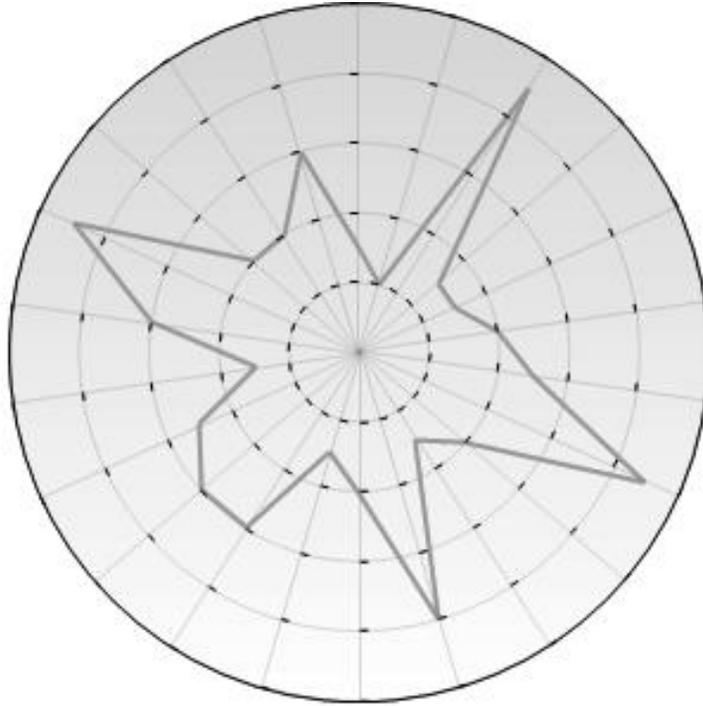


ساره بيرغر

21 ديسمبر 2014



T 00966504235707

I www.tma-arab.com

E tma@mayadin.edu.sa

المحتوى

1. مقدمة
2. معنى النتائج
3. الاتساق
4. تزويد تغذية TMA الراجعة
5. وصف الشخصية
6. ملخص لكل بعد من أبعاد الموهبة
7. مؤشر المواهب
8. نظرة عامة على الكفاءة
9. مصفوفة أداء TMA
10. رادار TMA والجدول الرقمي
11. نظرة عامة على أبعاد TMA

1. مقدمة

يقيس تقييم مواهب TMA دوافعك، مواهبك، حافزك و 53 كفاءة أخرى.

الدوافع والمواهب

تعتبر الدوافع العنصر الأساسي في شخصية الفرد. فهي تعرف شخصية الفرد. للدوافع تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلى تطورهم (المحتمل). أما المواهب فتشكل سلوكيات إيجابية وتفسيرات للنتائج المرتفعة أو المتدنية للدوافع.

الحافز

تعتبر الدوافع والمواهب المحركة عوامل هامة قد تحفز سلوك الفرد أو تثبطه. ولا يحدد السلوك القدرة فقط (الكفاءات والقدرات المعرفية) بل الرغبة أيضا (الدوافع والمواهب). وكل ذلك في بيئة معينة تحفز أو تثبط. ينظر إلى المهام المهيأة للدوافع والمواهب الشخصية على أنها محفزة.

2. معنى النتائج

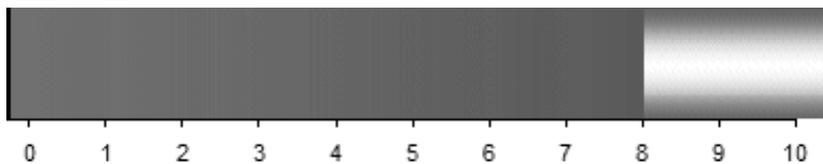
تتم مقارنة الإجابات على الأسئلة مع مجموعة المعايير ويتم تحويلها إلى مقياس قياسي من 90 نقاط حيث المتوسط 5 والانحراف المعياري اثنين (stanine).

أما الأساس الجوهرى للحصول على stanine (اختصار لتسعة قياسية) فهو أن يقسم التوزيع العادي إلى 9 أجزاء فاصلة. ويمكن المتوسط في وسط الفاصل الخامس تقريبا وله انحراف معياري من اثنين. وتقاس نتائج الاختبار وتفسر حسب stanine كما يوضح الجدول التالي.

Stanine	الفاصل	الوصف
1	4%	متدني جدا
2	7%	متدني
3	12%	متدني
4	17%	متوسط
5	20%	متوسط
6	17%	متوسط
7	12%	مرتفع
8	7%	مرتفع
9	4%	مرتفع جدا

3. الاتساق

يحتوي التقييم على عدة أسئلة تقيس اتساق الإجابات. وهذا يشير إلى ما إذا كان المرشح يقدم إجابات عشوائية. التالية هي نتيجة الاتساق للمرشح على مقياس من 10 نقاط:



نتيجة الاتساق: 8

أجاب المرشح على الاستبيان بشكل متسق.
يصور التقرير على الأرجح صورة دقيقة للشخصية.

4. تزويد تغذية TMA الراجعة

الإعداد

تحقق قبل البدء ما إذا كان اتساق المرشح أعلى من أو يساوي 6 (انظر الصفحة السفلية 6).
إن لم يكن كذلك، فعلى الأرجح أن المرشح قد أجاب على الاستبيان دون اتساق، لذا تكون التقارير أقل صلابة ويجب تحدي النتائج بقوة خلال المقابلة. يوصى كذلك بمحاولة معرفة لماذا لم يجيب المرشح على التحليل باتساق. وقد تتمثل الأسباب في أن المرشح:

يعيش مرحلة انتقالية؛ يتمتع المرشح بصورة ذاتية معتدلة؛ عانى المرشح من صعوبة في قراءة وتفسير الأسئلة؛ عانى المرشح من صعوبة في التركيز (مثلاً، بسبب مكان مزدحم أو حدث وجداني). إلا أن عدم الاتساق قد يشير أيضا إلى أن المرشح لم يحاول الإجابة على الاستبيان بجدية أو قدم إجابات تمنح انطبعا مواتيا. (متوافقا)

اقرأ تقرير المرشح وتحليلات المواهب المرتبطة بمقابلتك في تقرير الخبير. ميز ودون النقاط البارزة؛ ركز على المواهب المتصلة بالمنصب أو المهمة للاتجاه حيث يجب أن يتطور المرشح أو لغايات المقابلة. إذا أحرز المرشح نتيجة عالية أو متدنية في موهبة معينة، يتضمن تقرير الخبير اقتراحات عن نقاط قوته أو ضعفه فيما يخص هذه الموهبة. عادة ما تتم صياغة أسئلة المقابلة ونصائح التدريب مع كل موهبة وفق نتيجة المرشح كذلك.

قرر مسبقا أي دور تود أن يلعب تقرير المرشح خلال التغذية الراجعة:

- دع المرشح يقرأه أولا؛
 - راجعه مع المرشح؛
 - لا تظهره أبدا و واجهه بنتائج معينة فقط.
- (إن أفضل استخدام للخيار الأخير هو في عملية اختيار الحجج المواجهة أسهل في ضوء موقف معين).

ملاحظات عامة عن التغذية الراجعة

- توفير الوقت لردود الأفعال؛
- مراقبة السلوك غير اللفظي؛
- تقديم الملاحظات أثناء مراقبتك؛
- تحقق باستمرار ما إذا كنت والمرشح تقران نتائج وأنماط سلوكية معينة - ولماذا.

خطوات لإجراء مقابلة التغذية الراجعة

الخطوة 0 (اختيارية): دع المرشح يقرأ تقرير المرشح (أقل ملاءمة في عملية الاختيار؛ انظر "الإعداد" أعلاه) إذا قررت القيام بذلك، من الأفضل ترك المرشح لوحده برهة من الزمن ومنحه 15 إلى 20 دقيقة لقراءة التقرير. ننصحك بإعادة قراءة التقرير في نفس الوقت حتى تكون مركزا وواسع الاطلاع. راقب خلال التغذية الراجعة ماذا لاحظت أنت والمرشح نفس المسائل البارزة في التقرير.

الخطوة 1: أشعر المرشح بالراحة، اشرح الإجراء وأجب على الأسئلة المحتملة فيما يخص TMA. قم بإيجاد وضع يشعر فيه المرشح بالراحة والحرية للتحدث: قم بطمأننته مثلا بشرح الغرض من TMA كما تصف الفصول السابقة. يمكنك أن تشير إلى أن:

- TMA تراقب الملف التعريفي لشخصية المرشح موضوعيا، بناء على إجابته على عدد كبير من العبارات التي لا يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة؛
- شخصية المرشح كيان محايد؛
- تمت مراقبة تفضيلات المرشح وبالتالي عمليات التفكير؛
- تم تنفيذ مخطط نفسي إن جاز لنا التعبير.
- TMA تناقش 22 موهبة مستقلة بدون

الخطوة 2: اطرح أسئلة عامة (ستجد أمثلة عنه فيما يلي)

أسئلة اختيار عامة:

- ما نوع عملك؛ هل تقوم به منذ فترة طويلة؟
- ما رأيك بوظيفتك الحالية؟
- هل يمكنك أن تقول لي شيئا عن الثقافة التي تعمل فيها؟
- ما الذي تعتبره إيجابيا وسلبيا في مكان عملك الحالي؟
- كيف يصفك زملاؤك؟
- كيف علمت بهذا التحدي/الوظيفية الجديدة؟
- ما الذي تعتقد أنه سيكون مشوقا في وظيفتك الجديدة؟
- كيف سار التواصل في هذه المؤسسة حتى الآن؟ ما رأيك بذلك؟

أسئلة تقديمية عامة:

- ما رأيك بالتحليل؟
- ماذا تفعل بشكل يومي؟
- هل لديك هدف بخصوص هذا التحليل؟ إن كان كذلك، ما هو؟
- ماذا تتوقع من هذا التحليل؟

أسئلة عامة عن التطوير الشخصي:

- في أي اتجاه تود أن تتطور؟
- ما الذي يمنحك الطاقة؟
- ما الذي يجعلك أقل حماسا؟

- ما هي طموحك؟
- هل يمكنك ملاحظة نموذج معين في خيارات المهنة التي اتخذتها؟

أسئلة اختيار مهمة:

- ما هي مواطن ضعفك؟
- أي شيء تود تغييره في نفسك؟
- ما الذي وجدته صعبا في منصبك الأخير؟
- ما الذي تعتقد أنه سيكون صعبا في منصبك الجديد؟
- ما الذي تكرهه أكثر في هذه المقابلات؟
- ما هي نقاط الضعف التي كنت تعالجها مؤخرا؟
- ما هي المشاكل التي واجهتك في التحديات؟
- كيف تحاول إخفاء نقاط ضعفك؟
- ما الذي يشكل سببا لعدم توظيفك؟
- ما هي المسائل التي يجب أن تعالجها في تقييمك الأخير؟

أسئلة إضافية حال الانتهاء من قراءة تقرير المرشح خلال المقابلة أو قبلها:

- ما الذي تفره عن ذاتك؟
- ماذا تلاحظ بوجه خاص؟ (راقب النقاط التي تلاحظها)
- هل تعتبر أي نتيجة 'عنصرا تثقيفيا'؟
- هل هناك أية نتائج لا تقدر فيها نفسك على الإطلاق؟
- هل تختلف مع أي شيء؟

الخطوة 3: اطرح الأسئلة وشارك في نقاش عن المواهب الهامة (للاختيار) والملحوظة (للتطوير).

يمكنك استخدام أسئلة المقابلة في تقرير الخبير هذا لأسئلة محددة عن موهبة معينة. حيث يمكنها تقديم فكرة أفضل عن ما إذا كان المرشح يمتلك مواهب معينة. عدا عن ذلك يمكنك استخدام أوصاف الشخصية من كلا التقريرين لمنح التغذية الراجعة أو لمواجهة المرشح. دون نقاطك المهمة وملاحظاتك خلال المقابلة. ربما تكون قادرا على استخدامها للتقرير والاستنتاج النهائي للمرشح.

إن لم يميز أحد نفسه، اشرح الموهبة (المحددة في تقرير الخبير) وبين أي نوع من العبارات لم يخترها. إذا كان مرشحك يختلف تماما مع نتيجة معينة، ننصحك بمنحه وقتا كافيا للتعبير عن رأيه. بهذه الطريقة يؤخذ مرشحك على محمل الجد على الأقل مما قد يكون له تأثير إيجابي على قبول النتائج. إذا كان لدى المرشح حالة معقولة، يمكنك اختيار تعديل النص ذي الصلة في تقرير المرشح أو إضافة ملاحظة في خاتمته.

الخطوة 4: خاتمة

يمكنك عند إنهاء المقابلة الإشارة إلى كيف ستستخدم النتائج وماذا ستفعل بالتقرير كذلك. يمكنكم تقديم تقرير المرشح إلى المرشح مباشرة أو إجراء التعديلات والفوارق أولا وربما إضافة خاتمة موجزة. ثم تستطيع إرسال تقرير المرشح المنقح. يمكنك إجراء التغييرات في تقرير المرشح عبر البوابة.

إذا كان التقرير غير مخصص للاستخدام الداخلي للمؤسسة حصرا، بل سيمنح لطرف ثالث) صاحب العمل مثلا (يجب الحصول) على إذن المرشح. من الأفضل الحصول على الإذن قبل أن يقوم المرشح بتعبئة TMA.

ملاحظة. لا تعطي تقرير الخبير، أو تحليل منصب، للمرشح. إذا أردت تقديم تقرير، يرجى استخدام تقرير المرشح.

5. وصف الشخصية

وصف مواهب السيدة بيرغر:

لديها حاجة قوية للتواصل الجيد مع الآخرين وهي شديدة التركيز على العلاقات الإنسانية. يتسم سلوكها برحابة الصدر؛ وهي تستمتع حقا في مساعدة الآخرين وتقديم خدمة إضافية لهم. هي شخص يستجيب بسرعة وبنهاة ولا تجل من الخلافات. تتسم بالحزم وقدرة على الدفاع عن نفسها وستبحث عن المواجهة بانتظام. حالما تصبح المهام أو الأوضاع صعبة، ستطلب المساعدة أو الدعم من الآخرين. تحب التحقق مع الآخرين من حلولها للمشاكل خاصة في الأوضاع الصعبة وتحتاج لدعم الآخرين في ذلك. تتبنى نهجا عمليا جدا في تأدية المهام مع مهارات قوية في حل المشاكل لكنها تهتم كذلك بالصورة الكبيرة. تميل للتوجه نحو هدف معين في عملها بدلا من التركيز على العملية - رغم أنها ستأخذ العملية بالحسبان. يعتبر التنوع في مهامها وعملها مهمة جدا بالنسبة لها. تتمتع بتقدير واحترام عالي للذات. فيما يتعلق بارتكاب الأخطاء، ستعاني من بعض الصعوبات الوجدانية وتجروء على المجازفة عند اللزوم.

تجد توازنا صحيا بين إظهار الاحترام للآخرين واتباع طريقته الخاصة. تجد توازنا في المجموعات بين اتخاذ دور مركزي وترك متسع للآخرين. قدرة على أثبات نفسها سواء في المجموعات الصغيرة أو الكبيرة. ستبقى بناء على اهتماماتها في الخلف في المجموعات والمناسبات الاجتماعية.

تركز على الأسلوب الجماعي أكثر قليلا من الأسلوب الفردي. تتعدى حاجتها للتغذية الراجعة أو للتشاور المتوسط عموما. لديها حاجة عملية للترتيب والبنية. نتيجهتها في التعاطف الاجتماعي ليست عالية جدا؛ ليس لديها اهتمام دائم في المشاكل الشخصية وتحليل سلوك الآخرين. من المرجح أنها تستطيع تخيل نفسها في المواقف من ناحية عملية.

قد ينظر الناس من حولها إليها كشخص هادئ يتمتع بطاقة كافية لإنجاز الأشياء. تواجه مقدارا معيننا من الضغط بشكل جيد، لكن يجب أن تكون حذرة أحيانا للحفاظ على مسافة صحية للاحتفاظ براحة بالها. تحب دراسة مختلف الآراء قبل اتخاذ قرار وتأخذ وقتها في القيام بذلك. وهي في علاقاتها مع الآخرين عادة ما تكافح من أجل المساواة ولا تحاول الصعود فوق الآخرين. لينة إلى حد معقول. لذا قد تستصعب أحيانا إقناع شخص آخر بأفكارها أو اهتماماتها أو رؤيتها بطريقة مهيمنة.

تظهر النتائج أن السيدة بيرغر يمكن أن تدرج عملها في المنظور لكن المنافسة أو الضغط المتأصل أو الداخلي (لا يلهما للإنجاز في وظيفتها. يتجلى ذلك في مستوى طموحها الذي يدل على أنها ستبذل جهدا لتحقيق أهدافها الشخصية وتقدم أداء طيبا. من المحتمل أن العوامل الأخرى في وظيفتها مثل مكان العمل ذات أهمية أكبر لشخصيتها.

وعندما تواجه مصيبة، تفضل تحويل تركيزها إلى مهام وأهداف أخرى بسرعة معقولة. نادرا ما تنظر إلى تقدير الآخرين لإنجازاتها مما يعني أنها تعتمد قليلا على المديح والاستحسان حتى تبقى محفزة. بالكاد تتوافق مع القواعد والثقافة القائمة.

6. ملخص لكل بعد من أبعاد الموهبة

ملخص التوازن الوجداني للسيدة بيرغر:

- تجد توازنا بين إظهار الاحترام والاعتماد على نفسها.
- لديها حاجة قوية للدعم والتأكيد.
- لديها مقياس منطقي لاحترام الذات والقيمة.
- واثقة بنفسها ولا تستصعب تقبل أخطائها.
- لا تخجل مبتعدة عن الخلافات وتسعى للمواجهة غالبا.
- تواجه مقدارا معيننا من الضغط بشكل جيد.

ملخص حوافز السيدة بيرغر:

- تعرف كيف تدرج العناصر في المنظور.
- لا تحتاج التحديات كثيرا.
- تعتبر التنوع مهما.
- شخصية عامة أكثر منها متخصصة.
- تفضل التركيز على الأمور الأخرى عند مواجهة المحن أو التحديات
- تتسم بالهدوء أكثر من النشاط.
- نادرا ما تعتمد على المديح والتقدير لكي تبقى محفزة.

ملخص المواهب الاجتماعية للسيدة بيرغر:

- لديها حاجة قوية للعلاقات الاجتماعية.
- لديها اهتمام متأصل معتدل في مشاكل الناس.
- لديها حاجة قوية للدعم.
- لينة تماما.
- متوجهة نحو خدمة ومساعدة الآخرين.
- تتوافق إلى حد ضئيل

ملخص المواهب المؤثرة للسيدة بيرغر:

- تفضل الأسلوب الذكي في الإقناع.
- لا تصمد في وجه المحن، وتميل للاستسلام.
- تمتاز بنشاط أقل.
- تميل لأن تكون حازمة وصدامية جدا؛ عنيفة جدا في الدفاع عن مصالحها.
- لا تتوافق بسهولة؛ تفضل اتباع أسلوبها الخاص.

ملخص مواهب القيادة للسيدة بيرغر:

- تركز على التحديات وعلى فريقها أكثر من نفسها.
- تتبنى أسلوبا غير رسمي وودي في القيادة.
- ليس لديها طموح كبير في القيادة.
- تسعى للموافقة عند صنع القرارات.
- متوجهة نحو الهدف أكثر من العملية في قراراتها.

ملخص المواهب المؤسسية للسيدة بيرغر:

- ليس لديها حاجة كبيرة للتنظيم والقواعد والأنظمة.
- مرنة تماما وقابلة للتكيف لكنها أقل تنظيما أحيانا.

- تقدر التنوع في وظيفتها.
- تميل للناحية العملية وليس النظرية.
- تستغرق وقتا في تكوين الأحكام والقرارات.

7. مؤشر المواهب

الطموح والتحديات (النتيجة: 3)

الميزات : الاقتراحات

الميزات : تعرف كيف تدرج العناصر في المنظور .ترسم خطا واضحا بين العمل والحياة الخاصة .لا يدفعها التنافس كثيرا.
نقاط الضعف :نقص محتمل في الحافز أو الاهتمام .حاجة ضئيلة (جدا) للإنجاز أو العمل .إضافة قيمة ضئيلة جدا للنجاح الاجتماعي .خطر ترك انطباع لا مبالي أو متهيب أو خجول في العمل.

تعرف متى تحدد مسارا مختلفا حتى تنجز.

سؤال عن نقاط الضعف :كيف تصف مهنتك؛ ما الذي حفزك في اتخاذ قراراتك؟

هل تترك المرشحة كل شيء للصدفة أم هل تدعم قراراتها؟

المطابقة (النتيجة: 2)

الميزات :تتبع أسلوبها الخاص، لا تتكيف بسهولة مع القواعد أو الأنظمة .لا تجد صعوبة في عدم تلبية توقعات الناس.
نقاط الضعف :العناد الذي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل اجتماعية خاصة في الثقافة المؤسسية غير الملائمة.

سؤال عن نقاط الضعف :ما (نوع) المشاكل التي عانيت منها مع زملائك؟

تود أن تعرف ما إذا كانت المرشحة قادرة على التكيف مع الآخرين عند الحاجة.

المواجهة (النتيجة: 9)

الميزات :حازمة جدا، ترسم حدودها بوضوح تام.

نقاط الضعف :تصبح عدوانية أحيانا، وصدامية جدا .انخفاض مستوى التسامح.

سؤال عن نقاط الضعف :ماذا تفعل عندما لا تتفق مع شيء معين؟ هل يمكنك تقديم أمثلة؟

تود أن تعرف تأثيرات هذا السلوك (الصدامي) على الآخرين وما إذا كانت المرشحة تحقق أهدافها من خلاله أم لا.

صنع القرار (النتيجة: 3)

الميزات: تصنع القرارات بعد دراسة مستفيضة. تبحث مختلف وجهات النظر مسبقا. متصلبة جدا بشأن القرارات حال صنعها.

نقاط الضعف: الشك. الاعتماد على آراء الآخرين لصنع القرارات. خطر إعادة التفكير في القرارات بمنتهى السهولة.

تحتاج إلى تأكيد من الآخرين عند صنع القرارات.

سؤال عن نقاط الضعف: ما مدى مرونتك في صنع القرار؟

هل يمكن للمرشحة التمسك بقرار أو صنع قرار بنفسه والدفاع عنه من صميم قلبها.

الهيمنة (النتيجة: 3)

الميزات: تتسم بالليونة أكثر، تفضل أن يقرر الآخرون أي طريق يجب أن تسلك. لا تنحي الناس بعيدا بسهولة. نقاط الضعف: نقص محتمل في القدرة على الإقناع. خطر السلوك غير الحازم.

5. هل سبق أن عملت مع شخص كان مهيمنا جدا؟ ماذا فعلت لجعل أفكارك وآرائك مسموعة؟ هل تظهر المرشحة ذاتها الأكثر تعاطفا أثناء المقابلة؟ اسأل عن السلوك الفعلي لأولئك المعنيين.

سؤال عن نقاط الضعف: كيف يثبت أنك تقطعين أي شوط لإقناع الآخرين بأفكارك ومقترحاتك؟

الاستعداد للمساعدة (النتيجة: 9)

الميزات: موجهة نحو الخدمة تماما. تحب مساعدة الآخرين والتيسير عليهم. لديه توقعات قليلة عن مسؤوليات الآخرين. نقاط الضعف: صعوبة في حماية الحدود وقول 'لا'. المجازفة في مساعدة الآخرين ضد رغباتهم. وضع ثقة ضئيلة جدا في الآخرين فيما يتعلق بتحملهم لمسؤولياتهم. لا تهتم في الناحية العملية كثيرا. تعزيز الاستعداد لمساعدة الأصدقاء والمعارف.

سؤال عن نقاط الضعف: كيف تتعاملين مع المشاكل الشخصية لزملائك؟

الحاجة للمكانة (النتيجة: 3)

الميزات: لا تعتمد على المديح أو التقدير.

نقاط الضعف: مظهر أقل أناقة ربما.

الحاجة للدعم (النتيجة: 8)

الميزات: تجرؤ على طلب المساعدة، لا ترغب بحل كل شيء بنفسها.
نقاط الضعف: الاعتماد على دعم الآخرين في التوازن الوجداني طلب كبير من الطاقة ممن هم حولها.

سؤال عن نقاط الضعف: ماذا تتوقعين من إدارتك أو الآخرين من حولك فيما يتعلق بالإرشاد؟

المثابرة (النتيجة: 3)

الميزات: تفضل التركيز على المهام الأخرى عند مواجهة المحن. تعلم متى تتوقف ومتى تستسلم.
نقاط الضعف: توصف بأنها أقل مثابرة. صعوبة في العمل الطويل والجاد. الاستسلام قبل إنهاء المهمة.

سؤال عن نقاط الضعف: كيف يثبت أنك تعملين بجهد جبار؟

المسؤولية والقيادة (النتيجة: 3)

الميزات: يمكنها ترك المسؤوليات، لا تستصعب التفويض. لينة.
نقاط الضعف: ارتكاسية. تحول المسؤوليات إلى الآخرين. لينة ومطبعة جدا.

سؤال عن نقاط الضعف: كيف تصفين مهنتك؟

المخالطة الاجتماعية والتواصل (النتيجة: 9)

الميزات: هي شخص اجتماعي جدا، تحب التواصل وأن تكون على قدم المساواة مع الآخرين. لديها حاجة قوية للعلاقات الودية. تستثمر في إقامة الروابط.
نقاط الضعف: صعوبة في رسم الحدود في العلاقات. انعدام الانتقائية في صلاتها؛ صعوبة في التفريق بين الصلات القيمة والصلات غير القيمة كثيرا.

تعزير الاستعداد لمساعدة الأصدقاء والمعارف.

سؤال عن نقاط الضعف: ما مدى أهمية أصدقائك بالنسبة لك؟

8. نظرة عامة على الكفاءة

ستلحظ مهارات تطور كبيرة ومن ثم تبني على كفاءة المرشح.

بالنسبة للكفاءات حيث لا يوجد إشارة إلى أن قدرة التطور مبنية على الموهبة، من المهم خلال المقابلة معرفة ما إذا كان المرشح مهتم في استخدام كفاءة معينة أم لا (إذا كانت ذات صلة بالوظيفة). إذا كان المرشح يفضل كفاءة حالة، يمكن اعتبار ذلك قدرة قابلة للتطوير والعكس صحيح. سجل طبقاً لنتائجك في تطوير العمود التحليلي "سهلة، صعبة بعض الشيء أو قابلة للتطوير" على الكفاءة الملائمة. اكتب اسمك أسفل قائمة الكفاءات.

على سبيل المثال، إذا كانت كفاءة "مهارات الكتابة" قابلة للتطوير بسهولة لهذا المرشح أو اكتب في عمود "قابلية التطوير" خلف هذه الكفاءة" قابل للتطوير بسهولة". ثم اكتب "مهارة كتابية" في ورقة عمل مصفوفة أداء TMA في أسفل قائمة الكفاءات" القابلة للتطوير بسهولة" (ورقة عمل مصفوفة أداء TMA عبارة عن بعض الصفحات في مرحلة لاحقة).

رابعاً، ما إذا كان باستطاعتك تسجيل أن المرشح سيدير الكفاءة. يمكنك معرفة ذلك بواسطة أسئلة المقابلة للمرشحين التي يمكن أن تجد واحداً منها تحت كل كفاءة. انظر مهارات تقارير المطابقة من أجل أسئلة المقابلة.

النتيجة = 1: غير كافي، = 2: ضعيف، = 3: متوسط، = 4: مرضي، = 5: جيد

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
المساءلة	صعبة	3.67	0 0 0 0 0 قدم مثلاً لخطأ ارتكبه شخص آخر تحملت مسؤوليته أمام أطراف أخرى؛ لماذا؟ ماذا فعلت بعد ذلك فيما يتعلق بالشخص الذي ارتكب الخطأ؟ ماذا كانت النتيجة؟
القابلية للتكيف	بشكل معقول	6	0 0 0 0 0 هل تعين على مؤسستك التغيير بطريقة لم توافق عليها؛ لماذا ومتى أذعنت لذلك التغيير؟
الطموح	صعبة	3.33	0 0 0 0 0 هل يمكنك إعطاء مثال يظهر مدى أهمية المال بالنسبة لك؟
التوكيد	بسهولة	7	0 0 0 0 0 ما هو نمط السلوك الذي تفضله؛ ما هي الأساليب التي تعتبرها صعبة وما هي حدود ما يمكنك التعامل معه؟
الاهتمام بالتفاصيل	بشكل معقول	4	0 0 0 0 0 كيف تتفحص الأخطاء في عملك وعمل الآخرين؛ متى كانت آخر مرة قمت بذلك؛ كيف تقوم بذلك؟
التوجه نحو العمل	صعبة	3.67	0 0 0 0 0 هل أنت شخص مقدم؛ هل يمكنك تقديم أمثلة؟

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
التدريب	بشكل معقول	6.5	كم من الوقت تقضي في تطوير موظفيك بالمتوسط؛ هل يمكنك تقديم مثال على طريقة قضاء هذا الوقت؟
القوة التجارية	بشكل معقول	6	لدى العملاء حاجات صريحة وغير صريحة. من الصعب غالبا معرفة ماهية هذه الحاجات غير الصريحة. صف آخر محادثة عقدتها مع عميل كنت تبحث خلالها عن حاجاته. كيف سار الأمر؟ ماذا اكتشفت؟
السلوك	صعبة	2.5	هل يمكنك تقديم مثال؟ ماذا كان الفرق بين الانطباع الأول والأخير؟ ماذا تغير بينهما؟
إدارة النزاعات	بشكل معقول	4.67	إذا حدث شيء لا تحبه، كيف ترد؟ كيف يرد الأفراد من حولك؟ هل يمكنك تقديم مثال حديث؟
السيطرة على التقدم	بشكل معقول	5	كيف يطلعك موظفيك فيما يخص تقدم عملهم؟
التعاون	بسهولة	9	هل سبق أن كنت جزء من فريق فشل في بلوغ أهدافه بسبب انعدام التعاون؟ ماذا كان دورك؟
الشجاعة	بشكل معقول	6	هل يمكنك تقديم مثال على قرار 'خطر' ظهر أن كان إيجابيا؟
الإبداع	بشكل معقول	6	ما هي الأفكار المبدعة التي أتيت بها مؤخرا؟ هل ظهر أن هذه الأفكار فعالية وقابلة للتحقيق؟ لماذا؟
التوجه نحو العميل	بسهولة	7.33	ماذا يمكنك أن تقول بشأن عميل صعب واجهته مؤخرا؟ لماذا كان صعبا؟ ماذا فعلت لإرضاء العميل؟
الحسم	صعبة	3.5	هل سبق أن ضيعت فرصة لأنك انتظرت طويلا لصنع القرار؟ هل يمكنك تقديم مثال؟
التفويض	بشكل معقول	4	من يتولى عملك عندما تكون غائبا في إجازة؟ هل سار ذلك بكل خاطئ من قبل؟
تطوير الموظفين	بشكل معقول	6.5	هل رحبت بعضو جديد في الفريق خلال الأشهر القليلة الماضية؟ هل ساعدت هذا الشخص في تعلم الوظيفة؟ ما الذي سار بشكل جيد حسب رأيك؟ ما الذي كان يمكن أن يكون أفضل؟
الانضباط	صعبة	3	هل سبق أن كنت في موقف لم يتفق فيه رأيك مع رأي المؤسسة؟ ماذا فعلت؟ ماذا كانت

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
			النتيجة؟
الطاقة	صعبة	3.5	0 0 0 0 في أي جزء من اليوم تكون أكثر نشاطا؟ متى تكون أقل نشاطا وأقل إنتاجا؟

النتيجة = 1: غير كافي، = 2: ضعيف، = 3: متوسط، = 4: مرضي، = 5: جيد

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
السلوك المرن	بشكل معقول	6.67	0 0 0 0 هل مررت بظروف خلال الشهر الماضي صعبت عليك بلوغ أهدافك؟ هل يمكنك تقديم أمثلة على التأثيرات السلبية التي كانت لهذه الظروف عليك؟
التركيز على الجودة	صعبة	3.33	0 0 0 0 كيف تتفحص الأخطاء في عملك وعمل الآخرين؟ متى كانت آخر مرة فعلت فيها ذلك؟ كيف قمت بذلك؟ ما هي الأخطاء التي اكتشفتها؟
تكوين الحكم	صعبة	3.5	0 0 0 0 هل سبق أن تأثرت بالآخرين عند اتخاذ قرار مهم؟
لتمييز بالإدارة	صعبة	3.5	0 0 0 0 هل سبق أن اتخذت قرارا لم يكن منسجما مع مصلحة موظفيك؟ هل لك أن تصف ماذا حدث وماذا كانت العواقب؟
الاستقلالية	صعبة	3	0 0 0 0 صف اختلافا في الرأي مع شخص تعرفه. لأي نوع من الجدال أنت معرض؟ لأي نوع أنت أقل عرضة؟
المبادرة	صعبة	3.5	0 0 0 0 ما الفكرة الأكثر أصالة في عملك؟ ماذا فعلت لتطبيق هذه الفكرة بنجاح؟
طاقة الابتكار	بشكل معقول	4.67	0 0 0 0 ما الأفكار المبتكرة التي أتيت بها في عملك خلال العام الماضي؟
البصيرة	لا يوجد إشارة		0 0 0 0 هل سبق أن تبين أن تحليلك لمشكلة بدا مختلفا جدا لما توقعته؟ أعط مثلا. ما الذي لم تقيمه بشكل صحيح؟ كيف تتجنب تكراره؟
النزاهة	لا يوجد إشارة		0 0 0 0 هل سبق أن وضعت تحت الضغط للعمل بما لا ينسجم مع مشاعرك؟ ماذا فعلت؟ ماذا فعلت بك بعد ذلك؟
قيادة المجموعات	بشكل معقول	5.33	0 0 0 0 هل لك أن تذكر كيف تتفاعل مع موظفك الأكثر نجاحا؟
القدرة على التعلم	صعبة	3	0 0 0 0 بأي وجه تطورت خلال العام الماضي؟ كيف يظهر ذلك؟
الاستماع	بشكل معقول	4	0 0 0 0 هل لك أن تقدم مثلا على موقف استمعت فيه لشخص آخر باهتمام؟ كيف ظهر ذلك؟
الإدارة	بشكل معقول	4	0 0 0 0 كيف تمرر الأهداف والتعليمات لموظفيك؟

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
الحاجة للإنجاز	صعبة	3.5	متى تكون راضيا عن عملك؟ ما هي معاييرك؟
التفاوض	بشكل معقول	4.33	صف موقفا بدا فيه تفاوضك بشكل مختلف عما توقعت . ماذا حدث؟ ماذا كانت النتيجة؟
إنشاء الشبكات	بشكل معقول	6.5	كيف تستخدم LinkedIn وما هي الأسماء الجديدة النشطة التي صادفتها هناك؟
حساسية التنظيم	بشكل معقول	5.5	كيف بقيت مطلعاً خلال الأشهر القليلة الماضية بشأن الأحداث والمستجدات التي حدثت في مؤسستك أو قسمك؟
المثابرة	صعبة	3	هل لك أن تعلق على عدد من المشاكل التي واجهتك حتى تصل إلى حيث أنت الآن؟
القدرة على الإقناع	بشكل معقول	4	ما الصفات التي يمتلكها مندوب المبيعات برأيك؟ ما الذي يجعلك تعتقد كذلك؟ أي من هذه الخصال تمتلك؟
التخطيط والتنظيم	بشكل معقول	5	هل أعددت لهذه المقابلة؟
الحساسية السياسية	لا يوجد إشارة	00000	-
الأناقة	بشكل معقول	5.5	هل لك أن تصف عرضاً تقديمياً نفذته مؤخراً؟ ما الذي برأيك سار بشكل جيد وما الذي كان يمكن أن يتم بشكل أفضل؟
تحليل المشكلة	لا يوجد إشارة	00000	ما المرة الأخيرة التي واجهت فيه مشكلة غير متوقعة؟ ماذا كانت المشكلة بالضبط؟ ما الذي تسبب بها؟ ماذا فعلت لحلها؟
التوجه نحو النتائج	بشكل معقول	5	كيف تحدد الأولويات والأهداف في عملك الحالي؟ هل يمكنك تقديم أمثلة ملموسة؟
التنمية الذاتية	لا يوجد إشارة	00000	أين تود أن تكون خلال ثلاث سنوات؟ ماذا ستفعل لتصل إلى هناك؟
الحساسية	بشكل معقول	4	هل يمكنك تقديم مثال على محادثة أجريتها مع موظف كان يعاني من مشكلة؟ من بادر في هذه المحادثة؟ ماذا فعلت للمساعدة على حل المشكلة؟
المخالطة الاجتماعية	بسهولة	7	ماذا تفعل في وقت الفراغ؟
الوعي الاجتماعي	بشكل معقول	6	ما المجلات والصحف التي قرأتها مؤخراً؟ ما هو التأثير المباشر للأحداث على أرجائك المحيطة؟
إدارة التوتر	بشكل معقول	4	ما الذي تعتبره مسبباً للتوتر؟ هل يمكنك تقديم مثال على

اسم الكفاءة	قابلة للتطوير	5 4 3 2 1	أسئلة المقابلة
والضغط النفسي			هذا الموقف؟ ماذا يفعل بك؟
التعبير اللفظي	لا يوجد إشارة	0 0 0 0 0	هل سبت أن تلقيت تعليقات على طريقته في التعبير عن نفسك؟ هل يمكنك تقديم مثال؟
الرؤية	بشكل معقول	5	ما رأيك بشأن مستقبل مهنتك؟ ما هي النتائج الملموسة لمؤسستك؟ ما هي التهديدات والفرص التي تراها بنفسك؟
البراعة	لا يوجد إشارة	0 0 0 0 0	ماذا فعلت مؤخرا لتحسين عملك؟
التعبير الخطي	لا يوجد إشارة	0 0 0 0 0	ما النص الأكثر صعوبة الذي اضطررت لكتابته؟ ما الذي كان بهذه الصعوبة في كتابته؟

9. مصفوفة أداء TMA

الهدف هو أن تقوم برسم الكفاءات ذات الصلة في أحد أرباع دائرة مصفوفة أداء TMA. هذا يوضح تماما كيف يمكن مقارنة المرشح من حيث التطوير أو الإرشاد اليومي. إليك الطريقة:

انظر في الصفحتين السابقتين ما هي النتيجة التي منحتها لكفاءة ذات صلة (بناء على مقابلتك) ثم ضعها على المستوى العمودي المطابق. أم على الشريط الأفقي فقد تم وضع الكفاءات من حيث الإمكانية. على سبيل المثال؛ قمت بتقييم كفاءة "الأناقة" في مستوى 5 وتعتبر الأناقة موهبة يمكن تطويرها بسهولة. هذا يشير إلى أن التطوير والإرشاد يجب أن يركز على تعزيز الكفاءة واستغلالها بشكل يومي.

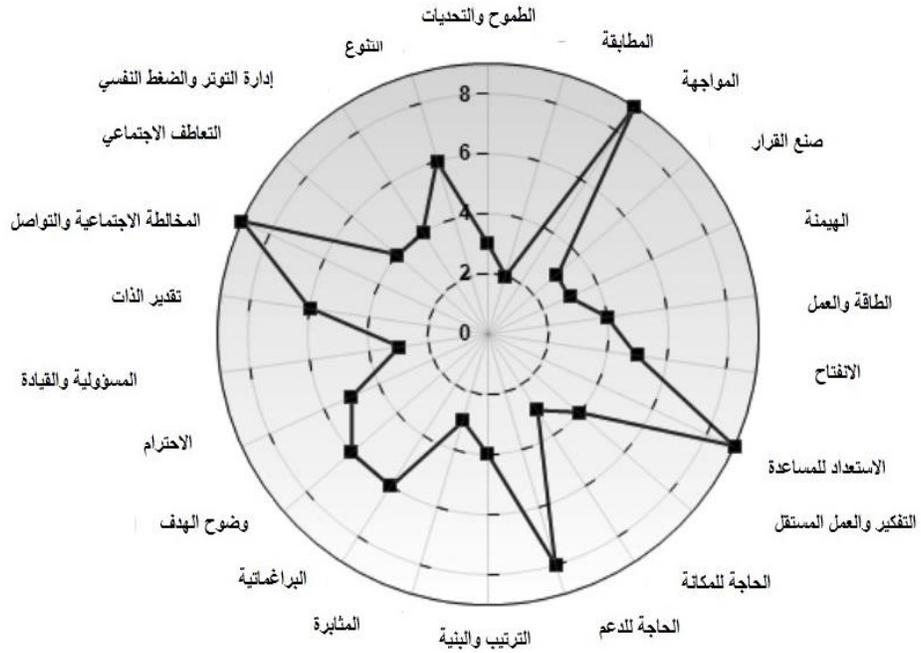
5			
4	السيطرة على المخاطر		الاستخدام والتعزيز
3			
2			
1			

الاستثمار والتطوير

تجنب نقاط الضعف

صعبة	الإدارة	بشكل معقول	بسهولة
المساءلة	التفاوض	قابلية التكيف	التوكيد
الطموح	إقامة الروابط	الاهتمام بالتفاصيل	التعاون
التوجه نحو العمل	حساسية التنظيم	التدريب	التوجه نحو العميل
السلوك	القدرة على الإقناع	القوة التجارية	المخالطة الاجتماعية
الحسم	التخطيط والتنظيم	إدارة النزاعات	
الانضباط	الأناقة	السيطرة على التقدم	
الطاقة	التوجه نحو النتائج	الشجاعة	
التركيز على الجودة	الحساسية	الإبداع	
تكوين الحكم	الوعي الاجتماعي	التفويض	
التمييز بالإدارة	إدارة التوتر	تطوير الموظفين	
الاستقلالية	الرؤية	السلوك المرن	
المبادرة		قوة الابتكار	
القدرة على التعلم		قيادة المجموعات	
الحاجة للإنجاز		الاستماع	
المثابرة			

10. رادار TMA والجدول الرقمي

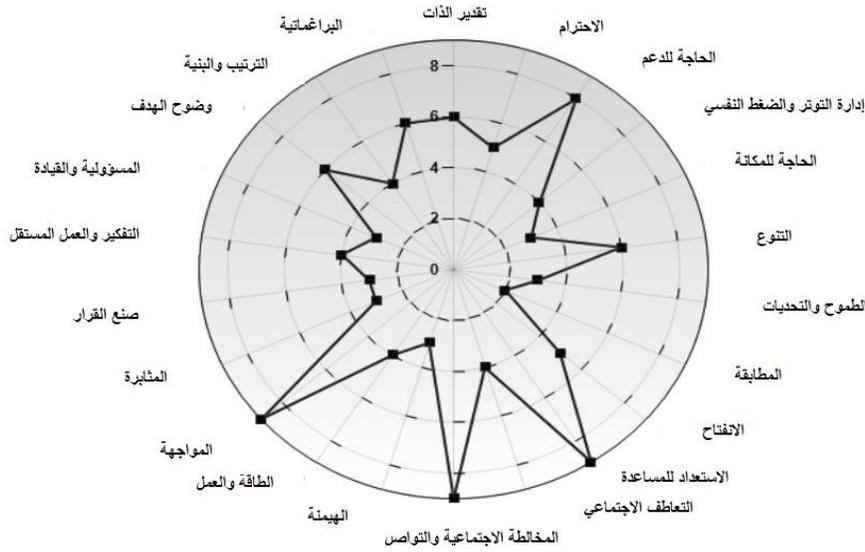


النتيجة	المواهب
4	الترتيب والبنية
3	المثابرة
6	البراغماتية
6	وضوح الهدف
5	الاحترام
3	المسؤولية والقيادة
6	تقدير الذات
9	المخاطبة الاجتماعية والتواصل
4	التعاطف الاجتماعي
4	إدارة التوتر والضغط النفسي
6	التنوع

النتيجة	المواهب
3	الطموح والتحديات
2	المطابقة
9	المواجهة
3	صنع القرار
3	الهيمنة
4	الطاقة والعمل
5	الانفتاح
9	الاستعداد للمساعدة
4	التفكير والعمل المستقل
3	الحاجة للمكانة
8	الحاجة للدعم

النتيجة	أخرى
8	الاتساق

11. النظرة العامة والأبعاد لـ TMA



النتيجة	المواهب المؤثرة (IT)
3	الهيمنة
4	الطاقة والعمل
9	المواجهة
3	المثابرة

النتيجة	التوازن الوجداني (EB)
6	تقدير الذات
5	الاحترام
8	الحاجة للدعم
4	إدارة التوتر والضغط النفسي

النتيجة	مواهب القيادة (LT)
3	صنع القرار
4	التفكير والعمل المستقل
3	المسؤولية والقيادة

النتيجة	الحوافز (MO)
3	الحاجة للمكانة
6	التنوع
3	الطموح والتحديات

النتيجة	المواهب المؤسسية (OT)
6	وضوح الهدف
4	الترتيب والبنية
6	البراغماتية

النتيجة	المواهب الاجتماعية (ST)
2	المطابقة
5	الانفتاح
9	الاستعداد للمساعدة
4	التعاطف الاجتماعي
9	المخالطة الاجتماعية والتواصل

النتيجة	أخرى
8	الاتساق