



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

מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
אגף מחקר, תכנון והכשרה

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל  
המרכז למערכות תומכות איכות

# מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עמם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית

נועה שר ✦ טל ארזי

המחקר נערך ביזמת האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ובמימונו ולבקשת מיזם "ישראל דיגיטלית" הפועל במשרד

**מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עמם  
בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים  
לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית**

טל ארזי

נועה שר

המחקר נערך ביזמת האגף למחקר תכנון והכשרה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים  
ובמימונו ולבקשת מיזם "ישראל דיגיטלית" הפועל במשרד

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק  
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

**מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל**

המרכז למערכות תומכות איכות

ת"ד 3886

ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : <http://brookdaleheb.jdc.org.il>

## תוכן עניינים

1	1. מבוא
1	2. רקע
	3. הזרמים והמגמות המשפיעים על החתירה לפיתוח מערכות לניהול מידע בשירותי רווחה ועל מאפייני המערכות
3	3.1 תמורות בטכנולוגיה ו"מהפכת המידע"
3	3.2 "ניהול ציבורי חדש" והדרישה לאחריותיות
4	3.3 מגמות פרופסיונאליות בעבודה הסוציאלית
5	
8	4. מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה : תובנות והמלצות
8	4.1 תהליך התכנון
14	4.2 תהליך הפיתוח
16	4.3 הכנת התשתית למערכת הממוחשבת
16	4.4 תהליך ההטמעה של המערכת הממוחשבת
18	4.5 עקרונות בבניית המערכת הממוחשבת
27	5. סיכום והמלצות להמשך
29	ביבליוגרפיה

## 1. מבוא

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים פועל בזמן האחרון לפיתוח מערכות ממוחשבות לניהול מידע ולהטמעתן. מערכות אלה כוללות כלים לניהול מידע על לקוחות ועל ההתערבויות המתקיימות עמם, וכלים להבניית ההתערבויות ולמעקב שוטף אחר תוצאותיהן.

'היחידה לחשיבה תוצאתית' במרכז למערכות תומכות איכות של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל עוסקת זה כמה שנים בגיבוש רעיוני ובפיתוח ניסיוני של מערכות לתכנון התערבות ולמעקב אחר השגת תוצאות. היחידה התבקשה על ידי האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן, משרד העבודה והרווחה) לסקור את הספרות המקצועית בתחום המערכות הממוחשבות לניהול מידע בשירותים החברתיים, ולהציע קווים מנחים לתכנון מערכות כאלה, בנייתן והטמעתן.

סקירת חומרים העוסקים במערכות מעין אלו ממקומות שונים בעולם מעלה כי יצירת מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה היא מורכבת ומציבה אתגרים לא מבוטלים. פיתוח כלים לא מתאימים עלול להביא לחוסר שימוש בכלים, לשימוש לוקה בהם ואף לפגיעה בעקרונות ובערכים מקצועיים.

הסקירה שלהלן משלבת בין ידע שנאסף מסקירה נרחבת של ספרות מקצועית העוסקת בפיתוחן של מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה, בהתקבלותן בשדה ובהשלכותיהן, לבין תובנות בנושא שהצטברו בצוות 'היחידה לחשיבה תוצאתית'. אלה עשויים לשמש לבחינת מערכות קיימות הנמצאות כבר בשימוש או לפיתוח מערכות כאלה בעתיד. חלקה הראשון של הסקירה מתמקד בזרמים, במגמות ובממצאים ממקומות שונים בעולם ובארץ, וחלקה השני מציע תובנות, לקחים וקווים מנחים לפיתוח מערכות לניהול מידע עבור שירותי הרווחה בארץ.

## 2. רקע

בשלושת העשורים האחרונים נעשה מאמץ רחב היקף לפיתוח מערכות ממוחשבות לניהול מידע הנוגע לעבודת שירותי הרווחה. מאמץ זה כולל השקעה ניכרת של משאבים כספיים ותשומות ארגוניות, והוא מתרחש בארצות רבות ובשירותים מגוונים.

גורמים שונים תופסים את המעבר לשימוש במערכות ממוחשבות לניהול מידע ככזה שבין היתר: יקדם אחריותיות ושקיפות; יסייע בזיהוי מגמות ובכך ישפר את חלוקת המשאבים ואת השירותים המוצעים (Carrilio, 2008); יקל על הפיקוח של המדינה או של גורמים מממנים אחרים אחר הנעשה בשירותים מופרטים; יאפשר גישה נוחה יותר של נותני השירותים למידע (Ministry of Social Development, NZ, 2015); יהווה אמצעי לשיתוף מידע בין רשויות וגופים שונים ויקדם את שיתוף הפעולה ביניהם; יהווה מענה כוללני יותר המאפשר איתור מוקדם של מקרי סיכון (White et al., 2010); יתרום להתמקצעות העובדים, למען קבלת החלטות טובה יותר (Liedgren et al., 2016) ולמען פיתוח הפרופסיה (Munro, 1998). מערכות ממוחשבות נתפסות ככלי שעשוי לשרת הן את גורמי הניהול והמטה והן את עובדי השדה, ורבות מהן פותחו באופן שאמור היה לשרת גורמים שונים בה בעת (Savaya, Monnickendam, & Waysman, 2006).

חרף הציפיות הרבות, חשוב לציין כי הטמעתן של מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה נתקלה בחסמים רבים. הן סובלות מתת שימוש או משימוש חלקי או שונה מן המתוכנן. לעתים קרובות עולה התנגדות של עובדים לשימוש בהן, וגם למערכות ששימוש בהן הוטמע היו לא מעט השלכות שנתפסו כשליליות ( Carrilio, 2008; Dearman, 2005; Gilligan & Manby, 2008; Gillingham, 2011; Holmes et al., 2012; Kärki, Laaksonen, & Hyppönen, 2012; Monnickendam, Savaya & Waysman, 2008; Pithouse et al., 2009; Savaya, Monnickendam & Waysman, 2006; Shaw et al., 2009; White et al., 2010).

את הטענות נגד מערכות כאלה, כפי שהן עולות מן הספרות, ריכז גילינגהאם (Gillingham, 2014):

- ◆ הן אינן "מתאימות למשימה" ואינן פונקציונאליות
- ◆ הן יקרות לרכישה, להתקנה ולתחזוקה
- ◆ הן פוגעות ביעילות הארגון ולא משפרות אותו
- ◆ השימוש בהן גוזל זמן מן המשימה העיקרית של עובדי השירותים החברתיים: העבודה עם הלקוחות
- ◆ הן פוגעות ביכולת קבלת ההחלטות של עובדי השדה
- ◆ הן מסובכות מדי ומהוות מקור לתסכול עבור העובדים

על אלו ניתן להוסיף ממצאים העוסקים בכך שהמערכות נוטות לשמש יותר את המטה והמנהלים ופחות את העובדים בשטח, גם אם ייעודן המוצהר כולל גם תמיכה בעבודת העובדים האלה ( Burton & Van den Broek, 2012; Gillingham, 2013a; Kärki, Laaksonen, & Hyppönen, 2009), וטענות לפיהן המערכות מלכתחילה לא תוכננו באופן ידידותי לעובדים (Smith & Eaton, 2014).

למרות כל אלו, ולאור הסיבות וההקשרים הרחבים יותר שפורטו לעיל, נמשכים המאמצים לפתח מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי הרווחה. כיום, הספרות העוסקת בנושא אינה מעלה סימני שאלה על עצם הצורך בפיתוח מערכות כאלה והשימוש בהן, אלא דנה במאפייני המערכות, בתהליכי הפיתוח וההטמעה שלהן, ובאופן שאלו משפיעים על התקבלותן ועל השימוש בהן. התפיסה הרווחת, הן בקרב העובדים והן בקרב החוקרים העוסקים בתחום, היא שלמערכות כאלה עשוי להיות ערך רב אם ייבנו באופן שיקל על העבודה וישרת אותה. לכן, חשוב להסתכל על המערכות לא כעל מקשה אחת אלא כעל מגוון אפשרויות שאפשר לברור מהן מאפיינים רצויים ובלתי רצויים וללמוד מנסיונם של אחרים.

בתוך כך, חשוב להבין את ההקשר הרחב שבתוכו פותחו ומפותחות מערכות אלו וכן להבין את המניעים לכך, הכוללים על פי רוב מטרות מוצהרות ולא מוצהרות כאחד. למניעים אלו השפעה על האופן שהמערכות מפותחות, על המאפיינים הייחודיים שלהן, על דרכי הטמעת השימוש בהן ומידת ההצלחה של ההטמעה, על האופן שהן התקבלו בשטח, על אופי השימוש שנעשה בהן בפועל וכן על ההשלכות הרצויות והלא רצויות של שימוש זה. כל אלו עשויים לסייע בתהליך הפיתוח של מערכות מעין אלו בשירותי הרווחה בישראל.

### 3. הזרמים והמגמות המשפיעים על החתירה לפיתוח מערכות לניהול מידע בשירותי רווחה ועל מאפייני המערכות

כאמור, הבנה מלאה יותר של התהליכים העומדים ברקע להשקעה של מאמצים כה רבים בפיתוח מערכות ממוחשבות לניהול מידע מאפשרת התמודדות טובה יותר עם השלכותיהם, שאינן זוכות תמיד להכרה ולהתייחסות בשיח של העוסקים בפיתוח.

מאחורי החתירה לפיתוח מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה עומדות שלוש מגמות כלל עולמיות, הנוגעות לכמה מישורים הכרוכים זה בזה:

- ◆ במישור החברתי – תמורות בטכנולוגיה ו"מהפכת המידע": התפתחות הטכנולוגיה משפיעה על היחס של החברה למידע ולשימוש בו;
- ◆ בשירות הציבורי – "ניהול ציבורי חדש" והדרישה לאחריותיות: השתרו תפיסות חדשות הנוגעות לאופן הניהול והפיקוח וכן לסוג האינטראקציה המתקיימת מול האזרחים, אשר כוללת היום דרישה רבה יותר לשקיפות ולאחריות דיווח;
- ◆ במישור המקצועי – מגמות פרופסיונאליות בעבודה הסוציאלית: צמחו גישות המקדמות הן הבניית תהליכים והן איגום מידע כאמצעים לעבודה טובה ומקצועית יותר.

כל אחת מאלו, על השפעותיה והשלכותיה, תוצג בפירוט להלן:

#### 3.1 תמורות בטכנולוגיה ו"מהפכת המידע"

בעשורים האחרונים מתחוללות בעולם תמורות משמעותיות הנוגעות לשימוש במחשב ולתקשורת אלקטרונית. אלו מביאות עמן מרחב אפשרויות עצום הנוגע לאיסוף מידע, שמירתו, הפצתו והשימוש בו. כניסתם של השינויים בטכנולוגיה לחיי היום-יום והשיח על אודותיהם הביאו עמם גם שינויים בתפיסות ובציפיות הנוגעות לאיסוף המידע ולשימוש בו, לצד חידוד ההבנה בדבר ההזדמנויות והסיכונים הגלומים בכך.

ממשלות רבות אימצו מיזמים של "ממשל אלקטרוני" ומקדמות מחשוב ואף העלאה לרשת של תכנים רבים של עבודת משרדי הממשלה (Garrett, 2005). גם בישראל מתקיים בימים אלו מיזם רחב היקף בתחום זה. המיזם, המכונה "ישראל דיגיטלית", שואף לרתום את הטכנולוגיות הקיימות היום בתחום המידע לשיפור עבודת משרדי הממשלה.

בדומה לנעשה בתחומים אחרים, גם שדה השירותים החברתיים נדרש להתמודד עם סוגיות העולות ממהפכת המידע. גיוס הטכנולוגיה הממוחשבת בשירות העבודה הסוציאלית אף הוגדר כאחד האתגרים המשמעותיים של הפרופסיה כיום.<sup>1</sup> לאור אפשרויות טכנולוגיות הנושאות בחובן הזדמנויות משמעותיות להתמקצעות ולחדשנות, מתחדדת הציפייה למהלכים של מיסוד עבודה הנעזרת בטכנולוגיה ובעיקר למיסוד

<sup>1</sup> ראו <http://aaswsw.org/grand-challenges-initiative/12-challenges>

מערכות של איסוף וניהול ידע ומידע. בעלי עניין שונים מצפים ששימוש בטכנולוגיה יגביר את נגישותם למידע שהם מעוניינים בו לצרכים שונים.

### המפגש בין טכנולוגיות לאיסוף מידע בקנה מידה גדול לבין העבודה הסוציאלית

איסוף של מידע בקנה מידה גדול וניהולו נעשה לרוב באמצעות שימוש ב"מסדי נתונים" (data bases). עבודה עם מסד נתונים מאפשרת לאגור מידע רב ו"לשלוף" אותו על פי חתכים מוגדרים ואף לבצע פעולות סטטיסטיות פשוטות או מורכבות על בסיס נתונים אלו. לדרישה לשימור מידע בתצורה של מסדי נתונים השלכות על אופן איסופו ותיעודו. למשל, מסדי הנתונים מתאימים בעיקר לאגירת נתונים בעלי אופי כמותי. בהקשר של העבודה הסוציאלית ושירותי האנוש בכלל, המשמעות הנלווית לכך היא שעולה הדרישה לתעד יותר ויותר מידע מסוגים שונים ושתייעוד זה יעשה באופן כמותי. נוסף על כך, נדרשת הזנה של מידע באופן פרגמנטרי, כלומר חלוקת המידע לרכיבים מובחנים הנתפסים כמצויים על פני ממדים שונים.

לצד היתרונות העשויים להיות לשימוש במידע בקנה מידה גדול, המחייב שימוש במסדי נתונים לריכוז המידע, יש הטוענים כי התייחסות למידע באופן כזה עומדת בסתירה לתפיסות העולם הרווחות בתחום העבודה הסוציאלית, שמעדיפות ראייה הוליסטית ונרטיבית (Shaw et al., 2009). יש אף הטוענים כי לשימוש הבלתי נמנע במערכות כאלה השלכות על חלק מעקרונות הליבה של העבודה הסוציאלית, מאחר שהן מקדמות העדפה של סוגי התערבויות וסוגי מידע שניתנים לתיעוד בצורה פשוטה במערכות לאיסוף נתונים (Parton, 2008).

כמו כן ישנן טענות על כך שהשימוש בטכנולוגיה בא על חשבון האינטראקציה האישית היום-יומית של העובדים עם לקוחותיהם (Smith & Eaton, 2014).

### 3.2 "ניהול ציבורי חדש" והדרישה לאחריותיות

"ניהול ציבורי חדש" (New Public Management) הוא מושג שנכנס לשימוש בשנות ה-80 של המאה העשרים. הוא עוסק בחתירה לקידום תפיסות ופרקטיקות של ניהול מקצועי במסגרת המגזר הציבורי. זו נעשית על פי רוב באמצעות ניסיון לייבא דרכי עבודה וניהול המקובלות במגזר העסקי אל תוך השירות הציבורי, וביניהן חיזוק הניהול המקצועי והגברת הפיקוח. על פי ברטון וואן דן ברוק (Burton & Van den Broek, 2009), השפעת דרג המנהלים על העבודה הנעשית בשדה מועצמת, והדגש עובר מן הפרופסיונאליות של דרג העובדים להתמקצעות הניהול. תחת הכותרת של "ניהול ציבורי חדש" המושג אחריותיות (accountability), שעשויות להיות לו משמעויות שונות, הופך למזוהה בעיקר עם תיעוד ודיווח.

מגמה זו מלווה את החתירה להפרטתם של שירותים רבים במגזר הציבורי, הצוברת תאוצה בעשורים האחרונים. במסגרת מהלכי ההפרטה, השליטה בעולם התוכן אינה נמצאת עוד אצל הממשלה, היא נסוגה מאספקה ישירה של שירותים ומוקד העבודה של מוסדותיה עובר לפיקוח, ובפרט לפיקוח על הליכים ופעולות שמבצעים הגופים המופרטים (Burton & Van den Broek, 2009). חשוב לציין כי ברטון וואן דן ברוק התייחסו בעיקר לתהליכים שהתרחשו באנגליה ובאוסטרליה, אך הם רלוונטיים למקומות נוספים.



במובנים מסוימים אפשר לראות בשאיפה להבניית תהליכי עבודה, להאחדת השיח וכן ליצירת פיקוח שוטף, תולדה של תפיסות אלו (Burton & Van den Broek, 2009). בעוד בעיני רבים מגמה זו היא מבורכת, יש התופסים אותה בתור ניסיון להפיכת העבודה הסוציאלית ל"פס ייצור" אחיד (Smith & Eaton, 2014).<sup>2</sup>

ככלל, ניתן לומר כי מערכות מידע ממוחשבות תומכות בניהול מסוג זה באמצעות ניסיון להבניה של העבודה ולדרישת סדר פעולות אחיד. ישנן אף מערכות "סגורות" הכוללות הכוונה של העובד לפעולות שעליו לבצע בהינתן נתוני המקרה שלפנתחו. מערכות כאלה אפשר למצוא למשל בשירותים העוסקים בהגנה על ילדים במצבי סיכון וסכנה, תחום שפותחו בו כלים רבים לתמיכה בקבלת החלטות לאור מקרי עבר קשים ובעקבות ביקורת ציבורית רחבה (בעיקר באנגליה ובאוסטרליה) (Gillingham, 2011). גם במערכות שאינן מכוונות לקבלת החלטה מסוימת או הפורשות מספר חלופות, עצם הכנסת המערכת בתור גורם המאפשר מעקב שוטף אחר עמידה בנהלים ובסטנדרטים ומהווה תשתית למנגנוני דיווח, תורם להעברת חלק ממוקד הכוח מן העובד בשטח אל דרגי הניהול (Dearman, 2005).

"ניהול ציבורי חדש" מדגיש את החשיבות שבניהול מבוסס מידע, כאשר המטרה היא חלוקת משאבי הציבור בצורה המושכלת ביותר. מערכות לניהול מידע בשירותי רווחה נתפסות בתור אמצעי לקבלת מידע כזה, אך כדי שהמידע המוזן במערכות ישרת את תהליך קבלת ההחלטות, חשוב שהוא יהיה רלוונטי, מדויק ומעודכן למועד שנעשה בו שימוש. מונרו (Munro, 2004) טענה כי כניסה של תפיסת ה-audit – הפיקוח מבוסס התייעוד, עלולה לגרום לרידוד ולפישוט-יתר של השיח כך שיעסוק יותר בניטור תפוקות (מה נעשה) ופחות במעקב אחר תוצאות (מה קרה בעקבות העשייה). לכן, כדי שאפשר יהיה להפיק מן המידע המוזן במערכות תובנות שיסייעו לניהול מושכל וללמידה על אודות תהליכים סיבתיים, חשוב שהוא יאפשר התייחסות מורכבת ויכלול מרכיבים שונים. גם ההתייחסות לתפוקות עצמן צריכה להיות מספיק מורכבת כדי לאפשר שיח מעמיק יותר על אודותיהן.

### 3.3 מגמות פרופסיונאליות בעבודה הסוציאלית

אחד הגורמים שעודדו את המאמץ לפיתוח של מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה ולהטמעתן היו מגמות פרופסיונאליות בתוך העבודה הסוציאלית, שצברו תאוצה בעשורים האחרונים. התפיסה הרווחת היא שמערכות ממוחשבות לניהול מידע יכולות לשרת את הצרכים העולים במסגרת מגמות אלו. בפרק זה נסקור שלוש מגמות כאלה: Evidence Based Practice, התערבות שיטתית ומתוכננת ושותפות בין-תחומית.

#### Evidence Based Practice

בשנות ה-90 של המאה ה-20 יובאה אל העבודה הסוציאלית גישת ה-"Evidence Based Practice" (EBP) או "פרקטיקה מבוססת ראיות". המושג הושאל ממקצועות טיפול אחרים ובראשם הרפואה (שם הוא מכונה Evidence Based Medicine או EBM). גישה זו קוראת להכפפת הבחירות הנעשות בצמתים שונים במהלך

---

<sup>2</sup> המונח שנעשה בו שימוש לקוח מתחום הארגון: טיילוריזציה (Taylorization). טיילוריזציה היא כינוי למנגנונים ולנהלים ארגוניים שנועדו לייצר אחידות בפעולות הנעשות בארגון באופן המצמצם את חופש הפעולה ושיקול הדעת של העובדים למינימום, ומעבירים אל ההנהלה המבנה את המהלכים המתבצעים בשטח ומכתיבה אותם.

ההתערבות להוכחות להצלחה קודמת, שהושגו באופן שיטתי ומדעי, כך שתיבחר האפשרות שנמצאה כמועילה ביותר במקרים דומים. כיום המונח מייצג ראייה רחבה יותר, במסגרתה ממצאי מחקרים אמפיריים הם רק אחד המקורות העשויים לעמוד לרשות העובד במהלך קבלת ההחלטות בתכנון ההתערבות. בשל כך, היו שאף הציעו להחליף את המונח EBP במונח EIP - Evidence Informed Practice, כדי לשקף את השינוי התפיסתי הזה (Epstein, 2009; McNeill, 2006; Nevo & Slonim-Nevo, 2011).

אחת הדרכים לייצור מידע המאפשר מחקר ולמידה היא איסוף רחב היקף של מידע מן השדה על התערבויות ועל תוצאותיהן. איסוף רחב היקף כזה עשוי להתאפשר באמצעות מערכות ממוחשבות לניהול מידע על לקוחות, המאפשרות גם לאגד יחד נתונים רבים. חיבור הנתונים מהתערבויות רבות מאפשר ניתוח סטטיסטי והסקת מסקנות, ובאמצעות זאת העשרת גוף הידע העומד לרשות העובדים הסוציאליים וקידום הפרופסיה. כך, לאיסוף המידע ואיגומו מתווספת חשיבות שהיא מעבר ליכולת הניהול, הפיקוח והקצאת המשאבים (Austin, Dal Santo, & Lee, 2012).

יחד עם זאת, כדי שאפשר יהיה ללמוד מן המערכת, חשוב שהמידע המופק ממנה יהיה אמין. כאשר למערכות יש שימוש רב-תכליתי, כגון מערכת שמצד אחד תומכת בתהליכי ניהול והקצאת משאבים ומצד שני בתהליכי למידה, נוצר מצב שלעתים למשתמשי המערכת אינטרסים סותרים. עובדי שדה הרואים במערכת כלי לניהול שיש לו השלכות מעשיות על המשאבים המוקצים ללקוחותיהם עשויים להשתמש במערכת באופן המקדם את הגדלת המשאבים או שימורם (Huuskonen & Vakkari, 2015). מנגד, שימוש במערכת ככלי למידה העושה שימוש במידע רחב היקף (Big Data) חייב להניח כי המידע אותנטי ונקי מהטיות (Gillingham & Graham, 2016). מלבד מניפולציות מכוונות על הנתונים, חשוב לזכור כי בכל תהליך של למידה ממידע סטטיסטי ישנו אבדן מסוים של מורכבות, והחלטות "מחקריות", כגון קיבוץ המידע והדרך לנתחו, משקפות הנחות מוצהרות וסמויות של מי שמעבד את המידע. יש להביא זאת בחשבון ולעשות שימוש מושכל במידע, ולא לראות בו עובדות טהורות (Gillingham & Graham, 2016).

בעיות אלו, לצד בעיות נוספות העלולות לנבוע מניסיון להסקת מסקנות מקובצי נתונים גדולים בשדה החברתי, מתוארות אצל גילינגהאם וגרהאם (Gillingham & Graham, 2016). אחד הפתרונות שהם מציעים כולל בנייה מוקדמת של תאוריה מנחה בניתוח הנתונים. תאוריה כזו יכולה להיבנות בידי חוקרים הבקיאים בעולם התוכן, תוך שילוב של תובנות מן השדה, הנאספות בעת פיתוח מערכות לניהול מידע הנעשה באופן שתפני. חשוב להביא זאת בחשבון וייתכן כי כדאי לשקול כיצד לפצל בין חלקים במערכת המשמשים ללמידה מערכתית ולהגדלת בסיס הידע המקצועי, לבין חלקים המשפיעים על ההתנהלות היומ-יומית של עובדי השדה ולקוחותיהם. כמו כן כדאי לשקול פיתוח דרכים אחרות לשמירה על אחידות הדיווח, שלא ניתנות להטייה לצורך הגברת המשאבים. פתרון נוסף כולל את עיבוי מנעד החומרים המשמשים למחקר באמצעות שילוב של מידע איכותני במערכת, ושימוש בו לצורך הסקת מסקנות, כנלווה למידע הכמותי ונותן תוקף לפרשנות שלו.

לצד היותן כלי התומך בייצור ידע, מערכות ממוחשבות לניהול מידע יכולות לשמש גם ככלי להנגשת ידע שאפשר ליישמו במסגרת תכנון ההתערבות. בחלק מן המערכות לניהול מידע בשירותי רווחה ישנה אפשרות לשלב את גוף הידע עצמו בתוך המערכת, באופן היוצר מערכת תומכת החלטה. שילוב כזה יכול להיעשות בכמה רמות. ישנן מערכות העושות זאת באמצעות הנגשת ידע רלוונטי לעובדים בהתאם לתחומי התוכן

שהם עוסקים בהם במסגרת ההתערבות, במטרה ליצור גישה נוחה יותר של העובדים למידע המקצועי (Ministry of Social Development, NZ, 2015). מערכות אחרות מכוונות את העובד ישירות לאפשרויות פעולה מצומצמות ואף לדרך פעולה נבחרת, המוצעת על בסיס ידע מקצועי נצבר. ידע זה יכול להיות מוזן למערכת באופן חיצוני בשלב הפיתוח ותוך עדכון שוטף, ואף יכול להיות תוצר של המערכת עצמה המעבדת מידע רחב המוזן לתוכה לכדי ממצאים ממוקדים בנוגע לאופני פעולה שכיחים או מוצלחים במיוחד (Liedgren et al., 2016).

## התערבות שיטתית מתוכננת

התפיסה לפיה התערבות צריכה להיות שיטתית, מתוכננת ומוערכת מלווה את העבודה הסוציאלית עוד מראשיתה וכיום היא מוסכמת על קובעי מדיניות ואנשי אקדמיה, בארץ ובעולם (להרחבה ראו ארזי, שר וויסמן, 2016).

תכנון ההתערבות אמור ליצור חיבור בין מאפייני הלקוח, בעיותיו, התוצאות הרצויות בהתערבות עמו, תוצאות הביניים המהוות את אבני הדרך להשגתן ודרכי ההתערבות. בחירות והחלטות בכל שלב בתהליך צריכות להיות מנומקות. הניטור המתועד הוא שאמור לאפשר הן ביקורת ובקרה (בראש ובראשונה עצמית, אך גם חיצונית) והן עריכת שינויים והתאמות במידת הצורך.

הרכיבים של תכנון ההתערבות כוללים:

1. הערכת מצב (assessment)
2. הגדרת מטרות/תוצאות רצויות
3. גיבוש תכנית ההתערבות
4. ניטור, מדידה והערכה (monitoring, measurement & evaluation)

מערכות ממוחשבות לניהול מידע יכולות לתמוך בהבניית תהליך תכנון ההתערבות שמבצע העובד, אם הן בנויות באופן המשרת זאת. כך הופכת המערכת גם לטכנולוגיה המסייעת למהלכים של יצירת שינוי בדפוס עבודה.

## שותפות בין-תחומית

בשנים האחרונות מתחזקת במגזר החברתי ההבנה כי תחומי החיים של אדם אינם מנותקים זה מזה, ושהתערבות הוליסטית הנוגעת לתחומי חיים מגוונים היא נכונה יותר (לונטל, 2012). כחלק ממגמה זו, נוצר רצון לפתח מערכות ממוחשבות שתהיינה כר לשיתוף מידע בין ארגונים שונים מתחומים שונים מקרב שירותי האנוש (human services), כגון רווחה, חינוך ובריאות. שיתוף המידע עשוי לשמש לכמה מטרות: האחת היא איתור מוקדם של מקרי סיכון וסכנה, שזיהויים מתאפשר באמצעות הצלבת פרטים והעברת מידע בין הגופים (כגון ה-Integrated Children's System הבריטית, שבהמשך נקראה ContactPoint ולאחר מכן בוטלה); מטרה נוספת עשויה להיות איגום מידע לצורך זיהוי מגמות ותכנון מערכתי (כגון 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון); מטרה שלישית היא העברת מידע לצורך בניית תכנית התערבות משולבת הכוללת גם הפניות לגורמים מתחומים שונים (כגון ה-Electronic Common Assessment Framework

הבריטית<sup>3</sup> או ה-CCWIS המספקים קווים מנחים לפיתוח מערכות לניהול תיקים של ילדים בסיכון ובתהליכי אימוץ ואומנה בארה"ב<sup>4</sup>). מערכות המתמקדות במטרה השלישית דומות יותר למערכות ממוחשבות לניהול מידע הכוללות תיקי לקוח.

הכנסת רכיבים משותפים במערכות לתכנון התערבות מסייעת ליצירת שפה אחידה ולזרימה טובה יותר של מידע. עם זאת, חשוב לשים לב לשתי סוגיות מרכזיות:

◆ כאשר מדובר במערכת שיש בה פרטים מזהים והיא משמשת גם לתכנון התערבות פרטנית, עולות שאלות הנוגעות לפרטיות הלקוח, וחשוב לוודא כי המידע המוזן למערכת אכן חיוני לשיתוף (סבו-לאל וארזי, 2011).

◆ יצירת שפה אחידה תורמת אמנם לתקשורת בין הארגונים, אך מנגד עלולה "לרדד" את השיח למכנה המשותף הרחב ביותר הקשור לסוג המידע שהגופים השונים רוצים לשתף ולעומק השיח המתאפשר בין גופים מדיסציפלינות שונות. כמו כן ישנה סכנה של אבדן הקול והזווית הייחודית של כל אחד מן הגופים. יצירת השפה האחידה אינה פשוטה גם על רקע תפיסות עולם מקצועיות וערכיות (Pithouse; et al., 2009 סבו-לאל וארזי, 2011).

## 4. מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה: תובנות והמלצות

פרק זה מביא את עיקר המלצותינו בנוגע ליצירתן של מערכות לניהול מידע בשירותי רווחה. המלצות אלו מבוססות הן על הספרות העדכנית בתחום והן על הידע שהצטבר ביחידה לחשיבה תוצאתית של מכון ברוקדייל. ההמלצות מתחלקות לחמישה מרכיבים: **תהליך התכנון; תהליך הפיתוח; הכנת התשתית; תהליך ההטמעה; עקרונות בבניית המערכת.**

### 4.1 תהליך התכנון

לעתים קרובות מערכות מפותחות ללא מחשבה מקדימה על המטרות שלהן או על האופן שהן אמורות לשרת את הארגון, את העובדים ואת הלקוחות (Carrilio, 2008; Gillingham, 2015a).

תכנון מערכת ממוחשבת לניהול מידע בשירותי רווחה חייב להתחיל משלב של קבלת החלטות בנוגע למערכת מתוך הבנה של המדיניות המנחה את פיתוחה. מדיניות מוגדרת היטב ומנומקת היא הכרחית ליצירת מערכת שתוכל בסופו של דבר לתמוך בהטמעת המדיניות ולהיטיב עם העבודה. חשוב לזכור כי מערכות ממוחשבות אינן מהוות תחליף למדיניות אלא משקפות מדיניות ומשפיעות על דרכי העבודה. מובן כי בתהליך פיתוח מערכת נדרשות פשרות, וחשוב כי אלו ייגזרו מתוך מדיניות מכוונת ולא כברירת מחדל או כבחירות אקראיות במהלך תהליך הפיתוח. דיונים על אופי העבודה הרצוי צריכים להתקיים עוד לפני שלב הפיתוח, והמערכת צריכה להיבנות כך שתהיה תואמת למדיניות.

<sup>3</sup> להרחבה על המערכות לשיתוף מידע שפותחו בבריטניה בעשור הקודם ראו: [http://microsites.lincolnshire.gov.uk/upload/public/attachments/675/fact\\_sheet\\_icsci\\_and\\_isa.pdf](http://microsites.lincolnshire.gov.uk/upload/public/attachments/675/fact_sheet_icsci_and_isa.pdf) בהמשך חלקן בוטלו ובחלקן בוצעו שינויים.

<sup>4</sup> ראו <http://www.acf.hhs.gov/cb/resource/ccwis-final-rule-overview-presentation>

לפיכך, בשלב הראשון רצוי כי בעלי העניין בפיתוח המערכת יגיעו ל הכרעות בנוגע למטרות המערכת ובנוגע לבעלי העניין שהיא נועדה לשרת. מובן כי יכולות להתקבל הכרעות שונות בסוגיות אלו, וכן כי אפשר לנסות ולשלב כמה מטרות יחדיו. עם זאת, רצוי להגדיר סדר עדיפויות ברור עבור המקרים שבהם מענה למטרה אחת בא על חשבון מטרה אחרת. לכן, כדאי בשלב זה לנסות ולענות על השאלות שלהלן:

◆ מהן המטרות של המערכת?

- ניהול מידע
- תיעוד מידע
- יצירת ידע
- למידה ארגונית
- פיקוח
- קבלת החלטות ניהול והשפעה על חלוקת משאבים
- תקשורת בין יחידות ארגוניות/תקשורת מחוץ לארגון
- תמיכה בקבלת החלטות
- האחדת תהליכי עבודה ושיטתיות
- איתור מקרים בסיכון/סכנה
- אחר

◆ את מי נועדה המערכת לשרת?

- עובדים בשטח
- מנהלי הביניים
- המטה
- הלקוחות
- השותפים
- גורמים חיצוניים
- בעלי עניין נוספים

**כאמור, לבעלי עניין שונים צרכים שונים מן המערכת, כאשר החלוקה הראשונה והרחבה ביותר היא בין:**

**1.** מרכיבים של המערכת שנועדו לשרת את עובד השדה (ואף את הלקוח) בביצוע עבודתו השוטפת. אלו עשויים לשרת את העובד בעיקר סביב ניהול המידע על אודות לקוחותיו ודרך שליפת מידע זה, לסייע בתכנון ההתערבות ובקבלת החלטות במהלכה, ולסייע לו בתקשורת מול גורמים חיצוניים סביב מקרה (למשל לצורך הפניה).

**2.** מרכיבים של המערכת שנועדו לשרת את דרגי הניהול ואת המטה. אלה עשויים לשרת בעיקר צרכים הקשורים בפיקוח, בלמידה ארגונית, ביצירת ידע וניהולו ובקבלת החלטות ניהול, מדיניות וחלוקת משאבים.

סוג המידע, צורת הזנתו למערכת, דרך שליפתו והשימוש בו באופן מותאם לצורך שונים עבור עובד השדה ועבור המטה ( Monnickendam, Savaya & Waysman, 2005; Monnickendam, Savaya & Waysman, 2008; )

(Smith & Eaton, 2014; Wastell & White, 2014). לכן, הגדרת העדיפויות סביב תחומים אלו תסייע בקביעת מבנה המערכת באופן שיתאים ליעודה.

### **מערכות ממוחשבות לניהול מידע ככלי עבודה בשירות העובד**

כאמור, הסיבות להכנסתן של מערכות ממוחשבות לניהול מידע לשימוש בשירותי רווחה הן מגוונות. תמיכה בעבודתו היום-יומית של עובד עם לקוחות היא רק אחת מן המטרות של מרבית המערכות, וזאת אף על פי שעולה חשיבות רבה לכך שהמערכת אכן תשרת קודם כל ובצורה הטובה ביותר את העובד בשדה.

עובדים מאמינים ביכולת של מערכות ממוחשבות לסייע להם בעבודתם, אך בתנאי שהן אכן נבנו בצורה שמציבה את השימושים שלהם במרכז, ושהן יוצרות חוויית משתמש נוחה עבורם שמקלה על עבודתם (למשל Huuskonen & Vakkari, 2010). מעבר לראיית עובד השדה כמי שנושא בנטל ולכן כזכאי למערכת שתשרת אותו באופן מיטבי, כדאי להדגיש כי השגתן של יתר המטרות של מערכות כאלה, כגון פיקוח, ניהול משאבים ולמידה ארגונית, תלויה בכך שהמידע המוזן אכן יהיה אמין, מעודכן ומשקף את הנעשה בשטח. תנאי זה מחייב שיתוף פעולה מלא של העובדים ועבודה נכונה עם המערכת, ואלה מושגים בצורה טובה יותר כאשר העובדים תופסים את המערכות כמשרתות את צורכי העבודה השוטפת וכבנויות באופן המותאם לה. תפיסה זו צריכה להיות הקו המנחה בפיתוח המערכת, משלב התכנון, דרך שלב הפיתוח ועד שלב ההטמעה, ולהתבטא במבנה המערכת עצמה. שילוב השימושים האחרים צריך להיעשות באופן המביא בחשבון את החוויה של העובד סביב הבניית ההתערבות וגם את עומס העבודה העלול להתגבר, בעיקר בשימוש במערכות שאינן תואמות את צרכיו, וכן את יחסו להיותו תחת פיקוח מקצועי הדוק יותר מבעבר ול"חשיפה" הכרוכה בתיעוד מפורט של עבודתו.

### **מערכות ממוחשבות לניהול מידע ככלי פיקוח**

פיקוח באמצעות המערכת יכול להתקיים במגוון תצורות, החל מבקרה חיצונית העושה שימוש בנתונים הקיימים במערכת בלבד ללא מפגש עם העובדים בשטח, ועד שימוש במערכת במסגרת מפגשי ייעוץ והדרכה של המפקח יחד עם העובד. נראה כי אכיפת השימוש מגבירה את עצם השימוש במערכות, אך עלולה גם לגרום למילוי שאינו בהכרח עונה על הכוונות המקוריות של מפתחי המערכת ואף להיות בעלת השלכות שליליות, כמו הימנעות מפתחת תיק או מהפניה לאור הצורך ללוות זאת בתיעוד ממוחשב (Pithouse et al., 2009). נקודה זו מחזקת את הצורך להגביל את המידע המועבר לצורכי פיקוח למידע החיוני לכך בלבד, ולא לצאת מנקודת הנחה שכלל המידע הנדרש לעובד לצורך עבודתו חייב להיות מופקח.

שימוש במערכת ככלי בתהליך ההדרכה והייעוץ תלוי בכך שהיא אכן עונה על הדרישה של שליפת נתונים קלה על לקוח מסוים, ו/או שהיא מבנה תהליך של התערבות ומקלה על ההתחקות אחריו.

### **על מה מפקחים?**

פיקוח יכול להיות על עצם השימוש במערכת לצורך אכיפת השימוש בה, על הפעולות שמבצע העובד (למשל פתיחת תיקים וסגירתם, הפניות שונות, מפגשים עם הלקוחות ועוד), על התשומות שהשקיעו בהן ועל התוצאות הממוצעות שהשיגו התערבויות עם מספר רב של לקוחות (למשל תוצאות של כלל הלקוחות של תכנית מסוימת או קבוצת לקוחות בעלי מאפיינים ייחודיים). פיקוח על השגת תוצאות יכול להיעשות רק במערכת שנבנתה מראש לצורך כך.

מערכות ממוחשבות יכולות לשמש למעקב אחר תוצאות עבור לקוח בודד אך אינן יכולות לשמש כשלעצמן לפיקוח על השגת תוצאות. שינויים שעובר הלקוח יכולים להיות מושפעים ממגוון התרחשויות שאינן קשורות לתהליך ההתערבות, ובחינת "השורה התחתונה" אינה בהכרח מעידה על איכות ההתערבות שהתקיימה. יחד עם זאת, מערכות הכוללות התייחסות מורכבת יותר להשגת תוצאות, כגון נימוק של העובד מדוע לדעתו תוצאות שהוגדרו מראש הושגו או לא הושגו, יכולות לסייע בפיקוח על שיקול הדעת שהפעיל העובד. מאחר שמדובר על מהלך מורכב יותר, פיקוח עליו יכול להיעשות רק ברמה הפרטנית, כלומר בידי מדריך או מנהל מדרג הביניים העובד ישירות מול עובד השדה, או בידי מפקחים באופן מדגמי, ולא בקנה מידה גדול בידי המטה.

אם ישנה הנחת יסוד לפיה עצם השימוש במערכת מכתוב דפוס עבודה מסוים (למשל תכנון התערבות או עבודה בשותפות עם לקוחות), אפשר באמצעות הפיקוח על השימוש במערכת לקבל תמונה גם בנוגע לשימוש בדפוס העבודה שהיא מכתובה.

פיקוח הנוגע לתחום התוצאות או לתחום תהליכי העבודה יכול להיתפס גם בתור סוג של חיוב באחריותיות. כאן חשוב לוודא כי העובדים חווים זאת כאחריותיות מקצועית ופרופסיונאלית, ולא כאחריותיות כלפי דרגי הניהול (Burton & Van den Broek, 2009). כלומר, שהם אכן מאמינים שתהליכי עבודה כאלה הם מקצועיים יותר ומשקפים את ערכי הפרופסיה, ואינם רק "גחמה" של המנהלים. אחד הקשיים בתחום זה הוא שגורמי מקצוע נרתעים מן האפשרות להיתפס כאחראים על מה שאינם תופסים כנתון לשליטתם המלאה. כך, בעוד לביצוען של תפוקות או פעילויות מסוימות יש תחושה של אחריות, השגת תוצאות מושפעת מגורמים רבים שאינם בשליטת איש המקצוע. לכן, פיקוח יכול להתייחס לכך שנעשו באופן נכון כל המהלכים כדי לקדם השגת תוצאות, ולא בהכרח בנוגע לתוצאות עצמן (Mayne, 2007).

בחלק מן המערכות שפותחו בעולם נושא הפיקוח קיבל בולטות משמעותית במאפייני המערכת, גם כאשר חלקו במטרות המוצהרות של המערכת היה מצומצם יותר (Gillingham, 2013a; Smith & Eaton, 2014). ניתן וחשוב לעשות שימוש במערכות לצורך פיקוח, אך חשוב להבין את ההשלכות של הפיקוח מבחינת חווית העובדים ונכונותם לשתף פעולה עם המערכת. כמו כן חשוב לוודא כי סוג הפיקוח והיקפו אינם באים על חשבון העבודה השוטפת של העובדים ואינם פוגעים בה. פגיעה כזו יכולה להיות בעלת שני ממדים: (1) פיקוח על היבטים מסוימים לעומת אחרים עלול לגרום ל"התקת מטרות" – התמקדות במטרות הנמדדות ללא קשר לחשיבותן האמתית; (2) פיקוח הדוק מדי נחוזה על ידי חלק מן העובדים כפולשני וכפוגע בתחושת המקצועיות שלהם וחופש הפעולה המקצועי שלהם (discretion).

לכן, רצוי לקבל החלטה המוותרת מראש על חלק מן המידע שניתן לקבלו, ולהכריע איזה מידע אכן מהותי לצורך בקרה ופיקוח. נוסף על כך, אפשר למשל להחליט כי חלק מן המידע, המיועד לצורכי למידה ברמת המטה, יועבר באופן לא מזוהה ולא יקושר לתיק מסוים או לעובד מסוים. אפשר ליצור במערכת רכיבים שהם לשימוש אישי של העובד לצורך ניהול ההתערבות ואינם חשופים לגורמים אחרים.

### **מערכות ממוחשבות לניהול מידע ככלי ללמידה ארגונית ומערכתית**

מערכות ממוחשבות לניהול מידע נועדו לעתים קרובות לשמש גם בתור אמצעי ללמידה ארגונית ומערכתית, זאת באמצעות איגום מידע רב הנוגע לעשייה בשטח במסגרת יחידות הארגון ולתוצאותיה של העשייה.

תפיסה זו נובעת מתוך הרעיון של Evidence Based Practice, לפיו העבודה הסוציאלית (בדומה לרפואה) יכולה ללמוד ולהתפתח מתוך מעקב שוטף אחר הפעולות המתקיימות ואחר תוצאותיהן עבור הלקוחות. מערכת האוספת מספיק מידע על מאפיינים, צרכים ותפוקות ועושה זאת באופן שוטף ובקנה מידה גדול, יכולה לסייע בזיהוי מגמות בנתונים אלו וכן בהבנת הקשרים ביניהם, ולפיכך לסייע בהערכת התאמתן של התערבויות שונות לאנשים שונים. עם זאת, חשוב להבין שכדי לאפשר למידה מסוג זה המידע המוזן למערכת חייב להיות:

**1. מחולק לקטגוריות** באופן המבחין בין הצרכים (הבעיות) לבין התפוקות (מה המענים הניתנים), ובין שני אלה למאפיינים ולנתוני רקע (גורמים הקשורים ללקוח שאינם ניתנים לשינוי ושעשויה להיות להם השפעה על סוג ההתערבות עמו ועל תוצאותיה). ההבחנה הזו נועדה לאפשר לבחון את הקשרים שבין דרך ההתערבות הנבחרת לבין השגת התוצאות, גם בחלוקה לפי מאפיינים שונים של הלקוחות. ההתייחסות להשגת התוצאות יכולה להיות במסגרת מעקב אחר השינוי בעצמת הצרכים, או באמצעות מתן מקום להתייחסות ממוקדת של העובד לשאלת השגת התוצאות (הרחבה על כך בהמשך). חלוקה כזו עשויה לסייע גם בהסקה בנוגע לסיבתיות, שכן היא מבוססת על תיאוריית השינוי – האופן שבו העובד מאמין שההתערבות שבחר לקיים תסייע בהתמודדות עם הבעיות שזוהו.

**2. מוזן באופן תקופתי או שוטף**, כך שיתאפשר זיהוי של שינויים.

**3. מוזן על אודות מספר גדול של לקוחות** בכל אחת מן הקטגוריות, כלומר על אודות בעלי מאפיינים וצרכים דומים ו/או המקבלים מענים דומים. למידה מן הסוג הזה היא סטטיסטית, ואין בה משמעות למקרים בודדים שכן הם יכולים להיות מושפעים ממגוון נסיבות.

**4. כמותי** או ניתן לכימות באופן ממוחשב. כדי לקבל תמונת מצב הנשענת על מידע ממספר רב של לקוחות חייבת להיות דרך טכנית לבצע אגרזיה (חיבור) של המידע. דבר זה ניתן לעשות עבור מידע המוזן בצורה דיגיטלית (מספרית) בלבד. אמנם קיימים היום בעולם אמצעים טכנולוגיים המאפשרים הפקת מידע כמותי גם מתוך טקסט כתוב, וקיימות אף מערכות בשדה הרווחה בעולם העושות שימוש באמצעים כאלה (Wang & Cheung, 2011), אך פיתוחם יקר מאוד. מאחר שמערכות כאלה חייבות להיות מותאמות לשפה מסויימת, נראה כי לא סביר לפתח כאלה עבור שירותי הרווחה בארץ. לכן, הכימות חייב להיעשות מראש, בידי העובד, ובאמצעות מערכת המבנה את התהליך וההנחיות לכך. ההפיכה של מידע נרטיבי לכמותי אינה טריוויאלית כלל. עובדים לעתים קרובות אינם תומכים בה ויש שטוענים כי כאשר כלל המידע מתועד באופן כזה ישנה אף פגיעה בתפיסות ליבה של מקצוע העבודה הסוציאלית (Dearman, 2005; Gillingham, 2014; Parton, 2008).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> המאמץ המשמעותי ביותר לפיתוח מערכת סיווג שיטתית דיגיטלית בשירותי הרווחה נעשה במסגרת פיתוח מערכת ה-PIE (Person in Environment), שבוצע על ידי האיגוד האמריקני הלאומי לעובדים סוציאליים (NASW) בשנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20. מערכת סיווג זו כוללת שיטת קידוד מספרית מורכבת המתארת את מאפייני הלקוח ואת צרכיו (ובמידה מוגבלת גם את כוחותיו), וכן את נסיבות ההתערבות. למרות מאמצים ניכרים שהושקעו בפיתוח המערכת, הטמעתה בשדה הפרקטיקה הייתה מוגבלת מאוד ונראה כי כיום כמעט שלא נעשה בה שימוש (Corcoran & Walsh, 2010).



5. **זמין לאנשי מקצוע האמונים על הפקתו ועל למידה ממנו.** אין טעם לאסוף כמות גדולה של מידע מורכב אם לא מוגדר מראש מי אמור להפיק את המידע, לנתח אותו, לייצר ממנו ידע ולהפיץ אותו (Huuskonen & Vakkari, 2010; Savaya et al., 2006). מאחר שמידע לצורך למידה ארגונית מוזן באופן שלא דווקא משרת את העובד בשטח, חשוב להמנע ממצב שנאסף מידע, על כל המאמצים והמשאבים הכרוכים בכך, בלא שיהיה לו שימוש.

לאור כל זאת, חשוב להכריע מראש איזה מידע עשוי באמת לשרת למידה ארגונית ולכן צריך להיות מוזן באופן כמותי. יש לשקול האם יש טעם להזין מידע שסביר כי יהיה רלוונטי למספר מצומצם מאוד של לקוחות וממילא לא יהיה ניתן לניתוח או לזיהוי של מגמה.

חשוב להדגיש שכדי לאפשר למידה מעמיקה ותפוצה נרחבת של תוצריה יש להגדיר מנגנונים או בעלי תפקידים המיומנים בכך שיהיו אחראים להפקת המידע, לעיבודו ולהנגשת התובנות העולות ממנו. אפשר גם לשלב עבודה עם גורמים חיצוניים מן האקדמיה או ממסגרות אחרות. חשוב גם להבטיח כי המנהלים יודעים כיצד לצרוך את המידע וכיצד לעשות בו שימוש מושכל, בין אם בכוחות עצמם ובין אם תוך הסתייעות בגורמים חיצוניים.

### **מערכות ממוחשבות לניהול מידע ככלי לניהול ולהקצאת משאבים**

ישנן דרכים רבות להשתמש במערכות ממוחשבות לניהול מידע ככלי לניהול, ביניהן ניטור שוטף של המידע המוזן למערכת המאפשר לזהות מגמות וחסרים ואף לאתר עומסים של עבודה וצווארי בקבוק לצורך פיתוח מענים והקצאת משאבים. עם זאת, אם רוצים להשתמש במערכות ככלי לניהול, חשוב לוודא כי המידע המוזן בהן אכן משקף את המציאות ומעודכן. גם במקרה זה חשוב שעצם הזנת המידע לא תהפוך לעיסוק העיקרי של העובדים, בפרט מאחר שהם הופכים להיות תלויים בו לצורך קבלת משאבים (Dearman, 2005). לכן יש צורך לתכנן מראש איזה סוג מידע הכרחי לצורכי הניהול, איזה דרג יעשה בו שימוש ובאיזה אופן: אפשר להגדיר שחלק מסוגי המידע יהיו מיועדים לעיון משותף של עובד שדה ומנהל/מפקח.

### **מידת שיקול הדעת של העובד ותמיכה בקבלת החלטות**

מערכות נבדלות זו מזו במידה שבה הן מאפשרות חופש פעולה ושיקול דעת לעובד המזין בהן נתונים. החל ממערכות שנועדו רק לתעד את התהליך שהעובד מבצע, דרך הבניית חלק מתהליכי העבודה ועד למערכות המנחות את שיקול הדעת של העובד בקבלת החלטות.

חשוב לזכור כי גם במערכות המבוססות על תיעוד בלבד קיימת למעשה הבנייה מסוימת משום שהשימוש במערכת מחייב את העובד בהזנת מידע מסוים, והשאלה איזה מידע נדרש ממנו, באיזה פורמט ובאיזה היקף – מגדירה עבורו את הציפיות ממנו בהקשר זה. שיקול הדעת של העובד מתבטא באופן בלתי פורמאלי בבחירות שלו איזה מידע להכניס למערכת ואיזה לא, בין אם הוא מתעד אותו באופן נפרד ובין אם הוא מחליט מסיבות שונות שלא לתעדו כלל. נמצא כי עובדים לעתים בוחרים שלא להזין מידע מסוים גם אם נדרשו לו (Huuskonen & Vakkari, 2015).

מערכות המבנות תהליכי עבודה מכתיבות לעובד את סדר הפעולות המצופה ממנו ואלו רכיבים אמורה כל פעולה לכלול. מערכות תומכות החלטה (decision support systems, DSS) יכולות לתמוך בהחלטה באמצעות

הצגת מידע מחקרי או אחר על אודות חלופות שונות, כאשר קיימות גם מערכות המספקות לעובד הנחיות ברורות להמשך הפעולה (Foster & Stiffman, 2009; Gillingham, 2011; Liedgren et al., 2016). גם מערכות תומכות החלטה עשויות להיות אינטראקטיביות, כלומר המלצותיהן או הנחיותיהן מתעדכנות בעקבות מידע המוזן למערכת. הן עשויות להיות דינאמיות או סטטיות; כלומר המערכת עשויה להיות מעודכנת בהתאם לשינויים בשטח או להיות בלתי ניתנת לעדכון; והן עשויות להיות מבוססות על כלים קיימים ששולבו בתוך המערכת או על כלים חדשים שפותחו באופן ייחודי עבורה. מבין המערכות תומכות ההחלטה, נמצא כי עובדים מעדיפים מערכות המציגות חלופות ומידע על אודותיהן, ואף מסייעות לעובד בתהליך קבלת ההחלטות, אך אינן מחייבות אותו בהכרעה מסוימת. ישנו יתרון למערכות שאפשר לשנותן עם הזמן, ושנעשתה היערכות מוקדמת של הארגון להקצות לכך משאבים (Liedgren et al., 2016).

תמיכה בקבלת החלטות, בין אם באמצעות הנגשת ידע מקצועי ובין אם באמצעות הכוונה לפעולה על בסיס ידע מקצועי, מהווה יישום הלכה למעשה של חלק מעקרונות ה-evidence informed practice. כדי לתמוך בכך באופן מיטבי, חשוב שהמערכת תהיה נתונה לעדכון שוטף של בסיס הידע וכן תאפשר משוב בנוגע לו ואף שיח על אודותיו. שיח כזה יכול להתקיים במערכת עצמה בפורומים אינטראקטיביים למשל, או באופן חיצוני, למשל באמצעות כינוס עובדים המשתמשים במערכת לדיונים בנושא, או איסוף תובנות המתקבלות תוך כדי ההדרכות.

## 4.2 תהליך הפיתוח

האופן שבו מתבצע תהליך הפיתוח והגורמים המשתתפים בו הם בעלי השפעה רבה על התוצר הסופי, על האפשרויות לבצע שינויים ועדכונים בהמשך ועל תחושות העובדים כלפי המערכת. לכן, חשוב כבר בשלב זה לתת את הדעת בנוגע לאפשרויות השונות.

### הגורם המפתח – חיצוני או פנימי

מן הספרות בתחום עולה כי מודל הפיתוח הרווח הוא עבודה של חברות פרטיות המתמחות בתחום מערכות המידע מול דרגי ניהול. לתצורת עבודה כזו יש כמה חסרונות, בראש ובראשונה בשל הניסיון להחיל נורמות ודרכי עבודה ארגוניות מן התחום העסקי (שעמו החברות היו רגילות לעבוד) על העבודה הסוציאלית, ללא הבנה מספיקה של ההבדלים הן בסביבת העבודה והן בתרבות הארגונית והפרופסיונאלית (Garrett, 2005; Monnickendam, Savaya & Waysman, 2008). הניסיון להחיל נורמות כאלה עלול גם לא להלווה עקרונות מקצוע ואתיקה. לכן קיימת חשיבות גדולה לתהליך הפיתוח וההבניה של המערכת ורצוי להסתייע במומחי מערכות מידע שיש להם זיקה לעבודה עם המגזר הציבורי או השלישי וכן לשלב אנשי מקצוע מתחום העבודה הסוציאלית, כולל מדרגי השדה. חסרון נוסף שנמצא בתהליכי פיתוח רבים בעולם, שכאמור הסתמכו ברובם על חברות חיצוניות, היה שקולם של עובדי השדה לא נשמע מספיק והמערכות פותחו כך שהן הותאמו במידה רבה יותר לצורכי המנהלים, ולא שירתו את העובדים (Gillingham, 2013b). ההסתמכות על ספקים חיצוניים גם יוצרת תלות בכל הקשור לתחזוקת המערכות ולעדכון (Garret, 2005), ולכן חשוב ליצור התקשרות שתביא בחשבון את המשך העבודה המשותפת ועלותה.

אם לארגון המפתח ישנה יחידת פיתוח מערכות מובנית, שהיא בעלת יכולות פיתוח גבוהות ומתקדמות, לעתים אפשר להסתמך על המשאבים הפנימיים. מן הספרות נראה כי מודל כזה אינו רווח בעולם, אך

בישראל הוא קיים בקרב חלק מיחידות משרד העבודה והרווחה וכן בקרב חלק מן הרשויות המקומיות. חשוב לשקול את הפשרה שבין מוכוונות היחידה הפנימית לצורכי המערכת לבין המגבלות שלה כיחידת טכנולוגיה לעומת חברות המתמחות בתחום. יחידה טובה שיש לה משאבים מספיקים להובלת תהליך פיתוח סדור ולהגעה לתוצאה איכותית, במסגרת לוח זמנים סביר – עשויה להיות עדיפה על הסתמכות על גורמים חיצוניים. מנגד, יחידה המוגבלת ביכולותיה הטכנולוגיות ו/או במשאבים שהיא יכולה להפנות לתהליך עלולה להביא ליצירת מערכות מוגבלות מבחינת התפקוד שלהן, לא לאפשר תהליך פיתוח ועדכון בפרק זמן סביר וכו'.

## **תהליך פיתוח שתפני**

תהליך פיתוח הכולל שיתוף של עובדי שדה מסייע ליצירת מערכת המותאמת יותר לצורכי השטח ולהתנהלות היום-יומית בסביבה שמתקיימת בה העבודה הסוציאלית (Gillingham, 2014; Gillingham, 2015a; White et al., 2010). כמו כן הוא תורם לשיפור העמדות של העובדים כלפי המערכת ולשיתוף הפעולה שלהם עמה, להפחתת חששות וליצירת ציפיות מציאותיות יותר מן השימוש במערכת (Monnickendam, 2013; Savaya & Waysman, 2008; Savaya, Altschuler, & Melamed, 2013). תהליך פיתוח שתפני עשוי גם לתרום לחשיבה "מחוץ לקופסה" ולשילוב רכיבים העשויים לשרת את העובדים או את הלקוחות החורגים מן התפיסה הגנרית של שימושים במערכות כאלה (Gillingham, 2015a).

בתהליך פיתוח שתפני יש להיעזר בעובדים מכל הדרגים ולקיים דיון בנוגע לשפה ולמינוח שייעשה בהם שימוש במסגרת העבודה במערכת (Gillingham, 2015b).

## **בדיקת השימוש במערכת**

תהליך הפיתוח חייב לכלול גם בדיקה של השימוש במערכת בקנה מידה מצומצם ב"תנאי שדה", כדי לוודא שהיא אכן מותאמת לעבודה כפי שהיא מתבצעת במציאות. אפשר לעשות זאת באמצעות מערך מחקר מלווה. מערך כזה יכול לכלול תצפית אתנו-גראפית, ו/או תצפית ישירה על חווית המשתמש ותיעוד ההתנהלות בתוך המערכת. אפשר להשתמש גם בכלים נוספים כגון ראיונות ושאלוני משוב לעובדים. כך, ניתן לזהות חסמים, חוסרים או בעיות (Huuskonen & Vakkari, 2013; Huuskonen & Gillingham, 2015b; Vakkari, 2015; White et al., 2010).

## **פיתוח המאפשר גמישות ועדכון**

לא רק המידע עצמו משקף תחומים שקיימת בהם דינאמיות רבה, אלא גם עצם ההגדרות והחלוקות הן דינאמיות. תפיסות חברתיות משתנות ומתפתחות וכך גם תפיסות מקצועיות. לכן, עדיף ליצור מערכות שיש בהן לפחות גמישות מסויימת לשינויים ולעדכונים, הן סביב המידע המוזן והן סביב דרכי העבודה. בהתקשרויות עם חברות חיצוניות או עם גופי פיתוח פנים ארגוניים, חשוב להבטיח את האפשרות לשינוי ולעדכון.

במערכת עצמה כדאי להשאיר פתח להוספת אפשרויות חדשות גם עבור שאלות "סגורות", שכן השטח מתעדכן לעתים קרובות. צריך להיות מנגנון של בחינה תקופתית של המידע המוזן תחת "אחר", וחתירה להוסף תשובות רווחות למנעד האפשרויות כדי לתת כיסוי אחיד ושיטתי למגוון האפשרויות הקיימות.

### 4.3 הכנת התשתית למערכת הממוחשבת

את הכנת התשתית למערכת הממוחשבת יש לחלק לשני מרכיבים: התשתית הטכנולוגית והתשתית הארגונית.

**תשתית טכנולוגית** בלתי מתאימה מהווה חסם משמעותי בדרך להטמעת מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה. חשוב לזכור כי סביבת העבודה בשירותי הרווחה לא תמיד ממוחשבת, או ממוחשבת באופן מוגבל. חוסר נגישות של העובדים למחשבים פנויים המחוברים למערכת גורם לאי-מילוי, למילוי חלקי או למילוי לא רציף, כך שהמערכת אינה מעודכנת כרצוי. לכן, יש לוודא קיומה של תשתית טכנולוגית מתאימה והגדרת לוחות זמנים למילוי במקרה שכמה עובדים חולקים מחשב משותף. אפשרות נוספת הקיימת כיום היא פיתוח מערכת המותאמת לגישה גם מטלפון חכם, דבר המאפשר נגישות גם לעובדים שעיקר עבודתם אינה נעשית במשרד.

תשתית טכנולוגית מתאימה כוללת גם מערך סיוע טכני זמין להתמודדות עם תקלות, בעיקר בתקופה הראשונה של הרצת המערכת, וכן מערך לתחזוקה ועדכון במידת הצורך.

**תשתית ארגונית** מתייחסת לדרכי העבודה של היחידות האמורות להשתמש במערכת ואף לעמדות ולנורמות סביב העבודה. ניסיון בארץ ובעולם מראה כי אי-אפשר לצפות כי עצם ההכנסה של מערכת ממוחשבת תשנה דפוסי עבודה וחשיבה. תהליך כזה צריך להיות מלווה במהלכים להטמעת דרכי עבודה חדשות ולעתים אף תפיסות חדשות, והשימוש במערכת עשוי לתרום לחיזוק דרכי עבודה אלו ולשימורן (Savaya, 1998). כמו כן חשוב להגדיר מראש מי אמור להיות אמון על הזנת המידע. חשוב לוודא כי חלוקת התפקידים ביחידה תואמת את התפיסה העומדת מאחורי המערכת. למשל, אם יש מערכת שהערכת המצב בה מתקיימת באופן תקופתי והיא חלק מתהליך תכנון ההתערבות והמעקב אחר השגת תוצאות, עדיף שהיא תיעשה על ידי אותו עובד, או לחילופין שלעובד מיון והערכה (אינטייק) תהיה תקשורת מסודרת עם העובד המטפל, כדי שהעובד המעריך את השגת התוצאות יבין בצורה טובה את המצב ההתחלתי מולו מתקיימת ההשוואה. כמו כן מערכת המקדמת תכנון מובנה של התערבות מתאימה ליחידות שיש בהן עובד מוגדר המלווה את הלקוח לכל אורך הדרך ומפנה אותו לגורמים המתאימים לצורך קבלת מענים (מנהל התערבות, case manager). לפיכך, אם רוצים להכניס לשימוש מערכת מעין זו יש לבצע קודם כל את ההתאמות הנדרשות במבנה הארגוני. רצוי לקיים דיון מסוג זה באופן שתפני עם עובדי יחידות השדה (Gillingham, 2014).

### 4.4 תהליך ההטמעה של המערכת הממוחשבת

הכנסה של טכנולוגיות חדשות לארגון דורשת תמיד עבודת הטמעה. על רקע ניסיונות העבר והדיווח על חוסר הצלחה בהטמעת מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה, חשוב להקדיש לכך חשיבה מוקדמת ותכנון מיוחד.

כאשר ישנה כוונה להיעזר במערכת כדי לשנות דפוסי עבודה וחשיבה ולא רק להשתמש בה ככלי ליעול העבודה הקיימת, תהליך ההטמעה מורכב אף יותר. הכרחי לבצע קודם כל מהלכים לשינוי תרבות העבודה, העמדות ודפוסי החשיבה באמצעים נוספים, ולא להסתמך על השימוש במערכת כאמצעי בלבדי לכך (Savaya, 1998; Smith & Eaton, 2014). הכשרה לשימוש במערכת עצמה ללא עבודה מעמיקה להטמעת

תפיסות העבודה העומדות מאחוריה עלולה לגרום לאי-שימוש בה, או לשימוש שלא באופן שהמערכת תוכננה, וכך עלולים להיווצר גם עיוותים בנתונים המופקים ממנה.

בהתייחס למגמות העדכניות בשירותי הרווחה במדינת ישראל היום, מערכות ממוחשבות עשויות לתמוך בתכנון התערבות מכוון תוצאות, וכן עשויות לתמוך במדיניות של עבודה עם המשפחה כמוקד התערבות. לכן, ביצירת מערכת שהעובדים אמורים לעשות בה שימוש עצמאי, האמורה להוות גם כלי ארגוני לשינוי דפוסי העבודה, חשוב ללוות את ההטמעה בהכשרות משמעותיות לעובדים.

שינוי נוסף בתרבות הארגונית הוא הגברת הנכונות לשיתוף ידע ומידע. לעתים קרובות, עובדים סוציאליים רגילים לעבוד בסביבות שנהוג בהן "לאגור מידע" ולא לעסוק בדיון פתוח (Austin, Ciaassen, Vu, & Mizrahi, 2008). ייתכן כי ההכשרות לשימוש במערכת צריכות לכלול התייחסות לחשיבות שבשיתוף המידע וליתרונותיו, ולאופן ששיתוף כזה עשוי לתרום לעובדים וללקוחות.

ייתכן כי כדאי לשלב גם הדרכה המותאמת לעובדים הנרתעים משימוש בטכנולוגיה. במאמר משנת 1999 ציינו וייסמן וסויה (וייסמן וסויה, 1999) כי רתיעה משימוש בטכנולוגיה ומחשוב היוותה את החסם המרכזי ביותר לשימוש במערכת ממוחשבת. כיום, אפשר להניח כי מרכזיותו של חסם זה הצטמצמה משמעותית, אולם ייתכן כי הוא עדיין קיים, בעיקר בקרב עובדים מבוגרים יותר. במסגרת מחקר מלווה לפיתוח מערכת ממוחשבת לשימוש השירות למתבגרים, מתבגרות וצעירים (ארזי, שר ודויטש, בעבודה), עולה כי עובדים בודדים בלבד מתוך עשרות ציינו רתיעה ממחשוב בתור סיבה להימנעות משימוש במערכת, ורבים מהם ציינו כי הם עושים שימוש במחשב לצרכים שונים בעבודתם כגון תיעוד ההתערבות, חיפוש מידע וכתובת דוחות.

חשוב שההכנה לקראת הכנסת השימוש במערכת תלווה גם בתיאום ציפיות מול העובדים, שכן לצד הרתיעה מהן, מערכות כאלה עלולות לעתים להיתפס כ"תרופת פלא" לבעיות בתחום הארגוני או בדרכי העבודה, בעוד הן אינן כאלה (Gillingham, 2013b; Savaya et al., 2013). חשוב לזכור כי גם אם המערכת פותחה בתהליך שתפני עם עובדים, לא כולם היו שותפים לפיתוח. יש לתווך לעובדים את השיקולים שהנחו את פיתוח המערכת ואת העקרונות שהנחו את בנייתה, ורצוי גם למסד מנגנון מסודר למשוב על אופן קבלתה על ידי העובדים וכן על מידת השימוש בה ואופיו. ניתן לעשות זאת באמצעות שילוב של מחקר הערכה, או באמצעות קבלת משוב ישיר מן העובדים דרך המנהלים, באמצעות המערכת עצמה או בכל כלי אחר.

במסגרת תהליכי ההטמעה, חשוב לתת מקום לרתיעה ולחששות ולצד זאת למצב את העבודה עם המערכת כאמצעי לתמיכה בעבודה המקצועית, ככלי לביסוס אחריותיות וכן כאמצעי המקנה נראות לעבודת העובד בשטח. כל אלו נתפסים על ידי עובדים כיתרונות של מערכות ניהול ממוחשבות (Dearman, 2005).

ההנהלה עצמה צריכה להביע תמיכה במערכת ולעודד את שימוש העובדים בה. העובדים צריכים לעבור הדרכה ישירה בנוגע לשימוש במערכת, ולקבל ליווי בתחילת השימוש בה. אפשר לגייס עובדים שמגלים מיומנות ורצון לסייע לעמיתיהם (מירקין, 2007; Monnickendam, Savaya & Waysman, 2008).

## 4.5 עקרונות בבניית המערכת הממוחשבת

העקרונות המובאים בפרק זה נועדו לסייע באיתור או בבניית מערכת ממוחשבת המשרתת בעלי עניין שונים ובהם עובדי השדה, מנהלי השטח, המטה והלקוחות. שני העקרונות האחרונים (תמיכה בהתערבות מתוכננת ושיטתית ותמיכה בהתערבות עם משפחות) מכוונים לתפיסות המקודמות כיום במשרד העבודה והרווחה, ולאופן שניתן לייצר בו מערכות ממוחשבות לניהול מידע התואמות אותן והמשרתות אותן. לפיכך, עקרונות אלו זכו להתייחסות מורחבת.

### העקרונות:

1. איזון בין שדה ומטה
2. סודיות וצנעת הפרט
3. בשירות הלקוח
4. תמיכה בהתערבות מתוכננת ושיטתית
5. תמיכה בהתערבות עם משפחות

### עיקרון 1: מבנה המערכת שומר על איזון בין צורכי עובדי השדה בעבודתם היום-יומית לבין צורכי המטה

כפי שהוסבר בתת הפרק העוסק בתכנון המערכת, ישנה חשיבות רבה להתחשבות בצורכיהם של בעלי עניין שונים. המענה לצרכים אלו בא לידי ביטוי, בין השאר, במבנה המערכת עצמה. הדרישות או הציפיות שיכולות להיות מן המערכת לבעלי עניין שונים וההכרח לא להעמיס יתר על המידה על המערכת ועל העובדים המזינים את המידע, מחייבים להגיע לפשרות בנוגע לתכנים ולאפשרויות הקיימות במערכת. ההחלטה אילו פשרות לעשות בהקשר זה תלויה בסדר העדיפויות מבחינת מטרות המערכת. חשוב גם להביא בחשבון את מידת שיתוף הפעולה של עובדים עם מערכות שאינן משרתות אותם או העומדות בסתירה לאופן שהם רגילים לעבוד.

### בשירות עבודת עובד השדה

כפי שהוסבר בפרק העוסק בתהליך התכנון, שימוש שוטף ונכון של העובדים בשדה במערכת הוא תנאי מקדים להיותה מועילה, גם עבור בעלי העניין האחרים, ולכן הכרחי שמבנה המערכת יתמוך בכך: ממשק המשתמש צריך להיות נוח ומותאם לעבודה היום-יומית. חשוב לבצע תצפית על השימוש בגרסת האבטיפוס, לאסוף משוב מן המשתמשים ולבצע התאמות (מוניקנדס, 1998; Huuskonen & Vakkari, 2013). עבודה עם המערכת צריכה להידמות לאופן שהעובדים עובדים כיום ולאפשר יישומים מגוונים (Wastell & White, 2014). בעיקר חשוב כי תהיה אפשרות לבצע בתוך המערכת פעולות שהעובדים מבצעים כיום, כי אחרת הם ימשיכו לבצען מחוץ למערכת והיא תהיה מנותקת מעבודתם הישירה.

חשוב שהמערכת תאפשר:

- ◆ שליפה נוחה ומהירה של נתונים הדרושים לעובד בעבודתו
- ◆ ריכוז כלל הנתונים הרלוונטיים בעמוד אחד או באופן שמקל ויזואלית על הבנת "תמונת המצב" מתוך המידע המוזן

- ◆ הזנת חומרים במדיות שונות כגון מסמכים סרוקים או קבצים אחרים שנמצאים בשימוש, כולל חלקים ממודרים של מידע (מידע רגיש או רישומים אישיים) שהוא לשימוש העובד בלבד ואינו מועבר הלאה
- ◆ ממשק עם מערכות רלוונטיות אחרות כדי למנוע דרישה למילוי כפול
- ◆ הפרדה בין נתונים מנהליים כגון פרטי קשר לבין נתונים הקשורים לניהול ההתערבות.

כמו כן כדי לשרת את עובד השדה בצורה מיטבית, על המערכת לתמוך בתיעוד נרטיבי-מילולי והנמקת הבחירות, במטרה לאפשר התאמה לצורת החשיבה המקובלת בפרופסיה ולשמר מורכבויות הנדרשות לעבודה ברמה הפרטנית.

### **בשירות דרגי הניהול, הפיקוח והמטה**

דרגי הניהול והפיקוח השונים זקוקים למידע *דנוח* וכך למידע המאורגן בצורה שתסייע להם בהבנת תמונת המצב ברמת המאקרו. לצורך כך, נדרש כי המידע יוזן בתצורה שמאפשרת אגרגציה (חיבור) של נתונים מעובדים שונים, וכי הוא יחולק לקטגוריות רלוונטיות קבועות ואחידות.

כמו כן יש צורך להפיק בצורה נוחה ופשוטה דוחות שונים ובהם נתונים בחתכים שונים, ללא תלות בגורם חיצוני. הפקת הדוחות תהיה מעוגנת בהרשאות גישה בהתאם לתפקיד.

### **עיקרון 2: שמירה על צנעת הפרט ועל הזכות לפרטיות**

מערכות מידע ממוחשבות מאפשרות מטבען גישה נוחה יותר למידע, ולכן מידע שהיה מתועד גם קודם לכן בדרכים אחרות הופך להיות נגיש יותר. לפיכך, ההקפדה על בניית המערכת ועל השימוש בה באופן שמבטיח שמירה מרבית על פרטיות היא הכרחית.

לצורך שמירה על צנעת הפרט, חשוב להכריע אלו נתונים צריכים להיות מתועדים במערכת, אלו מהם לשימוש העובד בלבד ואלו יהיו זמינים כחלק ממאגר מידע רחב יותר. ייתכן כי כדאי לשקול שהמידע האגרגטיבי או חלקו יהיה לא מזהה. כך יוכל לשמש למטרות למידה ולזיהוי מגמות, ללא הפצה נרחבת של מידע רגיש על אודות לקוחות. ביטול זיהוי רכיבים מסוימים של המידע עשוי אף לסייע בצמצום תחושת העובדים כי הם מצויים במעקב, ולשדר מסר של איסוף מידע לצורך למידה. שאלת הסודיות רלוונטית גם עבור מערכות שמטרתן לשמש ככלי עבודה משותף עם גורמים מחוץ למערכת הרווחה. בכל מקרה ברור כי גם מערכת שיש בה חלקים משותפים אינה צריכה להיות משותפת כולה, אלא לכלול פלטפורמות לשיתוף כגון טפסים משותפים או הפניות המועברות הלאה באמצעות המערכת.

### **עיקרון 3: המערכת משרתת גם את הלקוח**

לצורך חתירה לעידוד התערבות שתפנית כדאי לשקול באילו אופנים הלקוח עצמו יוכל להיות שותף לעבודה עם המערכת, ולעצב חלקים ממנה כך שיתאימו גם לעבודה משותפת של העובד והלקוח כאשר היא משרתת את ההתערבות. אפשר אף לחשוב על שימושים אחרים ויצירתיים יותר שיכולים להיות לתיק הלקוח הממוחשב עבור הלקוח עצמו. דוגמה לכך אפשר למצוא אצל גילינגהאם (Gillingham, 2013b), שם הציעו עובדים מתחום האומנה, ששותפו בפיתוח מערכת תיקי לקוח ממוחשבים, להשתמש במערכת כמקום לאחסון מקוון של תמונות ומסמכים הקשורים לילדות של הילדים, שלעתים קרובות בגילים בוגרים מצרים על כך שאין להם גישה לתמונות מילדותם.

## עיקרון 4: תמיכה בהתערבות מתוכננת ובחשיבה תוצאתית ברמת עובד השדה

מערכות מידע ממוחשבות הן בבחינת טכנולוגיה ארגונית. ככאלה, עליהן להיות תואמות למדיניות הארגונית בנוגע לדרכי העבודה הרצויות ולתמוך בהן. בשנים האחרונות משרד העבודה והרווחה מקדם את הטמעת החשיבה התוצאתית והשגרתה בכלל יחידותיו. חשיבה תוצאתית היא מכלול של נורמות ומנגנונים המעודדים חתירה מתמשכת להשגת תוצאות בשירותים חברתיים. היא כוללת תכנון מבוסס ידע ומידע המכוון להשגת תוצאות, הערכה שיטתית של מידת השגתן ושימוש רגיש ומושכל במידע שנאסף כבסיס ללמידה מתמשכת ולשיפור דרכי העבודה.

במסגרת 'היחידה לחשיבה תוצאתית' במרכז למערכות תומכות איכות של מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל פותחו קווים מנחים למערכת מידע התומכת בחשיבה התוצאתית. מערכת כזו תכלול תיקי לקוח הבנויים על עקרונות תכנון ההתערבות והערכתה כפי שאלו מוגדרים כיום במשרד. כלי העבודה המשמש ליישום החשיבה התוצאתית מכונה "המודל הלוגי". מבחינה תפיסתית, כלי זה מסייע להמשיג את תהליך תכנון ההתערבות, באמצעות הצגה מסודרת של מרכיבי "הערכת המצב" (assessment) ודרכי ההתערבות הנבחרות (ארזי ואחרים, 2016).

מערכת תיקי הלקוח התומכת בחשיבה התוצאתית מתייחדת בתכנים, בתהליכים ובשימוש במידע:

### 1. המערכת צריכה לכלול את **התכנים** המרוכזים על פי החלוקה שלהלן:

#### **הערכת מצב**

- ◆ מאפיינים (נתוני רקע על אודות הלקוח, משפחתו וסביבתו שלא ניתן לשנותם באמצעות התערבות, אולם הם בעלי חשיבות לבחירת דרך ההתערבות)
- ◆ צרכים, בעיות או חסמים שעשויים להיות במוקד ההתערבות
- ◆ כוחות ומשאבים העומדים לרשות הלקוח או מצויים בסביבתו וניתן להיעזר בהם ליישום תכנית ההתערבות או לקידום השגת תוצאות ההתערבות
- ◆ היסטוריה של התערבויות

#### **הגדרת תוצאות רצויות והאינדיקטורים להשגתן**

- ◆ תוצאות רצויות הנגזרות מן הצרכים שנבחרו להתערבות
- ◆ תוצאות ביניים המהוות את אבני הדרך להשגת התוצאות הרצויות, וביניהן:
  - א. תוצאות ביניים "אוניברסליות" הרלוונטיות למרבית ההתערבויות כגון ביסוס קשר של אמון והגברת מוטיבציה לשינוי
  - ב. תוצאות ביניים "ייחודיות" לפונה, לתחום הבעיה או לדרך ההתערבות
- ◆ סמנים (אינדיקטורים) ברורים ומוסכמים שיעידו בעיני העובד והלקוח שהיה שינוי במצב

#### **בחירת דרכי ההתערבות**

- ◆ דרכי התערבות שישרתו באופן מיטבי את השגת התוצאות (סוג ההתערבות, אסטרטגיות ההתערבות, הגורם המקיים אותה, היקפה ודגשים ייחודיים בה).



2. המערכת צריכה לעודד רפלקציה ולפיכך לכלול את **חובת ההנמקה** בצמתים המרכזיים של קבלת ההחלטות. בעיקר סביב בחירת הצרכים להתערבות, הגדרת תוצאות הביניים להשגת התוצאות הסופיות ובחירת דרכי ההתערבות. אפשר לכלול גם דוגמאות להנמקות רלוונטיות כדי למקד את העובד בתשובתו.

3. המערכת מאפשרת ניטור שוטף אחר יישום תכנית ההתערבות המתוכננת – **מעקב אחר תפוקות**.

4. המערכת מאפשרת את **עדכון תכנית ההתערבות** בהתאם להשגת או אי-השגת התוצאות ובהתאם לשינויים במאפיינים או בצרכים.

5. המערכת מאפשרת מעקב תקופתי אחר שינוי בעצמת הצרכים והבעיות שעבורם הוגדרו תוצאות ההתערבות הרצויות – **מדידת תוצאות**. למדידה מן הסוג הזה יכולים להיות יתרונות ברמת העובד והלקוח בכך שהיא מאפשרת מעין "עיון עצמי" ונותנת נקודת התייחסות לתהליך שעבר (סלונים-נבו, 2005). ברמת המערכת, אם נאסף מידע מן הסוג הזה על אודות לקוחות רבים, אפשר להסיק מן הנתונים בנוגע להקשרים בין שינוי בעצמת צרכים מסוימים לבין התערבויות שונות, תוך לקיחה בחשבון של מאפייני הרקע.

6. המערכת צריכה לאפשר למזין המידע להתייחס למידת השגת התוצאות הרצויות במסגרת ההתערבות. הזנת מידע כזו יכולה להיות מוגדרת באופן תקופתי או בהתאם ל"מחזור החיים" של ההתערבות, או בעקבות שינוי כלשהו בנסיבות. הערכה כזו של השגת התוצאות מתבצעת בתור הערכה נפרדת והוליסטית של העובד (רצוי בשותפות הלקוח), ומתייחסת להתערבות עצמה. חשוב לחדד כי הערכה כזו שונה ונבחנת ממדידה תקופתית של היקף הצרכים ועצמתם, מאחר ששינוי בצרכים יכול להיות מושפע מגורמים רבים הקשורים לנסיבות חיים ואינו תלוי רק בהתערבות. הערכה נפרדת והוליסטית יכולה לתת את הדעת על המורכבות הזו ולכלול התייחסות להשפעה הנתפסת של ההתערבות עצמה, ולכן במובן זה יש לה משמעות גם ברמה של לקוח בודד. הזנת מידע משתף של התייחסות כזו עשויה לשמש כפתח לדיון בין העובד לבין הלקוח, והיא יכולה לשמש גם לדיון בין העובד לבין המדריך, המנהל או המפקח (בהתאם למסגרת העבודה). להבנתנו יכול להיות יתרון לשילוב של הערכה כזו גם מבחינת תחושת העובד, שכן כך יש לו יותר תחושה שקולו נשמע ומתועד ושיש מקום לשיקול הדעת המקצועי שלו גם בהיבט של הערכת השגת התוצאות.

### **סדר העבודה עם המערכת**

סדר העבודה עם המערכת צריך להיות על פי מרכיבי ההתערבות המתוכננת: ראשית זיהוי המאפיינים, לאחר מכן הגדרת הצרכים והבעיות וכן הכוחות והמשאבים שלרשות הלקוח, מתוך אלה ניסוח התוצאות ואבני הדרך להשגתן (תוך הגדרת הסמנים) ורק אז בחירת דרכי ההתערבות. עם זאת, חשוב שתהיה אפשרות לעבור באופן חופשי בין החלקים ולעדכן שדות גם בתחומים שכבר מולאו, כך שאפשר יהיה לשקף שינויים בנסיבות, גילויים חדשים או תובנות חדשות שהתפתחו במהלך ההתערבות.

צורת העבודה עם המערכת צריכה להיות **מעגלית**. כלומר, לאחר פרק זמן מסוים ישנה חזרה לפרק הערכת המצב, בחינה מחודשת של המאפיינים, הצרכים והבעיות, של הכוחות ואף של התוצאות הרצויות. בעקבות

הערכת המצב המחודשת אפשר לבחון את דרכי ההתערבות שהוצעו: לבחון מה התקיים ומה לא ומדוע, ומה היו ההשפעות הנתפסות של כל אחת מדרכי ההתערבות. בהתאם לכך אפשר לשקול אותן מחדש ולבחון האם יש צורך להציע דרכים חלופיות, או לסיים את ההתערבות. את פרק הזמן שבין עדכון לעדכון אפשר לקבוע בשני אופנים: (1) באופן גמיש ובהתאם למחזור החיים של ההתערבות, כך שישירת את העובד והלקוח בצורה מיטבית בתהליך התכנון והמעקב שלהם אחר ההתקדמות; (2) באופן תקופתי קבוע ואחיד, שיבטיח עבור המטה כי בנקודת הזמן שייאספו בה כלל הנתונים מן המערכת – הנתונים אכן מעודכנים. אפשר גם לחשוב על שילוב בין השניים, כך שיתאפשר עדכון שוטף לפי שיקול דעת העובד, אך יהיה גם מועד שנתי בו מוסכם כי על כלל התיקים להיות מעודכנים, ותיקים "לא פעילים" ייסגרו, במסגרת תהליך מיון התיקים.

המערכת צריכה לאפשר **דינאמיות** במעברים בין המרכיבים השונים, כך שתאפשר וגם תעודד בחינה מחודשת של הגדרות הצרכים והתוצאות תוך כדי ההתערבות ובתגובה להתפתחויות ולתובנות חדשות. כמו כן צריכה להיות אפשרות לעדכון מתמיד של כל פרט שיכול להתרחש בו שינוי, אך גם למנוע מצב שעובד יידרש למלא כל פעם מחדש נתונים שלא השתנו.

### סוגיות סביב הערכת הצרכים

הערכת צרכים ובעיות מובנית היא חלק חשוב במערכות לניהול מידע על לקוחות. להערכת הצרכים תפקיד חשוב במסגרת תכנון ההתערבות על ידי העובד בשיתוף הלקוח. מנגד יש לה משקל גם מנקודת המבט של המנהלים והמטה, ככלי לאיסוף מידע על אודות צרכים של אוכלוסיות לקוחות, שהוא אמין יותר מהתרשמות אישית ולכן יכול להיות כלי עזר משמעותי בתכנון מענים ובהקצאת משאבים.

ישנן דרכים שונות לשלב הערכת צרכים במערכות לניהול מידע על לקוחות. לכל אחת מהן יתרונות וחסרונות עבור העובד ועבור דרגי הניהול והמטה. שני הפרמטרים המרכזיים בהקשר זה הם **מידת הסטנדרטיזציה** ו**ייצוג עצמת הצורך**. פרמטרים אלו אינם תלויים זה בזה: יכולה להיות הערכת צרכים סטנדרטית אחידה ללא ייצוג של עצמת הצורך, ויכול להיות ייצוג של עצמת הצורך גם במקרה של צורת הערכה חופשית שאינה אחידה בין לקוחות שונים.

### סטנדרטיזציה של הערכת צרכים

הערכה פרטנית של צרכים ובעיות יכולה להיעשות באופן חופשי ופתוח לחלוטין, כאשר הניסוח הסופי הוא תוצאה של המשגה שיצרו העובד והלקוח. לצורה כזו של הערכה יכולים להיות יתרונות עבור העובד והלקוח, כגון אפשרות לייצוג מורכב של הבעיה, תיאור מדויק יותר ומותאם יותר שלה, אפשרות לרזולוציה גבוהה מאוד (בעיה ממוקדת) או נמוכה מאוד (הגדרת תחום כללי של בעיה) וכן התאמה לשיח הקיים ביניהם ולתפיסות עולמם. היא מחייבת את העובד לנסח במילותיו את הבעיה, ולכן לא מאפשרת מילוי כדי "לצאת ידי חובה". במקרים של צורך בהעברת מידע בין כמה עובדים (בין אם כחלק מעבודה במקביל ובין אם במסגרת תחלופה), ניסוח פרטני עשוי לסייע בהעברת תמונת מצב יותר מדויקת. מנגד, יכולים להיות לה חסרונות עבור העובד והלקוח מעצם הצורך להגדיר כל פעם מחדש. לעתים קיומה של המשגה רחבה יותר, המעוגנת בספרות המקצועית ובדעות מומחים, עשויה לסייע לעובדים וללקוחות בעצם ההבנה של הבעיה. כמו כן יש עובדים שיכולים להרגיש שההכרח לכתוב מעמיס עליהם, ומעדיפים לסמן אפשרויות מוגדרות מראש. עבור המטה ודרגי הניהול, ניסוח חופשי לחלוטין של צרכים אינו מאפשר אגרגציה (חיבור) של מידע

מלקוחות שונים, ולכן לא מאפשר למידה מערכתית בנוגע לצורכי לקוחות, זיהוי מגמות ושימוש במידע לצורך פיתוח מענים והקצאת משאבים.

הערכת צרכים ובעיות יכולה, מאידך, להיעשות גם במתכונת סטנדרטית או אחידה: למערכת מוזננת מראש אפשרויות שמתוכן יש לבחור צרכים ובעיות רלוונטיים. אפשר גם לפרוש סוגי צרכים המכסים את כל או רוב עולם התוכן הרלוונטי לאוכלוסייה עבורה מפותחת המערכת, ולחייב את העובדים לסמן עבור כל צורך האם הוא קיים או לא. במקרה כזה רצוי להשתמש בחלוקה גסה יותר כדי לא ליצור עומס גבוה מדי. היתרונות של הערכת צרכים סטנדרטית עבור רמת המטה ודרגי הניהול הם משמעותיים, מאחר שהיא מאפשרת התחקות אחר הצרכים המשותפים של אוכלוסיות שונות, וכן בחינה של הצרכים אל מול המענים. באלו אפשר לעשות שימוש לצורך קבלת החלטות והקצאת משאבים. כמו כן ניסוח אחיד עשוי לאפשר שיח פשוט יותר בין עובדים שונים במקרים של צורך בהעברת מידע ביניהם. מנגד, גיבוש רשימה סטנדרטית מצריך עבודת מטה משמעותית, הכוללת מעבר על הספרות המקצועית והסתייעות במומחים מתחום התוכן. חשוב להביא בשלב זה גם קולות מעובדים בשטח כדי שיהיה מקום לשילוב תובנות שלהם בנוגע לצורכי הלקוחות. רשימת הצרכים צריכה להתעדכן באופן תקופתי כדי שתשקף את התכנים שעוסקים בהם העובדים בשדה. רשימה שאינה תואמת את המצב בשדה, שאינה מעודכנת או שאינה תואמת תפיסות חברתיות ומקצועיות עכשוויות תיתפס על ידי העובדים כאנכרוניסטית ולא רלוונטית, והשימוש בה ייתפס כלא משמעותי. במקרה כזה ייתכן שעובדים לא יעשו בה שימוש כלל או יעשו בה שימוש כדי לצאת ידי חובה בלבד.

צורה נוספת של סטנדרטיזציה היא התבססות על כלים הקיימים בספרות המקצועית וכבר עברו תיקוף ובדיקות פסיכומטריות. היתרון בשימוש בכלים כאלה הוא תקפותם, ואם הם נמצאים בשימוש נרחב – הדבר מעיד כי קיימת הסכמה בקהילה המקצועית שהם אכן משקפים את מה שנועדו לבחון. שימוש בכלים שעובדים סוציאליים מורשים להשתמש בהם יכול לעתים לסייע באבחון בעיות ספציפיות, בעיקר כאשר יש לכך השלכות מעשיות, חוקיות ואחרות. החסרונות בשימוש בכלים כאלה הם שלעתים הם אינם מתאימים לאוכלוסייה הספציפית, לתרבות, לסוג הקשר הקיים בין הלקוחות לבין העובדים או לשלב הטיפול. כמו כן כלים סטנדרטיים נוטים להיות ארוכים וככאלה יוצרים עומס (אם כי לא כולם כאלה), ויותר על פריטים מוריד ממילא מן התוקף. כלים קיימים שלא עוברים עדכון והתאמה עלולים גם להיות מנוסחים באופן שאינו תואם גישות פרופסיונאליות וחברתיות עדכניות (למשל כלים המדגישים פתולוגיות על פני כוחות).

ברמת המערכת, יכול להיות יתרון לשימוש במושגים סטנדרטיים גם מעבר לשירותים שונים וליחידות שונות, עקב היכולת לייצר שיח משותף וכן להשוות בין אוכלוסיות שבטיפול גורמים שונים. משרד העבודה והרווחה, בסיוע מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, יצר לאחרונה רשימה של צרכים הרלוונטיים ללקוחות שירותי הרווחה, שניסוחם והגדרותיהם תואמים תפיסות עדכניות של צרכים ובעיות. רשימה זו מכונה "רשימת הנזקקויות החדשה", ונלווה אליה מקרא מפורט המסייע בחידוד ההגדרות. הרשימה נוסחה תוך שיתוף גורמי מקצוע ומומחים שונים, והמקרא מבוסס על ספרות מקצועית ענפה לצד חוות דעת מקצועיות. אפשר להיעזר ברשימה זו לצורך יצירת הגדרות הצרכים. הרשימה היא גנרית ונועדה לשרת את כלל מערך הרווחה. אפשר לבצע התאמות ספציפיות וליצור הגדרות מפורטות ומדויקות יותר סביב עולמות תוכן

הרלוונטיים לכל יחידה. את הרשימה והמקרא אפשר למצוא באתר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.<sup>6</sup>

שילובים מגוונים יכולים להתקיים בין מילוי חופשי לבין הגדרות אחידות. למשל, יכולה להיות הגדרה אחידה של עולם התוכן של הצורך (לדוגמה: התחום החברתי) ובתוכו הגדרה פרטנית חופשית של צורך או צרכים במילים של העובד והלקוח (לדוגמה: קשה לו ליצור קשרים חברתיים בפנימייה שהוא גר בה; במערכות היחסים שלה עם חברות יש הרבה ריבים וסכסוכים). אפשרות נוספת היא לתת הגדרות אחידות ממוקדות יותר ומקום להרחבה פרטנית למי שמעוניין בכך, או כל שילוב אחר. באופן כזה אפשר לקבל את היתרונות של שתי האפשרויות, אך עלול להיווצר מצב של עומס רב יותר על העובדים במילוי, ולכן חשוב להכריע בנוגע לשילוב המתאים לכל מקרה.

### ייצוג עצמת הצורך

הערכת הצרכים והבעיות במסגרת המערכת יכולה, אך לא חייבת, לכלול גם התייחסות כמותית לעצמת הצורך. ההתייחסות יכולה להיות על סולם (scale) של תדירות, דרגת חומרה או כל סולם רלוונטי אחר.<sup>7</sup> לייצוג העצמה יש כמה יתרונות: ראשית, הוא עשוי לסייע, לצד שיקולים אחרים, בקביעת סדרי העדיפויות במסגרת ההתערבות. שנית, עבור העובד והלקוח, הוא נותן מעין נקודת עיגון, המאפשרת בחינה משותפת של השתנות לאורך זמן של התפיסות שלהם את הבעיות ויכול להיות פתח לדיון בנושא. נוסף על כך, דירוג יחסי שאינו מחייב הכרעה דיכוטומית (יש בעיה/אין בעיה) עשוי להיות מתאים יותר למצבים רבים שהכרעה בהם אינה חד-משמעית (Dearman, 2005; Gillingham, 2013a). ברמת המטה ודרגי הניהול, יש אפשרות לבחינה רגישה יותר של שינויים ומגמות, בפרט בתחומים שבמרבית המקרים אין בהם ציפייה להפסקה מוחלטת של הצורך, או במקרים שיש בהם משמעות רבה גם לצמצום של התנהגות ולא רק להפסקתה. מנגד, אפשר לומר שדירוג על פני סולם יוצר יותר עבודה ויותר תחושת עומס, ובעיקר מסך שנראה יותר עמוס. אפשר לצמצם תחושה זו באמצעות שילוב, כגון הגדרה מוקדמת של תחומי תוכן שיש בהם בעיות הדורשות התייחסות ממוקדת יותר ושימוש בסולמות דירוג רק עבור אותם עולמות תוכן, או שילוב סולמות רק בתחומים רגישים יותר או משמעותיים יותר.

כפי שצוין קודם, דירוג של עצמה אינו תלוי בכך שהצרכים עצמם מוגדרים באופן אחיד או סטנדרטי. אפשר להגדיר סולם עצמה גם לצרכים שהוגדרו על ידי העובד והלקוח ולבחון את השתנותם לאורך זמן, על פי

---

<sup>6</sup> ראו בקישור:

[http://www.mosa.gov.il/CommunityInfo/ResearchAndEvaluation/tb\\_ResearchesAndPublications/%D7%A8%D7%A9%D7%99%D7%9E%D7%94%20%D7%95%D7%9E%D7%A7%D7%A8%D7%90%20%D7%A0%D7%96%D7%A7%D7%A7%D7%95%D7%99%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%9E%D7%90%D7%A4%D7%99%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%9D%20300914%D7%9C%D7%94%D7%93%D7%A4%D7%A1%D7%94.pdf](http://www.mosa.gov.il/CommunityInfo/ResearchAndEvaluation/tb_ResearchesAndPublications/%D7%A8%D7%A9%D7%99%D7%9E%D7%94%20%D7%95%D7%9E%D7%A7%D7%A8%D7%90%20%D7%A0%D7%96%D7%A7%D7%A7%D7%95%D7%99%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%9E%D7%90%D7%A4%D7%99%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%9D%20300914%D7%9C%D7%94%D7%93%D7%A4%D7%A1%D7%94.pdf)

<sup>7</sup> חשוב לזכור כי הערכת עצמה של בעיה או צורך נעשית באמצעות סולם מסוג "סולם סדר". המשמעות היא שהפערים בין הדרגות בסולם אינם מעוגנים באופן מתמטי. למשל בסולם בו 2 מוגדר כמייצג "מידה מועטה" ו-4 מייצג "מידה רבה", עצמה 4 אינה גבוהה בשתי "יחידות" מעצמה 2, וגם אינה מייצגת עצמה הגבוהה פי 2 ממנה. לכן, אין משמעות במקרה כזה לפעולות מתמטיות הנוגעות למספרים אלו שהם שרירותיים, וההערכה היא סובייקטיבית. אפשר להתבסס בקביעת ההערכה על היבטים כמו משך הבעיה, השפעותיה על חיי הלקוח ועוד, אך השקלול של אלו הוא נרטיבי ואינו מתמטי, ומוכרע בסופו של דבר על ידי העובד.

מתודה המכונה "מדדים לעיגון עצמי" (סלונים-נבו, 2005). במקרה כזה לא ניתן יהיה לבחון את השינוי בצרכים עבור אוכלוסיית לקוחות, אלא רק את עצם קיומו של שינוי עבורם.

מאחר שההתערבות מכוונת לצמצום או להכחדה של צרכים ובעיות, מעקב אחר שינוי עצמת הצרכים שנבחרו להתערבות הוא למעשה סוג של מדידת תוצאות. מדידה כזו מאפשרת זיהוי של שינוי גם במקרה שאין בו הכחדה של הבעיה אלא רק הפחתה שלה, ולכן היא רגישה יותר.

מנגד, שאלות דיכוטומיות, ללא ייצוג של עצמת הצורך, אינן מאפשרות התחקות ישירה אחר השינויים בצרכים. במקרה זה, הערכת תוצאות ההתערבות מחייבת שאלה נפרדת וכללית יותר של העובד בנוגע למידת השגת התוצאות שהוגדרו ("באיזו מידה לדעתך הושגו התוצאות בתחום... שהוגדר כתוצאה רצויה"). בחיבור מידע מלקוחות רבים אפשר גם לבחון את שיעור הלקוחות שהיה עבורם שינוי בעצם קיומו של הצורך.

### **התייחסות למידע לא ודאי או חסר בנוגע לצרכים ובעיות**

על בוני המערכת להכיר במגבלות ובמורכבויות המובנות בתוך תהליך ההתערבות ולהכיל אותן. חייבת להיות הנחה מוקדמת כי במציאות לא כל המידע מצוי ברשות העובד בכל שלב בתהליך ההתערבות, ולאי-הידיעה יש משמעות בפני עצמה. לכן, חייבת להיות אפשרות לתייעוד מידע שהעובד מודע לחסרונו בנוגע לבעיות וצרכים, גם החמורים מביניהם, ומנגד לא לחייב הכרעה חד-משמעית בנוגע לקיומה של הבעיה. סוגיה זו אף מתחדדת במקרים שבהם יש כוונה לעשות במערכת שימוש ככלי להתרעה על מצבי סיכון ולאכיפת ביצוע נהלים כלשהם (Gillingham, 2015b). לכן, חשוב להוסיף אפשרות לציון כי המידע בתחום מסוים חסר או לא ודאי. אם מדובר במידע שלתפיסת היחידה אמור בשלב כלשהו להיות ידוע לעובד, אפשר להגדיר אפשרות "בבדיקה" בשאלות על קיום בעיה מסוימת ועל חומרתה, כדרך להעביר לעובדים מסר לפיו מידע מסוג זה, שעוד לא ידוע, צריך להבדק. עם זאת, שימוש תכוף של עובדים באפשרות כזו עלול להקשות על ניתוח נתונים ממבט על. אפשרות נוספת היא לאפשר סימון של "קיים חשד". במערכת המשמשת לעבודה שוטפת אפשר גם להוסיף התראות תקופתיות לעובד בנוגע למידע שהוגדר כחסר בשלב מסוים כך שיוכל לעדכן במידת הצורך.

### **עיקרון 5: תמיכה בהתערבות עם משפחות**

מהלך נוסף שמשדר העבודה והרווחה מקדם בשנים האחרונות הוא שימת המשפחה במוקד תהליך ההתערבות.

כדי שמערכת לניהול מידע תתמוך בעבודה מתוכננת עם משפחות על פי עקרונות החשיבה התוצאתית, עליה לענות על התבחינים שלהלן:

**1. מאפשרת ומעודדת תכנון לכלל המשפחה ולפרטיה.** מערכות או כלים חייבים לכלול מקום להתייחסות להערכות מצב נפרדות וכן להערכת מצב כלל משפחתית, ולעודד ביצוע של הערכות מצב חוזרות ובדיקת ההתקדמות כלפי השגת התוצאות בכל ממד כזה בנפרד. תשתית אפשרית ליצירת תכנון כזה היא מערכת הנוקדויות החדשה, שיש בה הבחנה בין מאפיינים ונוקדויות של הפרט לבין כאלה של המשפחה כולה.

2. **אם מדובר בגורם שמבצע התערבות עם פרט בתוך ההקשר המשפחתי – מקום במערכת שמתאפשרת בו התייחסות לפעילות מול בני משפחה אחרים:** מה מטרתה, באיזה אופן אלו מהוות אבני דרך ביצירת השינוי עבור הפרט והתייחסויות נוספות הקשורות להיבט המשפחתי.

3. **הגדרת בני המשפחה בתוך המערכת צריכה להיות חופשית ודינאמית יחסית** בהתבסס על תפיסות חברתיות ומקצועיות עדכניות. אלו כוללות למשל אי-הגבלת "בעלי התפקידים" במשפחה ומתן פתח לתיאור מורכב יותר של המערכת המשפחתית ותפקודה (ארזי, שר וויסמן, 2016).

4. **התייחסות לצנעת הפרט:** לנוכח זכות הלקוחות לדעת מה המידע שנצבר על אודותיהם בשירותי הרווחה (ס' 7 לחוק העובדים הסוציאליים), המערכות חייבות לאפשר מבחינה טכנית חשיפת מידע לאחד מבני המשפחה על אודות עצמו ללא חשיפת המידע על כלל בני המשפחה, וזאת כדי להימנע ממצבים של פגיעה בזכות לפרטיות.

### **תיק משפחה או תיק עבור פרט בעל קשרים משפחתיים?**

לכאורה, מיקוד ההתערבות במשפחה כולה מציג אפשרות של ניהול התיקים על בסיס משפחות, כלומר, כלל בני משפחה אחת יכולים להיות מיוצגים בתיק אחד. יש לכך יתרונות, ובהם האפשרות להתייחס במסגרת התיק לבעיות ולצרכים של המשפחה כולה, וכן מדובר בצורה נוחה יותר "לנהל" מערך של התערבויות עם משפחות.

עם זאת, במציאות, המשפחה רחוקה מלהיות יחידה סטטית ו"סטריילית". משפחות הן מערכות דינאמיות, הרכבן עשוי להשתנות, אדם יכול להיות שייך במקביל ליותר ממשפחה אחת. בני אותה משפחה יכולים להיות פרושים על פני מקומות מגורים שונים, הם עשויים להיות לא קשורים זה לזה במסגרת חוקית או פורמאלית, הם עשויים להיות קשורים באופן חוקי אך לא להיות קשורים בפועל (למשל אב שאינו מצוי בקשר עם ילדיו ואינו משלם דמי מזונות, אך עדיין מוגדר באופן חוקי בתור אביהם ויש לו מחויבויות חוקיות הנגזרות מכך וכמובן גם השפעות פסיכולוגיות ואחרות).

מערכות ממוחשבות "קלאסיות" לניהול מידע בנויות בתצורה של יחידות ותת-יחידות. במציאות של מושג המשפחה, ייתכן כי המודל הזה אינו מתאים ולא יוכל לשרת את העבודה של העובדים מול משפחות ביום-יום. הוא יוצר הטייה לכיוון התייחסות להיבטים הפורמאליים והחוקיים של קשרי המשפחה ולא לרגשיים והחברתיים, מאחר שהוא מחייב "לתחום" את גבולות המשפחה כפי שהיא מתועדת בתיקי שירותי הרווחה (Cornford, Baines, & Wilson, 2013). קורנפורד ועמיתיו, שסקרו את ייצוגן של משפחות במערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותים החברתיים בבריטניה, הציעו לפנות לכיוונים חדשים בחיפוש אחר דרכים לייצג משפחות, שיהיו נאמנות יותר לתפיסות העדכניות בנוגע להן (ארזי, שר וויסמן, 2016). אחד הכיוונים המוצעים לבחינה הוא מודל הרשתות החברתיות. בהמשך לכך, אפשר לחשוב על שיטת ייצוג למשפחות שאינה מבוססת על מבנה קשיח אלא על מבנה רשת: תיקי הלקוח מייצגים פרטים, אך בתוך תיק הפרט ישנה אפשרות "לקשר" תיקים נוספים ולתאר את הקשרים שלו אליהם ושלם אליו, וכן ל"תיק משפחה" משותף שכולל מידע על המשפחה כמכלול. הקישור של פרט לתיק משפחה מסוים יכול להיות דינאמי, וכן יכולה להיות אפשרות לקשור פרט ליותר מ"תיק משפחה" אחד. כך, הרשת יכולה לכלול מידע על אודות סוג הקשרים בתוך המשפחה וטיבם, וכן התייחסות לתפקידים פורמאליים ובלתי פורמאליים

(בדומה לייצוג המערכת המשפחתית באמצעות כלי הגיינוגרם<sup>8</sup>), והיא יכולה להשתנות בקלות יחסית (ללא סגירת תיק ופתיחה מחדש, אלא רק באמצעות הגדרה מחדש של התיק המקושר). ברמת העבודה הישירה עם הלקוח חשוב לאפשר לעובד לנווט בקלות בין תיקי בני המשפחה באמצעות הקישורים ביניהם, ואף לאפשר העתקה פשוטה של נתונים בין בני משפחה (למשל באמצעות "שכפול" תיק פרט ושינוי פרטים אישיים). נדרשת הגדרה ברורה של ההרשאות, כך שפרטי מידע חיוניים להתערבות הנוגעים לבני משפחה של לקוחות יהיו נגישים לעובדים המטפלים בהם, ואילו נתונים אחרים יהיו חסומים בפניהם. ברמה האגרגטיבית ניתן יהיה לאגם נתונים על בסיס קשרים אלו במקרים שזה נדרש בהם ועל פי חתכים מסוימים.

## 5. סיכום והמלצות להמשך

סקירה זו עוסקת בכמה מנקודות המפתח בבניית מערכות לניהול מידע בשירותי רווחה, כפי שאלו משתקפות בראי הספרות המקצועית בעולם (ובפרט במדינות דוברות אנגלית). נמצא כי למרות מאמצים אדירים שהושקעו בכך, עדיין ישנן בעיות רבות במבנה המערכות, בתוכן, בתהליך ההטמעה שלהן ובשימוש בהן בפועל. במסגרת הסקירה מוצגות דרכי התמודדות עם החסמים והסוגיות וכן קווים מנחים לבניית מערכת התואמת את גישות ההתערבות שמשדרת העבודה והרווחה מקדם בשנים אלו, ובראשן ההתערבות המתוכננת והשיטתית וכן התערבות השמה את הדגש על המשפחה.

עיקרי ההמלצות העולות מסקירה זו:

- ◆ מומלץ לחתור לפיתוח מערכת אחת שתעמוד לשירות בעלי העניין השונים, או לכל הפחות ליצור ממשק נוח ונגיש בין מערכות שונות, כך שעובדי השדה ישתמשו במערכת אחת בלבד. ריבוי של מערכות יוצר עומס על העובד ומקשה על עבודתו.
- ◆ ישנה חשיבות רבה לבניית מערכות הממוקדות קודם כל בעובד ובצרכיו אך משלבות גם צרכים אחרים כמו פיקוח, ניהול ולמידה מערכתית.
- ◆ על תהליך הפיתוח להיות שתפני ולתת ביטוי לקולם ולתובנותיהם של עובדים, וכן לאלו של המטה ודרגי הניהול. חשוב שכלל העובדים יהיו מודעים לכך שהמערכת פותחה בשיתוף נציגיהם, ויש לבסס מנגנון המאפשר דיאלוג מתמשך עם עובדי שדה תוך כדי השימוש השוטף.
- ◆ חייבת להיות אפשרות לביצוע עדכונים ושינויים במערכת בהתאם לצורך.
- ◆ השקעה בתהליכי ההטמעה: בכל מקרה חשוב להשקיע משאבים משמעותיים בתהליכי ההכשרה וההטמעה של השימוש במערכת. אם ישנה כוונה לעשות שימוש במערכת גם ככלי לתמיכה בשינוי דפוסי עבודה, חשוב לבצע מהלך רחב יותר העוסק בדפוסי עבודה אלו גם ברמה התאורטית והמעשית מחוץ לעבודה באמצעות המערכת, ולא להניח כי עצם השימוש במערכת יביא לשינוי דפוסי חשיבה ועבודה ללא תמיכה חיצונית.
- ◆ יש צורך גם בקיום הדרכות ייעודיות סביב השימוש במערכת, ורצוי למנות גורמים קבועים מקרב העובדים בשדה שישמשו כתובת סיוע לאחרים.

<sup>8</sup> ראו למשל <http://www.genopro.com/genogram>, המציע תוכנה לבניית גיינוגרם

◆ יש לוודא את כי המערכת מתאימה לתמיכה בפרקטיקות שהמשרד מקדם: התערבות מתוכננת ושיטתית הכוללת מעקב אחר תוצאות, והתערבות השמה במרכז את המערכת המשפחתית.

במסגרת שירותיו השונים של המשרד, וכן בקרב חלק מן הרשויות המקומיות בישראל, פועלות כבר מערכות שחלקן עומדות בקנה אחד עם הקווים המנחים שהוצגו כאן, הן מבחינת המבנה והתוכן והן מבחינת תהליך הפיתוח וההטמעה, כגון מנל"ר - מיז"ם בתל אביב. בחינת מערכות אלו לא הייתה חלק מן המנדט של סקירה זו. עם זאת, אנו ממליצות לבצע בדיקה מקיפה של המערכות הקיימות כבר בשירותי הרווחה בישראל ולבדוק אילו מהן עומדות בקווים המנחים שתוארו כאן, בטרם פיתוח מערכת חדשה.



- ארזי, ט', שר, נ', ודויטש, ג'. עומד להתפרסם. מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות בשירות לנוער, צעירות וצעירים: פיתוח רעיוני, בדיקת היתכנות ותובנות מהתנסות בשימוש במערכת.
- ארזי, ט', שר, נ' וויסמן, מ'. 2016. תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. ירושלים: אגף תכנון, מחקר והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- וייסמן, מ' וסויה, ר'. 1999. "השימוש במערכות מידע בשירותים טיפוליים: זיהוי וסיווג של גורמים משפיעים". *מגמות* 4 : 572-565.
- לונטל, א'. 2012. "עבודה סוציאלית פרטנית". בתוך: *עבודה סוציאלית בישראל*. חובב, מ'; לונטל, א', קטן, י" (עורכים), 144-115. הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל אביב.
- מוניקנדס, מ'. 1988. "גישת האבטיפוס: גישה מועדפת בפיתוח מערכות מחשוב בשירותי אנוש". *חברה ורווחה* ט(2) : 184-173.
- מירקין, ס'. 2007. *שימוש מתקדם במערכות מידע בקרב עובדים סוציאליים*. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", האוניברסיטה העברית בירושלים.
- סבו-לאל, ר' וארזי, ט'. 2011. "קידום שיתוף הפעולה והתיאום בין שירותים בתחום הגנת הילד". *נקודת מפגש* 3 : 48-43.
- סלונים-נבו, ו'. 2005. *הערכת טיפול: מערכים חד מחקריים ושיטות נוספות*. באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- Austin, M. J., Ciaassen, J., Vu, C. M., & Mizrahi, P. 2008. Knowledge Management: Implications for Human Service Organizations. *Journal of Evidence-Based Social Work* 5(1-2): 361-389.
- Austin, M. J., Dal Santo, T. S., & Lee, C. 2012. Building Organizational Supports for Research-Minded Practitioners. *Journal of Evidence-Based Social Work* 9(1-2): 174-211.
- Burton, J., & Van den Broek, D. 2009. Accountable and Countable: Information Management Systems and the Bureaucratization of Social Work. *British Journal of Social Work* 39(7): 1326-1342.
- Carrilio, T. E. 2008. Accountability, Evidence, and the Use of Information Systems in Social Service Programs. *Journal of Social Work* 8(2): 135-148.
- Cornford, J., Baines, S., & Wilson, R. 2013. Representing the Family: How Does the State 'think Family'? *Policy & Politics* 41(1): 1-18.
- Corcoran, J., Walsh, J. 2010. *Clinical Assessment and Diagnosis in Social Work Practice*. Oxford University Press, New York.

- Dearman, P. 2005. Computerized Social Casework Recording: Autonomy and Control in Australia's Income Support Agency. **Labor Studies Journal** 30(1): 47-65.
- Epstein, I. 2009. Promoting Harmony Where There Is Commonly Conflict: Evidence-Informed Practice As an Integrative Strategy. **Social Work in Health Care** 48(3): 216-231.
- Foster, K. A., & Stiffman, A. R. 2009. Child Welfare Workers' Adoption of Decision Support Technology. **Journal of Technology in Human Services** 27(2): 106-126.
- Garrett, P. M. 2005. Social Work's 'Electronic Turn': Notes on the Deployment of Information and Communication Technologies in Social Work with Children and Families. **Critical Social Policy** 25(4): 529-553.
- Gilligan, P., & Manby, M. 2008. The Common Assessment Framework: Does the Reality Match the Rhetoric? **Child & Family Social Work** 13(2): 177-187.
- Gillingham, P. 2011. Decision-Making Tools and The Development of Expertise in Child Protection Practitioners: Are We 'Just Breeding Workers Who Are Good At Ticking Boxes'? **Child & Family Social Work** 16(4): 412-421.
- Gillingham, P. 2013a. The Development of Electronic Information Systems for the Future: Practitioners, 'Embodied Structures' and 'Technologies-In-Practice'. **British Journal of Social Work** 43(3): 430-445.
- Gillingham, P. 2013b. Electronic Information Systems and Human Services Organisations: Avoiding the Pitfalls of Participatory Design. **British Journal of Social Work** bct126.
- Gillingham, P. 2014. Electronic Information Systems in Human Service Organizations: Using Theory to Inform Future Design. **International Social Work** 0020872814554856.
- Gillingham, P. 2015a. Electronic Information Systems in Human Service Organizations: The What, Who, Why and How of Information. **British Journal of Social Work** 45(5): 1598-1613.
- Gillingham, P. 2015b. Implementing Electronic Information Systems in Human Service Organisations: The Challenge of Categorisation. **Practice** 27(3): 163-175.
- Gillingham, P., & Graham, T. 2016. Big Data in Social Welfare: The Development of a Critical Perspective on Social Work's Latest "Electronic Turn". **Australian Social Work**: 1-13.
- Holmes, L., McDermid, S., Padley, M., & Soper, J. 2012. **Exploration of the Costs and Impact of the Common Assessment Framework**. London: Department for Education.
- Huuskonen, S., & Vakkari, P. 2010. Client Information System as an Everyday Information Tool in Child Protection Work. Proceedings of the Third Symposium on Information Interaction in Context, 3-12.

- Huuskonen, S., & Vakkari, P. 2013. "I Did It My Way": Social Workers as Secondary Designers of a Client Information System. **Information Processing & Management** 49(1): 380-391.
- Huuskonen, S., & Vakkari, P. 2015. Selective Clients' Trajectories in Case Files: Filtering Out Information in the Recording Process in Child Protection. **British Journal of Social Work** 45(3): 792-808.
- Kärki, J., Laaksonen, M., & Hyppönen, H. 2012. Use of ICT in Finnish Social Welfare: Situation in 2011. The Second International Conference on Social Eco-Informatics, Venice, Italy .
- Liedgren, P., Elvhage, G., Ehrenberg, A., & Kullberg, C. 2016. The Use of Decision Support Systems in Social Work: A Scoping Study Literature Review. **Journal of Evidence-Informed Social Work**, 13(1): 1-20.
- Mayne, J. 2007. Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management. **Evaluation** 13(1): 87-109.
- McNeill, T. 2006. Evidence-Based Practice in an Age of Relativism: Toward A Model for Practice. **Social Work** 51(2): 147-156.
- Ministry of Social Development, NZ. 2015. **Case Management Systems for Social Service Sector Organisations**. New Zealand: Infoxchange.
- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. 2005. Thinking Processes in Social Workers' Use of a Clinical Decision Support System: A Qualitative Study. **Social Work Research** 29(1): 21-30.
- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. 2008. Targeting Implementation Efforts for Maximum Satisfaction with New Computer Systems: Results From Four Human Service Agencies. **Computers in Human Behavior** 24(4): 1724-1740.
- Munro, E. 1998. Improving Social Workers' Knowledge Base in Child Protection Work. **British Journal of Social Work** 28(1): 89-105.
- Munro, E. 2004. The Impact of Audit on Social Work Practice. **British Journal of Social Work** 34(8): 1075-1095.
- Nevo, I., & Slonim-Nevo, V. 2011. The Myth of Evidence-Based Practice: Towards Evidence-Informed Practice. **British Journal of Social Work** 41(6): 1176-1197.
- Parton, N. 2008. Changes in the Form of Knowledge in Social Work: From the 'Social' to the 'Informational'? **British Journal of Social Work** 38(2): 253-269.
- Pithouse, A., Hall, C., Peckover, S., & White, S. 2009. A Tale Of Two CAFs: The Impact of the Electronic Common Assessment Framework. **British Journal of Social Work**: 1-14. doi:10.1093/bjsw/bcp020
- Savaya, R., Altschuler, D., & Melamed, S. 2013. Apprehensions and Expectations of the Adoption of Systematically Planned, Outcome-Oriented Practice. **Research on Social Work Practice**, 23(4): 437-446.

- Savaya, R., Monnickendam, M., & Waysman, M. 2006. Extent and Type of Worker Utilization of an Integrated Information System in a Human Services Agency. **Evaluation and Program Planning** 29(3): 209-216.
- Savaya, R. 1998. The Potential and Utilization of an Integrated Information System at a Family and Marriage Counselling Agency in Israel. **Evaluation and Program Planning** 21(1): 11-20.
- Shaw, I., Bell, M., Sinclair, I., Sloper, P., Mitchell, W., Dyson, P., Clayden, J., & Rafferty, J. 2009. An Exemplary Scheme? An Evaluation of the Integrated Children's System. **British Journal of Social Work** bcp040: 1-14.
- Smith, R. J., & Eaton, T. 2014. Information and Communication Technology in Child Welfare: The Need for Culture-Centered Computing. **J. Soc. & Soc. Welfare** 41: 137.
- Wang, W., & Cheung, C. F. 2011. A Narrative-Based Reasoning with Applications in Decision Support for Social Service Organizations. **Expert Systems with Applications** 38(4): 3336-3345.
- Wastell, D., & White, S. 2014. Beyond Bureaucracy: Emerging Trends in Social Care Informatics. **Health Informatics Journal** 20(3): 213-219. doi:10.1177/1460458213487535 [doi ]
- White, S., Wastell, D., Broadhurst, K., & Hall, C. 2010. When Policy O'erleaps Itself: The 'Tragic Tale' of the Integrated Children's System. **Critical Social Policy** 30(3): 405-429.