**'הערכת בכירים' האם ניתן למדוד הצלחה כשעוסקים בדרגים הבכירים ביותר בצה"ל?**

**יותם אמיתי**

**דצמבר 2016**

**כללי**

מקרה א': לפני שנים הזדמן לי לשמוע אדם שנשא במשרה בקרבת ראש ממשלת ישראל, שחזר וטען כי מדובר ב"ראש ממשלה מצוין". לשאלתי על בסיס מה הוא מסוגל לקבוע שמדובר בראש ממשלה מצוין, הוא ענה: "כולם אומרים".

מקרה ב': בחלק מהמקרים בהם נכחתי בדיוני שיבוצים אצל אחד האלופים במטה הכללי, התקיים ריטואל במסגרתו היתה קצינה בדרגת סגן-אלוף יוצאת מהדיון ואומרת בהתפעלות: "איזה תותח האלוף הזה".

גם בלי לבדוק לעומק האם ראש הממשלה המדובר אמנם הצטיין בתפקידו, והאם האלוף המוזכר הוא אכן תותח - מקרים אלה ואחרים מלמדים דווקא על הקושי להעריך הצלחה בדרגים ובתפקידים בכירים מאד, בעיקר כשמתבססים לצורך כך על שמועות ותחושות סובייקטיביות ולא על מידע הניתן לבחינה.

'הצלחה' הוא מושג חמקמק, בעיקר כשאין בו קריטריונים אחידים וברורים, אלא פרשנות סובייקטיבית של העוסקים בו. כך, למשל, אנשים נוטים לייחס הצלחה למי שמגלה כלפיהם נאמנות (או שנהנה מנאמנותם) או לזה שאותו הם בחרו (או שהם נבחרו על-ידו), ובאופן כללי - לאלה שהם רוצים בטובתם.

אם נתמקד בדוגמה של צה"ל, ארגון שהליך הקידום בו שיטתי ומקצועי באופן יחסי, נגלה כי אכן מדובר בהליך ראוי, כל עוד הוא אינו עוסק בדרגים הבכירים ביותר (מתת-אלוף ועד לרמטכ"ל). עד דרג האלוף-משנה (כולל) מבוסס הליך השיבוץ בצבא על מידע הערכתי רב הקיים בארגון, המשמש את מקבלי ההחלטות והמאפשר להם לתמוך את בחירותיהם בנתונים מדידים ותקפים. ברם, דווקא בדרגים הבכירים ביותר, הליך קבלת ההחלטות פחות מושתת על מידע, ומבוסס על העדפות אישיות והיכרות קודמת עם המועמדים.

הטיעון המקובל להיעדר צורך בנתונים תומכים בשיבוץ של בכירים בארגון, הוא שבדרגים אלה קיימת היכרות רבה של מקבלי ההחלטות עם המועמדים, עד שאין צורך במידע נוסף לגביהם. אולם עדיין עולות כאן השאלות - כיצד ניתן לבחון הצלחה בדרגים הבכירים ביותר בארגון, והאם הצלחה בתפקידים קודמים היא ערובה להצלחה גם בדרג הבכיר יותר?

לכאורה מדובר בשאלה טריווילית שכן מפקד אמור לדעת להעריך נכונה את תפקוד פקודו הישיר, גם כשמדובר בדרגים הבכירים ביותר. אלא שאם נחזור לדוגמה של צה"ל, מדידת ההצלחה בדרגים הבכירים ביותר (אלוף משנה-רב אלוף) מכילה שני אפיונים השונים מהמדידה המתבצעת בדרגים נמוכים יותר:

א. היא מתבצעת במרחב פוליטי מורכב, בו גוברת נטייה להכליל שיקולים זרים בהערכה אנשים, ולעסוק ביצירה ושיווק של דימויים, לא פחות מאשר בבחינה אובייקטיבית של יכולות ותפקוד.

ב. היא כמעט שאינה מבוססת על נתונים תומכים, וגם כשקיימים נתוני הערכה בדרגים אלה - אין הם מבחינים די הצורך בין המוערכים, בעיקר משום שאינם מבוססים על כלי הערכה המתאימים לדרגים הבכירים.

בשורות הבאות נבחן כיצד מוגדרת כיום הצלחה בדרגי הניהול והפיקוד הבכירים, והאם נכון וניתן למדוד אותה. בהמשך נציע מנגנון להערכה והעצמה אישית התואם לצרכי דרגים אלה.

**מהי הצלחה בדרג הבכיר?**

הגדרת הצלחה, בכל תחום, מבוססת במידה רבה על שילוב בין מידע מוכח לבין אינפורמציה אמורפית יותר כמו - תחושות, שמועות ודימוים. כל עוד קיימים כלים תקפים לבחינת הצלחה, ניתן לסמן בהם קריטריונים רלוונטיים ואף להשוות בעזרתם בין בעלי תפקידים ומועמדים לשיבוץ ולקידום. הדברים הופכים פחות ברורים וברי השוואה כאשר הגדרת ההצלחה נעשית באמצעות מידע שאינו תקף ומבוסס דיו, ואז גם יש יותר מקום לפרשנויות ולתפיסה שרירותית. כתוצאה מכך, יתכנו מקרים בהם אדם עושה את כל הדברים נכון אבל סובל מדימוי שיווקי נמוך שמקשה על הסביבה לראותו כמצליח בתפקידו. מאידך, יתכן גם מצב בו מי שמתנהל באופן לקוי נהנה במקביל מדימוי של מצליחן המסייע לו להיתפס ככזה.

הדברים עלולים לקבל משנה תוקף כשמדובר בעולם הניהול והפיקוד הבכיר, בו יש פחות מקום לקריטריונים הרלוונטיים לבחינת הצלחה, ועל פניהם גוברת הנטייה להשתמש בכלים תדמיתיים שמבנים ומייצרים אותה. אין, חלילה, הכוונה לומר שבכירי הארגון נמדדים רק בהתייחס ליכולת השיווק העצמי שלהם, שכן ברור כי קיימות גם דרכים רלוונטיות לבחון הצלחה ברמות האלה. ברם, בהחלט קיים חשש לשימוש במידע לא מבוסס לשם קידום אינטרסים ועיצוב תדמית. לאור זאת, ובהיעדר כלי הערכה אחידים, בחינת ההצלחה של המפקד הבכיר עלולה להתבסס על הגדרות משתנות ולא אחידות, בהתאם לקונטקסט בו הוא נבחן ועל פי תפיסת עולמו של הבוחן.

לא פעם נהוג אף לשייך הצלחה למפקדים בכירים בהתייחס להישגים שצברו בתפקידים קודמים. אלא שאת ההצלחות של אותו מפקד טרם הפך לבכיר ניתן היה לבחון ולתקף הן באמצעות הערכות מפקדיו והן ע"י נתונים שתמכו את אותן הערכות. לעומת זאת, לא בהכרח ניתן להקיש כי אדם שהצליח בדרגים פחות בכירים - יעשה זאת גם בדרגים בכירים יותר.

על מנת להגדיר הצלחה בתפקיד קודם כמדד להתאמה לדרג שמעליו, נקודת המוצא הארגונית צריכה להניח כי בין שני הדרגים לא קיימת 'עליית מדרגה'. כלומר, שדרישות הדרג הבכיר יותר מהוות עוד - או קצת יותר - מאותו הדבר. מנגד, בהינתן ההנחה שאכן קיימת עליית מדרגה כזו, יתכן שבכדי להתאים לדרג הבכיר יותר נחוצות תכונות או יכולות שלא נדרשו בתפקידים קודמים. 'העיקרון הפיטרי' מבוסס על טענה הומוריסטית למחצה, לפיה כל עובד יקודם בסופו של דבר עד לרמת היכולת הגבוהה ביותר שלו, וכל קידום נוסף מעלה אותו דרגה אחת מעל קצה יכולותיו. היות וצה"ל הנו גוף היררכי המבוסס על מוביליות וקידום פנים-ארגוני, העיקרון הפיטרי מהווה סוג של איום שיש להישמר מפניו.

חשוב להדגיש כי צה"ל יודע בדרך כלל לסמן את המפקדים המצטיינים והמצליחים שלו בשלבים מוקדמים יחסית (עוד בהיותם מ"פים ומג"דים, או בתפקידים מקבילים בשדה ובמטה). גם כשמפקדים אלה מתמודדים לדרגים בכירים יותר מוערכת מידת הצלחתם ונבחנת יכולתם הפוטנציאלית 'לעלות מדרגה' לתפקידים בהם טרם התנסו (למשל באמצעות מרכזי הערכה). ברם לצד אלה, יש משהו בתרבות ובמסורת הארגונית שמקשה על בחינת ההצלחה, ועל האפשרות להרחבת היריעה ולשפיכת אור נוסף באשר ליכולתם והצטיינותם של מפקדים בדרגים הבכירים ביותר בצבא. כתוצאה מכך, החלטות קידום בדרגים אלה מתקבלות בעיקר על סמך היכרות ארוכת שנים של מקבלי ההחלטות עם המועמד, ואינן נתמכות דיו בנתונים רלוונטיים ומתוקפים.

ואכן, לאורך השנים לא נעשה שימוש אמיתי בכלי הערכה לבכירים בצה"ל ולא נבנו קריטריונים אחרים לבחינת ההצלחה בדרגים אלה. כאן חשוב להדגיש כי מרכז הערכה לאלופי משנה אמנם מתבסס על תפיסה מקצועית ברורה לבחינת יכולות של המועמדים לדרג הבכיר בצבא, ואף נעשה בו מעת לעת עדכון פרופיל, אולם מדובר בכלי הבוחן פוטנציאל לקידום ולא הצלחה בפועל.

כאן ניתן להביא כדוגמה את הצבא הבריטי, שמקדם קצינים לדרגים הבכירים ביותר בהתבסס על 'דו"ח הערכת קצין אחוד' (OJAR). כלי הערכה זה מעיד במידה רבה על התרבות הצבאית הבריטית ובעיקר על מקומו של המפקד הבכיר בארגון זה ועל החשיבות הרבה המיוחסת לחוות דעתו. לא בכדי אחד הפרמטרים החשובים עליהם מוערך קצין בריטי הוא 'מדויק ואפקטיבי כמעריך', שכן הערכה נתפסת כאחד מתפקידיו של המפקד הבכיר וכסוג מיומנות שהוא נדרש לה.[[1]](#footnote-1)

גם בצה"ל קיים כלי להערכת בכירים המשמש לקבלת החלטות והוא 'סקר רמ"ח-מב"ס' המועבר בחיל האוויר. מדובר בכלי שנתי בו מוערכים מפקדי בסיסים וראשי מחלקות בידי הכפופים שלהם (בדרג הרב סרן והסגן אלוף). בתום ההעברה מושוות ההערכות כלל ה'מב"סים' וה'רמ"חים' בחיל, ומוצגות באופן השוואתי. אולם, כלי זה, נכון להיום, אינו משמש את כלל הצבא.

זווית חשובה נוספת על הצלחה בדרג הבכיר בצה"ל ניתן למצוא במאמרו של אלוף גרשון הכהן, בו הוא שואל – מהי מצוינות ומהן מגבלותיה?[[2]](#footnote-2) בין השאר, טוען הכהן, כי שיפוט בנוגע למצוינותו של אדם הוא תמיד תלוי הקשר, כך שכשאנו עוסקים בסוגיות של מצוינות והצלחה חשוב שנבחן למול איזה צורך בוחנים זאת. לטענת הכהן, "במידה רבה אנו מצפים למצוינות אינסטרומנטלית, וזה נכון לא רק לעבודת הפועל בפס היצור - שם בודאי אין מצפים ממנו לגלות יצירתיות מיוחדת, אלא גם ברמת הפקידות הבכירה בשרות המדינה".[[3]](#footnote-3) הכהן מבחין בין 'מצוינות טכנית' המתאימה לסוגי עיסוק מסוימים, לבין 'מצוינות הסתגלותית' שעשויה לייצר פתרונות הוליסטיים יותר לאתגרים ולבעיות עימם מנהיגים נדרשים להתמודד.

ניתן לגזור מטענותיו של אלוף גרשון הכהן כי הצורך במצוינות הסתגלותית (או תלוית הקשר), מעלה גם את השאלה - כיצד נכון לבחון מצוינות כזו כשעוסקים בדרגים הבכירים ביותר בצה"ל? כלומר, האם מצוינות או הצלחה בתפקיד היא רק תוצר של מדידה או הגדרה אחידה של עמידה מלאה ביעדי הארגון, או שיש בה מקום לביטוי של יכולות נוספות המבטאות יצירתיות וחדשנות?

עפרה בן ישי התייחסה במאמרה למאפייני דרג זה תוך השוואתם לדרגים נמוכים יותר. לטענתה, תת-אלוף הוא 'דרג כללי' (general) שתחום אחריותו כרוחב הצבא, ואף כרוחב המדינה. בשונה מדרג האלוף-משנה, תת-אלוף כבר אינו מכוון רק לאינטרס חילי, ארגוני או סקטוריאלי, שכן הוא נושא גם באחריות על-חילית, על-ארגונית ועל-סקטוריאלית, כלומר - אחריות כללית. לכן, לדעת בן ישי, יש לראות בתת-אלוף כמי שקיבל מניית שותפות באחריות על הביטחון הלאומי של הציבור, ועל יכולתו להתנהל ולנהוג עלפי ראיה זו צריכה להיבחן הצלחתו בתפקיד.[[4]](#footnote-4)

הטענות שהוצגו כאן עשויות להיות תקפות לא פחות במעבר בין דרגת התת-אלוף לאלוף, שכן אלופי צה"ל הם למעשה חברי 'ההנהלה הבכירה' של הצבא ומי שנדרשים להוביל את הארגון ולעסוק הלכה למעשה בביטחון הלאומי של מדינת ישראל. דרג זה כבר מחייב יכולות כה יוצאות דופן של בכירות ומובילות, ועל כן סביר שרק מעטים יימצאו מתאימים כדי להשתייך אליו. בהקשר זה, מומלץ לקרוא את דו"ח מבקר המדינה אודות מינויי בכירים במערכת הביטחון,[[5]](#footnote-5) ומאמרים נוספים שנכתבו בנושא*.*[[6]](#footnote-6)

בשורה התחתונה, מידת ההצלחה בתפקיד הינה פרמטר הניתן לבחינה, אלא שהוא חייב לקבל הגדרות רלוונטיות ותלויות צורך שלפיהן יתנהל הארגון בעת הערכת קציניו, ולתמוך בהקשר זה את הליך קבלת ההחלטות – בעיקר כשמדובר בקידום ובשיבוץ לדרגים הבכירים ביותר בארגון. בשורות הבאות נציע הליך הערכה שביכולתו לתמוך את קבלת ההחלטות בדרגים הבכירים ביותר ולסייע בבחירת המועמדים והמתאימים ביותר להובלת הצבא ואתגריו.

**כיצד ניתן להעריך את הדרגים הבכירים בארגון?**

הערכת בכירים אינה אירוע נדיר בארגונים מתקדמים בארץ ובעולם, וביכולתה לשמש הן לצרכי מיון וקבלת החלטות והן למטרות פיתוח והעצמה של בעלי התפקידים הבכירים בהם. ברם, כאשר נשקל שימוש בכלי הערכה לבכירים בארגון זה או אחר, חשוב לבחון בפתח הדברים מה כלים אלה יוכלו לספק לאותו ארגון, ובאיזה אופן תרומתם תהיה האפקטיבית ביותר עבורו.

ככלל, תהליכי הערכה ומדידת ההצלחה בדרג הבכיר חייבים לייצר את ההבנה שביכולתם לספק מידע שאינו קיים בהיעדרם. שכן, דווקא בנוגע למשרתים בדרגים אלה עשויים תהליכי הערכה להוסיף זווית ייחודית ולשמר התבוננות אובייקטיבית יחסית, במסגרת קבלת ההחלטות בארגון. יתר על כן, בכוחם של תהליכים אלה לסייע בפיתוחם והעצמתם האישית של מפקדים בכירים מעצם השתייכותם לדרג הבכיר - בו יש כיום פחות כלים ומופעים ארגוניים התומכים בצורך זה.

בשורות הבאות נציע מנגנון הכולל שני כלי הערכה לבכירים, שעשויים להתאים לצרכים הקיימים כיום בדרגים הבכירים ביותר, ואשר ביכולתם לשמש את כלל יחידות הצבא.

האחד, 'הערכת בכירים' - כלי להערכת הדרג הבכיר (המוצע כחלופה לסוציומטרי בכירים) המבוסס על הערכת עמיתים והמכוון יותר ליכולות ולתכונות הנחוצות לפיקוד הבכיר בצה"ל.

השני, 'הליך הערכה אסטרטגי' - שמיוד לעסוק בהערכת פוטנציאל המועמדים לדרג התת-אלוף ולשמש גם לצרכי למידה, משוב והכוונה עבור אוכלוסייה זו לקראת ועם כניסתה לתפקיד. קיומם של כלים אלה מאפשר מחד לבחון הצלחה במונחים ובמאפיינים של הדרג הבכיר, ומאידך יש בהם פוטנציאל לקיום תהליכי הפיתוח והעצמה האישית החסרים בדרג זה.

**1. 'הערכת בכירים'**

'הערכת בכירים' הוא כאמור כלי הערכה המבוסס על הערכת עמיתים והמותאם לדרג הבכיר. כלי זה נועד לאפשר הערכה מקצועית ואובייקטיבית יחסית של הקצינים הבכירים בארגון, באמצעות מנגנון המותאם לצרכים ולקריטריונים הנדרשים בדרג זה, ושביכולתו לייצר ערך מוסף ביחס למידע הקיים באשר לאותם קצינים. פיתוח הכלי אמור להתמקד בשלוש סוגיות עיקריות: מודל ההעברה, מדדי הערכה, ודירוג המשתתפים - כפי שיפורט להלן.

מודל העברה והרכב המשתתפים - המודל המוצע: **'רשתות חברתיות'.** מודל כזה קובע מראש את קבוצת המעריכים של כל קצין בכיר, ולצד זאת יתבקש הקצין עצמו לסמן קצינים בכירים אחרים שלהערכתו מתאימים לשמש כמעריכים שלו. לרשתות החברתיות מעין אלה יש חשיבות כפולה: ראשית, יש בהן רשימת מעריכים מגוונת, שאינה מספקת רק התבוננות על תפקוד הקצין בסביבה בה הוא מפקד, אלא גם על תפקוד הקצין בזירות ובמרחבים נוספים הרלוונטיים לביצוע תפקידו. שנית, עצם האפשרות של המוערך לברור (חלקית) את מעריכיו, מקלה עליו לראות בכלי כמנגנון שמשקף טוב יותר את תפקודו - ובכך גם מפחיתה התנגדויות פוטנציאליות.

מדדי הערכה - המודל המוצע מבוסס על מדדים ייחודיים שיתאימו לסביבת העבודה, לשפה ולדרישות התפקידים בדרג הבכיר בארגון (ושהינם פחות רלוונטיים לדרגים הנמוכים יותר). המודל המוצע הוא של תוצרי ההערכה אישיים. עבור כל קצין בכיר תבנה תמונת מצב הערכתית (שתדגיש עוצמות ותורפות יחסיות), והנתונים יוצגו תוך שימוש בנורמות (של דרגה ותפקיד), ממוצע וסטיית תקן. למעשה הכלי יספק ציונים ממוצעים של מוערך בכל אחד מהמדדים שנבחנו בהעברה נתונה. מעבר לציון הגולמי, הכלי יציג את נורמות הציונים באשר לדרגת המוערך (למשל - נורמת ציוני אלופי המשנה בארגון, עבור כל קצין בדרגה זו) ובנוגע למסלול המוערך (למשל - נורמת ציוני כלל מפקדי החטיבות, עבור כל מפקד חטיבה מכהן), כמוצג בשרטוט הבא:



**2. 'הליך הערכה אסטרטגי'**

מדובר בכלי המבוסס על מאפייני מרכז הערכה, הגם שיועד לפיתוח והעצמה של מפקדים בכירים לקראת מינויים וכניסתם לתפקיד בדרג תת-אלוף. ההליך יתמקד בתפקידי המטה, אף שניתן להתאימו גם למפקדים בדרג המבצעי. הכלי נועד לסייע למפקדים בכירים להגביר את מודעותם לעוצמות ולפערים הקיימים בהם - בהתייחס לאתגרי דרג התת-אלוף והתפקיד אליו הם מיועדים. במסגרת זו יוכלו המפקדים להיחשף למידע שיתקבל מתהליך הערכה, ולהיערך בעזרתו לדרגה ולתפקידם העתידי - ולאתגרים הטמונים בהם.

המודל המוצע - יהיה שונה במהותו ממרכזי הערכה 'סטנדרטיים'. כך, למשל, לא יכללו בו סימולציות ותרגילי מצב, אלא הוא ירוכז סביב יכולות המוערך להבנה ותפיסה אסטרטגית, והאופן בו הוא מביאן לידי ביטוי ויישום. המודל יבוסס על **כתיבת מסמך** שייתן ביטוי נרחב לתפיסה ולהבנה האסטרטגית וליכולות המובילות של המוערך. המסמך ייכתב בפרק זמן קצוב לקראת ביצוע הליך ההערכה בפועל. המוערכים יידרשו לתעד את תהליך הכתיבה כולו, ולתאר - את נושא המסמך וסיבת בחירתו, במי וכיצד נעזרו לצורך כתיבתו, כיצד ניהלו את הליך הכתיבה, ובמה בחרו להתמקד במסמך (ובמה לא).

מוקדי ההערכה - יבוססו על תחקיר רב שלבי שיבחן את יכולות המועמד לערוך תכנון אסטרטגי, לחולל השפעה מהותית, להובלת מהלכים רבי היקף, ולהתמודד עם 'מחיר' המציאות שהוא יצר.

עיתוי ההערכה - העיתוי המומלץ לערוך את הליך ההערכה הוא כשהמוערך מוגדר רשמית כמועמד לקידום לדרגת תת-אלוף, רצוי במהלך תפקיד האלוף משנה האחרון שלו, טרם ידון קידומו.

הובלת הליך ההערכה - ההליך יובל בידי אלופים (במיל), ולצידם אנשי מקצוע מתחום ההערכה. בראש צוות הפיתוח יעמוד אלוף בכיר (במיל.), וההליך עצמו יובל בידי ענף הערכה בממד"ה.

**דוגמאות לנושאים למסמך אסטרטגי בהליך הערכה**

* **"בחר יחידה בראשות תא"ל (חטיבה מטכ"לית/אוגדה/חיל) והצע לה תכנית ייעול ארוכת טווח, שתצמצם במשאבים מחד ותוכיח יתר תפוקה (מבצעית ו/או מקצועית) ורווחיות מאידך".**
* **"הקם גוף חדש אשר ימזג בין שתי יחידות (או יותר) קיימות, שיבוסס על תפיסה אסטרטגית המתאימה עצמה לאתגרי העת הזו, והלוקחת בחשבון התייעלות ורווחיות".**
* **"הצג תפיסה מפורטת לבניין הכוח, בדגש על תהליכי פיתוח של הדרגים הבכירים בצה"ל, שתייצר רצף הכשרתי ארוך טווח ותאפשר מיצוי טוב יותר של המשאב האנושי בדרגים אלה".**
* **"בחר נושא כלשהו שיש לו משמעות אסטרטגית הנוגעת לצה"ל בעת הזו, נתח אותו לעומקו, והצע תפיסה שתאפשר מיצוי מיטבי של נושא זה בראיה עתידית".**

**סיכום**

המסמך הנוכחי מכיל שני טיעונים עיקריים, שנועדו לעורר מחשבה בכל הנוגע לדרג הבכיר בצה"ל. הטיעון הראשון הוא שקיים קושי אובייקטיבי להגדרת הצלחה בתפקיד בדרגים הבכירים ביותר (אלוף-משנה ומעלה), בשל העדר קריטריונים מדידים לבחינת הצלחה, ומשום שמדובר בדרגים המתנהלים במרחב פוליטי מורכב אשר בו גובר העיסוק בדימוי ובשיווק העצמי של המפקדים. הטיעון השני הוא שבדרגים הבכירים ביותר בצה"ל חסרים כיום כלי הערכה אובייקטיבים שביכולתם לבחון הצלחה בקריטריונים הרלוונטיים לדרגים אלה, ולאפשר השוואה מהותית בין המפקדים המשרתים בהם.

טיעונים אלה לא רק שמשלימים זה את זה, אלא גם מעידים כי בתחום הערכת הבכירים בצה"ל קיים פער שיש לתת עליו את הדעת. הדברים מקבלים משנה תוקף לאור העיסוק הציבורי הגובר בדבר הצורך בקיומם של הליכי מינוי שיטתיים ושקופים יותר בדרגים הבכירים ביותר בארגון.[[7]](#footnote-7)

כאן חשוב לחזור ולהדגיש כי צה"ל הוא ארגון הממנה את בכיריו בהליך מובנה כל עוד מדובר בדרגי הסגן-אלוף והאלוף-משנה, ופחות מכך בדרג התת-אלוף. ההסבר המקובל לכך הוא שבמינויים אלה כבר קיימת היכרות מספקת עם המועמדים. ברם, היכרות זו מבוססת בעיקר על הישגי העבר של אותם מועמדים, ולא לוקחת בחשבון את יכולתם להתמודד עם 'עליית המדרגה' הטמונה במעבר לדרג הבכיר יותר.

חשוב גם לזכור כי הטמעה של כלי הערכה לבכירים בארגון עלולה להיתקל בהתנגדויות ראשוניות. אולם, ניסיון העבר מראה כי כשהארגון פיתח כלים אובייקטיביים בעלי תוקף וסטנדרט מקצועי (מרכז הערכה לאלוף-משנה למשל) - הגם שנתקלו בהתנגדות ראשונות בשלבי הטמעתם הם צברו לגיטימציה רחבה לאורך זמן, ויצרו ערך מוסף מוכר ומשמעותי.

נקודה נוספת שיש להדגיש היא תרומתם הפוטנציאלית של כלי הערכת בכירים להעצמה אישית של הפרטים בארגון. לאור זאת, הועלתה במסמך הצעה לפיתוחו של 'הליך הערכה אסטרטגי' - כלי שביכולתו לסייע למועמדים לתפקידים בדרג התת-אלוף להגביר את היכרותם עם העוצמות והפערים הקיימים בהם, ולהיערך בהתאם לאתגרים הייחודיים שמציב דרג זה.

בשורה התחתונה, המסמך קורא להרחבת השיח בנוגע לנחיצותם של כלי הערכה לדרגים הבכירים בצה"ל, כמו גם להגדרת קריטריונים ברורים ומדידים לבחינת הצלחה בתפקיד בדרגים אלה. הליך כזה עשוי כאמור לתרום לא רק לארגון עצמו ולהליכי קבלת ההחלטות המתבצעים בו, אלא גם למפקדים הבכירים המשרתים בו.

1. דרוק, מ. (2006), *הערכה וקידום בצה"ל ובצבאות זרים*. ממד"ה - ענף הערכת קצונה בכירה. עמ' 36. [↑](#footnote-ref-1)
2. הכהן, ג. (2014), מחינוך למצוינות לנכות מנהיגותית. *מערכות*, 457. [↑](#footnote-ref-2)
3. שם, עמ' 6. [↑](#footnote-ref-3)
4. בן ישי, ע. (2004). ממנהיגות למובילות: כיצד מכשירים את השדרה הניהולית הבכירה בממשל בישראל? *על מנהיגות צבאית*. צה"ל, המכללה לביטחון לאומי, מסמך פנימי, עמ' 24. [↑](#footnote-ref-4)
5. דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (2010), עמ' 42-48. [↑](#footnote-ref-5)
6. למשל: אמיתי, י. (2011), *הליך הקידום לדרגים הבכירים ביותר בצה"ל: תמונת מצב והמלצות להמשך*. ממד"ה, מסמך פנימי; וכן - עמוס הראל, "מינויים באפלה", הארץ (2.5.2014). [↑](#footnote-ref-6)
7. ראה למשל - דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (2010), עמ' 42-48. [↑](#footnote-ref-7)