מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי בגופי מדיניות

דוח ניתוח מדיניות

במסגרת תחום תשתיות השכלה גבוהה

רינת קליין
ד"ר ציפי בוכניק

מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

השכלה גבוהה | 09/26



מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי בגופי מדיניות

דוח ניתוח מדיניות
במסגרת תחום תשתיות השכלה גבוהה

רינת קליין

ד"ר ציפי בוכניק

ספטמבר, 2026

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.

הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר.ת ואינן משקפות בהכרח את דעת מוסד שמואל נאמן.

www.neaman.org.il

תוכן העניינים

תוכן העניינים..... 2

רשימת טבלאות..... 3

תקציר מנהלים..... 4

1. הקדמה..... 6

2. מטרות המחקר..... 7

3. מתודולוגיה..... 8

4. רקע..... 9

4.1 *ממשקי מחקר–מדיניות* (Research-Policy Interface)..... 9

4.2 זיהוי ותיעדוף צורכי ידע..... 10

4.3 מנגנוני שילוב חוקרים בתוך המגזר הציבורי..... 12

5. מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל..... 15

5.1 מיפוי מנגנוני שילוב ידע מדעי-מחקרי הקיימים בישראל..... 15

6. סקירת מודלים לשילוב זמני של חוקרים מאקדמיה בגופים האמונים על מדיניות ... 21

6.1 בריטניה..... 21

6.2 ארצות הברית וקנדה..... 30

6.3 אירופה..... 34

6.4 אוסטרליה וניו זילנד..... 36

6.5 הודו..... 38

7. קביעת קריטריונים וניתוח החלופות..... 39

7.1 קביעת קריטריונים..... 40

7.2 ניתוח חלופות..... 41

8. התייחסות למודל "השאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה לתפקידי הובלת פרויקטי מחקר במשרדי ממשלה"..... 44

8.1 התאמת המודל לקריטריונים שנבחנו בדוח..... 44

8.2 ניתוח המודל המוצע..... 45

8.3 המודל המתאים ליישום בישראל 45
8.4 סוגיות שיש להסדיר לפני גיבוש המודל הסופי 46
9. סיכום 48
נספחים 49
נספח א': סיכום מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל 49
נספח ב': סיכום מודלים לשילוב חוקרים במגזר הציבורי במדינות נבחרות..... 73

רשימת טבלאות

טבלה 1: מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל 16
טבלה 2: ההשוואה בין המנגנונים שנבחנו לפי שלושה ממדים מרכזיים: ישימות וזמינות, איכות וקיבולת מחקרית וחיבור לתהליכי המדיניות 17
טבלה 3: קריטריונים להערכת חלופות לשילוב זמני של חוקרים מהאקדמיה בגופי מדיניות בישראל 40
טבלה 4: החלופות בעלות הציונים הגבוהים ביותר בניתוח ההשוואתי..... 41

תקציר מנהלים

בשנים האחרונות גוברת ההכרה בחשיבות חיזוק השימוש בידע מדעי ובמחקר בתהליכי קבלת החלטות ציבוריים. אתגרים מורכבים בתחומי החינוך, הבריאות, הרווחה, הסביבה, הטכנולוגיה, הביטחון והפיתוח הכלכלי מחייבים שילוב שיטתי של ידע מחקרי, נתונים וראיות בעבודת הממשלה. עם זאת, לעיתים קיים פער משמעותי בין קהילת המחקר והאקדמיה לבין גופי המדיניות. משרדי ממשלה ויחידות מטה מתקשים לעיתים לקבל מענה מחקרי מדויק, איכותי ובזמן, בעוד שחוקרים המעוניינים להשפיע על מדיניות אינם פועלים תמיד במסגרת מוסדרת, מתוקצבת ומוכרת.

מטרת דוח זה היא לבחון כיצד משולב כיום ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל, לזהות את המענים שמספקים המנגנונים הקיימים ואת הפערים שנותרו, ולבחון אילו מודלים בינלאומיים לשילוב זמני של חוקרים עשויים להציע מנגנון משלים. לצד זאת, המחקר מבקש לבחון כיצד ניתן להקל על יצירת קשרים ושיתופי פעולה בין חוקרים ומוסדות אקדמיים לבין גופים במגזר הציבורי, ולהגביר בשני המגזרים את המודעות לערך הטמון בקשר ביניהם ולתרומה ההדדית האפשרית ממנו. המחקר נערך כמחקר מדיניות יישומי בשני נדבכים: מיפוי מנגנונים הפועלים בישראל, על בסיס מקורות גלויים וראיונות עם בעלי תפקידים בתחומי המחקר, המדע, האסטרטגיה והתכנון בממשלה; וסקירה השוואתית של תוכניות הפועלות בבריטניה, ארצות הברית, קנדה, אירופה, אוסטרליה, ניו זילנד והודו.

המיפוי מלמד כי בישראל פועל מגוון רחב של מנגנונים לקבלת ידע מדעי ומקצועי, ובהם קולות קוראים, עבודות קצרות, מאגרי מומחים, מיזמים משותפים, שירותי ייעוץ, ועדות ומועצות, תפקידי מטה, יחידות מחקר פנימיות, תוכניות עמיתים וקשרים בלתי פורמליים. מנגנונים אלה נותנים מענה לצרכים שונים, אך כרוכים בפשרות בין זמינות ומהירות, עומק ואיכות מחקרית והשתלבות בתהליכי המדיניות. הפער העיקרי אינו היעדר יכולת להזמין מחקר או לקבל ייעוץ, אלא היעדר מסגרת רוחבית ושיטתית המאפשרת לשלב באופן זמני ומתמשך מומחיות אקדמית בכירה וממוקדת בתוך הגוף הציבורי, תוך הקצאת זמן ייעודי, גישה לנתונים ולתהליכי העבודה ושמירה על הזיקה למוסד האקדמי. תוכנית ממשק מספקת ניסיון ישראלי חשוב במודל כזה, אך היא מוגבלת כיום בהיקפה, בתחומי פעילותה ובאוכלוסיית היעד שלה.

הסקירה מצביעה על מספר דפוסים עיקריים לשילוב חוקרים בגופי מדיניות. חלק מהמודלים מתבססים על הטמעה מלאה או חלקית של החוקר בגוף ממשלתי, תוך שמירה על שיוך למוסד האקדמי. מודלים אחרים נשענים על מלגות מדיניות, השמות קצרות, צימוד בין חוקרים למקבלי החלטות, או מנגנוני תיווך ידע שאינם כוללים הטמעה פיזית בגוף המארח. המודלים נבדלים במשך ההשמה, בהיקף המשרה, בשלב הקריירה של המשתתפים, במנגנוני המימון, בזהות הגוף המארח ובאופן קביעת נושאי העבודה.

לצורך בחינת התאמת המודלים להקשר הישראלי גובשה מסגרת ניתוח המשלבת בין קריטריונים של ישימות וכדאיות לבין המאפיינים שעלו ממיפוי ישראל: זמינות המנגנון, קיבולת מחקרית, התאמת המומחיות, זמן ייעודי למחקר, גישה למידע פנימי וחיבור לתהליכי המדיניות. ניתוח החלופות הצביע על עדיפות למודל הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך הפורמלי של החוקר נותר במוסד האם. מודל זה מאפשר השתלבות משמעותית בעבודת הממשלה ומצמצם את הסיכון לפגיעה בקריירה האקדמית, בזכויות החוקר ובזיקה למוסד המחקר. המודל המועדף שזוהה הוא השאלה מוטמעת של חוקרים באמצע הקריירה או חוקרים מבוססים, לתקופה של 12 חודשים, עם אפשרות הארכה ל-18 חודשים, במסלול עיקרי בהיקף של 60-80% משרה ובמסלול מופחת בהיקף של 40-60% במקרים המתאימים. תחום המדיניות מוגדר על ידי הגוף

המארח, אך תוכנית העבודה ונושא המחקר מגובשים בשיתוף עם החוקר. מנגנון המימון המועדף הוא מימון של הגוף המארח או מימון משותף עם גורם נוסף, תוך שמירה על העסקת החוקר במוסד האם. מודל זה מאוזן מבחינת תרומתו לגוף המדיניות, כדאיותו לחוקר ולמוסד האקדמי, וישימותו האפשרית בישראל.

המחקר בחן גם את הצעת המדענית הראשית של משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה לפרויקט לאומי להשאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה למשרדי ממשלה. ההצעה כוללת איתור אתגרים ממשלתיים, פרסום קול קורא למשרדי הממשלה ולמוסדות האקדמיים, בחירת חוקרים בעלי קביעות בדרגות בכירות, והשאלה לתקופה של 12–24 חודשים בהיקף של לפחות 80% מזמן העבודה. בהשוואה לחלופה המועדפת שעלתה בניתוח, הצעת המדענית הראשית קרובה מאוד למודל ההשאלה המוטמעת, אך מציבה רף גבוה יותר מבחינת היקף המשרה ומשך ההשאלה. לכן מומלץ להתייחס אליה כבסיס לפיילוט מדורג וגמיש, ולא כמודל סופי ליישום מיידי בכל המקרים.

ניתוח ההצעה לאור המודלים הבינלאומיים והקריטריונים שפותחו במחקר מצביע על פוטנציאל גבוה, אך גם על הצורך בהסדרה מוקדמת של סוגיות מרכזיות: זהות הגוף המתכלל, מנגנון המימון, היקף המשרה, זכאות המשתתפים, מעמד החוקר במשרד, שמירה על עצמאות מחקרית, שימוש בנתונים, קניין רוחני, תוצרי ההשמה ומדדי הצלחה. סוגיות אלה חשובות במיוחד משום שמודל ההשאלה מבקש לאזן בין צורכי המשרד הממשלתי, העצמאות המקצועית של החוקר, האינטרסים של מוסד האם והיכולת לייצר תוצרים יישומיים בעלי ערך למדיניות.

המחקר ממליץ להתייחס להצעת המדענית הראשית כבסיס לפיילוט של השאלת חוקרים לממשלה. בשלב הראשון מומלץ להפעיל תוכנית מצומצמת במספר משרדי ממשלה בעלי יכולת קליטה גבוהה ובתחומים שבהם קיים צורך מדיניות מובהק. מומלץ כי הפיילוט יתבסס על מסלול מרכזי של 12 חודשים עם אפשרות הארכה ל- 18 חודשים, בהיקף של 80%–60% משרה, לצד אפשרות למסלול גמיש יותר במקרים מתאימים. פיילוט זה יאפשר לבחון את המודל בפועל, לזהות חסמים תפעוליים ומוסדיים, ולגבש מנגנון רחב יותר לשילוב חוקרים ומדענים בעבודת הממשלה.

בטווח הארוך, מנגנון מוסדר להשאלת חוקרים וחוקרות מהאקדמיה לגופי מדיניות עשוי לתרום לחיזוק קבלת החלטות מבוססת ראיות בישראל, להעמקת הקשר בין האקדמיה למגזר הציבורי, לפיתוח מסלול חדש של מעורבות ציבורית מבוססת מחקר, ולשיפור יכולת הממשלה להתמודד עם אתגרי מדיניות מורכבים באמצעות ידע מדעי איכותי ורלוונטי.

עצם הרחבת המפגש בין חוקרים לבין גופי ממשלה עשויה גם להגביר את המודעות בשני המגזרים לידע, ליכולות ולצרכים של הצד האחר, ולתרומה ההדדית האפשרית משיתוף פעולה מתמשך. מנגנון ההשאלה אינו מיועד להחליף את המנגנונים הקיימים, אלא להשלים אותם במקרים שבהם נדרש שילוב מצטבר של מומחיות חיצונית מדויקת, זמן עבודה מחקרי משמעותי, נוכחות מתמשכת בתוך הגוף הציבורי וגישה ישירה לנתונים ולתהליכי קבלת ההחלטות.

1. הקדמה

בשנים האחרונות גוברת ההכרה בחשיבות השימוש בידע מדעי ובמחקר בגיבוש מדיניות ציבורית ובקבלת החלטות. עם זאת, לעיתים קרובות תהליכי קבלת ההחלטות אינם מבוססים דיים על מחקר, נתונים וראיות, ומתקשים להתמודד באופן שיטתי עם אתגרים מורכבים ורב-ממדיים בתחומים כמו חינוך, בריאות, רווחה, סביבה ופיתוח כלכלי. במקביל, קיים פער בין קהילת המחקר והאקדמיה לבין המערכת הממשלתית, אף שישנם חוקרים וחוקרות בעלי מוטיבציה גבוהה לתרום לעיצוב מדיניות ולהשפיע על תהליכי קבלת החלטות ציבוריים.

יחידות מטה במשרדי הממשלה מתמודדות עם סוגיות מורכבות הדורשות שילוב ידע ממקורות מגוונים, אך לעיתים מתקשות לקבל מענה מחקרי מדויק, רלוונטי ובזמן. בנוסף, איכות התוצרים המחקריים הזמינים לממשלה אינה תמיד מספקת, בין היתר בשל תלות ביועצים חיצוניים, מגבלות תקציב, פערי ידע והיעדר מנגנוני עבודה רציפים עם מוסדות מחקר.

בישראל פועלים מגוון מנגנונים שבאמצעותם משרדי ממשלה וגופים ציבוריים מקבלים ידע מדעי, מחקר וייעוץ מקצועי. אלה כוללים מנגנוני רכש והתקשרות עם גורמים חיצוניים, מסגרות ייעוץ מקצועיות וציבוריות, תפקידי מטה ויחידות מחקר פנימיות, תוכניות עמיתים וקשרים בלתי פורמליים. מנגנונים אלה נותנים מענה לסוגים שונים של צרכים, אך נבדלים במהירות הפעלתם, בעומק המחקר שהם מאפשרים, ביכולת להגיע למומחיות מסוימת ובמידת החיבור שלהם לעבודת המשרד. הפער מתחדד כאשר נדרש שילוב זמני ומתמשך של מומחיות מדעית חיצונית בתוך הגוף הציבורי, ולא רק רכישה של מחקר, ייעוץ או תוצר מוגדר.

על רקע אתגרים אלו, מדינות רבות פיתחו בעשורים האחרונים מנגנונים חדשים לחיזוק הקשר בין מדע למדיניות, כולל תוכניות להשמת חוקרים ומדענים בגופי ממשל ומדיניות. מטרת תוכניות אלו היא לקדם שיתוף פעולה מתמשך בין חוקרים למקבלי החלטות, לחזק את השימוש בראיות בתהליכי מדיניות ולפתח יכולת משותפת להתמודדות עם אתגרים ציבוריים מורכבים.

מטרת מחקר זה היא למפות תחילה את המנגנונים המרכזיים שבאמצעותם משולב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל, לבחון את המענים שהם מספקים ולזהות את הפערים שנותרו. על בסיס מיפוי זה נבחנים מודלים בינלאומיים לשילוב זמני של חוקרים בגופי מדיניות, במטרה לזהות מנגנונים משלימים, להעריך את התאמתם להקשר הישראלי ולגבש המלצות בנוגע להצעת המדענית הראשית להקמת מסלול להשאלת חוקרים מהאקדמיה למשרדי הממשלה. בהתאם לכך, הדוח נע מן הרחב אל הממוקד: תחילה מוצג הרקע לממשק מחקר-מדיניות, לאחר מכן ממופים המנגנונים הקיימים בישראל, בהמשך נסקר הניסיון הבינלאומי, ולבסוף מנותחות החלופות ונבחן המודל המוצע ליישום בישראל.

2. מטרות המחקר

מטרות המחקר נגזרות מן הצורך לבחון את הממשק הקיים בין האקדמיה למגזר הציבורי, לזהות את החסמים והפערים בשילוב ידע מחקרי בתהליכי מדיניות, ולבחון דרכים לחיזוק הקשרים ושיתופי הפעולה בין שני המגזרים. בהתאם לכך, המחקר מבקש:

1. למפות את המנגנונים המרכזיים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל.
2. לבחון את זמינותם, את אופן הפעלתם, את התוצרים המתקבלים ואת מידת המענה שהם מספקים לתהליכי המדיניות.
3. לזהות צרכים ופערים שאינם מקבלים מענה מלא באמצעות המנגנונים הקיימים.
4. למפות ולנתח מודלים בינלאומיים לשילוב זמני של חוקרים ומדענים בגופי מדיניות, לרבות מטרותיהם, אוכלוסיות היעד, המבנה הארגוני, מנגנוני המימון וההפעלה וגורמי ההצלחה שלהם.
5. להשוות בין החלופות ולבחון את התאמתן לפערים ולמאפיינים המוסדיים, התקציביים והמשפטיים של המגזר הציבורי בישראל.
6. לבחון את הצעת המדענית הראשית של משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה להשאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה למשרדי הממשלה ולגבש המלצות לפיילוט ולהסדרים הנדרשים להפעלתו.

3. מתודולוגיה

המחקר בוצע כמחקר מדיניות יישומי הכולל שני נדבכים משלימים: מיפוי מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל וניתוח השוואתי של מודלים בינלאומיים לשילוב זמני של חוקרים בגופי מדיניות. מיפוי המנגנונים בישראל התבסס על ניתוח מקורות גלויים, ובהם מסמכי ממשלה, קולות קוראים, מכרזים, הוראות מנהליות ואתרי תוכניות, וכן על ראיונות עם בעלי תפקידים בתחומי המחקר, המדע, התכנון והאסטרטגיה בממשלה. המנגנונים נבחנו לפי מערכת פרמטרים אחידה, ובהם אופן ההפעלה, ההליך המשפטי או המנהלי, משך הזמן לתחילת העבודה ולקבלת תוצר, אופן בחירת המומחה, עלויות, סוג התוצר, התאמה לצורך דחוף ורמת המומחיות המחקרית. הפירוט המלא מובא **בנספח א'**.

במסגרת המחקר נסקרו מאמרים אקדמיים, דוחות מדיניות, מסמכים ממשלתיים, אתרי תוכניות רשמיים ופרסומי ארגונים בינלאומיים העוסקים בממשק שבין מדע למדיניות (Science–Policy Interface) ובמנגנונים לשילוב חוקרים במגזר הציבורי, כגון תוכניות Fellowship, Secondment, Policy Placement ו-Embedded Researchers.

על בסיס סקירת הספרות בוצע מיפוי שיטתי של תוכניות ומודלים הפועלים במדינות שונות (ראו **נספח ב'** לטבלה מסכמת של התוכניות שנבחנו). עבור כל תוכנית נאסף מידע אחיד שאפשר השוואה בין המודלים, ובכלל זה: מטרות התוכנית, הגוף המפעיל, אוכלוסיית היעד, מנגנוני המימון וההפעלה, מודל ההעסקה, משך ההשמה, תחומי הפעילות, מנגנוני הליווי וההכשרה, וכן יתרונות, חסמים ואתגרי היישום. המידע רוכז במסגרת השוואתית שאפשרה לזהות מאפיינים משותפים, הבדלים בין המודלים וגורמי הצלחה מרכזיים.

בהתבסס על הפערים שעלו ממיפוי המנגנונים בישראל ועל מאפייני המודלים הבינלאומיים גובשה מסגרת לניתוח חלופות. המסגרת נועדה לבחון לא רק את הישימות והכדאיות של כל חלופה, אלא גם את יכולתה לספק את צירוף המאפיינים החסר במערכת הקיימת: מומחיות חיצונית מדויקת, זמן מחקר ייעודי, נוכחות מתמשכת בגוף הציבורי, גישה למידע ולתהליכי העבודה וחיבור ישיר לקבלת החלטות.

4. רקע

4.1 ממשקי מחקר–מדיניות (Research-Policy Interface)

ממשק מחקר-מדיניות (Research–Policy Interface) מתייחס למנגנונים ולתהליכים שבאמצעותם ידע מחקרי מעודכן ומבוסס ראיות משתלב בתהליכי קבלת החלטות ציבוריים[1]. הספרות מצביעה על קיומו של פער מתמשך בין עולם המחקר האקדמי לבין עולם קביעת המדיניות[2]. בעוד שהאקדמיה מתמקדת בייצור ידע חדש ופועלת במסגרת תמריצים המדגישים פרסומים מדעיים ומצוינות מחקרית, קובעי מדיניות נדרשים לקבל החלטות בתנאי אי-ודאות, תוך "כיבוי שריפות", אילוצי זמן ושיקולים פוליטיים וארגוניים. כתוצאה מכך, השפעת המחקר על מדיניות היא בדרך כלל עקיפה ואינה מתרחשת באמצעות מעבר ליניארי של ממצאים מחקריים אל מקבלי ההחלטות[3].

הספרות מצביעה על מגוון מנגנונים שנועדו לחזק את ממשק המחקר–מדיניות. חוקרים מאקדמיה משולבים בוועדות ופורומים מייעצים, מועצות לאומיות, תאגידים ציבוריים ומשרדים ממשלתיים. עם זאת, פעילות זו לרוב מהווה פעילות התנדבותית ובלתי מוסדרת ופוגעת לעיתים הן בחוקר עצמו והן במוסד האקדמי[4].

מנגנון נוסף לחיזוק ממשק מחקר–מדיניות הוא הקמת יחידות מחקר פנימיות או עצמאיות-למחצה בתוך משרדי ממשלה. יחידות אלו פועלות בסמיכות למקבלי ההחלטות ומספקות מחקר, הערכה וניתוח נתונים לצורכי מדיניות. יתרונן המרכזי הוא היכרות מעמיקה עם צורכי המשרד, גישה לנתונים ממשלתיים ויכולת לספק מענה מהיר ורלוונטי לשאלות מדיניות. עם זאת, הקרבה למקבלי ההחלטות יוצרת מתח מובנה בין רלוונטיות מחקרית לבין עצמאות מדעית.

מחקר שבחן את יחידת המחקר WODC במשרד המשפטים והביטחון של הולנד מצא כי מעורבות של קובעי מדיניות בתהליך המחקר יכולה לשפר את התאמתו לצורכי המשרד, אך במקביל עלולה ליצור לחצים על תהליך המחקר, ניסוח המסקנות ואופן הצגת הממצאים. לפיכך, הצלחת מודל זה תלויה בקיומם של מנגנונים מוסדיים ברורים לשמירה על עצמאות המחקר ועל אמינותו[5].

לצד מנגנונים אלה, פותחו בעולם גם תוכניות לחילופי כוח אדם בין האקדמיה והמגזר הציבורי. מסגרות אלה נועדו לצמצם את המרחק בין ייצור הידע לבין השימוש בו, ולאפשר התאמה טובה יותר בין צורכי המדיניות לבין הידע המחקרי הזמין.

---

[1] Graeme Reid & Sarah Chaytor, 2022. "What do policymakers want from researchers? Developing better understanding of a complex landscape,"

[2] De Pelecijn, L., Feys, Y. Stepping out of the Comfort Zone? Challenges, Advantages and Good Practices When Conducting Academic-Practitioner Research. J of Pol Practice & Research 2, 178–193 (2021). https://doi.org/10.1007/s42972-021-00029-y

[3] Carole Talbot & Colin Talbot (2015) Bridging the academic–policymaking gap: practice and policy issues, Public Money & Management, 35:3, 187-194, DOI: 10.1080/09540962.2015.1027491

[4] קליין, ר׳, גלעד, ו׳, בוכניק, צ׳, בנטל, ב׳, ופלד, ד׳ (2025). מדדים להערכת המעורבות הציבורית מבוססת-מחקר של חברי סגל אקדמי בישראל. מוסד שמואל נאמן. https://www.neaman.org.il/indicators-for-assessing-research-based-public-engagement/

[5] de Graaf, G., & Hertogh, M. (2022). Policy research under pressure: the case of the Ministry of Justice in the Netherlands. Journal of European Public Policy, 29(3), 468–489. https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1839535

4.2 זיהוי ותיעדוף צורכי ידע

4.2.1 בריטניה: Areas of Research Interest (ARI)

אחד המנגנונים שפותחו בבריטניה לצורך חיזוק הקשר בין מחקר למדיניות הוא מנגנון Areas of Research Interest (ARI). דוח שהוזמן על ידי ממשלת בריטניה בנושא מועצות המחקר הציבוריות בשנת 2015 המליץ על הידוק המעורבות בין קהילת המחקר לממשל, תוך קריאה ל"ביטוי שיטתי יותר של צורכי המחקר הממשלתיים" כדי להתמודד עם סוגיות רוחביות ומורכבות בעלות חשיבות אסטרטגית[6]. בתגובה להמלצה זו, החלו כל משרדי הממשלה בבריטניה לגבש ולפרסם מסמכי "תחומי עניין מחקריים" החל מ-2017.

> "For effective engagement with the research community, **there is a need for a comparable cross-Government statement regarding Government's overall R&D needs**, which spans the full range of Government Departments[6]."

מטרת המנגנון היא לאפשר לחוקרים, למוסדות מחקר ולגופי מימון להבין טוב יותר את צורכי הידע של הממשלה ולכוון אליהם פעילות מחקרית רלוונטית. ARI משמש כפלטפורמה שדרכה משרדי ממשלה וגופים ציבוריים מפרסמים באופן שיטתי ושקוף את תחומי הידע והשאלות המחקריות המעסיקות אותם ,והוא משולב במערך המדע הממשלתי הרחב, הכולל גם ניטור תקציבי מחקר ופיתוח יכולות ייעוץ מדעיות[7].

Boaz & Oliver (2026) מצאו כי ARI מספק מנגנון מובנה ושקוף לדיאלוג בין משרדי ממשלה, חוקרים וגופי מימון מחקר. המנגנון מסייע הן בזיהוי פערי ידע המחייבים מחקר חדש והן באיתור מחקרים קיימים היכולים לתת מענה לצורכי הממשלה. עם זאת, המחקר מדגיש כי עצם פרסום תחומי העניין המחקריים אינו מספיק, ונדרשת עבודה משמעותית של תיווך, סינתזה, בניית קשרים והבנה הדדית כדי להפוך את הידע הקיים לשימושי עבור מקבלי החלטות.

4.2.2 ארה"ב: Learning Agendas

במסגרת חוק Foundations for Evidence-Based Policymaking Act משנת 2018, נדרשו הסוכנויות הפדרליות הגדולות בארצות הברית לגבש תוכניות אסטרטגיות לזיהוי צורכי ידע ולבניית תשתית ראייתית התומכת בתהליכי קבלת החלטות[8](Learning Agendas). מטרתן של תוכניות אלה היא לסייע לסוכנויות להגדיר ולתעדף את השאלות המרכזיות שעליהן לענות כדי לשפר מדיניות ותוכניות ממשלתיות, וכן לקבוע כיצד ניתן להשתמש בנתונים, במחקר ובהערכה לצורך מענה על שאלות אלו[9]. פרסום התוכניות הללו מהווה מסגרת רחבה לתכנון פעילות הארגון. התוכניות כוללות זיהוי מקורות מידע רלוונטיים, פיתוח הסכמי שיתוף נתונים, הגדרת צורכי הערכה, וכן השקעה בתשתיות, בכלים ובמומחיות הנדרשים לביצוע מחקר, ניתוח

---

[6] Nurse, P. (2015). Ensuring a successful UK research endeavour. Department for Business, Innovation and Skills.

[7] Boaz, A., & Oliver, K. (2026). Supporting policy through research funding: how UK funders can use Areas of Research Interest to bridge evidence gaps. *Evidence & Policy* (published online ahead of print 2026). Retrieved Jun 16, 2026, from https://doi.org/10.1332/17442648Y2025D000000078

[8] Hart, N., S. Stefanik, C. Murrell, and K. Olejniczak. (2024). *Blueprints for Learning: A Synthesis of Federal Evidence-Building Plans Under the Evidence Act*. Washington, D.C.: Data Foundation.

[9] Government Accountability Office. (2022). Evidence Act Toolkit

והערכה וכדומה. בנוסף, פרסום התוכניות מאפשר לחוקרים, למוסדות מחקר ולבעלי עניין נוספים להבין מהם תחומי העניין של הסוכנות ולפתח שיתופי פעולה סביבם[10].

ניתוח יישום ה-Learning Agendas שנעשה על ידי Data Foundation[11] ב-2024 העלה כי על אף שכל הסוכנויות הפדרליות הגדולות, למעט אחת, פרסמו תוכניות זמינות לציבור, קיימים מספר אתגרים:

- **פירוט מוגבל בנוגע לביצוע וליישום:** תוכניות רבות חסרות פירוט באשר לאופן המענה על שאלות המפתח או השימוש המעשי בראיות שיופקו.
- **פערים באיכות:** ניכר שוני בין התוצרים של הגופים השונים הן ברמת ההיקף והן ברמת הבהירות של המסמכים.
- **מגבלות משאבים:** היעדר משאבים ייעודיים למחקר, אשר עלול לעכב את יכולתן של חלק מהסוכנויות לממש את התוכניות באופן מלא.

מחברי הדוח המליצו לסוכנויות הפדרליות לערוך בחינה והתאמה תכופה יותר של התוכנית אל מול מגמות וסוגיות המשתנות בשטח, להבטיח משאבים ויכולות פנים-ארגוניות מספקות ולטפח עבודה משותפת עם גורמים חיצוניים, כגון איגודים מקצועיים, עמותות ובעלי עניין נוספים לצורך דיוק וכיול של Learning Agendas.

4.2.3 אוסטרליה: National Science and Research Priorities

מסגרת המרכזת את סדרי העדיפויות (National Science and Research Priorities)[12] של אוסטרליה פותחה ב-2015 ועודכנה ב-2024[13], ומגדירה את האתגרים המרכזיים העומדים בפני המדינה ואת התחומים שבהם למחקר ולמדע יש פוטנציאל לתרום לפתרונם. במסגרת עדכון סדרי העדיפויות הלאומיים למחקר ומדע, ממשלת אוסטרליה ביקשה לגבש חזון ארוך טווח למערכת המדע הלאומית ולחזק את שילוב המדע בתהליכי קבלת החלטות ממשלתיים. התהליך נועד לעודד שיח רחב בין כלל השחקנים במערכת – אקדמיה, תעשייה, ממשלה והציבור – סביב מטרות משותפות, תוך התייחסות לערכים הלאומיים, ליתרונות היחסיים של אוסטרליה ולתחומי העניין האסטרטגיים שלה.

סדרי העדיפויות הלאומיים למחקר ומדע באוסטרליה משמשים בראש ובראשונה ככלי אסטרטגי לאיתות ולהכוונת פעילות מחקרית. הם מספקים לחוקרים, למוסדות מחקר, לתעשייה ולגופי מימון תמונה ברורה של התחומים שהממשלה רואה כבעלי חשיבות לאומית, ובכך מסייעים לעודד השקעות, פעילות וצמיחה בתחומים אלו. בהגדרת מסגרת זו, ממשלת אוסטרליה אינה מסתפקת בהגדרת תחומי מחקר מועדפים בלבד, אלא רואה בסדרי העדיפויות כלי לחיזוק הממשק בין מדע למדיניות, כולל מנגנוני ייעוץ מדעי לממשלה, שיתופי פעולה בין מגזרים והכוונת השקעות מחקר לאתגרים לאומיים.

[10] Nick Hart. (2024). Embracing Learning Agendas for Government, Data Foundation

[11] Hart, N., S. Stefanik, C. Murrell, and K. Olejniczak. (2024). Blueprints for Learning: A Synthesis of Federal Evidence-Building Plans Under the Evidence Act. Washington, D.C.: Data Foundation.

[12] Department of Industry, Science and Resources, Revitalizing Australia's vision for science and research terms of reference

[13] Australian Government, August 2024, Australia's National Science and Research Priorities

> "**The importance of scientific advice to inform decision making** – ensuring appropriate mechanisms for providing government with independent, expert scientific advice." [12]

במקביל לעדכון מסגרת העדיפויות, ממשלת אוסטרליה פרסמה ב-2024 עדכון המסמך האסטרטגי הלאומי[14] "Australia's National Science Statement - A Future Made in Australia", המהווה מסגרת לעיצוב מדיניות מדע ולהובלת מערכת המחקר והחדשנות ברמות השונות – בממשלה, באוניברסיטאות, במכוני המחקר, בתעשייה ובמגזר העסקי.

ההצהרה מדגישה כי פתרון האתגרים המרכזיים של אוסטרליה מחייב שיתוף פעולה הדוק בין הממשלה, האקדמיה והתעשייה, ומקדמת גישה המעודדת ניידות של חוקרים בין מגזרים שונים, לצד הרחבת שיתופי פעולה בין-תחומיים ובין-מוסדיים לצורך פיתוח פתרונות מבוססי מדע.

> "To embed deeper connections between science and industry, the government will:
>
> - **Support greater flexibility in the movement of science-trained professionals between industry, research and government.**" [14]

4.3 מנגנוני שילוב חוקרים בתוך המגזר הציבורי

תוכניות לשילוב חוקרים בגופי מדיניות כוללות מגוון מודלים כגון Internships, Embedded Researcher Programs, Science-Policy Placements, Secondments, Policy Fellowships, Policy Placements. אף שהמונחים אינם זהים, כולם מתארים מנגנונים שמטרתם לקרב בין ידע מחקרי לבין תהליכי קבלת החלטות. מודלים מסוג זה כוללים הסדרים שבהם חוקרים, מדענים או סטודנטים לתארים גבוהים משתלבים לתקופה מוגדרת בתוך גופים האמונים על התוויית מדיניות בתחומים מגוונים כגון משרדים ממשלתיים, רשויות ותאגידים ציבוריים, או ארגונים בינלאומיים. מטרת ההסדרים היא יצירת חילופי ידע בין אקדמיה לגופי מדיניות, שבמסגרתם חוקרים עובדים לצד מקבלי החלטות, תורמים ידע וראייה מחקרית לתהליכי קבלת החלטות, ובמקביל רוכשים הבנה מעמיקה של תהליכי עיצוב מדיניות. תוכניות מסוג זה מופעלות במגוון רחב של מתכונות. משכן עשוי לנוע בין שבוע אחד לארבע שנים, וקיימים מסלולים המותאמים לחוקרים בכל שלבי הקריירה.

א. **התמחויות**[15] – **(Internships)** מיועדות בדרך כלל לסטודנטים או לחוקרים בתחילת דרכם המקצועית, ונמשכות לרוב בין שלושה לשישה חודשים. תוכניות התמחות בממשק מדע–מדיניות קיימות במגוון רחב של ארגונים ומגזרים. אף שחלקן אינן כוללות שכר, הן מספקות הזדמנות משמעותית להיכרות עם ממשק המדע–מדיניות ועם מגוון התפקידים הקיימים בתחום.

ב. **תוכניות צימוד**[16] – **(Pairing Schemes)** מבוססות על חילופי ניסיון והיכרות הדדית בין חוקרים לבין קובעי מדיניות. במסגרתן כל צד מבלה פרק זמן, הנע בין שבוע למספר

[14] Department of Industry, Science and Resources, Australia's National Science Statement - A Future Made in Australia
[15] UKRI Policy Internships scheme, UK Research and Innovation
[16] The Royal Society Pairing Scheme, The Royal Society, UK

חודשים, במקום עבודתו של הצד האחר, במטרה ללמוד מקרוב על אופן עבודתו, האתגרים עמם הוא מתמודד והאילוצים המאפיינים את סביבת הפעילות שלו.

ג. **מלגות והשמות מקצועיות**[17] – **(Policy Fellowships / Science-Policy Placements)** מיועדות לחוקרים ואנשי מקצוע בשלבי הקריירה המוקדמים עד הבינוניים. במסגרתן המשתתפים תורמים מהידע והמומחיות שלהם לארגון המארח, ובמקביל רוכשים מיומנויות וניסיון חדשים המעשירים את מומחיותם המקצועית.

ד. **השאלה זמנית**[18] – **(Secondment)** מאפשרת לחוקרים לעבור באופן זמני לתפקיד אחר בתוך הארגון שבו הם מועסקים או בארגון שותף. מקובל לראות בהשאלה כלי להרחבת הידע, הכישורים ותחומי העניין של העובד, ובכך להגביר את המוטיבציה והיכולות המקצועיות שלו. תקופת ההשמה יכולה לנוע ממספר חודשים ועד ארבע שנים, במשרה מלאה או חלקית. בדרך כלל המעסיק המקורי ממשיך לשלם את שכרו של החוקר, ולעיתים הארגון המארח מוסיף תמיכה כספית. מודל זה מתאים במיוחד לחוקרים המעוניינים להתנסות בסביבה מקצועית חדשה מבלי לעזוב את מקום עבודתם הקבוע.

לתוכניות מסוג ג'-ד' ניתן להתייחס כתוכניות הטמעה[19] (Embedded Researcher Programs). Kneale et al. (2024) מגדירים את החוקרים כחוקרים מוטמעים (Embedded Researchers) בגופים האמונים על התווית המדיניות כאשר מתקיימים שמונה תנאים הבאים:

1. **קידום מחקר ושימוש במחקר**
   החוקר אינו רק מבצע מחקר, אלא גם מסייע לגוף המארח להשתמש בידע מחקרי. הוא עשוי לאסוף נתונים, ליצור מנגנוני שיתוף מידע, להדריך עובדים ולהטמיע תהליכי עבודה מבוססי ראיות. בכך הוא תורם לחיזוק תרבות המחקר בגוף המארח.
2. **השתייכות כפולה (Dual Affiliation)**
   לחוקר יש השתייכות כפולה: מצד אחד הוא קשור לגוף המארח ומצד שני הוא קשור למוסד אקדמי או ארגון מחקר, או שמשרתו ממומנת על ידי גוף כזה.
3. **השתלבות בתוך הגוף המארח**
   החוקר פועל כחלק מצוות הגוף המארח ומשתלב בתרבות הארגונית שלו. הוא עובד לצד אנשי הארגון על פתרון בעיות מעשיות ועל פיתוח יכולות מחקריות.
4. **נוכחות פורמלית**
   ההשמה אינה מסתכמת במינוי פורמלי, אלא כוללת מעורבות פעילה ומתמשכת בפעילות הארגון המארח.
5. **קשר מתמשך, אך זמני**
   משך ההשמה יכול לנוע ממספר חודשים ועד מספר שנים, אך מראש מוגדר כזמני. החוקר אינו הופך לעובד קבוע של הגוף המארח, אלא חוזר בתום תקופה קצובה למוסד האקדמי.

---

[17] De Vito, L., Wynne-Jones, S., Heins, E. and Verfuerth, C. (2023) Policy Fellowship Schemes as a Vehicle for Co-Production: Insights from Welsh Government Fellowships, C-SAP, https://www.csap.cam.ac.uk/media/uploads/files/1/policy-fellowship-schemes-as-a-vehicle-for-co-production.pdf.

[18] UK Government Office for Science (2013) Engaging with academics: how to further strengthen open policy making—a guide for policy makers

[19] Kneale D, Stansfield C, Goldman R, Lester S, Edwards RC, Thomas J. The implementation of embedded researchers in policy, public services, and commercial settings: a systematic evidence and gap map. Implement Sci Commun. 2024 Apr 16;5(1):41. doi: 10.1186/s43058-024-00570-3.

6. **השפעת הגוף המארח על המחקר**
   לגוף המארח יש יכולת להשפיע על סדר היום של החוקר ולהכווין את עבודתו. לכן מדובר בשיתוף פעולה ולא במחקר עצמאי.
7. **מומחיות בתחום המחקר**
   בניגוד לתוכניות התמחות (Internships), תוכניות הטמעה מיועדות בדרך כלל לחוקרים בעלי מומחיות מקצועית או מחקרית מוכחת.
8. **למידה הדדית**
   ההשמה יוצרת תהליך של למידה דו-כיוונית: הגוף המארח נהנה מהידע המחקרי, והחוקר לומד על המציאות הארגונית ותהליכי קבלת ההחלטות. הלמידה אינה חד-סטרית אלא משותפת לשני הצדדים.

De Vito et al. (2023) מצאו כי תוכניות הטמעה מסייעות לחיזוק ממשק מדע-מדיניות ולקידום יצירה משותפת של ידע (co-production) בין חוקרים לבין קובעי מדיניות. בהתבסס על חוויה רפלקטיבית של חוקרים שהוצבו בגופים שונים של ממשלת ויילס בין השנים 2021–2023 במסגרת שתי תוכניות: ESRC Policy Fellowships ו-Welsh Government Fellowship. המחברים מסיקים כי תוכניות Policy Fellowships מהוות מנגנון יעיל לחיזוק הקשר בין מחקר למדיניות ולקידום יצירה משותפת של ידע. שילוב חוקרים בתוך גופי ממשל מאפשר הבנה מעמיקה יותר של צורכי המדיניות, בניית יחסי אמון, למידה הדדית ושימוש יעיל יותר במידע מבוסס ראיות בתהליכי קבלת החלטות. בנוסף, החוקרים יכולים לשמש כמתווכי ידע (knowledge brokers), לחבר בין יחידות שונות בארגון ולחזק יכולות מחקר פנימיות. לצד היתרונות, המחברים מצביעים על מספר אתגרים. ראשית, קיימים פערים בין צרכים וציפיות של חוקרים ושל קובעי מדיניות, המחייבים תיאום והגדרה ברורה של מטרות ותפקידים. שנית, תחלופת עובדים ושינויים ארגוניים בממשלה עלולים לפגוע ברציפות המחקר וביישום תוצריו. בנוסף, חלק ניכר מההשפעה של התוכניות מתבטא בלמידה, קשרים ושינויי תפיסה שקשה למדוד באמצעות מדדים אקדמיים מסורתיים. לכן הצלחת התוכנית תלויה בהשקעת זמן בהיכרות עם הארגון, בבניית אמון וביצירת ציפיות משותפות בין הצדדים.

לצד מנגנוני השמת חוקרים, התפתחו גם מנגנונים מוסדיים שמטרתם לחזק את ממשק המחקר–מדיניות באמצעות תיווך ידע[20] (knowledge brokerage). מנגנונים אלה אינם מבוססים על שילוב חוקרים בגופי המדיניות, אלא על יצירת תשתיות ארגוניות המסייעות בחיבור בין קובעי מדיניות לבין הקהילה המחקרית. מודלים אלה עשויים לפעול בדרכים שונות, כגון איתור מומחים, תיאום שיתופי פעולה, הנגשת ידע מחקרי, הכנת סינתזות של ראיות, הקמת רשתות מקצועיות או פיתוח יכולות בתחום מעורבות המדיניות.

[20] Breckon, J., Chaytor, S., Clarke, A., Durrant, H. and Stevenson, O. (2025) Hidden Talents: Core Competencies of Knowledge Mobilisers Working in Public Policy, UCL Public Policy.

5. מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל

בישראל פועלים מגוון מנגנונים שבאמצעותם משרדי ממשלה וגופים ציבוריים יכולים לקבל מחקר, ידע מדעי וייעוץ מקצועי לצורך גיבוש מדיניות וקבלת החלטות.

מבחינה משפטית ומנהלית, ניתן להבחין בין שלוש מסגרות-על שבאמצעותן ידע מדעי ומקצועי נכנס לעבודת הממשלה. הראשונה היא ידע המצוי בתוך המשרד, באמצעות עובדים, בעלי תפקידים מקצועיים ויחידות מחקר. השנייה היא קבלת ייעוץ ללא רכישת שירות, למשל באמצעות מועצות, ועדות מייעצות, שיתוף ציבור וקשרים בלתי פורמליים. המסגרת השלישית היא רכש של מחקר, ייעוץ או שירות מקצועי מגורם חיצוני. חלק מן המנגנונים המפורטים להלן ובהם קולות קוראים למחקרים, עבודות קצרות, מיזמים משותפים, התקשרויות עם חברות ייעוץ ומאגרי מומחים, אינם קטגוריות משפטיות נפרדות, אלא מסלולים שונים לביצוע רכש במסגרת חוק חובת המכרזים, תקנות חובת המכרזים והוראות החשב הכללי. ההבחנה בין המנגנונים נשמרת בפרק משום שלכל אחד מהם מאפיינים תפעוליים שונים מבחינת סוג הצורך, משך ההפעלה, מידת התחרות והיכולת להגיע למומחיות מסוימת.

מנגנונים אלה נבדלים זה מזה במטרתם, באופן הפעלתם, במשך הזמן הנדרש להפעלתם ולקבלת תוצר, במידת יכולתו של הגוף הציבורי לבחור את המומחה המתאים, בעלויותיהם ובהתאמתם לצורכי מדיניות דחופים. לצד מנגנוני התקשרות חיצוניים פורמליים קיימים גם מנגנונים פנימיים ובלתי פורמליים.

יש להבחין בין שישה סוגי צרכים:

- מחקר עומק והרחבת בסיס הידע
- עבודה מקצועית קצרה וממוקדת
- ייעוץ לקראת החלטה משמעותית
- עיבוד וסינתזה של ידע קיים
- יכולת מחקרית שוטפת בתוך המשרד
- שילוב זמני ומתמשך של מומחיות מדעית חיצונית בתוך עבודת הגוף הציבורי

אין מנגנון אחד המתאים לכל הצרכים, והבחירה תלויה בדחיפות, בסוג התוצר המבוקש, בהיקף העבודה ובקיומה של מסגרת התקשרות או יכולת פנימית זמינה. להלן מוצגים המנגנונים המרכזיים, יתרונותיהם ומגבלותיהם.

5.1 מיפוי מנגנוני שילוב ידע מדעי-מחקרי הקיימים בישראל

המנגנונים המפורטים בטבלה 1 זוהו על בסיס ניתוח מידע ממקורות גלויים וכן על בסיס ראיונות עם בעלי תפקידים מרכזיים במערכת הממשלתית, ובהם מדענים ראשיים ובעלי תפקידים בתחומי המחקר, האסטרטגיה והתכנון במשרדי ממשלה.

המיפוי נועד לזהות את המנגנונים המרכזיים שבאמצעותם גופים ממשלתיים וציבוריים יכולים לקבל ידע מדעי, מחקר, ניתוח וייעוץ מקצועי לצורך גיבוש מדיניות וקבלת החלטות.

טבלה 1: מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל

	מנגנון
1	קולות קוראים
2	עבודות קצרות באמצעות פנייה לקבלת הצעות והליכי רכש מקוצרים
3	מיזמים משותפים
4	**מאגר מומחים והסכמי מסגרת**
5	שירותי ייעוץ באמצעות מכרז, מכרז מרכזי או מסגרת קיימת
6	ועדות ייעוץ ומומחים
7	מועצות ציבוריות ולאומיות
8	תפקידי מטה וניהול מקצועי
9	יחידות מחקר ומומחים בתוך המשרד
10	תוכניות עמיתים לשילוב זמני של חוקרים בגופי ממשל – תוכנית ממשק
11	קשרים בלתי פורמליים

בנספח א' ניתן לראות פירוט של כל אחד מהמנגנונים שנבחנו לפי מערכת פרמטרים אחידה, המאפשרת להשוות בין מטרתו, אופן הפעלתו, מידת זמינותו והיכולת שלו לספק מענה לצרכים השונים:

- מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא
- אופן ההפעלה
- הגורם היוזם את התהליך
- ההליך המנהלי או המשפטי הנדרש
- משך הזמן עד לתחילת העבודה
- משך הזמן עד לקבלת תוצר
- אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע
- מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים
- עלויות ומקור המימון
- צורך במימון משותף
- סוג התוצר המתקבל
- מידת ההתאמה למענה על צורך מדיניות דחוף
- איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל

לצד מאפיינים אלה, עבור כל מנגנון פורטו היתרונות, החסרונות והמגבלות המרכזיות שלו. השוואה זו מאפשרת לבחון לא רק אילו מנגנונים קיימים בישראל, אלא גם באילו נסיבות כל אחד מהם עשוי לספק מענה מתאים, ומהם התנאים או החסמים העלולים להגביל את השימוש בו. טבלה 2 משווה בין המנגנונים שנבחנו לפי שלושה ממדים מרכזיים: ישימות וזמינות, איכות וקיבולת מחקרית וחיבור לתהליכי המדיניות.

טבלה 2: ההשוואה בין המנגנונים שנבחנו לפי שלושה ממדים מרכזיים: ישימות וזמינות, איכות וקיבולת מחקרית וחיבור לתהליכי המדיניות

ירוק - מענה גבוה, יתרון או ישימות גבוהה כתום - מענה בינוני, משתנה או מותנה אדום - מענה נמוך, חסם או קושי משמעותי	ישימות וזמינות					איכות וקיבולת מחקרית				חיבור לתהליכי המדיניות		
מנגנון	קלות הקמת המסגרת	ישימות תקציבית	קלות הפעלה לאחר ההקמה	מהירות עד תחילת העבודה	מענה לצורך דחוף	עומק מחקרי	יכולת למקד תחום מומחיות	יכולת להתאים או לבחור מומחה	זמן מוגן לביצוע מחקר	גישה לנתונים ולמידע פנימי	השתלבות שוטפת בעבודת המשרד	תרגום ידע לשימוש במדיניות
קולות קוראים												
עבודות קצרות באמצעות פנייה לקבלת הצעות והליכי רכש מקוצרים												
מיזמים משותפים												
שירותי ייעוץ באמצעות מכרז, מכרז מרכזי או מסגרת קיימת												
ועדות ייעוץ ומומחים												
מאגר מומחים והסכמי מסגרת												
מועצות ציבוריות ולאומיות												
תפקידי מטה וניהול מקצועי												
יחידות מחקר ומומחים בתוך המשרד												
תכניות עמיתים לשילוב זמני של חוקרים בגופי ממשל – תכנית ממשק												
קשרים בלתי פורמליים												

המיפוי מלמד כי בישראל פועל מגוון רחב של מנגנונים שבאמצעותם משרדי ממשלה וגופים ציבוריים יכולים לקבל ידע מדעי, מחקרי ומקצועי לצורך גיבוש מדיניות וקבלת החלטות. המנגנונים הקיימים נותנים מענה לסוגים שונים של צרכים:

- ✓ קולות קוראים מאפשרים ביצוע מחקרי עומק והרחבת בסיס הידע.
- ✓ עבודות קצרות וממוקדות ומאגרי מומחים מאפשרים לקבל ניתוח, סקירת ידע או חוות דעת סביב צורך מוגדר.
- ✓ ועדות ומועצות מספקות ייעוץ מקצועי והמלצות לקראת החלטות רחבות.
- ✓ מיזמים משותפים מאפשרים לשלב בין מחקר, יישום והערכה.
- ✓ תפקידי מטה ויחידות מחקר פנימיות יוצרים חיבור שוטף בין ידע מקצועי לבין עבודת המשרד.
- ✓ שירותי ייעוץ באמצעות מכרז או מסגרת קיימת מאפשרים לרכוש יכולת מקצועית מוגדרת, אך המומחה נשאר נותן שירות חיצוני ואינו משתלב באופן מלא בעבודת המשרד.
- ✓ תוכנית ממשק מאפשרת שילוב זמני של בעלי הכשרה מחקרית מתקדמת בתוך גופי ממשל, אך היקפה, תחומי פעילותה ואוכלוסיית היעד שלה מוגבלים ואינם מספקים מסלול רוחבי לחברי סגל אקדמי מנוסים.

לצד אלה, קשרים בלתי פורמליים מאפשרים בירור ראשוני ומהיר, איתור מומחים וחידוד שאלות עוד לפני הפעלתו של מנגנון פורמלי. טבלה 2 מרכזת את ההשוואה בין המנגנונים שנבחנו לפי שלושה ממדים מרכזיים: ישימות וזמינות, איכות וקיבולת מחקרית וחיבור לתהליכי המדיניות.

עם זאת, בחינת המנגנונים לפי ממדים של ישימות וזמינות, איכות מחקרית וחיבור לתהליכי המדיניות מצביעה על פשרות מובנות בין יתרונותיהם השונים. מנגנונים המאפשרים מחקר מעמיק ואיכות מדעית גבוהה אינם בהכרח מהירים או פשוטים להפעלה. לעומתם, מנגנונים המאפשרים תגובה מהירה אינם בהכרח מספקים זמן מספק לביצוע מחקר משמעותי. גם מנגנונים הנמצאים בליבת הארגון ונהנים מגישה לנתונים ולתהליכי העבודה אינם בהכרח מאפשרים גישה למגוון רחב של מומחיות חיצונית. לפיכך, השאלה המרכזית אינה רק האם קיים מנגנון מתאים מבחינה מקצועית, אלא האם ניתן להפעילו בפועל בזמן הנדרש, במסגרת התקציבית הקיימת, ובאופן שמעמיד לרשות המשרד את המומחיות ואת זמן העבודה המחקרי הדרושים.

הבדלים אלה בולטים במיוחד כאשר מבחינים בין הקמת המסגרת לבין הפעלתה לאחר שכבר הוקמה. מאגר מומחים, לדוגמה, מחייב הליך תחרותי וממושך יחסית לצורך הקמתו, אך לאחר שהוא פעיל ניתן להפעיל מומחה למשימה מסוימת באמצעות תיחור קצר יותר. באופן דומה, הקמת יחידת מחקר וגיוס כוח אדם מקצועי מחייבים תקנים, משאבים וזמן, אך לאחר שהיחידה קיימת היא יכולה לספק מענה שוטף ומהיר יחסית, בכפוף לכך שהמומחיות הנדרשת אכן מצויה בה. תפקידי מטה בכירים מחייבים הליך איתור או גיוס ממושך, אך לאחר איושם הם מאפשרים גישה שוטפת לייעוץ מקצועי ולתיווך ידע. לעומת זאת, קול קורא למחקרים מחייב בדרך כלל הליך חדש בכל מחזור, הכולל גיבוש הנושאים, פרסום, הגשת הצעות, הערכה, בחירה והתקשרות, ולכן התאמתו לצורך מחקרי דחוף מוגבלת.

גם סוגיית המימון משפיעה באופן מהותי על זמינותו של כל מנגנון. חלק מהמנגנונים מבוססים על הוצאה נקודתית מתקציב המשרד, חלקם מחייבים התחייבות לשכר ולתקנים קבועים, ובמיזמים משותפים נדרש גם מימון של הגוף השותף. תקצוב של מחקר חיצוני עשוי לממן זמן עבודה ייעודי של צוות מחקר, בעוד שמשרה בכירה בתוך המשרד מממנת סל רחב בהרבה של אחריות ניהולית, מקצועית ומנהלית. עצם קיומו של תקציב או של בעל תפקיד אינו מעיד בהכרח על קיומה של זמינות לביצוע מחקר.

הבחנה זו חשובה במיוחד ביחס לתפקידי מטה וניהול מקצועי. בעלי תפקידים כגון מדענים ראשיים, ראשי אגפים מקצועיים ומנהלי יחידות עשויים להיות בעלי הכשרה מחקרית גבוהה ולמלא תפקיד מרכזי בזיהוי פערי ידע, בתרגום בעיות מדיניות לשאלות מחקר, בייזום ובליווי מחקרים, בחיבור בין המשרד לבין האקדמיה ובהטמעת ממצאים. עם זאת, חלק ניכר מזמנם מוקדש לניהול עובדים ותקציבים, לתיאום בין יחידות, לליווי התקשרויות, לייעוץ להנהלה ולמשימות מנהליות שוטפות. לכן יש להבחין בין נוכחותה של מומחיות מדעית בתוך המשרד לבין זמן ממשי לביצוע מחקר. גם כאשר בעל התפקיד הוא חוקר בהכשרתו, אין משמעות הדבר שהוא יכול להקדיש שבועות או חודשים לניתוח נתונים, לפיתוח מתודולוגיה או לביצוע מחקר עומק סביב שאלה אחת.

גם יחידות מחקר פנימיות אינן מבטלות את הצורך במומחיות חיצונית. כאשר קיימת יחידה מקצועית חזקה, היא נהנית מיתרונות משמעותיים של היכרות עם המערכת, גישה לנתונים, רציפות ויכולת לבצע התאמות תוך כדי עבודה. עם זאת, בניית יכולת כזו מחייבת השקעה קבועה בתקנים, שכר ותשתיות, וקשה לצפות מיחידה פנימית להחזיק לאורך זמן מומחיות עמוקה בכל תחום מדעי שעשוי להפוך לרלוונטי לעבודת המשרד. בהתאם לכך, המומחיות הפנימית והמומחיות החיצונית אינן תחליפים מלאים זו לזו, אלא רכיבים משלימים של מערכת ידע ממשלתית.

מן המיפוי עולה אפוא כי האתגר אינו נובע מהיעדרו של מנגנון יחיד, אלא בעיקר ממצבים שבהם נדרש צירוף של כמה מאפיינים בעת ובעונה אחת: מומחיות מחקרית חיצונית ומדויקת, זמן עבודה משמעותי המוקדש לצורך מסוים, יכולת לעבוד לאורך זמן ולא רק להפיק תוצר חד-פעמי, גישה לנתונים, לאנשי המקצוע ולתהליכי העבודה של הגוף הציבורי וחיבור בין המחקר לבין יישום, קבלת החלטות ובניית יכולת מקצועית בתוך הארגון. במצבים אלה, כל אחד מן המנגנונים הקיימים עשוי לספק חלק מן המענה, אך לא בהכרח את מכלול המרכיבים באופן שיטתי וזמין.

מכאן שהפער המרכזי העולה מן המיפוי אינו בהכרח מחסור ביכולת להזמין מחקר, לקבל ייעוץ או אף להגיע למומחה מסוים. המסגרת הקיימת כוללת מגוון רחב יחסית של מסלולי רכש: מכרזים, מכרזים מרכזיים, מאגרי מומחים, פניות לקבלת הצעות ומסלולי פטור ממכרז, ובנסיבות מתאימות חלקם אף מאפשרים התקשרות מהירה יחסית עם מומחה בעל ידע ייחודי. **הפער מתחדד דווקא כאשר נדרשת לא רכישה של תוצר חיצוני, אלא נוכחות זמנית ומתמשכת של בעל מומחיות מדעית בתוך הגוף הציבורי.** זהו פער שונה במהותו ממחקר חיצוני או מייעוץ שנרכש במסגרת רכש. נותן שירות חיצוני מספק לממשלה עבודה או תוצר שהוגדרו בהסכם, אך אינו הופך לחלק מצוות המשרד ואינו משולב באופן מלא בעבודתו היומיומית. בישראל קיים כבר ניסיון מוסדי לשילוב זמני של בעלי הכשרה מחקרית מתקדמת בתוך גופי ממשל, באמצעות תוכנית ממשק לפוסט-דוקטורנטים, המשלבת חוקרים צעירים למשך שנה בעבודה לצד בכירים בשירות הציבורי ומספקת מלגת מחייה לעמיתים. התוכנית ממחישה כי ניתן לבנות מסגרת שבה מומחה מדעי אינו נשאר ספק חיצוני אלא משתלב באופן שוטף בעבודת הגוף הציבורי. עם זאת, מדובר בתוכנית מוגבלת בהיקפה ובייעודה: היא ממוקדת בתחומי הסביבה, מיועדת בעיקר לחוקרים בשלב מוקדם יחסית לאחר ההכשרה האקדמית, ואינה מתאימה לחברי סגל אקדמי מנוסים תוך שמירה על משרתם ופעילותם באוניברסיטה. **לפיכך, הפער שנותר אינו עצם קיומו של מנגנון לשילוב זמני של מדענים בממשלה, אלא היעדר מסגרת רחבה ושיטתית המאפשרת להביא מומחיות אקדמית בכירה וממוקדת ממגוון תחומים, תוך שמירה על זיקה מוסדית לאקדמיה.**

עם זאת, מנגנון כזה אינו יכול להיבנות פשוט כמסלול רכש נוסף. אם החוקר משולב בפועל בעבודת המשרד כעובד לתקופה מוגבלת, נדרשת מסגרת העסקה מתאימה והסדרה מול נציבות שירות המדינה וגורמי התקציב. בנוסף יש לתת מענה לסוגיות של ניגוד עניינים, בפרט כאשר החוקר ממשיך להיות קשור למוסד האקדמי שממנו הגיע, וכן להסדרת האפשרות להמשיך בפעילות אקדמית כגון מחקר או הנחיית סטודנטים במקביל לתפקידו הציבורי.

על רקע פער זה נבחנים בפרק הבא מודלים בינלאומיים שונים לשילוב זמני של חוקרים ומדענים בגופי מדיניות. מטרת הבחינה היא לבדוק האם מודלים שפותחו במדינות אחרות מציעים מנגנון משלים שאינו עוד מסלול לרכישת מחקר או ייעוץ, אלא מאפשר שילוב זמני של מומחיות מדעית חיצונית בתוך עבודת הגוף הציבורי תוך שמירה על זמן ייעודי לעבודה מקצועית-מחקרית, גישה לתהליכים ולמידע פנימי וקשר ישיר ומתמשך עם מקבלי ההחלטות, ומהן ההתאמות המשפטיות, התקציביות והארגוניות שיידרשו כדי להפעיל מנגנון כזה בישראל.

6. סקירת מודלים לשילוב זמני של חוקרים מאקדמיה בגופים האמונים על מדיניות

6.1 בריטניה

6.1.1 UKRI

UK Research and Innovation (UKRI)[21] הנו גוף ציבורי עצמאי שהוקם ב-2018 ופועל בחסות המשרד הבריטי למדע, חדשנות וטכנולוגיה (DSIT). UKRI מרכז תחתיו את מועצות המחקר של בריטניה וגופי מימון נוספים, ותפקידו לקדם ולממן מחקר, חדשנות והעברת ידע במגוון תחומים.

UKRI מפעיל מגוון תוכניות התמחות והשמה בתחום המדיניות, שנועדו לשלב דוקטורנטים וחוקרים בשלבי קריירה שונים, בארגונים בעלי השפעה על עיצוב מדיניות ציבורית. מטרתן המרכזית של תוכניות אלה היא לסייע לחוקרים לתרגם ידע וממצאים אקדמיים ליישומים מעשיים במדיניות הציבורית, ובמקביל לפתח רשתות מקצועיות וקשרים עם מקבלי החלטות ובעלי עניין במערכת המדיניות.

UKRI Policy Fellowships

תוכנית UKRI Policy Fellowships[22] היא אחת היוזמות המרכזיות של בריטניה לחיזוק ממשק מחקר–מדיניות וליצירת ניידות זמנית בין האקדמיה לבין המגזר הציבורי. התוכנית מופעלת על ידי UK Research and Innovation ומועצות המחקר במגוון דיסציפלינות, במטרה לאפשר מעבר זמני של ידע, מיומנויות וניסיון בין גופי המחקר לגופים האמונים על התוויית מדיניות. תחומי הפעילות והגופים המארחים משתנים משנה לשנה ומפורטים במסגרת קול קורא וכוללים בין היתר גופי ממשל, גופים ציבוריים עצמאיים למחצה וגופי What Works Network[23] לצד תחומי מדיניות מגוונים ובהם בריאות, חינוך, תחבורה, סביבה, כלכלה, ביטחון, בינה מלאכותית, חוסן אקלימי, חקלאות ומערכות מזון.

התוכנית מיועדת בעיקר לחוקרים בתחילת ובאמצע הקריירה, בעלי דוקטורט או ניסיון מחקרי מקביל ברמה פוסט-דוקטורט, בעלי מומחיות דיסציפלינרית או מתודולוגית הרלוונטית לתפקיד המדיניות המסוים שאליו הם מגישים מועמדות. עבור חלק מהמסלולים, ובעיקר במסלול What Works Innovation ההגשה פתוחה לחוקרים מכל שלבי הקריירה. המועמדים נדרשים להיות מועסקים בארגון מחקר בריטי הזכאי למימון UKRI והחוקר נותר מועסק בארגון האם שלו במהלך תקופת ההשמה.

משך התוכנית הוא 18 חודשים, והיא בנויה משלושה שלבים. בשלב הראשון, שאורכו שלושה חודשים ובהיקף צפוי של 0.4 משרה, החוקר והמארח מגבשים יחד את היקף העבודה, תוצרי המחקר, צורכי הנתונים והסדרי העבודה. לאחר מכן מתקיימת תקופת ההשמה המרכזית, שאורכה 12 חודשים ובהיקף של לפחות 0.6 משרה, שבה החוקר מוטמע בגוף המארח ומשתלב בעבודת המדיניות השוטפת. בשלב זה הוא צפוי להוביל פעילות מחקרית, לספק ייעוץ מומחה, לבצע ניתוחים מבוססי ראיות, לתמוך בבניית יכולות בתוך הגוף המארח, ולסייע בתרגום ידע

[21] About UK Research and Innovation

[22] Sector transition: UKRI policy fellowships 2026, UKRI

[23] The What Works Network is a UK government-backed initiative designed to improve how public service organizations create, share, and use robust, high-quality evidence in their decision-making

מחקרי לשפה ולתוצרים שימושיים עבור מקבלי החלטות. בסיום ההשמה מתקיים שלב שלישי בן שלושה חודשים, שוב בהיקף צפוי של 0.4 משרה, שמטרתו להבטיח הפצה, למידה וחילופי ידע לאחר החזרה לארגון המחקר.

LUCIA–LGA Early Career Fellowship

תוכנית זו[24] פותחה במסגרת יוזמת LUCIA (Local and Universal Connections for Inclusive and Accessible Cities) בשיתוף עם ה-Local Government Association ובמימון Arts and Humanities Research Council – AHRC. התוכנית נועדה לחזק את הקשר בין חוקרים בתחילת הקריירה לבין השלטון המקומי, האזורי והלאומי בבריטניה, תוך התמקדות בבניית שותפויות הוגנות, נגישות ובין-מגזריות סביב מדיניות תרבות, קהילות וערים.

התוכנית מיועדת לחוקרים בתחילת הקריירה בתחומי מדעי הרוח והחברה, בעלי מומחיות בנושאי ערים, קהילות ומדיניות תרבות. החוקר משובץ למשך 12 חודשים בגופי שלטון מקומי בבריטניה, תוך שהוא נשאר מועסק באוניברסיטה. במסגרת ההשמה, החוקר צפוי לפעול כגורם מתווך ומחבר בין האקדמיה לבין השלטון המקומי. תחומי העיסוק של התוכנית רחבים, אך כולם קשורים לשאלות של נגישות תרבותית, השתתפות קהילתית וחיים עירוניים.

בשונה ממודלים מסורתיים של העברת ידע, התוכנית מדגישה יצירת ידע משותפת (co-production), בניית שותפויות בין חוקרים, רשויות מקומיות וארגונים קהילתיים, ופיתוח רשתות שיתוף פעולה ארוכות טווח. החוקר מקבל גישה לרשת הרשויות המקומיות ברחבי בריטניה, משתתף בכנסים ובאירועים מקצועיים, ופועל כמתווך בין האקדמיה לבין השלטון המקומי.

שלב הפיילוט של התוכנית החל באפריל 2026 ומתוכנן להסתיים במרץ 2027.

Innovation Scholars Secondments in Design

תוכנית Innovation Scholars[25] היא יוזמה של UKRI ו- The Arts and Humanities Research Council (AHRC) שנועדה לקדם ניידות בין האקדמיה לבין ארגונים ציבוריים, חברתיים ועסקיים. במסגרת התוכנית חוקרים משתלבים לתקופה מוגדרת בארגון מארח ועובדים על אתגר מעשי בתחום העיצוב, החדשנות והמדיניות הציבורית. משך ההשאלה יכול לנוע בין 3 חודשים ל- 3 שנים.

התוכנית פתוחה לחוקרים בכל שלבי הקריירה, בתנאי שהם מסוגלים לבצע מחקר ברמה פוסט-דוקטורנטית או ברמה מקבילה ומועסקים בארגון בריטי הזכאי למימון של UKRI. החוקרים נשארים מועסקים בארגון האם שלהם, אשר מגיש את הבקשה ומוציא אותם להשמה בארגון המארח. התוכנית מממנת את מלוא עלות שכרו של החוקר במהלך תקופת ההשמה וכן הוצאות נסיעה ושהייה הנדרשות לביצוע הפעילות. משך ההשמה גמיש ויכול לנוע בין שלושה חודשים לשלוש שנים.

מטרת התוכנית היא לחזק העברת ידע (knowledge exchange), לפתח מיומנויות מקצועיות של החוקרים, ולהוביל ליצירת פתרונות חדשניים בעלי ערך ציבורי וכלכלי.

[24] LUCIA-Local Government Association (LGA) ECR fellowship programme, UKRI
[25] Innovation Scholars secondments in design, UKRI

DSIT 6.1.2

DSIT Science & Technology Fellowship

תוכנית DSIT Science & Technology Fellowship[26] מופעלת על ידי משרד המדע, החדשנות והטכנולוגיה הבריטי (DSIT) יחד עם ארגון techUK[27] ומיועדת למומחים בעלי ניסיון משמעותי בתחומי המדע והטכנולוגיה (חוקרים באמצע קריירה וחוקרים מבוססים). בכל מחזור מגדיר DSIT מספר תחומי עדיפות שבהם הוא מבקש לקלוט מומחים. בין התחומים שנכללו בתוכנית לשנת 2026/7 נמנו מערכת המחקר והחדשנות, בינה מלאכותית, נתונים, כלכלה, פעילות בינלאומית ועוד.

התוכנית מציעה השמה במשרה חלקית של 40-60% משרה למשך 12 חודשים בתוך צוותי מדיניות במשרד, שבמהלכה פועלים המשתתפים לצד עובדי מדינה ותורמים ידע מקצועי ותובנות אסטרטגיות בתחומי אחריותו של המשרד. בנוסף להשתלבות בעבודת המדיניות, המשתתפים מקבלים הכשרה על עבודת השירות הציבורי ונחשפים למקבלי החלטות בכירים.

Innovation Fellowships – Route B: Policy-Led

תוכנית Innovation Fellowships – Route B: Policy-Led[28] של ה-British Academy נועדה לחזק את שיתוף הפעולה בין חוקרים במדעי הרוח והחברה לבין גופי מדיניות ציבורית בבריטניה. התוכנית ממומנת על ידי משרד המדע, החדשנות והטכנולוגיה הבריטי (DSIT), ובחלק מהמסלולים גם בשיתוף תוכניות ייעודיות כגון BRAID העוסקת בהיבטים חברתיים ואתיים של בינה מלאכותית.

התוכנית מיועדת לחוקרים בשלבי קריירה מוקדמים ובינוניים המועסקים במוסדות מחקר ואוניברסיטאות בבריטניה. בניגוד לתוכניות שבהן החוקר מציע נושא מחקר עצמאי, כאן המודל הוא Policy-Led: גופי המדיניות מגדירים מראש את האתגרים והנושאים שבהם הם מבקשים לקבל תמיכה מחקרית, והחוקרים מגישים מועמדות לעבודה עם אחד מהשותפים המשתתפים בתוכנית.

הגופים המארחים כוללים משרדי ממשלה וארגוני מדיניות מרכזיים, בהם משרד התרבות, המדיה והספורט (DCMS), משרד המשפטים (MoJ), משרד העבודה והפנסיות (DWP), משרד המדען הראשי של הממשלה (Government Office for Science), הפורום לרגולציה דיגיטלית (DRCF) וגופים נוספים. בכל מחזור מוגדרים מראש נושאי מדיניות ספציפיים. במחזור 2026–2027, למשל, פורסמו נושאים כגון מיפוי תשתיות תרבות, נגישות לצדק, חוסן קהילתי, רגולציה של בינה מלאכותית וכלכלת נתונים, ופיתוח מיומנויות AI לצמיחה כלכלית. לאחר הבחירה, החוקר והארגון המארח מפתחים יחד תוכנית עבודה מפורטת המבוססת על צורכי המדיניות שהוגדרו. בכך התוכנית מייצגת מודל של co-design, שבו סדר היום המחקרי מתעצב במשותף בין האקדמיה לבין מקבלי ההחלטות.

משך ההשמה הוא כ-12 חודשים, במהלכם על החוקר להקדיש בין 40% ל-80% ממשרתו לעבודה עם הגוף המארח. British Academy מממנת עד 80% מהעלות הכוללת של ההשמה ועד לסכום של 120,000 ליש"ט. החוקרים נשארים מועסקים באוניברסיטה שלהם לאורך כל תקופת ההשמה.

---

[26] DSIT Fellowship, DSIT, UK

[27] techUK הוא ארגון הסחר והתעשייה המוביל של מגזר הטכנולוגיה, המייצג למעלה מ-1,100 חברות, החל מענקיות טכנולוגיה בינלאומיות ועד למאות חברות הזנק (סטארט-אפים) ועסקים קטנים ובינוניים (SMEs)

[28] Innovation Fellowships 2026-27 – Route B: Policy-led, The British Academy

6.1.3 משרדי ממשלה

FCDO – GRTD Senior Research Fellowships

תוכנית זו[29] מהווה את מודל הדגל של השמת חוקרים בכירים במשרד החוץ הבריטי. היא מופעלת במשותף על ידי משרד החוץ הבריטי (FCDO) יחד עם Global Research and Technology Development (GRTD) Research Commissioning Centre, מרכז המנוהל במשותף על ידי ארגון ie3 (ארגון ללא כוונת רווח) ואוניברסיטת ברמינגהם. תוכנית זו מיועדת לפרופסורים וחוקרים בכירים בעלי מומחיות מוכחת בתחומים אסטרטגיים כגון פיתוח בינלאומי, בריאות גלובלית, חקלאות עמידה לשינוי אקלים, בינה מלאכותית, ממשל, סכסוכים וטכנולוגיות מתקדמות.

החוקרים משובצים למשך שנתיים בהיקף של 40% משרה, תוך שהם נשארים מועסקים במוסד האם שלהם. על החוקרים להימצא פיזית במשרדי הגוף המארח לפחות יומיים בשבוע[30]. תפקידם הוא לספק ייעוץ אסטרטגי, חשיבה ארוכת טווח ושילוב ידע מחקרי. השאיפה שחוקרים אקדמיים יהוו מקור מקצועי בלתי תלוי ויחברו את הגוף הממשלתי למומחים ורשתות מחקר בינלאומיות. התוכנית אינה ממוקדת בביצוע מחקר חדש אלא בשילוב מומחיות אקדמית בתהליכי קבלת החלטות ובחיזוק יכולת השימוש בראיות בתוך הממשלה.

OPSS Research Fellowship Scheme

תוכנית[31] OPSS Research Fellowship Scheme מופעלת על ידי ה- Office for Product Safety and Standards (OPSS), גוף רגולטורי הפועל במסגרת משרד העסקים והמסחר הבריטי. מטרת התוכנית היא לחזק את הקשרים בין האקדמיה, התעשייה והממשלה באמצעות שילוב חוקרים בפרויקטים רגולטוריים בעלי חשיבות ציבורית.

החוקרים מצטרפים ל- OPSS לתקופה של שנה במשרה מלאה או חלקית ומובילים פרויקט מחקרי המותאם לתחום מומחיותם. התוכנית פתוחה לחוקרים ממגוון תחומים, בהם כלכלה, הנדסה, מדעי הנתונים, טוקסיקולוגיה, הערכת סיכונים ותחומי בטיחות מוצרים נוספים. החוקרים המושאלים נשארים עובדים של האוניברסיטה או הארגון המעסיק, בעוד ש- OPSS מחזיר למעסיק את העלויות הכרוכות בהשמה, לרבות שכר, הפרשות פנסיוניות, תשלומי ביטוח לאומי ועלויות נלוות. המשתתפים עובדים במודל עבודה היברידי, כאשר בין 40% ל-60% מזמן העבודה מתבצע במשרדי הארגון.

R&D Fellowship Programme (Defra)

תוכנית[32] R&D Fellowship Programme של משרד הסביבה, המזון והחקלאות הבריטי (Defra) נועדה לשלב חוקרים ומומחי אנליזה בתחילת ובאמצע הקריירה בתוך צוותי מדיניות ותפעול של המשרד, במטרה לחזק את הממשק בין מדע, רגולציה וקבלת החלטות. התוכנית מתמקדת במיוחד באתגרים הקשורים לסביבה, חקלאות, מזון וקיימות, ומאפשרת לחוקרים להתנסות באופן ישיר בתהליכי גיבוש מדיניות מבוססת ראיות. משך ההשמה נע בדרך כלל בין שלושה חודשים לשנה.

---

[29] FCDO Senior Research Fellowships, UKRI

[30] FCDO Senior Research Fellowship 2025/26 (“Agreement”), FCDO

[31] The OPSS Research Fellowship Scheme, The Office for Product Safety and Standards (OPSS)

[32] Research and Development Fellowships, The Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra), UK

התוכנית מתאימה למועמדים בתחילת ובאמצע הקריירה, אך הבקשות נבחנות לפי הניסיון הרלוונטי שמציגים המועמדים, ולא רק לפי שלב הקריירה הפורמלי. הדגש הוא על התאמת הניסיון, המומחיות והכישורים לצורכי הפרויקט שאליו ישובץ העמית.

במסגרת תהליך ההשמה יכולים המועמדים לציין עד שלושה תחומי מדיניות מועדפים, ולאחר מכן הם מותאמים לצוות מדיניות ולפרויקט מחקר ופיתוח ספציפי. במהלך ההשמה החוקרים משתלבים בפרויקטים רחבי היקף ומובילים רכיבים משמעותיים בעבודת הצוות, לרבות ביצוע סינתזות של ראיות מדעיות, ניתוח מידע מורכב ותרגום ממצאים מדעיים להמלצות מדיניות יישומיות.

משך ההשמה הוא בדרך כלל 12 חודשים, אך השמות קצרות יותר, של 3–6 חודשים, אפשריות כחריג ובכפוף להתאמה לפרויקט ולדיון עם מוביל הפרויקט.

מבחינת מודל ההעסקה, התוכנית מוצעת בעיקר כ-short-term contract בתוך Defra, כלומר חוזה זמני עם תאריך סיום מוגדר, במשרה מלאה עם אפשרות לעבודה מהבית בהיקף של עד 40%. עם זאת, Defra מציינת כי תישקל גם אפשרות של secondment לפי הצורך. במקרה כזה, העמית נשאר מועסק אצל הארגון המקורי שלו, נדרש לקבל את אישור המעסיק, והמעסיק מקבל החזר עבור זמן העבודה של העמית.

6.1.4 הפרלמנט הבריטי

Parliamentary Academic Fellowship Scheme

תוכנית Parliamentary Academic Fellowship Scheme[33] של הפרלמנט הבריטי מאפשרת לחוקרים אקדמיים להשתלב באופן זמני בעבודת הפרלמנט , לעיתים קרובות כחלק מ-POST (Parliamentary Office of Science and Technology), ולתרום את מומחיותם לתהליכי חקיקה, פיקוח וקבלת החלטות. במסגרת התוכנית חוקרים עובדים על פרויקטים המוגדרים על ידי גופי הפרלמנט בהתאם לצרכים העולים מהוועדות, הספריות הפרלמנטריות, יחידות המחקר או גופים נוספים בפרלמנט. מטרת התוכנית היא לחזק את השימוש בידע מחקרי בתהליכי העבודה הפרלמנטריים, ובמקביל לאפשר לחוקרים להכיר מקרוב את אופן פעולתו של הפרלמנט ואת האתגרים הכרוכים בשילוב ראיות ומומחיות בתהליכי קבלת החלטות.

התוכנית פתוחה לחוקרים בכל שלבי הקריירה ופועלת במתכונת גמישה, כאשר פרויקטים חדשים נפתחים בהתאם לצרכים המשתנים של הפרלמנט. משך ההשמה הוא בדרך כלל כשנה, והחוקרים נשארים מועסקים במוסד האקדמי שלהם במהלך תקופת ההשמה.

בניגוד למודלי השמה של UKRI, הפרלמנט אינו מממן את תוכנית ההשמה. הפרלמנט מספק את סביבת העבודה, הנגישות וההזדמנות להשתלב בפעילותו, אך האחריות למימון ההשמה מוטלת על החוקר והמוסד האקדמי שלו. החוקר נדרש לגייס בעצמו ממקורות אקדמיים, ציבוריים או פילנתרופיים שונים את המימון הדרוש להשתתפות בתוכנית, לרבות כיסוי זמן העבודה, נסיעות, לינה והוצאות נלוות אחרות. התוכנית אוסרת על מימון ממקורות מסחריים או תעשייתיים, במטרה לשמור על עצמאות אקדמית ולהימנע מניגודי עניינים.

[33] Parliamentary Academic Fellowship Scheme, UK Parliament

Thematic Research Leads (TRLs)

תוכנית זו[34] מהווה מודל מתקדם של הטמעת חוקרים בפרלמנט הבריטי. במסגרת התוכנית משובצים חוקרים מבוססים מהאקדמיה בתוך הפרלמנט לתקופה של כשנתיים בהיקף של כ-60% משרה, תוך שהם ממשיכים להחזיק במשרתם האקדמית.

התוכנית מופעלת על ידי Parliamentary Office of Science and Technology – POST בשיתוף UKRI. החוקרים אינם פועלים כיועצים חיצוניים בלבד אלא משתלבים באופן שוטף במערכת הפרלמנטרית (embedded) ומובילים תחום תוכן או מדיניות מוגדר. תפקידם הוא לחזק את השימוש במחקר מבוסס-ראיות ובמומחיות אקדמית בעבודת הפרלמנט, ליצור קשרים בין חוקרים לבין חברי פרלמנט ופקידי ציבור ולסייע בפיתוח מנגנוני שיתוף ידע ארוכי טווח.

המימון ניתן על ידי UKRI בהיקף של 80% מן העלות הכלכלית המלאה, והמוסד המעסיק של החוקר צפוי להשלים את 20% הנותרים.

בתוכנית TRLs הפרלמנט מגדיר מראש מספר תחומי מדיניות אסטרטגיים שבהם הוא מזהה צורך בחיזוק השימוש במומחיות מחקרית. עבור כל תחום המוגדר על ידי הפרלמנט מגויס חוקר ייעודי, כאשר הנושאים מתעדכנים בין מחזורי התוכנית בהתאם לצרכים הפרלמנטריים המשתנים. במחזור 2027–2029, למשל, הוגדרו מספר תחומי מדיניות: בינה מלאכותית, דיגיטל וטכנולוגיה; ביטחון לאומי וחוסן תשתיות; תכנון ושימושי קרקע; בריאות ומדעי החיים; חינוך, ילדים וצעירים; משפט פלילי; צמיחה כלכלית מבוססת מיקום.

הקריטריונים לבחירה מדגישים לא רק מומחיות מחקרית, אלא גם התאמה לעבודה בסביבה פרלמנטרית אינטנסיבית ורגישה.

The Royal Society 6.1.5

The Science Policy Associate scheme

תוכנית The Science Policy Associate scheme[35] של ה-Royal Society מעניקה לחוקרים הזדמנות לרכוש ניסיון מעשי בעבודה עם גופים הפועלים להתוויית מדיניות, כגון משרדים ממשלתיים או גופי ממשל אזוריים, גופים ציבוריים עצמאיים (arm's-length body) או ארגונים ציבוריים רלוונטיים אחרים, ולהבין כיצד נעשה שימוש בראיות מדעיות בתהליכי קבלת החלטות. התוכנית מיועדת לחוקרים במעמד ביניים אקדמי הנתמכים על ידי The Royal Society.

משך ההשמה הוא עד שלושה חודשים במשרה מלאה, המוגדרים כ-60 ימי עבודה, או לחלופין במתכונת חלקית וגמישה של עד תשעה חודשים. במסלול החלקי נדרשת נוכחות של לפחות יומיים בשבוע בארגון המארח. ההשמה יכולה להתבצע באופן מלא או חלקי מרחוק, בכפוף להסכמה עם הגוף המארח, אך התוכנית מעודדת השתתפות פיזית ככל האפשר כדי להפיק את המרב מן ההתנסות.

במהלך ההשמה עובדים החוקרים לצד אנשי מדיניות על סוגיות מדיניות אקטואליות. פעילותם עשויה לכלול השתתפות בפיתוח מדיניות, תמיכה בסקירות וניתוחי ראיות, הכנת חומרי רקע, ועבודה מול מקבלי החלטות ובעלי עניין. בשונה מתוכניות שבהן מוגדר מראש פרויקט מחקרי או תחום מדיניות ספציפי, היקף הפעילות

[34] Parliamentary Thematic Research Leads, UK Parliament
[35] The Science Policy Associate scheme, The Royal Society

ותוכנה נקבעים במשותף בין החוקר לבין הארגון המארח, באופן המאפשר התאמה הן לצורכי הארגון והן לתחומי המומחיות והשאיפות המקצועיות של החוקר.

התוכנית מיועדת לחוקרים שכבר נתמכים על ידי ה-Royal Society במסלול מלגות תחרותי של הארגון ולא לכלל החוקרים באקדמיה.

בניגוד למודלים של הטמעה ארוכת טווח, מדובר בתוכנית קצרה וממוקדת, המדגישה חשיפה ישירה לתהליכי מדיניות וקבלת החלטות במגזר הציבורי.

Royal Society Pairing Scheme

תוכנית[16] Royal Society Pairing Scheme פועלת מאז שנת 2001 ומטרתה לחזק את ההבנה ההדדית בין הקהילה המדעית לבין מקבלי החלטות, ובכך לתרום לשימוש מושכל יותר בידע מדעי בתהליכי קבלת החלטות ציבוריים. בכל שנה נבחרים כ-30 חוקרים להשתתף בתוכנית. התוכנית נמשכת מספר שבועות ומיועדת לחוקרים מהאקדמיה או מהתעשייה בעלי לפחות שנתיים ניסיון מחקרי לאחר הדוקטורט (או ניסיון מקביל), וכן לחברי פרלמנט, חברי בית הלורדים, עובדי ציבור בכירים ואנשי צוות פרלמנטריים. התוכנית מבוססת על מודל של היכרות הדדית וחילופי ניסיון.

בשונה ממלגות מדיניות או תוכניות השמה, מטרת התוכנית אינה לבצע פרויקט משותף או להטמיע את החוקר בתוך הארגון המארח, אלא ליצור הבנה הדדית, לבנות קשרים מקצועיים ארוכי טווח ולשפר את יכולתם של שני הצדדים לתקשר זה עם זה בעתיד. החוקרים לומדים כיצד פועלים תהליכי מדיניות וכיצד ניתן להנגיש ידע מדעי למקבלי החלטות, ואילו אנשי המדיניות רוכשים היכרות טובה יותר עם עולם המחקר ויוצרים קשרים עם מומחים שאליהם יוכלו לפנות בעתיד.

University-led Programs 6.1.6

Researchers-in-Residence scheme - UCL

Researchers in Residence Scheme היא תוכנית[36] השמה של אוניברסיטת UCL בשיתוף גופי ממשל אזוריים וציבוריים, במסגרתה חוקרים וחברי סגל משתלבים לפרק זמן מוגבל בארגון מדיניות לצורך עבודה על אתגר מדיניות מוגדר. מטרת התוכנית היא לחזק את חילופי הידע בין האקדמיה לבין גופי מדיניות, לפתח את יכולותיהם של החוקרים בעבודה עם מקבלי החלטות, ולתרום לפיתוח מדיניות מבוססת ראיות.

התוכנית מיועדת בעיקר לחוקרים בתחילת ובאמצע הקריירה, וכן לרופאים לאחר הכשרתם הבסיסית או בשלבי הכשרה מתקדמים, המעוניינים לפתח ניסיון מעשי בעבודה עם גופי מדיניות. ההשמה נמשכת כחמישה חודשים ומתבצעת בהיקף של 60%–100% משרה, כלומר בין שלושה לחמישה ימי עבודה בשבוע, בהתאם לצורכי הפרויקט ולהסכמות עם הגוף המארח. העבודה מתבצעת במתכונת היברידית ומשלבת נוכחות במשרדי הארגון המארח לצד עבודה מרחוק.

המימון מגיע מקרן QR Policy Support Fund של Research England ומכסה את עלות שכרו של החוקר במהלך תקופת ההשמה. החוקר נשאר מועסק על ידי האוניברסיטה, ונדרש לקבל מראש את אישור ראש היחידה או הממונה הישיר, לרבות הסכמה להסדרת כיסוי או דחייה של מטלותיו האקדמיות במהלך תקופת ההשמה.

[36] Researchers in Residence Scheme OHIDL and GLA 2025-2026 Cohort, UCL

במהלך ההשמה פועל החוקר כחלק מצוות המדיניות, עובד עם מנחה מטעם הארגון המארח, משתתף בהכשרות ייעודיות ומפתח תוצרים כגון מסמכי מדיניות, דוחות מסכמים, סדנאות או אירועי ידע.

Durham Policy Fellowship Programme

התוכנית מופעלת על ידי אוניברסיטת דורהאם[37] כחלק ממערך רחב יותר של חיזוק ממשק אקדמיה–מדיניות והגדלת ההשפעה הציבורית של מחקר אקדמי. התוכנית נתמכת, בין היתר, באמצעות ESRC Impact Acceleration Account – IAA, ומאפשרת לחוקרים מהאוניברסיטה לפתח פרויקטים משותפים עם שותפי מדיניות, סביב צורכי ידע, שאלות מדיניות ואתגרים יישומיים שהוגדרו על ידי גופי מדיניות.

משך ההשמה נע בדרך כלל בין 6 ל-12 חודשים במשרה מלאה או חלקית, בהתאם לצורכי הפרויקט, אך על העמית להקדיש לא פחות מ-50% משרה למחקר בגוף המארח. החוקרים ממשיכים להיות מועסקים באוניברסיטה. התוכנית פתוחה לחברי סגל ולחוקרים בכל שלבי הקריירה, אך מעניקה עדיפות מיוחדת לחוקרים בתחילת דרכם. בנוסף להשמת חוקרים בגופי מדיניות, האוניברסיטה מפעילה גם מסלולים הפוכים שבהם אנשי מדיניות מתארחים באוניברסיטה. התוכנית מדגישה פיתוח קשרים ארוכי טווח בין חוקרים לבין מקבלי החלטות וקידום שימוש בידע מחקרי לצורך פתרון בעיות מדיניות.

MetroPolis Chancellor's Policy Fellowships - Manchester Metropolitan University

תוכנית MetroPolis Chancellor's Policy Fellowships[38] של אוניברסיטת Manchester Metropolitan נועדה לעודד חוקרים להשפיע על מדיניות ציבורית באמצעות שיתופי פעולה עם גופי ממשל, רשויות מקומיות, מכוני מחקר, עמותות וארגונים נוספים. התוכנית מופעלת על ידי MetroPolis, יחידת המדיניות של האוניברסיטה, ומיועדת לחברי סגל וחוקרים בעלי פרופיל מחקרי מבוסס, בעיקר בשלבי קריירה בינוניים ובכירים, המעוניינים לפתח השפעה ציבורית המבוססת על ממצאי המחקר שלהם.

במסגרת התוכנית, חוקרים מ-Manchester Metropolitan יכולים לקבל מימון של עד 8,000 ליש״ט לצורך השמה בארגון חיצוני שיש לו יכולת לסייע בהאצת ההשפעה של המחקר או להתמודד עם אתגר שהוגדר על ידי הארגון השותף. הארגונים המארחים יכולים לכלול משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, גופים ציבוריים וארגונים נוספים.

משך ההשמה קצר יחסית ועומד בדרך כלל על כ-20–30 ימי עבודה, שאותם ניתן לרכז כתקופה אחת או לפרוס על פני כמה חודשים. בשונה ממודלים של השמה מלאה או הטמעה ממושכת בתוך גוף ממשלתי, מדובר במלגת השפעה ממוקדת.

INE Policy-Hosted Fellowships (Insights Northeast)

תוכנית INE Policy-Hosted Fellowships[39] היא יוזמה אזורית של ארגון Insights North East, המשותף לאוניברסיטאות Newcastle ו-Northumbria. מטרת התוכנית היא לחזק את השימוש בידע מחקרי בקבלת החלטות ברמה המקומית והאזורית בצפון-מזרח אנגליה. במסגרת התוכנית משובצים חוקרים בתוך רשויות מקומיות וארגונים ציבוריים לתקופה של שלושה עד שישה חודשים, בהיקף של לפחות 50% משרה. העבודה

[37] Directory of exchange schemes from academia to policy

[38] Our prestigious MetroPolis Chancellor's Fellowships offer placements to high-quality researchers and policy professionals, Manchester Metropolitan University, UK

[39] Insights North East (INE) is a collaborative hub for place-based policy insights, based at Newcastle University, Newcastle University, UK

מתבצעת במודל היברידי, המשלב נוכחות הן באוניברסיטת האם והן בארגון המארח. התוכנית פתוחה לעובדי אוניברסיטאות Newcastle ו-Northumbria בלבד, בכל שלבי הקריירה.

התוכנית מתמקדת בשלושה תחומי ליבה המשקפים את תחומי החוזקה המחקריים של האוניברסיטאות ואת סדרי העדיפויות האזוריים: אפס פליטות נטו (Net Zero), צמיחה מכלילה (Inclusive Growth), בריאות ורווחה (Health & Wellbeing).

החוקרים מעורבים בפעילויות כגון פיתוח קשרים עם גופי מדיניות, ארגון סדנאות ומפגשי עבודה, פיתוח כלים ומודלים מבוססי מחקר לשימוש מקבלי החלטות, וכן מחקר משותף (co-produced research) שבו חוקרים ואנשי מדיניות מגדירים יחד את שאלות המחקר ואת יישומן בסוגיות מדיניות עכשוויות.

התוכנית מעניקה עד 20,000 ליש"ט לכיסוי עלויות שכר, לצד הוצאות הקשורות ישירות לפעילות ההשמה כגון נסיעות, הפקת פרסומים, סדנאות או השתתפות בכנסים. הכספים מנוהלים באמצעות יחידת האם של החוקר באוניברסיטה. בנוסף, המשתתפים יכולים להגיש בקשה למימון המשך באמצעות INE Catalyst Fund לצורך פיתוח מחקרים ושיתופי פעולה שנוצרו בעקבות ההשמה.

6.1.7 סקוטלנד

Scottish Parliament Fellowship Scheme

תוכנית[40] Scottish Parliament Academic Fellowship Scheme היא יוזמה של הפרלמנט הסקוטי, המופעלת באמצעות מרכז המידע והמחקר של הפרלמנט הסקוטי (Scottish Parliament Information Centre – SPICe). מטרת התוכנית היא לחזק את השימוש בידע מחקרי בתהליכי החקיקה והפיקוח הפרלמנטריים, ולאפשר לחוקרים להשתלב באופן זמני בעבודת הפרלמנט ולתרום מומחיות אקדמית לנושאי מדיניות ציבורית. התוכנית פועלת משנת 2017 ומאפשרת שיתופי פעולה ישירים בין חוקרים לבין חברי פרלמנט, ועדות פרלמנטריות וצוותי המחקר של הפרלמנט.

התוכנית פתוחה לחוקרים מכל תחומי הדעת, לרבות מדעי הטבע, מדעי החברה, מדעי הרוח, בריאות, הנדסה וטכנולוגיה. היא מיועדת לחוקרים בעלי תואר דוקטור או ניסיון מחקרי מקביל, לרבות חוקרים בתחילת הקריירה. בניגוד לתוכניות רבות אחרות, אין דרישת ותק אקדמי מוגדרת, והדגש מושם על הרלוונטיות של המומחיות המחקרית לצורכי הפרלמנט.

התוכנית פועלת בשני מסלולים. במסלול הראשון (Stream 1) הפרלמנט מפרסם נושאים או פרויקטים מוגדרים מראש ומחפש חוקרים מתאימים להשתלב בהם. במסלול השני (Stream 2) החוקרים עצמם מציעים פרויקט בעל רלוונטיות פרלמנטרית, אשר נבחן על ידי הפרלמנט בהתאם לצרכיו. מודל זה מעניק גמישות רבה יותר ומאפשר גם יוזמות מחקר המגיעות מהאקדמיה עצמה.

היקף ומשך ההשמה נקבעים באופן גמיש בהתאם לצורכי הפרויקט ולהסכמות בין החוקר, הפרלמנט והמוסד האקדמי. ניתן לבצע את הפעילות במשרה מלאה או חלקית, ובמקרים רבים העבודה מתבצעת במתכונת היברידית המשלבת עבודה בפרלמנט, עבודה מרחוק ועבודה במוסד האקדמי. החוקרים נשארים מועסקים על ידי האוניברסיטה או מוסד המחקר שלהם ואינם מועסקים על ידי הפרלמנט הסקוטי במהלך תקופת ההשמה. התוכנית פועלת למעשה במודל של השאלה זמנית (Secondment), כאשר החוקר ממשיך להיות עובד של מוסד

[40] Scottish Parliament Fellowship Scheme, Scottish Parliament

האם וחוזר אליו בתום התקופה. המימון שמספק הפרלמנט מוגבל יחסית ונע בדרך כלל סביב 4,000–3,000 ליש"ט לפרויקט, ולכן במקרים רבים נדרש מימון משלים מצד האוניברסיטה או ממקורות חיצוניים.

במהלך ההשמה החוקרים משתלבים בעבודת הפרלמנט ותורמים לכתיבת מסמכי רקע, סקירות ספרות, ניתוחי מדיניות, הכנת תדריכים (briefings), סיוע לעבודת ועדות פרלמנטריות והנגשת ידע מחקרי לחברי הפרלמנט.

מאפיין ייחודי של התוכנית הוא השילוב בין גמישות ארגונית גבוהה לבין השתלבות ישירה בפרלמנט. בניגוד לתוכניות השמה ארוכות טווח ומובנות יותר, התוכנית מאפשרת התאמה של משך ההשמה, היקפה ותכניה לצורכי הפרויקט ולזמינות החוקר.

6.2 ארצות הברית וקנדה

6.2.1 ארצות הברית

The American Association for the Advancement of Science (AAAS)

AAAS הוא ארגון מדעי אמריקאי ללא מטרות רווח, שנוסד בשנת 1848 ופועל לקידום המדע, ההנדסה והחדשנות לטובת החברה באמצעות תמיכה במחקר, חינוך מדעי, תקשורת מדעית וחיזוק השימוש בידע מדעי בתהליכי קבלת החלטות ציבוריים.

AAAS Science & Technology Policy Fellowships (STPF)

תוכנית[41] AAAS Science & Technology Policy Fellowships מאפשרת למדענים, מהנדסים ואנשי מקצוע בעלי הכשרה מתקדמת להשתלב באופן זמני במוסדות הממשל הפדרלי בארצות הברית ולתרום את הידע והמומחיות שלהם לתהליכי גיבוש מדיניות וקבלת החלטות.

התוכנית מיועדת למדענים ומהנדסים ממגוון רחב של תחומים, מגזרים ושלבי קריירה. העמיתים מגיעים מהאקדמיה, מן התעשייה, מארגונים ללא כוונת רווח וממגזרים נוספים, ויכולים להיות חוקרים לאחר דוקטורט, אנשי מקצוע באמצע הקריירה, חברי סגל בשנת שבתון, או מדענים ומהנדסים לאחר פרישה.

במסגרת התוכנית העמיתים משובצים למגוון גופים ברשויות המבצעת, המחוקקת והשופטת, ובהם משרדי ממשלה, סוכנויות פדרליות, ועדות קונגרס ובתי משפט. במהלך תקופת ההשמה הם משתתפים בפעילויות כגון ניתוח מדיניות, הכנת מסמכי רקע, הערכת חלופות, תרגום ידע מדעי לצורכי מדיניות ועבודה מול מגוון בעלי עניין.

מטרת התוכנית היא לחזק את שילובו של ידע מדעי בתהליכי קבלת החלטות ציבוריים, ובמקביל להכשיר דור של אנשי מקצוע בעלי הבנה הן של עולם המחקר והן של עולם המדיניות. לצד ההשמה המעשית, העמיתים משתתפים בתוכנית הכשרה מקצועית הכוללת סדנאות והדרכות בתחומי הממשל, המדיניות הציבורית, מנהיגות, תקשורת ופיתוח קריירה.

התוכנית פתוחה למדענים ומהנדסים בעלי תארים מתקדמים ממגוון מגזרים, לרבות אקדמיה, תעשייה, מערכת הבריאות וארגונים ציבוריים. משך ההשמה הוא בדרך כלל שנה אחת, והיא מתבצעת במשרה מלאה ודורשת נוכחות פיזית בגוף המארח (לרוב וושינגטון הבירה). המשתתפים אינם נדרשים להישאר מועסקים במוסד האקדמי שלהם במהלך תקופת ההשמה, ורבים מהם יוצאים לשנת שבתון, לחופשה ללא תשלום או מצטרפים

[41] Become an S&T Policy Fellow, The American Association for the Advancement of Science (AAAS), USA

לתוכנית לאחר סיום תפקיד אקדמי קודם. רוב ההשמות ברשות המבצעת ממומנות על ידי הסוכנויות או המשרדים שבהם העמיתים משובצים ו-AAAS משמשת רק כגוף מנהל.

נוסף למסלולים שמנוהלים ישירות דרך AAAS, קיימים מסלולים הממומנים באמצעות כ-30 אגודות מדעיות והנדסיות שותפות כגון American Institute of Physics (AIP), Institute of Electrical and Engineers (IEEE) , American Physical Society (APS)[42] ואחרות. מסלולים אלה פועלים במסגרת STPF ומשתתפיהם עוברים את אותה הכשרה ומשולבים באותם מנגנוני השמה ממשלתיים. עם זאת, לכל אגודה יש תהליך הגשה, מועדים, דרישות זכאות ורמות מימון משלה.

AAAS Pathways to Policy Fellowship (PPF)

תוכנית[43] Pathways to Policy Fellowship (PPF) מאפשרת למדענים, מהנדסים ואנשי מקצוע בעלי הכשרה מתקדמת להשתלב למשך שנה בארגונים העוסקים בעיצוב והשפעה על מדיניות ציבורית מחוץ לממשל הפדרלי. בניגוד לתוכנית STPF, המתמקדת במוסדות הממשל האמריקאי, PPF, פועלת במגוון מסגרות כגון ארגונים ללא מטרות רווח, מכוני מחקר, קרנות, חברות ותאגידים, וארגונים נוספים הפועלים בזירת המדיניות.

מטרת התוכנית היא לחזק את השילוב של ידע מדעי בתהליכי מדיניות וקבלת החלטות, תוך פיתוח יכולותיהם של המשתתפים בתחומי ניתוח מדיניות, תקשורת מדעית, עבודה עם בעלי עניין ותרגום ידע מחקרי לקהלים שאינם מדעיים. במהלך ההשמה העמיתים תורמים את מומחיותם המקצועית לפיתוח מדיניות, ניתוח נתונים, גיבוש אסטרטגיות והובלת תהליכים ארגוניים, ובמקביל רוכשים ניסיון מעשי בעבודה בסביבה של פיתוח מדיניות.

התוכנית פתוחה לבעלי תואר דוקטור או תארים מקצועיים מקבילים ממגוון רחב של תחומים מדעיים ובכל שלבי הקריירה, החל מבוגרי דוקטורט חדשים ועד לחברי סגל בשנת שבתון ומדענים ותיקים. משך ההשמה הוא שנה אחת במשרה מלאה, והעמיתים מקבלים שכר, הטבות סוציאליות ותוכנית הכשרה מקצועית.

מחלקת המדינה - Department of State

Jefferson Science Fellowships (JSF)

תוכנית[44] Jefferson Science Fellowships (JSF) הוקמה בשנת 2003 על ידי מחלקת המדינה של ארצות הברית בשיתוף קרנות Carnegie ו-MacArthur, במטרה לחזק את שילובם של מדענים, מהנדסים ואנשי מקצוע מתחומי הרפואה בתהליכי גיבוש מדיניות החוץ והפיתוח הבינלאומי של ארצות הברית. החל משנת 2009 ממומנת התוכנית במלואה על ידי מחלקת המדינה האמריקאית. JSF מנוהלת על ידי National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (NASEM) ופועלת בשיתוף מחלקת המדינה האמריקאית (Department of State) והסוכנות האמריקאית לפיתוח בינלאומי (USAID). התוכנית מהווה שותפות בין הממשל הפדרלי לבין מוסדות אקדמיים אמריקאיים, ומאפשרת לחברי סגל בכירים להשתלב למשך שנה במחלקת המדינה האמריקאית.

התוכנית מיועדת לחברי סגל בעלי קביעות או דרגה מקבילה במוסדות להשכלה גבוהה בארצות הברית, מתחומי מדעי החיים, המדעים המדויקים, מדעי החברה, ההנדסה והרפואה. במסגרת התוכנית חברי הסגל משתלבים למשך שנה במחלקת המדינה של ארצות הברית או ב- U.S. Agency for International Development

[42] AIP State Department Science Policy Fellowships, American Institute of Physics
[43] Pathways to Policy Fellowship, The American Association for the Advancement of Science (AAAS), USA
[44] Jefferson Science Fellowships, National Academy of Sciences

(USAID) ומשמשים כיועצים מדעיים בנושאים בעלי חשיבות למדיניות חוץ, פיתוח בינלאומי, ביטחון, בריאות, סביבה, אקלים, אנרגיה וטכנולוגיה.

החוקרים מוטמעים בגוף המארח במשרה מלאה ותורמים מומחיות מדעית וטכנולוגית בתחומים בעלי חשיבות אסטרטגית למדיניות החוץ, הדיפלומטיה והפיתוח הבינלאומי של ארצות הברית. במקביל הם נחשפים לתהליכי קבלת החלטות, לניהול סוגיות בינלאומיות מורכבות ולשילוב ראיות מדעיות בעבודת הממשלה.

בנוסף לאזרחות אמריקאית, נדרש כי למוסד האם של המועמד יהיה (או שיוכל להסדיר) הסכם שיתוף פעולה פורמלי עם National Academy of Sciences, וכן הסכם Intergovernmental Personnel Agreement (IPA) הנדרש לצורך השמת החוקר במחלקת המדינה. במהלך תקופת ההשמה הם נשארים מועסקים על ידי מוסד האם שלהם, אשר ממשיך לשלם את שכרם ואת תנאיהם הסוציאליים במסגרת הסכם בין האוניברסיטה לבין הממשל הפדרלי. כתנאי להשתתפות נדרש לעבור סיווג ביטחוני ממשלתי ולשהות בוושינגטון. במסגרת התוכנית, מקבלים העמיתים מענק (stipend) של עד 50,000 דולר לכיסוי ההוצאות הכרוכות בתקופת השהות בוושינגטון.

המועמדים נבחנים לא רק על בסיס הישגיהם המחקריים, אלא גם על בסיס יכולתם לפעול בממשק שבין מדע למדיניות. תהליך המיון בוחן ניסיון והכרה מקצועית בתחום ההתמחות, יכולת להבין במהירות התפתחויות מדעיות גם מחוץ לתחום המחקר הראשי, יכולת לשלב ידע מדעי במסמכי מדיניות ובדיונים ממשלתיים, מיומנויות תקשורת מול קהלים שאינם מומחים, יכולת עבודה בצוות ויכולת להסתגל לנושאים ולמשימות משתנים[45]. מאפיין ייחודי של התוכנית הוא הדגש על השפעה מוסדית ארוכת טווח. במסגרת המועמדות נדרשים החוקרים להסביר כיצד הניסיון שיצברו יתרום למוסד האקדמי שלהם, ולא רק להתפתחותם האישית[46]. בנוסף, המשתתפים נדרשים להמשיך ולהיות מעורבים בפעילויות של רשת הבוגרים של התוכנית במשך מספר שנים לאחר סיום ההשמה, ובמקרים מסוימים ממשיכים לשמש כיועצים זמינים לממשל למשך מספר שנים נוספות.

National Academy of Medicine

RWJF Health Policy Fellows

תוכנית[47] RWJF Health Policy Fellows מופעלת על ידי Robert Wood Johnson Foundation ומנוהלת על ידי National Academy of Medicine. מטרתה לשלב אנשי מקצוע בכירים מתחומי הבריאות, הרפואה, בריאות הציבור והמחקר בתהליכי עיצוב מדיניות ברמה הפדרלית בארצות הברית, תוך חיזוק הקשר בין ידע מקצועי לבין תהליכי חקיקה ומדיניות.

התוכנית מיועדת לאנשי מקצוע בכירים ובעלי ניסיון משמעותי, ובהם חברי סגל אקדמי, רופאים, חוקרי בריאות הציבור, מנהלי מערכות בריאות ומומחים למדיניות בריאות. בניגוד לתוכניות אחרות המיועדות למגוון רחב של תחומים מדעיים, RWJF מתמקדת באופן בלעדי במדיניות בתחום הבריאות. העמיתים משתלבים למשך כשנה במשרה מלאה בקונגרס האמריקאי או בוועדות קונגרס העוסקות בנושאי בריאות. במהלך תקופת ההשמה הם משתתפים בעבודת החקיקה, בניתוח מדיניות, בהכנת מסמכי רקע ובייעוץ למחוקקים בסוגיות הקשורות למערכת הבריאות בארה"ב.

---

[45] U.S. Department of State 2025 Jefferson Science Fellowship Program in USA

[46] R. J. (Jerry) Peterson, Jefferson Science Fellowships, 2019, APS News, American Physical Society

[47] An Immersive Fellowship , RWJF Health Policy Fellows

רבים מהמועמדים מגיעים מחברי סגל אקדמיים ומבתי ספר לרפואה, אולם השתתפות בתוכנית מחייבת בדרך כלל שחרור מלא מתפקידי הוראה, מחקר או עבודה קלינית למשך תקופת ההשמה. במסגרת התוכנית העמיתים מקבלים מלגה של $175,000 , שכר שלא מכסה בדרך כלל את המשכורת השנתית של חלק מהמועמדים. בעוד שבעבר חברי סגל רבים השתתפו במסגרת שנת שבתון, צמצום אפשרויות השבתון במוסדות רבים מקשה כיום על ההשתתפות. חלק מהמוסדות האקדמיים ממשיכים לשלם לעמיתים את מלוא שכרם או משלימים את ההפרש בין המלגה לבין שכרם הרגיל, מתוך תפיסה שהניסיון, הקשרים והמיומנויות שיצברו יחזרו ויתרמו למוסד לאחר שובם. במקרים אחרים המשתתפים נדרשים לצאת לחופשה ללא תשלום או אף לעזוב את מקום עבודתם לצורך ההשתתפות בתוכנית[48].

לאחר תקופת ההכשרה הראשונית והעבודה בקונגרס, חלק מהעמיתים ממשיכים לתקופת השמה נוספת בסוכנויות פדרליות, במשרדי ממשל או בארגונים לאומיים העוסקים במדיניות בריאות. התוכנית מדגישה פיתוח מנהיגות והשפעה ארוכת טווח על מדיניות הבריאות בארצות הברית, ורבים מבוגריה ממשיכים לתפקידי הנהגה בממשל, באקדמיה ובמערכת הבריאות.

6.2.2 קנדה

Mitacs Canadian Science Policy Fellowship (CSPF)

תוכנית [49] Mitacs Canadian Science Policy Fellowship (CSPF) הייתה תוכנית לאומית להשמת חוקרים בממשל הקנדי, שפעלה בין השנים 2016–2023. התוכנית הוקמה כיוזמה משותפת של Mitacs – ארגון ללא כוונות רווח ושל Institute for Science, Society and Policy באוניברסיטת אוטווה, ועוצבה במפורש בהשראת תוכנית AAAS Science & Technology Policy Fellowships (STPF) האמריקאית. מטרתה הייתה לחזק את השימוש בידע מדעי בתהליכי קבלת החלטות במגזר הציבורי, ובמקביל לפתח בקרב חוקרים הבנה מעמיקה של עולם המדיניות והממשל. התוכנית הופסקה[50] בשנת 2023 ולא פותחה בקנדה תוכנית חליפית.

התוכנית הייתה מיועדת לבעלי תואר דוקטור מכל תחומי הידע, שהיו אזרחי קנדה או תושבי קבע. במסגרת התוכנית השתלבו העמיתים למשך שנה במשרה מלאה במשרדי ממשלה פדרליים או מחוזיים, ועסקו במגוון רחב של תחומי מדיניות בהתאם לצורכי היחידה המארחת ולתחומי מומחיותם. Mitacs סיפק לעמיתים הכשרות מקצועיות והפעיל פעילויות פיתוח מנהיגות.

המועמדים נדרשו לעבור תהליך מיון תחרותי שכלל הערכת מצוינות מחקרית, יכולות מנהיגות, כישורי תקשורת ומחויבות למטרות התוכנית. לאחר שלב הסינון נערכו ראיונות עם הגופים המארחים, וההתאמה הסופית בין העמיתים לבין משרדי הממשלה התבססה על התאמה הדדית בין צורכי היחידה לבין כישוריו של המועמד. כתנאי להשתתפות נדרשו העמיתים לעבור למיקום ההשמה במידת הצורך, להסדיר חופשה או היעדרות ממקום עבודתם הקודם ולעמוד בדרישות נוספות של הגופים המארחים, לרבות סיווג ביטחוני במקרים הרלוונטיים.

בניגוד למודלים של השאלה זמנית, המשתתפים לא נדרשו להישאר מועסקים במוסד האקדמי שלהם במהלך תקופת ההשמה. העמיתים קיבלו מלגה של כ-C$75,000. רבים מהעמיתים שהגיעו מהאקדמיה נדרשו לעיתים לקבל חופשה ממוסד האם או הסדרה של היעדרות זמנית מתפקידם האקדמי. למרות שהתוכנית אינה פעילה

[48] ISO: Midcareer physicians who want to influence policy, AAMC
[49] Mitacs Canadian Science Policy Fellowship, UNIVERSITY OF OTTAWA
[50] MITACS

כיום, היא נחשבת למודל הקנדי המרכזי והמקיף ביותר של הטמעת חוקרים בגופי ממשל ולניסיון המשמעותי ביותר בקנדה ליצור מסלול מובנה למעבר זמני של חוקרים מהאקדמיה אל עולם המדיניות הציבורית.

6.3 אירופה

6.3.1 האיחוד האירופי

Philippe Keraudren Mobility Fellowship Programme

תוכנית[51] Philippe Keraudren Mobility Fellowship Programme הושקה ב-2022 ומופעלת על ידי European Alliance for Social Sciences and Humanities (EASSH) ומיועדת לחזק את הקשרים בין קהילת המחקר במדעי החברה והרוח לבין מוסדות האיחוד האירופי ותהליכי גיבוש מדיניות באירופה.

התוכנית פתוחה לעובדים ולחוקרים מכל דרגות הוותק המשתייכים לארגונים החברים ב-EASSH, עם עדיפות לחוקרים בתחילת הקריירה. העמיתים משתלבים במשרדי EASSH בבריסל לתקופה של שישה חודשים עד שנה, תוך שהם ממשיכים לעבוד עבור מוסד האם שלהם במחצית מזמנם.

העמיתים נשארים מועסקים על ידי הארגון השולח שלהם, אשר נדרש לממן את שכרם, הוצאות המחיה והלינה בבריסל. לתוכנית עצמה אין כיום תקציב ייעודי למימון העמיתים, אם כי ניתן לשלב אותה עם מענקי ניידות (mobility) חיצוניים. בסיום תקופת ההשמה חוזרים העמיתים למוסד האם שלהם ומביאים עמם ידע, קשרים וניסיון שנצברו במהלך עבודתם בזירת המדיניות האירופית.

מטרת התוכנית היא להעמיק את הבנתם של החוקרים ביחס למנגנוני קבלת ההחלטות באיחוד האירופי, למדיניות המחקר האירופית ולתהליכי הקצאת משאבי מחקר. העמיתים עובדים בצמוד למזכירות EASSH ומשתלבים בפעילויות שונות בזירה האירופית, ובהן מעקב אחר תהליכי מדיניות, השתתפות בפגישות של מוסדות האיחוד האירופי, הכנת ניירות עמדה, כתיבת מסמכי מדיניות, ארגון אירועים מקצועיים וייצוג הארגון בכנסים ובמפגשי עבודה.

6.3.2 הולנד

Embassy Science Fellowship Netherlands (ESF-NL)

תוכנית[52] Embassy Science Fellowship Netherlands (ESF-NL) היא יוזמה משותפת של משרד החוץ ההולנדי ושל המועצה ההולנדית למחקר (NWO – Dutch Research Council), שנועדה לחזק את השילוב בין מחקר, מדע ודיפלומטיה. התוכנית מאפשרת לחוקרים הולנדים להשתלב באופן זמני בשגרירויות ובקונסוליות של הולנד ברחבי העולם ולהעמיד את מומחיותם המדעית לרשות מערך החוץ ההולנדי.

מטרת התוכנית היא ליצור חיבור בין עולם המחקר לבין עולם הדיפלומטיה והמדיניות הבינלאומית, ולסייע בהתמודדות עם אתגרים גלובליים באחד מתחומי העדיפות האסטרטגיים של ממשלת הולנד, כגון מעבר אנרגטי, כלכלה מעגלית, חדשנות טכנולוגית, ביטחון, גיאופוליטיקה וקיימות. במסגרת התוכנית משתלבים החוקרים בשגרירויות ובנציגויות דיפלומטיות במגוון מדינות, ובהן הודו, אינדונזיה, צרפת, קניה וארצות הברית, ופועלים בנושאים הקשורים למדיניות חוץ, חדשנות, קיימות ושיתופי פעולה בינלאומיים.

[51] The Philippe Keraudren Mobility Fellowship Programme, European Alliance for Social Sciences and Humanities (EASSH)
[52] Embassy Science Fellowship (ESF-NL) 2027, The Dutch Research Council (NWO)

התוכנית פתוחה לבעלי תואר דוקטור ממוסדות מחקר הולנדיים, וכן לחוקרים בכירים באוניברסיטאות למדעים יישומיים ובמכוני מחקר יישומיים (TO2 Institutes). ההשמה נמשכת בין חודש לשלושה חודשים ומתבצעת במשרה מלאה בשגרירות או בקונסוליה המארחת. במהלך תקופת ההשמה מספקים החוקרים ייעוץ מדעי וטכנולוגי, מכינים מסמכי מדיניות וסקירות מקצועיות, מבצעים מחקרים ממוקדים, מסייעים בזיהוי הזדמנויות לשיתופי פעולה בינלאומיים ומחזקים את הקשרים בין המערכת המדעית ההולנדית לבין מוסדות מחקר וחדשנות במדינת היעד.

התוכנית מעניקה מענק של עד 25,000 אירו לכל השמה, המיועד לכיסוי הוצאות הנסיעה, השהות והפעילות המחקרית במהלך תקופת ההשמה. ESF-NL היא תוכנית השמה קצרה וממוקדת, שמטרתה לספק מומחיות מדעית נקודתית ולחזק קשרים בינלאומיים ולא להשתלב לאורך זמן בתהליכי קבלת החלטות ממשלתיים.

התוכנית ממוקמת בין השאלה זמנית (Secondment) לבין תוכנית צימוד (Pairing Scheme). החוקרים נשארים קשורים למוסד האם שלהם ומבצעים השמה זמנית בגוף מדיניות, אך משך ההשמה הקצר והדגש על בניית רשתות קשרים ולמידה הדדית מקרבים אותה לתוכנית צימוד יותר מאשר למודל של הטמעה ארוכת טווח.

Stevin Fellowship Program

תוכנית[53] Stevin Fellowship Program היא אחד המרכיבים המרכזיים ביוזמת CoSPIRIT, שהוקמה בשנת 2023 במימון כספי פרס סטווין (Stevin Prize) באוניברסיטת Tilburg. מטרת התוכנית היא לחזק את הקשר בין מחקר לבין מדיניות ציבורית באמצעות הכשרת דור חדש של חוקרים בעלי ניסיון מעשי בעבודה עם מוסדות ממשל וקובעי מדיניות.

התוכנית מיועדת לחוקרים בתחילת דרכם האקדמית ומאפשרת להם להשתלב למשך כשישה חודשים בגופים ממשלתיים ובמוסדות התומכים בעבודת הפרלמנט ההולנדי כגון Analysis and Research Service (DAO) של בית הנבחרים ההולנדי ובמשרדי ממשלה שונים. בהמשך נשקלת הרחבת התוכנית גם לרשויות מקומיות ומחוזיות. במהלך התוכנית, החוקרים פועלים לצד חברי פרלמנט, יועצי מדיניות, משפטנים ואנשי מקצוע במגזר הציבורי, ומסייעים בהנגשת ידע מדעי ובשילוב ראיות מחקריות בתהליכי קבלת החלטות.

מטרת התוכנית היא כפולה: מצד אחד להעניק לחוקרים הבנה מעמיקה של האופן שבו ידע מדעי משתלב בתהליכים פוליטיים ומנהליים, ומצד שני לחזק את יכולתם של מקבלי ההחלטות להשתמש בידע מחקרי עדכני. לאחר סיום ההשמה ממשיכים כל הבוגרים להיות חלק פעיל מקהילת CoSPIRIT, המאפשרת שיתוף ידע בין מחזורי העמיתים, למידה הדדית, מתן משוב מקצועי והתייעצות עמיתים.

6.3.3 אירלנד

SFI Public Service Fellowship Programme

תוכנית[54] SFI Public Service Fellowship Programme היא יוזמה של Science Foundation Ireland (SFI) (כיום Research Ireland), שנועדה לחזק את הקשר בין מערכת המחקר האירית לבין המגזר הציבורי ולקדם קבלת החלטות מבוססת ראיות בממשלה. התוכנית מאפשרת לחוקרים להשתלב באופן זמני במשרדי ממשלה, סוכנויות ציבוריות ורשויות ממשלתיות, ולעבוד על אתגרי מדיניות ויישום בעלי חשיבות לאומית.

---

[53] Stevin Fellowship Program, Tilburg University

[54] Research Ireland Public Service Fellowship, Research Ireland

התוכנית מיועדת לחברי סגל קבועים ולפוסט-דוקטורטים, המועסקים במוסדות מחקר ואוניברסיטאות באירלנד. המועמדים נדרשים להיות בעלי תואר דוקטור, והפרויקטים פתוחים הן לחוקרי STEM והן לחוקרים מתחומי מדעי החברה והרוח, בהתאם לצורכי הגופים המארחים. במסגרת התוכנית משתלבים החוקרים במשרדי ממשלה ובסוכנויות ציבוריות למשך עד שנה במשרה מלאה או עד שנתיים במשרה חלקית, ועובדים על פרויקטים שהוגדרו מראש על ידי הארגונים המארחים. העמיתים נשארים מועסקים על ידי מוסד המחקר או האוניברסיטה שלהם לאורך כל תקופת ההשמה, וההשמה מתבצעת במודל של השאלה זמנית (secondment) למשרד ממשלתי או לסוכנות ציבורית. התוכנית מעניקה מימון של עד 130,000 אירו בעלויות ישירות, הכולל תמיכה בשכר החוקר ועלויות נלוות.

התוכנית פועלת במודל של פרויקטים מוגדרים מראש שמוצעים על ידי משרדי ממשלה וסוכנויות ציבוריות. היקף הפעילות של התוכנית התרחב משמעותית בשנים האחרונות: בעוד שבמחזור 2023 השתתפו 18 גופים ציבוריים שהציעו 42 פרויקטים[55], במחזור 2026 כבר השתתפו 26 משרדי ממשלה וסוכנויות ציבוריות שהציעו 71 פרויקטים לחוקרים.

התוכנית מהווה חלק מהאסטרטגיה הלאומית האירית לקידום ממשק מחקר–מדיניות ומאפשרת לממשלה גישה ישירה למומחיות מחקרית עדכנית מחד, ומעניקה לחוקרים ניסיון מעשי בתהליכי מדיניות, חקיקה, רגולציה וניהול ציבורי מאידך.

6.4 אוסטרליה וניו זילנד

6.4.1 אוסטרליה

Australian Science Policy Fellowship Program

תוכנית[56] Australian Science Policy Fellowship Program היא יוזמה של משרד המדען הראשי (Office of the Chief Scientist) - גוף הייעוץ המדעי הראשי של ממשלת אוסטרליה, המאפשרת למדענים להשתלב למשך שנה בעבודת הממשל הפדרלי ולתרום מומחיות מדעית לתהליכי גיבוש מדיניות ציבורית. מטרת התוכנית היא לחזק את שילוב הידע המדעי בעבודת הממשלה, ובמקביל לאפשר לחוקרים לפתח מיומנויות בתחומי המדיניות והמנהל הציבורי.

התוכנית מיועדת לחוקרים מתחומי המדע, הטכנולוגיה, ההנדסה והמתמטיקה (STEM) בעלי תואר דוקטור, הנמצאים עד 15 שנים לאחר קבלת התואר. היא מכוונת בעיקר לחוקרים בשלבי הקריירה המוקדמים והבינוניים המעוניינים לעבור מעולם המחקר לעבודה בממשק מדע–מדיניות. נדרש לעבור סיווג ביטחוני ממשלתי כתנאי להשתתפות.

במסגרת התוכנית העמיתים מועסקים במשך 12 חודשים במשרה מלאה באחד ממשרדי הממשלה או הסוכנויות הפדרליות המשתתפות, ובהם משרדי החקלאות, הפנים, התעשייה והמדע, התחבורה, הרווחה, האוצר, הוותיקים ואחרים. במהלך ההשמה הם משתלבים בצוותי מדיניות ועוסקים בניתוח סוגיות ציבוריות, הערכת ראיות, פיתוח מדיניות וכתיבת המלצות מבוססות נתונים.

[55] Now Open: Research Ireland Fellowship, National Standards Authority of Ireland

[56] Australian Science Policy Fellowship Program, APSJobs is a platform for Government Agencies

תהליך הבחירה אינו מתמקד רק במצוינות מחקרית, אלא גם ביכולת של המועמד לפעול בסביבת מדיניות ציבורית. לצד מומחיות מדעית ויכולת לנתח ראיות ונתונים, מודגשים כישורי תקשורת, יכולת להסביר מידע מדעי לקהלים שאינם מומחים, נכונות לעבור מעולם המחקר לעולם המדיניות, ויכולת עבודה בצוותים רב-תחומיים.

העמיתים משולבים באופן מלא בצוותי המדיניות של הארגון המארח ומקבלים הכשרה וליווי מקצועי תוך כדי עבודה. התוכנית מדגישה למידה מעשית (on-the-job training) ופיתוח יכולת לתרגם ידע מדעי לשפה ולצרכים של מקבלי החלטות. בנוסף, היא מאפשרת לחוקרים לבנות רשת קשרים במגזר הציבורי ולהיחשף לתהליכי קבלת החלטות ברמה הלאומית.

בניגוד למודלים רבים של השאלה זמנית, התוכנית מיועדת לאו דווקא לחברי סגל היוצאים באופן זמני מהמוסד האקדמי שלהם, אלא מהווה מסלול מעבר לקריירה במדיניות ציבורית. העמיתים מועסקים בשכר מלא במסגרת השירות הציבורי האוסטרלי (Australian Public Service – APS) למשך תקופת ההשמה. אחד ממאפייניה הייחודיים של התוכנית הוא האפשרות להשתלב בהמשך בתפקידים קבועים בשירות הציבורי לאחר סיום שנת העמיתות.

6.4.2 ניו זילנד

Raumata Policy Hub - Victoria University of Wellington, New Zealand

Policy Hub[57] הוקם בשנת 2023 באוניברסיטת ויקטוריה בוולינגטון, בעקבות דרישה של בכירי השירות הציבורי לחזק את הקשר בין האקדמיה לממשלה. בניגוד למודלים של השאלת חוקרים (secondment) או מלגות מדיניות (policy fellowships) ה-Policy Hub מהווה מודל של תיווך ידע בין כלל האקדמיה בניו זילנד לבין משרדי הממשלה, ולא רק בין האוניברסיטה עצמה לבין הממשלה[58]. פעילות המרכז מבוססת על פניות המתקבלות ממשרדי הממשלה בהתאם לצורכי מדיניות קונקרטיים, ולאחריהן מאתר המרכז מומחים מתאימים מכלל האקדמיה בניו זילנד, מחבר בינם לבין הגורם הממשלתי, ומספק שירותים שונים בהתאם לצורך. שירותים אלה כוללים הכנת סינתזות של ידע מחקרי, ביצוע ניתוחים כמותיים ואיכותניים, גיבוש צוותי מומחים רב-תחומיים, חיבור מקבלי החלטות לחוקרים בעלי מומחיות רלוונטית, וכן ארגון פעילויות מנטורינג והדרכה עבור עובדי ציבור. המודל פועל בגישה של "demand-led", כלומר השירותים נבנים בהתאם לצרכים המשתנים של הממשלה ולא באמצעות תוכנית השמה קבועה. מטרותיו המרכזיות הן להנגיש מומחיות אקדמית לתהליכי גיבוש מדיניות, להבטיח שמדיניות בנושאים בעלי חשיבות לאומית תתבסס על ראיות מחקריות, לבנות רשתות שיתוף פעולה ארוכות טווח בין האקדמיה לממשלה ולעודד השקעה במחקר בנושאים אסטרטגיים לעתידה של ניו זילנד. פעילות המרכז נשענת על מספר עקרונות מנחים, ובהם התמקדות בתחומי מדיניות שבהם קיים ביקוש הדדי לשיתוף פעולה, אספקת ניתוחים עצמאיים ורב-תחומיים, שיתוף פעולה עם כלל הפקולטות והמרכזים באוניברסיטה, יצירת קשרים עם מוסדות אקדמיים בניו זילנד ובעולם, ושילוב חוקרים בראשית דרכם, ובפרט חוקרים מאורים ופסיפיים, במטרה לבנות יחסי אמון ארוכי טווח בין קהילות המחקר והמדיניות.

[57] Raumata Policy Hub - Victoria University of Wellington, New Zealand

[58] Andrew Jackson, 2024, Evidence-based Policy: Reinventing the Wheel, Policy Quarterly, 20/3, p.78

6.5 הודו

DST Science, Technology and Innovation Policy Fellowship Programme (DST-STI-PFP)

תוכנית[59] DST Science, Technology and Innovation Policy Fellowship Programme הוקמה על ידי משרד המדע והטכנולוגיה של הודו במטרה לחזק את הידע והיכולות בתחום מדיניות המדע, הטכנולוגיה והחדשנות (STI) ולפתח קהילה מקצועית של חוקרי מדיניות בתחום זה. התוכנית נועדה לגשר בין מחקר לבין יישום מדיניות, ולספק למקבלי החלטות גישה למומחיות מחקרית בתחומי מדע, טכנולוגיה וחדשנות. התוכנית הופעלה בין השנים 2019-2022.

התוכנית פעלה בשלושה מסלולים: STI-Senior Policy Fellow, STI-Postdoctoral Policy Fellow ו--STI Young Policy Professional. במסגרת התוכנית העמיתים נדרשו לבצע מחקר מדיניות יישומי בנושאים כגון מדיניות מחקר ופיתוח, הערכת תוכניות ממשלתיות, מדדי חדשנות, שיתופי פעולה בין אקדמיה לתעשייה, מסחור טכנולוגיות, יזמות טכנולוגית, קניין רוחני ומערכות חדשנות אזוריות.

למעוניינים להשתלב במסלול ה-STI Senior Policy Fellow נדרש ניסיון של לפחות שלוש שנים במחקר מדיניות STI לאחר הדוקטורט. משך ההשמה הוא שנתיים עם אפשרות להארכה לשנה נוספת. התוכנית העניקה מלגה חודשית מלאה ותקציב ייעודי לביצוע המחקר, נסיעות ופעילויות מקצועיות.

[59] DST invites proposals for fellowships to build a cadre of academic STI policy researchers, DST, India

7. קביעת קריטריונים וניתוח החלופות

מיפוי המנגנונים בישראל העלה כי הצורך אינו במנגנון נוסף לביצוע כל סוג של מחקר או ייעוץ, אלא במענה למצבים שבהם נדרשים בו-זמנית מומחיות אקדמית חיצונית ומדויקת, זמן עבודה ייעודי, השתלבות מתמשכת בגוף הציבורי וגישה לנתונים ולתהליכי קבלת ההחלטות. לפיכך, ניתוח החלופות הבינלאומיות נועד לבחון את מידת יכולתו של כל מודל להשלים את המערך הקיים בישראל ולתת מענה לצירוף מאפיינים זה.

ניתן לחלק את התוכניות לשלושה מודלים תפעוליים עיקריים:

1. הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך עובר למוסד המארח
2. הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם
3. עבודה במוסד האם בשיתוף פעולה עם הגוף ללא הטמעה

התוכניות מחולקות לאחוזי משרה שונים:

1. משרה מלאה
2. משרה בהיקף של 60-80% (3-4 ימים בשבוע)
3. משרה בהיקף של 40-60% (2-3 ימים בשבוע)
4. משרה בהיקף של 20-30% (1-1.5 ימים בשבוע)
5. מודל גמיש (אחוזי המשרה ניתנים לבחירה)

התוכניות מחולקות לטווחי זמן שונים:

1. טווח ארוך (שנה וחצי עד שלוש שנים)
2. טווח בינוני-ארוך (12-18 חודשים)
3. טווח בינוני (4 חודשים עד שנה)
4. טווח קצר (עד 3 חודשים)

התוכניות מחולקות לסכמות מימון שונות:

1. מימון באחריות החוקר / מוסד האם
2. מימון הגוף המארח
3. מימון משותף של גוף מארח וגוף פילנתרופי

התוכניות מחולקות לפי קבוצות יעד שונות:

1. תחילת קריירה
2. אמצע הקריירה
3. חוקרים מבוססים
4. כל שלבי הקריירה

התוכניות מחולקות על פי מנגנון קביעת נושא המחקר:

1. התחום והנושא נקבע על ידי הגוף המארח
2. התחום נקבע על ידי המארח והנושא בשיתוף פעולה עם החוקר
3. החוקר בוחר את התחום והנושא
4. גמיש

7.1 קביעת קריטריונים

על בסיס מיפוי המנגנונים הקיימים בישראל וממצאי הסקירה הבינלאומית, גובשה מערכת קריטריונים שנועדה להשוות בין החלופות ולבחון את התאמתן לצורכי המגזר הציבורי בישראל. הקריטריונים מתייחסים לישימות החלופה, לכדאיותה עבור הגוף הציבורי, המוסד האקדמי והחוקר, לשמירה על עצמאות מחקרית ולפוטנציאל ההשפעה על תהליכי מדיניות.

טבלה SEQ טבלה * ARABIC 3 :קריטריונים להערכת חלופות לשילוב זמני של חוקרים מהאקדמיה בגופי מדיניות בישראל

קריטריון ראשי	קריטריוני משנה	פירוט
ישימות	ישימות ביורוקרטית	האם ניתן ליישם בקלות מבחינה ביורוקרטית (למשל: לא נדרשת חקיקה, ניתן ליישם חוזה קיים בין מוסד לממשלה)?
	ישימות תקציבית	האם ניתן ליישם בעלות נמוכה (לא לפרוץ מסגרת תקציבית, לא נדרש תקן מיוחד)?
	ישימות בטווח זמן קצר	האם ניתן ליישם בזמן מצומצם (ניתן ליישם כפיילוט כבר בשנה אקדמית הבאה)?
כדאיות לגוף המדיניות	קיבולת מחקרית – זמן ייעודי למחקר	האם היקף העבודה מאפשר לחוקר לתרום באופן משמעותי למענה על צורך המדיניות שהוגדר?
	השתלבות וגישה למידע	האם החוקר משתלב בעבודת הגוף המארח ומקבל גישה שוטפת לנתונים, לאנשי המקצוע ולדיונים הרלוונטיים?
	התאמת המומחיות	באיזו מידה הגוף המארח יכול להגדיר את המומחיות הנדרשת ולהגיע לחוקר בעל התאמה מדויקת?
כדאיות למוסד האקדמי ולחוקר	כדאיות למוסד אקדמי	אי פגיעה בתקציב מחקר, יוקרה / פרסום חיובי, אפשרות למחקרים עתידיים
	כדאיות לחוקר	אין פגיעה בשכר או תנאים סוציאליים, אין פגיעה במחקר, ניתן לשמור על הנחיית סטודנטים, חשיפה לנושאים רלוונטיים, פוטנציאל להמשך מחקר
אתיקה	שמירה על עצמאות מחקרית	קיומם של הסדרים המגינים על העצמאות המקצועית והמחקרית, לרבות פרסום ממצאים, שימוש בנתונים, קניין רוחני וניהול ניגודי עניינים
מידת ההשפעה על מדיניות		מידת הסיכוי שתוצרי העבודה ישולבו בפועל בתהליכי מדיניות, בהחלטות, בכלי עבודה או בבניית יכולת מקצועית בגוף המארח

7.2 ניתוח חלופות

לכל חלופה ניתן ניקוד ביחס לכל אחד מקריטריוני המשנה בסולם בן שלוש דרגות כאשר: 1 = התאמה נמוכה, 2 = התאמה בינונית, 3 = התאמה גבוהה. הדירוג שימש להערכת מידת ההתאמה של מאפייני החלופה להקשר הישראלי, הן מבחינת ישימות והן מבחינת כדאיות לגוף המדיניות, למוסד האקדמי ולחוקר. בנוסף, נבחנה תרומת כל חלופה לשמירה על עצמאות מחקרית ולחיזוק פוטנציאל ההשפעה על מדיניות. הניקוד הכולל של כל חלופה חושב באמצעות סיכום הדירוג של כלל הקריטריונים, ולאחר מכן דורגו כלל השילובים האפשריים מן הציון הגבוה לנמוך. בטבלה 4 מוצגים עשרת השילובים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר.

טבלה SEQ טבלה * ARABIC 4 :החלופות בעלות הציונים הגבוהים ביותר בניתוח ההשוואתי

דירוג	קביעת תחום ונושא	שלב קריירה	מימון	משך התוכנית	אחוז משרה	מודל תפעול	סך ניקוד
1	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון מלא של גוף מארח	4-12 חודשים	40-60%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	119
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון מלא של גוף מארח	12-18 חודשים	40-60%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	119
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון משותף של הגוף המארח וגוף פילנתרופי	4-12 חודשים	60-80%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	119
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון משותף של הגוף המארח וגוף פילנתרופי	12-18 חודשים	60-80%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	119
2	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	אמצע קריירה	מימון מלא של גוף מארח	4-12 חודשים	40-60%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	118
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	אמצע קריירה	מימון מלא של גוף מארח	12-18 חודשים	40-60%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	118
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	אמצע קריירה	מימון מלא של גוף מארח	4-12 חודשים	60-80%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר	118

						במוסד האם (השאלה)	
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	אמצע קריירה	מימון מלא של גוף מארח	12-18 חודשים	60-80%	הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם (השאלה)	118
3	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון מלא של גוף מארח	4-12 חודשים	40-60%	עבודה במוסד האם בשיתוף פעולה עם הגוף המארח, ללא הטמעה	114
-	התחום נקבע על ידי הגוף המארח והנושא נקבע בשיתוף פעולה עם החוקר	חוקר מבוסס	מימון מלא של גוף מארח	12-18 חודשים	40-60%	עבודה במוסד האם בשיתוף פעולה עם הגוף המארח, ללא הטמעה	114

שילובים אלה מתכנסים לשני דגמי הטמעה עיקריים, ולצידם מודל נוסף של תיווך ידע ללא הטמעה.

מודל הטמעה

חלופה #1:

- ✓ הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם
- ✓ התחום נקבע על ידי המארח והנושא בשיתוף פעולה עם החוקר
- ✓ חוקרים באמצע הקריירה או חוקרים מבוססים
- ✓ מימון של הגוף המארח / מימון משותף של גוף מארח וגוף פילנתרופי
- ✓ **12-18 חודשים**
- ✓ **ב-40-60% משרה**

דוגמה: UKRI Policy Fellowships, Innovation Scholars Secondments, DSIT Science & Technology Fellowship – בריטניה, Research Ireland Public Service Fellowship – אירלנד

חלופה #2:

- ✓ הטמעה בגוף המארח, כאשר השיוך נשאר במוסד האם
- ✓ התחום נקבע על ידי המארח והנושא בשיתוף פעולה עם החוקר
- ✓ חוקרים באמצע הקריירה או חוקרים מבוססים
- ✓ מימון של הגוף המארח / מימון משותף של גוף מארח וגוף פילנתרופי
- ✓ **4-12 חודשים**
- ✓ **ב-60-80% משרה**

דוגמה: Durham Policy Fellowship, INE Policy-Hosted Fellowship – בריטניה

מודל Policy Hub / רשת מומחים

חלופה #3:

- ✓ עבודה במוסד האם בשיתוף פעולה עם גופי המדיניות ללא הטמעה
- ✓ התחום נקבע על ידי המארח והנושא בשיתוף פעולה עם החוקר
- ✓ חוקרים בכל שלבי הקריירה
- ✓ מימון של הגוף המארח / מימון משותף של גוף מארח וגוף פילנתרופי
  משך העבודה והיקפה נקבעים לפי הצורך והפרויקט
- ✓ ב-40-60% משרה

מודל זה אינו מספק נוכחות מוטמעת של חוקר בגוף הציבורי, ולכן הוא מתאים לתיווך ידע, לאיתור מומחים ולגיבוש צוותים, אך אינו נותן מענה מלא לפער שזוהה בישראל.

דוגמה: Raumata Policy Hub - ניו זילנד

---

8. התייחסות למודל "השאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה לתפקידי הובלת פרויקטי מחקר במשרדי ממשלה"

במסגרת דיון שהתקיים בכנסת ביום 26.5.2026, הציגה פרופ' מירי ימיני, המדענית הראשית של משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה, מתווה ראשוני לפרויקט השאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה לתפקידי הובלת פרויקטי מחקר במשרדי ממשלה. מטרת המהלך היא ליצור מנגנון שיאפשר שילוב זמני של חוקרים וחוקרות מהאקדמיה בתוך עבודת הממשלה, לצורך התמודדות עם אתגרי מדיניות מורכבים הדורשים ידע מחקרי, יכולת ניתוח, גישה לנתונים ועבודה שיטתית לאורך זמן.

על פי המתווה[60], משרדי הממשלה יזהו פערים, אתגרים ופרויקטים מחקריים שבהם נדרשת עבודה מדעית או מחקרית לצורך קידום מדיניות. האתגרים יוצגו באמצעות קול קורא שנתי למוסדות האקדמיים, ובמקביל יפרסמו המוסדות האקדמיים קול קורא פנימי לחברות וחברי סגל אקדמי בעלי קביעות, בדרגות פרופסור חבר ופרופסור מן המניין. בכל שנה ייבחר מספר מצומצם של פרויקטים וחוקרים בהליך תחרותי, כאשר כל חוקר או חוקרת ישויכו לאתגר מחקרי מוגדר במשרד ממשלתי.

החוקרים הנבחרים יושאלו לממשלה לתקופה של 12 עד 24 חודשים, ויקדישו לפחות 80% מזמנם לעבודה ישירה במשרד הממשלתי על האתגר המחקרי. במהלך תקופת ההשאלה הם ימשיכו להיות מועסקים על ידי מוסד האם, לשמור על מלוא זכויותיהם האקדמיות והסוציאליות, ולהמשיך בהנחיית סטודנטים, הגשת בקשות למענקי מחקר והשתתפות בוועדות במוסד האקדמי. במקביל, נציבות שירות המדינה אמורה להעביר למוסדות המחקר את החלק היחסי במשכורת החוקר, כך שהחוקר יהיה אדיש לשינוי במקור המימון בפועל.

המתווה כולל גם רכיבים משלימים הנוגעים להכשרה וליווי של החוקרים המושאלים, היכרות עם מנגנוני העבודה בממשלה, הצמדת החוקרים ליחידות במשרדי הממשלה, וכן הסדרה של סוגיות הקשורות לקניין רוחני, שימוש בנתונים, חיסיון ותוצרים מחקריים.

8.1 התאמת המודל לקריטריונים שנבחנו בדוח

מבחינת הקריטריונים שנבחנו בדוח, המודל שמוצע על ידי המדענית הראשית קרוב במיוחד לחלופה של השאלה מוטמעת של חוקרים בכירים למשרדי ממשלה. מדובר במודל שבו החוקר או החוקרת משתלבים בפועל בעבודת המשרד הממשלתי לתקופה מוגדרת, בהיקף משרה משמעותי, אך ממשיכים להיות מועסקים על ידי מוסד האם ושומרים על זכויותיהם האקדמיות והסוציאליות.

המודל המוצע תואם במידה רבה את החלופה שדורגה גבוה בניתוח: **מודל השאלה מוטמעת, בהיקף משרה משמעותי, לחוקרים מבוססים, סביב אתגר מדיניות המוגדר על ידי הגוף המארח.** עם זאת, ישנם מספר רכיבים שבהם המודל דורש התאמה או דיוק לפני יישום: היקף המשרה הגבוה, משך ההשאלה הארוך יחסית, מנגנון קביעת נושאי המחקר, מנגנון המימון והסדרת מעמד החוקר בתוך המשרד הממשלתי.

[60] משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה מקדם פרויקט לאומי להשאלת מדעניות ומדענים בכירים מהאקדמיה להובלת תהליכי קבלת החלטות מבוססי נתונים במשרדי הממשלה משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה https://www.gov.il/he/pages/26sraeli-inovation

8.2 ניתוח המודל המוצע

היתרון המרכזי של המודל הוא המעבר ממחקר חיצוני עבור הממשלה למחקר המתבצע עם הממשלה. בניגוד למנגנונים שבהם הממשלה מזמינה מחקר מאקדמיה או מחברות ייעוץ, כאן החוקר משתלב בתוך סביבת העבודה של המשרד, נחשף לצרכים המעשיים של יחידות המטה, לנתונים, לאילוצים המוסדיים ולתהליכי קבלת ההחלטות. יתרון נוסף הוא השמירה על השיוך האקדמי של החוקר. העובדה שהחוקר ממשיך להיות מועסק על ידי מוסד האם, שומר על זכויותיו ויכול להמשיך בהנחיית סטודנטים ובהגשת מענקי מחקר, עשויה להפחית את הסיכון הנתפס מבחינת החוקרים והמוסדות האקדמיים. במובן זה, המודל אינו מחייב מעבר מלא מהאקדמיה לשירות הציבורי, אלא יוצר מסלול ביניים זמני וגמיש יחסית.

עם זאת, המודל המוצע מציב גם אתגרים משמעותיים. ראשית, הדרישה להיקף של לפחות 80% משרה במשרד הממשלתי עשויה להיות גבוהה מדי, במיוחד עבור חוקרים בכירים המחזיקים במחויבויות אקדמיות, ניהוליות ומחקריות רבות. אף שהיקף כזה עשוי לאפשר השפעה עמוקה יותר בתוך המשרד, הוא עלול להקשות על גיוס חוקרים מתאימים ועל נכונות המוסדות לשחרר אותם לתקופה ממושכת.

שנית, משך ההשאלה המוצע - 12 עד 24 חודשים, מתאים אמנם לפרויקטים מחקריים משמעותיים, אך התחייבות לתקופה של שנתיים עשויה להיות מחויבות גבוהה מדי מצד החוקר או המוסד האקדמי ועלולה להגדיל את הסיכון במקרה של חוסר התאמה בין החוקר לבין המשרד או במקרה שבו צורכי המדיניות משתנים במהלך התקופה.

שלישית, יש צורך לדייק את מנגנון קביעת נושאי המחקר. לפי המתווה, משרדי הממשלה הם שמזהים את הפערים והאתגרים ומנסחים את תחומי העניין. זהו רכיב חשוב, משום שהתוכנית נועדה לתת מענה לצורכי מדיניות ממשיים. עם זאת, כדי לשמור על איכות מחקרית ועל עצמאות מקצועית, חשוב שהגדרת שאלת המחקר, שיטת העבודה והתוצרים יגובשו במשותף על ידי המשרד המארח, החוקר והמוסד האקדמי. ללא רכיב כזה, קיים סיכון שהחוקר ייתפס כמבצע מחקר מוזמן בלבד, ולא כשותף מקצועי עצמאי בתהליך פיתוח הידע.

8.3 המודל המתאים ליישום בישראל

על בסיס מיפוי המנגנונים בישראל, סקירת הספרות, ניתוח המודלים הבינלאומיים והקריטריונים שנבחנו בדוח, המודל המתאים ביותר הוא **מודל השאלה מוטמעת של חוקרים וחוקרות בכירים למשרדי ממשלה.** במסגרת מודל זה, חוקרים בעלי קביעות ממוסדות אקדמיים יושאלו לתקופה מוגדרת ליחידות מטה במשרדי ממשלה או בגופים ציבוריים אחרים, לצורך הובלת פרויקט מחקרי ממוקד מדיניות.

החוקר יישאר מועסק במוסד האם, ישמור על זכויותיו האקדמיות והסוציאליות, ויוכל להמשיך בפעילות אקדמית מוגבלת, כגון הנחיית סטודנטים, הגשת מענקים והשתתפות בוועדות מרכזיות. במקביל, הוא ישתלב בעבודת המשרד המארח בהיקף משרה משמעותי, יקבל גישה לנתונים ולתהליכי עבודה רלוונטיים, ויפעל יחד עם גורמי המקצוע במשרד לגיבוש תוצרים.

עם זאת, מומלץ לבצע התאמות במודל המוצע לפני יישום רחב. בפרט, מומלץ לשקול פיילוט מדורג שבו ההשאלה תימשך 12 חודשים, עם אפשרות הארכה ל-18 חודשים בהתאם לצורך, להצלחת ההשמה ולהסכמת כל הצדדים. כמו כן, מומלץ לשלב שני מסלולים מקבילים במהלך הפיילוט: מסלול עיקרי בהיקף של 60-80% משרה, ומסלול בהיקף מופחת של 40-60% משרה בהתאם לצורכי המחקר והעדפות החוקרים. גמישות זו עשויה להקל על גיוס חוקרים איכותיים, להפחית התנגדויות מצד מוסדות אקדמיים, ולאפשר התאמה טובה יותר בין צורכי המשרד לבין מאפייני הפרויקט.

8.4 סוגיות שיש להסדיר לפני גיבוש המודל הסופי

לפני יישום המודל יש לבחון ולהסדיר מספר סוגיות מרכזיות:

- ✓ **זהות הגוף המתכלל**

יש להכריע האם התוכנית תנוהל על ידי משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה, נציבות שירות המדינה, מל"ג/ות"ת, או ועדת היגוי משותפת. זוהי החלטה קריטית, משום שהיא תשפיע על סמכות התוכנית, יכולת התקצוב, אמון המוסדות האקדמיים ויכולת התיאום מול משרדי הממשלה.

- ✓ **זכאות להשתתפות**

על פי המתווה, הזכאות להשתתפות בתוכנית תינתן לחברי סגל בעלי קביעות בדרגות פרופ' חבר ופרופ' מן המניין. הגדרה זו מתאימה למודל של חוקרים מבוססים, אך כדאי לבחון אם לאפשר השתתפות גם לחוקרים בדרגות נמוכות יותר במקרים שבהם תחום התמחותם ייחודי ורלוונטי במיוחד. בנוסף, יש לבחון את זכאותם של חוקרים ממכוני מחקר, חברי סגל קליניים וחברי סגל ממכללות אקדמיות.

- ✓ **מנגנון קביעת נושאי המחקר**

יש לדייק את מנגנון קביעת נושאי המחקר. מומלץ לאמץ מודל משולב: צורך ממשלתי או ציבורי מוגדר מראש, לצד גיבוש משותף של שאלת המחקר ותוכנית העבודה. בנוסף למשרדי הממשלה, ניתן לשקול פתיחת התוכנית גם לגופים ציבוריים אחרים, כגון רשויות מקומיות, תאגידים סטטוטוריים וגופים לאומיים העוסקים בתשתיות, בריאות, סביבה, חינוך ורווחה.

- ✓ **מנגנון המימון**

יש להכריע האם המדינה תשפה את מוסד האם בגין מלוא עלות השכר, החלק היחסי בלבד, או גם עלויות עקיפות כגון הוראה חלופית, נסיעות, עוזרי מחקר, תקורה וניהול התוכנית. סוגיה זו חשובה במיוחד משום שמוסדות אקדמיים עשויים להירתע משחרור חוקרים בכירים אם לא יינתן מענה מלא להשלכות התקציביות והארגוניות.

- ✓ **מעמד החוקר במשרד הממשלתי**

יש להסדיר את מעמד החוקר בתקופת ההשאלה: האם הוא ייחשב יועץ, עובד זמני, עמית מדיניות, חוקר מושאל או בעל מעמד ייחודי. ההחלטה תשפיע על גישה למידע, הרשאות שימוש בנתונים, אחריות מקצועית, חובת סודיות, ניגודי עניינים והשתתפות בדיונים פנימיים.

- ✓ **שמירה על עצמאות מחקרית**

יש לקבוע מראש כללים ברורים בנוגע לפרסום ממצאים, בעלות על נתונים, קניין רוחני, חיסיון, שימוש במידע ממשלתי וניהול מצבים שבהם מסקנות המחקר אינן תואמות את עמדת המשרד. ללא הסדרה כזו, עלולה להיפגע גם עצמאות החוקר וגם נכונות המשרדים לשתף מידע.

- ✓ **תוצרי ההשמה**

יש להגדיר מראש מהם התוצרים המצופים מההשמה. לצד דוחות מחקריים, ניתן לכלול גם ניירות מדיניות, בסיסי נתונים, מסמכי הערכת תוכנית, מתודולוגיות עבודה, כלי מדידה, סקירות ראיות, מסמכי חלופות וסדנאות מקצועיות לצוותי המשרד.

- ✓ **מדידת הצלחה והערכה מעצבת**

מומלץ ללוות את הפיילוט בהערכה מעצבת כבר משלב התכנון. מדדי הצלחה אפשריים כוללים תרומה לעבודת המטה, שימוש בתוצרים בתהליכי מדיניות, חיזוק יכולת מחקרית פנימית במשרד, המשך שיתופי פעולה לאחר סיום ההשמה, שביעות רצון של המשרד ושל החוקר, ויכולת ליישם המלצות בשלבים הבאים.

- ✓ **פגיעה אפשרית בהוראה ובהנחיית סטודנטים**

המודל מאפשר לחוקר להמשיך בהנחיית סטודנטים ובהגשת מענקים, אך יש להסדיר בפועל את הפחתת ההוראה, את מימון ההחלפה ואת חלוקת האחריות בין החוקר לבין מוסד האם. ללא הסדרה זו, המוסדות האקדמיים עשויים להתקשות לשחרר חוקרים בכירים לתקופה ממושכת.

- ✓ **תהליך היישום המועדף**

מומלץ להתחיל בפיילוט מצומצם הכולל מספר קטן של משרדי ממשלה ומוסדות אקדמיים. לדוגמה, ניתן להתחיל עם 2–3 משרדי ממשלה ומספר מצומצם של מוסדות אקדמיים, סביב אתגרי מדיניות מוגדרים היטב ובעלי פוטנציאל גבוה ללמידה. לאחר שנת הפיילוט הראשונה מומלץ לבצע הערכה, לעדכן את המודל, ורק לאחר מכן לשקול הרחבה הדרגתית.

המתווה שהוצג על ידי המדענית הראשית מציע מעבר ממודל של הזמנת מחקר חיצוני עבור הממשלה למודל של שילוב חוקרים בתוך עבודת הממשלה. בכך הוא קרוב מאוד לחלופה שזוהתה בדוח כמתאימה ביותר לישראל: השאלה מוטמעת של חוקרים בכירים, תוך שמירה על שיוך למוסד האם ועבודה על אתגר מדיניות מוגדר.

עם זאת, המודל המוצע מציב רף גבוה מבחינת היקף המשרה ומשך ההשאלה. לכן, טרם יישום רחב, מומלץ לבחון אותו כפיילוט מדורג וגמיש, שיאפשר התאמה בין צורכי המשרדים, מגבלות המוסדות האקדמיים ותמריצי החוקרים. הצלחת הפיילוט תלויה במיוחד בהסדרת מנגנון המימון, מעמד החוקר במשרד, עצמאות מחקרית, גישה לנתונים, תוצרי ההשמה ומדדי ההצלחה.

9. סיכום

דוח זה בחן את מערך המנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל, ועל בסיס הפערים שעלו מן המיפוי ניתח מודלים בינלאומיים לשילוב זמני של חוקרים בגופים האמונים על גיבוש מדיניות. הסקירה מצביעה על מגוון רחב של מנגנונים, ובהם תוכניות מלגה והשמה, השאלות זמניות, מודלים של חוקרים מוטמעים, תוכניות צימוד ומנגנוני תיווך ידע כגון Policy Hubs. אף שהמודלים שונים זה מזה במאפייניהם, ניתן לזהות מגמה משותפת: מעבר ממחקר חיצוני עבור הממשלה לעבודה משותפת ומתמשכת בין חוקרים לבין גופי מדיניות.

מיפוי המצב בישראל העלה כי משרדי הממשלה אינם פועלים בחלל ריק: עומדים לרשותם מנגנונים רבים להזמנת מחקר, קבלת ייעוץ, עיבוד ידע ובניית יכולת מחקרית פנימית. עם זאת, כל אחד מהמנגנונים מספק רק חלק מן המאפיינים הנדרשים. הפער שנותר מתייחס בעיקר למצבים שבהם יש צורך להביא לתוך המשרד, לתקופה מוגדרת, מומחיות אקדמית חיצונית ומדויקת, להקצות לה זמן עבודה משמעותי ולאפשר לה גישה שוטפת לנתונים, לאנשי המקצוע ולתהליכי המדיניות.

ניתוח החלופות שבוצע בדוח מצביע על עדיפות למודל של השאלה מוטמעת, שבו החוקר משתלב בפועל בעבודת הגוף המארח, אך ממשיך להיות מועסק על ידי מוסד האם. מודל זה מאפשר קרבה לתהליכי קבלת החלטות ולצורכי המדיניות, לצד שמירה על עצמאות מחקרית, רציפות הקריירה האקדמית וזכויות החוקר. החלופה המובילה כוללת השמה של חוקרים מבוססים, ובהתאם לצורך גם חוקרים באמצע הקריירה, לתקופה של 12 חודשים עם אפשרות הארכה ל- 18 חודשים, במסלול עיקרי בהיקף של 60-80% משרה ובמסלול מופחת בהיקף של 40-60% משרה.

הצעת המדענית הראשית להשאלת מדענים ומדעניות מהאקדמיה למשרדי ממשלה משתלבת היטב עם ממצאי הדוח, ומהווה בסיס מתאים לפיילוט ישראלי. עם זאת, מאחר שהיא מציעה השאלה ארוכה יחסית ובהיקף משרה גבוה, מומלץ ליישמה תחילה באופן מדורג. בשלב הראשון כדאי להפעיל פיילוט מצומצם במספר קטן של משרדי ממשלה בעלי צורך מדיניות ברור ויכולת קליטה גבוהה, לתקופה של 12 חודשים עם אפשרות הארכה ל- 18 חודשים, ובהיקף משרה של 80%–60%. במקרים שבהם קיימים חסמי השתתפות מצד החוקר או מוסד האם, ניתן לשקול מסלול גמיש יותר בהיקף של 60%–40%. לפני הפעלת הפיילוט יש להסדיר מספר סוגיות מרכזיות: זהות הגוף המתכלל, מנגנון המימון והשיפוי למוסדות, מעמד החוקר במשרד, כללי גישה לנתונים, קניין רוחני, פרסום ממצאים, ניגודי עניינים, הפחתת הוראה, המשך הנחיית סטודנטים, תוצרי ההשמה ומדדי הצלחה. בנוסף, מומלץ ללוות את הפיילוט בהערכה מעצבת שתאפשר לזהות חסמים בזמן אמת, לעדכן את המודל, ולבחון את התנאים הנדרשים להרחבה עתידית.

לסיכום, מנגנון מוסדר להשאלת חוקרים וחוקרות מהאקדמיה לגופי מדיניות בישראל עשוי לתרום לחיזוק קבלת החלטות מבוססת ראיות, להעמקת הקשר בין מערכת המחקר לבין השירות הציבורי, וליצירת מסלול חדש של מעורבות ציבורית מבוססת מחקר. מנגנון זה אינו אמור להחליף קולות קוראים, עבודות קצרות, מאגרי מומחים, ועדות, מועצות או יחידות מחקר פנימיות. תפקידו להשלים את המערכת במקרים שבהם נדרש צירוף שאינו מתקבל באופן שיטתי באמצעות המנגנונים הקיימים: מומחיות חיצונית בכירה, זמן מחקר מוגן, נוכחות מתמשכת בגוף הציבורי וחיבור ישיר לתהליכי קבלת ההחלטות. הצלחת המהלך תלויה בעיצוב מודל מאוזן, המשרת צורך ממשלתי אמיתי, מעניק ערך מקצועי לחוקר, שומר על האינטרסים של מוסד האם, ומבטיח עצמאות מחקרית ואיכות מדעית.

נספחים

נספח א': סיכום מנגנונים לשילוב ידע מדעי-מחקרי במגזר הציבורי בישראל

קולות קוראים למחקרים

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

קידום ידע מדעי או מחקר יישומי ומתן מענה לשאלות מחקר בתחומים שהמשרד מבקש לפתח בהם בסיס ידע. המנגנון יכול לשמש גם ליצירת תשתית מחקרית שתסייע בהמשך לשיפור שירותים, לטיוב רגולציה ולתהליכי קבלת החלטות וקביעת מדיניות.

אופן ההפעלה:

היחידות המקצועיות והמשרד מזהים נושאים שבהם נדרש ידע מחקרי, והנושאים מתורגמים לקולות קוראים למחקרים. נושאי הקולות הקוראים נקבעים בהתאם לסדרי העדיפויות ולאתגרים של המשרד. חוקרים ומוסדות מחקר מגישים הצעות בהתאם לנושאים ולתנאים שנקבעו, וההצעות עוברות הליך הערכה ובחירה. הקול הקורא מגדיר, בין היתר, תנאי סף, דרישות להגשה, תקציב, תקופת המחקר ואמות מידה להערכת ההצעות. במקרים מסוימים ניתן לשלב גם דרישות שנועדו לחזק את הקשר בין המחקר לבין השימוש העתידי בו, כגון הוכחת היתכנות יישומית, שיתוף פעולה עם גוף ציבורי או הצגת בעל תפקיד שילווה את המחקר[61]. בפועל, הליווי יכול לכלול אבני דרך, פגישות תקופתיות עם צוות המחקר, שיפוט או ליווי מדעי נוסף ומפגשים בין החוקרים לבין אנשי המקצוע במשרד. ליווי מאפשר לדייק את שאלות המחקר, לחשוף את החוקרים לאילוצי המשרד ולכוון את התוצרים לאפשרויות מדיניות רלוונטיות.

הגורם שמתחיל את התהליך:

יחידה מקצועית במשרד הממשלתי, באמצעות המדען הראשי או בשיתוף עמו. ניתן לפרסם גם קול קורא משותף למספר משרדים, כאשר לכל אחד מהם עניין בתחום המחקר.

ההליך המשפטי הנדרש:

"קול קורא" הוא בדרך כלל הכינוי להליך תחרותי שבאמצעותו נבחר מחקר במסגרת דיני הרכש. תקנות חובת המכרזים מאפשרות במקרים מסוימים התקשרות בפטור ממכרז לצורך ביצוע עבודה מדעית, מחקרית או עבודה הדורשת מומחיות או יחסי אמון מיוחדים. גם כאשר קיים פטור ממכרז, נקודת המוצא היא שככל הניתן תתקיים פנייה תחרותית לקבלת הצעות. הליך זה עשוי להתבצע באמצעות קול קורא פתוח למוסדות מחקר ולחוקרים, הכולל תנאי סף ואמות מידה שנקבעו מראש. לפיכך, הקול הקורא אינו מסלול משפטי נפרד מן הרכש, אלא אחת הדרכים לקיים בחירה תחרותית במסגרת התקשרות לרכישת מחקר. בקולות קוראים למחקרים מקובל לקיים הליך תחרותי הכולל פרסום תנאי סף ואמות מידה שנקבעו מראש, הגשת הצעות, בדיקת עמידה בתנאי הסף,

[61] מיזם מוארד – מדריך לגיבוש ולכתיבת נוהל עבודה עם קולות קוראים, המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, 17.6.2026

הערכה מקצועית ודירוג. אמות המידה עשויות לכלול איכות מדעית, חדשנות, מתודולוגיה, יכולת ביצוע, ישימות ופוטנציאל להשפעה על מדיניות.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

משך הזמן הנדרש להכנת קול קורא ולפרסומו אינו אחיד. כאשר למשרד קיימת תבנית מוכרת, הוגדר נושא ויש תקציב זמין, הכנת הקול הקורא עשויה להיות מהירה יחסית. לעומת זאת, בניית מנגנון חדש, הגדרת תנאי סף ואמות מידה בתחום חדש עשויות להאריך את התהליך. גם משך הזמן שבו הקול הקורא פתוח להגשת הצעות משתנה ויכול לנוע משבועות ועד מספר חודשים. לאחר מכן נדרש זמן לבדיקת ההצעות, שיפוטן, קבלת החלטה והשלמת ההתקשרות. במשרדים שבהם הקול הקורא מתפרסם במחזור שנתי, מועד עליית הצורך משפיע גם הוא על זמן ההמתנה עד תחילת העבודה.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

משך המחקר הוא בדרך כלל כשנתיים ולעיתים שלוש שנים, אם כי אין מניעה לאשר מחקר שאורכו פחות משנתיים. במהלך המחקר עשויים להידרש דוחות התקדמות ודוחות מדעיים תקופתיים, כך שלמשרד יכול להיות מידע גם לפני קבלת התוצר הסופי. לדוגמה, בקול הקורא של משרד הפנים נדרש דוח מדעי שנתי, דיווחי התקדמות פעמיים בשנה ופגישות עם גורמי המשרד.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

ההצעות נבחנות בהליך תחרותי לפי אמות מידה מקצועיות שנקבעות בקול הקורא לפי שיקול דעת המשרד המפרסם. איכות מדעית היא רכיב מרכזי, אך היא אינה בהכרח השיקול היחיד. בקולות קוראים יישומיים ניתן לתת משקל גם לחדשנות, איכות המתודולוגיה, יכולת הביצוע של צוות המחקר, פוטנציאל היישום, השפעה אפשרית על מדיניות ושיתוף פעולה עם הגוף הציבורי. לפיכך המשרד אינו בוחר מראש חוקר מסוים, אלא בוחר בין ההצעות שהוגשו בהתאם לאמות המידה שנקבעו.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

נמוכה. בשל אופיו התחרותי של המנגנון, המשרד אינו יכול לבחור מראש חוקר מסוים. עם זאת, מגבלה זו מאפיינת את הקול הקורא עצמו ואינה חלה בהכרח על כלל מסלולי הרכש. במקרים מתאימים עשויה להתאפשר התקשרות אחרת בפטור ממכרז עם מומחה מסוים, אם מתקיימים התנאים לכך וניתן להצדיק את הבחירה בפני הגורמים המוסמכים.

עלויות ומקור המימון:

המימון יכול להגיע מתקציב המדען הראשי, מתקציב היחידה המקצועית או מתקציב מחקר ייעודי, וכן משילוב בין מספר גופים ממשלתיים.

צורך במימון משותף:

לא בהכרח. בניגוד למיזם משותף, השתתפות הגוף המבצע במימון אינה מאפיין מובנה של המנגנון, והדבר תלוי בתנאי הקול הקורא. בקולות קוראים מסוימים עשוי להידרש מימון משלים, אך אין מדובר בדרישה כללית לכל קול קורא.

סוג התוצר שמתקבל:

תוצר מחקרי, בדרך כלל דוח מחקר סופי, ולצדו עשויים להידרש דוחות מדעיים או דוחות התקדמות במהלך תקופת המחקר. בהתאם לתחום, התוצרים עשויים לכלול גם קוד, שיטה, מודל, תוצאות או כלי מקצועי, ולא רק דוח מחקר. בהתאם למטרות הקול הקורא, המחקר עשוי לכלול גם מסקנות בעלות פוטנציאל ליישום או להשפעה על מדיניות.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

נמוכה. הזמן הנדרש לגיבוש הקול הקורא, להליך התחרותי ולביצוע המחקר עלול להביא לכך שבעת קבלת הממצאים בעיית המדיניות כבר השתנתה, הגורמים המקצועיים התחלפו או שהחלטות כבר התקבלו. ניתן לצמצם במידת מה את הפער באמצעות דוחות ביניים ו/או ליווי שוטף, למשל, של ועדה מלווה המורכבת מאנשי מקצוע ממשרד הרלוונטי, שעשויה אף להציע התאמות בתוכנית העבודה לשם השגת מטרותיו[62], אך אין בכך כדי להפוך את המנגנון לפתרון מהיר.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה, שכן ההליך התחרותי כולל הערכה של הרמה המדעית, המתודולוגיה, החדשנות, ניסיון החוקרים ויכולת הביצוע. לצד זאת, ניתן לשלב באמות המידה גם ישימות ופוטנציאל השפעה על מדיניות.

יתרונות:

- ✓ קידום מחקר יישומי בנושאים הנמצאים בסדרי העדיפויות של המשרד.
- ✓ קבלת מחקר מעמיק.
- ✓ הליך תחרותי המבוסס על אמות מידה מקצועיות.
- ✓ אפשרות לבנות בסיס ידע מחקרי סביב אתגרים וצרכים של המשרד.
- ✓ אפשרות לשלב כבר בתנאי הקול הקורא קריטריונים של ישימות והשפעה על מדיניות.
- ✓ אפשרות לליווי ומעקב של גורמי המשרד לאורך המחקר.
- ✓ אפשרות לדיוק הדדי לאורך הדרך: צורכי המשרד משפיעים על המחקר, והמחקר מעדכן את החשיבה על המדיניות.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ תהליך ארוך.
- ➢ הצורך הממשלתי מתורגם לשאלת מחקר, ולכן התוצר הוא ידע מחקרי ולא מענה ישיר ומיידי לבעיית המדיניות.
- ➢ סיכון לכך שהתוצר יתקבל לאחר שהצורך איבד מרלוונטיות.
- ➢ חוסר יכולת לבחור מראש חוקר מסוים.
- ➢ גם כאשר יש קריטריונים של ישימות, המחקר נותר הליך אקדמי ארוך ואינו בהכרח מספק מענה ישיר ומיידי לבעיית מדיניות.
- ➢ הטמעת הידע אינה אוטומטית. היא דורשת כוח אדם במשרד לליווי, לפגישות ולמשוב לאורך המחקר.
- ➢ החוקר נשאר מחוץ למשרד, ולכן ההיכרות עם הנתונים, המגבלות ותהליכי העבודה תלויה באיכות הקשר השוטף.
- ➢ מבנה ההליך עלול להגביל מסלולים פתוחים שבהם חוקרים או סטודנטים מציעים נושאים מיוזמתם.

[62] הקרן למענקי מחקר - קול קורא להגשת הצעות מחקר בנושאי שלטון מקומי, 2025, משרד הפנים

הליכי רכש מקוצרים לביצוע עבודות קצרות וממוקדות

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

מתן מענה לשאלה נקודתית, לצורך אד-הוק או לצורך עיבוד וסינתזה מהירים של ידע, כאשר אין הצדקה למחקר הנמשך שנתיים או שלוש.

אופן ההפעלה:

לשכת המדען הראשי או היחידה המקצועית מפיצה פנייה ממוקדת לקבלת הצעות באמצעות רשימת תפוצה של חוקרים, רשויות מחקר וגופים רלוונטיים.

הגורם שמתחיל את התהליך:

לשכת המדען הראשי או יחידה מקצועית המזהה צורך קצר וממוקד.

ההליך המשפטי הנדרש:

מדובר בהתקשרות לרכישת שירות, שיכולה להתבצע במסגרת פטור ממכרז להתקשרות בסכום נמוך ובהתאם להוראות החשב הכללי. ככלל, גם כאשר אין צורך במכרז נדרשת תחרות מסוימת באמצעות קבלת הצעות מחיר, כאשר מספר ההצעות הנדרש משתנה לפי סכום ההתקשרות וההוראות התקפות באותה עת. בסכומים נמוכים מאוד ניתן להסתפק במספר קטן יותר של הצעות.

גם בפנייה לקבלת הצעות יש להגדיר מראש את השירות המבוקש ואת אופן הבחירה בין ההצעות. הבחירה יכולה להתבסס על מחיר בלבד או על שילוב של מחיר ואיכות, ניסיון ומומחיות. במקרים המתאימים רשאי הגורם המוסמך לאשר קבלת מספר מצומצם יותר של הצעות.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

קצר יותר מקול קורא מלא. המהירות תלויה בהיקף העבודה ובדרישות ההתקשרות.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

קצר יחסית ומתאים לעבודה ממוקדת.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

הבחירה נעשית בין ההצעות שמתקבלות בעקבות ההפצה. מנגנון זה עשוי להתאים יותר לחוקרים צעירים ללא משרה קבועה ולפוסט-דוקטורנטים.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית. המשרד יכול להגדיר מראש את סוג המומחיות ואת הגורמים שאליהם הוא מבקש לפנות, אך ככלל הבחירה כפופה לכללי ההליך התחרותי ולאמות המידה שנקבעו מראש. במקרים מיוחדים ניתן לאשר הליך מצומצם יותר.

עלויות ומקור המימון:

תקציב המשרד או לשכת המדען הראשי.

צורך במימון משותף:

אין דרישת מימון משותף.

סוג התוצר שמתקבל:

ניתוח ממוקד, סקירת ידע, מסמך קצר, תשובה לשאלת מדיניות או תוצר מקצועי מצומצם אחר.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

בינונית עד גבוהה ביחס לקול קורא למחקר, אך לא בהכרח מיידית בשל דרישות ההתקשרות וזמינות המומחים.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

משתנה בהתאם למי שנענה להזמנה, לתנאי הסף ולאופן הערכת ההצעות. המנגנון עשוי להרחיב את הנגישות לחוקרים צעירים ולבעלי מומחיות ייחודית.

יתרונות:

- ✓ ממוקד ומהיר יותר ממחקר ארוך.
- ✓ מאפשר להפיץ צורך לקבוצה רחבה של חוקרים ורשויות מחקר.
- ✓ עשוי לפתוח הזדמנויות לחוקרים צעירים ולפוסט-דוקטורנטים.
- ✓ מתאים לשאלה צרה או לשלב מוקדם של בירור מדיניות.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ התקשרות קצרת מועד.
- ➢ גם התקשרות בהיקף לא גדול עלולה להיות כרוכה בעומס ביורוקרטי.
- ➢ אין מאגר קבוע המבטיח זמינות של מומחים בכל תחום.
- ➢ היקף העבודה והתוצר מוגבלים ביחס למחקר עומק.

מיזמים משותפים

התקשרות עם מומחה מסוים בפטור ממכרז

דיני הרכש מאפשרים בנסיבות מסוימות התקשרות בפטור ממכרז לביצוע עבודה מדעית, מחקרית או עבודה הדורשת מומחיות מיוחדת. לכן, כאשר למשרד יש צורך מוגדר מאוד והוא יכול להצדיק כי מומחה מסוים הוא המתאים באופן ייחודי לביצוע העבודה, עשויה להתאפשר התקשרות עמו גם ללא הליך תחרותי מלא. עצם העדפתו של מומחה מסוים אינה מספיקה: ועדת המכרזים והחשבות נוטות להעדיף הליך תחרותי, ועל היחידה המקצועית להצדיק מדוע נסיבות המקרה מצדיקות חריגה ממנו. במקרים מתאימים מסלול זה עשוי לתת מענה מהיר יחסית גם לצורך מדעי ממוקד.

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

ביצוע מיזם משותף בין משרד ממשלתי לבין גוף בעל מומחיות רלוונטית, סביב מטרה ציבורית משותפת. המיזם עשוי להתמקד במחקר שנועד לתמוך בגיבוש מדיניות, אך יכול גם לשלב בין מחקר לבין יישום, פיתוח והטמעה של תוכניות, הערכה, פיתוח ידע, הכשרה ובניית תשתיות מקצועיות. בדוגמאות שנבחנו, המחקר אינו בהכרח תוצר נפרד של המיזם אלא עשוי להתקיים במקביל ליישום ולשמש לשיפורו במהלך הדרך.

אופן ההפעלה:

במסגרת המיזם המשרד מתקשר עם גוף בעל מומחיות רלוונטית לצורך קידום מטרה משותפת. המיזם עשוי לכלול מחקר, אך גם פעילויות נוספות כגון פיתוח והטמעה של תוכניות, הערכה, פיתוח ידע והכשרה. הגוף שעמו מתקשר המשרד נדרש להשתתף במחצית לפחות מעלותו הכוללת של המיזם ממקורותיו.

הגורם שמתחיל את התהליך:

המשרד הממשלתי או היחידה המקצועית המעוניינים בפרויקט המחקרי.

ההליך המשפטי הנדרש:

מיזם משותף הוא אחד מסוגי ההתקשרות בפטור ממכרז לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים[63]. המיזם עצמו נדרש לפעול ללא כוונת רווח ולשרת אחת מן המטרות המנויות בתקנות, ובהן מדע ומחקר. הגוף השותף נדרש להשתתף במחצית לפחות מעלותו הכוללת של המיזם, והוצאת הכספים במסגרת המיזם כפופה אף היא לכללי רכש מתאימים. ההתקשרות מתפרסמת לצורך מתן אפשרות להשגות מצד גופים אחרים. בנוסף לעמידה בתנאים הפורמליים, על המשרד להראות כי מדובר ברכישת תוצר או ערך עבור המדינה ולא במתן תמיכה לגוף, וכן להצדיק מדוע ראוי לבצע את ההתקשרות עם הגוף המסוים בפטור ממכרז. עצם העובדה שהגוף מממן מחצית מן המיזם אינה כשלעצמה הצדקה מספקת לפטור.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

תהליך ארוך.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

תלוי בהיקף הפרויקט המחקרי ובהסכם בין הצדדים.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

ניתן לקדם מיזם עם גוף מסוים, אולם נדרש להצדיק בפני ועדת המכרזים מדוע מאפייניו, מומחיותו או ניסיונו מצדיקים את ההתקשרות עמו במסגרת פטור ממכרז. אין די בכך שהוא נתפס כגוף המתאים או האיכותי ביותר.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית ומותנית. למנגנון יש יתרון פוטנציאלי בכך שהוא מאפשר למשרד לכוון לגוף מסוים, אך היכולת לעשות זאת תלויה בעמידה בדרישות המשפטיות.

עלויות ומקור המימון:

הגוף השותף נדרש לשאת ב-50% לפחות מעלותו הכוללת של המיזם.

---

[63] מיזמים משותפים, שותפויות רב מגזריות ושיתוף ציבור, gov.il, עדכון מ- 15.7.2025

צורך במימון משותף:

כן. בהתאם למנגנון המיזם המשותף, הגוף השותף נדרש להשתתף במימון המיזם ממקורותיו. במסגרת הליך האישור נדרש הגוף לפרט את מקורות המימון של חלקו במיזם ולהצהיר על התחייבותו להעמיד את המימון לאורך תקופת המיזם.

סוג התוצר שמתקבל:

משתנה בהתאם למיזם. התוצר עשוי להיות מחקר או מסמך ידע, אך מיזם משותף יכול לכלול גם פיתוח והטמעה של תוכנית, מחקר הערכה, פיתוח תכנים וכלים, הכשרות, בניית מאגרי ידע או תשתיות ידע, יצירת רשתות מקצועיות וגיבוש מודלים הניתנים להרחבה. במיזמים מסוימים המחקר מתבצע במקביל ליישום ומשמש לעדכון ולשיפור הפעילות תוך כדי התהליך.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

נמוכה עד בינונית. מצד אחד ניתן למקד את הפרויקט בצורך ממשלתי. מצד אחר, ההליך המכרזי והמשפטי עלול להימשך זמן רב.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה, משום שניתן לפנות למוסד בעל מומחיות בתחום. עם זאת, האפשרות לבחור את הגוף המסוים אינה מובטחת.

יתרונות:

- ✓ יכולת למקד את המיזם בצורך ממשלתי מוגדר.
- ✓ אפשרות לעבוד עם גוף בעל מומחיות רלוונטית ולבנות עמו שיתוף פעולה מתמשך.
- ✓ שיתוף משאבים בין המשרד לבין הגוף המבצע.
- ✓ פוטנציאל לשיתוף פעולה קרוב ומתמשך יותר מאשר במסגרת קול קורא פתוח.
- ✓ אפשרות לשלב בין מחקר, יישום והערכה, כך שהידע הנוצר במסגרת המיזם יכול לשמש גם להתאמת הפעילות ולשיפורה תוך כדי ביצוע.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ הגוף השותף נדרש להעמיד מימון משמעותי ממקורותיו, להציג את מקורות המימון ולהוכיח יכולת לעמוד בהתחייבות הכספית לאורך תקופת המיזם.
- ➢ תהליך התקשרות שעשוי להיות ארוך.
- ➢ השתתפות של 50% מצד הגוף השותף היא תנאי להפעלת המסלול, אך אינה פוטרת מהצורך להצדיק מדוע ההתקשרות בפטור ממכרז מוצדקת.
- ➢ קושי להבטיח מראש שההתקשרות תתבצע דווקא עם הגוף שהמשרד מעוניין בו.
- ➢ הגורמים המקצועיים במשרד אינם תמיד מכירים את המסלול המשפטי או יודעים אם שיתוף פעולה מסוים עומד בתנאיו.
- ➢ המנגנון כרוך בבקרה תקציבית משמעותית: נדרשת בחינה של תקציב המיזם ושל ההוצאות בפועל וכן הוכחה לכך שהגוף השותף אכן נשא בחלקו במימון.

מכרזים להתקשרות עם חברות ייעוץ ויועצים

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

קבלת שירותי ייעוץ, ניתוח או ליווי מקצועי לצורך טיפול בסוגיית מדיניות או לצורך הכנת תוצר מוגדר עבור המשרד.

אופן ההפעלה:

שירותי ייעוץ יכולים להירכש באמצעות מכרז שמפרסם המשרד עצמו או באמצעות מכרז מרכזי שמפרסם החשב הכללי עבור משרדי הממשלה. במכרז מרכזי נבחרים מראש מספר ספקים או חברות ייעוץ, ולאחר שמתעורר צורך המשרד מגדיר את השירות המבוקש ומקיים תיחור בין הספקים שנכללו במסגרת. הבחירה יכולה להתבסס על מחיר, איכות או שילוב ביניהם, בהתאם לכללי המכרז.

לצד התקשרות חדשה, ניתן לעיתים להשתמש בחברה שכבר מפעילה פרויקט עבור המשרד כדי להעסיק מומחים אקדמיים מסוימים כחלק מחבילת עבודה קיימת. זהו פתרון אד-הוק התלוי בקיומה ובהיקפה של ההתקשרות הקיימת ולא מנגנון מרכזי.

הגורם שמתחיל את התהליך:

המשרד הממשלתי או היחידה המקצועית הזקוקים לשירותי הייעוץ.

ההליך המשפטי הנדרש:

מכרז משרדי או הפעלה מכוח מכרז מרכזי של החשב הכללי. כאשר קיים מכרז מרכזי רלוונטי, משרדי הממשלה נדרשים ככלל לפעול במסגרתו, בכפוף לחריגים ולאפשרויות שנקבעו בתנאי המכרז ובהוראות החשב הכללי.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

הקמת מכרז חדש עשויה להימשך זמן משמעותי. לעומת זאת, כאשר קיים מכרז מרכזי או מסגרת התקשרות פעילה, ההפעלה עשויה להיות מהירה בהרבה משום שהספקים כבר נבחרו מראש ונדרש בעיקר תיחור נקודתי ואישורים פנימיים.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

תלוי במכרז ובהיקף השירות שהוזמן.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

חברת הייעוץ נבחרת במסגרת מכרז ולפי הקריטריונים שנקבעו בו.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

מוגבלת בהתקשרות חדשה. במסגרת פרויקט קיים ניתן לעיתים לבקש שהחברה תעסיק מומחים מסוימים, אך הבחירה עקיפה ותלויה ביכולת החברה ובתנאי ההתקשרות.

עלויות ומקור המימון:

תקציב המשרד הרלוונטי

צורך במימון משותף:

אין דרישה לתקציב משותף

סוג התוצר שמתקבל:

שירות או תוצר ייעוצי בהתאם להגדרות המכרז. התוצר יכול להיות ניתוח, המלצות או מסמך אחר.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

בינונית בהתקשרות חדשה, וגבוהה יותר כאשר קיימת מסגרת מתאימה. עם זאת, שימוש בחברה קיימת הוא פתרון זמני ולא מנגנון שיטתי לטווח הארוך.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

משתנה. איכות החברה עצמה אינה מבטיחה מומחיות מדעית גבוהה, אך במסגרת התקשרות מתאימה ניתן לעיתים לשלב מומחים אקדמיים ייעודיים. יש להבחין בין מומחיות החברה לבין מומחיות האנשים שהיא מעסיקה.

יתרונות:

- ✓ קבלת שירות מוגדר.
- ✓ אפשרות לנסח דרישות ותוצרים מראש.
- ✓ עבודה עם גוף המורגל במתן שירותים לממשלה.
- ✓ כאשר קיימת מסגרת פעילה, ניתן להפעיל מומחים מהר יותר מאשר בהליך חדש.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ הליך מכרז
- ➢ קושי לבחור מומחה מסוים.
- ➢ רמת מומחיות מדעית שאינה תמיד מספקת.
- ➢ סכנה לקבלת מענה התואם באופן פורמלי למה שהמשרד ביקש, אך לא בהכרח למה שהמשרד באמת צריך.
- ➢ שימוש בחברה קיימת הוא פתרון אד-הוק התלוי בפרויקט ובתחום ההתקשרות, ולכן אינו מספק תשתית שיטתית לצורכי מומחיות עתידיים.
- ➢ הקשר עם המומחה עשוי להיות עקיף, באמצעות החברה המעסיקה אותו.
- ➢ היכולת להפעיל מומחה מסוים תלויה בכך שהעבודה תיכלל במסגרת החוזית הקיימת.
- ➢ יועץ או חברת ייעוץ שנרכשו במסגרת רכש הם נותני שירותים חיצוניים ואינם עובדי המשרד. לכן לא ניתן להשתמש ברכש כדי ליצור בפועל מצב שבו נותן השירות משולב במשרד כעובד לכל דבר, יושב לצד עובדי המדינה ומשתתף באופן מלא ושוטף בפעילות הארגונית.

ועדות ייעוץ, ועדות מומחים וקבוצות חוקרים

רקע:

במרחב הציבורי בישראל פועלות ועדות רבות מסוגים שונים, המוקמות למטרות מגוונות ולפי מנגנונים שונים. חלקן מוקמות מכוח חוק, כגון ועדות חקירה ממלכתיות, ועדות בדיקה ממשלתיות וועדות סטטוטוריות קבועות[64]. לצד אלה פועלות ועדות אד-הוק ציבוריות, המוקמות על ידי הממשלה, שר או מנכ"ל משרד לצורך בחינת סוגיה

[64] ריטה גולשטיין-גלפרין, שחר ליבנה, "יישום רפורמות בשירות הציבורי: שינוי מערכתי", 2024, המכון הישראלי לדמוקרטיה

מסוימת בזמן מוגבל, ולאחר השלמת עבודתן הן מתפזרות. הוועדות הציבוריות משמשות כלי מרכזי לייעוץ, בקרה, תכנון ובחינת מדיניות. ועדות אד-הוק מוקמות לעיתים בעקבות משבר או אירוע המצריך בירור ציבורי, ומשמשות תחליף או תוספת למנגנוני קבלת ההחלטות הרשמיים.

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

בחינת סוגיה מקצועית או ציבורית מוגדרת, שמיעת מומחים וגיבוש המלצה לקראת החלטה משמעותית. לצד ועדות ציבוריות פורמליות יכולות לפעול גם ועדות מקצועיות, קבוצות חוקרים ומעגלי עבודה שנועדו לסנתז ידע קיים, לדייק שאלת מדיניות ולבחון חלופות.

אופן ההפעלה:

ועדות ציבוריות מוקמות מתוקף חוק או החלטת ממשלה, או מתוקף הסמכות השיורית של שר או מנכ"ל משרד ממשלתי או בעל תפקיד מקביל.

ועדה יכולה לפעול כגוף אד-הוק או במסגרת מועצה קבועה. היא מתכנסת לדיון בנושא מוגדר ויכולה להזמין מומחים נוספים להצגת מידע. קבוצת חוקרים או מעגל ידע פחות פורמליים עשויים לשמש לשלב מוקדם של עיבוד ידע, אך אין לראות בהם ועדה ציבורית אם לא הוגדרה כך.

הגורם שמתחיל את התהליך:

הממשלה, שר, מנכ״ל, מועצה ציבורית או סטטוטורית, או גורם מוסמך אחר לפי מקור הסמכות.

ההליך המשפטי הנדרש:

יש להבחין בין ועדות המוקמות מכוח חוק, ועדות ממשלתיות, ועדות משרדיות וועדות אד-הוק. מינוי חברי הוועדה הציבורית ויושב ראש הוועדה יהיה בהתאם למקור הנורמטיבי המסמיך (ככל שקיים) וכן בהתאם לחוות דעת מטעם הלשכה המשפטית של המשרד הממשלתי. קיימות גם הנחיות של היועצת המשפטית לממשלה הנוגעות לבדיקת מינויים ולהקמת גופים מייעצים קבועים או אד-הוק.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

משתנה. הקמת ועדה ציבורית חדשה ומינוי חבריה עשויים להימשך שבועות או חודשים; ועדה הפועלת במסגרת מועצה קיימת יכולה להתחיל מהר יותר. קבוצת חוקרים לא-פורמלית עשויה להתכנס בתוך זמן קצר יותר.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

בהתאם לסוג הוועדה ולמסגרת הזמן שהוגדרה מראש (בין מספר חודשים למספר שנים).

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

חברי הוועדה נבחרים לפי מקור הסמכות, מומחיות מקצועית, ניסיון, ייצוג הולם ואיזון בין נקודות מבט. אין מדובר בבחירת ספק במסגרת מכרז.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

גבוהה יחסית, בכפוף לכללי המינוי, להרכב הנדרש ולשיקולי ייצוג הולם.

עלויות ומקור המימון:

ככלל, ההשתתפות בוועדות מייעצות ובוועדות מומחים אינה כרוכה בשכר. קיימים מנגנונים מוגבלים להחזר הוצאות לחברי ועדות במקרים המתאימים, וכן חריגים שבהם נקבע גמול מכוח הסדר ספציפי או חוק. מנגנון החזר ההוצאות אינו חל בהכרח על מי שמשתתף בוועדה כחלק מתפקידו בגוף ציבורי או מתוקצב.

צורך במימון משותף:

לא נדרש מימון משותף.

סוג התוצר שמתקבל:

ייעוץ, המלצה, דוח מסכם, חוות דעת, הנחיות מקצועיות או מסמך מדיניות. ככלל, הוועדה אינה מבצעת מחקר עבור המשרד ואינה מספקת בהכרח קוד, מודל או תוצר להטמעה.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

משתנה לפי סוג הוועדה ומהירות הקמתה.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה מבחינת רמת המומחים והרכב הוועדה, אך אין בכך כדי להבטיח עומק מחקרי או תוצר מדעי מלא.

יתרונות:

- ✓ פנייה לחוקר ספציפי.
- ✓ מימון נמוך.
- ✓ אין צורך במכרז.
- ✓ אפשרות להזמין מומחים נוספים או מציגים לצורך השלמת מידע.
- ✓ המהירות תלויה במסגרת: ועדה מכוח מועצה קיימת עשויה להתחיל מהר יחסית, אך הקמת ועדה ציבורית חדשה אינה בהכרח מהירה.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ היקף ההשתתפות של חברי הוועדה מוגבל בדרך כלל לישיבות, קריאת חומרים ומתן חוות דעת. עומק העבודה תלוי במנדט ובזמן שהוקצה.
- ➢ התוצר בדרך כלל אינו דוח מחקר מדעי מלא, והוא אינו מחליף מחקר עומק, פיתוח מתודולוגי או בניית כלי יישומי.
- ➢ אינן מתאימות בהכרח לפתרון בעיה מתודולוגית מצומצמת או לעבודת פיתוח מעמיקה.
- ➢ תהליך גיבוש ההמלצה עשוי להיות איטי כאשר נדרש מינוי פורמלי או בניית הסכמה רחבה.

מאגר מומחים והסכמי מסגרת לייעוץ חיצוני

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

קבלת עבודה מקצועית, מדעית או מתודולוגית קצרה, גמישה וממוקדת, באמצעות קבוצת מומחים שנבחרה מראש[65]. המנגנון נועד למלא את הפער בין מכרז או קול קורא ארוך לבין צורך נקודתי שאינו מצדיק התקשרות חדשה מלאה.

אופן ההפעלה:

המשרד מקים מאגר או הסכם מסגרת בתחומי מומחיות שהוגדרו מראש. מומחה מגיש מועמדות ונכנס למאגר אם הוא עומד בתנאי הסף. כאשר מתעורר צורך, המשרד מגדיר את העבודה, פונה למומחים הרלוונטיים, מקיים ביניהם תיחור קצר ובוחר מומחה. עצם הכניסה למאגר אינה מחייבת את המומחה להשתתף בכל תיחור.

הגורם שמתחיל את התהליך:

המשרד הממשלתי או היחידה המקצועית הזקוקים לייעוץ.

ההליך המשפטי הנדרש:

נדרש הליך תחרותי להקמת המאגר או הסכם המסגרת, ולאחריו תיחור פרטני בין המומחים הרלוונטיים לכל משימה. ההליך יכול לכלול תנאי סף, רמות מומחיות, ניקוד איכות ומחיר ודירוג הצעות. מבחינה משפטית, מאגר הוא דרך לבצע מכרז מראש: תחילה נקבעת קבוצת הספקים או המומחים הכשירים, ובהמשך מבוצע הליך תחרותי נוסף לצורך המשימה הקונקרטית. עצם הכללתו של מומחה במאגר אינה מאפשרת למשרד לבחור בו באופן חופשי, וההפעלה כפופה לכללי התיחור והפנייה שנקבעו במכרז ובהוראות הרלוונטיות.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

הקמת המאגר עצמה מחייבת הליך מכרזי ועלולה להימשך זמן. לאחר שהמאגר פעיל, ניתן לקצר משמעותית את הדרך למשימה מסוימת[66].

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

משתנה בהתאם למשימה. המאגר מתאים במיוחד לעבודה של חודש או חודשיים, לעבודה שניתן להפסיק ולהפעיל מחדש, או לליווי ממוקד בכמה שלבים נפרדים.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

בשלב הראשון המומחה נבחן לפי תנאי הסף של המאגר. בשלב השני מתקיים תיחור בין המומחים הרלוונטיים למשימה, על בסיס איכות ומחיר.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית. המשרד יכול להגדיר תחומי מומחיות ולפנות לקבוצה מצומצמת של מומחים, אך אינו יכול לבחור באופן חופשי מומחה מסוים מחוץ לתיחור. הבחירה מושפעת גם ממשקולות האיכות והמחיר.

עלויות ומקור המימון:

העלות ממומנת מתקציב המשרד ומשולמת ליועץ עבור השירותים שניתנו. התמחור יכול להתבסס על תעריפי החשב הכללי לנותני שירותים חיצוניים. לעיתים מתבקשים המציעים להציע הנחה מתעריפי הגג של החשב

---

[65] מנהל הרכש הממשלתי, מערכת לביצוע תיחורים

[66] מכרז פומבי מספר 85/2023, לקבלת שירותי ייעוץ עבור יחידת המדען הראשי, משרד האנרגיה והתשתיות, 20.12.2023

הכללי, והתשלום נקבע בהתאם לרמת היועץ ולהיקף העבודה שבוצעה. במאגר פעיל התשלום נעשה לפי המשימה והיקף העבודה שאושרו בתיחור הפרטני.

צורך במימון משותף:

לא. מדובר ברכישת שירותי ייעוץ על ידי המשרד, ולא במיזם הממומן במשותף.

סוג התוצר שמתקבל:

חוות דעת, הערכות מקצועיות, ניתוח וסיכום של ידע מדעי וטכני, הערכת הצעות, ליווי ובקרה של מחקרים ופרויקטים, והשתתפות בדיונים מקצועיים בהתאם לצורכי המשרד. בפועל, המנגנון יכול לשמש גם לעבודה קצרה של חודש או חודשיים, ולא רק לליווי מתמשך.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

בינונית עד גבוהה כאשר קיים מאגר פעיל ומתאים. הקמת המאגר אינה מהירה, אך הפעלה מתוך מאגר קיים קצרה ממכרז מלא ומאפשרת מענה גמיש יותר לצורך נקודתי.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה, אך תלויה בכך שמומחים אקדמיים ומקצועיים מתאימים אכן יצטרפו למאגר. אין להניח מראש שהמאגר ימשוך את כל סוגי המומחים.

יתרונות:

- ✓ אפשרות לקבל מומחיות מדעית, מקצועית או טכנולוגית ממוקדת בתחומים שבהם חסר ידע בתוך המשרד.
- ✓ קשר ישיר ומתמשך בין היועץ לבין אנשי המקצוע במשרד.
- ✓ אפשרות להתאים את הייעוץ לצרכים ולמשימות קונקרטיות של המשרד.
- ✓ אפשרות לבחור מספר יועצים בתחומי מומחיות שונים ולהפנות משימות בהתאם לצורך.
- ✓ לאחר הקמת המאגר אין צורך במכרז מלא חדש לכל משימה, אך בדרך כלל נדרש תיחור קצר בין המומחים הרלוונטיים.
- ✓ המנגנון מאפשר לקבל גם חוות דעת נקודתיות וגם ליווי מקצועי מתמשך.
- ✓ גמישות במשך ובהיקף העבודה, לרבות אפשרות להפעיל אותו מומחה בכמה שלבים נפרדים.
- ✓ יכולת להגדיר מראש תחומי מומחיות ורמות מקצועיות שונות.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ הקמת מסגרת ההתקשרות מחייבת הליך מכרזי.
- ➢ אין אפשרות לבחור ישירות מראש מומחה מסוים מחוץ להליך התחרותי.
- ➢ תכנון המכרז מחייב להגדיר מראש את תחומי המומחיות והדרישות, ולכן צורך שלא נכלל במסגרת עלול לדרוש התקשרות נוספת.
- ➢ היועץ הוא נותן שירותים חיצוני ולא חלק אינטגרלי מצוות המשרד, ולכן מידת המעורבות שלו בתהליכי המדיניות תלויה בהיקף ובאופי המשימות שיוטלו עליו.
- ➢ הצלחת המנגנון תלויה בכך שמומחים מתאימים אכן ייכנסו למאגר ויהיו זמינים להשתתף בתיחורים.
- ➢ הצעת המחיר עשויה להשפיע על הבחירה גם כאשר מומחה אחר נתפס כאיכותי יותר.

- הצורך להגדיר מראש תחומי מומחיות עלול להשאיר מחוץ למסגרת צרכים חדשים שלא נצפו.
- הכניסה למאגר עשויה לדרוש מסמכים והליך בירוקרטי שמרתיעים חלק מן החוקרים.
- גם לאחר הקמת המאגר אין למשרד חופש מלא לבחור מומחה מסוים. המאגר מקצר את שלב ההתקשרות, אך אינו מבטל את כללי התחרות.

מועצות ציבוריות ולאומיות - מנגנון קבוע ומתמשך של ייעוץ מקצועי

רקע:

בישראל פועלים סוגים שונים של מועצות המהוות מנגנוני מומחיות, פיקוח וייעוץ עבור רשויות המדינה. המועצות הלאומיות הן גופים מקצועיים רב-מערכתיים המספקים ייעוץ שוטף בנושאים שמועלים על ידי המשרד. הן מתכנסות בתדירות קבועה של אחת לחודש עד אחת לשלושה חודשים, מפעילות ועדות מומחים קבועות ואד-הוק, מגבשות הנחיות מקצועיות ועוקבות אחר יישומן. חברי המועצות הלאומיות מחויבים בהשתתפות בישיבות המועצה ופועלים בהתנדבות מלאה.

לצידן פועלות מועצות ציבוריות, המשמשות זרוע ייעוץ ופעולה במגוון תחומי מדיניות, כגון חינוך, תכנון, סטטיסטיקה או סביבה. מועצות אלה מביאות מומחים מדיסציפלינות שונות, ולעיתים מקיימות פעילות בין-משרדית. פעילותן יכולה לכלול גיבוש מדיניות, בחינת יישום, תמיכה מקצועית במחקרים וסקרים, וכתיבת דוחות ציבוריים. במועצות הללו מכהנים נציגי גופים ממלכתיים ואקדמיה לצד נציגי בעלי המקצוע[67].

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

יצירת פורום קבוע ומתמשך לייעוץ מקצועי וציבורי בנוגע להחלטות רחבות, לקביעת סדרי עדיפויות, לגיבוש הנחיות ולבחינת סוגיות בעלות משמעות ציבורית. המנגנון אינו מיועד בדרך כלל לביצוע מחקר או לפיתוח כלי מקצועי נקודתי.

אופן ההפעלה:

המועצה מתכנסת בתדירות קבועה, יכולה להקים ועדות קבועות או אד-הוק, להזמין מומחים ומרצים נוספים, לגבש המלצות ולעקוב אחר יישומן.

הגורם שמתחיל את התהליך:

הקמת המועצה נעשית מכוח חוק, החלטת ממשלה, הסדר רשמי או סמכותו של הגוף הציבורי. לאחר הקמתה, המועצה עצמה או המשרד יכולים ליזום דיון או ועדה בנושא מסוים.

ההליך המשפטי הנדרש:

ההרכב, המינוי ודרך העבודה נקבעים לפי המקור הנורמטיבי או ההסדר שמכוחו פועלת המועצה.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

הקמת מועצה חדשה עשויה להיות ממושכת. כאשר המועצה כבר קיימת, ניתן לכנס אותה או להקים ועדה מטעמה בזמן קצר יותר, בכפוף לסדרי עבודתה.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

[67] האגף לאסדרת מקצועות (מנהלת היחידות המקצועיות), משרד המשפטים

משתנה. המלצה של ועדה עשויה להתגבש בתוך מספר חודשים. עבודת המועצה עצמה היא שוטפת ומתמשכת.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

חברי המועצה נבחרים לפי כללי ההרכב והמינוי, ובדרך כלל משלבים נציגי ממשלה, אקדמיה, מקצוע וציבור. ועדות מטעמה יכולות לכלול מומחים אקדמיים בכירים ולהזמין מומחים נוספים.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית עד גבוהה, בכפוף לכללי ההרכב, המינוי, הייצוג והמקור הנורמטיבי.

עלויות ומקור המימון:

ברוב המקרים מדובר בפעילות ללא שכר. בהתאם להסדר החל על המועצה עשוי להתאפשר החזר הוצאות לחלק מחבריה, ובמקרים חריגים נקבע גמול מפורש. הזכאות להחזר או לגמול תלויה במעמד החבר ובהסדר החל על הגוף המסוים.

צורך במימון משותף:

לא.

סוג התוצר שמתקבל:

המלצה, חוות דעת, הנחיה מקצועית, דוח ציבורי או סדרת החלטות. ככלל, המועצה אינה מספקת קוד, מודל, מחקר עומק או תוצר שניתן להטמיע ישירות.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

בינונית כאשר קיימת מועצה פעילה שניתן לכנס; נמוכה כאשר נדרש להקים מנגנון חדש. המועצה מתאימה יותר להחלטות רחבות מאשר לשאלה מקצועית צרה ודחופה.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה מבחינת בכירות המומחים ורוחב נקודות המבט, אך עומק העבודה מוגבל למנדט, לזמן ולתדירות המפגשים.

יתרונות:

- ✓ מסגרת קבועה ורב-תחומית לייעוץ מקצועי וציבורי.
- ✓ שילוב מומחים אקדמיים בכירים בתהליכי קבלת החלטות.
- ✓ אפשרות להקים ועדות משנה ולהזמין מומחים נוספים לפי הצורך.
- ✓ לגיטימציה ציבורית ומקצועית להמלצות בנושאים רחבים.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ המועצה אינה מבצעת מחקר עבור המשרד ואינה מחליפה יכולת מחקרית פנימית או חיצונית.
- ➢ אינה מספקת בדרך כלל תוצר יישומי ישיר כגון קוד, מודל או כלי מתודולוגי.
- ➢ אינה מתאימה בהכרח לפתרון בעיה מקצועית צרה או לעבודת פיתוח מעמיקה.
- ➢ תדירות המפגשים והצורך בגיבוש הסכמה עשויים להאריך את התהליך.

תפקידי מטה וניהול מקצועי

רקע:

קטגוריה זו מיועדת לתפקידים אישיים (לא חברות בוועדה) הכוללים אחריות ניהולית שוטפת. בעלי תפקידים אלו מנהלים תקציבים, כוח אדם ותהליכים ביום-יום. רמת המחויבות מבחינת זמן ואחריות אישית שונה מהותית מהשתתפות בישיבות ועדה. תפקידים כגון מדענים ראשיים במשרדי ממשלה, ראשי רשויות (רשות העתיקות, רשות החדשנות), מנהלי אגפים מקצועיים (תזונה במשרד הבריאות), ראשי מכוני מחקר ממשלתיים.

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

לאייש סמכות מקצועית בכירה שמחברת בין ידע מדעי לבין צורכי המשרד: זיהוי פערי ידע, תרגום שאלות מדיניות לשאלות מחקר, עיבוד וסינתזה של ידע קיים, ייזום וליווי מחקרים, ייעוץ להנהלה ובניית קשרים עם האקדמיה. הפונקציה יכולה להיות מרוכזת במדען או מדענית ראשיים, או להיות מחולקת בין חטיבה, אגף ובעלי תפקידים מקצועיים.

אופן ההפעלה:

באמצעות הליך הגיוס החל על סוג המשרה – מכרז כוח אדם, ועדת איתור או מסלול מינוי אחר שנקבע בדין. במשרת מדען ראשי מתקיים הסדר ייחודי של ועדת איתור, בעוד שבמשרות רבות אחרות ברירת המחדל היא מכרז בהתאם לדיני שירות המדינה.

הגורם שמתחיל את התהליך:

רשות/משרד ממשלתי רלוונטי

ההליך המשפטי הנדרש:

במשרת מדען/ית ראשי/ת: פנייה פומבית ובחירה באמצעות ועדת איתור, לאחר פטור ממכרז רגיל, בכפוף להמלצת הוועדה ולאישור הממשלה. לאחר הבחירה נדרשים הליכי קליטה ואישורים משלימים. במשרות ניהול מקצועי אחרות עשוי להידרש מכרז פומבי רגיל. ככלל, מדובר בהליך פורמלי רב-שלבי וממושך יחסית.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

ארוך עד לאיוש המשרה. הליך המינוי כולל פנייה ציבורית לאיתור מועמדים, עבודת ועדת איתור מיוחדת, המלצה על מועמד, אישור הממשלה ולעיתים גם התאמה ביטחונית ואישור דירוג מחקר. לכן, הקמת המנגנון או איושו מחדש עשויים להימשך מספר חודשים ואף יותר. לאחר כניסת בעל התפקיד, ניתן לקבל ייעוץ מקצועי באופן שוטף, אולם תוצרים מערכתיים כגון מדיניות מחקר, תוכניות עבודה, סדרי עדיפויות ותשתיות מחקר, מתגבשים לאורך זמן.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

ארוך יחסית עד לאיוש המשרה, אך לאחר האיוש התוצרים שוטפים ומתמשכים.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

לפי דרישות סף.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית: למשרד השפעה רבה על הגדרת תחום המומחיות ועל הליך הבחירה, אך אין לו אפשרות למנות באופן חופשי מומחה מסוים.

עלויות ומקור המימון:

עלות שכר שוטפת ורב-שנתית של משרה בכירה, לרבות תנאים נלווים ותשתית ארגונית, כאשר המימון מגיע מתקציב המשרד או הרשות. נדרשת משרה מאושרת וממומנת בתקן או במסגרת העסקה חוזית מאושרת.

צורך במימון משותף:

לא נדרש

סוג התוצר שמתקבל:

יכולת מדעית-מקצועית פנימית ומתמשכת לאורך תקופת הכהונה: ייעוץ להנהלת המשרד, שילוב ידע מדעי בקבלת החלטות, גיבוש מדיניות מחקר, קביעת סדרי עדיפויות, ניהול תקציבי מחקר, ייזום ומעקב אחר מחקרים וניהול צוותים וקשרים מקצועיים.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

נמוכה בעת הקמת המנגנון או איושו מחדש, אך גבוהה יחסית לאחר שהפונקציה מאוישת לצורך בירור ראשוני, סינתזה של ידע קיים וחיבור מהיר למומחים.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

גבוהה, בכפוף להתאמת תחום המומחיות לצורכי המשרד וליכולת לתרגם ידע מחקרי למדיניות.

יתרונות:

- ✓ שילוב מומחיות מדעית בליבת קבלת ההחלטות.
- ✓ רציפות והצטברות של ידע מוסדי: כהונה רב-שנתית מאפשרת היכרות מעמיקה עם צורכי המשרד, נתוניו, היחידות המקצועיות, מגבלות התקציב ותהליכי העבודה. כך עשוי להיווצר זיכרון מוסדי שאינו מתקבל מהתקשרות חד-פעמית עם חוקר או יועץ.
- ✓ הליך איתור מקצועי ורב-מגזרי: ועדת האיתור כוללת נציגי הנהלת המשרד, נציבות שירות המדינה, מדען ראשי ממשלתי, נציג ציבור ונציג אקדמיה בכיר. הרכב זה עשוי לחזק את המקצועיות והלגיטימציה של הבחירה.
- ✓ תיווך פעיל בין הזירה האקדמית לזירת המדיניות, ולא רק הזמנת מחקרים.
- ✓ יכולת לזהות אם נדרש מחקר חדש או שניתן לתת מענה באמצעות עיבוד ידע קיים וחיבור למומחה מתאים.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ הליך איוש ארוך ומורכב: המינוי תלוי במספר גורמים מוסדיים ובשלבים פורמליים רבים. עיכוב באחד מהם עלול להותיר את המשרה לא מאוישת לתקופה ממושכת ולפגוע ברציפות המקצועית.
- ➢ דרישות סף קשיחות מצמצמות את מאגר המועמדים.
- ➢ פער אפשרי בין מצוינות מחקרית להתאמה למדיניות.

- במשרד גדול, עצם קיומו של מדען ראשי אינו מבטיח נוכחות מדעית שוטפת בכל יחידות הקצה. המדען הראשי עוסק גם בניהול, תקציבים, קולות קוראים, שיפוט מחקרים, צורכי הנהלה ומשימות רוחב, ולכן היכולת לתת ליווי מדעי צמוד לכל יחידה עשויה להיות מוגבלת.

יחידות מחקר ומומחים בתוך המשרד

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

יצירת יכולת מחקרית ומתודולוגית קבועה בתוך הגוף הציבורי לצורך מחקר עומק, ניתוח נתונים, פיתוח שיטות, ניסוי, סינתזה של ידע וליווי תהליכי מדיניות ומחקרים חיצוניים.

אופן ההפעלה:

עובדים בעלי הכשרה מחקרית ותארים מתקדמים מועסקים ביחידות מקצועיות או מחקריות, מכירים את הנתונים ואת תהליכי העבודה ופועלים באופן שוטף.

הגורם שמתחיל את התהליך:

המשרד או הגוף הציבורי, באמצעות המבנה הארגוני, תקנים, גיוס עובדים והקצאת משאבים.

ההליך המשפטי הנדרש:

הליכי גיוס והעסקה של שירות המדינה, תקנים מאושרים ולעיתים חוזים ייעודיים. אין מדובר ברכישת שירות חיצוני, אף שהגיוס עצמו עשוי להיעשות במכרז כוח אדם.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

ארוך לצורך הקמה וגיוס; לאחר שהיחידה קיימת, הזמינות לעבודה היא שוטפת.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

משתנה לפי המשימה. ניתן לקבל ניתוחים ותשובות שוטפות, לצד מחקרי עומק ופיתוח מתודולוגי הנמשכים זמן רב יותר.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

באמצעות הליכי גיוס של שירות המדינה, קידום פנימי או העסקה מקצועית מאושרת.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית עד גבוהה בהגדרת פרופיל התפקיד, אך בכפוף לכללי הגיוס, לתקנים ולתנאי ההעסקה.

עלויות ומקור המימון:

שכר, תקנים, תשתיות נתונים ומשאבי מחקר מתקציב המשרד או הגוף הציבורי.

צורך במימון משותף:

לא.

סוג התוצר שמתקבל:

מחקרים, ניתוחים, פיתוח שיטות, קוד, בדיקות, ניסויים, סקירות ידע, חוות דעת וליווי מקצועי מתמשך.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

גבוהה כאשר היחידה כבר קיימת ומחזיקה בידע הרלוונטי. נמוכה אם נדרש להקים את היכולת מאפס.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה בזכות היכרות עמוקה עם הנתונים והמערכת. עם זאת, מומחיות פנימית עלולה להצטמצם עם הזמן לתחום צר, ולכן היא אינה מבטלת את הצורך בידע חיצוני.

יתרונות:

- ✓ היכרות עמוקה עם הארגון, מאגרי הנתונים, המערכות ותהליכי העבודה.
- ✓ זמינות שוטפת ורציפות מקצועית.
- ✓ יכולת לנסות שיטות חדשות, ללמוד מכישלונות ולבצע התאמות חוזרות.
- ✓ שילוב טבעי יותר של הידע בתהליכי העבודה ובדיוני המדיניות.
- ✓ יכולת ללוות מחקרים חיצוניים ולתרגם את תוצריהם לצורכי המשרד.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ עלות גבוהה של תקנים, שכר ותשתיות מחקר.
- ➢ קושי לגייס ולשמר חוקרים איכותיים בתנאי שירות המדינה.
- ➢ כדי לשמר יכולת מחקרית יש לאפשר גם מחקר שאינו קשור תמיד לצורך המיידי, דבר הדורש משאבים.
- ➢ לא כל מחקר פנימי מוביל לתוצר שמיושם.
- ➢ מומחיות פנימית עלולה להצטמצם, ולכן אינה תחליף מלא למגוון מומחים חיצוניים.
- ➢ הקמת יחידת מחקר אינה בהכרח הפתרון המתאים לכל משרד או לכל יחידה. עבודת הממשלה מחייבת גם מומחיות בקידום וביישום מדיניות, ניהול תקציבים ותהליכים מינהליים, ולכן אין הכרח שכל ידע מדעי ייוצר בתוך המשרד.

תוכניות עמיתים לשילוב זמני של חוקרים בגופי ממשל – תוכנית ממשק

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

תוכנית "ממשק – יישום מדע בממשל"[68] פועלת לשילוב פוסט-דוקטורנטים בגופי ממשל לצורך חיזוק השימוש בידע מדעי בתהליכי קבלת החלטות ועיצוב מדיניות. התוכנית מתמקדת בסוגיות בעלות היבטים סביבתיים, ומשלבת בכל מחזור מספר מצומצם של עמיתים בגופי ממשל למשך שנה.

התוכנית ממוקדת בעיקר בסוגיות סביבתיות, אך עמיתי ממשק מגיעים ממגוון רחב של תחומי לימוד, ובהם מדעי הטבע והחיים, מדעי החברה, כלכלה, משפטים, הנדסה ובריאות הציבור, ובלבד שיש להם מומחיות רלוונטית או זיקה מוכחת לנושאים סביבתיים.

אופן ההפעלה:

[68] תכנית ממשק. ממדע למדיניות.

העמיתים משולבים בגופי ממשל למשך שנה. ארבעה ימים בשבוע מוקדשים לעבודה במשרד, ויום נוסף מוקדש לתוכנית הכשרה משותפת בנושאי ממשל, מדיניות, הנגשת מדע ומנהיגות. טרם תחילת התוכנית משובץ כל עמית בגוף ציבורי ומוצמד למנטור בכיר המשמש כדמות מפתח במשרד.

הגורם שמתחיל את התהליך:

התהליך מופעל במסגרת תוכנית ממשק בשיתוף גופי הממשלה המעוניינים לקלוט עמיתים. הגופים הציבוריים מציעים תחומי פעילות ופרויקטים שבהם קיימת אפשרות להשפעה ממשית על תהליכי קבלת החלטות, והתוכנית מבצעת את גיוס המועמדים, המיון וההתאמה למשרדים.

ההליך המשפטי הנדרש:

למנגנון שני רבדים משפטיים נפרדים. ברמת הפעלת התוכנית, הוגדרה תוכנית ממשק כמיזם משותף בין הממשלה לבין האגודה הישראלית לאקולוגיה ולמדעי הסביבה, במסגרת פטור ממכרז לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים[69].

ברמת שילוב העמיתים בתוך המשרדים, נציבות שירות המדינה אישרה את השתלבותם במעמד של מתנדבים, בהתאם לפרק 16.6 לתקשי"ר בנושא העסקת מתנדבים. באישור הנציבות נקבעה מסגרת של 7.5 שעות ביום, ארבעה ימים בשבוע, במשך שנה, עם אפשרות להארכה מוגבלת[70].

לפיכך, אין מדובר במכרז כוח אדם או באיוש תקן רגיל בשירות המדינה, וגם לא ברכישת שירותיו של כל עמית כנותן שירותים חיצוני.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

ארוך יחסית. התוכנית פועלת במחזורים שנתיים וכוללת הליך מיון רב-שלבי הנמשך מספר חודשים ולאחריו תהליך התאמה וראיונות עם גופי הממשלה. מספר העמיתים בכל מחזור מוגבל ותלוי, בין היתר, באיכות ובתמהיל המועמדים, בתחומי המומחיות, בזמינות מקומות מתאימים בגופי הממשלה וביכולת המימון. לאחר שהעמית משובץ והחל את שנת הפעילות, הוא זמין באופן שוטף לעבודת המשרד, אך נדרש גם לעבור הכשרות שונות במהלך שנת הפעילות.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

משתנה בהתאם למשימה. אין מדובר בדרך כלל במחקר אחד בעל תוצר סופי שנקבע מראש, אלא בעבודה מקצועית-מדעית המתבצעת לאורך שנת השילוב. ניתן לקבל ניתוחים, סקירות ידע ותוצרים מקצועיים במהלך השנה, לצד ליווי של תהליכי מדיניות ותגובה לצרכים חדשים שעולים במהלך עבודת המשרד.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

המועמדים עוברים הליך מיון תחרותי ורב-שלבי מטעם התוכנית. תנאי הסף כוללים תואר שלישי; לצד הישגים וניסיון מחקרי נבחנים גם כישורים שאינם אקדמיים, ובהם תקשורת, הנהגה, גמישות, עבודה בצוות והתאמה לעבודה מול מקבלי החלטות.

---

[69] הארכת ההתקשרות דרך מיזם משותף בנושא תכנית ממשק-יישום מדע בממשל עם האגודה הישראלית לאקולוגיה ומדעי הסביבה , מינהל הרכש הממשלתי, 2014

[70] אישור שילוב עמיתים - במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, נציבות המדינה, 2026

בשלב השיבוץ מתקיימת התאמה בין העמית לבין המשרד. צורכי המשרד, תחומי המומחיות של העמית וההתאמה ההדדית שעלתה בראיונות מהווים שיקולים בהחלטה על השיבוץ.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

בינונית. המשרד יכול להגדיר את הצרכים, הפרויקטים ותחומי המומחיות המבוקשים, והוא משתתף בתהליך ההתאמה ובראיונות עם המועמדים. עם זאת, הוא אינו בוחר באופן חופשי חוקר מסוים מן האקדמיה, אלא מקבל עמית מתוך קבוצת המועמדים שנבחרה לתוכנית ועברה את הליך המיון.

בנוסף, התוכנית אינה מבוססת בהכרח על התאמה של מומחה צר לנושא אחד. התוכנית מדגישה גם יכולת מחקרית כללית ברמת איתור, בחינה, סינתזה והנגשה של ידע, ועמיתים עשויים לעסוק במהלך השנה גם בנושאים שאינם בתחום המחקר האקדמי הישיר שלהם.

עלויות ומקור המימון:

העמיתים אינם מקבלים שכר כעובדי מדינה אלא מלגת לימודים ומלגת מחיה במסגרת התוכנית. מלגת המחיה עומדת על 11,000 ש"ח לחודש נכון לשנת 2026. גופי הממשלה שבהם משובצים העמיתים אחראים לתשלום נסיעות למקום העבודה, נסיעות במסגרת התפקיד וביטוח בהתאם להוראות התקשי"ר.

צורך במימון משותף:

כן, ברמת הפעלת התוכנית. במסגרת ההתקשרות שנבדקה התוכנית הופעלה כמיזם משותף, כאשר הממשלה והאגודה השתתפו כל אחת במחצית מעלות המיזם. אין מדובר במימון משותף בין המשרד לבין העמית עצמו.

סוג התוצר שמתקבל:

יכולת מדעית-מקצועית זמנית המשולבת בתוך עבודת הגוף הציבורי. התוצרים יכולים לכלול איתור וסינתזה של ידע מחקרי, סקירות, ניתוחים, מסמכי ידע, תמיכה בגיבוש מדיניות והנגשת מידע מדעי למקבלי החלטות.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

בינונית עד גבוהה לאחר תחילת ההשמה. המנגנון אינו מתאים לגיוס מיידי של מומחה בתגובה לצורך שהתעורר, משום שתהליך הגיוס, המיון והשיבוץ נעשה במסגרת מחזור שנתי ונמשך מספר חודשים. עם זאת, לאחר שהעמית נמצא בתוך המשרד הוא יכול להגיב במהירות יחסית לצרכים המשתנים במהלך השנה, לרבות סוגיות חדשות ודחופות שלא נכללו בהגדרת התפקיד המקורית.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

גבוהה. כל העמיתים הם בעלי תואר שלישי ועוברים הליך מיון תחרותי וקפדני. יתרונה של התוכנית אינו רק במומחיות תוכן ספציפית אלא גם בהכשרה מחקרית, בחשיבה מדעית וביכולת לאתר, להעריך, לנתח ולסנתז ידע מורכב.

עם זאת, המומחיות של העמית אינה בהכרח חופפת באופן מלא לכל סוגיה שבה יעסוק במשרד. התוכנית עצמה מציינת כי עבודה בתחום שאינו תחום המומחיות המקורי של העמית היא מצב שכיח, וכי אחת היכולות הנדרשות היא ללמוד במהירות תחומים חדשים.

יתרונות:

- ✓ שילוב בפועל של בעל הכשרה מחקרית מתקדמת בתוך עבודת הגוף הציבורי, ולא רק רכישת תוצר חיצוני.
- ✓ גישה שוטפת לאנשי המקצוע, לישיבות ולתהליכי העבודה, המאפשרת הבנה של צורכי המשרד והקשר המדיניות.
- ✓ נוכחות משמעותית לאורך שנה ויכולת לעסוק במספר סוגיות ולהגיב לצרכים המשתנים במהלך התקופה.
- ✓ שילוב בין התנסות מעשית במשרד לבין הכשרה שיטתית בתהליכי מדיניות ובהנגשת מדע.
- ✓ בחירה בבעלי תואר שלישי שעברו הכשרה מחקרית ומיון המתייחס גם ליכולת לעבוד בממשק שבין מדע למדיניות.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ התוכנית ממוקדת בסוגיות בעלות זיקה סביבתית ולכן אינה מהווה כיום מנגנון רוחבי למכלול תחומי המדיניות.
- ➢ מספר העמיתים מוגבל.
- ➢ ההפעלה מבוססת על מחזורים שנתיים ותהליך מיון של מספר חודשים, ולכן אינה מאפשרת להביא מומחה חדש באופן מיידי כאשר מתעורר צורך.
- ➢ אין למשרד אפשרות לבחור באופן חופשי חוקר מסוים מן האקדמיה. ההתאמה נעשית מתוך קבוצת המועמדים שנבחרה לתוכנית.
- ➢ התוכנית אינה מיועדת בהכרח להבאת מומחה בעל שם בתחום צר ומוגדר, אלא שמה דגש גם על יכולות מחקר, למידה, סינתזה והנגשת ידע.
- ➢ התוכנית אינטנסיבית ואינה מאפשרת עבודה אחרת במקביל. אף שאין בה מגבלת גיל, תנאי הקבלה קובע כי לא חלפו יותר מחמש שנים מאז הפעילות המחקרית האחרונה במסגרת אקדמית. מבנה זה מקשה במיוחד על השתתפות של חברי סגל פעילים המבקשים להמשיך במקביל בהוראה, בהנחיית סטודנטים או בניהול מחקריהם.
- ➢ העמיתים משולבים במעמד של מתנדבים.

מנגנונים בלתי פורמליים וקשרי ידע מקצועיים

מטרת המנגנון וסוג הצורך שהוא נועד למלא:

בירור ראשוני ומהיר, איתור מומחה, קבלת תובנה על ידע קיים, חידוד שאלת מדיניות והפצת הזדמנויות לשיתוף פעולה.

אופן ההפעלה:

- פנייה ישירה למומחה אקדמי לשיחה, פגישה או הרצאה
- שימוש בקשרים של עובדי המשרד המלמדים באקדמיה
- קשר עם עובדים לשעבר שעברו לאקדמיה
- השתתפות בכנסים ובאגודות מקצועיות
- רשתות מקצועיות המשמשות לאיתור מומחים ולהפצת קולות קוראים ומאגרים

הגורם שמתחיל את התהליך:

מדען או מדענית ראשיים, יחידה מקצועית, עובד בעל קשרים אקדמיים או מנהל הזקוק לבירור מהיר.

ההליך המשפטי הנדרש:

בדרך כלל אין הליך התקשרות כאשר מדובר בשיחה או מפגש בלתי מתוגמל. ברגע שנדרש תשלום, תוצר מחייב או ייעוץ מתמשך, חוזרות דרישות ההתקשרות הממשלתית.

משך הזמן עד לתחילת העבודה:

מהיר מאוד ותלוי בזמינות המומחה ובקשרים הקיימים.

משך הזמן עד לקבלת תוצר:

מיידי או קצר כאשר מדובר בשיחה או מפגש. אין בהכרח תוצר כתוב.

אופן בחירת החוקר, היועץ או הגוף המבצע:

פנייה ישירה למומחה מוכר או איתור דרך רשת מקצועית, כנס, אגודה או קשרי עובדים.

מידת היכולת של המשרד לבחור מומחה מסוים:

גבוהה, כל עוד מדובר בהתייעצות בלתי פורמלית וללא התקשרות כספית.

עלויות ומקור המימון:

לרוב ללא עלות או בעלות נמוכה של מפגש והרצאה. תשלום משמעותי מחייב מסלול פורמלי.

צורך במימון משותף:

לא.

סוג התוצר שמתקבל:

שיחה, חוות דעת בעל-פה, הרצאה, הפניה למקורות, זיהוי מומחה או חידוד של שאלת המדיניות.

מידת ההתאמה לפתרון בעיית מדיניות דחופה:

גבוהה לשלב של בירור ראשוני או לשאלה צרה. נמוכה כאשר נדרש מחקר, תוצר מחייב או אחריות לביצוע.

איכות ורמת המומחיות המדעית שניתן לקבל:

עשויה להיות גבוהה מאוד אם קיימת גישה למומחה המתאים, אך היא תלויה ברשת הקשרים, בזמינות ובנכונות של המומחה לסייע.

יתרונות:

- ✓ מהירות וגמישות.
- ✓ יכולת לפנות למומחה ספציפי.
- ✓ מתאים לחידוד שאלה, להבנת מצב הידע ולאיתור מסלול המשך.
- ✓ רשתות מקצועיות מסייעות גם להפצת קולות קוראים ומאגרי מומחים.

חסרונות ומגבלות:

- ➢ תלוי בקשרים אישיים ומקצועיים ובזמינות המומחים.

- אינו מספק בהכרח תוצר כתוב, מובנה או מחייב.
- אינו שיטתי ואינו מבטיח כיסוי של כל תחומי המומחיות.
- ברגע שנדרש תשלום או ליווי מתמשך, יש לעבור למסלול התקשרות פורמלי.

נספח ב': סיכום מודלים לשילוב חוקרים במגזר הציבורי במדינות נבחרות

תוכנית	קטגוריית השמה	Embedded	שלב קריירה	משך	היקף פעילות	המעסיק הפורמלי	מימון	גוף מארח	תחומי פעילות	כיצד נקבע הנושא
בריטניה										
Innovation Scholars Secondments	השאלה זמנית / Secondment	כן	כל שלבי הקריירה	3 חודשים– 3 שנים	משרה מלאה או חלקית	האוניברסיטה	AHRC/UKRI (100% שכר והוצאות)	רשויות, חברות, עמותות וגופי חדשנות	עיצוב, אדריכלות, חדשנות	מפותח יחד עם הארגון המארח
FCDO Senior Research Fellows	השאלה זמנית / Secondment	כן	בכירים (Associate Professor ומעלה)	שנתיים	יומיים בשבוע 0.4FTE	האוניברסיטה	GRTD Research Commissioning Centre (RCC) + FCDO	משרד החוץ הבריטי	בריאות, אקלים, AI, פיתוח, סכסוכים, מגדר, כלכלה	תחומי עדיפות מוגדרים מראש, ניתן לבחור נושא
The Science Policy Associate scheme	השאלה זמנית / Secondment	כן	רק לחוקרים שנתמכים כבר על ידי מלגה של הארגון	3 חודשים מלאים או 6–9 חודשים חלקיים	5 ימים בשבוע או 2–3 ימים בשבוע	האוניברסיטה	Royal Society	משרדי ממשלה וגופים ציבוריים	גמיש	מפותח עם הארגון המארח
OPSS Research Fellowship	השאלה זמנית / Secondment	כן	מוקדם–בינוני	12 חודשים	משרה מלאה או חלקית	האוניברסיטה	OPSS (מחזיר שכר מלא והוצאות למעסיק)	רגולטור ממשלתי	בטיחות מוצרים, רגולציה, נתונים, הנדסה	מותאם למומחיות החוקר
UKRI Policy Fellowships	השאלה זמנית / Secondment	כן	מוקדם -בינוני חלק מתוכניות כל שלבי קריירה	18 חודשים	שלושה שלבים שנעים בין 60%-40%	האוניברסיטה	UKRI	משרדי ממשלה וגופים ציבוריים	משתנה לפי המשרה	תחום מוגדר מראש ע"י הגוף המארח. מפתחים ביחד את הנושא
LUCIA–LGA Fellowship	השאלה זמנית / Secondment	כן	מוקדם	12 חודשים	80%	האוניברסיטה	AHRC	Local Government Association	קהילות, תרבות, סביבה עירונית	מפותח עם הארגון המארח
DSIT Science & Technology Fellowship	השאלה זמנית / Secondment	כן	בינוני–בכיר	12 חודשים	2–3 ימים בשבוע-40 60%	מוסד האם	DSIT techUK	משרד המדע והטכנולוגיה	נתונים, כלכלה, AI, ל"מדע, יחסים בינ, Horizon Scanning	תחומים מוגדרים מראש.

הנושאים נקבעים יחד										
פרויקט מוגדר מראש	לפי צורכי הפרלמנט	הפרלמנט הבריטי	החוקר מגייס מימון	האוניברסיטה	משרה מלאה או חלקית	כ-12 חודשים	כל שלבי הקריירה	כן	השאלה זמנית / Secondment	**Parliamentary Academic Fellowship**
הפרלמנט מגדיר מראש תחום	תחומי מדיניות אסטרטגיים	הפרלמנט הבריטי	UKRI + Parliament	האוניברסיטה	3 ימים בשבוע 60%	שנתיים	מבוססים	כן	השאלה זמנית / Secondment	**Parliamentary Thematic Research Leads (TRLs)**
החוקר בוחר עד 3 תחומים מועדפים	סביבה, חקלאות, מזון, קיימות	משרד הסביבה, המזון והחקלאות	Defra	האוניברסיטה במסגרת secondment או חוזה קצר מועד ב-Defra	מלאה	3–12 חודשים	מוקדם–בינוני	כן	מלגה/השמה מקצועית	**Defra R&D Fellowship**
אתגר מדיניות מוגדר מראש; תוכנית העבודה נבנית יחד	קהילות, רגולציה, AI, צדק, תשתיות חברתיות	גופי מדיניות	DSIT	האוניברסיטה	2–4 ימים בשבוע -40 80%	חודשים 12	מוקדם–בינוני	חלקית	מלגה/השמה מקצועית	**Innovation Fellowships – Route B**
Co-design עם הארגון המארח	אתגרי מדיניות עירוניים וציבוריים	וגופי GLA מדיניות נוספים	QR Policy Support Fund	האוניברסיטה	60-100%	חודשים כ-5	מוקדם–בינוני	כן	השאלה זמנית / Secondment	**UCL Researchers in Residence**
תחום מוגדר על ידי גוף מדיניות, בחירת נושא משותפת	מדעי החברה ותחומי ARI	רשויות וגופי מדיניות	ESRC Impact Acceleration Account	האוניברסיטה	משרה מלאה או חלקית, אך לא פחות מ-50%	6–12 חודשים	כל שלבי הקריירה	כן	השאלה זמנית / Secondment	**Durham Policy Fellowship**
יוזמת החוקר בשיתוף הגוף המארח	מגוון תחומים	משרדי ממשלה, רשויות, עמותות	Manchester Metropolitan University	האוניברסיטה	יום–יומיים בשבוע בדרך כלל	ימי 20–30 עבודה	בינוני–בכיר	חלקית	השמה קצרה / Impact placement	**MetroPolis Chancellor's Policy Fellowship**
Co-produced עם הארגון המארח	Net Zero, Inclusive Growth, Health & Wellbeing	רשויות מקומיות	עד £20,000 INE השאר מוסד אקדמי	האוניברסיטה	לפחות 50%	3–6 חודשים	כל שלבי הקריירה	כן	השאלה זמנית / Secondment	**INE Policy-Hosted Fellowship**

תוכנית	קטגוריית השמה	Embedded	שלב קריירה	משך	היקף פעילות	המעסיק הפורמלי	מימון	גוף מארח	תחומי פעילות	כיצד נקבע הנושא
Royal Society Pairing Scheme	תוכנית צימוד	לא	כל שלבי הקריירה	מספר שבועות	ימים בודדים	האוניברסיטה	Royal Society	הפרלמנט הבריטי, משרדי ממשלה וגופי ציבור	כל תחומי המדע והטכנולוגיה	לפי תחומי העניין של המשתתפים
האיחוד האירופי										
Philippe Keraudren Mobility Fellowship – האיחוד האירופי/EASSH	השאלה זמנית / Secondment	חלקית	כל דרגות הוותק; עדיפות לחוקרים בתחילת קריירה	6–12 חודשים	חצי משרה ב- EASSH וחצי משרה במוסד האם	מוסד האם	מוסד האם ממן; אין תקציב ייעודי קבוע לתוכנית	משרדי EASSH בבריסל (לא לגמרי גוף מדיניות)	מדיניות מחקר אירופית, מדעי החברה והרוח, קשרי מוסדות האיחוד	נקבע לפי פעילות EASSH וסדר יום המדיניות האירופי
Embassy Science Fellowship Netherlands (ESF-NL) – הולנד	השמה קצרה / Impact placement	כן	חוקרים בעלי דוקטורט ממוסדות מחקר הולנדיים וחוקרים בכירים במכוני מחקר יישומיים	חודש–3 חודשים	משרה מלאה במהלך השהות בחו"ל	מוסד האם	NWOומשרד החוץ; מענק עד €25,000	שגרירויות וקונסוליות הולנדיות בעולם	דיפלומטיה מדעית, אנרגיה, כלכלה מעגלית, חדשנות, ביטחון, גיאופוליטיקה, קיימות	נושאים מוגדרים על ידי הנציגויות/הקול הקורא והתאמה למומחיות החוקר
Stevin Fellowship Program / CoSPIRIT – הולנד	מלגה/השמה מקצועית	כן	חוקרים בתחילת הקריירה	6 חודשים	משרה מלאה	מוסד האם	יוזמת CoSPIRIT / כספי Stevin Prize	בית הנבחרים ההולנדי , DAOומשרדי ממשלה	שילוב ראיות במדיניות, עבודה פרלמנטרית וממשלתית	נושאים כלליים
Research Ireland Public Service Fellowship – אירלנד	השאלה זמנית / Secondment	כן	כל שלבי הקריירה	עד שנה במשרה מלאה או עד שנתיים חלקית	מלאה או חלקית	אוניברסיטת/מוסד האם	עדResearch Ireland; €130,000 בעלויות ישירות	משרדי ממשלה, סוכנויות ציבוריות ורשויות ממשלתיות	מגוון תחומי מדיניות, רגולציה, יישום וניהול ציבורי	פרויקטים מוגדרים מראש על ידי הגופים המארחים

תוכנית	קטגוריית השמה	Embedded	שלב קריירה	משך	היקף פעילות	המעסיק הפורמלי	מימון	גוף מארח	תחומי פעילות	כיצד נקבע הנושא
ארצות הברית וקנדה										
AAAS Science & Technology Policy Fellowships (STPF) – ארה"ב	מלגה/השמה מקצועית	כן	כל שלבי הקריירה	שנה; לעיתים הארכה	משרה מלאה	העמית במסגרת התוכנית; לא חייב להישאר עובד אוניברסיטה	ממשל ואגודות מדעיות שותפות. מקבלים מלגה להוצאות	רשויות הממשל הפדרלי: מבצעת, מחוקקת ושופטת	מדע, טכנולוגיה, בריאות, סביבה, ביטחון, חקיקה ומדיניות פדרלית	התאמה בין צורכי הגוף המארח לבין תחום המומחיות והעדפות העמית
AAAS Pathways to Policy Fellowship (PPF)- ארה"ב	מלגה/השמה מקצועית	כן אבל לא בגופי ממשל פדרלי	כל שלבי הקריירה	שנה	משרה מלאה	העמית במסגרת התוכנית; לא בהכרח עובד אוניברסיטה	שכר והטבות במסגרת התוכנית	מחוץ לממשל-פדרלי, עמותות, קרנות, חברות ותאגידים	פיתוח מדיניות, ניתוח נתונים, תקשורת מדעית, אסטרטגיה	נקבע לפי צורכי הארגון המארח ומומחיות העמית
Jefferson Science Fellowships (JSF)- ארה"ב	השאלה זמנית / Secondment	כן	חברי סגל בעלי קביעות או דרגה מקבילה	שנה + מעורבות ייעוצית מתמשכת לאחר מכן	משרה מלאה בוושינגטון	מוסד האם	Department of State/USAID; האוניברסיטה ממשיכה לשלם שכר stipend; עד $50,000 להוצאות	Department of State ו- USAID	מדיניות חוץ, פיתוח, ביטחון, בריאות, סביבה, אקלים, אנרגיה וטכנולוגיה	החוקר מציע נושא בהתאם לצורכי הממשל
RWJF Health Policy Fellows –ארה"ב	מלגה/השמה מקצועית	כן	בכירים/אמצע קריירה בתחומי בריאות	כשנה; אפשרות להמשך השמה	משרה מלאה	משתנה	Robert Wood Johnson Foundation; מנוהל על ידי National Academy of Medicine; מלגה כ-$175,000	הקונגרס האמריקאי, ועדות קונגרס ולעיתים סוכנויות פדרליות	מדיניות בריאות, רפואה, בריאות הציבור, מערכת הבריאות	לפי צורכי לשכות/וועדות הקונגרס וההתאמה לעמית
Mitacs Canadian Science Policy Fellowship (CSPF), קנדה – לא פעילה	מלגה/השמה מקצועית	כן	בעלי דוקטורט מכל התחומים; רלוונטי גם לחוקרים מהאקדמיה	שנה	משרה מלאה	לא נשאר עובד אוניברסיטה	Mitacs וגופים מארחים; מלגה כ-C$75,000	משרדי ממשלה פדרליים ומחוזיים	מגוון תחומי מדיניות לפי צורכי היחידות המארחות	פרויקטים של גופים מארחים + ראיונות התאמה

תוכנית	קטגוריית השמה	Embedded	שלב קריירה	משך	היקף פעילות	המעסיק הפורמלי	מימון	גוף מארח	תחומי פעילות	כיצד נקבע הנושא
אוסטרליה וניו זילנד										
Australian Science Policy Fellowship Program – אוסטרליה	מלגה/השמה מקצועית	כן	מוקדם–בינוני	12 חודשים	משרה מלאה	השירות הציבורי האוסטרלי / הגוף המארח	שכר מלא במסגרת Australian Public Service	משרדי ממשלה וסוכנויות פדרליות	מדיניות מבוססת STEM, חקלאות, תעשייה, תחבורה, רווחה, אוצר ועוד	לפי צורכי הסוכנויות המארחות והתאמה למועמד
Raumata Policy Hub – ניו זילנד	Policy Hub / רשת מומחים	לא	פתוח לכל שלבי קריירה	משתנה לפי פרויקט	גמיש	מוסד האם	משותף	חיבור בין משרדי ממשלה לקהילה האקדמית	בינה מלאכותית, אקלים ואסונות, דיסאינפורמציה, מגמות אוכלוסייה, קיצוניות אלימה ועוד	פניות מהממשלה; איתור מומחים, צוותים רב-תחומיים וסינתזות לפי צורך
תוכנית	**קטגוריית השמה**	**Embedded**	**שלב קריירה**	**משך**	**היקף פעילות**	**המעסיק הפורמלי**	**מימון**	**גוף מארח**	**תחומי פעילות**	**כיצד נקבע הנושא**
אסיה										
DST-STI Policy Fellowship Programme – הודו, 2019–2022	מלגה/השמה מקצועית	חלקית	בינוני-בכיר	שנתיים + אפשרות לשנה נוספת	משרה מלאה	לא בהכרח נשאר עובד אוניברסיטה	Department of Science and Technology; מלגה חודשית ותקציב מחקר/נסיעות	DST-CPRs, קבוצות מחקר מדיניות או סוכנויות S&T מארחות	מדיניות STI, חדשנות, מו"פ, קניין רוחני, מסחור, הערכה ומדדי חדשנות	הצעת מחקר/מדיניות בשיתוף גוף מארח ובהתאם לתחומי עדיפות

הסיווג בטבלה מבחין בין סוגי מנגנונים ולא רק בין שמות התוכניות. "השאלה זמנית" מתייחסת למקרים שבהם החוקר נשאר מועסק במוסד האם ומשתלב זמנית בגוף מדיניות. "מלגה/השמה מקצועית" מתייחסת לתוכניות fellowship שבהן קיים מנגנון מובנה, אך יחסי ההעסקה או המימון אינם בהכרח מבוססים על secondment קלאסי. "השמה קצרה" מתייחסת להשמות ממוקדות של ימים עד חודשים ספורים, שמטרתן לקדם השפעה או מענה לצורך נקודתי. "תוכנית צימוד" ו- "Policy Hub" אינן תוכניות הטמעה, אלא מנגנונים רכים יותר של היכרות, תיווך ידע או איתור מומחים. עמודת "Embedded" מתארת את מידת ההשתלבות בפועל של החוקר בעבודת הגוף המארח, ולא רק את עצם קיומו של קשר בין אקדמיה למדיניות. הצבע הירוק הכהה מציין את הרכיב שקיבל את הציון הגבוה ביותר בכל פרמטר, ואילו הצבע הירוק הבהיר מציין את הרכיב שדורג במקום השני.



neaman.org.il

השכלה גבוהה

מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית | קרית הטכניון,
חיפה 3200003 | טל. 04-8292329 | info@neaman.org.il