

מובילות

מחקר הערכה מסכם

לי כהנר



מובילות:

מחקר הערכה מסכם

לי כהנר

מובילות

מחקר הערכה מסכם

לי כהנר

*Movilot - Leadership of Ultra-Orthodox Women in the Workplace:
Evaluation Summary*
Lee Cahaner

עריכת הטקסט: נועה שליטין
ביצוע גרפי: רונית גלעד

עיצוב העטיפה: דנה ברגר
הצילום על העטיפה: depositphotos

מסת"ב 978-965-519-229-2 ISBN

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר ידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

© כל הזכויות שמורות למכון הישראלי לדמוקרטיה (ע"ר), לתוכנית מובילות ולג'וינט ישראל-תבת, תשע"ח
נדפס בישראל, 2018

המכון הישראלי לדמוקרטיה
רח' פינסקר 4, ת"ד 4702, ירושלים 9104602
טל': 02-5300888
אתר האינטרנט: www.idi.org.il

תוכנית מובילות
ת"ד 57975, ירושלים 91579
דוא"ל: office@movilot.org.il
אתר האינטרנט: www.movilot.org.il

הדברים המובאים בדוח מחקר זה אינם משקפים בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוסד עצמאי א-מפלגתי, מחקרי ויישומי, הפועל בזירה הציבורית הישראלית בתחומי הממשל, הכלכלה והחברה. יעדיו הם חיזוק התשתית הערכית והמוסדית של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, שיפור התפקוד של מבני הממשל והמשק, גיבוש דרכים להתמודדות עם אתגרי הביטחון מתוך שמירה על הערכים הדמוקרטיים וטיפוח שותפות ומכנה משותף אזרחי בחברה הישראלית רבת הפנים.

לצורך מימוש יעדים אלו חוקרי המכון שוקדים על מחקרים המניחים תשתית רעיונית ומעשית לדמוקרטיה הישראלית. בעקבותיהם מגובשות המלצות מעשיות לשיפור התפקוד של המשטר במדינת ישראל ולטיפוח חזון ארוך טווח של תרבות דמוקרטית נכונה לחברה הישראלית ולמגוון הזהויות שבה. המכון שם לו למטרה לקדם בישראל שיח ציבורי מבוסס ידע בנושאים שעל סדר היום הלאומי, ליזום רפורמות מבניות, פוליטיות וכלכליות ולשמש גוף מייעץ למקבלי ההחלטות ולציבור הרחב.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא זוכה פרס ישראל לשנת תשס"ט על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

מובילות היא תוכנית לקידום מצוינות ומנהיגות תעסוקתית לנשים חרדיות אקדמאיות. השלב הראשון מתמקד בפיתוח כלים ומיומנויות לתעסוקה איכותית עבור המשתתפות, לאחר תהליך מעמיק של מיקוד תעסוקתי ובמטרה לממש את הפוטנציאל הגלום בכל משתתפת ולמצות את כושר השתכרותה. בד בבד עם תהליך קבוצתי מעמיק המובילות נהנות מליווי של מנטוריות – מנהלות בכירות מתחומי עיסוק מגוונים במגזר העסקי, הציבורי והחברתי. בתהליכי המנטורינג נוצרים חיבורים משמעותיים ברמה המקצועית, הבין-אישית והבין-תרבותית.

בשלב השני, עם סיום תוכנית הליבה, הבוגרות מצטרפות ל"רשת מובילות", שמהותה היא יצירת שכבת מנהיגות תעסוקתית. במסגרת הרשת הבוגרות פועלות באופן פרואקטיבי לקידום נשים חרדיות נוספות ומשמשות מודל חיקוי לקידום תעסוקתי משמעותי – כל זה מתוך שמירה על הזהות החרדית על כל היבטיה ולטובת קידום החזון של התוכנית: מימוש הפוטנציאל התעסוקתי של נשים חרדיות ככוח מקדם בכלכלה הישראלית בד בבד עם מימוש זהותן.

ג'וינט ישראל הוא מרכז הפיתוח החברתי של ישראל. מאז היווסדו בשנת 1914 השקיע הג'וינט למעלה מ-10 מיליארד ש"ח בפיתוח החברתי של ישראל. הארגון מפתח שירותים חברתיים בשיתוף הממשלה, הרשויות המקומיות ושותפים נוספים למען האוכלוסיות הפגיעות ביותר בישראל: ילדים במצבי סיכון, האוכלוסייה המזדקנת, בלתי מועסקים ואנשים עם מוגבלות. הארגון פועל ביותר מ-70 מדינות ומספק רשת ביטחון חברתית ליהודים במצוקה, מחזק ובונה קהילות יהודיות ומספק שירותי סעד והצלה בעת משבר ואסון ברחבי הגלובוס.

ג'וינט-תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל וממשלת ישראל לפיתוח תוכניות חדשניות לקידום אוכלוסיות מגוונות וצמצום פערים באמצעות שילוב וקידום בתעסוקה. השותפות, אשר הוקמה בסוף 2005, פיתחה לאורך השנים את המודלים העומדים בבסיס השירותים החברתיים והתעסוקתיים כיום, בהם רשת מרכזי מפתח לתעסוקת חרדים, למעלה מ-20 מרכזי ריאן לקידום תעסוקה באוכלוסייה הערבית הדרוזית, הבודואית והצ'רקסית, תוכניות תעסוקה למרחב הכפרי ומועצות אזוריות, תוכניות תעסוקה לאנשים עם מוגבלות ועוד.

המחקר הא פרי שיתוף פעולה של המכון הישראלי לדמוקרטיה ותוכנית מובילות וארגוני התשתית שלה – ג'וינט ישראל-תבת וקרן קמח – הפרוציה היהודית של ניו יורק, קרן גנדייר וארגונים פילנתרופיים נוספים.

הדוח הוכן על פי הזמנת ג'וינט ישראל-תבת.

תוכן העניינים

תקציר

13

24 1. רקע: נשים חרדיות, השכלה, תעסוקה, מנהיגות

24 1.1. נשים חרדיות – נתונים ומגמות: תמונה כוללת

26 1.2. נשים חרדיות – התפתחות התפקיד הנשי: בית, קהילה ומקצוע

30 1.3. החסמים להשתלבות של נשים חרדיות בשוק העבודה

32 1.4. התוכניות ודרכי ההתמודדות עם סוגיית קידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה

39 2. תוכנית "מובילות": מטרות התוכנית ועיקריה

39 2.1. הרציונל והחזון של תוכנית "מובילות"

40 2.2. מטרות ויעדים של תוכנית "מובילות"

41 2.3. דרכי פעולה להשגת היעדים של תוכנית הליבה של "מובילות"

42 3. מחקר הערכה לתוכנית

43 3.1. נושאי המחקר הדו-שלבי ומטרותיו

43 3.1.1. מטרות המחקר

43 3.1.2. נושאי המחקר הכמותי

45 3.1.3. נושאי המחקר האיכותני

46 3.2. מערך המחקר הדו-שלבי

46 3.2.1. כלי המחקר

47 3.2.2. אוכלוסיות המחקר והמדגם

48 3.2.3. מהלך המחקר

52 4. ממצאי המחקר הכמותי

52 4.1. ממצאים מתוך שאלון שנערך במרכזי ההערכה לתוכנית

52 4.1.1. דיוקן חברתי-דמוגרפי של אוכלוסיית המרואיינות

4.1.2. מאפייני השכלה ושלב הבחירה בתוכנית:

62 אופן קבלת המידע, המניעים לבחירה ותגובת הסביבה

72	4.1.3. היסטוריה תעסוקתית של הפונות לתוכנית "מובילות" ותפיסת מרחבי העבודה
96	4.1.4. עמדות בעניין תרומת הלימודים לעבודה
98	4.1.5. עמדות בעניין היחס בין העולם החרדי לעולם החילוני ובעניין תפקידי האישה – בין פרנסת הבית לקידום בקריירה
102	4.2. ממצאים מתוך שאלון מדדי תעסוקה, שנה לאחר סיום התוכנית
110	4.3. סיכום הממצאים הכמותיים
114	5. ממצאי המחקר האיכותני
114	5.1. נקודת מבט של הנשים המשתתפות בתוכנית "מובילות"
121	5.2. נקודת המבט של המנטוריות בתוכנית "מובילות"
123	5.3. נקודת המבט של המפעילות על התוכנית "מובילות"
127	5.4. סיכום הממצאים האיכותניים
131	6. סיכום
137	7. נספחים
139	נספח א': שאלון הסקר – שלב הכניסה לתוכנית
161	נספח ב': שאלון מדדים ותוצאות שהעבירו מנהלות התוכנית לנשים שנה לאחר סיום התוכנית
166	נספח ג': מדריכי ריאיון – "מובילות", מנטוריות ומפעילות בתחילת התוכנית ובסיום
176	נספח ד': רשימת מקומות עבודה של מחזור א' וב' שנה לאחר סיום התוכנית
178	נספח ה': לוחות
183	8. רשימת המקורות

לוחות

28	שיעור העובדות החרדיות בתחום החינוך מכלל העובדות החרדיות, 2001-2015	לוח 1
31	מאפיינים תעסוקתיים, כלכליים וחברתיים: השוואה בין נשים חרדיות לנשים יהודיות לא חרדיות	לוח 2
54	התפלגות הגיל של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות"	לוח 3
55	מצב משפחתי ועיסוק מרכזי של בן הזוג	לוח 4
58	מספר הילדים של המרואיינות	לוח 5
59	השתייכות קהילתית	לוח 6
59	בעלות תשובה	לוח 7
61	מאפייני התעסוקה של משפחת המוצא של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות"	לוח 8
62	רמת חיים ומקורות הכנסה	לוח 9
63	הכשרה מקצועית או תחום לימודים שלמדה לפני התוכנית, כלל המדגם	לוח 10
65	רקע כללי מקצועי והשכלתי	לוח 11
67	מקורות מידע על תוכנית "מובילות"	לוח 12
69	ממוצע מידת ההשפעה של המניעים השונים לבחירה בתוכנית	לוח 13
71	המניעים העיקריים לפנייה לתוכנית "מובילות"	לוח 14
72	סוג העסקה לפני הפנייה לתוכנית	לוח 15
73	מאפייני התעסוקה בקרב "מובילות" ו"אחרות" בעת הריאיון	לוח 16
76	מאפייני התעסוקה של בוגרות ההכשרות המועסקות בשוק העבודה	לוח 17
82	סביבת העבודה והעדפות מגדריות ודתיות של סביבת העבודה	לוח 18
84	מידת שביעות הרצון מהמאפיינים הבאים בתפקיד במקום העבודה הנוכחי	לוח 19
87	קשיים במקום העבודה	לוח 20
90	היבטים שהורגש בהם קידום	לוח 21
91	הגורמים העיקריים לקידום בעבודה	לוח 22

93	קידום במקום העבודה וקידום שדורש השקעה רבה יותר	לוח 23
	במה היית מעוניינת לעסוק אילו היית זוכה בסכום כסף גדול	לוח 24
101	שיספק את כל צרכיך וצורכי משפחתך?	

תרשימים

33	תרשים 1	מועסקות בקרב בנות 25-64, לפי קבוצת אוכלוסייה, 2000-2015
49	תרשים 2	חלוקת המשתתפות בסקר – "מובילות" מול "אחרות", במספרים מוחלטים
53	תרשים 3	מקום המגורים של "מובילות" בהשוואה ל"אחרות"
55	תרשים 4	תחום עיסוק עיקרי של בן הזוג
57	תרשים 5	ממצע מספר ילדים לאישה בהצלבה עם גילה בקרב משתתפות הסקר
60	תרשים 6	מספר האחים במשפחה
64	תרשים 7	הכשרה מקצועית או תחום לימודים שלמדה לפני התוכנית, כלל המדגם
67	תרשים 8	מקורות המידע על תוכנית "מובילות"
70	תרשים 9	ממצע מידת ההשפעה של המניעים השונים לבחירה בתוכנית של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות"
73	תרשים 10	מאפיינים תעסוקתיים של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות"
74	תרשים 11	עבודה במשרה קבועה לאחר תום ההכשרה המקצועית או האקדמית ולפני הכניסה ל"מובילות"
75	תרשים 12	מאפייני התעסוקה של כלל המועסקות בשוק העבודה, תחלופת מקומות עבודה
77	תרשים 13	היקף משרה של בוגרות ההכשרות המקצועיות והאקדמיות המשולבות בשוק העבודה
78	תרשים 14	הסיבה לעבודה בהיקף משרה חלקי של בוגרות ההכשרות המקצועיות והאקדמיות המשולבות בשוק העבודה
79	תרשים 15	גורמי סיוע במציאת מקום העבודה בקרב המועסקות בשוק העבודה
80	תרשים 16	סביבת העבודה וזוהות המעסיק
81	תרשים 17	חשיבות לעבודה בסביבת עבודה חרדית
85	תרשים 18	מידת שביעות הרצון מהמאפיינים הבאים בתפקיד במקום העבודה הנוכחי

88	תרשים 19	מידת הקשיים במקום העבודה הנוכחי
89	תרשים 20	קודמו במקום עבודתו הנוכחי
90	תרשים 21	היבטים שהורגש בהם קידום, כלל המדגם
92	תרשים 22	הגורמים העיקריים לקידום בעבודה
94	תרשים 23	הסיבות לאי־קידום בעבודה
95	תרשים 24	פעולות שמוכנה לבצע כדי להתקדם
97	תרשים 25	תרומת הלימודים לעבודה
	תרשים 26	ניגוד בין ערכי עולם העבודה החילוני לערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית
	תרשים 27	דמיון בין ערכי עולם העבודה החילוני לערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית
98	תרשים 28	האם תעודדי את בנייך ללמוד מקצוע או לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאינה תורנית?
99	תרשים 29	עמדות בעניין תפקידי האישה בפרנסת הבית ובקידום בקריירה
100	תרשים 30	אחוזי משרה לאחר שנה מתום התוכנית
102	תרשים 31	השכר הממוצע של ה"מובילות" שנה מסיום התוכנית
103	תרשים 32	גובה השכר של ה"מובילות" לעומת הממוצע בתפקידים המקבילים
104	תרשים 33	שינויים ברמת השכר בין זמן הכניסה לתוכנית ובין שנה לאחר סיומה
105	תרשים 34	שינויים בקרבה לליבת הארגון המקצועית
106	תרשים 35	תהליך השינוי או האי־שינוי במעבר תפקיד בארגון או מחוצה לו
107	תרשים 36	התחושה לגבי מעבר תפקיד בארגון ומחוצה לו
108	תרשים 37	תחושת השליחות למען קידום נשים חרדיות
109		

תקציר

תוכנית "מובילות" היא תוכנית דגל חשובה ויוקרתית, תוכנית בוטיק, המקדמת את השיח סביב הנהגה תעסוקתית של נשים חרדיות וכן את התעסוקה שלהן עצמן, ומייצרת אדוות לתוך הקהילה החרדית פנימה. הבנת הממשק שבין תהליכי השינוי בחברה החרדית ובין צרכיה ההולכים ומתגוונים היא הבסיס להבנת הזירות החברתיות, המגדריות והמקצועיות של הנשים החרדיות המוצגות בדוח זה ולהבנת בחירתן בתוכנית "מובילות", המבקשת לייצר שדרה מנהיגותית תעסוקתית של נשים בחברה החרדית. בשנים האחרונות שיעורי ההשכלה הגבוהה והתעסוקה של נשים חרדיות עולים, תחומי העיסוק מתגוונים, ויותר חרדיות עובדות במרחב הכללי ובתעסוקה איכותית. היציאה מעבודה במרחבי החינוך, השמורים בתוך המרחב החרדי, אל תחומים נוספים בציבור הכללי מצריכה כלים שיאפשרו להשתלב במקומות העבודה הללו תוך כדי שמירה על הזהות התרבותית. המעטפת הנדרשת צריכה לתת כלים הן לעובדות החרדיות המבקשות לעבוד בעבודות איכותיות בתוך המרחב הכללי והן למעסיקים המבקשים להעסיקן. לאור מגמות אלו ומכלול האתגרים שהנשים החרדיות צריכות להתמודד איתם בשוק התעסוקה, תוכנית "מובילות" מבקשת לייצר כלים לטיפוס למדרגה הבאה בתעסוקה איכותית ובעליית השכר.

מגוון התוכניות וההכשרות המקצועיות לנשים חרדיות נותר מוגבל יחסית. אומנם שיעורי התעסוקה עלו, אך היקף המשרות ורמת השכר בקרב נשים חרדיות עדיין נמוכים ותמהיל העבודות הקיים בעייתי. מעל לכול, נראה כי המדיניות הממשלתית מוכוונת ברובה לעידוד תעסוקה בקרב גברים חרדים, בשל שיעורי התעסוקה הנמוכים בקבוצה זו, אף שעדיין מרבית הנשים החרדיות הן המפרנסות העיקריות במשקי הבית שלהן. כתוצאה מכל אלה השתלבותן של נשים חרדיות בשוק העבודה איננה מובנת מאליה, ויש צורך בתוכניות מנהיגות תעסוקתיות שיתמודדו עם מערך חסמים זה וידברו בשפה המשלבת תהליכי שימור ושינוי הקיימים בחברה החרדית וכך יובילו את הנשים החרדיות לתעסוקה איכותית ובעלת ערך. כמו כן, תוכנית "מובילות" על מאפייניה השונים היא חלק מזירה אזרחית המונעת על ידי נשים חרדיות פרואקטיביות המבקשות לקדם את קהילתן, ויתרונה הוא גם בתחום זה.

על רקע תהליכים אלו יש לבחון את המדיניות המיושמת לקידום נשים חרדיות במערכת החינוך, בהשכלה הגבוהה ובשוק העבודה ולהגדיר מהי הפלטפורמה האקדמית הנכונה לקידומן במסען לרכישת השכלה גבוהה ולתעסוקה איכותית ומשמעותית תוך

כדי שמירה על אורחות חייהן. על המדינה לעשות יותר כדי להתאים את עצמה לשינויים אלו ולא רק לעדכן את המדיניות של קידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה ובהשכלה הגבוהה, אלא גם להשקיע משאבים בכלים רלוונטיים, כגון מסלולים אקדמיים, מרחבי תעסוקה איכותיים ותוכניות קידום תעסוקתי לנשים חרדיות. נראה שהתאמה למציאות המשתנה תוך כדי שיתוף פעולה בין משרדי הממשלה, המגזר העסקי, המגזר השלישי והנשים החרדיות תיטיב עם החברה הישראלית. כל אלה יחד מובילים לצורך בפיתוח מסגרות הכשרה ופלטפורמות נוספות לקידום תעסוקת נשים, צורך אשר בנינו הונחו היסודות לתוכנית "מובילות" – תוכנית המבקשת לקדם נשים חרדיות לשוק תעסוקה איכותי וייחודי המותאם להלכי הזמן, לשינוי ולגיוון הקהילתי החלים בחברה החרדית.

תוכנית "מובילות": מטרה, חזון ושיטת עבודה

מודל התוכנית מושתת על אמונה בכוחם של מעגלי השפעה חיובית וביכולתם של בני האדם לשנות את התפיסות הרווחות בחברה שהם חיים בה ואת ההתנהלות העסקית והחברתית במשק. על פי תפיסה זו, יצירת פלטפורמה מתאימה ונסיבות מתאימות מספיקות כדי לאפשר לאנשים המתאימים הבוחרים בכך להוביל ולהנהיג שינוי. מתוך כך נוסחה מטרתה של תוכנית "מובילות" – לאפשר לנשים חרדיות לקחת חלק בעולם התעסוקה הישראלי במגזר העסקי, הציבורי והאזרחי באופן שוויוני, מקצועי ומפרה. מתוך כך הוגדר גם החזון של תוכנית "מובילות" – מימוש הפוטנציאל של נשים חרדיות ככוח מקדם בכלכלה הישראלית בד בבד עם מימוש זהותן. ובמילים אחרות, קידום תעסוקתי של נשים חרדיות מצטיינות, אקדמאיות ובעלות ניסיון תעסוקתי, ושילובן בשוק התעסוקה בישראל תוך כדי יצירת גיוון תעסוקתי, מיצוי כושר השתכרות והגשמה עצמית. הרעיון העיקרי של החזון הוא הגברת מעורבותן של הנשים החרדיות וחיווק השפעתן על הציבוריות הישראלית בכלל ועל הקהילה החרדית בפרט, כך שיהיו חלק בלתי נפרד ממציאות החיים הכלכלית והחברתית.

לשם מימוש החזון והשגת מטרתה של התוכנית נבנתה מערכת הערכה ומיון למשתתפות בתוכנית. התוכנית יועדה לנשים חרדיות אקדמאיות מצטיינות בעלות עבר תעסוקתי של שלוש שנים לפחות. לאחר מכן נבנתה ונפתחה המכינה לקראת תעסוקה ובה שלושה צירי תוכן עיקריים: בניית מסלול קריירה אישי, ליטוש כישורים רכים לקראת שילוב תעסוקתי וביורר סוגיות סביב תעסוקת נשים חרדיות. המכינה עסקה גם בתוכני מנהיגות תעסוקתית. לאחר מכן, במטרה להבטיח השמה מוצלחת וארוכת טווח, הוקם מערך לקידום השתלבות תעסוקתית בארגונים עסקיים ובתפקידים איכותיים, וכן מעטפת ליווי אישית על ידי צוות מקצועי ומנטוריות בתחומים הרלוונטיים. במקביל

נבנתה מעטפת ליווי קבוצתי, ולבסוף הוקם ארגון בוגרות בשם "רשת מובילות", המעניק רשת עבודה (נטוורקינג), תמיכה וליוי לבוגרות התוכנית כולה.

מטרת המחקר ומתודולוגיה

מחקר ההערכה לתוכנית ביקש לתעד וללוות את פעילותם של שני המחזוריים הראשונים של תוכנית "מובילות". השלב הראשון היה ניסיון להבין את "דמותה של האישה החרדית" הפונה לתוכנית החורטת על דגלה הצטיינות ושילוב תעסוקתי ברמה גבוהה – מהן עמדותיה כלפי שוק העבודה, שאיפותיה לקידום תעסוקתי, האתגרים העומדים בפניה בתוך הקהילה ומחוצה לה בדרך לתעסוקה איכותית, מהו מערך ציפיותיה מתוכנית "מובילות" ובסופו של תהליך מה התרחש אצלה שנה לאחר סיום התוכנית בכל הקשור בשינוי תעסוקתי. השלב השני היה ניסיון לתעד ולהעריך את התקדמות התוכנית – כולל קשיים, הישגים, לבטים, אתגרים והסקת מסקנות – מתוך נקודות המבט של הנשים, המנטוריות בתוכנית ומפעילות התוכנית. ההערכה נועדה לסייע בגיבוש הצעות לשיפורים בהפעלת התוכנית בהמשך, תוך כדי התחשבות בפוטנציאל ההתרחבות, במידה שהיא תיטמע בעתיד. גיבוש תוכנית מעודכנת ומתוקנת על בסיס התובנות העולות מתהליך ההערכה יתרום לקידום ההשתלבות המיטבית של נשים חרדיות בשוק עבודה איכותי, וזוהי מטרת-על של התוכנית.

המחקר נעזר בסקר שנערך פעמיים בכל אחד משני המחזוריים הראשונים: בפעם הראשונה בזמן המיונים לתוכנית, ולכן כולל גם קבוצת "אחרות", דהיינו נשים שלא התקבלו לתוכנית, ובפעם השנייה כשנה לאחר סיום התוכנית. המחקר נעזר גם במתודולוגיה האיכותנית וכולל תיעוד וניתוח חומרים כתובים מארכיון התוכנית וראיונות עומק מובנים למחצה. בשלב זה רואינו בשתי פעימות זמן – תחילת התוכנית וסופה – למעלה משלושים נשים שהשתתפו בתוכנית בשני המחזוריים הראשונים. כמו כן נבחנו נקודת מבטן של שש מנטוריות אשר ליוו את משתתפות התוכנית, ונבדקה גם נקודת מבטם של מפעילי התוכנית – היוזמות והמנהלות של תוכנית "מובילות", ג'ינט ישראל ועמותת קמ"ח – שהיו פעילים בעבר ובהווה בהנעת התוכנית ובהפעלתה.

ממצאי המחקר הכמותי

דיוקן חברתי-דמוגרפי של המשתתפות בתוכנית "מובילות": אם מנסים לייצר פרופיל "ממוצע" למשתתפות בתוכנית "מובילות" מתקבל פרופיל חברתי-דמוגרפי של אישה חרדית נשואה (85%) בסוף שנות העשרים לחייה המתגוררת במרכז הארץ ובירושלים באחד הריכוזים החרדיים (95%). מחציתן נשואות לאברך ומחציתן לבן זוג עובד,

מטופלות בשלושה ילדים בממוצע. פרופיל ממוצע זה גם מצביע על כך שמרבית המשתתפות הגיעו מבתי שמשפחות המוצא בהן מנו עשר נפשות ומעלה, רובן גדלו בבית שהאם בו עבדה, ושליש גדלו עם אם עקרת בית. מעל שני שלישים מהמשתתפות בתוכנית משתייכות לזרם הליטאי, כשמינית לזרם החסידי, ורק 5% מהנשים בתוכנית מזוהות עם הזרם הספרדי. רמת ההכנסה של משתתפות התוכנית בכניסה לתוכנית הייתה גבוהה יחסית לעולם החרדי (8,016 ש"ח). ההוצאה החודשית השוטפת של המשפחה היא כ-7,000 ש"ח בממוצע. מעל לשלושה רבעים מהמשתתפות דיווחו שהן בהחלט מצליחות לכסות את כל ההוצאות של משק הבית. נתוני ההשתכרות שנה לאחר סיום התוכנית מצביעים על עלייה ניכרת ברמת ההכנסה הממוצעת, בשיעורים של 25%-50%.

מאפייני השכלה ושלב הבחירה בתוכנית – אופן קבלת המידע והמניעים לבחירה בתוכנית: רוב ה"מובילות", כלומר הנשים שהשתתפו בתוכנית, הגיעו מתחומי הכלכלה, החשבונאות והחינוך – תחומי לימוד הנלמדים בסמינר. לרובן המוחלט רקע אקדמי, כמחצית מהן בעלות תואר ראשון, וכשליש בעלות תואר שני או שלישי. הנשים מדווחות כי הן מועסקות בתחום שלמדו ושהתואר האקדמי סייע להן בקבלתן למקום העבודה הנוכחי שלהן. המניע הראשון שלהן לבחירת התוכנית היה רצון להתקדם מבחינה מקצועית ולבטא יכולת אישית; המניע השני היה עניין בעבודה ובמקצוע, והכנסה – עלייה בשכר. מקורות המידע שלהן לגבי התוכנית היו בעיקר עיתונות חרדית, חברות והמוסדות להשכלה גבוהה שלמדו בהם.

היסטוריה תעסוקתית ומאפייני תעסוקה: כ-90% מה"מובילות" מועסקות בשוק העבודה, 70% מהן במשרה מלאה, 87% מהן שכירות, ואין בהן אף לא עצמאית אחת (אחוז קטן שכירות ועצמאיות במקביל). כשני שלישים מהן החליפו מקום עבודה לאחר תקופת הלימודים, רובן פעם אחת. רק כשליש עובדות במקום המגורים שלהן. 39% מהן עבדו כמנהלות, 22% מהן בעלות משלח יד אקדמי, 14% בעלות מקצועות חופשיים וטכניים. מבחינת התפלגות לענף כלכלי, 29% עסקו בפעילויות השכרה ושירותים עסקיים, 10% עסקו בשירותי בריאות, רווחה וסעד, וכן בבנקאות, בביטוח ובמוסדות פיננסיים אחרים. לגבי הסיבות להעסקה במשרה חלקית, 18% ענו כי העבודה שמצאו היא רק במשרה חלקית, ואחוז דומה ענה כי יש להן ילדים קטנים וכי הן לומדות. 81% מהנשים מקבלות את השכר מהמעסיק הישיר שלהן או ממקום העבודה. הנשים העידו כי הגורמים העיקריים שסייעו להן למצוא עבודה הם חברים וקרובי משפחה (42%) ואינטרנט (21%). שנה לאחר סיום התוכנית, במחזור א' 100% מועסקות במשרה מלאה, ובמחזור ב' 72% מועסקות במשרה מלאה.

שבועות רצון, קשיים וקידום בעבודה: ה"מובילות" שבועות רצון ביותר מהיחסים עם החברים לעבודה, מהיכולת שלהן לקיים אורח חיים חרדי ומההערכה המקצועית כלפיהן. הקשיים העיקריים שלהן במקום העבודה הנוכחי הם לוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה ודרישה לעבוד בשעות נוספות ולא רגילות. רוב הנשים הרגישו שקודמו במקום העבודה הנוכחי שלהן (71%), דבר שהתבטא בעיקר בעלייה בשכר ובקבלת תפקיד מעניין שיש בו אחריות גדולה יותר. כאשר התבקשו לומר מהם הגורמים העיקריים שעזרו בקידומן בעבודה הן אמרו כי אלה יכולותיהן האישיות (52%), ולאחר מכן מסירותן לעבודה (24%). הנשים שלא קודמו ציינו שהסיבות העיקריות היו הצורך והרצון שלהן לטפל בילדים (69%) והעובדה שאין לאן להתקדם במקום עבודתן (66%). שנה לאחר סיום התוכנית העידו כשני שלישים מהנשים בשני המחזורים שרמת הקרבה לתחומי הליבה בתוך מקום העבודה עלתה, וכחצי מהנשים העידו שהן חשות שחל שיפור ניכר בסטטוס התעסוקתי שלהן.

מאפיינים של סביבת העבודה והעדפות מגדריות ודתיות של סביבת העבודה: מעל לשני שלישים (67%) מה"מובילות" עובדות במקום שהמעסיק בו לא חרדי, ורובן (59%) מדווחות כי בעבורן יש חשיבות מועטה לעבודה בסביבה לא חרדית. עם זאת, בעבור מחצית מן הנשים יש חשיבות להפרדה מגדרית. רוב הנשים (77%) מעידות כי במהלך עבודתן נחשפו להתנהגות ולתכנים שאינם הולמים את אורח החיים החרדי, אך רק כרבע מהן העידו כי התנהגות זו הפריעה למהלך התקין של עבודתן. למעלה ממחצית מהנשים (54%) נוהגות להשתתף באירועים חברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה.

ציפיות הנשים מתוכנית "מובילות" בשלב הכניסה לתוכנית: מרבית ה"מובילות" ציפו שהתוכנית תאפשר להן לערוך בירור מעמיק שבו יוכלו לזהות מהו התחום המרכזי המגלם את כישוריהן. עוד ציפיה שכיחה מהתוכנית הייתה מתן כלים להשמה ולהתקדמות במקצוען. מבחינתן התוכנית נתפסה כפלטפורמה טובה להבאתן להצלחה בהשתלבות בתפקידים בכירים ומאתגרים יותר. כמו כן, הנשים ציינו את הרצון להכיר דרך התוכנית נשים חרדיות המתמודדות עם קשיים דומים, וכן את הצורך מבחינה מקצועית לייצר רשת עבודה פנימית (נטוורקינג) בתוך העולם החרדי. ציפיה אחרת שעלתה במובהק היא הפיכתה של התוכנית לפלטפורמה להיכרות הדדית של הנשים החרדיות עם המגזר העסקי. לא נמצא הבדל ניכר במערך הציפיות בקבוצת ה"אחרות", אם כי ה"אחרות" הדגישו, נוסף לאלה, גם הכנות טכניות יותר להתאמת מקומות עבודה לנשים (לדוגמה כשרות) וכן סוגיות של העצמת נשים. לתפיסתן של הנשים הדרך לסייע לנשים חרדיות מצטיינות

להשתלב במסלולי תעסוקה יוקרתיים כוללת הן חיזוק הביטחון של נשים חרדיות ביכולותיהן ובתרומתן, הקיימת והפוטנציאלית, והן בניית מודל של נשים חרדיות חזקות בשוק העבודה והבאתו לתודעה של השוק העסקי והציבורי. רק מעטות דיברו קונקרטי על שיפור היכולות שלהן כעובדות. גם כאן, בלא הבדל גדול בין ה"מובילות" לבין ה"אחרות".

עמדות ה"מובילות" בעניין תרומת הלימודים לעבודה: מידת הסכמה גבוהה ביותר (ציון 7.88) נמצאה עם ההיגד שההכשרה המקצועית והאקדמית שלהן עזרה להן למצוא עבודה. נוסף על כך נמצאה הסכמה גבוהה (ציון 6.76) עם ההיגד שההכשרה המקצועית או האקדמית שלהן תרמה להן בהתמדה בעבודה ועזרה להן במעבר למקום עבודה טוב יותר (ציון 7.42). ההיגד שההסכמה עימו הייתה הנמוכה ביותר בקרב ה"מובילות", אם כי עדיין גבוהה (ציון 6.11), היה שנתר להן די זמן לניהול משק הבית ולטיפול בילדים. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות".

היחס של העולם החרדי לעולם החילוני ועמדות בעניין תפקידי האישה – פרנסת הבית וקידום בקריירה: כמחצית מה"מובילות" מרגישות במידה רבה כי יש ניגוד בין ערכי עולם העבודה החילוני לבין ערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית (50.4%). פחות משליש מהנשים השיבו כי יעודדו את בניהן ללמוד מקצוע או לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאינה תורנית, וכמחצית השיבו על כך "תלוי". ה"מובילות" טענו כי הדבר תלוי ברצונו של הילד ובהתאמתו למסגרת התורנית, ואם הדבר יקדם אותו מבחינה מקצועית ואישית. בהתאם, הן מציינות כי אם הילד יאהב וגם ירצה להישאר בעולם התורני, ובו יראה את קידומו ואת מיצוי האישי – הן יעודדו אותו להישאר בעולם זה בלבד. מיעוט מה"מובילות" טענו כי יציאת בניהן לאקדמיה ולתעסוקה היא מוצא אחרון בעיניהן וכי היא רצויה רק בלית ברירה. לשאלה מה היו עושות אילו זכו בסכום כסף גדול שיספק את כל צורכיהן וצורכי משפחתן ענו רוב הנשים שהיו עוסקות בפעילות התנדבותית (54%) ורוכשות השכלה גבוהה. לגבי עמדותיהן בעניין תפקידי האישה בפרנסת הבית וקידום בקריירה הן ענו כי האישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה וליכולותיה (8.21) וכי עליה לבחור במקצוע לפי מידת עניינה בו ולא בהתחשב בטיפול במשפחה. לתפיסה שהאישה אמורה לפרנס אך לא לפתח קריירה שתפגע במשפחה ושהגבר צריך להקדיש את כל זמנו ללימודי קודש בלבד נרשמה רמת הסכמה בינונית בקרב כלל המשיבות. רמת הסכמה הנמוכה ביותר הייתה עם ההיגד שלמען שלום בית וזוגיות מוצלחת על האישה להישאר בבית ולטפל בילדים (2.26).

אפשר לראות כי הפרופיל העולה של ה"מובילות", בהשוואה לקבוצת ה"אחרות", הוא של נשים המהוות מעין אליטה חרדית – הן מבחינת מוצאן הקהילתי, הן מבחינת המבנה המשפחתי שלהן (מחציתן מפרנסות יחידניות ובעלן אברך), הן מבחינת השכלתן ותעסוקתן, הן מבחינת רמת הכנסתן והן מבחינת עמדותיהן והשקפותיהן. מהנתונים במחקר עולה כי אחוז החרדיות העובדות משרה מלאה אינו משתנה גם כאשר האיכות התעסוקתית עולה. הנשים החרדיות בתוכנית מעידות על יכולותיהן האישיות (כישורים רכים) כסיבה העיקרית לקידומן בעבודה, בפער ניכר לעומת כוחות מסייעים חיצוניים – ידע, מקצועיות והערכת הממונים. לעומת זאת, לתפיסתן הסיבה העיקרית המונעת מהן קידום בעבודה משתנה: רובן טוענות כי אין אופק קידום בארגון שהן משולבות בו, ואילו נשים המועסקות בעבודה איכותית רואות בבחירתן לטפל בילדיהן את הסיבה הראשונה לאי-קידום, ומייד לאחריה חוסר האפשרויות לקידום. נמצא גם שבקרב נשים בעלות איכות תעסוקתית גבוהה הובעה נכונות לפרואקטיביות גבוהה יותר במטרה להשיג קידום תעסוקתי לעומת כלל הנשים החרדיות. הפעולה הפחות מועדפת על כלל הנשים, ובעיקר על העובדות בתעסוקה איכותית, היא לעבוד יותר שעות, בשל הפגיעה בזמן המוקדש לילדים ולמשפחה. נשים בעלות איכות תעסוקתית גבוהה עובדות בארגונים מעורבים, לעומת כלל הנשים החרדיות. הן מעידות שלא הפריעו להן התכנים (הלא הולמים) שנחשפו אליהם במסגרת העבודה, ומחציתן אף ציינו שהן נוהגות להשתתף באירועים החברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה. סדרת מאפיינים אלו יש לה חשיבות רבה, מכיוון שמטרת התוכנית היא להוביל ולקדם נשים חרדיות לתעסוקה איכותית בשוק העסקי והציבורי בלי קשר לזהות ולדמות של המעסיק או של מקום העבודה. בתוך כך, מעניין לראות כי דווקא נשים אלו, בעלות תעסוקה איכותית, הסכימו במידה פחותה עם האמירה שהאישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה ויכולותיה. לעומת זאת, הן מסכימות במידה רבה עם ההיגד שעיקר הדאגה לפרנסה מוטל על האישה ושעליה לפתח קריירה שלא תפגע במשפחתה. הן מעוניינות להשתלב בעולם ההשכלה והתעסוקה הכללי ה"חילוני", ועם זאת אינן בטוחות כי ירצו להעביר גישה זו הלאה לילדיהן.

הדוח מצביע על מגמה מעניינת: ככל שהאיכות התעסוקתית של הנשים בחברה החרדית עולה כך גוברת השמרנות שלהן בכל הקשור לקיום התפקידים המרכזיים שהתחנכו עליהם במערכות החינוך החרדיות ובקהילותיהן (תפקידן כרעיה וכאם). נראה כי יש פה קונפליקט בין הרצון להתקדם בשוק העבודה לבין הצורך לשמר את התפיסות וההשקפות שהתחנכו עליהן בכל הקשור לתפקידן במשפחה ובקהילה.

ממצאי המחקר האיכותני

נקודת מבטן של הנשים המשתתפות בתוכנית "מובילות"

אף שחצי מהנשים נשואות לגברים עובדים, כמעט כולן מבקשות לחנך את בניהן ללימוד תורה כערך עליון. רובן גדלו לשני הורים עובדים. רובן אינן מתחברות לשאיפה לשינוי מהותי בחברה החרדית (למשל למושגים "קריירה" ו"פמיניזם"). כולן (מלבד הרווקות) תיארו שמבחינתן העיקר בחיים הוא להיות אשת משפחה, וסיפרו כי שם מוגדרת ההצטיינות של האישה החרדית. בהתאמה, המודל לחיקוי מבחינת רובן הוא האישה שמשלבת בצורה מושלמת בין הבית לעבודה. עם זאת, רובן כמעט שאינן מתייעצות עם רבנים, לא באופן כללי ולא לגבי ההרשמה לתוכנית. כמעט אף אחת מהנשים לא הגדירה דמות מוכרת כמודל לחיקוי, ולא מעט דיווחו שאין להן קשר או מחויבות לקהילה מסוימת. הן העידו כי הן מבינות שהתוכנית עשויה לגרום שינוי בחברה החרדית, ואף שחלקן נמנעו מהגדרתן כסוכנות שינוי הן מדמיינות לעצמן מציאות שונה ופשוטה יותר עבור הבנות שלהן. רוב הנשים מעריכות שלאט-לאט החברה החרדית תגיע לאקדמיה ולתעסוקה איכותית, ומקוות שהרבנים יפסיקו להילחם בתמורות אלו. עם זאת, הנשים העידו כי התוכנית לא השפיעה על האידיאולוגיה וההשקפה הדתית שלהן. ממצאים אלו משקפים את הטווח שבין סולמות הערכים השונים ואת המתח שבין אסטרטגיות השינוי למשימת השימור המתקיים באופן תדיר בזהות הנשית-חרדית המקצועית.

הנשים תפסו את "מובילות" כתוכנית לקידום תעסוקתי – בתחום העיסוק הנוכחי שלהן או בכיוונים חדשים. רובן כוונו לתוכנית כדי להשיג תוצאות מיידיות, ומיעוט קטן מהן הגיעו לתוכנית במטרות מנהיגות תעסוקתית ומגזרית. רובן המוחלט ציפו מחלק המנטורינג בתוכנית להיות החלק המשמעותי ביותר. לאחר שהשתתפו בתוכנית הן העידו שהיא חשובה ותורמת. רובן ציינו כי ההחלטה להשתתף הייתה טובה, אף שהן התאכזבו מחלקים בתוכנית. ככלל, נרשמה חלוקה דיכוטומית בין שני סוגי נשים שהגיעו לתוכנית: נשים שבאו לתוכנית על מנת להתקדם בעבודה, תפסו אותה כתבנית השמה מתקדמת וחיפשו תוצאה מיידית ואת הקידום המהיר בעבודה; מולן מיעוט נשים שרצו לפתח שיח נשי על מנהיגות במטרה לייצר הסתכלות רחבה יותר ולפתח גם קבוצת תמיכה, שכתוצאה ממנה אפשר להתקדם בעבודה. ההמלצה מצד כולן הייתה לחדד את מטרות התוכנית ולבחור באחד משני הצדדים הללו.

כמעט כל הנשים דיווחו על קידום תעסוקתי לאחר סיום התוכנית. כמו כן הן תיארו כלים שנרכשו במהלך התוכנית: היכולת לגלות מה אני לא רוצה לעשות ולהחליף אפיק

תעסוקתי, האומץ לעמוד על שלי מול מעסיקים קיימים או פוטנציאליים, ההחלטה לבחור במשהו מעמיק וערכי על פני עבודה מכניסה.

רוב הנשים אמרו שימליצו לאחרות להשתתף בתוכנית, אבל הן ממליצות לשמור על יותר אחידות – הן במעמד האישי של המשתתפות, הן בגילים שלהן, הן מבחינה מקצועית והן מבחינת ההשתייכות למיינסטרים החרדי.

לסיכום, אם לחזור לחלוקה הדיכוטומית שהנשים הבחינו בה לגבי מטרת התוכנית: אלו שהגיעו במטרה תעסוקתית התקדמו ומטרתן הושגה (גם אם לא בעזרת התוכנית ממש), ואלו שהגיעו במטרה חברתית-מנהיגותית לא קיבלו את התכנים שקיוו להם.

בעקבות הממצאים האיכותניים בעניין קידום תוכנית הליבה של "מובילות" על חלקיה השונים והגדרת קהל היעד שלה נדרשים שינויים:

- ✓ הגדרה מחדשת או מהודקת יותר של פרופיל ה"מובילה" – מאילו תחומי עיסוק היא מגיעה, ניסיון מקצועי, שאיפות מקצועיות, פתיחות-שמרנות, רווקות-נשואות, פריפריה-מרכז, חיפוש אחר קידום תעסוקתי בלבד או חיפוש אחר קידום מנהיגותי וחברתי. נדמה שהוחלט לפנות לזרם השמרני יותר – בחירה שתדרוש התאמות מצד התוכנית.
- ✓ הגדרה ברורה של מטרת התוכנית – האם בדגש התעסוקתי, האם בדגש המנהיגותי, האם בכל זאת שילוב?
- ✓ הכרעה אם לפתח צירים חדשים לתוכנית או להתמקד בחיזוק תוכנית הליבה – המכנינה והמנטורנינג – הנשים מציינות את הצורך בפיתוח תוכנית הליבה.

נקודת המבט של המנטוריות בתוכנית "מובילות"

קבוצת המנטוריות מורכבת מנשים בעלות תפקיד בכיר יחסית במגזר העסקי, ציבורי או פרטי, בעלות קשר רגשי למגזר החרדי או לקידום נשים ועניין בהם. המוטיבציה שלהן היא סיוע לנשים חרדיות להתפתח, והיו שקיוו אף לקדם את עצמן על ידי הגדלת מאגר הקשרים שלהן במפגש עם מנטוריות אחרות. המנטוריות מגדירות את התפקיד בצורה מגוונת מאוד: היו שהדגישו את האימון וההתפתחות האישית, ואחרות הדגישו את הסיוע ברישות מקצועי (נטוורקינג) ובמציאת עבודה. המטרה של המנטוריות היא להגביר בנשים את הביטחון ולתת להן את הכלים להתקדם, ולא רק לקדם אותן לעבודה חדשה. לטענת המנטוריות הנשים יודעות מה הנקודה הסופית שהן רוצות להגיע אליה אבל אין להן מודעות לכך שיש עבודה רבה בדרך לשם, וכדאי להדגיש כי מדובר בתהליך שיש לצעוד בו, ולא רק לחכות לסיום שלו.

בעקבות הממצאים האיכותניים הקשורים בקידום תהליך המנטורינג בתוכנית הליבה ובחשיבה על שילוב המנטורינג במסלולים השונים שמתפתחים בתוכנית נדרשות התאמות:

- ✓ הגדרה מחודשת או מהודקת יותר של פרופיל המנטורית – האם התחום המקצועי שהמנטורית מגיעה ממנו הוא פרמטר חשוב לבחירה בה לתוכנית, האם אופי המנטורית חשוב, באיזה דרג ניהולי המנטורית צריכה להיות, האם חשובה תמיכה מנטלית ולא רק תמיכה מקצועית ב"מובילה"?
- ✓ הגדרה ברורה של תהליך המנטורינג – הן לצוות, הן לנשים בתוכנית והן למנטוריות עצמן – אורך התהליך, תוכן התהליך, מהות הקשר המצופה. כעת תהליך המנטורינג אינו ברור, לשני הצדדים, והכוונה היא בעצם לייצר תקנון או מתווה לתהליך, בוודאי אם רוצים לפתח אותו.
- ✓ פיתוח תהליך תמיכה למנטוריות בתוכנית – מצריך חשיבה, מכיוון שמדובר בנשים שאין להן זמן ושאינן רוצות להשקיע זמן נוסף בתוכנית אך העידו על צורך מסוג זה.

לסיכום, הדבר החשוב ביותר שעלה בראיונות עם המנטוריות הוא החשיבות הרבה בהתאמה בין הדרך שהמנטורית רואה את התפקיד שלה לבין הציפיות של ה"מובילה" מהתהליך וממה שהוא כולל.

נקודת המבט של המפעילות בתוכנית "מובילות"

מבחינת המפעילות, התוכנית נועדה להיות פלטפורמה ליצירת שינוי בשיח התעסוקתי עבור נשים בחברה החרדית. מטרה אחרת הייתה יצירת הקבוצה, שכן למפעילות היה חשוב לכנס קבוצת נשים שיידעו שהן לא לבד במעמד הזה, מעין קבוצת תמיכה. עוד מטרה של התוכנית נוגעת בעמדות המעסיקים ובשינוי הגישה שלהם לגבי תעסוקת נשים חרדיות. עם זאת, היה להן ברור שהמטרה של הנשים היא קידום תעסוקתי. המפעילות הגדירו את מטרת-העל של התוכנית כקידום תעסוקתי ויצירת שכבת מנהיגות תעסוקתית. לתפיסתן יעד הקידום ממומש, והאתגר הבא הוא חיזוק מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית בעלת השפעה רחבה.

המפעילות מעוניינות לקצר את תהליך המנטורינג ולבצע התאמה טובה יותר שלו לתוכנית, וכן לשפר את "רשת מובילות", להרחיב את מספר הנשים מהמיינסטרים החרדי ולהגדיל את הפעילות מול מעסיקים פוטנציאליים. הן מרוצות מהקידום התעסוקתי של הנשים ומאחוזי הנשירה הנמוכים, אך מאוכזבות מחוסר הקידום של התכנים המנהיגותיים בתוכנית.

לסיכום, במהלך שנת 2017 עבד צוות התוכנית על פיתוח התוכנית האסטרטגית בשותפות עם הוועדה המקצועית של "מובילות" ועם אנשי מקצוע רלוונטיים. ביוני 2018 ייפתח מחדש החוזה של הג'וינט מול "מובילות", וזו הזדמנות להיערך ולדייק את הפעילות של התוכנית.

בעקבות הממצאים האיכותניים בעניין קידום תוכנית הליבה של "מובילות" על חלקיה השונים וקהל היעד שלה נדרשות התאמות:

- ✓ הגדרה ברורה של מטרות התוכנית – האם בדגש התעסוקתי, האם בדגש המנהיגותי, האם בכל זאת שילוב?
- ✓ בדיקת פוטנציאל עתידי של אוכלוסיית היעד – הגדרה של אוכלוסיית היעד של התוכנית ובדיקה כמה נשים פוטנציאליות קיימות למחזורים הבאים.
- ✓ פיתוח ודיוק של תהליך השיווק – פיתוח מקורות הפצה של התוכנית על מנת להגיע לנשים חרדיות נוספות, ומיתוג פעילות התוכנית פנימה לתוך החברה החרדית והחוצה לגופי המגזר השלישי, המדינה והתורמים. כיום נפתחות תוכניות מנהיגות חדשות לנשים חרדיות. יתרונה של "מובילות" הוא בדגש המנהיגותי-תעסוקתי, ובכך היא נבדלת מהתוכניות האחרות, העוסקות בשיח נשי פמיניסטי או פוליטי, או בתכנים כמו חינוך ואקולוגיה ועוד.
- ✓ בראש ובראשונה יש לחזק את תוכנית הליבה ולאחר מכן להתחיל לפתח צירים (מוצרים) חדשים לתוכנית.
- ✓ פיתוח וביסוס הקשר עם השותפים ובירור תהליך ההטמעה – האם וכיצד: האם להאריך את החוזה מול הג'וינט, האם לשנות את גוף התשתית לעמותה אחרת, ואולי להיות לעמותה העומדת בפני עצמה, על המורכבות הכלכלית והעבודה הבירוקרטית הנובעות מצעד שכזה?

לשם כך יש צורך בפיתוח התוכנית האסטרטגית בשותפות עם הוועדה המקצועית שלה ועם אנשי מקצוע רלוונטיים, מתוך הבנה של היתרונות היחסיים של כל מהלך, בעקבות מסקנות הדוח. מחקר ההערכה המסכם נועד לסייע בגיבוש הצעות לשיפורים בהפעלת התוכנית בהמשך, מתוך התחשבות בפוטנציאל ההתרחבות וההטמעה העתידית שלה. גיבוש תוכנית מעודכנת או מתוקנת על בסיס התובנות שעלו בתהליך ההערכה יתרום לקידום ההשתלבות המיטבית של נשים חרדיות בשוק עבודה איכותי, מטרת-העל של התוכנית.

1. רקע: נשים חרדיות, השכלה, תעסוקה, מנהיגות

1.1. נשים חרדיות – נתונים ומגמות: תמונה כוללת

אחד המאפיינים הבולטים ביותר בחברה החרדית הוא ההפרדה המגדרית. ההפרדה בין המינים כמעט דיכוטומית, עד שאפשר להתבונן בחברה החרדית ולזהות בה שתי חברות שונות: חברת הגברים וחברת הנשים. לכל אחת מחברות אלו מאפיינים אחרים ותפקידים שונים לחלוטין. מחקרים רבים מפנים את נקודת המבט אל עבר הייחוד והאפיון של נשים חרדיות. מטרתם להתבונן באופן מעמיק באישה בת הקהילה החרדית החיה במדינת ישראל של ימינו, להכיר את שגרת חייה של האישה החרדית הטיפוסית ולסמן תהליכים קולקטיביים המתרחשים בקרב נשות הקהילה בכלל. מחקרים אלו נסבים סביב שתי זירות עיקריות – המרחב הפנימי: הבית והמשפחה, ומולם הקהילה;¹ והמרחבים החיצוניים לקהילה החרדית: בהם מרחבי התקשורת והרשת,² התעסוקה,³ ההשכלה,⁴ הפנאי.⁵

העיסוק בנושא הנשי עשוי להציף סוגיות רלוונטיות מגוונות בחייה של האישה החרדית במדינת ישראל של ימינו ולחשוף מתחים השזורים בזירות חייה השונות – למשל, המתח בין שימור אורח החיים הייחודי לבין השינויים הרבים המתרגשים על הקהילה מבית ומחוץ; המתח בין ההבניה הקהילתית והתפקידים המסורתיים של רעיה ואם לבין האפשרויות שהעולם המערבי מזמן לאישה החרדית; כך גם ההבנה בדבר ריבוי האתגרים המורכבים הניצבים אל מול העוצמות המאפיינות את נשות הקהילה החרדית.⁶

- 1 פרידמן, 1988; 1995; 1998; אלאור, 1992; קפלן, 2007; בארט ובן ארי, 2014; ליוש, 2014; 2015; נריה-בן-שחר, 2015; 1997; 1995; El-Or 1993.
- 2 הורביץ, 2000; צרפתי ובלייס, 2002; לב-און ונריה-בן-שחר, 2009; 2013; 2012; Rashi, 2012; Neriya-Ben Shahar, 2017; Neriya-Ben Shahar & Lev-On, 2011.
- 3 כהן, 2005; קלעגי, 2010; סופר-פורמן, 2012; קוליק, 2013; גלבוע, 2014; מלאך, כהן וזיכרמן, 2016; מילצקי, 2017; קלעגי ובראון-לוינסון, 2017; א, 2017.
- 4 לופו, 2003; חקק, 2004; מלחי, כהן וקאופמן, 2008; קלעגי, 2010; הלר, 2014; מלאך, 2014; מלאך, כהנר ורגב, 2016.
- 5 אלאור ונריה, 2003; Cahaner & Mansfeld, 2012; Mansfeld & Cahaner, 2013.
- 6 קפלן, 2007; ליוש, 2014; 2015; מלחי ואברומסקי, 2016; איבנבויים וכהנר, 2016.

מנקודת מבט כמותית על העשור האחרון בהיבט המגדרי (נשי) חרדי אפשר לראות שעולה תמונה של תהליך עקיב של פער בין מיעוט הזדמנויות וריבוי חסמים כלכליים, קהילתיים ותרבותיים לבין העוצמה שנשים חרדיות מפגינות והניסיון שלהן לצלוח את האתגרים.⁷ הנתונים מעלים עדות למתח בין אסטרטגיות שינוי למשימת השימור. מתח זה מסומן במחקרים כבר מתחילת שנות האלפיים, והוא מתחזק לנוכח תהליכי השינוי המתרחשים בחברה החרדית והחשיפה ההולכת וגדלה לחברה הכללית ולתהליכי מודרניזציה וישראלזציה.⁸

המיקום שבין שימור לשינוי מתברר בראי הנתונים הסטטיסטיים: המוטיב המשמר מתבטא בגיל הנישואים הצעיר בקרב נשים חרדיות (20, בהשוואה ל-25 בקרב נשים יהודיות חילוניות), שיעור פיריון גבוה לאישה חרדית (6-7 ילדים, בהשוואה ל-2-3 ילדים בקרב נשים יהודיות חילוניות), ניהול משפחה בתנאים כלכליים לא פשוטים (45% מהמשפחות בחברה החרדית מצויות מתחת לקו העוני, מול 12% מהמשפחות היהודיות הלא חרדיות) וכניסה של יותר נשים לשוק העבודה אך בשכר נמוך ובמשרות חלקיות (רק 48% מהנשים החרדיות עובדות במשרה מלאה). לכך יש להוסיף מנגנונים חברתיים משמרים, אשר לחלקם הקטן ביטוי סטטיסטי (לדוגמה, שיעור נמוך של בעלות רישיון נהיגה – 29%, אל מול 72% מהנשים היהודיות הלא חרדיות). היבטים משמרים אלו עומדים אל מול היבטים המקדמים שינוי – לדוגמה, יותר סטודנטיות חרדיות בהשכלה הגבוהה (69% מהסטודנטים החרדים בהשכלה הגבוהה הם נשים), שיעורי התעסוקה בקרב נשים חרדיות עולים (73% בשנת 2015, לעומת 51% בשנת 2003) ומגוון התחומים מתרחב (שיעור העובדות בחינוך 42% בשנת 2015, לעומת 64% בשנת 2001), חשיפה גדלה לאינטרנט (47% משתמשות באינטרנט בשנת 2015, לעומת 28% בשנת 2008) ועוד.⁹ באופן כללי עדיין בולט הפער בכל הפרמטרים הללו בין נשים יהודיות לא חרדיות לבין נשים חרדיות.

דיון על הזהות המגדרית-נשית בחברה החרדית וגבולותיה והבנת מערכות יחסי הגומלין המרחביות-חברתיות של זהות זו עם אוכלוסיית "העולם החיצון" לה מחייבים הצגה של תהליכי השינוי בחברה החרדית בעשורים האחרונים.¹⁰ כך, בקהילה החרדית מתפתחים סוגים של "מפתחות", אשר במידה רבה פורצים את חומות המגן של המובלעת

7 מלאך, חושן וכהנר, 2016; כהנר, מלאך וחושן, 2017.

8 קפלן וסיוון, 2003; קפלן, 2007; זיכרמן וכהנר, 2012; ליאון, 2017; זיכרמן, 2014; מלאך וכהנר, 2017.

9 מלאך, חושן וכהנר, 2016; כהנר, מלאך וחושן, 2017.

10 מלאך וכהנר, 2017.

החברתית והתרבותית. בהם אפשר להזכיר שינויים כלכליים, גלובליים ומקומיים, המקשים על מצבם הכלכלי של החרדים; שינויים בהנהגה, המתבטאים בהיעדרה של מנהיגות רוחנית דינמית ודומיננטית בצד פריחתה של הנהגה מוניציפלית אזרחית פרקטית; שינויים תרבותיים – יציאה לעבודה במרחב החילוני, יציאה להשכלה גבוהה (שאינה לימודי קודש), גלישה במרשתת, תרבות צריכה מתפתחת ועוד. שינויים אלו מעצבים מחדש את החברה החרדית בת זמננו, מאפשרים לקולות ולרעיונות חדשים להיכנס לתוכה, מרחיבים את הסדקים ומערערים את חומת הסגירות והבדלנות החרדית. הגידול הדמוגרפי המסיבי של החברה החרדית (הגדלה ב-4% בכל שנה, אל מול 1.8% בחברה הכללית) בשילוב התהליכים שתוארו מרחיבים את גבולות "הליבה החרדית" – הן החברתית והן המרחבית – ומתוך כך נוצרות זהויות וקבוצות חדשות על "סרגל הזהויות" שבין שמרנות למודרנה.¹¹ טיפולוגיה זו של זהויות חרדיות, גם בהקשרה המגדרי, מבקשת לעצמה מיקומים שונים במרחב – בליבתו של המרחב החרדי או בשוליו, וגם על קווי התפר עם המרחב הכללי של רשות הרבים הישראלית.¹² במידת מה הזהות החרדית גמישה יותר וממקמת את עצמה בין זהויות חברתיות, ולכך יש השלכה גם על הבחירות התעסוקתיות והאזרחיות של הרואים את עצמם חלק ממנה. דיוקנה המשתנה של החברה החרדית משליך על מקומה במרחב החברה הישראלית ומאתגר את הזהות הקהילתית השמרנית הבסיסית, גם בענייני מגדר ותפקידי האישה.¹³

הבנת הממשק שבין תהליכי השינוי בחברה החרדית ובין צרכיה המתגוונים היא הבסיס להבנת הזירות החברתיות-מגדריות-מקצועיות של הנשים החרדיות המוצגות בדוח זה ולהבנת בחירתן בתוכנית "מובילות", המבקשת לייצר שדרה מנהיגותית תעסוקתית של נשים בחברה החרדית.

1.2. נשים חרדיות - התפתחות התפקיד הנשי: בית, קהילה ומקצוע

חלוקת התפקידים בחברה היהודית המסורתית ייעדה לבנים חינוך פורמלי תורני, ואילו לבנות מסלול ההתבגרות והלמידה יועד בתוך המשפחה. במחצית השנייה של המאה התשע-עשרה הביאו תהליכי תיעוש ומודרניזציה לערעור מעמדן הכלכלי של משפחות רבות, וכתוצאה מכך נשים יצאו בפעם הראשונה לעבוד מחוץ לבית – בבתי מסחר,

11 זיכרון וכהנר, 2012; מלאך וכהנר, 2017.

12 זיכרון וכהנר, 2012; כהנר, 2017א.

13 קפלן, 2007; ליוש, 2014; 2015; בכר, 2015.

בבתי מלאכה ובמפעלים. בעקבות החשיפה לתרבות המודרנית שהביאה העבודה מחוץ לבית החל תהליך חברתי, ובהמשכו בנות יהודיות, בעיקר ממשפחות מבוססות, נשלחו לרכוש השכלה מסודרת במוסדות לא יהודיים. ראשיתה של המהפכה בתחום החינוך הפורמלי של הבנות בתוך החברה המסורתית (ולא במסגרות חיצוניות, כפי שהיה מקובל קודם לכן) הייתה הקמת רשת בתי הספר "בית יעקב" בשנת 1919 באירופה. תחילתו של התהליך נזקפת לזכותה של הגברת שרה שנירר התופרת, אשר פתחה את בית הספר הראשון לבנות בקרקוב בשנת 1917, בשל הצורך שראתה במסגרת שתאפשר בה השכלה דתית לבנות. שנתיים לאחר הקמתו, אנשי "אגודת ישראל" לקחו חסות על בית הספר, והרשת גדלה. החל בשנות השלושים של המאה העשרים בתי ספר של רשת החינוך נפתחו גם בארץ ישראל. לאחר קום המדינה, מדינת ישראל קיבלה על עצמה את האחריות למערכת החינוך כולה, בתוכה גם לבתי הספר של רשת "בית יעקב", ובתוך כך גם לסמינרים.¹⁴

בשנות החמישים שאפו רבנים מובילים להרחיב באופן מלא את האידיאל שראו בלימודי הגבר בישיבה. כדי לאפשר מצב אידיאלי זה נרתמו תלמידות "בית יעקב" לתהליך והצטרפו ברצון למהפכה, ובמסגרתה הן ראו ייעוד בנישואים עם בחור ישיבה המבקש להקדיש את עצמו לאחר נישואיו ללימוד תורה ב"כולל" (מסגרת לימוד תורה עבור גברים נשואים). ביסודו של ייעוד זה עמדה התפיסה שהשכר הרוחני של הבעל בעבור לימוד תורה מתחלק שווה בשווה עם האישה המאפשרת לו ללמוד. השינוי התפיסתי היה מהפכני ואפשר למעשה את ייסודה של "חברת הלומדים", המתקיימת עד לימינו.¹⁵

העדיפות הברורה שניתנה לקידום ופיתוח של לימודי הוראה לנשים חרדיות נבעה משתי סיבות עיקריות: נוחות המקצוע (מבחינת חופשות, שעות עבודה וכן אפשרות לעבודה במשרה חלקית), המאפשרת לשלב עבודה עם אימהות; היכולת להשתלב בתעסוקה במסגרת החברה החרדית, שאין צורך להתמודד בה עם קשיים ומגבלות הכרוכים בתעסוקה במסגרות אחרות.¹⁶ ואולם, אם בתחילת הדרך הלימודים בסמינר להוראה אפשרו מסלול מובטח לתעסוקה יציבה, הרי שבהמשך, בשל התמעטות מקומות העבודה בהוראה ביחס למספר הולך וגדל של בוגרות הסמינר, המשימה למצוא עבודה ופרנסה בתחום זה נהייתה מורכבת יותר.¹⁷ בתגובה לכך החלו מתרחבים בסמינרים

14 פרידמן, 1988; גולדפרב, 2011.

15 פרידמן, 1988; גולדפרב, 2011; כהנר, 2014.

16 גולדפרב, 2011; לופר, 2003.

17 פרידמן, 1988.

התחומים הנלמדים שמאפשרים השתלבות עתידית בשוק העבודה. כך נוספו תחומים, כגון מחשבים, גרפיקה, שיווק וראיית חשבון.¹⁸ כניסתם של מקצועות אלו לסמינרים הובילה לאחד מתהליכי השינוי המשמעותיים ביותר בחברה החרדית, והוא הירידה בשיעור הנשים העובדות בחינוך בחברה החרדית. בשנים 2001-2015 ירד בהדרגה שיעור הנשים החרדיות העובדות בחינוך: מ-64% ב-2001 ל-42% ב-2015. שינוי זה הוא תוצר של שילוב תהליכים המגיעים "מלמטה" ו"מלמעלה". הסיבות לתהליך "מלמטה" היו המחסור במקומות עבודה לנשים חרדיות בתחום ההוראה וכמובן הקושי להתקיים ממשכורת אחת של הוראה; התהליך "מלמעלה" נוצר בעקבות הקמתה של תוכנית ח"ן (חוכמת נשים), תוכנית להכשרה חלופית בסמינרים החרדיים לבנות (לימודי מחשבים, כלכלה, גרפיקה ותחומים אחרים). תוכנית זו שילבה יוזמה של גופי מגזר שלישי, הממשלה והציבור החרדי עצמו.¹⁹

לוח 1

שיעור העובדות החרדיות בתחום החינוך מכלל העובדות החרדיות, 2001-2015²⁰

2015	2011	2009	2006	2001	חינוך
42%	53%	57%	56%	64%	

תוכנית ח"ן הובילה גם לגידול ביוצאות לרכישת תארים במכללות ובאוניברסיטות (69% מהסטודנטים החרדים הם סטודנטיות), לעלייה בבנות הסמינר הניגשות לבגרות מלאה (51% בשנת 2015, לעומת 31% בשנת 2003), לשינויים בתפיסת הדימוי התעסוקתי של נשים חרדיות ("לא כולן חייבות להיות מורות") ולהשפעה על מערך השידוכים בציבור החרדי, בתפיסה מיהי "שידוך טוב" – עם השנים בעלות המקצועות שאינם חינוך נחשבו לשידוך מבוקש יותר ויותר בשוק השידוכים החרדי, בשל השכר הגבוה שקיבלו מחוץ למרחב התעסוקתי החרדי. תהליך ההתפתחות המקצועית של נשים בסמינר והכניסה המוגברת להשכלה הגבוהה הובילו גם לפיתוח תוכניות מנהיגות שעסקו ביצירת פלטפורמה לתעסוקה איכותית לנשים חרדיות, בהן גם תוכנית "מובילות" העומדת במרכזו של דוח זה.

18 קפלן, 2007; גולדפרב, 2011, כהנר, 2015.
 19 כהנר, מלאך וחושן, 2017.
 20 שם.

תהליכי גיוון תעסוקתי בקרב נשים חרדיות בעשורים האחרונים מזמנים את היציאה לעבודה במרחב חילוני. כמובן, יש הבחורות לעבוד בתוך מרחב הקהילה החרדית ובעבודות שאינן מזמנות מגע תרבותי קבוע עם האוכלוסייה החילונית. היציאה לעבודה במרחב החילוני מזמנת חשיפה ועירוב חברתי. עירוב חברתי זה כולל התערות בציבור לא דתי וחשיפה יום-יומית לתרבות חילונית: שיחות חולין, אירועים חברתיים, תפישות עולם אחרות וכיוצא באלה.²¹ לעיתים חשיפה זו מחייבת התמצאות בסיסית בסדר היום ובמערכת הערכים החילונית, שלפעמים זרה לזהות החרדית הקלאסית, אך עם זאת היא נהיית מוכרת יותר ויותר לזהויות החרדיות המשתנות. הנשים היוצאות לעבודה איכותית במרחב החילוני מטפחות קריירה לפי כללי שוק העבודה המערבי, הן משקיעות מאמצים ושעות רבות בעבודה בהשתלמויות רלוונטיות ובטוויית מערכת קשרים נחוצה כדי להתקדם בסולם הקריירה, בדומה לכלל החברה הישראלית, והעבודה היא ציר מרכזי בחייהן, גם אם תפיסה זו מתנגשת עם מה שהתחנכו לו בקהילה.²²

היציאה לעבודה משפיעה על הזהות החברתית והמעמדית של נשים חרדיות. החשיפה לתפישות עולם אחרות משפיעה גם על דרך ניהול הבית והתפישות הבסיסיות בגידול הילדים. אין זה אומר שהתפיסה העצמית החרדית נעלמת, אך לעיתים נמצא שהיא "מעגלת" פינות חדות ושמרניות בכל הנוגע לרצון ברכישת השכלה (במיוחד במטרה להתקדם וכן ברצון שהילדים ילמדו), בשימוש בכסף הפנוי (תרבות צריכה ותרבות פנאי מתפתחת), בחשיפה לאינטרנט (השימוש הראשוני ככלי עבודה, ולאחר מכן חשיפה למה שמרחבי הרשת יכולים להציע), בתרבות הלבוש והטיפוח (לפעמים משתנית בתוך מסגרת קוד הלבוש החרדי) ועוד. האישה החרדית אינה משנה את זהותה עם כניסתה למרחבי תעסוקה חילוניים, אך היא נחשפת לתכנים של רשות הרבים הישראלית ולחברה הכללית, ובסבירות גבוהה זהותה מורכבת יותר, שמרנית פחות ובעלת פוטנציאל לייצר אדוות של שינוי לתוך משפחתה, ביתה וקהילתה.²³

השיעורים של נשים חרדיות בהשכלה הגבוהה ובתעסוקה עולים, תחומי העיסוק מתגוונים, ויותר חרדיות עובדות במרחב הכללי ובתחומים ניהוליים. היציאה מעבודה במרחבי החינוך השמורים בתוך המרחב החרדי מצריכה כלים שאפשרו להשתלב במקומות העבודה הכלליים מתוך יכולת לשמר את הזהות התרבותית. מעטפת כזו צריכה

21 קוליק, 2013; גלבוע, 2014; מילצקי, 2017; קלעגי ובראון-לוינסון, 2017; 2017א; 2017ב.

22 קוליק, 2013; גלבוע, 2014; קלעגי ובראון-לוינסון, 2017; 2017א; 2017ב; מלאך וכהנר, 2017.

23 קוליק, 2013; גלבוע, 2014; קלעגי ובראון-לוינסון, 2017; 2017א; 2017ב; מלאך וכהנר, 2017; כהנר, 2017א.

לתת כלים הן לעובדות החרדיות המבקשות לעסוק בעבודות איכותיות בתוך המרחב הכללי והן למעסיקים המבקשים להעסיקן. לאור מגמות אלו והמכלול של אתגרי הזהות שהנשים החרדיות צריכות להתמודד איתם בשוק התעסוקה, תוכנית "מובילות", העומדת במרכזו של דוח זה, מבקשת לייצר כלים לטיפוס למדרגה הבאה – כניסה לתעסוקה איכותית, קידום השכר וגיוון התמהיל התעסוקתי.

1.3. החסמים להשתלבות של נשים חרדיות בשוק העבודה

על אף תהליכי השינוי והקידום של נשים חרדיות בהשכלה ובתעסוקה, עדיין יש לדון בחסמי הבסיס בכניסת נשים חרדיות לשוק העבודה. אלו נשארו רלוונטיים, וכל תוכנית העוסקת בקידום תעסוקה של נשים חרדיות צריכה להתחשב בסדרת חסמים זו, כל שכן כאשר זהות הנשים בה שמרנית. את החסמים העומדים בפני נשים חרדיות בבואן להשתלב בשוק העבודה אפשר לחלק לחסמים אידיאולוגיים, חסמים טכניים וחסמים מבניים במשק.²⁴

מבחינה אידיאולוגית, תפיסת העולם החרדית והמערכת החברתית החרדית אינן מעודדות יציאה לעבודה במרחב הכללי (כאמור, בנושא זה יש מסרים כפולים – תוצר השינוי בעשור האחרון) וקיים בהן חסר מובנה בכל הנוגע למידע על עולם העבודה. סקרים משנת 2009 ומשנת 2015 העלו כי 70% מהנשים החרדיות המעוניינות לעבוד מצהירות כי אינן מעוניינות לעבוד בעסקים מעורבים מבחינה מגדרית או דתית, בעסקים שאין בהם הפרדה בין המינים או שרוב העובדים בהם אינם חרדים.²⁵ חשיבות השמירה על אורח החיים החרדי וצמצום החשיפה לעולם התכנים והתרבות החילונית מצמצמים מיידית את קשת האפשרויות של האישה החרדית המנסה להשתלב בשוק העבודה. עם זאת, בקרב הנשים בתוכנית "מובילות", המבקשות להנהיג ולהוביל מבחינה תעסוקתית, אפשר לראות כי שיקולים אלו ממלאים מקום קטן יותר (ראו תרשימים ב"מובילות" 16/17).²⁶ תוכניות המנהיגות המגוונות משפיעות על סולם הערכים של הנשים, שכעת נזונו לא רק מסולם הערכים החרדי-שמרני, אלא גם מסולם ערכים חדש, המזוהה עם תפיסות כמו הגשמה עצמית, קידום מקצועי, מסירות לעבודה ולקריירה – סולם ערכים שהן נחשפות אליו במהלך הלימודים ובהשתלבותן בתעסוקה.²⁷ בטווח הזה

24 ארגון מפת"ח והג'וינט, יוני 2011.

25 מלחי, 2009; כהנר, 2014.

26 נריה-בן-שחר, 2013.

27 גלבוז, 2015.

שבין סולמות הערכים השונים נמצאת הזהות הנשית-חרדית המקצועית, במתח שבין אסטרטגיות השינוי למשימת השימור שבאופן תדיר מלווה אותן.

את החסמים הטכניים אפשר לחלק לשניים: קשיים הקשורים בהשכלה וקשיים הנובעים מתנאי חיים. בכל הקשור להשכלה, החסר הקיים במיומנות תעסוקתית, בכישורים תעסוקתיים "רכים", בידע מקצועי ובלמודים גבוהים, כמו גם היעדר ידע מספק במתמטיקה, באנגלית ובכתיבה בעברית, מקשים על האישה החרדית במציאת עבודה איכותית. השלמת הפערים ורכישת מקצוע או תואר בגיל מבוגר הן משימה קשה, מורכבת ויקרה מאוד.

לוח 2

מאפיינים תעסוקתיים, כלכליים וחברתיים: השוואה בין נשים חרדיות לנשים יהודיות לא חרדיות²⁸

נשים יהודיות לא חרדיות	נשים חרדיות	
20-3 ילדים	7-6 ילדים	שיעור הפריון
12%	45%	עוני במשפחות (הימצאות מחתת לקו העוני)
17%	42%	מועסקות בחינוך
96%	51%	ניגשות לבגרות
45%	28% (69% מקרב הסטודנטים החרדים הם סטודנטיות)	סטודנטיות בהשכלה הגבוהה
82%	73%	תעסוקה
8,600 ש"ח	5,800 ש"ח	שכר ממוצע לחודש
57 ש"ח	49 ש"ח	שכר שעתי ממוצע ברוטו
27%	42%	עובדות במשרה חלקית
45%	16%	הגעה לעבודה ברכב פרטי
24%	62%	הגעה לעבודה ברגל או בתחבורה ציבורית
72%	29%	בעלות רישיון נהיגה

מעבר לכך קיימים החסמים המבניים. תנאי החיים בחברה החרדית מהווים חסם בהשתלבותן של נשים חרדיות בתעסוקה. נשים המנהלות משק בית שמספר הנפשות

בו גדול אינן מוצאות את הפנאי הדרוש להשלמת פערי השכלה ומתקשות להשתלב בעמדות הדורשות עבודה במשרה מלאה. היכולת הכלכלית הנמוכה, כמו גם עלותם הגבוהה של הלימודים, מונעת מהן להשלים את פערי ההשכלה בדרך להשתלבותן בשוק העבודה. כך, על אף העלייה בשיעור המועסקות בקרב נשים חרדיות, נותרו שתי בעיות: העבודה במשרות חלקיות, ופער השכר לעומת נשים יהודיות בציבור הכללי. להלן השוואה בין נשים חרדיות לנשים באוכלוסייה היהודית הלא חרדית בפרמטרים אחדים: החסמים המבניים קשורים גם למעסיק ולביקוש לעובדות חרדיות במשק, ומקורם בפער התרבותי בין החברה החרדית לחברה הכללית, פער הבא לביטוי בחוסר רצון לקליטת חרדים מצד מעסיקים פוטנציאליים. תופעה נפוצה בשוק העבודה הישראלי היא שמעסיקים פוטנציאליים נמנעים מלקלוט קבוצות של עובדי מיעוטים, בהם חרדים (וגם ערבים ועולים חדשים, ואחרים), ומעדיפים על פניהם לקלוט בעבודה ישראלים "רגילים". החשש שלהם נובע הן מתדמית מעוותת על בני המגזר החרדי (ומגזרים אחרים) והן מהבדלים תרבותיים, אך לעיתים גם מחשש לכאורה מעשי ("הם ירצו להתפלל כל היום", "אצטרך להכשיר בשבילם את המטבח", "בשל ריבוי הילדים כל יום יש להם ילד חולה בבית והם נעדרים מהעבודה", "הם ירצו להפריד בין גברים לנשים" וכיו"ב).²⁹

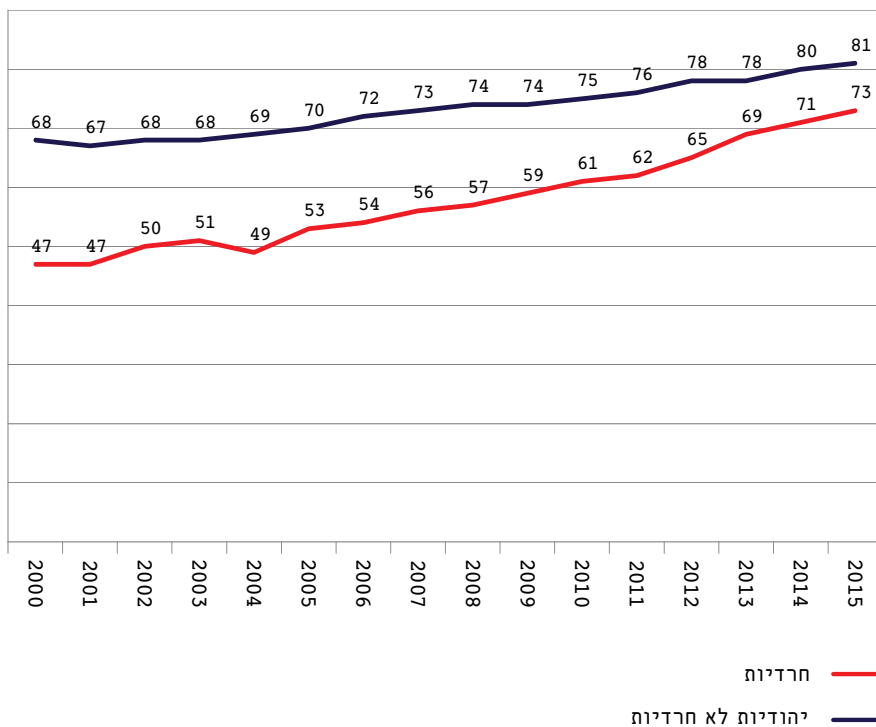
כל אלה מצביעים על כך שהשתלבותן של נשים חרדיות בשוק העבודה אינה מובנת מאליה, ויש צורך בהקמת גופי ייעוץ והשמה מקצועיים כדי לסייע בהתגברות על החסמים באמצעות השלמת פערים בידע, הגשת מידע על עולם העבודה והקניית כישורי עבודה רלוונטיים. כמו כן יש צורך בתוכניות מנהיגות תעסוקתית שיתמודדו עם מערך חסמים זה וידברו בשפה המשלבת בין תהליכי שימור לשינוי הקיימים בחברה החרדית וכך יובילו את הנשים החרדיות לתעסוקה איכותית ומשמעותית.

1.4. התוכניות ודרכי ההתמודדות עם סוגיית קידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה

משנת 2003 יותר ויותר חרדים (ובעיקר נשים חרדיות) השתלבו במגוון תחומים בשוק התעסוקה הישראלי. כתוצאה של הגידול המהיר של החברה החרדית והקושי לפרנס תא משפחתי מורחב בעידן המודרני בעזרת כספי תרומות ותמיכות החלו משפחות חרדיות – ובעיקר נשים – לרכוש השכלה ומקצוע ולצאת אל שוק העבודה. תהליך זה התחזק עם העלייה ברמת החיים בישראל בשנים 2000-2015 ולאור הביקורת הציבורית הנוקבת על תלותם של החרדים בקופת המדינה.

תרשים 1

מועסקות בקרב בנות 25-64, לפי קבוצת אוכלוסייה, 2000-2015 (באחוזים)³⁰



בשני העשורים האחרונים החלה גם להתהוות מדיניות ממשלתית ליצירת מגוון מסלולים ייעודיים עבור החברה החרדית בתחומי התעסוקה. בשנים אלו הוקמו עשרות מסגרות חרדיות ולא חרדיות להכשרה מקצועית וללימודים אקדמיים שלמדו בהן חרדים, ורבים מבוגריהן השתלבו בשוק העבודה הכללי.³¹ להלן כמה מהגופים והפעולות לקידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה וההשכלה הגבוהה.

ג'וינט ישראל-תבת (תנופה בתעסוקה) מייסודה של ממשלת ישראל וארגון הג'וינט: במסגרת מיזם תבת הופעלו כמה תוכניות לקידום תעסוקה במגזר החרדי:

30 כהנר, מלאך וחושן, 2017.

31 מלאך וכהנר, 2017.

- תוכנית ח"ן – הכשרה חלופית בסמינרים לנשים. בתוכנית זו לומדות כ-900 תלמידות חרדיות לקראת תעודת מה"ט בלימודי הנדסאות.
- צופיה – הכשרה מקצועית לנשים חרדיות.
- מפת"ח – שירותי השמה והכנה לעבודה ייחודיים לציבור.
- ברכה בעסקים – עידוד יזמות וניהול עסקי לבעלי עסקים ויזמים חרדים.

תמך: ארגון העוסק בקידום תעסוקת נשים אשר הקים "האב", מרכז תעסוקתי לנשים חרדיות.

קידום מעוונות יום ומשפחתונים: סבסוד מסגרות טיפוליות לעידוד אימהות חרדיות לילדים בגיל הרך להשתלב בשוק העבודה.

מסלולי סיוע לקליטת עובדים מאוכלוסיות מיוחדות בעסקים: פרויקט שהופעל במהלך השנים היה מסלול תעסוקה במרכז השקעות, משרד הכלכלה, של סבסוד שכר עובדים חדשים מאוכלוסיות מיוחדות (חרדים, מיעוטים ובעלי מוגבלויות) בהיקף של 15%-35% מהשכר הממוצע לעובד מאותן אוכלוסיות. המעסיק התחייב (על פי תנאי מכרז) להפעיל את המרכז התעסוקתי (הקמת מרכז תעסוקתי חדש או הרחבה של עסק קיים) על פני חמש שנים. מסלול זה יצר כ-4,000 מקומות עבודה חדשים למועסקים חרדים, רובם המוחלט נשים. המרכז התעסוקתי החרדי המוביל במסלול זה היה במודיעין עילית, והוא כולל תשע חברות עסקיות.³²

לימודים אקדמיים: במשך שנים רבות מספר החרדים הלומדים לתארים אקדמיים היה נמוך ביותר. בעקבות השינויים בדרישות בשוק העבודה והקמת מוסדות מותאמים לצורכי המגזר החרדי נרשמת עלייה איטית במספר הסטודנטים החרדים במוסדות להשכלה גבוהה. בעשורים האחרונים התפתחו ערוצי הכניסה לנשים חרדיות להשכלה הגבוהה ולשוק התעסוקה. המוסדות הראשונים שנכנסו אליהם (לאחר הסמינר) היו המכללה החרדית, מכללת מבח"ר והקמפוס החרדי בקריה האקדמית אונו. תוכנית החומש הקודמת של המל"ג להשכלה גבוהה לחרדים הגדילה את מספר הסטודנטים החרדים באקדמיה. התוכנית כללה רפורמה מבנית (המח"רים), הגדרה ברורה ויעילה "מיהו חרדי" וגיבוש תוכנית מלגות לסטודנטים חרדים. ואולם, תוכנית זו נתנה מענה חלקי בלבד לרמת לימודים גבוהה, למנעד מקצועות ולתארים מתקדמים.³³ תוכנית החומש הנוכחית של המל"ג מתאימה את עצמה לשינוי ולמערך התמורות בחברה החרדית ולעובדה שיותר סטודנטים חרדים

32 כהנר, 2014.

33 מלאך, כהנר ורגב, 2016; רגב, 2017.

נכנסו להשכלה הגבוהה, והיא מבקשת להמשיך את מגמת הגידול בכניסת חרדים לאקדמיה בד בבד עם שיפור של איכות הלימודים עבור הסטודנטים החרדים. התוכנית הנוכחית מבחינה בין שני מודלים: מודל שמרני, שבו ילמדו הסטודנטים במסגרת חרדית נפרדת מחוץ לקמפוס-האם, ומודל משתלב, שבו ילמדו הסטודנטים בקמפוס-האם, כיחידים או בכיתה ייעודית. חשיבותו של המודל המשתלב נעוץ בכך שהוא מאפשר לסטודנטים להיחשף לאיכות האקדמית של מוסד-האם.³⁴

בשנים 2010-2016 גדל פי 1.5 מספר החרדים, גברים ונשים, הלומדים לתואר אקדמי. בשנת הלימודים תשע"ו (2015/16) למדו במוסדות אקדמיים (לא כולל האוניברסיטה הפתוחה ולא כולל סטודנטים במסגרות של לימודי תעודה) 10,000 סטודנטים חרדים בקירוב, שהם 4% מכלל הסטודנטים בישראל. כאמור, 69% מן הסטודנטים החרדים הם נשים.³⁵ למעלה מ-1,000 סטודנטים חרדים למדו בשנת הלימודים תשע"ו (2015/16) לתארים מתקדמים, רובם המכריע לתואר שני. שיעור הלומדים לתארים שני ושלישי מכלל הסטודנטים החרדים הוא 15% – שיעור נמוך בהרבה מזה של עמיתיהם באוכלוסייה הכללית (35%). הסטודנטים החרדים לתואר שני לומדים ברובם במוסדות האקדמיים הכלליים, שלא כמו הסטודנטים החרדים לתואר ראשון, הלומדים ברובם בקמפוסים נפרדים למגזר החרדי.³⁶ כניסה מסיבית ואיכותית של נשים חרדיות להשכלה הגבוהה מכרעת עבור תוכנית "מובילות", המבקשת לקדם תעסוקה איכותית.

אקטיביזם מגדרי ופיתוח תוכניות מנהיגות לנשים חרדיות: כיום, נוסף ללימודים ולצורך במקצוע, קיימות גם תוכניות המיועדות להכשרה מנהיגותית נשית-חרדית, דוגמת תוכנית "מובילות", תוכניות במכון מנדל למנהיגות, תוכנית לשיח נשי חרדי פמיניסטי במכון ון ליר, תוכנית "הנבחרת" ותוכנית "לשמה" – תוכנית חדשה שנפתחה במרכז הבינתחומי בהרצליה ובה נשים חרדיות עוסקות בקידום נושאים הקשורים באקולוגיה וחינוך בחברה החרדית. תוכניות אלו מבקשות, נוסף להכשרה מקצועית מעמיקה יותר של הנשים, לפתח מנהיגות נשית חזקה ומשפיעה בקהילות המקור של הנשים.³⁷

קידום תכונות המנהיגות הוא תוצר של השינויים בגבולות הקהילה החרדית בשנים האחרונות, המעידים שיותר ויותר מבני הקהילה מרגישים אחריות למתרחש ופועלים ליצירת מציאות חיים אחרת עבור חבריה. פעילותם חורגת מתחומי הרווחה שעד כה

34 מלאך, כהנר ורגב, 2016.

35 כהנר, מלאך וחושן, 2017.

36 שם.

37 איבנבויים וכהנר, 2016.

אפיינו את הפעילות ההומניטרית הפנים-קהילתית ואת עמותות הסיוע ה"חיצוניות". המנהיגים האזרחיים החרדים מייצרים מגוון רחב של יוזמות ומרחבים, הנעים בין ביקורת על פניה של החברה החרדית כיום לבין רקימת חזון עתידי לקהילה זו וניסיונות להגשמתו.³⁸

היוזמות והפעולות של המנהיגות האזרחית החרדית קשורות בנושאי חינוך (הקמת מוסדות חינוך עם לימודי ליבה, הקמת "כוללים" לגברים עובדים), בתחום הטיפולי (הקמת עמותות לטיפול בנשים חד-הוריות, בנפגעות תקיפה מינית), בקידום אופני שילוב (עמותות יוצאי צבא חרדים, שירות אזרחי-לאומי, השכלה גבוהה, תעסוקה איכותית) ובפעולות במרחבים מוניציפליים בערים וביישובים החרדיים מתוך השלטון המקומי. בצד זה נבנתה הרשת האזרחית-חרדית הגועשת, והיא משוחחת שיח פנימי, ונפתחו מרחבים רעיוניים והשקפתיים המעידים על חיפוש אחר דמויות רוחניות מנהיגות. מרחבים אלו באים לידי ביטוי גם בהוצאת כתב עת השקפתי חברתי המתמודד עם שינויי הזמן והמקום.³⁹ אף שהמנהיגות האזרחית החרדית היא קבוצה קטנה, נראה שהיא חלק ממנוע שינוי רב-ערך ביותר בקהילה החרדית בימים אלו, בהיותה מרחיבה ומעמיקה את המשימה של שילוב החרדים – שאותה מכוונת בעיקר המדינה – והאקטיביזם המגדרי החרדי הוא חלק מקבוצה זו ומפעולה זו.⁴⁰

החשיפה לשינויים אלו מצמיחה ניצנים בשיח הציבורי, הקשור בדומיננטיות הנשית בחברה החרדית החדשה והמשתנית. השיח נוגע למיקומן של הנשים, המתמודדות בעת ובעונה אחת עם אילוצים חברתיים, דתיים ואישיים, וגם עם הדרישות בעולם העבודה והרצון להגשמה עצמית. לתוך מרחב זה נכנס האקטיביזם המגדרי.⁴¹ לדוגמה, קבוצת נשים חרדיות אקטיביסטיות בשם "מעורבות" ביקשה להיות קול לקבוצה מושתקת בישראל, קבוצה שלא נשמעה בעבר בזירות הציבורית בכלל והפוליטיות בפרט – לתת קול לנשים החרדיות. הקבוצה החלה לפעול ביוני 2013 כמעגל שיח של נשים, כולן חרדיות ממגוון הקהילות המרכיבות את המגזר, שונות מבחינת גיל, מעמד אישי, עיסוק, שיוך חברתי ומגזרי, השקפות עולם ונקודות מבט על סוגיות שעולות לסדר היום. עד מהרה הן מצאו שפה משותפת, והמטרה התקבלה פה אחד – ליצור דיון פתוח ועמוק על עתידן של נשים חרדיות בזירה הציבורית הישראלית, כמו גם בזירה החרדית הפנימית; לבחון אסטרטגיות לקידום המטרות המשותפות לנשים חרדיות, ובשלב

38 איבנבים וכהנר, 2017.

39 שם; כהנר, 2017א; 2017ב.

40 איבנבים וכהנר, 2017; כהנר, 2017ב; רידר-אינדורסקי, 2018.

41 קלעג'י, 2010; קוליק, 2013; גלבע, 2014; קלעג'י ובראון-לוינסון, 2017א; 2017ב; רידר-אינדורסקי, 2018.

מאוחר יותר לפעול על פיהן. בתוך זירות הפעולה עלו נושאים כמו הדרת נשים במרחב הציבורי, קידום שוויון בייצוג נשים בפוליטיקה, קידום שיח בנושאים שבינו לבינה, קידום פלטפורמות תמיכה לנשים חרדיות גרושות וחד-הוריות, קידום שיח העוסק בהשכלה רחבה שאיננה מוכוונת תעסוקה, וקידום תעסוקה איכותית המלווה בתחושת מימוש עצמי עבור נשים חרדיות שהן אימהות לשבעה ילדים, או מפרנסות יחידות, המרוויחות פחות מנשים אחרות והחיות בחברה שהורות שוויונית פחות מקובלת בה. האישה החרדית סובלת מתסמונת "המשמרת הכפולה": היא לא עזבה את תפקידיה המסורתיים אלא הוסיפה עליהם פי כמה.⁴²

פעולות אחרות של אקטיביזם מגדרי בתוך החברה האזרחית החרדית החדשה כוללות יצירת שינוי במרחב ההשכלתי והתעסוקתי של נשים חרדיות – כניסה לתחומי לימוד חדשים, הקמת לובי לכניסת תואר ראשון בסמינרים, דחיפה ליצירת מקומות תעסוקה איכותיים לנשים חרדיות מובילות ועידוד יזמות נשית חרדית תעסוקתית וחברתית. כל זאת נוסף להקמה של קבוצות שיח נשי חרדי הפועלות לקידום מעמדן של נשים חרדיות בזירה הציבורית הישראלית, כמו גם בזירה החרדית הפנימית.⁴³

תוכנית "מובילות" על מאפייניה השונים היא חלק מזירה אזרחית זו, המונעת על ידי נשים חרדיות פרואקטיביות המבקשות לקדם את קהילתן.

לסיכום, למרות האמור לעיל, מגוון התוכניות וההכשרות המקצועיות לנשים חרדיות נותר מוגבל יחסית. אומנם שיעורי התעסוקה עלו, אך היקף המשרות ורמת השכר בקרב נשים חרדיות עדיין נמוכים יחסית. מעל לכול, נראה כי המדיניות הממשלתית – בראשותם של משרדי ראש הממשלה, האוצר, הכלכלה והרווחה – מוכוונת ברובה לעידוד תעסוקה בקרב גברים חרדים, בשל שיעורי התעסוקה הנמוכים בקבוצה זו, אף שעדיין מרבית הנשים החרדיות הן המפרנסות העיקריות במשקי הבית שלהן. המדיניות הממשלתית לעידוד תעסוקת נשים נמצאת בעדיפות שנייה בהשוואה למדיניות של עידוד תעסוקת גברים חרדים. בשל כך משאבים רבים ותוכניות תעסוקה רבות מיועדים לקהל הגברים החרדים ואין הם מספקים פתרונות שלמים למרבית החסמים שהוזכרו.

על רקע תהליכים אלו יש לבחון את המדיניות בעניין קידום נשים חרדיות המיושמת במערכת החינוך, בהשכלה הגבוהה ובשוק העבודה: מהי הפלטפורמה האקדמית הנכונה לקידומן במסען לרכישת השכלה גבוהה ולתעסוקה איכותית תוך כדי שמירה על אורחות

42 מעורבות, 2013א; 2013ב; רידר-אינדורסקי, 2014; 2018.

43 מעורבות, 2013א; 2013ב; רידר-אינדורסקי, 2014; 2018; כהנר, 2017.

חייהן? נראה שעל המדינה לא רק להתאים את עצמה לשינויים בחברה החרדית ולעדכן את המדיניות בעניין קידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה ובהשכלה הגבוהה, אלא גם להשקיע משאבים בכלים רלוונטיים, כמו מסלולים אקדמיים, במרחבי תעסוקה איכותיים ובתוכניות לקידום תעסוקתי לנשים חרדיות. נראה שהתאמה למציאות המשתנה תוך כדי שיתוף פעולה בין משרדי הממשלה, המגזר העסקי, המגזר השלישי והנשים החרדיות תיטיב עם כולנו בחברה הישראלית.

כל אלה יחד מובילים לצורך בפיתוח מסגרות הכשרה ופלטפורמות נוספות לקידום תעסוקת נשים, ובנינו של צורך זה הונחו היסודות לתוכנית "מובילות" – תוכנית המבקשת לקדם את הנשים החרדיות לשוק תעסוקה איכותי וייחודי המותאם להלכי הזמן, לשינויים ולגיוון הקהילתי בחברה החרדית.

2. תוכנית "מובילות": מטרות התוכנית ועיקריה

2.1. הרציונל והחזון של תוכנית "מובילות"

בין גברים לנשים בציבור החרדי יש הבדלים מהותיים – חברתיים, תרבותיים וכלכליים – הקשורים בהשתלבותם בשוק התעסוקה וביחסם אליו. מרבית הנשים החרדיות מתוקף היותן מפרנסות עיקריות וחיוניות במשק הבית החרדי זוכות להכשרה כללית רחבה באופן יחסי ורוכשות מיומנויות כלליות וחיוניות אשר מסייעות להן להשתלב באופן מוצלח יחסית בשוק התעסוקה. ואולם, למרות היותן משתתפות בשוק התעסוקה בשיעורים משביעי רצון הן סובלות מאפליית שכר מבנית, מהיקף משרה חלקי ומתמהיל עבודות בעייתי. כפי שהוצג בשנים האחרונות, נשים חרדיות ממשיכות ללימודים אקדמיים בהמשך ללימודים העל-תיכוניים המקובלים בסמינרים החרדיים, ורבות מהן מסיימות את התואר בהצטיינות. ואולם, למרות היתרונות היחסיים של נשים חרדיות בוגרות תואר אקדמי מתברר כי רבות מהן אינן מצליחות להשתלב במקומות עבודה איכותיים שהכנסה בהם גדולה, וזאת מהסיבות הבאות:

- מעסיקים חרדים אינם מייחסים משמעות לתואר אקדמי בתהליך ההשמה, וודאי שאינם משלמים שכר גבוה יותר לעובדת בעלת השכלה גבוהה.
- שיטת ההשמה של משרות בכירות הנהוגה במשק, של המלצות ומעגלי השפעה, דוחקת את רגלי העובדות החרדיות אל משרות ברמה בינונית-נמוכה.
- השתלבות בעבודה בסביבה שאינה חרדית דורשת מהאישה החרדית התמודדות אישית, משפחתית וקהילתית. אם העבודה אינה משפרת את רמת ההכנסה או האופק התעסוקתי במידה ניכרת תעדיף האישה החרדית להמשיך לעבוד בתוך הקהילה.

הנחת המוצא של מקימי התוכנית הייתה שהרוב המכריע של המעסיקים הישראליים אינם בכוונה תחילה לא מעסיקים נשים חרדיות אלא שאינם מודעים להזדמנות הגלומה בהעסקתן. הנחת העבודה של תוכנית "מובילות" הייתה שלאחר היכרות עם התוכנית מעסיקים רבים יכירו ברווח העצום הגלום בהשתלבות נשים חרדיות בארגונים – להם, לעובדים בארגונים שהם מובילים, לארגון ולחברה כולה.

מודל התוכנית מושתת על אמונה בכוחם של מעגלי השפעה חיובית וביכולתם של בני האדם לשנות את התפיסות הרווחות בחברה שהם חיים בה ואת ההתנהלות העסקית והחברתית במשק. על פי תפיסה זו, יצירת פלטפורמה מתאימה ונסיבות

מתאימות מספיקות כדי לאפשר לאנשים המתאימים הבוחרים בכך להוביל שינוי. מתוך כך נוסחה מטרתה של תוכנית "מובילות", והיא לאפשר לנשים חרדיות לקחת חלק בעולם התעסוקה הישראלי – במגזר העסקי, הציבורי והאזרחי – באופן שוויוני, מקצועי ומפנה.

מתוך כך הוגדר גם החזון של תוכנית "מובילות", והוא קידום תעסוקתי של נשים חרדיות מצטיינות, אקדמאיות בעלות ניסיון תעסוקתי, הכולל את שילובן בשוק התעסוקה בישראל תוך כדי יצירת גיוון תעסוקתי, מיצוי כושר השתכרות והגשמה עצמית. הרעיון המרכזי של החזון הוא הגברה של מעורבות הנשים החרדיות ושל השפעתן על הציבוריות הישראלית בכלל ועל הקהילה החרדית בפרט, כך שיהיו חלק בלתי נפרד ממצייאות החיים הכלכלית והחברתית.

החזון של תוכנית "מובילות" בניסוחו הרשמי הוא זה: מימוש הפוטנציאל של נשים חרדיות ככוח מקדם בכלכלה הישראלית בד בבד עם מימוש זהותן. הרעיון המרכזי הוא להביא לכך שנשים חרדיות ישתתפו בעולם העבודה הישראלי באופן מקצועי ושוויוני ושבתוך כך תתבסס שכבת מנהיגות תעסוקתית יוזמת בחברה החרדית, על שלל קהילותיה וגווניה.

2.2. מטרת ויעדים של תוכנית "מובילות"

מטרת-על של התוכנית

1. קידום תעסוקתי ויצירת שכבת מנהיגות תעסוקתית בקרב נשות החברה החרדית.

מטרות התוכנית

1. שילוב נשים חרדיות בעלות מצוינות אקדמית במקומות עבודה הולמים במשק.
2. טיפוח מנהיגות מקצועית וחברתית של נשים חרדיות בקהילה החרדית ובחברה הישראלית.
3. עידוד מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית בעלת השפעה רחבה.

יעדי התוכנית

1. קיום תוכנית הליבה (מכינה ומנטורינג) של "מובילות" עד ליעד סופי של מאתיים בוגרות לפחות.
2. נתינת הזדמנות תעסוקתית משמעותית לנשים חרדיות מצוינות.
3. שינוי האקלים בשוק התעסוקה הישראלי כך שיעסיק יותר נשים חרדיות.
4. הקמת "רשת מובילות" שתתמקד בעידוד מנהיגות יוזמת בצד מימוש פוטנציאל תעסוקתי ארוך טווח.

(המחקר התמקד במחזורים א' וב' של התוכנית ולכן ביעדים 1-4. "רשת מובילות" הוקמה במהלך מחזור ב', וגופי הלוויין מתפתחים בימים אלו, בזמן מחזור ד' של "מובילות").

2.3. דרכי פעולה להשגת היעדים של תוכנית הליבה של "מובילות"

- גיוס ומיון משתתפות לתוכנית המיועדת לאקדמאיות מצטיינות בעלות עבר תעסוקתי של שלוש שנים לפחות.
- פיתוח תוכנית הליבה לקראת תעסוקה הכוללת שלושה צירים עיקריים: סלילת קריירה אישית, ליטוש כישורים רכים לקראת שילוב תעסוקתי ובירור סוגיות סביב תעסוקת נשים חרדיות. המכינה עוסקת גם בהעצמה נשית.
- בניית מעטפת ליווי אישית על ידי צוות מקצועי ומנטוריות בתחומים הרלוונטיים במטרה להבטיח השמה מוצלחת וארוכת טווח.
- קידום השתלבות תעסוקתית בארגונים עסקיים ובתפקידים הולמים.
- בניית מעטפת ליווי קבוצתי כדי להבטיח השמה מוצלחת וארוכת טווח.
- הקמת ארגון בוגרות ("רשת מובילות"). הרשת תעניק רישות מקצועי (נטוורקינג) והמשך תמיכה וליוי לבוגרות התוכנית בתהליכי קידום ארוכי טווח ובעידוד יוזמות לקידום נשים נוספות ותהווה פלטפורמה לעידוד מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית של הבוגרות.

3. מחקר הערכה לתוכנית

מחקר ההערכה לתוכנית ביקש לתעד וללוות את הפעילות של שני המחזורים הראשונים של תוכנית "מובילות" בדגש על הערכת פרמטרים איכותניים – קידום של חזון התוכנית ומטרותיה, ומיפוי של נקודות החוזק והקשיים בתוכנית. ההערכה המסכמת נועדה לסייע בגיבוש הצעות לשיפורים בהפעלת התוכנית בעתיד, מתוך התחשבות בפוטנציאל ההתרחבות אם היא תיטמע. גיבוש תוכנית מעודכנת או מתוקנת על בסיס התובנות העולות מתהליך ההערכה יתרום לקידום השתלבות מיטבית של נשים חרדיות בשוק עבודה איכותי, וזוהי מטרת-על של תוכנית זו. לצורך זה נבנה מערך מחקר הערכה תלת-שנתי, שכלל שני שלבים:

בשלב הראשון ביקש המחקר להבין את "דמותה של האישה החרדית" הפונה לתוכנית החורטת על דגלה הצטיינות ושילוב תעסוקתי ברמה גבוהה – מהן עמדותיה כלפי שוק העבודה, שאיפותיה לקידום תעסוקתי, האתגרים העומדים בפניה בתוך הקהילה ומחוצה לה בדרך לתעסוקה איכותית, מהו מערך ציפיותיה מתוכנית "מובילות". שלב זה בוצע על ידי מתודולוגיה כמותית באמצעות שאלון וסקר בקרב המשתתפות בתוכנית "מובילות" (מחזורים א' וב' – 41 נשים) ובקרב מי שפנו לתוכנית אך לא התקבלו (89 נשים). שלב זה נערך בקיץ 2014 ובקיץ 2015. בסופו ביקש המחקר לבחון אם התרחש שינוי תעסוקתי אצל הנשים. שנה לאחר סיום התוכנית הועבר לכל אחד מהמחזורים, א' וב', שאלון מדדים שבחן את השינוי בתפקיד ה"מובילה", ברמת השכר מזמן הכניסה לתוכנית עד שנה לאחר סיומה ואם התפתחה אצלה תחושת שליחות בעניין קידום נשים חרדיות אחרות. השאלון למחזור א' הועבר בקיץ 2016 והשאלון למחזור ב' הועבר בקיץ 2017.

בשלב השני ביקש מחקר ההערכה לתעד ולהעריך את התקדמות התוכנית – כולל קשיים, הישגים, לבטים, אתגרים והסקת מסקנות – זאת מתוך נקודת המבט של הנשים, המנטוריות ומפעילות התוכנית. בחינה זו התמקדה במתודולוגיה האיכותנית וכללה תיעוד וניתוח חומרים כתובים מארכיון התוכנית וראיונות עומק מובנים למחצה עם גורמים המעורבים בתוכנית ובהפעלתה, המנטוריות בתוכנית והבוגרות. בשלב זה רואינו למעלה משלושים נשים שהשתתפו בתוכנית בשני המחזורים הראשונים, בשתי פעימות זמן: תחילת התוכנית וסופה. ניתוח איכותני זה תרם לתובנות עמוקות יותר של תשובות המשתתפות שבאו לידי ביטוי בסקר הכמותי ואפשרו להגיע לקולות שונים של הנשים החרדיות בתוכנית בהקשרים מקצועיים ואישיים. נוסף על כך, נבחנה נקודת

מבטן של שש מנטוריות אשר ליוו את משתתפות התוכנית. כמו כן נבדקה נקודת מבטם של מפעילי התוכנית – היוזמות והמנהלות של תוכנית "מובילות", ג'וינט ישראל ועמותת קמ"ח – גופים אלו פעילים, בעבר או בהווה, בהנעת התוכנית ובהפעלתה. מטרת הפנייה אל מפעילי התוכנית הייתה חידוד התובנות מהמחקר ומהסקר ופיתוח שיח ביקורתי, שעלה בתוכנית. חלק הארי של שלב זה נערך בשנת 2016 ובתחילת 2017.

3.1. נושאי המחקר הדו-שלבי ומטרותיו

3.1.1. מטרות המחקר

1. הבנת "דמותה של אישה חרדית" הפונה לתוכנית החורטת על דגלה הצטיינות ושילוב תעסוקתי ברמה גבוהה.
2. בחינה של מערך המניעים של הנשים להצטרפות לתוכנית, העמדות והמדדים הקשורים בהשתלבות ובקידום בעבודה, התמיכה ותגובות הסביבה להשתלבות בתוכנית ולעבודה בסביבת עבודה הטרוגנית.
3. בחינה של האתגרים העומדים בפניהן של משתתפות התוכנית ומערך השינויים (אם התרחשו) בעמדותיהן כלפי עולם התעסוקה.
4. אפיון של עבודת המנטוריות במסגרת התוכנית לנוכח הקשרים הייחודיים שנוצרו במהלכה, בחינה של דרך העבודה של המנטוריות עם ה"מובילות" וכן חווייתן במפגש עם ה"מובילות" שהן מנחות.
5. בחינה של מידת האפקטיביות של התוכנית מול היעדים שהוגדרו בשלבי תכנון התוכנית וגיבושה לצורך למידה ושיפור של התוכנית בעתיד וסיוע בהטמעתה ובהפצתה.

3.1.2. נושאי המחקר הכמותי

להלן הנושאים שנבחנו בסקר הכמותי המציג את נקודת המבט של הנשים שפנו להשתתף בתוכנית "מובילות" והגיעו למרכזי ההערכה (שלב הכניסה לתוכנית) (ראו נספח א'):

בחינת תהליך הכניסה לתוכנית "מובילות" מנקודת המבט של הנשים שהשתתפו בה:

- המוטיבציות העיקריות להשתתפות בתוכנית.
- מצאי מקורות המידע על התוכנית.
- הגורמים המסייעים והמגבילים להשתתפות בתוכנית.

- הרלוונטיות של התוכנית לעבודה עתידית.
- פוטנציאל התוכנית ליצירת שינוי בתפיסות לגבי תעסוקה.

בחינת התגובות והשינויים בסביבה הקרובה לבחירת הנשים לפנות לתוכנית:

- התמיכה של בני המשפחה המורחבת ויחסם להשתתפות בתוכנית "מובילות".
- היחס של בן הזוג (או של ההורים אם אין בן זוג) לעיסוקה של בוגרת התוכנית לאחר הכשרתה.

בחינת ההיסטוריה ההשכלתית והתעסוקתית של הנשים ועבודתן הנוכחית:

- מאפייני ההשכלה שרכשו טרם הגעתן לתוכנית.
- מאפייני העבודה הקודמת טרם ההשתתפות בתוכנית.
- איכות התעסוקה: אחוזי משרה, שכר ותנאים סוציאליים.
- רמת שביעות הרצון מהעבודה הנוכחית.
- מידת ההשתלבות המקצועית והחברתית במקום העבודה.

בחינה של הקידום בעבודה בקרב הנשים שנכנסו לתוכנית:

- קידום במקומות העבודה.
- הרצון של ה"מובילות" לקידום בעבודה אל מול קידומן או אי-קידומן בפועל.
- מערך הציפיות מהתוכנית בכל הנוגע לקידום.

בחינת המאפיינים החברתיים-כלכליים והתרבותיים של הנשים שהתקבלו לתוכנית:

- אזורי מגורים.
- השתייכות לחוג חרדי.
- גודל משפחה ומצב משפחתי.
- עיסוק ההורים ובן הזוג.
- רמת חיים – הוצאות והכנסות.

להלן הנושאים שנבחנו בשאלון המדדים שבנו מנהלות התוכנית ומטרתו הייתה לבדוק אם היה שינוי בעבודה (ראו נספח ב'). שאלון המדדים הועבר שנה לאחר סיום התוכנית למחזוריים א' וב'.

בחינת שינוי תעסוקתי בקרב הנשים שנה לאחר סיום התוכנית:

- אחוזי משרה של ה"מובילות" לאחר שנה מתום התוכנית.
- השכר הממוצע של ה"מובילות" שנה מסיום התוכנית.
- השכר של ה"מובילות" לעומת הממוצע בתפקידים המקבילים.
- שינויים ברמת השכר של ה"מובילות" מזמן הכניסה לתוכנית עד שנה לאחר סיומה.
- שינויים בקרבה לליבת הארגון המקצועית.
- תהליך השינוי או האי-שינוי במעבר תפקיד בארגון או מחוצה לו.
- עמדתן של ה"מובילות" בעניין מעבר תפקיד בארגון ומחוצה לו.
- תחושת השליחות של ה"מובילות" בעניין קידום נשים חרדיות.

3.1.3. נושאי המחקר האיכותני

להלן הנושאים שנבחנו בחלק האיכותני במחקר ומתמקדים בנקודת המבט של מפעילי התוכנית, המנטוריות והנשים שהשתתפו בתוכנית (ראו נספח ג').

בקרב המשתתפות בתוכנית:

- הבחירה בתוכנית – מקורות המידע שנחשפו דרכם לתוכנית והמניעים אשר השפיעו על בחירתן בתוכנית, יחס הסביבה לבחירה להשתתף בתוכנית ובאפיקי התעסוקה.
- תהליך ההכשרה בתוכנית – קשיים ושביעות רצון מהיבטים שונים של התוכנית מנקודת מבטן של הנשים.
- מאפיינים קהילתיים ומשפחתיים.
- מאפיינים של התעסוקה ושל סביבת העבודה הקשורים לעולם החרדי ולעולם החילוני.
- תרומת התוכנית לתפקוד בעבודה ולחיפוש עבודה אחרת.
- קידום בעבודה.
- תפיסת התוכנית ותרומתה – האתגרים וההצלחות של התוכנית, מפעילי התוכנית והשינוי בתפיסות הנוגעות לתעסוקה של הנשים החרדיות בקהילה, להשכלתן ולמעמדם.

בקרב המנטוריות:

- מקורות המידע והגיוס של מנטוריות לתוכנית.
- המוטיבציות להצטרף ולסייע לתוכנית.

- הגדרת תפקיד המנטורינג בתוכנית.
- תהליך העבודה של המנטורית בתוכנית.
- הפרופיל של קבוצת המנטוריות בתוכנית.
- סוג הליווי המקצועי והאישי שזכו לו המנטוריות בתוכנית.
- מאפייני הקשר ותהליכי העבודה מול מפעילי התוכנית.
- האתגרים וההצלחות של תהליך המנטורינג בתוכנית.
- נקודות לשיפור ושימור בתהליך המנטורינג בתוכנית.
- מאפיינים ייחודיים של מועסקות מהמגזר החרדי, יתרונות וחסרונות בהעסקתן.
- הדילמות הייחודיות שנשים חרדיות מתמודדות איתן בשוק העבודה וסוגי הסיוע הנדרשים להן.

בקרב מפעילי התוכנית:

- הרקע לפתיחת תוכנית "מובילות" ואופן קבלתה בקהילה.
- תהליכי מיון וקבלה לתוכנית ופרופיל הקבוצה שנוצר.
- שביעות רצון ממגוון היבטים בתוכנית (רמת התכנים, התנהלות מול הגופים המעורבים בה, קשרים מול המנטוריות, קשרי מעסיקים) והצעות לשיפור.
- מיפוי הקשיים בתהליך של בניית התוכנית ובהפעלתה.
- מבנה הפעילות ומנגנון העבודה אל מול המגזר החרדי כפלטפורמה מתווכת.
- הגדרת התרומה הייחודית של "מובילות" בקשר בין העובדת החרדית למעסיק ובקידום תעסוקת נשים חרדיות.
- בחינה של עמידת התוכנית במטרותיה וביעדיה מנקודת המבט של הגורמים המפעילים.
- הצגת היתרונות והחסרונות בפלטפורמה שיצרה התוכנית בהקשר של קידום העסקה איכותית של נשים חרדיות.
- חשיבה ודיון על שלב ההטמעה וקידום התוכנית בעתיד.
- מאפיינים ייחודיים של עובדות מהמגזר החרדי, יתרונות וחסרונות בהעסקתן.
- מיפוי הקשיים שביצירת תשתית של מקומות עבודה עבור נשים חרדיות.

3.2 מערך המחקר הדו-שלבי

3.2.1 כלי המחקר

כדי להעריך את דרכי הפעולה ואת תוצאות התוכנית באוכלוסיות היעד העיקריות שימשו כלי המחקר הבאים:

- העברת שאלונים לנשים שפנו להשתתף בתוכנית ועברו למרכז ההערכה. מטרת הסקר היא לתעד בקצרה את ההיסטוריה ההשכלתית והתעסוקתית של כל מועמדת, מאפייניה הקהילתיים והחברתיים-כלכליים וכן להבין את המוטיבציות והמניעים לפנייה לתוכנית.
- העברת שאלון המדדים שבנה צוות "מובילות" שנה לאחר סיום התוכנית. מטרת השאלון הייתה לבחון שינוי תעסוקתי בקרב ה"מובילות".
- ראיונות עומק עם ה"מובילות" במחזורים א' וב' בשתי פעימות זמן – בתחילת התוכנית וכשנה לאחר סיום התוכנית.
- ראיונות עומק עם מנטוריות בתוכנית.
- ראיונות עומק עם מתכנני התוכנית והמפעילים.
- ניתוח חומר כתוב של ארכיון התוכנית – פרוטוקולי ישיבות ודיווחים שוטפים.

3.2.2. אוכלוסיות המחקר והמדגם

1. נשים המשתתפות בתוכנית "מובילות": נשים חרדיות מצוינות אשר השמה תעסוקתית המותאמת לכישוריהן עשויה להביא אותן אל עומק המשק, להגשמה עצמית ולהיותן גורם משמעותי בהכנסה המשפחתית. בקבוצת הנשים נבחנו נשים אשר התקבלו לתוכנית, למדו במכינה, צוותו למנטוריות והושמו במקום עבודה. לשם השוואה "פנימית" נבחנה גם קבוצת ביקורת בין נשים שהתקבלו לתוכנית לבין נשים שלא עברו את מרכז ההערכה ("אחרות"). בשני המחזורים הראשונים של תוכנית "מובילות" פנו להשתתף בה כ-300 נשים. במחזור א' עברו 90 למרכז ההערכה ומתוכן נבחרו 16 לתוכנית. במחזור ב' 87 עברו למרכז ההערכה, ומתוכן התקבלו 30. הנחת העבודה הייתה שאחוז מסוים מהנשים ינשרו במהלך התוכנית (במחזור א' נשרה אחת ובמחזור ב' נשרה אחת).
- כאמור, בקבוצת ה"מובילות" יושמו שיטות מחקר שכללו ראיונות עומק, ניתוח של "פניית המשתתפת לתוכנית" (חומר ארכיוני) וסקר כמותי (הסקר הועבר לכ-130 נשים במרכז ההערכה). כמו כן נערכו ראיונות עומק עם 30 נשים שהתקבלו לתוכנית במחזור הראשון והשני והשתתפו בה השתתפות פעילה. המשתתפות שהתקבלו לתוכנית רואיינו בשני מועדים: ראיון עומק ראשון עם הקבלה לתוכנית, ראיון עומק שני כשנה לאחר סיום התוכנית. שנה לאחר סיום התוכנית הועבר לנשים שאלון מדדים שבנו מנהלות התוכנית.

2. מפעילי התוכניות: באוכלוסייה זו נבדקו בעיקר תהליכי קבלת החלטות, זיהוי צרכים, אתגרים וקשיים ובניית מערך קשרים בין כל השותפים, בצד יכולת הפקת לקחים וקידום התוכנית. מקורות המידע העיקריים היו ראיונות אישיים וניתוח חומרים כתובים מארכיון התוכנית. ראיונות עומק נערכו עם חמישה מפעילים ושותפים אסטרטגיים לתוכנית מקרן קמ"ח, ג'וינט ישראל ו"מובילות".

3. מנטוריות: אוכלוסייה זו מורכבת ממנהלות מקצועיות בתפקידים בכירים המגיעות מהתחומים המקצועיים שמהם הגיעו המשתתפות בתוכנית. עבודת המנטוריות היא עבודה התנדבותית, כך שמדובר במנהלות מנוסות בעלות נכונות ורצון לתרום מזמנן ומניסיונן לטובת השתלבות איכותית של נשים חרדיות בעולם התעסוקה, מנהלות שיש להן היכרות מעמיקה עם העולם העסקי ויכולת להרחיב את הרשת החברתית של המשתתפות, נכונות להדרכה וליווי בתהליך אישי ומתמשך, ובמידה רבה יש להן יכולות הקשבה, הכלה והובלה. תהליך הליווי על ידי המנטוריות נועד לסייע למשתתפות בתהליך השתלבותן בתעסוקה ובשלב ביסוס הקריירה. בתהליך הליווי ביקשה התוכנית לאפשר לכל משתתפת מרחב לשיתוף, התייעצות ולמידה, הנחוצים להשתלבות מיטבית, כמו גם לפיתוח הרשתות החברתיות והמקצועיות. לתפיסתם של מפעילי התוכנית המפגש בין המנטוריות למשתתפות בתוכנית הוא מקור כוח והשראה לשני הצדדים, ויהווה בסיס להרחבת מעגלי ההשפעה של התוכנית בקהילה החרדית ובחברה הישראלית כולה.

מקורות המידע העיקריים היו ראיונות אישיים עם שש מנטוריות מתחומי תעסוקה שונים, המפעילות וה"מובילות".

3.2.3 מהלך המחקר

השלב הראשון: מחקר כמותי

בשלב הראשון נערכו מפגשים ושיחות שכללו ראיונות עומק פורמליים ובלתי פורמליים עם דמויות מפתח אשר לקחו חלק בהקמה ובליווי של התוכנית "מובילות". הראיונות היו פתוחים ומטרתם הייתה להבין את הרקע להקמת התוכנית, שלבי ההתפתחות שלה, קשיים שעלו לאורך הדרך והצעות לשיפור וייעול. שלב זה כלל בין היתר מיפוי של מאגרי המידע והמסמכים הקשורים בתוכנית, לשם לימוד מעמיק של הרקע לגיבוש התוכנית ואפיון אוכלוסיית היעד שלה.

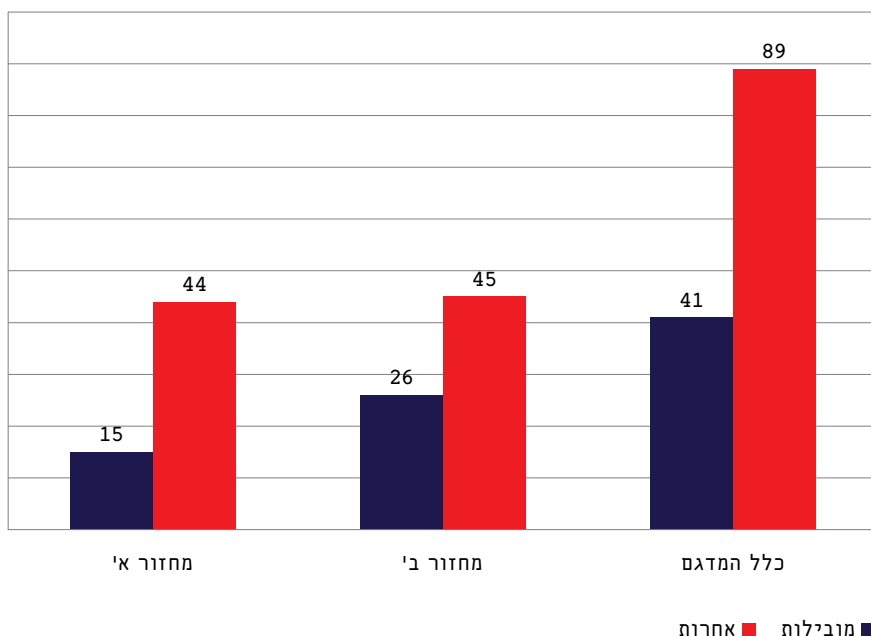
המטרה העיקרית של שלב זה הייתה בנייה של מערך המחקר הכמותי כהכנה לקראת הסקר בקרב ה"מובילות" וה"אחרות". חלק זה כלל הגדרה של שתי אוכלוסיות המחקר, בניית המדגם וכתיבת השאלון לסקר.

הסקר התקיים במרכזי ההערכה של מחזורים א' וב', בקיץ 2014 וקיץ 2015. המשתתפות מילאו שאלון מובנה, שכלל שאלות בנושאים שפורטו למעלה וכן שאלות חברתיות-דמוגרפיות (ראו נספח א'). בשני המחזורים הראשונים פנו להתקבל ל"מובילות" 300 נשים חרדיות, מתוכן התקבלו למרכזי ההערכה 150. על שאלון הסקר ענו 130 נשים ממחזור א' ומחזור ב' של התוכנית. ממחזור א' השתתפו 59 נסקרות, מתוכן 16 בקבוצת "מובילות", ממחזור ב' השתתפו 71 נסקרות, מתוכן 26 בקבוצת "מובילות". 13% מהנשים (20) לא ענו על הסקר, בעיקר בשל חוסר זמן למלא מטלה זו ביום ההערכה או ססירבו מבלי להסביר.

כל השאלות בשאלון נבדקו בשתי בדיקות: האחת מתייחסת להבדלים בין מחזור א' למחזור ב' לכל אחת מהקבוצות – "מובילות" ו"אחרות"; השנייה מתייחסת להבדלים בין כלל קבוצת ה"מובילות" לכלל ה"אחרות".

תרשים 2

חלוקת המשתתפות בסקר – "מובילות" מול "אחרות", במספרים מוחלטים



השאלות שהתשובה עליהן קטגורית נבחנו במבחן "חי בריבוע" לבדיקת ההבדלים בין שתי הקבוצות ושני המחזורים,⁴⁴ ובשאלות שהתשובה עליהן "רציפה" או שבתשובות חלה טרנספורמציה והתקבל משתנה רציף יושם מבחן לבדיקת נורמליות: אם ההתפלגות אינה נורמלית – מבחן מאן-ויטני לבדיקת הבדלים בין הקבוצות;⁴⁵ במקרים שהתפלגות התשובה הייתה נורמלית – t-test או מבחני שונות בהתאם.⁴⁶

מהבדיקה אפשר לומר באופן כללי כי ברוב השאלות לא נמצאו הבדלים סטטיסטיים מובהקים בין שני המחזורים. במשתנים שהיו בהם הבדלים סטטיסטיים מובהקים (הפרשים של 5%-10%) בין שני המחזורים הוספה הערה המציגה את הנתונים בהתאם. במקומות שלא היו הבדלים מובהקים ההתייחסות היא לכלל האוכלוסייה לפי שתי הקבוצות: "מובילות" ו"אחרות".

החלק הכמותי של המחקר כלל גם את שאלון המדדים שהרכיבו מנהלות התוכנית (ראו נספח ב'). שנה לאחר סיום התוכנית הועבר למחזורים א' וב' שאלון מדדים שמטרתו הייתה לבדוק אם היה שינוי בעבודה. כאמור, שאלון המדדים עסק בשאלות הבאות: שינויים ברמת השכר של ה"מובילות" מזמן הכניסה לתוכנית עד שנה לאחר סיומה, שינויים בקרבה של ה"מובילה" לליבת הארגון המקצועית, אם התרחש שינוי במעבר תפקיד בארגון או מחוצה לו ומה היו התחושות של ה"מובילות" לגבי מעבר תפקיד בארגון ומחוצה לו, וכן אם התפתחה בהן תחושת שליחות כלפי קידום נשים חרדיות. השאלון למחזור א' הועבר בקיץ 2016 והשאלון למחזור ב' הועבר בקיץ 2017.

השלב השני: מחקר איכותני

השלב השני במחקר התבסס על ראיונות עומק עם הגופים המפעילים את התוכנית, המנטוריות וה"מובילות". הראיונות היו קרקע להרחבת התובנות שעלו מהסקר

44 מבחן חי בריבוע לאי-תלות בודק את ההתאמה בין ההתפלגות המשולבת של השכיחויות של שני משתנים (observed) לבין ההתפלגות שלהם לו היינו מניחים שאין קשר בין המשתנים (expected) על ידי בדיקה של הקשר בין שני משתנים בסולם מדידה שמי. המודד בודק בפועל אם התפלגותו של משתנה שמי אחד דומה בתחומים השונים של המשתנה השמי האחר.

45 מבחן מאן-ויטני הוא מבחן א-פרמטרי להשוואת ממוצעים בלתי תלויים ("מובילות" ו"אחרות"). השתמשנו במבחן זה מכיוון שבאופן זה אין צורך בהנחות על התפלגות המשתנה באוכלוסייה שממנה נלקח המדגם.

46 t-test (ניתוח שונות דו-כיווני) הוא מבחן לניתוח שונות שיש בה יותר ממשתנה בלתי תלוי אחד אשר מסביר את השונות במשתנה התלוי. ניתוח שונות מאפשר לבחון אפקט משולב (אינטראקציה) של שני משתנים בלתי תלויים או יותר על משתנה או משתנים תלויים.

באוכלוסיית הפונות והמשתתפות. מרבית הראיונות המתוארים בשלב זה נערכו בקיץ 2014, בקיץ 2015 ובמהלך שנת 2016.

בשלב זה רואינו בראיונות עומק מובנים למחצה למעלה משלושים נשים שהשתתפו בתוכנית משני המחזורים. נבחרו נשים ממקצועות שונים, מסביבות עבודה שונות (מעסיק חרדי או חילוני), מהמגזר העסקי או הציבורי, נשואות ורווקות, נשים אשר חוויית התוכנית הייתה עבורן חיובית ואחרות שחווייתן הייתה שלילית. ראיונות העומק נועדו לחדד ולחזק תובנות שנלמדו מתוך הסקר שנערך בשלב הראשון של המחקר וכן לנסות להגיע לקולות מגוונים שיכולים להישמע בשיחה פנים אל פנים. הראיונות עסקו בנושאים הבאים: השייך הקהילתי, המאפיינים המשפחתיים, הבחירה במסלול הלימוד בהשכלה הגבוהה, תהליך רכישת המקצוע, הקשיים בעבודה, סביבת העבודה, יחס החברה הסובבת לתוכנית ולמקום העבודה, תפיסת הקידום בעבודה, תפיסת התוכנית ותרומתה והצעות לשיפור (ראו נספח ג'). הראיונות התקיימו בלובי של מלונות ובבתי קפה. כל ריאיון ארך כשעתיים בממוצע.

נוסף על כך נערכו שישה ראיונות עומק מובנים למחצה עם מנטוריות אשר ליוו את הנשים בתוכנית. הראיונות עסקו בנושאים הבאים: הרקע להחלטה להיות מנטורית בתוכנית, פרופיל הנשים החרדיות בתוכנית, היתרונות והחסרונות בהעסקת נשים מהמגזר החרדי, התאמות ייחודיות לצורכיהן, מאפייני הקשר עם מפעילי התוכנית, הצעות לשיפור בעתיד ועוד (ראו נספח ג'). את המנטוריות בחרו לראיונות דמויות מפתח בתוכנית בשל היותן בעלות דעות שונות לגבי טיב התהליך ותוכנו. הראיונות נערכו בטלפון. כל ריאיון ארך כשעה.

עוד נערכו חמישה ראיונות עם מפעילי התוכנית: ארגון "מובילות", ג'וינט ישראל וקרן קמ"ח. מטרת הפנייה אל מפעילי התוכנית הייתה חידוד של תובנות המחקר והסקר, חידוד של ממצאי השלב הראשוני במחקר ושיח ביקורתי יותר על הפער בין התכנון לביצוע בפועל של התוכנית. ראיונות אלו היו מובנים למחצה (ראו נספח ג') ועסקו בנושאים שהוזכרו: הרקע לפתיחת התוכנית, מבנה הפעילות ומנגנון העבודה אל מול המנטוריות והשותפים, יתרונות וחסרונות בהעסקת נשים מהמגזר החרדי, התאמות ייחודיות לצורכיהן, שביעות רצון מהיבטים שונים של התוכנית, הצעות לשיפור ודיון בשלבים הבאים להטמעת התוכנית. הראיונות נערכו בג'וינט ישראל. כל ריאיון ארך שעתיים-שלוש.

4. ממצאי המחקר הכמותי

4.1. ממצאים מתוך שאלון שנערך במרכזי ההערכה לתוכנית

חלק זה מבוסס על הסקר שנערך בקרב הפונות לתוכנית "מובילות" – ה"מובילות" וה"אחרות". הסקר הועבר במרכזי ההערכה בזמן הכניסה לתוכנית.

4.1.1. דיוקן חברתי-דמוגרפי של אוכלוסיית המרואיינות

מקום מגורים: התפלגות המגורים בקרב המשתתפות תואמת במידה רבה את התפוצה באזורי האוכלוסייה העיקריים של קהילות חרדיות גדולות בקרבת מקום הלימודים בתוכנית. 47.5% מה"מובילות" מתגוררות במרכז הארץ, ביישובים בני ברק, מודיעין עילית, ביתר עילית ואלעד – זאת בהשוואה ל-43% מה"אחרות"; 35% מה"מובילות" מתגוררות בירושלים – בהשוואה ל-46.5% מה"אחרות"; 12.5% מה"מובילות" מתגוררות ביהודה ושומרון – בהשוואה ל-4.7% מה"אחרות". אחוז דומה (כ-5%) של "מובילות" ו"אחרות" מתגוררות באזור הדרום, בערים אשדוד ובאר שבע ודומיהן.

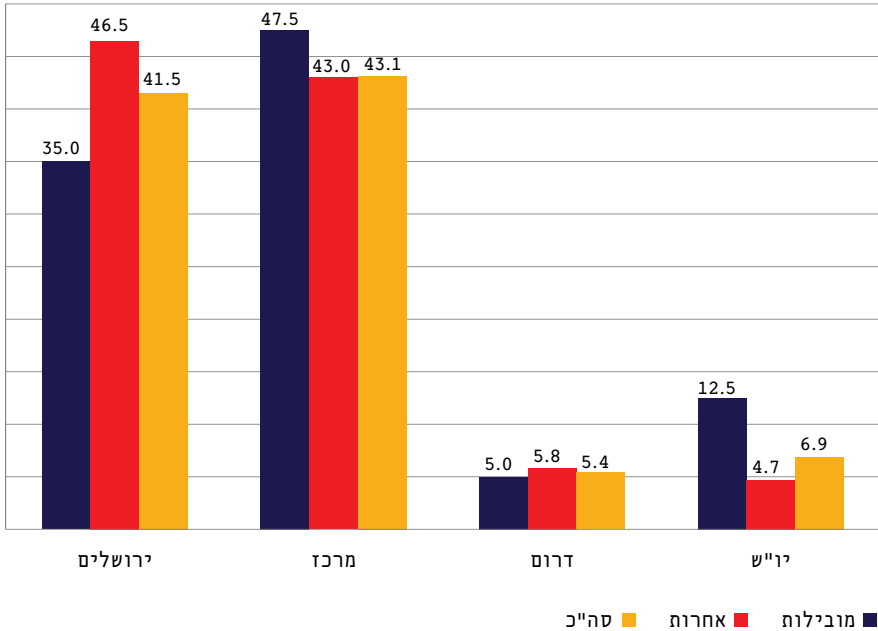
לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" מחזור א' לבין קבוצת ה"מובילות" מחזור ב', ובין ה"אחרות" במחזור א' ובמחזור ב'.

דבר זה מעיד כי עדיין אין שינוי מספק בפיזור הגאוגרפי של הנשים בתוכנית וכי קיימת העדפה ברורה לנשים מאזור המרכז. לתוכנית יש פוטנציאל להניע תהליך חברתי בקרב נשים חרדיות מהפריפריה ולא להשאירן מאחור עם "השוליות המשולשת" המרכיבה את זהותן.

* אני מודה למירב גרינשטיין על עזרתה בעיבודים הסטטיסטיים בפרק זה.

תרשים 3

מקום המגורים של "מובילות" בהשוואה ל"אחרות" (באחוזים)



גיל: טווח הגילאים של הנשים שפנו לתוכנית רחב למדי – המשתתפות הצעירות ביותר בנות 23 והמבוגרות בנות 50. הגיל הממוצע היה 30. יש הבדל מובהק (χ²=9.624, df=3, p=0.022) בקבוצות הגיל בין ה"מובילות" ל"אחרות" – הגיל הממוצע של קבוצת ה"מובילות" צעיר מהגיל הממוצע של קבוצת ה"אחרות" בכשנתיים וחצי. כאמור, הגיל הממוצע בקבוצת ה"מובילות" היה 30, בהשוואה ל-32.4 מקרב ה"אחרות". הדבר נובע בעיקר מכך שאחוז המרואיינות מקבוצת ה"אחרות" בגילאי 29-54 גבוה בהרבה במחזור ב' מזה שבמחזור א' (Z=-3.33, p=0.01), כך שהמרואיינות של מחזור ב' מבוגרות בכחמש שנים בממוצע (גיל ממוצע 34.7) מהמרואיינות במחזור א' (גיל ממוצע 30.1). בקבוצת ה"מובילות" לא נמצאו הבדלי גיל בין שני המחזורים.

ייתכן שהגיל הצעיר יחסית של המשתתפות בתוכנית מאפשר השתלבות טובה יותר בשוק העבודה, אם כי יש להדגיש שלניסיון החיים ולניסיון בעבודות קודמות יש חשיבות רבה בתוכנית מסוג זה.

לוח 3

התפלגות הגיל של כלל המרוויינות, "מובילות" ו"אחרות"

	מובילות		אחרות		סך הכול	
	מספר	%	מספר	%	מספר	%
גיל	37	100%	83	100%	120	100%
26-23	9	24.4%	18	21.7%	27	22.6%
30-27	15	40.5%	25	30.1%	40	33.3%
34-31	10	27.0%	12	14.5%	22	18.3%
54-35	3	8.1%	28	33.7%	31	25.8%
ממוצע גיל	30.0		32.4		31.7	

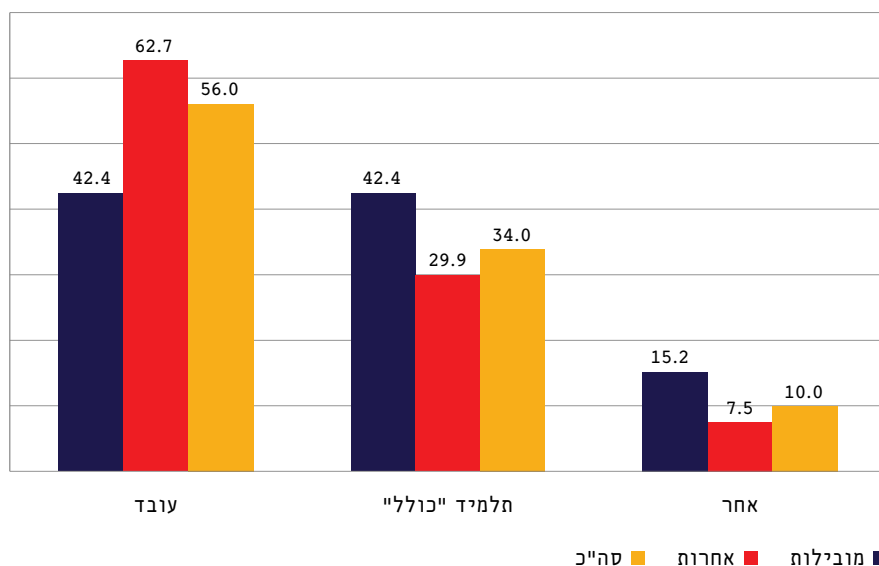
מצב משפחתי: מרבית המשתתפות בסקר נשואות (85%) ומיעוטן (15%) רווקות או גרושות. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות". לעומת זאת נמצאו הבדלים מובהקים בין המחזוריים בקבוצת ה"אחרות" – במחזור ב' לא היו בכלל רווקות, ובמחזור א' 26.2% רווקות ($\chi^2=13.561, df=2, p=0.001$). אחוז הנשואות בקבוצת ה"אחרות" במחזור א' היה 73.8%, בהשוואה ל-97.8% בשלב ב'. בקבוצת ה"מובילות" אחוז הנשואות במחזור א' היה 80%, ובמחזור ב' 88%. למצב המשפחתי יש השפעה רבה על המשתתפות בתוכנית ועל ההתנהלות והעמדות שלהן בדיונים ובשיחות שבתוכנית. בקרב הרווקות מציאת בן הזוג סומנה כסוגיה חשובה (כיצד הן ייתפסו בעולם השידוכים אם הן חלק מתוכנית "מובילות"), ובקרב הנשואות הדילמות הן דילמות של חלוקת הזמן בין הורות, זוגיות והשאיפה לקריירה, וכן בעניין העמדות של הבעל ומשפחתו (חם, חמות וגיסות) בכל הקשור לכניסה לתוכנית החורטת על דגלה מנהיגות והצטיינות נשית.

תעסוקה של בן הזוג: למעלה ממחצית מבני הזוג של המשתתפות בסקר (56%) עובדים (במשרה מלאה/חלקית/עצמאי), וכשליש (34%) לומדים ב"כולל". אחוז הלומדים ב"כולל" בקרב בני הזוג של ה"מובילות" (42.4%) גבוה הרבה יותר מהאחוז בקרב בני הזוג של ה"אחרות" (29.9%), אם כי ההבדל אינו מובהק סטטיסטית. בהתאם לכך קיימת תלות גבוהה של הגברים בנשותיהם לפרנסת המשפחה. נמצא שהרצון לאפשר לבן הזוג להתמקד בלימוד התורה הוא סיבה נוספת לבחירה בתוכנית. יצוין גם כי עצם היות הבעל אברך ב"כולל" ממתג את האישה בסוג של אליטיזם מובנה בחברה החרדית וגם בתוך התוכנית.

לוח 4 מצב משפחתי ועיסוק מרכזי של בן הזוג

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	127	100.0%	87	100.0%	40	מצב משפחתי
11.8%	15	12.6%	11	10.0%	4	רווקה
85.0%	108	85.1%	74	85.0%	34	נשואה
3.2%	4	2.3%	2	5.0%	2	גרושה
100.0%	100	100.0%	67	100.0%	33	העיסוק העיקרי של הארוס/הבעל
56.0%	56	62.7%	42	42.4%	14	עובד
34.0%	34	29.9%	20	42.4%	14	תלמיד "כולל"
10.0%	10	7.4%	5	15.2%	5	אחר

תרשים 4 תחום עיסוק עיקרי של בן הזוג (באחוזים)



ילדים: לכשליש מהמשתתפות בסקר יש 1-2 ילדים; לכשליש יש 3-4 ילדים; ל-26.5% מהמרווינות יש מעל 5 ילדים; רק ל-7% מהמרווינות הנשואות או הגרושות אין ילדים. מספר הילדים הממוצע של הנשים בקבוצת ה"מובילות" היה 3, נמוך בילד אחד מהמספר הממוצע בקבוצת ה"אחרות" ($Z=-1.935, p=0.05$).

ל-44.4% מה"מובילות" יש ילד או שניים, בהשוואה ל-27.3% מה"אחרות". ל-36.1% מה"מובילות" יש 3-4 ילדים, בהשוואה ל-31.2% מה"אחרות". פער גדול נגלה בין אחוז האימהות שיש להן 5 ילדים ויותר מקרב ה"מובילות" (13.9%) בהשוואה ל"אחרות" (32.5%). הדבר קשור בגילן הצעיר יחסית של ה"מובילות" אל מול ה"אחרות", כפי שהוזכר בסעיף הקודם, אך ייתכן שאצל חלקן נתון זה משקף את התעצבותה של תפיסת עולם שמרנית פחות בנושא תכנון המשפחה ובנייתה העתידית של המשפחה.

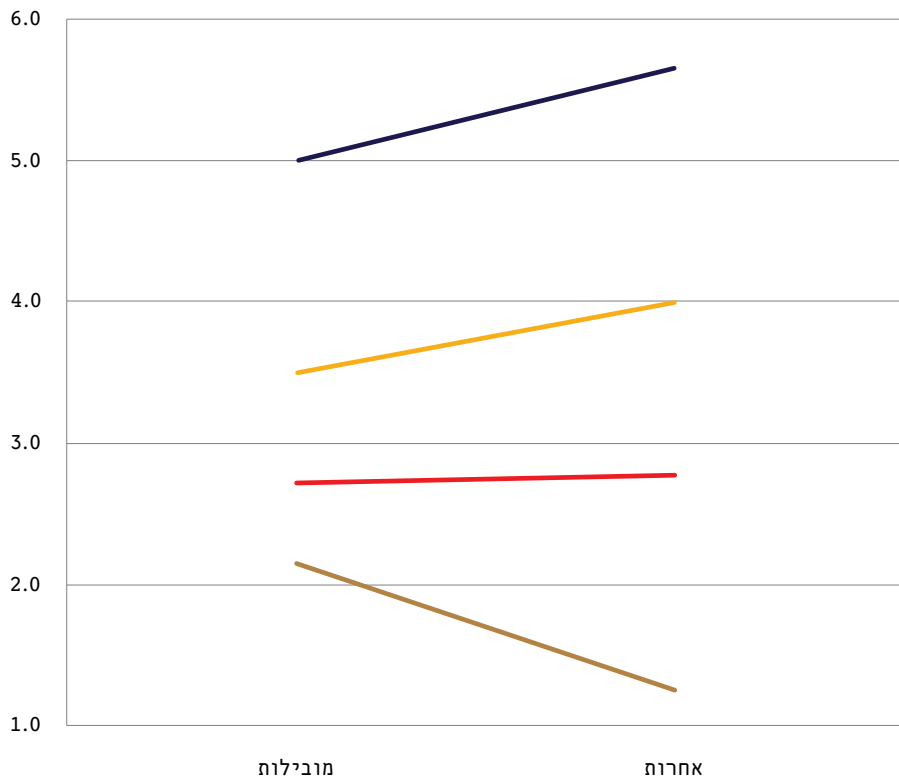
מהנתונים אפשר לראות כי יש התאמה ברורה ($R^2=0.684, p=0.001$) בין גיל האם למספר הילדים שלה – ככל שגיל האם עולה כך מספר הילדים עולה. ממוצע הגיל של אימהות לילד אחד או שניים היה 27.7 שנים, של אימהות ל-3-4 ילדים היה 32.7 שנים, ושל אימהות לחמישה ילדים ויותר היה 38.5 שנים.

בהשוואה בין המחזורים אפשר לראות פערים ניכרים בקבוצות ה"מובילות" שיש להן 3-4 ילדים: במחזור א' שיעורן (15.4%) נמוך בהרבה בהשוואה למחזור ב' (47.8%). שיעורן של אימהות שיש להן חמישה ילדים ויותר במחזור א' (23.1%) גבוה במובהק מזה שבמחזור ב' (8.7%) ($\chi^2=7.209, df=3, p=0.066$).

הבדלים מובהקים בין המחזורים אפשר לראות גם בקבוצת ה"אחרות": במחזור א' אחוז האימהות לילד אחד או שניים היה גבוה פי שלושה מהאחוז במחזור ב'. לעומת זאת האימהות שיש להן חמישה ילדים ויותר היו 18% במחזור א' ו-42.2% במחזור ב' ($\chi^2=11.561, df=3, p=0.009$).

תרשים 5

ממוצע מספר ילדים לאישה בהצלבה עם גילה בקרב משתתפות הסקר



גיל המרואיינת

26-23

30-27

34-31

54-35

לוח 5
מספר הילדים של המרואיינות

סה"כ		אחרות		מובילות		
מספר	%	מספר	%	מספר	%	
3.6		3.9		3.0		מספר ילדים ממוצע
113	100.0%	77	100.0%	36	100.0%	מספר הילדים
9	8.0%	7	9.1%	2	5.6%	0
37	32.7%	21	27.2%	16	44.4%	2-1
37	32.7%	24	31.2%	13	36.1%	4-3
30	26.6%	25	32.5%	5	13.9%	+5

השתייכות קהילתית: מקרב המשתתפות בסקר האחוז הגבוה ביותר (30.8%) משתייכות לזרם הליטאי; לזרם החרדי הספרדי משתייכות 21.7% מהמרואיינות; לזרם החסידי 18.3% מהמרואיינות; לזרם חרדי שאינו מזוהה; כל היתר (10%) דיווחו על השתייכות לזרמים אחרים. ראוי להדגיש שבקרב ה"מובילות" אחוז הליטאיות (42.9%) גבוה במיוחד ובאופן מובהק בהשוואה ל"אחרות" (25.9%). כמו כן, אחוז המשתייכות לזרם החסידי מקרב ה"מובילות" גבוה (22.9%) משיעורן בקרב ה"אחרות" (16.5%) ($\chi^2=8.878$, $df=4$, $p=0.064$). את האחוז הגבוה יחסית של ליטאיות ב"מובילות" אפשר להסביר על ידי ארבעה פרמטרים: אליטיסטיות מובנית בחינוך הליטאי, הרצון לצבוע את התוכנית כתוכנית אליטיסטית, תוכני לימוד מתאימים בסמינר המיועד לזרם הליטאי ומוטיבציה לעבוד במשרה מלאה.

בהסתכלות לפי המחזורים מתברר כי בקרב ה"מובילות" במחזור א' אחוז הליטאיות (71.4%) גבוה במובהק בהשוואה למחזור ב' (23.8%). כמו כן, אחוז המשתייכות לזרם החסידי במחזור א' (14.3%) נמוך בהשוואה למחזור ב' (28.6%) ($\chi^2=9.306$, $df=4$, $p=0.054$). אם כן, המאמץ של מפעילי התוכנית להביא לתוכנית נשים מרקעים קהילתיים מגוונים מצליח במידה מסוימת. יש להציב את השאלה מה חשוב יותר – הייצוג של גיוון חברתי-קהילתי או איכות הנשים מבחינה אקדמית ומקצועית במטרה להגיע לתפקידים מרכזיים ואיכותיים.

לוח 6 השתייכות קהילתית

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	120	100.0%	85	100.0%	35	זרם
18.3%	22	16.5%	14	22.9%	8	חסידי
30.8%	37	25.9%	22	42.9%	15	ליטאי
21.7%	26	28.2%	24	5.7%	2	חרדי ספרדי
19.2%	23	20.0%	17	17.1%	6	חרדי לא מזוהה
10.0%	12	9.4%	8	11.4%	4	אחר

10.8% מהמרוויינות הן בעלות תשובה, ואחוז קטן מאוד מהן (7.7%, על סמך תצפית אחת) משתתפות ב"מובילות". בנתון זה קיים הבדל מובהק בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות": בקבוצת ה"מובילות" רק אחת מתוך ארבעים הציגה את עצמה כבעלת תשובה, ולעומת זאת בקבוצת ה"אחרות" 15% ממי שענו על השאלה הציגו את עצמם כבעלות תשובה ($\chi^2=4.083, df=1, p=0.043$).

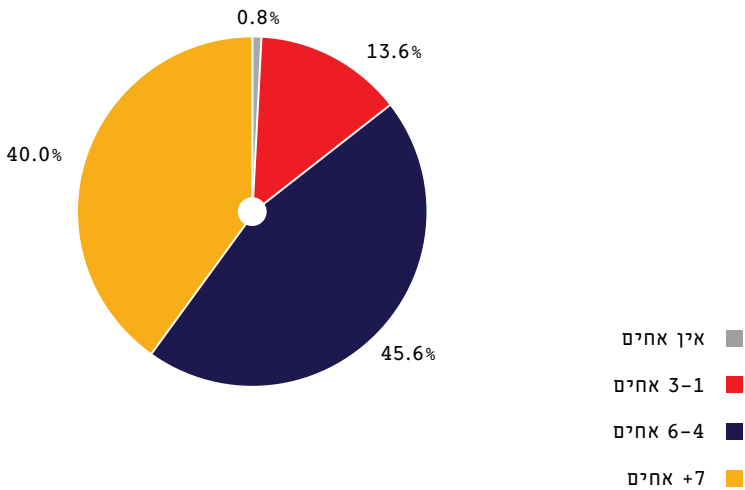
הנתונים מלמדים על אחוז גבוה יחסית (28%) של בעלות תשובה מהחוג החרדי הספרדי, לעומת אחוז נמוך מאוד (2.9%) מהחוג הליטאי, ו-9.1% מהחוג החסידי. הבדל זה מובהק סטטיסטית ($\chi^2=10.799, df=6, p=0.0095$). נתון זה תואם את נתוני החזרה בתשובה הכלליים בחברה החרדית.

לוח 7 בעלות תשובה

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	123	100.0%	83	100.0%	40	האם בעלת תשובה?
10.6%	13	14.5%	12	2.5%	1	כן
89.4%	110	85.5%	71	97.5%	39	לא

מאפייני משפחת המוצא: 92.1% מהמרואיינות הן ילידות ישראל, מן ה"מובילות" רק אחת אינה ילידת הארץ. רוב הנשים גדלו במשפחות מרובות ילדים: 14.4% מהמרואיינות מגיעות ממשפחה שיש בה מספר נמוך יחסית של ילדים – עד 3; 45.6% ממשפחות של 4-6 ילדים; 40% ממשפחות של 7 ילדים או יותר.

תרשים 6
מספר האחים במשפחה



מאפייני התעסוקה של משפחת המוצא של המרואיינות: כרבע מהאימהות של המרואיינות בסקר הן עקרות בית. בקרב ה"מובילות" אחוז האימהות שהן עקרות בית (27.5%) גבוה במעט משבקר ה"אחרות" (26.4%), אך ההבדל אינו מובהק. 61.4% מכלל האימהות של המרואיינות עובדות (במשרה מלאה/חלקית / עצמאיות). בקרב ה"מובילות" אחוז האימהות העובדות (57.5%) נמוך בהשוואה ל"אחרות" (63.2%), אך ההבדל אינו מובהק. נתונים אלו מראים כי כמעט מחצית מה"מובילות" גדלו עם אם שאינה עובדת, מה שיכול להצביע על מוטיבציה גבוהה, אך גם על קשיי הסתגלות ומחסור במודל קרייריסטי מבית וחיפה לשיח שמרני מבית הקשור לאלמנטים אלו, שיח שלעיתים יוצר פער בין הציפיות להשתלב בשוק עבודה איכותי ותובעני לבין הבחירה במשרה המאפשרת להתמקד בצורכי הבית והמשפחה.

לוח 8

מאפייני התעסוקה של משפחת המוצא של כלל המרוויינות,
 "מובילות" ו"אחרות"

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	127	100.0%	87	100.0%	40	מהו עיסוקה העיקרי של האם?
61.4%	78	63.2%	55	57.5%	23	עובדת
26.8%	34	26.4%	23	27.5%	11	עקרת בית
11.8%	15	10.4%	9	15.0%	6	אחר

מקורות הכנסה והוצאות: בשאלון הסקר התבקשו המרוויינות לדרג את רמת ההכנסה של משפחתן ביחס לרמת הכנסה ממוצעת של משפחה חרדית, שהיא כ-6,000 ש"ח. דיווחי המרוויינות מלמדים כי ל-78% מהן רמת הכנסה גבוהה מהממוצע; בקרב ה"מובילות" האחוז גבוה במובהק (92.3%) בהשוואה ל"אחרות" (70.9%) ($\chi^2=9.478$, $df=2$, $p=0.009$). נמצאו גם הבדלים מובהקים בקבוצת ה"אחרות" בין מחזור א' למחזור ב': במחזור א' 57.9% מהנשים השיבו כי רמת ההכנסה של משפחתן היא מעל הממוצע, לעומת 82.9% במחזור ב' ($\chi^2=6.61$, $df=2$, $p=0.037$).

ממוצע ההכנסה נטו לחודש בקרב המרוויינות היה 7,360 ש"ח. ממוצע ההכנסה של ה"מובילות" (8,016 ש"ח) גבוה בהשוואה ל"אחרות" (7,037 ש"ח) – פער מובהק של 14%, ברמת מובהקות של 10% ($Z=-1.65$, $p=0.1$).

הדבר מעיד על רקע כלכלי חזק יותר של הנשים שהתקבלו לתוכנית "מובילות". יצוין שתנאי הסף לכניסה לתוכנית היו תואר ראשון וניסיון בעבודה. מרבית המשתתפות העלו את שכרן בעקבות ההשתתפות בתוכנית.

ההוצאה החודשית הממוצעת של 67% מהמרוויינות היא למעלה מ-7,000 ש"ח. לא נמצאו הבדלים מובהקים בהוצאה החודשית בין ה"מובילות" לבין ה"אחרות". מעל לשני שלישים (67%) מהמרוויינות דיווחו שהן מצליחות בהחלט לכסות את כל הוצאות משק ביתן. בקרב ה"מובילות" אחוז גבוה יותר (76.4%) דיווחו כי הן מצליחות לכסות את הוצאות משק הבית.

לוח 9
רמת חיים ומקורות הכנסה

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	118	100.0%	79	100.0%	39	רמת הכנסה ממוצעת של המשפחה
8.5%	10	8.9%	7	7.7%	3	מתחת לממוצע
13.5%	16	20.2%	16	0%	0	ממוצעת
78.0%	92	70.9%	56	92.3%	36	מעל הממוצע
	7,359.63		7,036.59		8,016.13	ממוצע שכר חודשי
100.0%	106	100.0%	72	100.0%	34	הוצאה משפחתית שוטפת
33.0%	35	30.6%	22	38.2%	13	7,000 ₪
67.0%	71	69.4%	50	61.8%	21	+7,001
100.0%	112	100.0%	74	100.0%	38	האם מצליחים לכסות את כל ההוצאות של משק הבית?
13.4%	15	13.5%	10	13.2%	5	מצליחים ללא קושי
53.6%	60	48.7%	36	63.2%	24	מצליחים
33.0%	37	37.8%	28	23.6%	9	לא כל כך מצליחים

4.1.2. מאפייני השכלה ושלב הבחירה בתוכנית: אופן קבלת המידע, המניעים לבחירה ותגובת הסיביבה

תחום לימודים: בהשוואה בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות" לא נראו הבדלים מובהקים בתחומי הלימוד שלהן. מקרב ה"מובילות" במחזור ב' 21.7% הגיעו מתחום החינוך, ובמחזור א' 6.7%; במחזור ב' 21.7% מתחום התוכנה, לעומת 0% במחזור א'; במקצועות כלכלה, חשבונאות ומשפטים 34.7% במחזור ב', לעומת 80% במחזור א'

במחזור ב' 48.9% מה"אחרות" באו מתחום החינוך והפסיכולוגיה (26.7% מתחום החינוך, 22.2% מתחום הפסיכולוגיה), לעומת 11.3% במחזור א' (6.8% מתחום החינוך, 4.5% מתחום הפסיכולוגיה). מתחומי הכלכלה, החשבונאות והמשפטים במחזור ב' 17.8%, לעומת 59.1% במחזור א'. נוסף על כך, במחזור ב' הגיעו 11.1% מתחום התוכנה, לעומת 20.5% במחזור א' ($\chi^2=27.842$, $df=8$), $p=0.001$. פירוט של כל המקצועות לפי שלבים וסוג הקבוצה נמצא בנספח ה', לוח נ-2. ניכר כי במחזור ב' ניגשו לתוכנית יותר נשים שהשכלתן מתחום החינוך והפסיכולוגיה, וכן כי יש עלייה בייצוג נשים שהרקע שלהן הוא בתחום התוכנה. לעומת זאת במחזור א' התחומים העיקריים היו משפטים, כלכלה וחשבונאות. תחומים אלו הם התחומים שקודמו בהכשרה החלופית (תוכנית ח"ן) בסמינרים לנשים חרדיות.

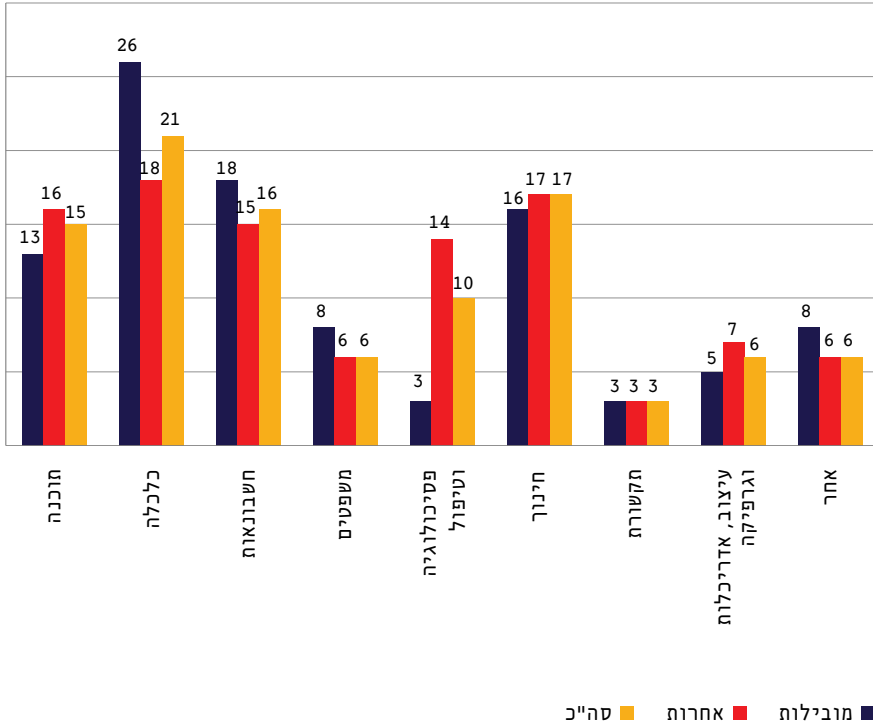
לוח 10

הכשרה מקצועית או תחום לימודים שלמדה לפני התוכנית, כלל המדגם

סה"כ		אחרות		מובילות		הכשרה מקצועית או תחום לימודים שלמדה לפני התוכנית
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	127	100.0%	89	100.0%	38	סה"כ
15.0%	19	15.7%	14	13.2%	5	תוכנה
20.5%	26	18.0%	16	26.3%	10	כלכלה
15.7%	20	14.6%	13	18.4%	7	חשבונאות
6.3%	8	5.6%	5	7.9%	3	משפטים
10.2%	13	13.5%	12	2.6%	1	פסיכולוגיה וטיפול
16.5%	21	16.9%	15	15.8%	6	חינוך
3.1%	4	3.4%	3	2.6%	1	תקשורת
6.3%	8	6.7%	6	5.3%	2	עיצוב, אדריכלות וגרפיקה
6.4%	8	5.6%	5	7.9%	3	אחר

תרשים 7

הכשרה מקצועית או תחום לימודים שלמדה לפני התוכנית,
כלל המדגם (באחוזים)



רקע כללי מקצועי והשכלתי: 81% מהמשיבות לשאלון (הן מקרב ה"מובילות" והן מקרב ה"אחרות") בנושא זה למדו או לומדות באוניברסיטה או במוסד לימודים אקדמי אחר; 13.5% מהמשיבות לומדות או למדו בסמינר או במרכז הכשרה. למעלה ממחצית מהמשיבות מחזיקות בתואר ראשון (57.3%); ל-31.7% תואר שני או שלישי; ליתר (11%) יש תעודה מקצועית. 69.5% מהמשיבות השיבו כי הן מועסקות בתחום שרכשו בו השכלה; 17.8% השיבו כי הן מועסקות במקצוע או בתחום קרוב; רק 11% השיבו כי הן מועסקות במקצוע אחר לגמרי. 74.6% מהמשיבות ענו כי המקצוע או התואר שרכשו סייע בקבלתן למקום העבודה הנוכחי. 64.4% מהמשיבות טענו כי הן משתמשות במידה רבה או רבה מאוד בידע המקצועי שרכשו במהלך לימודיהן (לוח 11).

מקרב ה"מובילות" 84.6% למדו באוניברסיטה או במוסד אקדמי אחר, 51.3% בעלות תואר ראשון, 33.3% בעלות תואר שני או שלישי, 67.6% מועסקות במקצוע שלמדו.

מכך נראה כי קבוצה זו ריכזה ידע רלוונטי לתעסוקתה וכי במקצועות שהיא עוסקת בהם היא משתמשת בהשכלה שרכשה.

לוח 11
רקע כללי מקצועי והשכלתי

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
						מוסד הלימודים האחרון שלמדה בו
100.0%	126	100.0%	87	100.0%	39	סה"כ
16.7%	21	17.2%	15	15.4%	6	מרכז הכשרה/סמינר
81.0%	102	79.3%	69	84.6%	33	אוניברסיטה/מוסד לימודים אקדמי
0.3%	3	3.5%	3	0%	0	אחר
						מהו התואר המתקדם ביותר?
100.0%	126	100.0%	87	100.0%	39	סה"כ
11.9%	15	12.6%	11	10.3%	4	תעודה מקצועית
54.8%	69	56.3%	49	51.3%	20	תואר ראשון
31.7%	40	31.0%	27	33.3%	13	תואר שני/שלישי
1.6%	2	0%	0	5.1%	2	אחר
						האם מועסקת כיום בתחום שבו רכשה הכשרה מקצועית/אקדמית
100.0%	118	100.0%	81	100.0%	37	סה"כ
69.5%	82	70.4%	57	67.6%	25	מועסקת במקצוע שלמדה
17.8%	21	14.8%	12	24.3%	9	מועסקת במקצוע קרוב
11.0%	13	12.3%	10	8.1%	3	מועסקת במקצוע אחר לגמרי
1.7%	2	2.5%	2	0%	0	לא ידוע





סה"כ		אחרות		מובילות		
						האם המקצוע/תואר שרכשה סייעו לקבלתה למקום עבודתה הנוכחי?
100.0%	118	100.0%	79	100.0%	39	סה"כ
74.6%	88	77.2%	61	69.2%	27	כן
25.4%	30	22.8%	18	30.8%	12	לא
						שימוש בידע מקצועי
100.0%	118	100.0%	80	100.0%	38	סה"כ
64.4%	76	67.5%	54	57.9%	22	במידה רבה או רבה מאוד
35.6%	42	32.5%	26	42.1%	16	במידה בינונית או מועטה

מקורות מידע על תוכנית "מובילות": המרואיינות נשאלו כיצד שמעו על התוכנית (חלקן פירטו כמה מקורות מידע, ולכן הנתונים שיוצגו כאן נכונים לכלל התשובות שהמרואיינות ענו, ולא למספר המרואיינות). מקורות המידע העיקריים שהמרואיינות ציינו כי קיבלו מהם מידע על התוכנית הם: העיתונות החרדית (27.6%), חברות (20.2%), אינטרנט (19.6%) ומוסד להשכלה גבוהה, הכולל מכללות וסמינרים (15.3%). מקורות מידע רווחים פחות היו המשפחה, מורה/מנהל בבית ספר תיכון, קרן קמ"ח ודוא"ל. בנושא זה לא נמצאו הבדלים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות".

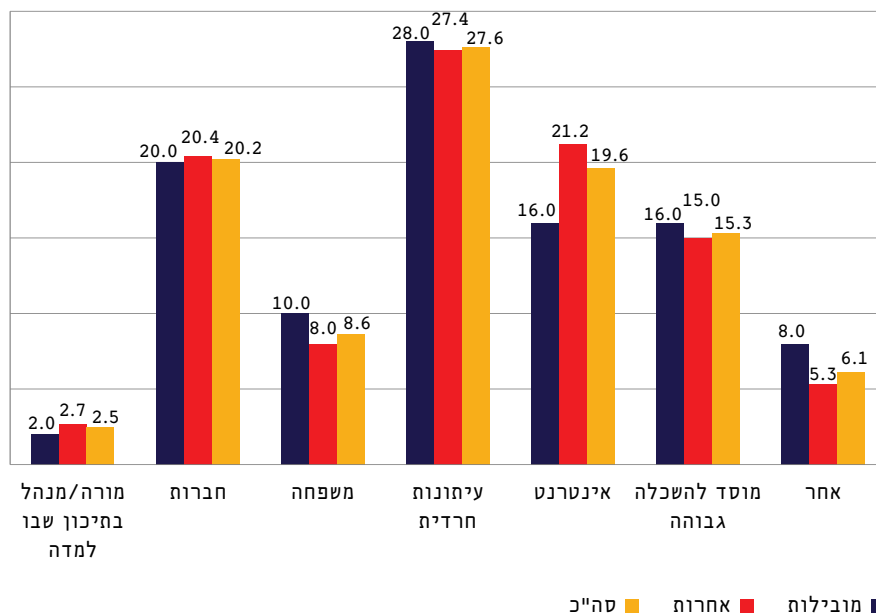
בהתבוננות לפי מחזורים מתברר כי בקרב ה"מובילות" יש הבדלים לא מובהקים בין מחזור א' לב'. למשל, במחזור ב' 35.7% מהתשובות העידו על חשיפה באמצעות העיתונות החרדית, בהשוואה ל-18.2% במחזור א'. 25% ענו כי חברות נתנו להן מידע על התוכנית, בהשוואה ל-13.6% במחזור א'. משמעות הדבר היא שבמחזור ב' הנשים ידעו על התוכנית "מפה לאוזן".

גם בקבוצת ה"אחרות" במחזור ב' העיתונות החרדית הייתה מקור מידע שכיח יותר משבמחזור א' (34% לעומת 21.7%). לעומת זאת אצלן נמצא אחוז נמוך יותר (15.1%) לחברות במחזור ב' בהשוואה למחזור א' (25%). גם מוסד להשכלה גבוהה כמקור מידע נמוך במחזור ב' מזה שבמחזור א' (לטבלת הנתונים המלאה ראו נספח ה', לוח נ-2).

לוח 12 מקורות מידע על תוכנית "מובילות"

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0	163	100.0%	113	100.0%	50	מקורות מידע על התוכנית
2.5%	4	2.7%	3	2.0%	1	1 מורה/מנהל בתיכון שבו למדה
20.2%	33	20.4%	23	20.0%	10	2 חברות
8.6%	14	8.0%	9	10.0%	5	3 משפחה
27.6%	45	27.4%	31	28.0%	14	7 עיתונות חרדית
19.6%	32	21.2%	24	16.0%	8	8 אינטרנט
15.3%	25	15.0%	17	16.0%	8	9 מוסד להשכלה גבוהה
6.1%	10	5.3%	6	8.0%	4	12 אחר

חרשים 8 מקורות המידע על תוכנית "מובילות" (באחוזים)



מניעים לפנייה לתוכנית "מובילות": המניעים שהשפיעו על בחירת המשתתפות בתוכנית נבחנו בשתי דרכים – על פי הדירוג של מידת החשיבות של מגוון מניעים שהוצגו בשאלון (ראו לוח 12),⁴⁷ ועל פי דירוג של שני המניעים הראשונים בחשיבותם עבור ה"מובילה" (ראו לוח 14). כאשר המרואיינות התבקשו לדרג את מידת החשיבות של מגוון המניעים שפורטו בשאלון (לוחות 11, 13) המניעים שנמצאו כבעלי ההשפעה הגדולה ביותר בקרב כלל המרואיינות לבחירת התוכנית הם הרצון להתקדמות מקצועית (ציון 9.39) והאפשרות לבטא יכולת אישית (ציון 9.15).

מניעים אחרים שקיבלו ציונים גבוהים (ממוצע 8.2 בערך) הם: עניין בתחום הלימודים (8.19), עניין בעבודה (8.18), שאיפה לתרום לחברה (8.15) והכנסה (שכר עתידי צפוי) (8.13). המניעים שקיבלו את הציונים הנמוכים הם: שיפור הסיכויים לשידוך עתידי (1.16), ציפייה מהמשפחה או מהחברה (3.45) ומצוקה כלכלית (4.49).

אם בוחנים את המניעים שמידת ההשפעה שלהם רבה ביותר בכל קבוצה בנפרד מתברר כי בקבוצת ה"מובילות" חמשת המניעים בציון הגבוה ביותר הם: אפשרות לבטא יכולת אישית (9.44), רצון להתקדם במקצוע (9.4), עניין בעבודה (8.64), שכר עתידי צפוי (8.51) ועניין בתחום הלימודים (8.46). נתונים אלו דומים לנתונים בקבוצת ה"אחרות" – שם שלושת המניעים עם הציונים הגבוהים ביותר הם: רצון להתקדם במקצוע (9.39), אפשרות לבטא יכולת אישית (8.91) ועניין בתחום הלימודים (7.97). מניתוח הנתונים על פי מבחן מאן-וויטני,⁴⁸ שני המניעים שנרשמו בהם הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות" הם: תנאי עבודה לאחר הלימודים, שבקבוצת ה"מובילות" קיבל ציון נמוך, 4.54, לעומת הציון 5.73 בקבוצת ה"אחרות" (Z=-1.78, p=0.076); עניין בעבודה במקצוע, שגם בו הציון אצל ה"מובילות" (7.69) נמוך מהציון אצל ה"אחרות" (8.41) (Z=-1.72, p=0.085).

47 דירוג בסולם 1-5.1 משמעותו שהמניע המדורג השפיע במידה רבה מאוד, ו-5 משמעותו שלא השפיע כלל. בעיבוד הנתונים החלפנו לסולם 1-10: 10 – השפיע במידה רבה מאוד; 1 – לא השפיע כלל.

48 הסבר למבחן הסטטיסטי ראו לעיל בהערה 45.

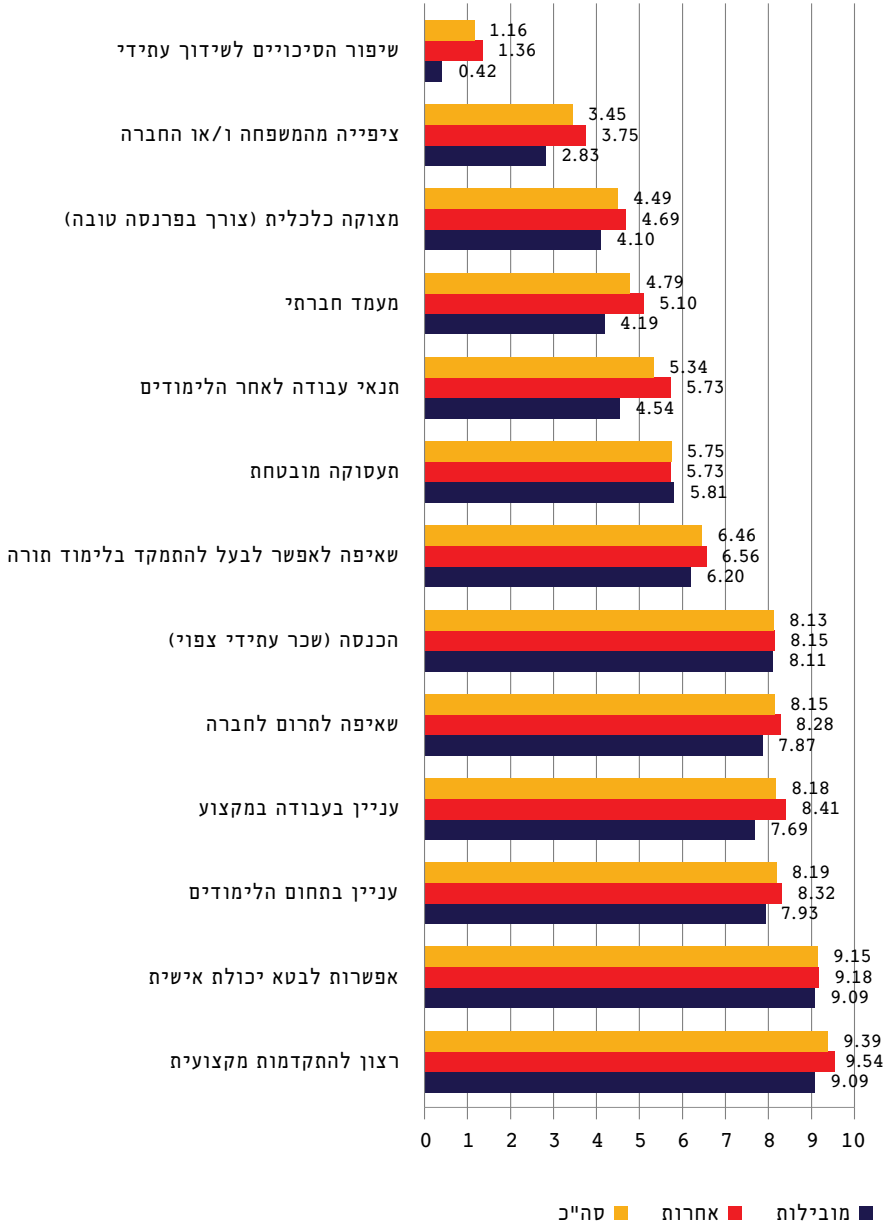
לוח 13

ממוצע מידת ההשפעה של המניעים השונים לבחירה בתוכנית

ממוצע	אחרות	מובילות	
130	89	41	סה"כ - שכיחויות
5.34	5.73	4.54	הנאי עבודה לאחר הלימודים
8.19	8.32	7.93	עניין בתחום הלימודים
4.79	5.10	4.19	מעמד חברתי
8.13	8.15	8.11	הכנסה (שכר עתידי צפוי)
9.15	9.18	9.09	אפשרות לבטא יכולת אישית
8.18	8.41	7.69	עניין בעבודה
5.75	5.73	5.81	תעסוקה מובטחת
3.45	3.75	2.83	ציפייה של המשפחה ו/או החברה
9.39	9.54	9.09	רצון להתקדמות מקצועית
6.46	6.56	6.20	שאיפה לאפשר לבעל להתמקד בלימוד התורה
4.49	4.69	4.10	מצוקה כלכלית (צורך בפרנסה טובה)
1.16	1.36	0.42	שיפור הסיכויים לשידוך עתידי
8.15	8.28	7.87	שאיפה לתרום לחברה

תרשים 9

ממוצע מידת ההשפעה של המניעים לבחירה בתוכנית של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות"



המניעים הראשונים המופיעים אצל למעלה מ-70% מהמרואיניות הם: הרצון להתקדמות מקצועית (37.7%), אפשרות לבטא יכולת אישית (23.8%) ושאיפה לתרום לחברה (11.5%). מהנתונים אפשר לראות כי המניע "אפשרות לבטא יכולת אישית" גבוה בקרב ה"מובילות" בהשוואה ל"אחרות". המניעים השניים דומים לראשונים, בתוספת נושא ההכנסה.

לוח 14

המניעים העיקריים לפנייה לתוכנית "מובילות"

סה"כ		אחרות		מובילות		
מספר	%	מספר	%	מספר	%	
130	100.0%	89	100.0%	41	100.0%	המניע הראשון החשוב ביותר
31	23.8%	20	22.5%	11	26.8%	אפשרות לבטא יכולת אישית
49	37.7%	36	40.4%	13	31.7%	רצון להתקדמות מקצועית
15	11.5%	11	12.4%	4	9.8%	שאיפה לתרום לחברה
130	100.0%	89	100.0%	41	100.0%	המניע השני החשוב ביותר
20	15.4%	13	14.6%	7	17.1%	אפשרות לבטא יכולת אישית
35	26.9%	25	28.1%	10	24.4%	עניין בעבודה במקצוע
16	12.3%	12	13.5%	4	9.8%	שאיפה לתרום לחברה
17	13.1%	9	10.1%	8	19.5%	הכנסה

נמצאו הבדלים מובהקים בין המחזוריים בקבוצת ה"אחרות" במניע התעסוקה המובטחת: הממוצע במחזור א' היה 6.6, בהשוואה ל-5 במחזור ב' ($Z=-2.14, p=0.032$). אפשר להסביר זאת בתהליך ההסברה והשיווק של התוכנית, המבטיחה קידום תפיסתי ומנהיגותי אך לא השמה בפועל. במניע תנאי עבודה לאחר הלימודים הממוצע במחזור א' היה 6.6, ובמחזור ב' 4.9 ($Z=-1.95, p=0.05$). במניע של השאיפה לאפשר לבעל להתמקד בלימודי התורה הממוצע במחזור א' היה 7.4 ובמחזור ב' 5.7 ($Z=-1.84, p=0.066$).

בקבוצת ה"מובילות" נמצאו הבדלים מובהקים במניע הציפייה מהמשפחה ומהחברה: במחזור א' הממוצע היה 4.3, ואילו במחזור ב' 2 ($Z=-2.18, p=0.029$). במניע השאיפה לאפשר לבעל להתמקד בלימודי התורה במחזור א' הממוצע היה 8.3, ובמחזור ב' 5.4 ($Z=-1.78, p=0.076$).

במחזור א' גם "מובילות" וגם "אחרות" נתנו חשיבות רבה לרצון לאפשר לבעל להמשיך בלימודי התורה, ואילו במחזור ב' מניע זה נמוך במובהק בחשיבותו – גם בקרב ה"מובילות" וגם בקרב ה"אחרות". הסבר לכך ייתכן בירידה באחוז הנשים הליטאיות המשתתפות בתוכנית, שרואות בהמשך הלימודים של הבעל ערך עליון, וצירוף של קבוצות שמקובל בהן יותר שכן הזוג עובד.

4.1.3 היסטוריה תעסוקתית של הפונות לתוכנית "מובילות" ותפיסת מרחבי העבודה

4.1.3.1 מאפייני תעסוקה

אחוז מזערי של המרוויגות לא עבדו לפני פנייתן לתוכנית, מרביתן (76%) עבדו במשרה מלאה. מהנתונים מתברר כי בקרב ה"מובילות" לא היו נשים שלא עבדו לפני שפנו לתוכנית, כך שעולם העבודה מוכר להן.

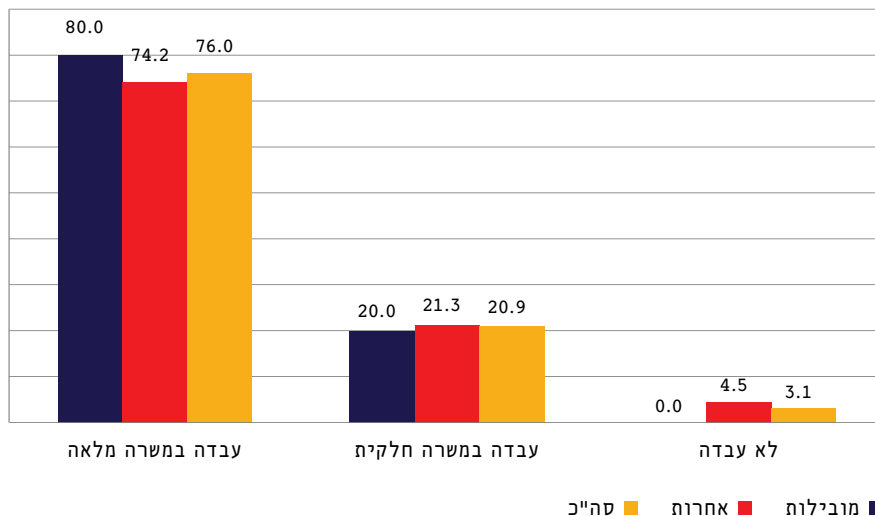
לוח 15

סוג העסקה לפני הפנייה לתוכנית

סה"כ		אחרות		מובילות		
מספר	%	מספר	%	מספר	%	
129	100.0%	89	100.0%	40	100.0%	האם הייתה מועסקת לפני שפנתה לתוכנית
98	76.0%	66	74.2%	32	80.0%	משרה מלאה
27	20.9%	19	21.3%	8	20.0%	משרה חלקית
4	3.1%	4	4.5%	0	0.0%	לא

תרשים 10

מאפיינים תעסוקתיים של כלל המרואיינות, "מובילות" ו"אחרות" (באחוזים)



שיעור ההשתלבות בתעסוקה: 89% מכלל המרואיינות השתלבו בשוק העבודה. בשיעורי התעסוקה לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" (90.2%) ל"אחרות" (87.6%). 9.2% מהמרואיינות בסקר אינן עובדות כיום, רובן מקרב ה"אחרות" (לוח 16). מה"מובילות" במחזור א' 86.7% ציינו שהן עובדות, ובמחזור ב' 92.3% – אחוז גבוה במעט, אך בלא מובהקות סטטיסטית.

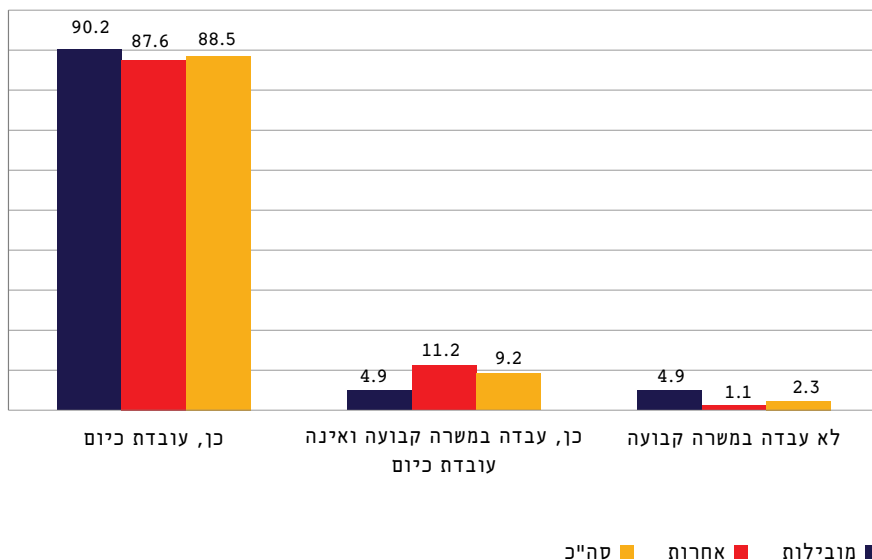
לוח 16

מאפייני התעסוקה בקרב "מובילות" ו"אחרות" בעת הריאיון

סה"כ		אחרות		מובילות			
%	מספר	%	מספר	%	מספר		
100.0%	130	100.0%	89	100.0%	41	סה"כ	האם לאחר תום ההכשרה המקצועית או האקדמית עבדה במשרה קבועה (3 חודשים לפחות) או שעובדת כיום?
88.5%	115	87.6%	78	90.2%	37	כן, עובדת כיום	
9.2%	12	11.2%	10	4.9%	2	כן, עבדה במשרה קבועה ואינה עובדת כיום	
2.3%	3	1.2%	1	4.9%	2	לא עבדה במשרה קבועה	

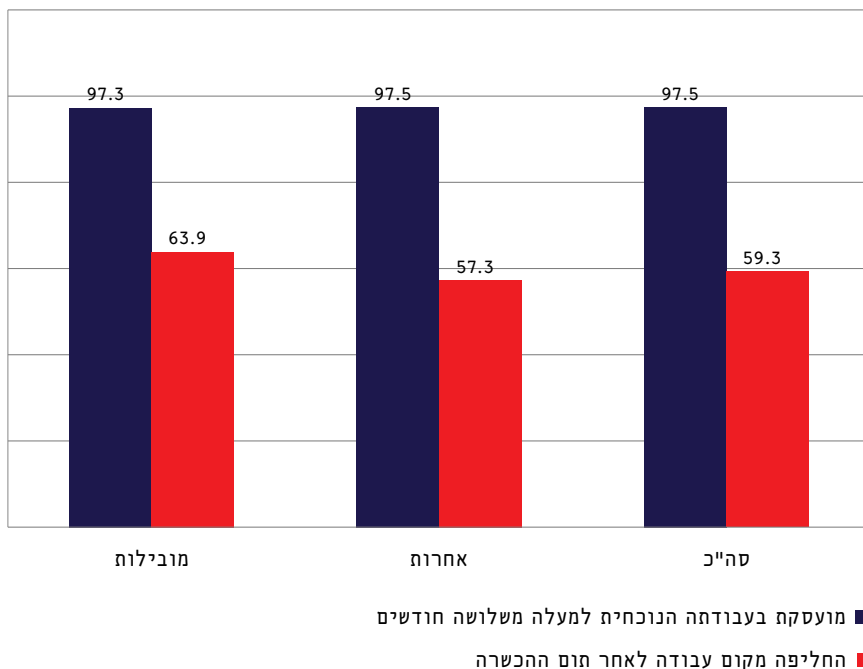
תרשים 11

עבודה במשרה קבועה לאחר תום ההכשרה המקצועית או האקדמית ולפני הכניסה ל"מובילות" (באחוזים)



תחלופת מקומות עבודה: 98% מהמשתתפות המשולבות בשוק העבודה דיווחו שהן מועסקות בעבודתן למעלה משלושה חודשים. 59% מהן החליפו מקומות עבודה לאחר תום ההכשרה: 44% החליפו מקום עבודה אחד, 30% החליפו שני מקומות עבודה, 26% החליפו שלושה מקומות עבודה (לוח 17 ותרשים 12). מה"מובילות" במחזור א' 100% ציינו שהן מועסקות בעבודתן הנוכחית מעל לשלושה חודשים, ובמחזור ב' 96% (ההבדל אינו מובהק סטטיסטית). 61.5% מה"מובילות" במחזור א' החליפו מקום עבודה עם תום הלימודים לתואר, ובמחזור ב' אחוז מעט גבוה יותר – 65.2%. מה"מובילות" במחזור א' 75% החליפו לפחות שני מקומות עבודה עם סיום הלימודים לתואר, ואילו מה"מובילות" במחזור ב' 56.3% החליפו מקום עבודה אחד בלבד. למרות ההבדלים, ממצא זה לא נמצא מובהק סטטיסטית.

תרשים 12
מאפייני התעסוקה של כלל המועסקות בשוק העבודה,
תחלופת מקומות עבודה



מרבית המשתתפות עובדות כשכירות (81%), 15% הן שכירות ועצמאיות אך בעיקר שכירות, ומיעוטן עובדות בעיקר כעצמאיות (4%). מהנתונים אפשר לראות כי אחוז העצמאיות גבוה בקרב ה"אחרות" יותר משבקרב ה"מובילות". מה"מובילות" במחזור א' 93% שכירות בלבד, לעומת 84% מה"מובילות" במחזור ב'. שאר ה"מובילות" עובדות בעיקר כשכירות אך נוסף על כך עובדות כעצמאיות – 16% במחזור ב', 7% במחזור א'. ההבדלים בין ה"מובילות" במחזור א' לעומת מחזור ב' אינם מובהקים סטטיסטית. 53% מהמועסקות עובדות ביישוב מגוריהן. בעניין זה נמצא הבדל מובהק בין קבוצת ה"אחרות" (60%) לבין קבוצת ה"מובילות" (36%) ($\chi^2=9.387$, $df=3$, $p=0.025$); במחזור א' בקבוצת ה"מובילות" יש אחוז גבוה יותר של עובדות ביישוב המגורים שלהן (41.7%) לעומת מחזור ב' (33.3%). הבדל זה אינו מובהק סטטיסטית. למעלה מרבע מהמשתתפות המועסקות (26.2%) הן בעלות משלח יד אקדמי, 22.3% מנהלות, 19.2% בעלות משלח יד חופשיים וטכניים, בהן גם הנדסאיות ועובדות הוראה בבתי ספר יסודיים ובגני ילדים, מדריכות חברתיות וכיו"ב, 10.8% פקידות, ואחוז נמוך

מאוד עובדות בתחומי מכירה (2.3%) (ראו לוח 16). חשוב לומר כי אחוז המנהלות מקבוצת ה"מובילות" (39%) גבוה משבבבוצת ה"אחרות" (14.6%). בקרב ה"אחרות" אחוז גבוה יותר של פקידות (12.4%) בהשוואה ל"מובילות" (7.3%). למעלה מ-30% מכלל המועסקות עובדות בענפי הבנקאות והשירותים העסקיים (ענפים עתירי שכר, תנאי העסקה טובים ואפשרויות קידום. כמו כן מקצועות אלו נלמדים בסמינר). אחוז זה זהה בשתי הקבוצות, "מובילות" ו"אחרות". כרבע מהמרואיניות מועסקות במינהל ציבורי, בחינוך או בשירותי רווחה.

לוח 17

מאפייני התעסוקה של בוגרות ההכשרות המועסקות בשוק העבודה

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	118	100.0%	81	100.0%	37	סה"כ
97.5%	115	97.5%	79	97.3%	36	מועסקת בעבודתה הנוכחית למעלה משלושה חודשים
59.3%	70	57.3%	47	63.9%	23	החליפה מקום עבודה לאחר תום ההכשרה
43.7%	31	42.6%	20	45.8%	11	1 כמה מקומות עבודה החליפה לאחר תום ההכשרה(1)
29.6%	21	25.5%	12	37.5%	9	2
26.8%	19	31.9%	15	16.7%	3	3-5
52.6%	60	60.3%	47	36.1%	13	עובדת ביישוב המגורים
100.0%	119	100.0%	80	100.0%	39	סה"כ
80.7%	96	77.5%	62	87.2%	34	שכירה בלבד
15.1%	18	16.3%	13	12.8%	5	שכירה ועצמאית אך בעיקר שכירה
4.2%	5	6.2%	5	0.0%	0	בעיקר עצמאית
100.0%	130	100.0%	89	100.0%	41	סה"כ
26.2%	34	28.1%	25	22.0%	9	משלח יד אקדמי
19.2%	25	21.3%	19	14.6%	6	מקצועות חופשיים וטכניים
22.3%	29	14.6%	13	39.0%	16	מנהלות
10.8%	14	12.4%	11	7.3%	3	פקידות
2.3%	3	2.2%	2	2.4%	1	סוכנות, עובדות מכירות ועובדות שירותים
19.2%	25	21.3%	19	14.7%	6	לא ידוע / לא השיבה



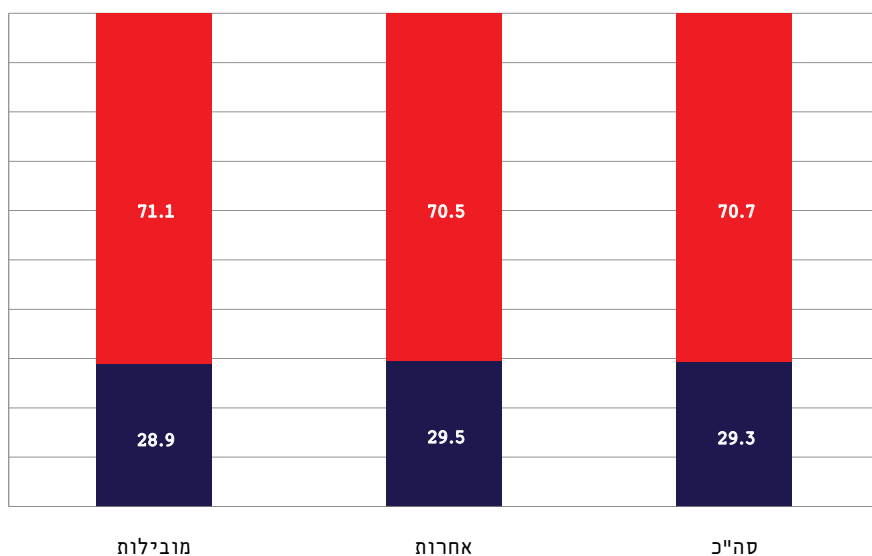


סה"כ		אחרות		מובילות			
2.3%	3	2.2%	2	2.4%	1	תעשייה	ענף כלכלי
3.8%	5	3.4%	3	4.9%	2	מסחר סרטונאי וקמעונאי, תיקון כלי רכב מנועיים	
4.6%	6	3.4%	3	7.3%	3	תחבורה ותקשורת	
10.8%	14	11.2%	10	9.8%	4	בנקאות, ביטוח ומוטדות פיננסיים אחרים	
30.8%	40	31.5%	28	29.3%	12	נכסי דלא נייד, פעילויות השכרה ושירותים עסקיים	
5.4%	7	4.5%	4	7.3%	3	מינהל ציבורי	
12.3%	16	15.7%	14	4.9%	2	חינוך	
7.7%	10	6.7%	6	9.8%	4	שירותי בריאות, שירותי רווחה וסעד	
3.8%	5	2.2%	2	7.3%	3	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	
18.5%	24	19.2%	17	17%	7	לא ידוע / לא השיבה	

(1) אחוז מסך כל מי שהחליפו מקום עבודה.

תרשים 13

היקף משרה של בוגרות ההכשרות המקצועיות והאקדמיות המשולבות בשוק העבודה (באחוזים)

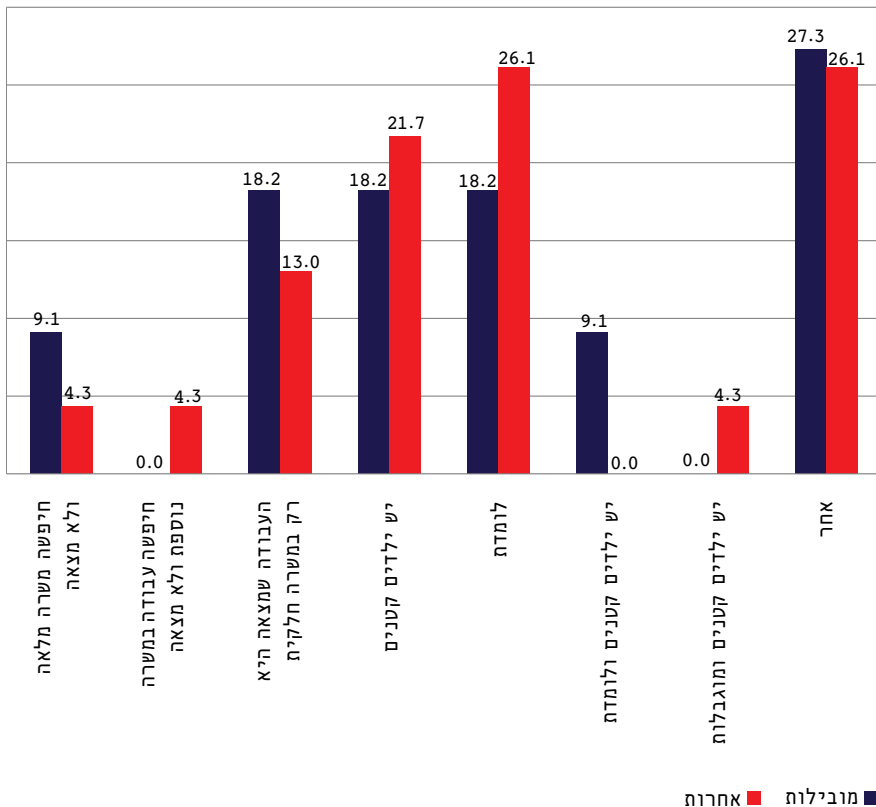


■ משרה מלאה ■ משרה חלקית

היקף משרה: 71% מהמשתתפות בסקר עובדות במשרה מלאה. אחוז זה נמצא בקבוצת ה"מובילות" וה"אחרות". בתוך קבוצת ה"מובילות" נמצא שיעור גבוה יותר של עובדות במשרה מלאה במחזור א' (85.7%) לעומת מחזור ב' (62.5%). מדובר בהבדל משמעותי, אך הוא אינו מובהק סטטיסטית. הממוצע של שעות העבודה בשבוע בקרב המרוויינות היה 36 שעות, והממוצע בקרב ה"מובילות" גבוה בשעה וחצי משל ה"אחרות". כרבע מהמועסקות במשרה חלקית טענו שפנו לעבודה במשרה חלקית בשל לימודים, כ-20% טענו שעשו זאת בשל הצורך להיות עם הילדים הקטנים בבית. במקרים אחדים עבודה במשרה חלקית נובעת מכורח הנסיבות ולא מבחירה (כ-20% מהמשתתפות ציינו שהן עובדות במשרה חלקית כי לא מצאו משרה מלאה / כי מצאו משרה חלקית בלבד / כי לא מצאו משרה משלימה (תרשים 14).

תרשים 14

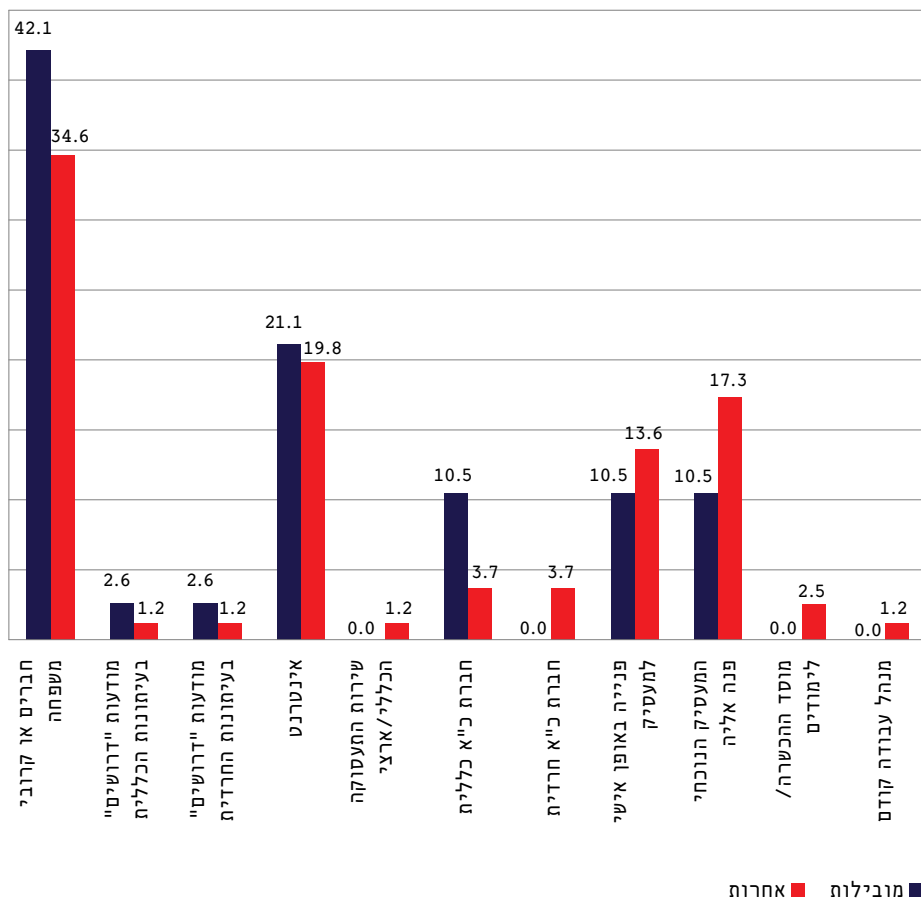
הסיבה לעבודה בהיקף משרה חלקי של בוגרות ההכשרות המקצועיות
ההאקדמיות המשולבות בשוק העבודה (באחוזים)



ה"מובילות" העידו כי הגורמים העיקריים שסייעו להן למצוא עבודה הם חברים וקרובי משפחה (42%) ואינטרנט (21%). הגורמים העיקריים שסייעו ל"אחרות" למצוא עבודה הם חברים וקרובי משפחה (34%), אינטרנט (20%) ופנייה של המעסיק הנוכחי אליהן (17%) (תרשים 15).

תרשים 15

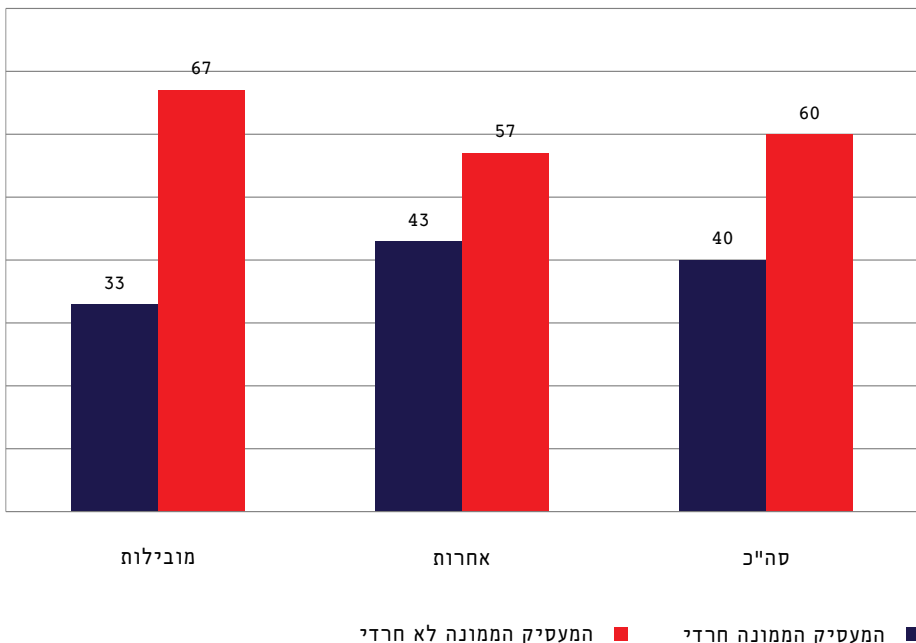
גורמי סיוע במציאת מקום העבודה בקרב המועסקות בשוק העבודה (באחוזים)



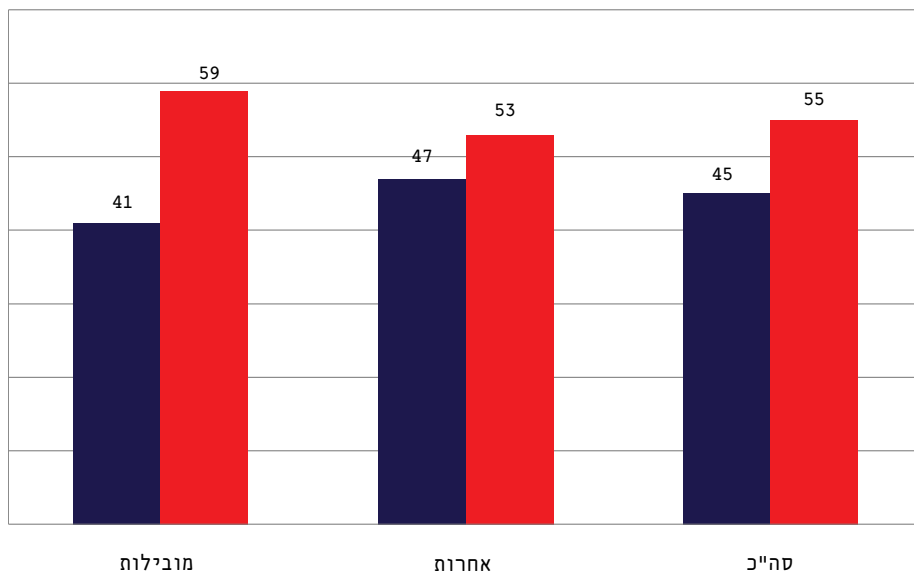
4.1.3.2 סביבת העבודה והעדפות מגדריות ודתיות של סביבת העבודה העדפתן של נשים חרדיות לעבוד בסביבת עבודה חרדית נובעת ממגוון סיבות: דתיות (האפשרות לנהל אורח חיים דתי גם במקום העבודה – הפרדה בין גברים לנשים, שמירה על כשרות, ציון החגים וכיו"ב); חברתיות ותרבותיות – הכרה באורח החיים התרבותי-חברתי שהוא גם חלק ממקום העבודה, תחושת היכרות טבעית עם האנשים במקום עבודה שבו כולם מדברים את אותה שפה. הממצאים מראים כי 40% מהמרואינות עובדות במקומות עבודה שהמעסיק או הממונה הישיר בהם חרדי, ו-45.3% מהמרואינות ציינו כי חשוב להן לעבוד עם עובדים חרדים בלבד במידה בינונית או במידה רבה. עם זאת, בקרב ה"מובילות" 67% עבדו אצל מעסיק לא חרדי, לעומת 57% מה"אחרות", ול-59% מה"מובילות" לא חשוב במיוחד לעבוד בסביבת עבודה שתהיה חרדית בלבד. מאפיין זה חשוב מכיוון שמטרת התוכנית היא להוביל ולקדם נשים חרדיות לעבודה איכותית בשוק העסקי והציבורי בלא קשר לזהותן של המעסיק (תרשימים 16, 17).

תרשים 16

סביבת העבודה וזהות המעסיק (באחוזים)



תרשים 17
 חשיבות לעבודה בסביבת עבודה חרדית (באחוזים)



■ חשיבות בינונית ורבה לעבודה בסביבה חרדית מלאה

■ חשיבות מעטה לעבודה בסביבה חרדית מלאה

כמחצית מהמשתתפות בסקר העידו כי חשוב להן במידה בינונית או במידה רבה שבמקום העבודה תהיה הפרדה בין גברים לנשים. 71.4% ציינו כי במהלך עבודתן הן נחשפו לתכנים והתנהגות שאינם הולמים אורח חיים חרדי, אך רק כרבע מהן ציינו כי ההתנהגות או התכנים הפריעו למהלך התקין של עבודתן. מרבית המרואיינות ציינו שהן נוהגות להשתתף באירועים חברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה: 51% נוהגות להשתתף תמיד באירועים אלו, ו-47% ציינו כי הן משתתפות לעיתים או כאשר באירוע יש התאמה למגבלות הצניעות (לוח 18).

בקרב ה"מובילות" הדעות בעניינים אלו נחרצות פחות: רק 50% ציינו שחשוב להן שבמקום העבודה תהיה הפרדה מגדרית, 76% טענו שלא הפריעו להן התכנים (הלא הולמים) שנחשפו אליהם במסגרת עבודתן, ו-54% טענו שהן הולכות באופן קבוע לאירועים חברתיים מטעם מקום העבודה (ראו לוח 18). גם כאן סדרת מאפיינים "רכים" (שמרניים פחות) אלו חשובה בקידום מטרת התוכנית – השתלבות במשרות איכותיות בשוק העסקי ובשוק הציבורי הישראלי.

לוח 18

סביבת העבודה והעדפות מגדריות ודתיות של סביבת העבודה

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	118	100.0%	79	100.0%	39	האם המעסיק או הממונה הישיר חרדי?
39.8%	47	43.0%	34	33.3%	13	כן
60.2%	71	57.0%	45	66.7%	26	לא
100.0%	117	100.0%	78	100.0%	39	באיזו מידה חשוב לה לעבוד עם עובדים חרדים בלבד
45.3%	53	47.4%	37	41.0%	16	במידה בינונית ובמידה רבה
54.7%	64	52.6%	41	59.0%	23	במידה מועטה או כלל לא
100.0%	115	100.0%	77	100.0%	38	באיזו מידה חשוב לה שבמקום עבודתה תהיה הפרדה בין נשים לגברים?
51.3%	59	51.9%	40	50.0%	19	במידה בינונית ובמידה רבה
48.7%	56	48.1%	37	50.0%	19	במידה מועטה או כלל לא
100.0%	129	100.0%	80	100.0%	39	האם נחשפה במהלך עבודתה לתכנים והתנהגות שאינם הולמים את אורח החיים החרדי?
71.4%	85	68.8%	55	76.9%	30	כן
28.6%	34	31.2%	25	23.1%	9	לא
100.0%	85	100.0%	56	100.0%	29	באיזו מידה התכנים ו/או ההתנהגות האלה הפריעו למהלך התקין של עבודתה?
27.1%	23	28.6%	16	24.1%	7	במידה בינונית ובמידה רבה
72.9%	62	71.4%	40	75.9%	22	במידה מועטה או כלל לא
100.0%	109	100.0%	72	100.0%	37	האם נוהגת להשתתף באירועים חברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה?
50.5%	55	48.6%	35	54.1%	20	תמיד (1)
46.8%	51	47.2%	34	45.9%	17	לעיתים (2)
2.7%	3	4.2%	3	0.0%	0	בכלל לא

(1) תמיד - כולל בדרך כלל.

(2) לעיתים - כולל לעיתים קרובות, לעיתים רחוקות, ובתנאי שיש התאמה למגבלות הצניעות.

4.1.3.3 קשיים ושביעות רצון ממקום העבודה של המשתתפות בזמן כניסתן לתוכנית

שביעות רצון: כ-35% מהמשתתפות דיווחו על רמה גבוהה של שביעות רצון ממקום העבודה הנוכחי, 26% העידו שהן מרוצות במידה בינונית, 22% מרוצות במידה מועטה, 17% בכלל לא מרוצות. הציון הכללי של מידת שביעות הרצון ממקום העבודה היה 5.4, והוא מעיד על רמת שביעות רצון בינונית. לא נמצאו הבדלים מובהקים ברמת שביעות הרצון בין ה"מובילות" (5.36) לבין ה"אחרות" (5.49).

שביעות הרצון הגבוהה ביותר המדווחת היא מהיכולת לקיים אורח חיים חרדי (9.09), ואחריה מהיחסים עם חברים לעבודה (9.01), מההערכה המקצועית שהמרואיינות זוכות לה במקום העבודה (8.69) ומכך שהמרואיינת חשה שהעבודה מכובדת (8.33). בהיבט האישי המרואיינות נתנו ציון גבוה לכך שתפקידן מאפשר להן לטפל במשק הבית ובילדיהן (7.87). שביעות רצון נמוכה אפיינה פרמטרים של אפשרויות קידום (4.08), שכר (5.1) ואתגרים מקצועיים (5.99) (ראו תרשים 18). בעיות אלו עולות תדיר בהקשר של תעסוקת נשים חרדיות, ונראה כי עדיין לא נמצאו להן פתרונות מתאימים.

כאשר משווים את רמת שביעות הרצון בקרב ה"מובילות" ל"אחרות" לפי המאפיינים השונים אפשר לראות שאין הבדלים מובהקים במידת שביעות הרצון בתפקיד הנוכחי (ראו לוח 19). עם זאת, נמצא הבדל מובהק אחד בין מחזור א' למחזור ב' בקבוצת ה"אחרות", ביחסים עם חברים לעבודה: במחזור א' התקבל ציון גבוה (9.46) בהשוואה לממוצע, ובמחזור ב' נמוך יותר (8.46) ($Z=-2.43, p=0.015$).

לוח 19

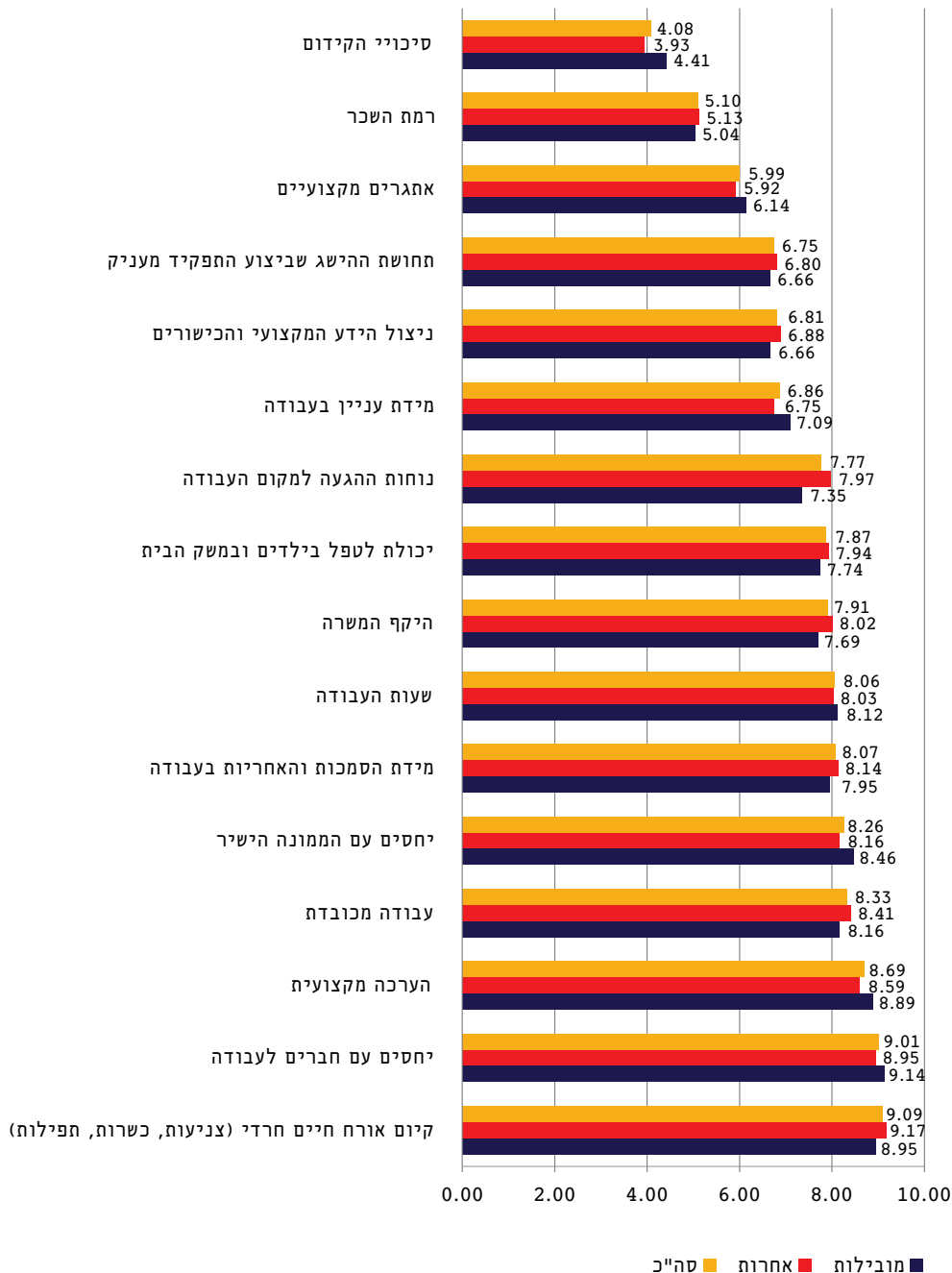
מידת שביעות הרצון מהמאפיינים הבאים בתפקיד במקום העבודה הנוכחי

סה"כ	אחרות	מובילות	
117	78	39	מספר
			מידת שביעות הרצון בתפקיד הנוכחי
9.09	9.17	8.95	קיום אורח חיים חרדי (צניעות, כשרות, תפילות)
9.01	8.95	9.14	יחסים עם חברים לעבודה
8.69	8.59	8.89	הערכה מקצועית כלפיה
8.33	8.41	8.16	עבודה מכובדת
8.26	8.16	8.46	יחסים עם הממונה הישיר
8.07	8.14	7.95	מידת הסמכות והאחריות שיש לה בעבודה
8.06	8.03	8.12	שעות העבודה
7.91	8.02	7.69	היקף המשרה
7.87	7.94	7.74	יכולת לטפל בילדים ובמשק הבית
7.77	7.97	7.35	נוחות ההגעה למקום העבודה
6.86	6.75	7.09	מידת העניין בעבודה
6.81	6.88	6.66	ניצול הידע המקצועי שרכשה וכישוריה
6.75	6.80	6.66	תחושת ההישג שביצוע התפקיד מעניק לה
5.99	5.92	6.14	אתגרים מקצועיים
5.10	5.13	5.04	רמת השכר
4.08	3.93	4.41	סיכויי הקידום

* ככל שהציון גבוה יותר וקרוב ל-10 כך שביעות הרצון גבוהה יותר.

תרשים 18

מידת שביעות הרצון מהמאפיינים הבאים בתפקיד במקום העבודה הנוכחי



קשיים במקום העבודה הנוכחי: במרבית הקטגוריות דיווחו המשתתפות על קשיים מעטים, אם בכלל, בעבודתן הנוכחית. במרבית הקשיים הציונים שהתקבלו היו נמוכים מ-3 או סביב 3, והמשמעות היא שפרמטרים אלו אינם נחשבים לקושי גדול עבור המרואיינות (ככל שהדירוג לקושי קרוב יותר ל-10 מדובר בקושי גדול יותר מבחינת המרואיינות). מידת הקושי הרבה ביותר נמצאה בלוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה (5.50), וכן בדרישה לעבוד שעות נוספות לא רגילות (4.63). לא נראה קושי רב בחוסר התחשבות מצד עובדים אחרים (1.57) ואופי העבודה (בעבודה פיזית, עבודה לא נקייה, הציון 1.25).

בהשוואה בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות" נמצא הבדל מובהק בקושי של השתלבות בעבודת צוות ($Z=-2.64, p=0.008$): בקבוצת ה"מובילות" כמעט שלא היה קושי בהשתלבות בעבודת צוות (ממוצע 1.14), בהשוואה ל"אחרות", ששם הקושי היה גדול יותר (ממוצע 3.24). נמצא גם הבדל מובהק בין קבוצת ה"אחרות" ל"מובילות" בקושי בקריאת חומר מקצועי באנגלית ($Z=-2.58, p=0.01$): בקבוצת ה"אחרות" הציון הממוצע (2.27) היה נמוך מהציון הממוצע של ה"מובילות" (3.82), והדבר מעיד כי לקבוצת ה"אחרות" היה פחות קושי בקריאת חומר מקצועי באנגלית.

"מובילות" במחזור א' דירגו את הקושי של דרישה לעבודה בשעות נוספות / שעות לא רגילות בציון גבוה יחסית, 6.66, ואילו במחזור ב' הן דירגו קושי זה בציון ממוצע של 3.77. הבדל זה נמצא מובהק סטטיסטית ($Z=-2.18, p=0.03$). הקושי בהתנהגות לא צנועה של העובדים במחזור א' היה גדול באופן מובהק (2.7) מאשר במחזור ב' (1.5) ($Z=-1.74, p=0.082$).

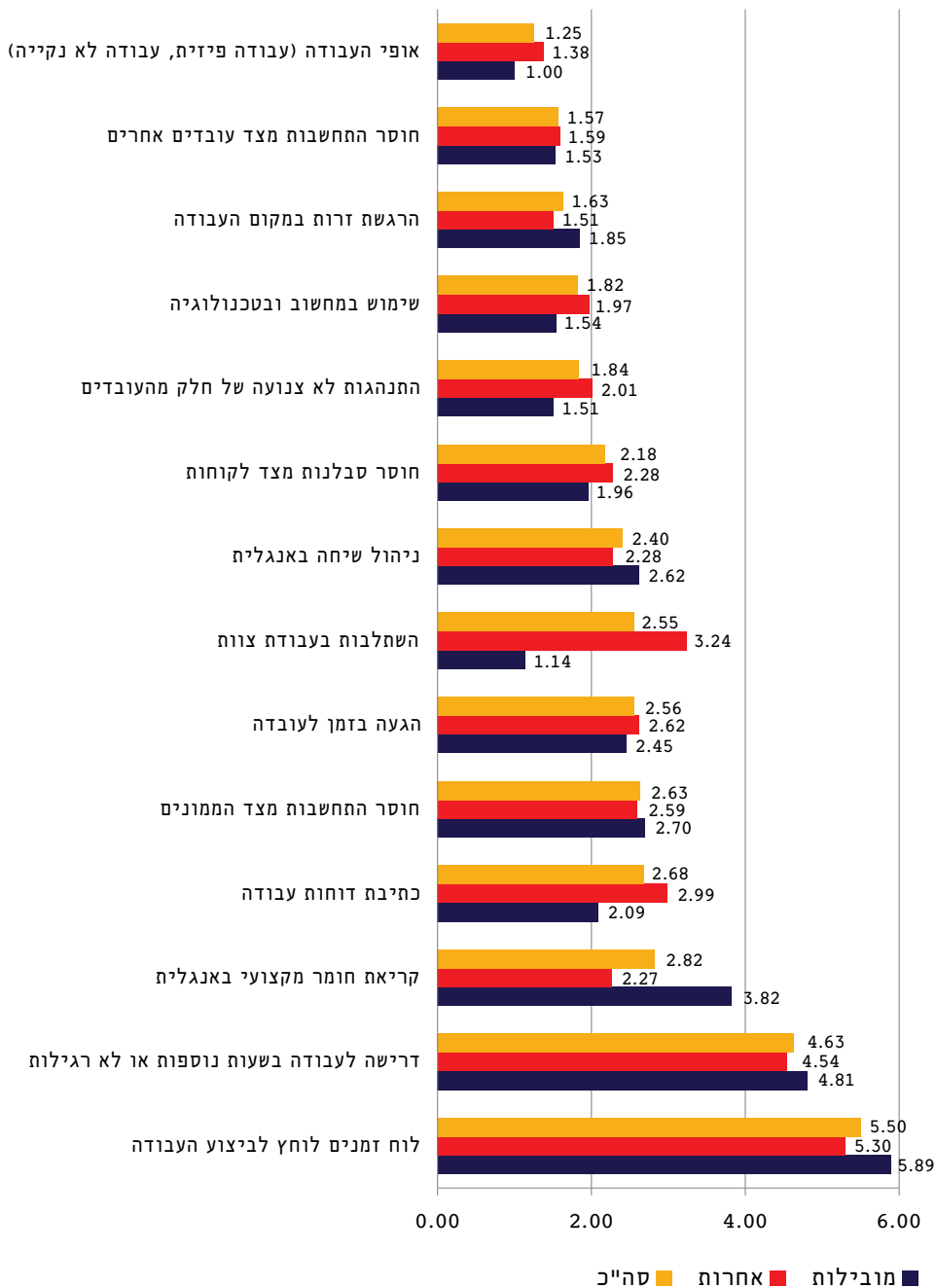
לוח 20
קשיים במקום העבודה

ממוצע	אחרות	מובילות	
130	89	41	מספר
			קשיים במקום העבודה הנוכחי
5.50	5.30	5.89	לוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה
4.63	4.54	4.81	דרישה לעבודה בשעות נוספות או לא רגילות
2.82	2.27	3.82	קריאת חומר מקצועי באנגלית
2.68	2.99	2.09	כתיבת דוחות עבודה
2.63	2.59	2.70	חוסר התחשבות מצד הממונים
2.56	2.62	2.45	הגעה בזמן לעבודה
2.55	3.24	1.14	השתלבות בעבודה צוות
2.40	2.28	2.62	ניהול שיחה באנגלית
2.18	2.28	1.96	חוסר סבלנות מצד לקוחות
1.84	2.01	1.51	התנהגות לא צנועה של עובדים
1.82	1.97	1.54	שימוש במחשב ובטכנולוגיה
1.63	1.51	1.85	הרגשת זרות במקום העבודה
1.57	1.59	1.53	חוסר התחשבות מצד עובדים אחרים
1.25	1.38	1.00	אופי העבודה (עבודה פיזית, עבודה לא נקייה)

* ככל שהציון גבוה יותר מידת הקושי בעבודה בנושא הנשאל רבה יותר.

19 תרשים

מידת הקשיים במקום העבודה הנוכחי



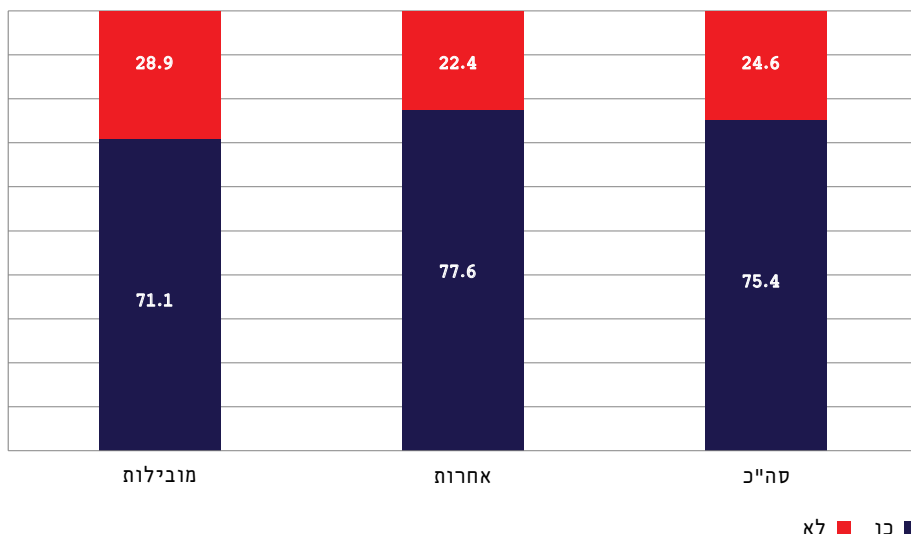
לסיכום, הנשים בתוכנית "מובילות" שבעות רצון ביותר מהיחסים עם החברים לעבודה, מהיכולת שלהן לקיים אורח חיים חרדי ומההערכה המקצועית כלפיהן. הקשיים העיקריים שלהן במקום העבודה הנוכחי הם לוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה ודרישה לעבוד בשעות נוספות ולא רגילות.

4.1.3.4 קידום בעבודה

75.4% מהמרואיינות דיווחו כי קודמו במקום עבודתן הנוכחי (ראו תרשים 20). 71.1% מה"מובילות" דיווחו כי קודמו; 77.6% מה"אחרות" – הבדל זה אינו מובהק.

תרשים 20

קודמו במקום עבודתן הנוכחי (באחוזים)



המשתתפות שקודמו במקום עבודתן הנוכחי דיווחו שהקידום בא לידי ביטוי בעלייה בשכר (76.5%), קבלת קביעות בעבודה (60.4%), קבלת תפקיד עם אחריות על אנשים (59.8%), קבלת תפקיד חשוב ומעניין (58.7%), השתתפות בהשתלמות מקצועית מטעם מקום העבודה (50.6%) והתקדמות מבחינת ההטבות או התנאים הסוציאליים (43.2%) (תרשים 21). בנתונים אלו לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות". עם זאת, בקבוצת ה"מובילות" נמצאו הבדלים מובהקים ($\chi^2=3.02$, $df=1$, $p=0.08$) בין מחזור א' למחזור ב' בפרמטר של העלייה בשכר: במחזור א' כל ה"מובילות" ענו כי שכן עלה, ובמחזור ב' רבע טענו ששכן לא עלה.

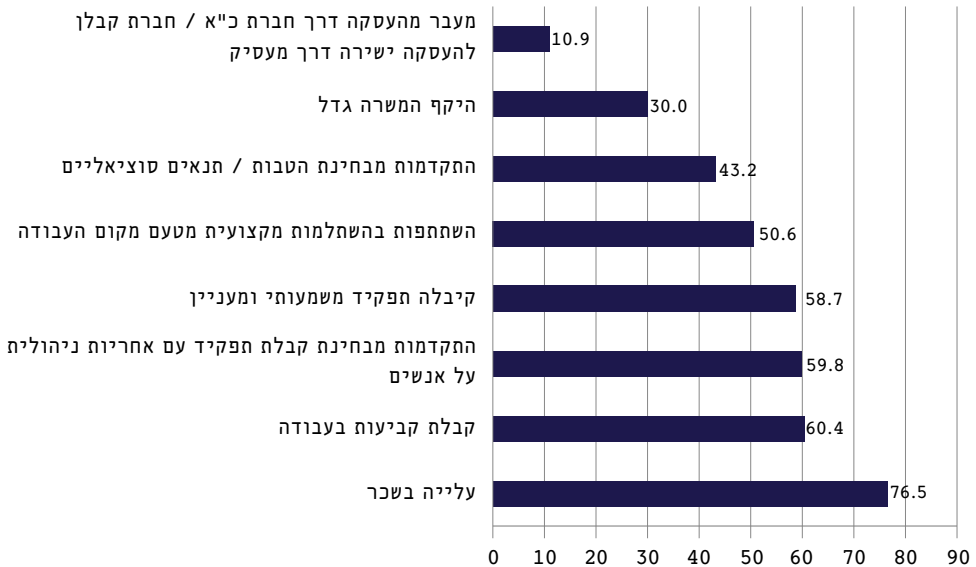
לוח 21

היבטים שהורגש בהם קידום

קידום במקום העבודה הנוכחי						
סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	היבטים שהתקדמה בהם
76.5%	65	71.9%	41	85.7%	24	שכר עלה
30.0%	24	35.2%	19	19.2%	5	היקף משרה גדל
43.2%	35	44.4%	24	40.7%	11	התקדמות מבחינת הטבות / תנאים סוציאליים
59.8%	49	61.1%	33	57.1%	16	קבלת תפקיד עם אחריות על אנשים
50.6%	41	50.9%	27	50.0%	14	השתתפות בהשתלמות מקצועית מטעם מקום העבודה
10.9%	6	15.4%	6	0.0%	0	מעבר מהעסקה דרך חברת כוח אדם / חברת קבלן להעסקה ישירה דרך המעסיק
60.4%	32	62.2%	23	56.3%	9	קבלת קביעות בעבודה
58.7%	44	56.6%	30	63.6%	14	קבלת תפקיד משמעותי ומעניין

תרשים 21

היבטים שהורגש בהם קידום, כלל המדגם (באחוזים)



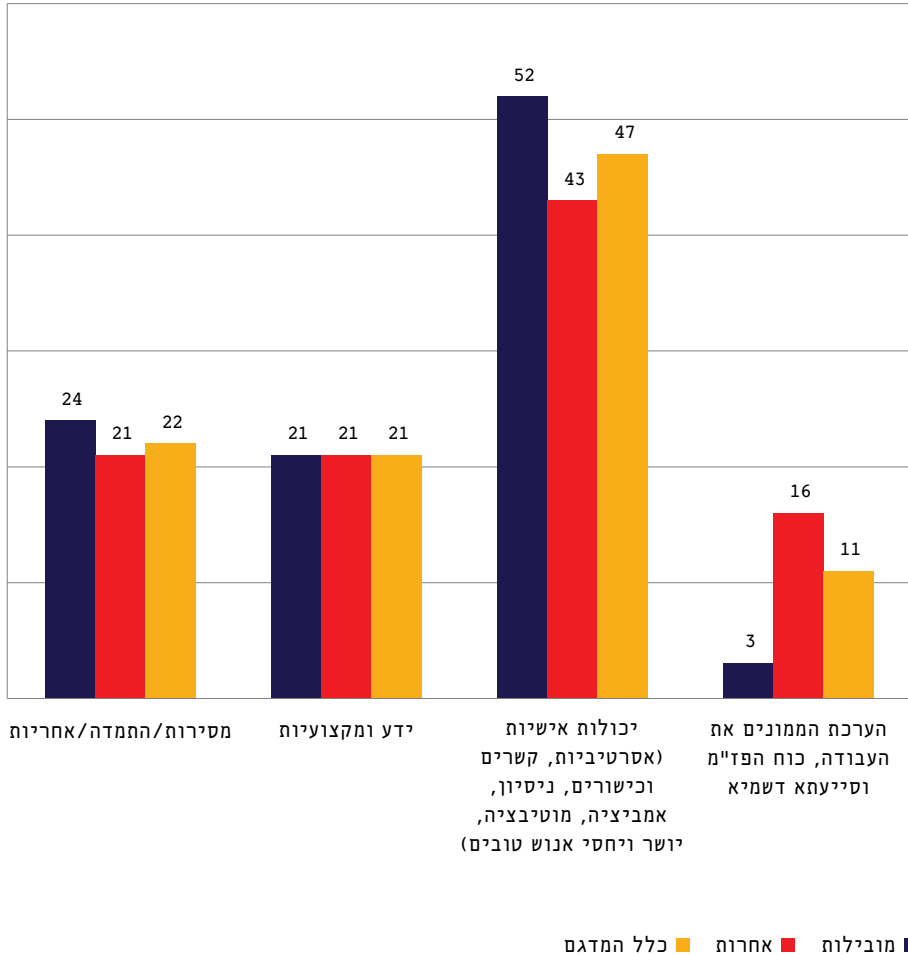
המרואיינות התבקשו להעריך מהם הגורמים שעזרו להן בקידום בעבודה. קרוב למחציתן (46.6%) האמינו כי יכולותיהן האישיות, הניסיון שרכשו, יחסי האנוש הטובים ויושרן הם שעזרו להן להתקדם בעבודה; הגורם השני בחשיבותו הוא מסירות והתמדה (21.9%); הגורם השלישי הוא ידע ומקצועיות (20.5%); הגורמים האחרים הם הערכת המנהלים את עבודתן, ותק וגורמים אחרים (11%). לא נמצא הבדל מובהק בין ה"מובילות" ל"אחרות" בגורמים שהן חשות שסייעו להן לזכות בקידום בעבודה (לוח 22 ותרשים 22).

לוח 22

הגורמים העיקריים לקידום בעבודה

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100%	73	100%	44	100%	29	סה"כ
21.9%	16	20.5%	9	24.1%	7	מסירות/התמדה/אחריות
20.5%	15	20.5%	9	20.7%	6	ידע ומקצועיות
46.6%	34	43.2%	19	51.8%	15	יכולות אישיות (אסרטיביות, קשרים וכישורים, ניסיון, אמביציה, מוטיבציה, יושר ויחסי אנוש טובים)
11.0%	8	15.8%	7	3.4%	1	הערכת הממונים את העבודה, ותק וסייעתא דשמיא

תרשים 22 הגורמים העיקריים לקידום בעבודה (באחוזים)



המרוואיינות נשאלו אם היו מעוניינות להתקדם במקום העבודה לתפקיד שיש בו שכר גבוה יותר אך דורש אחריות רבה יותר ושעות עבודה רבות יותר. 90% מהמרוואיינות היו מעוניינות להתקדם במקום עבודתן גם כאשר מדובר בהשקעה רבה יותר מבחינת שעות העבודה ואחריות (ראו לוח 23). לא נמצאו הבדלים בנושא זה בין "מובילות" ל"אחרות".

לוח 23

קידום במקום העבודה וקידום שדורש השקעה רבה יותר

מספר	%	
		האם הייתה מעוניינת להתקדם במקום העבודה?
80	100.0%	סה"כ
72	90.0%	כן
8	10.0%	לא
		האם הייתה מעוניינת להתקדם לתפקיד שיש בו שכר גבוה יותר אך דורש אחריות רבה ושעות עבודה רבות?
75	100.0%	סה"כ
66	88.0%	כן
9	12.0%	לא

הסיבות למניעת קידום במקום העבודה: על אף הנתונים המרשימים לגבי אחוז הנשים שקודמו בעבודתן וסוגי הקידום נמצא כי 70.7% מהמרואיינות טענו כי במקום עבודתן הנוכחי אין לאן להתקדם.⁴⁹ חסם אחר בפני קידום שהעלו המרואיינות הוא הצורך לטפל בילדים (38.9%); 17.9% מהמרואיינות טענו כי חוסר ניסיון בעבודה או בשנות ותק מונע מהן מלהתקדם בעבודה; 15.9% טענו כי חסר בהשכלה מתאימה מעכב את הקידום (תרשים 23).

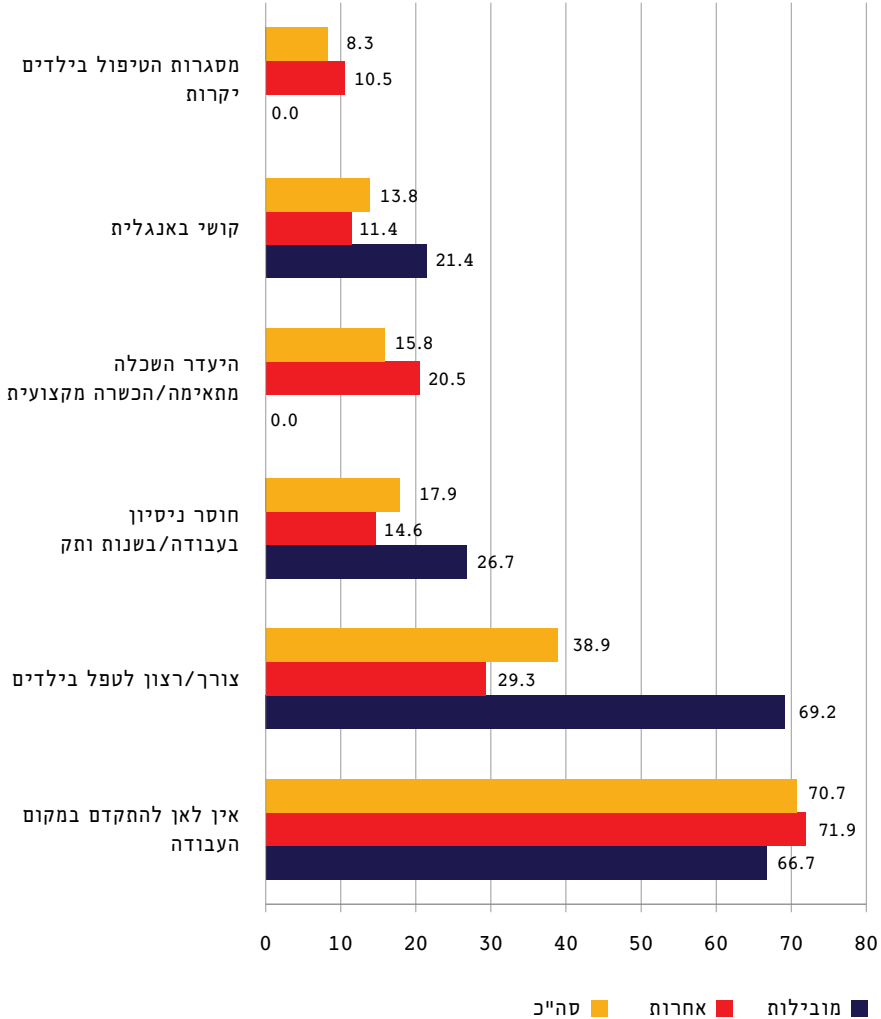
נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות" ברצון ובצורך לטפל בילדים: אחוז גבוה יותר מה"מובילות" (69.2%) טענו כי הרצון לטפל בילדיהן מונע מהן קידום בעבודה, בהשוואה לאחוז קטן מה"אחרות" (29.3%) ($\chi^2=6.633, df=1, p=0.001$). לעומת זאת 20% מה"אחרות" טענו כי חוסר בהשכלה מתאימה מונע מהן קידום בעבודה, בהשוואה ל-0% מה"מובילות" ($\chi^2=3.158, df=1, p=0.076$).

גם כאן המתח בין הרצון להתקדם לבין שיח חרדי-שמרני ממלא תפקיד מרכזי – מצד אחד הרצון העז להתקדם ומצד אחר התפיסה שהילדים והבית הם מרכז החיים ואמת המידה. דיסוננס זה עלה במובהק גם בראיונות העומק עם הנשים.

49 המשתתפות שענו על השאלות בעניין מניעת קידומן בעבודה היו גם מי שענו שקודמו בעבודתן וגם מי שענו שלא קודמו בעבודתן.

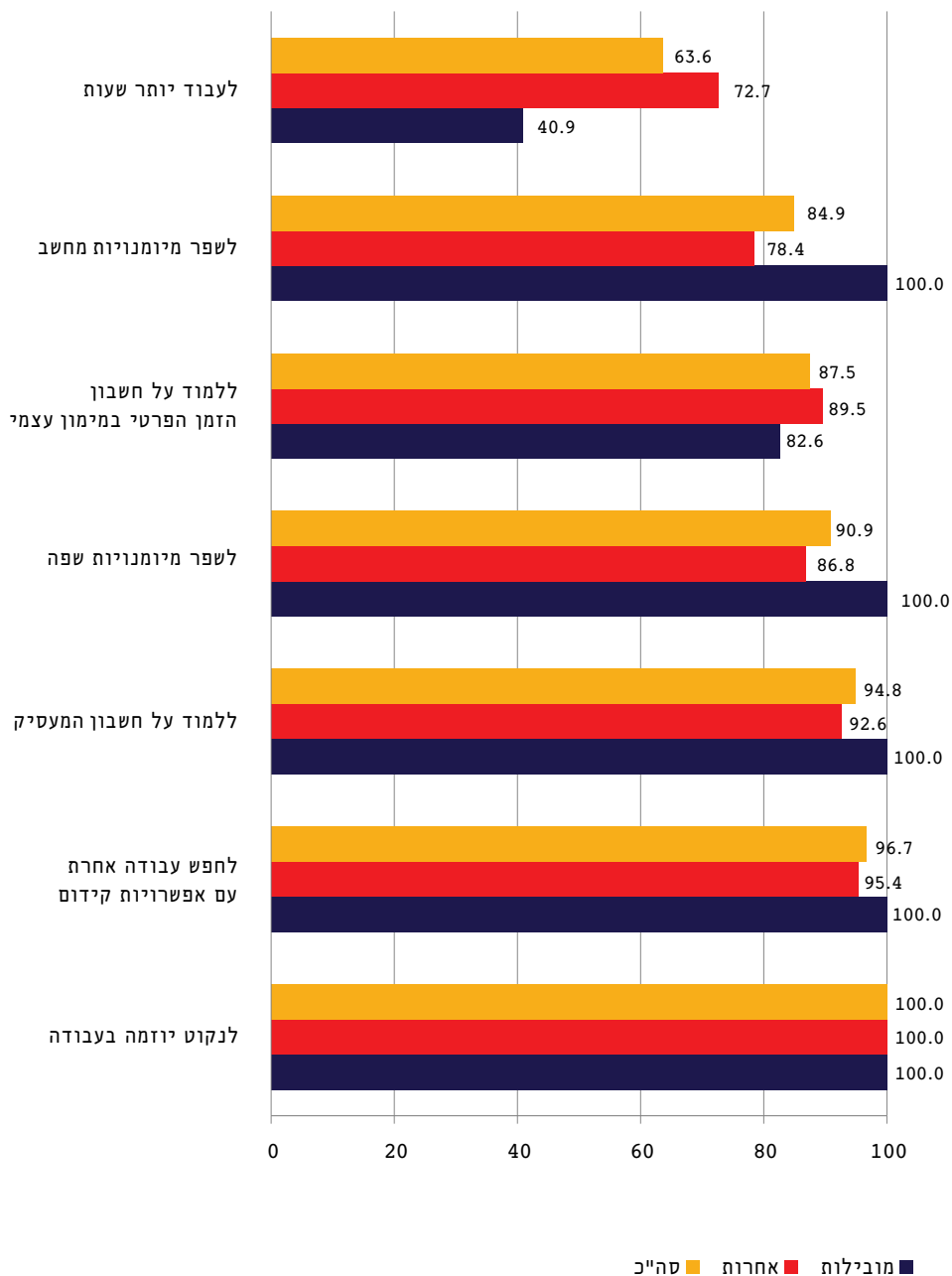
תרשים 23

הסיבות לאי-קידום בעבודה (באחוזים)



רצון בקידום בעבודה והפעולות להשגתו: כל הנשים שענו על השאלות בנושא פעולותיהן כדי להתקדם בעבודה דיווחו כי בעבור התקדמות במקום העבודה היו מוכנות לנקוט יוזמה; כמעט כולן העידו כי לשם קידום היו מוכנות לחפש עבודה אחרת עם אפשרויות קידום; 94.8% מהן היו מוכנות ללמוד על חשבון המעסיק; 90.9% מהן היו מוכנות לשפר מיומנויות שפה; 87.5% היו מוכנות ללמוד על חשבון הזמן הפרטי שלהן ובמימוןן; 63.6% טענו כי היו מוכנות לעבוד יותר שעות (תרשים 24).

תרשים 24
פעולות שמוכנה לבצע כדי להתקדם (באחוזים)



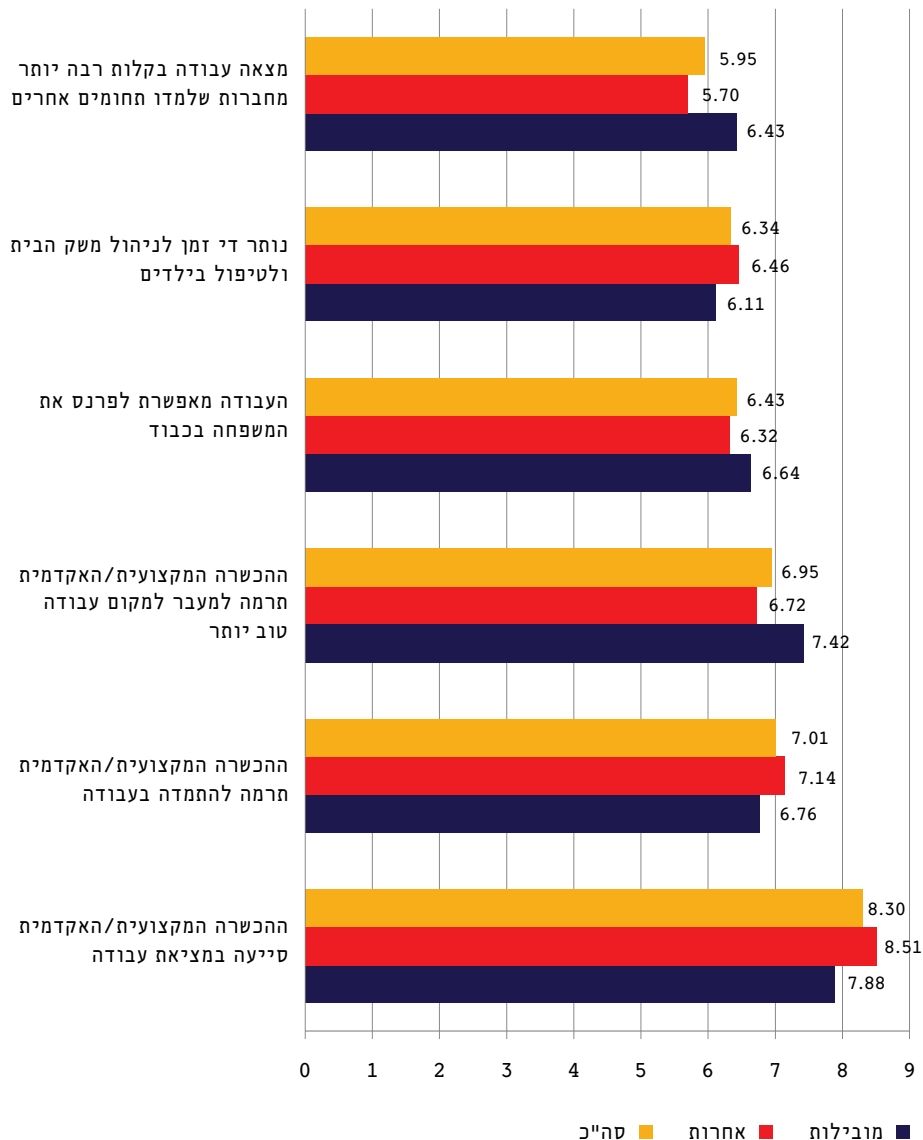
נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות" בנכונות לעבוד יותר שעות כדי להתקדם ($\chi^2=6.875, df=1, p=0.009$): רק 40% מה"מובילות" ענו כי יעבדו יותר שעות על מנת להתקדם, לעומת 72.7% מה"אחרות". הדבר עשוי להיות קשור לאותו מצב פרדוקסלי בין הצורך להוכיח את עצמן בעבודה לבין הצורך להיות בבית ולדאוג למשפחה. כל ה"מובילות" טענו שהן מוכנות לשפר מיומנויות מחשב כדי להתקדם בעבודה, לעומת 78.4% מ"האחרות" ($\chi^2=5.587, df=1, p=0.002$). עוד הבדל מובהק נמצא במוכנות לשפר מיומנויות שפה: 100% מה"מובילות" ענו בחיוב לשאלה זו, לעומת 86.8% מה"אחרות" ($\chi^2=3.487, df=1, p=0.06$).

לסיכום, רוב ה"מובילות" (71%) הרגישו שהן קודמו במקום העבודה הנוכחי שלהן, והקידום התבטא בעיקר בעלייה בשכר ובקבלת תפקיד איכותי ומעניין. כאשר התבקשו לומר מהם הגורמים העיקריים שעזרו לקידומן בעבודה הן ציינו את יכולותיהן האישיות (52%), ולאחר מכן את מסירותן לעבודה (24%). הנשים שלא קודמו ציינו שהסיבות העיקריות לכך היו הצורך והרצון שלהן לטפל בילדים (69%) והעובדה שאין לאן להתקדם במקום עבודתן (66%). קיים פער אצל החרדיות בין הרצון להתקדם לבין שיח חרדי-שמרני הממלא תפקיד חשוב בהחלטה להתקדמות מקצועית. תוכנית "מובילות" צריכה לתת את הדעת על פער זה, שכן הוא חסם להתקדמות בשוק העבודה.

4.1.4. עמדות בעניין תרומת הלימודים לעבודה

בפרק זה יוצגו עמדותיהן של המשיבות בעניין מידת התרומה של הלימודים לעבודה. מידת הסכמה גבוהה ביותר (ציון 8.3) נמצאה עם ההיגד שההכשרה המקצועית והאקדמית של המשיבות עזרה להן למצוא עבודה. כן נמצאה הסכמה גבוהה (ציון 7.28) עם ההיגד שההכשרה המקצועית או האקדמית שלמדו תרמה להן להתמדה בעבודה ושהיא עזרה להן לעבור למקום עבודה טוב יותר (ציון 6.95). ההיגד שההסכמה עימו הייתה הנמוכה ביותר (ציון 5.95) היה שהנשים מצאו עבודה בקלות רבה יותר מחברותיהן שלמדו תחומים אחרים (ראו תרשים 25). בעניין זה לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות". לא נמצאו הבדלים גם בין מחזורי התוכנית.

תרשים 25 תרומת הלימודים לעבודה

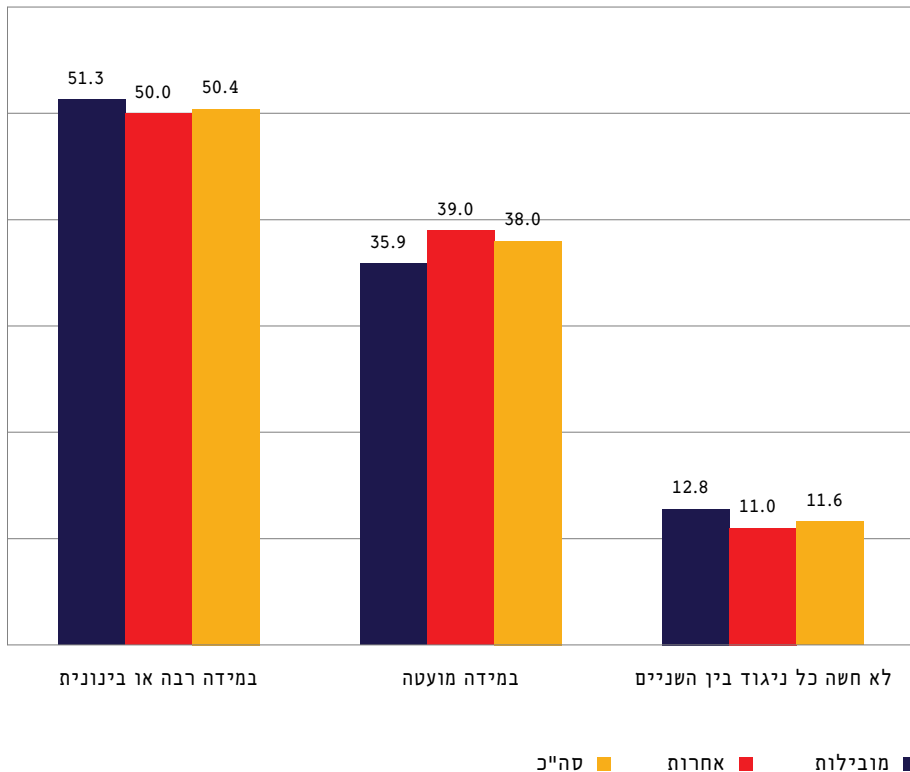


4.1.5 עמדות בעניין היחס בין העולם החרדי לעולם החילוני ובעניין תפקידי האישה – בין פרנסת הבית לקידום בקריירה

בין העולם החרדי לעולם החילוני: למעלה ממחצית מהמשיבות (50.4%) טענו כי חשו ניגוד בערכים בין העולם החילוני לעולם החרדי במידה רבה או בינונית, 38% חשו ניגוד כלשהו במידה מועטה, ו-11.6% לא חשו כל ניגוד בין השניים (ראו תרשים 26). 35.6% מהמשיבות טענו כי יש דמיון בערכים בין מערכת החינוך החרדית לבין עולם העבודה החילוני במידה רבה או בינונית, 46.6% טענו כי קיים דמיון במידה מועטה, 17.8% לא מצאו דמיון כלל (ראו תרשים 26). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות", אך נמצא הבדל מובהק ($\chi^2=4.904$, $df=1$, $p=0.027$) בקבוצת ה"אחרות" בין מחזור א' לב': במחזור א' 63.2% מהמרואיינות ענו כי חשו שיש ניגוד בין ערכי העולם החילוני לעולם הדתי במידה רבה או בינונית, ובמחזור ב' 38.6% בלבד (תרשימים 26, 27).

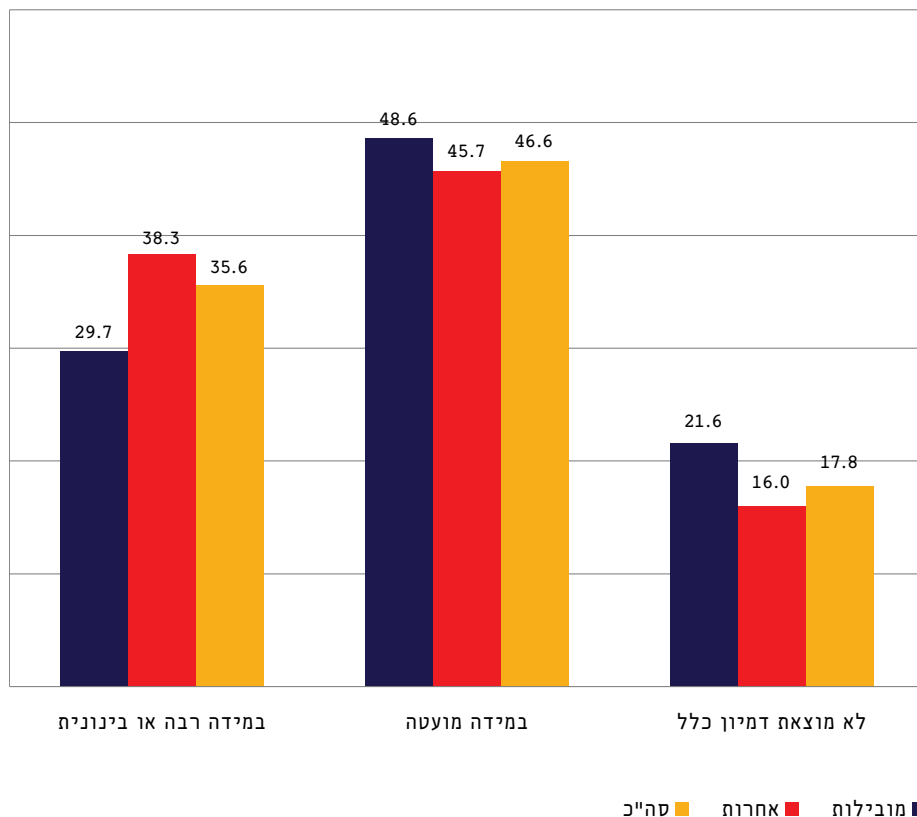
תרשים 26

ניגוד בין ערכי עולם העבודה החילוני לערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית (באחוזים)



תרשים 27

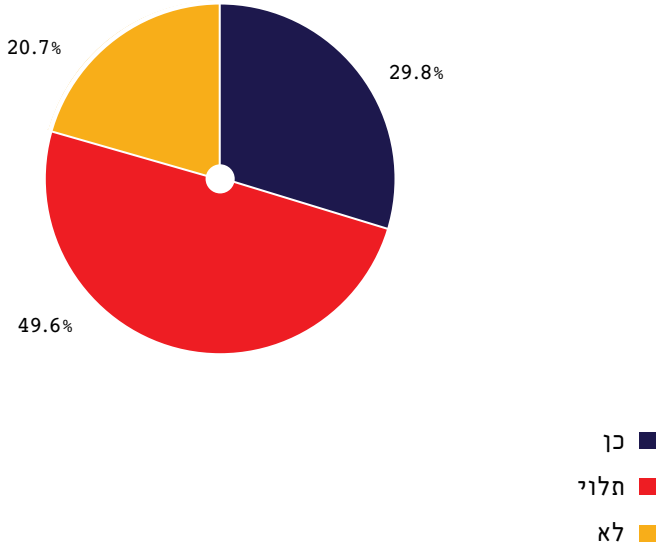
דמיון בין ערכי עולם העבודה החילוני לערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית (באחוזים)



המשיבות התבקשו גם להשיב אם יעודדו את בניהן – בנים ולא בנות – ללמוד מקצוע או לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאיננה עבודה תורנית. 29.8% ענו בחיוב על השאלה, 20.6% ענו בשלילה, 49.6% ענו "תלוי" (ראו תרשים 28). בתשובה לשאלה זו לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" ל"אחרות" ולא בין מחזור א' לב'. המשיבות שהשיבו "תלוי" הסבירו גם באילו נסיבות התשובה "כן" ובאילו נסיבות היא "לא": רבות טענו כי יש עדיפות ברורה ללימוד תורה אבל אם הלימוד התורני אינו מתאים לילד הן יתמכו בו לצאת ללימודים אקדמיים שאינם נוגדים את רוח ההלכה. היו שטענו כי כדי להתפרנס בכבוד יש ללמוד לימודים אקדמיים.

תרשים 28

האם תעודדי את בנייך ללמוד מקצוע או לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאינה תורנית?



לשאלה במה היו מעוניינות לעסוק אילו זכו בסכום כסף גדול שיספק את כל צורכיהן וצורכי המשפחה היו שהשיבו יותר מתשובה אחת, ולכן גם פה התוצאות מוצגות לפי מספר התשובות ולא לפי מספר המראיינות. 42.5% מהתשובות היו פעילות התנדבותית/קהילתית, 34.5% רכישת השכלה גבוהה או לימודים מקצועיים, 15.5% המשך בעבודתן הנוכחית, 7.5% טיפול במשק הבית ובילדים. ניכרים הבדלים בין עמדות ה"מובילות" ל"אחרות": למעלה ממחצית מה"מובילות" (54.4%) ענו שהיו מעוניינות לעסוק בפעילות התנדבותית, בהשוואה ל- 36.8% מה"אחרות" (ראו לוח 24). נתונים אלו מחזקים את התפיסה שתעסוקתן נועדה לפתח אותן מבחינה אישית ומקצועית ולא רק לפרנסת משפחתן.

למעלה משליש מקבוצת ה"אחרות" (36.8%) טענו שהיו מעוניינות לרכוש השכלה גבוהה, לעומת מעט פחות משליש בקבוצת ה"מובילות" (29.8%). הבדל בולט אפשר לראות ברצון לטפל במשק הבית ובילדים: 10.3% מה"אחרות" אמרו כי היו מעוניינות לעסוק בטיפול במשק בית ובילדים, לעומת 1.8% מה"מובילות". הבדלי העדפות אלו נמצאו מובהקים מבחינה סטטיסטית ($\chi^2=7.864$, $df=3$, $p=0.067$).

לוח 24

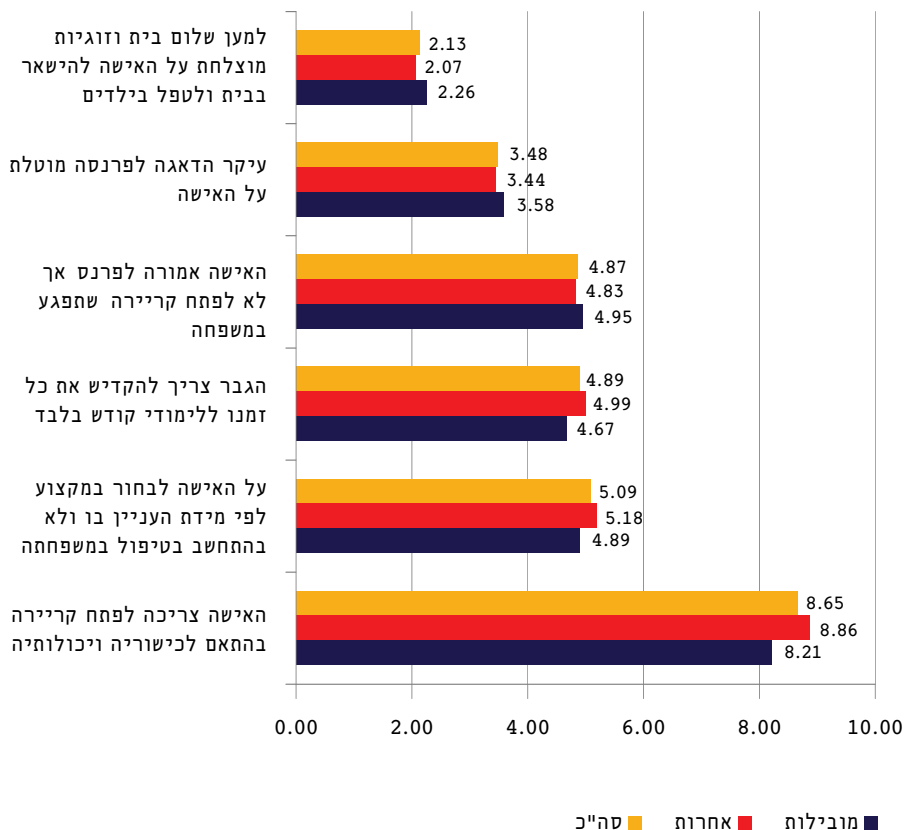
במה היית מעוניינת לעסוק אילו היית זוכה בסכום כסף גדול שיספק את כל צרכיך וצורכי משפחתך?

סה"כ		אחרות		מובילות		
%	מספר	%	מספר	%	מספר	
100.0%	174	100.0%	117	100.0%	57	סה"כ
42.5%	74	36.8%	43	54.4%	31	פעילות התנדבותית
34.5%	60	36.8%	43	29.8%	17	רכישת השכלה גבוהה
7.5%	13	10.2%	12	1.8%	1	טיפול במשק הבית וביילדים
15.5%	27	16.2%	19	14.0%	8	הישארות בעבודה הנוכחית

בין פרנסת הבית לקידום בקריירה: המשיבות היו צריכות לציין באיזו מידה הן מסכימות עם משפטים בעניין תפקידי האישה בפרנסת המשפחה ובקידום הקריירה. אין הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות" בעמדות שלהן בעניין תפקידי האישה בפרנסת הבית ובקידום בקריירה. הציון הגבוה ביותר (8.65) ניתן לעמדה שהאישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה ויכולותיה. התפיסה שהאישה אמורה לפרנס אך לא לפתח קריירה שתפגע במשפחה ושהגבר צריך להקדיש את כל זמנו ללימודי קודש בלבד זכתה לרמת הסכמה בינונית בקרב כלל המשיבות. רמת ההסכמה הנמוכה ביותר הייתה עם ההיגד שלמען שלום בית וזוגיות מוצלחת על האישה להישאר בבית ולטפל בילדים (תרשים 29).

תרשים 29

עמדות בעניין תפקידי האישה בפרנסת הבית ובקידום בקריירה



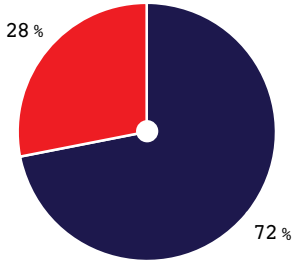
4.2 ממצאים מתוך שאלון מדדי תעסוקה, שנה לאחר סיום התוכנית

חלק זה מבוסס על שאלון מדדים שבנו מנהלות התוכנית במטרה לבדוק אם היה שינוי בעבודה (ראו נספח ב'). שאלון המדדים הועבר שנה לאחר סיום התוכנית למחזוריים א' וב'. חברי הצוות בתוכנית "מובילות" אספו את הממצאים. בהסתכלות על נתונים שנאספו שנה לאחר סיום התוכנית בכל אחד מהמחזוריים נמצא שבמחזור א' 100% מהמשתתפות בתוכנית עובדות במשרה מלאה, ובמחזור ב' 72% עובדות במשרה מלאה ו-28% עובדות במשרה חלקית (תרשים 30).

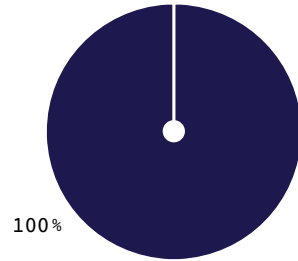
תרשים 30

אחוזי משרה לאחר שנה מתום התוכנית

אחוזי משרה מחזור ב'



אחוזי משרה מחזור א'



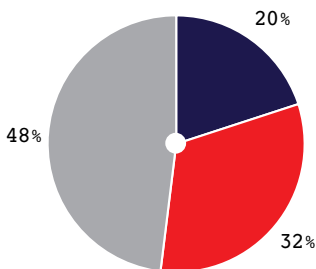
■ עבודה במשרה מלאה ■ עבודה במשרה חלקית

השאלון ביקש לבחון את גובה השכר של ה"מובילות", כולל הטבות נלוות. במחזור א' 18.8% העידו שהן מרוויחות פחות מ-8,000 ש"ח; 18.8% מרוויחות 8,000-12,000 ש"ח, 12.4% מרוויחות מעל 25,000 ש"ח. במחזור ב' 50% מרוויחות 25,000-12,000 ש"ח; 20% מרוויחות פחות מ-8,000 ש"ח; 32% מרוויחות 12,000-8,000 ש"ח; 48% מרוויחות 25,000-12,000 ש"ח (תרשים 31).

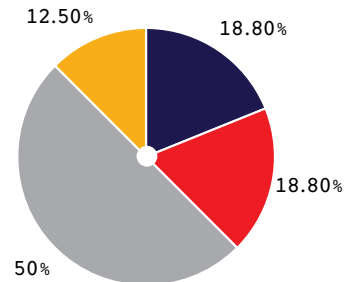
תרשים 31

השכר הממוצע של ה"מובילות" שנה מסיום התוכנית

מחזור ב'



מחזור א'



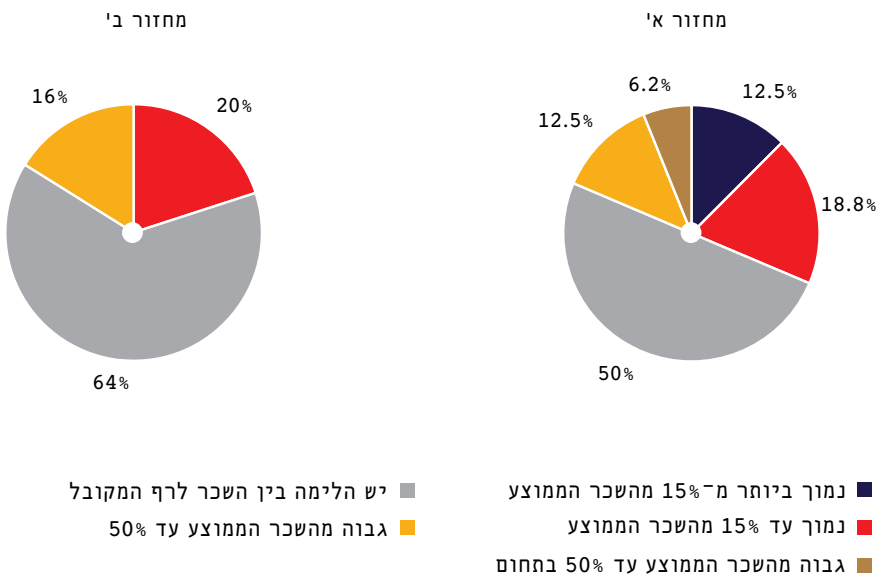
■ 12,000-8,000 ₪ ■ למעלה מ-25,000 ₪

■ פחות מ-8,000 ₪ ■ 25,000-12,000 ₪

בתשובות הנשים לשאלה אם הן חושבות שגובה השכר שלהן הולם את השכר הממוצע בתפקידים מקבילים, 50% ממחזור א' ו-64% ממחזור ב' טענו שיש הלימה; כ-20% בשני המחזורים ענו כי לדעתן שכרן נמוך בכ-15% מרף השכר המקובל. במחזור א' אחוזים בודדים טענו ששכרן גבוה בשיעור של עד 50% מהשכר הממוצע לתחום, ובמחזור ב' 16% טענו ששכרן גבוה מהרף המקובל בשיעור כזה (ראו תרשים 32).

תרשים 32

גובה השכר של ה"מובילות" לעומת הממוצע בתפקידים המקבילים

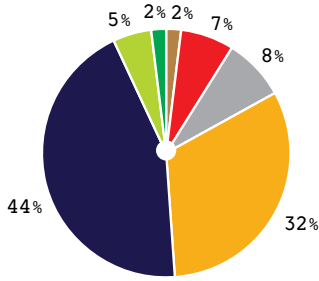


במחזור א' העידו 18.8% ששכרן לא השתנה, 18.8% העידו ששכרן עלה ביותר מ-20%, 31.4% העידו ששכרן עלה ביותר מ-40%, 12.5% העידו ששכרן עלה בלמעלה מ-60%, 6% העידו ששכרן עלה ב-80% ומעלה, 12.5% העידו ששכרן ירד ב-20%. במחזור ב' 44% העידו ששכרן לא השתנה ו-32% העידו ששכרן עלה ב-20% (תרשים 33).

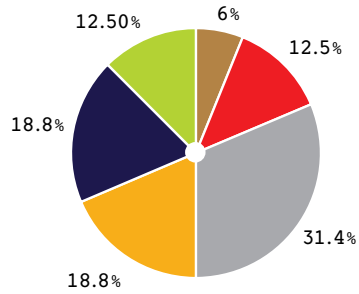
תרשים 33

שינויים ברמת השכר בין זמן הכניסה לתוכנית ובין שנה לאחר סיומה

שינויים ברמת השכר מחזור ב'



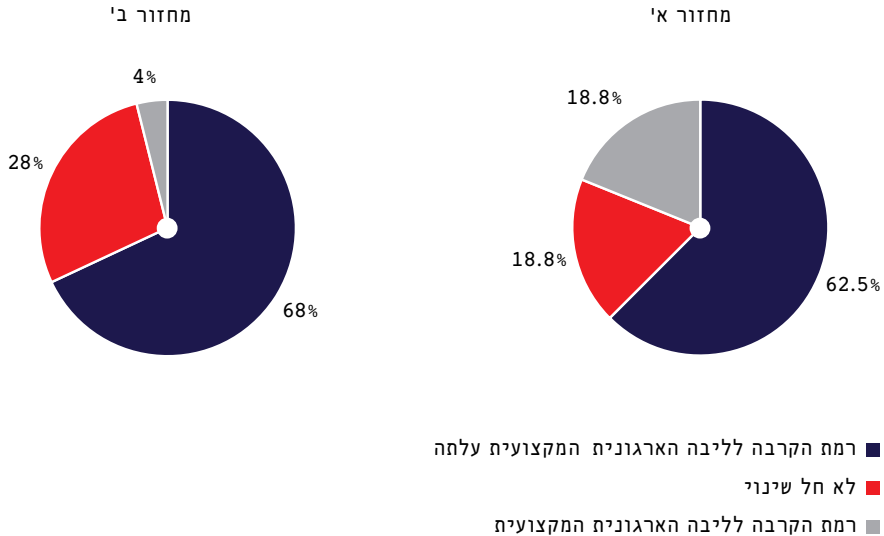
שינויים ברמת השכר מחזור א'



עלייה של כ-20%
 עלייה של כ-40%
 עלייה של כ-60%
 עלייה של 80% ומעלה
 ירידה של כ-40%
 ירידה של כ-20%
 ללא שינוי

בשאלון המדדים ביקשו מנהלות התוכנית לבחון אם התרחש שינוי בתפקיד הנוכחי של ה"מובילות" לעומת התפקיד שמילאו עם הכניסה לתוכנית בכל הקשור לתחומי הליבה המקצועיים או הארגוניים. במחזור א' העידו 62.5% שבתחומי עבודתן הן התקרבו לליבה הארגונית והמקצועית, 18.7% העידו שלא חל שינוי במעבר בין התפקידים או בקידום בתפקיד, 18.8% העידו שהן התרחקו מהליבה. במחזור ב' 68% העידו שבתחומי עבודתן הן התקרבו לתחומי הליבה המקצועיים והארגוניים בתוך מקום העבודה, 28% העידו שלא היה שינוי, 4% העידו על התרחקות מליבת העשייה בארגון (תרשים 34).

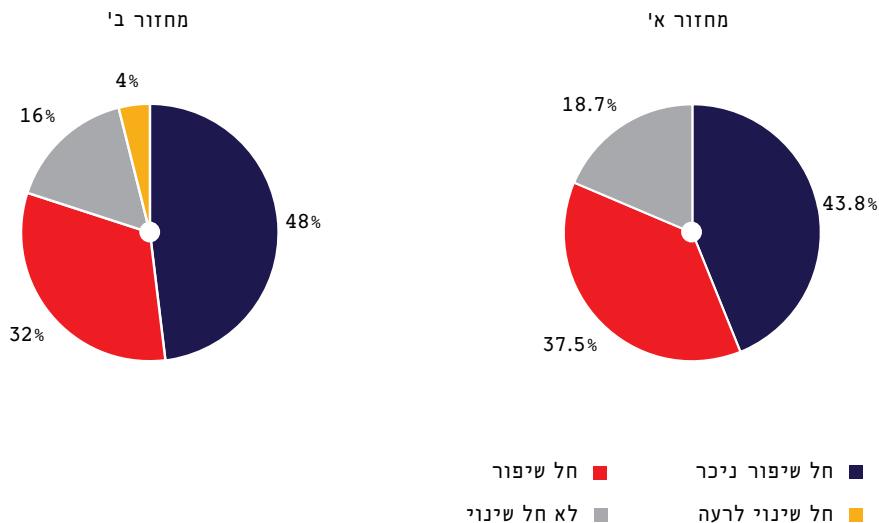
תרשים 34 שינויים בקרבה לליבת הארגון המקצועית



כדי לבחון את התחושה הסובייקטיבית של השינוי בסטטוס התעסוקתי בקרב ה"מובילות" מזמן הכניסה לתוכנית עד שנה לאחר סיומה הן נשאלו אם השינוי הביא לשיפור. במחזור א' 44% העידו שחל שיפור ניכר, 37% העידו שחל שיפור קל, 19% העידו שלתחושתן לא חל שיפור בכלל. במחזור ב' 48% מהנשים העידו שחל שיפור משמעותי, 32% העידו שחל שיפור קל, 16% העידו שלא חל שינוי, 4% העידו שחל שינוי לרעה (תרשים 35).

תרשים 35

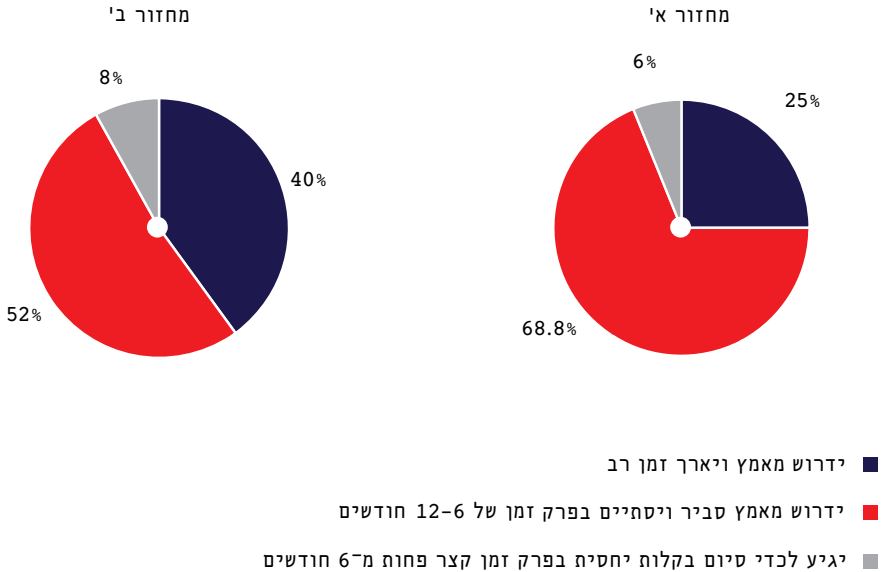
תהליך השינוי או האי-שינוי במעבר תפקיד בארגון או מחוצה לו



בבחינת תחושתן של ה"מובילות" לגבי החלפת מקום עבודה או התקדמות בתוך הארגון: במחזור א' 69% חשבו שמעבר בין תפקידים בתוך הארגון או בין ארגונים ידרוש מהן מאמץ אך הן יוכלו לו; 25% חשבו שמעבר כזה יהיה בהחלט קל עבורן ויסתיים בפרק זמן קצר; 6% העידו שמעבר כזה ידרוש מהן מאמץ רב ופרק זמן ארוך. במחזור ב' 60% מהנשים העידו שמעבר כזה ידרוש מהן מאמץ ופרק זמן בין קצר לארוך; 40% העידו שמעבר כזה קל יחסית עבורן ויכול להתממש בפרק זמן קצר (תרשים 36).

תרשים 36

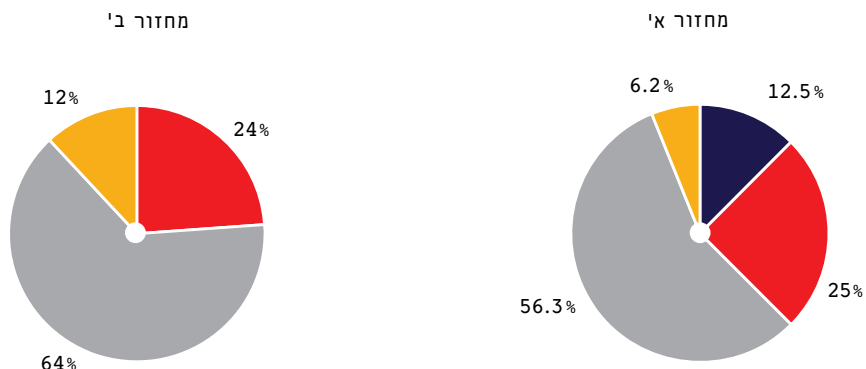
התחושה לגבי מעבר תפקיד בארגון ומחוצה לו



מכיוון שהתוכנית מבקשת לייצר אדוות בקרב נשים חרדיות שייכנסו לתעסוקה איכותית, אחת השאלות שעלתה הייתה עד כמה ה"מובילות" מרגישות אחראיות על מיקומן התעסוקתי של הנשים החרדיות. במחזור א' 56% הרגישו מידה רבה של שליחות בעניין הנשים החרדיות; 7% הרגישו אחריות על הנשים החרדיות והעידו שהיותן נשים חרדיות הוא חלק מהזהות שלהן; 37% חשו מידה מועטה ובינונית של שליחות באשר לנשים החרדיות ולתפקידן. במחזור ב' 64% חשו מידה רבה של שליחות לנשים החרדיות; 12% הרגישו אחריות; 24% חשו מידה בינונית של שליחות (תרשים 37). נדמה שמחזור ב' היה לויאלי יותר לתפקיד המנהיגותי-שליחותי שרצתה לייצר התוכנית בקהילה החרדית.

תרשים 37

תחושת השליחות למען קידום נשים חרדיות



- חשה מידה מועטה של שליחות באשר לנשים חרדיות
- חשה מידה בינונית של שליחות באשר לנשים חרדיות
- חשה מידה רבה של שליחות באשר לנשים חרדיות
- תחושת אחריות על נשים חרדיות היא חלק עיקרי מהזהות

בנספח ד' לקובץ אפשר לראות את רשימת התפקידים ומקומות העבודה של ה"מובילות" במחזור א' וב' כשנה לאחר סיום התוכנית. ה"מובילות" של מחזור א' העידו שהשינוי המקצועי כלל למשל קבלת קביעות, התפתחות לתחומי עיסוק חדשים, מעבר למשרה מלאה עם אופק קידום, קבלת תפקיד ניהולי מוערך, כניסה ללימודים לתואר שני, התקבלות בעולם החברתי וחשיפה ומעורבות אישית גבוהה יותר בעולם החברתי ובחיבור בין המגזרים. אחת הנשים אף הקימה קרן השקעות בעולם הנדל"ן.

במחזור ב' מי שהעידו שהתרחש אצלן שינוי מקצועי דיברו על מעבר מעבודה במגזר הפרטי למגזר הציבורי והיו שנהיו לעצמאיות. ה"מובילות" הצהירו שזכו לתובנות חדשות על עולם התעסוקה וששאיפתן לקידום עלתה; אחרות העידו שהלמידה, החשיפה לעולם המושגים וההעצמה שחוו בתוכנית הובילו אותן לסיים תארים מתקדמים ולהיכנס לתוכניות חברתיות אחרות; היו שסיפרו על עלייה בשכר ותחושה של מסוגלות; רבות דיברו על האומץ לשנות, שבא משינוי פנימי שהתוכנית יצרה בהן, וגם על יכולת לבצע – לבקש שכר גבוה יותר, להיות לעצמאיות, להתמודד עם המעסיק, וגם להבין כיצד הן מייצרות עבור עצמן חיים מלאים, שלווים וטובים יותר שבצידם עבודה מספקת ושכר הוגן.

4.3. סיכום הממצאים הכמותיים

דיוקן חברתי-דמוגרפי של המשתתפת בתוכנית "מובילות": אם מנסים לייצר פרופיל "ממוצע" למשתתפות התוכנית "מובילות", הפרופיל החברתי-דמוגרפי המתקבל הוא של אישה חרדית נשואה (85%) בסוף שנות העשרים לחייה המתגוררת במרכז הארץ ובירושלים באחד הריכוזים החרדיים (95%). מחציתן נשואות לאברך ומחציתן לכן זוג עובד, מטופלות בשלושה ילדים בממוצע. פרופיל ממוצע זה גם מצביע על כך שמרביתן הגיעו מבתים שבהם משפחות המוצא מנו עשר נפשות ומעלה, רובן גדלו בבית שהאם עבדה בו, ושליש גדלו עם אם עקרת בית. בבחינת השיוך הקהילתי במגזר החרדי, מעל לשני שלישים מהמשתתפות בתוכנית משתייכות לזרם הליטאי, כשמינית לזרם החסידי, ורק 5% מזוהות עם הזרם הספרדי. רמת ההכנסה של המשתתפות בכניסה לתוכנית הייתה גבוהה יחסית לעולם החרדי (8,016 ש"ח), ההוצאה החודשית השוטפת של המשפחה 7,000 ש"ח בממוצע. מעל לשלושה רבעים מהמשתתפות בתוכנית דיווחו שהן בהחלט מצליחות לכסות את כל ההוצאות של משק הבית. נתוני ההשתכרות שנה לאחר סיום התוכנית מצביעים על עלייה ניכרת ברמת ההכנסה הממוצעת, של 25%-50%.

מאפייני השכלה ושלב הבחירה בתוכנית – אופן קבלת המידע, המניעים לבחירה בתוכנית: רוב ה"מובילות" הגיעו מתחומי הכלכלה, החשבונאות והחינוך – תחומי לימוד הנלמדים בסמינר. לרובן המוחלט רקע אקדמי, כמחצית מהן בעלות תואר ראשון, וכשליש בעלות תואר שני או שלישי. הנשים מדווחות כי הן מועסקות בתחום שלמדו ושהוא סייע להן בקבלתן למקום העבודה הנוכחי שלהן. המניע הראשון שלהן לבחירה בתוכנית היה רצון להתקדמות מקצועית ואפשרות לבטא יכולת אישית. המניע השני היה עניין בעבודה ובמקצוע והכנסה – עלייה בשכר. מקורות המידע שלהן לגבי התוכנית היו בעיקר עיתונות חרדית, חברות והמוסדות להשכלה גבוהה שלמדו בהם.

היסטוריה תעסוקתית ומאפייני תעסוקה: כ-90% מה"מובילות" מועסקות בשוק העבודה, 70% מהן במשרה מלאה, 87% מהן שכירות, ואחוז קטן שכירות ועצמאיות במקביל. כשני שלישים מהן החליפו מקום עבודה לאחר תקופת הלימודים, רובן פעם אחת בלבד. כשליש מהן עובדות במקום המגורים שלהן. 39% מהנשים מנהלות, 22% מהן בעלות משלח יד אקדמי, 14% בעלות מקצועות חופשיים וטכניים. מבחינת התפלגות לענף כלכלי, 29% עסקו בפעילויות השכרה ושירותים עסקיים, 10% עסקו בשירותי בריאות רווחה וסעד, בנקאות, ביטוח ומוסדות פיננסיים אחרים. הסיבות להעסקה במשרה חלקית: 18% ענו כי העבודה שמצאו היא רק במשרה חלקית; אחוז דומה ענו כי יש להן ילדים קטנים וכי הן לומדות. 81% מהנשים מקבלות את

השכר מהמעסיק הישיר שלהן או ממקום העבודה. ה"מובילות" העידו כי הגורמים העיקריים שסייעו להן למצוא עבודה הם חברים וקרובי משפחה (42%) ואינטרנט (21%). שנה לאחר סיום התוכנית, במחזור א' 100% מועסקות במשרה מלאה, במחזור ב' 72% מועסקות במשרה מלאה.

שביעות רצון, קשיים וקידום בעבודה: ה"מובילות" שבעות רצון ביותר מהיחסים עם החברים לעבודה, מהיכולת שלהן לקיים אורח חיים חרדי ומההערכה המקצועית כלפיהן. הקשיים העיקריים שלהן במקום העבודה הנוכחי הם לוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה ודרישה לעבוד בשעות נוספות ולא רגילות. רוב הנשים הרגישו שקודמו במקום העבודה הנוכחי שלהן (71%), והקידום התבטא בעיקר בעלייה בשכר ובקבלת תפקיד בעל ערך ומעניין. כאשר התבקשו לומר מהם הגורמים העיקריים שעזרו להן בקידומן בעבודה הן ציינו את יכולותיהן האישיות (52%) ומסירותן לעבודה (24%). הנשים שלא קודמו ציינו שהסיבות העיקריות לכך היו הצורך והרצון שלהן לטפל בילדים (69%) והעובדה שאין לאן להתקדם במקום עבודתן (66%). שנה לאחר סיום התוכנית העידו כשני שלישים מה"מובילות" בשני המחזורים שהן התקרבו לתחומי הליבה בתוך מקום העבודה שלהן, וכחצי מהנשים העידו שהן חשות שחל שיפור ניכר בסטטוס התעסוקתי שלהן.

המאפיינים של סביבת העבודה והעדפות מגדריות ודתיות של סביבת העבודה: מעל לשני שלישים מה"מובילות" (67%) עובדות במקום שהמעסיק אינו חרדי, ורובן (59%) מדווחות כי בעיניהן יש חשיבות מועטה לעבודה בסביבה לא חרדית. עם זאת, עבור מחצית מן ה"מובילות" יש חשיבות להפרדה מגדרית. רובן (77%) מעידות כי נחשפו במהלך עבודתן להתנהגות ולתכנים שאינם הולמים את אורח החיים החרדי, אך רק כרבע מהן העידו כי התנהגות זו הפריעה למהלך התקין של עבודתן. למעלה ממחצית מהנשים (54%) נוהגות להשתתף באירועים חברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה.

עמדות בעניין תרומת הלימודים לעבודה: בבחינת עמדותיהן של ה"מובילות" בעניין מידת התרומה של הלימודים לעבודה נמצאה מידת הסכמה רבה ביותר (ציון 7.88) עם ההיגד שההכשרה המקצועית והאקדמית שלהן עזרה להן למצוא עבודה; הסכמה רבה נמצאה עם ההיגד שההכשרה המקצועית או האקדמית שלהן תרמה להתמדתן בעבודה (ציון 6.76) ושהיא עזרה להן במעבר למקום עבודה טוב יותר (ציון של 7.42). ההיגד שההסכמה עימו הייתה הנמוכה ביותר בקרב ה"מובילות", אם כי עדיין גבוהה (ציון 6.11), היה שנותר להן די זמן לניהול משק הבית ולטיפול בילדים. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצת ה"מובילות" לקבוצת ה"אחרות".

עמדות בעניין פערים בין העולם החרדי לעולם החילוני ובעניין תפקידי האישה בפרנסת המשפחה וקידום בקריירה: כמחצית מה"מובילות" (50.4%) מרגישות במידה רבה כי יש ניגוד בין ערכי עולם העבודה החילוני לבין ערכי העולם הדתי ומערכת החינוך החרדית. פחות משליש מהנשים השיבו כי יעודדו את בניהן ללמוד מקצוע או לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאינה תורנית, וכמחצית השיבו על כך "תלוי". ה"מובילות" טענו כי הדבר תלוי ברצונו של הילד ובהתאמתו למסגרת התורנית, ואם הדבר יקדם אותו מבחינה מקצועית ואישית. בהתאם, הן ציינו כי אם הילד יאהב את העולם התורני, ירצה להישאר בו ושם יראה את קידומו ואת מיצויו האישי, הן יעודדו אותו להישאר בעולם זה בלבד. מיעוט מה"מובילות" טענו כי יציאת בניהן לאקדמיה ולתעסוקה היא מוצא אחרון בשבילן, ורק במקרה של צורך.

לשאלה מה היו עושות אילו זכו בסכום כסף גדול שיספק את כל צורכיהן וצורכי משפחתן ענו רוב הנשים שהיו עוסקות בפעילות התנדבותית (54%) ורוכשות השכלה גבוהה. לגבי עמדותיהן בנוגע לתפקידי האישה בפרנסת הבית וקידום בקריירה הן ענו כי האישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה וליכולותיה (8.21) וכי עליה לבחור במקצוע לפי מידת עניינה בו ולא בהתחשב בטיפול במשפחה. עם התפיסה שהאישה אמורה לפרנס אך לא לפתח קריירה שתפגע במשפחה ושהגבר צריך להקדיש את כל זמנו ללימודי קודש בלבד התקבלה רמת הסכמה בינונית בקרב כלל המשיבות. רמת ההסכמה הנמוכה ביותר הייתה עם ההיגד שלמען שלום בית וזוגיות מוצלחת על האישה להישאר בבית ולטפל בילדים (2.26).

ציפיות הנשים מתוכנית "מובילות" בשלב הכניסה לתוכנית: מרבית ה"מובילות" ציפו שהתוכנית תאפשר להן בירור מעמיק שיסייע בידן לזהות מהו התחום העיקרי שכישוריהן יוכלו להתגלם בו. ציפייה אחרת מהתוכנית הייתה מתן כלים להשמה ולהתקדמות במקצוען. מבחינתן התוכנית נתפסה כפלטפורמה טובה להצלחה בהשתלבות בתפקידים בכירים יותר. כמו כן, הן ציינו את הציפייה להכיר דרך התוכנית נשים חרדיות המתמודדות עם קשיים דומים, וכן את הצורך מבחינה מקצועית לייצר רשת עבודה פנימית (נטוורקינג) בתוך העולם החרדי. עוד ציפייה מובהקת היא הפיכתה של התוכנית לפלטפורמה להיכרות של הנשים החרדיות עם המגזר העסקי, וההפך. לא נמצא הבדל ניכר במערך הציפיות בקבוצת ה"אחרות", אם כי ה"אחרות" הדגישו, נוסף לכל אלה, גם הכנות טכניות כדי להתאים את מקומות העבודה לנשים (כמו כשרות), וכן סוגיות של העצמת נשים. לתפיסתן של ה"מובילות" הדרך לסייע לנשים חרדיות מצטיינות להשתלב במסלולי תעסוקה יוקרתיים כוללת הן את חיזוק הביטחון שלהן ביכולותיהן ובתרומתן, בכוח ובפועל, והן בניית מודל של נשים חרדיות חזקות בשוק העבודה והבאתו לתודעה של

השוק העסקי והציבורי. רק מעטות דיברו מפורשות על שיפור היכולות שלהן כעובדות. גם כאן, בלא הבדל גדול בין "מובילות" לבין "אחרות".

לסיכום, הפרופיל העולה של ה"מובילות" בהשוואה לקבוצת ה"אחרות" הנדונות במחקר הוא של נשים המהוות מעין אליטה חרדית – הן מבחינת מוצאן הקהילתי, הן מבחינת המבנה המשפחתי שלהן (מחציתן של נשים קרייריסטיות אלו הן מפרנסות יחידות ובעלן אברך), הן מבחינת השכלתן ותעסוקתן, הן מבחינת רמת הכנסתן והן מבחינת עמדותיהן והשקפותיהן.

במחקר עולה כי אחוז הנשים החרדיות העובדות במשרה מלאה ואיכותית גבוה (100% במחזור א'; כ-72% במחזור ב'). הנשים החרדיות בתוכנית מעידות שיכולותיהן האישיות (כישורים רכים) הן הסיבה העיקרית לקידום בעבודה, בפער ניכר מכוחות מסייעים חיצוניים – ידע, מקצועיות והערכת הממונים. לעומת זאת, לתפיסתן הסיבה העיקרית למניעת קידום בעבודה משתנה: רובן טוענות כי אין אופק קידום בארגון שהן משולבות בו; ואילו נשים המועסקות בעבודה איכותית רואות בבחירתן לטפל בילדיהן את הסיבה הראשונה לאי-קידום, ומייד אחריה מחסור באפשרויות לקידום.

נמצא גם שבקרב נשים שהאיכות התעסוקתית שלהן גבוהה הובעה הובעה נכונות לפרואקטיביות גבוהה יותר במטרה להשיג קידום תעסוקתי לעומת כלל הנשים החרדיות. הפעולה הפחות מועדפת על כלל הנשים, אך בעיקר על העובדות בתעסוקה איכותית, היא לעבוד יותר שעות, בשל הפגיעה בילדים ובמשפחה.

יותר נשים שהאיכות התעסוקתית שלהן גבוהה עובדות בארגונים מעורבים לעומת כלל הנשים החרדיות. הן מעידות שלא הפריעו להן התכנים (הלא הולמים) שנחשפו אליהם במסגרת העבודה, ומחציתן אף ציינו שהן נוהגות להשתתף באירועים החברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה. סדרת מאפיינים אלו יש לה חשיבות רבה, מכיוון שמטרת התוכנית היא להוביל ולקדם נשים חרדיות לתעסוקה משמעותית בשוק העסקי והציבורי בלא קשר לזהות ולדמות של המעסיק או מקום העבודה.

מעניין שדווקא נשים אלו, בעלות תעסוקה איכותית, הסכימו במידה פחותה עם האמירה שהאישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה ויכולותיה. לעומת זאת הן מסכימות במידה רבה שעיקר הדאגה לפרנסה מוטל על האישה ושעליה לפתח קריירה שלא תפגע במשפחתה. כמו כן, הן מעוניינות להשתלב בעולם ההשכלה והתעסוקה הכללי ה"חילוני", אך אין הן בטוחות כי ירצו להעביר גישה זו הלאה לילדיהן.

הדוח מצביע על מגמה מעניינת – ככל שהאיכות התעסוקתית של הנשים בחברה החרדית גבוהה כך גוברת השמרנות שלהן בכל הקשור לקיום התפקידים המרכזיים שהתחנכו עליהם במערכות החינוך החרדיות ובקהילותיהן (רעיה ואם). נראה שיש קונפליקט בין הרצון שלהן להתקדם באופן ניכר בשוק העבודה לבין הצורך לשמר את התפיסות וההשקפות שהתחנכו עליהן בכל הקשור לתפקידן במשפחה ובקהילה.

5. ממצאי המחקר האיכותני

חלק זה מבוסס על ראיונות עומק עם הנשים שהשתתפו בתוכנית "מובילות" במחזוריים א' וב' (30), עם המנטוריות (6) ועם היוזמות והמפעילות של התוכנית (5), וכן על הממצאים האיכותניים בשאלון המדדים שיצרו מנהלות התוכנית. הנושאים העיקריים שעלו בשיחות מאפשרים יצירת תמונה מעמיקה מנקודת מבטן של הנשים, מתוך חיבור לממצאי הסקר הכמותי ולשלב הסקת המסקנות להמשך, וכן הבנה מעמיקה של התהליך דרך עיניהן של המנטוריות והמפעילות.

5.1. נקודת מבט של הנשים המשתתפות בתוכנית "מובילות"

פרופיל הנשים ה"מובילות"

בהמשך לפרופיל של ה"מובילות" שהוצג בפרק הממצאים הכמותיים – נשים נשואות בסוף שנות העשרים ובתחילת שנות השלושים, מעל שני שלישים משתייכות לזרם הליטאי, מתגוררות במרכז הארץ, מחציתן נשואות לאברך ומחציתן לבן זוג עובד, מטופלות בשלושה ילדים בממוצע – רובן עובדות במשרה מלאה ברמת הכנסה של כ-8,000 ש"ח בזמן הכניסה לתוכנית, וחלקן משתכרות בממוצע 8,000-12,000 ש"ח שנה לאחר סיום התוכנית. בחלקן האיכותני של הדוח תיארו הנשים את היכולת לבחור בעצמן את דרך החיים שלהן, בלא התערבות בוטה מצד ההורים או בן הזוג. אל מול הפילות, שמחציתן נשואות לבני זוג עובדים ומחציתן לאברכים, מעניינת העובדה שגם כאשר בן הזוג עובד רוב הנשים תיארו כי הן מחנכות את בניהן שלימוד תורה הוא ערך עליון, העולה על הסיפוק שמושג בעבודה. לא מעט נשים, בעיקר הליטאיות בתוכנית, חושבות כי המקום של האישה הליטאית גבוה יותר מכיוון שהגבר אינו עובד, ולכן היא יכולה להגשים את עצמה יותר – הן בשל תפקידה הרוחני כמפרנסת אך בעיקר בגלל תפקידה במשפחה, הכולל הן יציאה לעבודה איכותית והן תמיכה בבעל וטיפול בילדים – תפקיד זה מאפשר לגבר ללמוד ולאישה לממש את עצמה ולהתפתח מבחינה מקצועית. עם זאת, גם הן הדגישו כי המקום של הגבר בבית גבוה יותר מבחינה רוחנית. הנשים מתארות כי כמעט שאינן מתייעצות עם רבנים – לא באופן כללי ולא בעניין הכניסה לתוכנית ובחירת מקום העבודה. כאמור, רובן המוחלט עובדות במשרה מלאה ולדבריהן השיגו את משרתן הראשונה באמצעות קשרים. לאחר סיום התוכנית רבות מהן הדגישו שהתוכנית נתנה להן ביטחון עצמי, כלים פרקטיים ורשת קשרים לכניסה למקום העבודה החדש שלהן, או למעבר תפקיד בתוך הארגון.

ציפיות הנשים מתוכנית "מובילות"

כמעט כל הנשים חשבו ש"מובילות" היא תוכנית לקידום תעסוקתי. הן רצו להתקדם בעבודה, או היו במעבר בין עבודות וחיפשו תפקיד בכיר יותר או שינוי כיוון תעסוקתי וסיוע במיקוד למציאת עבודה. הן קיוו שהתוכנית תסייע להן למצוא עבודה איכותית יותר מכל מה שהיו יכולות למצוא לבדן.

מרבית ה"מובילות" ציפו שהתוכנית תעניק להן הזדמנות לבירור מעמיק שיאפשר להן לזהות מהו התחום המגלם את כישוריהן. עוד ציפייה מהתוכנית הייתה קבלת כלים להשמה ולהתקדמות במקצוען. מבחינתן התוכנית נתפסה כפלטפורמה להצלחה בהשתלבות בתפקידים בכירים מעניינים יותר. כמו כן, הנשים ציינו את הרצון להכיר דרך התוכנית נשים חרדיות המתמודדות עם קשיים דומים, וכן את הצורך מבחינה מקצועית לייצר רשת עבודה פנימית (נטוורקינג) בתוך העולם החרדי. ציפייה שעלתה פעמים רבות היא הפיכתה של התוכנית לפלטפורמה להיכרות של הנשים החרדיות עם המגזר העסקי וההפך.

לתפיסתן הדרך לסייע לנשים חרדיות מצטיינות להשתלב במסלולי תעסוקה יוקרתיים כוללת הן את חיזוק הביטחון של נשים חרדיות ביכולותיהן ובתרומתן, בכוח ובפועל, והן בניית מודל של נשים חרדיות חזקות בשוק העבודה והבאתן לתודעה של השוק העסקי והציבורי. רק מעטות דיברו על שיפור היכולות שלהן כעובדות. רוב הנשים לא ציינו שאיפה לשינוי מהותי בחברה החרדית (למשל במושגים כגון "קריירה" או "פמיניזם"). כולן (מלבד הרווקות) הביעו את העמדה ש"העיקר בחיים" מבחינתן הוא להיות אשת משפחה, ושם מוגדרת ההצטיינות של האישה החרדית (וכמובן, אם הן מצליחות לשלב זאת עם עבודה מה טוב, אבל המשפחה היא המדד). לכן עבורן הקריירה היא רק למטרת פרנסה. אומנם היו שתיארו חוסר הרמוניה בין תפקידן בעבודה ובין תפקידן במשפחה כאם, אך רובן לא באו לחפש קבוצת תמיכה בתוכנית. יש שחשבו שהתכנים ה"חברתיים" של התוכנית מפריעים, ויש שראו בהם ערך מוסף, ובכל מקרה רובן המוחלט לא ראו בהם את העיקר. ייתכן שהדבר קשור גם במקצוע של הנשים, שכן יש הלימה: העוסקות במקצועות פרקטיים, כגון ראיית חשבון, ממוקדות מאוד וחושבות על תוצאות מיידיות, על שכר ועל דרכים פרקטיות להשאיר את בני הזוג ב"כולל". גישה זו בולטת יותר במחזור א', מכיוון שבמחזור זה היו רואות חשבון רבות. מיעוט מהנשים הגיעו לתוכנית בשל מטרות מנהיגות, למשל כדי לפתח רשת עבודה חרדית (נטוורקינג), אחרות באו כדי לשנות שינוי חברתי פנים-מגזרי, להראות לנשים חרדיות שאפשר לפרוץ את תקרת הזכוכית. מבחינת ציפיות מהתוכן של התוכנית, כמעט כל הנשים ציינו שהן מצפות שהמנטוריות יהיו הגורם המשפיע ביותר ב"מובילות".

במערך הציפיות נרשמה חלוקה בין שני סוגי נשים שהגיעו לתוכנית:
 ✓ רוב הנשים באו לתוכנית על מנת להתקדם בעבודה, ראו בה תוכנית השמה מתקדמת וחיפשו את התוצאה המיידית בהשמה לתעסוקה איכותית.
 ✓ מיעוט נשים רצו לפתח שיח נשי על מנהיגות במטרה לייצר הסתכלות רחבה יותר וליצור גם קבוצת תמיכה, שכתוצאה ממנה יהיה אפשר להתקדם בעבודה.

יחסה של הסביבה לנשים בשיקוליהן להצטרף לתוכנית "מובילות" למען הצלחתן המקצועית

רבות מן ה"מובילות", בעיקר במחזור א', הרגישו שעדיף להן שלא לדבר על התוכנית בקהילה ושלא יידעו שהן משתתפות בתוכנית. יתר על כן, הן לא רק הסתירו את השתתפותן ב"מובילות" אלא לא דיברו כלל על ההצלחה המקצועית שלהן. נשים סיפרו שאפילו המשפחה של בן הזוג שלהן לא הייתה מודעת לכך שהן משתתפות בתוכנית. רובן מרגישות יוצאות דופן בסביבתן. הנשים תיארו כי מצד אחד הן מרגישות שגאים בהצלחתן, אך מצד אחר לקהילה לא תמיד יש יכולת להכיל זאת. אחדות תיארו תחושה של קנאה מצד בני משפחה. כמעט כל רגש שלילי שהן חשות מצד הסביבה או המשפחה מתויק למגירת הקנאה. עם זאת, הן ביטאו צורך עמוק במערכת תומכת מסביב, ורובן תיארו משפחה גרעינית תומכת שאפשרה להן לצמוח מבחינה מקצועית. הנשים דיווחו על תמיכה טכנית מהמשפחה, גם אם לא תמיד הייתה תמיכה עקרונית או מהותית במהלך זה. לרוב הנשים יש בן זוג שתומך בהצלחתן. אחדות חוששות שייוצר פער תודעתי ובעקבותיו פער ממשי בין הגברים לנשים בחברה החרדית – בעוד הנשים מתקדמות מבחינה מקצועית הגברים נשארים בעולמה של תורה. דיסוננס זה מצוי בהן כל הזמן – בין חינוך הילדים ללימוד תורה ולהכרה בפעילותו החשובה של הבעל לבין ההבנה שנוצר פער בתוך הבית בין הבעל לבין האישה, שמתפתחת מבחינה מקצועית ונחשפת לעולמות, לתוכן ולמרחבים חדשים. עוד נקודה שעלתה באופן תדיר בראיונות הייתה שהסביבה לא הביעה התנגדות להחלטתן להשתתף בתוכנית. עם זאת, היו שאמרו כי נשאלו "מה זה ייתן לך?". כלומר, הרצון של הסביבה היה להבין אם התוכנית הזאת תביא לשיפור מייד.

תפיסתן של ה"מובילות" את השינוי במצבן התעסוקתי ושביעות הרצון מעבודתן

בכניסה לתוכנית הנשים תיארו את העבודה שלהן טובה מאוד – הן מבחינה מקצועית והן מבחינה אישית-חברתית, אך הן טענו שהתקשו להתקדם בה עוד ולכן הגיעו לתוכנית. "כלוב של זהב" הוא מושג שחזר ברבים מן הראיונות ("מקום עבודה נוח שאפשר להישאר בו שנים"), וכך גם המושג "תקרר זכוכית", אותה הן מרגישות שעליהן לשבור. הן הרגישו שיש להן עוד לאן לשאוף ודרכים למצות את עצמן. כולן דיווחו כי הן מעוניינות לעבוד אצל מעסיקים חילוניים: משיקולים כלכליים, משיקולי חופש מכבלי הקהילה, אך גם מתוך תפיסה שהמעסיקים החרדים "מקטינים אותן".

לפי עדות הנשים, אין שינוי במצב האישי או בהשקפה הדתית שלהן לאורך התוכנית: מי שנכנסו לצורכי תעסוקה יצאו ממנה בתעסוקה רצויה, ומי שבאו עם רצון להנהיג יצאו באותה התחושה. רבות מהנשים שחשו צורך להסתיר את השתתפותן בתוכנית רואות בה עכשיו משהו שאין צורך להסתיר. עם זאת, עמדות המשפחה והסביבה כלפי התוכנית לא השתנו במהלכה כמעט בכלל – לא לטוב ולא לרע.

רוב הנשים דיווחו על קידום תעסוקתי לאחר התוכנית – בהיקף העבודה ובתחומי האחריות, בשכר ובתנאי העסקה. ה"מובילות" העידו שהשינוי המקצועי כלל למשל התפתחות לתחומי עיסוק חדשים, מעבר למשרה מלאה עם אופק קידום, קבלת תפקיד ניהולי חדש, כניסה ללימודים לתואר שני, השתלבות בעולם החברתי וחיפוש ומעורבות אישית רבה יותר בעולם החברתי ובחיבור בין המגזרים. אחרות דיברו על מעבר בעבודה מן המגזר הפרטי למגזר הציבורי, והיו שנהיו לעצמאיות.

הנשים הצהירו שקיבלו מהתוכנית תובנות חדשות על עולם התעסוקה ושאיפתן לקידום גדלה; אחרות העידו שהלמידה, החשיפה לעולם המושגים וההעצמה שחו בתוכנית הובילו אותן לסיים תארים מתקדמים ולהיכנס לתוכניות חברתיות נוספות; היו שדיברו על תחושה של מסוגלות, ורבות דיברו על אומץ לשנות: משינוי פנימי שהתוכנית יצרה בהן ועד יכולת לבצע – לבקש שכר גבוה יותר, להיות לעצמאיות, להתמודד עם המעסיק, וגם להבין כיצד הן מייצרות עבור עצמן חיים מלאים, שלושים וטובים יותר שבצידם עבודה מספקת ושכר הוגן. כמו כן הן תיארו אדוות להשתתפות בתוכנית במהלך התוכנית: היכולת לגלות מה אני לא רוצה לעשות, האפשרות להחליף אפיק תעסוקתי, האומץ לעמוד על שלי מול מעסיקים, קיימים או פוטנציאליים, היכולת לבחור משהו מעמיק וערכי על פני עבודה מכניסה.

תיאור התפיסות האישיות של הנשים ב"מובילות": מושגי קידום, קריירה ומצוינות של האישה החרדית

רובן המוחלט של הנשים הגדירו את המושג "קריירה" כדבר שלילי, אבל היו מוכנות לומר שהן מעוניינות בקידום תעסוקתי שיתבטא בשכר. חלק קטן מן הנשים ראו בקריירה מושג חיובי יותר, כהצלחה לשלב בין העבודה לבין הבית, אבל גם מי שרואות בה דבר חיובי מתקשות להגדיר את עצמן בתוך מושג זה:

"אני נגד המושג קריירה למרות שאני עושה אותו בפועל. אבל אני נגדו."

"יש לי שאיפה להתקדם, לא אוהבת להשתמש במילה קריירה."

רבות מה"מובילות" חושבות שהן סוכנות שינוי בחברה החרדית, ולאן דווקא לרעה. עם זאת, רובן מדווחות כי הפן המנהיגותי בקהילה אינו מדבר אליהן. המודל לחיקוי מבחינת רובן הוא האישה שמשלבת בצורה מושלמת בין הבית לעבודה, ולא זו שנסארת בבית. מודל אחר למצוינות שעלה מן התשובות הוא היכולת להביא את הארגון שהן עובדות בו לשיאים חדשים. הן מבינות כי הדבר גורר שינוי בחברה החרדית, ואף שחלקן נמנעו מהגדרתן כסוכנות שינוי הן מדמיינות לעצמן מציאות שונה ופשוטה יותר עבור הבנות שלהן. רוב הנשים מעריכות שלאט-לאט החברה החרדית תתקדם לקראת כניסה לאקדמיה ולתעסוקה איכותית ומקוות שהרבנים יפסיקו להילחם בזה. הן מתארות רצון עז של נשים חרדיות ללמוד, נשים שלא צריך לשכנע אותן לצאת לאקדמיה ולתעסוקה, חברה שתופסת בצורה הרבה יותר טובה השתלבות של נשים בה, והן חושבות שמצב זה יחלחל לכל שכבות החברה החרדית. אומנם השינוי נבע מצורך, אך הוא הביא רצון וצורך במימוש עצמי.

נוסף לתפיסות שתוארו, כמעט כל הנשים אמרו כי ישלחו את בנותיהן למוסד חינוכי שיגיש לבגרות. העמדות לגבי השכלת הבנים מורכבות יותר – מיעוט אמרו בפה מלא שישלחו את בניהן למוסד חינוכי שיגיש לבגרות, אך לא מעט העלו זאת כאופציה. כמעט כל הנשים אמרו שהן רוצות שהבעלים ילמדו תורה. הנשים העידו כי התוכנית לא השפיעה על האידיאולוגיה וההשקפה הדתית שלהן, גם לא על עמדתן בעניין קריירה, גם כאשר הן מודעות לכך שבפועל הן מפתחות קריירה. הן חוזרות ואומרות שאינן פמיניסטיות. הן תופסות את עצמן כנשים המפרנסות את המשפחה, ולא כבעלות קריירה, הנתפסת כמילה שלילית. בין שהבעל אברך ובין שהוא עובד, ערך לימוד התורה עליון בבית (לא רק אצל הליטאיות), והן מחנכות את ילדיהן לשאת עיניים לשם. כתוצאה

מכך הן מתארות מצב שבו הגברים אינם מרגישים מאוימים מהעובדה שהן משכילות או מצטיינות בעבודתן, אם כי היו שציינו שסוגיה זו מייצרת מתח בבית.

תפיסת התרומה של התוכנית לנשים ועמדותיהן כלפי החלקים לשימור ושינוי בתוכנית

עמדות בעניין התוכנית

התוכנית נתפסת כחשובה ותורמת לקידום תעסוקתי ולהעצמת נשים חרדיות. רובן ציינו כי ההחלטה לבוא הייתה טובה, אף שהן גם התאכזבו מחלקים בתוכנית. רוב המשתתפות אמרו כי ימליצו לחברות ולבנות משפחה ללמוד בתוכנית. כאמור, נרשמה חלוקה דיכוטומית בין שני סוגי נשים שהגיעו לתוכנית:

✓ נשים שבאו על מנת להתקדם בעבודה, שתפסו אותה כתבנית השמה מתקדמת וחיפשו את התוצאות המיידיות. חלקן אפילו קראו לתוכנית "מפתח משופר" וטענו שהשאיפה לתוצאות ברורות ומיידיות היא חלק מהטבע החרדי.

✓ מיעוט נשים שרצו לפתח שיח נשי על מנהיגות, הסתכלות רחבה יותר, אפשרויות מחשבה חדשות על עולם העבודה וגם ליצור קבוצת תמיכה, שממנה יהיה אפשר להתקדם גם בעבודה, אך לטענתן לא הייתה זו מטרתה העיקרית של התוכנית עבורן. מיעוט מהנשים הגיעו לתוכנית במטרות מנהיגות, מתוך רצון לשינוי חברתי פנים-מגזרי – להראות לנשים חרדיות שאפשר לפרוץ את תקרת הזכוכית.

ההמלצה מצד כולן הייתה לחדד את מטרות התוכנית ולבחור באחד משני הצדדים הללו.

שימור חלקים בתוכנית

- התוכנית נתפסה כחשובה ותורמת בעיני רוב הנשים.
- ה"מובילות" ציינו שהחכימו מהמנטוריות, וכמעט כולן ציינו את מהות תפקידן לחיוב.
- ה"מובילות" ציינו כי למדו ונהנו מהמכינה ומן הסדנאות הממוקדות, כגון הסדנה לניהול משא-ומתן והסדנה למיקוד קריירה.
- רוב ה"מובילות" דיווחו על קידום בהיקף העבודה ובתחומי האחריות שלהן, בשכר ובתנאי העסקה.

שינוי חלקים בתוכנית

- **חידוד מטרות התוכנית.** השמה מול שיח מנהיגותי: נדרשת בחירה באחד משני האפיקים הללו.
 - **שינוי בפרופיל ה"מובילה".** לא לשבץ נשים נשואות ורווקות באותה התוכנית, עקב תחומי העניין השונים והמיקוד השונה בבעיות העולם התעסוקתי. רובן גם המליצו לוודא שיהיו נשים עם רקע אקדמי ותעסוקתי גבוה ודומה. היו שהציעו לשלב בתוכנית יותר נשים מהמיינסטרים החרדי.
 - **שימת לב על תהליך גיבוש קבוצתי.** להדגיש יותר גיבוש בין חברות הקבוצה.
 - **נשים חרדיות כמודל לחיקוי.** הנשים הציעו להביא נשים חרדיות מעולם העשייה וליצור קשר אדוק יותר עם חברות גדולות מאוד במשק.
 - **שיפור "רשת מובילות".** הנשים הרגישו שהרשת כמעט שאינה מתפקדת, אף שציפו שיהיה רישות בעבודה (נטוורקינג).
 - **שיפור תהליך המנטורינג.** כולן דיווחו כי המנטוריות היו נשים רציניות, אבל לא תמיד היה ברור מה המפגש איתן אמור לכלול. חלק מה"מובילות" שיתפו שציפו מאוד לתהליך זה אך התאכזבו ממנו. הן סימנו את תהליך המנטורינג כנקודת חוזק וכשל בו זמנית.
 - **בחינה של רמת החרדיות בתוכנית.** הייתה דיכוטומיה, בין נשים שתפסו את התוכנית כלא מספיק חרדית – למשל, אינה מתחשבת ברגישויות של נשים חרדיות או בקשיים שלהן; מצד אחר היו נשים שכעסו על ה"התבכיינות" של נשים חרדיות בשל מצבן הקשה במיוחד בעולם התעסוקה. בהקשר זה חלק מה"מובילות" ראו גם בעייתיות בחלק החברתי של התוכנית, כי ראו בו לא רק בזבוז זמן, אלא אפילו משהו מעט מסוכן: קבוצת תמיכה שמוציאה קיטור של כל הכעס והקשיים בסוף, בלי "מבוגר אחראי".
- לסיכום, אם לחזור לחלוקה הדיכוטומית שהנשים הבחינו בה לגבי מטרת התוכנית: מי שהגיעו במטרה תעסוקתית התקדמו ומטרתן הושגה (גם אם לא בעזרת התוכנית ממש), ומי שהגיעו במטרה חברתית-מנהיגותית לא קיבלו את התכנים שקיוו להם.

בעקבות הממצאים האיכותניים עולות הסוגיות הבאות, הנוגעות לקידום תוכנית הליבה של "מובילות" על חלקיה השונים והגדרת קהל היעד שלה.

- ✓ הגדרה מחדשת או מהודקת יותר של פרופיל ה"מובילה" – תחומי עיסוק וידע, ניסיון מקצועי, שאיפות מקצועיות, פתיחות-שמרנות, רווקות-נשואות, פריפריה-מרכז, חיפוש אחר קידום תעסוקתי בלבד, חיפוש אחר קידום מנהיגותי וחברתי. נדמה שבחרו ללכת לזרם השמרני יותר – בחירה שתדרוש התאמות מצד התוכנית.
- ✓ הגדרה ברורה של מטרות התוכנית – האם הדגש תעסוקתי, האם הדגש מנהיגותי, האם בכל זאת שילוב בין שני הדגשים?
- ✓ פיתוח צירים חדשים לתוכנית או התמקדות בחיזוק תוכנית הליבה – המכינה והמנטורינג.

5.2. נקודת המבט של המנטוריות בתוכנית "מובילות"

פרופיל המנטוריות בתוכנית: קבוצת המנטוריות מורכבת מנשים בעלות תפקיד בכיר יחסית במגזר העסקי, הציבורי או הפרטי, שיש להן קשר רגשי או עניין במגזר החרדי או בקידום נשים. המוטיבציה שלהן היא סיוע לנשים חרדיות להתפתח, וחלקן קיוו לקדם גם את עצמן על ידי הגדלת מאגר הקשרים שלהן במפגש עם מנטוריות אחרות.

מה נתן התפקיד למנטוריות?

- תחושת שליחות ותרומה המלווה בסיפוק.
- חשיפה למגזר שלא הכירו והיכרות עימו.
- חוויית המפגש והגדרה כמעצימה לשני הצדדים.
- גאווה באפשרות להשתתף ולתרום בתוכנית להעצמת נשים וניפוץ תקרות זכוכית.

הגדרת תפקיד המנטוריות ב"מובילות": המנטוריות מציגות הגדרות שונות מאוד לתפקידן – היו שהדגישו אימון והתפתחות אישית, והיו שהדגישו סיוע ברשת עבודה (נטוורקינג) ובמציאת עבודה.

הקשיים של המנטוריות בעבודה עם הנשים החרדיות בתוכנית

- רוב המנטוריות הרגישו שהנשים החרדיות מתמודדות עם קשיים שאינם שונים משל נשים בציבור הכללי, מלבד הצורך להחזיק בבעל לומד תורה, וכן הצורך להיות "וונדרוומן" – להחזיק משרה ומשפחה ברוכת ילדים.

- חלקן מתארות את הקושי בעבודה עם נשים חרדיות, החושבות שהכול מגיע להן ואינן מוכנות להכיר במציאות של עולם העבודה הישראלי.
- חלקן הדגישו שחשוב שהנשים שייבחרו לתוכנית יהיו בעלות ניסיון בעבודה כדי שיוכלו באמת להחזיק קריירה ולהתקדם בה, כלומר שלא יהיו רק בעלות פוטנציאל אלא גם בעלות יכולת מוכחת לממש אותו.
- חלק חשו שהנשים החרדיות בודדות מאוד ושהסביבה הקרובה אליהן אינה מבינה מה מצבן, ולכן חשבו שיש צורך להעמיק את השיח בקהילה ובמשפחה מסביב.

חלקים שיש לשפר בתוכנית לדעת המנטוריות

- מעוניינות בהגדלת התמיכה בעצמן ובהגברת היכולת שלהן להתייעץ ולשתף אחת את השנייה ואת צוות התוכנית.
- לתפיסתן נכון שתהיה הגדרה טובה יותר למה שמצופה מהן בכל הקשור להגדרת תפקידן בתוכנית, ובעיקר חשוב להתאים ביתר הקפדה את אופי המנטוריות והמענה שהן מציעות לנשים מכמה בחינות:
 - ✓ ליווי צמוד יותר או פחות.
 - ✓ אימון אישי או קידום מקצועי.
- חלקן אמרו שהן מצאו את עצמן עוסקות בתחומים שלדעתן התוכנית עצמה צריכה לתת להם מענה, כגון דרכים לחיפוש עבודה או הגברת היכולת של הנשים להנכיח את עצמן במרחב העסקי.
- לטענתן קיים פער בין תפיסתן את תפקיד המנטוריות ובין תפיסת ה"מובילות" את תפקיד המנטוריות. לתפיסתן המטרה של המנטוריות היא להעלות את הביטחון של הנשים בעצמן ולתת להן כלים להתקדם, ולא רק לקדם אותן לעבודה חדשה. לדעתן הנשים יודעות מה הנקודה הסופית שהן רוצות להגיע אליה אבל אין הן מודעות לכך שנדרשת עבודה רבה וקשה בדרך אליה. בהכנה נכון להדגיש כי נדרש תהליך שלם, שהתוצר שלו הוא קידום בעבודה וכיבוש הפסגה התעסוקתית הבאה, ולקראת תהליך זה צריך לגייס סבלנות, ולא רק לחכות לסיום שלו.
- לסיכום, הדבר החשוב ביותר שעולה בראיונות עם המנטוריות הוא החשיבות הרבה בהתאמה בין הדרך שהמנטוריות רואה את התפקיד שלה לבין הציפיות של האישה מהתהליך וממה שהוא כולל.

בעקבות הממצאים האיכותניים עולות הסוגיות הבאות, הנוגעות לשיפור תהליך המנטורינג בתוכנית הליכה ולחשיבה על שילוב המנטורינג במסלולים המגוונים שמתפתחים בתוכנית:

- ✓ הגדרה מחודשת או מהודקת יותר של פרופיל המנטורית – האם התחום המקצועי שהיא מגיעה ממנו חשוב? האם אופי המנטורית חשוב? מהו הדרג הניהולי שלה? האם יש צורך בתמיכה מנטלית ב"מובילה" ולא רק בתמיכה מקצועית?
- ✓ הגדרה ברורה של תהליך המנטורינג הן לצוות, הן לנשים בתוכנית והן למנטוריות – אורך התהליך, תוכן התהליך ומהות הקשר המצופה. הכוונה היא לייצר תקנון, מתווה, לתהליך המנטורינג, בוודאי אם רוצים לפתח אותו. כעת המנטורינג אינו ברור לשני הצדדים.
- ✓ פיתוח תהליך תמיכה למנטוריות בתוכנית – מצריך חשיבה, מכיוון שמדובר בנשים שאין להן זמן ואינן רוצות להשקיע זמן נוסף בתוכנית, אך העידו על צורך מסוג זה.

5.3. נקודת המבט של המפעילות על התוכנית "מובילות"

המפעילות מתארות את מבנה התוכנית והשותפים בתוכנית

במחזורים א' וב' כללה התוכנית מכינה ובה נרכשו כלים ומיומנויות לקראת קידום תעסוקתי ובניית מסלול קריירה אישי. לאחר כשני שליש מזמן המכינה התחילו הנשים בתהליך המנטורינג, שכלל פגישה של שעתיים אחת לשבועיים. השלב הבא היה קידום תעסוקתי של הנשים בפועל. החלק האחרון בתוכנית הוא הקמת "רשת מובילות" וארגון הבוגרות פורום "מובילות". המפעילות הדגישו שלתוכנית יש שלושה קודקודים: קבוצת המשתתפות, המפעילות והמנטוריות.

השותפים בתוכנית: ג'וינט ישראל, קמ"ח, משרד הכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה, קרנות, פדרציות. לתוכנית יש ועדה מייעצת, שהיא מעין ועדה ציבורית המורכבת מהתורמים (נפגשת פעמיים בשנה); ועדה מקצועית, שהיא הוועד המנהל, המקבל החלטות ניהוליות רציפות (בפגישות המתקיימות אחת לשישה שבועות); ועדה תלת-מגזרית, השייכת למשרד הרווחה.

תפיסת המפעילות את מטרות התוכנית

- קידום תעסוקתי איכותי של נשים, שיימשכו אחריהן נשים אחרות לפעולה תעסוקתית.
- יצירת קהילת נשים שמדברת על אחווה קהילתית בשפה של אחריות.
- יצירת מעין קבוצת תמיכה כדי שהנשים יידעו שהן לא לבד במעמדן, שהן לא דוגמה יחידה אלא אוסף מקרים, וכדי לפתח אצלן רצון שיהיו עוד נשים במעמדן.
- שינוי הגישה והעמדות של מעסיקים כלפי תעסוקת נשים חרדיות.
- קידום השינוי התעסוקתי והתודעתי בחברה החרדית בכלל ובכל הנוגע לתעסוקת נשים ומעמד האישה החרדית בפרט.
- מקרב המפעילים היו שחשבו שהתוכנית אינה צריכה לחפש נשים שמבקשות קידום תעסוקתי, כי קבוצות תמיכה לאוכלוסייה כבר יש – אלא, על התוכנית לספק לימודים מעמיקים יותר שמקדמים מנהיגות, כי זה מה שבאמת חסר לנשים חרדיות.

תפיסת המפעילות את מטרת התוכנית בעיניים של הנשים המגיעות לתוכנית

- לטענת המפעילות הנשים באו לתוכנית בשביל להתקדם מבחינה תעסוקתית, ולכן גם מבחינה שיווקית זו המטרה המוצהרת של התוכנית, על מנת למשוך אליה עוד נשים חרדיות.
- בקרב הנשים של מחזור ב' בתוכנית כבר היה רצון ניכר לתכנים מנהיגותיים.

תפיסת המפעילות את תפקיד המשתתפות בתוכנית והתנהלותן

- המפעילות הדגישו שהנשים בתוכנית צריכות להיות אקטיביות יותר – הן תוך כדי התוכנית מול המפעילות ומול המנטוריות, והן לאחר מכן בשלב חיפוש העבודה. היוזמה של הנשים בתוכנית כמו "מובילות" חשובה ביותר.
- נרשמה אכזבה מהעובדה שהנשים לא שיתפו את הקבוצה בתהליכים חיוביים שהן חוות, אלא רק בתופעות שליליות, כך שהקבוצה נמשכה למטה. הן מפרשות את הנטייה הזאת כתוצאה של תרבות הסודיות, שפוגעת גם במה שקורה בתוך הקבוצה. הכישלונות היו נוכחים מאוד, ולעומת זאת על הצלחות הנשים כמעט שלא סיפרו.
- חלק מהנשים פחות מוכנות להיות אקטיביות – חוסר נכונות של הנשים לתהליך: הן רוצות תוצאות כאן ועכשיו, ולכן הן מקבלות מהתוכנית הרבה פחות ממה שהיו יכולות להפיק ממנה. מצד אחר, המפעילות רואות הצלחה בכך שגם כשמהו אינו מצליח בתוכנית הנשים מתנהלות איתו נכון, ביוזמתן ובצורה טובה.

תפיסת המפעילות והשותפים את תהליך המנטורינג

המפעילות מעוניינות שהתוכנית תכלול יותר הכנה ודיוק של תפקיד המנטורינג ותיאום הציפיות לקראתו, מכיוון שבהשוואה בין מחזור א' למחזור ב' הייתה תחושה שדווקא בשלב המנטורינג הייתה ירידה בהערכתה. לכן הרעיון הוא לקצר את תהליך המנטורינג, כדי שלא יסתיים בדעיכה. כמו כן, קיימת הבנה שמי שלא הפיקה את המיטב מתהליך המנטורינג במהלך התוכנית או רוצה לשפר את התפוקות התעסוקתיות שלה – עבורה נועדה הרשת של "מובילות", מתוך תקווה שבעתיד הרשת תיתן מענה של קשרים, תמיכה והשמה מקצועית איכותית. לכן, בין השאר, יש רצון של המפעילות להשקיע בעתיד בעיקר ברשת. מול הנשים, המפעילות רוצות להשקיע יותר זמן כדי להבין מה הנשים מחפשות בתפקיד הבא, לסייע להן להתנהל נכון בחיפוש ולהעניק להן סיוע בהתמקמות ראשונית בתפקיד.

כחלק מתהליך הפקת לקחים מעמיק בנוגע לרכיב המנטורינג בתוכנית עלו השאלות לגבי הדרג הניהולי של המנטוריות, תהליך ההכשרה והליווי ל"מובילה", מסלולי התנדבות למנטוריות וחיזוק המחויבות של המנטוריות לתוכנית כולה, ולא רק ל"מובילות" שהן מלוות באופן ספציפי. בתהליך הפקת הלקחים המפעילות מקדמות בימים אלו שולחנות עגולים עם בוגרות התוכנית והמנטוריות כדי לדייק את תהליך המנטורינג ואת הגדרת תפקידו – רכיב חשוב בתוכנית.

תפיסת המפעילות והשותפים את "רשת מובילות"

לתפיסתן של מפעילות התוכנית "רשת מובילות" צריכה לייצר המשך לתהליך שנותר בתוכנית הליבה. מטרתה היא יצירת רשת עבודה (נטוורקינג) בין הנשים, חשיפה לאפשרויות תעסוקה איכותית והמשך הקשר בין הנשים במחזורי "מובילות" לאורך השנים. השנים 2016-2017 הוקדשו להקמת התשתית של "רשת מובילות" וכללה מפגשי תוכן, השתתפות הבוגרות בפעילויות של התוכנית (ימי מיונים, מובילות To-Go, מפגשים עם תומכים ושותפים ועוד), הקמת פלטפורמה ליצירת משרות אפקטיבית, הקמת קבוצת ואטסאפ פעילה ביוזמת הבוגרות ועוד.

במסגרת זו הוקם צוות היגוי של "רשת מובילות" – לאור שינוי תפיסה בהתייחסות אל הבוגרות – לא כמשתתפות בתוכנית הרשת אלא כשותפות פעילות בהקמתה. הצוות עסק בפיתוח תודעה רשתית, במטרות הרשת, בפעילויות במסגרתה ועוד. פיתוח הרשת ויעדיה יגובשו בהתאם לתוכנית אסטרטגית תלת-שנתית, שנמצאת בתהליכי גיבוש, ובמתן מענה לצרכים העולים מהשטח: תוכנית ניהול, פיתוח העסקה עצמית ותוכנית מנהיגות יוזמת. לפי התוכנית האסטרטגית יתועדפו תהליכי הפיתוח וההוצאה לפועל.

מה המפעילות רוצות שהתוכנית תכלול בעתיד?

מבחינת תכנים

- ✓ יותר מפגשים ויותר הזדמנויות ללמידה.
- ✓ הכנה מדויקת יותר לקראת תפקיד המנטורינג ותיאום ציפיות לקראתו.
- ✓ בניית "רשת מובילות", קידומה והקמת ארגון הבוגרות.
- ✓ סיוע בחיפוש עבודה ובהתמקמות ראשונית בתפקיד. מול ה"מובילות" המפעילות רוצות להשקיע יותר זמן כדי להבין מה הן מחפשות בתפקיד הבא ולסייע להן להתנהל נכון בחיפוש.
- ✓ הרחבת ההשפעה של המובילות על נשים חרדיות נוספות למנהיגות תעסוקתית.

מבחינת הרכב אנושי

- ✓ למפעילות חשוב שיהיה יותר גיוון בקבוצה, הן מבחינה גאוגרפית והן מבחינה פנים-מגזרית.
- ✓ המפעילות מבינות שהשינוי בחברה החרדית, שהוא מטרת התוכנית, חייב לבוא מתוך החברה החרדית. לכן הן רוצות להביא יותר נשים המשתייכות למיינסטרים החרדי, ודרכן הערכים המקצועיים והמנהיגותיים שמוקנים בתוכנית יחלחלו פנימה לתוך ליבת החברה החרדית.

מבחינת שיווק התוכנית

- ✓ חלק מהמפעילות מבינות שמשום שהתוכנית נתפסת "חשודה" בחברה החרדית, בין השאר מפני שהיא מאורגנת שלא על ידי חרדים, נכון לשמור על פרופיל נמוך שלה בתוך החברה החרדית. אחרות חושבות שיש לשווק אותה באגרסיביות לקהלים מגוונים ובפלטפורמות שונות.
- ✓ המפעילות מעוניינות לקדם פעולה מול מעסיקים פוטנציאליים.
- ✓ דילמת קידום שיח ההטמעה של התוכנית בתוך תוכניות וגופים אחרים.

תפיסת המפעילות את השגת המטרות של התוכנית

מטרות שהושגו

- ✓ קידום תעסוקתי של הנשים, כמעט בלי יוצאות מן הכלל.
- ✓ כמעט שאין נשירה מהתוכנית (עזיבה של אישה אחת בלבד בכל מחזור).
- ✓ הנשים הביעו אמון בתוכנית (למשל, שש נשים ממחזור א' הציעו את עצמן למשרה שנפתחה בתוך התוכנית עצמה).

מטרות שלא הושגו

- ✓ טיפוח מנהיגות מקצועית וחברתית – במחזור א' התוכנית לא הצליחה לעורר שיח של מנהיגות. המפעילות טוענות שבמחזור ב' השיח הזה נוכח הרבה יותר.
- ✓ התוכנית הצליחה כתוכנית קידום תעסוקתית, אך כרגע זה לא מספיק, וה"מובילות" צריכות לעורר אדוות נוספות סביבן כדי להשיג תעסוקה איכותית ומנהיגות אישית. אם כך, האתגר הבא הוא עידוד מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית בעלת השפעה רחבה.

תפיסת המפעילות את החלקים שיש לשמר ולשפר בתוכנית

שימור חלקים בתוכנית

- המפעילות מציינות לחיוב את ההתנהלות שלהן כצוות.
- המפעילות מציינות לחיוב את יכולות הלמידה שלהן ואת יכולת הפקת הלקחים.
- שימור המבנה הבסיסי של התוכנית – מכינה ומנטורינג.
- לתפיסתן, עצם הקיום של התוכנית בנוף החברה החרדית והחברה הישראלית חשוב.
- התוכנית מוצגת היטב מבחינה ויזואלית-שיווקית לסביבה החיצונית לה.

שיפור חלקים בתוכנית

- המפעילות טוענות שהחניכה המקצועית בתוכנית במחזורים א' וב' הייתה לקויה – יש לשפר את תהליך המנטורינג והקשר השוטף והפרטני עם המשתתפות.
- המפעילות רואות צורך לשפר את "רשת מובילות" וליצור קבוצת עמיתות שווה.
- חלק מהמפעילות טוענות שלתוכנית יש "יותר מדי הורים" (שותפים), והקשר ביניהם לא תמיד מוצלח. לכן נדרש שיפור גם בעבודה מול השותפים.
- בסוף מחזור ב' הייתה תחושה של עייפות החומר של המפעילות, ובסופו גם התנהל תהליך להחלפת ראשת "מובילות", שהיה תהליך מאתגר.

5.4. סיכום הממצאים האיכותניים

ה"מובילות"

אף שחצי מהנשים נשואות לגברים עובדים, ורובן גדלו לשני הורים עובדים, כמעט כולן מבקשות לחנך את בניהן ללימוד תורה כערך עליון. רובן אינן מתחברות לרעיון של שינוי מהותי בחברה החרדית (למשל למושגים "קריירה" ו"פמיניזם"). כולן (מלבד הרווקות) תיארו שמבחינתן העיקר בחיים הוא להיות אשת משפחה, ולדעתן שם מוגדרת

ההצטיינות של האישה החרדית. בהתאמה, המודל לחיקוי מבחינת רובן הוא האישה שמשלבת בצורה מושלמת בין הבית לעבודה. ועוד: רובן כמעט שאינן מתייעצות עם רבנים – לא באופן כללי ולא לגבי ההרשמה לתוכנית. כמו כן, כמעט אף אחת מהנשים לא הגדירה דמות מוכרת כמודל לחיקוי, ולא מעט נשים דיווחו שאינן להן קשר או מחויבות לקהילה מסוימת. הנשים העידו כי הן מבינות שהתוכנית עשויה לגרור שינוי בחברה החרדית, ואף שחלקן נמנעו מהגדרתן כסוכנות שינוי הן מדמיינות לעצמן ומייחלות מציאות שונה ופשוטה יותר עבור הבנות שלהן. רוב הנשים מעריכות שלאט החברה החרדית תיפתח לאקדמיה ולתעסוקה איכותית, ומקוות שהרבנים יפסיקו להילחם בזה. עם זאת, הנשים העידו כי התוכנית לא השפיעה על האידיאולוגיה וההשקפה הדתית שלהן.

הנשים תפסו את "מובילות" כתוכנית לקידום תעסוקתי – בתחום העיסוק הנוכחי שלהן או בחיפוש כיוונים חדשים. רובן כוונו לתוכנית כדי להשיג מטרות ברורות של מציאת משרה מתאימה, ומיעוט קטן מהן הגיעו לתוכנית במטרות מנהיגות תעסוקתית ומגורית. רובן המוחלט ציפו מחלק המנטורינג להיות המשמעותי ביותר. לאחר קיומה של התוכנית הן העידו שהיא חשובה ותורמת. רובן ציינו כי ההחלטה להצטרף הייתה טובה, אף שהן גם התאכזבו מחלקים בה. ככלל, נרשמה חלוקה דיכוטומית בין שני סוגי נשים שהגיעו לתוכנית: נשים שמטרתן להתקדם בעבודה, שתפסו את התוכנית כתבנית השמה מתקדמת וחיפשו תוצאות מיידיות; ומולן מיעוט נשים שרצו לפתח נשי נשי על מנהיגות במטרה לייצר הסתכלות רחבה יותר ולפתח גם קבוצת תמיכה, שכתוצאה ממנה אפשר להתקדם בעבודה. ההמלצה מצד כולן הייתה לחדד את מטרות התוכנית ולבחור באחד משני הצדדים הללו.

כמעט כל הנשים דיווחו על קידום תעסוקתי לאחר סיום התוכנית. הן תיארו גם כלים נוספים שנרכשו במהלכה: היכולת לגלות מה אני לא רוצה לעשות, האפשרות להחליף אפיק תעסוקתי, האומץ לעמוד על שלי מול מעסיקים קיימים או פוטנציאליים, ההחלטה לבחור עיסוק מעמיק וערכי על פני עבודה מכניסה.

רוב הנשים אמרו שימליצו לאחרות להשתתף בתוכנית, אך הן ממליצות לשמור על יותר אחידות בתוכנית – הן מבחינת המעמד האישי של המשתתפות, הן מבחינת הגילים שלהן והן מבחינת השתייכות למיינסטרים החרדי.

המנטוריות

המנטוריות הצטרפו לתפקיד עקב עניין אישי בחברה החרדית או בקידום נשים, וחלקן קיוו לקדם גם את עצמן על ידי הגדלת מאגר הקשרים שלהן במפגש עם מנטוריות אחרות.

הן מגדירות את התפקיד בצורה מגוונת מאוד: חלקן הדגישו אימון והתפתחות אישית, וחלקן הדגישו סיוע ביצירת רשת עבודה (נטוורקינג) ובמציאת עבודה. בשל ההבדל הניכר נראה שכדאי שתהיה הגדרה טובה יותר של מה שמצופה מהן, ובעיקר התאמה של תפקידן למטרות התוכנית: מבחינת אופי הליווי – צמוד יותר או פחות; מבחינת סוג המענה שהוא נותן – אימון אישי או קידום מקצועי; התאמה לאופי של המנטורית ועוד.

המטרה של המנטוריות היא להעלות את הביטחון של הנשים ולתת להן כלים להתקדם, ולא רק לקדם אותן לעבודה חדשה. ה"מובילות" יודעות מה הנקודה הסופית שהן רוצות להגיע אליה אך אין להן מודעות שבדרך לשם נדרשת עבודה רבה, וכדאי להדגיש כי ה"מובילות" נדרשות לתהליך, ולא רק לחכות לסיום שלו.

המפעילות

מבחינת המפעילות התוכנית נועדה להיות מסגרת להכנסת שינויים בחברה החרדית, אף שהן לא דיברו על מטרות אלו בקול. עוד מטרה הייתה יצירת הקבוצה. למפעילות חשוב לייצר קבוצת נשים שיידעו שהן לא לבד במעמדן, מעין קבוצת תמיכה. מטרה אחרת של התוכנית נוגעת בעמדות המעסיקים ובשינוי הגישה שלהם כלפי תעסוקה לנשים חרדיות. עם זאת, היה להן ברור שהמטרה של הנשים היא קידום תעסוקתי. מצד זה, אך לא מצד המנהיגות הנשית, הן חושבות שהתוכנית הצליחה.

ישנם שינויים שהן רוצות לערוך בתוכנית: קיצור תהליך המנטורינג, התאמה טובה יותר שלו לתוכנית ושיפור "רשת מובילות". הן מעוניינות להגדיל את מספר הנשים המשתתפות מהמיינסטרים החרדי; להרחיב את הפעילות מול מעסיקים פוטנציאליים. הן מרוצות מהקידום התעסוקתי של נשים ומאחוזי הנשירה הנמוכים, אך מאוכזבות מחוסר הקידום של התכנים המנהיגותיים.

המפעילות הגדירו את מטרת-העל של התוכנית – קידום תעסוקתי ויצירת שכבת מנהיגות תעסוקתית. לתפיסתן יעד הקידום ממומש, והאתגר הנוכחי הוא חיזוק מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית בעלת השפעה רחבה.

במהלך שנת 2017 עבד צוות התוכנית על פיתוח התוכנית האסטרטגית בשותפות עם הוועדה המקצועית של "מובילות" ועם אנשי מקצוע. התזמון אינו מקרי, שכן ביוני 2018 נפתח מחדש החוזה של הג'וינט מול "מובילות", וזוהי הזדמנות להיערך לכך ולדייק את הפעילות של התוכנית.

- בעקבות הממצאים האיכותניים עולות הסוגיות הבאות, הנוגעות לקידום תוכנית הליבה של "מובילות" על חלקיה השונים ולהגדרת קהל היעד שלה:
- ✓ הגדרה מחדשת או מהודקת יותר של פרופיל ה"מובילה" – מאילו תחומים מקצועיים היא מגיעה, ניסיון מקצועי, שאיפות מקצועיות, פתיחות-שמרנות, רווקות-נשואות, פריפריה-מרכז, חיפוש אחר קידום תעסוקתי בלבד או חיפוש אחר קידום מנהיגותי וחברתי. נדמה שהוחלט לפנות למיינסטרים השמרני יותר – בחירה שתדרוש מהתוכנית "לתפוס צד" ולבצע התאמות משמעותיות.
 - ✓ פוטנציאל עתידי של אוכלוסיית היעד – הגדרת אוכלוסיית היעד של התוכנית: כמה נשים פוטנציאליות קיימות למחזורים הבאים – האם כמות הנשים המתאימות לתוכנית הולכת וקטנה?
 - ✓ הגדרה ברורה של מטרות התוכנית – האם הדגש תעסוקתי או מנהיגותי, ואולי בכל זאת שילוב ביניהם?
 - ✓ פיתוח ודיוק של תהליך השייווק – פיתוח מקורות ההפצה של התוכנית כדי להגיע לעוד נשים חרדיות. מיתוג הפעילות של התוכנית – פנימה לתוך החברה החרדית, והחוצה לגופי המגזר השלישי, המדינה והתורמים.
 - ✓ פיתוח צירים (מוצרים) חדשים לתוכנית, חיזוק תוכנית הליבה, או שילוב בין השניים.
 - ✓ פיתוח ושיפור תהליך המנטורינג.
 - ✓ פיתוח וביסוס הקשר עם השותפים.
 - ✓ בירור תהליך ההטמעה – האם וכיצד – האם להאריך את החוזה מול הג'וינט, האם לשנות את גוף התשתית לעמותה אחרת, האם להפוך לעמותה העומדת בפני עצמה? (מורכבות כלכלית, עבודה בירוקרטית)
 - ✓ פיתוח התוכנית האסטרטגית של "מובילות" בשותפות עם הוועדה המקצועית של "מובילות" ועם אנשי מקצוע רלוונטיים. ביוני 2018 נפתח מחדש החוזה של הג'וינט מול "מובילות", וזו הזדמנות להיערך ולדייק את פעילות התוכנית.

6. סיכום

תוכנית "מובילות" היא תוכנית דגל חשובה ויוקרתית, תוכנית בוטיק המקדמת את השיח סביב הנהגה תעסוקתית של נשים חרדיות וכן את התעסוקה שלהן עצמן, ומייצרת אדוות לתוך הקהילה החרדית פנימה. הבנת הממשק שבין תהליכי השינוי המתרחשים בחברה החרדית ובין צרכיה ההולכים ומתגוונים היא הבסיס להבנת הזירות החברתיות, המגדריות והמקצועיות של הנשים החרדיות המוצגות בדוח זה ולהבנת בחירתן בתוכנית "מובילות", המבקשת לייצר שדרה מנהיגותית תעסוקתית של נשים בחברה החרדית. בשנים האחרונות שיעורי ההשכלה הגבוהה והתעסוקה של נשים חרדיות עולים, תחומי העיסוק מתגוונים, ויותר חרדיות עובדות במרחב הכללי ובתחומים משמעותיים. היציאה מעבודה במרחבי החינוך השמורים בתוך המסגרת החרדית אל תחומים מגוונים בציבור הכללי מצריכה כלים שיאפשרו להשתלב במקומות העבודה הללו תוך כדי שמירה על הזהות התרבותית. מעטפת כזו צריכה לתת כלים הן לעובדות החרדיות המבקשות להיכנס לעבודות איכותיות בתוך המרחב הכללי והן למעסיקים המבקשים להעסיקן. הנחת המוצא של מקימי התוכנית הייתה שהרוב המכריע של המעסיקים הישראליים אינם פועלים מתוך כוונה תחילה שלא להעסיק נשים חרדיות, אלא אינם מודעים להזדמנות הגלומה בהעסקתן. לנוכח מגמות אלו ומכלול האתגרים שהנשים החרדיות צריכות להתמודד איתם בשוק התעסוקה, תוכנית "מובילות" מבקשת לייצר כלים לטיפוס למדרגה הבאה, לכניסה לתעסוקה איכותית ולקידום השכר.

מגוון התוכניות וההכשרות המקצועיות לנשים חרדיות נותר מוגבל יחסית. אומנם שיעורי התעסוקה עלו, אך היקף המשרות ורמת השכר בקרב נשים חרדיות עדיין נמוכים יחסית, ותמהיל העבודות הקיים בעייתי. מעל לכול, נראה כי המדיניות הממשלתית מכוונת, רובה ככולה, לעידוד תעסוקה בקרב גברים חרדים, בשל שיעורי התעסוקה הנמוכים בקבוצה זו. זאת אף שעדיין מרבית הנשים החרדיות הן המפרנסות העיקריות במשקי הבית שלהן. כתוצאה מכל אלה השתלבותן של נשים חרדיות בשוק העבודה איננה מובנת מאליה, ויש צורך בתוכניות מנהיגות תעסוקתית שיתמודדו עם מערך חסמים זה וידברו בשפה המשלבת תהליכי שימור ושינוי הקיימים בחברה החרדית, וכך יובילו את הנשים החרדיות לתעסוקה איכותית. כמו כן, תוכנית "מובילות", על מאפייניה השונים, היא חלק מזירה אורחית שמניעות נשים חרדיות פרואקטיביות המבקשות לקדם את קהילתן, ויתרונה הוא גם בתחום זה.

על רקע תהליכים אלו יש לבחון את המדיניות המיושמת כלפי קידום נשים חרדיות במערכת החינוך, בהשכלה הגבוהה ובשוק העבודה, ולהגדיר מהי הפלטפורמה האקדמית הנכונה לקידום של נשים חרדיות במסען לרכישת השכלה גבוהה ולתעסוקה איכותית תוך כדי שמירה על אורחות חייהן. נראה שעל המדינה לעשות יותר כדי להתאים את עצמה לשינויים אלו – לא רק לעדכן את המדיניות כלפי קידום נשים חרדיות בשוק התעסוקה ובהשכלה הגבוהה, אלא גם להשקיע משאבים בכלים רלוונטיים, כמו מסלולים אקדמיים, מרחבי תעסוקה איכותיים ותוכניות קידום תעסוקתי לנשים חרדיות. נראה שהתאמה למציאות המשתנה תוך כדי שיתוף פעולה בין משרדי הממשלה, המגזר העסקי, המגזר השלישי והנשים החרדיות תיטיב עם החברה הישראלית. כל אלה יחד מובילים לצורך בפיתוח של מסגרות הכשרה ופלטפורמות נוספות לקידום תעסוקת נשים – צורך אשר בגינו הונחו היסודות לתוכנית "מובילות", תוכנית המבקשת לקדם את הנשים החרדיות לשוק תעסוקה איכותי וייחודי המותאם להלכי הזמן, לשינוי ולגיוון הקהילתי בחברה החרדית.

מתוך מקום זה נוסחו חזון התוכנית ומטרותיה. מטרתה של תוכנית "מובילות" היא לאפשר לנשים חרדיות לקחת חלק בעולם התעסוקה הישראלי במגזר העסקי, הציבורי והאזרחי באופן שוויוני, מקצועי ומפרה. חזון התוכנית הוא, כאמור, מימוש הפוטנציאל של נשים חרדיות ככוח מקדם בכלכלה הישראלית בד בבד עם מימוש זהותן. הרעיון המרכזי הוא להביא לכך שנשים חרדיות ישתתפו בעולם העבודה הישראלי באופן מקצועי ושוויוני ושבתוך כך תתבסס שכבת מנהיגות תעסוקתית יוזמת בחברה החרדית, על שלל קהילותיה וגווניה. ובמילים אחרות, קידום תעסוקתי של נשים חרדיות מצטיינות, אקדמאיות בעלות ניסיון תעסוקתי, הכולל שילוב של נשות המגזר החרדי בשוק התעסוקה בישראל תוך כדי יצירת גיוון תעסוקתי, מיצוי כושר השתכרות והגשמה עצמית. הרעיון המרכזי של החזון הוא הגברת מעורבותן של הנשים החרדיות והשפעתן על הציבוריות הישראלית בכלל ועל הקהילה החרדית בפרט, כך שיהיו חלק בלתי נפרד ממציאות החיים הכלכלית והחברתית.

מתודולוגיית המחקר

המחקר נעזר בסקר שנערך פעמיים בקרב כל אחד משני המחזורים הראשונים: בפעם הראשונה בזמן המיונים לתוכנית, ולכן כולל גם קבוצת "אחרות", ובפעם השנייה כשנה לאחר סיום התוכנית. המחקר נעזר גם במתודולוגיה האיכותנית וכולל תיעוד וניתוח חומרים כתובים מארכיון התוכנית וראיונות עומק מובנים למחצה. בשתי פעימות זמן – תחילת התוכנית וסופה – רואיינו למעלה משלושים נשים שהשתתפו בתוכנית בשני המחזורים הראשונים. כמו כן נבחנו נקודת מבטן של שש מנטוריות אשר ליוו

את משתתפות התוכנית, ונבדקה גם נקודת מבטם של מפעילי התוכנית – היוזמות והמנהלות של תוכנית "מובילות", ג'וינט ישראל ועמותת קמ"ח – שהיו פעילים בעבר ובהווה בהנעת התוכנית ובהפעלתה.

הנשים המשתתפות בתוכנית "מובילות": תובנות, סיכום והמלצות

ה"מובילות" יוצרות מעין אליטה חרדית – הן מבחינת מוצאן הקהילתי, הן מבחינת המבנה המשפחתי שלהן (מחציתן מפרנסות יחידניות ובעלן אברך), הן מבחינת השכלתן ותעסוקתן, הן מבחינת רמת הכנסתן והן מבחינת עמדותיהן והשקפותיהן.

מן הנתונים עולה כי אחוז הנשים החרדיות העובדות במשרה מלאה (70%) אינו משתנה גם כאשר האיכות התעסוקתית שלהן עולה. עם זאת, שנה לאחר סיום התוכנית, במחזור א' 100% מועסקות במשרה מלאה ובמחזור ב' 72% מהנשים מועסקות במשרה מלאה. הנשים בתוכנית מעידות על יכולותיהן האישיות כסיבה העיקרית לקידום, בפרט ניכר מהסיבות האחרות – כוחות מסייעים חיצוניים, כגון ידע, מקצועיות והערכת הממונים. לתפיסתן סיבות שונות מונעות מהן קידום בעבודה: רובן טוענות כי אין אופק קידום בארגון שהן משולבות בו, אולם נשים המועסקות בעבודה איכותית רואות בבחירתן לטפל בילדיהן את הסיבה הראשונה לאי-קידום, ומיד אחריה – המחסור באפשרויות קידום. נתוני ההשתכרות שנה לאחר סיום התוכנית מצביעים על עלייה ניכרת ברמת ההכנסה הממוצעת, בשיעורים של 25%-50%. נמצא גם שבקרב נשים המועסקות במשרות איכותיות הובעה נכונות רבה יותר לפרואקטיביות למען קידום תעסוקתי בהשוואה לכלל הנשים החרדיות. הפעולה הפחות מועדפת על כלל הנשים, אך בעיקר על העובדות בתעסוקה איכותית, היא לעבוד יותר שעות – בשל הפגיעה בילדים ובמשפחה. עם זאת, שנה לאחר סיום התוכנית העידו כשני שלישים מהנשים בשני המחזורים שהקרבה שלהן לתחומי הליכה בתוך מקום העבודה גדלה, וכחצי מהנשים העידו שהן חשות שחל שיפור ניכר במעמד התעסוקתי שלהן. זאת אף על פי שלאחר סיום התוכנית הן לא היו בטוחות שהתוכנית אכן תשפר את תנאי התעסוקה שלהן, ועלה מהן הרצון בפיתוח צירים חדשים לתוכנית או התמקדות בחיזוק תוכנית הליכה – המכינה והמנטוריינג.

נשים בעלות איכות תעסוקתית גבוהה (דוגמת ה"מובילות") עובדות בארגונים מעורבים יותר מכלל הנשים החרדיות. הן מעידות שלא הפריעו להן התכנים שנחשפו אליהם במסגרת העבודה, ומחציתן אף ציינו שהן נוהגות להשתתף באירועים החברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה. סדרת מאפיינים אלו יש לה חשיבות רבה, מכיוון שמטרת התוכנית היא להוביל ולקדם נשים חרדיות לתעסוקה איכותית בשוק העסקי והציבורי בלא קשר לזהות ולדמות של המעסיק או מקום העבודה. בתוך כך מעניין

שדווקא נשים אלו, בעלות תעסוקה איכותית, הסכימו במידה פחותה עם האמירה שהאישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה ויכולותיה. לעומת זאת הן מסכימות במידה רבה שעיקר הדאגה לפרנסה מוטל על האישה ושעליה לפתח קריירה שלא תפגע במשפחתה. מעניין גם שהן מעוניינות להשתלב בעולם ההשכלה והתעסוקה הכללי ה"חילוני", אך אין הן בטוחות כי ירצו להעביר גישה זו הלאה לילדיהן.

הדוח מצביע על מגמה מעניינת: ככל שהאיכות התעסוקתית של הנשים בחברה החרדית עולה כך גוברת השמרנות שלהן בכל הקשור לתפקידים המרכזיים שהתחנכו למלא במערכות החינוך החרדיות ובקהילותיהן (תפקידן המרכזי כרעיה וכאם). נדמה כי יש פה קונפליקט בין הרצון להתקדם באופן ניכר בשוק העבודה לבין הצורך לשמר את התפיסות וההשקפות המרכזיות שהתחנכו על פיהן בכל הקשור לתפקידן במשפחה ובקהילה. בהקשר ישיר לכך עלה צורך בהגדרה ברורה של מטרות התוכנית: האם הדגש יהיה קידום תעסוקתי בלבד או קידום מנהיגותי וחברתי? ואולי שילוב בין השניים? מי שהגיעו במטרה תעסוקתית התקדמו ומטרתן הושגה (גם אם לא בעזרת התוכנית ממש), ומי שהגיעו במטרה חברתית-מנהיגותית לא קיבלו את התכנים שקיוו להם.

המנטוריות בתוכנית "מובילות": תוכנות, סיכום והמלצות

קבוצת המנטוריות מורכבת מנשים בעלות תפקיד בכיר יחסית במגזר העסקי, ציבורי או פרטי, בעלות קשר רגשי או עניין במגזר החרדי או בקידום נשים. המוטיבציה שלהן היא סיוע לנשים חרדיות להתפתח, וחלקן קיוו לקדם גם את עצמן על ידי הגדלת מאגר הקשרים שלהן במפגש עם מנטוריות אחרות. המנטוריות מגדירות את התפקיד בדרכים מגוונות: יש ששמו דגש על אימון והתפתחות אישית, ואחרות הדגישו סיוע בפיתוח רשת עבודה (נטוורקינג) ובמציאת עבודה. בהתאם לכך, הדבר החשוב ביותר שעלה בראיונות עם המנטוריות הוא החשיבות הרבה בהתאמה בין הדרך שהמנטוריות רואה את התפקיד שלה לבין הציפיות של האישה מהתהליך וממה שהוא כולל. לכן הן מציעות הגדרה מחודשת או מהודקת יותר של פרופיל המנטוריות: האם התחום המקצועי שהמנטוריות מגיעה ממנו הוא הפרמטר החשוב לבחירה בה לתוכנית? באיזה דרג ניהולי המנטוריות צריכה להיות? האם חשובה תמיכה מנטלית, מלבד תמיכה מקצועית ב"מובילה"? עוד נדרשת הגדרה ברורה של תהליך המנטורינג – הן לצוות, הן לנשים בתוכנית והן למנטוריות עצמן: אורך התהליך, תוכן התהליך ומהות הקשר המצופה. הכוונה היא לייצר תקנון או מתווה לתהליך המנטורינג. כמו כן, הן ממליצות על פיתוח תהליך תמיכה למנטוריות בתוכנית – אף שאינן מעוניינות להשקיע זמן נוסף בתוכנית הן העידו על צורך מסוג זה.

המפעילות של תוכנית "מובילות": תובנות, סיכום והמלצות

מבחינת המפעילות, התוכנית נועדה להיות פלטפורמה ליצירת שינוי בשיח התעסוקתי עבור נשים בחברה החרדית. עוד מטרה של התוכנית הייתה יצירת הקבוצה, שכן למפעילות היה חשוב לייצר קבוצת נשים שיידעו שהן לא לבד במעמד הזה – מעין קבוצת תמיכה. מטרה אחרת של התוכנית נוגעת בעמדות המעסיקים ובשינוי הגישה שלהם לתעסוקת נשים חרדיות. עם זאת, למפעילות היה ברור שהמטרה של הנשים היא קידום תעסוקתי. המפעילות הגדירו את מטרת העל של התוכנית: קידום תעסוקתי ויצירת שכבת מנהיגות תעסוקתית. לתפיסתן יעד הקידום ממומש, והאתגר הנוכחי הוא חיזוק מנהיגות תעסוקתית פרואקטיבית בעלת השפעה רחבה.

המפעילות מעוניינות לקצר את תהליך המנטורינג ולהתאים אותו לתוכנית, לשפר את "רשת מובילות", להרחיב את מספר הנשים מהמיינסטרים החרדי ולהגדיל את הפעילות מול מעסיקים פוטנציאליים. הן מרוצות מהקידום התעסוקתי של נשים ומאחוזי הנשירה הנמוכים אך מאוכזבות מחוסר הקידום של התכנים המנהיגותיים בתוכנית. במהלך שנת 2017 עבד צוות התוכנית על פיתוח התוכנית האסטרטגית בשותפות עם הוועדה המקצועית של "מובילות" ועם אנשי מקצוע רלוונטיים. זאת מכיוון שבינוי 2018 יפתח מחדש החוזה של הג'וינט מול "מובילות", וזו הזדמנות להיערך ולדייק את הפעילות של התוכנית.

בעקבות הממצאים עולות הסוגיות הבאות בעניין קידום תוכנית הליכה של "מובילות" על חלקיה השונים וקהל היעד שלה:

- הצורך בהגדרה מחודשת או מהודקת יותר של פרופיל ה"מובילה" – תחומים מקצועיים, ניסיון מקצועי, שאיפות מקצועיות, פתיחות-שמרנות, רווקות-נשואות, פריפריה-מרכז, חיפוש אחר קידום תעסוקתי בלבד או חיפוש אחר קידום מנהיגותי וחברתי. נדמה כי הנטייה היא לפנות אל המיינסטרים, השמרני יותר – כך עלה גם מרצון הנשים, אך זו בחירה שתדרוש מהתוכנית ביצוע התאמות לקראת השמה למשרות איכותיות יותר במשק הישראלי. לכן יש לבדוק פוטנציאל עתידי של אוכלוסיית היעד – להגדיר את אוכלוסיית היעד של התוכנית ולבדוק כמה נשים מתאימות יוכלו להשתתף במחזורים הבאים. לשם כך יש צורך גם בהגדרה ברורה של מטרות התוכנית: האם בדגש התעסוקתי, האם בדגש המנהיגותי, האם בכל זאת שילוב של שני הדגשים?

- יש צורך בפיתוח ודיוק של תהליך השייזוק ובפיתוח מקורות הפצה של התוכנית כדי להגיע לנשים חרדיות נוספות, ומיתוג פעילות התוכנית – פנימה לתוך החברה החרדית והחוצה לגופי המגזר השלישי, המדינה והתורמים. חשוב להבין שהיום

נפתחות תוכניות מנהיגות חדשות לנשים חרדיות, אך יתרוגה של "מובילות" הוא בדגש המנהיגותי-תעסוקתי, ובכך היא נבדלת מהתוכניות האחרות – העוסקות בשיח נשי פמיניסטי, פוליטי, או בתכנים כגון חינוך, אקולוגיה ועוד.

- הצורך בפיתוח תהליך המנטורינג ושיפורו, ובפיתוח וביסוס של הקשר עם השותפים בכלל.
- לבסוף, יש צורך בבירור תהליך ההטמעה: האם להאריך את החוזה מול הג'וינט? האם לשנות את גוף התשתית לעמותה אחרת או ליהפך לעמותה העומדת בפני עצמה, על המורכבות הכלכלית והעבודה הבירוקרטית הכרוכות בכך? לשם כך יש צורך בפיתוח התוכנית האסטרטגית של "מובילות" בשותפות עם הוועדה המקצועית ועם אנשי מקצוע רלוונטיים, מתוך הבנה של היתרונות היחסיים של כל מהלך כתוצר של מסקנות הדוח. גיבוש תוכנית מעודכנת או מתוקנת על בסיס התובנות שעלו בתהליך ההערכה יתרום לקידום ההשתלבות המיטבית של נשים חרדיות בשוק עבודה איכותי, שהיא מטרת-על של תוכנית זו.

נספחים

- נספח א': שאלון הסקר – שלב הכניסה לתוכנית
- נספח ב': שאלון מדדים ותוצאות שהעבירו מנהלות התוכנית לנשים שנה לאחר סיום התוכנית
- נספח ג': מדריכי ריאיון – "מובילות", מנטוריות ומפעילות בתחילת התוכנית ובסיום
- נספח ד': רשימת מקומות עבודה של מחזור א' וב' שנה לאחר סיום התוכנית
- נספח ה': לוחות

נספח א': שאלון הסקר – שלב הכניסה לתוכנית תוכנית "מובילות" – השמה הולמת לנשים חרדיות מצוינות

שאלון

שלום, בימים אלו נערך מחקר מלווה מטעם תוכנית "מובילות" שאליה הגשת מועמדות. המחקר עוסק בהכשרה שתינתן במסגרת התוכנית וההשתלבות במקום העבודה. רצינו לשאול אותך כמה שאלות בנוגע לפנייתך לתוכנית ואודות הרקע התעסוקתי והאישי שממנו את מגיעה. המידע שתמסרי יכול לשפר את התוכנית בעתיד כך שהיא תוכל לסייע לנשים חרדיות נוספות. כמובן שהמידע שתמסרי יישמר בסודיות ותוצאות המחקר יישארו אנונימיות וישמשו רק לניתוחים סטטיסטיים. שום פרט אישי או אחר מריאיון זה לא יימסר לאף גורם שהוא.

נודה לך אם תקדישי מזמנך ותשיבי לשאלותינו.

1. האם את מסכימה לענות על השאלון?
 1. כן (עברי לשאלה 3)
 2. לא

2. מדוע אינך מעוניינת לענות על השאלון? _____ (עברי לשאלה לסיום שאלון)

חלק א: הכשרה מקצועית

3. מה תחום ההכשרה המקצועית או הלימודים האקדמיים שאותו למדת לפני שהגעת לתוכנית?

1. תחום התוכנה (מדעי המחשב) (עברי לשאלה 5)
2. חינוך והוראה (עברי לשאלה 5)
3. כלכלה ומינהל עסקים (עברי לשאלה 5)
4. חשבונאות ומערכות מידע (עברי לשאלה 5)
5. משפטים (עברי לשאלה 5)
6. פסיכולוגיה וטיפול (עברי לשאלה 5)
7. מינהל חינוכי (עברי לשאלה 5)

8. ייעוץ חינוכי (עברי לשאלה 5)
9. תקשורת (עברי לשאלה 5)
10. עיצוב ואדריכלות (עברי לשאלה 5)
11. גרפיקה (עברי לשאלה 5)
12. מדעי החברה והרוח (עברי לשאלה 5)
13. אחר (עברי לשאלה 4)
88. לא יודעת (עברי לשאלה 5)
4. פרטי: _____
5. האם היית מועסקת לפני פנייתך לתוכנית "מובילות"?
1. כן, משרה מלאה (35 שעות ומעלה)
2. כן, משרה חלקית
3. כלל לא (עברי לשאלה 7)
6. במה את עובדת או עבדת לפני הפנייה לתוכנית "מובילות"?
- פרטי: _____
7. כיצד שמעת על תוכנית "מובילות"?
1. מורה/מנהל בתיכון שבו למדתי
2. חברות
3. הורים
4. אחים/אחיות
5. משפחה מורחבת
6. עיתונות כללית
7. עיתונות חרדית
8. אינטרנט
9. הסמינר (ערב היכרות, עלון מידע)
10. מפת"ח
11. העבודה
12. אחר
8. פרטי _____
9. האם מישהי בסביבתך למדה/לומדת כיום במסלול הכשרה דומה למסלול המוצע בתוכנית "מובילות" (כגון אחות / בת משפחה)

1. לא (עברי לשאלה 11)
2. כן
3. לא יודעת (עברי לשאלה 11)
4. לא ענתה (עברי לשאלה 11)

10. פרטי מי ובאיזה מסלול _____

ציניני: האם ובאיזו מידה השפיע כל אחד מהמניעים הבאים על בחירתך לפנות לתוכנית "מובילות"?

לא יודעת	לא רלוונטי	לא השפיע	השפיע במידה מועטה	השפיע במידה בינונית	השפיע במידה רבה	השפיע במידה רבה מאוד	
7	6	5	4	3	2	1	11. תנאי עבודה לאחר הלימודים (כגון שעות עבודה וסביבת עבודה) מותאמים ונוחים
7	6	5	4	3	2	1	12. עניין בתחום הלימודים
7	6	5	4	3	2	1	13. מעמד חברתי
7	6	5	4	3	2	1	14. הכנסה (שכר עתידי צפוי)
7	6	5	4	3	2	1	15. אפשרות לבטא יכולת אישית
7	6	5	4	3	2	1	16. עניין בעבודה במקצוע
7	6	5	4	3	2	1	17. תעסוקה מובטחת
7	6	5	4	3	2	1	18. ציפייה מהמשפחה ו/או החברה
7	6	5	4	3	2	1	19. רצון להתקדמות מקצועית
7	6	5	4	3	2	1	20. שאיפה לאפשר לבעלי ההתמקד בלימוד תורה
7	6	5	4	3	2	1	21. מצוקה כלכלית (צורך בפרנסה טובה)
7	6	5	4	3	2	1	22. שיפור הסיכויים לשידוך עתידי
7	6	5	4	3	2	1	23. שאיפה לתרום לחברה
7 (עברי לשאלה 25)	6 (עברי לשאלה 25)	5	4	3	2	1	24. אחר

25. פרטי: _____

ציניני: מהם שני המניעים החשובים ביותר לבחירתך בתוכנית "מובילות"?

26. מניע מספר 1: _____

27. מניע מספר 2:

באיזו מידה תמך כל אחד מן הגורמים הבאים בהחלטתך לפנות לתוכנית "מובילות"?

לא יודעת	לא רלוונטי	התנגדו במידה רבה	התנגדו	לא תמכו ולא התנגדו	תמכו במידה בינונית	תמכו במידה רבה	
7	6	5	4	3	2	1	28. דמות חינוכית בתיכון שבו למדתי (למשל מורה או מנהל)
7	6	5	4	3	2	1	29. חברות
7	6	5	4	3	2	1	30. הורים
7	6	5	4	3	2	1	31. אחים או אחיות בוגרים
7	6	5	4	3	2	1	32. רב הקהילה / הרב שלך
7	6	5	4	3	2	1	33. בעל/ארוס
7 (עברי לשאלה 35)	6 (עברי לשאלה 35)	5	4	3	2	1	34. אחר

35. פרטי:

36. האם לקחת בעבר חלק בלימודי ההעשרה המוצגים בטבלה? (א כן; ב לא).

במידה שכן, באיזו מידה הם תרמו לך?

לא יודעת	לא לקחתי חלק (לא רלוונטי)	בכלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	לימודים
7	6	5	4	3	2	1	37. קבלת מידע על אפשרויות התעסוקה בתחום הכשרתי
7	6	5	4	3	2	1	38. כתיבת קורות חיים
7	6	5	4	3	2	1	39. הכנה לראיון עבודה
7	6	5	4	3	2	1	40. הכנה רוחנית או שאלות הלכתיות הקשורות לטביבת העבודה
7 (עברי לשאלה 42)	6 (עברי לשאלה 42)	5	4	3	2	1	41. אחר

42. פרטי:

דרגי את מידת הסכמתך עם ההיגדים הבאים:

לא יודעת	לא רלוונטי	בכלל לא מסכימה	מסכימה במידה מועטה	מסכימה במידה בינונית	מסכימה במידה רבה	מסכימה במידה רבה מאוד	
7	6	5	4	3	2	1	43. כשאסיים את התוכנית אמצא עבודה בקלות
7	6	5	4	3	2	1	44. בעזרת הלימודים בתוכנית אוכל לעבוד במקצוע מעניין
7	6	5	4	3	2	1	45. בעזרת התוכנית אוכל לפרנס את משפחתי בכבוד
7	6	5	4	3	2	1	46. הלימודים בתוכנית יאפשרו לי לבעלי למוד תורה
7	6	5	4	3	2	1	47. הלימודים בתוכנית יאפשרו לי למצות את כישורי
7	6	5	4	3	2	1	48. הלימודים בתוכנית יאפשרו לי להתקבל למקומות עבודה מעניינים ואיכותיים יותר
7	6	5	4	3	2	1	49. הלימודים בתוכנית יאפכו אותי למודל לחיקוי טוב יותר עבור ילדי

חלק ב – היסטוריה תעסוקתית: פרטים על מקום העבודה האחרון

50. האם לאחר תום הכשרתך המקצועית או האקדמית שעברת עבדת במשרה קבועה

(שלושה חודשים לפחות) או הינך עובדת כיום?

1. כן, אני עובדת כיום (עברי לשאלה 51)
2. כן, עבדתי במשרה קבועה ואיני עובדת כיום (עברי לשאלה 139)
3. לא עבדתי במשרה קבועה (עברי לשאלה 139)

51. האם את מועסקת בעבודתך הנוכחית למעלה משלושה חודשים?

1. כן
2. לא
3. לא יודעת

52. האם החלפת מקום/מקומות עבודה לאחר תום הכשרתך המקצועית או האקדמית?

1. כן
2. לא (עברי לשאלה 54)
3. לא יודעת (עברי לשאלה 54)

53. כמה מקומות עבודה החלפת לאחר תום הכשרתך? _____

54. האם את עובדת ביישוב מגורייך?

1. כן
2. לא
3. לא רלוונטי

55. במסגרת עבודתך הינך:

1. שכירה בלבד
2. שכירה ועצמאית אך בעיקר שכירה
3. בעיקר עצמאית

56. תארי בפירוט: מהי פעילותו המרכזית של מקום עבודתך הנוכחי? _____

57. תארי בפירוט: מהותפקידך/עיסוקך במקום עבודתך הנוכחי? _____

58. כמה שעות בשבוע את עובדת בדרך כלל בעבודתך הנוכחית? _____

59. במסגרת עבודתך הנוכחית (שלושה חודשים אחרונים), מהו היקף המשרה שבה את מועסקת?

1. אני עובדת במשרה חלקית
2. אני עובדת במשרה מלאה (35 שעות שבועיות ומעלה) (עברי לשאלה 62)
3. לא יודעת (עברי לשאלה 62)

60. מה הסיבה שאת מועסקת במשרה חלקית?

1. חיפשתי עבודה במשרה מלאה ולא מצאתי (עברי לשאלה 62)
2. חיפשתי עבודה במשרה נוספת ולא מצאתי (עברי לשאלה 62)
3. העבודה שמצאתי היא רק במשרה חלקית (עברי לשאלה 62)
4. יש לי ילדים קטנים (עברי לשאלה 62)
5. אני לומדת לימודים מקצועיים/גבוהים (עברי לשאלה 62)
6. איני יכולה לעבוד במשרה מלאה מסיבות של מחלה או נכות (עברי לשאלה 62)

7. בגלל מרחק גאוגרפי ואי־נוחות הגעה למקום העבודה (עברי לשאלה 62)

8. אחר

9. לא יודעת (עברי לשאלה 62)

61. פרטי: _____

62. ממי את מקבלת את שכרך בעבודתך הנוכחית העיקרית?

1. מקום העבודה / המעסיק הישיר (עברי לשאלה 64)
2. חברת כוח אדם / קבלן (עברי לשאלה 64)
3. אחר (עברי לשאלה 63)
4. לא יודעת (עברי לשאלה 64)

63. פרטי: _____

64. כיצד מצאת את עבודתך הנוכחית?

עלייך לבחור באפשרות אחת בלבד. הכוונה לאמצעי החיפוש אשר הוביל למציאת העבודה הנוכחית.

1. באמצעות חברים או קרובי משפחה
2. באמצעות הרב שלי
3. באמצעות מודעות "דרושים" בעיתונות הכללית
4. באמצעות מודעות "דרושים" בעיתונות חרדית
5. חיפוש באינטרנט
6. באמצעות שירות התעסוקה הכללי/ארצי
7. באמצעות חברת כוח אדם כללית
8. באמצעות חברת כוח אדם חרדית (כגון מנפאואר "בראשית")
9. באמצעות מפת"ח (מרכזי פיתוח תעסוקת חרדים)
10. פניתי באופן אישי למעסיק הנוכחי (בכתב או בעל פה) בלי הפניה מוקדמת
11. המעסיק הנוכחי פנה אליי
12. באמצעות מוסד ההכשרה / מוסד הלימודים שבו למדתי
13. לא יודעת

65. האם המעסיק או הממונה הישיר שלך הוא חרדי?

1. כן
2. לא
3. לא יודעת

66. באיזו מידה חשוב לך לעבוד עם עובדים חרדים בלבד?

1. במידה רבה
2. במידה בינונית
3. במידה מועטה
4. כלל לא
5. לא יודעת

67. באיזו מידה חשוב לך כי במקום עבודתך תהיה הפרדה בין נשים לגברים?

1. בעבודתי מועסקות נשים בלבד / קיימת הפרדה בין נשים לגברים
2. במידה רבה
3. במידה בינונית
4. במידה מועטה
5. כלל לא
6. לא יודעת

68. האם נחשפת במהלך עבודתך לתכנים והתנהגות שאינם הולמים את אורח החיים

החרדי?

1. כן
2. לא (עברי לשאלה 70)
3. לא יודעת (עברי לשאלה 70)

69. באיזו מידה התכנים ו/או ההתנהגות האלה הפריעו למהלך התקין של עבודתך?

1. במידה רבה
2. במידה בינונית
3. במידה מועטה
4. כלל לא
5. לא יודעת

70. האם את נוהגת להשתתף באירועים חברתיים המאורגנים מטעם מקום העבודה?

(למשל, כנסים, ימי כיף, הרמות כוסית, מסיבות העלאה בדרגה, וכד')

1. תמיד או בדרך כלל
2. לעיתים קרובות
3. לעיתים רחוקות
4. בכלל לא
5. בתנאי שישנה התאמה למגבלות צניעות וכשרות
6. לא התקיימו אצלנו אירועים מסוג זה
7. לא יודעת

באיזו מידה את מרוצה מהמאפיינים הבאים בתפקידך הנוכחי במקום העבודה

העיקרי?

לא ענתה	לא יודעת	בכלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	
6	5	4	3	2	1	71. ניצול הידע המקצועי שרכשת וכישריך
6	5	4	3	2	1	72. עבודה מכובדת
6	5	4	3	2	1	73. מידת העניין בעבודה
6	5	4	3	2	1	74. נוחות ההגעה למקום העבודה
6	5	4	3	2	1	75. שעות העבודה
6	5	4	3	2	1	76. רמת השכר
6	5	4	3	2	1	77. סיכויי הקידום שלך
6	5	4	3	2	1	78. היחסים עם הממונה הישיר
6	5	4	3	2	1	79. היחסים עם חברים לעבודה
6	5	4	3	2	1	80. ההערכה המקצועית כלפיך
6	5	4	3	2	1	81. מידת הסמכות והאחריות שיש לך בעבודה
6	5	4	3	2	1	82. היקף המשרה
6	5	4	3	2	1	83. תחושת ההישג שביצוע התפקיד מעניק לך
6	5	4	3	2	1	84. אתגרים מקצועיים
6	5	4	3	2	1	85. יכולת לטפל בילדיך ובמשק הבית
6	5	4	3	2	1	86. קיום אורח חיים חרדי (צניעות, כשרות, תפילות)

87. באופן כללי, על סולם הנע בין 1 ל-6 כאשר 1 = כלל לא מרוצה ו-6 = מאוד מרוצה, איך היית מדרגת את שביעות רצונך ממקום עבודתך הנוכחי? (הקיפי את הספרה המתאימה בעיגול. מדובר בשביעות רצון ממקום העבודה ולא מתפקידך)

שביעות רצון ממקום העבודה	1	2	3	4	5	6	7 - לא ענתה
--------------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

באיזו מידה את נתקלת בקשיים הבאים במקום העבודה הנוכחי?

לא ענה	לא רלוונטי	לא יודעת	בכלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	
7	6	5	4	3	2	1	.88 דרישה לעבודה בשעות נוספות או לא רגילות
7	6	5	4	3	2	1	.89 הגעה בזמן לעבודה
7	6	5	4	3	2	1	.90 לוח זמנים לוחץ לביצוע העבודה
7	6	5	4	3	2	1	.91 שימוש במחשב ובטכנולוגיה
7	6	5	4	3	2	1	.92 קריאת חומר מקצועי באנגלית
7	6	5	4	3	2	1	.93 ניהול שיחה באנגלית
7	6	5	4	3	2	1	.94 אופי העבודה (עבודה פיזית, עבודה לא נקייה)
7	6	5	4	3	2	1	.95 כתיבת דוחות עבודה
7	6	5	4	3	2	1	.96 השתלבות בעבודת צוות
7	6	5	4	3	2	1	.97 חוסר התחשבות מצד הממונים
7	6	5	4	3	2	1	.98 חוסר התחשבות מצד עובדים אחרים
7	6	5	4	3	2	1	.99 חוסר סובלנות מצד לקוחות
7	6	5	4	3	2	1	.100 הרגשת זרות במקום העבודה
7	6	5	4	3	2	1	.101 התנהגות לא צנועה של חלק מהעובדים
7 (עברי לשאלה 104)	6 (עברי לשאלה 104)	5 (עברי לשאלה 104)	4 (עברי לשאלה 104)	3	2	1	.102 קושי אחר

103. פרטי:

חלק ג – קידום בעבודה

104. האם קודמת במקום עבודתך הנוכחי?

1. כן
2. לא (עברי לשאלה 114)
88. לא יודעת (עברי לשאלה 114)
99. לא רלוונטי (עברי לשאלה 114)

בפנייך רשימה של היבטים. לגבי כל היבט כתבי אם התקדמת או לא.

האם	כן	לא	לא רלוונטי
105. שכרך עלה			
106. הגדלת את היקף המשרה שלך			
107. התקדמת מבחינת ההטבות / התנאים הסוציאליים			
108. קיבלת תפקיד עם אחריות על אנשים			
109. השתתפת בהשתלמות מקצועית מטעם מקום העבודה			
110. עברת מהעסקה דרך חברת כוח אדם / חברת קבלן להעסקה ישירה דרך המעסיק			
111. קיבלת קביעות בעבודה			
112. קיבלת תפקיד משמעותי ומעניין			

113. מה, להערכתך, עזר לך להתקדם בעבודה?

(עברי לשאלה 133)

114. האם היית מעוניינת להתקדם במקום העבודה?

1. כן
2. לא (עברי לשאלה 133)
88. לא יודעת
99. לא רלוונטי

115. האם היית מעוניינת להתקדם לתפקיד שיש בו שכר גבוה יותר אך דורש

אחריות רבה ושעות עבודה רבות יותר?

1. כן
2. לא
88. לא יודעת
99. לא רלוונטי

מה לדעתך מונע ממך מלהתקדם בעבודה? או אם רצית להתקדם בעבר, מה מנע ממך? (בחרי תשובה אחת ראשית)

לא רלוונטי	לא	כן	
			116. חסרה לי השכלה מתאימה / הכשרה מקצועית
			117. יש לי קושי באנגלית
			118. אני צריכה/רוצה לטפל בילדיי
			119. מסגרות הטיפול בילדיי יקרות
			120. יש לי חוסר ניסיון בעבודה / חוסר בשנות ותק
			121. בעבודה שלי אין לאן להתקדם
			122. אחר

123. פרטי: _____

מה את מוכנה לעשות כדי להתקדם בעבודה?

לא	כן	
		124. לעבוד יותר שעות
		125. ללמוד על חשבון הזמן הפרטי שלי ובמימוני
		126. ללמוד על חשבון המעסיק
		127. לנקוט יוזמה בעבודה
		128. לשפר מיומנויות מחשב
		129. לשפר מיומנויות שפה, כמו אנגלית
		130. לחפש עבודה אחרת עם אפשרויות להתקדם
		131. אחר

132. פרטי: _____

עד כמה הינך מסכימה עם ההיגדים הבאים:

לא יודעת	לא רלוונטי	בכלל לא מסכימה	מסכימה במידה מועטה	מסכימה במידה בינונית	מסכימה במידה רבה	מסכימה רבה מאוד	
7	6	5	4	3	2	1	133. ההכשרה המקצועית והאקדמית שלמדתי עזרה לי למצוא עבודה
7	6	5	4	3	2	1	134. מצאתי עבודה בקלות רבה יותר מחברותיי שלמדו תחומים אחרים
7	6	5	4	3	2	1	135. ההכשרה המקצועית או האקדמית שלמדתי תרמה לי להתמדה בעבודה
7	6	5	4	3	2	1	136. ההכשרה המקצועית או האקדמית שלמדתי תרמה לי למעבר למקום עבודה טוב יותר
7	6	5	4	3	2	1	137. עבודתי מאפשרת לי לפרנס את משפחתי בכבוד
7	6	5	4	3	2	1	138. נותר לי די זמן לניהול משק הבית וטיפול בילדיי

חלק ד: תפיסת מקום העבודה וזיהוי הבדלים תרבותיים ביחס למקום העבודה

139. מבין המאפיינים הבאים אנא צייני מהו לדעתך המאפיין החשוב ביותר במקום עבודה:

1. עבודה שבה אקבל יחס טוב מהממונים עליי
2. עבודה מכובדת
3. עבודה עם אנשים
4. עבודה עם משמעות / בעלת חשיבות לחברה
5. עבודה מעניינת
6. עבודה קרובה לבית / עבודה מהבית
7. עבודה בשעות נוחות
8. עבודה קבועה
9. עבודה עם שכר גבוה
10. עבודה עם אפשרויות קידום
11. עבודה בארגון שבו רוב העובדים והלקוחות חרדים
12. עבודה שבה לא צריך להיות בקשרי עבודה עם גברים
13. עבודה שבה אקיים אורח חיים חרדי (כשרות, תפילות, צניעות וכו')
14. עבודה במקצוע שלמדתי
15. עבודה שבה אוכל לטפל בילדיי
16. עבודה שבה אוכל לטפל במשק הבית
17. אחר
18. לא יודעת

140. האם ובאיזו מידה את חשה שישנו ניגוד בין ערכי עולם העבודה החילוני – לדוגמה הישגיות, תחרותיות וחומרנות – לבין תפיסת עולמך הדתית?

1. במידה רבה
2. במידה בינונית
3. במידה מועטה (עברי לשאלה 142)
4. לא חשה כל ניגוד בין השניים (עברי לשאלה 142)
5. לא יודעת (עברי לשאלה 142)

141. כיצד ניגוד זה בא לידי ביטוי? פרטי: _____

142. האם ובאיזו מידה את מוצאת דמיון בין ערכי מערכת החינוך החרדית לבין עולם העבודה החילוני?

1. במידה רבה
2. במידה בינונית
3. במידה מועטה (עברי לשאלה 144)
4. לא מוצאת דמיון כלל (עברי לשאלה 144)
5. לא יודעת (עברי לשאלה 144)

143. במה וכיצד דמיון זה בא לידי ביטוי?

פרטי: _____

144. במה היית מעוניינת לעסוק אילו היית זוכה בסכום כסף גדול שיספק את כל צרכיך וצורכי משפחתך?

1. פעילות התנדבותית/קהילתית (עברי לשאלה 146)
2. רכישת השכלה גבוהה / לימודים מקצועיים (עברי לשאלה 146)
3. טיפול במשק הבית וטיפול בילדיי (עברי לשאלה 146)
4. אמשיך לעבוד בעבודתי הנוכחית (עברי לשאלה 146)
5. אחר
6. לא יודעת (עברי לשאלה 146)

145. פרטי: _____

146. האם תעודדי את בנייך ללמוד מקצוע / לימודים אקדמיים ולצאת לעבודה שאיננה עבודה תורנית?

1. כן
2. תלוי
3. לא (עברי לשאלה 148)
4. לא יודעת (עברי לשאלה 148)

147. נא הסבירי באילו נסיבות "כן" ובאילו נסיבות "לא". _____

אנא צייני באיזו מידה את מסכימה עם כל אחד מהמשפטים הבאים:

משפט	מסכימה מאוד	מסכימה	די מתנגדת	מתנגדת	מתנגדת מאוד	לא יודעת
148. לשלום בית וזוגיות מוצלחת על האישה להישאר בבית ולטפל בילדים	1	2	3	4	5	6
149. על האישה לבחור מקצוע לפי מידת עניינה בו ולא בהתחשב בטיפול במשפחה	1	2	3	4	5	6
150. הגבר צריך להקדיש את כל זמנו ללימודי קודש בלבד	1	2	3	4	5	6
151. עיקר הדאגה לפרנסה מוטלת על האישה	1	2	3	4	5	6
152. האישה אמורה לפרנס אך לא לפתח קריירה שתפגע במשפחה	1	2	3	4	5	6
153. האישה צריכה לפתח קריירה בהתאם לכישוריה ויכולותיה	1	2	3	4	5	6

חלק ה – רקע כללי, רקע מקצועי והשכלתי

154. מה המסגרת / מוסד הלימודים האחרונים שבהם למדת?

1. אני לומדת כעת (עברי לשאלה 156)
2. סמינר (עברי לשאלה 156)
3. מרכז הכשרה מקצועית לאוכלוסייה חרדית (עברי לשאלה 156)
4. קורס הכשרה מקצועית של משרד הכלכלה (עברי לשאלה 156)
5. מרכז הכשרה מקצועית שאינו מכוון לאוכלוסייה החרדית (עברי לשאלה 156)
6. אוניברסיטה / מוסד לימודים אקדמי (עברי לשאלה 156)
7. אחר
8. לא יודעת (עברי לשאלה 156)

155. פרטי:

156. מהו התואר המתקדם ביותר שיש ברשותך (או שאת נמצאת במהלכו)?

1. תואר שני (M.A.) או שלישי (עברי לשאלה 158)
2. תואר ראשון (B.A.) (עברי לשאלה 158)
3. תעודת הנדסאי/טכנאי (עברי לשאלה 158)
4. תעודת הוראה (עברי לשאלה 158)
5. תעודת בגרות (עברי לשאלה 158)
6. תעודת מקצוע (עברי לשאלה 158)
7. תואר אחר
8. לא יודעת (עברי לשאלה 158)

157. פרטי:

158. האם את מועסקת כיום בתחום שבו רכשת הכשרה מקצועית/אקדמית?

1. מועסקת במקצוע/תחום שאותו למדתי (עברי לשאלה 160)
2. מועסקת במקצוע/תחום קרוב (עברי לשאלה 160)
3. מועסקת במקצוע אחר לגמרי
4. לא יודעת

159. מדוע אינך עובדת במקצוע / תחום אקדמי שאותו למדת? (צייני סיבה עיקרית

אחת בלבד)

1. מלכתחילה לא רציתי לעבוד במקצוע שלמדתי
2. לא עבדתי במקצוע מפני שאין ביקוש למקצוע בשוק
3. לא עבדתי במקצוע מפני שאין לי מספיק ניסיון במקצוע
4. במקצוע ההכשרה הוצעו לי תנאי עבודה גרועים
5. באפשרותי לקבל תנאי עבודה טובים יותר במקצוע אחר
6. לא עבדתי במקצוע מפני שלא מצאתי עבודה במקצוע / תחום אקדמי
7. לא עבדתי במקצוע מפני שאני מבוגרת מדי
8. לא עבדתי מכיוון שההכשרה המקצועית/אקדמית לא התאימה לדרישות מהמקצוע בשוק העבודה
9. לא עבדתי במקצוע בשל היותי חרדית
10. לא עבדתי במקצוע/תחום בשל בעיות בריאותיות
11. לא עבדתי במקצוע בשל היותי מטופלת בילדים קטנים
12. לא יודעת

160. האם המקצוע/התואר שרכשת סייעו לקבלתך למקום עבודתך הנוכחי?

1. כן
2. לא
3. לא יודעת

161. באיזו מידה את משתמשת בידע המקצועי/אקדמי שרכשת במהלך לימודיך

במקום העבודה הנוכחי?

1. במידה רבה מאוד
2. במידה רבה
3. במידה בינונית
4. במידה מועטה
5. במידה מועטה מאוד, או כלל לא
6. לא יודעת

חלק ו – רקע כללי

162. יישוב מגורים

163. מה מספר האחים/אחיות במשפחתך?

1. 1-3
2. 4-6
3. 7 ומעלה

164. מהו עיסוקה העיקרי של אימך?

1. עובדת כשכירה במשרה מלאה
2. עובדת כשכירה במשרה חלקית
3. עובדת כעצמאית
4. עקרת בית (עברי לשאלה 166)
5. אחר (עברי לשאלה 166)
88. לא יודעת (עברי לשאלה 166)

165. תארי את העיסוק העיקרי של אימך במקום עבודתה.

166. מצב משפחתי:

1. רווקה (עברי לשאלה 189)
2. מאורסת (עברי לשאלה 189)

- 3. נשואה
- 4. גרושה
- 5. אלמנה
- 99. לא ענתה

167. האם יש לך ילדים?

- 1. אין לי ילדים (עברי לשאלה 187)
 - 2. יש לי ילדים
- כמה ילדים? _____
- מהם הגילים של ילדייך? _____

168. גיל: _____

169. גיל: _____

170. גיל: _____

171. גיל: _____

172. גיל: _____

173. גיל: _____

174. גיל: _____

באילו מסגרות טיפולית/חינוכיות נמצאים ילדייך? (ילדים עד גיל חמש, ניתן להשיב על יותר מתשובה אחת)

לא רלוונטי	לא יודעת	לא	כן	
4	3	2	1	175. בבית איתי (עם האם)
4	3	2	1	176. מטפלת / בן משפחה ללא תשלום בביתי (בית המרואיינת) או בבית אחר
4	3	2	1	177. מטפלת / בן משפחה בתשלום בביתי או בבית אחר
4	3	2	1	178. גן / פעוטון
4	3	2	1	179. צהרון
4	3	2	1	180. מטפלת / בן משפחה לשעות אחר הצהריים בתשלום
4	3	2	1	181. מעון / משפחתון. פרטי איזו רשת חינוכית
4	3	2	1	182. תלמוד תורה (מעל גיל חמש)
4	3	2	1	183. בית ספר לבנות
4	3	2	1	184. אחר

185. איזו רשת חינוכית? _____

186. פרטי: _____

187. מהו עיסוקו העיקרי של ארוסך/בעלך?

1. עובד כשכיר במשרה מלאה
2. עובד כשכיר במשרה חלקית
3. עצמאי
4. תלמיד "כולל" (עברי לשאלה 189)
5. אחר (עברי לשאלה 189)
88. לא יודעת (עברי לשאלה 189)

188. תארי את העיסוק העיקרי של ארוסך/בעלך במקום עבודתו. _____

189. לאיזה חוג דתי היית משייכת את עצמך?

1. חסידי (עברי לשאלה 191)
2. ליטאי (עברי לשאלה 191)
3. חרדי ספרדי (עברי לשאלה 191)
4. חרדי לא מזוהה (עברי לשאלה 191)
5. חרדי לאומי (עברי לשאלה 191)
6. דתי לאומי (עברי לשאלה 191)
7. אחר
88. לא יודעת (עברי לשאלה 191)

190. פרטי _____

191. האם את בעלת תשובה?

1. כן
2. לא

192. שנת לידה: _____

193. היכן נולדת?

1. בישראל
2. בחו"ל
3. לא ידוע

194. צייני ארץ: _____

195. שנת עלייה: _____

חלק ז: רמת חיים ומקורות הכנסה

196. רמת ההכנסה הממוצעת של משפחה במגזר החרדי בישראל היא כ-6,000 ש"ח. היכן היית מדרגת את רמת ההכנסה של משפחתך?

1. הרבה מתחת לממוצע
2. מתחת לממוצע
3. ממוצעת
4. מעל לממוצע
5. הרבה מעל לממוצע
6. לא יודעת
7. לא רלוונטי

197. מהו שכרך (נטו) החודשי בעבודתך האחרונה/הנוכחית? _____

198. מהו גובה השכר השעתי? _____

199. מהי ההוצאה החודשית השוטפת של משפחתך (ביגוד, מזון, שירותים שונים, תחבורה, דיור וכו')?

1. עד 2,000 ש"ח
2. 2,001-3,000 ש"ח
3. 3,001-5,000 ש"ח
4. 5,001-7,000 ש"ח
5. 7,001-10,000 ש"ח
6. מעל 10,000 ש"ח
7. לא יודעת

200. האם אתם מצליחים לכסות את כל ההוצאות של משק הבית למזון, חשמל, טלפון וכדומה?

1. מצליחים ללא קושי
2. מצליחים
3. לא כל כך מצליחים
4. בכלל לא מצליחים
5. לא רלוונטי

201. האם ובאיזו מידה חל שיפור במצב הכלכלי של משפחתך לאחר השתלבותך

בעבודתך הנוכחית?

1. לא חל שיפור
2. חל שיפור קטן
3. חל שיפור בינוני
4. חל שיפור גדול
5. לא יודעת

חלק ח: סיכום כללי – התייחסות לציפיות מתוכנית "מובילות"

202. אם הייתה לך הזדמנות לשוחח עם מנהלי תוכנית "מובילות" מהו הדבר המרכזי

שהיית מציעה להם לקדם במסגרת התוכנית? _____

203. כיצד ניתן לדעתך לסייע לנשים חרדיות מצטיינות להשתלב במסלולי תעסוקה

איכותיים? _____

204. מה הן ציפיותיך מתוכנית "מובילות" בשלב ההכשרה ולאחריו? _____

205. הערות:

אנו רוצים להודות לך על הזמן שפינית למילוי השאלון.

תודה רבה על שיתוף הפעולה!

נספח ב': שאלון מדדים ותוצאות שהעבירו מנהלות התוכנית לנשים שנה לאחר סיום התוכנית

שאלון – תוצאות "מובילות"

שם: _____

מדד הדלתא

בפרק זה נרצה לבחון את השינויים התעסוקתיים שחלו מאז קבלתך ל"מובילות" ועד היום.

1. שינויים ברמת השכר: (כולל הטבות נלוות, כגון רכב, קרנות השתלמות וכו')

עלייה של 80% ומעלה	עלייה של כ-60%	עלייה של כ-40%	עלייה של כ-20%	ללא שינוי	ירידה של כ-20%	ירידה של כ-40%
--------------------	----------------	----------------	----------------	-----------	----------------	----------------

2. שינויים במספר הכפיים:

עלייה של 150% ומעלה במספר הכפיים	עלייה של 100% במספר הכפיים	עלייה של כ-50% במספר הכפיים	ללא שינוי	בזמן הכניסה ל"מובילות" ללא אחריות על כוח אדם. מאז – הצמדת כפיף/כפיים או קבלת אחריות לניהול צוות
----------------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------	---

3. אחריות תקציבית בניהול ישיר:

עלייה של כ-80% ומעלה בתקציב מנוהל	עלייה של כ-60% בתקציב מנוהל	עלייה של כ-40% בתקציב מנוהל	עלייה של כ-20% בתקציב מנוהל	ללא שינוי	בזמן הכניסה ל"מובילות" ללא אחריות תקציבית. מאז – ניהול תקציבי ישיר
-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------	--

4. האם יש ומה הוא השינוי במהות תפקידך הנוכחי לעומת התפקיד שאותו מילאת

בכניסה ל"מובילות" בכל הקשור לתחומי ליבה מקצועיים או ארגוניים?

רמת הקרבה לליבת העשייה הארגונית/המקצועית עלתה	לא חל שינוי	רמת הקרבה לליבת העשייה הארגונית/המקצועית פחתה
---	-------------	---

ב4. תיאור התפקיד הנוכחי שלך: (אנא פרטי ככל הניתן)

ג4. הקשר בין התפקיד שאותו את ממלאת למטרות הארגון:

א5. עד כמה מורכב התפקיד שאותו את ממלאת (מספר ומגוון משימות, ממשקים, תחומים אחרים) לעומת התפקיד שאותו מילאת בכניסה ל"מובילות": (5 – מורכב במיוחד, 1 – פשוט יחסית)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ב5. נמקי את בחירתך:

6. האם חל שינוי בין זמן הנטו בעבודה לזמן הברוטו בתקופה זו? (מרחק מהמשרד, מעבר לעבודה באזור פחות פקוק, עבודה חלקית מהבית וכו')

עלייה של מעל 50% בזמן ברוטו	עלייה של עד 50% בזמן ברוטו	לא חל שינוי	חיסכון של עד 50% בזמן ברוטו	חיסכון של יותר מ-50% בזמן ברוטו
-----------------------------	----------------------------	-------------	-----------------------------	---------------------------------

א7. האם חל שינוי באופי ההעסקה שלך בתקופה זו? (מעבר מעובד קבלן להעסקה ישירה / לעסק עצמאי)

חל שינוי לרעה	לא חל שינוי	חל שינוי לטובה
---------------	-------------	----------------

ב7. במידה שחל שינוי, מה הוא השינוי?

8. האם חל שינוי בתנאים הסוציאליים שלך בתקופה זו? (הפרשות/קרנות)

חל שינוי לרעה	לא חל שינוי	חל שינוי לטובה
---------------	-------------	----------------

א9. לסיכום, בחווייתך הסובייקטיבית, מהי מהות השינוי שחל בסטטוס התעסוקתי שלך בפרק הזמן שבין כניסתך ל"מובילות" לזה הנוכחי:

חל שינוי גדול לרעה	חל שינוי לרעה	לא חל שינוי	חל שיפור משמעותי לטובה	חל שיפור
--------------------	---------------	-------------	------------------------	----------

ב9. נמקי את בחירתך:

מדד הרף

בפרק זה נרצה לבחון את העמדה התעסוקתית שבה את נמצאת כיום.

10. מה היא השכלתך האקדמית?

במהלך לימודים לתואר שלישי והלאה	תואר שני עם תזה ו/או הצטיינות	תואר שני ללא תזה ו/או הצטיינות	ללא תואר שני
---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	--------------

11. מה הוא גובה שכרך לעומת הממוצע בתפקידים מקבילים?

גבוה מעל ל-50% מהשכר הממוצע לתחום	גבוה מהשכר הממוצע, עד לגובה של 50%	קיימת הלימה בין השכר האישי לרף המקובל	נמוך בעד כ-25% מהשכר הממוצע	נמוך ביותר מ-25% מהשכר הממוצע
-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

11. מה הוא שכרך החדשי? (כולל הטבות נלוות)

25,000 ש"ח ומעלה	12,000-25,000 ש"ח	8,000-12,000 ש"ח	פחות מ-8,000 ש"ח
------------------	-------------------	------------------	------------------

* השכר הממוצע לחודש בקרב נשים בישראל הינו 7,767 ש"ח.

12. האם חלק מתפקידך כולל אחריות על עבודת כפיפים?

תפקידי כולל אחריות על כוח אדם	אין לי כפיפים
-------------------------------	---------------

במידה שאין לך כפיפים עברי לשאלה 13.

12. מה מספר הכפופים לך?

100 כפיפים ומעלה	25-100 כפיפים	10-25 כפיפים	פחות מ-10 כפיפים
------------------	---------------	--------------	------------------

12. כמה אחוז מהוים הכפיפים לך מכלל כוח האדם בארגון?

מעל 70%	20%-70%	פחות מ-20%
---------	---------	------------

13. האם חלק מתפקידך כולל אחריות תקציבית?

תפקידי כולל ניהול תקציב	אינני מנהלת תקציב
-------------------------	-------------------

במידה שאינך מנהלת תקציב עברי לשאלה 14.

13. מה גובה התקציב שאותו את מנהלת בשנה?

מעל מיליון ש"ח	בין 400,000 ש"ח למיליון ש"ח	200,000-400,000 ש"ח	פחות מ-200,000 ש"ח
----------------	-----------------------------	---------------------	--------------------

13. כמה אחוז מהוה התקציב שאותו את מנהלת מכלל תקציב הארגון?

מעל ל-70%	בין 20% ל-70%	פחות מ-20%
-----------	---------------	------------

14. א. מה היא מידת המעורבות שלך באופן קבלת ההחלטות בארגוןך? (5 – מעורבות גבוהה, 1 – מעורבות נמוכה)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ב. נמקי את בחירתך:

14. ג. האם יש לך אחריות ישירה על תוכניות העבודה והתוכנית האסטרטגית של הארגון?

תחומים ארגוניים אלו בתחום אחריותי	אני שותפה אך אינני אחראית לתחומים אלו	אינני עוסקת בכך
-----------------------------------	---------------------------------------	-----------------

15. א. מה היא מידת ההשפעה התוך-ארגונית שלך? (5 – השפעה ארגונית גבוהה, 1 – השפעה ארגונית נמוכה)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ב. תארי כמה באה לידי ביטוי ההשפעה הארגונית שלך.

16. לדעתך, מה היא הדרך המדויקת ביותר לתאר את הידע המקצועי שלך? (ניתן לסמן יותר מבחירה אחת)

אותוריטה מקצועית	מעבירה ידע מקצועי באופן קבוע	אחראית על תחום ליבה ארגוני	ראש תחום מקצועי	איני בעלת ידע מקצועי יוצא דופן
------------------	------------------------------	----------------------------	-----------------	--------------------------------

17. א. במידה שתרצי להחליף פוזיציה תעסוקתית (מעבר בין-ארגוני או בין-תפקידי בתוך הארגון הקיים) את מעריכה שהמשימה:

תגיע לידי סיום בקלות יחסית ובפרק זמן קצר משישה חודשים	תדרוש מאמץ סביר ותצליח לבוא לידי גמר עד לפרק זמן מוערך של כשישה חודשים עד שנה	תדרוש מאמץ רב ותיקח משך זמן ארוך
---	---	----------------------------------

17. ב. האם נקרו בדרכך הזדמנויות תעסוקתיות חלופיות בשנה האחרונה? (הזדמנויות שיצרת או שהוצעו לך) וכמה?

היו לי מעל לחמש הזדמנויות תעסוקתיות חלופיות בשנה האחרונה	היו לי עד חמש הזדמנויות תעסוקתיות חלופיות בשנה האחרונה	לא היו לי הזדמנויות תעסוקתיות חלופיות בשנה האחרונה
--	--	--

18. מהו גודלה המוערך של רשת הנטוורקינג שלך?

גודל רשת של 150 איש ומעלה	גודל רשת של 50 איש לפחות	פחות מ-50 איש ברשת
---------------------------	--------------------------	--------------------

מדד המנהיגות התעסוקתית

בפרק זה נרצה ללמוד על המנהיגה התעסוקתית שאת.

19. האם קיים מתח בין התפיסות התעסוקתיות שלך לבין ערכים נוספים שבהם את

מאמינה?

לא קיים מתח בין התפיסות התעסוקתיות שלי לבין ערכים נוספים שבהם אני מאמינה	קיים מתח בין התפיסות התעסוקתיות שלי לבין ערכים נוספים שבהם אני מאמינה
--	---

19. ב. מה היא מידת ההלימה בין הבחירות התעסוקתיות שלך לערכים שבהם את מאמינה?

הבחירות התעסוקתיות נובעות מרצון לתת מענה לעולם הערכי שלי	קיימת הלימה בין הבחירות התעסוקתיות לערכים שבהם אני מאמינה	אין הלימה בין הבחירות התעסוקתיות שלי לערכים החשובים לי
--	---	--

20. מה היא הדרך המדויקת ביותר לתאר את תחושת האחריות שלך על מיקומן

התעסוקתי של נשים חרדיות?

תחושת אחריות על נשים חרדיות היא חלק עיקרי מהזהות העצמית שלי	אני חשה מידה גבוהה של שליחות באשר לנשים חרדיות	אני חשה מידה בינונית של שליחות באשר לנשים חרדיות	אני חשה מידה מועטה של שליחות באשר לנשים חרדיות
---	--	--	--

21. סמני את הביטויים המעשיים למנהיגות תעסוקתית שנקטת בשנה האחרונה: (ניתן

לסמן יותר מתשובה אחת)

- לא שוחחתי בנושאי תעסוקת נשים חרדיות כלל
- שוחחתי על איכות תעסוקתית של נשים חרדיות במעגל קרוב
- ייצרתי שיח על איכות תעסוקתית של נשים חרדיות באופן פומבי
- קידמתי חיבורים פרסונליים שמטרתם קידום תעסוקתי לנשים חרדיות
- התנדבתי / לקחתי חלק פעיל בארגונים שמטרתם קידום תעסוקת נשים חרדיות
- יזמתי פלטפורמות שמטרתן העצמת נשים חרדיות וקידום הקהילה החרדית
- היוזמה הינה בעלת נראות גבוהה ו/או יציבות לאורך זמן והשפעה משנת מציאות
- אחר

נספח ג': מדריכי ריאיון – "מובילות", מנטוריות ומפעילות בתחילת התוכנית ובסיום

ריאיון חצי מובנה – "מובילות" ו"אחרות" – לפני התוכנית

חלק א – רקע כללי: בחינת המאפיינים הסוציו־אקונומיים והתרבותיים של משתתפות התוכנית

הצגת מספר שאלות אישיות, מתוך הבטחה שהנתונים יוצגו בשם בדוי.

- ✓ מהיכן את בארץ? שם נולדת או עברת ליישוב זה לאחר החתונה?
- ✓ לאיזו קהילה את משתייכת?
- ✓ האם ההורים נולדו בארץ?
- ✓ האם את נשואה? כמה ילדים יש לכם? היכן הם מתחנכים?
- ✓ במה עבדו הוריך בילדותך?
- ✓ במה עוסק בעלך?
- ✓ במה עוסקים האחים?

חלק ב: הכשרה מקצועית או אקדמית קודמת וציפיות מתוכנית "מובילות"

- ✓ מה למדת בהכשרה המקצועית או האקדמית? מדוע בחרת ללמוד תחום זה?
- ✓ כמה שנים עברו מאז שלמדת? האם עבדת במקצוע שאותו למדת?
- ✓ כיצד שמעת על התוכנית "מובילות"?
- ✓ מה הייתה המוטיבציה שלך להשתתף בתוכנית?
- ✓ מה הציפיות שלך (מהתוכנית)?
- ✓ איזה סוג של עבודה את מצפה למצוא לאחר התוכנית? במה היא שונה מעבודתך היום?
- ✓ האם התוכנית לתפיסתך אמורה לתרום למציאת עבודה איכותית ולקידום במקום העבודה, או שלדעתך יש לה מטרות אחרות? (פיתוח פן מנהיגותי, פיתוח שיח אחר...)
- ✓ מה היו הדעות שהשמיעו בני משפחתך (הורים, אחים, בעל) ביחס להשתתפותך בתוכנית?
- ✓ האם לעמדת הרבנים הייתה השפעה על בחירתך ללכת לתוכנית?

- ✓ האם לדעתך הקהילה מעודדת לרכוש מקצוע? האם היו מגבלות קהילתיות מיוחדות בנוגע לכניסתך לתוכנית?

חלק ג: היסטוריה תעסוקתית ועבודה נוכחית לפני התוכנית

- ✓ במה עבדת לפני שהצטרפת לתוכנית? באיזה תחום? האם עבדת בכמה עבודות?
- ✓ כיצד מצאת את עבודתך הנוכחית?
- ✓ האם את עובדת היום במשרה מלאה? למה בחרת לעבוד במשרה חלקית?
- ✓ האם המעסיק שלך הוא חרדי? האם יש לך משמעות/חשיבות עבורך? האם סביבת העבודה היא חרדית?
- ✓ מהם הקשיים המרכזיים שאת מרגישה במקום העבודה? בבית? עם המשפחה?
- ✓ כיצד היית מתארת את מידת השתלבותך המקצועית והחברתית במקום העבודה?
- ✓ הישגים מול אתגרים – תחושות סובייקטיביות של המועסקות – כיצד את חווה את מקום העבודה? האם את חשה שאת מגיעה להישגים? במה הם באים לידי ביטוי? האם את מרגישה שאת ממצה את כישוריך?
- ✓ כיצד את חווה את היחס של המעסיקים אלייך? ויחס העמיתים?
- ✓ האם את מרוצה בעבודה? אם כן, מהו מקור הסיפוק העיקרי שלך בעבודה?
- ✓ האם בעקבות העסקתך במקום עבודה זה חלו שינויים במצב התעסוקתי של בן זוגך?
- ✓ האם בעקבות העסקתך במקום עבודה זה חלו תמורות ביחסו של בן הזוג (לרווקות: של ההורים) להיותך אישה עובדת? בתפיסת מקומך בתא המשפחתי?
- ✓ כיצד השפיע שינוי הסטטוס שלך מבחינה מקצועית על מערכת היחסים המשפחתית שלך?
- ✓ מה היו הדעות שהשמיעו בני משפחתך המורחבת ביחס למקום העבודה הנוכחי שלך?
- ✓ כיצד לדעתך מתייחסת הקהילה לנשים העובדות במקומות עבודה כמו שלך?
- ✓ האם בעתיד את מתכננת את אותו היקף עבודה או שזה רק לתקופה מצומצמת (מאמץ מרוכז)?

חלק ד: קידום בעבודה – בחינה של סוגיית הקידום בעבודה בקרב הנשים שהשתתפו בתוכנית

- ✓ האם קודמת במקום העבודה? מדוע לא? מדוע לדעתך קודמת?
- ✓ האם קיים בך רצון להתקדם?
- ✓ מה לדעתך צריך לכלול קידום? מה משמעות הקידום עבורך?
- ✓ באיזה אופן בא לידי ביטוי הקידום?
- ✓ האם את מרגישה שהתרחשו שינויים בתפיסות התעסוקתיות שלך בעקבות הקידום?
- ✓ האם יש לך קשיים מיוחדים (במקום העבודה או במשפחה) בעקבות הקידום?
- ✓ האם את מרגישה שהתרחשו שינויים בחיי היום-יום שלך בעקבות הקידום?
- ✓ האם את מרגישה שההכשרה המקצועית/אקדמית והשילוב בעבודה השפיעו על הרווחה הכלכלית של משפחתך? האם אתם מצליחים "לסגור את החודש" ולעמוד בסל ההוצאות שלכם?
- ✓ האם רמת החיים שלך בעקבות הקידום עלתה?

חלק ה: התייחסות לתוכנית ולתפיסות לגבי תעסוקה, אקדמיה והצטיינות נשית

- ✓ האם את חשה שקיימת אצלך שאיפה לקידום תעסוקתי ולפיתוח קריירה?
- ✓ מהם או מיהם המודלים לחיקוי עבורך?
- ✓ מהו עבורך מודל למצוינות בכלל (הנהגה) ולמצוינות תעסוקתית? (כיצד "נראית מצוינות"?)
- ✓ מה הן עמדותייך כלפי שוק התעסוקה בכלל וכלפי כניסת נשים חרדיות לשוק העבודה? האם את חושבת ששוק העבודה פתוח לנשים חרדיות?
- ✓ כיצד לדעתך החברה החרדית תופסת את הכניסה של צעירות חרדיות לעולם האקדמי?
- ✓ כיצד לדעתך נתפסת ההצטיינות הנשית בחברה החרדית? האם את חושבת שלנשים חרדיות קשה יותר להיות "מצוינות"?
- ✓ האם לדעתך החברה החרדית בשנת 2016 בשלה (או שמראש הייתה פתוחה) להצטיינות נשית? האם יש תחומים מסוימים שלדעתך צריך וניתן לפתח?
- ✓ האם הכניסה של האישה החרדית ללימודים אקדמיים וחויית ההשכלה הגבוהה עשויות ליצור חיכוכים או פערים בתוך התא המשפחתי (בין הבעל

- היושב באוהלה של תורה ובין האישה "המשכילה"? האם "הצטיינות" נשית עלולה לאיים על התא המשפחתי החרדי?
- ✓ האם את מאמינה שבעתיד נושא ההשכלה הגבוהה וההצטיינות בקרב נשים יחלחל עמוק יותר לתוך ההוויה של החברה החרדית?
- ✓ לסיכום, קיים עיסוק מחקרי בהגדרת האישה החרדית כ"סוכנת שינוי" בחברה החרדית. האם את חושבת שאכן האישה החרדית היא "סוכנת השינוי" ומובילת הדרך לשינויים שעוברים על החברה החרדית?
- ✓ כיצד היית מאפיינת את הקשר שלך עם מפעילי התוכנית ("מובילות") עד כה?
- ✓ מי יהיה או מה לדעתך יהיה הגורם הדומיננטי בתוכנית עבורך?

ריאיון חצי מובנה – "מובילות" – לאחר התוכנית

חלק א: ציפיות וביצוע – תוכנית "מובילות"

- ✓ מה כללה התוכנית?
- ✓ מי היו הדמויות המרכזיות ביותר עבורך בתוכנית? ומדוע?
- ✓ מה היו החלקים המשמעותיים ביותר עבורך בתוכנית? מבחינת תכנים ומבחינת הקבוצה.
- ✓ מה הציפיות שלך (מהתוכנית)? באיזו מידה הן הוגשמו?
- ✓ מה היו העמדות והרגשות שלך ביחס לתוכנית? כיצד את רואה את מפעילי התוכנית, הגורמים המתווכים, המנטוריות והמעסיקים? (קשר, מקצועיות, רלוונטיות לתוכנית)
- ✓ האם ומאילו גורמים היית שבעת רצון – התוכנית, הליווי התעסוקתי והשילוב בעבודה?
- ✓ מה הייתה תרומתם של לימודי ההעשרה במסגרת התוכנית עבורך? בעבודתך?
- ✓ מה מידת הידע/כלים/מיומנויות שרכשת בתוכנית להשתלבות בשוק העבודה? (חלוקה לכישורים רכים ומיומנויות עבודה ספציפיות, שינוי עמדות, גישות והתנהגות)
- ✓ מה היו הקשיים המרכזיים עבורך במהלך התוכנית?
- ✓ כיצד את רואה את מאפייני התעסוקה של בוגרות התוכנית?
- ✓ האם את חושבת שבעקבות התוכנית השתנתה התנהלותך – בתוך הבית? עם המשפחה? עם הקהילה?
- ✓ כיצד הקהילה הסובבת אותך הגיבה להשתתפותך בתוכנית?
- ✓ איזה סוג של עבודה ציפית למצוא לאחר התוכנית? במה היא שונה מעבודתך לפניה?

- ✓ האם התוכנית לתפיסתך אמורה הייתה לתרום למציאת עבודה איכותית ולקידום במקום העבודה? האם הרגשת שנתרמת? האם נתרמת בנושאים אחרים? (פיתוח פן מנהיגותי, פיתוח שיח אחר...)
- ✓ מה היו הדעות שהשמיעו בני משפחתך (הורים, אחים, בעל) ביחס להשתתפותך בתוכנית? האם דעות אלו השתנו לאחר התוכנית?
- ✓ האם לדעתך הקהילה מעודדת לרכוש מקצוע? האם היו מגבלות קהילתיות מיוחדות בנוגע לכניסתך לתוכנית? והאם את חושבת שקהילתך תעודד עוד נשים להשתתף בתוכנית?

חלק ב: עבודה נוכחית לאחר התוכנית

- ✓ במה עבדת לפני שהצטרפת לתוכנית? באיזה תחום? האם שינית את מקום עבודתך בעקבות התוכנית?
- ✓ כיצד מצאת את עבודתך הנוכחית?
- ✓ האם חווית קשיים במציאת תעסוקה לפני ואחרי התוכנית?
- ✓ האם את עובדת היום במשרה מלאה? למה בחרת לעבוד במשרה חלקית?
- ✓ האם המעסיק שלך חרדי? האם יש לך משמעות/חשיבות עבורך? האם סביבת העבודה חרדית?
- ✓ מהם הקשיים המרכזיים שאת מרגישה במקום העבודה? בבית? עם המשפחה?
- ✓ הישגים מול אתגרים – תחושות סובייקטיביות של המועסקות – כיצד את חווה את מקום העבודה? האם את חשה שאת מגיעה להישגים? במה הם באים לידי ביטוי? האם את מרגישה שאת ממצה את כישוריך?
- ✓ האם את מרוצה בעבודה? אם כן, מהו מקור הסיפוק העיקרי שלך בעבודה?
- ✓ האם בעקבות העסקתך במקום עבודה זה ובעקבות השתתפותך בתוכנית חלו שינויים במצב התעסוקתי של בן זוגך?
- ✓ האם בעקבות העסקתך במקום עבודה זה ובעקבות ההשתתפות בתוכנית חלו תמורות ביחסו של בן הזוג (לרווקות: של ההורים) להיותך אישה עובדת ובתפיסת מקומך בתא המשפחתי?
- ✓ כיצד השפיע שינוי הסטטוס שלך מבחינה מקצועית על מערכת היחסים המשפחתית שלך?
- ✓ מה היו הדעות שהשמיעו בני משפחתך המורחבת ביחס למקום העבודה הנוכחי שלך?
- ✓ כיצד לדעתך מתייחסת הקהילה לנשים העובדות במקומות עבודה כמו שלך?

חלק ג: עבודה נוכחית וקידום בעבודה ותפיסות בעקבות התוכנית

- ✓ האם קודמת במקום העבודה בעקבות ההשתתפות בתוכנית?
- ✓ האם את חושבת שההשתתפות בתוכנית רלוונטית לעבודתך העתידית?
- ✓ האם קיים בך רצון להתקדם יותר מבעבר בעקבות ההשתתפות בתוכנית?
- ✓ מה משמעות הקידום עבורך? באיזה אופן בא לידי ביטוי הקידום?
- ✓ האם את מרגישה שהתרחשו שינויים בתפיסות התעסוקתיות שלך בעקבות ההשתתפות בתוכנית? אם כן, מה הם או כיצד הם באים לידי ביטוי?
- ✓ האם יש לך קשיים מיוחדים (במקום העבודה או במשפחה) בעקבות הקידום או בעקבות ההשתתפות בתוכנית?
- ✓ האם את מרגישה שהתרחשו שינויים בחיי היום-יום שלך בעקבות ההשתתפות בתוכנית?
- ✓ האם את מרגישה שההכשרה המקצועית והשילוב בעבודה השפיעו על הרווחה הכלכלית של משפחתך? האם אתם מצליחים "לסגור את החודש" ולעמוד בסל ההוצאות שלכם?
- ✓ האם רמת החיים שלך בעקבות הקידום וההשתתפות בתוכנית עלתה?
- ✓ האם חל שינוי בעקבות השתתפותך בתוכנית במצבך הסוציו-אקונומי?

חלק ד: בחינה של תפיסת התוכנית ותרומתה – התייחסות לתוכנית ושינוי בתפיסות לגבי תעסוקה והכשרה

- ✓ האם את חושבת שההחלטה ללכת לתוכנית הייתה החלטה נכונה? מדוע?
- ✓ האם תמליצי לחברים ולבני משפחה ללכת לתוכנית ולצאת לשוק העבודה? מדוע? מדוע לא?
- ✓ מה היית משפרת ומה היית משמרת בתוכנית שעברת? מה היית משפרת ומה היית משמרת בפלטפורמה שיצרה תוכנית "מובילות" לקידום העסקת נשים חרדיות?
- ✓ כיצד היית מאפיינת את הקשר שלך עם מפעילי התוכנית ("מובילות")? מי או מה לדעתך יהיה הגורם הדומיננטי בתוכנית עבורך?
- ✓ האם לדעתך היית מסוגלת להשתלב במקום עבודתך ובתפקיד הנוכחי ללא הסיוע של "מובילות"?
- ✓ התוכנית ביקשה לקדם שיח מנהיגותי נשי חרדי ושיח מנהיגותי תעסוקתי. האם היא הצליחה?
- ✓ מהי מידת שביעות הרצון שלך מהתוכנית ומתהליך הליווי וההשמה?

- חלק ה: התייחסות לתוכנית ולתפיסות לגבי תעסוקה, אקדמיה והצטיינות נשית
- ✓ האם את מרגישה שהשתנית בעקבות התוכנית? במה זה בא לידי ביטוי? (משפחה, בית, זוגיות, חינוך ילדים)
 - ✓ האם את חשה שקיימת אצלך שאיפה לקידום תעסוקתי ולפיתוח קריירה? האם זה השתנה בעקבות התוכנית ובמה?
 - ✓ מהן עמדותייך כלפי שוק התעסוקה בכלל וכלפי כניסת נשים חרדיות לשוק העבודה? האם את חושבת ששוק העבודה פתוח לנשים חרדיות? האם תפיסות אלו השתנו בעקבות התוכנית?
 - ✓ האם חל שינוי בעקבות ההשתתפות בתוכנית בעמדותייך כלפי שוק התעסוקה וההשתלבות בו?
 - ✓ האם חל שינוי בעקבות ההשתתפות בתוכנית בעמדותייך כלפי מימושך העצמי בקונפליקט התפקידים השונים בין בית לעבודה, בין היותך אישה חרדית לבין היותך בעלת קריירה משגשגת?
 - ✓ שיפור עמדות ושינוי מוטיבציה של הקהילה לגבי השתלבות נשים חרדיות "מצוינות" בתעסוקה משמעותית.
 - ✓ כיצד לדעתך החברה החרדית תופסת את הכניסה של צעירות חרדיות לעולם האקדמי?
 - ✓ כיצד לדעתך נתפסת ההצטיינות הנשית בחברה החרדית? האם את חושבת שלנשים חרדיות קשה יותר להיות "מצוינות"?
 - ✓ האם לדעתך החברה החרדית בשנת 2016 בשלה (או שמראש הייתה פתוחה) להצטיינות נשית? האם יש תחומים מסוימים שלדעתך צריך וניתן לפתח?
 - ✓ האם הכניסה של האישה החרדית ללימודים אקדמיים וחויית השכלה הגבוהה עשויים ליצור חיכוכים או פערים בתוך התא המשפחתי (בין הבעל היושב באוהלה של תורה ובין האישה "המשכילה")? האם הצטיינות נשית עלולה לאיים על התא המשפחתי החרדי?
 - ✓ האם את מאמינה שבעתיד נושא השכלה הגבוהה וההצטיינות בקרב נשים יחלחל עמוק יותר לתוך ההווה של החברה החרדית?
 - ✓ לסיכום, קיים עיסוק מחקרי בהגדרת האישה החרדית כ"סוכנת שינוי" בחברה החרדית. האם את חושבת שאכן האישה החרדית היא "סוכנת השינוי" ומובילת הדרך לשינויים שעוברים על החברה החרדית?
 - ✓ האם את חושבת שהתוכנית מקדמת תהליכי שינוי בחברה החרדית ובמעמד האישה החרדית בפרט? אם כן במה או כיצד?

ריאיון חצי מובנה – עבודה מול המנטוריות

- כיצד הגעת להיות מנטורית בתוכנית "מובילות"?
- מה הייתה המוטיבציה שלך להיות מנטורית בתוכנית?
- מהו לדעתך תפקיד המנטורינג בתוכנית "מובילות"?
- מה היה תהליך העבודה שלך מול האישה המונחת?
- מה היו האתגרים בתהליך המנטורינג ומה ההצלחות?
- כיצד נראית העבודה של המנטוריות מול הנשים? ועבודת המשתתפות מול המנטוריות?
- מהו הפרופיל של קבוצת המנטוריות, במידה שהכרתן?
- מהו סוג הליווי המקצועי והאישי שעברו המנטוריות בתוכנית? האם היה כזה?
- מה לדעתך תרמה לך כמנטורית התוכנית "מובילות"? (ליווי, סיוע, הכוונה והנחיה בקליטת העובדות)
- מה היית משפרת בתהליך המנטורינג בתוכנית?
- מהן הדילמות הייחודיות שאיתן מתמודדות הנשים, ואיזה סוג של סיוע הן היו מעוניינות לקבל?
- מהן ההשפעות של תוכנית "מובילות" (הצלחתה, לימוד על צורכי המנטורית על ידי הפעלתה וכד') על שיתופי פעולה עם מעסיקים?

ריאיון חצי מובנה – הגופים הפועלים בתוכנית

רקע על התוכנית:

- מה היה הרקע לפתיחתה, גיבושה והתפתחותה של תוכנית "מובילות"?
- מהם מאפייניו של המודל שעליו מבוססת התוכנית?
- כיצד נבנו תהליכי המיון והקבלה לתוכנית "מובילות"?
- מהו פרופיל הקבוצה של "מובילות"?
- מה הם שלבי התוכנית?

עבודה מול השותפים:

- אילו תחומי עבודה ומקצועות נכללים בתוכנית ובמהלכה?
- כיצד נבנו הפעילות ומנגנון העבודה אל מול המעסיקים ואל מול משרדי הממשלה וגופי המגזר השלישי?
- כיצד נבנו הפעילות ומנגנון העבודה אל מול המגזר החרדי?
- כיצד התקבלה התוכנית "מובילות" בקהילה?

- מהי תרומתם של השותפים בתוכנית לקשר בין עובדת חרדית ובין מעסיק ולקידום תעסוקת נשים חרדיות?
- מה היו תפקידיהם הייחודיים והמשלימים של כל השותפים בתוכנית (תבת, עמותת קמ"ח, עמותת תמך, משרד הכלכלה, הגופים התורמים ועוד)?
- האם ומי היו הגורמים שערכו או הפריעו לקידומה של התוכנית?
- כיצד ניתן לשפר את תפקודם של השותפים ולהתמודד עם הגורמים המפריעים?

עבודה מול המנטוריות והמעסיקים:

- כיצד גובשו הקשרים עם המנטוריות ועם המעסיקים?
- כיצד נראית העבודה מול המנטוריות? ועבודות המשתתפות מול המנטוריות?
- מהו הפרופיל של קבוצת המנטוריות?
- מהו סוג הליווי המקצועי והאישי שעברו המנטוריות בתוכנית?
- מה תרמה למנטוריות ולמעסיקים תוכנית "מובילות" (ליווי, סיוע, הכוונה והנחיה בקליטת העובדות)?
- מהן המוטיבציות של המעסיקים להעסיק עובדות חרדיות?
- כיצד מעריכים המעסיקים את תרומתן היחסית של המועסקות החרדיות שלהם?
- מהן הדילמות הייחודיות שאיתם מתמודדים המעסיקים, ואיזה סוג של סיוע היו מעוניינים לקבל?
- מהן ההשפעות של תוכנית "מובילות" (הצלחתה, לימוד הפעלתה, וכד') על שיתופי פעולה עם מעסיקים?
- האם פותחו מודלי עבודה חדשים עם המעסיקים והמנטוריות?

יעדים, מטרות וראייה עתידית:

- האם ואילו התאמות ושינויים תרבותיים נעשו במכינה ובמקומות העבודה?
- מה נעשה בתחום הסיוע המשני והתשתיות בקהילה? (מלגות, מעונות לילדים, מערך הסעות...)
- מה מידת ההשפעה של מערך התמיכה על החלטת הנשים לקחת חלק בתוכנית?
- כיצד עמדה התוכנית במטרותיה וביעדיה מנקודת המבט של הגורמים המפעילים?
- האם תוכנית "מובילות" הייתה אפקטיבית? מהי מידת יעילותה ביחס לתשומות שהושקעו בה?

- כמה נשים התחילו את תוכנית ההכשרה וכמה סיימו?
- כמה מתוך הנשים שסיימו הושמו בעבודה?
- מהם היקפי המשרות ורמות השכר של הנשים שהושמו בעבודה בהשוואה למגזר הכללי באותם המקצועות?
- האם וכיצד קודמו נשים שהשתתפו בתוכנית "מובילות"?
- מהי מידת שביעות הרצון מהיבטים שונים בתוכנית (רמת ההוראה, התנהלות מול הגופים המעורבים בה, פעילות המנטוריות, קשרים מול מעסיקים) ומהן ההצעות לשיפור?
- מה היית משפרת ומה היית משמרת בפלטפורמה שיצרה תוכנית "מובילות" לקידום העסקת נשים חרדיות מצטיינות?
- כיצד את רואה את שלב ההטמעה בקידום התוכנית ובהעברתה לידי הממשלה? לדעתך איזה אגף ממשלתי אמור להפעיל את התוכנית? האם קיימת מסוגלות לקליטה של תוכנית זו? אילו בעלי תפקידים נדרשים לשם כך? או להישאר בפלטפורמה הנוכחית?

שאלות כלליות על נשים חרדיות:

- מהם המאפיינים הייחודיים של עובדות מהמגזר החרדי, היתרונות והחסרונות בהעסקתן?
- מהם הקשיים שביצירת תשתית מקומות עבודה עבור נשים חרדיות מצטיינות?
- מהם היתרונות והחסרונות בפלטפורמה שיצרה תוכנית "מובילות" לקידום העסקת נשים חרדיות מצטיינות במשק?

נספח ד': רשימת מקומות עבודה של מחזור א' וב' שנה לאחר סיום התוכנית

מקום עבודה נוכחי – שנתיים לאחר תוכנית "מובילות" – מחזור א'

מקום עבודה נוכחי	תפקיד
כללית – שירותי בריאות	מרכזת הלשכה האדמיניסטרטיבית בבית החולים בית רבקה
יוניליוור ישראל	מנהלת מגזר חרדי, הקטגוריה הקולינרית בחטיבת ccd בחברה
קרן רש"י	חשבת בנינו, אחראית על עמותת בנות
כללית רפואה משלימה	מנהלת מותג
דורוי-סאלם, משרד עו"ד	עו"ד לענייני משפחה
דלויט בריטמן אלמגור זוהר, משרד רו"ח	מנהלת בכירה
משרד החינוך	מדריכה
בנק מזרחי טפחות	מבקרת בחטיבת הביקורת הפנימית
התעשייה האווירית לישראל	רו"ח
רשות החדשנות	מנהלת מחלקת תמריצים
עמותת מעורבות – מרכז לשותפות ומעורבות בקהילה	מנכ"ל העמותה
מנורה מבטחים	ביקורת על عملות הסוכנים באגף חשבות
קרן השקעות	מייסדת, סמנכ"לית משפטית ופיתוח עסקי, ראש תחום קרנות
תוכנית "מובילות"	מנהלת התוכנית
מרכז רפואי מעיני הישועה	מנהלת מערך פסיכיאטרי

מקום עבודה נוכחי – שנה לאחר תוכנית "מובילות" – מחזור ב'

מקום עבודה נוכחי	תפקיד
משרד רוי"ח ברזילי	ביקורת חברות ועמותות, דוחות אישיים וקצת מיסים
עמותת נתיב החסד	ניהול סחר ושיווק ברשת קמעונאית בעלת עשרות סניפים ברחבי הארץ
בצלאל – אקדמיה לאמנות ועיצוב ירושלים	רכזת מנהלית, המחלקה לארכיטקטורה, רכזת מכינות
משרד החינוך	מדריכה בפיתוח מקצועי, המחוז החרדי
NovellusDx	מנהלת מעבדת מו"פ בחברת סטארט אפ
מרפאה פרטית	קלינאית תקשורת
משרד העלייה והקליטה	ממונה ביקורות וחשבונות
עמותת לחקר כתבי יד, סמינר החדש, diboor	אפיון ממשקים והוראת המקצוע
משרד הבריאות	ניהול מחלקת הגזברות, מחוז מרכז
הפניקס ביטוח	מנהלת פרויקטים ומפתחת SAP
אולפנת צביה כוכב יעקב	רכזת לשון, מנחה מורות בצוות, אחראית מילויי מקום
בית ספר מיתר – לתלמידים עם בעיות נפשיות מורכבות	רכזת טיפול, אחראית על כל צוות הטיפול (פסיכולוג, פסיכיאטר, מנחתת התנהגות מטפלים רגשיים ופרא-רפואיים) ועל ליווי ובנייה של כיתות נפשיות
המשרד להגנת הסביבה	מבקרת פנים – מבצעת בדיקות וביקורות של פעילות המשרד
מיזם "לחיות יחד" "מובילות"	מנהלת תחום תודעה ומרכזת נושא זהות יהודית במיזם "לחיות יחד", מנחה ב"מובילות"
מכבי שירותי בריאות	מחאמת טיפול בבריאות הנפש (פתחנו סניף נוסף אך עדיין בתפקיד הנ"ל עד שיגדל)
גולדמן שרותי סיעוד, המכון הישראלי לדמוקרטיה	עובדת סוציאלית, עוזרת מחקר
עיתון משפחה	מנהלת לקוחות הנהלה – שיווק, יחסי ציבור ושיתופי פעולה עם חברות "מובילות" במשק הישראלי והבינלאומי
נס טכנולוגיות בע"מ	מפתחת וראש צוות פיתוח עם אחריות על הפרויקט כולו ועל עוד מפתחת
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	חוקרת
המרכז לבריאות האישה, הדסה	מנהלת שיווק ופרסום במרכז לבריאות לב האישה
הבנק הבינלאומי	קצינת אשראי במטה הבינלאומי – אחראית על ארבעה סניפים בכל הנוגע לבקשות אשראי שלא בסמכותם
מטריקס, משטרת ישראל	מפתחת מערכת לניתוח נתונים במטרה

נספח ה': לוחות

לוח נ-1

מקורות מידע על מסלול ההכשרה לפי שלבים

אחרות		מובילות						
%	שלב א'	%	סה"כ	%	שלב ב'	%	שלב א'	
100.0%	60	100.0%	50	100.0%	28	100.0%	22	7 מקורות מידע על מסלול ההכשרה
1.7%	1	2.0%	1	0%0.	0	4.5%	1	1 מורה/מנהל בחיכון שבו למדתי
25.0%	15	20.0%	10	25.0%	7	13.6%	3	2 חברות
6.7%	4	10.0%	5	7.1%	2	13.6%	3	3 משפחה
21.6%	13	28.0%	14	35.7%	10	18.2%	4	7 עיתונות חרדית
20.0%	12	16.0%	8	14.3%	4	18.2%	4	8 אינטרנט
20.0%	12	16.0%	8	10.7%	3	22.7%	5	9 מוסד להשכלה גבוהה
5.0%	3	8.0%	4	7.2%	2	9.2%	2	12 אחר

נספחים

סה"כ						אחרות			
%	מספר	%	שלב ב'	%	שלב א'	%	מספר	%	שלב ב'
100.0%	163	100.0%	81	100.0%	82	100.0%	113	100.0%	53
2.5%	4	2.5%	2	2.4%	2	2.7%	3	3.8%	2
20.2%	33	18.5%	15	22.0%	18	20.4%	23	15.1%	8
8.6%	14	8.6%	7	8.5%	7	8.0%	9	9.4%	5
27.6%	45	34.6%	28	20.7%	17	27.4%	31	34.0%	18
19.6%	32	19.8%	16	19.5%	16	21.2%	24	22.6%	12
15.3%	25	9.9%	8	20.7%	17	15.0%	17	9.4%	5
6.2%	10	6.3%	5	6.2%	5	5.3%	6	5.7%	3

לוח נ-2
סוג ההכשרה של ה"מובילות" וה"אחרות" לפי שלבים

אחרות			מובילות						
שלב א'		סה"כ		שלב ב'		שלב א'			
מספר	%	מספר	%	מספר	%	מספר	%	מספר	
5	20.5%	9	13.2%	5	21.7%	5	0.0%	0	תוכנה
3	29.5%	13	26.3%	10	17.4%	4	40.0%	6	כלכלה
4	20.5%	9	18.4%	7	13.0%	3	26.7%	4	חשבונאות
1	9.1%	4	7.9%	3	4.4%	1	13.3%	2	משפטים
10	4.5%	2	2.6%	1	0.0%	0	6.7%	1	פסיכולוגיה וטיפול
12	6.9%	3	15.8%	6	21.8%	5	6.7%	1	חינוך
1	4.5%	2	2.6%	1	0.0%	0	6.6%	1	תקשורת
4	4.5%	2	5.3%	2	8.7%	2	0.0%	0	עיצוב, אדריכלות וגרפיקה
5	0.0%	0	7.9%	3	13.0%	3	0.0%	0	אחר
45	100.0%	44	100.0%	38	100.0%	23	100.0%	15	סה"כ

נספחים

סה"כ						אחרות		
סה"כ		שלב ב'		שלב א'		סה"כ		שלב ב'
%	מספר	%	מספר	%	מספר	%	מספר	%
15.0%	19	14.7%	10	15.3%	9	15.7%	14	11.1%
20.5%	26	10.3%	7	32.2%	19	18.0%	16	6.7%
15.7%	20	10.3%	7	22.0%	13	14.6%	13	8.9%
6.3%	8	2.9%	2	10.2%	6	5.6%	5	2.2%
10.2%	13	14.7%	10	5.1%	3	13.5%	12	22.2%
16.5%	21	25.0%	17	6.7%	4	16.9%	15	26.7%
3.1%	4	1.5%	1	5.1%	3	3.4%	3	2.2%
6.3%	8	8.8%	6	3.4%	2	6.7%	6	8.9%
6.4%	8	11.8%	8	0.0%	0	5.6%	5	11.1%
100.0%	127	100.0%	68	100.0%	59	100.0%	89	100.0%

רשימת המקורות

- איבנבויס, רחלי, ולי כהנר (2016). נשים חרדיות במאה ה-21, חוברת הכנס, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- איבנבויס, רחלי, ולי כהנר (2017). מנהיגות אזרחית בקהילה החרדית, חוברת הכנס, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- אלאור, תמר (1992). משכילות ובורות: מעולמן של נשים חרדיות, תל אביב: עם עובד.
- אלאור, תמר, וערן נריה (2003). "המשוטט החרדי": צריכת זמן ומרחב בקרב האוכלוסייה החרדית בירושלים", בתוך: עמנואל סיון וקימי קפלן (עורכים), חרדים ישראלים: השתלבות בלא טמיעה?, ירושלים: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד, עמ' 171-196.
- בארט, ענת, ועדיטל בן ארי (2014). "אחרי שהמזבח מוריד דמעות: התמודדות אישית וחברתית עם גירושין בחברה החרדית, כתב עת לחקר החברה החרדית 1: 100-126.
- בכר, ורד (2015). סקר מטעם מכון שחרית: נשים חרדיות – בין שמירה על הגחלת החרדית לחשיפה לעולם המודרני, ירושלים: מכון שחרית.
- גולדפרב, יעל (2011). הכשרה חלופית בסמינרים לנשים, ירושלים: מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת. גלבוץ, חיה (2014). "ממרחק תביא לחמה": עובדות חרדיות בשוק ההייטק הישראלי, עבודת מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- גלבוץ, חיה (2015). ממרחק תביא לחמה: עובדות חרדיות בשוק ההייטק הישראלי, ירושלים: מכון שלום הרטמן.
- הורביץ, נרי (2000). "החרדים והאינטרנט", כיוונים חדשים 2: 33-37.
- הכהן, אביעד, ולי כהנר (2011). "בן עשרים לרדוף? על פוטנציאל ההשתלבות של בני החברה החרדית בגילאי 18-22", פורום קיסריה, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- הלר, שרה (2014). נשים חרדיות הלומדות במסגרות אקדמיות: הקשר בין משתנים אישיים ומוסדיים להישגים בלימודים ולעמדות ערכיות, עבודת דוקטור, אוניברסיטת בן-גוריון.
- זיכרמן, חיים (2014). שחור כחול-לבן: מסע אל תוך החברה החרדית בישראל, תל אביב: ידיעות אחרונות.
- זיכרמן, חיים, ולי כהנר (2012). חרדיות מודרנית: מעמד ביניים חרדי בישראל, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- חקה, יוחאי (2004). בין קודש לתכל'ס: גברים חרדים לומדים מקצוע, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- כהן, בצלאל (2005). מצוקה ותעסוקה בחברה החרדית: מבט מבפנים, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- כהנר, לי (2014). הכשרה מקצועית ותעסוקה בקרב נשים חרדיות, דוח מחקר הערכה מסכם לתכנית "צופיה", ירושלים: משרד הכלכלה.

- כהנר, לי (2015). סקר ייעודי בקרב תושבי הערים החרדיות החדשות, דוח פנימי, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- כהנר, לי (2017א). "על קו תפר תרבותי וגיאוגרפי: קהילות חרדיות מודרניות בעיר מעורבת", *תרבות דמוקרטית* 17: 159-202.
- כהנר, לי (2017ב). "נשים חרדיות מודרניות המתהלכות על 'קו התפר': מרחבים של זהות, אחרות וסולידריות", *דברים* 10: 109-136.
- כהנר, לי, גלעד מלאך ומאיה חושן (2017). *שנתון החברה החרדית בישראל*, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- לב-און, אלעזר, ורבקה נריה-בן-שחר (2009). "'פורומים משלהן': עמדות ביחס לאינטרנט בקרב הגולשות בפורומים סגורים המיועדים לנשים חרדיות", *מסגרות מדיה* 4: 67-105.
- לב-און, אלעזר, ורבקה נריה-בן-שחר (2013). "מגדר דת וטכנולוגיה חדשה: עמדות והתנהגויות ביחס לשימוש באינטרנט בסביבת עבודה ממוחשבת", *מגמות* 49: 236-272.
- לופו, יעקב (2003). *מפנה בחברה החרדית: הכשרה מקצועית ולימודים אקדמיים*, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- ליאון, ניסים (2017). *פרק המבוא לקובץ המאמרים בנושא החרדיות המודרנית, תרבות דמוקרטית* 17: 9-18.
- ליוש, בלה (2014). *נשות הסף: נשים חרדיות מול השינוי המודרני*, תל אביב: רסלינג.
- ליוש, בלה (2015). "דרכי התמודדות של נשים חרדיות עם שינויים המתחוללים בחברתן בתחומי ההשכלה, התעסוקה והפנאי", *כתב עת לחקר החברה החרדית* 3: 26-55.
- מילצקי, יהודית (2017). *מפרנסות על החומה – נשים חרדיות בסביבת עבודה הטרוגנית*, ירושלים: המכון החרדי.
- מלאך, גלעד (2014). *על טהרת התואר – לימודים אקדמיים במגזר החרדי*, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- מלאך, גלעד, מאיה חושן, ולי כהנר (2016). *שנתון החברה החרדית בישראל*, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- מלאך, גלעד, דורון כהן, וחיים זיכרמן (2016). *מכניסה לתעסוקה לתעסוקה מכניסה: תכנית אב לתעסוקת חרדים*, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- מלאך, גלעד, ולי כהנר (2017). "נגיעות מודרניות או חרדיות מודרנית? אומדן מספרי לתהליכי המודרניזציה בחברה החרדית", *תרבות דמוקרטית* 17: 19-52.
- מלאך, גלעד, לי כהנר, ואיתן רגב (2016). *תכנית החומש של המל"ג לאוכלוסייה החרדית לשנים תשע"ב-תשע"ו: מחקר הערכה והמלצות לחומש הבא*, ירושלים: המל"ג.
- מלחי, אסף (2009). *מיפוי מעסיקי חרדים ועמדותיהם*, ירושלים: מינהל מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת.
- מלחי, אסף, ומרים אברמובסקי (2016). *שילוב בית משפחה ועבודה בקרב נשים חרדיות*, ירושלים: משרד הכלכלה.

- מלחי, אסף, בצלאל כהן, ודן קאופמן (2008). חרדים לעתידים: עמדות וחסימים ביחס ללימודים גבוהים במגזר החרדי, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- מעורבות (2013א). מסמך רקע להקמת הארגון, ירושלים ובני ברק: ארגון מעורבות.
- מעורבות (2013ב). "מעורבות": פמיניזם חרדי בהתהוות, ירושלים ובני ברק: ארגון מעורבות.
- נריה-בן-שחר, רבקה (2013). מגדר, דת וטכנולוגיה חדשה: תפיסות, עמדות, דפוסי התנהגות ושימוש באינטרנט בקרב נשים חרדיות העובדות בסביבות עבודה ממוחשבות, ירושלים: מכון ירושלים.
- נריה-בן-שחר, רבקה (2015). "להיות אישה של תלמיד חכם: כיצד נתפסת המציאות הכלכלית של חברת הלומדים בעיני נשים", כתב עת לחקר החברה החרדית 2: 169-192.
- סיון, עמנואל, וקימי קפלן (2003). חרדים ישראלים: השתלבות בלא טמיעה?, ירושלים: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- סופר-פורמן, חגית (2012). שילוב קבוצות מיעוט בשוק העבודה: המקרה של חרדים בישראל, עבודת דוקטור, אוניברסיטת תל אביב.
- פרידמן, מנחם (1988). האישה החרדית, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- פרידמן, מנחם (1995). "האישה החרדית", בתוך: יעל עצמון (עורכת), אשנב לחיי נשים בחברות יהודיות, ירושלים: מכון זלמן שזר, עמ' 273-290.
- פרידמן, מנחם (1998). "כל כבודה בת מלך חוצה": האישה החרדית", בתוך: דוד יואל אריאל, מאיה ליבוביץ ויורם מזור (עורכים), ברוך שעשני אישה?, תל אביב: ידיעות אחרונות וספרי חמד, עמ' 18-25.
- צרפתי, אורלי, ורותן בלייס (2002). "בין מובלעת תרבותית ל'מובלעת וירטואלית': החברה החרדית והמדיה הדיגיטלית", קשר 32: 47-56.
- קוליק, ליאת (2013). תחושת העצמה וחוסן תעסוקתי בקרב נשים חרדיות המצויות בשוק העבודה, חיפה: מכון שמואל נאמן, טכניון.
- קלעגי, תהילה (2010). בין הפאה לרעלה: מבט השוואתי על תהליכי אקדמיזציה בקרב נשים בחברות שמרניות – החברה החרדית והחברה הברדווית בישראל, עבודת דוקטור, אוניברסיטת בר-אילן.
- קלעגי, תהילה, וארנה בראון-לוינסון (2017א). "משמרנות מתגוננת לשמרנות מתמודדת: אסטרטגיית התרבות של חרדים אקדמאיים במרחב התעסוקתי", כתב עת לחקר החברה החרדית 4: 28-54.
- קלעגי, תהילה, וארנה בראון-לוינסון (2017ב). השתלבות מתבדלת: חרדים אקדמאים במשק הישראלי, מחקר מדיניות 115, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- קפלן, קימי (2007). בסוד השיח החרדי, ירושלים: מרכז זלמן שזר.
- רגב, איתן (2017). דפוסי השתלבות החרדים בשוק העבודה: ניתוח פנים-חרדי והשוואה רב-מגזרית, ירושלים: מכון טאוב.
- רידר-אינדורסקי, אסתי (2014). פמיניזם חרדי, נייר עמדה, ירושלים ובני ברק: ארגון מעורבות.
- רידר-אינדורסקי, אסתי (2018). ושאנין נראות – פמיניזם חרדי: המקרה של "לא נבחרות לא בוחרות", חיפה: פרס.

- Cahaner, Lee, & Yoel Mansfeld (2012). "A Voyage from Religiousness to Secularity and Back: A Glimpse into Haredi Tourists," *Journal of Heritage Tourism*, 7 (4): 301–322.
- El-Or, Tamar (1993). "Are They Like Their Grandmother? A Paradox of Literacy in the Life of Ultra-Orthodox Jewish Women," *Anthropology and Education Quarterly*, 24 (11): 61–68.
- El-Or, Tamar (1995). "Ultra-Orthodox Jewish Women", in: Shlomo Deshen (ed.), *Israeli Judaism: The Sociology of Religion in Israel*, New Brunswick: Transaction, pp. 149–169.
- El-Or, Tamar (1997). "Visibility and Possibilities: Ultra-Orthodox Jewish Women between the Domestic and Public Spheres," *Women's Studies International Forum*, 20 (5), pp. 149–169.
- Mansfeld, Yoel, & Lee Cahaner (2013). "Ultra-Orthodox Jewish Tourism: A Differential Passage Out of a Socio-Cultural Bubble to the 'Open Space'," *Tourism Analysis*, 18 (1): 15–27.
- Neriya-Ben Shahar, Rivka (2017). "The Medium Is the Danger: Discourse about Television among Amish and Ultra-Orthodox (Haredi) Women", *Journal of Media and Religion*, 16 (1): 27–38.
- Neriya-Ben Shahar, Rivka, & Elazar Lev-On (2011). "Gender, Religion, and New Media: Attitudes and Behaviors Related to the Internet among Ultra-Orthodox Women Employed in Computerized Environments," *International Journal of Communication*, 5: 875–895.
- Rashi, Turiel (2012). "The Kosher Cell Phone in Ultra-Orthodox Society: A Technological Ghetto within the Global Village?" in: Heidi A. Campbell (ed.), *Digital Religion: Understanding Religious Practice in New Media Worlds*, London: Routledge, pp. 173–181.

נשים חרדיות מובילות

www.idi.org.il



המכון הישראלי
לדמוקרטיה

ד"ר לי כהנר היא חוקרת בתוכנית "חרדים בישראל" במכון הישראלי לדמוקרטיה ומרצה בכירה בחוג לגיאוגרפיה ולימודי סביבה במכללה האקדמית לחינוך אורנים. תחום מומחיותה המרכזי הוא המרחב החרדי בישראל.

מסת"ב: 2-229-519-965-978

יוני 2018