

שימוש בממצאי מחקר במערכת לרווחת הילד והמשפחה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים

יואב לפי יואה שורק

המחקר בוצע ביוזמת האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה (מתו"ה)
במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ומומן בסיועו

מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
מאירס - ג'וינט - ברוקדייל
מרכז אנגלברג לילדים ולנוער



משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל



האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה (מתו"ה)

דמ-806-19

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר ותמצית מנהלים): ג'ני רוזנפלד
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
מרכז סמוקלר לחקר מדיניות הבריאות
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brookdale.jdc.org.il | brook@jdc.org

ירושלים | חשוון תש"ף | נובמבר 2019

עוד פרסומים של המכון בנושא

נבות, מ., שורק, י., סבו-לאול, ר., ובן-רבי, ד. (2017). מערכת השירותים לילדים בסיכון ולמשפחותיהם: הישגים ואתגרים על פי מחקרי מכון ברוקדייל. דמ-737-17

רוזן, ב., סייקס, י., ברג-ורמן, א., וניראל, נ., סיקרון, מ. ושוורץ, ר. (2006). מידע וקבלת החלטות בעידן ביטוח הבריאות הממלכתי: דוח מסכם. דמ-467-06

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

תקציר

רקע

בישראל נערכים מדי שנה מחקרים יישומיים שנועדו לסייע בתהליכים של קבלת החלטות וקידום מדיניות. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה) מייחס חשיבות רבה לשימוש בממצאי מחקר בתהליכי העבודה, והוא יוזם ביצוע מחקרים על סוגיות שעומדות במרכז פעילותו. המחקרים נערכים על ידי האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד או בליווי, על ידי גופי מחקר חיצוניים, כגון מכוני מחקר וחוקרים ממוסדות אקדמיים ועל ידי חוקרים עצמאיים. מלבד אלה, נערכים מחקרים רבים נוספים הנוגעים לשירותי המשרד ולתחומי פעילותו, שאותם המשרד לא יוזם, אך הם נעשים באישורו.

מטרת המחקר

משרד הרווחה פנה למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך מחקר איכותני שיבחן היבטים מרכזיים של השימוש בממצאי מחקר על ידי קובעי מדיניות ומקבלי החלטות בדרגים שונים במשרד במערכת השירותים לרווחת הילד והמשפחה, זאת לצורך לימוד על דרכים לשימוש אפקטיבי ומיטבי במידע ובמצאי מחקר במערכת שירותי הרווחה בישראל.

שיטת המחקר

המחקר נערך בשיטה איכותנית באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים עם 18 אנשי מטה במשרד הרווחה מדרגים שונים ומתחומי עיסוק שונים במערכת לרווחת הילד ומשפחתו, שבה ביקש המשרד להתמקד. זאת במטרה לספק תמונה רחבה על ניסיונם בשימוש בממצאי מחקרים ועל התובנות שניתן להפיק מניסיון זה.

ממצאים

מן המחקר עולה בבירור החשיבות הרבה שמייחסים אנשי המטה במשרד הרווחה להתבססות על מחקרים בתכנון מדיניות חברתית ובשיפורה. המחקר מצביע על שורה של גורמים המסייעים לשימוש במחקרים, הנוגעים לרלוונטיות המחקר ואיכותו, לקשרים טובים בין מזמיני מחקר לחוקרים ולטיב הצגתו של המחקר וכן על גורמים אחרים, אשר מקשים לעשות בהם שימוש, הנוגעים לפער זמנים בין תהליכי קביעת מדיניות לבין תהליכי עריכת מחקר, לתרבות הארגונית שאינה מעודדת שימוש במחקר ולהיעדר תקציב ליישום ההמלצות. הממצאים מתייחסים למחקרים שהמשרד יוזם ומזמין ולמחקרים שאותם הוא רק מאשר.

מסקנות

ממצאי המחקר בשילוב עם סקירת הספרות אִפשרו לנסח המלצות לשיפור יכולתו של משרד הרווחה להשתמש בממצאי מחקרים ולהפיק מהם את המרב. בין השאר עולה מן הממצאים כי מומלץ שהחוקרים יקפידו על שימוש במתודולוגיה תקפה ומהימנה

המתאימה לסוגיות הנבחנות, על הצגה מיטבית של המחקר ועל מתן המלצות ברורות ושימיות. כמו כן מומלץ שמשרד הרווחה יפעל להתאמת עיתוי הזמנתם של מחקרים ליכולתו להשקיע בתהליכי פיתוח מדיניות, בשיפורה או בבחינתה מחדש, בהכשרת קובעי מדיניות לעבודה עם חוקרים ולהיעזרות במחקרים, ובהכשרת המפקחים הארציים לתיווך ממצאי המחקרים. המלצות אלה מובאות בסופו של דוח מחקר זה.

תמצית מנהלים

רקע

בישראל נערכים מדי שנה מחקרים יישומיים שנועדו לסייע בתהליכים של קבלת החלטות וקידום מדיניות. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה) מייחס חשיבות רבה לשימוש בממצאי מחקר בתהליכי העבודה, והוא יוזם ביצוע מחקרים על סוגיות שעומדות במרכז פעילותו. המחקרים שהמשרד יוזם ומלווה נועדו לשפר את דרכי העבודה, לקדם את האפקטיביות של מערכת השירותים ולשפר את תהליכי קבלת ההחלטות המקצועיות והניהוליות בדרגי המשרד השונים. מלבד מחקרים אלה, נערכים מחקרים אחרים שהמשרד לא יוזם, אך רבים מהם נעשים בתיאום עימו ובאישורו. מחקרים אלה מבוצעים בעיקר על ידי סטודנטים לתארים מתקדמים ועל ידי אנשי סגל במוסדות אקדמיים.

מטרת המחקר

הנושא של שימוש אפקטיבי ומיטבי במידע ובמצאי מחקרים על ידי מקבלי החלטות ואנשי מקצוע במערכת הרווחה בישראל זוכה לעניין רב באגף למחקר. משום כך, פנה משרד הרווחה למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך מחקר איכותני שיבחן לעומק היבטים מרכזיים של השימוש בממצאי מחקר על ידי קובעי מדיניות ומקבלי החלטות במשרד. נקבע כי המחקר יתמקד במערכת השירותים לילדים ולנוער בסיכון ולבני משפחותיהם. המחקר נועד לנסח המלצות וכיווני פעולה, שיוכלו לסייע לאגף למחקר, תכנון והכשרה להגביר ולייעל את השימוש בממצאי מחקר במשרד הרווחה מחד, ולחוקרים באשר הם לטייב את עבודת המחקר ולקדם את היתכנות השימוש בו מאידך. שאלות המחקר המרכזיות היו:

1. כיצד משתמשים קובעי מדיניות מדרגים שונים בממצאי מחקרים (סוגי השימוש), וכיצד מסייע השימוש בממצאי המחקרים בתהליכים של פיתוח מדיניות?
2. מהם הגורמים המקדמים והגורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים?
3. כיצד ניתן לשפר את השימוש בממצאי מחקרים?

שיטת המחקר

המחקר התבסס על ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מטה במשרד הרווחה אשר עוסקים בהתוויית מדיניות, בפקוח על שירותים לילדים, לנוער ולמשפחות ובהפעלתם ברמה הארצית. מספר המרואיינים וזהותם נקבעו כך שייצגו את מגוון הדרגים והיחידות במשרד אשר עוסקים בתחומים הנ"ל, החל בראשת מינהל ובראשי אגפים, דרך מנהלי שירותים וכלה במפקחים ארציים ובעלי תפקידי מטה נוספים. הייתה העדפה לאנשים שמכנהים או שכיהנו במטה המשרד תקופה ממושכת יחסית, והספיקו להיחשף למספר רב יחסית של מחקרים במהלך עבודתם. את רשימת המרואיינים גיבשו במשותף החוקרים ואנשי אגף המחקר במשרד, כדי לוודא עמידה בקריטריונים הללו. סך הכול רואיינו 18 בעלי תפקידים, שרובם (חמישה עשר במספר) מכהנים כיום

בתפקידים הרלוונטיים במשרד, ומיעוטם (שלושה) פרשו לגמלאות בשנה-שנתיים שקדמו למועד הריאיון עימם. בין המרוויינים היו חמש עשרה נשים ושלושה גברים. הראיונות בוצעו בין אוגוסט 2018 לדצמבר 2018. כל ריאיון נמשך 60-90 דקות ולווה במדריך ריאיון, אשר פותח בהתבסס על סקירת ספרות מקצועית, על ניסיונם של החוקרים בתחום המחקר החברתי היישומי, על דיונים בוועדת ההיגוי שליוותה את המחקר ועל משוב של חברי הוועדה. בין היתר, עסקו הראיונות בנושאים שלהלן:

- מידת השימוש ואופני השימוש של המרוויינים במחקרים ככלי עזר בעבודתם
- טיב הקשר עם החוקרים במחקרים מוזמנים והשפעתו על מידת השימוש בממצאים
- דוגמאות לשימוש מוצלח בממצאי מחקרים מוזמנים ודוגמאות לשימוש לא-מוצלח בממצאי מחקרים כאלה
- הגורמים שמסייעים לשימוש מועיל בממצאי מחקרים והגורמים המעכבים שימוש שכזה
- דרכים לשיפור הפקת התועלת ממחקרים

לבסוף, נערך ניתוח תוכן של כל הראיונות, במטרה לאתר תמות מרכזיות. שיטת הניתוח של מידע איכותני מסוג זה מבוססת על מיון וקטגוריזציה כדי לגלות דפוסים חוזרים, מגמות וקטגוריות מושגיות. הניתוח מתחיל בקריאה יסודית של החומר וחלוקה ראשונית לקטגוריות (שעשויות להשתנות בהמשך). במחקר זה, חלק מן הקטגוריות נקבעו מראש, וחלק נוספו מאוחר יותר, על בסיס קריאה של תכני הראיונות.

ממצאים

הממצאים העיקריים בדבר תפיסותיהם של אנשי המטה בנוגע לשימוש במחקרים בעבודת המשרד מובאים בקצרה להלן, ובאופן מפורט יותר, בצירוף ציטוטים להמחשת הדברים, בגוף הדוח. הממצאים מוצגים בשני חלקים: (1) ממצאים הנוגעים למחקרים שהוזמנו על ידי המשרד, שיש להם לרוב אופי יישומי יותר; (2) ממצאים הנוגעים למחקרים חיצוניים שאושרו על ידי המשרד, או שנעשו ללא קשר עם המשרד, שברבים מהם הרכיב היישומי הוא משני.

ממצאים עיקריים הנוגעים למחקרים שהוזמנו על ידי משרד הרווחה

1. כל הגורמים במטה משרד הרווחה שרואיניו מייחסים חשיבות רבה לשימוש בממצאי מחקרים לשם טיוב עבודתו של המשרד ומדיניותו. לא ניכר הבדל בייחוס החשיבות למחקר בין מרוויינים שתיארו שימוש ענף ומגוון במחקרים לבין אלה שדיווחו כי הם עושים בו שימוש מועט יותר. נראה אם כן, שההבדלים במידת השימוש בממצאי מחקר נובעים בעיקר מחסמים לשימוש בו.
2. בכל שלב בתהליך פיתוח המדיניות משתמשים המרוויינים במחקרים מסוגים שונים:
 - לפני פיתוחה נעזרים המרוויינים במחקרים לאיתור צרכים ומצבי סיכון. למשל, בסקרי אוכלוסייה רחבים.
 - במהלך פיתוחה הם נעזרים בסקירות ספרות על מדיניות ועל מאפייני הפרטיקה המיטבית ובמחקרי הערכה מעצבים לתוכניות ניסיוניות.
 - ולאחר החלתה הם נעזרים במחקרי הערכה מסכמים לתוכניות התערבות ברמה הארצית, וכן בעבודות לחילוץ הידע הסמוי וניסוח התורה המקצועית.

3. ממצאי המחקר משמשים במיוחד למטרות מסוימות בתהליכי פיתוח מדיניות, ובהן:
- עיצוב שירותים תוך כדי הפעלת פיילוט ופיתוח מערכת השירותים בכללותה: פיתוח וריאציות של שירותים קיימים ופיתוח שירותים חדשים שיענו על צרכים שעדיין לא ניתן להם מענה במערכת השירותים.
 - ניסוח מהודק יותר של מדיניות, כמו ניסוח מחודש של מכרזים להפעלת שירותים, ואפילו שינוי סעיפי חוק, כך שיתאימו יותר לצרכים בשטח.
 - שכנוע מקבלי החלטות במשרד הרווחה, במשרד האוצר או בכנסת.
 - גיוס שיתוף הפעולה של מפעילי התוכניות בהטמעת מדיניות ארצית, לאחר שלמדו מהערכה של תוכניות ניסיוניות.
 - סיוע בגיבוש החלטות נקודתיות, כמו למשל, ציטוט מחקרים בתסקירים המוגשים לבית משפט כדי לעגן את ההמלצות שניתנו בנוגע למקרים מסוימים.
4. הגורמים שמקדמים במיוחד את השימוש בממצאי מחקרים נוגעים בעיקר:
- לרלוונטיות המחקר ולאיכותו. הרלוונטיות שלו נבחנת על ידי נושא המחקר ועיתוי עריכתו, ואיכותו נבחנת, למשל, על ידי שימוש במתודולוגיה תקפה ומהימנה.
 - לקשרים טובים בין מזמיני המחקר לבין החוקרים, המתאפיינים באמון במקצועיות ובכוונותיהם הטובות של חוקרים, בקשר שוטף איתם לאורך המחקר, ולעיתים גם לאורך זמן, בתהליכים ממושכים של פיתוח מדיניות ובעריכת סדרת מחקרים.
 - לטיב הצגתו של המחקר, הכולל הצגה נגישה וברורה, עקבית ולא מבוססת על עגה מקצועית, תמצות של העיסוק במתודולוגיה והתרכזות בממצאים, שימוש בהמחשה חזותית, הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות, פרשנות מחקרית רלוונטית המעוגנת בתמונת מציאות רחבה, איזון ראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר, וניסוח מסקנות והמלצות ברורות ושימות.
5. גורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים, מלבד אלה המהווים "תמונת ראי" לגורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקרים, כוללים:
- חשיפה מועטה של קובעי מדיניות ושל אנשי מקצוע בשטח לכלל המחקרים במערכת לרווחת הילד - לעיתים נערכים מחקרים על שירותים שונים שקובעי מדיניות משירותים מקבילים עשויים למצוא בהם עניין, אך אינם מודעים להם. כמו כן, קורה שאנשי המקצוע המפעילים שירותים שנבחנו במחקר לא נחשפים לממצאי המחקרים.
 - פער זמנים בין תהליכי קביעת מדיניות לבין תהליכי עריכת מחקר - לעיתים, קובעי המדיניות זקוקים לממצאי המחקר זמן רב לפני פרסום ממצאי המחקר, ולעיתים המצב הוא הפוך - המחקר מתפרסם זמן רב לפני שניתן ליישם את המלצותיו.
 - התרבות הארגונית שאינה מעודדת די הצורך יישום של המלצות המחקר.
 - היעדר תקציב ליישום ההמלצות.
 - נטייה של קובעי מדיניות להתעלם ממחקרים שסותרים את האג'נדה שלהם.

ממצאים עיקריים הנוגעים למחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד

היכולת להשתמש בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד פחות מובנת מאליה, לעומת היכולת להשתמש בממצאי המחקרים המוזמנים, אשר נבחרו בידי המשרד ומומנו על ידו. מחקרים אלה לא בהכרח מתייחסים לשאלות שהמשרד מוצא בהן עניין מיוחד. נוסף על כך, מחקרים אלה לעיתים מפורטים ועשירים מדי במידע, והתובנות העולות מהם אינן מנוסחות בהכרח באופן יישומי ונגיש לקובעי מדיניות.

רבים מן המרואיינים ציינו שהמשרד מתקשה לעקוב באופן מסודר אחר המחקרים שהוא עצמו אישר. נראה שבמקרים רבים, תוצרי המחקרים (דוחות מחקר, עבודות מאסטר ודוקטורט ומאמרים) כלל לא מגיעים לידי המשרד, על אף שהחוקרים שמקבלים את אישורו מתחייבים מראש להעבירם. גם במקרים שבהם הועברו תוצרי המחקר למשרד, ואף כאשר העברתם תועדה ברישומי המשרד, נאמר כי לא תמיד מצליחים עובדי המשרד לאתרם. במקרים נוספים, כלל לא ברור האם המחקרים אכן הסתיימו והאם ממצאיהם הועלו על הכתב.

המצב טוב יותר במקרים שבהם מדובר במחקרים שעורכים עובדי המשרד, או עובדים בשירותים הכפופים לו, שמבצעים מחקרים כאלה במסגרת לימודיהם האקדמיים. כמה מן המרואיינים סיפרו כי הנהיגו מסגרות בתוך השירותים שעליהם הם ממונים, ושבהן ניתנת הזדמנות לעובדים להציג את המחקרים שערכו במסגרת לימודיהם ולקדם דיון מסודר בממצאיהם. נוסף לכך, צוינו לטובה מקרים של "חוקרים שחשוב להם, והם פונים [למשרד] ו'דוחפים', ואז יש דיון והמשכיות", ולעיתים אף השפעה על מדיניות או הזמנה של מחקרי המשך על ידי המשרד. ואולם, נראה שאלה הם היוצאים מן הכלל, ושבמידה רבה, הדבר אכן תלוי בעיקר במוטיבציה של החוקרים לסייע להבאת שינוי, ולא במנגנון מסודר של המשרד, או ביוזמה שלו העשויה לקדם למידה שיטתית ממחקרים שהוא אישר.

כשמדובר במחקרים שנעשו ללא כל קשר עם המשרד (גם לא באישורו), אבל רלוונטיים לעבודתו, הקושי במעקב אחר ביצועם רב עוד יותר. זאת, משום שללא משאבים ייעודיים למעקב, ישנו קושי משמעותי לדעת על עצם קיומם; שלא לדבר על השקעת זמן ומאמץ בליקוט דוחות המחקר והפרסומים האקדמיים ובהפקת המידע מהם. לשם התמודדות עם קושי זה, יזמו כמה מיחידות המשרד הזמנת סקירות ספרות מקיפות בנושאים נבחרים.

המלצות וכיווני פעולה

המרואיינים העלו שורה של הצעות שעשויות לשפר את השימוש של משרד הרווחה בממצאי מחקרים. הצעותיהם, בנוגע למחקרים מוזמנים ולמחקרים שאינם מוזמנים, מופיעות בפירוט רב בגוף הדוח. בחינה אינטגרטיבית של המלצותיהם, בצירוף תובנות מן הספרות המקצועית, סייעו לנסח כמה כיווני פעולה, אשר עשויים להגביר את מימוש הפוטנציאל של ממצאי מחקרים גביבש מדיניות ובטיובה. חלק מכיווני פעולה אלה מופנים בעיקר לחוקרים, במטרה לסייע להם לחקור ולהציג ממצאים באופן שיגביר את הסיכוי שייעשה בהם שימוש. לצד אלה, מוצעים כמה כיווני פעולה למשרד הרווחה, כאלה שעשויים לסייע לו להפיק תועלת רבה עוד יותר מממצאי מחקרים, מוזמנים ולא-מוזמנים כאחד. להלן כיווני הפעולה המוצעים:

1. כדי להגביר את ההתכנות השימוש בממצאי מחקרים רצוי שהחוקרים יקפידו על:
- רלוונטיות המחקר מבחינת הנושא שלו ועיתוי עריכתו. במילים אחרות, רצוי לבחור בנושאי מחקר שנמצאים על סדר היום הציבורי ועל זה של המשרד.
 - שימוש במתודולוגיה המתאימה לסוגיות הנבחנות, תקפה ומהימנה.
 - רכישת אמונם של קובעי המדיניות וניהול קשר שוטף ואיכותי איתם במהלך המחקר, ואף לאורך זמן, במהלך עריכת סדרת מחקרים.
 - הצגה מיטבית של המחקר תוך הקפדה על ההיבטים שלהלן:
 - הצגת ממצאים עקבית, בהירה ופשוטה, שאינה מבוססת על עגה מקצועית
 - שימוש בהמחשה חזותית
 - תמצות של העיסוק במתודולוגיה והתרכזות בממצאים
 - הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות
 - פרשנות מחקרית רלוונטית, תוך עיגונה בתמונת מציאות רחבה
 - איזון ראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר
 - שימוש בפורמטים מגוונים להצגת הממצאים כמו מאמרים אקדמיים או "דוחצגת" (הצגת עיקרי מחקר וממצאיו בפורמט של מצגת)
 - מתן המלצות ברורות ושימוש
 - הפצת הממצאים לקהל יעד רחב ומגוון יותר מאשר קובעי המדיניות מזמיני המחקר
 - העמקת מומחיותם במדעי ההתנהגות, ובחינת דרכים לשימוש בהתערבויות התנהגותיות וב"נאדג'ים"¹ שעשויים למנוע הטיות קוגניטיביות של קובעי המדיניות ולהגביר את השימוש המושכל בממצאי המחקר, כגון שימוש באסטרטגיות למסגור מחדש של הממצאים (framing).
2. כדי לייעל את השימוש בממצאי מחקר, מומלץ למשרד הרווחה לנקוט בפעולות שלהלן:
- התאמת עיתוי עריכתם של מחקרים מוזמנים ליכולתו של המשרד להשקיע בתהליכי פיתוח מדיניות, בשיפור מדיניות או בבחינה מחדש של מדיניות.
 - הקצאת תקינה לאיש/אשת מחקר בתוך השירותים, ולכל הפחות בשירותים גדולים, שתפקידו יכלול ייזום מחקרים הרלוונטיים לעבודת השירות, הנגשת ממצאי מחקרים מוזמנים וכאלה שקיבלו אישור לקובעי המדיניות בשירות ובשירותים מקבילים שעשויים להיתרם ממנו ועידודם לפעול בהתאם להמלצות ולכיווני הפעולה.

¹ "נאדג'" הוא התערבות התנהגותית שמשמשת בארכיטקטורת בחירות אשר משנה באופן צפוי את בחירתו של מקבל ההחלטה, מבלי להגביל אותו ומבלי לספק לו תמריץ חומרי משמעותי (Thaler & Sunstein, 2008).

- הכשרת קובעי המדיניות לעבודה עם חוקרים ולהיעזרות במחקרים, הן מחקרים שהמשרד הזמין והן מחקרים שהמשרד אישר.
- הכשרת המפקחים הארציים על השירותים לתיווך ממצאי המחקרים הרלוונטיים לאנשי המקצוע מפעילי השירותים בשטח, והוספת רכיב זה להגדרת תפקידם.
- בחינת האפשרות לחזק את התוקף של ממצאי מחקרים מוזמנים באמצעות תהליך של בקרת עמיתים (peer review) על דוחות המחקר, בדומה לתהליך שעוברים מאמרים המתפרסמים בכתבי עת מדעיים. עם זאת, יש לשקול גם את השפעתה של בקרה זו על משך הזמן שיחלוף עד לפרסום המחקר.
- הקצאת תקינה לאיש מקצוע במשרד, שיתמקד בקידום השימוש בממצאי מחקרים שהמשרד הזמין או אישר. תפקידו יהיה לעקוב אחר השימוש בממצאי המחקרים השונים, בטווח הקצר ובטווח הארוך, תוך שימת לב למטרות המסוימות שלשמן נעשה השימוש בממצאי המחקר, ולפעול לשימוש בממצאים גם למטרות נוספות. נוסף לכך, הוא יכנס את הגורמים הרלוונטיים ויניע תהליכים לקידום היישום של כיווני הפעולה, תוך מיפוי החסמים ותכנון הדרכים להתגברות עליהם.
- הקצאה מראש של תקציב ייעודי ליישום ההמלצות וכיווני הפעולה של מחקרים מוזמנים, נוסף לתקציב המיועד לביצוע המחקר עצמו.

3. כדי להגביר את השימוש בממצאי מחקרים שהמשרד אישר (ולא הזמין), מומלץ גם:

- לעודד עריכת מחקרים בנושאים שלא נחקרו די הצורך ובגישות חדשות, למשל באמצעות הענקת מלגות מחקר.
- לגבש מדיניות יעילה לאישור מחקרים חיצוניים אשר מתייחסים לשירותים ולבסיסי נתונים של המשרד. זאת, לצורך מציאת איזון הולם בין הרצון להרחיב את הידע הקיים לבין הקטנת העומס הכרוך בתהליכי אישור המחקרים והמעקב אחריהם ואחר ממצאיהם.
- להקצות משאבים להנגשת ממצאי מחקרים שהמשרד אישר לקובעי המדיניות, כלומר להצגתם בבירות ובעקביות המתאפיינת במכוונות לפעולה ולחשיפתם לקובעי המדיניות הרלוונטיים.

דברי תודה

אנו מודים לאנשים הרבים שסייעו לנו בשלבים השונים של ביצוע המחקר ושל הכנת דוח זה לפרסום.

ראשית כול, ברצוננו להודות לעובדי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ולגמלאיו, אשר הקדישו מזמנם וממרחם וניאותו להתראיין למחקר זה ולחלוק איתנו מניסיונם: אביגיל סגל, מפקחת ארצית על חוק האימוץ; אורנה הירשפלד, מנהלת השירות למען הילד; איילה מאיר, מנהלת השירות לרווחת הפרט והמשפחה; איריס פלורנטיין, ראשת המינהל לשירותים חברתיים ואישיים; אפי ברוור, מנהלו הקודם של שירות המבחן לנוער; דליה לב שדה, מנהלת שירות ילד ונוער; ורד רוטפוגל, מפקחת קהילה ארצית בשירות ילד ונוער; חוה לוי, עו"ס ראשית לפי חוק הנוער - טיפול והשגחה; יחיאלה ארבל, מנהלת השירות לשיקום נוער; מוטי וינטר, לשעבר מנהל האגף לשירותים חברתיים ואישיים; מימי אקרמן, סגנית מנהל התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון; מירב דדיה מולד, מנהלת תוכנית יתד; עמיר קשי, מפקח ארצי על ועדות תכנון טיפול והערכה; רונית צור, מנהלת השירות לחקירות ילדים ולחקירות מיוחדות; רחל ויינשטיין, לשעבר מנהלת שירות המבחן למבוגרים; רחל לוי אגור, מפקחת ארצית על האומנה; רקפת עצמון, עו"ס ראשית לעניין סדרי דין בשירות לרווחת הפרט והמשפחה; ושלווה ליבוביץ', לשעבר מפקחת ארצית על שירותי אומנה.

תודה לשותפינו בוועדת ההיגוי למחקר: ד"ר יוסף (אסי) אהרונוב, הממונה על תחום המחקר באגף למחקר, תכנון והכשרה; טלי הינדי, קודמתו בתפקיד; ד"ר ברוך רוזן, מנהל חטיבת מערכות במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל; וד"ר כרמית כץ, מבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב. אנו מודים לד"ר יקותיאל (קותי) צבע, מנהל אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה, על היוזמה למחקר ועל העצות הנבונות.

תודה לחגית יערי רוטשטיין ולתחיה חנוך פרידלנדר ממשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים על מאמציהן לאתר מחקרים שבוצעו בעבור המשרד ואשר שמורים במחשבי המשרד ובספריית בית הספר המרכזי שלו.

תודה לעמיתינו ממכון ברוקדייל על תרומתם להכנת הדוח: לדגנית לוי ולמרים נבות, שהיו שותפות להכנתה של הצעת המחקר, לדורי ריבקין ולד"ר לייה מורן גלעד על הקריאה והמשוב על דוח המחקר.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
2	2. תובנות מן הספרות על השימוש בממצאי מחקר
5	3. תיאור המחקר
7	4. ממצאים
29	5. תובנות וכיווני פעולה
34	מקורות
37	נספח - מדריך לראיונות

1. מבוא

בישראל נערכים מדי שנה מחקרים יישומיים שנועדו לסייע בתהליכים של קבלת החלטות וקידום מדיניות. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה) מייחס חשיבות רבה לשימוש בממצאי מחקר בתהליכי העבודה, והוא יוזם ביצוע מחקרים על סוגיות שעומדות במרכז פעילותו. המחקרים השונים נערכים על ידי האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד או בליווי, על ידי גופי מחקר חיצוניים, כגון מכוני מחקר¹ וחוקרים ממוסדות אקדמיים ועל ידי חוקרים עצמאיים. המחקרים שהמשרד יוזם ומלווה נועדו לשפר את דרכי העבודה, לקדם את האפקטיביות של מערכת השירותים ולשפר את תהליכי קבלת ההחלטות המקצועיות והניהוליות בדרגי המשרד השונים.² מלבד מחקרים אלה, נערכים מחקרים אחרים שהמשרד לא יוזם, אך נעשים בתיאום עימו ובאישורו. מחקרים אלה מבוצעים בעיקר על ידי סטודנטים לתארים מתקדמים ועל ידי אנשי סגל במוסדות אקדמיים.

הנושא של שימוש אפקטיבי ומיטבי במידע ובמצאי מחקרים על ידי מקבלי החלטות ואנשי מקצוע במערכת הרווחה זוכה לעניין רב באגף למחקר, תכנון והכשרה. לצורך המשך לימוד הנושא, ולשם חיזוק השימוש בממצאי מחקר בהקשר הייחודי של מערכת שירותי הרווחה בישראל, פנה משרד הרווחה למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך מחקר איכותני שיבחן לעומק היבטים מרכזיים של השימוש בממצאי מחקר על ידי קובעי מדיניות ומקבלי החלטות בדרגים שונים במשרד. המחקר מבוסס על תובנות מן הספרות ועל ראיונות עומק עם קובעי מדיניות במערכת השירותים לילדים ולנוער בסיכון ולבני משפחותיהם. בדוח מחקר זה מוצגות תובנות מן הספרות המקצועית וממצאים מן המחקר הן בנוגע למחקרים שהמשרד יזם והזמין והן בנוגע למחקרים שאת ביצועם אישר. בפרק הממצאים מתוארות תפיסות המרואיינים בנוגע לחשיבות השימוש בממצאי מחקר בתהליכי קביעת מדיניות, המטרות שלשמן הם נעזרים במחקר והגורמים המקדמים והמעכבים את השימוש בממצאי מחקר. לסיכום מובאים המלצות וכיווני פעולה, שיוכלו לסייע לאגף למחקר, תכנון והכשרה להגביר ולייעל את השימוש בממצאי מחקר במשרד הרווחה מחד, ולחוקרים באשר הם לטייב את עבודת המחקר ולקדם את היתכנות השימוש בו מאידך.

¹ בהם מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, אשר ביצע גם את המחקר הזה.

² מתוך אתר האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה,

<http://www.molsa.gov.il/Units/Wings/AgafMehkar/Pages/AgafMehkar.aspx>, אוחרו בתאריך 6.3.2017

2. תובנות מן הספרות על השימוש בממצאי מחקר

ישנה הסכמה רחבה שלמידע מחקרי יישומי יכולה להיות תרומה ניכרת לתהליכים של קבלת החלטות במדיניות ציבורית ולפיתוח דרכי עבודה רצויות (Banks, 2009; Edwards, 2001). אולם, במציאות ישנם מצבים רבים שבהם המחקר, המדיניות והפרקטיקה פועלים בעיקר במקביל, וחוקרים שונים סבורים שיש פער ניכר בין היקף המחקר הקיים לבין היקף השימוש בו (Brownson, 2009; Campbell et al., 2009; Royer, Ewing, & McBride., 2006). פער זה נובע, בין היתר, מ"התנגשות תרבויות" בין עולם המחקר לבין עולמות הפרקטיקה והמדיניות. למשל, לעיתים אין הלימה בין הזמן הדרוש לעריכת מחקרים רלוונטיים לבין קצב יישום המדיניות (Mosley & Courtney, 2012). כמו כן, חוקרים מכוונים לבחינת מגוון נושאים לעומק, בשיטתיות ולאורך זמן, תוך מחויבות לחדשנות ולמצוינות מדעית. לעומתם, קובעי מדיניות מכוונים ליצירת שינויים בשטח בטווח זמן קצר יחסית ובסביבה בירוקרטית-פוליטית מורכבת, תוך מוכנות לפשרות (Brownson et al., 2006).

בעשורים האחרונים ישנה מודעות גוברת לצורך לגשר על הפער בין עולם המחקר לבין עולמות הפרקטיקה והמדיניות (Lavis et al., 2010), לכן נעשים מאמצים לבחון כיצד משתמשים מקבלי החלטות מדרגים שונים במחקר, להצביע על הגורמים המקדמים שימוש יעיל בממצאי מחקר ועל הגורמים המעכבים זאת, ולאתר דרכים לחיזוק השימוש בממצאי מחקרים. כך, למשל, בתחום הרווחה (Maciolek, 2015); בתחום הבריאות (Ellen, Horowitz, Vaknin & El-Jardali, Ataya, Jamal & Jaafar, 2012; Nelson, Leffler, & Hansen, 2009; Asen, Gurke, Solomon, Connors, & Gumm, 2012). ואולם, חוקרים מציינים כי היקף הספרות הנושאים אלה עודנו מצומצם (Brownson et al., 2006; Nelson et al., 2009).

בחלק זה יוצגו תובנות מן הספרות המקצועית על סוגי השימוש בממצאים ועיתוי השימוש בהם בתהליך פיתוח המדיניות ועל הגורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקר. בספרות המקצועית הבין-לאומית נבחן השימוש בממצאי מחקר באמצעות מתודולוגיות מגוונות: ראיונות עומק עם קובעי מדיניות, מנהלי שירותים וחוקרים; חקרי מקרה על השימוש במחקרים ספציפיים; וסקרים בקרב אוכלוסייה רחבה של אנשי מקצוע העוסקים בתחום של קביעת מדיניות ותרומה לעשייה בשטח.

2.1 סוגי השימוש בממצאי מחקרים ועיתוי השימוש בהם בתהליך פיתוח המדיניות

עיון בספרות המקצועית מעלה הבחנה בין ארבעה דפוסים עיקריים של שימוש בממצאי מחקרים:

שימוש קונספטואלי - המחקר תורם לקובעי המדיניות בצבירת מידע במגוון נושאים ובצרכים כלליים של תהליכי פיתוח מדיניות (Weiss, 1977). שימוש קונספטואלי הוא לרוב מתמשך, אך נפוץ במיוחד בשלב שלפני פיתוח המדיניות, שבו קובעי המדיניות עוסקים בהעלאת נושאים או סוגיות מסוימות על סדר היום הציבורי (Nutley, Waltor, & Davis, 2007).

- **שימוש אינסטרומנטלי** - שימוש מסוג זה רווח במיוחד בשלבים הראשונים של פיתוח מדיניות, לאחר שהוגדרה בעיה והתקבלה החלטה להתמודד איתה. במצב זה, המחקר מסייע לקובעי המדיניות ללמוד על היקף הבעיה ועל אסטרטגיות פעולה שנמצאו מועילות. נוסף לכך, שימוש אינסטרומנטלי במחקר מסייע לתמיכה בקבלת החלטות על הפעלת תוכניות ספציפיות,

על המשך הפעלה של תוכנית קיימת או על הפסקה של הפעלתה (Nutley et al., 2007). בספרות המקצועית מודגש כי יש צורך בחיזוק השימוש במחקרים לצורך מעקב אחר הטמעת המדיניות והשפעותיה לאורך זמן (Asen et al., 2012).

- שימוש טקטי - ממצאי המחקר משמשים את קובעי המדיניות לחיזוק עמדותיהם או מטרתיהם הפוליטיות (Maciolek, 2015). שימוש טקטי (או "פוליטי") נפוץ במיוחד בשלבים של קביעת מדיניות וחקיקה בסוגיות טעונות שבנוגע להן ישנן דעות שונות המיוצגות על ידי בעלי אינטרסים שונים. השימוש במידע נעשה כחלק מן התהליך הפוליטי-בירוקרטי, כדי לסייע לקובעי המדיניות לשכנע בעלי ברית ומתנגדים - ולא דווקא כחלק מתהליך למידה לשם פתרון בעיות (Weiss, 1977; McDonnell & Weatherford, 2013). יתרה מזאת, בשימוש מסוג זה, קובעי המדיניות נוטים להישען על מחקרים באשר הם, ללא הבחנה בין מחקרים על פי מהימנות המחקר, מקורות המידע והמתודולוגיה שבה נעשה שימוש (Asen et al., 2012).
- שימוש כפוי - קובעי המדיניות משתמשים במחקר כדי למלא אחר דרישה חיצונית כלשהי (Maciolek, 2015).

2.2 גורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקרים

הספרות המקצועית מצביעה על שבעה גורמים עיקריים אשר מגבירים את הסיכוי שיעשה שימוש בממצאי מחקרים בעת תכנון מדיניות, פיתוח שירותים והתאמתם של המדיניות ושל השירותים לצרכים המשתנים בשטח. הגורמים שנמנים בספרות הם:

- הרלוונטיות של המחקר - השימוש במחקר רווח יותר ככל שהוא נתפס על ידי מקבלי ההחלטות כרלוונטי לסוגיות שהם מתמודדים עימן (Nelson et al., 2009; Palinkas et al., 2011).
- עיתוי עריכת המחקר - השימוש בממצאי מחקר רווח יותר ככל שהמחקר נערך בעיתוי המתאים. כלומר, ככל שהסוגיות שהמחקר בוחן נמצאות בעדיפות גבוהה יותר להתמודדות איתן (Brownson et al., 2006), וככל שצפוי יותר שינוי במדיניות בעקבות המידע המתקבל מן המחקר (Oh & Rich, 1996; Shulha & Cousins, 1997).
- מכוונות לפעולה - השימוש בממצאי מחקר רווח יותר ככל שהממצאים והתובנות העולים מן המחקר מוצגים באופן שמכוון יותר לפעולה, כלומר ככל שניתן לגזור מממצאי המחקר בקלות רבה יותר דרכי פעולה, נוהלי עבודה ותדריכים מפורטים (Bogenschneider, Little, & Johnson., 2013; Goertz, Barnes, Massell, Fink, & Francis, 2013).
- מידת האמון הניתן בחוקרים - השימוש בממצאי מחקר רווח יותר ככל שניתן יותר אמון בחוקרים (Asen & Gurke, 2014). כלומר, ככל שמערכת היחסים בין קובעי המדיניות לבין החוקרים מבוססת יותר על אמון, כך ישנה נכונות גבוהה יותר להעברת מידע הדדית, וכך ההשפעה שיש לחוקרים ולמקבלי החלטות זה על זה היא משמעותית יותר (Bogenschneider & Corbett, 2010).
- מידת המעורבות של קובעי המדיניות בתהליך עריכת המחקר - השימוש בממצאי מחקר רווח יותר ככל שקובעי המדיניות מעורבים יותר בתהליך עריכת המחקר. נמצא כי דרך מועילה להגברת המעורבות של מקבלי החלטות בעריכת המחקר היא הבניית פורומים משותפים שבהם מתקיימים דיונים רפלקטיביים (Oh & Rich, 1996; Shulha & Cousins, 1997; Nutley et al., 2007).
- התועלת של המידע לאינטרסים בירוקרטיים ופוליטיים - לעיתים השימוש בממצאי מחקר רווח יותר ככל שמידת התועלת שלהם לאינטרסים בירוקרטיים ופוליטיים רבה יותר (Rich, 1997; McDonnell & Weatherford, 2013).

- שימוש בהתערבויות התנהגותיות להגברת השימוש המושכל בממצאי מחקר - בשנים האחרונות, גברה המודעות לכך שלעיתים שימוש מועט בממצאי מחקר בתהליכי קביעת מדיניות וקבלת החלטות נובע מהטיות קוגניטיביות של קובעי מדיניות (Hallsworth & Egan, 2018; Hallsworth, Egan, Rutter & McCrae, 2018). ממחקרים שונים עולה כי שימוש בהתערבויות התנהגותיות וב"נאדג'ים"³ עשוי לסייע בצמצום הטיות אלה ובהגברת השימוש המושכל בממצאי מחקר בתהליכים של קביעת מדיניות. למשל, מחקרים הראו כי לעיתים אופן מסגור הממצאים (framing) גורם להטיה בתפיסה של משמעותם, ומשפיע על היעדר השימוש בהם, וכי שימוש באסטרטגיות מסגור שונות להצגתם עשוי לסייע בהגברת השימוש בהם (ראו למשל: Dewulf & Bouwen, 2012).

בהמשך נבחן את ממצאינו מן הראיונות במשרד הרווחה, בין היתר גם לאור המסגרת המושגית שתוארה בספרות המקצועית, הן באשר לסוגי השימוש בממצאי מחקרים והן באשר לגורמים שמסייעים לעשות בהם שימוש.

³ "נאדג" הוא התערבות התנהגותית שמשמשת בארכיטקטורת בחירות אשר משנה באופן צפוי את בחירתו של מקבל ההחלטה, מבלי להגביל אותו ומבלי לספק לו תמריץ חומרי משמעותי (Thaler & Sunstein, 2008).

3. תיאור המחקר

3.1 מטרת המחקר ושאלות המחקר

המחקר נועד לבחון כיצד ניתן לחזק את השימוש של קובעי מדיניות מדרגים שונים במערכת לרווחת הילד והמשפחה בממצאי מחקרים. זאת, כדי לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות ולקדם את האפקטיביות של מערכת השירותים לילדים ולנוער בסיכון ולמשפחותיהם. ממצאי מחקר זה עשויים להשליך גם על יחידות אחרות במשרד, שעוסקות בתכנון ובהפעלת שירותים עבור קבוצות אוכלוסייה נוספות. באופן מפורט יותר, שאלות המחקר הן:

1. כיצד משתמשים קובעי מדיניות מדרגים שונים בממצאי מחקרים (סוגי השימוש), וכיצד מסייע השימוש בממצאי המחקרים בתהליכים של פיתוח מדיניות?
2. מהם הגורמים המקדמים והגורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים?
3. כיצד ניתן לשפר את השימוש בממצאי מחקרים?

3.2 אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה אנשי מטה במשרד הרווחה בדרגים שונים, אשר עוסקים בהתוויית מדיניות, בפיקוח על שירותים לילדים, לנוער ולמשפחות ובהפעלתם ברמה הארצית. מספר המרואיינים וזהותם נקבעו כך שיהיו שני נציגים לפחות לכל אחד ממגוון הדרגים והיחידות במשרד אשר עוסקים בתחומים הנ"ל, החל בראשת מינהל ובראשי אגפים, דרך מנהלי שירותים וכלה במפקחים ארציים ובעלי תפקידי מטה נוספים. הייתה העדפה לאנשים שמכהנים או שכיהנו במטה המשרד תקופה ממושכת יחסית, והספיקו להיחשף למספר רב יחסית של מחקרים במהלך עבודתם. את רשימת המרואיינים גיבשו במשותף החוקרים ואנשי אגף המחקר במשרד, כדי לוודא עמידה בקריטריונים הללו. סך הכול רואיינו 18 בעלי תפקידים, שרובם (חמישה עשר במספר) מכהנים כיום בתפקידים הרלוונטיים במשרד, ומיעוטם (שלושה) פרשו לגמלאות בשנה-שנתיים שקדמו למועד הריאיון עימם. בין המרואיינים היו חמש עשרה נשים ושלושה גברים.

3.3 מערך המחקר

שיטת המחקר

המחקר נערך על פי הגישה האיכותנית-פנומנולוגית המתמקדת בהבנת התופעה הנחקרת מנקודת הראות הסובייקטיבית הייחודית של אלה המעורבים בה (Giorgi, 2009; Maykut & Morehouse, 1994). מטרתו של מחקר מסוג זה היא לתאר את הניסיון האנושי, כלומר את הדרך שבה המרואיינים חווים את התופעה, מציגים ומפרשים אותה, על המשותף והנבדל ביניהם (שקדי, 2003).

כלי המחקר

כלי המחקר שבו נעשה שימוש הם ראיונות עומק חצי מובנים. הראיונות עם אנשי המטה וקובעי המדיניות בוצעו בין אוגוסט 2018 לדצמבר 2018. כל ראיון נמשך 60-90 דקות, התבסס על רשימה כללית של נושאים שנראו לחוקרים מהותיים לתופעה הנחקרת ושרצו להתמקד בהם (Patton, 2002), ולווח במדריך ראיון (Patton, 1990, 2002; Knox & Burkard, 2009) (ראו נספח). פיתוח מדריך הראיון התבסס על סקירת הספרות, על ניסיונם של החוקרים בתחום המחקר החברתי היישומי, על דיונים בוועדת ההיגוי שליוותה את המחקר ועל משוּב של חברי הוועדה.

בראיונות נשאלו המרואיינים על ניסיונם בכל הנוגע לשימוש במחקרים ובממצאיהם ככלי בעבודתם. זאת, באשר למחקרים שהוזמנו על ידי משרד הרווחה, באשר למחקרים אחרים שנעשו בתיאום עם המשרד ובאשר למחקרים שנוגעים לתחומי עבודתם אך נעשו ללא קשר עם המשרד. בין היתר, עסקו הראיונות בנושאים שלהלן:

- מידת השימוש ואופני השימוש של המרואיינים במחקרים ככלי עזר בעבודתם
- ייזום מחקרים על ידי האגף או השירות שבו עובד המרואיין
- טיב הקשר עם החוקרים במחקרים מוזמנים והשפעתו על מידת השימוש בממצאים
- דוגמאות לשימוש מוצלח בממצאי מחקרים מוזמנים ודוגמאות לשימוש לא-מוצלח בממצאי מחקרים כאלה
- הגורמים שמסייעים לשימוש מועיל בממצאי מחקרים והגורמים המעכבים שימוש שכזה
- דרכים לשיפור הפקת התועלת ממחקרים

החוקרים הקפידו לשוות לראיון אופי של שיחה פתוחה ככל האפשר, באופן שעודד העלאת סוגיות והיבטים נוספים, שלא על כולם חשבו החוקרים מראש. מדריך הראיון שימש בעיקר להשלמת העיסוק בסוגיות שהמרואיינים לא העלו אותן בעצמם ולחידוד נקודות שלא הובהרו עד הסוף (Patton, 1990, 2002; Knox & Burkard, 2009).

ניתוח הנתונים

נערך ניתוח תוכן במטרה לאתר תמות מרכזיות. שיטת הניתוח של מידע איכותני מסוג זה מבוססת על מיון וקטגוריזציה כדי לגלות דפוסים חוזרים, מגמות וקטגוריות מושגיות. הניתוח מתחיל בקריאה יסודית של החומר וחלוקה ראשונית לקטגוריות (שעשויות להשתנות בהמשך). במחקר זה, חלק מן הקטגוריות נקבעו מראש, וחלק נוספו מאוחר יותר, על בסיס קריאה של תוכני הראיונות. לצורך הניתוח נעזרנו בתוכנת Narralyzer לניתוח נתונים איכותניים (שקדי, 2003). תוכנה זו היא כלי עזר שאינו מחליף את שיקול הדעת של החוקרים בבניית הקטגוריות, אלא מקל על עבודת הסיווג והמיון של הנתונים.

4. ממצאים

בפרק זה נפרט את הממצאים העיקריים בדבר תפיסותיהם של אנשי המטה בנוגע לשימוש במחקרים בעבודת המשרד. הממצאים יוצגו בשני חלקים: (1) ממצאים הנוגעים למחקרים שהוזמנו על ידי המשרד, שיש להם אופי יישומי יותר; (2) ממצאים הנוגעים למחקרים חיצוניים שאושרו על ידי המשרד, או שנעשו ללא קשר עם המשרד, שברבים מהם הרכיב היישומי הוא משני.

4.1. ממצאים הנוגעים למחקרים שהוזמנו על ידי משרד הרווחה

בחלק זה יוצגו תפיסותיהם של המרואיינים על אודות חשיבות המחקרים המוזמנים בעבודת המשרד; סוגי המחקרים המוזמנים שבהם הם משתמשים; התובנות שלהם בדבר גורמים שמסייעים לשימוש אופטימלי במחקרים או מקשים עליו; ודרכים לשיפור העשייה בתחום זה. רבים מן הממצאים נדגים ונבאר באמצעות ציטוטים מפיהם של מרואיינים תוך שמירה על האנונימיות שלהם והימנעות מאזכור המחקרים שבהם השתמשו.

4.1.1 תפיסות על אודות חשיבות המחקרים בעבודת המשרד

כל המרואיינים טענו לשימוש במחקרים חשוב מאוד לשם טיוב עבודתו של המשרד ומדיניותו.

“הנתונים ועיבודי הנתונים זה הבסיס ללמידה... זה הבסיס לכל העבודה שלנו...”

חלקם ציינו כי בהתאם לחשיבות הרבה שהם מייחסים למחקר, הם משתמשים בו שימוש נרחב.

“הקפדנו לעשות מחקרים כמה שאפשר, לאורך השנים... המשאב העיקרי שעמד לרשותנו היה תקציב, ופחות כוח אדם - תקציב לקניית שירותים. היתה ירידה ממדיניות רווחה, במובן של שנות ה-80, להרבה מאוד הפרטות והפרטות חלקיות. זה שם אותנו במקום שחייב אותנו לבדוק את עצמנו ואת השירותים שאנחנו קונים, שירותים שלא בתפעול ישיר של המשרד. כמעט כל שירות שהוצאנו למיקור חוץ, הקפדנו שיהיה עליו מחקר, וגם על מה שתפעלנו בעצמנו.”

גם מרואיינים שלא תמיד מצליחים להשתמש במחקר שימוש מיטבי ציינו את החשיבות הרבה שהם מייחסים למחקר.

עוד ציינו חלק מן המרואיינים כי חשיבות השימוש במחקר גוברת לדעתם על הסיכון המסוים הטמון בחשיפה לנתונים המציגים תמונת מצב שונה מזו הרצויה.

“אני מאוד אוהבת לעבוד עם מחקרים. אני לא רואה במחקר קושי, גם אם הוא מראה לי תמונה לא מחמיאה. אני רוצה לדעת את האמת ולהשתפר.”

מרואיינים אחדים ציינו כי גם אנשי המקצוע בשטח, המתמודדים עם קשיים בדרכי העבודה ברמה היום-יומית, מייחסים חשיבות רבה למחקר. חשוב להם לדעת כי המשרד בוחן את נקודות התורפה במערכת השירותים בהתבסס על ניסיונם, וזאת למרות העובדה שההשתתפות במחקר מעמיסה על עבודתם.

4.1.2 סוגי המחקרים שבהם משתמשים בכל אחד משלבי פיתוח המדיניות

המרוויינים סיווגו את המחקרים שבהם הם משתמשים לכמה קבוצות, בהתאם לשלב פיתוח המדיניות. להלן הקטגוריות שעולות מדבריהם של כלל המרוויינים:

א. מחקרים שבהם משתמשים לפני פיתוח מדיניות

מחקרים אלה עשויים לכלול סקרי צרכים של קבוצות אוכלוסייה רחבות ובחינת מצבי סיכון. דוגמה אחת מני רבות שניתנו - מחקר שבחן אפשרות לזהות מראש הסדר אומנה שעומד לקרוס, כדי לפתח מדיניות שתסייע לאתר מקרים אלה מבעוד מועד ולהגיש סיוע מתאים למשפחות.

ב. מחקרים שמתמקדים בתהליך פיתוח מדיניות

אלה כוללים סקירות ספרות על מדיניות ועל מאפייני הפרקטיקה במדינות שונות בעולם, וגם מחקרי הערכה מעצבים לתוכניות ניסיוניות. השימוש בסקירות ספרות מחקרית נועד לאפשר התבססות על תובנות והצעות למדיניות העולות מידע מחקרי שנצבר בעולם, תוך התאמה למאפיינים הייחודיים של מערכת השירותים ושל החברה בישראל. סקירות הספרות גם מסייעות להשוות את העשייה בישראל לעשייה במדינות אחרות בעולם.

“לפעמים אתה מגלה שאתה בפיגור של עשר שנים אחרי מקומות אחרים, ולפעמים - שאתה עושה משהו חדשני [בקנה מידה עולמי].”

“זה מאוד חשוב, ללמוד מה עושים בעולם - האם אנחנו כמותם או [פועלים] בכיוון הפוך.”

אחד המרוויינים אף ציין כי הקפיד להשלים את הידע מסקירות הספרות באמצעות קשרי עבודה מקצועיים שקיים עם עמיתים ממדינות אחרות.

בנוגע למחקרי הערכה מעצבים, סיפרו המרוויינים כי רבים מן המחקרים שהמשרד מזמין הם מחקרי הערכה של תוכניות התערבות חדשות, שמטרתם ללמוד על תהליכי היישום של התוכניות ועל תוצאותיהן ולשפר אותן במהלך ביצוע המחקר. מחקרים מסוג זה בודקים לעיתים תוכניות ניסיוניות שמיושמות בהיקף קטן, ואז - במקרים רבים - יש למחקר מטרה נוספת - לסייע בגיבוש החלטה באשר להרחבת היקפן ולהטמעתן במשרד כתוכניות קבועות. להלן דוגמה לחשיבות שמייחסים קובעי מדיניות לשימוש במחקר מעצב ניסיוני:

“בתפיסה שלי היום, אנחנו לא יכולים לצאת לתהליך בלי שיש מחקר מלווה... כך שניתן לשפר את התוכנית בזמן אמת, תוך כדי התהליך.”

ג. מחקרים ועבודות מחקר הבוחנים מדיניות קיימת

חלק מן המחקרים בוחנים מדיניות קיימת. למשל, ישנם מחקרים הבוחנים את יישומן והשפעותיהן של תוכניות בהיקף ארצי. מדובר בהערכה מסכמת, שאינה מעצבת. לעיתים מתבצעים מחקרים להערכת תוכניות התערבות ותיקות. מבין המרוויינים היו מי שהדגישו את החשיבות לשוב ולבחון אותן לאחר שנים של פעילות, כדי לוודא שהן עדיין אפקטיביות, דבר שנעשה רק במקרים נדירים:

”כשהקמנו [את התוכניות], התלהבנו. צריך לבדוק אם הן עדיין ’מספקות את הסחורה’, האם הן נותנות את ’מה שהתכוון המשורר’.”

סוג נוסף של מחקרים שתואר הוא **מחקרים לניסוח התורה המקצועית/דרכי העבודה**. כלומר, עבודות מחקר המתמקדות בחילוץ ידע סמוי ובהבנייתו, לצורך כתיבת התורה המקצועית.

”כשהגעתי [לתפקיד במטה המשרד] חשבתי שנכון שגוף הידע שאנחנו יוצרים ויצרנו ייכתב, ושכל הידע בעל-פה [שנצבר] מאז שהשירות הוקם, יעלה על הכתב... זה לא ממש מחקר, אבל [זה] איסוף חומרים, ידע, תיעוד מסודר...”

בנוגע לסוג זה של מחקר, תיארו אחדים מן המרואיינים תהליך מחקרי מתמשך, שמתחיל בכתיבת התורה המקצועית וממשיך בביצוע מחקר לתיקוף התורה שגובשה ודרכי העבודה או הכלים שפותחו במסגרת תהליך חילוץ הידע. מרואיינים אחרים תיארו תהליך הפוך, שבו התורה המקצועית ודרכי העבודה פותחו על בסיס ממצאי מחקר.

”ניתוח הנתונים אפשר לבדוד שבעה פרמטרים של סיכונים מוגברים ולבחון [על בסיסם] את האוכלוסייה - מי לא מאופיין בגורם סיכון מוגבר, מי מאופיין באחד, בשניים, בשלושה... זה נתן לנו יכולת לנבא ולמקד את העבודה - להדריך בהתאם לממצאים את אנשי המקצוע ולשפר את תהליכי האבחון ומתן ההמלצות.”

4.1.3 מטרות בתהליכי פיתוח המדיניות שלשמן משתמשים בממצאי מחקרים

המרואיינים תיארו מטרות בתהליכי פיתוח המדיניות שלשמן הם משתמשים בממצאי המחקר, כמפורט להלן:

א. עיצוב השירותים ופיתוח מערכת השירותים

כאמור, מחקרי הערכה של שירותים שונים מהווים חלק ניכר מן המחקרים שהמשרד מזמין. בראיונות נאמר שהיו שינויים שהוכנסו בתוכניות ההתערבות תוך כדי הפעלתן, תוך הסתייעות בהערכה מעצבת.

”היתרון של מחקר מלווה לפיילוט, זה שאז אני לא מדברת על הדברים באוויר. כך אני רואה איך הדברים מיושמים בפועל, מעבר לתחושות. המחקר מאפשר לבחון לעומק איך מודל שגיבשנו עובד/לא עובד, ואז מכניסים תיקונים תוך כדי.”

נוסף על כך, נאמר כי ממצאי מחקרים עשויים לשמש את קובעי המדיניות לפיתוח וריאציות של שירותים קיימים, בהתאם לצרכים שעולים מהם.

”... המחקר הראה קשיים מסוגים שונים בהפעלה [של השירות]... ונתן לי חיזוק לכיוון של פיתוח מענה אחר ליישובים קטנים ובינוניים...”

הערכה של תוכניות מסוימות עשויה לחדד את ההבנה כי יש צורך בפיתוח תוכניות נוספות ושונות, ולהניע את קובעי המדיניות לפיתוחן.

”המחקרים מחדדים עבורנו את הלקונות שחסרות כיום במערכת השירותים. בעקבות התובנות מ...[אחד המחקרים] אנחנו בחשיבה לפתח תוכניות מובנות לעבודה בתחום שחשבנו שעו”ס המחלקה יכולה לטפל בו. אבל אנחנו רואים שזה לא קורה מספיק, ואולי גם לא יכול לקרות. זה הביא אותנו למסקנה שיש צורך בתוכנית מובנית.”

עוד עלה כי לעיתים השימוש בממצאי המחקר ויישום המלצותיו אינם מיידיים, אלא מתרחשים כמה שנים לאחר סיומו.
"גם אם ההמלצה לא מיושמת מייד, היא ממתנה לזמן שלה, שמגיע אחרי שנה או מספר שנים. זה מאוד תלוי. או שמיישמים אותה בדרכים עקיפות."

כמו כן נאמר כי ישנם מחקרים ש"לא נס ליחס", והם אינם מאבדים מן הרלוונטיות שלהם. הם ציינו כי השימוש במחקרים לצורך פיתוח מערכת השירותים בכללותה צריך להיבחן לאורך זמן.

"המחקרים, באיזשהו מקום, לא מאבדים את הרלוונטיות שלהם. גם אם המחקרים כאילו ותיקים יותר, הם עדיין חיים ונושמים, ואנחנו חוזרים ובוחנים, ואנחנו רוצים לראות האם עשינו דרך בתהליך פיתוח מערכת השירותים. אם לא עשינו דרך, האם הלכנו לכיוון הזה או הלכנו לכיוון אחר. נוספות תוכניות חדשות והסוגיות שהועלו במחקרים ותיקים עוד פעם נבחנות. אז אני חושבת שזה... בראייה הכללית זה משהו ש... כאילו המחקרים הם מעין אבני דרך שאנחנו ממשיכים לפסוע איתם ולצידם לאורך כל הדרך."

ב. ניסוח מהודק יותר של המדיניות

תוארו מקרים שבהם השימוש בממצאי מחקר סייע לניסוח מהודק יותר של מדיניות, כמו למשל, ניסוח מחודש של מרכזים להפעלת שירותים, ואפילו שינוי סעיפי חוק, כך שיתאימו יותר לצרכים בשטח, כפי שאלה באו לידי ביטוי בממצאים. סוג שימוש זה עולה בקנה אחד בעיקר עם 'השימוש האינסטרומנטלי', כפי שהוא מתואר בספרות (Nutley et al., 2007):
"כאשר אנחנו כותבים ניירות מדיניות: מאתרים תופעה לא רצויה, ממפים את הבעיות שגרמו לה, ורוצים להציע פתרון או חלופות לפתרון [...] צריך להתבסס על מחקר... אני לא רואה את העובדים שלי כותבים דבר כזה בלי מחקרים."

ג. שכנוע של מקבלי החלטות

מדברי המרואיינים עולה כי המחקרים משמשים לעיתים קרובות כתשתית חשובה לקבלת החלטות ולצורך שכנועם של מקבלי החלטות, הן בתוך המשרד והן בדרכים אחרים, בממשלה או בכנסת.
"ברגע שיש מחקרים, אז קל יותר לדרוש, לשכנע מקבלי החלטות גם ברמת משרדים אחרים, כמו משרד האוצר, וגם ברמה פנימית של מדיניות שלנו. זה מאפשר לנו לבוא למנכ"ל ולהגיד לו: 'יש הוכחות מחקריות והתוכנית הזו חייבת להמשיך'.
עוד עלה כי המחקר נותן תוקף ומשווה רצינות לשיקול הדעת של קובעי המדיניות, ובכך הוא מסייע להם בתהליך השכנוע של מקבלי החלטות.

"המחקרים נתנו לנו הרבה גם מול מקבלי החלטות: יכולנו לשלוף מחקר כשביקשנו תוספות, הרחבות, לפתח משהו. זה יוצר לך שם. אתה מוכיח רצינות, ומוכנים לעזור לך. יש לך שם של מי שיועע על מה הוא מדבר."

ד. גיוס שיתוף הפעולה של מפעילי התוכניות בהטמעת מדיניות ארצית

לצד השימוש בממצאי המחקר לשכנוע מקבלי החלטות, עשויים הממצאים לשמש את קובעי המדיניות גם כדי לרתום את אנשי המקצוע בשטח לשיתוף פעולה עם הפצתה של תוכנית פיילוט ניסיונית ברמה הארצית: "המחקר הוא כלי עבודה, כשבאים להציג את התוכנית [למקבלי חלטות] וכשרוצים להטמיע אותה."

השימוש בממצאי ההערכה המעצבת סייע ברתמת אנשי המקצוע בשטח לשיתוף פעולה, ובהתמודדות עם ההתנגדויות: "התועלת של המחקר גם באה מהכיוון השני, של דרישות שלנו מהשטח ליישם מדיניות. אם אלך אחורה [...] בעקבות זה שראינו בפייולט שאפשר, זה נתן לנו את היכולת להחליט להרחיב את הניסוי לרמה הארצית. אם לא היה הליווי המחקרי לכל התהליך והיו התנגדויות מהשטח, היה לנו הרבה יותר קשה לעמוד בעמידה מקצועית חד-משמעית מול המחלקות לשירותים חברתיים ולחייב אותן להיכנס לתהליך ולא לוותר על הדרישות. בעקבות המחקר ידענו שזה מהלך שאפשר לעשות אותו, למרות שהוא מהלך קשה."

ה. סיוע בגיבוש החלטות נקודתיות

לבסוף, מחקרים משמשים לעיתים כתשתית ידע, שעליה יכולים אנשי מקצוע להתבסס בבואם לגבש החלטה במקרה ספציפי. "החוברת הזו [המרוויינת מצביעה על דוח מחקר], אנחנו משתמשים בזה בגיבוש החלטות. הדוח גם מצוטט בתסקירים שמוגשים לבתי משפט."

סיכום: תיאורי המרוויינים תואמים היטב שימוש קונספטואלי ושימוש אינסטרומנטלי, כפי שאלה תוארו בספרות: השימוש הקונספטואלי במחקר נעשה במיוחד בשלבים שלפני פיתוח המדיניות לצורך בחינת התחומים שבהם נדרשת התווית מדיניות, והשימוש האינסטרומנטלי נועד לסיוע בפיתוח מדיניות, בשלביה השונים. אומנם תוארו תהליכים של שימוש בממצאי מחקרים כבסיס לשכנוע של מקבלי החלטות בדרגים שונים, אולם לא תוארו במפורש מקרים של חיזוק עמדות ומטרות "פוליטיות", כפי שמתארת הספרות תחת ההגדרה "שימוש טקטי" (Maciolek, 2015). כך, גם לא תוארו במפורש מקרים של שימוש כפוי במחקרים, כזה שנועד אך ורק כדי למלא אחר דרישה חיצונית (Maciolek, 2015). עם זאת, פה ושם עלו בראיונות רמזים על סוגי שימוש אלה אצל אחרים במשרד, מבלי שהמרוויינים העידו על שימוש שכזה על ידם. נציין עוד, שהתהליכים ארוכי הטווח שתוארו כאן מרמזים על סוגים שונים של שימוש המשולבים זה בזה - לעיתים מחקר ראשוני מציג תשתית של מידע, שעל-פיה מפותחת מדיניות (שימוש קונספטואלי). מדיניות זו בתורה עשויה להוביל לשימוש אינסטרומנטלי שמתבטא בקבלת החלטות ביחס לתוכניות התערבות מסוימות. אלה יכולות לגרור אחריהן מחקרים אחרים, תהליכי למידה, שכנוע של מקבלי החלטות בדרגים שונים וכיוצא באלה. במילים אחרות - סוגי השימוש, כפי שהם מתוארים בספרות בנפרד זה מזה, עשויים להשתלב זה בזה במציאות, או לא להיות מחולקים לפי אותן קטגוריות שהתיאוריה מתארת.

4.1.4 גורמים שמקדמים את השימוש בממצאי מחקרים

המרוויינים הצביעו על גורמים שלפי תפיסתם מסייעים בפועל להשתמש שימוש מועיל בממצאי מחקרים. בדבריהם הם התייחסו לשלבים שונים של המחקר - החל בבחירת הנושא, דרך המתודולוגיה של המחקר, האמון ביושרה של החוקרים ובמקצועיותם וטיב הקשר איתם, וכלה באופן שבו מנותחים, מוצגים ומופצים הממצאים:

א. נושא מחקר רלוונטי ובעל פוטנציאל לחידוש משמעותי

נראה שהסיכוי שייעשה שימוש בממצאי מחקר תלוי, ראשית כול, בנושא המחקר - ברלוונטיות שלו ובפוטנציאל שהוא טומן בחובו להשפיע על נושאים שמעסיקים את מעצבי המדיניות ואת נותני השירותים.

“חשוב לבחור נושא רלוונטי, מעניין, חדשני, לא ברור מאליו, אלא נושא שבא מצורך אמיתי של השטח.”

במחקרים שהמשרד מזמין, האחריות לבחירת הנושא ולחידוד הסוגיות שתיחקרנה היא בראש ובראשונה של אנשי המקצוע במשרד, שאותם המחקר נועד לשרת. עם זאת, לחוקרים יש תפקיד חשוב ומשמעותי בחידוד שאלות המחקר, בהתאמתן ובבחירת אופן ביצוע המחקר, כך שהממצאים העתידיים אכן יוכלו לשמש את מזמיני המחקר שימוש מועיל.

ב. שימוש במתודולוגיה תקפה ומהימנה

השימוש במתודולוגיה תקפה ומהימנה, אשר מותאמת לשאלות המחקר, עשוי אף הוא לקדם שימוש בממצאי מחקר.

“שיטת המחקר צריכה להיות כזו שתשקף את מה שקורה בשטח. אם אתה חוקר תופעה, אז אתה בודק אותה בשיטה שבאמת בודקת את מה שאתה רוצה. שהמתודולוגיה תהיה מספיק ברורה ומהימנה.”

בין היתר, הוזכרה החשיבות של בחינת הרלוונטיות של כלי המחקר להקשר שבו נערך המחקר, בעיקר כאשר מבקשים להשתמש בכלי מחקר שהוכנו בסביבה בעלת הקשרים שונים, כגון שאלונים ששימשו במדינות אחרות. כן הודגש הצורך להקפיד על ההגדרות שנבחרו ומשמשות בסיס לאיסוף הנתונים ולניתוחם.

חלק מן המרואיינים ציינו כי אינם מומחים בשיטות מחקר, ולכן הם נשענים במידה רבה על הסבר מושכל של החוקרים בנוגע לבחירתם בשיטת המחקר. לכן, חשוב שהחוקרים יסבירו בהרחבה ובבהירות את הרציונל לבחירתם במתודולוגיה מסוימת. לצד זה, חשוב גם שלקובעי המדיניות יהיה אמון בשיקול הדעת המקצועי של החוקרים. בהקשר זה, עלתה הצעה להעביר את דוחות המחקר המוזמנים על ידי המשרד תהליך של בקרת עמיתים, בדומה לתהליך שמקובל בכתבי עת מדעיים, בנוגע לפרסום מאמרים.

ג. אמון בחוקרים

אמון בחוקרים עשוי לקדם את השימוש בממצאי המחקר. הן אמון במקצועיות החוקרים והן אמון בנוגע למניעים שלהם לערוך את המחקר.

“צריך להיות אמון בכי שחוקר, שהוא לא אינטרסנט, אלא שהוא אמין ויודע לפרש בצורה נכונה את הממצאים...”

אחת המרואיינות סיפרה על אמון שנבנה עם החוקרים, ועל כך שהוא מסייע בפועל לשימוש בממצאי המחקר:

“יש יחסי אמון וקשרי עבודה מאוד קרובים שנוצרו בינינו לבין החוקרים. כשבא איש מחקר מהאקדמיה, אני אף פעם לא יודעת אם הם לטובתנו או לרעתנו ואף פעם לא יודעת איך ישתמשו בתוצאות ומה יעשו איתן. ואיתם [חוקרים מגוף מחקר מסויים] אני יודעת שגם אם המחקר מבקר ומראה תמונה לא טובה, תמיד זה יהיה ממקום של לקדם את מערכת השירותים ולעזור לנו לפתח אותה, ולקחת אחריות על הממצאים, ולחשוב על דרכים אפשריות לפתרונות.”

בהקשר זה, ציינו המרואיינים לא רק חששות מפני אג'נדות של חוקרים שנובעות מהטיה מכוונת, אלא גם מכאלה שנובעות מעיסוק בתמשך בתחום מחקר צר ומסוים. אחד המרואיינים אמר:

“לא תמיד אהבתי חוקרים מהאוניברסיטה, כי הם באים עם אג'נדה, הם עמוק בנושא, ולא תמיד במציאות. אני מעדיף מכוני מחקר או חוקרים שבאים והולכים [לנושאי מחקר אחרים], ולא את מי שכותב אחר כך מאמרים בנושא ועושה מזה קריירה.”

מצדי שהיום הוא יחקור מס הכנסה, מחר רמזורים ומחרתיים את שירות המבחן. זו אולי דוגמה לצורך הקצנה, כדי להבהיר את עצמי... זה בסדר שיש לכם [לחוקרים] התמחות, אבל [גם] עניין הנייטרליות המחקרית מאוד חשוב. יש גם חוקרים באוניברסיטה שעושים עבודה טובה, אבל יש להם יותר סיכון להיות שבויים באג'נדה שהם בונים כבר שנים."

ד. קשר טוב עם החוקרים, לאורך זמן

ישנה חשיבות רבה לקיום קשר מתמשך עם החוקרים ולשמירה עליו לאורך המחקר עצמו. כך למשל עולה מן הדברים האלה:

"המפגש עם אנשי המחקר, אלה היו שעות חשובות בשבילי. הן הוציאו אותי מחיי היום-יום, מהעשייה היום-יומית... השעות האלה 'הרימו אותי למעלה' ואפשרו לי ראייה יותר מעמיקה ורחבה. ואני חושבת שזה אחד התחומים החשובים לכל מי שמנהל תחום, שיהיו לו השעות והאנשים האלה, שיוכל 'לדסקס' דברים מהיום-יום ולראות אותם בראייה יותר רחבה."

"זה לא שבא חוקר, ואמרנו לו 'בסדר, תחקור, ולהתראות בדוח'. זה לא עבד ככה".

קשר שוטף הכולל עדכונים, הצגת ממצאי מחקר ותיווך המשמעותי האפשרי שלהם, וכן דיון בסוגיות העולות מן המחקר הם גורמים משמעותיים שעשויים לקדם את השימוש בממצאי המחקר.

בהקשר הזה הודגשה החשיבות הרבה של מינוי ועדת היגוי פעילה לליווי המחקר, שהחברים בה יהיו "מישהו מהמטה, מישהו מהשדה ומישהו מהחוקרים", ורצוי מאוד - מישהו מטעם הגוף המזמין (משרד הרווחה, במקרה זה) שניחן בראייה מחקרית ובא מעולם המחקר. זאת משום שלרוב, אנשי המטה שמזמינים את המחקר חסרים הבנה מסודרת במתודולוגיות מחקר ומיומנות בפרשנות של מחקרים.

עוד בהקשר זה, צויינה חשיבות הקשר של החוקרים, עוד במהלך המחקר, גם עם מפעילי השירותים שמבצעים את העבודה בתחום הרלוונטי, ולא רק עם ועדת היגוי וגורמי מטה.

"ויש לי ציפייה, שכשרוצים לעשות מחקר שיהיה יישומי לאנשי השטח, שתהיה במהלך התקופה גם בקשר עם השטח - הצגת ממצאי ביניים; לשמוע את חוות הדעת [של אנשי המקצוע] על הממצאים; שתהיה אינטראקציה. אני לא רוצה שהאמירות שלי [כאשת מקצוע] יטו את המחקר, אבל אולי יש בהן משהו שיכול לסייע להציג את התמונה היותר מלאה, נכונה ורחבה."

נוסף לכך, ישנה חשיבות לשמירה על קשר עם החוקרים בתהליכים ממושכים של קביעת מדיניות, לצורך עריכת סדרת מחקרים שיתמכו בתהליך:

"זו צריכה להיות עבודה שיטתית, ובהמשכים. לראות איך מתחברים עם החוקרים - עבודה ממושכת, ושיהיה אינטרס משותף: הוא [החוקר] - של מחקר, ואני - של יצירת שינוי."

ה. הצגת ממצאים נגישה וברורה

התייחסות רחבה ניתנה להשפעת אופן הצגת הממצאים על הסיכוי שיעשה בהם שימוש משמעותי. ההצגה הנגישה והברורה מבוססת, כפי שעולה מדברי המרואיינים, על כמה רכיבים, כמתואר להלן.

- **תמצות העיסוק במתודולוגיה והתרכזות בממצאים.** חלק מן המרואיינים ציינו כי היו מעדיפים שהסבר על הבחירה במתודולוגיה יהיה מתומצת, וכי ההתמקדות תהיה בפירוט הממצאים.

“הצגת המחקר צריכה להיות ברורה מאוד ופשוטה מאוד. אם ההסבר על המחקר מתמקד מאוד במתודולוגיה, את אנשי השדה זה לא מעניין... לא [מומלץ] להקדיש שעה להסבר על מתודולוגיה, אבל כן לתת את הדברים העיקריים בתחום המתודולוגיה.”

- **הצגת ממצאים באופן בהיר, עקבי ושאינו מתבסס על עגה מקצועית של חוקרים.** היו מרואיינים שצינו שלעיתים תוצרי המחקר כתובים בעגה מקצועית עמומה ובשפה גבוהה מדי, שקשה להבינה, וזה יוצר חסם לשימוש בממצאי המחקר. נוסף על כך, גם הצגה מורכבת של הממצאים עלולה להגביל את השימוש בהם. לכן, ציינו המרואיינים כי רצוי שהצגת הממצאים תהיה בהירה ונגישה לכל קורא:

“קודם כל, המחקר צריך להיות לי ידידותי לקריאה ולהבנה... מציגים סטטיסטיקות וחתכים ומספרים... דברים שהפעם האחרונה שעסקתי בהם הייתה בתואר השני, לפני הרבה שנים... אני צריכה שדברים יהיו ברורים לי... שאני, הקוראת, אבין את התוצאות.”

עוד נטען שבהירות בהצגת הממצאים מתבטאת גם בעקביות ובאחידות בהצגתם:

“אני צריכה אחידות בדרך הצגת הנתונים: אם גדול וקטן, אז שתמיד קטן יהיה משמאל וגדול מימין, או להיפך... כשטבלאות שונות באותו מחקר מוצגות באופנים שונים, זה מקשה על הקורא. חשוב שתהיה אחידות, קוהרנטיות באופן הצגת הנתונים.”

- **שימוש בהמחשה חזותית.** אחת הדרכים שצינו המרואיינים להצגת ממצאים באופן בהיר ומונגש לכל קורא היא שימוש בהמחשה חזותית:

“מאוד אהבתי שעשו אינפוגרפיקה, במקום לתת את כל הנתונים למי שלא רגיל לקרוא דוחות מחקר שלמים.”

- **הגשת הממצאים בפורמטים נוספים כמו מאמרים אקדמיים או “דוחצגת”.** הוצע שיהיה מגוון פורמטים אפשריים להגשת ממצאי המחקר מלבד דוחות המחקר הסטנדרטיים, שלעיתים הם ארוכים ומפורטים מדי. הוצע, למשל, להגיש מאמרים אקדמיים, בין השאר בשל התוקף המדעי שניתן להם בתהליך השיפוט הקפדני. הצעה נוספת הייתה להגישם ב“דוחצגת”, שהוא כינוי במשרד הרווחה למצגת מורחבת הכוללת הסברים על הממצאים המרכזיים והחשובים ביותר המוצגים בה. פורמט זה הוא קצר יותר ולרוב עשיר יותר בהמחשה חזותית.

1. הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות

הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות עשויה לקדם את השימוש בממצאי מחקר, מכיוון שהיא מאפשרת לבחון אם פרשנות החוקרים אמינה בעיני קובעי המדיניות ואם המסקנות שהגיעו אליהם וההמלצות שנתנו על סמך הממצאים אכן הגיוניות ואף מקובלות עליהם. כך למשל עולה מדברי אחת המרואיינות:

“שהצגת המחקר תכלול שני חלקים עיקריים: הממצאים, ברמה העובדתית, והניתוח, ברמת הפרשנות. כי אני יכולה לקחת את אותם ממצאים ולהגיע למסקנות הפוכות... ושהפרשנות תהיה רב-ממדית... אני רוצה, שכשכותבים את הפרשנות, זה יבוא לידי

ביטוי: אם יש מידע מובהק וחד-משמעי, לכתוב את זה, ואם יש ממצאים שאינם כאלה, לתת את הפרשנויות השונות, ולא רק את מה שמאשש את האג'נדה של החוקר; תמונה מאוזנת.”

בהקשר זה, הזכירה אותה מרואיינת גם את החשיבות שהיא רואה בהתייחסות למגבלות המחקר גם בתקציר הדוח, ובכלל זה, התייחסות למגבלות של גודל מדגם, עדכניות הנתונים וכיצא באלה.

ז. פרשנות מחקרית רלוונטית, תוך עיגונה בתמונת מציאות רחבה

אמינות הפרשנות של החוקרים מושגת, בין השאר, גם אם היא מעוגנת בתמונת מציאות רחבה. כך למשל, אומר אחד המרואיינים: “הציפייה שלי היא שתראו [פונה לחוקרים] את התמונה הכוללת”. אם פרשנות המחקר אינה מעוגנת בתמונת מציאות רחבה, ההיתכנות לשימוש בממצאי המחקר נמוכה יותר.

“במחקר יש בהכרח אינטרפרטציה, ולפעמים קורה שהמחקר רחוק באינטרפרטציה מאיך שאנחנו רואים את הדברים... זה תחושה שהאינטרפרטציה של החוקר מנותקת מהמציאות, מהחיים... וזה לא מאפשר את החיבור [למחקר]. אפשר לכתוב את הדברים הכי גרועים [הכוונה לממצאים לא מחמיאים]; אנחנו יכולים לחיות עם זה, אבל לא כשהדברים 'לא מחוברים' למציאות.”

המלצות המתייחסות להקשר הרחב של מערכת השירותים עשויות לעודד עוד יותר את השימוש בממצאי מחקר.

“הייתי מצפה שהחוקרים יביאו בהמלצות... ראייה רחבה. דברים שמתחברים גם לעבודות אחרות שנעשות במקביל. שתהיה הסתכלות מערכתית וכוללת יותר, לעשות חיבורים והקשרים. זו יכולה להיות תרומה ייחודית.”

ח. מציאת האיזון הראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר

מחקרים יישומיים הנוגעים לתהליכים של קביעת מדיניות הם על פי רוב רחבי היקף וכוללים שימוש במגוון כלי מחקר ומקורות מידע. על כן, המידע העולה מהם הוא לעיתים קרובות עשיר ומרובה פרטים. המרואיינים ציינו כי חשוב להם ללמוד את המסרים העיקריים העולים מן המחקר, וכי לצורך שימוש מוגבר בו, רצוי להימנע מפירוט יתר שעשוי להיות משעמם ומעייף, ולהציג את המסרים העיקריים באופן מובלט.

“מחקרים צריכים להיות הרבה יותר חיים ורלוונטיים, להיות מאוד ממוקדים. לקרוא 100 עמודים - מי קורא?! בקושי תקציר קוראים. צריך להיות יותר חי, ממוקד, נגיש. מי שסקרן - כל הספריות אצלך בבית היום... אבל רק 5% סקרנים, וצריך לדחוף את זה [להנגיש את המסרים העיקריים] ולעשות פעולה יותר אינטנסיבית לאנשים שלא יחפשו לבד...”

רצוי למצוא את התבנית הנכונה להצגת ממצאי המחקר בדוח כתוב, שבה יהיה איזון ראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר.

“ברור שמחקר צריך לכלול את הנתונים הסטטיסטיים, אבל הם הרבה פעמים מעכבים אותי בקריאה. הרבה פעמים יש או תקציר מנהלים, מצומצם מדי, או הדוח המלא, עם כל הנתונים הסטטיסטיים. אני צריכה משהו באמצע. זה מאוד משמעותי.”

ט. ניסוח מסקנות והמלצות ברורות ושימות

אחד הגורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקר, שבלטו בדברי המרואיינים הוא ניסוח מסקנות והמלצות ברורות ושימות.

”היה לי ברור שמעדינים יותר מדי את הדברים; יותר מדי נזהרים. אבל צריך להבין, שאם אתה לא כותב בצורה ברורה, אז הממונים עלינו לא תמיד מבינים את הצורך בשינויים ובהשקעת תקציבים.”

הודגש הצורך ב”אמירות יותר נוקבות” וב”המלצות יותר חדות ומפורשות”, כמו שניכר גם מן הדברים האלה:

”כקובע מדיניות, אני רוצה שיגידו לי ש’הצליחו כאן, כי...’ או ש’לא הצליחו כאן, כי...’ - לסמן לי אלמנטים [ברורים]... המלצות יותר נחרצות, בניית מודל, הצעות לדרכי פעולה... מחקר בלי המלצות הוא חסר ערך... היתרון בכך שגוף המחקר הוא חיצוני למשרד זה שהוא אובייקטיבי, שהוא יכול להיות נשכני...”

לצד זה, היו מי שהדגישו את הצורך להקפיד על מתן המלצות שניתן ליישם בפועל, כלומר המלצות שמחוברות להקשר הרחב של פעילות השירותים החברתיים ואינן מנותקות ממנו:

”שההמלצות לא תהיינה ‘בשמייים’, אלא רלוונטיות. אומנם הן יכולות להיות עם חזון... אבל עדיין, עם אמונה שאפשר לעשות את זה. צריך להאמין שזה מספיק חשוב, כדי כן ליישם את זה.”

לסיכום: ניתוח הגורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקר, כפי שהוצגו על ידי המרואיינים, מצביע על חפיפה רבה עם הגורמים מקדמי השימוש במחקרים, כפי שאותרו בספרות המקצועית, גם אם לא בהכרח באותה חלוקה מושגית. כך, הדגש על בחירה בנושא מחקר רלוונטי ובעל פוטנציאל לחידוש עולה בקנה אחד עם עקרון הרלוונטיות של המחקר, כפי שתואר בספרות (Nelson et al., 2009; Palinkas et al., 2011). גם הדגש על צורך בפרשנות מחקרית רחבה שמעוגנת בהקשרם של הדברים, נוגעת לסוגיית הרלוונטיות. בהקשר זה של רלוונטיות, הדגישו חלק מן המרואיינים את החשיבות של עיסוק המחקר בנושאים שניצבים בסדר יומם של מקבלי ההחלטות, ובכך מתקשרים הדברים גם לדגש המושם בספרות על העיתוי שבו נערך המחקר כגורם מפתח שמשפיע על הסיכוי שיעשה בו שימוש (Brownson et al., 2006) - ככל שהסוגיות שבהן עוסק המחקר מצויות יותר על סדר היום בעת שמוגשים ממצאי המחקר, כך גדלים גם הסיכויים שהם ישמשו את קובעי המדיניות. הדבר עשוי להתקשר גם לגורם נוסף שהודגש בספרות - התועלת של המידע לאינטרסים בירוקרטיים ופוליטיים (Rich, 1997; McDonnell & Weatherford, 2013). עם זאת, בחלק מן המקרים עשויה להיווצר גם התנגשות בין אינטרסים כאלה לבין ממצאי המחקר, שעשויים אומנם לעסוק בנושאים שעל סדר היום, אך להוביל למסקנות שאינן תואמות את האינטרסים. נתייחס לכך להלן, כשנעסוק בגורמים המעכבים שימוש בממצאים.

הספרות המקצועית שמה דגש רב על מידת האמון הניתן בחוקרים ועל מידת המעורבות של קובעי המדיניות בתהליך עריכת המחקר (Asen & Gurke, 2014). מן הראיונות עלה שהאמון בחוקרים מושג ככל שפרשנות הממצאים נובעת מן הממצאים עצמם וככל שהיא מעוגנת בתמונת מציאות רחבה. עוד עולה שקשר טוב עם החוקרים הוא בסיס לבניית אמון הדדי, וזה משפיע בתורו על הסיכוי שדברי החוקרים יזכו ביחס מכבד. לסוגיה זו קשור גם הדגש על מתודולוגיה תקפה ומהימנה. אין פירוש הדבר בהכרח שהמרואיינים, מזמיני המחקר, בקיאים בכל רזי השיקולים המתודולוגיים, אבל חשוב להם להיות משוכנעים שהמחקר אכן מביא מידע תקף, שעליו יוכלו להתבסס בהחלטותיהם. הדבר משליך גם על בסיס האמון שבין הצדדים - קובעי המדיניות המזמינים את המחקרים והחוקרים. נראה שלסוגיית האמון הזו מתקשרת גם הציפייה של המרואיינים להפרדה ברורה, מצד החוקרים, בין מידע

עובדתי לבין פרשנותו - מקרים שבהם חוקרים לא הקפידו על הפרדה כזו תוארו בידי כמה מן המרואיינים כמקרים שבהם האמון בין הצדדים התערער, וממצאי המחקר זכו אז ליחס חשדני יותר מצידם.

הספרות מדגישה גם את השפעתה של מעורבות קובעי המדיניות בתהליך המחקר כגורם שמשפיע על הסיכוי שייעשה שימוש בממצאים (Oh & Rich, 1996; Shulha & Cousins, 1997; Nutley et al., 2007). המרואיינים במחקר זה הצביעו גם הם על חשיבותה של המעורבות הזו, אך הגדירו אותה בעיקר כמבוססת על קשר טוב ומתמשך עם החוקרים לאורך המחקר. נראה שקשר טוב עם החוקרים משפיע בשני אופנים: ראשית, ככל שהמעורבות רבה יותר, כך גובר הסיכוי שהמחקר יתמקד יותר בסוגיות ובהיבטים שניצבים בראש סדרי העדיפויות של קובעי המדיניות, יספק להם ממצאי ביניים שימושיים, ואף יסייע לחוקרים להבין את המציאות בהקשר הרחב של הדברים ולפרש את הממצאים בהקשר נרחב זה. הדבר עלה במפורש בציטוטים שהובאו לעיל. שנית, מלבד התרומה הישירה לממצאי המחקר, מעורבות זו עשויה להוות גם הזדמנות לביסוס הקשר ויחסי האמון.

לבסוף, הספרות שמה דגש על מכוונות לפעולה כגורם שמגביר את הסיכוי שייעשה שימוש בממצאים. ככל שניתן יותר בקלות לגזור מן המחקר דרכי פעולה, נוהלי עבודה ותדריכים מפורטים, כך גובר הסיכוי שייעשה שימוש במחקר (Bogensneider et al., 2013; Goertz et al., 2013). הדבר תואם את ציפיות המרואיינים במחקר זה לקבל לידיהם מסקנות והמלצות ברורות ושימות.

4.1.5 גורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים

לצד ההצבעה על גורמים שמסייעים בפועל לשימוש מועיל בממצאי מחקרים שהמשרד הזמין, הצביעו המרואיינים גם על גורמים המעכבים שימוש מועיל בממצאיהם ובהמלצותיהם. רבים מן הגורמים הללו מהווים "תמונת ראי" של הגורמים המסייעים אשר נמנו לעיל: עיסוק בנושאי מחקר בעלי מידת רלוונטיות נמוכה או שיש בהם פוטנציאל מועט בלבד לחידוש משמעותי; שימוש במתודולוגיה מחקרית פגומה; אמון מוגבל של מזמיני המחקר בחוקרים; היעדר קשר סדיר עם החוקרים לאורך המחקר; הצגת ממצאים באופן שאינו ברור ונגיש דיו; הפרדה לא מספקת בין ממצאים לפרשנות; פרשנות שאין לה אחיזה מספקת בהקשר הרחב של הדברים; ואי-מתן מסקנות והמלצות ברורות, או מתן המלצות שאינן ישימות. לצד אלה, הצביעו רבים מן המרואיינים על שורה של גורמים מעכבים נוספים, הן גורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים, והן גורמים המעכבים ביצוע של מחקרים, המונעים מראש את האפשרות להסתייע בממצאי מחקר בתהליכי פיתוח מדיניות. ראשית יתוארו הגורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים ולאחר מכן יתוארו הגורמים המעכבים ביצוע מחקרים.

א. חשיפה מועטה לממצאי מחקרים

אחד הגורמים המשמעותיים המעכבים שימוש בממצאי מחקר הוא חשיפה מועטה אליהם.

"מקבלי החלטות היו צריכים לשמוע בצורה יותר שיטתית את תוצאות המחקרים. צריכה להיות במשרד 'במה' לשמיעת תוצאות מחקר."

בהקשר זה, הוזכרו ימי עיון שמסייעים להרחיב ולהעצים את חשיפת הממצאים לגורמים מלבד מזמיני המחקר והמעורבים הישירים בו. כך, בין היתר, הוזכרו במת הסגל הבכיר שמארגן האגף לתכנון מידע והכשרה, וימי העיון שמתקיימים מעת לעת בשיתוף עם מכון ברוקדייל ועם אגפים שונים בג'וינט ישראל, והוצע לבחון את האפשרות ליצור עוד שיתופי פעולה מעין אלה.

עוד עלה כי לעיתים רק קובעי המדיניות בשירות או באגף שהזמינו את המחקר זוכים לשמוע את ממצאי המחקר. לעיתים נדירות נחשפים לממצאים גם קובעי מדיניות אחרים שלא הזמינו את המחקר, אף על פי שגם הם היו עשויים להשתמש בממצאיו ולהיתרם מהם. מרואיינים אחדים ציינו שדיעה מוקדמת על עצם ביצוע המחקר הייתה עשויה לאפשר להם לתרום לחוקרים מידיעותיהם, ואולי אף לסייע בטיוב תוכנית המחקר, ושחשיפה לממצאיו הייתה עשויה להאיר את עיניהם גם בתחומי פעילותם.

נוסף לכך נאמר שגם אנשי המקצוע בשטח אינם זוכים מספיק לחשיפה לממצאי מחקרים, וכי אין זה הוגן כלפיהם, במיוחד כ:

"אם אדם משקיע במחקר [בתרומה לו, במילוי שאלונים וכיו"ב], הוא צריך לראות למה המחקר מוביל."

עוד צוין כי חשוב במיוחד להקפיד על הצגת ממצאי מחקרים לנותני השירותים בשטח, כדי לשפר את המפגש בין תרבויות הפרקטיקה והמחקר, שנדמה כי הן מנוגדות וגם מנותקות זו מזו. מפגש טוב יותר בין התרבויות עשוי להצמיח גם שימוש מועיל יותר במחקרים:

"יש מעט אנשים שהם אנשי מחקר ופרקטיקה גם יחד. אנשי שטח תופסים חוקרים כאנשים מנותקים, [ש]לא יודעים מה קורה. זה המיתוס, ולא מספיק מפגישים בין העולמות... המחקר מתנהל ב'ליין' אחד, והפרקטיקה מתנהלת ב'ליין' אחר... בארגונים מאוד טיפוליים יש סמינרים קליני ותיאורטי. זה לא מספיק מוטמע בעולם של הרווחה... פה זה לא חלק משגרת העבודה. פעם ב--- יוצאים לקורס, אבל אין עדכון שוטף, on going, עם אימפליקציה לפרקטיקה."

ב. פער זמנים בין תהליכי קביעת המדיניות לבין תהליכי עריכת המחקר

המרוויינים הצביעו על פער זמנים בין תהליכי קביעת מדיניות לבין תהליכי עריכת מחקר כגורם שעלול לעכב שימוש בממצאי מחקר. תואר פער זמנים בין העיתוי שבו קובעי המדיניות זקוקים לממצאי המחקרים, למשל לצורך שכנוע מקבלי החלטות, לבין עיתוי סיום המחקר ופרסום ממצאיו:

"יש פער בין מתי שמפרסמים את התוצאות לבין השטח. לפעמים כבר הבינו את התובנות לפני שפורסמו התוצאות...".

פער הזמנים עשוי לנבוע מהתמשכות התהליכים שבין העלאת הרעיון למחקר ועד לתחילת ביצועו:

"התהליכים במשרד איטיים - מרגע שיש לך רעיון ואתה בא לאגף [המחקר]... זה לוקח המון זמן עד שהמחקר מאושר ומתחיל."

פער הזמנים עשוי לנבוע גם מן המעמסה הרבה שביצוע המחקר מטיל על אנשי השטח, המתווסף לעומס העבודה הרב שבו הם נתונים:

"יש קושי גדול גם בשל המעמסה שהמחקר יוצר על העובדים בשטח. העובדים בקושי עושים את העבודה שלהם [בשל עומס עבודה רב], ואתה דורש מהם לשבת עם חוקרים, למלא שאלונים...".

לעיתים קורה שהעובדים בשטח, שנדרשים למלא שאלונים, לא מצליחים לעמוד במגבלות הזמן שהוצב להם למילוי השאלונים, ולכן, משך הזמן לביצוע המחקר מתארך.

תואר גם פער זמנים בכיוון ההפוך - פער שנובע מפרסום ממצאי המחקר והמלצותיו בשלב מוקדם יחסית, לפני שישנה פניות ובשלות של מערכת שירותי הרווחה ליישום המלצות המחקר:

"אני מוכרח להגיד שאני לא עושה מספיק שימוש במחקר... כי אין לי זמן להוביל את זה. זה אחד הנושאים שנתחיל לטפל בהם בעוד שנתיים. זה שאלה של זמן וגם של הבשלה. גם כשאתה מקבל מחקר, אתה קורא אותו קריאה ראשונה, ואז לפעמים צריך להבשיל כדי לקחת מזה...".

לפעמים מזמיני המחקר עצמם פנויים ונכונים ליישום מיידי של המלצות המחקר, אולם יישומן אינו נמצא בראש סדר העדיפויות של המשרד.

"לפעמים אנחנו לא יכולים להטמיע שינויים כי ההמלצות אינן תואמות את סדרי העדיפויות האגפיים או הכלל-משרדיים או של הרשויות עצמן, או לא תואמים את יכולות השירות מכל מיני סיבות. במקרים כאלה אנחנו רואים נושאים [סוגיות המצריכות התייחסות במדיניות] שמלווים אותנו, שתמיד חוזרים אלינו בהקשר אחר...".

דברים אלה תואמים את ההתייחסות בספרות המקצועית לסוגיית עיתוי המחקר, ובכלל זה את הקביעות שלפיהן ממצאי מחקרים שהיתכנות השימוש בהם גבוהה יותר הם אלה הנחשפים בעיתוי מתאים יותר, שבו הסוגיות העולות בהם מצויות בעדיפות גבוהה וכשצפוי יותר סיכוי לשינוי במדיניות הרלוונטית (Brownson et al., 2006). עניין זה קשור גם לסוגיית הרלוונטיות של המחקרים (Nelson et al., 2009; Palinkas et al., 2011).

ג. תרבות ארגונית שאינה מעודדת את יישום המלצות המחקר

כמה מן המרואיינים ציינו כי במחקרים שבהם רצו להשתמש בתובנות שעלו מן המחקר ובכיווני הפעולה, נתקלו בקשיים, מכיוון שהתרבות הארגונית במשרד הרווחה אינה תמיד תומכת בהפקת תועלת מממצאי מחקרים.

"יש אנשים שזה לא עובד עליהם. אתה שומע את הממצאים, וזה חד וחלק, אבל מאחוריך עומד עוד עם שלם של קובעי מדיניות, וצריך לרתום אותם לעשיית שינוי. כאן צריך לשכנע את קובעי המדיניות ואת אנשי השדה שיממשו את המדיניות...".
עוד צוין שבהיעדר מנגנון שתפקידו להטמיע את יישום ההמלצות העולות מן המחקרים, רב הסיכוי שפוטנציאל השימוש בהם לא ימוצה (ראו בהמשך המלצות לייסוד מנגנון הטמעה):

"איפה שאנחנו מאוד חלשים, זה כשאנחנו מקבלים בסוף הדרך מידע ומה צריך לעשות. אנחנו לא [כל כך] משתמשים בתוצאות. עושים יום עיון, מוחאים כפיים, אומרים שהכול נכון, אבל גם לא עושים... שימוש יעיל מחייב עבודה אקטיבית, בזמן התהליך [המחקר] ובשלב הסופי. אם לא יהיה פרק יישום, שמכניס באופן אקטיבי, הסיכוי שיישמו השינויים קטן...".

ד. היעדר תקציב ליישום ההמלצות

לעיתים קובעי המדיניות נאלצו להימנע משימוש בממצאי מחקרים ומיישום ההמלצות וכיווני הפעולה שהוצעו עקב היעדר משאבים ייעודיים:

"יש מסקנות שהן תוכניות ותפיסות, אבל רבות גם מצריכות כסף. לא תמיד יש משאבים לענות על כל מה שהמחקר אמר...".
היעדר התקציב למימון יישום ההמלצות נובע לעיתים מסדרי עדיפויות שונים של גורמים אחרים במשרד.

"אחת ההמלצות במחקר... הייתה קביעת מעמסה סבירה לעו"סיות. כלומר, כמה תיקים צריך העו"ס לשאת על גבו. אך זה לא יושם אף פעם. למרות שהיה ניתוח מעמסה במחקר, ההמלצה לא יושמה. צריך לשכנע את העומדים בראש המשרד שזה אחד הנושאים הרציניים כדי למנוע שחיקה ולאפשר לעו"סית לעשות את עבודתה כפי שאנחנו תופסים שצריך לעשות. אבל מדובר בדיון על משאבים ותקציבים, ואז זה זז הצידה...".

ה. נטייה של קובעי מדיניות להתעלם ממחקרים שסותרים את האג'נדה שלהם

לעיתים קובעי מדיניות ממעטים להשתמש במחקרים מסוימים מכיוון שאלה אינם תואמים לאינטרסים הפוליטיים-בירוקרטיים שלהם, או שהם אינם תואמים לאג'נדה המקצועית שלהם. איש מן המרואיינים לא העיד שכך הוא עצמו נוהג, ואולם בכמה מן הראיונות נרמז שמצבים כאלה אכן מתממשים. למשל, נאמר כי לעיתים מתקבלת החלטה לא להשתמש במחקר מסוים, ואף לגנוז אותו, שכן הוא נוגד את האינטרסים הפוליטיים:

“האם ברור תמיד אם ובאיזה אופן [קובעי המדיניות] ישיעו את תוצאות המחקר, או שאולי זה תלוי בתוצאות?! אם הממצא טוב, יעשו לו PR [יחסי ציבור], ואם לא טוב - יצניעו?”

עוד צוין שלעיתים בוחרים להשתמש במחקר מסוים מבין כמה מחקרים רלוונטיים מכיוון שהוא תומך במדיניות השלטת, ובה בעת מתעלמים ממחקרים שמצביעים על ממצאים סותרים.

“במקום שהמחקר יסייע לקידום מדיניות, לעיתים המחקר שנבחר לקידום מדיניות הוא זה ש'מתאים' לקובעי המדיניות...”

גורם מעכב זה עולה בקנה אחד עם הספרות - במקרים שבהם המחקרים אינם תואמים לאינטרסים הפוליטיים והבירוקרטיים של קובעי המדיניות ולאג'נדה המקצועית שלהם, פוחת הסיכוי שייעשה בהם שימוש (McDonnel & Rich, 1997; Weatherford, 2013).

4.1.6 גורמים המעכבים ביצוע מחקרים

ההכרה בחשיבות השימוש בממצאי המחקר לצורך תמיכה בתהליך פיתוח מדיניות מחייבת התייחסות גם לגורמים המעכבים את עצם ביצועם של מחקרים, שכן הם מונעים מראש את האפשרות להסתייעות בממצאי מחקר לצורך טיוב מדיניות. להלן פירוט הגורמים המעכבים מסוג זה:

א. היעדר משאבים כספיים מספקים למחקר

אחד הגורמים המעכבים ביצוע מחקרים הוא היעדר משאבים כספיים למחקר. כך למשל סיפרה אחת המרואיינות:

“תקציבים. כסף. התקציב למחקר מוקצה מתוך תקציב התוכנית. האוצר לא מקצה תקציב נפרד למחקר. על סמך ניסיון, אנחנו מקצים מראש תקציב למחקר [מתוך תקציב התוכנית]...”

אבל היא מבהירה שתקציב זה לא תמיד מספק. במצב של חוסר תקציבי, נושאים מסוימים לא ייחקרו כלל, וממילא לא יהיו ממצאים שניתן להשתמש בהם. במקביל לכך, תוארו מצבים שבהם לא ניתן היה לבצע מחקרים בהיקף מספק, שמאפשר הפקת ממצאים מלאים ומספקים שניתן להתבסס עליהם. עם זאת, היו גם מנהלי שירותים שצינו כי לא נתקלו בקושי לקבל תקציב למחקרים שהיו חשובים להם.

ב. חשש מביצוע מחקרים שעשויים לחשוף כשלים של שירותי המשרד

תוארו חששות מממצאים אפשריים, אשר הביאו לגיזת רעיונות לביצוע מחקרים ביוזמת המשרד. בכל המקרים שבהם גורם מעכב זה עלה בראיונות, הוא יוחס לגורמים אחרים במשרד, ללא ציון זהותם.

4.1.7 הצעות המרואיינים לדרכי פעולה לקידום השימוש בממצאי מחקרים מוזמנים

תוארו דרכי פעולה אפשריות שניתן להטמיע במשרד הרווחה, או שרצוי שהחוקרים ינקטו בהן, לצורך קידום השימוש בממצאי מחקר על ידי קובעי מדיניות. להלן תיאורן:

א. הכשרת קובעי מדיניות לעבודה עם חוקרים וללמידה ממחקרים

אחת הדרכים לקידום השימוש בממצאי מחקר היא להכשיר את קובעי המדיניות לשימוש בהם. לצד הצגת ממצאים בהירה, פשוטה ומובנת לכל אדם באשר הוא כגורם המקדם שימוש במחקר, נאמר גם כי רצוי להכשיר את קובעי המדיניות להבנה מעמיקה יותר של שפת המחקר:

”שקובעי מדיניות ילמדו את ז'רגון המחקר, וגם ללמד אותם לשאול את השאלות הנכונות...”.

אחד המרואיינים הציע דרך לעשות זאת:

”יכול להיות שמנהלי שירותים צריכים קורס בנושא מחקר: חשיבותו של מחקר, איך יוצרים קשר עם גורמים [מתחום המחקר]; אולי כחלק מקורס למנהלי שירותים - לתת להם ידע שיאפשר יותר נגישות לנושא של מחקר”.

הצעה נוספת שעלתה היא להנהיג שינוי בתרבות הארגונית, כך שזו תתאפיין ביותר היעזרות בספרות המקצועית. השינוי יתרחש אם יאפשרו לאנשי המקצוע במשרד לפנות זמן לעיון במחקרים ויעודדו אותם לעשות זאת. אגב כך, ייעשה גם יותר שימוש בממצאי מחקר. כך למשל עלה מדבריה של אחת המרואיינות:

”אני חושבת בכלל, שכל איש מקצוע צריך לקרוא יותר ספרות... ככל שאתה יותר מחובר לעולם המחקר, אתה יותר נעזר בזה ורואה בזה מקום לשיח”.

ב. מינוי איש/אשת מחקר בתוך השירותים

ביצוע מחקרים ושימוש בממצאיהם מצריך משאבים רבים, וכדי לייעל את השימוש בממצאי מחקרים, רצוי להרחיב את הקצאת המשאבים.

”צריך הרבה משאבי זמן וכוח כדי להניע מחקרים ולשימוש במחקרים. כשאתה מגיש את זה למנכ”ל או לשר, כדי שיפתחו תוכנית, זה [העיסוק בקידום מחקר] לא חלק מהתפקיד. צריך ליצור את הזמן הזה, וגם כסף...”

הצעה שחזרה על עצמה בדברי המרואיינים היתה למנות איש או אשת מחקר בתוך השירות. הצעה זו הועלתה בגרסאות שונות. שני מרואיינים סיפרו שמינו איש מקצוע עם אוריינטציה מחקרית מצוות השירות שלהם לקידום השימוש במחקרים וללמידה מהם. ואולם, בשני המקרים הדבר נעשה ביוזמה פנימית בשירות, ללא הכוונה מלמעלה, ועל חשבון תקן כוח אדם - או חלק מתקן כזה - שיועד מראש לצרכים אחרים. זאת ועוד, לא היו אלה אנשים עם ידע מחקרי מסודר, והם לא קיבלו הנחיה מאגף המחקר או הכשרה נוספת בתחום זה מגורם אחר. לכן, הוצע להקצות משאבים ייעודיים להעסקת איש/אשת מחקר מטעם השירות.

”בשירות גדול כזה... [עם מאות עובדים], יש צורך באיש מחקר. יש לי אומנם תואר שני בעבודה סוציאלית, אבל אני לא אשת מחקר... מיניתי איש מחקר, שיש לו גם תפקיד נוסף... כי יש קושי לאנשי טיפול 'לתרגם' את הממצאים ולהבין מה אפשר להוציא מתוצאות מחקר. החוקר מסיים את המחקר, והוא לא בהכרח מצוי ברשותי כל הזמן כדי 'לתרגם' ולנסח את המשמעויות”.

מינוי איש/אשת מחקר עשוי לסייע לשימוש פעיל ומכוון יותר בממצאי מחקר, בניגוד לשימוש מזדמן, כפי שנהוג כיום.

“אם היה לי בצוות... נגיד, מישהו שכל הזמן דוחף את זה, מתעסק בזה; יושב איתנו ועם [בעלות תפקידים ביצועיים בתחום מסוים] ורואה שיש נושא שצריך לדחוף [לביצוע מחקר בו]... אני צריכה לידי מומחה לניתוח נתונים, לקריאת נתונים, ליצירת נתונים, כדי לעודד מחקר, ומשם - ליצירת תורת עבודה... [רצוי] שליד כל בעל תפקיד ניהולי יהיה מומחה לאיסוף נתונים, שיציף נתון חשוב, ואני אוכל להניע תהליך; שלא נצטרך לחכות שמישהו יכתוב תזה, אולי, בנושא [שרלוונטי לנו]...”

ג. ייסוד מנגנוני יישום מסודרים של המלצות מחקר בתוך המשרד

נוסף להצעה למנות איש/אשת מחקר בתוך כל שירות לצורך קידום השימוש בממצאי מחקר, הוצע לייסד מנגנוני יישום מסודרים נוספים.

“אין מספיק מנגנוני הטמעה ובקרה: עשו הצגה של [ממצאי] המחקר, לרוב בפני ועדת ההיגוי, ומכאן האחריות עברה למזמין [האגף/שירות בתוך המשרד]. בסדר העדיפויות של המזמין, לא תמיד המחקר עומד מול עיניו.”

אחת מן ההצעות הייתה להוסיף לדוח המחקר “נספח יישום”, שיפרט את התוכנית ליישום המלצות המחקר.

“המחקרים לא נותנים תמיד תוכניות ברורות. אם המחקר יתן [יכול] תוכנית יישום, [שתוכנן] אולי יחד עם מי שהזמין את המחקר... [רצוי] שזה יתפרסם עם המחקר, מעין נספח יישום, שיכתבו אותו עם מי שהזמין את המחקר.”

“אני מצפה שיבואו ויעשו follow-up, כבר מ[רגע] פרסום המחקר - שתהיה הבניית תוכנית מוסדרת לשינוי, בתוספת מערך מעקב מה קרה מאז, בשיתוף עם החוקרים, אגף המחקר והמזמנים... זה יכריח אותי [את מזמין המחקר], כי תהיה תוכנית עבודה עם אבני דרך מסודרות; זה יפורט לתוכנית ישימה.”

נוסף לנספח היישום בדוח המחקר עצמו, הוצע גם להקים במשרד הרווחה מנגנון לבחינת יישום המלצות בפועל.

“צריך נוהל משרדי, באחריות הסמוכה לים: מנגנון שאחת לכמה זמן בודק אם יישמנו את התוצאות [מסקנות]; ואם לא - לברר מה החסמים שמונעים את היישום ולראות איך אפשר 'לפתוח' אותם. כיום, אנשים מאוד עמוסים ולא פנויים לזה. צריך תהליך מאוד מובנה... כמו שכותבים יעדים בתוכניות עבודה: מעקב אחרי מחקרים [בכדי לוודא] שעשית [מימשת את המסקנות].”

לצורך כך, יש צורך במישהו באגף המחקר שיהיה ממונה על תהליכי מעקב ובקרה אלה ויוכל להקדיש להם את מיטב זמנו ומרצו:

“צריך מישהו שיעזור לזה לקרות, שזה התפקיד שלו. אחרת, זה [המחקר] nice to have לא יותר. תוך כדי מחקר, קל יחסית ליישם, כי עובדים יחד, בשיתוף פעולה, אבל אחרי המחקר יש צורך בגורם שיעזור לעשייה.”

עוד צויין כי “לשם כך נדרשת גם תקינה נוספת באגף המחקר... אדם אחד לא יכול לעשות את זה”. היו מי שהציעו אף להרחיב תפקיד זה ולהקים יחידה ייעודית לכך במשרד.

ד. בחינת השימוש בממצאי המחקר ומעקב של החוקרים אחר יישום המלצות

היו מרואיינים שציינו כי גם החוקרים עצמם צריכים לנקוט בדרכי פעולה פרואקטיביות לבחינת היישום של המלצותיהם.

”זה נכון בטווח של שנתיים מביצוע של מחקר מסוים, שהחוקרים יבואו לקובעי המדיניות כאיזה רוטינה וישאלו מה נעשה... מבחינת החוקרים, זה צריך להיות כמו חלק מהשפה והחשיבה. יש מקום, שנתיים שלוש אחרי המחקר, לבוא ולשאול את קובעי המדיניות מה הסיפור שהמחקר עורר, וכיצד הוא יושם.”

”אחד החסרונות של המחקרים האלה, שאין אחרי זמן מה מעקב ובדיקה מצד החוקרים מה מיושם ומה לא... כי מה שקורה לנו, קובעי המדיניות, שאנחנו ממשיכים לעשות את העבודה היום-יומית שלנו ושוכחים. לדעתי, זה חשוב גם לחוקרים שהשקיעו עבודה רבה, וגם למדיניות ולעשייה.”

ה. תיאום פנים-משרדי לגיבוש הגדרות, מדדים ותובנות המשותפים לשירותים שונים

כאמור, לעיתים רק קובעי המדיניות בשירות או באגף שהזמינו את המחקר זוכים להכיר את ממצאיו. רק לעיתים נדירות נחשפים לממצאים גם קובעי מדיניות אחרים שלא הזמינו את המחקר, אף על פי שגם הם היו עשויים להשתמש בממצאיו ולהיתרם מהם. נאמר כי יש צורך “ליצור שפה אחידה, שמאפשרת גם נפרדות” וצורך בהבניית הגדרות משותפות לשירותים ולתוכניות שונות. באופן זה יתאפשרו הן תכנון משותף והן יצירת תשתית מחקרית וכלי מדידה משותפים.

”לדוגמה, אם עוסקים בגיל הרך, חשוב להתייחס לסימנים משותפים לקושי בגיל הרך, למשימות התפתחותיות שמאפיינות את הגיל הזה. לפעמים, לכל אחד יש גוף ידע משלו. אבל צריך שכל מי שמטפל בילדים, שכולם יסתכלו עליהם באופן אחיד, בתוספת התבוננות נוספת, של כל אחד מהזוויות המקצועית שלו... המשרד צריך, באמצעות המחקר, להציג את הדברים האלה ולגבש מתוך זה הבנות...”

4.2 שימוש בממצאי מחקרים שלא הזמינו על ידי משרד הרווחה

לצד המחקרים שמשרד הרווחה יוזם ומזמין, נערכים מחקרים נוספים הנוגעים לתחומי פעילותו של המשרד ולשירותים שהוא מספק. לביצוע מחקרים אלה דרוש על פי רוב אישור מן השירותים הרלוונטיים במשרד ומן האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה. את המחקרים עורכים בעיקר סטודנטים לתואר שני או שלישי, שחלקם הם גם אנשי מקצוע באגפי המשרד עצמו או בגופים המספקים שירותי רווחה וכפופים לו מקצועית, אך גם חוקרים שהם אנשי סגל במוסדות אקדמיים. כדי לבחון את הצעות המחקר ולאשר אותן יש צורך במנגנון מסודר. צורך זה נובע מכך שרבים מן המחקרים הללו כרוכים בשימוש בנתונים רגישים שהמשרד אוסף, בביצוע ראיונות עם אנשי מקצוע במשרד או עם אנשי מקצוע הכפופים לו או בסיועם לאיסוף המידע, ובמקרים רבים גם בראיונות עם לקוחות של השירותים שמספק המשרד או במילוי שאלונים על ידם. מחקרים כאלה מטילים עומס על המשרד ועל השירותים (בשל עיסוק בהעברת נתונים, בראיונות ובמילוי שאלונים), וכן עולות סוגיות אתיות מורכבות הנוגעות לשימוש בנתונים ולחשש מחשיפת פרטי מטופלים או העמדתם במצבים לא נוחים. מן הצד השני ניצב הרצון לסייע לחוקרים לפתח את הידע המתאימה לצרכים בחברה ולשירותים החברתיים, לאפשר לתלמידי מחקר להתקדם בלימודיהם, ולממש את הפוטנציאל הגלום בממצאי המחקרים הללו להרחבת הידע הרלוונטי של אנשי המשרד ושל אנשי המקצוע הפועלים בשטח.

4.2.1 הקושי להשתמש בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד

היכולת להשתמש בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד פחות מובנת מאליה, לעומת היכולת להשתמש בממצאי המחקרים המוזמנים, אשר נבחרו בידי המשרד ומומנו על ידו. ראשית, מחקרים אלה לא בהכרח מתייחסים לשאלות שהמשרד מוצא בהן עניין מיוחד. שנית, מחקרים אלה לעיתים מפורטים ועשירים מדי במידע, והתובנות העולות מהם אינן מנוסחות בהכרח באופן יישומי ונגיש לקובעי מדיניות. אחת המרואיינות הביאה כדוגמה סקר מורכב ובעל השלכות משמעותיות על עבודת המשרד, אך כזה, שאנשי המשרד התקשו להפיק ממנו את מרב התועלת האפשרית:

”זו דוגמה של מחקר מפוספס: זה מחקר מאוד חשוב, אבל קיבלנו 'ם' של עמודים עם הרבה נתונים... ולך, בסופו של דבר, תוציא משהו מעשי ממחקר כזה, שיש בו כל כך הרבה פריטי מידע. זה מאוד מתסכל.”

שלישית, מסתבר, שאין זה מובן מאליו שנוצר קשר מתמשך עם החוקרים, ואפילו לא שדוחות המחקר מגיעים בסופו של דבר לידיהם של מקבלי ההחלטות הרלוונטיים ויכולים לשמש אותם.

ישנם מחקרים מסוג נוסף, שנוגעים לסוגיות שיש בהן עניין למקבלי ההחלטות במשרד הרווחה, אך נעשו ללא כל קשר עימו - לא הוזמנו על ידו וגם לא נעשו באישורו. קבוצה זו כוללת מחקרים, הן מישראל והן ממדינות נוספות, ובנוגע להם אין כל מנגנון קבוע מראש להצגתם בפני אנשי המקצוע; הם עשויים להיחשף אליהם בכנסים, בעת עיון בכתבי עת מקצועיים, בעת חיפוש מכוון אחר חומר רלוונטי או בדרך של הפניה אליהם על ידי גורמי מקצוע אחרים. בהיותם עסוקים וטרודים מאוד בעבודתם השוטפת, כפי שעולה מדברי המרואיינים, הסיכוי שייחשפו למחקרים כאלה ולידע הטמון בהם אינו רב, ובוודאי כשהדבר אינו מתרחש בשיטתיות. יוצא מן הכלל לעניין זה הוא המנגנון של סקירות ספרות יזומות, שהמשרד מזמין מעת לעת מגופי מחקר, כשלב ראשוני במחקר נושאי אחר או כאמצעי לגיבוש גוף ידע, מבלי להטריח בכך את אנשי המטה, שאינם פנויים לכך, ונראה שלרוב גם אינם מיומנים בכך.

נראה שלעיתים, למרות דרישת המשרד לקבל את תוצרי המחקרים (דוחות מחקר, עבודות מאסטר ודוקטורט ומאמרים), ואף על פי שהחוקרים שמקבלים את אישורו מתחייבים מראש להעבירם, בפועל התוצרים לא מגיעים תמיד לידי המשרד. לעיתים לא ברור האם המחקרים אכן הסתיימו והאם ממצאיהם הועלו על הכתב. הציטוט שלהלן ממחיש בעיות אלה, אשר חזרו מפיהם של מרואיינים רבים:

”אנחנו פחות משתמשים במחקרים חיצוניים שאישורנו. לא תמיד יש מעקב, וגם לא תמיד אנחנו מקבלים את המחקרים. אעז לומר שרובם לא הגיעו אלינו. זה פספוס עצום, כי יכול להיות שיש דברים [משמעותיים בתוכם]; יכול להיות שיש בהם תשובות לשאלות.”

כשמדובר במחקרים שנעשו ללא כל קשר עם המשרד, אבל רלוונטיים לעבודתו, הקושי במעקב אחר ביצועם רב עוד יותר. זאת, משום שללא משאבים ייעודיים למעקב, ישנו קושי משמעותי לדעת על עצם קיומם; שלא לדבר על השקעת זמן ומאמץ בליקוט דוחות המחקר והפרסומים האקדמיים ובהפקת המידע מהם.

4.2.2 דוגמאות לשימוש בפועל בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד

רק מרואיינים בודדים ציינו פעילות שיטתית לחשיפת ממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד בפני אנשי המקצוע באגפים או בשירותים שבהם הם עובדים. דברי מרואיינים אלה באים לידי ביטוי בציטוטים שלהלן:

”... סטודנטים שמבקשים לעשות מחקרים בשירות, אנחנו מחייבים אותם שנהיה מעורבים, שנקבל עותקים מהעבודות, וגם מחייבים את החוקר לתת הרצאה, כדי ללמוד מזה.”

”כמעט לא קרה שמישהו עשה עבודת דוקטורט או מאסטר בנושא... [התחום שעליו ממונה המרואיינת] בלי לעבור אותי. תמיד נפגשנו ודנו, ולא רק עם סטודנטים מעבודה סוציאלית, אלא גם מתחומים כמו משפטים או מינהל ציבורי. לכן, הדינמיקה הייתה מאוד דומה לזו שבמחקרים המוזמנים. היה דיאלוג, וגם קראתי אחר כך את העבודות. תמיד שלחו לי וקראתי.”

שירות זה, גם טרח להוציא לאור אוגדן של תקצירי מחקרים רלוונטיים, וזה הופץ לאנשי המקצוע הפועלים במסגרתו, כדי שייחשפו לממצאיהם. ואולם, נראה שמדובר במקרה יוצא דופן, ושיתר השירותים, שהעומדים בראשם רואיינו למחקר, לא ניסו או לא הצליחו לפנות משאבים משמעותיים לכך. כמו כן, המשרד אינו מחייב את החוקרים להציג את ממצאיהם בפני מקבלי ההחלטות, אלא רק להעביר את דוח המחקר, את העבודה האקדמית או את המאמר.

גם כאשר ממצאי המחקר מועברים לידי המשרד ומצויים בידי, במקרים רבים אין קשר הדוק עם החוקרים, ואנשי המקצוע במשרד - שפועלים תחת לחץ רב של עבודה שוטפת - מתקשים להיחשף בשיטתיות לממצאים ולבחון לעומק את השלכותיהם. אחד הקשיים שצוינו:

”גם לא תמיד יש מי שיחפש את מה שחשוב בתוך המחקרים האלה.”

המצב טוב יותר במקרים שבהם מדובר במחקרים שעורכים עובדי המשרד, או עובדים בשירותים הכפופים לו, שמבצעים מחקרים כאלה במסגרת לימודיהם האקדמיים. כמה מן המרואיינים סיפרו כי הנהיגו מסגרות בתוך השירותים שעליהם הם ממונים, ושבהן ניתנת הזדמנות לעובדים להציג את המחקרים שערכו במסגרת לימודיהם ולקדם דיון מסודר בממצאיהם.

נוסף לכך, צוינו לטובה מקרים של ”חוקרים שחשוב להם, והם פונים [למשרד] ו'דוחפים', ואז יש דיון והמשכיות”. כך, תוארו מקרים אחדים שבהם ממצאי מחקרים כאלה נחשפו בדיונים בדרגים גבוהים במשרד, ואף הביאו לביצוע מחקרי המשך, שכעת הוזמנו על ידי המשרד. ואולם, נראה שאלה הם היוצאים מן הכלל, ושבמידה רבה, הדבר אכן תלוי בעיקר במוטיבציה של החוקרים לסייע להבאת שינוי, ולא במנגנון מסודר של המשרד, או ביוזמה שלו העשויה לקדם למידה שיטתית ממחקרים שהוא אישר.

לשם התמודדות עם קושי זה, יזמו כמה מיחידות המשרד הזמנת סקירות ספרות מקיפות בנושאים נבחרים. סקירות אלה בוצעו בידי חוקרים מן האקדמיה וממכוני מחקר. ברוב המקרים מדובר בבקשה מן החוקרים לאתר ולארגן מידע המתייחס לסוגיה מסוימת ולידע שנצבר בנוגע לה ברחבי העולם, לרוב כבסיס לתכנון מדיניות או לשיפורה של מדיניות קיימת, ואף ככלי לשכנוע קובעי מדיניות.

4.2.3 הצעות המרואיינים לדרכי פעולה לקידום השימוש בממצאי מחקרים שאינם מוזמנים על ידי המשרד

א. גיבוש מדיניות יעילה לאישור מחקרים חיצוניים

רבים מן המרואיינים הדגישו את הרצון לעודד מחקרים חיצוניים אשר מתייחסים לשירותים ולבסיסי נתונים של המשרד, הן לצורך הרחבת הידע הקיים, והן כחלק ממחויבות המשרד לסייע לתלמידי מחקר להשלים את לימודיהם לתארים מתקדמים ולהתמקצע בתחומי עיסוקו של המשרד. עם זאת, שבו ועלו הקשיים שנובעים מאישור של מחקרים רבים מדי - העומס

שעצם בחינת הצעות המחקר ואישורן מטיל על מנהלי השירותים והאגפים, העומס שביצוע המחקרים מטיל על אנשי מקצוע (בשל טיפול בהעברת מידע, מילוי שאלונים, ראיונות וכו'), וכן הקושי הניכר לעקוב אחר שפע המחקרים הללו ולהפיק תועלת מממצאיהם. זאת במיוחד במקרים שבהם מדובר במחקרים בנושאים שכבר נחקרו לעייפה ושהסיכוי שיספקו ידע חדש ומשמעותי אינו רב. כדי לפתור את המתח הזה, הצביעו כמה מן המרואיינים על הצורך שהם רואים בייסוד מנגנונים סלקטיביים לאישור מחקרים כאלה. כך לדוגמה, אחד המרואיינים הציע לבחון את נושאי המחקרים שנערכים ולאשר רק מחקרים שאין חפיפה נושאית ביניהם:

“הבעיה מתחילה כשאין case manager. יש תופעות שהן טרנד במחקר, למשל אלימות במשפחה, שזה תחום שמאוד התפתח בשנים האחרונות. כמעט מדי חודש התדפקו על דלתותינו דוקטורנטים, מאסטרנטים, חוקרים, ויש גם מחקרים שאנחנו הזמנו... הקושי הוא איך מנהלים את זה. קשה לעקוב. השאלה היא: האם המחקר הנוכחי דומה למחקר קודם?... האם זה היבט שכבר נחקר? האם צריך להבחין בין מחקר שיזמנו למחקר שמישהו אחר יזם, למשל מאסטרנט, על היבט שעדיין לא חקרנו?... צריך לעשות סדר, בגלל שיש הרבה מחקרים.”

מנגנון סלקטיבי נוסף שהוצע לאישור מחקרים הוא הגבלת כמות המחקרים בשנה:

“אולי לא לאשר, נניח, יותר מ-20 מחקרים בשנה... וכך, לאפשר יותר למידה באמצעותם? איזו תועלת יוצאת לי מכך שאני מאשרת 20 מחקרים ב... [תחום עיסוקה]?... אין לי איך לעקוב ולזכור מה כבר עשינו [כלומר, אישרנו] בעבר - האם הבקשה מאוד דומה למשהו שכבר אישרתי בעבר? אין לי מידע מצטבר וזיכרון ארגוני לגבי המחקרים שאישרתי...”

ב. עידוד עריכת מחקרים בנושאים שלא נחקרו די הצורך ובגישות חדשות

מרואיינים אחדים הציעו לעודד ביצוע של מחקרים בנושאים שלא נחקרו די הצורך. זאת, לא רק בדרך של הזמנת מחקרים בידי המשרד, אלא גם באמצעות מתן תמריצים לסטודנטים ולחוקרים לבחור דווקא בנושאים ובגישות אלה.

“יש תחומים שלא פשוט למצוא בהם חוקרים. תסתכל על שמות החוקרים שעל המחקרים. הם די חוזרים [על עצמם]. קשה למצוא חוקרים נוספים. זה מתחיל בבתי ספר לעבודה סוציאלית. [לדוגמה:] תחום התקון היה בעבר יותר מפותח. כיום אין תחום תקון באוניברסיטאות. יש חוקרים מקרימינולוגיה, אבל הם פחות מכירים את תחום הטיפול.”

“לפעמים אנחנו רוצים לעודד מחקרים בתחומים שפחות מעניינים את החוקרים, פחות 'טרנדיים', למשל - בתחום אובדן ושכול. אני חושבת שיש מקום שהמשרד יעודד, יתמרח חוקרים לחקור תחומים שהם יותר בצל. למשל, דרי רחוב... במקרה זה, המשרד יזם את המחקר, כי לא היה די ידע עדכני בנושא.”

כך, הוצע לשקול סיוע לוגיסטי משמעותי ו/או תמיכה כספית חלקית (מעין מלגה) למחקרים של סטודנטים לתארים מתקדמים, אשר יבחרו לעסוק בתחומי מחקר שבהם קיים מחסור בידע עדכני. זאת בתנאי שהם יציגו הצעת מחקר ראויה, אשר צפויה לקדם ידע יישומי עבור המחקר, ויתחייבו מראש להציג את הממצאים בפני פורומים רלוונטיים של אנשי מקצוע.

היה גם מי שהדגיש את הצורך שהוא רואה בקידום מחקרים בגישה מחקרית שונה מאלה שבהן משתמשים כיום. לדבריו, שימוש בגישות מחקריות נוספות עשוי להאיר את נושאי המחקר באור חדש. כך לדוגמה:

“הייתי עושה יותר מחקרים אנתרופולוגיים... שחוקר יתלווה לעובדות סוציאליות [בתחום מסוים] ויתרשם מסדר היום שלהן.”

4.3 מגבלות המחקר

מחקר איכותני מעין זה נועד לבחון לעומק את מגוון הסוגיות שבתחום נושא המחקר ולהביא אותן בפני הקוראים. הוא אינו מתיימר לייצג התפלגות כמותית של תפיסות בכל אחד מן הנושאים. עם זאת, הקפדנו במחקר זה לייצג, ככל הניתן, אגפים ושירותים שונים בתחומים הרלוונטיים במשרד, וכן עובדי מטה בדרגים שונים. לכן, ניתן לומר כי הסוגיות שעלו בראיונות משקפות את התפיסות של קובעי מדיניות בתחומים שנוגעים לילדים, לנוער ולמשפחות במשרד הרווחה.

החוקרים שביצעו מחקר זה הם חוקרים ותיקים בצוות המחקר של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. מכון זה מצוי בקשרי עבודה רצופים עם משרד הרווחה ומבצע עבור המשרד רבים מן המחקרים שאותם המשרד יוזם. כדי לנטרל השפעה אפשרית של יחסי עבודה אלה על הממצאים, הקפיד כל אחד מן החוקרים שלא לראיין אנשי מטה במשרד שעימו היו לו קשרי עבודה ישירים ומשמעותיים בעבר. כמו כן, החוקרים הקפידו להיות מודעים למעורבותם בעבודת המשרד ולנטרל ככל הניתן השפעה של עובדה זו על פרשנותם את הממצאים. לצד זאת, עצם היותם מעורים בעולם המחקר החברתי היישומי סייעה להם להבין את הסוגיות ולהיות קשובים לכל הפרשנויות שהשמיעו המרואיינים, תוך הקפדה להותיר את השאלות בראיונות פתוחות ככל האפשר ולהימנע ככל הניתן מהשפעה של פרשנות אישית שלהם עצמם, אשר אינה מעוגנת בבירור בדברי המרואיינים.

5. תובנות וכיווני פעולה

כפי שנוכחנו בפרקים הקודמים, הממצאים העולים מן הראיונות תואמים במידה רבה את דפוסי השימוש במחקרים ואת הגורמים המקדמים שימוש שכזה, כפי שאלה מתוארים בספרות המקצועית אשר נסקרה כבסיס למחקר ולהכנת הפרוטוקול לראיונות. עם זאת, ההמשגה שעלתה מפי המרואיינים ממשרד הרווחה לא תמיד תאמה במלואה את החלוקות המקובלות בספרות. המרואיינים נתנו דוגמאות רבות לשימוש קונספטואלי ואינסטרומנטלי במחקרים, אך נראה היה שהם נמנעו מלתאר במפורש מקרים של שימוש טקטי מובהק בממצאי מחקר (שימוש אשר נועד לשכנע קובעי מדיניות, ללא כוונה לפתור בעיות במדיניות עצמה), או מקרים של שימוש כפוי בממצאים (שימוש אשר נועד רק למלא אחר דרישה חיצונית). מאחר ששימושים כאלה כן נרמזו מעת לעת בראיונות - תמיד בנוגע לאנשים אחרים ולא כעדות עצמית - יש לשער שהיעדר תיאור מפורש של שימושים אלה מבטא מידה של "צנזורה עצמית". ייתכן, לפיכך, שבמציאות, סוגי שימוש אלה נפוצים במשרד הרווחה יותר מכפי שתוארו על ידי המרואיינים.

אשר לתיאור הגורמים שמקדמים שימוש יעיל בממצאי מחקרים - תיאור זה, כפי שפורט לעיל, תאם לרוב את הגורמים המתוארים בספרות המקצועית, גם אם הדגשים של המרואיינים היו לעיתים שונים במעט מאלה שמובאים בספרות, בהתאם לסביבה הארגונית המסוימת שבה התקיימו הראיונות.

להלן נפרט את התובנות המרכזיות שעלו במחקר הנוכחי בנוגע לשימוש במחקרים במשרד הרווחה - מוזמנים כמו גם כאלה שאושרו בידי המשרד - ואת ההמלצות וכיווני הפעולה המרכזיים אשר עולים מן הממצאים.

5.1 תובנות בנוגע לשימוש בממצאי מחקרים מוזמנים

1. כל הגורמים במטה משרד הרווחה שרואינו מייחסים חשיבות רבה לשימוש בממצאי מחקרים לשם טיוב עבודתו של המשרד ומדיניותו. לא ניכר הבדל בייחוס החשיבות למחקר בין מרואיינים שתיארו שימוש ענף ומגוון במחקרים לבין אלה שדיווחו כי הם עושים בו שימוש מועט יותר. נראה אם כן, שההבדלים במידת השימוש בממצאי מחקר נובעים בעיקר מחסמים לשימוש בו.
2. בכל שלב בתהליך פיתוח המדיניות משתמשים המרואיינים במחקרים מסוגים שונים:
 - לפני פיתוחה נעזרים המרואיינים במחקרים לאיתור צרכים ומצבי סיכון. למשל, בסקרי אוכלוסייה רחבים.
 - במהלך פיתוחה הם נעזרים בסקירות ספרות על מדיניות ועל מאפייני הפרטיקה המיטבית ובמחקרי הערכה מעצבים לתוכניות ניסיוניות.
 - ולאחר החלתה הם נעזרים במחקרי הערכה מסכמים לתוכניות התערבות ברמה הארצית, וכן בעבודות לחילוץ הידע הסמוי וניסוח התורה המקצועית. עם זאת, בולט מספרם המועט של מחקרים אשר נועדו לבחינה מחודשת של מדיניות ותיקה, תוך השוואה לחלופות חדשות ולצרכים העדכניים.

3. ממצאי המחקר משמשים במיוחד למטרות מסוימות בתהליכי פיתוח מדיניות, ובהן:
- עיצוב שירותים תוך כדי הפעלת פיילוט ופיתוח מערכת השירותים בכללותה: פיתוח וריאציות של שירותים קיימים ופיתוח שירותים חדשים שיענו על צרכים שעדיין לא ניתן להם מענה במערכת השירותים.
 - ניסוח מהודק יותר של מדיניות, כמו ניסוח מחודש של מכרזים להפעלת שירותים, ואפילו שינוי סעיפי חוק, כך שיתאימו יותר לצרכים בשטח.
 - שכנוע מקבלי החלטות במשרד הרווחה, במשרד האוצר או בכנסת.
 - גיוס שיתוף הפעולה של מפעילי התוכניות בהטמעת מדיניות ארצית, לאחר שלמדו מהערכה של תוכניות ניסיוניות.
 - סיוע בגיבוש החלטות נקודתיות, כמו למשל, ציטוט מחקרים בתסקירים המוגשים לבית משפט כדי לעגן את ההמלצות שניתנו בנוגע למקרים מסוימים.
4. הגורמים שמקדמים במיוחד את השימוש בממצאי מחקרים נוגעים בעיקר:
- לרלוונטיות המחקר ולאיכותו. הרלוונטיות שלו נבחנת על ידי נושא המחקר ועיתוי עריכתו, ואיכותו נבחנת, למשל, על ידי שימוש במתודולוגיה תקפה ומהימנה.
 - לקשרים טובים בין מזמיני המחקר לבין החוקרים, המתאפיינים באמון במקצועיות ובכוונותיהם הטובות של חוקרים, בקשר שוטף איתם לאורך המחקר, ולעיתים גם לאורך זמן, בתהליכים ממושכים של פיתוח מדיניות ובעריכת סדרת מחקרים.
 - לטיב הצגתו של המחקר, הכולל הצגה נגישה וברורה, עקבית ולא מבוססת על עגה מקצועית, תמצות של העיסוק במתודולוגיה והתרכזות בממצאים, שימוש בהמחשה חזותית, הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות, פרשנות מחקרית רלוונטית המעוגנת בתמונת מציאות רחבה, איזון ראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר, וניסוח מסקנות והמלצות ברורות ושימושיות.
5. גורמים המעכבים שימוש בממצאי מחקרים, מלבד אלה המהווים "תמונת ראי" לגורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקרים, כוללים:
- חשיפה מועטה למחקרים - בקרב קובעי מדיניות משירותים שאינם מזמיני המחקר ובקרב אנשי המקצוע בשטח.
 - פער זמנים בין תהליכי קביעת מדיניות לבין תהליכי עריכת מחקר - לעיתים, קובעי המדיניות זקוקים לממצאי המחקר זמן רב לפני פרסום ממצאי המחקר, ולעיתים המצב הוא הפוך - המחקר מתפרסם זמן רב לפני שניתן ליישם את המלצותיו.
 - תרבות ארגונית שאינה מעודדת די הצורך יישום של המלצות המחקר.
 - היעדר תקציב ליישום ההמלצות.
 - נטייה של קובעי מדיניות להתעלם ממחקרים שסותרים את האג'נדה שלהם.

6. בחינת הגורמים המעכבים את עצם ביצועם של מחקרים חשובה משום שאז נמנעת האפשרות להסתייעות בממצאי מחקר לשם טיוב המדיניות. גורמים אלה כוללים:
- היעדר משאבים כספיים מספקים למחקר.
 - חשש מביצוע מחקרים שעשויים לחשוף כשלים של שירותי המשרד.
7. המלצות המרואיינים לדרכי פעולה לקידום השימוש בממצאי מחקר, כללו:
- הכשרת קובעי מדיניות לעבודה עם חוקרים ולמידה ממחקרים.
 - מינוי איש/אשת מחקר בתוך השירותים, שחלק מן המשרה שלהם יכול הנגשת ממצאי מחקר לצורך תמיכה בתהליכי פיתוח מדיניות.
 - ייסוד מנגנוני יישום מסודרים של המלצות המחקר בתוך המשרד, כגון שילוב של "נספח יישום" בדוח המחקר שיפרט את התוכנית ליישום המלצות המחקר על ידי המשרד, ומינוי איש מקצוע שיעקוב אחר השימוש בממצאי מחקר במשרד ויבחן אותו.
 - פיתוח אחריות של החוקרים לבחינת השימוש בממצאי המחקר ולעידודו.
 - הבניית הגדרות משותפות לשירותים ולאגפים במשרד לצורך תכנון משותף, יצירת תשתית מחקרית משותפת ויצירת כלי מדידה משותפים עשויות לקדם שימוש נרחב יותר במחקרים על ידי שירותים ואגפים נוספים במשרד, שלא הזמינו את המחקרים, אך שממצאיהם עשויים להיות רלוונטיים עבורם.

5.2 תובנות בנוגע לשימוש בממצאי מחקרים שהמשרד אישר

1. קושי להשתמש בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד - השימוש המועט יותר בממצאי מחקרים מסוג זה נובע מכך שהם מתאפיינים ביותר גורמים החוסמים שימוש במחקר, כפי שאלה תוארו על ידי המרואיינים ובספרות, ובהם: נגישותם הפחותה לקובעי המדיניות, נושאי המחקרים שלעיתים אינם רלוונטיים לעבודת המשרד, דרכי הצגת המידע המפורטות והמסורבלות מדי והיעדר קשר אישי/שוטף עם החוקרים. רק מרואיינים בודדים תיארו פעילות שיטתית לחשיפת ממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד בפני אנשי המקצוע באגפים או בשירותים שבהם הם עובדים. מחקרים שאושרו ובהם נעשה יותר שימוש הם אלה המתאפיינים ביותר גורמים המקדמים שימוש בממצאי מחקר, כמו למשל, החוקרים שביצעו אותם הם עובדי המשרד (מבצעים מחקרים במסגרת לימודיהם האקדמיים ונמצאים בקשר עם קובעי המדיניות) או שהחוקרים יוזמים הפצה של ממצאי המחקר לגורמים הרלוונטיים במשרד.
2. הצעות לדרכי פעולה לקידום השימוש בממצאי מחקרים שלא הוזמנו על ידי המשרד - המרואיינים העלו שתי הצעות מרכזיות: עידוד עריכת מחקרים בנושאים שלא נחקרו די הצורך ובגישות חדשות; וגיבוש מדיניות יעילה לאישור מחקרים חיצוניים אשר מתייחסים לשירותים ולבסיסי נתונים של המשרד, הן לצורך הרחבת הידע הקיים, והן כחלק ממחויבות המשרד לסייע לתלמידי מחקר להתמקצע בתחומי עיסוקו של המשרד.

5.3 המלצות וכיווני פעולה

1. כדי להגביר את היתכנות השימוש בממצאי מחקרים רצוי שהחוקרים יקפידו על:

- רלוונטיות המחקר מבחינת הנושא שלו ועיתוי עריכתו. במילים אחרות, רצוי לבחור בנושאי מחקר שנמצאים על סדר היום הציבורי ועל זה של המשרד.
 - שימוש במתודולוגיה המתאימה לסוגיות הנבחנות, תקפה ומהימנה.
 - רכישת אמונם של קובעי המדיניות וניהול קשר שוטף ואיכותי איתם במהלך המחקר, ואף לאורך זמן, במהלך עריכת סדרת מחקרים.
 - הצגה מיטבית של המחקר תוך הקפדה על ההיבטים שלהלן:
 - הצגת ממצאים עקבית, בהירה ופשוטה, שאינה מבוססת על עגה מקצועית
 - שימוש בהמחשה חזותית
 - תמצות של העיסוק במתודולוגיה והתרכזות בממצאים
 - הפרדה ברורה בין נתונים לפרשנות
 - פרשנות מחקרית רלוונטית, תוך עיגונה בתמונת מציאות רחבה
 - איזון ראוי בין פירוט והרחבה לבין תמצות והתמקדות בעיקר
 - שימוש בפורמטים מגוונים להצגת הממצאים כמו מאמרים אקדמיים או "דוחצגת" (הצגת עיקרי מחקר וממצאיו בפורמט של מצגת)
 - מתן המלצות ברורות ושימושיות
 - הפצת הממצאים לקהל יעד רחב ומגוון יותר מאשר קובעי המדיניות מזמיני המחקר
 - העמקת מומחיותם במדעי ההתנהגות, ובחינת דרכים להשתמש בהתערבויות התנהגותיות וב"נאדג'ים" שעשויים למנוע הטיות קוגניטיביות ולהגביר את השימוש המושכל בממצאי המחקר, כגון שימוש באסטרטגיות למסגור מחדש של הממצאים (framing)
2. כדי לייעל את השימוש בממצאי מחקר, מומלץ למשרד הרווחה לנקוט בפעולות שלהלן:
- התאמת עיתוי עריכתם של מחקרים מוזמנים ליכולתו של המשרד להשקיע בתהליכי פיתוח מדיניות, בשיפור מדיניות או בבחינה מחדש של מדיניות.
 - הקצאת תקינה לאיש/אשת מחקר בתוך השירותים, ולכל הפחות בשירותים גדולים, שתפקידו יכלול ייזום מחקרים הרלוונטיים לעבודת השירות, הנגשת ממצאי מחקרים מוזמנים וכאלה שקיבלו אישור לקובעי המדיניות בשירות ובשירותים מקבילים שעשויים להיתרם ממנו ועידודם לפעול בהתאם להמלצות ולכיווני הפעולה.

- הכשרת קובעי המדיניות לעבודה עם חוקרים ולהיעזרות במחקרים, הן מחקרים שהמשרד הזמין והן מחקרים שהמשרד אישר.
- הכשרת המפקחים הארציים על השירותים לתיווך ממצאי המחקרים הרלוונטיים לאנשי המקצוע מפעילי השירותים בשטח, והוספת רכיב זה להגדרת תפקידם.
- בחינת האפשרות לחזק את התוקף של ממצאי מחקרים מוזמנים באמצעות תהליך של בקרת עמיתים (peer review) על דוחות המחקר, בדומה לתהליך שעוברים מאמרים המתפרסמים בכתבי עת מדעיים. עם זאת, יש לשקול גם את השפעתה של בקרה זו על משך הזמן שיחלוף עד לפרסום המחקר.
- הקצאת תקינה לאיש מקצוע במשרד, שיתמקד בקידום השימוש בממצאי מחקרים שהמשרד הזמין או אישר. תפקידו יהיה לעקוב אחר השימוש בממצאי המחקרים השונים, בטווח הקצר ובטווח הארוך, תוך שימת לב למטרות המסוימות שלשמן נעשה השימוש בממצאי המחקר, ולפעול לשימוש בממצאים גם למטרות נוספות. נוסף לכך, הוא יכנס את הגורמים הרלוונטיים ויניע תהליכים לקידום היישום של כיווני הפעולה, תוך מיפוי החסמים ותכנון הדרכים להתגברות עליהם.
- הקצאה מראש של תקציב ייעודי ליישום ההמלצות וכיווני הפעולה של מחקרים מוזמנים, נוסף לתקציב המיועד לביצוע המחקר עצמו.

3. כדי להגביר את השימוש בממצאי מחקרים שהמשרד אישר (ולא הזמין), מומלץ גם:

- לעודד עריכת מחקרים בנושאים שלא נחקרו די הצורך ובגישות חדשות, למשל באמצעות הענקת מלגות מחקר.
- לגבש מדיניות יעילה לאישור מחקרים חיצוניים אשר מתייחסים לשירותים ולבסיסי נתונים של המשרד. זאת, לצורך מציאת איזון הולם בין הרצון להרחיב את הידע הקיים לבין הקטנת העומס הכרוך בתהליכי אישור המחקרים והמעקב אחריהם.
- להקצות משאבים להנגשת ממצאי מחקרים שהמשרד אישר לקובעי המדיניות, כלומר להצגתם בצורה בהירה ועקבית המתאפיינת במכוונות לפעולה ולחשיפתם לקובעי המדיניות הרלוונטיים.

שקדי, א. (2003). מילים המנסות לגעת - מחקר איכותני - תיאוריה ויישום. תל אביב: רמות, אוניברסיטת תל אביב.

Asen R., Gurke D. (2014). The research on education, deliberation, and decision-making (REDD) project. In: K, Finnigan, & A, Daly (Eds), *Using research evidence in education. Policy implications of research in education*, (2), 53-68. Springer, Cham.

Asen, R., Gurke, D., Solomon, R., Conners, P., & Gumm, E. (2012). "The research says": Definitions and uses of a key policy term in federal law and local school-board deliberations. *Argumentation and Advocacy* 47(4), 195-213.

Banks, G. (May 29, 2009). *Evidence-Based Policy Making: What is It? How Do We Get It?*. ANU Public Lecture Series, Productivity Commission, Canberra, February 4, 2009. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1616460>

Bogenschneider, K., & Corbett, T. J. (2010). Family policy: Becoming a field of inquiry and subfield of social policy. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 783-803.

Bogenschneider, K., Little, O. M., & Johnson, K. (2013). Policymakers' use of social science research: Looking within and across policy actors. *Journal of Marriage and Family*, 75(2), 263-275.

Brownson, R. C., Royer, C., Ewing, R., & McBride, T. D. (2006). Researchers and policymakers: Travelers in parallel universes. *American Journal of Preventive Medicine* 30(2), 164-172.

Bruyn, S. T. (1966). *The Human Perspective in Sociology*. New Jersey: Prentice Hall.

Campbell, D. M., Redman, S., Jorm, L., Cooke, M., Zwi, A.B., & Rychetnik, L. (2009). Increasing the use of evidence in health policy: Practice and views of policy makers and researchers. *Australia and New Zealand Health Policy* 6(21). doi: 10.1186/1743-8462-6-21.

Edwards, M. (2001). *Social policy, public policy: From problems to practice*, Crows Nest: NSW, Allen and Unwin.

El-Jardali, F., Ataya, N., Jamal, D., & Jaafar, M. (2012). A multi-faceted approach to promote knowledge translation platforms in eastern mediterranean countries: Climate for evidence-informed policy. *Health research policy and systems*, 10(1), 15.

Ellen, M. E., Horowitz E., Vaknin S., & Lavis, J. N. (2016). Views of health system policymakers on the role of research in health policymaking in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research* 5(24). doi: 10.1186/s13584-016-0088-1.

- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Goertz, M. E., Barnes, C., Massell, D., Fink, R., & Francis, A. T. (2013). *State Education Agencies' Acquisition and Use of Research Knowledge in School Improvement Strategies*. CPRE Research Report# RR-77. Consortium for Policy Research in Education.
- Knox, S., & Burkard, A. W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 566-575. <http://dx.doi.org/10.1080/10503300802702105>.
- Lavis, J. N., Guindon G. E., Cameron, D., Boupfa, B., Dejman, M., Osei E. J. A. & Sadana, R. (2010). Bridging the gaps between research, policy and practice in low- and middle-income countries: A survey of researchers. *CMAJ* 182(9), 350–361. doi: 10.1503/cmaj.081164.
- Maciolek, S. (2015). *Use of Research Evidence: Social Services Portfolio*. New York: William T. Grant Foundation.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. London: Falmer Press.
- McDonnell, L. M. & Weatherford, M. S. (2013). Evidence use and the common core state standards movement: From problem definition to policy adoption. *American Journal of Education* 120(1), 1-25.
- Mosley, J. E. & Courtney, M. E. (2012). *Partnership and the politics of care: Advocates' role in passing and implementing california's law to extend foster care*. Chicago: Chapin Hall at the University of Chicago.
- Nelson, S. R., Leffler, J. C., & Hansen, B. A. (2009). *Toward a research agenda for understanding and improving the use of research evidence*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Nutley, S. M., Waltor, I., & Davis, H. T. O. (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Bristol, UK: University of Bristol, Policy press.
- Oh, C. H., & Rich, R. F. (1996). Explaining use of information in public policymaking. *Knowledge and Policy* 9(1), 3-35.
- Palinkas, L., Holloway, I. W., Rice, E., Fuentes, D., Wu, Q., & Chamberlain, P. (2011). Social networks and implementation of evidence-based practices in public youth-serving systems. *Implementation Science* 6:113.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed). Beverly Hills, CA: Sage.

- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work, 1*(3), 261-283
- Rich, R.F. (1997). Measuring knowledge utilization: Processes and outcomes. *Knowledge and Policy 10*(3),11-24.
- Shulha, L.M. & Cousins B. (1997). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *Evaluation Practice 18*(3),195-208.
- Thaler, R. & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press .
- Weiss, C.H. (Ed.) (1977). *Using social research in public policy making*. Lexington Books, Lexington, MA.

מדריך לראיונות עם אנשי מטה במשרד הרווחה באשר לשימוש בממצאי מחקר

1. במהלך העבודה שלך את/ה נמצא/ת בקשר עם גופי מחקר וחוקרים. ספר/י לי על תפקיד המחקר בעבודה שלך.
2. ספר/י לי על מחקרים מסוימים שאת/ה זוכר/ת.
 - האם הזמנת את המחקרים האלה? האם מישהו אחר במשרד הזמין אותם?
 - האם השתמשת במחקרים שלא המשרד הזמין? באיזה מחקר/אילו מחקרים? מחקרים מהארץ ו/או מחו"ל?
3. יש דרכים שונות שבהן אפשר להשתמש במחקר. תאר/י לי איך את/ה נעזר/ת במחקרים. דוגמאות לאופנים שונים של שימוש במחקר :
 - קריאת המחקר או התקציר
 - שמיעת סקירה על המחקר בוועדת היגוי או בכנס
 - האם הזמינו את החוקרים לדיון יותר מעמיק בממצאי המחקר?
 - האם יזמו תהליך שיבחן שימוש בממצאים לתכנון מדיניות או להכנסת שינויים בתוכנית או מדיניות קיימת?
 - האם העבירו את הממצאים לעובדים בדרגים נוספים, כגון באמצעות כתיבת תדריכים או נהלים, ימי עיון, הדרכות בשטח וכיו"ב?
4. תנ/י לי דוגמה לשימוש מוצלח במחקר.
 - מה עזר להשתמש בו באופן מוצלח? (גורמים שקשורים לעיתוי המחקר, לשאלת המחקר, למערך המחקר, לקשרי העבודה עם החוקרים, לאופן הנגשת הממצאים, לגורמים במשרד הרווחה)
 - האם בעקבות המחקרים חל שינוי במדיניות או בתוכניות של המשרד? איזה שינוי? אם כן - מה עזר לקדם את השינוי הזה?
5. תנ/י דוגמה לשימוש לא מוצלח במחקר.
 - מדוע לדעתך השימוש במחקר זה לא היה מוצלח?
 - ממה זה נבע לדעתך? (גורמים שקשורים לעיתוי המחקר, לשאלת המחקר, למערך המחקר, לקשרי העבודה עם החוקרים, לאופן הנגשת הממצאים, לגורמים במשרד הרווחה)
6. כעת נשאל אותך על מחקרים ספציפיים שקשורים לתחום שלך במשרד. תאר את השימוש שנעשה בהם - נקודות החוזק והתורפה של השימוש הזה.

7. באופן כללי, מה הגורמים שמקשים על שימוש במחקרים?

להתייחס ל:

□ מאפייני המחקר

□ אופן הצגת הממצאים

□ האם המחקר כלל המלצות ברורות?

□ טיב הקשר עם החוקרים

□ מאפייני הסביבה הפוליטית-ארגונית שבה נקבעת המדיניות.

8. כיצד לדעתך אפשר לשפר את הפקת התועלת ממחקרים?

9. האם יש עוד משהו שאת/ה רוצה להגיד לי על שימוש במחקרים במשרד בכלל, ובאגף/שירות שלך בפרט?