

---

# קבלת החלטות מבוססת נתונים

---

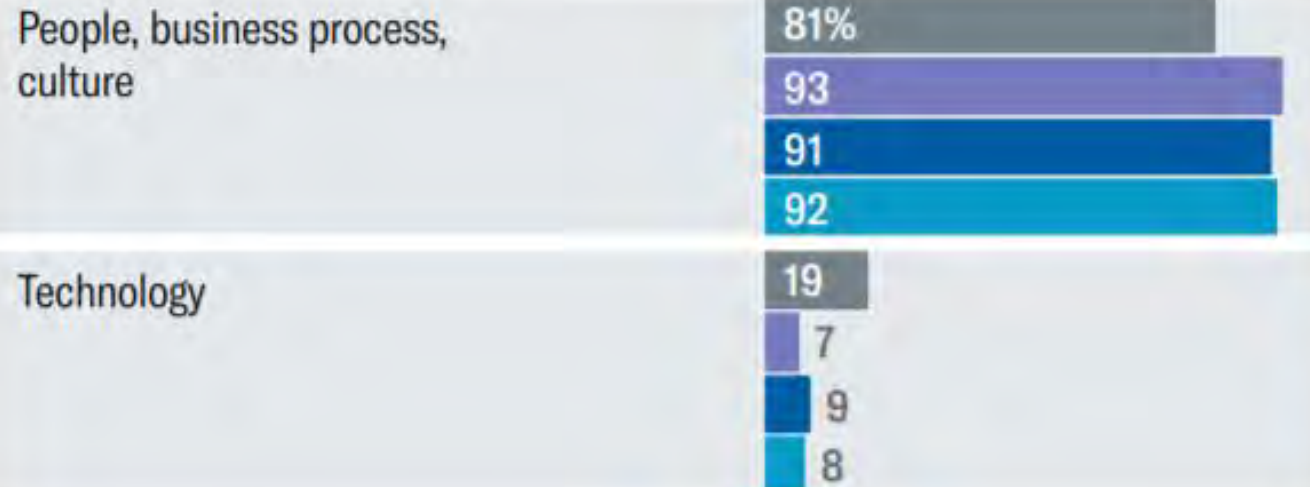
אוקטובר 2022

# אתגרים בהובלת תהליכי דאטה בארגונים

■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Fortune 1000 data and IT executives whose companies are accelerating the pace of big data and AI investment

**What is the main barrier to your organization becoming data driven?**





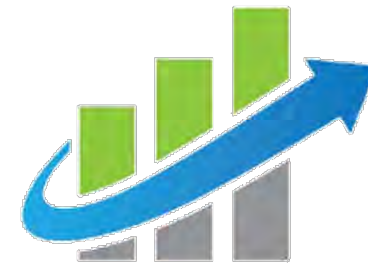
**איך מתקבלות החלטות**

**בארגונים?**

## כמה מדדים יש בתכנית הלאומית למדדי איכות של משרד הבריאות?

יותר או פחות מ 7 מדדים?

יותר או פחות מ- 95 מדדים?



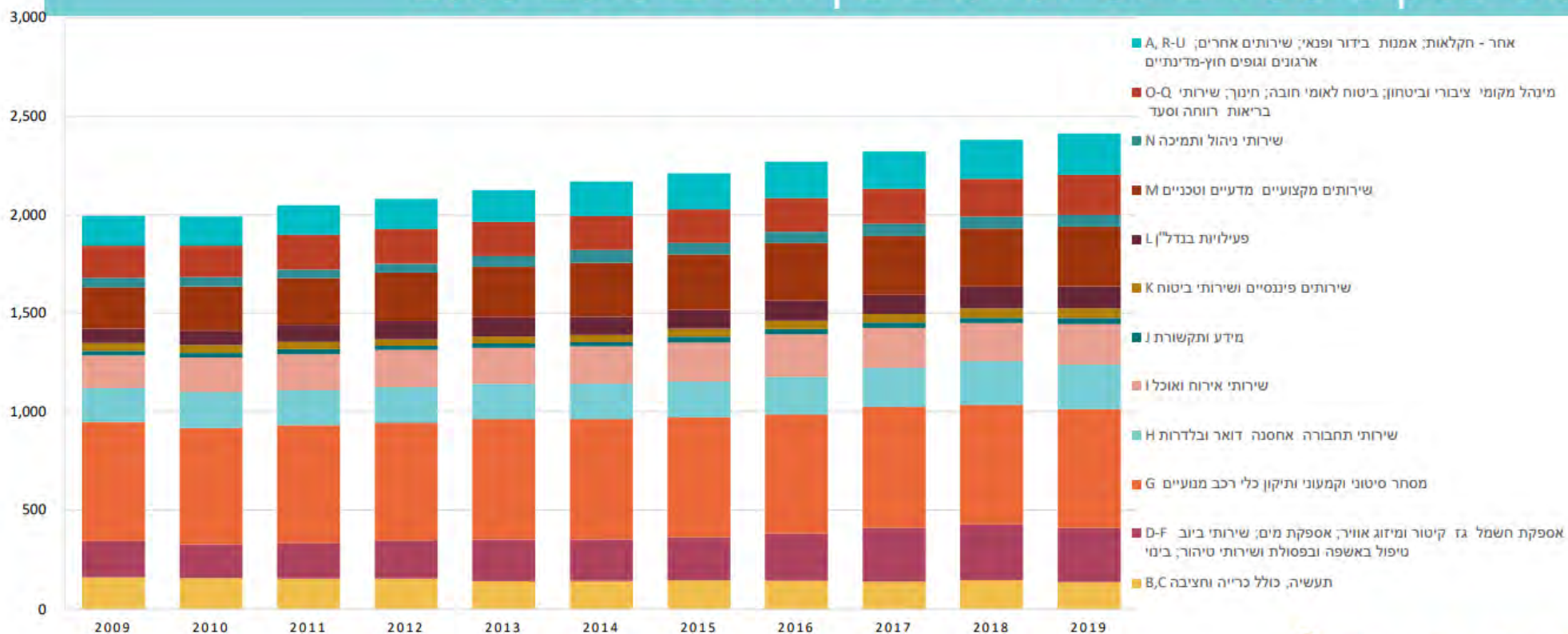
התכנית הלאומית למדדי איכות  
בבתי חולים בישראל

1. **כלל העיגון והתיקוף:** כלל חשיבה המופעל כאשר צריכים לתת אומדנים והערכות בתנאי אי ודאות -  
התבססות על ערך ראשוני

2. **הטיית האישוש:** אנשים נוטים לשים לב למידע שמתיישב עם האמונה שלהם ולהתעלם/לא לשים לב  
למידע שסותר את האמונה שלהם

# אין ירידה או סגירה דרמטית של עסקים בעכו

מס עסקים פעילים לפי תחומים בין השנים 2009-2019



1. **כלל העיגון והתיקוף:** כלל חשיבה המופעל כאשר צריכים לתת אומדנים והערכות בתנאי אי ודאות -

התבססות על ערך ראשוני

2. **הטיית האישוש:** אנשים נוטים לשים לב למידע שמתיישב עם האמונה שלהם ולהתעלם/לא לשים לב

למידע שסותר את האמונה שלהם

3. **כלל הזמינות:** שכיחות מאורע נאמדת על פי הקלות בה נשלף מהזיכרון אותו מאורע

4. **אפקט העלות השקועה:** נטייתם של אנשים להמשיך בפעולה שכבר הושקעו בה משאבים,

תוך התעלמות משיקולי עלות-תועלת עתידיים

החלטה הממצה את המידע הניתן להשגה בזמן קבלתה

**קבלת החלטות מבוססת נתונים - DDDM**

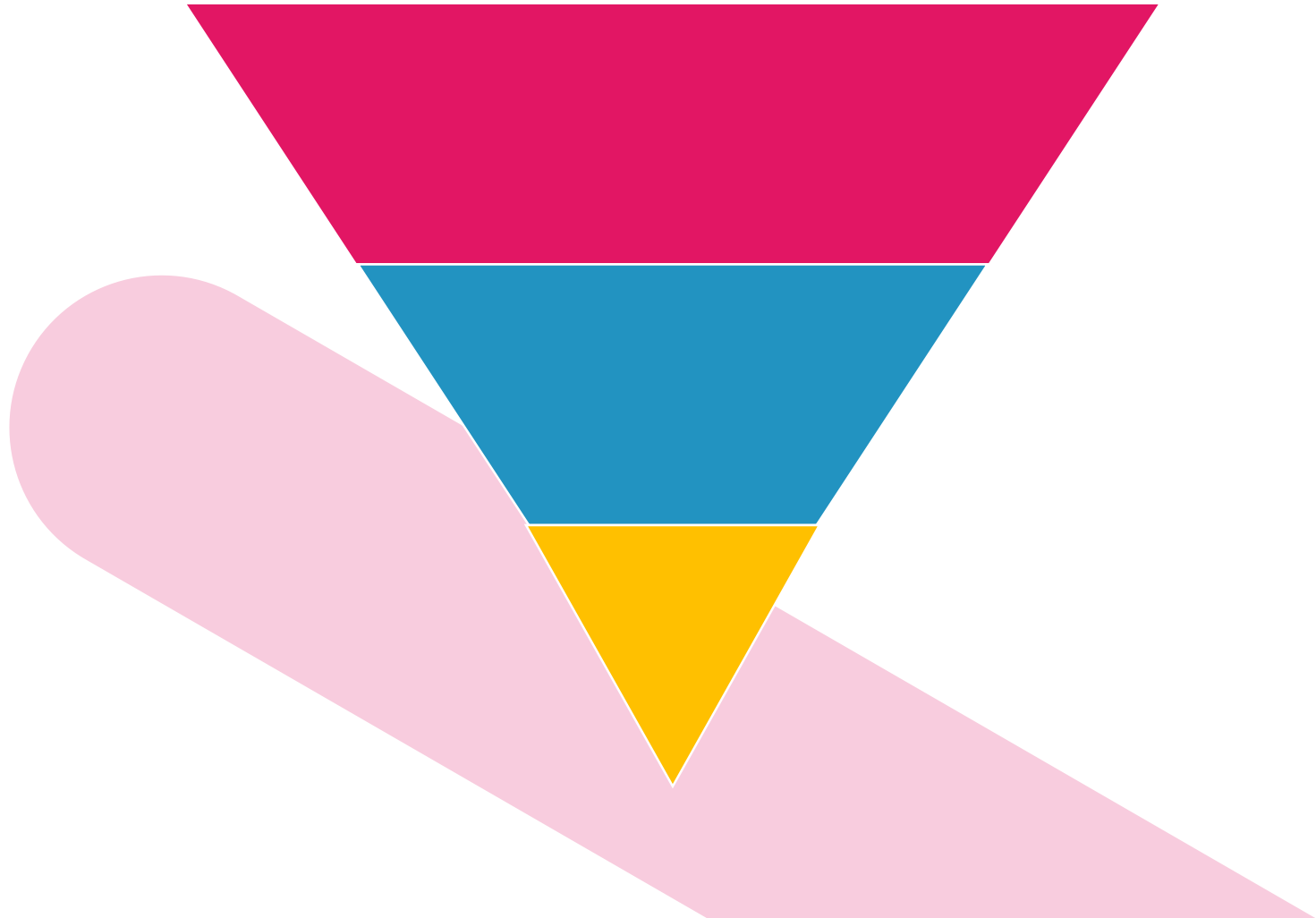
ומתקבלת תוך שימוש באסטרטגיה הולמת ויישום תהליכי חשיבה

מתאימים

**שגרות עבודה ולמידה**



# משפך קבלת החלטות מבוססות נתונים



**א. נעיצת שגרות**

**ב. הבניית הפרקטיקה**

**ג. יצירת תובנות**

**א. אילו החלטות  
מתקבלות בארגון  
ומתי?**

**ב. מהן נקודות הזמן  
הארגוניות בהן נטיב  
מעצירת למידה?**

Top-Down  
/ צמתי החלטה  
- תקשורת בארגון -  
פ"ע שבועי, ישיבות  
הנהלה חודשיות,  
תכניות עבודה  
שנתיות...

Bottom-Up  
נקודות קריטיות  
ב"חיי הנתונים" -  
סקר סוף שנה, הערכות  
תפקודיות של מוטבים...

## רמה תפעולית

תדירות גבוהה

החלטות משפיעות על המשימות היומיומיות, התפעוליות, בתוך הצוות שמבצע פעילויות - נעשות על ידי עובדים, צוותים, ראשי צוות

## רמה ניהולית-טקטית

תדירות בינונית

### נקודות הכרעה וקבלת החלטות

החלטות משפיעות על שינויים מבניים בתוכנית/בפרויקט - נעשות על ידי ראשי צוות/תוכניות, לעתים קרובות בשיתוף פעולה עם ההנהלה

## רמה אסטרטגית

תדירות נמוכה

החלטות משפיעות על מדיניות הארגון וקיומו - נעשות על ידי הנהלת הארגון, וועד מנהל

## תהליכי למידה וחקר

רתימת שותפים  
מיפוי תחומים  
ביסוס עמדות

## Data Gala



Time	Topic
15 mins	<b>Introductions</b>
5 mins	<b>PCHP Evaluation: Past and Present</b>
25 mins	<b>Description of PCHP Participants</b>
15 mins	<b>Overview of Data Source and Timing</b>
60 mins	<b>Data Carousel:</b> <i>What questions do these data raise?</i> <i>How do these data connect with school readiness?</i> <i>What is worth sharing with stakeholders?</i>
10 mins	Break
15 mins	<b>Data Carousel Del</b>
15 mins	<b>Implications for A</b> <i>Are there other impo</i> <i>What implications for decision making or action are suggested by the data?</i> <i>How do these data inform your work?</i>
20 mins	<b>Wrap Up: Newspaper Headlines</b>



החלטות/תהליך למידה: איסוף נקודות מבט חדשות לפיתוח עתידי  
 מתי: בסיום כל שנת פעילות  
 מטרת השגרה: לערב שותפים בזירה בנושא, לעלות רעיונות אסטרטגיה חדשים

משתתפים: צוות מוביל העמותה,  
 שותפים מהזירה  
 הכנות: ללא  
 תיעוד: נציג עמותה מתעד שיחה  
 בכל קבוצה, תיעוד מסוכם ומעוצב  
 נשלח לאחר חודש למשתתפים

## נתונים:

- ביצוע נוכחי וקודם ברמת רשות
- שינויים שבוצעו מהמפגש הקודם
- מאפיינים ייחודיים לכל רשות

החלטות: שינויים במודל העבודה בסניף, הקצאת כח אדם נוסף

מתי: אחת לחצי שנה

מטרת השגרה: התקדמות בהשגת יעדים

משתתפים: נציגי הרשויות, מנהל השירות, מובילת הנתונים

הכנות: שיחה מקדימה עם רשויות עם ביצועים נמוכים, סקירת השינויים שהוצעו במפגש הקודם

תיעוד: מובילת הנתונים מתעדת את השינויים המתוכננים


דוגמה

## נתונים:

- מידע מפורט על כל מוטב במגוון מימדים
- שינוי במימדים ממדידה קודמת

החלטות: עיצוב ההתערבות עם המוטב בחצי השנה הקרובה, איתור צרכים רוחביים לטוב פיתוח מענים נוספים

מתי: אחת לחצי שנה

מטרת השגרה: התאמת מענים לצורך וקידום המוטבים

## דוגמה

דוח התקדמות

## לדוח צעיר

שם צעיר: שם מלא	שם המדד	צעיר					סוג שאלון
		שנה Q3 נוכחית 2018	שנה Q1 נוכחית 2018	שנה Q3 נוכחית 2017	שנה Q1 נוכחית 2017	שנה Q3 נוכחית 2016	
חיי פנאי	ציון ממוצע	5	4	4	4	3	ציון ממוצע
מגורים	ציון ממוצע	5	5	5	4	5	ציון ממוצע
מוכנות	ציון ממוצע	0	4	4	5	5	ציון ממוצע
לשחרור	ציון ממוצע	1	2	5	5	5	ציון ממוצע
מיצוי זכויות	ציון ממוצע	3	2	4	4	4	ציון ממוצע
מעורבות	ציון ממוצע	5	4	5	5	5	ציון ממוצע
בלמרחב	ציון ממוצע	5	4	4	4	2	ציון ממוצע
מעקב רפואי	ציון ממוצע	5	4	4	4	2	ציון ממוצע
מצבי קושי ומשבר	ציון ממוצע	5	4	4	4	2	ציון ממוצע

## משתתפים: מספר פורומים נפרדים

- מלווה מול מוטב, רכז סניף מול המלווים שלו, הנהלה מול רכזי סניפים

## הכנות: איסוף הנתונים ברמת מוטב,

תכלול ברמת מלווה וסניף, זיהוי נקודות הצלחה ותורפה

ניתוח  
התקדמות

# דוגמאות לשגרות מלוות נתונים - רמה תפעולית

מחלקת רווחה, תחום קשישים, ברשות מקומית

החלטות? איזה קשישים תבקר העו"ס השבוע

מתי? בכל יום ראשון

מטרת השגרה? לנהל את שגרת הזמנים של ביקורי בית באופן אפקטיבי

נתונים:

- רשימת הקשישים תחת העו"ס
- מצב בדידות
- מגורים לבד
- תאריך ביקור אחרון

Full Information

Back
High Urgency
Alone & Wer

Full Name	ID	Surveyed	Last call date	Main Phone	Phone 2	Phone 3	Phone 4	Address	Aid ur
Zachary Quandt	29157		23-04-2020	071598906	06158296	055948281	019175012	Neighborhood 5 622/6	●
Zachary Moore	30681			071600430	06159820	055949805	019176536	Neighborhood 7 24	
Yvonne Monahan	30588			071600337	06159727	055949712	019176443	Neighborhood 3 60/9	
Yvonne Eastman	29171			071598920	06158310	055948295	019175026	Neighborhood 4 13/8	
Yolanda Fuller	28717		21-04-2020	071598466	06157856	055947841	019174572	Neighborhood 8 4	●
Yolanda Cruz	30087		22-04-2020	071599836	06159226	055949211	019175942	Neighborhood 4 2023	
Wilma Wilson	29455			071599204	061				
Willie Trevino	28807	surveyed	02-12-2020	071598556	061				
Willie StPierre	29775		26-04-2020	071599524	061				
Willie Peterson	29260			071599009	061				
Willie Lomax	30138			071599887	061				
Willie Flynn	30159			071599908	061				
Willie Broderick	29180			071598929	061				
William Young	30504			071600253	061				
William Wright	29940			071599689	061				
William Watkins	30108			071599857	06159247	055949232	019175963	Neighborhood 9 310/2	
William Treadwell	30059			071599808	06159198	055949183	019175914	Neighborhood 2 1605	
William Skiba	30782			071600531	06159921	055949906	019176637	Neighborhood 9 831/2	
William Relyea	29616			071599355	06158755	055948740	019175471	Neighborhood 7 7/4	●
William Prewitt	29429			071599178	06158568	055948553	019175284	Neighborhood 8 15	
William Mullins	30810			071600559	06159949	055949934	019176665	Neighborhood 3 1/28	
William Morrison	28774		21-04-2020	071598523	06157913	055947898	019174629	Neighborhood 10 33	●
William McShane	30917			071600666	06160056	055950041	019176772	Neighborhood 6 34	
William McCool	29939			071599688	06159078	055949063	019175794	Neighborhood 5 704/18	●
William McCall	30566			071600315	06159705	055949690	019176421	Neighborhood 2 7	

דוגמה

משתתפים: עו"ס רווחה

הכנות: ללא

תיעוד: סימון במערכת כל

קשיש שנערך אצלו ביקור

# דוגמאות לשגרות מלוות נתונים - רמה תפעולית

עמותת תפוח, לוח רכזת

## נתונים:

- דירוג המשתתפים את איכות ההבנה והלמידה
- פרטי המדריך, מקום, קבוצה
- נוכחות משתתפים

החלטות: לאיזה קבוצות הדרכה לתצפית תצטרף הרכזת, איזה מדריכים זקוקים להנחיה נוספת

מתי: אחת לשבועיים

מטרת השגרה: להביא לשיפור איכות הדרכת המדריך

פרויקט	עיר	שם מדריך	משתתפים פעילים	משתתפים שנשרו	מס' מפגשים	מפגש אחרון	נוכחות %	למידה	הבנה	פרטים
UP - progress	שדרות	דורית גורפינקל	11		8	29/01/2019	77%	94%	82%	ש
קליק ותיק - קורסי קהילה	חולון	מיכל הירשפלד	12	5	13	29/01/2019	74%	65%	66%	ש
UP - progress	סכנין				19		94%	95%	93%	ש
UP - progress	יזשלים				19		65%	69%	75%	ש
UP - progress	חולון				19		91%	93%	91%	ש
UP - progress	יבנה				19		89%	94%	85%	ש
קליק ותיק - קורסי מוסדות	רמלה				19		65%			ש
UP - advance	יזשלים	זכיה נמר, בנודי גיסס	21	1	16	29/01/2019	95%	68%	81%	ש
UP - progress	פרדס חנה	דנית ווינשטוק	17	1	7	29/01/2019	85%	66%	60%	ש
UP - progress	נצרת עילית	אורלי עופר	12		1	29/01/2019	100%	94%	88%	ש
נטע	ירכא	ג'ול זידאן	15	4	16	28/01/2019	48%	99%	82%	ש

דוגמה

75%

נוכחות %

88%

למידה

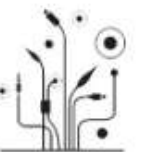
83%

הבנה

משתתפים: רכזת תוכנית

הכנות: ללא

תיעוד: ללא





# ב. עיצוב פרקטיקה



לאילו נתונים  
נזדקק?



באיזו רמת חיתוך  
וניתוח?



איפה נמצאים  
הנתונים ואיך  
נאסוף אותם?



איך נכון להציג  
אותם?

אילו החלטות נקבל  
ואילו לא?

## רמה אסטרטגיה

אסטרטגית פעולה  
רתימת שותפים  
סיכום- החלטות אפיקי פעולה

## רמה ניהולית-טקטית

בחינת ביצועים  
התאמות בטווח קצר  
מעקב אחר התקדמות

## רמת תפעול שוטף

איתור בעיות  
מעקב ביצוע משימות  
כלי עבודה למתן שירות



מי צריך להיות  
נוכח ומי צריך  
להיות מעודכן?



אילו הכנות יש  
לעשות לדיון?



איך ננעץ את  
הדברים בשגרות  
הארגון?

# עיצוב פרקטיקת עבודה ולמידה מבוססת נתונים

תיאור	הנחיות	שאלה מנחה
	<p>מטרות אפשריות:                      התבוננות על התקדמות פרויקט/תוכנית ומה תרם לה או עיכב אותה                      לקבל החלטות לגבי השקעת משאבים ברבעון הקרוב                      להעלות רעיונות לאסטרטגיית פעולה                      לערב שותפים במה שמתרחש בתוכנית                      לקבוע המשך התערבות בחודש הקרוב</p>	<p>מה מטרת הפרקטיקה?</p>
	<p>אילו החלטות נוכל לקבל?                      אילו החלטות <u>לא נוכל</u> לקבל?</p>	<p>אילו החלטות נרצה לקבל?</p>
<p>מה מקור הנתונים? (מערכת, שאלון מובנה, מידע מנהלי, ...)</p>	<p>באיזה חיתוך? (השוואה לאורך זמן/ השוואה בין קטגוריות/ גולמי או מסוכם וכו')</p>	<p>אילו נתונים יעזור לנו לקבל את ההחלטה?</p>

# עיצוב פרקטיקת עבודה ולמידה מבוססת נתונים

	<p>שותפים אפשריים:</p> <p>עובדים, רכזים, מתנדדים, מדריכים, מנכ"ל, וועד מנהל, שותפים בזירה, פילנתרופיה, מקבלי השירות/קהל היעד.</p> <p>פורמטים לקבלת החלטות:</p> <p>הצבעה דמוקרטית, דיון לכדי הסכמה, העלאת רעיונות והחלטה של XXX במקום, הצפת דעות ללא החלטה</p>	<p><b>מי צריך להשתתף?</b></p> <p><b>מי מקבל את ההחלטה הסופית?</b></p>
	<p>כמה פעמים לאורך השנה?</p> <p>האם יש חשיבות ביחס למועדים אחרים? (לפני סיכום שנה, אחרי מפגש עם XXX)</p>	<p><b>מתי יתקיימו?</b></p>
	<p>האם יסייע למשתתפים לקבל את הנתונים מראש? באיזה אופן?</p> <p>האם יסייע למשתתפים לקבל מידע אחר מראש?</p> <p>האם יש החלטות/מחשבות/רעיונות שהמשתתפים צריכים להגיע איתם מראש?</p>	<p><b>אילו הכנות נעשה לפני?</b></p>
	<p>מי יהיה אחראי לתיעוד?</p> <p>כיצד הדברים יעברו לכלל המשתתפים בסיום?</p>	<p><b>כיצד נתעד החלטות/תובנות שיעלו?</b></p>

# משפך קבלת החלטות מבוססת נתונים

עבודה / למידה / ניהול

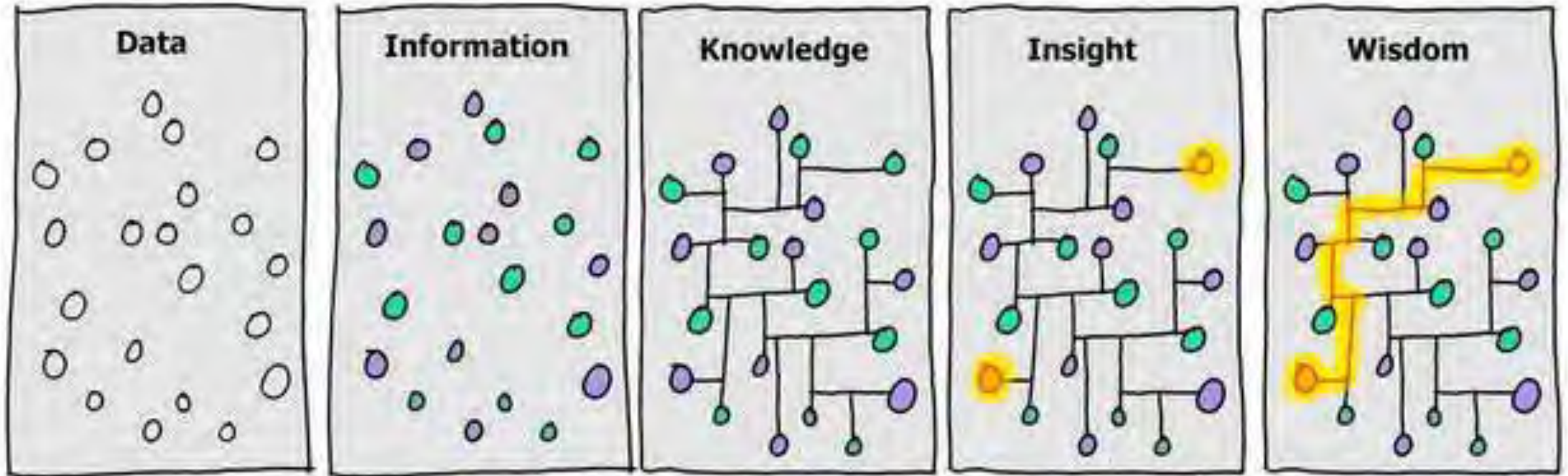
קביעת שגרות

עיצוב פרקטיקות

תהליכי יצירת  
תובנות

קבלת החלטות מבוססת נתונים

# ג. יצירת תובנות לקבלת החלטות



# נקודות למחשבה ביצירת תובנות

## מה נלמד מתכנית שלא עומדת ביעד שלה?

	יש הטייה במדידה -	נשנה שיטת מדידה
נוסיף כח אדם	היעד לא היה ריאלי-	נשנה את היעד
נסגור את התכנית	יש בעיה בתכנית-	נשנה את התכנית
...		

## מתי נכון להשוות לתכניות אחרות?

כשהשוואה "הוגנת" ואינפורמטיבית (תפוחים לתפוחים) או כשתיקנו הטיות  
כשהתרבות הארגונית מעודדת למידה ושיפור ולא תחרות

## מתי נשווה לתקופת מדידה אחרת?

שוב, תפוחים לתפוחים או תיקון הטיות  
נקודה למחשבה.. האם תמיד נרצה לראות צמיחה?



<https://www.youtube.com/watch?v=0HouFQBtftg&t=63s>

\* מה העקרונות המרכזיים שהנחו את העמותה?

\* מה אפשר להם להפיק ערך מהסקר המופץ?

תובנה

ומנוף





**דברו איתי**

**שלומית פסח-גלבוע, ראש תחום מגזר חברתי**



**Shlomit.pg@novaproject.org**




**054-4472202**

**הידאטה - אתר הידע של נובה**


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

## הידאטה


תובנות ודוגמאות מפרויקטי הייעוץ של נובה לשימושך




**ביצועיות אקדמית - קיבוצי תלמידי הפנדה ותיקים**




**אסטרטגיית נתונים:**




**דש בורד לניהול תחום אדריס ותיקים ברשות מקומית**




**המלצות לרשויות מקומיות לשימוש בנתונים ממערכות המנהלות ע"י ספקים חיצוניים**



**קורס מובילי נתונים בעמותות**



**הכשרת מובילי נתונים לפיתוח כלכלי ברשויות מקומיות**



**בחן/י את עצמך - האם יש לך אסטרטגיית נתונים? (עמותות)**



# תודה על ההקשבה!