

הטרנספורמציה של המיון לצה"ל בראי "תר"ש המיון"

ניצן הלפרן-פורת¹

הטרנספורמציה בתהליכי המיון לצה"ל שמתקיימת כיום תחת השם "תר"ש המיון" היא חלק מתהליך השינוי שעבר המנגנון מאז הקמת המדינה. תהליכי המיון טומנים בחובם הנחות יסוד על תפקיד צה"ל בתוך החברה הישראלית ועל המשרתים בצבא. המאמר סוקר כיצד הורחב המיון התעסוקתי מעבר לממד הקב"א, וכיצד מרכזיות השירות בתפקידי לחימה אצל גברים גרמה לכך שההתקדמות בתהליכי המיון וההתאמה לתפקיד התרחשה בעיקר בקרב המועמדות לגיוס ולא בקרב המועמדים.

מבוא

תהליכי מיון לארגון מהווים רכיב משמעותי ב"שער הכניסה" לארגון. תהליכים אלו כוללים בחירה והחלטה לגבי מאפייני הנכנסים בשערי הארגון, ובכך הם מעצבים את "ההון האנושי" בו. תהליכי המיון מפגישים את הפרט עם הארגון. ככאלו, מושפעים התהליכים ממאפייני שני הצדדים: מצד אחד, ממאפייני הארגון (כגון תרבות ותפיסות ארגוניות, משימות ותפקידים עיקריים, מדיניות כוח אדם) ומצד שני ממאפייני הפרט (יכולותיו וכישוריו, מוטיבציה וצורכי הפרט, עמדות כלפי הארגון).

תהליך המיון לצה"ל הוא נקודת המפגש הראשונה של המתגייסים עם הצבא. היות שהגיוס הינו גיוס חובה ל"צבא העם", משקף מפגש זה, מעבר למפגש בין הפרט לארגון, גם את המפגש בין הארגון לחברה הישראלית: צה"ל מגייס לשורותיו



תמונה 1: הדרך ללשכת הגיוס (אתר צה"ל)

¹ סגן-אלוף (מיל') ניצן הלפרן-פורת שירתה בתפקיד ראש ענף מיון במדור מדעי ההתנהגות בשנים 2015-2019.

את מרבית הנוער היהודי בכל שנתון נתון, ובהתאם לכך, נוכחים תהליכי המיון לצה"ל במועד כלשהו כמעט בכל בית בישראל.

בין צה"ל לבין החברה הישראלית מתקיימים תהליכים דיאלקטיים של השפעה הדדית: לצה"ל תפקיד מרכזי בעיצוב החברה הישראלית מתוקף חוק גיוס החובה והעובדה כי מרבית אזרחי המדינה שירתו בצה"ל, ו"החברה הישראלית", על השינויים החלים בה לאורך השנים, משפיעה ומעצבת בתורה את התפיסות הארגוניות של הצבא ובכללם את תהליכי המיון.

כך, מחד גיסא שואבים תהליכי המיון את יסודותיהם מהפרקטיקה המקצועית של פסיכולוגיה תעסוקתית, אך מאידך גיסא הם מהווים ראי ושיקוף של יחסי הגומלין בין הארגון, ההפרט והסביבה. במאמר זה אסקור את תהליך השינוי הנוכחי במיון הראשוני לצה"ל, הנקרא "תר"ש המיון", בראי היסטורי של התמורות שעברו תהליכי המיון לצה"ל לאורך השנים וכיצד תמורות אלו משקפות את מאפייני החברה והסביבה ומתעצבות מתוך יחסי הגומלין ביניהם.

היציאה לדרך - חיילות ישראלית הומוגנית וביסוס מדד הקב"א²

מערכת המיון לצה"ל עוצבה בראשית שנות החמישים, עם מיסודו של צה"ל. במובן זה, ימי המיון לצה"ל הינם כימי הצבא והעקרונות המארגנים של המיון משוקעים ושוזורים בעקרונות מדיניות כוח האדם בארגון, ומכילים הנחות יסוד משותפות רבות (ספראי, 2006).

ימי ראשית המדינה והצבא התאפיינו באוכלוסייה יהודית קטנה יחסית, לצד תחושת איום קיומי גבוהה למול צבאות ערב הגדולים והאימפניים. במציאות זו, הצורך בגיוס מירב כוח האדם הכשיר ללחימה הוא שעמד בבסיס מדיניות כוח האדם, כפי שנכתב בהמנון הפלמ"ח: "כל בחור וטוב לנשק". תפיסה זו מושרשת עד היום בבסיס מדיניות המיון הצה"לית, כך שהשיבוץ ללחימה נקבע כמעט באופן בלעדי על בסיס מדדי הכשירות הרפואית והמוטיבציה, ללא שילוקים בחשבון היבטי תפקוד והתאמה תעסוקתיים (למעט יחידות לחימה עלית מיוחדות).

בתקופה זו, צה"ל היה ארגון בהקמה, הנדרש למערכת מיון מהירה, חסכונית ו"קלה לתפעול", כזו שתאפשר לו להתמודד עם הצורך לגייס כל שנה אלפי בני נוער. בפועל, מערכת המיון בכניסה לשירות החובה שנוסדה בראשית הדרך, עוצבה כמערכת לסיווג גס של המתגייסים על בסיס היררכי: מערכת המיון הראשונית לצבא נועדה להבחין בין חיילים (המיועדים לשרת בדרגות חוגרים נמוכות) לבין מפקדים שאינם קצינים (חיילים שיוכלו לשמש בתפקידי מש"ק/פיקוד זוטרי) לבין קצינים (חיילים המיועדים להתקדם לתפקידי קצונה). סיווג זה נועד לאפשר לתכנן, לגייס ולשבץ באופן מושכל את המועמדים לשירות צבאי במסגרות השונות ולבנות כל אחת מהן על שלושת הדרגים הנדרשים לתפקודה. בהתאם, קטגוריות אלו זכו לכינוי

² קב"א - קבוצת איכות.

"קבוצות איכות" – נמוכה, בינונית, גבוהה. המדד אשר שימש לקבוע את הקטגוריות כונה "קב"א" (קדם, 2009).

לצד בניית המערכת כך שתאפשר חלוקת המתגייסים לשלוש קבוצות דרגי כוח האדם, בוצע אפיון של המקצועות השונים בצה"ל, על-מנת לקבוע איזו "קבוצת איכות" נדרשת למלא אותם. ההנחה בבסיס סיווג זה הייתה כי אפיון האיכויות הנדרשות לכל אחד מהמקצועות יאפשר שיבוץ המתגייסים באופן מושכל ויעיל. מדיניות זו תואמת את תאוריית ניהול כוח האדם המכניסטית של טיילור, שהינה הגישה המובילה בתקופה זו של אמצע המאה ה-20, ורואה ביעילות תפעולית ערך מוביל (שנהב, 1995).

כלומר, אותו סיווג שפותח לשם חלוקה היררכית של מתגייסים לדרגי כוח האדם השונים, שימש גם כדי לקבוע את התאמתו המקצועית של הפרט לתפקידים השונים. כך נוצר מדד אחד – קב"א – המאפשר סיווג של אלפי המועמדים לשירות צבאי וקובע הן את אופק השירות שלהם (חוגר, מש"ק, קצין) והן את המקצוע הצבאי שאותו ימלאו.

מהו מדד הקב"א?

מדד הקב"א חושב בראשיתו על בסיס שלושה מרכיבים: סימול השכלה (מספר שנות לימוד), סימול עברית (רמת ידיעת השפה העברית) ודירוג פסיכוטכני ראשוני (דפ"ר) שהינו אומדן כושר שכלי (המבוסס על מבחנים פסיכומטריים המשקפים יכולת שכלית כללית). בתקופה המדוברת, מבחנים פסיכומטריים המשקפים יכולת שכלית היו הדרך המקובלת לביצוע מיון ושימשו בצבאות מערביים, כדוגמת צבא ארה"ב וצבא בריטניה. לשלושה מרכיבים אלו נוסף בשנות ה-60, לגברים בלבד, מרכיב נוסף בשם "ציון דירוג כללי ראשוני" (צד"כ), שנועד במקור לנבא הסתגלות והצלחה בשירות בתפקידי לחימה. מדד הצד"כ ייחודי בכך שהוא מבוסס על ריאיון אישי הבוחן באופן מובנה מדדים התנהגותיים אישיים, כגון קשרים חברתיים, הסתגלות למסגרות, תפקוד עצמאי.

ה"כוח" של מדד הקב"א טמון בפשטותו וביעילותו – מספר יחיד המשמש לסדר את כלל המתגייסים על סולם אחד מהנמוך לגבוה. מדד הקב"א נשען מבחינה מקצועית על גישת המיון האוניברסלי שלפיה קיים מבנה אחיד של הפרט (הומוגני) המנבא הצלחה שלו בעבודה, מעבר לתפקידים ספציפיים. מבנה זה משמש כ"סימן" ל"רמה" או ל"איכות" של המועמד שהינה כללית וגנרית ולכן רלוונטית לכל ייעוד או תפקיד. דוגמה למדד אוניברסלי הוא מושג "גורם ה-g" שטבע צ'רלס ספירמן המתבטא ביחס למבחנים המודדים יכולות שכליות (כגון מבחני IQ, פסיכומטרי, דפ"ר) שנמצאו בספרות כיציבים ותקפים למול קריטריונים מגוונים וכמנבאים הצלחה בעבודה מעבר לתפקידים שונים. (קוק, 2009) בהתאם, גם במדד הקב"א ניתן משקל רב למדדים קוגניטיביים (דפ"ר, השכלה) וגם הוא נמצא כיציב ושומר

על תקפותו לאורך השנים, על אף שינויים רבים בסביבה הצבאית והחברתית (קדם, 2009).

בהתבוננות על החברה הישראלית בשנים אלו של קום המדינה נראה כי היא מאופיינת כחברה קולקטיבית יחסית ומגויסת. המדיניות החברתית שמובילה ממשלת ישראל בשנות הקמת המדינה הינה מדיניות "כור ההיתוך" שטבע בן-גוריון, ומטרתה חברות של העולים החדשים מכל הארצות כך שיאמצו את מודל "היהודי החדש", "הצבר". גישה זו שאפה לבנות חברה אחת הומוגנית בעלת מאפיינים ברורים (טביביאן, 2009). **בהקשר זה, מודל הקב"א הינו ביטוי לתפיסה חברתית זו – גישה הומוגנית והיררכית הרואה מודל 'חיילות איכותי' חד-ערכי לפיו ניתן לסווג את כלל המתגייסים, ללא הבחנה תרבותית.**

במרוצת השנים צבר הקב"א עוצמה ארגונית והתבסס כמדד מוביל בתהליכי המיון, תכנון ושיבוץ כוח האדם לצה"ל. הוא עודכן בתחילת שנות ה-80³ בעקבות זיהוי שחיקה זוחלת ביכולת ההבחנה שלו. השחיקה יוחסה לירידה בכושר האבחנה של 'סימול ההשכלה' (לאור הרחבת חוק חינוך חובה ועלייה משמעותית במתגייסים בעלי 12 שנות לימוד), ולעלייה ברמת העברית של המועמדים לגיוס (עקב ירידה בשיעור העולים בהשוואה לילידי הארץ בקרב המתגייסים). לאור זאת, מדד הקב"א החדש לא כלל את מדד העברית. מעבר לכך לא חלו שינויים משמעותיים ברכיביו והוא כלל מדד יכולת שכלית (דפ"ר – שנבנה ותוקף מחדש), מדד השכלה ומדד הסתגלות (צד"כ) לגברים. בעבור הנשים, כלל הקב"א מדד יכולת שכלית (דפ"ר) והשכלה בלבד. הבנייה והתיקוף מחדש של הקב"א בוצעו על מדגם של מועמדים לגיוס שכלל רק גברים, ללא התייחסות לאוכלוסיית הנשים או לאוכלוסיות ייחודיות אחרות.

גישה זו של איכות הומוגנית היררכית המשתקפת במדד משוקלל יחיד, הקב"א, נשמרת ומאפיינת את תהליך המיון לאורך שנים. זאת גם כאשר בעולם נכנסות תאוריות יחסי אנוש ומתבצע מעבר מ"ניהול כוח אדם" לניהול משאבי אנוש (1990–1998) תוך הצבת העובד במרכז וקידום התבוננות הוליסטית על הפרט, על צרכיו ועל רצונותיו (פולה, 1994). גם כאשר כבר נערכו שינויים בהרכב הקב"א הם נבעו מהצורך המקצועי לשמר את כושר האבחנה של המדד. בו בזמן, חברתית, נשמר המיקוד בגברים כארכיטיפ מייצג של דמות החייל.

חיילות הטרוגנית ומעבר מאיכות להתאמה - הכנסת המיון התעסוקתי לנשים

השינויים בסביבה החברתית ובסביבה הארגונית, הובילו לעלייה הדרגתית במתח ולאי-הלימה בין אסטרטגיית המיון ההומוגנית לבין המתרחש בארגון הצבאי ובחברה הישראלית. בהיבט החברתי, התבססות מדינת ישראל מצד אחד והרחבת הפער הכלכלי מצד שני, הפחיתו מתחושת החברה המאוחדת, המגויסת והנלחמת

³ פרויקט המיון האכ"א, 1984.

על קיומה, ופינו מקום למיקוד בפרט ובצרכיו. חל מעבר מתרבות המעמידה במרכז את האומה הנבנית ואת הערכים הלאומיים המשותפים, לתרבות המעמידה במרכז את הפרט ואת השונות/הגיוון התרבותי. בהתאם, החל משנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20 משתנה התפיסה מ"כור היתוך" לרב-תרבותיות. תפיסה זו מדגישה את חשיבות הקבלה של זהויות תרבותיות שונות, כאשר על-פי גישה זו שומרות הקבוצות השונות על זהותן מארץ מוצאן, אך גם מאוחדות בנאמנותן הלאומית (לארץ הקולטת). (דומקה, גולדברג ואורבך. 2009) בהיבטי המין לצה"ל, קבוצות חברתיות החלו להעלות טענות נגד הקב"א שהוא מדד המפלה ומכליל אוכלוסיות מסוימות (לרר, 2009).

בתקופה זו חלה עלייה במקצועות שנפתחו לשירות נשים בצבא. בהיבט הארגוני נוצר קושי ביכולת לשבץ נשים באופן הולם, עקב חוסר הלימה בין הידע המועט המבוסס על יכולת קוגניטיבית הנאסף בלשכות הגיוס, לבין עושר הכישורים הנדרשים למקצועות השונים.⁴ פער זה הוביל לריבוי תהליכי המשך למיון של נשים למקצועות (כגון מיון ייעודי למש"קיות ת"ש, מדריכות חי"ר וכדומה) באופן שהכביד על תפקוד המערכת. הסיווג הראשוני לתפקידים, המתבסס בעיקרו על מדד קוגניטיבי (קב"א), שבעבור נשים כלל כאמור רק מדדי אומדן שכלי (דפ"ר) והשכלה – פגם הן ביעילות מיצוי הנשים בהיבט הארגון, והן בתחושת ההוגנות ושוויון ההזדמנויות בהיבט הפרט (קדם, 2007).

כמענה לכך, הוצגה בעשור הראשון של שנות ה-2000, באגף כוח האדם אסטרטגית מיון חלופית הנשענת על **דיפרנציאליות והלימה תעסוקתית**.⁵ אסטרטגיה זו שואבת מתוך תפיסת הגיוון והרב-תרבותיות, ומניחה כי נדרשים יכולות, נטיות וכישורים שונים לביצוע תפקידים מקצועיים שונים, וכי כישורים ונטיות אלו מתפלגים באופן שונה בין המועמדים והמועמדות לשירות. גישה זו מעמידה במרכז יצירה של "הלימה תעסוקתית" בין פרופיל הכישורים והנטיות הנדרשים לביצוע התפקיד לבין פרופיל הכישורים והנטיות של הפרט. היא מניחה כי תפקוד מיטבי נוצר כאשר יש הלימה בין פרופיל הפרט לפרופיל העיסוק.

למימוש תפיסה זו במערכת המיון, פותח תהליך מיון חדש: המיון התעסוקתי, שקיבל את השם "יום המא"ה" (מיון, אבחון והתאמה). בתהליך מיון זה, אופיינו סביבות תעסוקתיות⁶ שנמצאו כרלוונטיות ביותר למגוון רחב של מקצועות צבאיים על בסיס ניתוח עיסוקים. נוסף על כך הוגדרו מדדים אחדים, כגון עבודת צוות ופיקודיות, שזוהו כמאפייני תפקוד הרלוונטיים למגוון מקצועות (מעבר לסביבות

⁴ מחקר ממד"ה מ'2006 הצביע על כך שמערכת המיון הראשונית יעילה בעיקר בניבוי הסתגלות תקינה והצלחה כללית בשירות, אולם פחות מועילה לניבוי הצלחה מקצועית-תעסוקתית, נעם, דו"ח **אפקטיביות מדדי המיון הראשוני בניבוי איכות השירות – גברים ונשים** (מחלקת מדעי ההתנהגות: 2006).

⁵ שם.

⁶ הסביבות התעסוקתיות ביום המא"ה: הדרכה, טיפול באדם, טכני אחזקה, טכני הפעלה, מנהל וארגון, עיבוד מידע, שדה.

התעסוקתיות). בעבור הסביבות והמדדים פותחו מבחנים המהווים מדגמי עבודה (סימולציות) לבחינת התאמת המועמד/ת לגיוס לאותה סביבה תעסוקתית. באופן זה חידש המיון התעסוקתי מהבחינה המקצועית בהכנסת סימולציות הבוחנות באופן מעשי תפקוד (כגון יכולת הדרכה או מתן שירות) כבר בשלב המיון הראשוני, ומהוות בסיס למדידה מגוונת של יכולות המועמד לשירות שאינה נשענת בלעדית על מבחנים ממוחשבים ועל יכולת שכלית.



תמונה 2: מבחן פסיכוטכני בלשכת הגיוס (אתר צה"ל)

יחד עם זאת, לכל מקצוע הוגדר פרופיל תעסוקתי ייחודי הכולל סביבה/ ות "מהותית" (התפקודים המרכזיים הנדרשים למקצוע) וסביבה/ות "משנית" (תפקודים הנדרשים למקצוע אך במידה פחותה). כך לדוגמה, לתפקיד מדריכת שריון, הסביבה המהותית היא הדרכה והסביבה המשנית היא שדה. החיבור של השניים - מיון הבוחן מגוון כישורים ומאפיינים ופרופיל תעסוקי ייחודי לכל מקצוע - נועד להביא להלימה תעסוקתית של מאפייני הפרט והתפקיד. החל מ-2008 מהווה המיון התעסוקתי רכיב משמעותי בתהליך המיון הראשוני לצה"ל בעבור נשים. מדדי המיון התעסוקתי מסייעים בהשמה מושכלת והולמת יותר של אוכלוסיית הנשים למקצועות, ובפתיחת הזדמנויות נוספות בעבור נשים רבות, בזכות המעבר לשיבוץ המבוסס על מגוון מדדים ולא רק על מדד "איכות" יחיד (דהן, 2012). יחד עם זאת, השימוש במידע המופק במערכת המיון אינו אופטימלי, כיוון שעל-מנת להשאיר "מרחב גמישות" למשבץ, צומצם השימוש בנתונים והם מהווים ספי כניסה לתפקיד בלבד. כלומר, אם לתפקיד חייל במשטרה הצבאית הוגדרו "טיפול באדם" כסביבה מהותית ו"מנהל וארגון" כסביבה משנית, המשמעות היא כי ישובצו לתפקיד חיילות העומדות בסף הנתונים הנדרש: טיפול באדם - 3

ומעלה, מנהל וארגון - 2 ומעלה (בסקאלה של 1-5), כאשר השיבוץ אינו מעדיף את בעלת ההתאמה הגבוהה (5) בסביבה מסוימת על פני בעלת ההתאמה הבינונית (3). בתחילת פיתוח המיון התעסוקתי בוצע פיילוט גם לגברים המיועדים לשיבוץ למקצועות שאינם לחימה. אולם לאור מספר קטן יחסית של מקצועות תומכי לחימה הפתוחים בעבור גברים בעת הגיוס (כגון נהיגה ומקצועות טכניים), השימוש במדדי המיון התעסוקתי נמצא בלתי יעיל ובאגף כוח אדם הוחלט שלא לעשות בהם שימוש בעבור גברים (לתפקידים אלו נדרש מספר גדול של חיילים, מעבר למספר המתמיינים שמתאפיינים בפרופיל התעסוקתי הנדרש; לצורך מימוש המכסות אין מנוס משיבוץ חיילים בעלי ציוני התאמה נמוכים לתפקידים אלו). כתוצאה מכך, לתפקיד חייל במשטרה הצבאית תשובץ אישה על בסיס מדדי המיון התעסוקתי המוגדרים מעלה, אולם גבר ישובץ לתפקיד זהה על בסיס קב"א בלבד.

בסיכום עשור להפעלתו, המיון התעסוקתי אמנם הביא בשורה חדשה לתהליכי מיון ושיבוץ נשים, אולם אופן יישומו הוביל לכך שלא השפיע על מרבית המשרתים בצבא החובה (שהם גברים) ועל ליבת הארגון הצבאי (מערך הלחימה). כמו-כן, הוא לא שינה את ליבת תהליך סיווג כוח האדם הצבאי (קב"א). כלומר, גם כאשר פותח תהליך מיוני המאפשר חשיבה ותפיסה אחרת, השימוש בו היה חלקי.

מעבר לסיבות המקצועיות והארגוניות שתוארו לעיל ואשר הוצגו בתהליך קבלת ההחלטות, ניתן להעריך שקבלת ההחלטות הושפעה גם מגורמים סמויים. גורמים, כגון היבטים פוליטיים של חלוקת כוח האדם בצה"ל ושימור תהליכי מיון ייחודיים לתפקיד מסוימים, כאתוס ל"תפקיד נחשק". לצידם, דבקות במדיניות מראשית ימי צה"ל המקדשת את אתוס הלחימה והמתייחסת לכל הגברים כמועמדים פוטנציאליים ללחימה, ומכאן החשש להכנסת גברים לתהליך מיון שיכול להצביע על התאמה שלהם לתפקידים אחרים (ובכך לגרוע אותם מהפוטנציאל).

הטכנולוגיה בשירות המורכבות בתפיסת הפרט והמקצוע - תר"ש המיון

בשנים האחרונות משתנה הסביבה ללא הרף ובקצב גבוה. "המהפכה הרביעית" של המידע כבר נמצאת בכל מקום - מטלפונים חכמים ועד מערכות נשק אוטונומיות. בהתאם, משתנים גם המקצועות הצבאיים והתפקידים שאליהם נקלטים המועמדים לשירות הופכים מגוונים יותר וטכנולוגים יותר (מלוחמת והגנת סייבר, דרך לוחם דיגיטלי ביבשה והפעלת כלי לחימה בלתי מאוישים, ועד מש"ק חדשנות). מהפכת המידע טומנת בחובה גם הזדמנויות השפעה ושינוי של תשתיות המיון והשיבוץ לצה"ל - מערכות אבחון משוכללות, תקשורת עם המלש"ב (מיועד לשירות ביטחון) מרחוק ואיסוף מידע מהבית, תשתיות דיגיטליות להיתוך ולניתוח מידע (Data Analysis) ועוד.

מהפכה זו אינה פוסחת על המועמד והמועמדת לשירות המגיעים לצה"ל - הפרט המתגייס לצבא משתנה אף הוא. ילדי ראשית המילניום, או "הדור הרשת", מביאים

סולם ערכים חדש לשוק העבודה, סולם המדגיש חיפוש אחר משמעות בעשייה, יזמות ושאפתנות לצד מתן ערך להיבטים, כגון גיוון של כוח האדם במקום העבודה, גמישות בהסדרי העסקה ואיזון בין עבודה לשאר מרכיבי החיים, תוך הפחתה בערך של יציבות תעסוקתית (אורפז, 2017). בהתייחס לגיוס ולמיון לצה"ל ניכרת השתנות במאפייני המוטיבציה של הפרט מ"מוטיבציה לתפקיד לחימה" ל"מוטיבציה לתפקיד משמעותי", שכולל תפקידי לחימה מסורתית לצד תפקידים טכנולוגיים בשירות המבצע הצבאי (סייבר, הפעלת כלים בלתי מאוישים ועוד). (גל, 2015) נתון נוסף העולה במחקרים על "הדור הרשתי" קובע כי נשות דור המילניום משנות את התמונה בנוגע לאיזון המגדרי במשק. בארה"ב, לדוגמה, הן מהוות 60% מאוכלוסיית הסטודנטים באוניברסיטאות, ובהתאם לכך כוחן בשוק העבודה עלה מול כוחם של הגברים. חברת הייעוץ PwC פרסמה מחקר על נשות המילניאלז תחת הכותרת "עידן חדש של כישרון", שבו נטען שבנות הדור הן בעלות ביטחון גבוה יותר מתמיד ביכולתן להתקדם בקריירה בהתאם, בצה"ל מזהים בשנים האחרונות מגמה לפיה יותר ויותר מועמדות לגיוס מתנדבות לתפקידי לחימה, ויחד עם זאת נפתחים יותר תפקידי לחימה לנשים (גיטלמן, רביד, 2018).



תמונה 3: יום המא"ה מאפשר שימוש במדדים מרובים בשיבוץ של מתגייסות (אתר צה"ל)

גם החברה הישראלית משנה פניה ונוטה לערכים המקדשים את הפרט, כגון תחרות, הישגיות, וזכויות הפרט, (ששון, לוי, 2006) ופחות עוסקת במוסדות המדינה או בקולקטיב. דוגמה לערעור על קדימותם של שיקולים מוסדיים על פני זכויות הפרט הינו פסק הדין שניתן ב־2009 בעקבות עתירת התנועה לחופש המידע המחייב

את צה"ל (בהתאם לחוק חופש המידע) לחשוף את נתוני הקב"א והדפ"ר בפני המועמדים לשירות ביטחון. תהליך משלים ניתן לראות בהיקף הגובר של פניות וערעורים מצד מועמדים לשירות בנוגע להליכי המיון והשיבוץ שלהם. פרופ' יגיל לוי מכנה זאת "אזרחות חוזית", המבוססת על התניית השירות הצבאי בהתאם לשאיפות ולאינטרסים של הפרט או של קבוצתו (לוי, 2014), כולל התמקחות ומשא ומתן שעורכים המועמדים לגיוס עם הצבא בכל הנוגע לתפקידם ולאופי שירותם. הבקשה של תחילת שנות ה-2000 ל"תראו אותי", הפכה בעת הזו לדרישה ברורה וחדה. מושגים, כגון "הוגנות", "שקיפות" ו"הזדמנות שווה" הפכו לשגורים בשיח שבין הצבא לחברה האזרחית בהקשרי המיון לצה"ל.

התלכדות זו של שינויים חברתיים וטכנולוגיים הובילה את צבא ארה"ב בראשית שנות ה-2000 לפיתוח המונח VUCA (Volatility - תנודתיות, Uncertainty - אי-ודאות, Complexity - מורכבות, Ambiguity - עמימות), לתיאור המציאות העכשווית ועליית מורכבות האתגרים הארגוניים בעידן הנוכחי. מציאות זו מצריכה היערכות וצורות ניהול אחרות מאלו שפותחו בעולם שנתפס כיציב ושיטתי (בריינטון, 2014).

אסטרטגיית המיון של צה"ל

בהתאם, צה"ל נדרש לבחון פעם נוספת את אסטרטגיית המיון מתוך הבנה, כי על המיון לשקף את צורכי העת והדור הנוכחי ולשקף תפיסה מורכבת יותר של המפגש בין הארגון לפרט: לאפשר מקום לפרט לבטא כישורים מגוונים, לאפשר תקשורת אפקטיבית יותר בין צה"ל לפרט, ולאפשר יצירת התאמה בין רצון וצורכי הפרט לבין צורכי הצבא.

כתוצאה מכך, בשנת 2014 יצא לדרך פרויקט חדשני ושפתני לשינוי אסטרטגיית המיון של צה"ל. פרויקט זה נקרא "תר"ש המיון", והוא נועד לעצב מחדש את תהליכי המיון הראשוני לצה"ל. מטרת הפרויקט הוגדרה כ"התאמת תהליכי המיון למיצוי מיטבי, הוגן ויעיל של כוח האדם, במטרה לשפר את האפקטיביות של צה"ל".⁷ כבר בניסוח המטרה ניתן לזהות את השינוי שחל בחברה לאורך השנים וחלחל לצה"ל: הופעת ערך ההוגנות, ויתירה מכך אף קודם לערך היעילות.

לצורך השגת המטרה, מורכב תר"ש המיון משני צירים עיקריים. הציר הראשון הוא ארגוני-טכנולוגי של פיתוח תשתיות תומכות: מוקד מענה לפרט חדש, ממוחשב ורב-ערוצי; תשתית אינטרנטית ("מתגייסים ברשת") לצורך הנגשת המידע לפרט ומעבר לתקשורת אינטראקטיבית עם המועמד לשירות; מערכות ניהול מידע אחדות פנים-ארגוניות להעברת מידע ולשיתוף בידע בכלל תהליכי האיתור והמיון. הציר השני, שבו מתמקד מאמר זה, הוא ציר מקצועי-מיוני העוסק בפיתוח, בהעשרה ובהתאמה של כלי המיון ושל תהליך המיון לצה"ל, תוך מתן מענה לאוכלוסיות

⁷ סטטוס תר"ש המיון - סיכום ר' אכ"א, מסמך פנימי (צה"ל: מרץ 2016).

מגוונות ויצירת שוויון מגדרי.

מבחינה מקצועית, נשען תר"ש המיון על גישת המיון הדיפרנציאלי שעמדה בבסיס המיון התעסוקתי, כאשר הוא מוסיף ומעשיר עליה בהיבטים נוספים:

- פיתוח תהליך מיון א־מגדרי – מיועד לגברים ולנשים כאחד.
- ריבוי מדדים – התבססות מקצועית על גישת "האינטליגנציות המרובות" (גרדנר, 1996) המניחה כי לאנשים דרכים שונות ומגוונות ללמידה ולעיבוד מידע, אשר נפרדות ובלתי תלויות אחת באחרת, ולכן לא ניתנות למדידה על פני מדד יחיד. על כן, מפותחים מגוון כלים הבוחנים מגוון כישורים של הפרט: כגון דפוסי התנהגות והתמודדות, כישורי תפיסה מרחבית, יכולות מיקוד במשימה וגמישות מחשבתית.
- דיגיטציה – הפרויקט מכוון להעביר את תהליכי המיון ל"עידן המידע", בכך שהחלטות מיון ושיבוץ מתוכננות להישען על תשתיות טכנולוגיות ועל ניתוח נתונים מורכבים.
- גיוון תרבותי – כלי המיון מפותחים תוך התייחסות והתאמה לאוכלוסיות השונות המתגייסות לצה"ל, ובחינת תקפות הכלים מתבצעת על מגוון אוכלוסיות.

בהיבט המיון מפותחת מערכת אבחונית חדשנית ופורצת דרך, המשלבת יכולות טכנולוגיות עם קדמת הידע המקצועי ומאפשרת אבחנה מדויקת יותר על פני כלל קשת המתגייסים. עושר המדדים פותח יותר הזדמנויות לכלל המועמדים, כאשר המידע אינו נשען רק על כישורים שכליים אלא על תפקודים שונים של הפרט ומאפשר שוויון הזדמנויות לכל אחד ואחת לבטא את החזקות שלהם. בו בזמן, ריבוי המדדים מקדם את גם ערך היעילות, כאשר באמצעות יצירת מידע רב יותר על הפרט כבר בתחנת המיון הראשונה ניתן למקד ולצמצם את הצורך במיוני המשך לתפקידים ייחודיים.

ברמה המוחשית, **עיקרי הטרנספורמציה נוגעים לשני רבדים בתהליך המיון:** הרובד הראשון הינו **איסוף המידע** (איזה מידע נאסף ובאלו אמצעים), השני הינו **אופן היתוך המידע** והשימוש בו לקבלת החלטות.

רובד ראשון: דיוק והעשרת המידע הנאסף על הפרט באמצעות עדכון כלי המיון (מדדי העברית, השכלה ויכולת שכלית) והוספת כלי מיון חדשים למערכת המיון. להלן פירוט הכלים והמדדים המתווספים למערכת המיון:

- ריאיון אישי לכולם – פותח ריאיון אישי שנועד לנבא "התאמה לשירות במסגרת צבאית תובענית". הריאיון נבנה על בסיס ניתוח עיסוקים של תפקידי חיילים וחיילות בצה"ל ועל בסיס הגורמים המבחינים מה מאפיין את החייל או החיילת המצליחים בשירותם הצבאי. הכלי כולל הערכת התאמת המועמד/ת לשירות בכמה תחומים או מדדים הסתגלותיים (כגון תפקוד במסגרת, הסתגלות חברתית) ומספק מדד ציון התאמה לשירות (צמ"א – ציון מיון אישי). הריאיון

מועבר החל מ-2017 לאוכלוסיית הנשים בלשכת הגיוס, כאשר היעד הינו כי לאחר ביסוס הכלי ואישוש תקפות יכולתו לנבא הצלחה בשירות צבאי, ישמש גם בעבור אוכלוסיית הגברים (כתחליף ריאיון הצד"כ).

- מבחני תפקודי עבודה⁸ – סדרת מבחנים ממוחשבים שנועדו להעריך את יכולות הפרט בכמה היבטים, כגון ויסות עצמי, זיכרון עבודה, גמישות מחשבתית וקשב, שנמצאו כמשפיעים על יכולת הפרט ליישם את הפוטנציאל הקוגניטיבי שלו לתפקוד אפקטיבי. המבחנים צפויים להתווסף לתהליכי המיון בלשכות הגיוס במהלך 2020.
- מבחן תפיסה מרחבית – מבחן ממוחשב קצר הבוחן תפיסה מרחבית ומועבר כיום בתהליכי המיון באגף המודיעין. המבחן צפוי להתווסף לתהליכי המיון בלשכות הגיוס במהלך 2020.
- שאלון התנהגות רב-תרבותי – שאלון דיווח עצמי הבוחן את דפוסי ההתנהגות וההתמודדות של המועמדים לשירות בכמה מדדים הסתגלוליים ותעסוקתיים (כגון דפוסי התמודדות עם מצבי לחץ, מיומנויות מנהיגות, מיומנויות חברתיות). השאלון פותח בשיטה השמה דגש על הגדרת וניסוח שאלות רב-תרבותיות (באמצעות קבוצות מיקוד רב-תרבותיות, שיפוט מומחים רב-תרבותיים). השאלון הופעל באופן ניסיוני במהלך פברואר-אפריל 2019. ממתין לניתוח ולהחלטה לגבי אופן השימוש בו.
- שאלון תחביבים – שאלון אינטרנטי המועבר למלש"ב ומאפשר דיווח עצמי לגבי תחביבים וכישורים (לדוגמה, הדרכה בתנועת נוער, ידע בתפירה, טיסנאות, ידע בתוכנות מחשב). משמש לצורכי שיבוץ לתפקידים ייעודיים (השאלון מועבר החל מ-2017).

רובד שני: שינוי תהליך קבלת ההחלטות והשימוש בנתונים לצורך שיבוץ למקצוע: מעבר לשיבוץ על בסיס ציון התאמה למקצוע, שהינו נוסחה המכילה את ביצועי הפרט במדדים השונים (מיומנויות חשיבה, מיומנויות תעסוקתיות, מאפיינים הסתגלוליים, דפוסי תפקוד אישיים ובין-אישיים) שנמצאו כרלוונטיים למקצוע ספציפי. השיבוץ יתבצע תוך שילוב אופטימלי בין ציון ההתאמה למקצוע, ציון המוטיבציה להגיע ליעד שניתן על ידי המועמד או המועמדת לשירות, וסדרי העדיפויות הצה"ליים (באמצעות שיבוץ על בסיס מדרג המשקף מדיניות צה"ל לגבי חשיבות המקצוע למאמץ המבצעי). בימים אלו מתבצע מחקר באמצעות שיטות ניתוח נתונים מרובים (Data Analysis) הבא לאפיין את "ציון ההתאמה" לכל מקצוע בהתבסס על מגוון הנתונים הנאספים על המועמד/ת לשירות. מדד הקב"א אינו נעלם, אך יישאר כמדד תכנוני בלבד, הפועל לצד השיבוץ ומשמש למטרה הראשונית שבעבורה נבנה: הצמחה לקצונה בחילות ובתפקידים השונים.

חזון "תר"ש המיון" הנו מעבר למנגנונים ארגוניים היודעים להכיל מורכבות (הן

⁸ בספרות המקצועית הם נקראים "תפקודים ניהוליים".

בהיבטי המקצוע והארגון והן בהיבטי הפרט) כדרך להתאמת התהליכים הארגוניים לעת הנוכחית ולהשגת שיבוץ מדויק ואפקטיבי יותר. באופן זה יתאפשר מעבר מממדד יחיד (קב"א) לעבר ריבוי ועושר מדדים. מהפיכת המידע במובן זה הינה הן הקטליזטור לשינוי אסטרטגיית המיון והן המאפשרת יישומו בזכות הפלטפורמות התומכות שהיא מייצרת.

אפילוג - היכן אנו היום והאם אכן הצלחנו לייצר "טרנספורמציה"?

פרויקט "תר"ש המיון" החל באגף כוח אדם כרעיון בשנת 2013. בין השנים 2013-2015 נעשתה עבודת המטה לעיצוב התוכנית, כאשר החל משנת 2015 תוקצב הפרויקט משאבית ויצא לדרך. במהלך שנים אלו נרכשו ופותחו תשתיות טכנולוגיות, פותחו כלי מיון חדשים שנבחנו ותוקפו, והתחיל יישומם בלשכות הגיוס. במקביל עוצבה מדיניות האיתור והשיבוץ התומכת, ואופן השימוש שלה בנתוני המיון. כיום, שש שנים לאחר הנבטת הרעיון, הוא נמצא בשלב ההטמעה, כאשר:

- התשתית האינטרנטית לקשר עם המלש"ב ("מתגייסים ברשת") קיימת ופעילה, אך עדיין בתהליכי הטמעה ושיפור מתמידים. התפיסה בזמן "שרטוט התוכנית" הייתה, כי יש להעביר כמה שיותר תהליכים מלשכת הגיוס ל"בית המועמד". עם הפעלת המערכת ההבנה היא כי ריבוי שאלונים יוצר עומס על הפרט וכי המלש"ב "לא עובד אצלנו" ולא ממחר להשתמש בתשתיות הדיגיטליות. נדרש לעבור לשפת הנגשה אחרת, כאשר מתרגמים שאלונים/ מבחנים למילוי עצמי על-ידי המועמד מהבית, לצד שיווק והסברה מעמיקים. כלומר אם בעבר ציפתה המערכת שהמועמד לשירות יתאים את עצמו אליה, היום המערכת לומדת בהדרגה כי עליה להתאים גם את דרכי פעולתה לצרכיו.
- מערכות המידע הארגוניות התומכות הוכנסו חלקית בהיבטי שיתוף מידע בתהליכי איתור, כאשר בשנתיים האחרונות פותחה מערכת מידע מיונית המוטמעת בתקופה זו בלשכות הגיוס, ובהמשך בשאר אתרי המיון בצה"ל. בהקשר זה, אחת התובנות המשמעותיות בפרויקט הינה על הקושי בטרנספורמציה דיגיטלית בארגון גדול כצה"ל, הן במובני ניהול פרויקט רווי שחקנים (מרעיון, אפיון ועד ביצוע), והן במובני הכנסת תשתיות ממוחשבות משותפות בארגון מפוצל, שבו הזרועות השונות משתמשות ברשתות נפרדות.
- תהליך המיון הראשוני עבר 'מתיחת פנים'. עודכנו מדדי העברית וההשכלה הנאספים בלשכת הגיוס (הוטמעו בלשכות הגיוס במהלך 2017-2018), ופותחו מבחני יכולת שכלית (דפ"ר) חדשים (מוטמעים במהלך 2020). כלי המיון החדשים האמורים להתווסף למיון הראשוני לצה"ל פותחו ונבחנו - מתוכם הוטמע לשימוש עד כה רק הריאיון האישי לכולם. ריאיון זה מבוצע בלשכות הגיוס לנשים החל משנת 2017, והחל מנובמבר 2019 מוטמע הנתון בנוסחת הקב"א לנשים, באופן המשווה את מרכיבי הקב"א לגברים ולנשים. כך שכיום

- הקב"א, שעדיין מהווה כלי תכנוני מהותי מכיל ממדדי הסתגלות ויכולת אישית (לצד מדדי כישורי חשיבה) בעבור כלל המתגייסים לשירות.
- כלי המיון הנוספים שפותחו תלויים בתשתית הטכנולוגית וממתינים לסיום הטמעת מערכת המידע המיונית בלשכות הגיוס. תהליך זה של עדכון והרחבת כלי המיון הראשוני הינו תהליך הדרגתי ומורכב מכיוון שהוא מתרחש בתוך "מפעל" (לשכות הגיוס) הפועל כל הזמן, ומחייב את העוסקים בתהליכי המיון והגיוס להשתנות תוך כדי תנועה וייצור בלתי פוסקים. החוויה של העוסקים בדבר הינה כאוטית ומורכבת מכיוון שלתחושתם המידע הנאסף משתנה בתדירות גבוהה (לאחר שנים רבות של יציבות), ומקשה עליהם לייצב את תהליכי העבודה והטיפול במועמד לשירות.
 - עוצב רעיון מארגן (ציון ההתאמה) לאופן השימוש בנתוני המיון הרבים הנאספים לטובת תהליכי איתור ושיבוץ. זאת בהתאם לתפיסה של שינוי ממדד יחיד (קב"א) למערכת מורכבת המכילה מדדים מרובים. עם זאת, מעבר לשימוש מבצעי בגישה זו מחייב תשתית טכנולוגית של "מערכת שיבוץ", התומך בלוגיקה שנוצרה ומסוגל להפעילה על כלל האוכלוסייה. גם הטמעת תהליך זה משלב הרעיון ועד לשלב המימוש תימשך כנראה זמן ממושך, בדומה להטמעת תשתיות טכנולוגיות אחרות.
- בארבע השנים האחרונות הייתי שותפה להובלת פרויקט זה. בשנים אלו התקדמנו רבות אולם תהליך המעבר עדיין רחוק מסיום מלא. התייחסתי לאורך המאמר על הקשר שבין הסביבה האזרחית לסביבה הארגונית וכיצד שתיהן מעצבות את מערכת המיון של צה"ל. הפרויקט הנוכחי נולד מתוך הפער שנוצר בין צורכי סביבות אלו לבין תהליך המיון, אולם לאור קצב ההשתנות בסביבה האזרחית בעידן הנוכחי, עד שתסתיים הטמעת הפרויקט, ייתכן והרלוונטיות שלו במתן מענה לצורכי הפרט, הסביבה והארגון תהיה פחותה מהמצופה.
- בהקשר זה, הספרות הארגונית מדגישה בשנים האחרונות מושגים כ"הסתגלות" ו"חדשנות" מתוך התפיסה, כי בעידן המידע, מי שלא ידע להשתנות ולהתחדש תמידית לא יצליח לשרוד. אולם השתנות והתחדשות עומדים בניגוד מסוים לשאיפה ליציבות, בעיקר במערכות גדולות (וודל, וודרוק ואל, 2015).
- טרנספורמצית אסטרטגיית המיון לצה"ל, המהווה שינוי באבני בניין כוח האדם בצבא, כאשר תפיסת הקב"א על מרכיביה כה מוטמעת ומשוקעת בתהליכי כוח האדם בארגון, הוא בהכרח תהליך מורכב וחשוף לקשיים וסיכונים בהוצאתו מהרעיון לפועל.
- דוגמה לקושי זה ניתן לראות באופן מימוש "המיון התעסוקתי" בתחילת שנות ה-2000. מאסטרטגיה חדשנית של מיון "אחר" לנשים ולגברים, רודד תהליך למיון לנשים בלבד, תוך שימוש לא אופטימלי בתוצרי המיון ובאופן שהותיר תהליכי מיון משניים רבים על כנם. כלומר, בסופו של יום, רעיונות החדשנות במפגש עם המציאות

הארגונית משתנים ומרודדים כך שלא ישנו יתר על המידה את הסדר הקיים. באופן דומה, קיים חשש מאופן מימוש תר"ש המיון הנוכחי. בעת כתיבת המאמר התהליך הכולל שיבוץ על בסיס ציון התאמה, מתמקד בעיקר בשיבוץ הנשים. כדי לחולל שינוי עומק בתהליכי בניין הכוח נדרשת השתנות מקבילה של תהליכי המיון ושיבוץ הגברים ככלל, וללחימה בפרט. בימים אלו, בהובלת זרוע היבשה, מתבצעת הפעלה ניסיונית של תהליך מיון תעסוקתי של גברים ללחימה.⁹ הוספה של אוכלוסיית הגברים לתוך תהליך המיון התעסוקתי והפיכתו למיון הבוחן התאמה לתפקידי לחימה ותמיכה בלחימה לכלל המתגייסים (נשים וגברים) יהווה השלמה של הפרויקט האסטרטגי להפיכת המיון תלוי מקצוע (ולא תלוי מגדר) ויצירת עושר מידע תעסוקתי על כלל המתגייסים.

תהליך המיון אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה חולייה בשרשרת רחבה של תהליכי פיתוח כוח אדם – איתור, השמה, הכשרה ופיתוח במהלך התפקיד. שינוי תהליך המיון לבדו אינו מספק, נדרש לשנות בהתאם תהליכי איתור, הכשרה וליווי בתפקיד. במקרים קודמים, הקושי במיצוי העושר המצוי ביכולות המיון נבע בין השאר מהקושי של שאר חלקי המערכת להשתנות במקביל ובאופן מסונכרן.

קושי זה של המערכת להשתנות מקורו לא רק באתגר הטמון בהתאמת מנגנוני האיתור, ההשמה וההכשרה כפי שצוין לעיל, אלא גם בחשש של חלק מרכיבי המערכת ותתי-הארגונים בתוך צה"ל מ"סידור שונה של השקדים במרק". כלומר, ברגע שמשנתה תהליך המיון בהכרח משתנה פרופיל החיילים המוצבים לתפקיד. קיים סיכון כי החשש מפני קבלת חיילים מסוג שונה (גם אם עשויים להיות מתאימים יותר תעסוקתית) וההרגל רב השנים להישען על הקב"א ועל הכישורים השכליים כמדדים מובילים, ימנעו גם במקרה זה מיצוי של אסטרטגיית המיון המוצעת.

ועוד הרהור אחד לסיום, ייתכן ובתקופה זו שבה השינויים בסביבה האזרחית, בעיקר השינויים הטכנולוגיים, הינם כה מהירים ותכופים, נדרשת התארגנות אחרת של תהליכי המיון, האיתור והשיבוץ לצבא: פיתוח מערכת גמישה בהרבה היודעת להשתנות באופן תדיר ומהיר. אפשרות אחרת הינה להסתגל לכך שמערכת המיון והגיוס לצה"ל בבסיסה תהיה ככל הנראה תמידית באיחור מה אחר המתרחש בחברה, ובמובן זה יתקיים "אי-נחת" קבוע מהמפגש בין ציפיות הפרט והחברה לבין הארגון הצבאי על צרכיו ודרכי פעולתו.

⁹ מפ"ל – מיון לפיקוד ולחימה – זהו תהליך למיון ולהשמה של מועמדים ללחימה המבוצע על ידי חטיבת כ"א זרוע היבשה (בהובלה מקצועית של רמ"ד מיון ז"י, רס"ן יאיר נעם) בשיתוף חב' אדם-מילא.

רשימת מקורות:

- אביאלי-טביביאן, קציעה (2009). "ישראל נוקטת מדיניות של כור היתוך", מתוך: **מסעות בזמן: בונים מדינה במזרח התיכון** (הוצאת מט"ח).
- אורפז, ענבל (15 במאי 2017). "תור ה-Y: הנתונים שלא הכרתם על דור המילניאלז הישראלי", **זה מרקר**.
- גל, ראובן (2015). "תמורות במרכיבי המוטיבציה לגיוס לצה"ל". מתוך: **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- גרדנר, הווארד (1996). **אינטליגנציות מרובות: התיאוריה מהלכה למעשה**.
- דהן, אריה (2012). "שוויון ההזדמנויות בצה"ל בעידן המיון התעסוקתי", **מערכות** 442.
- **דו"ח מבקר המדינה** 67א (2016). המיון והגיוס לצה"ל.
- דומקה, אליעזר (2009). צפרייר גולדברג וחנה אורבך, **הלאומיות ב': בונים מדינה במזרח התיכון** הוצאת מרכז זלמן שזר.
- יגנה, יניר ורביד, אור (08 באוגוסט 2018). "אלף לוחמות חדשות: שיא של כל הזמנים בגיוס נשים לתפקידי לחימה", **וואלה**.
- לרר, זאב (2009). "משמר הגבול: היסטוריה סוציולוגית של המיון הראשוני בצה"ל", מתוך: **סוציולוגיה של צבא העם** (הוצאת העמותה לסוציולוגיה צבאית).
- לוי, יגיל (2014). צה"ל בין סולידריות לקונפליקט - "צבא העם" נגד גיוס החובה (האוניברסיטה הפתוחה).
- סטטוס תר"ש המיון - סיכום ר' אב"א, **מסמך פנימי** (צה"ל: מרץ 2016).
- ספראי, מוטי (2006). "השורשים החברתיים והארגוניים של המיון בצה"ל". **כתב העת לפסיכולוגיה צבאית** 5.
- פרויקט המיון האב"א, 1984.
- ע' קדם, (2009). "למה קב"א? אסטרטגיית המיון של צבא העם", מתוך: **סוציולוגיה של צבא העם** (העמותה לסוציולוגיה צבאית).
- ע', קדם ונעם, וי' (2007). "מיון בהקשר: המעבר מהגיון 'האיכות האישית' להגיון 'ההלימה התעסוקתית' במיון מועמדים לשירות בצה"ל", **בין הזירות** 6, עמ' 71-81 (הוצאת המערך למדעי התנהגות).
- שנהב, יהודה (1995). **מכונת הארגון**, (תל-אביב: הוצאת שוקן).
- שפרן-גיטלמן, עידית (2018). "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי", **פרלמנט 81** (המכון הישראלי לדמוקרטיה).
- ששון-לוי, אורנה (2006). זהויות במדים (ירושלים: מאגנס).
- S., *A Framework for Understanding VUCA* (Harvard Business Review: 2014). Berinato
- Cook' M., *Tests of Mental Ability*, In *Personnel Selelction* (5th ed.) (Wiley-Blackwell pub.: 2009).
- *18th Annual CEO Survey* (2015): PwC, *The female millennial: A new era of talent*.
- Poole M. *Human Resources Management: critical perspectives on business and management* (Taylor & Francis pub.:1999)

