

אי-משילות בשעת משבר: העדר הערכת מדיניות והשפעתה על התמודדותה של ישראל עם הקורונה – מאמר דעה

רון צור¹ וניסים כהן²

מעת פרוץ מגפת הקורונה ועד עתה סיפקו החלטות המדיניות והפעולות שננקטו בעקבותיהן רק פתרון חלקי למשבר ולא נתנו מענה מספק להשלכותיו המיידיות והעתידיות. מאמר דעה זה קורא לאמץ מודל כוללני ואחיד שיאפשר להעריך בזמן אמת מדיניות ציבורית אפקטיבית לניהול משברים, כזו הנקבעת מתוך ראייה עכשווית ומפוכחת, תוך ניהול המשבר, אך גם צופה פני עתיד, כחלק מתהליך מדיניות סדור וארוך טווח.

תרומתה בזמן אמת של הערכת מדיניות ציבורית

לפני כשנה הצענו למקבלי ההחלטות מודל לתחקור והערכת מדיניות במצב משבר מתמשך (צור וכהן, 2020). אף שמטרתנו העיקרית היתה (ועודנה) להציע מודל ספציפי סדור שניתן להחילו לאלתר על הטיפול במשבר הקורונה, המודל שאנו מציעים עשוי לשמש – בהתאמות שונות – במצבי משבר מתמשכים בכלל. במודל זה אנו מבקשים לומר, לא **מה** צריך לעשות בכל הנוגע לניהול המשבר, אלא **איך** צריך לעשות זאת. אין המודל עוסק בחקירה ובביקורת חיצונית (שייתכן מאוד שתבוא בעתיד); לחלופין הוא מתמקד בבחינה עצמית של ביצועים המאפשרת לנקוט שינויים לאורה. מרכיב מהותי במודל הוא מענה על מספר שאלות יסוד: אילו הנחות יסוד עמדו לנגד עיניהם של מקבלי ההחלטות, בעת קבלתן? מהו מרחב האי-

1 שימש ראש מטה יישום הרפורמה בשירות המדינה וקודם לכן סמנכ"ל בכיר בוועדה לאנרגיה אטומית. כיום מנכ"ל קבוצת הייעוץ Sparks ויו"ר הוועדה המייעצת של הפרום הישראלי למנהיגות. תחומי המומחיות שלו הם אסטרטגיה, כלכלה ומדיניות ציבורית.

2 פרופסור חבר במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית באוניברסיטת חיפה, ראש המרכז לניהול ומדיניות ציבורית.

ודאות ואיך מתמודדים עם פערי המידע? מה היו היעדים של המדיניות הקודמת ומה השגנו בפועל? ולבסוף: מה הן התובנות המרכזיות ומה הן ההמלצות הנגזרות מהן לעדכון המדיניות?

לכאורה נראה מובן מאליו שבימינו יופנו למקבלי ההחלטות שאלות משאלות שונות, והם יענו עליהן תשובות מובנות וסדורות. אלא שלא אלה פני הדברים. משיחות שניהלנו בזמנו עם עשרות רבות של מנכ"לים, סמנכ"לים ומנהלים בכירים בשלטון המקומי והמרכזי למדנו שלא התנהל תהליך הערכת מדיניות בעקבות שני הגלים הראשונים של הנגיף קורונה (המודל נכתב לפני פרוץ הגל השלישי). למעשה, מאז הקמתה של מדינת ישראל ועד לכתובת שורות אלה אין בישראל נוהל סדור של הערכת מדיניות ציבורית (public policy evaluation) ברמה הלאומית (המתכללת את כל משרדי הממשלה) וברמה של כל משרד כשלעצמו, ונדאי לא נוהגת בה תרבות של הערכת מדיניות. הספרות מלמדת, שבישראל בלטו בהיעדרם בעבר (אריאן, 1985; גל-נור, 2007; דורון, 2006; מזרחי ומידני, 2006), ועדיין בולטים מאוד בהיעדרם בימינו (כהן ומזרחי, 2017; נחמיאס ומידני, 2019), תרבות הערכת מדיניות וניהול אסטרטגי ארוך טווח של מדיניות ציבורית ברמה הלאומית וברמת משרדי הממשלה. אמנם צפויים נזקים במקרים של משבר חירום, ודאי כזה שאינו מוכר, אבל הערכת מדיניות בזמן משבר מתמשך עשויה לצמצם ולייצר תנאים שבהם יתחילו מקבלי ההחלטות לא מ"נקודת האפס".

סטודנטים למנהל ומדיניות ציבורית לומדים כבר בשיעור הראשון לתואר, שלאחר שלבי עיצוב המדיניות (למשל חקיקה או החלטת ממשלה) והחלטה בשטח (ביצועה בידי ארגוני המנהל הציבורי) אמור להגיע השלב השלישי – שלב הערכת המדיניות. בשלב זה מבקשים לזהות את השפעות ההחלטה שהתקבלה ואת אופן יישומה בשטח על תוצאות המדיניות. הערכת המדיניות אמורה לשמש כמנגנון שיטתי לניטור ולדירוג התערבויות ממשלתיות מתמשכות או נקודתיות, כך ששחקני ממשל (למשל פקידי הדרג המקצועי או נבחרי ציבור) או שחקני חוץ (למשל אמצעי התקשורת או החברה האזרחית) יוכלו לוודא שהפעילות הציבורית אכן מצליחה להשפיע בצורה המיטבית ולהגדיל את הרווחה החברתית. הנה כי כן, מבחינה נורמטיבית נועדה ההערכה בסופו של יום לשפר פעולות מתנהלות או מתוכננות (Araral et al., 2012).

הערכה היא כלי אנליטי, הכולל חקר של תוכנית המדיניות ואיסוף כל המידע הרלוונטי, הן על התהליך והן על התוצאה, כדי להעריך את ביצועיהם של מקבלי ההחלטות השונים בזירת המדיניות. תהליך זה חייב להישען על איסוף מסודר של עובדות ונתונים ועל ניתוחם הרציונלי (Nachmias, 1980). היסוד של כל תהליך הערכה אפקטיבי הוא היותו משוחרר מאינטרסים או מתפיסות מוקדמות. אף שנוהגות שיטות וגישות שונות להערכת מדיניות, המשותף לכולן הוא ההישענות על מסגרת תיאורטית או על מודל תיאורטי שקדם להערכה ונקבע עוד בראשית התהליך. שמירה על עקרונות אלה מאפשרת עקיבות, אישוש ושחזור התהליך, ללא תלות ב"מחזיקי ידע" מסוימים.

אלא שהערכת מדיניות ציבורית אינה מוגבלת רק לתחקיר או להערכה שלאחר מעשה. אמנם יש המדגישים את הערכת המדיניות כשלב שלישי בתהליך המדיניות (לאחר עיצוב המדיניות וביצועה); באמצעות ממצאי התחקיר של הערכת המדיניות, הם אומרים, ניתן לשפר את עיצוב המדיניות וגם את החלטה. אלא שכבר לפני עשורים רבים נטו חוקרי מדיניות ציבורית לדחות גישה מצמצמת זו (Birkland, 2019; Stufflebeam & Shinkfield, 1985). מאחר שתהליכי קביעת המדיניות הציבורית נמשכים זמן רב ומושקעים בהם משאבים רבים, הם שאלו: האם הערכה המתבצעת רק בתום התהליך היא ההערכה האפקטיבית והיעילה ביותר? האם לא עדיף לעשותה בשלבים מוקדמים יותר? אכן כיום הערכת מדיניות נחשבת תהליך חיוני, המספק למקבלי החלטות את האפשרות לאבחן את כשליה של התוכנית עוד בעת התהוותה, את השינויים שחלו (או אולי יחולו) בנסיבות וגם את התנאים המשתנים המחייבים, כמובן, התאמה מחודשת של התוכנית המקורית (Howlett, Ramesh, & Perl, 2009).

ניתן אפוא לבצע הערכה **כשלב מקדים** (before action review), עוד בטרם עיצוב המדיניות הציבורית, כדי לבחור בצורה מושכלת ושקופה בין חלופות, **כהערכה בעת מעשה** (during action review), כדי לתקן את המדיניות שנקבעה ולשנות את אופן הטמעתה, ו**כהערכה לאחר מעשה** (after action review), כדי לבחון את הצעדים שנקטו, את המטרות שהושגו ואת השפעות המדיניות.

ואולם אף שהערכת מדיניות נחוצה מאוד במדינה מתוקנת, אין היא נעשית בצורה סדירה בישראל, ובבירור לא נעשתה לאורך משבר הקורונה. במערכות הממשל בישראל בקושי ניתן למצוא שיטה מובנית או תרבות של הערכת מדיניות, ובמישור הלאומי אף נראה שלא היו בה מעולם³ בחלקים מסוימים במערכת הציבורית נערכו מספר תחקירים נקודתיים לאורך משבר הקורונה. ואולם חסרונן בעת הזו של שיטה ותרבות של הערכת מדיניות מקשה מאוד על מקבלי החלטות, הן בדרג המקצועי והן בדרג הנבחר, לבצע הערכת מצב לאומית אפקטיבית ולנהל מדיניות כלכלה, רווחה, בריאות, חינוך ותרבות, בהתאם לנסיבות המשתנות של מגפת הקורונה והשפעותיה. מבט אל המתרחש בנושא במדינות אחרות בעולם מלמד שאין זו גזרת גורל (צור וכהן, 2020). אנו מאמינים שאם הממשלה תאמץ את המודל שאנו מציעים, יקבלו מעצבי המדיניות בדרג המקצועי ומקבלי החלטות בדרג הנבחר את הלגיטימציה שהם זקוקים לה, כדי לבחון מחדש הנחות יסוד, החלטות מדיניות ותהליכי עבודה שלא היו אפקטיביים דיים עד כה, ללמוד את השגיאות ולחתור

3 ועדות חקירה ממלכתיות לאחר כשל מערכתי או ביקורות של מבקר המדינה אינן כלולות בהגדרה זו. כוונתנו היא לתרבות של תחקור בזמן אמת, תוך כדי ניהול משבר לאומי – תחקיר שקוף, מוצהר, מובנה, שכולל את כל הגופים המעורבים. בתרבות כזאת מתנהל תהליך מדרג מקבלי החלטות ועד לרמה האופרטיבית, המאפשר לטייב את קבלת החלטות ואת המשך ניהול המשבר.

לתיקון. יידרש לעשות זאת בצורה כוללנית ואחידה בכל ארגוני המנהל הציבורי, תוך התאמות שונות ליחידות ולארגונים מיוחדים.

משבר הקורונה הוא גם הזדמנות

משבר הקורונה יכול לשמש חלון הזדמנויות שבו מקבלי החלטות עשויים להשתכנע שהגיעה העת לפעול, ליישם את הערכת המדיניות ולחתור לתרבות של הערכת מדיניות ותחקור שיטתי. לנוכח המעט הידוע לנו כיום על נגיף הקורונה ועל יכולתה של האנושות להתמודד איתו במישור הרפואי, סביר שמשבר הקורונה ילווה אותנו גם בעתיד. יתר על כן, סביר להניח שגם בעתיד תתמודד ישראל עם מצבי חירום אחרים – אסונות טבע או מעשה ידי אדם. לכן ככל שיקדימו מקבלי החלטות לנקוט פעולות המתבססות על מודל מובנה ושיטתי של הערכת מדיניות ציבורית, החל ברמת המשרד הממשלתי הבודד וכלה ברמה הלאומית, כך יגבר הסיכוי שישראל תתמודד בהצלחה עם המשך ניהול משבר הקורונה או עם משברים אחרים. בראייה ארוכת טווח תתרום הטמעת התפיסה והמודל תרומה מהותית לטיב ההתמודדות הלאומית עם האתגר שיציב המשבר הבא, וזה רק עניין של זמן. את המודל ראוי להחיל בשיתוף כלל בעלי העניין – השלטון המרכזי, השלטון המקומי, נציגי המגזר העסקי, גופי החברה האזרחית ובמידת האפשר גם הציבור הרחב.

ישראל נכנסה למשבר עם נקודת פתיחה גרועה יחסית. גם אם נתוני הפתיחה הכלכליים שלה היו טובים מאלה של מדינות אחרות, הרי מבחינת יכולת המשילות והניהול האסטרטגי, מצבה, בלשון המעטה, רחוק מהרצוי (Cohen, 2016). מגפת הקורונה חשפה במלוא עוצמתם כשלים מבניים,⁴ ממשליים ומקצועיים. אלה השתקפו כתמונה של "מערכת ממשל שבורה", המאופיינת בפיצול בהיבטים רבים: אי יציבות פוליטית ועוינות ויריבות פנים-ממשלתית; שבר טקטוני ואי אמון עמוק בין דרג נבחר לדרג מקצועי; התבדלות ואי שיתוף פעולה מספק בתהליכי עבודה מקצועיים רוחביים; אי הסדרה של ניהול ממשק מערכת השלטון עם המגזר העסקי, האקדמי והאזרחי (רב-מגזריות); שחיקה חריפה של אמון הציבור והנכונות לציית להנחיות.

אופן התמודדותה של המדינה עם המגפה משקף חולשה לאומית בניהול משברים שאינם מלחמות. עד היום לא יושמו כראוי פרקטיקות יסוד בניהול משברים מתמשכים: איגום נתונים תקפים לכדי תמונת מצב לאומית; עיבוד תמונת המצב להערכת מצב לאומית; גיבוש חלופות המבוססות על תרחישים להחלטת דרג נבחר אל מול "פונקציית מטרה" ברורה, שיש להשיגה ושאינה רפואית בלבד. נכון לעתה, בנקודה היסטורית שלו, המשק

4 על הכשלים המבניים לא נרחיב במסמך זה, אך אנו ממליצים ללמוד את המלצות ארגון ה-OECD על ישראל, שפורסמו ב-23 בספטמבר 2020 (ראו כאן: www.oecd.org/economy/israel-economic-snapshot).

הישראלי נתון במצב של צמיחה שלילית, מאות אלפי מובטלים, עשרות אלפי עסקים שנסגרו, מאות אלפי עסקים המצויים בסכנת סגירה ממשית, אי ודאות וערעור עמוק של אמון הציבור. כל אלה מאיימים איום של ממש על החוסן הלאומי של המדינה. זאת ועוד, הנתונים המצטברים עד כה מעידים שבהיבטים הכלכליים פגעה המגפה בעיקר באוכלוסיות המוחלשות. לצורך ההמחשה, על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה הוציאו מעסיקים לחל"ת, נכון לחודש מאי 2020, פי 3.8 אנשים עם מוגבלות מהעובדים באוכלוסייה הכללית, וכך גם בחזרה מחל"ת – הוחזרו פי שניים עובדים ללא מוגבלות מעובדים עם מוגבלות. עוד נמצא שהנשים בישראל, שכירות כעצמאיות, ספגו פגיעה קשה יותר, ושבתקופת המשבר התחזקה מאוד האלימות המגדרית (מרכז אדווה, 2020). הדמיות מראות שהאוכלוסייה שעלולה להיפגע יותר מכל בשל משבר כלכלי שהמשק עשוי להיקלע אליו בעקבות משבר הקורונה היא האוכלוסייה העובדת – בפרט עצמאים ומשפחות עם שני מפרנסים, המשפחות החד-הוריות והמשפחות הצעירות (אנדבלד, הלר וכראדי, 2020).

גם לאחר החלטות הדרג הנבחר בלט בהיעדרו גוף ביצועי לאומי שינהל ברמה הלאומית את החלת החלטות (אחריות על leading strategy to execution), לצד פעולתם של כל אחד ממשרדי הממשלה וגופי הביצוע האחרים. בהקשר זה בולט גם היעדרה של תשתית להערכת מדיניות בעת ניהול אירוע מתמשך: אין חקיקה, אין תקנות, אין הנחיה ואין מדריך ממשלתי סדור לניהול אירוע משברי מתמשך, לתחקור ולהערכת מצב עדכנית. גם המאמצים ללמוד ולהפיק לקחים מגופי ידע חוץ-ממשליים רלוונטיים, כמו אוניברסיטאות, בתי חולים או גופים יציגים מהמגזר העסקי, אקראיים ולא סדורים. כך גם באשר לשיח עם גורמים ממליצים חוץ-ממשלתיים, שספק אם יש להם הידע, הרקע או הלגיטימיות לשמש גופים מייעצים לממשלה. גם לאחר סדרה ארוכה של החלטות ממשלה וחקיקה שנקבעו לאורך חודשי ניהול המשבר, עדיין משרדים, רשויות וגופים שונים פועלים ללא הכוונה אפקטיבית מספיק מלמעלה, ולא התנהל תהליך לאומי, מובנה וסדור המאפשר להגיע לתובנות ולהפיק לקחים לטובת ההחלטות שיידרשו בהמשך. אמנם גופים שונים יזמו מספר תחקירים נקודתיים, אבל אלה לא נוהלו כחלק מתהליך מובנה של הערכת מדיניות לאומית, הכוללת את כל הגופים המעורבים בהתמודדות עם המגפה.

נדונה בשניים ושלושה מרכיבים הכרחיים

גם במדינות אחרות נשמעת ביקורת על כשלים בניהול המשבר ועל קשיים בהשתלטות על המגפה. גם במדינות אחרות מתעוררות תופעות של קשיי משילות, חרפת שסעים חבריים ופגיעה מהותית בכלכלה. עם זאת, אנו מבקשים שלא להתמקד בהשוואה למדינות אחרות, אלא בצורך לשכלל את המשך ההתמודדות עם המגפה בישראל. אנו ממליצים לנהל תהליך מובנה ומקצועי, המוביל למיצוי תובנות, על בסיס השוואה בין מה שציפינו שיקרה למה שקרה בפועל, בין מה שעשינו עד כה למה שהיינו יכולים לעשות טוב יותר.

ניהול משבר הקורונה מאופיין במה שניתן לכנות "נדנדה בשניים": הצורך למצוא איזון דינמי בין מאמצי בלימת התפשטות המגפה לבין המחיר הכלכלי והמשקי הכבד וההשלכות החברתיות הנגזרים מהם. מול מאמצי שיטוח עקומת ההידבקות נדרשים מאמצים עוקבים ומותאמים לשיטוח עקומת המיתון והפגיעה המשקית (World Bank, 2020). ככל שמאמצי הריסון לשיטוח העקומה הפנדמית חריפים וקיצוניים יותר, כך הפגיעה במשק גדולה יותר. כיום כבר ברור שמדיניות ניהול משבר מסוג זה מחייבת להבהיר שמדובר בתהליך ניהול סיכונים: מצד אחד מבקשים לצמצם את הפגיעה בחיי אדם, ומהצד האחר מבקשים לצמצם תמותה עסקית, הגוררת אחריה מיתון עמוק, אבטלה לאורך זמן ותופעות משקיות וחברתיות הנגזרות מהם, וודאי שמבקשים גם לצמצם את הפגיעה במגזרים מוחלשים.

לא די היה בהצהרות כוללניות כמו "אנחנו סוגרים כדי להרוויח זמן" או "אנחנו חייבים לשטח את העקומה". מדיניות וניהול אפקטיבי של משבר מתמשך מחייבים לקבוע יעדים לאומיים ברורים ותוצאות מפתח רצויות שאליהן מדיניות הממשלה מכוונת. מלבד זאת נדרשת שקיפות רבה שתכליתה לשכך את האי-ודאות הפוגעת באמון הציבור. ראוי לציין שבהקשר של שגרת ההתנהלות של הממשלה החלה כבר לפני מספר שנים הטמעה מוצלחת של תרבות תכנון מקצועית, שבאה לידי ביטוי בתוכניות עבודה של משרדי הממשלה, הכוללות מדדי הצלחה ברורים. בכך יש לראות הוכחה שניתן ונדרש להיטיב את תהליכי הניהול במגזר הציבורי.

כדי לקבוע יעדים ברורים ותוצאות מפתח רצויות בעת משבר המאופיין ברמות כה גבוהות של אי-ודאות, נדרשים שלושה מרכיבים הכרחיים:

1. **נתונים** ברורים ושקופים שעברו תיקוף, שרובם לפחות מתקבלים אוטומטית ואשר עליהם מתבססים תהליכי קבלת החלטות ועיצוב מדיניות;
2. **ערכים-קריטריונים** ברורים ושקופים שלפיהם מקבלי ההחלטות גוזרים את המדיניות ואת ניהול הסיכונים;
3. מעבר מתכנון לינארי וחד-ערוצי לתכנון על פי תרחישים וגיבוש המלצות המבוססות על זה האחרון, צורת עבודה שמדינת ישראל אינה מורגלת בה בשגרת פעילותה.

המודל שאנו מציעים להערכת מדיניות ציבורית במצבי משבר (צור וכהן, 2020) נבנה על סמך לימוד מודלים שונים מהעולם לניהול משברים לאומיים, שאינם מלחמות, ועל סמך למידה ממדריכי מדיניות או תהליך שפורסמו בנושאים אחרים בישראל והתאמתם לצורכי המערכת המנהלית והפוליטית העכשווית בישראל. המודל נבנה כמודל גנרי, שניתן לשלבו בכל תהליך ניהול משבר לאומי מתמשך. הוא נועד, לא רק למשבר הנוכחי, אלא גם להמשך התמודדות אפקטיבית עם גלים נוספים, לא צפויים, ואף עם משברים שמן הסתם יתחוללו בשנים הבאות.

מבנה המודל מבהיר מי הם בעלי התפקידים והשותפים בתהליך הערכת מדיניות, מהו סדר תהליך ההערכה, מהרמה האופרטיבית ועד הרמה הלאומית, ומציג כמובן את תוכני הערכת המדיניות. בלב המודל ניצבות מספר שאלות יסוד שהמודל מנחה בעניין תהליך המענה עליהן: אילו הנחות יסוד עמדו לנגד עיניהם של מקבלי החלטות, בעת קבלתן? מהו מרחב האי-ודאות בהקשר של המדיניות שנקבעה ואיך מתמודדים עם פערי המידע? מה היו ההשפעות המרכזיות בתהליך עיצוב המדיניות וקביעתה? מה היו היעדים של המדיניות הקודמת ומה השגנו בפועל? ולבסוף: מה הן התובנות המרכזיות ומה הן ההמלצות הנגזרות מהן לעדכון המדיניות ולהמשך ניהול המשבר?

נדגיש שאיננו רואים במודל שאנו מציעים "כזה ראה וקדש". לא רק שמודל זה הוא בסיס לשיפור ומזמין את שילובן של נקודות מבט אחרות, שייתכן מאוד שנעלמו מעינינו, אלא שסביר להניח שבמרוצת השנים וההתפתחויות השונות ידרש להרחיבו ולעדכונו. מאחר שקביעת מדיניות ציבורית היא תהליך מתמשך, המשתנה אגב התפתחותו, על מקבלי החלטות להעריך מעת לעת גם את מודל ההערכה עצמו. חיוני לעדכנו ולהתאימו לנסיבות המשתנות, מכיוון שזוהי תשתית הנחוצה לבחינת המדיניות, תוצאותיה והשפעותיה ולהצבעה על הצורך בתיקון או על המשכיות או על נקיטת כיווני פעולה שיקבעו מקבלי החלטות. מאחר שמודל ההערכה מבוסס על הנחות ועל ידע קיים, יש לבחון אותם ואת תקפותם כעבור זמן, ולאפשר תרבות הערכה דינמית וגמישה שתהיה פתוחה לשינויים ולהתאמות הנדרשים.

אנו מקווים שאימוצו של מודל הערכת המדיניות שאנו מציעים יניע בטווח הארוך שינוי מהותי בתהליך הרחב יותר של מדיניות ציבורית בישראל ויקדם עיצוב ויישום מדיניות אפקטיביים. אימוצו של המודל בעת הזו עשוי להניח יסודות להקניית תרבות של עיצוב מדיניות מושכלת וסדורה ורפורמה מהותית וכוללנית בכל הנוגע לדרכי החלטה בשטח. עם תוצאות המחקר והמלצותיו פנינו לגורמי המקצוע הבכירים ולמקבלי החלטות בבקשה לנהל תהליך סדור של הערכת מדיניות, וגם כאן אנו מבקשים לומר להם: חייבים לעשות זאת. עכשיו.

מקורות

אנדבלד, מ', הר, א' וכראדי, ל' (2020). השפעת המיתון ומדיניות הממשלה בעקבות משבר הקורונה על רמת החיים, העוני והאי שוויון. **ביטחון סוציאלי**, 110.

אריאן, א' (1985). **פוליטיקה ומשטר בישראל**. תל אביב: זמורה-ביתן.

גל-נור, י' (2007). **מינהל ציבורי בישראל, התפתחות, מבנה, תפקוד ורפורמות**. ירושלים: אקדמון.

- דורון, ג' (2006). **משטר נשיאותי לישראל**. ירושלים: כרמל.
- כהן, נ' ומזרחי, ש' (2017). **מבוא למינהל וניהול ציבורי**. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- מזרחי, ש' ומידני, א' (2006). **מדיניות ציבורית בין חברה למשפט**. ירושלים: כרמל.
- מרכז אדווה (2020). **מאחורי המספרים: השלכות הקורונה על נשים בישראל – תמונת מצב מס' 1, יוני 2020**. תל אביב: מרכז אדווה.
- נחמיאס, ד' ומידני, א' (2019). **מדיניות ציבורית בישראל: מאפיינים, מוסדות ותהליכים**. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- צור, ר' וכהן, נ' (2020). **משילות בשעת משבר מתמשך: מודל לאומי להערכת מדיניות במצבי חירום**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- Araral, E., Fritzen, S., Howlett, M., Ramesh, M., & Wu, X. (Eds.). (2012). *Routledge handbook of public policy*. New York: Routledge.
- Birkland, T. A. (2019). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. New York: Routledge.
- Cohen, N. (2016). Forgoing new public management and adopting post-new public management principles: The on-going civil service reform in Israel. *Public Administration and Development* 36(1), 20-34.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (vol. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Nachmias, D. (1980). The role of evaluation in public policy. *Policy Studies Journal*, 8(7), 1163.
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1985). An analysis of alternative approaches to evaluation. In D. I. Stufflebeam & A. J. Shinkfield (Eds.), *Systematic evaluation* (pp. 45-68). Dordrecht: Springer.
- World Bank (2020). **Macroeconomic policy in the time of COVID-19: A primer for developing countries** (comments by Pierre-Olivier Gourinchas). thedocs.worldbank.org/en/doc/825621586286693452-0050022020/original/PierreOlivierGourinchasMacroeconomicPolicyinaTimeofCOVID19.pdf.