

## בניית מודל לוגי<sup>1</sup>

במסגרת תקופת ההכנה לתכנית קהילה מיטיבה שנמשכה שנתיים, נבנתה תאוריית שינוי ומודל לוגי לתכנית לפני כתיבת התכנית האסטרטגית הרשותית, כל רשות תיצור לעצמה תיאוריית שינוי המתאימה לה ולתוצאות שהיא תגדיר לעצמה בהתאם לאופי הרשות, לעבודת הצוותים ולתמונת המצב הקיים שעלתה מהמיפוי.

### הסבר על המודל הלוגי:<sup>2</sup>

מודל לוגי הוא כלי שנועד להמחיש באופן חזותי את מהות התכנית. כלומר, את המשאבים בהם יעשה שימוש, הפעילויות שיבוצעו והשינויים החברתיים שאמורים להתרחש כתוצאה מפעילויות התכנית. על מנת להעשיר את המודל מומלץ לערב בתהליך בנייתו את בעלי העניין השונים בארגון ומחוצה לו: צוות התכנית, צוות המייסדים, פורום מוביל, מתנדבים, שותפים מרכזיים וכדו'.

המודל הלוגי הינו כלי עבודה, המודל דינאמי ועל כן, מומלץ לבחון ולעדכן אותו בהתאם לצרכי היישוב מידי שנה או/ו בהתאם לצורך שעולה מהשטח.

### למה משמש המודל?

1. כתשתית לפני ביצוע **הערכה לתכנית** - הערכת תכנית דורשת הבנה עמוקה של התכנית והסכמה על מהותה אלו יכולות להיות מושגות באמצעות המודל הלוגי.
2. כבסיס **לתכנון תכניות חדשות** - המודל הלוגי הינו כלי חשוב לצורך תכנון ופיתוח של תכנית. הבניה שלו תסייע בגיבוש התכנית מתוך מוכוונות להשגת המטרה הרצויה.
3. כבסיס **לניהול שוטף** של תכנית - המודל יוכל לשמש אתכם לצורך בניית תכנית עבודה שנתית לתכנית/ פרויקט, ומעקב אחר התקדמותו.
4. **לתקשורת אחידה וברורה** לגבי התכנית - המודל מאפשר להציג לכל בעלי העניין באופן חזותי מהן הפעילויות הכלולות בתכנית ואילו תוצאות הן אמורות להניב. המודל יכול לשמש גם כבסיס להכשרת אנשי צוות חדשים לתכנית.
5. **לבניית הסכמה רחבה** (קונסנזוס) בין בעלי העניין השונים בתוך הארגון ומחוצה לו לגבי מהות התכנית ומטרותיה.
6. **לגיוס משאבים** - המודל הלוגי מציג באופן ברור מה התכנית מנסה להשיג ומהם המשאבים הנדרשים, לפיכך ניתן להיעזר בו בבקשת מענק. (ישנן קרנות שמחייבות הכנת מודל לוגי כתנאי לקבלת מענק).

### הגדרות במודל לוגי

**תשומות (Inputs, Resources)** - המשאבים הנדרשים לביצוע התכנית: כסף, כח אדם, מבנים, ציוד, חומרים וכדומה. הכוונה היא גם למשאבים שהארגון עצמו יכניס לפרויקט וגם למשאבים שיגיעו מבחוץ.

<sup>1</sup> עריכת המסמך נעשתה ע"י טל כהנא עבור מיזם שכונות בשינוי עם קרן שח"ף  
<sup>2</sup> Logic Model Workbook – Innovation Network, Inc, Logic Model Development Guide – W.K. Kellogg Foundation,  
Developing a Logic Model - University of Wisconsin-Extension, Program Development and Evaluation

**תפוקות (Outputs)-** ההיקף בו מבוצעות הפעילויות בתכנית או התוצרים הישירים של התכנית- הכוונה לתפוקות מוחשיות שניתנות למדידה.

**תוצאות (Outcomes)-** השינויים שיתרחשו כתוצאה מהתכנית בטווח הקצר, בטווח הבינוני ובטווח הארוך. כלומר השפעת התכנית על משתתפיה, על מערכות/ ארגונים אחרים, על השדה החברתי ועל החברה כולה.

### גוף הכללי:

המודל הלוגי ממחיש באופן ויזואלי את הקשר בין תשומות, פעילויות, תפוקות ותוצאות, כאשר הדגש הוא על קשר לוגי: **אם... אז...**

אם נכניס לתכנית את כל התשומות אז נוכל לבצע את הפעילויות המתוכננות.

אם נבצע את הפעילויות, אז נצליח לייצר את התפוקות המתוכננות.

אם נצליח לייצר את התפוקות המתוכננות, אז צפויים להתרחש השינויים הרצויים.

כאשר מגדירים את הרכיבים השונים של המודל, מומלץ לבחון בכל פעם אם הקשרים הנ"ל אכן מתקיימים: האם הרכיב החדש שהכנסנו אכן תלוי ברכיבים הקודמים. במידה ולא מצליחים לאתר את הקשר בין הרכיב שהכנסנו לרכיבים הקודמים, יש לזהות ממה נובע הפער ולבצע התאמה במודל. המודל מתייחס להפעלה שוטפת של תכנית ולא לשלב הקמת התכנית.

### רכיבי המודל הלוגי

- מטרת התכנית-** חישובו על המטרה שלשמה נועדה התכנית. מה אתם מנסה להשיג בעזרת התכנית, אם התכנית תפעל כמצופה ותסתכלו על משתתפי התכנית בעוד כמה שנים טובות - מה תראו שהשתנה אצלם בזכות התכנית?  
הגדרת המטרה צריכה להתייחס **לתוצאות** שהתכנית אמורה לייצר, ולציין באופן ספציפי על איזו **אוכלוסיה** מדובר (בוגרי התכנית בלבד, או אוכלוסיות נוספות?).

#### דוגמאות:

- עליה בשיעור הבוגרים בקהילת יוצאי אתיופיה המצליחים להשתלב ולהישאר לאורך זמן במקומות עבודה בתחומי הטכנולוגיה.
- נפגעי תאונות דרכים מצליחים לחזור לתפקוד מלא (בהתאם ליכולתם הפיזית).

#### הערות:

- יש להגדיר מטרה ממוקדת, כך שהתכנית תוכל לתת לצורך מענה ממוקד.
- המטרה צריכה להיות מנוסחת כך שיהיה ברור מה השינוי שהארגון מעוניין לייצר, ולא אילו שירותים הארגון ייתן.

- הנחות עבודה-** רשמו את הנחות העבודה שלכם. בהנחות העבודה טמון פעמים רבות הבסיס לפעילות התכנית. פעמים רבות הנחות אלו הן שיגרמו להצלחה או לחוסר הצלחה של התכנית. קימת חשיבות רבה לכתיבת הנחות על מנת להציף אותן לדיון.  
הנחות העבודה יכולות להתייחס לקהל היעד של התכנית, לצורך לו אנחנו רוצים לתת מענה, לתוצאות הצפויות, למשתתפי התכנית (המוטיבציות שלהם, עמדותיהם, התנהגותם), לסיבה בה בחרתם באסטרטגיית התערבות מסוימת או לרכיבים אחרים של התכנית. יתכן ובהמשך תצטרכו לבדוק אם ההנחות מתקיימות.

## דוגמאות:

- אחת ההנחות של יוזמי התכנית לשילוב הקהילה האתיופית במקומות תעסוקה בתחומי הטכנולוגיה היא שבוגרי התכנית שישתלבו במקומות עבודה טכנולוגיים ויגיעו ליציבות כלכלית, יהפכו ל"סוכני שינוי" - יפעלו בתוך הקהילה שלהם כדי להשפיע על צעירים אחרים ללכת בדרכם.
- אחת ההנחות של התכנית לסיוע לנפגעי תאונות הדרכים. היא שבהינתן הדרכה מתאימה, בני המשפחה של הנפגעים יוכלו לעזור לנפגעים לחזור לתפקד.

## הערות:

- חשוב שההנחות יוצגו במפורש כדי שניתן יהיה לקיים עליהן דיון, לבחון אם יש נתונים שיאפשרו לתקף אותן.
- במידה ולא ניתן לתקף את ההנחות בשלב הראשון, חשוב שהן יופיעו במודל הלוגי בכדי שניתן לחזור ולבחון אותן בשלב מאוחר יותר.

### 3. תשומות - רשמו את המשאבים הנדרשים לצורך הצלחת התכנית.

במידה והמודל הלוגי נבנה עבור תכנית שנמצאת בשלב תכנון, יש להתחשב בתשומות הנדרשות לצורך הקמת תשתית חד פעמית (כגון: בניית מבנה, פיתוח תכנית לימודים) ובתשומות להפעלה שוטפת של התכנית.

## דוגמאות לתשומות נפוצות:

- כוח אדם - אנשי צוות במשרה מלאה או חלקית, יועצים חיצוניים, מתנדבים, אנשי מקצוע, הפעלה ותמיכה שוטפת בתכנית.
- משאבים פיננסיים.
- מרחב בו תתבצע הפעילות - מבנה, משרדים וכדומה.
- טכנולוגיות - חומרה ותוכנה: מחשבים, תוכנות, רשתות, חיווט, גישה לאינטרנט וכדומה.
- ציוד - ציוד הנדרש להפעלת התכנית, כגון: מדפסות, לוחות, מקרן, עזרים מיוחדים, מתקנים טיפוליים, מתקני ספורט, רכבים, וכדומה.
- חומרים - חומרים וחומרי גלם כגון חומרים ליצירה, להכנת ארוחות וכדומה.

## הערות:

- יש להיות ספציפיים ולפרט את כל התשומות הנדרשות, אך עם זאת, אין צורך להיכנס לפירוט יתר (לדוגמה אין צורך לפרט כמויות של ציוד נדרש ולא פרוט של הציוד המשרדי).
- רשימת התשומות יכולה להוות בסיס לתמחור התכנית.

### 4. פעילויות - רשמו את אוסף הפעולות שיתבצעו במסגרת התכנית אל מול מוטבי/משתתפי התכנית - מה תעשו עם התשומות כדי להגיע לתוצאות ובסופו של דבר להשיג את המטרה.

## דוגמאות:

- קורסי הכשרה בנושאים טכנולוגיים, סדנאות בנושא חיפוש עבודה, השמה במקומות עבודה
- טיפול רגשי לנפגעי תאונות דרכים, הפעלת "קו חם" 24 שעות ביממה, הקמת קבוצות תמיכה ברשת חברתית, הדרכות לבני המשפחה של נפגעים, ימי עיון וכנסים לעובדים סוציאליים ומטפלים אחרים להגברת המודעות לנושא ואופן הטיפול בו.

## הערה:

הפעילויות שייכנסו למודל הן רק הפעילויות המהותיות שמתבצעות מול משתתפי התכנית, ולא כל הפעילויות שקשורות להקמת התכנית והתארגנות להפעלתה באופן מקצועי. פעילויות שקשורות להתארגנות או התמקצעות שוטפת של צוות התכנית יכולות להיכנס בעמודה נפרדת של "פעילויות תומכות" – הן תומכות בכך שניתן יהיה לבצע את הפעילויות המהותיות של התכנית אשר יחוללו את התוצאות. לדוגמה: פעילויות כמו הכשרת צוות, ספרוויז'ן, ניהול מתנדבים וכדומה יכנסו ל"פעילויות תומכות" ולא לפעילויות העיקריות.

5. **תפוקות** - התפוקות הן התוצרים הישירים והמוחשיים של הפעילויות בתכנית. בדרך כלל מתארים את התפוקות במונחים של היקף השירותים שיסופקו על ידי התכנית. התיאור של התפוקות מסייע להבין את היקף השירותים שמקבל כל משתתף בתכנית, וכתוצאה מכך ניתן להעריך לאילו תוצאות ניתן לצפות. למשל: קורס בהיקף של 5 שעות יניב תוצאות שונות מקורס בהיקף של 50 שעות. מדידה התפוקות תסייע לכם להעריך באיזו מידה אתם מיישמים את התכנית בהתאם לתכנון. בתכניות שאינן מספקות שירותים (תכניות סינגור למשל) התפוקות יכולות להתייחס להיקף הפעילות (למשל 10 פגישות עם חברי כנסת) ו/או לתוצרים המוחשיים של הפעילות למשל: הצעת חוק, מודל הפעלה לשירות חדש וכדומה.

## דוגמאות:

- 30 תלמידים שיסיימו את ההכשרה הטכנולוגית בהיקף של 100 שעות
- 40 משתתפים באופן קבוע במועדון, כשעתיים בשבוע
- 500 איש לחודש מקבלים מענה על ידי ה"קו החם"

## הערות:

- חשוב לוודא שלכל פעילות תהיה תפוקה. לפעילויות תומכות אין צורך בתפוקות.
- חשוב להכניס לתפוקות כמויות מוגדרות. במידה ויש קושי לעשות זאת אפשר להתחיל בהערכות או אומדנים ולעדכן את המודל בשלב מאוחר יותר.

6. **תוצאות** - תוצאות הן השינויים שהתכנית שלכם אמורה לייצר בקרב אוכלוסיות שונות: בקרב משתתפי התכנית, משפחותיהם, ארגונים, מערכות, השדה החברתי או החברה כולה (כמובן שלא כל תכנית אמורה לייצר שינויים בקרב כל האוכלוסיות הללו). שינויים אלו כוללים: שינויים בידע, במיומנות, בעמדות, בדעות, בהתנהגות, בתפקוד של אנשים או ארגונים, במצבים. **התוצאות שהתכנית מייצרת לא יתרחשו כולן באותו הזמן** - חלק מהתוצאות יופיעו תוך זמן קצר מהכניסה לתכנית וחלקן יופיעו בשלבים מאוחרים יותר. **תוצאות הטווח הקצר** - אלו תוצאות שתוכלו להבחין בהם כבר במהלך התכנית עצמה ועד לסיומה (במקרה של תכניות שאורכות יותר משנה בדרך כלל תוצאות טווח קצר מתייחסות לתוצאות שיתרחשו בשנה הראשונה). תוצאות **הטווח הקצר מתייחסות בדרך כלל לשינויים בידע, מיומנות, עמדות, התנהגות, תפקוד ברמה של האדם הבדד** (בקרב משתתפי התכנית). במרבית המקרים הן אינן התוצאות הסופיות הרצויות אלא שלב הכרחי בדרך להשגת תוצאות הטווח הרחוק ולהשגת המטרה.

## דוגמאות:

- המשתתפים נקלטו במקומות עבודה במקצועות טכנולוגיים.

- שיפור באמון של הנפגעים ביכולתם לחזור לתפקד, בני משפחת הנפגעים רוכשים כלים ומפתחים בטחון ביכולת שלהם לעזור לנפגע לחזור לתפקוד, עובדים סוציאליים שהיו בכנסים מפתחים מודעות לנושא.

### תוצאות הטווח הבינוני- אלו השינויים שיתרחשו לאחר מכן, בדרך אל התוצאות המבוקשות לטווח

#### ארוך.

#### דוגמאות:

- משתתפי התכנית מצליחים לשמור על מקומות העבודה בהם הושמו לאורך זמן, משתתפי התכנית עוזרים לבני קהילתם להיקלט במקומות העבודה שלהם.
- שיפור במצב הרגשי של משתתפי התכנית, עובדים סוציאליים שהיו בכנסים מאתרים נפגעים נוספים בקהילה ומתחילים לטפל בהם.

**תוצאות טווח ארוך-** תוצאות שיתקבלו לאחר מספר שנים מסיום התכנית בקרב משתתפי התכנית או אוכלוסיות נוספות - הקהילה, הארגונים, מערכות שלמות. לעיתים תוצאות אלו יושפעו לא רק מהתכנית שלכם, אלא גם מגורמים חיצוניים נוספים. יחד עם זאת, חשוב להתמקד כאן רק בתוצאות שקשורות באופן ישיר לתכנית שלכם, ושהתכנית שלכם אחראית להשיג אותן. ניתן להתייחס לתוצאות הטווח הארוך כפירוט של מטרת התכנית. וודאו שתוצאות אלו מתכתבות עם המטרה, כך שבמידה ותוצאות אלו יושגו, תושג גם המטרה.

#### דוגמאות:

- גידול בשיעור העובדים במקצועות טכנולוגיים בקרב קהילת יוצאי אתיופיה.
- עליה משמעותית בשיעור נפגעי תאונות דרכים שחזרו לתפקוד.

#### הערות:

- הגדרות פרקי הזמן שאליהם מתייחסים המונחים "טווח קצר, בינוני וארוך" אינן קבועות וניתן להגדיר אותן כך שתהיינה רלוונטיות לתכנית הספציפית בארגון.
- חשוב לכלול רק תוצאות שהתכנית שלכם השפיעה עליהן באופן ישיר ולוקחת אחריות להשיג אותן.

### הערות כלליות לבניית מודל לוגי:

- ישנן מספר גישות למודל הלוגי, כלי זה הציג אחת מהן.
- אין הכרח לבנות את המודל לפי סדר הרכיבים שלעיל. ניתן לבנות את המודל בכל סדר שהוא. כאשר בונים מודל לוגי לתכנית חדשה מומלץ לבנות אותו מהסוף להתחלה, כלומר להגדיר מטרה לתכנית, להחליט אילו תוצאות נדרשות כדי להשיג את המטרה ולגזור אחורה אילו פעילויות נדרשות כדי להשיג תוצאות אלו.
- ניתן להציג את המודל הלוגי לרוחב או לאורך דף או בכל צורה ויזואלית שמקלה עליכם, כל עוד נשמרים העקרונות שלעיל, והחיצים המקשרים בין הרכיבים השונים.
- ניתן להשתמש במודל לוגי גם לתיאור של תכניות מורכבות, פרויקטים המורכבים ממספר תוכניות, או ארגונים שלמים.
- יש לקחת בחשבון שהמודל הלוגי פשטני- מניח יחסים ליניאריים בין כל הרכיבים, המציאות לעיתים מורכבת יותר.

- ניתן להיעזר בהנחיה של בעל מקצוע בתחום ההערכה בבניה ראשונית של מודל לוגי בכדי ללמוד להתמודד נכון עם המורכבויות שלו.

**תרשים מרכיבי המודל - תסדיר למילוי**

