

גיליון מס'
20

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה

אדם ועבודה

People at Work: Israel Journal of Career Development

אדר ב', תשפ"ד, מרץ, 2024

4	בניה מלאכותית: איום או הזדמנות ליועצי ויועצות קריירה? קלה ריספלר
17	לנווט עם מצפן המשמעות בשבילי החיים והקריירה: על משמעות ויעוץ קריירה פניית רוסו-נצר
25	"זהות של מסוגלות" בעולם העבודה - מודל העבודה של "מרופין לקריירה" בנימין החמי וליאורה בן יהודה
34	לאחד את ה'בפנים' עם ה'בחוץ': דונלד ויניקוט כפסיכולוג תעסוקתי ברק פיק
40	מוכנות פסיכו-חברתית ללימודים אקדמיים ואוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים חרדים לתואר ראשון בישראל נורית סאול ויוליה ליפשיץ-ברזילר
49	הקשר בין אי-החלטיות לגבי בחירת מקצוע לבין החלפת תחומי הלימוד במהלך התואר הראשון תמר מלכה גדרון, נועה סקה, איתמר גתי
57	סקירת ספר: Rethinking Work: Essays on Building a Better Workplace Edited by David L. Blustein and Lisa Y. Flores, Routledge, 2023 בני בנימין
61	קישורים לספרות מקצועית בני בנימין

אייילת

האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה

<http://www.ayellet.org.il/>

contact@ayellet.org.il

ת"ד 45189 חיפה, 31451

facebook.com/groups/adamvavoda

facebook.com/groups/ayellet

Ayellet-linkedin

מן המערכת...

בתקופה הנוכחית כולנו מתפללים לשלום כל אלה ששילמו ומשלמים מחיר אישי כבד עקב אירועי 7.10. כולנו גם ערים לאתגרים תעסוקתיים וכלכליים עמם חיילי המילואים מתמודדים כאשר משתחררים. לכן בהזדמנות זו אנו מזמינים מאמרים מקוריים לגיליון הבא של אדם ועבודה המתייחסים להתערבויות נוכח מצב זה, הן ממטפלים (פסיכולוגים, יועצים, מאמנים ועו"ס) והן מעובדי משאבי אנוש בארגונים.

בגיליון מס' 20 אנו מביאים מגוון מאמרים מזוויות שונות של עולם התעסוקה והקריירה. התפרצות הבינה המלאכותית (AI) לחיינו בשנה האחרונה באמצעות ChatGPT ויישומים רבים אחרים מציתה את הדמיון, הן בתועלתה והן בסיכונה. **ד"ר קלרה ריספולר** מביאה לנו סקירה על יישומי AI שונים שעשויים להעשיר ולשדרג את עבודת יועצי קריירה. לצד כניסת כלי עבודה חדשניים קיים גם עניין גובר של תפקיד משמעות העבודה עבור הפרט. **ד"ר פנינית רוסו-נצר** דנה במשמעות חיפוש המשמעות בעבודה ואיך יועץ הקריירה יכול לשלב סוגייה זו בייעוץ. **ברק פיק** אימץ מושגי יסוד מהפסיכיאטר דונלד ויניקוט ומראה לנו איך ניתן להשתמש בהם כדי להוציא נועצת מתקיעות.

רובינו מכירים את "מרופין לקריירה", השירות שמלווה סטודנטים עם מגבלות למידה במכללה הטכנולוגית רופין. בגיליון זה **ד"ר בנימין הוזמי וליאורה בן-יהודה** פורסים את המודל ושיטת העבודה שלהם עם המוקד בטיפוח המסוגלות העצמית. מחממת לימודי קריירה באוניברסיטה העברית אנו מקבלים שני מחקרים העוסקים בהשתלבות בהשכלה גבוהה. **נורית סאול וד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר** בדקו איך אופי המוסד של לימודים גבוהים משפיע על שביעות רצונם של סטודנטים חרדים. במחקר השני **תמר מלכה גדרון, פרופ' נועה סקה ופרופ' איתמר גתי** חקרו את המקום של אי-החלטיות בקרב סטודנטים שהחליפו חוגי לימוד.

יצא ספר חדש (באנגלית) בעריכת הפרופסורים דוד בלושטיין וליסה פלורס מארה"ב (Rethinking work: Essays on building a better workplace). **ד"ר בני בנימין** סקר את הספר, הכולל 44 התייחסויות מאנשי מפתח בתחום על איך לשפר סביבת העבודה בכלל והזדמנויות לעבודה מכבדת בקרב כלל ובקרב אוכלוסיות שוליים בפרט. אנו מקנחים את הגיליון במדור קישורים, ערוך ע"י **ד"ר בני בנימין**, בו ניחשף למאמרים שהתפרסמו לאחרונה בעברית ובאנגלית בנושאים חמים כמו AI בייעוץ, השלכות מתכונת העבודה ההיברידית, וכן התייחסויות למלחמה בהקשר התעסוקתי.

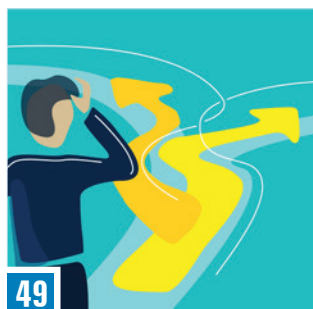
אנו מודים לפרופ' **הדסה ליטמן-עובדיה**, **ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר** ו**סימה מעוז** על תרומותיהן לגיליון זה

בברכת קריאה מהנה ממערכת אדם ועבודה,

ד"ר בני בנימין (יו"ר), פרופ' (אמריטה) עפרה אשכול-נבו, פרופ' (אמריטוס) איתמר גתי, פרופ'

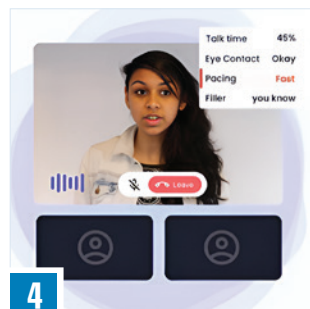
(אמריטה) חדוה בראונשטיין-ברקוביץ וקרן לוי-בוקין

הקשר בין אי-החלטיות לגבי
בחירת מקצוע לבין החלפת
תחומי הלימוד במהלך
התואר הראשון
תמר מלכה גדרון, נועה סקה,
ואיתמר גתי



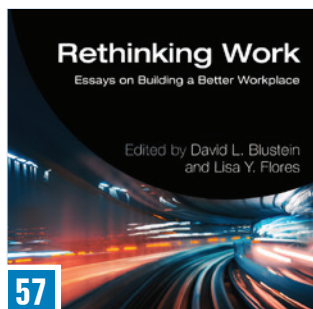
49

בינה מלאכותית: איום או
הזדמנות ליועצי ויועצות
קריירה?
קלרה ריספלר



4

סקירת ספר
בני בנימין



57

לנווט עם מצפן המשמעות
בשבילי החיים והקריירה:
על משמעות וייעוץ קריירה
פנינית רוסו-נצר



17

קישורים לספרות מקצועית
ערך: בני בנימין



61

'זהות של מסוגלות'
בעולם העבודה - מודל
העבודה של 'מרופין'
לקריירה'
בנימין הוזמי
וליאורה בן יהודה



25

הנחיות למחברים



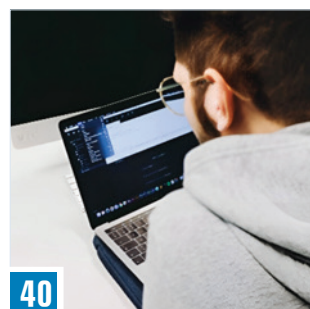
63

לאחד את ה'בפנים' עם
ה'בחוץ' - דונלד ויניקוט
כפסיכולוג תעסוקתי
ברק פיק

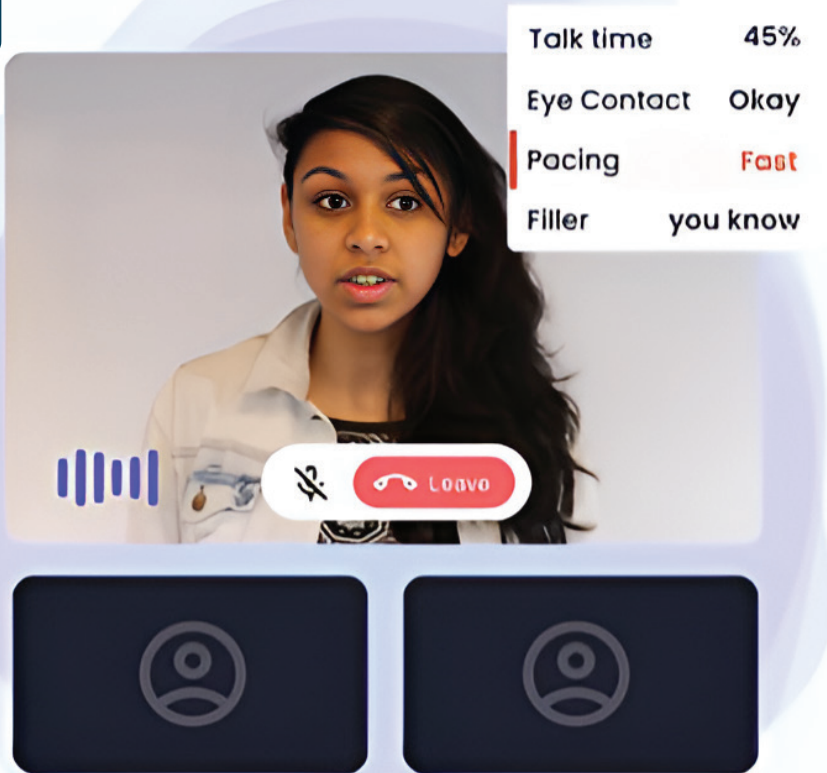


34

מוכנות פסיכו-חברתית
ללימודים אקדמיים
ואוריינטציות להשכלה גבוהה
בקרב סטודנטים חרדים
נורית סאול
ויוליה ליפשיץ-ברזילר



40



בינה מלאכותית: איום או הזדמנות ליועצי ויועצות קריירה?

קלרה ריספלי

“אנו חיים בחברה התלויה לחלוטין במדע ובטכנולוגיה, וכמעט אף אחד בה לא יודע דבר על מדע וטכנולוגיה.” קרל סייגן

תקציר: הבינה המלאכותית (Artificial Intelligence – AI) היא טכנולוגיה ממוחשבת שביכולתה לשפר את היעוץ לקריירה במגוון היבטים: לספק ליועצים וללקוחותיהם ידע רלוונטי, לזהות תחומי קריירה אפשריים, לפתח מיומנויות, לנסח מסמכים ולעקוב אחר התקדמות ביישום החלטות. בעידן העבודה החדש תחום היעוץ לקריירה - כמו תחומים רבים אחרים - עובר שינוי, ואנו כיועצים חייבים להתפתח בעקבותיו. במאמר זה יסקרו כלים מבוססי-AI ותרומתם ליעוץ לקריירה. חשוב להדגיש כי AI אינה יכולה להחליף לחלוטין את הגורם האנושי בתחום. יועצי קריירה עדיין נדרשים לגלות אופן קשבת ללקוחות שלהם כדי להעניק את התמיכה וההכוונה האישית שהם זקוקים לה. על כן במאמר זה יוסבר מדוע חשוב ליישם ביעוץ לקריירה מודל היברידי - המשלב בין הגורם הטכנולוגי ובין הגורם האנושי.

מבוא

עולם העבודה מושפע מההתפתחות המהירה של חידושים טכנולוגיים וממסלולי קריירה דינמיים, לכן נדרשת מהעובדים יכולת הסתגלות גבוהה לשינויים תכופים תוך כדי הנעה עצמית (Strack et al., 2021). בעולם זה צפוי שהבינה המלאכותית (Artificial Intelligence – AI) תהיה כלי רב עוצמה בתחומים פסיכולוגיה תעסוקתית ויעוץ לקריירה ותסייע במגוון היבטים: תהליכי הבחירה של תחום הלימודים, הכשרה, הסבה מקצועית ומציאת עבודה ועוד (אללוף וקרליץ, 2021; בנימין, 2023; Sampson et al., 2020). לפיכך פסיכולוגים תעסוקתיים ויועצי קריירה ישכילו אם יטמיעו את כוחה של טכנולוגיה זו בעבודתם (Kettunen & Sampson, 2019), ואנשי מקצוע שירכשו ידע וכישורים חדשים יוכלו לענות ביתר אפקטיביות ויעילות על הדרישות המתפתחות של השוק בהתאם לתחומי ההתמחות והעיסוק

¹ ד"ר קלרה ריספלי, יועצת ארגונית ומרצה בכירה במכללת עמק יזרעאל clararispler.com crispler@yvc.ac.il

שלהם. עם זאת, לבניה המלאכותית יש יתרונות וחסרונות והשימוש בה מאתגר. במאמר זה תידון השפעת AI על הייעוץ לקריירה ובתוך כך ייבחנו היתרונות, החסרונות והאתגרים הנלווים לשימוש בה.

השפעת הבניה המלאכותית על עולם העבודה

AI הוא תחום במדעי המחשב העוסק ביכולת של מערכות מחשב ללמוד ולבצע משימות שאינטליגנציה אנושית נדרשת לביצוען (Xu, 2019). הוא כולל מגוון טכנולוגיות, כגון למידת מכונה, עיבוד שפה טבעית, ראייה ממוחשבת ורובוטיקה. אחד הכלים מבוססי-AI הוא ה-ChatGPT. השקתו בנובמבר 2022 עוררה הדים רבים בעולם כולו וסומנה כ-"Game Changer" בזכות יכולתו ללמוד דפוסים ממאגרי נתונים ועל סמך למידה זו ליצור לאחר מכן תוכן חדש בשיחה "טבעית" (Lock, 2022).

המחקר בתחום הבניה המלאכותית אומנם צעיר יחסית, אך עולה ממנו כי המשתמשים בה מדווחים על חוויה מפתיעה לטובה (Skjuve et al., 2023). כמו כן כלים מבוססי-AI צפויים לחולל שינויים דרמטיים בעולם העבודה הן מבחינת מגוון המקצועות והעיסוקים והן מבחינת תהליכי העבודה (Dwivedi et al., 2023). בהתאם לכך, מקצועות רבים עלולים להיעלם עם הזמן, בעוד אחרים יתווספו והביקוש לאנשי מקצוע מסוימים יגדל. כך למשל כבר כיום נראה שהביקוש למומחים בתחומי הטכנולוגיה והנתונים הולך וגדל (Mudholkar et al., 2023).

מדו"ח שפרסם הפורום הכלכלי העולמי ב-2023 על העבודות בעתיד (World Economic Forum, 2023) עולה כי 44% מהכישורים של העובדים יעברו שינוי משמעותי בחמש השנים הבאות. כך למשל, תגדל החשיבות לרכישת מיומנויות קוגניטיביות וידע טכנולוגי ולהפגנת חשיבה אנליטית ויצירתיות (Rispler, 2023). כמו כן כלים מבוססי-AI מאפשרים לבצע, ללא התערבות של גורם אנושי, משימות רוטיניות במקצועות רבים - כגון רפואה (Dicuonzo et al., 2023), משפטים (Villata et al., 2022), חשבונאות (Coman et al., 2023) ולוגיסטיקה (Spring et al., 2022). מלבד זאת AI מאפשרת לעובדים להתמקד בתפקידים בעלי ערך מוסף גבוה הדורשים חשיבה אסטרטגית ויצירתית, בעוד הכלים המבוססים עליה מבצעים משימות שגרתיות. יתרון נוסף של ה-AI מתגלם ביכולתה לסייע כיום בתחומים "רכים" שנדרש גלגול בהם רגישות והבנה של רגשות אנושיים - כגון הטיפול הנפשי.

בניה מלאכותית "אנושית"

טכנולוגיות דיגיטליות הפכו לחלק בלתי נפרד מחיי היום-יום שלנו, ובעשורים האחרונים אנו עדים למהפכה בדרך של אנשים לתקשר, לעבוד ולבלות הודות לפיתוחים טכנולוגיים - כגון האינטרנט, הטלפון החכם ורשתות חברתיות מקוונות. אשר ל-AI, אומנם הכלים המבוססים עליה - למשל ChatGPT4 ו-Gemini - הם חסרי אינטליגנציה רגשית ורגשות אנושיים אמיתיים, אך ביכולתם לנהל שיחה שמעניקה למשתמש הרגשה "טבעית" בהתאמה לבקשות קודמות ולכלל האינטראקציה המתרחשת בינם ובין המשתמש. לפיכך הגיוני שפלטפורמות מבוססות-AI יכולות לסייע בשלבים ובמצבים שונים של ניהול הקריירה - תמיכה, יעוץ ותהליכי קבלת החלטות (Zaidi et al., 2021).

בניה מלאכותית בשירות הייעוץ לקריירה

כבר כיום ה-AI מוטמעת בתהליכי ייעוץ קריירה - למשל באיסוף נתונים ומידע שימושי או בסיוע ישיר ללקוחות (Sampson et al., 2020). זוהי מגמה חדשה יחסית של שילוב AI בייעוץ, וחשוב להבין ולהפנים אותה. השימוש הנרחב ב-AI במקצועות רבים, ביניהם בתחום הטיפול, מעלה את השאלה מהם ההבדלים בין אינטראקציה המתקיימת בין אדם למערכת מבוססת-AI לבין אינטראקציה אנושית המתקיימת בין שני אנשים (Korteling et al., 2021). בתחום הייעוץ לקריירה אנו מורגלים שהקשר האישי הנוצר בין

הנועץ ליועץ הוא תנאי בסיסי להצלחת התהליך, אולם לאחרונה מבינים שגם בתחום זה יש טווח רחב מאוד של שירותים שהנועץ יכול להפיק מהם תועלת גם אם הוא לא מקבל אותם מגורם אנושי (Suresh et al., 2021).

אומנם יש סוגים שונים של מודלים וגישות לייעוץ לקריירה, אך לכולם מטרה משותפת, והיא לסייע לאנשים להבין את עצמם ואת מטרות הקריירה שלהם על הצד הטוב ביותר. תהליך הייעוץ מתחיל לעתים קרובות בהערכה של הנועץ, ובה היועץ בודק את הכישורים, הערכים, תחומי העניין וההעדפות של הנועץ. לאחר מכן היועץ מסייע לנועץ לזהות את האפשרויות העומדות בפניו (למשל תחומי הקריירה המתאימים לו ביותר), מקנה מידע רלוונטי ומסייע לנועץ לפתח תוכנית פעולה להשגת מטרותיו ולתמיכה בתהליך קבלת ההחלטות. על פי נקודת המבט המסורתית של ייעוץ לקריירה אנו מורגלים לחשוב שבאינטראקציות אישיות יש חשיבות מרבית לאינטליגנציה הרגשית של היועץ ולקשר האישי שנוצר בינו ובין הנועץ, אולם יש עדויות שלפיהן יישומים מבוססי-AI יכולים לסייע משמעותית לשירות האנושי שמעניקים יועצי קריירה (Akkök et al., 2021; Alexandre, 2020). הסיבה לכך היא שיישומים מבוססי-AI יכולים לנהל כמות רבה של נתוני מידע ביעילות ולאורך זמן בהתאמה אישית. **בדרך כלל מזינים ליישומים האלה כקלט, נתונים אישיים שנאספו מהנועצים - למשל מטרות קריירה, כישורים, ניסיון בעבודה, השכלה והאתגרים איתם הם מתמודדים במסלולים המקצועיים שלהם, לכן יש בהם התאמה אישית.**

להלן דוגמאות לדרכים שבהן יישומים המבוססים על בינה מלאכותית יכולים לסייע בתהליכי ייעוץ לקריירה:

הערכה ראשונית (Intake)

לשם הערכת המצב הקיים של הנועץ ומיפוי המיומנויות והיכולות שלו, יש יישומים כגון VMock שמסוגלים לנתח קורות חיים, לדלות כישורים ולהעניק משוב מפורט כיצד להתקדם מקצועית בעזרת המלצות על קורסים או הסמכות. בסקר שנערך מטעם FutureLearn, פלטפורמת חינוך דיגיטלית בריטית, הומחש כיצד AI עשוי להועיל כמשאב לחיפוש העבודה של הנועץ (FutureLearn, n.d). הסקר כלל שני שלבים: בשלב הראשון הנחו את ה-AI (GPT-3) להמליץ על קורסים מקוונים למי שמחפש קפיצת מדרגה בקריירה. בשלב השני נערך סקר בהשתתפות אנשי מקצוע בתחום משאבי אנוש העובדים במגוון תעשיות שונות, ובו ביקשו מהם לדרג את מידת האפקטיביות של תשובות ה-AI. מהממצאים עולה כי 59% מהנסקרים העריכו שתשובת המערכת עשויה לסייע לנועצים לפתח את שלב ההתפתחות הבא בקריירה שלהם.

חיפוש משרות ומידע על שוק העבודה

הטכנולוגיה של הבינה המלאכותית ברמתה הנוכחית מסוגלת לסייע במגוון תחומים: בניית תהליך יעוץ (ראו דוגמאות בנספחים), זיהוי יעדי קריירה וחקר הזדמנויות לעבודה ומציאת משרות פנויות בתחום הרצוי. המשתמש יכול להזין את המערכת בשאלות על תפקידים ועל חברות כדי להבין מה המעסיקים מחפשים וכיצד להתאים את הניסיון והכישורים - למשל בתוכן קורות החיים או לקראת תהליך המיון. כמו כן במערכות מבוססות AI, דוגמת Indeed ו-JobToday, מתאימים את מילות המפתח המתארות מיומנויות בקורות החיים למיומנויות המבוקשות במודעות שמתפרסמות בהן משרות ואף מציעים למשתמש אילו מיומנויות לפתח או לרכוש כדי להגדיל את הסיכוי שלו להתקבל לעבודה. חלק ממערכות אלו אף סורקות פוסטים במדיה החברתית על חוויות של מועמדים לאחר ראינות עבודה בחברה מסוימת ומסייעות לחיפוש משרות בהתאמה אישית על פי פרמטרים שמגדירים המשתמשים (<https://www.businessinsider.com>) יש גם מערכות תומכות החלטה מבוססות-AI, למשל Lifology ו-Jobiri ובהן מנתחים מיומנויות של

משתמשים ומתווכים ביניהם לבין דרישות השוק בהתבסס על ניתוח נתוני עתק. דוגמה נוספת למערכת תומכת החלטה היא סיס' (cici-careers-chatbot, וראו סרטון הסבר About CICI). זהו צ'אטבוט ייעוץ לקריירה שבעזרתו יכולים, בעיקר תלמידים, לקבל מידע והכוונה בסיסית לניהול הקריירה שלהם. שפת הפיתוח שלו הייתה אנגלית, אך ניתן לתרגם אותו לשפות שונות, והוא כולל פונקציית המרת טקסט לדיבור כדי לתמוך באנשים שיש להם העדפות למידה שונות. נוסף על כך, לוח המחוונים בצ'אטבוט הזה מאפשר להוסיף מידע על המשתמש (מגדר, מוצא אתני, גיל, סוגי החיפושים המתבצעים והמקצועות המובילים, שעת השימוש ביום) לניתוח הצרכים שלו.

מלבד זאת, מערכות AI מאפשרות להכין קורות חיים ופרופיל בלינקדאין ביתר קלות. כך למשל, המשתמש יכול להעתיק את פרטי קורות חייו ל-ChatGPT, ClaudeAI, Perplexity או Gemini ולבקש מהמערכת ליצור סיכום כתוב היטב על הכישורים, החוויות ומטרות הקריירה שלו גם בעברית. כמו כן שורש ואחרים (Suresh et al., 2021) ערכו מחקר אמפירי, ובמסגרתו פיתחו צ'אטבוט מבוסס-AI ושבעזרתו יכולים סטודנטים ובוגרי אוניברסיטאות לקבל ייעוץ לקריירה. בשלב הראשון של פיתוחו, נערך סקר בהשתתפות סטודנטים ובוגרי אוניברסיטאות במטרה לזהות את התכונות שיש לשלב בצ'אטבוט, וזאת כדי שיוכל להגיב לשאלות מהמשתמשים ולקבל את המשאבים המתאימים לפלט הנדרש. בסוף שלב הפיתוח נמצא כי מדגם מייצג מן המשתתפים דיווחו שהצ'אטבוט הצליח להבין את כוונת ההודעות ששלחו לו ולספק להם תגובה מתאימה.

הכנה לראיונות ומיון

המשתמש יכול לשאול את המערכת שאלות על תפקידים ועל חברות כדי להבין מהן הדרישות של המעסיקים וכיצד להתאים להן את הניסיון ואת הכישורים שלו - למשל בתוכן של קורות החיים או לקראת תהליך המיון. יש יישומים מבוססי-AI שיכולים לסייע בהערכת המיומנויות והכישורים של הנועץ ולתת לו משוב כיצד להתקדם מקצועית באמצעות המלצות על קורסים או הסמכות מסוימות שיכולות לסייע להתפתחות המקצועית שלו. כך למשל במערכת Pymetrics יש משחקים ותרגילים קוגניטיביים שנועדו להעריך את כישורי המועמד ולשבץ אותו למשרות שהכי מתאימות לו. לפיכך ניתן לתרגל באמצעותה הכנה לתהליך המיון. כמו כן מערכת דוגמת Interview Prep AI יכולה לסייע למועמדים בתרגול של שאלות ותרחישים שונים ולייעץ להם כיצד להדגיש יכולות ומיומנויות ספציפיות. יש מערכות נוספות המבוססות על AI ולהלן יסקרו כמה מהן:

Interview Warmup - מוצר של Google שנועד לנתח הקלטות של ראיונות מבוים ולהעניק משוב על התגובות של המועמד.

Yoodli - פלטפורמה שיש בה הדרכה לראיונות בזמן אמת במהלך ראיונות בפועל.

Interviewing.io - פלטפורמה המספקת למועמדים ראיונות טכניים אנונימיים ומדומים.

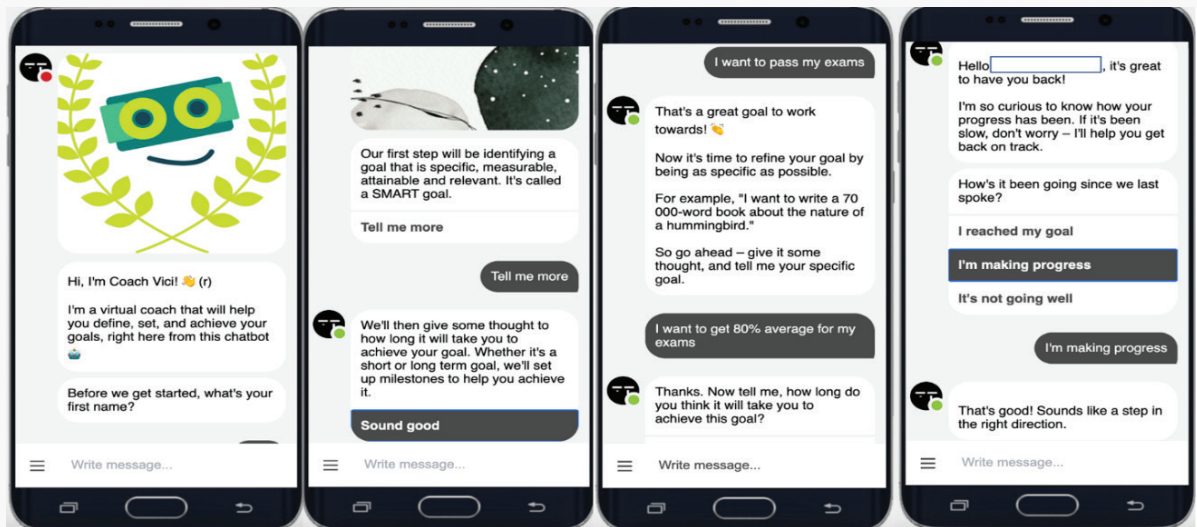
קביעת מטרות ויעדים

על פי תיאוריית הצבת המטרות (Locke & Latham, 2006) אפשר לממש את המטרות ביתר הצלחה באמצעות כתיבת המטרות, הגדרת לוחות זמנים ספציפיים להשגתן והתחייבות פומבית בפני מישהו לגביהן (בין שהן קרובות ובין שהן רחוקות). תוך כדי תהליך הייעוץ לקריירה, נעזר הנועץ ביעוץ ומפתח תוכניות פעולה למימוש המטרות שהציב לעצמו, עוקב אחר ההתקדמות שלהן ומשנה אותן בהתבסס על משוב והתקדמות. בדרך זו הניטור עצמו עוזר לתרגם מטרות להתקדמות.

טרבלנש ואחרים (Terblanche et al., 2022) ערכו מחקר, ובו קבוצות נבדקים חולקו באופן רנדומלי והשוו בין שתי קבוצות בקרה (שלא קיבלו אימון) מול שתי קבוצות שקיבלו אימון במשך 10 חודשים:

קבוצה אחת עברה אימון ממאמן אנושי ($N=105$) וקבוצה אחרת עברה אימון מצ'אטבוט מבוסס-AI ($N = 134$) (צורה 1). לשתי קבוצות הביקורת ($N=135$, $N=105$) ניתן מידע לקריאה עצמאית, ללא קבלת אימון כלשהו. מן הממצאים עולה כי המשתתפים בשתי הקבוצות שאינן קבוצות הביקורת - דיווחו על יעילות משמעותית במימוש מטרותיהם יותר מאשר המשתתפים בשתי קבוצות הביקורת. עוד נמצא במחקר זה כי האימון מבוסס-AI היה מועיל כמו האימון האנושי. אומנם ממצא זה אינו דוגמה המתייחסת ליעוץ לקריירה ספציפית, אך אין ספק כי הוא מעיד על הפוטנציאל המשמעותי בתחום הנדון.

צורה 1: תמונת מסך של צ'אטבוט לאימון אישי



מקור: (Terblanche et al., 2022)

יתרונות וחסרונות של הבינה המלאכותית

עם הופעתם של יישומים מבוססי-AI עולה השאלה מה התרומה שלהם לתהליכים פרונטליים או מקוונים ביעוץ לקריירה בהשוואה ליועצים אנושיים. אומנם גם יועצי קריירה של AI וגם יועצים אנושיים תומכים באנשים במסלולי הקריירה שלהם, אך הם נבדלים זה מזה בהיבטים האלה: יכולת העמקה, עלויות, נגישות, התאמה אישית ורמת הקשר האנושי.

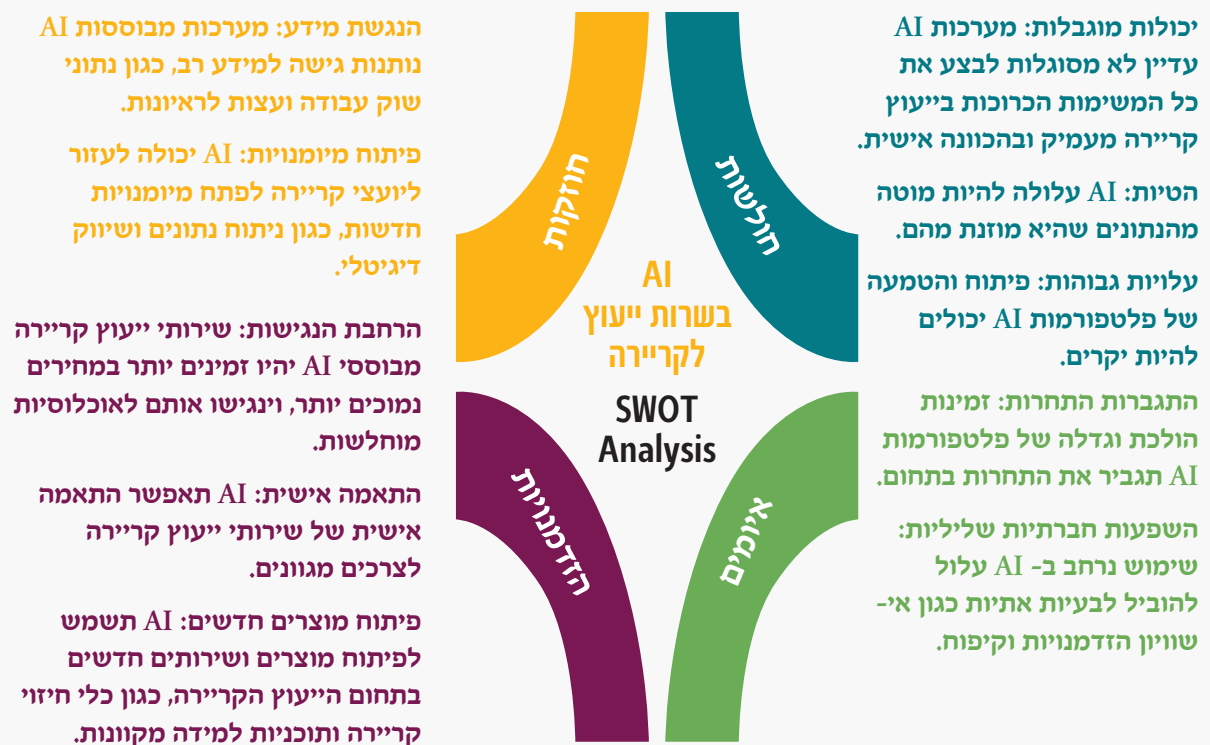
יישומים של AI בתחום הייעוץ לקריירה, כמו בעוד מקצועות, מאפשרים להגיע לאוכלוסיות מוחלשות שאין באפשרותן לממן ייעוץ קריירה פרטני, שמחירו אינו שווה לכל נפש. כלי ייעוץ קריירה של AI זולים יותר מייעוץ אנושי - ולפעמים אף ניתנים בחינם - לכן הם זמינים כמעט לכולם, אם יש להם מכשיר דיגיטלי וחיבור אינטרנט יציב. בזכות יישומים אלו אפשר להנגיש שירות חיוני זה למי שזקוקים לו ובמקביל לאפשר ליועצים אנושיים לקריירה להתמקד במקרים מורכבים הדורשים מומחיות וניסיון רב. נוסף על כך, אין צורך לקבוע פגישה מראש כדי להשתמש בשירותי ייעוץ לקריירה הניתנים ביישומים של AI (תרשים 2).

אומנם הבינה המלאכותית מתפתחת במהירות ומשתכללת באמצעות ניתוח טקסט וקול באמצעות אלגוריתמים של למידה חישובית ולמידת מכונה, אך בכל זאת היא מוגבלת ועדיין אין ביכולתה לתת מענה מקיף בתחומי התעסוקה והקריירה. היות שהיא בכל זאת טכנולוגיה ממחושבת, היא מתקשה לחוש אמפטיה ולהבין רגשות אנושיים, הומור ותגובות אמביוולנטיות (Montemayor et al., 2022), ואלה

מיומנויות חשובות מאוד בעבודה שנדרש בה לתקשר עם אנשים שעוברים משברים אישיים או מקצועיים. חיסרון נוסף של ה-AI הוא מוגבלותו (עדיין) בחשיבה יצירתית, ותכונה זו נדרשת כדי להפנות אנשים המחפשים שינוי בקריירה שלהם לכיוונים חדשים. נוסף על כך, אין להתעלם מסוגיות אתיות שעולות בעת השימוש ב-AI (Wilson et al., 2022). כדי לאפשר יישום מקצועי ואחראי של פלטפורמות וכלים מבוססי-AI יש לזהות את ההשלכות האתיות והחברתיות של השימוש הגובר בהן ולטפל בהן (Atlas, 2023), לפקח עליהן ביתר שאת ולוודא שהן מפגינות בפעולתן אחריות, מוסריות וכבוד. הנציבות האירופית פרסמה מסמך ובו שבעה יסודות להשגת AI מהימנה שכללו פרקטיקות לשמירה על זכויות יסוד של המשתמשים כגון שמירה על פרטיות מלאה, אבטחת נתונים, גיוון והגנות, אחריות חברתית וסביבתית (European Commision, 2019), בדגש על ההיבטים האלה:

- ◀ **פרטיות ואבטחת מידע** - יש להבטיח כי מידע אישי של הנועצים יישמר בצורה בטוחה ולא ייחשף לגורמים בלתי מורשים.
- ◀ **הטיות ואפליה** - האלגוריתמים והמודלים עלולים ללמוד הטיות קיימות בחברה ולפעול על פיהן, ואם כך יהיה, עלולה להיות אפליה בלתי הוגנת כלפי קבוצות מסוימות באוכלוסייה.
- ◀ **שקיפות** - חשוב שתהליכי קבלת ההחלטות של מערכות AI יהיו שקופים ומפורטים כדי שניתן יהיה להביןם ולבקר אותם במידת הצורך.
- ◀ **אחריות** - בשימוש בכלי ייעוץ לקריירה מבוססי-AI יש לשים לב לסוגיות אתיות ומשפטיות בנוגע לאחריות כלפי החלטות. בתוך כך עולות שאלות כגון: מי יישא באחריות המשפטית והאתית על החלטות הקשורות לקריירה של הנועץ שהתקבלו בסיוע האלגוריתם? והאם אפשר וראוי להעביר אחריות כה משמעותית לידי טכנולוגיה ללא שיקול דעת אנושי?
- לסיכום, יש צורך בהסדרה ברורה של הסוגיות האלה כדי להגן על הנועצים ולהבטיח שזכויותיהם נשמרות. קביעת קווים מנחים אתיים ומשפטיים הולמים היא קריטית כדי לאזן בין התועלות של ייעוץ קריירה מבוסס AI לבין הסיכונים האפשריים בהעברת אחריות רבה לטכנולוגיה זו.

תרשים 2: SWOT ANALYSIS לגבי השילוב של בינה מלאכותית בתחום הייעוץ לקריירה



סיכום

הבינה המלאכותית יכולה למלא תפקיד מרכזי בסיוע למגוון תהליכים בייעוץ לקריירה ובתעסוקה, החל משלב איסוף המידע וכלה במתן המלצות ישירות לפעולה. כמו כן היא מאפשרת ניתוח מהיר ויעיל של נתונים רבים, זיהוי מגמות ודפוסים, ומתן פרשנות אישית בהתאמה לנתוני הנועץ. ככל ש-AI ימשיך ללמוד ולהשתפר (ואין ספק שאכן כך יהיה!), ההמלצות שתיתן לנועץ יהיו מדויקות ושימושיות יותר וישמשו כלי עזר ליועץ. יועצים בתחום הקריירה ישכילו לעזור לאנשים להתכונן לשינויים בשוק העבודה, אם ידאגו להתמקצע ולהתעדכן בהתפתחויות הבינה המלאכותית ואם יתנסו בחידושים הטכנולוגיים של פתרונות מבוססי AI. בזכות שילוב נכון בין טכנולוגיה ובין מגע אנושי תוך כדי הקפדה על כללי אתיקה אפשר לחזק את תחום הייעוץ לקריירה ולהעניק שירות איכותי ואישי משופר לנועצים.

מקורות

- אללוף, א. וקרליץ, צ. (2021). התרומה של שילוב שיטות פסיכומטריות וניתוח נתוני עתק לתהליכי הערכה בתחום המיון והייעוץ התעסוקתיים והארגוניים, אדם ועבודה, 17, 47-53.
<https://www.ayellet.org.il/our-magazine>
- בנימין, ב. (2023). מקבץ קישורים על עולם העבודה, אדם ועבודה, 19, 45-50.
<https://www.ayellet.org.il/our-magazine>
- לרנר, ש. א. (2020). חם או קר? טיפול קריירה מרחוק בעידן של בידוד חברתי, אדם ועבודה, 15-16, 16-14.
<https://www.ayellet.org.il/our-magazine>
- Akkök, F., Hughes, D., & CareersNet, U. K. (2021). Career chat: The art of AI and the human interface in career development. *The European Centre for the Development of Vocational Training* (Cedefop), 89.
- Alexandre, C., Blanckaert, L., & Belleflamme, P. (2020). *The influence of artificial intelligence on the consulting industry* [Doctoral dissertation, Université Catholique de Louvain].
- Atlas, S. (2023). ChatGPT for higher education and professional development: A guide to conversational AI. *The University of Rhode Island – DigitalCommons@URI*. https://digitalcommons.uri.edu/cba_facpubs/548.
- Coman, D. M., Voinea, M. C., & Cucui, G. (2023). Impacts of chatbots on the accounting service industry. *Agora international journal of economical sciences*, 17(1), 1-13.
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Fusco, A., & Shini, M. (2023). Healthcare system: Moving forward with artificial intelligence. *Technovation*, 120, 102510.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., &...Wright, R. (2023). "So, what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- European Commission (2019). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. *European Commission – Shaping Europe's digital future*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/>

[ethics-guidelines-trustworthy-ai.](#)

- FutureLearn (n. d.). Your AI Career Coach: A neural network design to prepare you for a career change. *FutureLearn*. <https://www.futurelearn.com/info/your-ai-career-coach-a-neural-network-design-to-prepare-you-for-a-career-change>.
- Kettunen, J., & Sampson, J. P. (2019). Challenges in implementing ICT in career services: Perspectives from career development experts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9, 1-18.
- Korteling, J. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A., Boonekamp, R. C., & Eikelboom, A. R. (2021). Human-versus artificial intelligence. *Frontiers in artificial intelligence*, 4, 622364.
- Lock, S. (2022). What is AI chatbot phenomenon ChatGPT and could it replace humans? *The Guardian*.
- Locke E., Latham G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychology Science*, 15(5) 265–268.
- Montemayor, C., Halpern, J., & Fairweather, A. (2022). In principle obstacles for empathic AI: Why we can't replace human empathy in healthcare. *AI & Society*, 37(4), 1353-1359.
- Mudholkar, R., Cardenas-Palomino, F., Gehlot, A., Vekariya, V., Raju, A. M., & Rajput, K. (2023). *Artificial intelligence in maintaining interaction between humans and computer*. (3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering [ICACITE]). *IEEE Xplore*. 1903-1908.
- Rispler, C., (2023) Exploring Person-Skill Fit in Hiring: Integrating Behavioral Structured Interviews and Technology-Based Screening. *The study of organizations and human resource management quarterly*. 8(1). 88-97.
- Sampson, J. P., Kettunen, J., & Vuorinen, R. (2020). The role of practitioners in helping persons make effective use of information and communication technology in career interventions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20 ,(1)191-208.
- Skjuve, M., Følstad, A., & Brandtzaeg, P. B. (2023). The user experience of ChatGPT: Findings from a questionnaire study of early users. *Proceedings of the 5th International Conference on Conversational User Interfaces*, 1-10.
- Spring, M., Faulconbridge, J., & Sarwar, A. (2022). How information technology automates and augments processes: Insights from artificial-intelligence-based systems in professional service operations. *Journal of Operations Management*, 68(6-7), 592-618.
- Strack, R., Carrasco, M., Kolo, P., Nouri, N., Priddis, M., & George, R. (2021). The future of jobs in the era of AI. *Boston Consulting Group*. <https://web-assets.bcg.com>
- Suresh, N., Mukabe, N., Hashiyana, V., Limbo, A., & Hauwanga, A. (2021, August). Career

counseling chatbot on Facebook Messenger using AI. *Proceedings of the International Conference on Data Science, Machine Learning and Artificial Intelligence* 65-73.

Terblanche, N., Molyn, J., de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2022). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *Plos One*, 17(6), e0270255.

Villata, S., Araszkiwicz, M., Ashley, K., Bench-Capon, T., Branting, L. K., Conrad, J. G., & Wyner, A. (2022). Thirty years of artificial intelligence and law: The third decade. *Artificial Intelligence and Law*, 30(4), 561-591.

Wilson, M., Robertson, P., Cruickshank, P., Gkatzia, D. (2022), Opportunities and risks in the use of AI in career development practice. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 48, 48-57.

World Economic Forum (30 April 2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.

Xu, W. (2019). Toward human-centered AI: A perspective from human-computer interaction. *interactions*, 26(4), 42-46.

Zaidi, D., Raza, S., & Sharma, L. (2021). Artificial intelligence-based career counselling chatbot a system for counselling. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 11732-11735.

נספחים:

נספח א:

תשובת ChatGPT (גרסה 3) לבקשה: "הצע לי מבנה לתהליך ייעוץ עם נועץ המרגיש תקוע במקום עבודתו".

הערה: תשובות המערכת **נשמרו כלשונן**, כולל טעויות שפה! בסוגריים [-----] נרשמה המילה הנכונה



השיחה עם יועץ קריירה כאשר הנועץ מרגיש תקוע במקום העבודה יכולה להיות מאוד מועילה כדי ולסייע לו למצוא פתרונות ואפשרויות להתקדמות מקצועית. הנה מבנה לשיחה כזו:

****שלב 1: הבנת המצב****

בשלב זה הנועץ יתחיל על ידי שאלת שאלות פתוחות כדי להבין את המצב הנוכחי של הלקוח. שאלות אפשר לשאול כוללות:

← "תספר לי קצת על מה שקורה במקום העבודה שמפריע לך."

← "איזה אתגרים אתה נתקל בהיום [היום] בעבודה?"

← "מה מרגיש לך שמחזיק אותך לאחור בקריירה שלך?"

****שלב 2: התערובות וניתוח****

בשלב זה, הנועץ יסייע להנועץ [לנועץ] להבין את השלב הנוכחי שבו הוא נמצא ואת הגורמים שמובילים

לתחושת התקועות [התקיעות]. ניתוח מדויק יעזור לזהות האם יש דרכים לשפר את המצב במקום העבודה הנוכחי או אם יש צורך בשינוי חיים מקצועי.

****שלב 3: הבנת היעדים****

בשלב זה, הנועץ יעזור להנוגע [לנועץ] להבין אילו יעדים מקצועיים הוא מנסה להשיג. האם הוא מעוניין להתקדם בתפקידו הנוכחי, לשנות משרות, לשנות תחום מקצועי, או לפתח קריירה חדשה?

****שלב 4: פתרונות ואפשרויות****

על פי המידע שנאגר בשלבי הקודמים, הנועץ [היועץ] יציע פתרונות ואפשרויות שיכולות לסייע להנוגע [לנועץ] לטפל בתחושת התקועות [התקיעות] במקום העבודה. יתכן שהפתרונות יכולים לכלול:

← שדרוג מיומנויות קריירה.

← חיפוש משרות אחרות באותו תחום או בתחומים קרובים.

← התעסקות עם אפשרויות לשינוי מקצועי, כמו ללמוד תחום חדש או להתמקצע בתחום אחר.

****שלב 5: תוכנית פעולה****

לאחר שהתוכנית התוך [ותוך] כדי, הנועץ והנוגע יצינו את השלבים המדויקים שיש לבצע כדי להשיג את היעדים שהוקטנו [שהוגדרו] בשלב 3. זה כולל סמין [סימון, תיעוד] תפוקה עם מועדי סיום ואחראיות על כל צעד בתוכנית.

****שלב 6: תמיכה ומעקב****

הנועץ [היועץ] יציין שהוא כאן לתמיכה ויהיה זמין לשאלות ולהכוונה במהלך השינוי. יש להזכות [להקפיד על...לקיים...]. על קביעת פגישות עתידיות כדי לעקוב אחר התקדמותו של הנוגע [הנועץ].

השיחה תתמקד בתמיכה רגשית ולהכוונה מקצועית, כך שהנועץ ירגיש שהוא לא לבד ויש לו חבר מקצוע

נספח ב'

מענה ג'מיני של גוגל לבקשה: "הצע לי מבנה לתהליך ייעוץ עם נועץ המרגיש תקוע במקום עבודתו כולל שאלות רלוונטיות".



מבנה לתהליך ייעוץ עם נועץ המרגיש תקוע במקום עבודתו:

שלב 1: הכרות והגדרת המטרה

הבנת המצב הנוכחי:

← תיאור תפקיד הנועץ, תחומי אחריות, אתגרים ומתחים.

← ותק בעבודה, תחושת סיפוק, מוטיבציה ויעדים אישיים.

◀ יחסים עם עמיתים ומנהלים, סביבת עבודה ותקשורת.

הגדרת המטרה:

- ◀ מה הנועץ רוצה להשיג בתהליך הייעוץ?
- ◀ האם הוא מעוניין למצוא עבודה חדשה, לקדם את הקריירה הנוכחית, או לשפר את שביעות הרצון מהעבודה?

שלב 2: זיהוי הגורמים לתקיעות

ניתוח מעמיק של תחושת התקיעות:

- ◀ מהם הגורמים הספציפיים שגורמים לנועץ להרגיש תקוע?
- ◀ האם אלו גורמים פנימיים (כמו חוסר ביטחון עצמי, חוסר סיפוק מהאתגרים) או גורמים חיצוניים (כמו תנאי עבודה קשים, חוסר הערכה)?

זיהוי דפוסים וחסמים:

- ◀ האם יש דפוסים שחוזרים על עצמם בחייו המקצועיים של הנועץ?
- ◀ מהם החסמים שמונעים ממנו להתקדם ולממש את הפוטנציאל שלו?

שלב 3: גיבוש תוכנית פעולה

הגדרת יעדים ריאליים:

- ◀ קביעת יעדים ברי-השגה בהתאם למטרות שהוגדרו בשלב הראשון.
- ◀ פירוט היעדים לפרטים קטנים וניתנים לפעולה.

פיתוח אסטרטגיות להתמודדות עם אתגרים:

- ◀ מציאת פתרונות יצירתיים להתמודדות עם הגורמים לתקיעות.
- ◀ בחירת אסטרטגיות המתאימות לאישיות ולסגנון העבודה של הנועץ.

גיוס משאבים ותמיכה:

- ◀ זיהוי גורמים שיכולים לסייע לנועץ להשיג את מטרותיו.
- ◀ יצירת רשת תמיכה של חברים, משפחה, קולגות ואנשי מקצוע.

שלב 4: יישום התוכנית וליווי

מעקב אחר התקדמות:

- ◀ פגישות תקופתיות עם הנועץ לדין בהתקדמותו ובהשגת יעדים.
- ◀ התאמת תוכנית הפעולה לפי הצורך בהתאם לשינויים ולנסיונות.

מתן תמיכה ועידוד:

- ◀ סיוע לנועץ להתמודד עם קשיים ואתגרים במהלך התהליך.

◀ חיזוק המוטיבציה והביטחון העצמי שלו.

טיפים נוספים:

- ◀ חשוב ליצור קשר של אמון ושיתוף פעולה בין הנועץ לבין היועץ.
- ◀ התהליך צריך להיות מותאם אישית לצרכים ולרצונות של הנועץ.
- ◀ יש להגדיר ציפיות ריאליות ולהבין ששינוי דורש זמן ומאמץ.

דוגמאות לשאלות שהיועץ יכול לשאול את הנועץ:

- ◀ מהם היעדים המקצועיים שלך?
- ◀ מהם הדברים שאתה אוהב לעשות בעבודה?
- ◀ מהם הדברים שאתה לא אוהב לעשות בעבודה?
- ◀ מהם הדברים שאתה טוב בהם?
- ◀ מהם הדברים שאתה צריך ללמוד או לשפר?
- ◀ מהם הדברים שאתה יכול לשנות במקום העבודה כדי להרגיש יותר טוב?
- ◀ מהם הדברים שאתה יכול לעשות כדי להתקדם בקריירה שלך?
- ◀ מהם הדברים שאתה יכול לעשות כדי להרגיש יותר סיפוק בעבודה?

דוגמאות לתשובות שהנועץ יכול לענות:

- ◀ אני רוצה להגיע לתפקיד ניהול.
- ◀ אני אוהב לעבוד עם אנשים ולפתור בעיות.
- ◀ אני לא אוהב לעבוד עם מספרים.
- ◀ אני טוב בעבודה בצוות ובפתרון בעיות.
- ◀ אני צריך ללמוד יותר על ניהול פרויקטים.
- ◀ אני יכול לשנות את הגישה שלי לעבודה ולהיות יותר אקטיבי.
- ◀ אני יכול לקחת קורסים או השתלמויות כדי לפתח מיומנויות חדשות.
- ◀ אני יכול לחפש הזדמנויות חדשות בחברה או מחוצה לה.

דוגמאות לתרגילים שיכול היועץ לתת לנועץ

- ◀ לכתוב מסמך המגדיר את היעדים המקצועיים של הנועץ.
- ◀ להכין רשימה של הדברים שהנועץ טוב בהם ושל הדברים שהוא צריך ללמוד או לשפר.
- ◀ לכתוב מכתב מקצועי.
- ◀ להכין פרופיל LinkedIn.
- ◀ לתרגל מיומנויות ראיון עבודה.

נספח ג':

תגובת "ג'מיני" של גוגל להכנסת קורות חיים של נועץ שהגיש בקשה להציע לו את הצעדים האפשריים שהוא יכול לנקוט. במקרה הצורך נעשו תיקונים לשפה. יש לבדוק את הכתיבה, במיוחד בעברית, אם כי הטכנולוגיה ממשיכה להשתפר כל הזמן!

דן יקר, בהתבסס על קורות החיים שלך, יש לך רקע חזק בחשבונאות ופיננסים, תוך התמקדות בתהליכי ניהול חשבונות, התאמות חשבונות וייעול חשבונות. הוכחת גם את יכולתך להפחית עלויות ולשפר את היעילות.

הנה כמה מהלכי קריירה אפשריים נוספים עבורך:

למשל:

מנהל חשבונות: בתפקיד זה, תהיה אחראי לפקח על מחלקת החשבונאות ולהבטיח שכל הרשומות הפיננסיות מדויקות ועומדות בתקנים. כמו כן, תהיה אחראי לפיתוח ויישום מדיניות ונהלי חשבונאות.

מבקר פנים: בתפקיד זה, תהיה אחראי להערכת הבקורות הפנימיות ותהליכי הדיווח הכספי של החברה. כמו כן, תהיה אחראי לזיהוי ודיווח על כל סיכונים או אי סדרים פיננסיים.

אנליסט פיננסי: בתפקיד זה, תנתח נתונים פיננסיים כדי לזהות מגמות ותבניות. כמו כן, אתה עשוי לפתח מודלים פיננסיים כדי לחזות ביצועים עתידיים.

יועץ ניהולי: בתפקיד זה, תשתמש במומחיות החשבונאות והפיננסים שלך כדי לעזור לעסקים לשפר את הביצועים הפיננסיים שלהם. אתה עשוי לעבוד על פרויקטים כגון פיתוח מודלים פיננסיים חדשים, הטמעת מערכות חשבונאות חדשות או שיפור הדיווח הכספי.

כמו כן, אתה יכול לשקול להקים עסק חשבונאות או ייעוץ פיננסי משלך.

בהתחשב ברקע החזק שלך וההישגים שלך, אני מאמין שאתה מתאים היטב לכל אחד מהתפקידים הללו. אני ממליץ לך לחקור כל אפשרות לעומק ולשתף אנשים בתחום כדי ללמוד עוד על מה כל תפקיד דורש

להלן כמה טיפים נוספים לתכנון הקריירה הבא שלך:

◀ עדכן את קורות החיים ואת פרופיל ה-LinkedIn שלך כדי להדגיש את הכישורים והניסיון שלך הרלוונטיים לתפקידים שבהם אתה מעוניין.

◀ צור קשר עם אנשים בתחום ושתף איתם פעולה באירועים מקצועיים, בפרויקטים מזדמנים.

◀ פנה לגייסים המתמחים בתפקידי חשבונאות ופיננסים.

◀ התכונן לראיונות עבודה על ידי תרגול מענה לשאלות ריאיון נפוצות.

אני מאחל לך הצלחה בחיפוש העבודה שלך!

לנווט עם מצפן המשמעות בשבילי החיים והקריירה: על משמעות ויעוץ קריירה

פנינית רוסו-נצר¹

"אין טעם לשאול האם לחיים יש משמעות, אלא יש להשיב תשובה לשאלה הזו תוך כדי לקיחת אחריות לחיים. מכך נובע שהתשובה לעולם לא תינתן במילים, אלא במעשים... המקצוע עצמו אינו הופך את האדם לבלתי ניתן להחלפה. הוא רק מעניק לו הזדמנות להיות כזה... החד-פעמיות והייחודיות תמיד תלויות באדם: מי העובד, איך הוא עובד, ולא במה שהוא עוסק." - ויקטור פרנקל, "הרופא והנפש"

תקציר: החיפוש אחר מהות, סיבה, פשר לקיום הוא ייחודי לאדם. ללא כיוון או מטרה משמעותית, אין טעם והנעה לפעול. בספרות המחקרית ניתן למצוא עדות אמפירית רחבה לקשר בין משמעות בחיים למיטביות ובריאות נפשית ופיזית מחד, וכגורם מגן לחוסן בהתמודדות עם קשיים ומצבי סיכון מאידך. על אף ההכרה בחשיבות הרבה של הנושא בתחומים רבים ומשיקים, לא ניתן מספיק מקום לתכנים אלה בהכשרת יועצי קריירה. נושא המשמעות רלוונטי במיוחד כיום בהתמודדות עם מורכבויות ייחודיות לעולם של ימינו המאופיין באי יציבות, חוסר וודאות, טכנולוגיה, קצב מהיר, מגיפות, מלחמות ומשברים בלתי צפויים.

משמעות בחיים – הגדרות, המשגות ומחקר

בספרות התיאורטית והמחקרית התפתחו הגדרות מגוונות למושג המשמעות. הגדרות אלה מקיפות היבטים רגשיים, קוגניטיביים, מוטיבציוניים, התנהגותיים, חווייתיים, קיומיים ועוד, וממחישות את האתגר בהמשגת מבנה מופשט, מורכב ורב-מימדי מעין זה. בשנים האחרונות החלו להתגבש הגדרות קונספטואליות אינטגרטיביות (George & Park, 2016; Martela & Steger, 2016; Steger, 2012), אשר כוללות שלושה מימדים מרכזיים במשמעות: פשר והבנה (Comprehension), תכלית ומטרה (Purpose), ותחושת ערך (Mattering). על בסיס זה, משמעות מוגדרת כתחושה של האדם שחיו מובנים ויש בהם סדר, רצף והמשכיות, שהוא מכוון לקראת מטרה ראויה ושחיו בעלי ערך וחשיבות. שלושת מוקדים אלה, שניתנים לבחינה אמפירית באופן עצמאי ומשולב, מהווים תשתית חשובה ליישום בזירות שונות:

¹ ד"ר פנינית רוסו-נצר, ראש החוג לחינוך וראש המעבדה לחוסן נפשי והתפתחות מיטבית במעגל החיים במכללה האקדמית אחוה; ראש תכנית ההכשרה ללוגותרפיה באוניברסיטת תל-אביב וראש מכון מצפן למחקר, פיתוח ויישום משמעות בחיים.

פשר והבנה (making sense)

המרכיב הראשון - הקוגניטיבי יותר - פשר והבנה (*making sense*)—מתייחס לתחושה של האדם שאירועי וחוויות חיים משתלבים יחד לכדי שלם קוהרנטי, כחלק מרצף ומהיסטוריה, המקנה תחושת עוגן, המשכיות ושייכות להקשר רחב יותר מהקיום הפרטי. כך למשל, עבודה על סיפורי חיים, או סקירת חיים (*life review*) מאפשרת רפלקציה, העלאת תובנות, ו"חיבור נקודות" באשר לנקודות מפנה, בחירות ומקורות משמעות (Haber, 2006; Routledge et al., 2017; Staudinger, 2001). מוקד זה נמצא בהלימה גם עם גישות מרכזיות בתחום ייעוץ קריירה המדגישות את חקר העצמי והסביבה כמאפשרים גיבוש תובנות, מודעות והרחבת הבנת מושג העצמי לאורך החיים כתהליך דינמי וגמיש (Super, 1980; Super et al., 1996). תיאוריית "עיצוב החיים" (*life-design approach*) של סאביקס, למשל, מתמקדת באופן ספציפי בחשיבות העבודה עם סיפורי חיים לבניית נרטיב קוהרנטי לזהות התעסוקתית של הפרט, ומציעה לכוון את תשומת הלב בתהליכי מציאת משמעות של הנועצים בחוויות העבר, הווה, ועתיד שלהם (Savickas et al., 2009). בהקשר לכך, עבודה על סיפור הקריירה האישי מאפשרת לנועץ לחקור ולהבין את הבחירות, הצמתים, נקודות המפנה, ההזדמנויות והחרטות בשלבי ההתפתחות השונים כ"רמזי משמעות" באשר לערכים ומשאבים אישיים, כחלק מרצף היסטורי ומשפחתי רחב ומחזקת את המודעות העצמית, הרציפות ותחושת השייכות שלהם.

תכלית ומטרה (purpose)

המרכיב השני—תכלית ומטרה (*purpose*)—מהווה את המרכיב המוטיבציוני שמקנה תחושת מטרה, כיוון, הנעה ותכלית. כאשר יש לאדם מטרה משמעותית שמניעה אותו, כשברורה לו תכלית מעשיו, הוא מסוגל לשאת תסכול, מאמץ ואתגר. מחויבות למטרה אינטרינזית שיש לה משמעות אישית עבור האדם מחזקת את ההערכה העצמית ומספקת תחושת מסוגלות עצמית ושליטה בחיים. בכך היא מאפשרת מענה על הצרכים הפסיכולוגיים הבסיסיים ביותר שלנו כצורך באוטונומיה, מסוגלות עצמית ותחושת שייכות (Kasser & Ryan, 1993) ומעלה את רמות הרווחה הנפשית, החיוניות והתרומה לטובת משהו גדול יותר מהעצמי הפרטי (Ryff & Singer, 1998; Seligman, 2011). לעומת זאת, היעדר מטרה או מרדף אחר מטרות חיצוניות שאינן מבוססות ערכים אישיים, מרוקן פעמים רבות את תחושת הסיפוק, החיבור והמשמעות (Levine, 2008) ועלול לעורר תחושות חרדה וריקנות (או ריק קיומי - *existential vacuum* בהגדרתו של פרנקל; Frankl, 1969) אשר באות לידי ביטוי בעיקר בשעמום או בניתוק. מוקד זה נמצא בהלימה עם תיאוריות ומחקרים המדגישים את נושא הייעוד והשליחות (*calling*) בעבודה (Duffy & Dik, 2013), ככרוכה במחויבות למטרה בעלת ערך, תחושת תכלית ותרומה רחבה.

תחושת ערך (mattering)

המרכיב השלישי—המרכיב הקיומי והרגשי, תחושת ערך (*Mattering*) מתייחס לתחושה של האדם שקיומו בעל ערך וחשיבות (George & Park, 2014) ושיש לו "עקבות" וחותרם בעולם. מחקרים רבים הצביעו על חשיבות התחושה שהמעשים שלנו בעלי נראות בעולם, שאנחנו לא "שקופים", להתפתחות הנפשית שלנו, החל מגיל צעיר, ובמיוחד לפיתוח הדימוי העצמי ותחושת הנראות והערך העצמי. תחושת ערך ונראות כרוכה בנוכחות אקטיבית ובביטוי עצמי במעגל זיקה נתון, כגון משפחה, קהילה או ארגון. במצב של חוסר ערך, האדם חש שמאמציו אינם נראים וראויים והדבר מוביל לתחושת ניתוק וניכור, המעידים פעמים רבות על הצורך האנושי ואף הזעקה להדהוד, לערך ולמשמעות שאינם מקבלים ביטוי.

שלושה מוקדים אלה, שניתנים לבחינה אמפירית באופן עצמאי ומשולב, מהווים תשתית חשובה ליישום בעולם העבודה והארגונים. כך, למשל, ניתן לסייע לארגון לקדם תחושת פשר וכיוון למאמצי העובדים

בזיקה רחבה יותר מתוך חיבור בין העשייה לבין זהות האדם וביטוי הערכים שלו; לחזק תחושת תכלית, כיוונית והשפעה; ותחושת ערך ומטרה, מתוך הכרה ונראות של החותם האישי שלהם. בהקשר זה, מחקרים מראים כי כאשר האדם חווה התאמה בין העשייה שלו לבין הארגון, גדל הסיכוי לחוות משמעות בעבודה. באופן רחב יותר, מחקרים מראים באופן עקבי שלמשמעות יש השפעה עמוקה ומתמשכת על חיינו, ותרומה חשובה לרווחה הנפשית שלנו, להתמודדות ולחוסן הנפשי שלנו, כמו גם לבריאות הפיזית שלנו כולל אריכות ימים (לסקירה, ראה (Czekierda et al., 2017). למשל, מחקרים הראו שמשמעות נמצאה קשורה באופן הדוק עם רגש חיובי, שביעות רצון מהחיים, אופטימיות, תפיסה עצמית חיובית ומקבלת, חיוניות, הסתגלות וגמישות פסיכולוגית, וגם עם השלכות פסיכו-חברתיות כגון אמפתיה, חמלה ונדיבות.

משמעות כשהקן מרכזי בעולם העבודה החדש

היבטים ארגוניים

בשני העשורים האחרונים נושא המשמעות בעולם העבודה ובפרט בארגונים וחברות תופס יותר ויותר מקום מרכזי במחקר האקדמי, בשיח הציבורי ובחויית הפרט והארגון. החשיבות הגוברת לנושא מודגשת בשל השינויים והשיבושים המאפיינים את העידן הנוכחי בכלל ועולם העבודה בפרט. המשגות מגוונות הוצעו לתיאור קצב השינויים המהיר, ריבוי האפשרויות, חוסר הוודאות בשווקים בעולם, משבר גיוס, התפתחויות טכנולוגיות ושינויים חברתיים גלובליים המעצימות את הצורך בתחושת ערך, תכלית ומשמעות.

בין מושגים אלה ניתן למנות את מושג ה-VUCA² (המתייחס לעולם המאופיין בתנודתיות, חוסר ודאות, מורכבות ועמימות) ומושג ה-BANI³ (שביריות, חרדה, חוסר לינאריות וחוסר מובנות). בנוסף לכך, מגיפת הקורונה הביאה איתה דגש מוגבר על הצורך בתחושת משמעות לאור תופעות כגון גל התפטרות המוני, התפוררות מחוברות ארגונית, שחיקה גוברת וחוסר מוטיבציה של עובדים ("ההתפטרות השקטה"). סקרים רבים מצביעים על משבר משמעות מעמיק בעולם העבודה בקרב ארגונים, המתבטא למשל בפער בין הצורך של עובדים לחוש משמעות ומטרה בעבודתם לבין תחושתם שהארגון בו הם עובדים אינו מאפשר זאת עבורם. לדוגמא, בסקר האחרון של חברת מקינזי, 82% מהעובדים דיווחו על החשיבות של חויית משמעות בעבודה עבורם, אולם רק 42% דיווחו שהם חשים כי החזון הארגוני של החברה בה הם עובדים משמעותי עבורם וכי הם חשים זיקה אליו. ההתערעורת של תחושת המשמעות והחיבור של עובדים לארגון נמצא כגורם מוביל לחויית חוסר מעורבות, ניכור, ועזיבה של הארגון.

מנגד, סקרים על מאות אלפי עובדים בצפון אמריקה, אירופה ואסיה מצביעים על כך כי יותר ממחצית מהעובדים היו מוכנים לוותר על הסטטוס שלהם או לרדת בשכר למען עבודה "שתורמת למשהו חשוב או משמעותי יותר". ובהתאם, מחקרים שסקרו דרגי ניהול שונים בארגונים הראו כי 63% מחברי דירקטוריון (board directors), 72% ממנהלי הביניים (middle managers) ו-69% ממנהלים בכירים (senior managers and directors) דיווחו שהם "מחפשים יותר משמעות בחיי העבודה שלהם". בהתאם, השפה הארגונית של ניהול ובקרה של תגמולים עוברת שינוי מהותי בשנים האחרונות במחקר ובשטח לשיח ארגוני על מנהיגות מקדמת משמעות, ערכים ותכלית. מעבר ליעדים, תפוקה ותגמול כלכלי, מתחדדת ההבנה כי יש צורך לתת מענה לצרכים העמוקים של עובדים וארגונים בתחושת פשר, כיוון, ערך, מטרה וחיבור בין ביטוי אישי לחזון הארגוני, כמניע ומנוע לפעולה. בהתאם לכך, מודלים מגוונים הוצעו לאחרונה לטיפוח שיח ארגוני מקדם משמעות ותהליכי עבודה המכוונים לחזק את החיבור הבין האישי לארגוני באמצעות צירים

² VUCA—Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous

³ BANI: Brittle, Anxious, Non-Linear, and Incomprehensible

רחבים המתווים אסטרטגיות פעולה: צירי מיקוד בעצמי-מיקוד באחר (Self-Others) וצירי עשייה-הוויה (Doing-Being) (ראה Lips-Wiersma & Morris, 2009).

היבטים ממוקדים בברט

מחקרים רבים מצביעים על התרומה הרחבה של תחושת משמעות בעבודה לשביעות רצון בעבודה, תפקוד מיטבי, מעורבות, מחויבות ארגונית, מנהיגות ומוטיבציה (Allan et al., 2019; Duffy et al., 2014; Fairlie, 2011; Lips-Wiersma & Wright, 2012). כמו גם דימוי עצמי, חוסן נפשי, פחות שחיקה ובריאות פיזית טובה יותר (Allan et al., 2017; Arnold et al., 2007). אנשים התופסים את עבודתם כ"שליחות" מדווחים על השפעות חיוביות יותר בעבודה ובחיים בכלל מאלו שמתמקדים בעיקר בהיבטים של פרנסה והתקדמות בעבודתם (Duffy & Dik, 2013).

במקביל לעדויות אמפיריות רחבות אלה, בשנים האחרונות נושא המשמעות תופס מקום מרכזי יותר ויותר גם בפרקטיקות של ייעוץ קריירה (Arnoux-Nicolas et al., 2018; Savickas et al., 2009), במיוחד נוכח העיסוק בשאלות קיומיות של משמעות בחיים בכלל ובזיקה תעסוקתית בפרט (Guichard, 2016) לאור זאת, עולה הצורך בהבניית מענים והתערבויות המותאמות לצרכים אלו במסגרת תהליכי ייעוץ קריירה (Savickas et al., 2009). בהקשר לכך, מדגיש כהן (Cohen, 2003) את הרלוונטיות של חקירה ובירור של תמות קיומיות במסגרת פרקטיקות ייעוץ קריירה על מנת לסייע לנועצים "למצוא משמעות אישית וקיום אותנטי בעיסוק הנבחר" (p. 207). להלן יוצעו כמה כיוונים והצעות ליישומים והשלכות אפשריות במסגרת תהליכי ייעוץ קריירה.

נתיבי השמעות

לפי הלוגותרפיה (Frankl, 1969), ניתן למצוא משמעות בשלושה נתיבים מרכזיים:

יצירה - מעורבות בעשייה, יצירה, נתינה, או עבודה שמהווה ביטוי לייחודיות ולעקבות שלנו בעולם; **הוויה** - של יופי, אומנות, טבע, מערכות יחסים; **ונקיטת עמדה** - כיצד אנחנו מתייחסים ומגיבים למה שקורה לנו, במיוחד כלפי הדברים שאין ביכולתנו לשנות. במיוחד במצבי משבר, אתגר וסבל, האדם מסוגל למצוא משמעות לחייו בזכות העמדה או הגישה בה הוא נוקט.

שלושת הנתיבים למציאת משמעות שמציעה הלוגותרפיה הם אמצעי טוב לכוון נועצים באופן אקטיבי - אם באמצעות יצירה, נתינה, עידוד מעורבות פעילה בקהילה למשל באמצעות התנדבות (נתיב היצירה), אם באמצעות שימת לב לחוויות שלהם במערכות יחסים, טבע, אומנות, שיר אהוב שמרחיב את הלב או שקיעה מיוחדת (נתיב החוויה), ואם במודעות לשינוי גישה או המשגה מחדש של האופן בו הם חווים את מערכות היחסים, העבודה, העתיד או העבר שלהם ולסייע להם למצוא הזדמנויות, אפשרויות חדשות ומשמעות גם בסיטואציות מאתגרות (נתיב נקיטת העמדה). ניתן גם לשלב שאלות סוקראטיות לגילוי משמעות במסגרת שיח ייעוצי באמצעות חקירה של הבחירות של הנועץ (נתיב הערכים היצירתיים), החוויות שלו (נתיב הערכים החווייתיים) ותפיסות העולם שלו (נתיב ערכי הגישה ונקיטת העמדה). לדוגמא:

✔ **באשר לנתיב היצירתי** - "במה אתה מוכשר?" "היכן אתה מרגיש במיטבך?" "מתי אתה מקבל מחמאות מהסובבים אותך?" "איך תרצה להיזכר?" "מה ייחודי בך?"

✔ **באשר לנתיב החווייתי** - "מה משמח אותך?" "מה מעורר בך התלהבות?" "תוכל לספר על חוויות משמעותיות שקרו לך לאחרונה?"

✔ **באשר לנתיב נקיטת העמדה** - "כיצד אתה מגיב לדברים שלא בשליטתך ושלא ניתן לשנות?" "כשאתה מרגיש מתוסכל מה אתה עושה?"

באמצעות השימוש בשאלות רפלקטיביות מעין אלו ניתן לזהות מילות מפתח בתוך השיח שיכולות

לסייע באיתור הערכים שנמצאים בגרעין המשמעות של הנועץ, ולכוון אותו בהתאם לעיגון ערכים אלו באמצעות עיצוב תפקיד (Job crafting) בתחומי עיצוב מטלות, דרישות התפקיד, מסגור ועיצוב מערכות היחסים הכרוכים בו (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

לוגו-עוגן: טכניקת ה"לוגו-עוגן" (logoanchor / logohook), "מכוונת אל חוויה עשירה במשמעות בעבר או בעתיד ועושה שימוש בדמיון כעוגן בהווה. חקר עצמי לגילוי עוגני משמעות יכול לכלול הכוונת הנועץ אל עבר זיהוי זיכרונות וחוויות ילדות משמעותיים, פעילויות שהעניקו לו בעבר אנרגיה ותחושת "זרימה" או כאלה שאפשרו לו תחושה שהוא "הכי הוא". חקר התנסויות עבר בעלות משמעות מאפשר גם גילוי פנטזיות ושאפיות לא ממומשות, וגם תזכורת כי הוא כבר חווה רגעים וחוויות אשר הוכיחו לו, לעיתים בהבזק, כי לחיים יש משמעות ובכוחו לזהות את מרכיביהן של חוויות אלו ולהביא מהמהות שחווה גם לחייו בהווה. לאחר שהיועץ מסייע לנועץ להעלות חוויות כאלה "על פני השטח", ניתן להתבונן עליהן באמצעים יצירתיים כגון ציור וכתובה, במטרה לעורר כמה שיותר חושים המעורבים בחוויית העוגן (ראה רוסו-נצר ומעוז-ישראל, 2021).

תיעודף משמעות: כיוון חשוב נוסף הוא תיעודף משמעות ומיפוי מוקדי משאבים כאסטרטגיה ביעוץ קריירה. נמצא כי אנשים אשר מחפשים משמעות באופן פעיל ובחרים לעגן חיפוש זה בהתנהגות מכוונת כחלק מהשגרה שלהם באופן בו הם מארגנים את חיי היום-יום שלהם, חווים יותר משמעות ורווחה נפשית במדדים מגוונים (Russo-Netzer, 2018). במילים אחרות, האופן בו אנשים משקיעים את משאבי הזמן והאנרגיות שלהם בחיי היום-יום מלמד רבות על הערכים החשובים בעיניהם. הדבר דורש מודעות ותרגום מכוון של הערכים והפעילויות המשמעותיות הנגזרות מהם לכדי התנהלות יומיומית. באופן זה שאלת המשמעות לא נותרת שאלה מופשטת, כללית או פילוסופית, אלא מהווה שאלה קונקרטית ואישית המתייחסת לאופן בו אנחנו חווים את היום-יום שלנו אשר יש לה קשר הדוק לעדיפויות שלנו, לבחירות היומיומיות שאנחנו עושים ביחס להשקעת הזמן והמשאבים שלנו.

חיפוי מוקדי משאבים

בהקשר זה ניתן למפות יחד עם הנועץ את המוקדים שבהם מושקעים המשאבים המתכלים של זמן

ואנרגיה -

- ✔ איך נראה יום טיפוסי שלך?
- ✔ אם לחוות יותר משמעות היה בעדיפות עליונה עבורו, מה זה היה אומר בחיי היום-יום שלך?
- ✔ האם משהו היה משתנה? במה היה משקיע פחות (או יותר) זמן?
- ✔ האם מערכות היחסים שלו היו משתנות? איך?
- ✔ מה מידת ההלימה בין ה-to-do list שלו לבין הערכים האישיים ומקורות המשמעות שלו?
- ✔ כיצד אפשר להשתמש ברשימת המשימות שלו או בארגון הלו"ז השבועי שלו כדי לצקת יותר משמעות לחייו?

כך לדוגמה, אם צמיחה והתפתחות אישית משמעותיים עבורו, תרגום הערכים האלו לכדי פעילויות יומיומיות, כמו הקשבה להרצאות מעוררות השראה או טיפוח תחביב חדש ותחום עניין, יאפשר לו לממש את הערכים האלו בפועל, ואף לחדד תחומי עניין שיוכלו לסייע בהמשך לדיוק בחירת קריירה.

בהקשר זה חשוב לעודד את הנועץ לתת את הדעת לחשיבות של הרחבת גיוון מקורות המשמעות בחייו. ב"מגוון" הכוונה ל עד כמה שונים ומגוונים מקורות המשמעות שלו, מה שיכול לשמש כמעין בולם זעזועים (buffer) בנסיבות בהן תחום או מקור משמעות מסוים מאוים על-ידי אירועי החיים, ומקורות משמעות אחרים יכולים עדיין לשמש משמעות לחיים ולפצות על כך. למשל, אם עבור הנועץ הילדים הם

מקור משמעות מרכזי והוא עומד בפני שלב "הקן המתרוקן" או עובד אשר מקום עבודתו הוא עבורו מקור משמעות דומיננטי וכרגע נמצא בחל"ת בשל מצב משבר כגון מגיפה או מלחמה, חשוב שיוכל למפות תחומי חיים ומקורות משמעות נוספים. מקורות משמעות כגון חברים, תחביבים, לימודים להתפתחות אישית או התנדבות, עשויים לפצות על האובדן הזמני של מקור משמעות מסוים, תהליך אשר נקרא בספרות "fluid compensation" - הפיצוי הגמיש (Proulx & Heine, 2006), שמשקף את היכולת של האדם להסתגל לנסיבות החיים המשתנות כך שעדיין ניתן להפיק משמעות ממקורות משמעות אחרים. בהקשר זה ניתן לחפש עמם מקורות משמעות גם בנתיבים לא-תעסוקתיים (כגון אמנות, דת, משפחה, תחביבים).

סיכום

העולם משתנה וממשיך להשתנות במהירות ובאופן דרמטי, אך הצרכים המהותיים של בני אדם לא השתנו. שאלת המשמעות היא אחת השאלות הקריטיות ביותר לפרטים ולארגונים השואפים להתפתח ולהיענות לאתגרי המחר, לא רק בטווח הקצר, אלא כשפה וכמטרה בפני עצמה לטווח הארוך. הבנת תפקידה של משמעות בהתפתחות קריירה קריטית לחיזוק תחושת הכיוונית לחיים, המטרה, הרווחה הנפשית והמימוש המקצועי של הנועצים. פיתוח של התערבויות ייעוץ קריירה אינטגרטיביות שהן רגישות לנושאים של משמעות בחיים ובעבודה מהווה כיוון חשוב להמשך מחקר ויישום בתחום זה.

מקורות

- רוסו-נצר, פ. ומעוז ישראל, ד. (2021). משמעות מחפשת אדם. הוצאת שתיים.
- Allan, B. A., Owens, R. L., & Duffy, R. D. (2017). Generation me or meaning? Exploring meaningful work in college students and career counselors. *Journal of Career Development, 44*(6), 502–515.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies, 56*(3), 500–528.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Baatouche, N., Bernaud, J. L., Lepez, S., & de la Faye, B. (2018). Meaning-centered career intervention for college students. In V. Cohen-Scali, J. Rossier, & L. Nota (Eds.), *New perspectives on career counseling and guidance in Europe: Building careers in changing and diverse societies* (pp. 133–146). Springer.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193.
- Cohen, B. N. (2003). Applying existential theory and intervention to career decision-making. *Journal of Career Development, 29*, 195–209.
- Czekierda, K., Banik, A., Park, C. L., & Luszczynska, A. (2017). Meaning in life and physical health: Systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review, 11*(4), 387–418.

- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 428–436.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, *61*(4), 605.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, *13*(4), 508–525.
- Frankl, V. E. (1969). *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy*. New American Library.
- George, L. S., & Park, C. L. (2014). Existential mattering: bringing attention to a neglected but central aspect of meaning? In A. Batthyany & P. Russo-Netzer, P. (Eds.), *Meaning in positive and existential psychology* (pp. 39–51). Springer.
- George, L. S., & Park, C. L. (2016). Meaning in life as comprehension, purpose, and mattering: Toward integration and new research questions. *Review of General Psychology*, *20*(3), 205–220.
- Haber, D. (2006). Life review: Implementation, theory, research, and therapy. *The International Journal of Aging and Human Development*, *63*(2), 153–171.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 410–422.
- Levine, P. (2008). The civic engagement of young immigrants: Why does it matter? *Applied Development Science*, *12*(2), 102–104.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2017). *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Routledge.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, *37*(5), 655–685.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, *11*, 1–15.
- Proulx, T., & Heine, S. J. (2006). Death and black diamonds: Meaning, mortality, and the meaning maintenance model. *Psychological Inquiry*, *17*(4), 309–318.
- Routledge, C., Roylance, C., & Abeyta, A. A. (2017). Further exploring the link between religion and existential health: The effects of religiosity and trait differences in mentalizing on indicators of meaning in life. *Journal of Religion and Health*, *56*(2), 604–613.
- Russo-Netzer, P. (2018). Prioritizing meaning as a pathway to meaning in life and general well-being. *Journal of Happiness Studies*, *20*(6), 1863–1891.

- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.
- Staudinger, U. M. (2001). Life reflection: A social–cognitive analysis of life review. *Review of General Psychology*, 5(2), 148.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning* (pp. 165–184). Routledge.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). *The life-span, life-space approach to careers*. In D. Brown, L. Brooks, & Associate (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 121–178). Jossey-Bass.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

"זהות של מסוגלות" בעולם העבודה – מודל העבודה של "מרופין לקריירה"

בנימין הוזמי¹ וליאורה בן יהודה²

תקציר: "זהות של מסוגלות" הינה מפתח חשוב להשתלבות תעסוקתית שכן היא מאפשרת לאדם לבחור תחום עיסוק המצוי בזיקה ליכולותיו וכישוריו. כמו כן היא מסייעת לו להשתלב בעולם העבודה בתחושה של חיוניות ונחיצות-בזכות ולא בחסד. צעירים ובוגרים רבים עם לקויות למידה מורכבות והפרעות קשב מתקשים למצוא תעסוקה המהווה עבורם ייעוד ומקור להגשמה עצמית. התכנית "מרופין לקריירה" הוקמה לפני כעשור ומחצה מתוך כוונה לפתח מענה לחסמים אלה. מודל תל"ם (תעסוקה, לימודים, מסוגלות) להשתלבות מיטבית בתעסוקה שייסקר בהרחבה במאמר זה, נועד להציע מענה כוללני שבמוקדו עיסוק בסוגיית הזהות ויצירת אקלים הכשרה מקצועית מיטיב, תומך ומותאם - אישית, לימודית וחברתית. הערכה מלווה לתכנית שנעשתה על-ידי המוסד לביטוח לאומי מצאה כי שיעור ההשתלבות של בוגריה בעולם העבודה בתום התכנית עומד על 82% ולאחר שלוש שנים על 91%. נסיונו מלמד כי תהליך הכשרה והקניית מיומנויות מתמשך, רחב ומעמיק, ובכללו עיסוק בסוגיית הזהות, המתקיים במסגרת לימודים נורמטיבית, בקרב חברת שווים, עם מעטפת לימודית-רגשית, מאפשר למשתתפים בו לממש יכולות ולהשתלב בהצלחה בעולם העבודה

"זהות של מסוגלות" הינה מפתח חשוב להשתלבות תעסוקתית בכלל ושל אנשים עם לקויות למידה מורכבות בפרט. השתלבות בעולם העבודה מהווה מרכיב מרכזי בחייו של אדם ונמצאה תורמת לבריאותו ולרווחתו הנפשית (Avrech-Bar & Jarus, 2015). עבודה עונה על מגוון צרכים של האדם. היא מהווה מקור לפרנסה, מסגרת לתעסוקה, מאפשרת לאנשים לממש ייעוד בחיים וכן יוצרת עבור האדם מסגרת להשתייכות חברתית.

בוגרים רבים עם לקויות למידה מורכבות והפרעות קשב מתקשים למצוא תעסוקה המהווה עבורם ייעוד ומקור להגשמה, בשל מגוון חסמים שייסקרו במאמר זה. לקות למידה מורכבת מתייחסת למצב בו לצד לקויות הלמידה (APA, 2013) שהינן משמעותיות באופן המשפיע על תחומי ההסתגלות והתפקוד,

¹ ד"ר בנימין הוזמי, עבודה סוציאלית, מנהל אקדמי בבית איזי שפירא וממייסדי התכנית "מרופין לקריירה" bennyh@beitissie.org.il

² ליאורה בן יהודה, עו"ס ומנהלת תחום הפיתוח בתכנית "מרופין לקריירה". <https://career.ruppin.tech/byliora@ruppin.tech>

נלוות לעתים הנמכה קוגניטיבית מתונה, בטווח הנמוך של אינטליגנציה הממוצעת ולעתים גם הפרעת קשב (ADHD). במקרים רבים ללקויות למידה מורכבות נילוות לקויות אחרות כמו אוטיזם בתפקוד גבוה; לקויות פיזיות, נוירולוגיות, נפשיות או חושיות. הפרעת קשב אינה חולפת עם סיום הלימודים הפורמליים. הקשיים נמשכים גם בבגרות והשלכותיהם ניכרות במקום העבודה, בחיי החברה, בזוגיות ובחיי המשפחה (דהן וצדוק, 2012).

רבים חווים כישלונות והישגים נמוכים יחסית להישגי בני גילם כתוצאה מליקויים תפקודיים הקשורים בהפרעות קשב וריכוז שאת השלכותיהן הם חווים משחר ילדותם. רבים מאותם מבוגרים קיבלו לאורך השנים משוב שלילי מתמשך מהורים, ממורים ומחברים על הישגים נמוכים יחסית ועל קשיים הנובעים מתגובות רגשיות, תחושתיות והתנהגותיות לא מווסתות. חוויות מסוג אלה עשויות להוביל להתפתחות של תפיסה עצמית שלילית, אשר מחלישה את המוטיבציה לפעול לשינוי, מעודדות התנהגות של הימנעות ומובילות להפרעות במצבי הרוח (Safren et al., 2010). השקעה מתמשכת שאינה מניבה תוצאות מצופות גוררת חוויית כישלון וחוסר שליטה (שכן, לתפיסתם, אין יחס חיובי בין השקעה לתוצאה) בעקבות השקעה נכזבת זו נוצרים קשיים בבניית אוריינטציה עתיד (Seginer, 2009), חרדה, הפרעות שינה, הפרעות במצבי רוח ותופעות נפשיות אחרות. מטרת מאמר זה הינה להציג את מודל העבודה של התכנית "מרופין לקריירה", עבור צעירים עם לקויות למידה והפרעות קשב, כמסגרת ייחודית להכשרה מקצועית ממוקדת זהות של מסוגלות.

צעירים עם לקויות למידה מורכבות בעולם העבודה

המעבר מבית הספר לעולם העבודה קשה ומורכב במיוחד עבור צעירים עם הפרעות למידה מורכבות והפרעות קשב המגיעים לרוב עם חוסר במיומנויות חיוניות לעולם העבודה. לרבים מקרב צעירים אלה חסרים הכשרה מקצועית ותעודה מקצועית המהוות זרז להשתלבות בעולם העבודה (וינקלר, 2012).

על אף שבוגרים רבים עם לקויות למידה מורכבות המגיעים לגיל העבודה משתלבים בעולם העבודה, רבים מהם חווים חסמים רבים בהשתלבות תעסוקתית הן מסיבות התלויות באדם עצמו כמו "מסוגלות תעסוקתית" (Employability) חסרה והן מסיבות התלויות בסביבה. מסוגלות תעסוקתית מתוארת כיכולתו של אדם להסתגל לשוק העבודה ובמקביל, לזהות ולממש הזדמנויות לקידום הקריירה. דאקר-פול וסוול (Dacre Pool & Sewell, 2007) בנו את מודל ה-CareerEDGE למסוגלות תעסוקתית. מודל זה מגדיר מרכיבים קריטיים אשר רכישתם בתהליך המלווה בבקרה ומשוב עשויים להגביר תחושת מסוגלות עצמית, בטחון עצמי וערך עצמי. לשיטתם, כפועל יוצא מתהליך התפתחותי זה - מבסס האדם מסוגלות תעסוקתית:

- ◀ למידה והזדרכה לפיתוח קריירה (Career learning development)
- ◀ התנסות בתעסוקה ובתחומי חיים (Experience)
- ◀ תואר בתחום תעסוקתי (Degree subject knowledge, skills & understanding)
- ◀ רכישת מיומנויות (Generic skills)
- ◀ פיתוח אינטליגנציה רגשית (Emotional intelligence)

צעירים רבים חווים חסמים ברכישת מסוגלות תעסוקתית. חלקם מסיבות הקשורות בלקות, כמו קשיים בתהליכי למידה, מוסחות, המקשה על השלמת משימות, שכחנות, תכנון וארגון בביצוע משימות, קושי בביצוע שליחויות בשל קשיים בהתמצאות במרחב, קשיים בהתמודדות עם חומר עיוני רב, קשיים בארגון זמן, קושי בביצוע עבודות רוטיניות וצורך בריגוש מתמיד, ולעתים נטייה לאימפולסיות העשויה להקשות על קיום יחסי עבודה תקינים עם ממונים ועמיתים (וינקלר, 2012; הוזמי, 2021). בנוסף, הספרות מלמדת

כי צעירים עם לקויות למידה מגלים קשיים בהסתגלות לשינויים, בהתמודדות עם חוסר ודאות, במעקב אחר הוראות, בפיתוח מיומנויות קיימות וברכישת חדשות, בהתייחסות למספר מטלות במקביל וביכולת ניהול עצמי (Gerber, 2012).

לחסמים אישיים אלה עלולים להתלוות גם חסמים סביבתיים מצד גורמים רבים כשבמרכזם עמדות המעסיקים ולעתים גם צוות העובדים (Jahan & Holloway, 2021). במקרים רבים אנשים עם לקויות למידה מורכבות וקשיים בתפקודים ניהוליים (executive function) מקבלים בקורת רבה מצד סביבתם. עקב כך, רבים מהם עלולים להיות ממוקדים בקשיים ובלקות ופחות בחוזקותיהם ובכישוריהם. גישה כזו עלולה להביא להשתלבות פחות טובה בעולם העבודה ולהישגים נמוכים יותר. כמו כן היא עלולה לפגוע בתחושת המסוגלות ולעתים להביא להחלפה תכופה של מקומות עבודה, לחוויית כשלון ובעקבותיו הימנעות, תחושת בדידות וחרדה. כמו כן, ישנם אנשים עם לקויות למידה מורכבות המעוניינים בתחומי עיסוק שאינם הולמים את כישוריהם ועקב כך חווים תסכול מתמשך (הוזמי, 2021). חוויות שליליות בהשתלבות בעולם העבודה עלולות להביא להתפתחות שיח פנימי שלילי ולביסוס ערך עצמי ירוד. אלה משפיעים על תחושת המסוגלות התעסוקתית ועל השתלבות מיטבית בעולם העבודה.

"זהות של מסוגלות"

אנשים עם לקויות למידה מורכבות מתאפיינים בשונות גבוהה בין מרכיבי התפקוד המאפיינים אותם. לצד יכולות שונות בתחום הגאונות, הם עשויים לגלות רמות תפקוד גבוליות בתחום האינטליגנציה ולעתים אף נמוך מכך. פערים אלה יכולים לבוא לידי ביטוי ביכולות מילוליות לעומת ביצועיות וכן בין תפקוד עיוני ליכולות מעשיות. בשל פערים אלה, בגיל החינוך, בו מתעצב בסיס זהותו של האדם, רבים נודדים בין מסגרות חינוכיות בהעדר "כסא מתאים". מעברים תכופים אלה הפוגעים בתחושת השייכות, בשילוב עם הישגים לימודיים חלקיים עלולים להביא לידי כך שהבוגר יחוש תלישות, אחרות, חוסר מסוגלות ועקב כך - ערך עצמי ירוד.

ההבנה כי זהות של מסוגלות הינה מפתח חשוב בהשתלבות תעסוקתית הביאה לכך שאחד מהאדנים המרכזיים עליהם הושטת מודל העבודה של התכנית "מרופין לקריירה" הינו עיסוק בהשלכות הרגשיות של לקות למידה מורכבת והפרעות קשב על תחושת המסוגלות של הלומדים בתכנית. זהות של מסוגלות היא "זהות חיובית של אדם המכיר ביכולותיו לנהל את עצמו, לקבל החלטות, לבצע תפקידים ומשימות, ובאותה עת לראות בעצמו גם כמי שראוי לעשות עבורו ולתת לו" (הוזמי, 2021, עמ' 59).

על מנת לבסס זהות של מסוגלות, הסטודנטים בתכנית "מרופין לקריירה" לומדים קורס שמוקדש למטרה זו. הקורס "האמנות לחיות - מבוא לפסיכולוגיה מעשית" מבוסס על גישת שלוש המדרגות לביסוס זהות של מסוגלות. גישה זו פותחה על-ידי המחבר הראשון של מאמר זה במסגרת התכנית אוניברסיטה משולבת שבמכון טראמפ בבית איזי שפירא. הגישה רואה **בהגברת אהבה וקבלה עצמית**, באמצעות התמקדות בכוחותיו של הפרט, תנאי **להשתלבות חברתית** ובשני מרכיבים אלה תנאים חשובים **להגשמה בעולם העבודה** ובתחומי חיים נוספים. תכני הקורס חשובים בתהליך ההכשרה מאחר שהשתלבות מיטבית במקום עבודה מושתתת על תחושת מסוגלות ומימוש יכולות אישיות ובינאישיות.

על פי גישת שלוש המדרגות, זהות של מסוגלות כוללת עשרה מרכיבים שהקורס "האמנות לחיות" מקנה:

◀ מודעות ללקות ולגורמיה וקבלת המציאות

◀ התמקדות בכוחות של הפרט

◀ ביסוס דימוי עצמי חיובי

- ◀ מובחנות וזהות ברורה
- ◀ הגברת אוטונומיה
- ◀ העזה לבחור ונטילת אחריות
- ◀ אימוץ גישה ממוקדת מטרות ופרואקטיבית לחיים
- ◀ פיתוח יכולות אסרטיביות
- ◀ הגברת השתלבות חברתית
- ◀ ביסוס תקווה וגישה אופטימית לחיים.

מיומנויות אלה חיוניות להגברת תחושת מסוגלות וקיומן עשוי לסייע לאדם לראות בהשתלבות תעסוקתית מיצוי יכולות אישיות להן הוא מודע ובאמצעותן הוא רוצה לתרום ולהיתרם. לאורה של הנחת יסוד זו נבנתה התכנית "מרופין לקריירה".

התכנית "מרופין לקריירה" להגברת השתלבות תעסוקתית

חלקו הראשון של מאמר זה בקש לסקור חסמים אישיים וסביבתיים אותם חווים בוגרים עם הפרעות למידה והפרעות קשב ובפרט בשוק העבודה ובקש לחדד חשיבותה וביסוסה של "זהות של מסוגלות" בתהליכי הכשרה והכוון תעסוקתי. חלק זה יציג את מודל העבודה "מרופין לקריירה" להכשרה מקצועית ולהגברת השתלבות בעולם העבודה.

הכשרה מקצועית ותעודה מקצועית הינן מנוף להשתלבות בתעסוקה ובחברה. מתוך הבנה כי שיעור התעסוקה של אנשים עם הפרעת קשב ולקויות למידה מורכבות נמוך משיעור התעסוקה בחברה הכללית ומתוך כוונה להגביר השתתפות תעסוקתית בקרב בוגרים אלה, יזמה המכללה הטכנולוגית רופין בשיתוף אנשי חינוך ושיקום, המייצגים ארגונים מובילים בתחום, ובכללם האוניברסיטה המשולבת שבמכון טראמפ שבבית איזי שפירא, את התוכנית "מרופין לקריירה". תכנית זו מיועדת לבוגרים עם לקויות למידה והפרעות קשב (התפתחותיות ונרכשות) בגילאי 21-40, עם צרכי תמיכה וליווי גבוהים בלימודים, בתעסוקה ובהיבטים רגשיים.

בחינה פנימית של הנתונים אודות הסטודנטים מאז נפתחה התכנית בשנת 2010 ועד לשנת 2019 מלמדת כי בתשעת המחזורים האלה למדו במסגרתה 370 סטודנטים. 39% בוגרי בתי ספר לחינוך מיוחד, 17% מהם בוגרי בתי ספר של הזרם המרכזי בכתות רגילות, 21% למדו בכיתות מב"ר (מסלול בגרות רגיל), 17% מהם בבתי ספר רגילים, ואחוז דומה של הסטודנטים למדו בכיתות לחינוך מיוחד בבתי ספר רגילים. 4% למדו בבית ספר דמוקרטי או פרטי ו-2% נשרו מבית הספר או שלמדו בפרוייקט היל"ה (השכלת יסוד ולימודי השלמה). כ-90% מהסטודנטים מוכרים במוסד לביטוח לאומי; 68% שירתו בצה"ל, 21 התנדבו לשירות הלאומי ו-11% לא השתלבו בשירות כלשהו. כ-20% מהמשתתפים בתכנית מופנים על ידי המוסד לביטוח לאומי, 47% על-ידי אנשי מקצוע והיתר על ידי ערוצים שונים בהם מפורסמת התכנית או בהמלצת חברים. לחלק ניכר מהלומדים בתכנית קשיים בתחום הרגשי ולעתים הנפשי, במקרים רבים על רקע מסע חייהם.

מודל תל"ם להכשרה מקצועית ממוקדת זהות

מודל התוכנית נבנה מתוך הנחת יסוד שבניית תחושת מסוגלות כללית בתהליכי הכשרה מקצועית עשויה לתרום לבחירת מסלול הכשרה התואם ליכולות ולחוזקות האישיות של הלומד וכפועל יוצא להשתלבות תעסוקתית מיטבית. התוכנית היתה חלוצה מסוגה. בעת הקמתה לא היתה מודעות לצורך בתכניות המשך לימודיות עבור בוגרים עם לקויות למידה מורכבות. תכניות קיימות להכשרה מקצועית

חסרו הנגשות ומעטפת תמיכות אשר אפשרו השתלבותם של בוגרים אלה במסגרתן. ייחודיות התכנית הינה בהעמקת העיסוק בסוגיית הזהות, בפיתוח תכניות מותאמות להכשרה מקצועית וביצירת מרחב חברתי-לימודי תומך ומעצים. מודל העבודה התבסס ודוייק לאורך שנות קיומה של התכנית לאורך של תובנות שעלו מתוך שיח מתמשך עם בוגרי התכנית והצוות המקצועי.

מודל תל"ם מסייע למשתתפי התכנית לעבור תהליך מעצים המאפשר השתלבות מיטבית בעולם העבודה. מודל העבודה מתייחס למימד המעשי (תעסוקה), למימד הקוגניטיבי (למידה) ולמימד הרגשי (מסוגלות).

1. תעסוקה - התכנית מכוונת להכשרה מקצועית ולפיתוח מיומנויות תעסוקתיות התואמת ליכולות הסטודנט ולרצונו. זאת באמצעות הכוון תעסוקתי אישי מתמשך ששיאו ליווי לתעסוקה. היא מציעה מספר מסלולי הכשרה מונגשים לימודית במסגרת מרכז "מרופין לקריירה" כמו לוגיטיקה ממוחשבת והדרכה שיקומית. מסלולי ההכשרה נלמדים במסגרת מרכז מרופין לקריירה במכללה הטכנולוגית רופין. במקביל, לסטודנטים המעוניינים בתחומי הכשרה נוספים מוצעת הכשרה בחליפה אישית ברוח גישת "האינטליגנציות המרובות" (גרדנר, 1996), כך יכול הסטודנט ללמוד מקצוע ההולם לתחומים בהם בורך. במסלול זה יוצא הסטודנט ליום למידה אחד מתוך שלושת ימי הלימודים בשבוע במוסדות לימודיים איתם אנו עורכים התקשרות ותיאום הנגשות לימודיות, מחוץ לרופין לקריירה. כך למשל, סטודנטים המעוניינים ללמוד הידרותרפיה או שילוב אומנויות ככלי שיקומי, יוצאים ליום לימודים אחד בשבוע להכשרה בתחומים אלה, במכון טראמפ שבבית איזי שפירא.

מאחר שהתכנית הינה חלק מהמכללה הטכנולוגית רופין, בתום שנה א' ולאחר היכרות מעמיקה עם כישוריהם ומאפייניהם האישיים של הסטודנטים, מוצע למתאימים להשתלב במסלולי לימוד הנדסאים שונים הקיימים במכללה ובמקביל להמשיך לקבל את סל התמיכות של התכנית. התכנית מרופין לקריירה כוללת, בסיומה, ליווי לתעסוקה. ההיכרות המתמשכת של המלווים התעסוקתיים עם הסטודנטים מאפשרת דיוק מיטבי בתהליכים אלה. לאורך שתי שנות הלימוד הם לומדים להכיר לעומק כל סטודנט על מנת להתאים לו באופן מיטבי מסגרת להתנסות ולאחריה ליווי להשתלבות בעולם העבודה.

2. למידה - מודל התוכנית נבנה מתוך הרציונל לפיו לימודים עשויים להוות כלי מעצים ולתרום לפיתוח תחושת מסוגלות כללית, אשר תומכת ומהווה בסיס להשתלבות בתעסוקה. התכנית מסייעת לסטודנטים לפתח מיומנויות למידה ולרכוש אסטרטגיות למידה וכן ידע מקצועי וכללי. כמו כן, לומדים הסטודנטים מיומנויות רכות לעבודה וההתייחסות לתהליכי הלמידה בכיתות הלימוד הינה כמיקרו-קוסמוס לעולם העבודה. זאת בהתייחס להסתגלות למסגרת ולנורמות הנהוגות בה, להבנת מטלות, לעמידה בזמנים לעבודה בצוות ולהיבטים אחרים. צוות המרצים מכיר היטב את האתגרים אותם חווים סטודנטים עם לקויות למידה והפרעות קשב והוא חדור מטרה לאתגר את הסטודנטים מחד-גיסא ולאפשר להם ערוצים כקבוצה וכיחידים לחוות הצלחות מאידך גיסא.

לצד הלמידה הכיתתית, סל השירותים כולל שעות עזר להתמודדות עם מטלות למידה ולביסוס אסטרטגיות למידה אישיות. בנוסף, התכנית מאפשרת למידת העמיתים בשיעורים הקבוצתיים. כאשר זה לומד מניסיונו של זה, נוצרת תחושה של מרחב לימודים מכיל ומעשירה את ארגז הכלים האישי של כל סטודנט. לאלה מקרב הסטודנטים הבוחרים להתגורר במעונות המכללה מזומנת חוויית למידה לא פורמלית של מיומנויות לניהול אורח חיים עצמאי במסגרת זו.

3. מסוגלות - פיתוח תחושת מסוגלות הינו אחד מעמודי התווך המרכזיים של התכנית. הסטודנטים משתתפים בתהליך מתמשך של חקירת החוזקות והיכולות האישיות באמצעות מגוון ערוצים ובכללם: הקורס - "האומנות לחיות מבוא לפסיכולוגיה מעשית", הקורס "אני תעסוקתי" המכוון לחקר פנימי של חוזקות וכישורים לצד בחינת שיקולים בבחירת מקצוע ובאמצעות ייעוץ אישי. זאת במטרה לפתח

עצמי ריאלי (real self). הפסיכולוג ההומניסטי קארל רוג'רס (Rogers, 1951) טען כי לכל אדם עצמי אידיאלי (ideal self) המייצג את האופן בו הוא תופס את עצמו במיטבו, כאדם מגשים. האני האידיאלי הינו תוצר של ציפיות עצמיות וסביבתיות. ככל שיש חפיפה גדולה יותר בין העצמי המציאותי לעצמי האידיאלי - כך חווה האדם תחושת הגשמה משמעותית יותר והערך העצמי שלו גבוה יותר. מטרת העיסוק בסוגיית הזהות בתכנית הינה ליצור זיקה חיובית בין שני מרכיבי עצמי אלה על מנת להגביר רווחה אישית, מודעות גבוהה יותר לחוזקות, ליכולות ולכישורים וכפועל יוצא להגביר תחושת ערך עצמי. זהות של מסוגלות מסייעת לסטודנטים להעז לצאת ממרחב הנוחות על מנת להתמודד עם אתגרים חדשים והיא תורמת להשתלבותם החברתית. כמו כן היא מאפשרת פיתוח ציפיות תעסוקתיות ההולמות יותר לכישוריהם האישיים.

גישת ההוראה בתכנית בכללותה הינה "הוראה מעצימה". המורים והמנחים מהווים דמויות אשר לצד ההוראה והקניית ערכים ומיומנויות הם מקדמים השתלבות חברתית, שיקוף חיובי של כוחותיו של הסטודנט והגברת השתלבות חברתית כחוויה מתקנת עבור רבים וכהכנה לעבודה בצוות (הוזמי, 2021). בנוסף לתהליך הקבוצתי המעצים בקורס "האמנות לחיות - מבוא לפסיכולוגיה מעשית" ובקבוצות למידה נוספות להתבוננות ולחקר אישי, כל סטודנט מלווה על-ידי יועץ אישי על מנת לתרגם את תוכן הנלמד לכלים מעשיים לביסוס תחושת מסוגלות ולגבש מטרות תעסוקתיות תואמות יכולת. היועץ הינו בעל תפקיד מרכזי בתהליך ההכשרה שכן הוא מהווה לסטודנט עורך רגשי-לימודי זמין, מנחה ומתווך. גם לתנאים הסביבתיים תפקיד בביסוס תחושת מסוגלות ועצמי חיובי. הלמידה בקרב קבוצת שווים והשתלבות במסגרת לימודים נורמטיבית מהוות אף הן זרז בתהליכי ההתעצמות והצמיחה האישית של הסטודנטים.

מנה תכנית ההכשרה

התוכנית בנויה מתהליך התבוננות, למידה והתפתחות בן חמשה סמסטרים לאורך שתי שנות לימוד ומחצה. לכל סמסטר תפקיד מעצב המשתקף בתכני הלימוד המותאמים לו.

◀ **הסמסטר הראשון** - ממוקד בסוגיית הזהות ובתפיסה העצמית של הסטודנט. סמסטר מבואי זה מיועד להיכרות ראשונית של האדם עם התכנית ותהליך ההכשרה ובמקביל ללמידה מעמיקה של צוות התכנית את כישוריו של האדם ואתגריו. במהלך סמסטר זה חווים רבים מן הסטודנטים חוויה מתקנת לתהליכי למידה. הם רוכשים אסטרטגיות למידה באמצעות קורסים שונים וידע משלים באנגלית, מתמטיקה ויישומי מחשב. בסמסטר זה מתחילים הסטודנטים ללמוד את הקורס הדו-שנתי "האמנות לחיות - מבוא לפסיכולוגיה מעשית" ומתפתח שיח ער שמהותו מסגור מחדש (reframing) לחוויות העבר ובניית פרדיגמות מקדמות לעתיד בהתבסס על הכוחות אותם מזהה הסטודנט בעצמו. כמו כן מתפתח תהליך חקר אישי באמצעות הקורס "אני תעסוקתי" ובאמצעות הייעוץ האישי, המתמקדים בכך.

◀ **בסמסטר השני** - בנוסף לתכני הלימוד בהם התחילו לעסוק הסטודנטים בסמסטר א' לומדים הסטודנטים "קורסי מבואות" בהם הם נחשפים למגוון תחומי עיסוק ומתנסים במשימות המייצגות תחומי עיסוק אלה. המטרה היא לאפשר לסטודנט בחירת מסלול הכשרה על בסיס היכרות ראשונית ומוחשית עם התחום אותו בחר. בסמסטר זה ממשיך תהליך של הכוון תעסוקתי הן במסגרת כיתתית באמצעות קורסים ייעודיים והן בייעוץ אישי, מתוך מטרה לבחור לקראת סוף השנה מסלול הכשרה מתאים. הבחירה מתקיימת בסיומו של הסמסטר השני ולא בפתיחת התכנית שכן לעתים מגיעים הסטודנטים ללא חזון תעסוקתי אישי מוגדר ולעתים חזונם התעסוקתי אינו תואם יכולות. בחירת מסלול הלימודים בעיתוי זה מושתתת על תפיסה מציאותית יותר של היכולות ובחירת מסלול התואם להן. בחירת מסלול הכשרה התואם ליכולותיהם האישיות של הסטודנטים מגבירה את הסיכוי להצלחה.

◀ **בסמסטר השלישי** - הפותח את שנת הלימודים השנייה, מתחילים הסטודנטים בהכשרה מקצועית במסלול אותו בחרו בליווי יועציהם. אלה הלומדים במסלול אישי המשלב לימודים במקצוע שנבחר

במסגרות מחוץ לקמפוס מרופין לקריירה. הם ממשיכים ללמוד את קורסי המיומנויות ולקבל את מעטפת התמיכות במרכז מרופין לקריירה.

◀ **בסמסטר הרביעי** - במקביל להכשרה המקצועית, ממשיכים הסטודנטים לעסוק בסוגיית הזהות, במסגרת הקורס "האמנות לחיות - מבוא לפסיכולוגיה מעשית", מתוך מטרה לחתום את התהליך הדו-שנתי בבניית תעודת זהות של מסוגלות באמצעות אינטגרציה של החוזקות והכוחות. סמסטר זה מתחיל בראיונות קבלה לסטאז' ולאחריהן התנסות מעשית במיומנויות התעסוקה ובתחום ההכשרה אותם למדו.

◀ **הסמסטר החמישי**, החותם את התכנית, המוקדש להקניית כלים לחיפוש מקום עבודה ולהשתלבות מיטבית במסגרת תעסוקתית. במוקד סמסטר זה - השתלבות מלווה במקום עבודה על ידי צוות התכנית לתמיכה, ייעוץ ובמידת הצורך לגישור עם "המעסיקים". ליווי זה ממשיך עד כשנה מיום השתלבותו של בוגר התכנית בשוק העבודה. יודגש כי אין יחסי עובד ומעביד בין הסטודנטים למקום העבודה וההתנסות אינה מלווה בתגמול.

הערכה מעצבת

התכנית הוכרה על ידי המוסד לביטוח לאומי כפייולט להכשרה מקצועית בשנת 2010. בחוזר פנימי שהוציאה מנהלת אגף השיקום במוסד לביטוח לאומי (חוזר מספר 1/2018, לא לפרסום) אודות התכנית, בתום ארבעת המחזורים הראשונים להפעלתה, נמצא כי 82% מקרב בוגרי התוכנית משתלבים בעולם העבודה בתום התכנית ומתמידים בעבודה אצל אותו מעסיק. 91% מקרב מסיימי התכנית עובדים בשוק העבודה לאחר שלוש שנים מיום סיום לימודיהם. רוב המשתתפים שיפרו את רמת השכר שלהם בהשוואה לעבודות בהן השתלבו טרם השתתפותם בתכנית. נתונים דומים נמצאו גם במחזורים הבאים. לאור הממצאים אודות תרומתה של התכנית להגברת השתלבות תעסוקתית של בוגרים עם לקויות למידה והפרעות קשב, החליטה הנהלת אגף השיקום שבמוסד לביטוח לאומי לאשר את המשך שותפותה בתכנית. המשובים אשר מתקיימים בסיומו של כל מחזור, מאז הקמת התכנית מלמדים על תמות מרכזיות אותם חווים הבוגרים בהצלחה ובמוקדן - חוויה מתקנת לתהליכי למידה, גילוי עצמי, ושביעות רצון מהשיפור שחל במצבם התעסוקתי הן בחוויית ההגשמה והן בהיבט הכלכלי. תמות אלה עולות בקנה אחד עם מטרות התכנית ומודל העבודה לאורו היא פועלת, המתייחס לצמיחה במימדים תעסוקה, לימודים ותחושת מסוגלות.

תובנות בהתייחס למאפייני משתתפי התכנית "מרופין לקריירה"

בתום כעשור ומחצה להפעלת התכנית אנו מוצאים כי התכנית מתאימה במיוחד לצעירים אשר להם יכולת ורצון ללמוד ולהשתלב בעולם העבודה בתחום העיסוק אותו למדו. התוכנית מהווה אלטרנטיבה לצעירים ללימודים על תיכוניים מקצועיים ברמת לימודי תעודה או דיפלומה להנדסאי (בשונה מלימודי תואר). הלימודים מונגשים ומדורגים על פי סרגל מאמץ.

בשנים הראשונות כוונה התוכנית לצעירים עם הפרעת קשב ולקויות למידה. עם השנים השתלבו צעירים עם לקויות חושיות, מגבלות פיזיות ומגבלות נפשיות. מצאנו כי המעטפת נותנת מענה לאוכלוסיות נוספות. כמו כן נמצא כי נוצר "תוצר לוואי" משמעותי: הצעירים חווים תחושת שייכות אשר מעצימה את תחושת הערך העצמי. בנוסף, התפתחות הפן החברתי לצד פיתוח עצמאות באמצעות מגורים במעונות הקמפוס מסייעים לצמיחה והתפתחות אישית.

לסיכום

מאמר זה בקש להתייחס למקומה של זהות בתהליכי הכשרה מקצועית לצעירים עם לקויות למידה מורכבות והפרעות קשב. מודל העבודה תל"ם של התכנית "מרופין לקריירה" במכללה הטכנולוגית רופין נבנה על מנת להסיר חסמים להשתלבות תעסוקתית בקרב קבוצת אנשים זו. המודל מדגיש חשיבותה של הכשרה כוללנית המתייחסת ללימוד מקצוע והשתלבות בעולם העבודה, לרכישת מיומנויות ללמידה ולביסוס זהות של מסוגלות. כל זאת בתהליך בן שנתיים ומחצה המאפשר למידה בקצב מותאם ובמקביל שינוי עמדות ופרדיגמות מעכבות של הסטודנט כלפי עצמו. העיסוק בסוגיית הזהות בתהליכי הכשרה מקצועית חשוב על מנת לדייק את מסלול הלימודים והתעסוקה באופן שיהלום לכישוריו וליכולותיו של הסטודנט. כמו כן, אדם המודע ליכולותיו וחוזקותיו יחוש כי השתלבותו בעולם העבודה הינה בזכות ולא בחסד מעצם היותו אדם חיוני ותורם הראוי לגמול בגין עשייתו.

נסיונו מלמד כי תהליך הכשרה מתמשך, רחב ומעמיק המתקיים במסגרת לימודים נורמטיבית, בקרב חברת שווים עם מעטפת לימודית-רגשית, מאפשר למשתתפים בו לממש יכולות ולהשתלב בהצלחה בעולם העבודה. כמו כן, העיסוק בסוגיית הזהות בתכנית הלימודים לצד הקניית כלים לבחירת כיוון תעסוקתי מהווים זרז להעצמה אישית של הלומדים, לבחירת מסלול הכשרה תואם יכולות ולהשתלבות בעולם העבודה מתוך מודעות עצמית של הבוגרים לתרומתם למקום העבודה ולחיוניותם בו. השתלבות הצעיר בהכשרה שנבחרה על ידו ולא רק מתוך מאגר הכשרות קיים, תוך הקניית מיומנויות תעסוקתיות והתנסות מעשית, הינם גורמים נוספים המשפיעים על חווית הצלחה והתמודדות מועילה בשוק העבודה.

הטיב לתאר את חוזקותיה של התכנית ט.ב., בוגר המחזור החמישי: "סיימתי שנתיים מדהימות שבהן גיליתי את עצמי ואת היכולות שלי מחדש. הלימודים היו מאתגרים ובעיקר מעניינים. כיום אני מגשים את עצמי. אני נשוי, אבא, מדריך לחינוך מיוחד ומאמן ספורט".

מקורות

- אריקסון, א' (1983). ילדות וחברה: פסיכולוגיה של האדם בתמורות הזמן, ספרית פועלים.
- גרדנר, ה' (1996). אינטליגנציות מרובות - התיאוריה הלכה למעשה - אסופה. הוצאת ברנקו וייס.
- דהן, א' וצדוק, א' (2012). מלקות לחירות: מבט אישי ומקצועי על ליקויי למידה והפרעות קשב וריכוז. הקיבוץ המאוחד.
- הוזמי, ב' (2021). זהות של מסוגלות - תשומת לב ללב בלקויות למידה, הוצאת כרמל.
- וינקלר, י' (2012). תעסוקה, לימודים ולקויות למידה. שיקום, 24, 5-17.

Avrech-Bar, M., & Jarus, T. (2015). The effect of engagement in everyday occupations, role overload and social support on health and life satisfaction among mothers. *International Journal of Environmental Research & Public Health*, 28. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4483686/>

APA (American Psychiatric Association). (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). American Psychiatric Association Publications.

- Gerber, P.J. (2012). The impact of learning disabilities on adulthood: A review of the evidenced-based literature for research and practice in adult education. *Journal of Learning Disabilities*, 45(1), 31-46
- Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education & Training*, 49(4), 277-289.
- Jahan, N., & Holloway, C. (2021). [Barriers to access and retain formal employment for persons with disabilities in Bangladesh and Kenya](#). *Working Paper Series* 5(1).
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin Co.
- Safren, S. A., Sprich, S. E., Cooper-Vince, C., Knouse, L.E., & Lerner, J. A. (2010). Life impairments in adults with medication treated ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 13(5), 524-531.
- Seginer, R. (2009). *Future orientation: Developmental and ecological perspectives*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/b106810>



לאחד את ה'בפנים' עם ה'בחוץ': דונלד וויניקוט כפסיכולוג תעסוקתי

ברק פיק¹

תקציר: מאמר זה מחבר בין תפיסתו התיאורטית של הפסיכואנליטיקאי דונלד וויניקוט, אחד הפסיכולוגים המובילים בגישת יחסי אובייקט, לבין ייעוץ תעסוקתי. מטרתו להציע פרשנות ודרך התערבות במקרי ייעוץ בהם הנועץ מביע תחושות של חוסר סיפוק, ערך ומשמעות מחיי התעסוקתיים, פעמים רבות באופן שמוגד להישגים ממשיים מובהקים. דרך שימוש בסיפור מקרה ייעוצי, מומחשים מושגים מרכזיים בתאוריה, כ"עצמי אמיתי" ו"עצמי מזויף", ומוצעת פרספקטיבה אנליטית למצוקה של חלק מקהל לקוחותינו.

הסיפור של נטלי

נטלי (46)² גדלה בנסיבות חיים מורכבות. הוריה התגרשו זמן קצר לאחר שנולדה והיא עלתה לישראל כאשר הייתה בת 4 מצרפת. המצב בבית היה קשה. אימה הייתה מוטרדת מבעיות כלכליות ולא הייתה פנויה דיה לטפל בנטלי. בגיל 13 נטלי עברה לגור עם אביה ואשתו בצרפת. תחילה, תקופה זו נחוותה כשמחה, אך עם הזמן התקשתה להסתדר עם אשתו של אביה, שאותה חוותה כביקורתית ותובענית. היא חזרה לישראל בגיל 16, סיימה תיכון עם בגרות מלאה ושירתה בצבא. לאחר השירות חיפשה מקצוע פרקטי ובחרה בפיתוח תוכנה. היא למדה קורס מקצועי והשתלבה בהצלחה בשוק ההיי טק, כולל קידום לתפקידים ניהוליים.

ההצלחה המרשימה של נטלי נובעת מיכולותיה האינטלקטואליות הגבוהות, כוחות הנפש שלה ויצר ההישרדות שלה. יחד עם זאת, בינה לבין עצמה, נטלי אינה מזדהה עם היותה סיפור הצלחה. נהפוך הוא. היא הגיעה אל ייעוץ לאחר שנים ארוכות שבהן היא הרגישה שהיא דורכת במקום. החוויה הבסיסית שלה היא של חוסר שביעות רצון, ריקנות ואפסיות. "כמו עלה נידף ברוח", אמרה לי. העמדה הבכירה והמשפיעה שלה בארגון, וכן התגמול הכלכלי הגבוה, הרגישו לה טריוויאליים ולא משמעותיים. **הפער בין ההצלחה האובייקטיבית לבין התחושות הסובייקטיביות בלט מאוד כבר מהשיחה הראשונה.** היא שקלה

¹ ברק פיק, מ.א., פסיכולוג תעסוקתי מומחה, barakpick@gmail.com

² בדיה ייעוצית המבוססת על סיפור אמיתי.

להחליף לתחום שבו היא תחוש יותר סיפוק (עלו אפשרויות מגוונות כמו עבודה סוציאלית, משפטים וכימיה) או לחלופין לחפש תפקיד אחר בארגון הזה או באחר בתחום הטכנולוגי. היא חשה תשישות ובלבול. הייתה לה הרגשה חזקה שאינה במקום הנכון אבל לא היה לה מושג מה יכול להתאים עכשיו. היא הגיעה אליי בבקשה נואשת לעזרה במציאת הדרך שלה.

בריאות נפשית ופתולוגיה על פי דונלד ויניקוט

ניתן להמשיג את המקרה של נטלי דרך התיאוריה שפיתח הפסיכואנליטיקאי ורופא הילדים דונלד ויניקוט, אחת מדמויות המפתח בגישת יחסי-אובייקט. בבסיס התיאוריה נמצאת יחידת האם-תינוק. "אין דבר כזה תינוק", טען ויניקוט, כלומר לתינוק אין קיום פסיכולוגי בלי דמות מטפלת אשר דואגת לצרכיו באופן עקבי, רגיש ואוהב (Winnicott, 1971). בחודשים הראשונים של חיי התינוק, על האם להיות מכוונת באופן מלא לתינוק, דבר המצריך ממנה להתעלם מהצרכים האישיים שלה. תהליך זה מאפשר לתינוק לפתח חוויה של אומניפוטנטיות, תחושה שהוא יכול לעשות הכל, וכל משאלה שלו תתממש במיידית. חוויה זו חיונית לבריאות הנפשית של האדם, והיא הבסיס לתחושת הסובייקטיביות שלנו; כלומר, מתן חשיבות גבוהה לרצונות שלנו, למשאלות, לחיות ולשמחה (Winnicott, 1984).

על פי ויניקוט, לאחר מספר חודשים האימא חוזרת בהדרגה לדאוג לצרכים האישיים שלה, וזאת על חשבון ההתכוונות המלאה לתינוק. כך, התינוק לומד בהדרגה שהוא לא לבד בעולם ועליו להתחשב גם בצרכים של הזולת. זוהי תחילתה של הכרה בעולם האובייקטיבי.

מה שמייחד את האדם הבריא, לפי ויניקוט, זה שהוא איננו "או או" אלא "גם וגם". כלומר, באופן פרדוקסאלי, הבריאות הנפשית היא פועל יוצא של היכולת שלנו לשמר את החוויה הסובייקטיבית האומניפוטנטית, שבה לתחושות של האדם יש חשיבות וערך. במקביל על האדם להכיר במציאות האובייקטיבית, הכוללת רצונות של אחרים, נסיבות, דרישות וכללים. קיום סובייקטיבי באופן בלעדי משיק ל"קיום אוטיסטי", שבו אדם חי רק בתוך עולם הפנטזיות שלו. קיום אובייקטיבי מלא יכול להוביל לתפקוד גבוה, אך ללא מתן תוקף לתחושות הפנימיות ("ביצה לא עשויה בתוך קליפה מושלמת", במילותיו של היינץ קוהוט [מיטשל ובלאק, 2006]).

בסביבה דואגת ורגישה, לילד יש מספיק זמן לשהות בהווייה מתמשכת של משאלות ומימושן באופן קסום. כך מתאפשר לו להזין את ה"עצמי אמיתי" (True Self), הגרעין לחוויות של שמחה, חיוניות, יצירתיות וממשות. אך כאשר הסביבה אינה נענית באופן מספק לצרכיו, או כאשר היא כופה עליו טיפול יתר, הילד חווה הפרה בלתי נסבלת בחוויה הסובייקטיבית. הוא נאלץ להגיב לעולם החיצוני לפני שהוא בשל לכך. זהו הבסיס ל"עצמי מזויף" (False Self) שתפקידו להתמודד עם מציאות חודרנית. ככל שההפרה גסה יותר, כך יפתח הילד נטייה לציית לתכתיבים חיצוניים, תוך ניתוק מאווייו הפנימיים. ויניקוט מייחס תפקיד חיוני ל"עצמי המזויף": להסתיר ולהגן על "העצמי האמיתי", במציאות בה הוא לא קיבל הכרה וטיפול בתקופה בה היה זקוק לה במידה הרבה ביותר. אך כאשר נוצר "עצמי מזויף" דומיננטי מאוד (כתוצאה מהפרה מתמשכת בתקופת הינקות) הוא יסתיר את "העצמי האמיתי" בצורה כה יסודית, עד שהיענות מרצה וחיקוי הופכים להיות המאפיינים העיקריים של האדם ונותר מרחב מוגבל מאוד למשחק חופשי ולספונטאניות. אמנם אדם זה חי, אך הוא אינו מרגיש שהוא קיים (Winnicott, 2018).

פרשנות על חסמים רגשיים ותעסוקתיים עפ"י התיאוריה של ויניקוט

מתוך הפרספקטיבה התיאורטית שהוצגה, ניתן לקבל פרספקטיבה בנוגע לחוויה הפנימית הריקה של נטלי. ההישגים של נטלי אינם מרגשים אותה מאחר שמשוהו חסר בחוויה הפנימית. מגיל צעיר למדה להתנתק מרצונותיה ותשוקותיה, בשל הצורך להתאים את עצמה לעולם החיצוני הלא צפוי. המעברים

והפרידות התכופות, חוסר תשומת הלב, הטרדות הכלכליות, והביקורת שספגה מסביבתה לימדו אותה שעליה "להיות ילדה טובה" ומעל לכל להסתגל למצב הקיים. בזה הצטיינה.

מבחינה דיאגנוסטית, ניתן להדגים תכנים אלו דרך פרשנות על סיפורי הנועצים בתגובה לציורים של מבחן הפרוייקטיבי TAT, ובמיוחד ביחס לציור #1, "ילד עם כינור". ציור זה, אשר בד"כ מעורר תמות של זהות וציפיות של ההורים, עשוי לתת ביטוי לחוויה פנימית של חודרנות וריצוי.

נטלי חשפה רבות בסיפור ה-TAT שלה, כולל ניסיונות העבר (ייתכן פנטזיונריים) לבטא את רצונה העצמאי והדיכוי של אותם רצונות על ידי סביבתה:

מיקי ישב באפלה והתבונן בכינור המונח על השולחן. ידיו הקטנות החזיקו את פניו והוא חש בתסכול גובר. "עד מתי יכריחו אותי לנגן בכינור?! הוא חשב לעצמו. הוריו ראו ערך גדול בלימוד כלי נגינה כלשהו, אך כל מה שמיקי רצה זה לצאת החוצה לשמש המלטפת ולשחק עם חבריו ליד הנהר. הוא החליט להחזיר את הכינור למקומו בארון והחל להתגנב החוצה דרך המטבת. "מיקי! לאן הינך הולך?" שאגה אימו מאחוריו. מיקי הכניס את ראשו לתוך כתפיו, מלמל משהו וחזר אל הכינור.

סיפור מקרה נוסף הממחיש את רלוונטיות התיאוריה בהקשר של ייעוץ תעסוקתי

עבור רחל³ (שם בדוי) הלחץ הגלוי מאביה להירשם ללימודי רפואה, בהתאם למסורת המשפחתית, הביא אותה לעמדה מבלבלת שבה היא חשה ש"אין לי מושג מה אני רוצה לעשות", כפי שאמרה בפגישה הראשונה. גם כאן ניתן היה לראות את הפער בין היכולות הגבוהות, כפי שהסתמנו באבחון, לבין רגשי נחיתות פנימיים על כך שהיא "פגומה או דפוקה", כלשונה. החרדה לבחור לא נכון, לאכזב או לטעות הסעירו את נפשה כך שלא הייתה פנויה לשהות בחיפוש אחר תשוקה פנימית. כל מה שביקשה הוא "מקצוע בטוח".

במקרה של רחל, הריצוי, הזיוף והדיכאון בלטו באופן ישיר בסיפור שכתבה לאחר חשיפה לציור 1 במבחן TAT (הסיפור מתורגם מאנגלית):

הילד הוא חלק ממשפחה עשירה שיש לה ציפיות גבוהות ממנו. הוא חייב לפעול ולחשוב בדרך מסוימת, כפי שהחברה מצפה ממנו. אך הוא כל כך עייף ותשוש מכך. הוא פשוט רוצה להיות ילד רגיל שיכול לשחק בחוץ ולרדוף אחר חבריו. הוא מנסה להיות מה שהמשפחה שלו מצפה ממנו, אך זה מתחיל להיות קשה מדי. הוא מתקשה להתמודד ומתחיל להרגיש דיכאון. בקרוב, אולי הוא לא ירגיש כלום. הוא ילד חכם עם תשובה לכל דבר, אך לזה הוא לא מוצא תשובה. הוא פשוט עייף מדי. לפעמים הוא רוצה למות.

הצעה להתערבות במקרים שבהם זוהה נתק בין הנועץ לעולמו הפנימי

נטלי סימנה בשאלוני הנטיות אפשרויות מגוונות שחלקן תואמות את הכיוונים שהיא העלתה בפגישה הראשונה (לדוגמה, עבודה סוציאלית ומשפטים). עודדתי אותה לחקור דרך קריאה באינטרנט ושיחות עם אנשי מקצוע, מספר כיוונים בולטים מתוך מטרה לבחון עד כמה המשיכה לכיוונים אלו היא עמוקה ואוטנטית. הבדיקה המחישה לנטלי שהחיבור לתחומים האלו הוא שטחי ואין בה כמיהה לחקור אותם לעומק. לעומת זאת, כאשר התבקשה בעבודה ללמוד עולם תוכן טכנולוגי חדש, התמסרה למשימה. נראה היה בשלב זה שתחושת החוסר מימוש של נטלי לא נבעה מבחירה מקצועית לא נכונה, אלא ממשהו אחר. רצייתי להבין יותר טוב מה המשמעות של תחושת חוסר הסיפוק והריקנות של נטלי. להבין את רצונותיה

³ בדיה ייעוצית נוספת המבוססת על סיפור אמיתי.

הפנימיים, כולל אלו הפנטזיונריים.

במטרה לתת מקום בטוח עבור נטלי לחקור את עולמה הפנימי, פניתי למישור השכלתני שידעתי שמאוד חזק אצלה והצעתי לה:

“לפעמים יש חשיבות לתת מקום לחלומות ולמשאלות, גם אם נראה שהם אינם יכולים להתממש. המטרה היא להבין יותר טוב את העולם הפנימי שלך שרוצה להתבטא, אבל לרוב אין לו במה. לכן, בואי נשהה באופן זמני את המחשבות של מה אפשרי ומה לא, ונתמקד במה היית עושה אם הכל היה פתוח בפנייך. אני מבטיח שאחר כך נחזור לעולם המציאות”.

נטלי היססה זמן מה ואז אמרה “זה לא בדיוק חלום, אבל אני מצטערת שלא הלכתי ללמוד תואר כשהייתי צעירה”. בעולמה הפנימי להיות בעלת תואר זה “להיות אישה משכילה וראויה”. למרות שניכר שתחושות אלו הושפעו גם מתהליכי חברות משפחתיים, חשתי שכיום הם חלק מעולמה הפנימי, ולכן היה לי חשוב להגביר את הלגיטימציה שלהן.

אני: “ניכר שלימודים אקדמאיים מאוד חשובים עבורך. למה לא ללכת על זה היום?”

תחילה, פסלה נטלי אפשרות זו “כלא ריאלית ולא רלוונטית”, וזאת לאור גילה, קושי לשלב לימודים ועבודה ובעיקר הקשיים הלימודיים שחווה בניסיונות הקודמים שלה. מעבר לכך, לא נראה שתואר כשלעצמו יקדם אותה מקצועית במקום העבודה שבו היא נמצאת.

היה לי חשוב לעודד את נטלי להעניק חשיבות לרצון הפנימי גם אם הוא נראה לא סביר או מקדם. “תחזיקי בדמיוןך את היום בו את מסיימת תואר ראשון. מה התחושות שעולות בך?” נטלי תיארה תחושה של אופוריה עדינה. בד בבד נטלי החלה להזדהות עם החלום, עד אשר הצהירה שזה אכן מה שהיא רוצה.

האתגר הבא היה בניית תוכנית מעשית למימוש המטרה. בחירה באוניברסיטה הפתוחה ובתואר “ר”ר” במדעי החברה אפשר לה סביבה שבה תוכל לשלב בין עבודה ללימודים. בנוסף, היא הסכימה לעבור אבחון פסיכו-דידקטי שמטרתו לאתר את הקשיים הלימודיים שהיא חוותה (עד כה התייחסה אליהם בביטול: “עצלנית”), וכן מציאת פתרונות הולמים לחסמים הלימודיים (כגון תוספת זמן). לאחר עבודה מרוכזת, הצלחנו במאמצים משותפים למצוא מסלול שבו תוכל לאחד בין העולם הפנימי והחיצוני של חייה.

סיכום

התיאוריה של וויניקוט מהווה עבורי נקודת התייחסות להבין את הכאב של הנועץ. כרופא ילדים ופסיכואנליטיקאי, וויניקוט הדגיש במיוחד את החשיבות של השנים הראשונות לחיים. סביבה חודרנית (טיפול יתר או חסר) שבה התינוק נדרש להגיב ולהתאים את עצמו לסביבה מוקדם מידי, לא מעניקה לו מספיק זמן לשהות בתחושת אומניפוטנטיות הכה חשובה לפיתוח בריאות נפשית. חוויה זו מחייבת את התינוק לוותר במידה רבה על תחושת הסובייקטיבית ועל חלקים מה“עצמי האמיתי” שלו.

כיועצים תעסוקתיים ניתן לשים דגש על חודרנות גם בשנים מאוחרות יותר, לפרקים היא נמשכת עד היום. חודרנות זו יכולה לבוא לידי ביטוי ביחס ביקורתי ובציפיות נוקשות לממש כיוון כזה או אחר, כך שלנועץ אין או לא הייתה האפשרות להכיר את עולמו הפנימי באופן מספק ולתת לו מקום וחשיבות. באופן נפוץ, יחס הורי זה יכול לנבוע מרגשות לא מעובדים של ההורים של הנועץ מול הוריהם שלהם, כך שהעברת המסר הסמוי “זה לא מספיק טוב” יכולה לעבור מדור לדור. המנגנון הדינמי דרכו עובר המסר לילד הוא דרך השלכה (ייחוס רגשות ומחשבות, כמו “אני מאכזב”, לזולת). נועצים כאלה יביעו פעמים רבות בדידות, דימוי עצמי נמוך, חוסר חיות ושמחה. לפרקים ימצא פער בין ההצלחה הממשית וההישגים לתחושת הסיפוק הפנימית.

שאלות שנוכל לשאול את עצמנו היועצים, במטרה להבין טוב יותר את עמדתו הפסיכולוגית של הנועץ:

1. האם ההוויה של הנועץ נוטה להיות ממוקדת בעולם האובייקטיבי החיצוני (תפקוד, כללים, תוצאות ונסיבות), הסובייקטיבי (שאיפות, משאלות וחיות), או שהיא מכילה את שניהם? נטייה למיקוד פנימי או חיצוני אינה מהווה חסם בפני עצמה, ולמעשה מפרידה בין טיפוס אישיות מופנם לבין טיפוס מוחצן (Jung, 2016). לכן, השאלה הרלוונטית כאן היא, האם הנטייה להתמקד בעולם תוכן מסוים (פנימי או חיצוני) נובעת מסגנון אישיות או שישנה הימנעות מכניסה לעולם תוכן נוסף בשל חרדה מחשיפה לתכנים מאיימים?

2. האם ישנה מצוקה המקושרת לחסך בחיים פנימיים או חיצוניים?

3. באיזו מידה סיבת הפניה המוצהרת יכולה להיות מובנת מתוך הפרספקטיבות של שתי השאלות הקודמות?

במקרה של נטלי חווייתה המוצהרת שאינה מוצלחת, בניגוד להצלחות האובייקטיביות שלה, עוררו את ההשערה שישנו פער בין החיים הפנימיים והחיצוניים שלה⁴. שימוש בכלים דיאגנוסטיים ובסיפור האישי שלה, אשר מכיל חוויות של חודרנות, תרמו לאישוש ההשערה. ההתערבות עצמה כללה כלים שמטרתם חיזוק החיבור למשאלה הפנימית ובנייה של תוכנית מעשית על מנת לממש אותה⁵.

שיקולים ייעוציים נוספים

1. באופן בסיסי, העמקה בתמות אשר נדונו במאמר זה מחייבת טיפול פסיכו-תרפויטי ארוך טווח. יחד עם זאת, גם תהליכים קצרים יכולים לסמן נקודות מהותיות, שניתן יהיה לעבד אותן לעומק בהמשך החיים.

2. התיאוריה של וויניקוט יכולה להוות כלי התייחסות לדיון בקרב יועצי קריירה, במה אמור לעסוק הייעוץ: האם הייעוץ צריך לעסוק במציאות האובייקטיבית, הכוללת מושגים כמו תפקוד והישגים, כפי שגורסת הגישה ההתנהגותית, או שמא בעולם הפנימי, הכולל מושגים כמו צמיחה, סיפוק וישות (being), כפי שגורסת הגישה ההומניסטית? מתוך הפרספקטיבה של וויניקוט, התשובה היא: גם וגם.

מתוך פרספקטיבה זו, קו המחשבה שהציגה רודי (2022) ש"את שוק העבודה ממש לא מעניין מה אנשים אוהבים לעשות, גם לא מה החוזקות שלהם, הכישורים או הייעוד. השוק מחפש קודם כל ידע וניסיון", מייצג הדגשת העולם החיצוני של הנועץ. ייתכן שגישה זו יכולה להוביל להצלחה במרכיבים האקסטרניזיים של הקריירה, כגון שכר וסטטוס, אך היא תתקשה להביא לכדי הגשמת המאווים הפנימיים, אשר מרכזית לתחושת רווחה פסיכולוגית.

מקורות

מיטשל, ס. א., ובלאק, מ. ג'. (2006). פרויד ומעבר לו: תולדות החשיבה הפסיכואנליטית המודרנית. תולעת ספרים. עמ' 230 ו-196.

רודי, א'. (יולי, 2022). קריירה צריכה אורתופד, לא פסיכולוג: התמקדו בשוק, לא בהעדפות שלכם, עיתון גלובס

⁴ הסיפורים של נטלי ורחל ממחישים פער ניכר בין הישגים ממשיים לתחושות פנימיות של אפסיות וריקנות. חשוב לציין, שמודל זה יכול להוות נקודת התייחסות גם עבור נועצים שהגיעו להישגים פחות מרשימים. במקרים אלה, ניתן להמשיג קשר הדדי בין שלושה משתנים: ריקנות פנימית, הישגים נמוכים וחסר הורי חודרני.

⁵ לא תמיד ישנה דרך מעשית לממש פנטזיות פנימיות. חשוב לבחון את הממשק בין העולם הפנימי לעולם החיצוני, כנקודת המוצא לבניית תוכנית מעשית. במקרה של נטלי, נקודת הממשק אפשרה מימוש המטרה בצורה הגולמית שלה, אך לפרקים ישנו צורך לחפש עם הנועץ דרכים חלופיות למימוש המטרה, הכוללות פשרה.

- Jung, C. (2016). *Psychological types*. Routledge.
- Kilpatrick, L. A., Zald, D. H., Pardo, J. V., & Cahill, L. F. (2006). Sex-related differences in amygdala functional connectivity during resting conditions. *Neuroimage*, 30, 452–461.
- Winnicott, D.W. (1984) Primary maternal preoccupation. In D. W. Winnicott, *Through paediatrics to psychoanalysis: Collected papers* (pp. 300–305). Karnac Books.
- Winnicott, D. (1971). *Playing and reality*. Tavistock Publications.
- Winnicott, D. W. (2018). Ego distortion in terms of true and false self. In V. Richards (Ed.), *The person who is me: Contemporary perspectives on the true and false self* (pp. 7-22). Routledge.



מוכנות פסיכו- חברתית ללימודים אקדמיים ואוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים חרדים לתואר ראשון בישראל¹

נורית סאול² ויוליה ליפשיץ-ברזילר³

תקציר: מטרת המחקר הייתה לבחון את המשאבים הפסיכו-חברתיים ללימודים אקדמיים והאוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים מהחברה החרדית בישראל, וכיצד הגורמים האלה מנבאים את שביעות הרצון מהלימודים והנחישות לסיים את התואר. במחקר השווינו בין שלושת מסגרות הלימוד המוצעות כיום לחרדים בארץ: מוסדות דתיים, מסגרות ייעודיות לחרדים במוסדות מעורבים ומסגרות רגילות במוסדות מעורבים. נמצאו הבדלים שנבעו מסוג המסגרת במידת המעורבות בקמפוס, בנינוחות חברתית בקבוצה חיצונית, ובמידת התנגדות הסביבה הקרובה כלפי לימודים אקדמיים. בנוסף, נמצא שהנאמנות למוסד ואוריינטציית רכישת מקצוע מנבאות שביעות רצון מהלימודים ונחישות לסיים את התואר בשלושת סוגי המסגרות.

בשנים האחרונות ניכרת עלייה במספר הסטודנטים החרדים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. בעוד שבשנת הלימודים תש"ע (2009/10) אחוז הסטודנטים החרדים עמד על 2%, בשנת הלימודים תשפ"ב (2021/22) הוא עלה ל- 4.5% (מלאך וכהנר, 2022). עם זאת, שיעורו של המגזר החרדי מאוכלוסיית ישראל בשנת 2022 היה 13.3%, כך שעדיין יש תת ייצוג של הסטודנטים החרדים באקדמיה. מעבר לכך, הסטודנטים מהחברה החרדית נתקלים בקשיים (תרבותיים, חברתיים, לימודיים, כלכליים) במהלך לימודיהם שמובילים לאחוזי נשירה גבוהים יותר בהשוואה לאוכלוסייה הכללית. המועצה להשכלה גבוהה והוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) משקיעות משאבים רבים על מנת להנגיש את ההשכלה הגבוהה לאוכלוסייה החרדית (מלאך ואחרים, 2016). על כן, יש חשיבות רבה בהבנת הגורמים האישיים המשפיעים על התמדתם והצלחתם של סטודנטים מהחברה החרדית בלימודים אקדמיים תוך השוואה של מסגרות הלימוד השונות שהמועצה להשכלה גבוהה פתחה בפני הסטודנטים החרדים.

היום עומדות בפני הסטודנטים החרדים חמש צורות להשתלבות באקדמיה: (א) קמפוס ראשי (רגיל),

¹ המחקר מתבסס על עבודת התיזה של נורית סאול בהדרכת ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר.

² נורית סאול, ביה"ס לחינוך ע"ש שלמה (סימור) פוקס, האוניברסיטה העברית בירושלים, nurit.saul@mail.huji.ac.il

³ ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר, ביה"ס לחינוך ע"ש שלמה (סימור) פוקס, האוניברסיטה העברית בירושלים, yuliya.lipshits@mail.huji.ac.il

שבו ניתן ללמוד את כל תחומי הלימוד ואת כל התארים שגלמדים באותו מוסד; (ב) האוניברסיטה הפתוחה, שבה ישנם מסלולים של למידה מרחוק ומסלולים שמיועדים לסטודנטים חרדים; (ג) מח"ר (מסגרת חרדית): שלוחה של קמפוס ראשי עבור סטודנטים חרדים; (ד) פלטפורמה: במכללה מסוג זה ניתן ללמוד תחומי לימוד שונים, וכל תחום לימודים נמצא באחריות אקדמית של מוסד אחר להשכלה גבוהה. לפלטפורמה, בשונה מן המח"ר, אין זיקה מלאה לאף מוסד אקדמי; (ה) שולי הקמפוס: לימודים בכיתות נפרדות בקמפוס ראשי. שילוב זה מאפשר לסטודנטים החרדים לשמור על ההפרדה החשובה להם, אך גם ליהנות מיתרונות הלימודים בקמפוס הראשי. לפי נתוני המועצה להשכלה גבוהה בשנת תשפ"א (2010-2011), 35% מתוך סך הסטודנטים החרדים השתלבו בקמפוסים הכללים (מוסדות רגילים והאוניברסיטה הפתוחה); 46% למדו במסגרת ייעודית לחרדים במוסד מעורב - מכללת מבה"ר (מכללת בני ברק החרדית), מח"ר, כיתות נפרדות בקמפוסים מעורבים; 17% למדו במוסדות דתיים (בהם הקמפוס נפרד מגדרית) ו-3% למדו בסמינרים (המועצה להשכלה גבוהה, 2023).

מוכנות פסיכו-חברתית ללימודים אקדמיים

מוכנות פסיכו-חברתית ללימודים אקדמיים מתייחסת למשאבים האישיים שמסייעים בהתמודדות עם האתגרים בהשתלבות במערכת ההשכלה הגבוהה ומאפשרים התמדה באקדמיה. משאבים אלה נמצאו כתורמים להצלחה בלימודים וצמצום הנשירה מעבר לציוני בגרות ופסיכומטרי ומשתנים דמוגרפיים (Phillips-Berenstein et al. (Gore et al., 2019) (2023) פיתחו מודל ושאלון למוכנות ללימודים אקדמיים (Psychosocial Readiness for College; PRC). המורכב משישה משאבים פסיכו-חברתיים:

- (1) מסוגלות עצמית אקדמית (תחושת הביטחון להגיע להישגים אקדמיים גבוהים ולהצליח בלימודים)
- (2) מחויבות ללימודים (מידת החשיבות המיוחסת להשגת תואר אקדמי)
- (3) נינוחות חברתית (מידת הנינוחות בסביבה חברתית חדשה ויצירת קשרים חדשים)
- (4) מעורבות בקמפוס (הכוונות והנכונות למעורבות בפעילויות חברתיות ותרבותיות בקמפוס)
- (5) משמעת עצמית (היכולת לעמוד במשימות והתחייבויות ובזמן)
- (6) חוסן (אופן ההתמודדות עם קשיים, אתגרים, ותסכולים).

נמצא שציוני ה-PRC היו נמוכים משמעותית בקרב הסטודנטים הנושרים בהשוואה לאלה שמתמידים בלימודים במשאבים של מחויבות ללימודים, נינוחות חברתית, משמעת עצמית וחוסן (פיליפס-ברנשטיין וגתי, 2021).

Kashkoush & Lipshits-Braziler (2023), חקרו את המוכנות הפסיכו-חברתית בקרב סטודנטים מהמגזר הערבי, ובהתבסס על מטא-אנליזה (Robbins et al., 2004) הוסיפו למודל מימד שביעי:

(7) מחויבות למוסד הלימודים. במחקרן נמצא ששלושת המימדים של מסוגלות עצמית אקדמית, מחויבות למוסד הלימודים, משמעת עצמית וחוסן תרמו לניבוי שביעות רצון של הסטודנטים מהלימודים.

במחקר הנוכחי הוספנו למודל של המוכנות הפסיכו-חברתית מימד שמיני של נינוחות חברתית בקבוצה חיצונית מאחר וקיימת נטייה של האוכלוסיה החרדית להתבדל מחברת הרוב (כהנר, 2020); על כן ישנו צורך להתייחס לנינוחות החברתית בקרב הסטודנטים החרדים גם בהקשר של נינוחות כלפי קבוצה חיצונית שאינה חרדית.

אוריינטציות להשכלה גבוהה

המשמעות שסטודנטים מייחסים להשכלה גבוהה משפיעה גם היא על השתלבותם המיטבית בלימודים. אוריינטציות להשכלה גבוהה מתייחסות למשמעויות השונות כלפי הלימודים האקדמיים. Willner et al. (2023) פיתחו מודל ושאלון (Higher Education Orientations; HEO) שמתייחס לחמש אוריינטציות להשכלה גבוהה:

- (1) רכישת מקצוע (רצון ללמוד לימודים אקדמיים כאמצעי להשגת מקצוע שיסייע להשתלב בשוק העבודה);
- (2) רכישת ידע והשכלה (רצון ללמוד לימודים אקדמיים לצורך רכישת ידע והרחבת אופקים);
- (3) מסגרת חברתית (תפיסת הלימודים האקדמיים כהזדמנות להיכרות עם אנשים חדשים והגדלת המעגל החברתי);
- (4) יוקרה (תפיסת הלימודים האקדמיים כאמצעי להעלאת הסטטוס החברתי);
- (5) לחץ סביבתי (תפיסת הלימודים האקדמיים כאמצעי לרצות אנשים משמעותיים או לספק ציפיות ולחץ חברתי).

אוריינטציות רכישת מקצוע ורכישת ידע והשכלה נמצאו כמסייעות לתהליך קבלת החלטת קריירה וכמקושרות לשימוש בדרכי התמודדות פרודוקטיביות ובסטטוס מתקדם יותר לגבי ההחלטה של לימודים או מקצוע. לעומת זאת, אוריינטציית מסגרת חברתית, יוקרה ולחץ סביבתי מקושרות עם יותר קשיים בבחירת תחום הלימודים או המקצוע, עם שימוש בדרכי התמודדות לא פרודוקטיביות ועם התקדמות איטית יותר בתהליך קבלת החלטת קריירה (Willner et al., 2023). Kashkoush & Lipshits-Braziler (2023) חקרו את האוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים מהמגזר הערבי ומצאו ששלושת האוריינטציות--רכישת מקצוע, רכישת ידע והשכלה, ולחץ סביבתי--תרמו לניבוי שביעות רצון של הסטודנטים מהלימודים.

Willner et al. (2023) ציינו כי אוריינטציית לחץ סביבתי אינה מבחינה בין לחץ ישיר של משפחה קרובה וחברים לבין לחץ עקיף שנובע מנורמות בקהילה. מאחר שיש התנגדות בתוך החברה החרדית לרכישת השכלה גבוהה (לוי, 2021) הוספנו למודל של אוריינטציות להשכלה גבוהה, מימד ששי:

- (6) התנגדות הסביבה הקרובה ללימודים אשר מתייחס אל עוצמת ההתנגדות שהסטודנטים חווים מסביבתם הקרובה בתהליך הבחירה בלימודים אקדמיים.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון את המשאבים הפסיכו-חברתיים ללימודים אקדמיים והאוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים מהחברה החרדית בהתאם למסגרות לימוד (מסגרת דתית, מסגרת ייעודית לחרדים במוסד מעורב, ומסגרת רגילה במוסד מעורב), וכיצד הגורמים האלה מנבאים את שביעות הרצון מהלימודים והנחישות לסיום התואר בקרב סטודנטים אלה.

שיטה

משתתפים

משתתפי המחקר היו 554 סטודנטים חרדים (76% היו נשים)⁴ לתואר ראשון במוסדות המוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה (ממוצע גיל 26, ס.ת. = 6.66). מתוך הסטודנטים, 254 (46%) לומדים במסגרת דתית, 201 (36%) במסגרת ייעודית במוסד מעורב, ו-99 (18%) במסגרת רגילה במוסד מעורב. הסטודנטים מילאו את השאלון המקוון שהועבר על ידי המוסדות להשכלה גבוהה.

⁴ לפי שנתון החברה החרדית לשנת 2022 (מלאך וכהנר, 2022), 69% מהסטודנטים החרדים הן נשים.

כלים

שאלון מוכנות ללימודים אקדמיים (PRC; Psychosocial Readiness for College, Phillips-Berenstein et al., 2023). השאלון המקורי כולל שישה מימדים ו- 33 היגדים. להלן המימדים והיגדים לדוגמא:

- (1) מסוגלות אקדמית ("אני מאמין/ה שאצליח בתחום הלימודים שבחרתי");
 - (2) מחויבות לתואר ("אני רואה ערך רב בהשלמת לימודי האקדמיים");
 - (3) נינוחות חברתית ("אני נהנה לפגוש אנשים חדשים");
 - (4) מעורבות בקמפוס ("חשוב לי להיות מעורב/ת במקום בו אני לומד/ת");
 - (5) משמעת עצמית ("ניתן לסמוך עליי שאעמוד בלוח זמנים");
 - (6) חוסן ("אני מתוסכל/ת בקלות" - ציינון הפוך).
- לצורך המחקר הנוכחי נוספו עוד שני מימדים:

- (7) מחויבות למוסד הלימודים. ההיגדים נלקחו מתוך מחקרן של Kashkoush & Lipshits-Braziler (2023). לדוגמא: "מוסד הלימודים שבו אני לומד/ת היה בעדיפות הראשונה אצלי בזמן הרישום".
- (8) נינוחות חברתית בקבוצה חיצונית. ההיגדים חוברו לצורך המחקר הנוכחי, לדוגמא: "אני מרגיש/ה בנוח להיות באינטראקציה ולתקשר עם סטודנטים שאינם חרדים".

השאלון הסופי כלל 43 היגדים המתייחסים לשמונת המשאבים של המוכנות הפסיכו-חברתית.⁵ המשתתפים התבקשו לדרג עד כמה כל היגד נכון עבורם על הסקאלה של 7 דרגות, מ-1 (כלל לא נכון לגבי) עד 7 (נכון מאוד לגבי). במחקר הנוכחי חציון מהימנות פנימית של $C\alpha$ הינו 0.85. (טווח 0.80-0.88).

שאלון אוריינטציות ללימודים אקדמיים (HEO; The Higher Education Orientation Questionnaire, Willner et al., 2023). השאלון המקורי כולל חמש אוריינטציות ו- 25 היגדים:

- (1) מקצוע ("אני לומד/ת לימודים אקדמיים כדי שאוכל לעבוד במה שמעניין אותי");
 - (2) ידע והשכלה ("חשוב לי ללמוד דברים חדשים");
 - (3) מסגרת חברתית ("עיקר העניין עבורי באקדמיה הוא בהיכרות עם אנשים חדשים");
 - (4) יוקרה ("אני רוצה ללמוד לימודים אקדמיים כי זה נחשב יוקרתי");
 - (5) לחץ סביבתי ("אני מרגיש/ה שאני לומד/ת לתואר עבור אחרים ולא בשביל עצמי").
- לצורך המחקר הנוכחי הוספנו אוריינטציה שישית וחוברו היגדים בהתאם:

- (6) התנגדות הסביבה אשר מתייחסת למידת ההתנגדות של הסביבה הקרובה כלפי הלימודים הגבוהים ("הקרובים אליי היו מעדיפים שלא אלמד באקדמיה").

הגרסה הסופית של שאלון כללה 28 היגדים, אשר מחולקים לשש אוריינטציות.⁶ המשתתפים התבקשו לדרג עד כמה כל היגד נכון עבורם על סקאלה של 7 דרגות (1- כלל לא נכון לגבי עד 7- נכון מאוד לגבי). במחקר הנוכחי חציון מהימנות פנימית של $C\alpha$ הינו 0.81. (טווח 0.73-0.88).

שביעות רצון אקדמית ונחישות לסיים את התואר: השאלון כלל ארבעה היגדים שמשקפים את מידת השביעות הרצון והנחישות לסיים את הלימודים, לדוגמא: "עד כמה את/ה נחושה לסיים את התואר?"

⁵ לקבלת הגרסה המלאה של שאלון ה-PRC ניתן לפנות לפרופ' איתמר גתי, itamar.gati@huji.ac.il.

⁶ לקבלת הגרסה המלאה של שאלון ה-HEO ניתן לפנות לד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר, yuliya.lipshits@mail.huji.ac.il.

(1- בכלל לא, עד 7- במידה רבה מאוד). המהימנות הפנימית של $C\alpha$ של השאלון הינה 0.78.

תוצאות

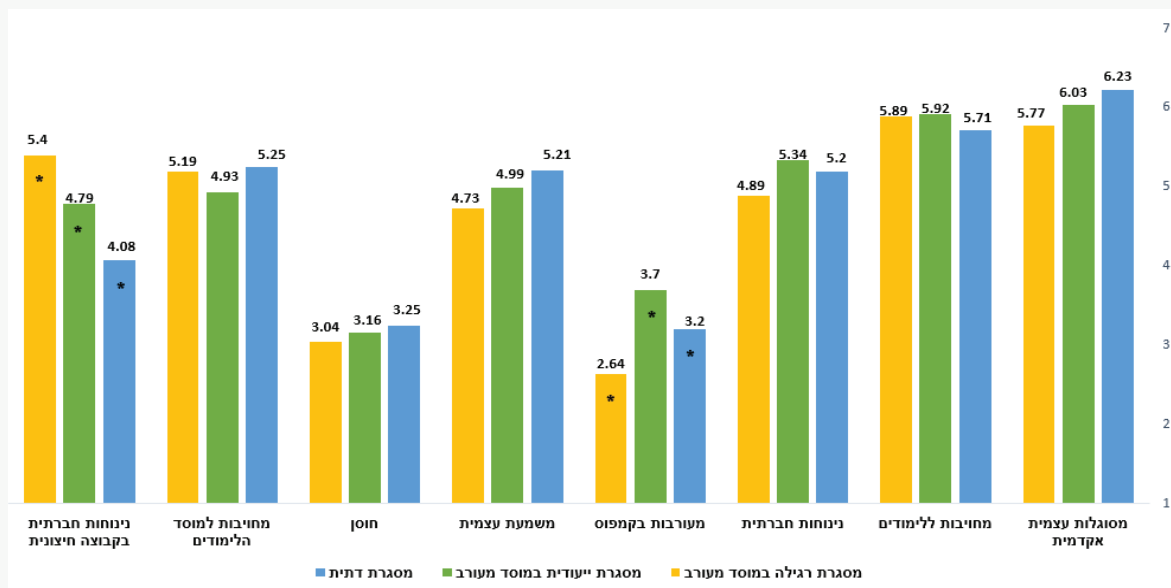
הבדלים בין מסגרות הלימוד במשתני המחקר

נמצאו הבדלים בין מסגרות הלימוד בשני מימדים של המוכנות הפסיכו-חברתית (מעורבות בקמפוס ונינוחות חברתית בקבוצה חיצונית) ובמימד אחד של האוריינטציות להשכלה גבוהה (התנגדות הסביבה). כפי שניתן לראות בתרשים 1:

◀ סטודנטים שלומדים במסגרת ייעודית במוסד מעורב דיווחו על מעורבות בקמפוס גבוהה יותר מאשר סטודנטים שלומדים במוסד דתי, ואלו היו גבוהים בהשוואה לסטודנטים שלומדים במסגרת רגילה במוסד מעורב ($\eta^2 = .06$).

◀ סטודנטים שלומדים במסגרת רגילה במוסד מעורב דיווחו על נינוחות חברתית בקבוצה חיצונית גבוהה יותר מאשר סטודנטים שלומדים במסגרת ייעודית במוסד מעורב, ואלו היו גבוהים בהשוואה לסטודנטים שלומדים במוסד דתי ($\eta^2 = .02$).

תרשים 1. מוכנות פסיכו-חברתית ללימודים אקדמיים בקרב סטודנטים בשלוש מסגרות הלימוד

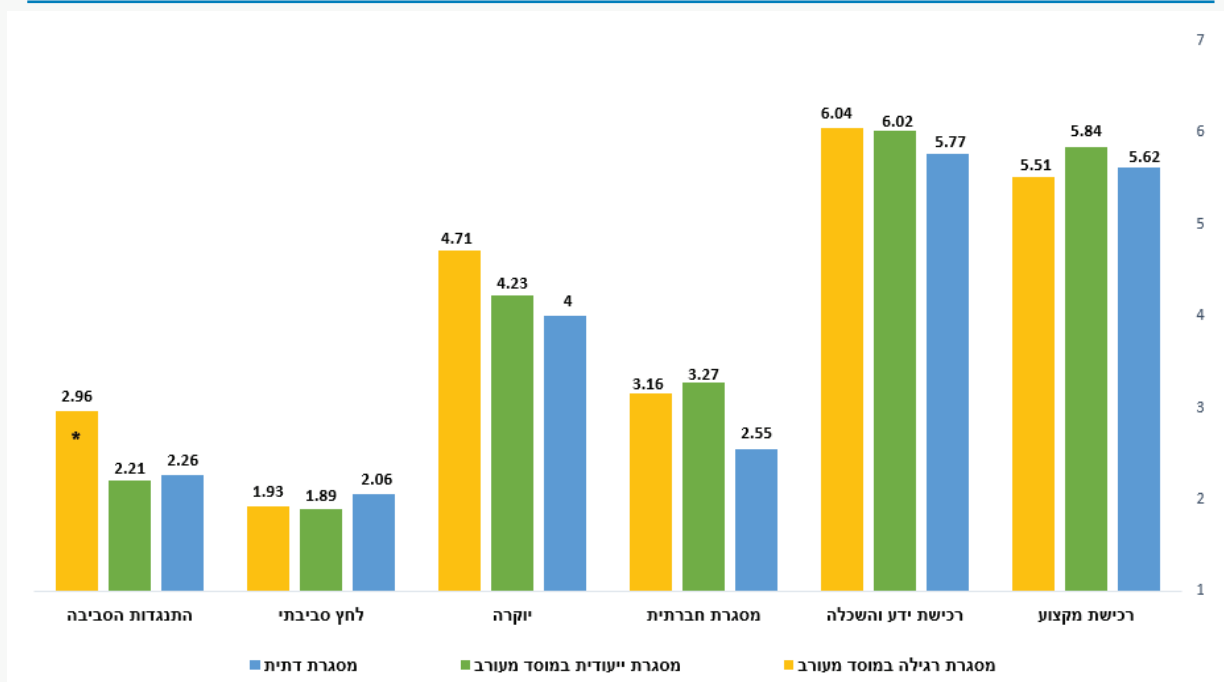


*הכוכבית מסמנת שהקבוצה שונה באופן מובהק מהקבוצות ללא סימון כוכבית.

כפי שניתן לראות בתרשים 2:

◀ סטודנטים שלומדים במסגרת רגילה במוסד מעורב דיווחו על התנגדות הסביבה גבוהה יותר בהשוואה לסטודנטים הלומדים במסגרות האחרות ($\eta^2 = .02$).

תרשים 2. אוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים בשלוש מסגרות הלימוד



* הכוכבית מסמנת שהקבוצה שונה באופן מובהק מהקבוצות ללא סימון כוכבית

יבוי שביעות רצון אקדמית ונחישות לסיים את התואר

שני מימדים של המוכנות ללימודים אקדמיים תורמים לניבוי שביעות רצון מהלימודים והנחישות לסיים את התואר בקרב סטודנטים חרדים:

◀ המימד של מחויבות למוסד תורם באופן חיובי לניבוי בשלושת סוגי מסגרות הלימוד: במסגרת דתית ($\beta = .49$), במסגרת ייעודית במוסד מעורב ($\beta = .28$), ובמסגרת רגילה במוסד מעורב ($\beta = .37$).

◀ המימד של מסוגלות עצמית אקדמית תורם באופן חיובי לניבוי במסגרות לימוד המותאמות לחרדים: במסגרת דתית ($\beta = .16$) ובמסגרת ייעודית במוסד מעורב ($\beta = .21$).

שלוש אוריינטציות להשכלה גבוהה תורמות לניבוי שביעות רצון מהלימודים ונחישות לסיים את התואר בקרב סטודנטים חרדים:

◀ אוריינטציית רכישת מקצוע תורמת באופן חיובי לניבוי בשלושת סוגי מסגרות הלימוד: במסגרת דתית ($\beta = .19$), במסגרת ייעודית במוסד מעורב ($\beta = .32$), במסגרת רגילה במוסד מעורב ($\beta = .23$).

◀ אוריינטציית רכישת ידע והשכלה תורמת באופן חיובי לניבוי במסגרת דתית ($\beta = .23$) ובמסגרת רגילה במוסד מעורב ($\beta = .28$).

◀ אוריינטציית לחץ סביבתי תורמת באופן שלילי לניבוי במוסדות מעורבים: במסגרת ייעודית במוסד מעורב ($\beta = -.16$) ובמסגרת רגילה במוסד מעורב ($\beta = -.23$).

מסקנות

◀ במחקר הנוכחי נמצאו הבדלים במעורבות בקמפוס בין מסגרות לימוד שונות. על בסיס המחקר של Vaccaro & Newman (2016) שבו נמצא קשר בין מעורבות בקמפוס לבין הרגשת שייכות בקולג', ניתן להניח שהלימודים במסלול ייעודי או במוסד דתי מגבירים את תחושת השייכות ובכך מגבירים את המעורבות בקמפוס.

- ◀ ניתן להניח שסטודנטים שבוחרים ללמוד במוסדות מעורבים הם יותר מודרניים (כהנר, 2020), לכן זה לא מפתיע שמצאנו שסטודנטים אלה מדווחים על *מידת הנינוחות החברתית גבוהה יותר בקבוצה חיצונית* בהשוואה לסטודנטים הלומדים במסגרות האחרות.
- ◀ מאחר וקיימת נטייה של האוכלוסייה החרדית להתבדל מחברת הרוב (כהנר, 2020), לא מפתיע גם שסטודנטים שלומדים במסגרת רגילה במוסד מעורב דיווחו על *התנגדות הסביבה גבוהה יותר* בהשוואה לסטודנטים הלומדים במסגרות האחרות.
- ◀ בדומה למחקרים הקודמים (Kashkoush & Lipshits-Brazil, 2023; Robbins et al., 2004), גם במחקר הנוכחי נמצא כי המימד של *מחויבות למוסד* תורם באופן חיובי לניבוי שביעות הרצון האקדמית והנחישות לסיים את התואר בשלושת סוגי מסגרות הלימוד.
- ◀ בהתאם למחקר קודם שמצא שרכישת מקצוע היא המניע החשוב ביותר מבחינת הסטודנטים החרדים (רובין ואחרים, 2020), גם במחקר הנוכחי נמצא שאוריינטציית רכישת מקצוע תורמת באופן חיובי לניבוי שביעות הרצון האקדמית והנחישות לסיים את התואר בשלושת סוגי מסגרות הלימוד.
- ◀ בהמשך למחקר קודם על סטודנטים מהאוכלוסייה הכללית (Willner et al., 2023), גם במחקר הנוכחי נמצא כי אוריינטציית לחץ סביבתי תורמת באופן שלילי לניבוי שביעות הרצון האקדמית והנחישות לסיים את התואר במסגרות מעורבות (מסגרת ייעודית במוסד מעורב ובמסגרת רגילה במוסד מעורב) אך אינה תורמת לניבוי במסגרת דתית. העובדה שאין תרומה לניבוי במסגרת דתית יכולה להיות מוסברת בכך שסטודנטים שלומדים במסגרת דתית הינם סטודנטים שבחרו מלכתחילה במסלול היותר קונפורמי ואפשר להניח שאלו סטודנטים שיותר פשוט להם להתמודד עם ציפיות החברה שסובבת אותם.

השלכות ליעוץ קריירה

שני המודלים שנבחנו במחקר הנוכחי - מוכנות פסיכו-חברתית ללימודים אקדמיים ואוריינטציות להשכלה גבוהה - הותאמו לסטודנטים השייכים לאוכלוסייה החרדית על ידי הוספת מימדים ייחודיים ובדיקתם. המאפיינים הפסיכומטריים של שני השאלונים המבוססים על המודלים האלה מראים שהם ראויים לשימוש בקרב סטודנטים מהחברה החרדית. השימוש בשני השאלונים האלה יכול לסייע ליועצים לזהות את החוזקות ואת החולשות של הסטודנטים, לשקף להם את המשמעות שהם מחפשים ברכישת השכלה אקדמית ולדון איתם על הציפיות שלהם מהלימודים (וילנר ואחרים, 2023). בנוסף לכך, ניתן להיעזר בממצאים גם במסגרות שמלוות את הנועצים החרדים עוד בטרם הרשמתם ללימודים כמו למשל ביחידות חרדיות בצה"ל או במהלך הלימודים במכינות הטרם-אקדמיות.

תוצאות המחקר הצביעו אומנם על מספר קטן של הבדלים בין מסגרות הלימודים אך בכל זאת בתהליך הייעוץ יש לשים לב למאפיינים ייחודיים אלו:

קשרים חברתיים. נמצאו הבדלים בין מסגרות הלימוד במשאבים הפסיכו-חברתיים הקשורים להיבטים חברתיים (*נינוחות חברתית בקבוצה חיצונית ומעורבות בקמפוס*). על כן, בתהליך הייעוץ, ומתוך ההבנה שלמוסד יש תפקיד דומיננטי בשיפור המעורבות בקמפוס ובהרגשת השייכות של הסטודנטים (Vaccaro & Newman, 2016) מומלץ לעודד השתתפות ומעורבות בפעילויות בקמפוס ולעודד חיבורים בין הסטודנטים, בעיקר בקרב סטודנטים שלומדים במסגרת רגילה במוסד מעורב.

השפעת הסביבה הקרובה. נמצאו הבדלים בין מסגרות הלימוד במימדים הקשורים להשפעת הסביבה הקרובה (*התנגדות הסביבה ואוריינטציית לחץ סביבתי*), לכן בתהליך הייעוץ מומלץ לברר האם קיימים לחצים סביבתיים שמשפיעים על ההחלטה ללימודים ובמידה וכן חשוב להתייחס לכך. בנוסף, לסטודנטים אשר חווים התנגדות מהסביבה חשוב לתת את התמיכה והליווי הדרושים.

בהמשך להבדלים שנמצאו בין המסגרות, שני מימדים נמצאו כמנבאים שביעות רצון ונחישות לסיים את התואר בקרב כלל הסטודנטים החרדים, עניין אשר מעיד על חשיבותם של היבטים אלו:

נאמנות למוסד. מומלץ להעצים את תחושת הנאמנות למוסד על ידי חשיפה והדגשה של היתרונות של המוסד ועל ידי הענקת מלגות לסטודנטים.

אוריינטציית רכישת מקצוע. ניתן לחזק את אוריינטציית המקצוע על ידי חיבורים לבוגרים שנמצאים בתעשייה והכוונה טובה לשוק העבודה כבר במהלך תקופת הלימודים כמו למשל: ייעוץ קריירה, ירידי תעסוקה וסדנאות לכתיבת קורות חיים.

מגבלות וכיוונים להמשך

המחקר הנוכחי התבסס על שאלוני דיווח עצמי, לכן במחקר המשך מומלץ לשלב מידע אובייקטיבי מהמוסדות להשכלה גבוהה כמו נתונים לגבי התמדה והצלחה בלימודים. בנוסף, במחקר עתידי מומלץ לבחון האם חל שינוי במוכנות הפסיכו-חברתית או באוריינטציות להשכלה גבוהה בקרב סטודנטים חרדים לאורך הזמן - למשל בשנה האחרונה לתואר או לחילופין בתום השנה הראשונה ללימודים. יחד עם זאת, במחקר המשך מומלץ לערוך השוואה בין הסטודנטים מהחברה הכללית לבין הסטודנטים החרדים או לחילופין בין הנושאים מהחברה הכללית לבין הנושאים החרדים.

ביבליוגרפיה

- המועצה להשכלה גבוהה. (23.5.23). *חרדים באקדמיה* [הרצאה בכנס], אוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.
- וילנר, ת', ליפשיץ-ברזילר, י', וגתי, א' (2023). מדידת המשמעות של הלימודים האקדמיים: מהם המניעים של צעירים לרכישת השכלה גבוהה? מידעונט אפי, גיליון 9. <https://www.ispa.org.il/ispa-newsletter-9-higher-education>
- כהנר, ל' (2020). *החברה החרדית על הציר שבין שמרנות למודרניות*. המכון הישראלי לדמוקרטיה <https://www.idi.org.il/media/15137/ultra-orthodox-society-on-the-axis-between-conservatism-and-modernity.pdf>
- לוי, ד' (2021). *שילוב חרדים בהשכלה הגבוהה*. מכון ירושלים למחקרי מדיניות. https://jerusalem.institute.org.il/wp-content/uploads/2023/02/Pub_561_Ultra-Orthodox-High-Education_2021-1-1.pdf
- מלאך, ג', כהנר, ל', ורגב, א' (2016). *תכנית החומש של מל"ג - ות"ת לאוכלוסיה החרדית לשנים תשע"ב-תשע"ו*. מחקר-חרדים-גלעד-מלאך. [pdf](https://www.idi.org.il/media/15137/ultra-orthodox-society-on-the-axis-between-conservatism-and-modernity.pdf).
- מלאך, ג', וכהנר, ל' (2022). *שנתון החברה החרדית*. המכון הישראלי לדמוקרטיה. *שנתון החברה החרדית 2022 - המכון הישראלי לדמוקרטיה* ([idi.org.il](https://www.idi.org.il))
- פיליפס-ברנשטיין, מ' וגתי, א' (2021). מניעה מותאמת אישית: גישה חדשנית לצמצום הנשירה מההשכלה הגבוהה. *אדם ועבודה*, 17, 22-34.
- רובין, א', נוביס-דויטש, נ', וחזן, ל' (2020). בין נשירה לתקווה: גורמים המשפיעים על התמדתם של סטודנטים חרדים בלימודים אקדמיים. סדרת מחקרים חברתיים על-שם אדמונד דה רוטשילד. *סדרת-מחקרים-חברתיים-על-שם-אדמונד-דה-רוטשילד--2020-מיצוי-השכלה-גבוהה-15-10.pdf*
- Gore, J. P. A., Leuwerke, W. C., Metz, A. J., Brown, S., & Kelly, A. R. (2019). Measuring

- noncognitive factors related to college student outcomes: Development and initial construct validation of the Student Strengths Inventory. *Journal of Career Assessment*, 27, 47-60.
- Kashkoush, S., & Lipshits-Braziler, Y. (2023). *Psychosocial readiness for college and higher education orientations among first- and non-first-generation Arab ethnic minority students in Israel: A longitudinal study*. [Unpublished manuscript].
- Phillips-Berenstein, M., Willner, T., & Gati, I. (2023). Psychosocial readiness for college: A multidimensional model and measure for students entering college in their twenties. *Journal of Career Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10690727231186770>
- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., Davis, D., Langley, R., & Carlstrom, A. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 130(2), 261–288.
- Vaccaro, A., & Newman, B. M. (2016). Development of a sense of belonging for privileged and minoritized students: An emergent model. *Journal of College Student Development*, 57(8), 925–942.
- Willner, T. Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2023). Construction and initial validation of the Higher Education Orientations Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 31(1) 85-108.



הקשר בין אי-החלטיות לגבי

בחירת תחום לימודים בחירת מקצוע לבין החלפת תחומי

הלימוד במהלך התואר הראשון¹

תמר מלכה גדרון,² נועה סקה,³ איתמר גתי⁴

תקציר: החלפת תחומי לימוד במהלך לימודים אקדמיים, לרוב בסיום שנה א', היא תופעה שכיחה המובילה להארכת הלימודים ודחיית סיום התואר. המחקר הנוכחי התמקד בקשר בין אי-החלטיות ומידת ההשקעה בבחירת תחום הלימודים לבין החלפת תחומי הלימוד. 1073 סטודנטים בשנים א' ו-ב' מילאו את שאלון הקשיים הרגשיים בבחירת מקצוע, שמטרתו לזהות את המשתנים העומדים בבסיס אי-החלטיות, ושאלון העוסק במסלול לימודיהם. ניתוח התשובות העלה שכצפוי, ככל שהסטודנטים השקיעו יותר בקבלת ההחלטה, כך פחת הסיכוי שיחליפו את תחומי הלימוד שבחרו. בנוסף, נמצא כי שכיחות החלפת תחומי הלימוד הייתה גבוהה יותר בקרב סטודנטים ממעמד סוציו-אקונומי נמוך.

בחירת תחום לימודים או מקצוע היא שלב ראשוני בתהליך ההתפתחות המקצועית של צעירים. מדובר בהחלטה משמעותית מבחינת רווחתם הנפשית ומעמדם הכלכלי והחברתי, אשר מושפעת משיקולים רבים כגון יוקרה, עניין והזדמנויות תעסוקה (Strasser et al., 2002; Xu, 2021). תהליך קבלת ההחלטה עלול להיות מלווה בקשיים הנובעים מתחומי הלימוד הרבים ואי הוודאות בנוגע לקבלת לתחומי הלימוד המועדפים (Anghel & Gati, 2021; Gati & Levine, 2014). גם לאחר קבלת החלטה, צעירים רבים מתחרטים ומשנים מסלול לימודים (Strasser et al., 2002).

¹ המחברים מודים לקורא האנונימי ולעורך של אדם ועבודה וכן למיכל סלמה ונעם דהן על הערותיהן והצעותיהן על גירסא קודמת של המאמר.

² **תמר מלכה**, פסיכולוגית קלינית מומחית, מדריכה ומייעצת לצוותים טיפוליים בפנימיות במסגרת המנהל לחינוך התיישבותי ובעלת קליניקה פרטית לילדים, מתבגרים ומבוגרים. Tamar.psychology@gmail.com, www.tamar-malka-psychology.com

³ **פרופ' נועה סקה**, פסיכולוגית קלינית מומחית, מרצה בכירה במגמות לפסיכולוגיה חינוכית-קלינית של הילד, לקויות למידה וייעוץ חינוכי, בבית הספר לחינוך ע"ש סימור פוקס, האוניברסיטה העברית, מנהלת היחידה לבחינות מותאמות במרכז הארצי לבחינות ולהערכה. noa.saka@mail.huji.ac.il

⁴ **פרופ' איתמר גתי**, פרופ' אמריטוס בפסיכולוגיה וחינוך באוניברסיטה העברית בירושלים, פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדריך, ראש צוות כיוונים לעתיד www.kivunim.com, itamar.gati@huji.ac.il

על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בשנת תשפ"ב כ-8% מהסטודנטים בשנה א' בישראל, היו סטודנטים שלמדו בעבר בחוג לימוד אחר, כלומר, החליפו תחום לימוד (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2021). החלפת חוג(ים) לימוד כרוכה בהארכת משך הלימודים, ובכך מהווה נטל כלכלי על הסטודנט ועל מוסד הלימודים, שמקבל מימון מופחת בעבור סטודנט שמאריך את לימודיו. לפיכך, הבנת הגורמים להחלפת חוגים חשובה הן לפרט והן לעולם הלימודים והעבודה. במחקר זה, התמקדנו בקשר בין החלפת תחום הלימוד במהלך התואר הראשון לבין אי-החלטיות בקבלת החלטות קריירה.

גורמים להחלפת תחום לימודים

ההחלטה להחליף תחום לימוד מורכבת משתי החלטות. מהחלטה לעזוב תחום לימוד מסוים, ומהחלטה על בחירת תחום לימודים חדש. מחקרים קודמים עסקו בעיקר בשלב הראשון, כלומר, בסטודנטים שנשרו מחוג לימודים. מעט מחקרים התייחסו לסטודנטים שהחליפו חוג לימודים (Pantages & Creedon, 1978) (Serling & Betz, 1990) בדקו האם החלפת תחום לימודים יותר מפעם אחת מהווה ביטוי התנהגותי לחרדה ממחויבות לבחירה ולא-החלטיות. הן מצאו שציוני החרדה ממחויבות לבחירה של סטודנטים שהחליפו תחום לימודים יותר מפעם אחת היו גבוהים, אבל רק במעט, מציוני הסטודנטים שהחליפו תחום לימוד פעם אחת או שלא החליפו כלל.

ייעוץ מקצועי בבחירת תחום לימודים ומקצוע

צעירים המתלבטים בבחירת תחום לימודים ומקצוע נעזרים במקורות שונים: אתרי אינטרנט, המלצות מבני משפחה, מכרים, יועצים תעסוקתיים ועוד. בייעוץ תעסוקתי נבחנות לעומקן החלופות השונות במסגרת תהליך קבלת ההחלטה. קבלת החלטות כזו מובילה לשביעות רצון גבוהה יותר ולהפחתת החרטה מהבחירה (Crossley & Highhouse, 2005). סטודנטים שהתקשו להחליט בנוגע לתחום הלימודים ולא קיבלו סיוע מקצועי, נטו יותר לנשור מהלימודים והביעו שביעות רצון נמוכה יותר מהקריירה שבחרו (Krieshok, 1998).

ההנחה בין אי-החלטה ואי-החלטיות

המונח **אי-החלטה** (indecision) מתאר מצב זמני של קושי או עיכוב בקבלת החלטה הנובע לרוב מחוסר מידע או מהתלבטות נקודתית, ונפתר בקלות יחסית (Santos, 2001; Santos et al., 2014). **אי-החלטיות** (indecisiveness) מוגדרת כקושי מתמשך ועקבי, שמתבטא בהחלטות בנושאים שונים, ואשר קשור למאפיינים אישיותיים פחות אדפטיביים (Saka et al., 2008).

הגורמים לאי-החלטיות מתמשכת בבחירת תחום לימודים ומקצוע

בהתבסס על תיאוריה, מחקר וספרות (Saka et al., 2008) פיתחו מודל תיאורטי לתיאור המרכיבים הרגשיים-אישיותיים של אי-החלטיות בבחירה. הם זיהו שלושה אשכולות מרכזיים של גורמים כאלה: (א) **תפיסות פסימיות** (לגבי עולם העבודה, לגבי תהליך הבחירה, לגבי מידת השליטה בתהליך הבחירה ותוצאותיו), (ב) **חרדה** (מתהליך הבחירה, מאי-הוודאות הכרוכה בבחירה, מהמחויבות לבחירה, ומתוצאות הבחירה) (ג) **תפיסה עצמית וזהות** - מימדים שנוגעים להיבטים התפתחותיים ואישיותיים של המתלבט (חרדה מוכללת, הערכה עצמית נמוכה, זהות לא מגובשת, והתקשרות והיפרדות קונפליקטואליות [הנוגעים לאחרים משמעותיים בחיי המתלבט]). בהתבסס על המודל הזה, פיתחו החוקרים שאלון "קשיים רגשיים בבחירת תחום לימודים ומקצוע" (קר"ב), שבו כל אחד מ-11 המימדים שנכללים בשלושת האשכולות, מיוצג על-ידי מספר היגדים.

המחקר הנוכחי

המחקר הנוכחי עסק בקשר שבין החלפת תחומי לימוד לבין אי-החלטיות, והתמקד בשאלות הבאות:

- ◀ האם יש קשר בין רמת אי-ההחלטיות של הסטודנט לבין החלפת תחום לימוד?
- ◀ האם יש קשר בין החלפת תחום לימוד לבין מידת ההשקעה בתהליך קבלת ההחלטה מה ללמוד?
- ◀ האם יש קשר בין הרקע הסוציו-אקונומי של הסטודנט לבין החלפת תחום לימוד?

שיטה

משתתפים והליך

1073 סטודנטים הלומדים בשנים א'-ב' באוניברסיטה העברית. ממוצע הגיל היה 23.33 (ס"ת 3.25); 65% היו נשים. 162 סטודנטים (14%) למדו במסלול חד-חוגי והשאר במסלול דו-חוגי, בעיקר בחוגים ממדעי החברה וממדעי הרוח. 293 מהסטודנטים (27.30%) דיווחו שהחליפו תחום לימוד בעבר. השאלונים הועברו בסוף השיעור בכיתות בקורסי החובה של הסטודנטים בשנה א' שהסכימו להשתתף ובאישור המרצים.

שאלונים

שאלון "קשיים רגשיים בבחירת מסלול לימודים ומקצוע" (קר"ב); בגרסה המקוצרת כולל 25 פריטים: פריט חימום, 2 פריטי תוקף, ושני פריטים עבור כל מימד מ-11 המימדים בשאלון. לגבי כל פריט ציינו הסטודנטים באיזו מידה ההיגד מתאר אותם בסולם של 1-9. הציונים ב-11 הסולמות הם ממוצע הדירוג של שני הפריטים שמיצגים את המימד, הציון של 3 האשכולות הראשיים הם ממוצע ציוני הסולמות שבאשכול, וציון אי-החלטיות כולל הוא ממוצע ציוני 11 הסולמות. המהימנות הפנימית Cronbach α של הציון הכללי בשאלון הינה .91, כמו במחקר קודם (Gati et al., 2012).

שאלון "מסלול הלימודים באוניברסיטה" מתייחס לגיל ומין הסטודנט, חוג(י) הלימוד הנוכחיים וכן חוג(י) לימוד קודמים (אם היו). הסטודנטים שהחליפו חוג לימוד בעבר נשאלו אודות הסיבות להחלפה (ראו פירוט בתוצאות) ולגבי החרטה שלהם בנוגע להחלטה הראשונית. הסטודנטים ציינו את הגורמים עמם התייעצו בבחירת חוג(י) הלימוד (הנוכחי והקודם), השיקולים בבחירה ומידת שביעות הרצון שלהם מחוג לימודיהם הנוכחי (בסולם של 1-7, 1- במידה מועטה; 7- במידה רבה מאוד). משאלון זה הופקו המשתנים הבאים:

◀ **ציון מצב סוציו-אקונומי (מס"א)** נגזר מהתשובות לגבי מקורות המימון ללימודיהם, כאשר תשובה שמשקפת מצב כלכלי גבוה (למשל, מימון משפחתי) קיבלה נקודה, ותשובה שמרמזת על מצב כלכלי נמוך (למשל, הלוואות או מלגות) הפחיתה נקודה. סיכום הנקודות יצר משתנה דיכוטומי למצב כלכלי: סכום נקודות שווה או קטן מ-0 משמעו מס"א נמוך (49.9% מהמדגם) וסכום נקודות גדול מ-0 משמעו מס"א גבוה (51.1% מהמדגם).

◀ **חרטה על הלימודים בחוג הקודם:** תגובת כן/לא לשאלה "האם את/ה מצטער/ת שלא התחלת ללמוד בחוג הנוכחי מלכתחילה?".

◀ **הסיבות לחרטה/אי-החרטה.** בחירה מתוך מבחר של סיבות נתונות (+ "אחר").

◀ **הגורמים בהם נעזר הסטודנט בבחירת החוג הקודם והחוג הנוכחי.** התשובות לשאלה זו כללו "אף אחד", וכן מכרים/חברים/קרובי משפחה, אנשים שלומדים או למדו בחוג, מרצה, יועץ בבחירת תחום לימודים ומקצוע, אתרי אינטרנט ייעודיים, שירותי האוניברסיטה (שנתון, יום פתוח, מזכירות חוג וכו'). ציון **מידת ההשקעה בבחירה** הוגדר כמספר הגורמים עמם התייעץ הסטודנט.

◀ **מידת שביעות הרצון של הסטודנט מהבחירה בחוג לימודיו:** "באיזו מידה הנך שלם/שלמה עם הבחירה

בחוגי הלימוד הנוכחיים שלך?" על סולם של 1-7 (1-במידה מועטה; 7-במידה רבה מאוד). בניתוחים הסטטיסטיים בהם נעשה שימוש באי-ההחלטיות כמשתנה בלתי-תלוי, חולקו סטודנטים ל-3 קבוצות שוות בגודלן (לפי אחוזונים) בהסתמך על משתנה ציון אי-ההחלטיות הכללי: נמוך (1-3.75), בינוני (3.75-5.04) וגבוה (5.04-9.05).

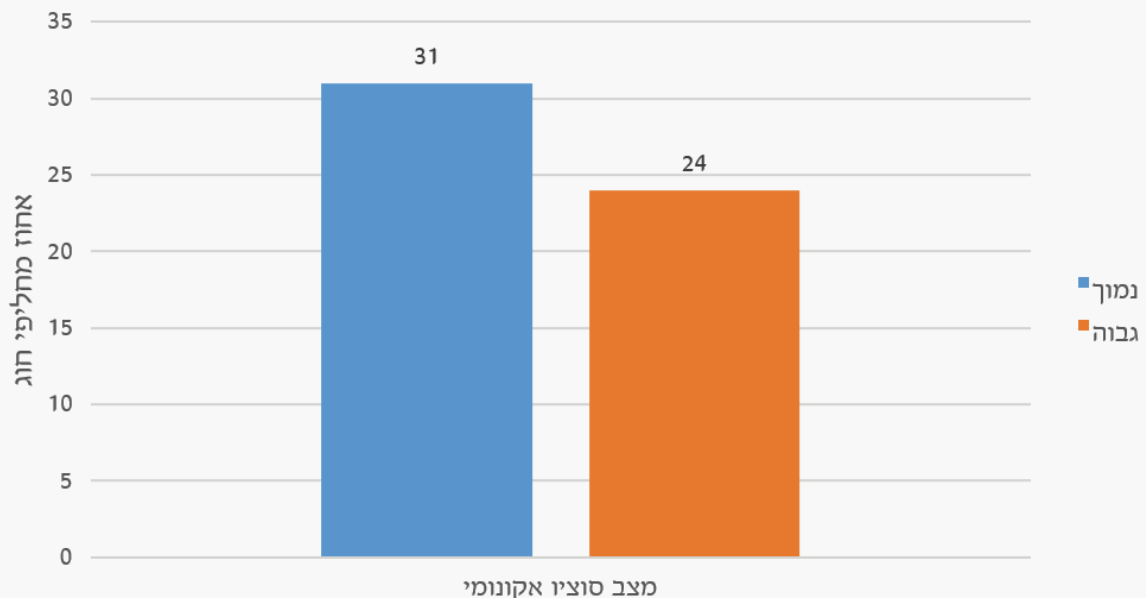
תוצאות

בממוצע, 27.3% מהסטודנטים במחקר דיווחו כי למדו בחוג אחר בשנת הלימודים הקודמת, כאשר אחוז המחליפים נבדל בין החוגים. הסיבות שצוינו להפסקת הלימודים בחוג הקודם כללו: אי-התאמה לציפיות הסטודנט או חוסר עניין (56%), אי-התאמה לשאיפות האישיות של הסטודנט, לאישיותו או ליכולותיו (38.9%), חוסר ביטחון בתחום הלימודים כבר בשלב הבחירה (31.4%), הבנה שהחוג הקודם אינו מוביל למקצוע הרצוי (14.7%), לימודים קשים או תובעניים מדי (12.6%), בחירה בחוג לא מתאים בלחץ אחרים משמעותיים (7.5%) וסיבות אחרות (17.4%).

משתנים דמוגרפיים

לא נמצא קשר בין מין או גיל לבין שכיחות החלפת חוג. אולם, נמצא קשר בין החלפת חוג לבין המצב הסוציו-אקונומי (מס"א). בפרט, שכיחות הסטודנטים ממס"א נמוך שהחליפו חוג הייתה 31%, גבוהה יותר מאשר בקרב סטודנטים ממס"א גבוה שהייתה 24% ($\chi^2(1, N=1073)=7.44, p<.01$). איור 1.

איור 1: הבדלים בשכיחות החלפת חוג (באחוזים) בין סטודנטים ממס"א גבוה לסטודנטים ממס"א נמוך



מאפייני תהליך קבלת ההחלטה

כצפוי, אחוז הסטודנטים שהחליפו חוג היה גבוה יותר בקרב אלה שלא התייעצו עם אף אחד בבחירת תחומי הלימוד (22.5%) בהשוואה לאלה שלא החליפו תחום לימודים (14.2%) ($\chi^2(1, N=1073)=10.64, p<.01$). בנוסף, למידת ההשקעה בקבלת ההחלטה לגבי תחומי לימוד (כפי שמשקף במספר הגורמים בהם התייעצו הסטודנטים), הייתה השפעה על החלפת חוג. בפרט, מספר הגורמים הממוצע בהם התייעצו

הסטודנטים היה גבוה יותר בקרב הסטודנטים שלא החליפו חוג (2.51), מאשר בקרב סטודנטים שהחליפו חוג (1.78), $(p < .01)$, $t(1071) = 5.84$, $Cohen's d = 0.36$.

חרטה על ההחלטה הראשונית

רוב הסטודנטים (66%) שהחליפו חוג לא התחרטו על כך שלא התחילו ללמוד בחוג הנוכחי מלכתחילה. הם גם הביעו יותר שביעות רצון מחוגי הלימוד הנוכחיים שלהם בהשוואה לאלה שלא החליפו חוג $(p < .01)$, $Cohen's d = 0.21$, $t(1045) = 3.41$. "התהליך גרם להבנה טוב יותר של תחומי העניין והכיוונים התעסוקתיים הרצויים עבור הסטודנט" (צוין על ידי 41% ממחליפי החוגים), וכן "החוג הקודם תרם לידע ולניסיון של הסטודנט" (צוין על ידי 33%). צוינו גם סיבות אחרות שהמקורית שבהן הייתה "הכרתי שם את בת הזוג שלי". הסיבות העיקריות לחרטה על ההחלטה המקורית כללו "בזבוז זמן/כסף בעת לימוד החוג הקודם" (41%), "הלימודים בחוג הקודם לא היו מעניינים די/החוג החדש מעניין יותר" (32%), "הלימודים בחוג הנוכחי מזמנים יותר הזדמנויות תעסוקתיות/החוג הקודם לא זימן מספיק הזדמנויות תעסוקתיות" (11%).

אי-החלטיות מתמשכת

בחלוקה לפי אי-החלטיות גבוהה, בינונית ונמוכה, נשים דיווחו על אי-החלטיות גבוהה יותר מאשר גברים, $\chi^2(2, N=1073) = 28.826, p < .01$. בפרט, 41.4% מהסטודנטים דווחו על אי-החלטיות נמוכה בהשוואה ל-28.4% מהסטודנטיות שדווחו על אי-החלטיות נמוכה, ומאידך, 40.0% מהסטודנטיות דווחו על אי-החלטיות גבוהה בהשוואה ל-25.0% מהסטודנטים. נמצא קשר שלילי מובהק סטטיסטית אך חלש $(N=1062, r = -.12, p < .01)$ בין גיל הסטודנט לבין אי-החלטיות מתמשכת, שמשקף ציון אי-החלטיות יותר נמוך בקרב המבוגרים יותר. עם זאת, נמצא קשר חיובי, מובהק וחזק בין ציון אי-החלטיות המתמשכת לבין מספר הגורמים שבהם נעזרו בבחירת תחום לימודיהם הנוכחי $(N=1073, r = .72, p < .05)$. לבסוף, נמצא שסטודנטים עם ציון גבוה יותר של אי-החלטיות מתמשכת נעזרו יותר ביועץ לימודים, בהשוואה לאלה עם ציון בינוני או נמוך $\chi^2(2, N=1073) = 15.28, p < .01$. משיבים שהחליפו תחום לימודים והשתייכו לקבוצת אי-החלטיות מתמשכת גבוהה, הביעו יותר חרטה $\chi^2(1, N=174) = 7.49, p < .01$ מאלה שהתאפיינו באי-החלטיות נמוכה.

השערת המחקר לפיה ימצא הבדל ברמת אי-החלטיות בין סטודנטים שהחליפו תחומי לימודים בעבר לבין אלה שלא החליפו תחומי לימוד לא אוששה. עם זאת, נמצא קשר שלילי מובהק בין ציון אי-החלטיות של הסטודנטים שהחליפו חוג, לבין מידת שביעות רצונם מחוגי הלימוד הנוכחיים $(N=281, r = -.37, p < .01)$. כלומר, ככל שציון אי-החלטיות של הסטודנטים היה גבוה יותר, כך מידת שביעות הרצון מחוגי הלימוד הנוכחיים שלהם הייתה נמוכה יותר.

דיון

החלפת תחום לימודים

המחקר הנוכחי בחן את הקשר שבין החלפת תחומי לימודים בקרב סטודנטים לתואר ראשון באוניברסיטה לבין רמת אי-החלטיות המתמשכת, שהוצעה כאחד המשתנים שתורמים להחלפת תחומי לימוד. אף שלא נמצאו הבדלים במידת אי-החלטיות המתמשכת בין סטודנטים שהחליפו לבין אלה שלא החליפו תחום לימוד בעבר, במחקר זה מספר מאפיינים ייחודיים לאוכלוסיית מחליפי החוג, שעשויים לסייע בזיהוי מוקדם של התופעה. בין היתר, נמצא כי סטודנטים ממס"א נמוך לעומת גבוה נוטים להחליף חוג בשכיחות גבוהה יותר. ממצא זה חשוב לאור המחיר הכלכלי המשמעותי הכרוך בהחלפה. מס"א מוגדר לרוב על-ידי רמת ההכנסה של ההורים, עיסוקם והשכלתם (Sirin, 2005). הממצא שהנטייה להחליף חוג גבוהה יותר יחסית (בכ-30%) בקרב סטודנטים ממס"א נמוך בהשוואה לסטודנטים ממס"א גבוה,

עשוי לשקף נכונות רבה יותר בקרב הסטודנטים ממס"א נמוך להשלים תואר ראשון למרות הארכת משך הלימודים בעוד שנה והמשמעויות הכלכליות הכרוכות בכך. בנוסף, יתכן שהוא מבטא העדר נגישות של סטודנטים ממס"א נמוך למקורות מידע וייעוץ בעת בחירת תחומי הלימוד המקוריים (משפחה, חברים), וכן חוסר ידע וחשיפה לתחומי הלימוד ואופי הלימודים. קושי זה יכול להיפתר על ידי מתן סיוע הולם לאותם סטודנטים בתהליך בחירת תחום הלימודים.

עוד מצאנו שסטודנטים שהחליפו חוג לימוד בעבר, היו בטוחים יותר שיסיימו את התואר בחוג לימודיהם הנוכחי לעומת עמיתיהם שלא החליפו חוג. יתכן כי ממצא זה מצביע על כך שהחלפת חוג אינה ביטוי התנהגותי לאי-החלטיות מתמשכת, אלא מעידה כנראה על אי-החלטה זמנית. לחילופין, יתכן שהדבר מייצג נכונות גדולה יותר להתפשר על חוג הלימודים, על מנת שלא להיאלץ להחליף חוג פעם נוספת. יתכן גם ששביעות הרצון הגבוהה יותר מייצגת ניסיון להצדיק את הבחירה בחוג השני, על מנת להפחית חוויה אפשרית של דיסוננס קוגניטיבי.

נמצא גם שסטודנטים שהחליפו חוג בעבר הנם יותר שבעי רצון מלימודיהם הנוכחיים בהשוואה לעמיתיהם שלא החליפו חוג, וכי רק מעטים מהם (כ-1/3) מביעים חרטה על כך שלא התחילו ללמוד בחוג לימודיהם הנוכחי מלכתחילה. למעשה, נראה שעבור חלקם החלפת החוג הייתה תהליך כמעט בלתי-נמנע, כיוון שרק לאחר שחוו "על בשרם" לימודים בחוג מסוים, יכלו להיווכח שאינו מתאים להם, ולמצוא חוג אחר הולם יותר עבורם.

אי-החלטיות בבחירת תחום לימודים ומקצוע

ממצאי המחקר הנוכחי עולים ברובם בקנה אחד עם ממצאי מחקרים קודמים הנוגעים לאי-החלטיות מתמשכת בבחירת מסלול לימודים ומקצוע (Betz & Serling, 1993; Osipow, 1999; Santos & Coimbra, 2000; Tokar et al., 2003; Saka et al., 2008); מוסיפים עליהם, ומעלים שאלות למחקר עתידי.

ראשית, בדומה לממצאם של (Rassin & Muris 2005a), גם מחקר זה מצא שנשים מתאפיינות באי-החלטיות גבוהה יותר מאשר גברים. כמו כן, נמצא שעבור כלל הסטודנטים, אלה המאופיינים באי-החלטיות גבוהה יותר היו פחות שבעי רצון מלימודיהם ולהיפך.

ממצאים אלו, בנוסף להעדר קשר בין אי-החלטיות לבין החלפת תחום לימוד, יכולים להצביע על כך שעל אף שסטודנטים רבים המאופיינים באי-החלטיות אינם מרוצים מתחום לימודיהם הנוכחי, הם ממשיכים ללמוד בו כדי להימנע מהחלפה. מחקרם של (Rassin & Muris 2005b) מספק תמיכה אפשרית לכך בממצאיו כי סטודנטיות המאופיינות באי-החלטיות נטו "ללכת על בטוח" ולהימנע ממצבים עמומים. לטענתם, מצבי עמימות וחוסר-ודאות מהווים איום רב יותר עבור אנשים המאופיינים באי-החלטיות גבוהה בהשוואה לנמוכה. יתכן שעזיבת חוג מוכר ובטוח, לטובת חוג חדש ושונה, נתפסת כמאיימת עבור סטודנטים אלה, ולכן הם מעדיפים להישאר בחוג הנוכחי, גם במחיר חוסר שביעות רצון.

מגבלות המחקר וכיוונים למחקרים עתידיים

ראשית, מרבית המשתתפים למדו בפקולטות העיוניות באוניברסיטה העברית בירושלים שבהן השכיחות של החלפת תחומי לימוד גבוהה יותר בהשוואה לפקולטה למדעי הטבע. תמונת המצב בנוגע לתופעת החלפת החוגים, עשויה להיות שונה בקרב סטודנטים הלומדים בפקולטות או במוסדות אחרים להשכלה גבוהה. בתחומים בהן שכיחות החלפת תחומי לימוד נמוכה או זניחה (כלומר שיש שונות קטנה בין הסטודנטים במשתנה זה), לא היה ניתן לבחון האם החלפת החוג קשורה באי-החלטיות. בנוסף, לא הייתה לנו גישה לסטודנטים שנשרו מהאוניברסיטה (שסביר שחלקם נשרו בגלל חרטה על תחום

הלימודים שלהם). חשוב גם לציין כי הנתונים מתבססים על דיווחיהם הרטרוספקטיביים והסובייקטיביים של סטודנטים בשאלוני המחקר.

מחקרי אורך עתידיים יוכלו לבחון את הקשרים בין המשתנים באופן פרוספקטיבי, על מנת להבין עד כמה אי-החלטיות מתמשכת יכולה לנבא משתנים והתנהגויות אקדמיות כמו נשירה. בנוסף ניתן לבחון לעומק את הקשר בין מס"א לבין החלפת חוג/ לימוד, והאם הוא מתווך על-ידי הסיוע שמקבלים הסטודנטים בעת בחירת לימודיהם, וכן את הקשר בין היות הסטודנט דור ראשון להשכלה גבוהה לבין החלפת תחומי לימוד.

השלכות מעשיות

לאור ממצאי המחקר הנוכחי, נראה שמוסדות להשכלה גבוהה יכולים לנקוט מספר צעדים על מנת לצמצם את תופעת החלפת חוגי הלימוד. מומלץ כי מוסדות הלימוד יקדמו הנגשת מידע למתלבטים לגבי תחומי הלימוד, כולל פעילויות הסברה מחוץ לתחומי האוניברסיטה, ויציעו שירותי ייעוץ ומידע פרטניים עבור המועמדים, תוך מיקוד המאמצים ספציפית באוכלוסיית המס"א הנמוך. באשר לצרכי הסטודנטים המאופיינים ברמה גבוהה של אי-החלטיות, ממצאי המחקר הצביעו על כך שחשוב שהייעוץ עבורם ידגיש לא רק מתן מידע והכוונה ישירים, אלא גם ליווי בהתמודדות עם הקשיים שמונעים מהם לממש את רצונותיהם ושאיפותיהם, תוך התייחסות לסגנון קבלת החלטות קריירה של הנועץ. לצורך אבחון הקשיים הספציפיים עמם מתמודד הנועץ, ניתן להשתמש בשאלון הקר"ב (Saka et al., 2008).

ביבליוגרפיה

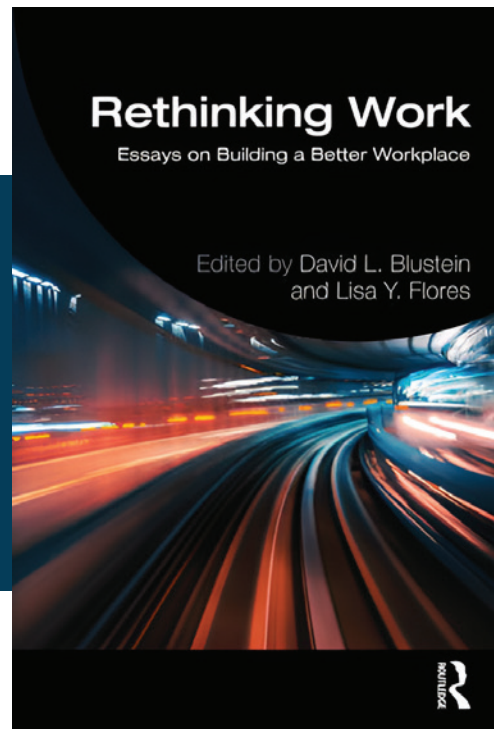
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2021). סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה, תשס"ח-תשפ"ב (-2021/22) [לוח 2.1]. ממאגר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. https://www.cbs.gov.il/he/publications/doclib/2021/student2020/t2_01a_19.xls
- Anghel, E., & Gati, I. (2021). The associations between career decision-making difficulties and negative emotional states. *Journal of Career Development, 48*(4), 537–551.
- Betz, N. E., & Serling, D. (1993). Criterion-related and construct validity of fear of commitment. *Journal of Career Assessment, 1*(1), 21–34.
- Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology, 26*(2), 255–268.
- Gati, I., Asulin-Peretz, L., & Fisher, A. (2012). Emotional and personality-related career decision-making difficulties: A three-year follow-up. *The Counseling Psychologist, 40*(1), 6–27.
- Gati, I. & Levin, N. (2014). Counseling for career decision-making difficulties: Measures and methods. *Career Development Quarterly, 62*(2), 98–113.
- Krieshok, T. S. (1998). An anti-introspectivist view of career decision making. *The Career Development Quarterly, 46*(3), 210–229.
- Osipow, S. H. (1999). Assessing career indecision. *Journal of Vocational Behavior, 55*(1), 147–154.

- Pantages, T. J., & Creedon, C. F. (1978). Studies of college attrition: 1950–1975. *Review of Educational Research*, 48(1), 49–101.
- Rassin, E., & Muris, P. (2005a). To be or not to be... indecisive: Gender differences, correlations with obsessive-compulsive complaints, and behavioural manifestation. *Personality and Individual Differences*, 38(5), 1175–1181.
- Rassin, E., & Muris, P. (2005b). Indecisiveness and the interpretation of ambiguous situations. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1285–1291.
- Saka, N., & Gati, I. (2007). Emotional and personality-related aspects of persistent career decision-making difficulties. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 340–358.
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 403–424.
- Santos, P. J. (2001). Predictors of generalized indecision among Portuguese secondary school students. *Journal of Career Assessment*, 9(4), 381–396.
- Santos, P. J., & Coimbra, J. L. (2000). Psychological separation and dimensions of career indecision in secondary school students. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 346–362.
- Santos, P. J., Ferreira, J. A., & Gonçalves, C. M. (2014). Indecisiveness and career indecision: A test of a theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 106–114.
- Serling, D. A., & Betz, N. E. (1990). Development and evaluation of a measure of fear of commitment. *Journal of Counseling Psychology*, 37(1), 91–97.
- Sirin, S. R. (2005). Socioeconomic status and academic achievement: A meta-analytic review of research. *Review of Educational Research*, 75(3), 417–453.
- Strasser, S. E., Ozgur, C., & Schroeder, D. L. (2002). Selecting a business college major: An analysis of criteria and choice using the analytical hierarchy process. *Mid-American Journal of Business*, 17(2), 47–56.
- Tokar, D. M., Withrow, J. R., Hall, R. J., & Moradi, B. (2003). Psychological separation, attachment security, vocational self-concept crystallization, and career indecision: A structural equation analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 3–19.
- Xu, H. (2021). Career decision-making from a dual-process perspective: Looking back, looking forward. *Journal of Vocational Behavior*, 126. doi:10.1016/j.jvb.2021.103556

סקירת ספר

Rethinking Work: Essays on Building a Better Workplace

Edited by David L. Blustein
and Lisa Y. Flores, Routledge, 2023.



בני בנימין¹

הפרופסורים דוד בלושטיין (Boston College) וליסה פלורס (University of Missouri) ערכו אוסף מרתק של 44 מסות מאת מחברים בכירים ומגוונים בתחום הקריירה: אנשי אקדמיה, משאבי אנוש, אנשי טיפול וראשי עמותות. המחברים פורסים את החזון שלהם על המהלכים הדרושים כדי להפוך חיי עבודה לחוויה חיובית עבור הפרט בכל שכבות האוכלוסייה. משבר הקורונה האיץ תהליכי שינוי משמעותיים בעולם העבודה כפי שעשה בתחומים רבים. התופעות של ההתפטרות הגדולה (*The Great Resignation*) וההתפטרות השקטה (*The Quiet Resignation*) צמחו בעקבות חשיפת אי-שביעות רצון בקרב המונים שהגיעו למסקנה שאין להם עניין להמשיך במסלול התעסוקה הנוכחי לאור זיהוי מגרעות רבות. בין ההסברים לתופעות אלה הוא הזמן הפנוי במהלך משבר הקורונה, כולל הקטיעה משגרת העבודה, כגון חל"ת ועבודה מהבית. כמו כן העובדים ה"חיוניים" שנדרשו לסכן את בריאותם ולהתייצב בבתי חרושת או במתן שירותים בסיסיים אחרים על אף שכרם הנמוך ותנאים רעועים התחילו להרהר על מצבם לטווח הארוך. למעשה רבים חוו את חוויית "משבר אמצע הקריירה" (על משקל "משבר אמצע החיים" או "משבר גיל ה-40") ושאלו: האם הסגנון והמתכונת של העבודה שלי הם מה שמחכים לי עד הפנסיה? רבים שמו לב שמוותרים על מרכיבים חשובים של החיים, כגון חיי משפחה נאותים, שכר הולם, משמעות העבודה, בטחון אישי, עיסוק בתחביבים ועל הערכה וכבוד והערכה מצד המעסיק.

כולנו ערים לכך שעולם העבודה עובר שינויים בקצב מסחרר. מצד אחד אפשר לטעון שעל העובד להתאים את עצמו ולהסתגל (adaptability) למציאות משתנה ואף להמציא את עצמו מחדש כאשר נדרש, אך מאמצים אלה של העובדים למעשה משרתים את המעסיקים. ייתכן שהמצב הנוכחי (*unfreezing!*) הפשרה, במונחים של קורט לוין) מציף נקודות תורפה בחיי עבודה שטעונים פתרון. כדי להעשיר את השיח בנדון מחברי המסות התבקשו לשרטט את חזונם על איך לתקן עוולות בעולם העבודה במטרה להצית דיון בונה לקראת תכנון מחדש של חוויית העבודה של הפרט.

קצת על פרופ' דוד בלושטיין, מבוססטון קולג': בלושטיין מוכר לאנשי מקצוע רבים בארץ עקב ביקוריו התכופים כאן והשתתפות אנשי אקדמיה ישראלים בכנסים בתחום פיתוח קריירה. הוא פרץ לנוף השיח על פיתוח קריירה בשנת 2006 עם צאת ספרו, "הפסיכולוגיה של עבודה" (*The Psychology of Working*) – אולי נכון יותר לתרגם אותו כ"פסיכולוגיה של האדם העובד".

¹ ד"ר בני בנימין הוא פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדריך עצמאי ועוסק בעריכה אקדמית. הוא העורך הראשי של אדם ועבודה.

התיאוריות הקלאסיות של פיתוח קריירה מדגישות, בין היתר, את השאיפה לעזור לאדם לבחור במסלול קריירה או בעבודה ההולמים את כישוריו והעדפותיו. עם זאת, היה ברור לבלושטיין שקיימת התייחסות מעטה מדי לחיי העבודה של אוכלוסיות מוחלשות בשל אפיונים כגון מגדר, העדפה מינית, גזע, מעמד הגירה, ועוד אפיונים בשולי החברה. עבור חלק מאוכלוסיות אלה אין אופציה לניהול עצמי של הקריירה; אותם אנשים נאלצים להשתלב בכל עבודה זמינה עקב דאגה למחייתם. גם בקרב אוכלוסיות חזקות יותר אנו ערים למחירים כבדים שהעבודה גובה לגבי קשרי משפחה-עבודה בלתי מאוזנים.

עורכי ספר זה שואפים לקדם צדק חברתי גם במסגרת עבודה, כאשר המוטו הינו "הכלה" (inclusion) של אנשים מכל רבדי האוכלוסיה. כדי לממש את האידיאל של צדק חברתי, לרבות מימוש הזכות לעבודה מכבדת ונדרשות יוזמות על ידי קובעי מדיניות, כגון חקיקה בעניין שכר מינימום, צמצום פערי שכר, אי-ניצול ומתן זכויות שוויוניות לעובדי קבלן, ודאגה לבטיחות של סביבת העבודה של עובדים בכל הרמות. ניתן אף לכנות את הגישה לקידום צדק חברתי כמייצגת את ה"אגף הסוציאליסטי" בשדה הקריירה.

המסות בספר מחולקות לשבעה חלקים: תפקיד העבודה בחיי הפרט; האופי המשתנה של העבודה; חוסר שוויון בעבודה; עבודה רעועה (precarious work), אבטלה ותת-תעסוקה; גזע, תרבות ועבודה; מדיניות של מוסדות על העבודה; וטכנולוגיה ועבודה. להלן טעימות מארבע פרקים, חלקם בעלי זיקה ישירה ליועץ הקריירה ולחלקם משמעות עקיפה.

לפי פרופ' רוזי דיוויס (פרק 3 *Working to survive, thrive, or something more?*), השאלה הקלאסית-- האם עובדים כדי לחיות או חיים כדי לעבוד--מביאה התייחסויות שונות. כאשר המחברת שואלת אנשים בתחילת דרכם, התשובה השכיחה היא שעובדים למחייתם, אך ותיקים יותר בקריירה נוטים לציין שהעבודה מעניקה להם משמעות. המחברת מזהה ארבע מטרות עיקריות לעבודה בחיי הפרט: לשרוד (survival), לקבל משמעות לחיים (purpose), לשגשג במחיצת אנשים (thrive), וליצור דברים ולהגיע להישגים (accomplishment). יש אנשים שהמוטיבציה שלהם לעבוד נובעת מיותר מסיבה אחת, אולי אף מכולם. חשוב הן לעובדים והן למעסיקים לדעת על המניעים הבולטים של העובדים. למשל, אם המניע העיקרי הוא לשרוד, אזי החיזוק המבוקש הוא העלאה בשכר או מתן הזדמנויות להגביר את השכר. למחפשי משמעות, על המעסיק לתת משימות מאתגרות בתחום העניין שלהם. דיוויס מסכמת שאופי העבודה עשוי להשתנות עם הזמן אך המניעים לעבוד די יציבים.

לאנג, לינקולן, ולאיי (פרק 6 *Great resignation or great transformation?*) מפנים את מבטם לדור ה-Z (אנשים שנולדו בין 1997-2012) ויחסם לעבודה בתקופת הפוסט-קורונה. בסקרים שונים, עובדים צעירים אלה היו פחות שבעי רצון מעבודתם מכל קבוצות הגיל. רבע מהם סלדו ממתכונת שעות העבודה המסורתיות וכמעט 50% אף דיווחו על נטייתם לעבוד מהמיטה! עם זאת, רבים מהם שואפים לעבוד בעיסוקים בעלי משמעות עבורם, לרבות עבודה המאפשרת להם לתרום לעולם באופן זה או אחר. מחקרים שונים בעת משבר הקורונה הציפו את המניעים המרכזיים של העובדים הצעירים: עבודה במחיצת אחרים, גילוי-עצמי, גילוי המשמעות של חיי יום-יום, וחשיבה מחדש על ערכי החברה והסביבה. המחברים משערים שאחוז גבוה מקרב דור ה-Z שהתפטרו מעבודתם מחפש בכנות איך לצקת משמעות בקריירה שלהם. על היועץ לקריירה לקחת בחשבון סוגיות קיומיות ואף גישות פילוסופיות במפגשיהם עם נועצים צעירים.²

וודס ומילנר (פרק 13 *Envisioning environments conducive for the career advancement of individuals in challenging mental health situations*) מציגים חזון שיאפשר למתמודדי נפש להגשים את רצונותיהם התעסוקתיים. המחברת הראשונה (וודס) היא מתמודדת נפש בעצמה שהצליחה אחרי דרך ארוכה למצוא סיפוק בעבודתה כיועצת עמיתים (peer specialist). לפי המחברים גם למתמודדי נפש מגיע

² ראה מאמרה של ד"ר פנינית רוסו-נצר על משמעות ויועץ קריירה בגיליון זה.

לקבל החלטות תעסוקתיות לפי שיקול דעתם, לגבי מה מעניק להם סיפוק ומשמעות בעבודה. במקרים רבים מתמודדי נפש נאלצים לקבל עבודות רעועות (precarious work) שאינן מאפשרות אופק לפיתוח קריירה ואינן נותנות את הזכויות לעובד הרווחות בשוק העבודה הכללי. מקומות עבודה רבים מפלים לרעה אוכלוסיות חריגות, מסתפקים במתן עבודה בדרג נמוך ופוטרים את עצמם מבניית תוחלת קריירה לאורך זמן. מטרת הפרק להעלות מודעות לקיפוח והאפליה נגד אוכלוסייה זו ולהציג אידיאל בו כל האוכלוסיה, לרבות אוכלוסיות מוחלשות, יוכלו להיבנות בתעסוקה בעזרת רשת בטחון פסיכולוגית וכלכלית שתתמוך בהחלטות התעסוקתיות שלהם. יש לציין שפרקים רבים בספר זה מציעים את רשת הבטחון כפתרון לעיוותים הנ"ל במטרה "לשטח את מגרש המשחקים" בשוק העבודה.

פרופ' רחל גלי צינמון "שלנו" מאוניברסיטת תל אביב דנה בפרק 41 (*The future of work-family relations-Hopes for beneficial flexibility*) על המורכבות המתהווה בשילוב תפקידי משפחה ועבודה. לאור מתכונות עבודה שונות ומגוונות שצמחו בעידן הפוסט-קורונה, העובד עשוי לבלות שעות עבודה רבות בביתו. ישנם מחקרים שמדווחים על הקלה בקונפליקט בית-עבודה לאור טשטוש הגבולות ביניהם, ומאידיך יש גם שטוענים להחרפת קונפליקט זה דווקא עקב טשטוש הגבולות. כמובן דרושים עוד מחקרים בסוגייה זו. לאור שינויים אלה, צינמון מציגה את הפוטנציאל לקונפליקט בית-עבודה ומעדכנת את המודל בתוספת שני מימדי קונפליקט: המרכיב של המרחב (space - האם מרחב העבודה בבית פרטי או משותף?) ושל זמן (האם ניתן לבנות על גושי זמן בבית שהם קודש לעבודה או לימודים? האם העובד מתפתה להיות פנוי לעבודה 24/7?). מקורות קונפליקט פוטנציאליים אלה מחייבים תכנון והסדרה בתוך המשפחה (כגון עיצוב הבית וקביעת לו"ז) וכן על מעסיקים לספק את התנאים הרצויים כדי לאפשר יום העבודה פרודוקטיבי של העובד (כגון כלי עבודה מעודכנים ואף ארוחות באמצע היום).

הספר מגיש לקורא הסתכלות עשירה ומגוונת על חווית העבודה באמצעות היקף רחב של אנשי מקצוע משדות שונים עם שימת דגש על זיהוי פגמים שראויים לתיקון. נדונו אתגרים המאפיינים מקומות עבודה הן בארה"ב והן במזרח הרחוק, אך הדגש הוא על המציאות בעולם העבודה בארה"ב. לעורכים חזון להגביר את המודעות והרגישות למגרעות אלה דווקא בקרב אנשי משאבי אנוש ומעצבי מדיניות ברמות שונות, אשר להם הכלים לשדרג את חוויית העבודה של כל האוכלוסיות, לרבות אוכלוסיות בשולי החברה. עבור יועצי קריירה, הספר מביא היבטים רבים שלא בהכרח הכירו. שזורה בפרקים רבים השאיפה שיועץ הקריירה יתחשב לא רק בהקשר החברתי, המשפחתי והכלכלי של הנועץ, אלא גם יקדם שיח במשמעות שהנועץ מחפש בעבודתו.

לאור שינויים שיושמו בחיי העבודה בפוסט-קורונה, נראה שהספר מהווה מסמך המייצג מציאות שחלקה כבר עוברת שינויים. חברת גאלופ (Gallup, 2023) מדווחת על 23% של עובדים בעולם, המחוברים היטב לעבודתם ומשגשגים בה, האחוז הגבוה ביותר מאז שנת 2009. עם זאת, יתר העובדים מדשדשים ועדיין שוקלים להחליף עבודה. אזהרה למעסיקים: פחות מרבע מהעובדים חושבים שלמעסיקיהם אכפת מהם.

חברת דלויט הוציאה תובנות והנחיות שמשקפות עקרונות המוזכרים בספר, כגון הכמיהה לכבוד והערכה בעבודה. דלויט מציעה לשטח את המבנה הארגוני של החברה ולהתייחס לעובדיהם כלקוחות רצויים (Volini et al., 2023). בסקירה מקיפה (McPhail et al., 2024) של מחקרים על התועלת של מתכונות שונות של עבודה פוסט-קורונה, מדווח מצב נזיל לגבי העדפת עבודה במתכונת מסורתית על פני עבודה מרחוק. כמו כן, מתגלה כיוון מחקר פורה על שינויים בארגונים שמטרתם לתרום לרווחת העובד.

הקורא הישראלי, שבד"כ נרתע מקריאת ספרים באנגלית, יהנה מהמבנה המזמין של הספר. הקורא מקבל 44 הסתכלויות מזוויות שונות בכרך אחד, כאשר כל החיבורים קצרים (כחמישה עמודים כ"א) ומנוסחים בשפה המעניקה חוויית קריאה יעילה.

Gallup (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup.com.

McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). *Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review*, *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182.

Volini, E., Hatfield, S., Scobal-Williams, N., & Daunt, V. (2021). *From survive to thrive: The future of work in a post-pandemic world*. Deloitte.

קישורים: מאמרים מחכימים על עולם העבודה

ערך: בני בנימין¹

תקציר: בקישורים אלה תמצאו מאמרים על המלחמה, על AI, ועל מתכונת העבודה ההיברידית והשלכותיה. האוסף נפתח עם חוברת הדרכה מאת פרופ' גלי צינמון שיצאה זה עתה המתארת סדנא להתפתחות קריירה בהקשר של המציאות בימינו, מלחמת 7.10. לרוב הקישורים הוצמד ציטוטים של המחברים המשקפים את תוכני המאמרים.

1. "זו אינה תוכנית טיפולית לאנשים הסובלים מטראומה, אלא תוכנית בייעוץ והדרכה בהתפתחות קריירה".
צינמון², ר' ג' (2024). WIN the WAR: התערבות תעסוקתית רשתית לקידום תעסוקה מכבדת בתקופת מלחמה. המעבדה לחקר התפתחות קריירה הפקולטה למדעי הרוח, אוניברסיטת תל אביב.
2. "הכשירו מנהלים לזהות, לדבר, להפנות".
כהן, נ' (2024). המילואימניקים חוזרים למשרדים אבל לא לשגרה. הבלוג של נירית כהן.
3. "אתגרי עולם העבודה העתידי דומים מאד לאתגרים של עבודה לצד מלחמה".
כהן, נ' (2023). עבודה לצד מלחמה מזכירה לנו שחלוקה לתפקידים בארגון היא לא תורה מסיני. הבלוג של נירית כהן.
4. "חמשת התפקידים המובילים עבורם הביקוש רק יעלה ויעלה ככל שהשימושים של AI יגדלו ויקיפו את חיינו" ישראל היום ואתר "מובטל". (2023).
<https://www.muvtal.co.il> הסינויים המתרחשים בשוק העבודה בעקבות הבניה המלאכותית.
5. "על מחפשי עבודה לנקוט בגישה אסטרטגית, תוך התמקדות בדיוק ורלוונטיות בתהליך הגשת קורות החיים".

¹ ד"ר בני בנימין הוא פסיכולוג תעסוקתי מומחה-מדרך ויו"ר מערכת אדם ועבודה. babenjamin@gmail.com

² Blustein, D., Alan, B., Mazur, A., Sharon, O., Autin, K., Cinamon, R. G., Ferriera J. A., Kozan, S., Smith, C., Stevenson, B., & Thompson, M. (2023). An evaluation of an integrative intervention for work and mental health: The WIN Program. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/10690727231196143>

בוים, ק'. (2023). שבע מגמות חדשות בשוק העבודה לשנת 2024 שכדאי לקחת בחשבון בעת החיפוש. BA-ICC.

1. "More remote workers appear to be approaching their jobs with a 'gig-worker mentality.'" Ellis, E. (2023). [The disconnect between remote workers and their companies is getting bigger](#). Careers: *Wall Street Journal*.
2. "There's zero humanity!" Fuhrmans, V. (2023). [Why is everyone so unhappy at work right now?](#) Careers: *Wall Street Journal*.
3. *WFH, WFO, or Hybrid?* Singh, A. (2023). [Work from home vs work from office or hybrid model: Which is better?](#) Keka (blog).
4. "Relationships between workers and organizations are changing" Wigert, B. (2023). [6 workplace trends leaders should watch in 2024](#). Gallup.
5. "The expected business disruption from gen AI is significant, and respondents predict meaningful changes to their workforces." Quantum Black AI. (2023). [The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year](#). McKinsey.
6. "In a few years artificial intelligence virtual assistants will be as common as the smartphone." - Dave Waters Spruce InfoTech, Inc. (2023). [The impact of artificial intelligence on the job market: 5 key trends](#)
7. "A systematic literature review across disciplines of the definition of work will reveal the outdated nature and disparate interpretation of the concept of work." Van der Laan, L., Ormsby, G., Fergusson, L., & McIlveen, P. (2023). [Is this work? Revisiting the definition of work in the 21st century](#). *Journal of Work-Applied Management*, 15(2), 252–272.

להיטים מהפודקסטים של איל"ת: "קריירה זה קול הסיפור":

- ◀ מטלון, ע' ר' (2023). "השפעת משפחת המוצא על בחירת מקצוע" מראיינת: ענת רונאל מטלון קריירה זה קול הסיפור – דר' אורנה יפה ינאי, גוני ינאי יצחקי.
- ◀ מטלון, ע' ר' (2022). "אושר וקריירה". מראיינת: ענת רונאל מטלון, קריירה זה קול הסיפור, עם דר' טל בן שחר.



אדם ועבודה: כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה
 בחסות האגודה הישראלית לייעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה (איל"ת)

קול קורא והנחיות למחברים – לקראת גיליון מס' 21

<https://www.ayellet.org.il/our-magazine>

אחת המטרות המרכזיות של עמותת איל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. כתב העת (*e-journal*) **אדם ועבודה** הינו בין הערוצים החשובים לחשיפת מידע רלוונטי ועדכני, ולבמה לאנשי המקצוע בתחום. על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחומי השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון יועצי קריירה, פסיכולוגים תעסוקתיים, עובדים סוציאליים, אנשי משאבי אנוש ומאמנים.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- ✔ מחקרים מקוריים אמפיריים (כמותניים או איכותניים) או מאמרי סקירת ספרות בנושאים של פיתוח קריירה, גיוס ומיון עובדים, ייעוץ ארגוני, ועוד (ניתן גם להגיש סיכומי עבודות גמר או תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת).
- ✔ תיאורי מקרה מייעוץ, טיפול, או אימון תעסוקתי - דרכי התמודדות עם סוגיות בבחירת מקצוע, אבטלה, חיפוש עבודה, הסבה, שיקום מההיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי בתקופות חיים שונות, ועוד.
- ✔ התפתחויות בשדה הגיוס ובמשאבי אנוש (כגון מיון, גיוס, גיוון, ניתוחי עיסוקים).
- ✔ זרקור על מכון או ארגון המציע שירותים תעסוקתיים ייחודיים.
- ✔ זרקור על מקצוע חדש או משתנה, או מגמות חדשות בעולם העבודה, כגון השפעות טכנולוגיות, למשל AI.

✔ סימפוזיון - מאמר קצר בנושא מסויים או תיאור מקרה, בשילוב התדיינות של כמה אנשי מקצוע.

קוראי אדם ועבודה הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, חשוב שבכל מאמר תהיה התייחסות להשלכות יישומיות.

היקף המאמרים הינו עד 2000 מילים (לא כולל מקורות ונספחים). מתכונת זו בד"כ מספיקה לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריוניות), ניתן לספק קישור לעבודה המלאה ו/או לבקש אפשרות להאריך את המאמר. **ראוי להדגיש שנית:** בכל מאמר, כולל מאמר מחקרי, יש להציג את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

תקציר: המחברים מתבקשים לצרף "מיני תקציר" של 4-5 משפטים המסכמים את מהות המאמר-מעין "פרומו" למאמר.

מבנה: יש להצמד למבנה זה במידת האפשר: תקציר, מבוא, שיטת העבודה, דיון ומסקנות, רשימת מקורות (במחקרים אמפיריים יוצגו גם הממצאים).

קישורים: בהיותנו כתב-עת אלקטרוני ניתן ואף מומלץ לצרף קישורים למאמרים ו/או למקורות שונים שעשויים להעשיר את הקריאה.

מקורות: המחברים מתבקשים לשלב בגוף המאמר הפניות לספרות המקצועית (גישות תיאורטיות וממצאים אמפיריים) על מנת לבסס את הטענות וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגיה הנדונה. ניתן לספק גם כאן קישורים למקורות עצמם שישולבו כהיפ-טקסט. ציון המקורות בטקסט ורשימת המקורות בסוף המאמר עפ"י סגנון APA. הנחיות סגנון APA (גרסה 7) בעברית: [כאן](#).

שיפוט: כל מאמר יעבור קריאה ושיפוט של לפחות שני קוראים חברי המערכת, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, לרוב, המחברים יתבקשו לערוך ריוויזיה קלה ע"מ להתאים את המאמר להנחיות בעמוד זה.

הנחיות כלליות: ניתן להתרשם מהתכנים וסגנון הכתיבה [מגיליונות קודמים של אדם ועבודה](#) באתר של איל"ת. אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בפרסום אחר.

פרטי המחברים: המחברים מתבקשים לצרף פרטים אישיים בסיסיים: שמות של כל המחברים, תואר אקדמי, שייכות מקצועית נוכחית ותפקיד, וכתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים. ניתן גם להוסיף כתובת אתר אינטרנט לפי רצון המחברים.

הגשת מאמרים: יש להפנות מאמרים ושאלות לעורך הראשי, ד"ר בני בנימין: babenjamin@gmail.com.

בברכה,

מערכת אדם ועבודה:

ד"ר בני בנימין (יו"ר), פרופ' עפרה אשכול-נבו, פרופ' איתמר גתי, פרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ, וקרן לוי-בוקין