

מצגת

עבור:

נתוני הערכה מכילה את
נתוני הערכה. מרכז הע
הערכה לאל"מ, עבור
נים בחמש העברות אה
ת מפקד לאורך השנים
פחות המלא.

מקצועי בתחומי

תאריך סוציומטריה	יחידה
04/03/2004	יחידה
19/11/2002	יחידה
17/05/2001	יחידה
16/05/2000	יחידה
30/04/1999	יחידה

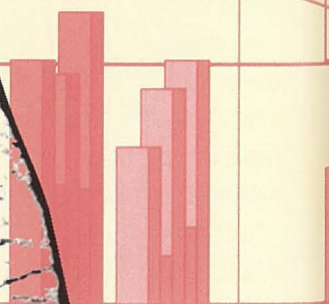
אבחון ופיתוח מפקדים - הילכו שניהם יחדיו?

סא"ל ברוך קאירי
רצ"ן פיתוח מערכות סיון, סמדה



תוני הערכה

ני הערכה
מאי 00
עבוד רס"ן - מרכז הערכה
יופיע ריבוע ה
הועברו
בהו עקרוני
לצד
התאריך 3.5
5
לצד התאריך 3.5
דעת בכירים.
בין-אישי



קת	יחס	טיכוח	היל	פיקד
ים	אנוש	גפופים	חשי	רמ"ד
			חשי	רמ"ד
			חשי	רמ"ד
			חשי	רמ"ד
			חשי	רמ"ד

מאמר זה בחן את הייתכנות ליצר זיקה הדוקה יותר בין שני תהליכים מרכזיים בתחום ניהול הקריירה של הקצין הבכיר בצבא – תהליך הערכתו לקראת תפקיד סא"ל ותהליכי הפיתוח וההכשרה לקראת ביצוע תפקיד זה. המאמר מתמקד בתהליך ההכשרה במסגרת קורס פו"ם "אפק", כפלטפורמה ייחודית לבחינה תאורתית ויישומית לגבי הייתכנות ליצירת רצף בין תהליכי הערכת מפקדים ותהליכי פיתוחם. לצורך כך נסקרו הנחות היסוד והפרקטיקות של תחום האבחון וההערכה ותחום הפיתוח וההכשרה, ובוצע ניתוח השוואתי המצביע על קיומו של מכנה משותף גבוה בין שני התחומים.

ניתוח זה יוצר הצדקה מושגית-תיאורטית ליצירת זיקה הדוקה יותר בין אבחון והערכת מפקדים ובין פיתוחם. עם זאת, מודגש הצורך בעיסוק והעמקה ביחס למורכבות הרגשית הקיימת בהקשר לשימוש בנתוני הערכה בקרב הקצינים, כתנאי מקדים ליצירת הרצף בין התהליכים. לאור הבנות אלו, הוצגו מספר עקרונות מנחים היכולים לשמש בסיס למודל עבודה, שיאפשר שימוש בתמונת נתוני ההערכה של הקצין ככלי לתהליכי הפיתוח בקורס, וכפלטפורמה להסתכלות על היכולת העקרונית והיישומית לחבר בין שני צולמות תוכן אלו.

מבוא

**לא מתקיימת זיקה
כה הדוקה, אם בכלל,
בין נתוני ההערכה
של הפרט ובין
תהליכי פיתוחו
והכשרתו - בין "שלב
הזיהוי" ו"שלב
הפיתוח". אף שברמה
העקרונית מטרות
ההערכה נחלקות
למטרות ברמת
הארגון (לצורך קבלת
החלטות) וברמת
הפרט (לצורך פיתוחו
האישי), הרי שבפועל,
השימוש בנתוני
ההערכה הוא בעיקר
לצרכים ארגוניים**

של הפרט, ושינויים ארגוניים הקשורים לתהליכי ריכוז וביזור (כהן, 2006).

כל אלו הביאו לאורך השנים לתמורות משמעותיות בהיבטי ההבניה, המיסוד וההסדרה של התהליכים בכל אחת מהתחנות: הרחבה ומיסוד של מגוון תהליכי הערכה המייצרים תמונה הערכתית עשירה על הפרט; חיזוק מעמדם של תהליכים אלו בארגון, ובהתאם חיזוק מקומם של נתוני הערכה המוצגים בדיוני השיבוצים (קליין, לב וכהן, 2005); הבניה והסדרה של גאנט דיוני השיבוצים, ובכלל זה מיסוד תהליכי בניית אשכולות המועמדים וחיזוק מעמדה של ההכשרה המתבצעת במכללות לקראת תפקידי סא"ל, ואף הגדרתה כתנאי מקדים לקבלת הדרגה.

בנוסף על חיזוק והסדרתן של כל אחת מהתחנות, נוצרה גם זיקה הדוקה בין תהליכי ההערכה ובין דיוני השיבוצים והקידום. נתוני ההערכה של הקצינים מהווים חלק אינטגרלי מדיוני הקידום והשיבוצים. המנהלים בראשות מפקדים בדרגות אל"ם ומעלה. נתונים אלו מיוצגים על ידי קצין מדעי ההתנהגות בלבד ועל פי כללים מקצועיים ברורים, המבטיחים העמקה בהבנה ובפרשנות של תמונת נתוני ההערכה של הפרט, טיוב תהליך קבלת החלטות והקפדה על שימוש אתי בנתוני הפרט (חיסיון נתונים, הוגנות וכו'). משמע, מתקיימת הבניה ממוסדת של הקשר בין "שלב הזיהוי" - הכלים והתהליכים המשמשים להערכת הפרט - ו"שלב ההחלטה" - השימוש בנתונים לצורך קבלת החלטות לקידום ושיבוצים. הקשר בין שני השלבים הללו נגזר מרציונל מקצועי, ברור ומעוגן בסדרה של פקודות, הוראות והנחיות מקצועיות המייצרים תשתית ארגונית, מוסדית וטכנולוגית לשימוש בנתונים לצורך קבלת החלטות בתחום המשא"ן (כהן, 2005).

עם זאת, לא מתקיימת זיקה כה הדוקה, אם בכלל, בין נתוני ההערכה של הפרט ובין תהליכי פיתוחו והכשרתו - בין "שלב הזיהוי" ו"שלב הפיתוח". אף שברמה העקרונית מטרות ההערכה נחלקות למטרות ברמת הארגון (לצורך קבלת החלטות) וברמת הפרט (לצורך פיתוחו האישי), הרי שבפועל, השימוש בנתוני ההערכה הוא בעיקר לצרכים ארגוניים.

לטענת כהן (2006), הסוגיה של פיתוח אישי בהקשר נתוני הערכה מורכבת ואינה מעוגנת בתהליכים סדורים, אלא מתקיימת בצורות שונות וברמות שונות בארגון. לרוב, הפיתוח האישי מתקיים בהקשר של מתן משוב בסיום ההשתתפות במרכז הערכה, ובהקשר מקומי ופרטי של תהליכי ייעוץ אישי המתקיימים בין יועץ למפקד. המאמר מתמקד בניסיון לייצר זיקה הדוקה יותר בין

במאמרו על אתגרי הלמידה והכשרת הקצועה בצה"ל כותב רב-אלוף משה יעלון (2002):

"הקצועה בצה"ל היא התשתית שעליה מבוססים איכותו וכושרו של צה"ל, ממנה נגזרת שדרת הפיקוד כמו גם המנהיגות המקצועית והעיונית של הצבא. הקצועה מכתובה נורמות התנהגות וסטנדרטים של רמת ביצוע ומקרינה ערכים על כלל צה"ל".

על מנת להבטיח יצירת סגל קצינים בכירים בעלי סגולות אלו, מפתחים צבאות מודרניים תהליכי מיון, קידום, פיתוח והכשרה של הקצועה, כאמצעי חיוני לביסוס יסודות הקצועה. האלוף אייל בן ראובן (2002) מתייחס במסגרת הדיון על אתגרי הכשרת הקצועה בצה"ל לתכונות ההחלטיות. לדבריו, "ההחלטיות מחברת שני מעגלי נפש - המעגל הקוגניטיבי והמעגל הרגשי. באמצעות המעגל הקוגניטיבי מקבל המפקד החלטות תוך הפעלת חשיבה מהירה ואינטואיטיבית - יצירתית, ומתוך המעגל הרגשי נובע אומץ הלב הפיקודי - האומץ להחליט ובעיקר לדבוק בהחלטות".

שני המעגלים הללו - הקוגניטיבי והרגשי, משרטטים עולמות תוכן רחבים של תכונות, יכולות ומיומנויות, הנדרשים מדרג הפיקוד הבכיר והמנוחים הן את תהליכי האבחון וההערכה לקראת הקידום לדרג הסא"ל, והן את תהליכי הפיתוח וההכשרה לקראת הכניסה לתפקיד בדרג זה.

ניתן לזהות בניהול הקריירה של קצין בדרגת רס"ן המועמד לתפקיד סא"ל, שלוש תחנות משמעותיות:

"שלב הזיהוי" - איתור הפוטנציאל לקידום על בסיס תמונת נתוני הערכה של הפרט - סוציומטריה רב שנתית, חו"ד מפקד, חו"ד מנחה מקצועי ומרכז הערכה לסא"ל.

"שלב ההחלטה" - דיוני קידום.

"שלב הפיתוח" - הכשרה במסגרת פו"ם - "אפק" או כללי.

שלוש התחנות הללו מייצרות רצף בתהליך קידומו של הקצין מדרגת הרס"ן ועד קבלת דרגת הסא"ל. בשנים האחרונות חלו מספר התפתחויות משמעותיות בתחום ניהול משאבי האנוש בעולם הקבע, המשפיעות על התחנות הללו. ניתן לציין את תחילת יישום מודל צבא הקבע החדש (ועדת עמוס מלכא), תוכנית קל"ע והשחרור בגילאי הביניים, שינויים בהסדרי ההעסקה, ובכלל זה המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, גיבוש עקרונות לפיתוח הקצועה הבכירה בצה"ל, חיזוק האספקט החוקתי והמשפטי בהקשר לשימוש בנתוני הערכה להחלטות הקשורות לניהול הקריירה



המאמר מתמקד בניסיון לייצר זיקה הדוקה יותר בין שני העולמות - עולם האבחון וההערכה ועולם הפיתוח, באמצעות שילוב תמונת נתוני ההערכה של הקצין כפלטפורמה לתהליכי הפיתוח וההעצמה שלו כמפקד

שני העולמות - עולם האבחון וההערכה ועולם הפיתוח, באמצעות שילוב תמונת נתוני ההערכה של הקצין כפלטפורמה לתהליכי הפיתוח וההעצמה שלו כמפקד. הנושא יבחן דרך ניתוח עקרוני של הייתכנות לשלב את תמונת נתוני ההערכה של הקצין בדרג הרס"ן בתהליכי הפיתוח וההכשרה לקראת תפקידי סא"ל, המתקיימים במסגרת קורס "אפק" לפיקוד ולמטה במכללות.

המאמר יציג את מודל ההערכה הנהוג בצה"ל במעבר מדרג הרס"ן לדרג הסא"ל, ואת תהליכי הפיתוח במסגרת פו"ם "אפק" בהיבט הנחות היסוד והפרקטיקות, כחלק מבחינת הייתכנות המושגית לייצר זיקה הדוקה יותר בין תהליכי הערכה לתהליכי פיתוח מפקדים לדרג הסא"ל. כמו כן, יוצגו היתרונות והחסרונות ליצירת רצף זה ויוצעו עקרונות מנחים, כבסיס לגיבוש מודל עבודה בעתיד, אשר ייצור הבניה ומיסוד של הקשר בין אבחון המפקד ופיתוחו האישי.

מודל הערכה לדרג הסא"ל

תהליכי הערכה בארגונים הינם אמצעי לקידום החזון, המטרות וערכי הארגון. הם נגזרים מהאסטרטגיה הארגונית מחד גיסא, ומהווים אמצעי לקדם ולממש אסטרטגיה זו מאידך גיסא.

מודל ההערכה המקובל בספרות ובפרקטיקה הארגונית הינו מודל הערכה 360, הנהוג גם בצבא. מודל זה מהווה את הפריזמה דרכה נאספת ומתקבלת תמונת נתוני ההערכה של הפרט.

בצומת ההחלטה לגבי קידומו של קצין בדרגת רס"ן לדרגת סא"ל, מתקבלת תמונת נתוני הערכה עשירה, המתבססת באופן עקרוני על ארבעה כלים (טמיר, 2006) שיפורטו להלן:

1. חוות דעת מפקד - הערכת מפקד ישיר את רמת תפקודו ויכולותיו של הכפוף אליו על פני ארבעה תחומים - יכולות חשיבה, ערכים, פיקוד וארגון וביצוע. המפקד הישיר מעריך גם את הפוטנציאל לשירות ארוך ואת הפוטנציאל לקידום, בעוד שהמפקד הבכיר מסמן 30% מהקצינים הבולטים ביחידה. הכלי מופעל בכלל הצבא לקצינים ולנגדים על פי פקודה לפחות אחת לשנה.

2. סוציומטריה - הערכת תפקוד הקצין באמצעות הערכות הניתנות על ידי מפקדיו, פקודיו ועמיתיו ליחידה האורגנית, על מדדים שונים בתחום הערכי, המשימתי, הבין אישי ומדדי סיכום כמו התאמה לתפקיד בכיר והצלחה

במילוי תפקיד. הכלי מופעל בכלל הצבא לקצינים על פי פקודה, אחת לשנה.

3. מרכז הערכה לסא"ל - התמקדות בהערכת פוטנציאל קצינים בדרגת רס"ן למלא תפקידי פיקוד בדרג הסא"ל, דרך פרוצדורה הכוללת סדרה של מטלות וסימולציות אישיות וקבוצתיות, במהלכן מוערך תפקוד הקצין על ידי מפקדים בדרגת אל"ם ומומחים בתחומי מדעי ההתנהגות.

4. כלי הערכה ייחודיים - משפחת כלים המפותחים במסגרת חילות וזרועות בהקשרים שונים ולצורכי הערכה מגוונים, ומעניקים זווית ראייה ייחודית. אחד הכלים הבולטים שפותחו הינו "הכלי החילי", שבמסגרתו מוערכים הקצינים על ידי דרג האל"מים הפרופסיונלי בחיל בהיבטי דירוג, קידום ומסלול קריירה. החו"ד כולל הערכת מדדי תשומה, תפוקה, אופן שירות ופוטנציאל קידום.

באופן תמונת נתוני הערכה של דרג הרס"ן בצבא ניתן לזהות שישה עקרונות מארגנים:

1. ריבוי מערכים וריבוי הערכות - תמונת נתוני ההערכה של הפרט נבנית על סמך מגוון רחב של כלי הערכה, המייצרים זוויות ראייה שונות על תפקוד המועמד ממגוון מקורות מידע - הערכת עמיתים (סוציומטריה), הערכת מומים (סוציומטריה/חו"ד מפקד/חו"ד מנחה מקצועי), הערכת פקודים (סוציומטריה) והערכת מומחים (מרכז הערכה). לרוב נשמרת אי תלות בין מקורות המידע השונים, ובכך התמונה המתקבלת אכן מייצגת זוויות ראייה שונות לתפקוד הקצין.

2. רציפות והמשכיות - נתוני ההערכה נאספים ונמדדים לאורך זמן לגבי רוב הכלים, וכך מתקבלת תמונת נתוני הערכה המבטאת היבטי יציבות, שניינים והתפתחות בביצועי הקצין על ציר הזמן ובהיבט תנועה בין תפקידים ויחידות. תמונה זו מאפשרת לזהות דפוסים ומגמות בביצועי הקצין במהלך שירותו בארגון.

3. עבר, הווה ועתיד - התמונה ההערכתית של הקצין מתייחסת לשני צירי הערכה מרכזיים:

א. הערכות הביצוע - ממוקדות ביכולות ובהישגים אותם מפגין הקצין במסגרת תפקידו הנוכחי ובעמדתו הספציפית בארגון - בראיית העבר וההווה.

ב. הערכת הפוטנציאל - ממוקדת בניסיון לחזות ולהעריך את כישוריו ויכולותיו של הקצין למלא בהצלחה תפקיד עתידי - בין אם לאורך זמן בארגון ובין אם בהקשר של קידום.

4. הערכה פנים וחוץ ארגונית - תמונת נתוני ההערכה מורכבת הן ממקורות מידע שהינם פנים ארגוניים,

ניתן לזהות את מרכז ההערכה ככלי מובחן וייחודי, ועל כן הוא יהווה בדיוננו מרכיב בולט בניתוח הזיקה בין הערכת הקצין לבין תהליכי הפיתוח

מבין ארבעת כלי ההערכה, המוצגים בטבלה ההשוואתית, ניתן לזהות את מרכז ההערכה לסא"ל ככלי מובחן וייחודי משאר הכלים מההיבטים הבאים:

מרכז הערכה מספק זווית ראייה חוץ ארגונית, מתוך התבוננות עתידית לגבי התאמת המועמד בדרגת הרס"ן לקידום לתפקיד הסא"ל, תוך שהוא עותן ביטוי לפרופיל יכולות אישי, עשיר ומקיף של הקצין. בעוד ששאר הכלים פותחו לאורך השנים לצרכים שונים ובהקשרים ארגוניים שונים, מרכז הערכה לסא"ל פותח בצה"ל לפני 18 שנה במיוחד ובאופן ספציפי לצורך הערכת יכולתו של הקצין לבצע את קפיצת המדרגה הנדרשת במעבר לדרג הסא"ל, ומהווה כלי הערכה ממוקד פרופיל.

לאור זאת, עולה כי במפת נתוני ההערכה של הפרט, מרכז ההערכה הוא בעל מאפיינים ייחודיים, המבחינים אותו משאר כלי ההערכה, ועל כן יהווה בדיוננו מרכיב בולט בניתוח הזיקה בין הערכת הקצין ותהליכי הפיתוח.

מרכז הערכה הינו כלי המאפשר לאבחן כוח אדם במונחים של תכונות או יכולות, שהוגדרו כרלוונטיות להצלחה בארגון, וכולל סדרה של פעילויות מתוקננות המופעלות במסגרת קבוצתית ו/או אישית. הדגש במרכזי ההערכה הינו על הדמיה של מצבים הדומים לאלו בהם עשוי להיתקל בעל התפקיד המיועד. ההערכה מיועדת לספק בסיס לזיהוי ולחיזוי של דפוסי התנהגות רלוונטיים, מתבצעת על סמך התנהגות גלויה של המועמד, ומשלבת השתתפות פעילה של מנהלים מהארגון ומומחים ממדעי

ההתנהגות בהפעלת המרכז ובהערכת המועמדים (Thornton & Byham, 1982).

תחילתם של מרכזי ההערכה הייתה במסגרות צבאיות בגרמניה ובבריטניה בשנות ה-30, ובשנות ה-50 מרכזי ההערכה השתלבו בארה"ב במגזר העסקי-תעשייתי. עם השנים השימוש בהם גבר למגוון רחב של מערכים וחברות (פונד, 2002). מרכז ההערכה הראשון הוקם בישראל בסוף שנות ה-70 במסגרת התעשייה האווירית, והחל מאמצע שנות ה-80 נפתחו בצה"ל מרכזי הערכה למגוון תפקידים.

למרכזי ההערכה מטרות מגוונות בתחום משאבי האנוש, החל מאיתור

המבטאים את הערכתם של "שותפים לעשייה" על בסיס היכרות ארוכה יחסית (חו"ד מפקד, חו"ד מנחה מקצועי, סוציומטריה), והן מקורות מידע חוץ ארגוניים, שיתרונם במתן זווית ראייה חיצונית ליכולות המועמד ללא היכרות קודמת, והינה "אובייקטיבית" יותר (מרכז הערכה).

5. פרופיל המאפיינים - כלל מקורות המידע המרכיבים את תמונת נתוני ההערכה, המספקים מידע עשיר למספר תחומי הערכה מוגדרים - קוגניטיבי, מנהיגותי, ערכי וביצועי. תחומי הערכה אלו מאפשרים לייצר פרופיל מאפיינים של המועמד, ולבחון אותו אל מול פרופיל ודרישות תפקיד עתיד.

6. שפה הערכתית - תמונת נתוני ההערכה של הפרט המציגה שילוב של מגוון שיטות להצגת תוצרי ונתוני הערכה, בהם ציונים כמותיים, אבסולוטיים, ציונים כמותיים יחסיים (במונחי אחוזים), ומלל תיאורי המפרט את מאפייני הקצין ואת מידת התאמתו לתפקיד הסא"ל. כל אלו מייצרים שפה הערכתית, המבנה את השיח המתקיים במסגרת דיוני הקידום והשיבוץ.

לסיכום, ניתן לאפיין את תמונת נתוני ההערכה של הקצין בדרגת הרס"ן דרך שילוב העקרונות המארגנים אל מול ארבעת כלי ההערכה.

טבלה 1 עקרונות מארגנים במודל הערכה לדרג הסא"ל למול כלי הערכה:

	חו"ד מפקד	סוציומטריה	מרכז הערכה	כלי חילי
עבר, הווה ועתיד	ראיית העבר, ההווה והעתיד	ראיית העבר, ההווה והעתיד	רק בראייה עתידית לקידום לסא"ל	ראיית העבר, ההווה והעתיד
רציפות והמשכיות	עיתי אחת לשנה	עיתי אחת לשנה	חד-פעמי	עיתי אחת לשנה
פנים וחוץ	פנים ארגוני	פנים ארגוני	חוץ ארגוני	פנים ארגוני
פרופיל מאפיינים מוערך	חשיבה, ערכים, פיקודי, ארגון וביצוע	רמה מקצועית, יחסי אנוש, תכונן וקב"ח, דוגמה אישית, פיתוח כפופים	חשיבה ותכונן, ארגון וביצוע, יחסים בין אישיים, פיקוד ומנהיגות	
שפה הערכתית	ציונים כמותיים, אבסולוטיים, ציון כמותי יחסי, מלל למוקדי שימור ושיפור	ציונים כמותיים יחסיים, ללא מלל	ציונים כמותיים אבסולוטיים, בליווי מלל עשיר	ציונים כמותיים יחסיים, בליווי מלל



הניתוח עוסק בהכשרה המתבצעת במכללות במסגרת הקורס הכלל זרועי לפיקוד ולמטה "אפק", המיועדת להכין את קציני המטה לתפקידי פיקוד ומטה בכירים במערכת המקצועית בצה"ל

וגיוס כוח אדם, דרך מיון מועמדים, שיבוצם, וכלה בצורכי הדרכה ופיתוח, הערכת ביצועים ופיתוח ארגוני מערכתי (פונד, 2002).

כאמור, מרכז ההערכה בצה"ל לתפקידי סא"ל מתמקד בזיהוי יכולתו של הקצין לבצע את קפיצת המדרגה לתפקידי סא"ל אל מול פרופיל תפקידי. בעיתוח שנעשה על ידי הלפרין-פורת (2007) לגבי מאפייני פרופיל הסא"ל בצה"ל, עולה שהוא כולל שני רבדים - הרובד הגנרי והרובד הספציפי. הרובד הגנרי כולל היבטים של חשיבה פרקטית, יכולת תכנון, מיומנויות ניהול, הובלת משימות ומיומנויות בין אישיות ומנהיגותיות. הרובד הספציפי מבטא את ההקשר המקצועי הספציפי הרלוונטי לעשייה גם במעבר לדרג הסא"ל. ברובד זה זוהו שלוש סביבות פעולה בדרג הסא"ל, המגדירות שלושה פרופילים שונים: פרופיל סא"ל שדה, פרופיל סא"ל פרופסיונלי ופרופיל סא"ל מטה.

תהליכי פיתוח מפקדים

לתהליכי פיתוח והכשרת מפקדים בצבא ישנן פנים שונות ומגוונות, הנבדלות זו מזו במטרות, בתכנים ובתהליכים. חלקם מתבצעים באופן מתמשך תוך כדי העשייה הפיקודית במסגרת התפקיד, וחלקם במסגרת הכשרות ממוסדות, אחרים מתבצעים דרך תהליך פיתוח אישי מתמשך, או בהקשר קבוצתי ממוסד תחום בזמן ובמרחב. חלק מההכשרות שמות דגש על היבטים של המקצוע הצבאי, ואחרות על פיתוח מרכיבי השפעה והנהגה ביכולותיו של הקצין.

מאמר זה יעסוק בהכשרה המתבצעת במכללות במסגרת הקורס הכלל זרועי לפיקוד ולמטה "אפק", המיועדת להכין את קציני המטה לתפקידי פיקוד ומטה בכירים במערכת המקצועית בצה"ל. ההכשרה "עוסקת בעיצוב דמותו וזהותו המקצועית של המפקד בדרגות הרס"ן לקראת פיקוד בכיר בדרגת הסא"ל" (פ"מ, 2008).

יעדי ההכשרה מתייחסים למספר מרכיבים: חיזוק זהות הקצין הבכיר בצה"ל, הקניית ידע ופיתוח הבנה בבניין הכוח והפעלתו, שיפור ופיתוח יכולות הפיקוד והמנהיגות האישיות הנדרשות מקצין בכיר, שיפור מיומנויות בתהליכי עבודת המטה ויצירת שיתוף כלל זרועי.

מאמר זה יתמקד, כאמור, במרכיב פיתוח יכולות הפיקוד והמנהיגות האישיות של הקצין לקראת תפקיד

הסא"ל.

מרכיב זה ממומש במהלך הקורס באופן מובנה ורציף במסגרת ציר הל"ב - ציר הכנה לתפקידיים בכירים. מטרת תוכנית זו להקנות ידע, כלים ומיומנויות בתחומים האישי, הבין אישי והארגוני כהכנה לכניסה לתפקיד בכיר. התוכנית מתבצעת בהקשר קבוצתי צוותי, כוללת תשעה ימי סדנאות בצוות, בהנחה משותפת של מפקד הצוות ומנחה מקצועי, וכוללת לימוד תאוריה והמשגה, התנסויות אישיות, שיתוף צוותי ומשוב. התכנים כוללים עיסוק בקפיצת המדרגה לדרג הסא"ל, בתקשורת בין אישיות, סמכות, כוח והשפעה, בסגנונות ובמיומנויות פיקוד, במנהיגות, בניהול, במתן משוב, בהטבעת חותם אישי ובעיהול שינויים (פ"מ, 2008). תוכנית זו מאפשרת פיתוח אישי, שמשמעותו הגברת מודעותו של הקצין לאופי הפיקוד שלו, ליכולותיו, לעמדותיו, לחזקותיו ולחולשותיו, וזאת על מנת לשכלל את תפקידו העתידי (שגיא, 2007).

קיימים מספר מודלים לתהליכי פיתוח מנהיגות, כאשר סוג כזה של תהליך פיתוח המתקיים במסגרת ציר הל"ב, מייצג תהליך פיתוח מנהיגות ממוסד, המאופיין ביצירת מרחב למידה מוגדר למפקדים, ואשר במסגרתו הם עוסקים באופן מודע, מתוכנן ומובנה בפיתוח המנהיגות שלהם ומנהיגות עמיתיהם לצוות הלמידה (שמאלי, 2007). במסגרת זו ניתנים לקצין הזדמנות, מרחב ולגיטימציה לתרגל מיומנויות ויטואציות מהתפקיד העתידי, דרך שילוב של למידה תיאורטית עם למידה ממשוב עצמי וקבוצתי.

למידה מתוך משוב קבוצתי מתבססת על תפיסתו של הפסיכולוג קורט לוין, שהחידור לראשונה את המונח היזון חוזר לתחומי הפסיכולוגיה. הקבוצה פועלת כמנגנון מכוון או מתקן לגבי החברים בתוכה, ודרך תהליך של היזון חוזר, יכול הקצין לעדכן את התנהגותו ולהתכונן טוב יותר לקראת התפקיד המיועד. קבלת משוב קבוצתי עוזרת למפקד לצמצם את "תחומי העיוורון" של התנהגותו, אותן התנהגויות מילוליות ובלתי מילוליות שהפרט אינו מודע להן, אך נקלטות ונתפסות על ידי אחרים הצופים בו. ההנחה היא שככל שתחום העיוורון יצמצם על ידי תהליך של מתן משוב, יגדל תחום ההתנהגות המודעת ויאפשר דיון חופשי ופתוח בסגנון ובאפקטיביות ההתנהגות בין הפרט לקבוצה, בין מפקד לעמיתיו ובין מפקד לפקודיו (איילון וגל, 2006).

מניתוח תוכנית ציר הל"ב, ניתן לזהות את מרכיבי התוכן

**הניתוח ההשוואתי
יעסוק בבחינת
הנחות היסוד
והפרקטיקות
העומדות בבסיס
מודל ההערכה ומודל
הפיתוח. ניתוח זה
יאפשר לזהות את
הדומה והשונה בין
המודלים, ולאמוד
את היכולת לחבר
בין שני העולמות**

הצוותי ואת מודל ההנחיה המשולב הכולל מפקד-יועץ:

1. המרכיב הצוותי - המשמש כמדיום קבוצתי במסגרתו מתרחשים תהליכי פיתוח של מנהיגות היחיד. הקבוצה מספקת ליחיד מראה רב מימדית, שבה משתקפות דרכי התמקמותו מול אנשים אחרים, ובאופן מכונן מהווה הקבוצה מרחב להתנסות, לתרגול ולקבלת משוב לסגנון המנהיגותי של הפרט. תהליכים של קבלה ונתינה של משוב לעמיתים על בסיס היכרות קרובה של שותפות לצוות, מהווים כלים רבי עוצמה להתפתחות מנהיגות הפרט (שמאלי, 2007).

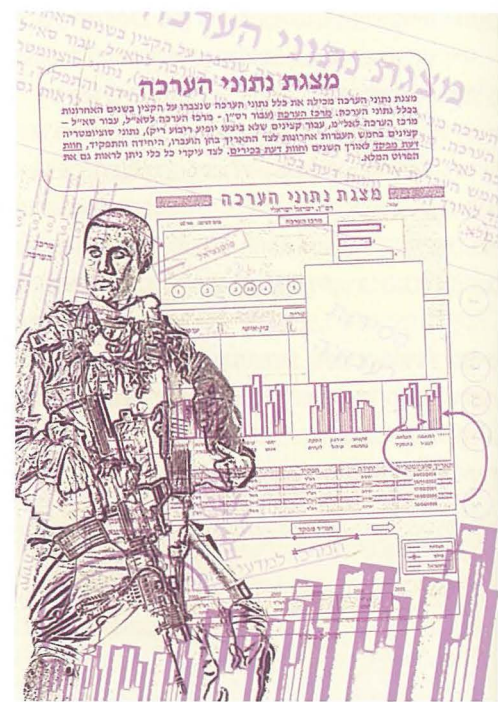
2. מודל הנחיה משולב - על פי מודל זה תהליך הפיתוח נעשה בהובלת המפקד ובסיוע איש מקצוע. קיומו של תהליך פיתוח בהובלת מפקד מבטא את התפיסה הצה"לית, לפיה עיקר העיסוק והאחריות על תחום פיתוח המנהיגות בצבא הוא בידי המפקדים - "מפקדים מפתחים מפקדים".

תפקידו של מפקד הצוות מורכב משום שהוא מחזיק מול החניך מספר כובעים בו־זמנית, בהם חניכה וליווי, הערכה ומתן ציונים ולעיתים אף הגדרת גבולות והחזקה של היבטים משמעותיים (שגיא, 2007).

עדיין, כיוון שתהליכי פיתוח מנהיגות עוסקים גם בפיתוח מודעות, ביצירת תחושת מסוגלות ובתהליכי צמיחה אישית, ישנה חשיבות לליווי וייעוץ מקצועי של התהליך על ידי איש מקצוע מתחומי מדעי ההתנהגות. יועץ זה יכול לסייע בגיבוש תפיסה אישית של התפקיד ושל סגנון המנהיגות בתפקיד.

**תהליכי הערכה ותהליכי
פיתוח אישי - ניתוח השוואתי**

הסקירה שהוצגה עד כה עסקה בתיאור המודלים הפועלים בצבא בתחום אבחון והערכת דרג הרס"ן לקראת תפקיד סא"ל, ובתחום הכשרת הקצין ופיתוחו לקראת תפקיד סא"ל במסגרת פו"ם "אפק". סקירה זו מהווה בסיס לניתוח השוואתי של שני התחומים ולבחינת ייתכנות ליצירת זיקה הדוקה יותר בין תחום הערכת מפקדים ותחום פיתוח מפקדים. הניתוח ההשוואתי יעסוק הן בבחינת הנחות היסוד העומדות בבסיס מודל ההערכה ומודל הפיתוח, והן בבחינת הפרקטיקות (כלים, שיטות עבודה וכו') הפועלות במסגרתם. ניתוח זה יאפשר לזהות ולהכיר את הדומה והשונה בין



ומרכיבי התהליך המשתלבים זה בזה והמאפשרים את פיתוח מנהיגות הקצין:

בהקשר למרכיבי התוכן, ניתן לזהות את חמשת הנדבכים המאפיינים פיתוח ממוסד של מנהיגות - ידע, מיומנויות, פיתוח מודעות וצמיחה אישית, גיבוש תפיסת תפקיד ותחושת מסוגלות (גונן זכאי, 1999). חמשת נדבכים אלו משלימים זה את זה ותומכים זה בזה במסגרת תהליך הפיתוח (לוטרמן, 2007).

כמו כן, תהליך הפיתוח בקורס נעשה מול פרופיל תפקידי הקרוי גם "השלם הפיקודי", המגדיר את מקצוע הפיקוד של הקצונה הצבאית וכולל ארבעה מרכיבים - מקצועיות, מנהיגות, ניהול, ערכים ונורמות (רביב, 2007). העובדה שקורס "אפק" מכוון לסביבת המטה, מייצרת דגשים להיבטי הפרופיל התפקידי של הקצין הבכיר במטה. פרופיל היכולות והכישורים הנדרשים מקצין המטה הבכיר כולל את תחום המקצועיות, המתייחס בין השאר לשליטה בידע הספציפי והבנה מערכתית, יכולות תכנון, חשיבה והבחנה בין עיקר לטפל, את התחום הניהולי-פיקודי, הקשור בין השאר לפיתוח והנעת כפיפים, יכולת ארגונית, מיצוי משאבים, יחסי אנוש, יכולת עבודה בצוות והובלה וישום של שיעויים מערכתיים (הומניגר וקרני, 2007).

בהקשר למרכיבי התהליך, ניתן לזהות את המרכיב

ניתן לומר שישנו דמיון רב בין תחום ההערכה ותחום הפיתוח ביחס לדרישות התפקיד ובהיבט מאפייני הפרט הנדרשים לביצוע מוצלח

המודלים, ולאמוד את היכולת לחבר בין שני עולמות התוכן הללו.

הנחות יסוד

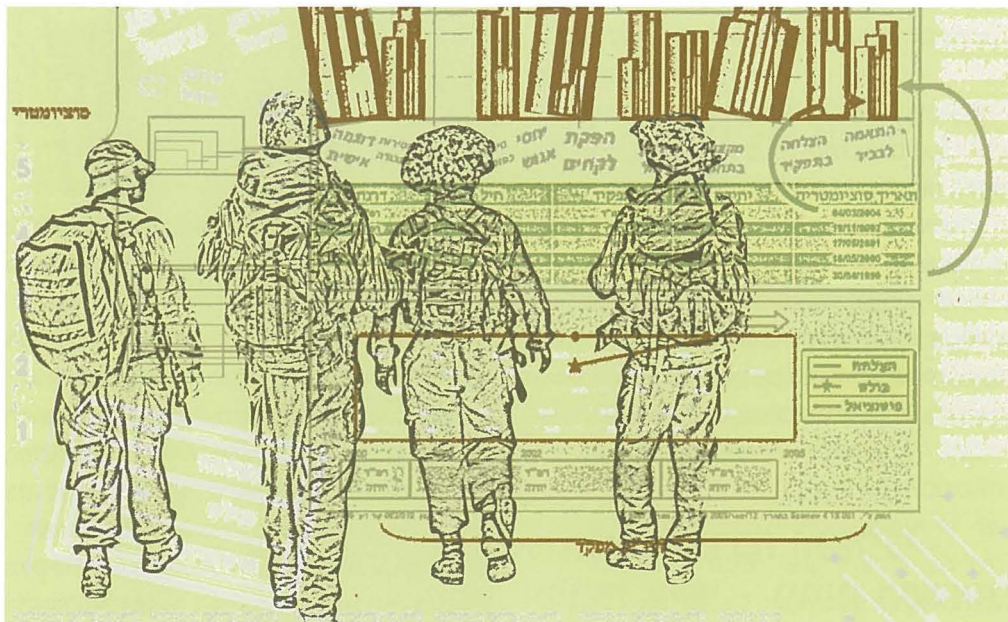
ניתוח השוואתי של הנחות היסוד בשני התחומים מצביע על ההיבטים הבאים:

קיומה של שונות בין אישית - שני התחומים מתבססים על ההנחה הבסיסית שאנשים שונים נבדלים זה מזה ביכולותיהם ובמאפייניהם האישיותיים. תחום האבחון וההערכה מתבסס על ההנחה שמתקיימת שונות והתפלגות של יכולות ומאפיינים אישיותיים בין מועמדים, כשמטרת תהליך האבחון לזהות שונות זו, להבחין בין המועמדים ולאפיין את הפרט

אחד מהתחומים, ניתן לזהות שני מרכיבים עיקריים - תוכן הפרופיל התפקידי ואופן השימוש בפרופיל זה.

תוכן הפרופיל התפקידי - מנתחו הפרופילים מולם פועלים שני התחומים ניתן לזהות דמיון רב בין המרכיבים המתייחסים לארבעת התחומים - יכולות החשיבה, המנהיגות, הניהול והתחום הערכי-נורמטיבי. סקירת ההגדרות המיוחדות לכל אחד ממרכיבי הפרופיל בתחום ההערכה והפיתוח, כפי שהוצג קודם לכן, מלמדת שישנו דמיון רב בהגדרתם של מרכיבים אלו.

כמו כן, ניתן לזהות דמיון בהנחות היסוד העומדות בבסיס הפרופיל התפקידי - בשני התחומים מתקיימת הנחת הגנריות לגבי פרופיל דרג הסא"ל, המכירה בקיומו של מכנה משותף רחב וגרעין יכולות ודרישות בסיסי בכל תפקידי



על רקע שונות זו. גם תחום ההכשרה והפיתוח מכיר בקיומם של מאפיינים שונים וייחודיים אצל כל אדם, ומטרת תהליך הפיתוח האישי לייצר תהליכי צמיחה והתפתחות, המתבססים על ניתוח מאפייני הייחודיים של הפרט, על עוצמותיו וחולשותיו, ולהתאים לכל אחד יעדי צמיחה והתפתחות אישיים.

פרופיל תפקיד הסא"ל - הן תחום ההערכה והן תחום הפיתוח, כפי שבאים לידי ביטוי במעבר מדרג הרס"ן לדרג הסא"ל, מתבססים ופועלים מול פרופיל תפקידי מוגדר של דרג הסא"ל.

בניתוח השוואתי של היבטי הפרופיל התפקידי בכל

הסא"ל בצה"ל, אליה מצטרפת הנחת הספציפיות המגזרית, המזהה היבטים תפקודיים ייחודיים הגזרים מהמערך המקצועי אליו משתייך הקצין. בהקשר לסביבת המטה, זוהו בפרופיל התפקידי בתחום ההערכה ובתחום הפיתוח דגשים דומים לדרישות התפקיד בדרג הסא"ל וליכולות הנדרשות מקצינים בכירים בסביבת המטה ובסביבה הפרופסיונלית (הלפרין פורת, 2007; הומינגר וקרני, 2007).

לסיכום, ניתן לומר שישנו דמיון רב בין תחום ההערכה ותחום הפיתוח ביחס לשני היבטים מרכזיים בפרופיל התפקידי של הסא"ל: בהיבט דרישות התפקיד - "מה נדרש מהסא"ל לעשות בתפקידו במערכת המקצועית" ובהיבט

שאלות היסוד של שני התחומים מתבססות על נושא הפער מול פרופיל היעד, ובכך מייצגים שני צרכים ברמת הפרט המשלימים זה את זה - תחום האבחון וההערכה עוסק בזיהוי הפער, בעוד שתחום הפיתוח האישי עוסק בצמצומו של אותו פער

וסביבה תומכת, המאפשרת לקצין להיפתח, לחשוף קשיים ולבצע עבודה אישית משמעותית (שגיא, 2007).

בעלות על הנתונים - בתחום ההערכה, תמונת נתוני ההערכה של הפרט הינה של הארגון, ומשמשת לצורך שיפור האפקטיביות הארגונית דרך טיוב תהליכי קבלת ההחלטות בתחומי המשא"ן. אף על פי שהפרט מעודכן לגבי נתוניו, הם אינם בבעלותו ומוגדרים לשימוש המערכת. אין הוא יכול להשתמש בנתונים אלו לצורך הצגתם בארגונים אחרים ולרוב הם אינם ברשותו.

הדבר בולט בעיקר בהקשר של מרכזי ההערכה, בהם חוות הדעת אינה נמסרת כלשונה ובכתב, אלא מועברת במסגרת שיחת משוב, הדנה במוטיבים המרכזיים לשימור ולשיפור העולים מחוות הדעת.

לעומת זאת, בתחום הפיתוח האישי הנתונים "מיוצרים" תוך כדי ההכשרה דרך התנסויות ומטלות. ההערכות על הביצועים נמצאות בממשק קרוב יותר לחניך, בשמשם בסיס לעבודה מתמשכת לצורך חניכה והתפתחות.

פרקטיקות

הקשר "ייצור" הנתונים - ישנו הבדל מהותי בהקשר בו מיוצרים ומופקים הנתונים בשני התחומים. בתחום ההערכה, ההקשר בו נוצרים הנתונים הינו בעיקר **הקשר שיפוטי**, המייצר קטגוריזציה וסילום של מאפייני הפרט, ובמקרה של מרכזי הערכה, הנתונים אף מיוצרים באירוע חד-פעמי, באווירה של ריחוק וזרות מהפרט. לעומת זאת, בתחום הפיתוח האישי, ייצור הנתונים מתרחש בסביבה מאפשרת ותומכת, המעניקה לגיטימציה לטעויות, מאפשרת התנסות חוזרת ושיפור. מכאן שבין שני התחומים ישנו הבדל בהקשר בו מיוצרים הנתונים, המבטא פער בין **הקשר שיפוטי לעומת הקשר טיפוחי**.

סביבת העבודה - ישנו דמיון מסוים בסביבת העבודה בה מופקת תמונת נתוני ההערכה, בדגש על מרכז הערכה, ובסביבת העבודה בה מתקיימים תהליכי הפיתוח הממוסד במסגרת פו"ם "אפק". בשני המקרים מדובר על סביבה חוץ ארגונית, המאמינה כהנחת יסוד בצורך בניתוק ובריחוק מסביבתו הטבעית של הקצין על מנת להפנות קשב מלא לתהליך - הערכה או הכשרה. כמו כן, בשני המקרים מקפידים כי לסגל המעריכים במרכז הערכה ולסגל המפקדים/חונכים בקורס, לא תהיה היכרות קודמת עם המועמדים/החניכים.

כלים - כאשר מתייחסים למרכז הערכה, מתקיים בין שני

מאפייני הפרט הנדרשים לביצוע מוצלח - "מה צריכים להיות מאפייני הקצין על מנת שיוצליח בתפקידו כסא"ל במערכת המקצועית?"

אופן השימוש בפרופיל התפקיד - שני התחומים נבדלים זה מזה באופן מהותי בשאלת היסוד ביחס לפרופיל, אשר מגדירה את אופי הפעולה מולו - תחום האבחון וההערכה מתמקד בשאלת ההתאמה של הקצין, משמע עד כמה המועמד מתאים לפרופיל הסא"ל, דרך זיהוי מידת הפער בין פרופיל מאפייני הקצין ובין הפרופיל התפקידי האידיאלי של הסא"ל. לעומת זאת, תחום הפיתוח האישי מתמקד בשאלת ההעצמה של הקצין, משמע כיצד לחזק ולפתח את תחומו התפקוד של הקצין ולצמצם את הפער בין המצוי - תפקודו הנוכחי, והרצוי - תפקוד מיטבי כנגזר מדרישות התפקיד של פרופיל הסא"ל. צמצום הפער מתבצע דרך הגדרת תוכנית פיתוח אישית, הכוללת יעדים אישיים בני השגה המאפשרים השתפרות, הגדרת סימולציות להתנסות וצמתים לליוי וחינה מצד מפקד הצוות (שגיא, 2007).

למרות ההבדל, ניתן לטעון שעאלות היסוד של שני התחומים מתבססות על נושא הפער מול פרופיל היעד, ובכך מייצגים שני צרכים ברמת הפרט המשלימים זה את זה - תחום האבחון וההערכה עוסק בזיהוי הפער, בעוד שתחום הפיתוח האישי עוסק בצמצומו של אותו פער.

מקומו של הפרט בתהליך - בשני התחומים הפרט מהווה מושא הפעולה - אותו מעריכים, עליו נכתבת חוות הדעת והוא גם זה שעומד במרכזו של תהליך הפיתוח. עם זאת, מידת הייחודיות של הפרט הינה שונה בשני התחומים - בתחום האבחון וההערכה, מאפייני הפרט מוערכים ונמדדים לרוב בהקשר וביחס לקבוצה ואל מול פרופיל אחיד וגנרי. לעומת זאת, בתחום הפיתוח, הפרט על מאפייניו הייחודיים עומד במרכז באופן בלעדי, והקבוצה, אם קיימת, משמשת כאמצעי להתפתחות הפרט.

מקומה של הסמכות - ישנו הבדל מהותי במקומה של הסמכות בכל אחד מהתחומים. בתחום האבחון וההערכה, בדגש על מרכזי ההערכה, הסמכות, המיוצגת על ידי מפקדים או גורמי מדעי ההתנהגות המעריכים את הקצין, שומרת על ריחוק ממנו ועל גישה אובייקטיבית נטולת גוון של קרבה, היכרות והזדהות עמו. עם זאת, בתהליכי הפיתוח האישי משמש מפקד הצוות כחונך, והוא מחויב בהתעניינות וסקרנות מתמדת באשר לצרכיו, חוזקותיו וחולשותיו של החניך. המפקד החונך נדרש ללוות את החניך באופן שוטף, ולקיים עמו היכרות מעמיקה ומתוכה למשב את ביצועיו. יחסי קרבה אלו יוצרים אצל החניך תחושת אמון, ביטחון



בפועל, נעשה מספר מצומצם יחסית של ניסיונות לשימוש ממוסד בנתוני ההערכה כפלטפורמה לפיתוח מפקדים. המתכונת הנפוצה והממוסדת יותר הינה שיחת המשוב, המתבצעת כחודש לאחר ביצוע מרכז הערכה לסא"ל

יצירת זיקה זו נתמכת גם מהספרות המקצועית, העוסקת בתפקידים הרחב של מרכזי הערכה בארגון, והמצביעה על תחום מרכזי הערכה הן כמרכיב בפיתוח הארגוני והן כמרכיב בתהליכי הפיתוח וההדרכה של הפרט. כבר בשנות ה־80 עלה דגם של מרכז הערכה התפתחותי ששימר את יתרונותיו של מרכז הערכה מסורתי, ושילב מטרות התפתחותיות של הפרט, תוך שיתוף פעולה עם המועמדים (נבו ופלת, 1987). מאז התפתח שימוש נפוץ למרכזי הערכה בתחומי האבחון וההדרכה, במסגרתם מוערכות יכולותיו של הפרט ונבנית תוכנית פיתוח אישית לכל משתתף, תוך הצבת יעדים לשיפור (פונד, 2002; Thornton & Mueller-Hanson, 2004)

בצה"ל מזהים את הפוטנציאל הקיים בתהליכי ההערכה לצורך פיתוח הפרט - הצבת יעדים לפיתוח אישי, המלצה על מסלול תפקידים וניהול קריירה, ולצורך פיתוח הארגון - הגדרת צורכי הכשרה ארגוניים והטמעת ערכים ארגוניים (כהן, 2005).

בפועל, נעשה מספר מצומצם יחסית של ניסיונות לשימוש ממוסד בנתוני ההערכה כפלטפורמה לפיתוח מפקדים. המתכונת הנפוצה והממוסדת יותר הינה שיחת המשוב, המתבצעת כחודש לאחר ביצוע מרכז הערכה מרס"ן לסא"ל.

בשיחה זו מוזמן הקצין על ידי איש מדעי ההתנהגות לקבלת משוב על ביצועיו במרכז הערכה. שיחה זו יכולה לשלב גם נתונים מכילי הערכה אחרים, ועשויה להתפתח גם לסימון יעדים להתפתחות. כל זאת כתלות במהלך התפתחות שיחת המשוב, מיומנויות הממשב ומצבו הרגשי של הקצין.

בחיל החימוש באט"ל נעשה תרגום מעשי של התפיסה הרואה את נתוני ההערכה כאמצעי לפיתוחו האישי של הקצין, ובהתאם מוסדו תהליכים לבניית משוב אינטגרטיבי, המועבר לקצין כחלק מפרקטיקה ארגונית ממוסדת. במסגרת זו, קצינים בדרגת אל"ם ממשבים קצינים בדרגת רס"ן, במטרה לייצר תמונת מצב כוללת על תפקוד הקצין והערכתו, לחזק תחומי התנהגות רצויה ולשפר התנהגות לא רצויה, ולסייע בבניית תמונה ריאלית לגבי אפשרויות ניהול הקריירה של הקצין. מעבר לכך, ברמה הארגונית התהליך מהווה אמצעי לשיפור התקשורת מפקד-פקוד ואמצעי לשיפור ביצועי הפרט והאפקטיביות הארגונית (כהן, 2008).

עם זאת, אחד המרכיבים המרכזיים שיש להתייחס אליו בבואנו לבחון את היכולת לייצר זיקה בין תחום האבחון

התחומים דמיון הן בכלים המשמשים לאבחון, הערכה ופיתוח, והן בהנחת היסוד לשימוש בכלים אלו. במסגרת מרכז הערכה ובמסגרת ציר הל"ב מתבססים רבות על סימולציות קבוצתיות - תרגילי מצב בהם הקצין נדרש להנהיג ולהוביל מהלכים בהקשר קבוצתי, על משחקי תפקידים - בהם הקצין ממלא תפקיד של מפקד בדרגת סא"ל ונדרש לתרגל מצבי פיקוד מול סיטואציות שונות. בשני התחומים השימוש בכלים אלו מתבסס על הנחת היסוד הגורסת כי כדי להעריך ואו לפתח את הקצין, יש לבצע הדמיה של התפקיד העתידי באמצעות שימוש בכלים מסוג מדגמי עבודה המציגים תכנים, דילמות וסיטואציות הנגזרות מתוך פרופיל הסא"ל העתידי.

טבלה 2 סיכום ניתוח השוואתי - מידת הדמיון והשוני בין שני התחומים:

שוני	דמיון		
	✓	קיומה של שונות בין אישית	הנחות יסוד
	✓	פרופיל הסא"ל - תפיסה ותוכן	
✓		פרופיל הסא"ל - אופן השימוש	
	✓	מקומה של הסמכות	
✓	✓	מקומו של הפרט	
✓		בעלות על הנתונים	
✓		הקשר ייצור הנתונים	פרקטיקה
	✓	סביבת עבודה (מרכז הערכה)	
	✓	כלים (מרכז הערכה)	

מסיכום הניתוח ההשוואתי בין התחומים ניתן לראות שמתוך תשעה פרמטרים שנבחנו, מתקיים דמיון ביחס לשישה פרמטרים - כאשר ארבעה מהם מבטאים דמיון בהנחות היסוד (מתוך שישה פרמטרים שנבחנו) ושניים מהם מבטאים דמיון בפרקטיקה (מתוך שלושה פרמטרים שנבחנו).

מכאן עולה שמידת הדמיון התאורטי בין התחומים גבוהה יותר ממידת השוני, וכי ישנו בסיס מושגי המצדיק יצירת רצף וזיקה הדוקה יותר בין תמונת נתוני ההערכה של הקצין ובין תהליכי הפיתוח שלו לקראת תפקיד סא"ל במסגרת פו"ם "אפק".

עם זאת, אחד המרכיבים המרכזיים שיש להתייחס אליהם בבואנו לבחון את היכולת לייצר זיקה בין תחום האבחון וההערכה לתחום הפיתוח מפקדים, הינו המרכיב הרגשי

לא איננו "פוסטם בהערכה" - אמירות אלו מבטאות את האמביוולנטיות היכולה להתקיים אצל הפרט ביחס לתהליכי ההערכה ולתמונת נתוני ההערכה שלו. לעתים הפרט חש שההערכות שניתנו לגביו אינן משקפות את יכולותיו האמיתיות, וכי הדרך שנתפס על ידי האחר אינה מייצגת אותו. במקביל, תהליכי הערכה, בדגש על מרכז הערכה, עלולים להוביל מועמדים לבטא התנהגויות אותן הם תופסים כרצויות וכ"מתאימות" יותר, ולהתרחק מ"האני האמיתי" ומהתנהגויות אוטנטיות יותר. לרוב, מצבים אלו אינם נתפסים כטבעיים ועלולים להוביל לתוצאה הפוכה. תהליך זה מחזק את תחושת הביקורת והניכור ביחס לתמונת נתוני הערכה, בייחוד כאשר מדובר בהערכות נמוכות ופחות מחמיאות. יתרה מכך, לטענת קליין ושות' (2005), הסתרת "האני האמיתי" עלולה לעורר אצל הפרט תחושת אשמה ובעקבותיה כעס על כלי ההערכה, במיוחד כאשר זה לא הוביל להצלחה.

"קריטי לי", "קובע את עתידו" - התחזקות מעמדם של כלי הערכה ונתוני הערכה במסגרת תהליכי הקידום, מעצימה את תחושת הגורליות שמייחסים הקצינים לתהליכי ההערכה ולתמונת נתוניהם. מצד אחד הדבר מבטא את הרצון להתחדשות, לעלייה בסטטוס, לשיפור בתנאים ולצמיחה אישית, ומצד שני את "המס" שצריך לשלם על מנת לממש שאיפות אלו. מועמדים שתוצאות התהליך פוגעות בסיכויי הקידום שלהם, עלולים לחוות מתח וירידה במוטיבציה (Ilas, 1992). תחושת החשיבות הגבוהה יכולה להתבטא בדריכות הקיימת ביחידות לפני תקופת סוציומטריה, בתהליכי הכנה יזומים שמבצעים הקצינים לפני מרכזי הערכה, בתחושות אכזבה או שמחה בעת שיחת המשוב ובערעור על תוצאות המרכז ובקשה לבצע מרכז חוזר. יש קצינים שבעקבות תמונת הנתונים אף מקבלים החלטות משמעותיות לגבי המשך הקריירה הצבאית - להתמודד או לא להתמודד על תפקידי קידום, על איזה תפקידים להתמודד ואף חלקם מקבלים החלטה לגבי פרישה.

במרחב הארגוני

"אישו אך לא שלי" - אף על פי שנתוני הערכה מיוצרים בארגון ביחס לכל קצין וקצין וכוללים מידע רגיש ואיש, בפועל תמונת נתוני ההערכה אינה ברשותו של הפרט. המידע מוצג לפרט במתכונת שונה מזו המוצגת ומוגשת לדרג מקבלי החלטות, והוא אינו "בבעלותו" של הפרט. זאת לאור שיקולים מקצועיים אתיים ולאור החלטה ארגונית,

והערכה לתחום פיתוח מפקדים, הינו המרכיב הרגשי. מרכיב זה מבטא את מכלול הייחוסים, התחושות והאמונות של הפרט ביחס לתהליכי הערכה ולנתוני ההערכה שלו. מרכיב זה מתגבש ומושפע הן מהיבטים ארגוניים הקשורים להנחות היסוד לאורם מתקיימים תהליכי הערכה בארגון, מהפרקטיקות המופעלות ומאופן השימוש בנתונים בהקשר הארגוני הרחב, והן מתהליכים אישיים המתקיימים ברמת הפרט במסגרת תהליכי הערכה.

ניתן להצביע על מספר מקורות ותהליכים המתרחשים במרחב הפרטי ובמרחב הארגוני, המייצרים את אותה טעינות ומורכבות רגשית הקיימות אצל הקצין ביחס לתמונת נתוני ההערכה שלו:

במרחב הפרטי

"איך הרגשתי בתהליך ההערכה?" כלי הערכה על צורתיהם השונות - חוות דעת, סוציומטריה ומרכזי הערכה, מייצרים לפרט מפגש עם חזקתו וחולשותו דרך "העיניים של האחר" - מפקדים, עמיתים וגורמי הערכה חיצוניים לארגון. כשמדובר במרכז הערכה, עוצמת החוויה הרגשית גבוהה יותר, כיוון שהפרט מתמודד עם סדרה של מטלות וסימולציות שרובן חדשות לו וברמת קושי גבוהה, היוצרות לעתים תחושת דריכות, לחץ ועומס רגשי. קליין ושות' (2005) אף טוענים שתהליכי הערכה עלולים להוביל לתחושות של פגיעה, עלבון או חוסר אונים הנובעים מכך ש"אנשים נדרשים להתערטל בפני גורם חיצוני" מבלי שיש להם השפעה ישירה על הנכתב עליהם בחוות הדעת המסכמת. בצד רגשות אלו מציינים הכותבים כי ניתן לזהות אצל הפרט המוערך גם רגשות חיוביים הקשורים לגאווה בהשתייכות לקבוצת קצינים איכותית, המבצעת תהליכי הערכה הנתפסים כמושקעים, מקצועיים וענייניים.

"איך הייתי במרכז?" "איך נתפסתי על ידי האחרימז" עד כמה אני שווה?" - תהליכי הערכה עלולים ליצור אצל הפרט תחושה של "אובייקט ממוין" (קליין ושות', 2005) שעמים עליו תווית מספרית. תחושה זו מעצימה את ההקשר השיפוטי בו מתבצע התהליך ואת חוויית ההצלחה או הכישלון הנלווית לתוצאות התהליך. כל אלו מייצרים פוטנציאל השפעה גבוה על תחושת הערך העצמי והמסוגלות האישית של הקצין. משיחות משוב הניתנות לקצינים לאחר ביצוע מרכז הערכה, אפשר ללמוד על הפוטנציאל הגבוה של הפגיעות והרגישות הקיים במסגרת תהליכי הערכה.

"האם הייתי אני במרכז?" "מה שכתוב, מה שאומרים, זה



ניתן לזהות מספר יתרונות וחסרונות ביצירת הזיקה בין שני העולמות, הן בהיבט הפרט והן בהיבט המערכת

לפיה נתוני הערכה משמשים את הארגון לצורך קבלת החלטות. מצב זה יוצר תחושת אמביוולנטיות אצל הפרט ביחס לתמונת נתוניו, שהיא אישית אך אינה ברשותו. מצב זה עלול ליצור תחושת כעס, ניכור וחוסר הזדהות עם תמונת נתוני ההערכה.

"אני מיוחד אך לא על זה נמדד" - לאור הצורך לקבל החלטות בהיבטי השמה וקידום, השימוש הארגוני בתמונת נתוני הערכה של הפרט מתבסס על פרופיל תפקידי מוגדר ואחיד, המחייב סטנדרטיזציה ותהליכי הערכה אחידים המסתכמים בסוף "למספר" בגרף. על פי קליין ושות' (2005),

שימוש זה עלול ליצור בארגון מסר של השטחה ודגש יתר על אחידות באיכויות על פני ראייה דיפרנציאלית וייחודית. גישה ארגונית זו עלולה לייצר אצל הפרט תחושת תסכול, עקב כך שאינה מאפשרת מספיק מקום ולגיטימציה לראיית הייחודיות והרבגויות הקיימת אצלו ולשילובה בתהליך קבלת ההחלטות.

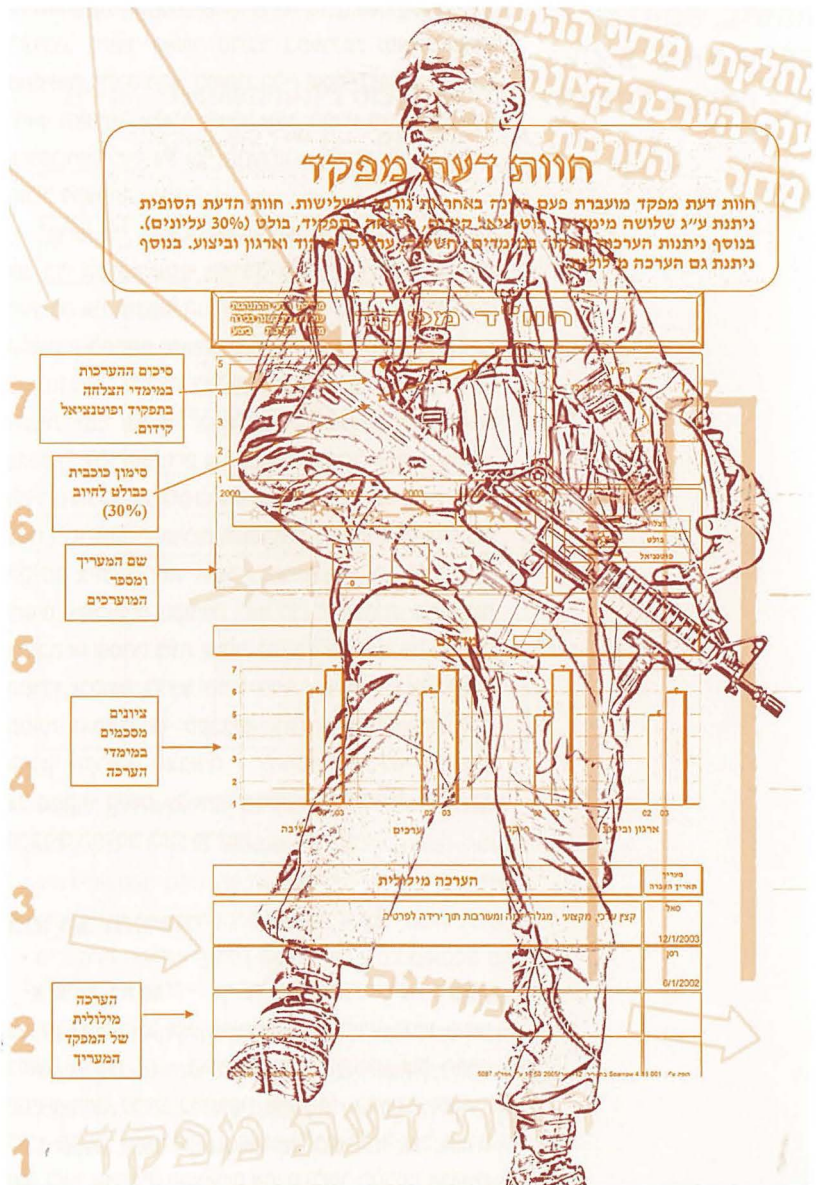
"רואים לי" - האקט של הצגת תמונת נתוני ההערכה של הפרט בפני מקבלי ההחלטות, מהווה יציאה מהמרחב הפרטי, האינטימי והסמוי של הפרט עם נתוניו, אל המרחב הגלוי, בו הוא מוצג בפני מקבלי ההחלטות דרך נתוניו. פומביות זו של תמונת נתוני ההערכה מלווה לעתים בחשש ובדריכות מצד הקצין לגבי האופן בו ייתפס על ידי מפקדים בכירים בארגון, ואף חשדנות לגבי מידת החשיפה של נתוניו. כמו כן, לאופן השימוש בתמונת נתוני ההערכה של הפרט בתהליכי הקידום, ישנה השפעה רבה על תחושת ההוגנות שלו ביחס לתהליכים אלו. אם בתהליך מופעלים שיקולים שאינם רציונליים וללא שקיפות, הדבר עלול ליצור אצל הפרט תחושת מרמור ותסכול (פוקס, 2004).

כאמור, תהליכים רגשיים אלו מדגישים עד כמה טעון ורגיש נושא הצגת תמונת נתוני ההערכה של הפרט, דבר המחזק את הצורך להתמודד עם מורכבות זו בבואנו לייצר זיקה הדוקה יותר בין תהליכי הערכת מפקדים לתהליכי פיתוחם בפו"ם "אפק". עם זאת, העובדה שרוב הקצינים המתחילים את הכשרתם בפו"ם "אפק" כבר סוכמו לתפקידי סא"ל, מאפשרת להם הזדמנות להתבוננות מאוזנת יותר על תמונת נתוני ההערכה שלהם ועשויה להפחית את הטעויות הרגשיות ביחס לנתונים אלו.

עקרונות ביצירת הזיקה

מתוך התכנים שנסקרו עד כה, ניתן לזהות מספר עקרונות מנחים היכולים לשמש בסיס לגיבושו של מודל עבודה שייצר זיקה בין תמונת נתוני הערכה של קצין בדרגת רס"ן שסוכם לתפקיד סא"ל, ובין תהליך פיתוחו האישי במסגרת הקורס פו"ם "אפק".

העקרונות נגזרים מהנחות היסוד של שני התחומים, ומתוך ניסיון לחזק את הגורמים התומכים בחיבור שני העולמות וצמצומם של גורמים בולמים. העקרונות מוצגים ביחס לכל שלב בתהליך הפיתוח - טרום היציאה לקורס, במהלך הקורס ולקראת הכניסה לתפקיד. עקרונות אלו מייצרים בסיס לחשיבה על פיתוח מודל העבודה ומאפשרים לעצב את התהליך לאורם.



שלב א - לקראת היציאה לקורס

● **מתן הרשאה** - הסכמה עקרונית של הקצין והצהרה על נכונותו להיעזר בתמונת נתוני ההערכה שלו לצורך תהליכי הפיתוח שהוא עתיד לעבור בקורס.

● **היכרות והתיידדות מחדש עם תמונת נתוני ההערכה** - לאור המורכבות הרגשית שתוארה קודם לכן, הקצין צריך להכיר מחדש את תמונת ההערכה שלו ובהקשר אחר. התהליך צריך לאפשר מעבר מנטאלי מהשאלה "כיצד הנתונים משפיעים על קידומי?" לראייתם באופן אחר: "כיצד הנתונים מאפשרים לי להתפתח ולהגיע מוכן יותר לתפקיד?" הסתכלות מחודשת זו על הנתונים, תאפשר לקצין להתחיל לראותם כמנוף להתפתחות אישית וכאמצעי להכנה לקראת תפקידו כסא"ל.

● **זיהוי כוחות ופערים בראיית תפקיד עתידי** - המפגש המחודש עם תמונת נתוני ההערכה צריך לייצר זיקה בין תמונת הנתונים והתפקיד אליו מיועד הקצין בסוף הקורס. יש לזהות את האתגרים העומדים בפני הקצין ביחס לתפקיד המיועד, לאור החוזקות; והחולשות העולות מתמונת הנתונים. המפגש צריך לזהות את הכוחות והאתגרים ולסמן יעדים אישיים אפשריים להתנסות ולשיפור במהלך הקורס.

● **מפגש עם מפקד הצוות ויועץ מלווה** - חשיפת תמונת נתוני ההערכה של הקצין בפני מפקד הצוות והיועץ המלווה הינה שלב קריטי ורגיש, העלול לייצר אצל הקצין תחושת אי נוחות ומבוכה. על מנת לצמצם תחושות אלו, מומלץ לבצע מפגש כזה מספר ימים לאחר ביצוע ריאיון ההיכרות הראשוני, ולמקדו בהגדרת יעדים אישיים לפיתוח. עקרונות עליהם מומלץ להקפיד בשלב זה:

- ❖ תמונת נתוני ההערכה לא תהיה גולמית אלא בפורמט אינטגרטיבי המגדיר חוזקות וחולשות.
- ❖ המידע יוצג על ידי הקצין עצמו ובהקשר של הגדרת יעדים אישיים לפיתוח במהלך הקורס.
- ❖ תמונת נתוני ההערכה תהיה אך ורק בידי הקצין המוערך.

שלב ב' - במהלך הקורס

● **צמצום מקומה הפורמלי והמובנה של תמונת נתוני ההערכה ושילובה באופן וולונטרי על ידי הפרט במסגרת סדנאות ציר הל"ב.**

● **גיבוש תוכנית התנסויות ומטלות שיכולה להיגזר גם מתמונת נתוני ההערכה בשיתוף הקצין.**

שלב ג' - סיום הקורס

● **הפרדה מוחלטת בין תמונת נתוני ההערכה וההערכות המתקבלות בסוף הקורס** - סוציומטריה, משוב מפקדים וציונים.

● **יצירת תהליך התבוננות אישית, במסגרתו יבצע הקצין הערכת מצב אישית לגבי ההתפתחות שעבר בתחומים השונים לאורך הקורס, בראיית תמונת נתוני ההערכה שלו.** הקורס צריך לייצר פלטפורמה שתאפשר תהליך זה, אך התהליך עצמו הינו אישי לקצין אלא אם כן יעדיף להסתייע במפקד הצוות או ביועץ.

פיתוח מודל העבודה והטמעתו מחייב התייחסות לנושאים הבאים:

● **הגדרת פורמט לביצוע אינטגרציה של נתוני הערכה מכלל מקורות המידע ועיבודם במתכונת של חוזקות וחולשות, לצורך הגדרת יעדים לשיפור וצמיחה.**

● **הגדרת הגורם המקצועי שילווה את שלב א' - יש להגדיר גורם פסיכולוגי שילווה את שלב א' במודל. גורם זה יכול להיות הפסיכולוג היחידתי או פסיכולוג ייעודי שילווה תהליכים אלו במכללות במסגרת הקורס.**

● **החלטה האם יש לבצע אינטגרציה מסכמת ומובנית בשלב ג' כהכנה לתהליכי כניסה לתפקיד, אשר תלווה את הקצין גם בתפקידו העתידי כסא"ל.**

יתרונות וחסרונות בחיבור בין העולמות

ניתן לזהות מספר יתרונות וחסרונות ביצירת הזיקה בין שני העולמות, הן בהיבט הפרט והן בהיבט המערכת.

ברמת הפרט

יתרונות

- **ממף תהליכי פיתוח אישי, העצמה ומימוש יכולות של הפרט.**
- **העלאת תחושת המסוגלות והמוכנות של הקצין לקראת תפקיד הסא"ל. ההכשרה בקורס תהיה ממוקדת יותר ותענה על פרופיל חוזקות וחולשות אישי בראיית תפקיד היעד.**

מומלץ כי יוקם צוות חשיבה בין תחומי שיכלול אנשי מקצוע מתחומי ההערכה, הפיתוח הארגוני וההדרכה, בשילוב מפקדים, אשר יגבש מודל עבודה לאור ההבנות והעקרונות שהוצגו במאמר זה. בנוסף, כחלק מתהליכי ההטמעה, יש לגבש תהליכי הכשרה והסמכה של אנשי מקצוע ומפקדי צוותים לעבודה עם המודל בקורס

חסרונות

- הרחבת השימוש בתנוני הערכה להקשרים שונים, עלולה לתת לתחום זה בולטות יתר, לחזק יתר על המידה את מעמד התנונים בראייה ארגונית ולהוביל להתנגדויות מצד מפקדים.
- מחדד את שאלת פרק הזמן שבו תקפה תמונת תנוני ההערכה, בדגש על מרכז הערכה, במקרים בהם יש פער גדול בין מועד ביצוע מרכז הערכה והיציאה לפו"ם.
- כיוון שתמונת תנוני ההערכה ובהם מרכז הערכה משמשת לצורך תהליכי פיתוח משמעותיים של הקצין, נשאלת השאלה לגבי מידת הרלוונטיות של תנונים אלו לצורך קבלת החלטות עתידיות בנושאי איוש (תפקידי רוחב וכו').

סיכום והמלצה

מאמר זה בחן את האפשרות לייצר זיקה הדוקה יותר בין שני תהליכים מרכזיים בתחום הקריירה של הקצין הבכיר בצבא - תהליך הערכתו לקראת תפקיד סא"ל ותהליכי הפיתוח וההכשרה לקראת ביצוע תפקיד זה. יצירת זיקה זו מחברת בין שני עולמות תוכן משמעותיים המתקיימים בצבא מזה שנים רבות זה לצד זה - עולם האבחון וההערכה מחד ועולם הפיתוח וההכשרה מאידך. המאמר רואה בקורס פו"ם "אפק" הקשר ארגוני ייחודי, המזמן תנאים אופטימליים ליצירת רצף בין תהליכי הערכת מפקדים ותהליכי פיתוחם.

לצורך כך נסקרו הנחות היסוד והפרקטיקות של שני העולמות, כפי שהם מתבטאים בהקשר הצבאי בתחומי בניין הכוח. בחינה השוואתית של הנחות היסוד - כגון הפרופיל התפקידי, מקומו של הפרט ומקומו של הסמכות, ושל הפרקטיקות - כגון סביבת העבודה והכלים, מעידה כי ישנו דמיון גבוה יחסית בין התחומים. דמיון זה יוצר הצדקה מושגית-תיאורטית ליצירת זיקה הדוקה יותר בין אבחון והערכת מפקדים ובין פיתוחם. עם זאת, יצירת זיקה כזו מחייבת להכיר ולעסוק באופן מעמיק במורכבות הרגשית הקיימת בהקשר של תנוני ההערכה אצל הקצין. מורכבות רגשית זו מושפעת הן מתהליכים במרחב הפרטי ביחס לתנוני, והן מתהליכים במרחב הארגוני הקשורים לאופן השימוש בהם בתהליכי קבלת ההחלטות בתחומי המשא"ן.

- יצירת תחושת רלוונטיות גבוהה יותר של הקורס עבור הקצין - "תפירה לפי מידה".
- מאפשר לקצין להרחיב את זווית ההסתכלות על תמונת תנוני ההערכה שלו ולשלב הקשר של פיתוח בנוסף להקשר השיפוטי.

חסרונות

- חשש מהתפתחות תופעה של אפקט פיגמליון, שבה היכרות מוקדמת של מפקד הצוות והיועץ עם תחומי החוזק והחולשה של הקצין טרם תחילת הקורס, תייצר הטיה בהערכת יכולותיו בקורס ותמנע הזדמנות אמיתית להתפתחותו.
- חשש שהקצין עצמו יושפע יתר על המידה מפרופיל יכולותיו, ופחות יעד לחוות התנסויות חדשות והתפתחות בתחומים חדשים.
- חיזוק השפעתם של תנוני ההערכה על חיי הפרט בארגון ויצירת תחושת רוויה משימוש יתר בתנונים.

ברמת המערכת

יתרונות

- מייצר איזון טוב יותר בין צורכי המערכת וצורכי הפרט בהקשר השימוש בתנוני הערכה. שימוש בתנונים לצורך טיוב תהליכי קבלת ההחלטות והערכה, אך גם לצורך פיתוח הקצינים הבכירים.
- מיצוי טוב יותר של משאבים - תהליך ייצור תמונת תנוני הערכה הינו תהליך מורכב הדורש משאבים רבים. הרחבת השימוש בתוצרי הערכה מאפשר מיצוי טוב יותר של המשאבים הארגוניים שהושקעו בהפקתו.
- מביא להכנה טובה יותר של הקצינים לקראת תפקידי היעד בדרג הסא"ל ולשיפור האפקטיביות הארגונית.
- מכין קצינים בדרג בכיר להכרה מקרוב של תהליכי חניכה, מייצר מודל לחיקוי של עבודה עם תנוני הערכה ומתן משוב לצורך חניכת פקודים, ומעודד הנעת תהליכי התפתחות וצמיחה ביחידותיהם.
- מאפשר היכרות טובה יותר של קצינים בכירים עם כלי הערכה ועם תהליכים בתחום המשא"ן בצבא, ומאפשר העלאת תחושת ההוגנות והאמון ביחס לכלי ההערכה ולשימוש בהם בארגון.

אין ספק שהמגמות בתחום ניהול המשא"ן בעולם הקבע, יחד עם הגדרתם של תהליכי הערכת מפקדים בדרגת רס"ן ותהליכי הכשרתם, כתנאי מקדים לקבלת דרגת סא"ל, מהווים הזדמנות ייחודית ליצירת רצף בין תהליכים אלו, לצורך העצמתם המקצועית והפיקודית של קציני צה"ל במערכת המקצועית

הערכה. ענף הערכה, ממד"ה.
 כהן, ע. (2005). שימושים ניהוליים בנחוני הערכה לפיתוח המשאב האנושי. מתוך מצגת פנימית, ענף הערכה, ממד"ה.
 כהן, ע. (2006). שימוש בנחוני הערכה. ענף הערכה, ממד"ה.
 כהן, פנינה. (2008). הערכה - חוליה בשרשרת התקשורת מפקד-פקוד לשיפור הביצועים הכוללים של הארגון והפרט. מתוך מצגת שהוצגה בכנס פנימי - ענף הערכה, ממד"ה.
 לוטרמן, נמע. (2007). היבטים פסיכולוגיים של פיתוח מנהיגות. בתוך: על המנהיגות הצבאית, האוניברסיטה המשודרת.
 נבו, ב. ופולח, ג. (1987). מרכזי הערכה בראי הספרות המחקרית: כיוונים חדשים, אוניברסיטת חיפה.
 פ"ם - ידיעון קורס "אפק" מחזור י"ז. (2008). המכללה הזרועית לפיקוד ולמטה.
 פונד, ס. (2002). מבחני מצב - תאוריה ופרקטיקה, ממד"ה.
 פוקס, (2004) בתוך: קליין, לב וכהן. (2005). בין הגלוי לנסתר - יישומים ייעוציים לתהליכי הערכה. בין הזירות - כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות, גיליון 4, ממד"ה.
 קליין, לב וכהן. (2005). בין הגלוי לנסתר - יישומים ייעוציים לתהליכי הערכה. בין הזירות - כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות, גיליון 4, ממד"ה.
 רביב, אמירה. מקצוע הפיקוד של הקצונה הצבאית - תפיסות ורכיבים מרכזיים - מצע לדיון. מרכז למידה ופיתוח. המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה.
 שגיא, הילה. (2007). פיתוח אישי במכללה לפיקוד טקטי. המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה.
 שמאלי, תמנה. (2007). מנהיגות ופיתוח מנהיגות - הלכה ומעשה, בתוך: על המנהיגות הצבאית, האוניברסיטה המשודרת.
 llas, P. (1992). Centers Of Excellence? Assessment and development Centers, Managerial Competence and Human Resource Strategies. *British Journal of Management* (3) p. 79-90.
 Thornton, G.C & Byham, W.C. (1982). Assessment Centers and Managerial Performance. Academic Press, New-York
 hornton, G.C & Mueller-Hanson, R.A. (2004). Developing Organizational Simulations.

לאור הבנות אלו הוצגו מספר עקרונות מנחים, שלאורם יש לבצע חשיבה לגבי פיתוח והטמעה של מודל עבודה, שיאפשר שימוש בתמונת נתוני ההערכה של הקצין לצורך תהליכי הפיתוח בקורס. מודל זה מנסה לחזק את היתרונות ולהתמודד עם החסרונות המלווים יצירת רצף בין תהליכים אלו.

מומלץ כי יוקם צוות חשיבה בין תחומי, שיכלול אנשי מקצוע מתחומי ההערכה, הפיתוח הארגוני וההדרכה, בשילוב מפקדים, אשר יגבש מודל עבודה ספציפי לאור ההבנות והעקרונות שהוצגו במאמר זה. בנוסף, כחלק מתהליכי ההטמעה, יש לגבש תהליכי הכשרה והסמכה של אנשי מקצוע ומפקדי צוותים לעבודה עם המודל במהלך הקורס.

אין ספק שהמגמות בתחום ניהול המשא"ן בעולם הקבע, יחד עם הגדרתם של תהליכי הערכת מפקדים בדרגת רס"ן ותהליכי הכשרתם, כתנאי מקדים לקבלת דרגת סא"ל, מהווים הזדמנות ייחודית ליצירת רצף בין תהליכים אלו, לצורך העצמתם המקצועית והפיקודית של קציני צה"ל במערכת המקצועית.

מקורות

אילון, ג. גל, ר. (2006). חלון גזו הארי מודל של מתן משוּב ובקשת היזון חוזר, בתוך: שמאלי (2007). מנהיגות ופיתוח מנהיגות - הלכה ומעשה.
 בן ראובן, אייל. (2002). אתגרי הכשרת הקצונה בצה"ל, מערכות 396.
 גונן, א. זכאי, א. (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה. תל אביב, משרד הביטחון והוצאה לאור, 1999.
 הומינגר, שלמה. וקרני, שירלי. (2007). היבטים יישומיים בעבודת המטה של המערכת המקצועית בצה"ל. המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה - הוצאת מערכות.
 הלפרין-פורת, ניצן. (2007). אפיון פרופיל דרג הסא"ל, ענף הערכה, ממד"ה.
 טמיר, ר. (2006). הערכה בצה"ל - תמונת מצב, פערים במצב הקיים וכיוונים לפתרון. מסמך פנימי, ענף הערכה, ממד"ה.
 יעלון, משה. (2002). אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצונה בצה"ל, מערכות 396.
 כהן, ע. (2005). הנחיות מקצועיות לקציני מד"ה בתחום