



להכין
או לא
להכין:
על
מקומם
של
תהליכי
ההכנה
למיונים
בצה"ל

רס"ן ד"ר יאיר נעם
וסרן אילת ברקוביץ'





בדומה למתרחש בעולם העבודה, תהליכי הכנת מועמדים לקראת ביצוע מיוויים החתומים בצה"ל "תפסו תאוצה" והתפתחו ונות בשנים האחרונות – הן מבחינת נמות ההכנות והן מבחינת תוכן. תהליכים אלו הינם מגוונים, וחבוייה תוכנית נעים על הוצף שבין מתן מידע כללי לקראת המיונים לבין מתן הוראות ספציפיות ו"טיפים" לאופן הוינו ונות. נמקביל להתפתחות בתהליכי ההכנה, גובר גם השיח – האונוי והתקצועי מד"הי – על האונוים המוארים רפנינו לאור ותהליכי ההכנה: השפעת ההכנות על היכולת למיין מועמדים, ההשפעה על הישגי המועמדינו וחינוך, והגורלות האתיים של ההכנות. מטרת מאמר זה הינה לסייע ביצירת מסגרת ושינוי ונעיצוב אופן העיסוק הצה"לי רסונינו ההכנות למיוויים. והאנונו שותח בסקירה של תהליכי ההכנה הקייחים לקראת המיונים בשלבים השונים רשירות הצבאי. בהמשך מוצגים ותזאים מחקרים מקצועיים אשר עוסקים באתגרים שתוארו לעיל. נני שיוצג חלק מן המוקדיו כוללים ממצאים מפתיעים על אודות השפעות תהליכי ההכנה לוינוים על הפרט ועל הארגון הממין, ומסייעים בהכוונת החשיבה הארגונית והמקצועית לגבי אופן ההוגמויות עם תופעת ההכנות. סיכומו המאמר עוסק בשאלה: להכין או לא להכין מועמדים לקראת ביצוע תהליך מיון.



כאשר "מגגלים" (עורכים חיפוש גוגל) את המילים "איך להתכונן למיון", מתקבלות מעל 20 אלף תוצאות. תוצאות אלו הצעות אלו להכנות לקראת מיונים בעזרת החל ממדריכים כתובים המציעים טיפים לקראת ראיון עבודה ותרגול של סוגים שונים של מבחנים, דרך הצעות לריכישת ערכות להכנה עצמית ועד הצעות לטכנאות פרוניטליות עם בעלי מקצוע. ניתן למצוא גם פורומים שונים בהם מועלות שאלות על תהליכי מיון ספציפיים.

על פי הספרות המקצועית, ההגדרה של "הכנה" היא "הוראות הניתנות לפני בחינה שמטרתן לאפשר ליכולת של הנבחן לכזא לידי ביטוי באופן מקסימאלי" (Cole, 1982). הגדרה נוספת של בריגס (2004) (Briggs) היא "הכנה סיסטמטית למבחן עבור קבוצה של אנשים, הכוללת מעבר על תוכני הבחינה, התנסות בפריטים הרומים לפריטי הבחינה ומתן דגשים ספציפיים לגבי היבטות באופן כללי לצורך יצירת Test-Wisdom - חכמת היבחנות".¹

בדומה לתהליכי המיון האחרים, גם לקראת תהליכי המיון בצה"ל קיימות הכנות שונות ומגוונות. הכנות אלו נועדו לסייע לפרט בהפחתת חששותיו לקראת התהליך המיוני ולסייע לו - באופנים שונים - להצליח בו. הרצון להגיע לתפקידים יוקרתיים בצבא, כמו גם ההישגיות הכללית והחשש מאיבודאות המאפיינים את בני הנוער כיום (הרשקוביץ, 2014), מביאים אותם לחפש דרכים להגדיל את סיכוייהם לעלות את תהליכי המיון השונים. בנוסף, לאור מרכזיותו של השירות הצבאי בכלל, ומרכזיות השדרה הפיקודית בו בפרט, קיימת נטייה בקרב המועמדים לשירות צבאי, חיילים ומפקדים בשירות סדיר ובקבע להיעזר לעתים בתהליכי הכנה טרם ביצוע מיון.

סוגיית ההכנות והשימוש הרחב בהן מעלה חשש כי סוגים שונים של הכנות, אשר אינם מבוססים בהכרח על מידע אמין ואמיתי, עשויים להביא תן לתוצאות בביצועי המועמד בפהלך המיון, והן לקשיים ביכולת של צה"ל לשכזו בתפקיד המתאים לכישוריו. בעקבות שיבוך לא מותאם, המבוסס על ציוני מיון שאינם משקפים באופן אמיתי את יכולות הפרט וכישוריו, עלולה ההכנה לגרום לפגיעה בפרט ולפגיעה בתפקוד הארגון ככלל, בכך שמי תקבלים מועמדים שאינם מתאימים לתפקידים נוסרימים, ונרחים מועמדים שהיו יכולים להצליח בתפקיד במידה רבה. במקביל לכך, עולה חשש נוסף מפני שהיקף של כלי המיון והשיפה של תוכנו ומטרותיו בפני המועמדים, אשר עלולים לפגוע בתוקף המיון וביכולת לוהות באופן אמיתי את הפוטנציאל של המועמד להצלחה בתפקיד. כפי שגרוך בהמשך, גם הגבולות האתיים סביב תוכני ההכנות אינם ברורים.

מטרת מאמר זה הינה לרונ בסוגיית ההכנות לתהליכי מיון ולהציג שיקולים היבטים שונים הרלוונטיים בדיון

בנושא. בין שיקולים אלו ניתן לרונ בהיבטים הארגוניים, המקצועיים ובאלו הנוגעים לפרט המתמיון ולסיוכיוו להצליח בשירות הצבאי, ובהם השפעת ההכנה על היכולת למיון באופן יעיל, התועלת של תוכניות ההכנה לפרט, סוגיות אתיות הנוגעות לנגישות הלא-שוויונית אליהן ועוד. כמו כן, תוצג המלצה לגבי דרך ההתמודדות עם הנושא.

ראשית, תוצג סקירה כללית של ההכנות הקיימות כיום לתהליכי המיון וההערכה בצה"ל - החל ממיונים בשלב המלש"ב, דרך מיונים לקצונה ועד למיונים לתפקידים בכירים בארגון. סקירה זו תכלול את ההכנות הקיימות הן בתוך או בחסות המערכת הצבאית, והן הכנות אור"חיות לקראת המיונים. בהמשך תוצג סקירה - תיאורטית ומחקרית - של המשמעות בקיומן של ההכנות השונות מזווית הפרט, מזווית מקצועית ואתית ומהזווית הארגונית. כסיכום תידון השאלה "להכין או לא להכין", ואם להכין, באיזה אופן. חשוב להדגיש, כי סקירה זו אינה מתיימרת "לפתור" לחלוטין את שאלת ההכנות למיונים ובעיקר את תוכנו המדויק (כיצד בדיוק להכין), אולם מטסה לתרום לתהליך החשיבה בנושא בכלל, ולקבלת החלטות לגבי תוכני הכנות למיונים בפרט.

סוגי הכנות למיונים

על פי פאוארס (2012), ניתן לציין מספר שיטות או גישות שונות לאופן ביצוע הכנות לתהליכי מיון ולתוכנו, בהן מתן הוראות כלליות הרלוונטיות למבחן, היכרות ספציפית עם המבחן וקורס הכנה להקניית אסטרטגיות.

השיטה של מתן הוראות כלליות למבחן כוללת לרוב הצגה כללית של מבנה ומטרות המיון. על אף שישנן דוגמאות להכנה ממטרות מסוג זה (כגון חוברות מידע, אתרי אינטרנט רשמיים של מוסדות ממוינים), סוג כזה של הכנה לרוב הינו הכנה "עצמאית" ולא ממוסדת של המועמד לקראת תהליך המיון, וכוללת בידוד לא-מוכנה על תהליך המיון באמצעים לאיפורמליים (חברים, בני משפחה, אינטרנט).

שיטת הכנה המתרכזת בהיכרות עם המבחן נעדרת לוודא שהנבחנים בקרים בתכנים ובכישורים הנדרשים לביצוע הבחינה, ולעזור להם להכיר את תהליך ההיבחנות בבחינה מעין זו. סוג הכנה כזה יכול לכלול, לדוגמה, השיפה של הנבחנים לפורמט של פריטי המבחן, הסבר לגבי שיטות הניחוש המושכל והתרגול של ניצול הזמן המוקצב לבחינה ספציפית באופן מיטבי.

לעומת זאת, קורס להקניית אסטרטגיות הינו תהליך עמוק וארוך יותר, הכולל הן את המרכיבים הקודמים, והן למידה של אסטרטגיות או "טריקים" שיאפשרו לנבחן "לנצח את המבחן". שיטה זו מנצלת את החולשות של המבחן או של שיטת ההיבחנות, ניתן לרונ בכובלות האתיים הקיימים בסוג כזה של הכנה.

לאמיתו של דבר, ההבדל בין הסוגים השונים של

בדומה לתהליכי המיון האזרחיים, גם לקראת תהליכי המיון בצה"ל קיימות הכנות שונות ומגוונות. הכנות אלו נועדו לסייע לפרט בהפחתת חששותיו לקראת התהליך המיוני ולסייע לו, באופנים שונים, להצליח בו

1. חכמת היבחנות: יכולתו של הפרט המתמיון להשיך נבונה את מאפייני הבחינה ומאפייני הקשר הבחינה.

שירות צבאי משמעותי.

במקביל, מתבצעים ימים פתוחים בלשכות הגיוס, שם ניתן לקבל מענה על שאלות שונות בהקשרי הגיוס לצה"ל. במהלך היום ניתן מענה אישי לפניות ושאלות של המלש"בים ומקומות עמדות מידע בנושאים הקשורים להליכי הגיוס, המיון והשיבוץ. נציגי מיטב גם מבריקים בפורומים ובמפגשים שונים ברחבי הארץ ומספקים מענה לשאלות של מלש"בים והוריהם.

לצד הכנות אלו, אשר מופעלות על ידי גורמים צה"ליים, סקירה אינטרנטית מעלה כי גופים אזרחיים שונים מציעים אף הם תוכניות הכנה מגוונות לקראת ביצוע תהליכי מיון אלו. חלק נבנו על ידי פסיכולוגים שעוסקים במיון ואחרים על ידי אנשים פרטיים שצברו ידע בתחום זה. מכונים כמו "מכון נועם", "מכון הדס" ועוד מציעים ערכות התנסות בחינם למבחני היכולת השכלית וסרטוני הדרכה למעבר ראיונות ותרגילי דינאמיקה קבוצתית - הכנות מסוג "היכרות עם המבחן". מעבר ל"טעימות" אלו, מציעים המכונים השונים גם סדר נאות הכנה בתשלום, שנמשכות מספר שעות, וכוללות הדרכה והתנסות פרונטלית, תוך קבלת משוב, לקראת תהליך המיון. סדנאות אלו הינן למעשה "קורסים להקניית אסטרטגיות" לקראת ביצוע המיונים.

ניתן לזהות גם מקרים בהם הפנייה למועמד לקראת תהליך המיון הינה פנייה "אגרסיבית", במטרה להביאו להכנה "בכל מחיר". באחד מהאתרים שמציע הכנה לצו הראשון, מופיעות אמירות כגון "לא לעשות הכנה לצו הראשון זה מסוכן... אני אומר לכם מתוך ניסיון ורצון שתצליחו, כדאי מאוד שתעשו הכנה", "הכנה לצו ראשון = סיכוי טוב יותר לציון גבוה במבחנים הפסיכומטריים = תפקיד טוב יותר בצבא" (mysmartarmy.com). באתר צויראשון (צויראשון.co.il) ניתן למצוא גם הצעה לקורס הכנה לצו הראשון בבתי הספר. הקריאה היא למורים, מנהלים ורכזי שכבה, לעזור לתלמידיהם להגיע לתפקידים יוקרתיים בצבא: "ההצלחה המקצועית והאישית של התלמידים חשובה לכם? כיום כדי להתקבל לתפקיד מבוקש ומאתגר בצבא, לא מספיקים ציונים טובים בבית הספר ויש צורך בהכנה מקצועית וממוקדת לצו הראשון".

אתר שהוקם לטובת הכנה ליום המא"ה (yom100.co.il) מציע לומדה ממוחשבת המדמה את המבדקים הנערכים בזמן אמת. הלומדה משלבת וידאו, תרגילים ומבחנים אינטראקטיביים שנועדו לחשוף את המשתמש בפני מגוון גירויים לשיפור תוויית הלמידה. ניתן להתנסות ללא תשלום במספר תרגילים, אך מי שמעוניין להעמיק את התנסותו במבחנים הפסיכומטריים, בסימון לציות האישיות ובדינאמיקה הקבוצתית ייאלץ לשלם עבור שירות זה.

מעבר לצו הראשון וליום המא"ה, מוזמנים חלק מן המועמדים והמועמדות לשירות לביצוע מיונים לתפקידים ספציפיים בזרועות ובחילות - כגון מיונים ליחידות

דות התנדבותיות. בהתאם, הכנות לתהליכי המיון בשלב המלש"ב קיימות לא רק עבור הצו הראשון ויום המא"ה, אלא גם, וביתר שאת, עבור מיונים ספציפיים ליחידות ולתפקידים מגוונים, כגון הכנה למבחני המיון לעתודה האקדמית, מיון לטיס, מיון לחובלים ועוד. דוגמה להכנה למיון מסוג זה ניתן למצוא בכתבה שפורסמה באתר "הארץ", שם עלה כי עיריית רמת השרון הפעילה קורס הכנה לתיכונים סטים המעוניינים להתקבל לגלי צה"ל. הקורס התקיים במתכונת של מפגש בשבוע במשך כ-12 שבועות, וכלל מפגשים עם עיתונאים מכלי תקשורת שונים והכנה לקראת מבחני הידע הכללי וראיונות הקבלה. סוג נוסף של הכנה, שהינו חלק מתהליך לא פורמלי של העברת ידע, ניתן למצוא בפורום באתר fxp.co.il, בו ישנו תיאור של מועמד שהשתתף במבחני המיון לחיל המודיעין. המועמד מתאר בפורום בפירוט רב את ההוראות לכל מבחן, מספר הפריטים, משך הזמן למי לוי המבחן וכן טיפים ואסטרטגיות להצלחה במבחנים (לדוגמה: "תשננו ביחד שניים-שלושה מספרים, תזכרו מספרי ברזל...").

בנוסף להכנה ה"פסיכולוגית" לקראת המיון, ישנן גם הכנות המכוונות לחיזוק ההיבטים הפיזיים, כאשר קהל היעד הוא בני נוער המעוניינים להתקבל ליחידות קרביות מובחרות. בין האתרים או הגופים ניתן לציין את עמותת "אחריי" וקורסים של "יובל עילם". תוכניות אלו מספקות לבני הנוער מסגרת פורמלית לשיפור ובניית הכושר הגופני, במטרה לעבור את המיונים הפיזיים השונים. עם זאת, בחלק מן הקורסים עוסקים לא רק בפן הכושר הפיזי, אלא אף במתן טיפים למעבר מוצלח של המיון בכללותו. לדוגמה, מתן תיאור מפורט של תרגיל פיזי שאמור להיות מועבר בתנאי עמימות וחוסר ודאות - מה שעלול לפגוע במהות התרגיל. כפי שניתן היה לראות, כל ההכנות שהוצגו לעיל כוללות רכיבים מאחד או יותר מסוגי ההכנות הקיימות - מתן הוראות כלליות, היכרות עם המבחן והקניית אסטרטגיות - ברמות שונות של העמקה.

הכנות למיונים - שלב המיון לקצונה - אטרה ובכירה

כדומה למיונים טרום הגיוס, גם למיוני ההמשך בתוך צה"ל (מבדקי הקצונה - מבד"ק, מיונים לקצונה בחילות ומיון לבכירים - סא"ל ואל"ם), מציעה המערכת הצבאית "הכנה" או תהליכי היערכות לקראת ביצוע מיונים. לרוב גמה, מערך מדעי ההתנהגות מפיץ מצגת הכנה רשמית לקראת ההתייצבות ליום המבד"ק, אשר מטרתה לספק "מתן הוראות כלליות" על תהליך המיון למועמדים לקצונה. מצגת זו יכולה לשמש גורמי משא"ן, יועצים ארגוניים, מפקדים ואף את המועמדים עצמם להכנה "מנטאלית" לקראת ביצוע המבד"ק. המצגת כוללת מידע על תהליך המיון, על הצפוי לנבחנים בצה"ל, ונבנתה המיון ומעט דגש על מאפייני הקצונה בצה"ל, ונבנתה מתוך רצון ארגוני להכנות ולמסד תהליך הכנה יעיל. ◀

הכנות לתהליכי המיון בשלב המלש"ב קיימות לא רק עבור הצו הראשון ויום המא"ה, אלא גם, וביתר שאת, עבור מיונים ספציפיים ליחידות ולתפקידים מגוונים, כגון הכנה למבחני המיון לעתודה האקדמית, מיון לטיס, מיון לחובלים ועוד

► ומעט דגש על מאפייני הקצונה בצה"ל, ונבנתה מתוך רצון ארגוני להבנות ולמסד תהליך הכנה יעיל. דוגמה נוספת הינה ממרכזי הערכה לסא"ל ולא"ל"ם. המועמדים למרכז הערכה לסא"ל מקבלים חוברת מידע המערכת אותם בצפוי להם בתהליך ומשתתפים במפגש הכנה חילי. תוכני ההכנה מועברים ליועצי החילות על ידי ענף הערכה בממד"ה. באופן דומה, ליוצאים למרכז הערכה לא"ל"ם מתקיים מפגש הכנה הכולל:

[1] שיחה על מקומו של מרכז ההערכה לא"ל"מים בתהליכי קבלת החלטות האיוש והקידום בארגון - על ידי מפקד בכיר.

[2] תהליכי הקידום והאיוש בצה"ל - על ידי נציג מחלקת הסגל.

[3] אתגרי הפיקוד הבכיר בצה"ל/הרצאה בנושא מנהיגות בכירה.

[4] מרכז ההערכה - מטרות, עקרונות מקצועיים, נה"לים, אופן קבלת משו"ב, כללי אתיקה ועוד - על ידי איש מד"ה.

המפגש המכין נועד לספק למועמדים את המידע הרלוונטי לגבי התהליך וזכויותיהם בו, וכנוסף לייצר אחידות בתנאי הפתיחה והמוכנות של כלל המועמדים במרכז ולהגביר את תחושת השקיפות וההוגנות שלהם כלפי התהליך. מדיניות זו נעוצה בתפיסה כי תהליך ההערכה הינו סיטואציה רגישה במיוחד עבור הפרט, שעשוי להרגיש חשוף ופגיע, הן בשל התהליכים עצמם והן בשל היותם נדבך חשוב בתהליך קבלת החלטות לגבי הקריירה המקצועית שלו. לאור זאת, נקבע כי יש להקפיד על שקיפות תהליכי ההערכה באופן שלא יחשוף את הכלים עצמם, אך יאפשר מידע רלוונטי למועמדים (דרוק וטמיר, 2009).

לאור חשיבותו של מרכז ההערכה עבור הפרט כמש"פיע על סיכויי הקידום במסגרת הצבאית, נראה כי מועמדים רבים מחפשים אפיקים מקבילים להעמקה והתנסות לפני ביצוע תהליך המיון. הם אינם מסתפקים בתהליכים הפורמליים שיש למערכת הצבאית להציע, אלא מחפשים אפשרויות מקיפות יותר מחוץ למערכת. המכונים השונים (כגון מכון "נועם", מכון "הדס" ועוד) מציעים מידע מפורט וערכות התנסות גם לתהליכי המיון במהלך השירות הצבאי וכן סדנאות הכוללות סימולציות פרוני-טליות, תוך קבלת משו"ב על התפקוד. ההצעות כוללות גם אפשרות לקבלת ערכות הכנה ומשוב אישי. בהשוואה לתהליכי המיון הראשוני, קיימים פחות אתגרים והצעות בלתי פורמליות לקבלת מידע מפורט ו"טיפים" להצלחה במיונים אלו. כלומר, בשלבי מיון אלו מרבית ההכנות כוללות בעיקר "מתן הוראות כלליות" ו"היכרות עם המבחן", ופחות הקניית אסטרטגיות לביחנה.

ישנם מועמדים מסוימים שאף לוקחים על עצמם את האחריות להכין מועמדים אחרים ולתת להם מידע מקדים על הצפוי להם במיון, באופן שלרוב אינו עומד בגבולות האתיקה והחוק. כדוגמה לכך ניתן למצוא בפור-



לאור חשיבותו של מרכז ההערכה עבור הפרט כמשפיע על סיכויי הקידום במסגרת הצבאית, נראה כי מועמדים רבים מחפשים אפיקים מקבילים להעמקה והתנסות לפני ביצוע תהליך המיון

זאת ועוד, תוכניות אחרות עשויות להגביר יכולות כלליות של היבחנות ולהפחית את החרדה סביב המבחן, ובכך להביא לצייון גבוה יותר במבחן, שאחרת היה נמוך יותר ולא משקף את היכולת האמיתית של הנבחן. כיוון שתוכניות אלו מפחיתות את ההשפעה של מקורות לא רצויים של קושי, תוקף המבחן יכול דווקא לעלות.

עם זאת, סוגים מסוימים של הכנות, כגון קורסי הכנה המתמקדים באסטרטגיות ו"טריקים" לביצוע הבחינה, עשויים להעלות את הצייון במבחן מבלי להשפיע על היכולת הנמדדת, כך שהתוצאה תהיה ציון גבוה במיון, אשר אינו משקף את יכולתו של הפרט. בכך עלול להיפגע תוקף המיון (Messick, 1982).

אם כן, לפי הטוענים נגד תהליכי ההכנה למיונים, נותר חשש שהיכרות מוקדמת עם תהליך המיון ומוקד ההערכה בו תפגע ביכולת של כלי המיון, או של המ- עריכים במיון, לזהות באופן נקי ו"נכון" את יכולתו של הפרט על פני ההיבטים הספציפיים הנמדדים במיון.

ניתן לומר כי חשש זה מבוסס, בין היתר, על התפי- סה כי במהלך המיון, המועמד הינו מעין נסיין במעבדה, המתפקד תחת לחץ וחוסר ודאות, ולכן ניתן להעריך את ביצועיו. בהמשך לכך, החשש הינו כי במידה ונחשוף בפני המועמד את "כללי המשחק" (באילו כלים נעשה שימוש בתהליך המיון, כמה כלים, מהם מדדי הערכה במיון וכדומה), הוא עלול להשתמש במידע שיש לו על מנת "לשחק את המשחק" הנדרש ובכך לקבל הערכה גבוהה יותר ("faking good"). עובדה זו עשויה לפגוע בהערכה ה"אובייקטיבית", הנדרשת לשם קיומו של מיון מהימן ותקף³.

בהקשר זה, חשוב להציג סדרה של מחקרים מן הש- נים האחרונות, בהם הומשג המונח: ATIC - ability to identify criteria בשנת 2011 פרסמו קליינמן ושותפיו (Kleinmann, Ingold, Lievens, Jansen, Melchers & Konig, 2011) מאמר הסוקר מספר מחקרים אשר בחנו את יכולתו של הפרט לזהות מהן התכונות או המאפיינים המוערכים בהקשר של מצב הערכתי, כולל הברלים בין-אישיים ביכולת זו והקשר עם הצלחה במצבי מיון והערכה. הגדרת המושג כוללת שלוש תוכנות מרכי- זיות:

- [1] ראשית, מדובר ב"יכולת" אישית (ability) - אשר ניתן למדודה ולשפרה.
- [2] שנית, יכולת זו קשורה ליכולתו של הפרט לזהות רמזים חברתיים או "לקרוא נכון" מצבים חברתיים. בהקשר המיוני, היכולת קשורה, בין היתר, למידה בה המועמד שם לב לרמזים המגיעים ממועמדים נוספים, מן המעריכים או מההקשר התרגילי הספציפי ("לקרוא מבין" <

3. מעניין כי בכל הקשר לתהליכי המיון הראשוני לצה"ל - לעתים קייים חשש הפוך, שמועמדים לשירות אשר יבינו את כללי המשחק יעדיפו "לשחק את המשחק" ההפוך, על מנת לפגוע בתהליך המיוני (faking bad).

רומים שונים (למשל: tapuz.co.il) תיאור של נבחנים שביצעו את המבדקים לקצונה, אשר כוללים גם צילוי- מי מסך מתוך המבחנים עצמם, על אף העובדה שנאסר עליהם השימוש בטלפונים ניידים בחדר הבחינה. אמנם האיסור הובהר לנבחנים היטב, אך בפועל הוא קשה ליישום ואכיפה מלאה. בספרו "חכמת ההמונים", מציג סורוביצקי (2005) את רשת האינטרנט כשירות המבוסס על חכמת ההמונים, בכך שבאינטרנט ניתן למצוא את התשובות לשאלות רבות, ואלו מגיעות מהמוני אתרים ומשתמשים שמפעילים ומרכיבים את הרשת. אם כן, ניתן לומר כי תופעה זו הינה תולדה של העולם הרשתי בו אנו חיים, ומהווה ניסיון ליצור "חכמת המונים" סביב תהליכי מיון, כאשר הפורומים השונים באינטרנט מהווים פלטפורמה לשיתוף ולאיסוף המידע.

סביב סוגיה זו עולה השאלה, עד כמה ניתן "לשמור בסוד" את תהליכי המיון הקיימים כיום, כמו גם באיזה שלב ההכנות הבלתי פורמליות חוצות את הגבול האתי והופכות לעבירה על החוק.

הסקירה שלעיל מדגימה את כמות תהליכי ההכנה למיונים המתקיימים מחוץ לצה"ל ובתוכו והיקפם. ברור כי מדובר בתופעה שמתרחבת עם השנים, וצפויה להת- רחב עוד יותר עם התגברות ההישגיות והמודעות החב- רתית לזכויותיו של הפרט, להוגנות ולשקיפות בתהלי- כים המתקיימים בצה"ל. התרחבות זו באה לידי ביטוי גם בהיבטים חקיקתיים, כגון חוק חופש המידע וחובת העברת חוות-דעת מיוניות לפרט המתמייך.

הכנות למיונים - משמעויות

ההכנות לתהליכי מיון מעוררות מחלוקת סביב מספר סוגיות, כגון ההשפעת ההכנה על היכולת למיין בצורה יעילה, התועלת של תוכניות הכנה עבור הפרט המתמייך, וסוגיות אתיות הנוגעות לנגישות הלא-שוויונית אליהן. בחלק זה של המאמר יוצגו סוגיות אלו וההשפעות השור- נות של ביצוע הכנות מזוויות ההסתכלות של הפרט ושל המערכת המבצעת את המיון.

השפעת ההכנות על תוקף המבחן: האם ההכנה פוגעת ביכולת למיין?

אחת הסוגיות המרכזיות סביבן נסוב הדיון המקצועי בכל הנוגע להכנות למיונים הינה סוגיית התוקף המיוני, או במילים אחרות, האפשרות למדוד את היכולת האמי- תית של הנבחן באמצעות כלי המיון.

חלק מתוכניות ההכנה עשויות לשפר באופן אמיתי את היכולת הספציפית הנמדדת במיון ובכך להביא לצייון גבוה יותר במבחן - ומאוחר יותר להצלחה גדולה יותר בביצוע התפקיד בפועל. לדוגמה, במיון לתפקידי הדרכה - אין ספק כי הכנה הכוללת מתן הזדמנות לפרט להתנ- סות בעמידה מול קהל ובהעברת הרצאה יכולה לסייע לו בתהליך המיון, ואף בתפקוד בפועל. במצב שכזה, תוקף המבחן ככל הנראה לא ייפגע.

ההכנות לתהליכי מיון מעוררות מחלוקת סביב מספר סוגיות, כגון השפעת ההכנה על היכולת למיין בצורה יעילה, התועלת של תוכניות הכנה עבור הפרט המתמייך, וסוגיות אתיות הנוגעות לנגישות הלא-שוויונית אליהן

► השורות"). חשוב להדגיש כי נמצא קשר מתון בלבד בין יכולת זו לבין יכולות השיבה כלליות ($r = -0.20$ לדרוג-מה, Jansen, Melchers et. al, 2010), כך שכל הנראה היכולת אינה קשורה לאינטליגנציה כללית.

[3] שלישית, הקריטריון הנקבע בכל תהליך הינו תלוי-הקשר ארגוני ספציפי, ועל כן היכולת עתידה להשתנות בהתאם למיון הספציפי אשר המועמד מבצע.

במחקרים העוסקים ביכולת לזהות את הקריטריון, מתבקשים מועמדים בתהליכי מיון לציין (מראש או כדי-עבר) אילו תכונות לדעתם מוערכות בתהליך המיון אותו הם עברו או עתידים לעבור. מאוחר יותר, נבחן הקשר בין מספר מדרי הערכה אשר זוהו נכונה על ידי המועמד לבין מידת ההצלחה בתהליך המיון, ובעיקר - בחינה של הזיהוי הנכון של מדרי הערכה כמשתנה מתווך לקשר בין ציון המיון להצלחה בתפקיד.

מטבע הדברים, הספרות מצביעה על קשר בין זיהוי נכון של מדרי הערכה לבין מידת ההצלחה בתהליך המיון ($r = 0.23$ עד $r = 0.49$). כאמור לעיל, ייתכן כי ממצא זה הינו מקור החשש בכל הקשור לתהליכי הכנה למיון ולחשיפת המועמד ל"סודות המיוניים": מועמד אשר מתכונן מראש ונחשף למדרי הערכה - יקבל ציון גבוה יותר במיון. עם זאת, ממצאי ההמשך הם המשמעותיים יותר בהקשר הנוכחי:

[1] ליכולת לזהות את הקריטריון קשר ישיר עם הצלחה בתפקיד (לדרוגמה, Jansen, Melchers et. al, 2010).

[2] קשר זה קיים אף מעבר לציון המיון של המועמד - מד או ליכולות החשיבה שלו, ומאפשר שיפור של תוקף תהליך המיון.

נוסף על האמור, מעניין לציין מחקר שנערך בחיל האוויר, במיון לצוות אוויר. במהלך המיון המועמדים נדרשים לעבור מבחני סימולציה ממוחשבים, הדרושים מה מועמד להטיס מטוס באמצעות סטיק ומצרת, לטוס על פי ציר ניווט ולהתמודד עם משימות תוך כדי טיסה. בשל החשיפה, ההולכת וגדלה, של בני הנוער למשחקי מחשב וסימולטורים מסוגים שונים, הוחלט לבחון באיזו מידה הניסיון במשחקי המחשב (המהווה מעין "הכנה" לתהליך המיון) משפיע על התפקוד במבחני הסימולטור במיון, וגם על ההצלחה בפועל בטיסה באוויר.

ממצאי המחקר מעידים כי ישנו קשר חיובי בין ההתנהגות המוקדמת בסימולטורים לבין הביצועים במבחני הסימולטור. במקביל, נמצא גם קשר בין ההתנהגות המוקדמת לבין הצלחה בטיסות בבית הספר לטיסה. ייתכן כי הניסיון (אימון מקדים) שיפור את היכולת האמיתית של המועמד. אפשרות אחרת היא שהמועמדים הגבוהים ביכולות הרל-וונטיות מצליחים ונהנים יותר ולכן עוסקים בשעות הפנאי בתחביב זה. כך או כך, המשמעות היא כי הניסיון המוקדם אינו פוגע בתוקף המיון (רויטר, 2014).

ממצאים אלו ואחרים מצביעים כולם על כך שלא רק שאין תימוכין מחקרניים לחשש מחשיפת מדרי הערכה

ממצאים אלו ואחרים מצביעים כולם על כך שלא רק שאין תימוכין מחקרניים לחשש מחשיפת מדרי הערכה בפני מועמדים בתהליכי מיון, אלא שחשיפה זו, בליווי הכנה ראויה של המועמדים בהתאם למדדים, יכולה לשפר את תפקודם של המועמדים במיון ומאוחר יותר אף בתפקיד בפועל



ההבטחה של מכוני ההכנה המסחריים לשיפור של מאות נקודות במבחן. בנוסף, נמצא כי המתכוננים למבחן ה-GRE קיבלו בחלק האנליטי שלו ציונים גבוהים בהשוואה לאלה שלא התכוננו כלל, אך ההבדל בין הכנה באמצעות קורס לבין לימוד עצמאי מספרים עמד על 13 נקודות בלבד (Powers, 2012).

בהקשר זה, המרכז הארצי לבחינות והערכה בוחן לאורך השנים את התועלת המופקת מקורסי ההכנה לבחינה הפסיכומטרית, לעומת שיטות אחרות להכנה, דוגמת למידה עצמאית מספרים, ממבחנים קודמים או באמצעות תוכנות מחשב.

במחקר שהתמקד בבחינת תועלת קורסי הכנה מסחריים לבחינה הפסיכומטרית בהשוואה להכנה עצמית בקרב נבחני עברית וערבית, לא נמצא קשר מובהק בין השתתפות בקורס ובין הציון בבחינה בקרב נבחני עברית. בקרב נבחני ערבית, נמצא קשר חיובי חלש בין השתתפות בקורס לבין הציון, כאשר משתתפי הקורס קיבלו בממוצע עשר נקודות יותר ממי שהתכונן באופן עצמאי. המחקר מצא גם כי לנבחנים בבחינה חוזרת בעברית, הקורס תרם בממוצע כשש נקודות לפני הבחינה הראשונה וכ-24 נקודות לפני הבחינה השנייה, ואילו לנבחנים בבחינה חוזרת בערבית, תרומת הקורס, מעבר להכנה עצמאית, נאמדת בכ-13 נקודות בשני המקרים. כאמור, אין מדובר בשיפור של מאות נקודות בציון המבחן גם כשמדובר על הכנה לבחינה הפסיכומטרית (גולדצויג, אורן וסער, 2014).

מקרה בוחן מבדקי הקצונה בצה"ל

מדור מבדקי קצונה הינו תחנת המיון הצה"לית האחרונה והמחייבת טרם יציאתו של מועמד לקצונה. סוללת כלי המיון במבד"ק כוללת מבחני יכולת, שאלונים אישיותיים וראיון עם פסיכולוג. בסוף יום המבד"ק ממלאים המועמדים שאלון קצר למועמד, אשר בו הם מדווחים על תהליכים פיקודיים וארגוניים שעברו כחלק מתהליך המיצוי לקצונה. לדוגמה, מאיזה שלב בשירות החלו לשוחח עמם על האפשרות ליציאה לקצונה, מהם המסרים אשר הועברו להם לקראת היציאה לקצונה ועוד. אחת השאלות עליהן מדווחים המועמדים, נוגעת בתהליך ההכנה שהתקיים לקראת ההתייצבות לביצוע המבד"ק. ליתר דיוק, המועמדים נשאלים האם בוצעה הכנה לקראת

בפני מועמדים בתהליכי מיון, אלא שחשיפה זו, בליווי הכנה ראויה של המועמדים בהתאם למדרים, יכולה לשפר את תפקודם של המועמדים במיון ומאוחר יותר אף בתפקיד בפועל. כמו כן, ההכנה יכולה להעלות את יעילותו של תהליך המיון בכללותו ואת איכות התפקוד של הארגון כולו.

תועלת ההכנות למיונים לפרט המתמין

מטבע הדברים, מוקדשת תשומת לב רבה לעניין ההכנה נות מצד הנבחנים עצמם, מתוך רצון להבטיח מוכנות מיטבית לביצוע כל מבחן שהשלכות הציון שלו משמעותיות עבורם (Powers, 2012). סוגיה זו מביאה את הנבחנים להשקיע זמן, מאמץ ולעיתים גם לא מעט כסף בקורסי הכנה למבחנים מסוג זה.

לדוגמה, על אף העובדה שמטרת הבחינה הפסיכומטרית הינה לבחון יכולות אקדמיות שמתפתחות לאורך זמן, ולכאורה לא ניתן לרכוש אותן באופן מיידי, נמצא כי הרוב המכריע של הנבחנים נעזר בהכנה מיוחדת לקראת הבחינה. מנתוני המרכז הארצי לבחינות והערכה עולה כי כ-98 אחוז מהנבחנים השתמשו לפחות באמצעי הכנה אחד וכ-84 אחוז התכוננו באמצעות קורס הכנה מסחרי. השימוש בקורסי הכנה הולך ומתרחב ועלות ההשתתפות עשויה להגיע לאלפי שקלים לנבחן.

לאור השימוש הנרחב בקורסי הכנה ועלותם הגבוהה, מעניין לבחון את התועלת האישית הקיימת לפרט מהשתתפות בקורסי ההכנה, או מקיום הכנה מסוגים שונים בכלל. שאלה זו תיבחן להלן באמצעות מקרי בוחן: ציון הפסיכומטרי בישראל וציון ה-SAT בארה"ב, וציון המברקים לקצונה בצה"ל.

מקרה בוחן ה-SAT והמבחן הפסיכומטרי

מספר מחקרים שבחנו את תועלת ההכנה לבחינות למידת כושרי למידה נערכו בארה"ב על ציוני מבחן ה-SAT (Scholastic Assessment Test), המשמש למיון אוניברסיטאות ומכללות. הספרות המחקרית בנושא מעידה כי תועלת ההכנה לציון המבחן הינה כ-30 נקודות בממוצע בלבד (Briggs, 2001; Powers, 2012; Buchmann, Condron & Roscigno, 2010; Montgometry & Lilly, 2012). נתון זה מפתיע לאור

רצון הנבחנים להבטיח מוכנות מיטבית לביצוע כל מבחן שהשלכות הציון שלו משמעותיות עבורם, מביא אותם להשקיע זמן, מאמץ ולעיתים גם לא מעט כסף בקורסי הכנה למבחנים מסוג זה

טבלה מספר 1: התפלגות ציוני מבד"ק בחלוקה לסוגי ההכנה לקראת ביצוע המבדקים

גובה	בינוני	נמוך	דחייה	לא ביצעו הכנה
14%	54%	26%	6%	לא ביצעו הכנה
14%	57%	24%	5%	הכנה כולל תיאור סדר היום והמבחנים
13%	51%	25%	11%	הכנה כולל מהות המבחנים וכיצד לענות

▶ ראת יום המבד"ק וכמידה והתקיימה - מה הייתה מהותה (שאלה "סגורה" בעלת מספר אפשרויות תשובה). את אפי שרריות התשובה בשאלה זו ניתן לחלק לשלוש קבוצות: לא בוצעה הכנה, בוצעה הכנה הכוללת תיאור סדר היום והמבחנים באופן כללי, או בוצעה הכנה שכללה שיחה על מהות המבחנים וכיצד לענות עליהם.

מניתוח תשובות של מועמדים אשר התייצבו לביצוע מבד"ק בין השנים 2013-2015, עולה כי אחוז גדול יח"סית, כ-25 אחוז, מדווחים על כך שלא בוצעה הכנה כלל לקראת המבד"ק. לעומת זאת, כ-60 אחוז עברו הכנה שכי ללה תיאור סדר היום והמבחנים, וכ-15 אחוז עברו הכנה שכללה תיאור מהות המבחנים והמלצות כיצד לענות על שאלות שונות במבד"ק.

מעניין לבחון את הקשר בין סוג ההכנה אותה עבר המועמד לבין הציון אותו קיבל במבד"ק.

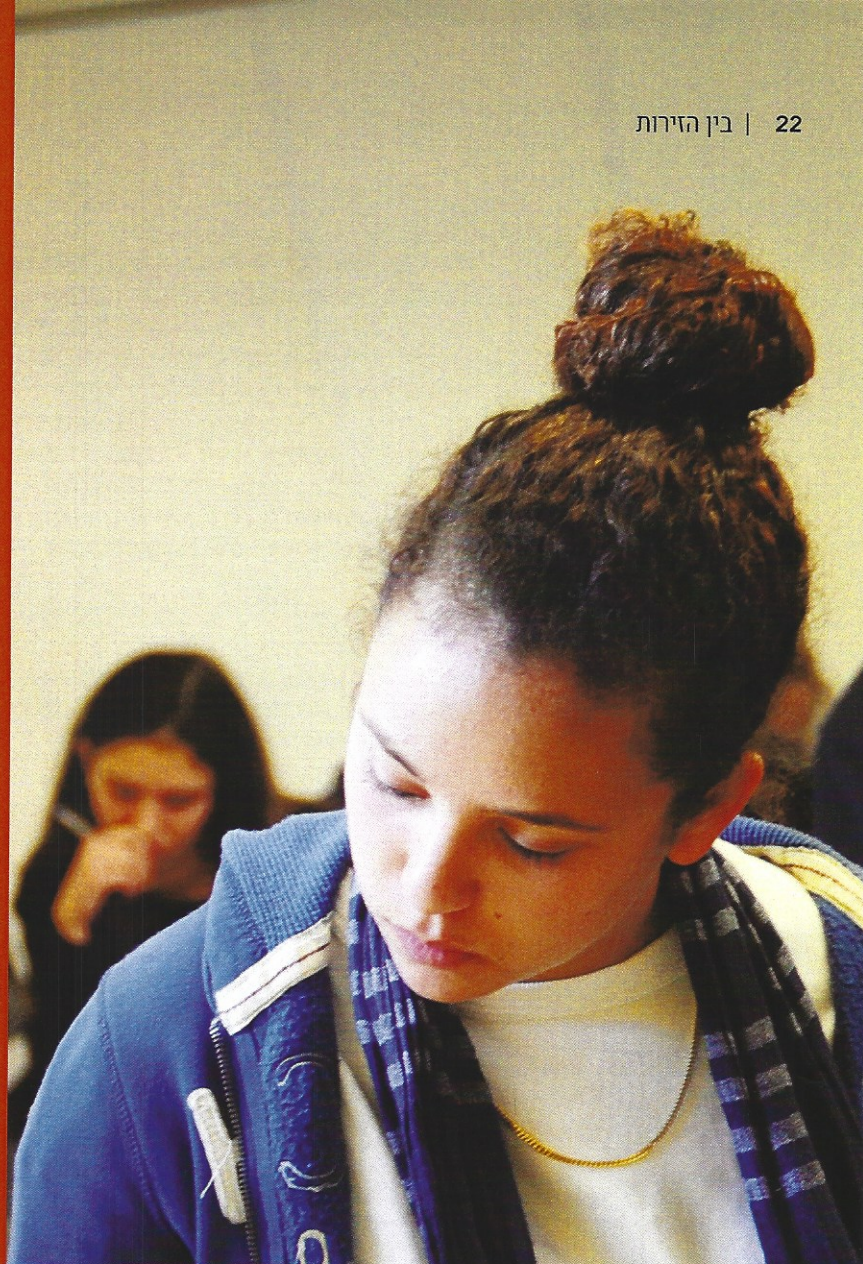
לצורך הבחינה, חולקו ציוני המבד"ק לארבע קטגוריות שונות: ציון רחייה (אינו מאפשר יציאה לקצונה), ציון נמוך, ציון בינוני וציון גבוה. בטבלה 1 (ראה בעמוד הקודם) מוצגת גת התפלגות הציונים במבד"ק בהתאם לסוג ההכנה אותה עברו המועמדים. לצורך הבחינה, נלקח מדגם חלקי של 4,124 מועמדים מן האוכלוסייה הרגילה במבד"ק.

הנתונים מן הטבלה מעלים, כי בדומה למחקרים שנ"סקרו לעיל על תהליכי ההכנה למבחנים הפסיכומטריים ול-SAT, לא עולה עדות ברורה או חד-משמעית לתרומת ההכנות למבד"ק למידת ההצלחה במבחנים. יתרה מזאת, עולה באופן מפתיע אך מעניין ורלוונטי לדיון סביב סוגי ההכנות והשפעתן על הצלחת המועמד, כי מועמדים אשר עברו הכנה הכוללת תיאור מהות המבחנים והמלצות או שיח סביב הדרך ה"טובה" לענות על שאלות שונות במבד"ק (אסטרטגיות ו"טיפים") - קיבלו ציונים נמוכים יותר במב"חנים (אחוז גבוה יותר נדחו על ידי הפסיכולוגים).

ייתכן כי ממצא זה קשור לכך שמועמד אשר "מודקלם" מידע אשר הועבר לו במבחנים הפסיכולוגיים או אל מול הפסיכולוג המראיין אותו במבד"ק, נתפס כפחות "אותנטי" או כקלישאה המוכרת בשלב ההכנה למיון - עדיף "להיות עצמך", על מנת שלא תיתפס כמי ש"משחק משחק" במי קום "להביא את עצמו" לתהליך המיון. ממצא זה אף מע"מיד בסימן שאלה את התאמתם של קורסי הכנה או תהליכי הכנה המסייעים למועמד בלימוד של "טריקים" לתפקוד נכון בתרגילים שונים במהלך ימי מיון. עם זאת, יש לסייג ולומר כי ייתכן גם שמועמדים למיון אשר "צורכים" הכנות המספקות למועמדים את אופן התשובה ה"נכונה" במיון הינם מועמדים בעלי מאפיינים אישיותיים ותפקודיים הק"שורים להצלחה מועטה יותר במיון (לדוגמה, חוויי חרדה גבוהה יותר לקראת המיון, חשים חוסר ביטחון לגבי מידת התאמתם לתפקיד).

הממצא המוצג לעיל, כמו גם ממצאים נוספים שהוצגו על אודות מבחן ה-SAT, מרמזים על כך שההכנה למיון ככל הנראה משרתת צורך ב"הרגעה" של מועמדים והפי"חתת חוסר הוודאות ומפלים הלחץ והחששות, אולם לא

נמצא כי מועמדים אשר עברו הכנה הכוללת תיאור מהות המבחנים והמלצות, או שיח סביב הדרך ה"טובה" לענות על שאלות שונות במבד"ק (אסטרטגיות ו"טיפים") - קיבלו ציונים נמוכים יותר במבחנים



הנחיות כמה שיותר ברורות במסגרת ההנחיות המקצועיות לתחום מדעי ההתנהגות. דוגמה לכך היא ההנחיה לניהול מיון פסיכולוגי-תעסוקתי אשר נכתבה כהק"א (הוראת קבע אכ"א) בימים אלו בממד"ה, וכוללת התייחסות לסודיות כלי המיון והנתונים (לדוגמה, "סגל המיון יימנע מהעברת מידע על מערכת המיון... לכל גורם שאינו מוסמך לכך" וטופס החתמת סודיות). נדמה, אם כן, כי התרחבות התור פעה, מחייבת את גורמי המקצוע לעסוק בהגדרת הגבולות באופן ברור ככל שניתן. עם זאת, טרם הוגדר ה"פורמט" של הכנה העומדת בכללים אלו.

נגישות של ההכנות למיונים

ערכות וקורסי ההכנה לצו הראשון הקיימים בגופים האזרחיים, עולים למועמדים סכומי כסף לא מבוטלים, בין 189 ₪ ל-600 ₪ (אתר מאקו, mako.co.il). כשמדובר בבנינוער אשר ככלל אינם מפרנסים את עצמם, ובמשפחות רבות אשר לחלקן אין המשאבים הכלכליים הנדרשים, מעורר הדבר מטבע הדברים דיון סביב ההוגנות ושוויון ההזדמנויות בנושא. לדוגמה, "קצת לא צודק שרק מי שיש לו לבחור בעצמו יכול להשתתף..." (mako.co.il). דוגמה מעניינת לדיון אתי סביב הנגישות לקורסי ההכנה ניתן למצוא בהקשר של מבחני מיון לתלמידים מחוץ ננים בבתי הספר. כתבה שפורסמה בשנת 2014 (ynet.co.il) דנה בקורסי ההכנה לקראת מבחנים אלו, אשר על-תם 1,700 ₪ ויותר. הטענה הראשונה הינה כי לא נמצאה הוכחה ברורה לכך שקורסים אלו אכן מסייעים לתלמידים (בדומה לאמור לעיל לגבי הכנות למיונים בכלל). טענה שנייה ומרכזית יותר בכתבה עוסקת באתיקה שבקיום קורסי ההכנה, ובכך שקורסים אלו נגישים לאוכלוסיות עשירות בלבד, תוך העלאת טענה כלפי מערכת החינוך על שאינה מאפשרת שוויון והוגנות לכלל האוכלוסיות בסיכויי התלמידים להיות מאובחנים כמחוננים.

טענה דומה ניתן להעלות כמובן בהקשר להכנות למיונים בצה"ל. אף על פי שההכנות בצה"ליות הפורמליות שתוארו במאמר זה הינן ללא תשלום, עולה שאלה לגבי מידת ההוגנות ונקודות הפתיחה השונות של מועמדים לשירות אשר יכלו "להרשות לעצמם" ועברו הכנה "אזור-חית" למיונים, בהשוואה לאלו שלא קיבלו הכנה דומה. טענה זו מתחדדת אם ננתח את הסוגיה ביחס לתפקידו של צה"ל כחלק מהחברה הישראלית ולקראת החיים האזרחיים, כ"צבא העם" המאפשר הזדמנות שווה לכלל המתגייסים, או כפי שניתן לנסח זאת במונחים סוציולוגיים "לכל יהיה מוסד שמחזק את הריבוד הקיים" (סמוחה, 1984). על אף שאין הוכחה חד-משמעית לשיפור בביצוע המיון לאחר הכנה, נראה כי יש מקום לחשיבה ארגונית על הדרך המיטבית להתנהל מול פער זה, תוך התייחסות לגבולות האתיים שהוזכרו מחד ושמירה על הוגנות מול כלל האוכלוסיות מאידך.

סיכום - להכין או לא להכין? להכין!

תהליכי הכנה לקראת מיונים בצה"ל היו קיימים

בהכרה משפרת ביצועים של מועמדים בתהליך המיון בפועל.

סוגיות אתיות - ההכנות למיונים

בהקשר האתי של קיום הכנות למיונים, ניתן לדון הן בגבולות האתיים של תהליכי ההכנה, והן בנגישות ההכנות לאוכלוסיות השונות.

גבולות אתיים - הכנות למיונים

בשנת 2014 שודרה בתוכנית "המקור" כתבת תחקיר אשר עסקה במיון הראשוני לצה"ל. חלק משמעותי מהתוכנית עסק ב"הכנות" שונות המתקיימות לקראת ההתייצבות לביצוע הצו הראשון. אחת הדוגמאות שהובאו הינה הכנה א-פורמלית המתקיימת לקראת ביצוע מבחני הדפ"ר וראיון הצד"כ (ציון דירוג כללי, ראיון אותו עוברים מועמדים לשירות בצו הראשון). ב"הכנה" זו נחשפו קצינים לשעבר במערך המשא"ן ומד"ה בצה"ל, אשר תדרכו את המועמדים בפירוט לגבי השאלות המדויקות הנשאלות בראיון, ויתרה מכך, אף הציגו בפניהם תשובות אפשריות לשאלות השור, נות, אשר יאפשרו למועמדים לקבל ציון גבוה יותר.

תהליכי הכנה כגון אלה, הכוללים חשיפת המועמד לפורמט המלא של המבחנים במיון ומתן טיפים ו"טריקים" כיצד לעבור את תהליך המיון בהצלחה, ללא ספק חורגים מהגבולות האתיים של הכנות למיונים. אלו פוגעים לא רק ביכולת להעריך נכונה את יכולותיו של הפרט ולמיינו ולשכנע לתפקיד המתאים לכישוריו וליכולתו, אלא גם ביכולתו של צה"ל (וכל ארגון אחר) לבחור את המ"תאימים ביותר לשורותיו, או לשבח את המתאימים ביותר לתפקידים השונים. מעבר לאמור, ברור כי הכנה מסוג זה לכל הפחות מאתגרת את הגבולות האתיים המוגדרים בקוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל (2004).

במרבית המקרים, הגבולות האתיים להכנה ברורים פחות. לדוגמה, האם לחשוף בפני המועמדים את מבנה יום המיון וקיומם של תרגילים קבוצתיים, או לפרט גם את סוגי התרגילים והזמן המוקצה להם? האם לחשוף מה נמדד ביום המיון, או לתאר איזה כלי מיון שם דגש על איזה מדד ספציפי? כל סוג של הכנה מציג אפשרויות שונות של תשובות לשאלות אלו, אך ברור כי הגבולות האתיים לסוגיית ההכנות אינם ברורים דיים כיום.

קוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל (2004) מגדיר תחת הסעיף "אבחון והערכה - סעיף שמי-דה על ביטחון מבחן", כי "פסיכולוגים לא יעשו שימוש במבחנים באופן שעלול לפגום בתקפותם ובמהימנותם, ובכלל זה יימנעו ממתן תוצאות אבחון גולמיות... פסיכולוגים לא יכינו נבדקים לקראת אבחון פסיכולוגי כדי לפגוע בתקפותם ובמהימנותם של כלי האבחון". נראה כי הגדרה זו הינה רחבה ומכלילה, ויש מקום לדון בה בהקשר שר לסוגי ההכנות שנדונו במאמר זה. אין ספק כי הסוגיה האתית הינה מרכזית בחשיבה ובדיון על ההכנות למיונים, ועל אף האחריות המקצועית הברורה של הפסיכולוגים הממיינים שלא לעשות שימוש לרעה במידע ובידע שנרכש במהלך העבודה המקצועית, ישנה חובה מקצועית להגדיר

תהליכי הכנה כגון אלה, הכוללים חשיפת המועמד לפורמט המלא של המבחנים במיון ומתן טיפים ו"טריקים" כיצד לעבור את תהליך המיון בהצלחה, ללא ספק חורגים מהגבולות האתיים של הכנות למיונים

► ככל הנראה גם בעבר, אולם אין ספק כי תהליכים אלו "תפסו תאוצה" והתפתחו רבות בשנים האחרונות. על פי אתר מאקו (mako.co.il), מנתוני מכון "הרס" עולה כי בארבע השנים האחרונות הוכפלה פי עשרה כמות המועמדים ששילמו על השתתפות בתהליכי הכנה למיונים בצה"ל.

התפתחות זו קשורה ודאי לשינויים העוברים על החברה הישראלית. לדוגמה, ההתרחבות הבלתי מוגבלת של השימוש באינטרנט מסייעת לתהליך, כשמידע מכל סוג נמצא זמין תחת ידיו של המועמד המתייצב לביצוע תהליך מיוני. בנוסף, ההתפתחות קשורה גם לתפיסת "הפרט במרכז" ותמורות ביחס הפרט כלפי ה"ממסד", בין היתר המעבר מהישענות ואמון בממסד, לצורך הולך וגובר "לסמוך על עצמך".

התפתחות והתרחבות תהליכי ההכנה בולטות במיוחד בהסתכלות על גופים אזרחיים המכניסים מועמדים לשירות לקראת הגיוס לצה"ל. ראשית, נראה כי הבולטות בגידול בהכנה לקראת מיוני צה"ל בשלבים השונים מצביעה על כך שהשירות בצה"ל עדיין משמש ונתפס כ"מקפצה" להשתלבות מיטבית בשוק התעסוקה ובחיים האזרחיים. מבחינה זו לפחות, ניתן לומר כי מרכזיותו של צה"ל בעיני האזרח נותרת בעינה. כמו כן, גידול זה מצביע על כך שהאפשרויות שמציע הצבא באופן פורמלי אינן מספקות עבור המועמדים.

שנית, אין להתעלם גם מכך, שבעשור האחרון חלו שינויים במערכת הצבאית, אשר יכולים להשפיע על חלק מן המועמדים והמועמדות לשירות ועל תפיסתם את השירות הצבאי כ"ערוץ תעסוקתי". לדוגמה, המיון התעסוקתי המטכ"לי (המא"ה) ומרכזיותו, ופתיחת עוד ועוד מקצועות ותפקידים שאינם אחימתיים אלא טכנולוגיים או מקצועיים. תפיסת השירות הצבאי כשירות "מקצועי" - יכולה גם היא להביא עמה צורך הולך וגובר של היערכות לקראת תהליכי המיון, בדומה למתרחש בשוק האזרחי.

בנוסף, עתירת חופש המידע (2008) חייבה את צה"ל לחשוף בפני המועמדים לשירות את נתוני הדפ"ר והקב"א שלהם, ולמעשה נפתח הצוהר הראשוני לחיבורו של הפרט לתהליכי המיון הצה"ליים. מטבע הדברים, עתירה זו, המשקפת תהליכים חברתיים, משפיעה גם ברמה הפנים-צה"לית. נראה כי הארגון הצה"לי, ואיתו גם גורמי המקצוע בתחום מדעי ההתנהגות, מביעים רצון הולך וגדל בשיתופו של הפרט ובסיוע להכנתו לקראת תהליכי המיון (והגיוס והשירות) לצה"ל. דוגמאות לתהליכים אלו הובאו לעיל, וייתכן כי קיומם של תהליכי הכנה אלו ברמה הפנים-צה"לית הינם המשך למגמה שהחלה בחברה ומחלחלת לארגון הצבאי.

בהמשך לאמור, נראה כי הגידול במספר ההכנות הקיימות לקראת תהליכי המיון השונים (לצה"ל ובכלל) כתוצאה מהמגמות החברתיות ומרכזיותו של הפרט, מחייב אותנו לשינוי בתפיסה המקצועית. השאלה אינה



עוד "להכין או לא להכין", אלא שאלות רבות ומורכבות יותר - מה משרתת ההכנה למיון? מהי הדרך הנכונה לבצע הכנה לקראת התהליכי מיון? מה עלינו לכלול בתהליך ההכנה על מנת שיהיה יעיל? מהם הגבולות האתיים של הכנות אלו? הספרות המקצועית אינה מציעה פתרון חד-משמעי לסוגיה, ולהלן יוצעו מספר שיקולים ונקודות לחשיבה על שאלות אלו.

ראשית, נכון לחשוב על מה משרתת ההכנה. בפועל, נראה כי ההכנות לתהליכי המיון השונים נובעות בראש ובראשונה מהרצון של המועמדים לדעת מה צפוי להם ביום המיונים בו הם עתידים להשתתף. הצורך להכיר את המבנה הכללי של המיון, ובאופן ספציפי יותר את סוגי התרגילים והשאלות אשר ידרשו לעמוד בפניהם במהלך המיון, נובע מתוך החשש מפני חוסר ודאות וכמובן מתוך הרצון להצליח. כפי שהוזכר, לא תמיד ההכנות מסייעות בכך, ולעתים אף פוגעות בתוצאה הרצויה, אך הצורך להפחית את החרדה מפני הלא נודע גדול, ומביא מורעמדים להשקיע מזמנם ומכספם לטובת ההכנות. לאור האמור, נכון יהיה לחשוב על מבנה הכנה אשר מספק את הצורך להפחית חוסר הודאות מצד אחד, ומאפשר למועמד להתנהג בצורה אותנטית ולהביא את עצמו לידי ביטוי במהלך המיון מצד שני.

מעבר לכך, כפי שהוזכר לעיל, ישנם שלושה סוגי הכנות. אז מהי ההכנה הנכונה? נראה כי השיטה של מתן הוראות כלליות והיכרות כללית עם המבחן והקריטריון הנמדד עשויה לשפר את תוקף כלי המיון, תוך מתן מידע שיאפשר לנבחן להבין לקראת מה הוא הולך ולהכין את עצמו מבחינה מנטאלית לתהליך המיון. עם זאת, הקניית אסטרטגיות להתמודדות במיון, המספקת למועמדים "טריקים" ותשובות "נכונות" מתוך רצון לשפר את הביצוע במבחן, עשויה להביא דווקא לביצוע פחות טוב ולפגוע בהישגיו של הפרט במיון (לדוגמה, במקרה של מבחני מצב וראיונות), או להביא לעלייה לא "אמינית" בציוניו (לדוגמה, במקרה של מבחני יכולת שכיחית). בשל כך, קורסים אלו גם ישפיעו לרעה על תוקף המבחן. מנגד, הכנה "נכונה" הינה הכנה אשר חושפת את המועמד למבנה המיון ומאפשרת לו להתנסות ולתרגל את יכולותיו בתחום ("היכרות עם המבחן"), אשר תביא לעלייה "אמיתית" בהישגיו הפרטי. יש לשים דגש רב על הגבול האתי הנדרש, כמתואר בהמשך.

לאור האמור, נכון יהיה לחשוב על מבנה הכנה אשר מספק את המידע הנדרש למועמדים (קרי, "מתן הוראות כלליות" והיכרות עם המבחן), ובכך מפחית השפעה של משתנים מתערבים (כמו חרדה וניסיון להרשים) וכן משפר את הביצוע בפועל. הכנה מסוג זה יכולה לסייע רבות, ובאופן ספציפי גם לאוכלוסיות מיוחדות כגון בני העדה האתיופית או חרדים. בקרב אוכלוסיות אלו, הפערים התרבותיים עשויים לפגוע ביכולת לממש את הפוטנציאל בעת ביצוע המיון, ונראה כי הכנה המספקת היכרות עם המבחן, ומותאמת למאפיינים הייחודיים של

האוכלוסייה, תשפר הן את ההישגים במיון והן את ההצלחה בביצוע התפקיד בפועל.

ביחס לשאלה מהם הגבולות האתיים לביצוע הכנה? מובן כי חשיפה של תוכן ספציפי של מבחנים או תרגילים אינה אתית. כמו כן, ברור שמתן מידע לגבי תשובות רצויות לשאלות, תוך עידוד המועמד לתת מידע שאינו אמיתי, גם הוא אינו עומד בגבולות האתיים הנדרשים. עם זאת, נכון יהיה לחשוב על מבנה הכנה שיאפשר חשיפה מבלי לכלול פרטים ספציפיים לגבי כלי המיון, מבלי לחשוף את ממדי ההערכה ומבלי לתת "טריקים" שעלולים לגרום נזק למועמדים.

פרסום פורמלי של מבנה המיון, תוך מתן יכולת להכיר את ההוראות למבחנים ולהתנסות בסוגי פריטים, מתן מידע לגבי סוגי שאלות שעשויות להישאל במהלך המיון ותרגילים דומים דרכם ניתן להבין למה לצפות, כמו גם פרסום של פרופיל התפקיד אליו ממיינים, מהווים מעין "הכנה מנטאלית" לתהליך המיון. הכנה מסוג זה עשויה לספק את הצורך של המועמד לקבלת מידע ועצות לגבי התנהגות רצויה או לא רצויה במיון.

ולאן הולכים מכאן?

במבט לעתיד, נראה כי ככל שהצבא יספק אפשרויות הכנה למיונים השונים באופן פורמלי ומוסדר, הנגיש לכלל האוכלוסייה, וככל שהכנות אלו יהיו מפורטות ומעמיקות יותר, הן יוכלו להוות אלטרנטיבה ראויה ומספקת לקורסי ההכנה הבלתי פורמליים. אנו כאנשי מקצוע נדרשים ליתר מעורבות בהגדרה ובהנחה של הפעילות ה"לית" סביב הכנות למיונים. מעורבות זו יכולה להפחית את הבעיות האתיות, בד בבד עם התחשבות במגבלות המקצועיות הנדרשות.

בהתאם לסקירה שלעיל, מיסוד ההכנות ככאלה הכוללות מתן הוראות כלליות למועמדים ומאפשרות היכרות עם המבחנים השונים - יאפשר "שליטה" טובה יותר של אנשי המקצוע בתוכני ההכנות, הזדמנות שווה לכלל המועמדים, ואפילו הגברת יעילות המיונים.

על כל פנים, במידה ולא תשתנה התפיסה המקצועית בתחום - עלולים אנו להגיע למצב בו ההכנות השונות יצאו מחוץ לממדים שאינם ניתנים ל"שליטה", ויפגעו ביכולתנו להתאים בין הפרט ויכולותיו לתפקיד אליו ישובץ.

בסופו של דבר, נראה כי השאלה היא לא "האם להכין או לא" אלא "כיצד להכין". נכון יהיה לעודד את גורמי המקצוע לבנות את תוכניות ההכנה המקיפות ביותר, המעמיקות ביותר והמקצועיות ביותר עבור המועמדים, גם אם בהמשך יהיה צורך להתאים את כלי המיון למועמדים בעלי "חכמת מבחנים" גבוהה יותר.

⊗

**במבט לעתיד,
נראה כי ככל
שהצבא יספק
אפשרויות הכנה
למיונים השונים
באופן פורמלי
ומוסדר, הנגיש
לכלל האוכלוסייה,
וככל שהכנות
אלו יהיו מפורטות
ומעמיקות יותר,
הן יוכלו להוות
אלטרנטיבה ראויה
ומספקת לקורסי
ההכנה הבלתי
פורמליים**

מקורות

גולדצויג, א., אורן, כ., וסער, י. (2014). התועלת של קורסי הכנה מסחריים לבחינה הפסיכומטרית בהשוואה להכנה עצמית, בקרב נבחני עברית וערבית. המרכז הארצי לבחינות והערכה. דוח המרכז 405.

דרוק, מ., וטמיר, ר. (2009). הערכה בצה"ל - תפיסה, הנחיות וכלי הערכה. ממד"ה.

הרשקוביץ, ש. (2014). הדור הבא ישן בחדר הסמוך: פענוח סוציו-תרבותי של דור ה-Y. משרד הכלכלה.

ויינשטיין, מ. (2016). הנחיות לניהול מיון פסיכולוגי-תעסוקתי. במסגרת הק"א, טרם פורסם.

סורוביץקי, ג'. (2005). חוכמת ההמונים. הוצאת כתר.

סמוחה, ס. (1984). עדתיות וצבא בישראל: תזות למחקר ולדין. מדינה, ממשל ויחסים בינלאומיים 5-32: 22.

רויטר, ע. (2014). אין חכם כבעל ניסיון? השפעת ניסיון במשחקי מחשב וסימולטורים על המיון לצ"א. בתוך: חוקרים צוות אוויר - אוגדן מחקרי המיון לצ"א.

ריבנאייבהיר, ש., ואביר, מ. (2014). בין המדינה וביני - מורכבות שיח השירות בקרב בני הנוער בעידן של שינויים ערכיים. בין הזירות 12-41:28.

Briggs, D.C (2001). The Effect of admission test preparation: Evidence from NELS:88. *Chance* 14 (1), 10-22

Buchmann, C., Condron, D.J., & Roscigno, V.J. (2010). Shadow education, American Style: Test preparation, the SAT and college Enrollment. *Social Force* 89 (2), 435-461.

Jansen, A., Melchers, K. G., König, C. J., Kleinmann, M., Brändli, M., Fraefel, L. (2010). Candidates who correctly identify situational demands show better performance. Paper presented at the 25th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Kleinmann, M., Ingold, P. V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. G., & König, C. J. (2011). A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 1, 128-146

Messick, S. (1982). Issues of effectiveness and equity in the coaching controversy: Implications for educational testing and practice. *Educational Psychologist*, 17, 67-91.

Montgomery, P. & Lilly, J. (2012). Systematic reviews of the effect of preparatory courses on university entrance examinations in high school-age students. *International journal of social welfare*, 21, 312*.

Powers, D.E. (2012). Understanding the Impact of Special Preparation for Admissions Tests. ETS research Report No. RR 5-12, ETS R&D Scientific and policy Contributions Series No. SPC 2-12.

Ryan, A.M., Ployhart, R.E., Greguras, G.J., & Schmit, M.J. (1998). Test preparation programs in selection context: self-selection and program effectiveness. *Personnel psychology*, 51 (3), 599-621.



