

الدليل العملي من مرحلة اكتشاف الموهبة الى الأداة

تقييم الاختبار الذي يركز على الموهبة , والتطوير وتقييم الأداة

الدليل العملي

يتضمن هذا الدليل نموذج كفايات TMA



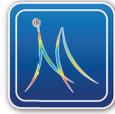
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من مرحلة اكتشاف الموهبة إلى الأداء

تقييم الاختيار الذي يركز على الموهبة، والتطوير وتقييم الأداء

يتضمن هذا الدليل نموذج كفاءات TMA®

إطيادين



استغلال وحقوق استغلال الدليل العملي للانطلاق (من الموهبة إلى الأداء)

قم بالتسجيل على موقع www.talent2performance.com على شبكة كفاءات TMA وقم بالموافقة على الشروط والأحكام الموضحة عند التسجيل ويمكنك من ثم الاستعانة بمحتويات هذا الكتاب - بما في ذلك نموذج كفاءات/ جدارات TMA (الفصول ٣ و ٤) - من أجل العمل على الوقوف على المواقع الوظيفية وتحليل نماذج بيانات الجدارة المرغوبة لمؤسستك. يمكنك أيضاً أن تقوم بنشر هذه النماذج المرتبطة بهذه المواقع الوظيفية والكفاءات داخل مؤسستك و/ أو الاستعانة بهم في الإعلانات الخاصة بالوظائف من أجل اختيار أو تطوير أو تقييم المتقدمين للوظائف والموظفين. وما لم تقوم بالاشتراك في الموقع أعلاه، لا يجوز استخدام أو استغلال أو نسخ أو إعادة نشر أي شيء مذكور في هذا الكتاب في أي شكل من الأشكال بدون إذن كتابي مسبق من الناشر.

حقوق النشر والنسخ للنسخة العربية محفوظة لشركة الميادين المحدودة للتدريب وفق اتفاقية التمثيل الحصري بالعالم العربي مع شركة Ehrim Vision بهولندا.

المحتويات

الصفحة	العنوان
٤	من المواهب والكفاءات المرغوبة إلى تحقيق الأداء
٨	قراءة المقترحات
١٠	١- الأدلة العملية
١٤	١-١ دليل وضع نماذج بيانات الوظائف والكفاءات
١٥	١-٢ دليل المقابلة الوظيفية التي تستند على السلوك
٢٠	١-٣ دليل مقابلة تقييم الاختيار
٢٣	١-٤ دليل مقابلة التطوير
٢٦	١-٥ دليل مقابلة تقييم الأداء
٢٨	٢- مجالات المسؤولية الرئيسية
٧٨	٣- الكفاءات
١٨٦	٤- النظرية والخلفية
١٨٧	٤-١ طريقة TMA
١٨٩	٤-٢ أدوات طريقة TMA
١٩٢	٤-٣ إمكانية تطوير الكفاءات
١٩٨	٤-٤ طريقة التغذية الراجعة الشاملة ٣٦٠ درجة
٢٠٣	٤-٥ مصفوفة أداء TMA
٢٠٦	٥- دراسات الحالة والأبحاث
٢٠٧	٥-١ فيلوكس Velux
٢٠٩	٥-٢ أتوس أوريجين Atos Origin
٢١١	٥-٣ نونهمس Nunhems
٢١٣	٥-٤ SNT
٢١٥	الفهرس

من المواهب والكفاءات المرغوبة إلى الأداء

From Talent To Performance

"ما نوع شخصيتي أمام نفسي؟" "كيف أترك موهبة هذا الفرد تبرز وتلمع؛ أنا متأكد تماماً أن تلك الموهبة موجودة في داخله." "كيف يمكنني أن أقوم بتحفيز هذا المرشح بصورة أفضل؟" هذه جميعها أسئلة مهمة للغاية بالنسبة لك كمتخصص في الموارد البشرية، أو كمدير للموارد البشرية، أو كمسؤول تنفيذي في الموارد البشرية إذا كنت ترغب في تحقيق أفضل استغلال كامل لطاقات موظفيك.

غالباً ما لا يكون اختيار وتطوير وتقييم طاقم الموظفين لديك كما يجب أن يكون. وتعرض المواهب والكفاءات للرفض بصورة مستمرة، وغالباً ما يتصرف الموظفون المعينون بصورة مختلفة عما فعلوا خلال إجراءات اختيارهم. لا يقوم بعض الموظفون بتطوير أنفسهم بطريقة قد تكون توقعها، وغالباً ما تظل التقييمات موضع نزاع - والتي ينجم عنها جميع الآثار التي تتبعها.

وتأتي كل العوامل مثل نقص الوقت، أو الافتقار للخبرة الكافية، أو انعدام المعايير الملائمة مثل المشاعر الدفينة - لتلعب دوراً بارزاً. إذا كنت ترغب فعلياً في معرفة من يجلس أمامك وكيفية استخراج أفضل ما عند موظفيك، عليك أن تعرف تماماً ما هو متوقع منهم وذلك من حيث العمل والنتائج (مجال المسؤولية) وما هو السلوك المرغوب منهم من أجل تحقيق النجاح.

يتيح هذا الدليل العملي فهماً واضحاً في هذه المسائل: حيث أنه يساعدك على تحديد النتائج المتوقعة والسلوكيات المرغوبة في العمل - كيف يمكنك أن تحسن استخدامهم في عملية الاختيار والتطوير والتقييم. تساعدك طريقة TMA على فهم العلاقة بين الدوافع Drives والكفاءات Competencies. حيث أنك ستتعلم بالضبط أي الكفاءات يلزم عليك أن تقتفي أثرها وتبحث عنها بداخل الموظفين (المرتبين) من أجل الحصول على أداء متميز.

وفيما يلي مصفوفة أداء TMA التي سوف تساعدك على تقرير وتحديد ما يلزم عليك فعله مع كفاءة واستعداد الموظفين لديك (وذلك استناداً على درجات الدافع لديهم) وذلك من أجل تعزيز أدائهم. تتيح طريقة TMA أداة ملموسة لتعزيز وتحسين وتطوير الموظفين بالإضافة إلى التحكم في المخاطر وتجنب الأخطاء والسقطات.



المحتويات Contents

يضم هذا الدليل العملي ٥٣ كفاءة من كفاءات TMA بالترتيب الأبجدي بالإضافة إلى ٢٣ مجال مسؤولية رئيسية، والتي يمكنك بموجبها أن تقوم بوضع نموذج بيانات لكل وظيفة أو كفاءة داخل مؤسستك. تأتي كل كفاءة مع مؤشرات سلوكية، وأنشطة تطويرية وتنموية ومقترحات تتعلق بالتوجيه. ويتم تقسيم المؤشرات السلوكية الرئيسية إلى أربعة مستويات:

- مستوى عام.
- مستوى تشغيلي.
- مستوى تكتيكي.
- مستوى استراتيجي.

وهكذا، يمكنك أن تقوم بتنقيح ومراجعة أي كفاءة حسب المستوى السلوكي المحدد الذي تحتاجه مؤسستك. يُسند لكل مجال مسؤولية رئيسية ومهام ومؤشرات أداء محددة. ونجد بداخل كل مهمة مؤشر عن أي الكفاءات التي تدعم الأداء الناجح لهذه المهمة. كل من مجالات المسؤولية الرئيسية KRA والكفاءات تساعدك على تحديد السلوكيات الناجحة المحددة والنتائج الواضحة المتوقعة في مؤسستك. كما ينطوي هذا الدليل الاسترشادي على عدة أدلة عملية للاستعانة بها في الأنشطة الروتينية اليومية لإدارة الموارد البشرية عندما يتعلق الأمر باختيار وتطوير وتقييم الموظفين لمؤسستك استناداً على الموهبة والكفاءات.

في الختام، فإن هذا الدليل يضم ملخصاً عن النظرية من وراء طريقة TMA بالإضافة إلى فكرة عامة عن أدواتها.

من يمكنه أن يستفيد من هذا الدليل " For Whom

قد يستفيد من هذا الدليل كل شخص يمتحن عمل الموارد البشرية من متخصصين أو مدراء أو رواد أعمال أو علماء النفس أو المدربين التوجيهيين أو المدربين في مجال الموارد البشرية الذين يتعاملون مع المسائل المتعلقة باختيار وتطوير وتنمية وتحليل وتقويم الموارد البشرية. وسواء كانت مهمتك هي وضع نموذج بيانات وظيفية أو للكفاءات لكل فرد على حدة أو لمؤسسة كاملة: فإن هذا الدليل سوف يمدك بمساعدة منظمة. هذا بالإضافة إلى أنه قد يُستخدم أثناء التقديم للوظيفة وفي عملية التطوير والتنمية البشرية ومقابلات التقويم.

الغرض من الدليل Purpose Of This Guide

إن الغرض الرئيس من هذا الدليل هو تمكينك كمتخصص من وضع نماذج بيانات متسقة للوظائف والكفاءات. ثانياً، إن الهدف من هذا الدليل هو أن يكون بمثابة دليل عملي لإجراء مقابلات تطوير وتنمية وتقويم منظمة ومركزة على المواهب والكفاءات. ثالثاً، الهدف من هذا الدليل هو إطلاعك على الأدوات الداعمة والنظرية وخلفية عن طريقة TMA.

الدليل والموقع الإلكتروني Guide and Website

ما يجعل هذا الدليل متميزاً حقاً هو الموقع الإلكتروني الذي تم بنائه خصيصاً من أجل تدعيم محتوياته: www.talent2performance.com. وبوصفك مستخدماً مسجلاً في هذا الموقع الإلكتروني يمكنك أن تقوم بوضع نماذج بيانات الوظائف والكفاءات كيفما تشاء. كما يمكنك أيضاً أن تقوم باستغلال الموقع الإلكتروني لتبادل نماذجك مع الآخرين أو لترى نماذج بيانات الأشخاص الآخرين.

يمكنك أيضاً أن تقوم بتنزيل نماذج وأدوات تكميلية من موقع www.talent2performance.com لتدعم الإجراءات التي تتخذها في الاختيار والتطوير والتقييم. نشير في هذا الدليل بصورة متكررة ودورية إلى الموقع الإلكتروني كي تتعرف على أي النماذج والأدوات المهمة المتاحة. يعمل هذا الدليل بمثابة كتاب مرجعي يسهل عليك الحصول على كفاءات تفصيلية وإتاحة مجالات المسؤولية الرئيسية لك. والأهم من هذا هو أنه يسهل استخدامه؛ حيث أنك تستطيع أن تتصفحته متى تريد لكي تقوم باتخاذ القرارات. بما أن الوظائف والملابسات والظروف المعاصرة جميعها تتطلب قدراً من الدينامية - على العكس تماماً - يمكنك أن تقوم بتعديل بياناتك على الانترنت بكل سهولة. إن القيام بذلك يحافظ على حداثة التوصيف المتعلق بالوظائف لديك بكل وضوح ومن ثم يضيف قيمة لمؤسستك.

دليل واسع وشامل وليس محدوداً Extensive, Not Exhaustive

يتألف دليل نموذج وظائف وكفاءات TMA من ٥٣ كفاءة دقيقة و ٢٢ مجال من مجالات المسؤولية الرئيسية. وهذا الدليل شامل غير محدود. جدير بالذكر أنه من المتعذر أن يتم تغطية كافة جوانب المسؤولية الرئيسية المحتملة Key Result Areas، والكفاءات، والمهام، ومؤشرات الأداء Performance indicators ومؤشرات السلوك حيث أن العديد من المؤسسات التي يمكننا أن نتذكرها لديها جميعاً ظروفها العملية وأهدافها وثقافتها المتميزة والفريدة من نوعها. لم نسعى إلى وضع كل شيء بصورة شمولية في هذا الدليل. وإنما قررنا أن ننشر هذا الكتاب في نفس الوقت الذي خرج فيه الموقع الإلكتروني www.talent2performance.com إلى النور - حيث يمكن إضافة آخر المستجدات بكل بساطة.

إذا اخترت أن تنفذ طريقة TMA وتطبقها على مؤسستك، يمكنك أن تقوم بكل سهولة بإدارة مجالات المسؤولية الرئيسية والكفاءات الخاصة بك والتي تتسم بالتفرد والتميز على الإنترنت.

اللغات المتاحة Language Availability

بفضل العولمة والتعاون الدولي باتت هناك فرص أكثر وأكثر لأولئك الأشخاص الذين يعملون بالخارج وللمؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات عبر البحار. لذا فإنه بات من المهم أن يتم اختيار وتطوير وتقييم طالبي الوظائف على الصعيدين المحلي والدولي باستخدام نفس المعايير. وبالتالي، يتيح [talent2performance](http://www.talent2performance.com) نموذج TMA في عدة لغات مختلفة، مثل اللغة الهولندية والألمانية والدنمركية والعربية. معظم أدوات طريقة TMA متاحة في عدة لغات وهي مستقلة من ناحية اللغة. وهذا يعني أنه على سبيل المثال من الممكن إخضاع أي مرشح لتحليل مواهب TMA باللغة العربية و ثم يتم تنزيل التقرير باللغة الإنجليزية أو اللغة الهولندية. الميزة الأخرى لهذه الاستقلالية من ناحية اللغة هي أنه من الممكن بالنسبة للمشاركين في تحليل التغذية الراجعة الشاملة ٣٦٠ درجة أن يقوموا بتقديم تغذية راجعة بلغتهم الأم.

تحليل المواهب والكفاءات طبقاً لـ TMA The TMA Talent Analysis

تكون الكوادر البشرية في أفضل حالاتها من حيث الدافعية والإقبال على العمل، ويتسم أداءهم بالفعالية والنجاح في العمل الذي يقترب أكثر لطبيعتهم الحقيقية. ومن هذا المنطلق فإن تحليل مواهب وكفاءات TMA يركز بصفة خاصة على المرشح ويكشف له عن الموقع الوظيفي الأنسب بالنسبة له/ لها. هذه هي الرؤية التي يمكنك بواسطتها أن تقوم بتشكيل وبناء أسلوب إدارة المواهب والكفاءات من خلال الاستعانة بطريقة وأدوات TMA.

إن تحليل مواهب طريقة TMA يعمل على تيسير إجراء تحليل موضوعي وبناء، وبالأخص شامل للدوافع والمواهب وفرص التطوير والتنمية. ويمكن استخدام تحليل مواهب TMA في المسائل المرتبطة بالاختيار والتطوير وحرية التنقل واختيار المسار الوظيفي الأنسب وإعادة التكامل.

يتم تحديد ٢٢ دافعا و٤٤ موهبة بصورة قاطعة باستخدام تحليل مواهب TMA. كما أنك تحصل على الرؤى المتعلقة بإمكانية التطوير والتنمية لمعظم كفاءات TMA التي تبلغ ٥٣ كفاءة. يستغرق تحليل المواهب حوالي ساعة يقضيها المرشح أمام حاسبه الشخصي. يتألف الاستبيان الموجه للمرشح من إفادات وبنود سلوكية يتعين فيها على المرشح أن يختار دائماً منها تلك التي تناسبه تماماً. وهكذا، تتكشف دوافع المرشح بأسلوب ناعم وسلس. ترتبط نتائج تحليل المواهب بصورة منظمة ببعضها البعض ويتم تحليلها من حيث المواهب التي تعزز وتبطل أثر بعضها البعض. وبناءً على ذلك تتسلم تقريراً متوازناً عن المرشح والذي تم صياغته بصورة إيجابية من حيث المواهب والتطوير والتنمية ولا يحكم على مرشحك. ونظراً لهذا، يقر المرشح ويقبل بهذه النتائج. علاوة على أنه باعتبارك شريك محادثة للمرشح فإنك تتلقى تقارير خبراء وتقارير مضاهاة ومطابقة للعمل على إجراء محادثة لاستشفاف التغذية الراجعة وتقييم الدوافع والمواهب القائمة.

تعطي هذه التقارير رؤية بشأن السمات والسقطات والعيوب وتتيح لك سلسلة واسعة من الأسئلة التي يمكنك أن تلقيها في المقابلة والأنشطة التنموية والتطويرية والتوصيات الخاصة بالتدريب التوجيهي والتي تلائم مرشحك. وفي وجود كل هذا، يمكنك أن تستنتج جميع الأسئلة الأساسية بصورة شاملة ومحددة ومن ثم تحصل على رؤية أكثر شمولية وأكثر قيمة عن مرشحك، من ثم يمكنك أن تتخذ الاختيارات والتوصيات النهائية بنفسك، ولكن عندئذٍ بأسلوب منهجي ومرتب ومبني على المنطق والأسباب المعقولة.

التمكين Empowerment

نحن نؤمن بأنك أعلم بالمعايير التي يمكنك أن تطبقها على موظفيك (المرتقيين). كما أننا نؤمن أيضاً بأنك أكثر علماً بما تبحث عنه بداخل مؤسستك. نحن نأمل أن نقدم لك بهذا الدليل منهجاً قائم على المواهب والجدارات المرغوبة التي تسمح لك لاستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية لديك. لذلك، نحن نريد أن نشجعك على الاستعانة بهذا الدليل والموقع الإلكتروني الداعم الخاص به من أجل التفكير بجدية في بناء المواقع الوظيفية الخاصة بك. عندئذٍ يمكنك أن تقوم بالاختيار والتطوير والتقييم لطالبي الوظائف والموظفين بنفسك وذلك بأسلوب منهجي منظم وبأسلوب احترافي.

نتمنى لكم التوفيق والنجاح في مساعيكم.

قراءة المقترحات

Reading Suggestions



أنت لست مضطراً لقراءة هذا الدليل العملي من أوله إلى آخره. وإنما يمكنك الاستعانة به كدليل مرجعي تبحث فيه عن الدعم لمساعدتك ومطالبك المحددة.

استخدام هذا الدليل Use of This Guide

إذا كنت تريد أن تتعلم كيفية بناء نماذج بيانات الوظائف أو الكفاءات أو كيفية إجراء تقييم منظم ومنهجي للاختيار أو مقابلة تطوير أو مقابلة تقييم يمكنك أن تذهب على الفور إلى الأدلة العملية (الفصل الأول) وتقرأ الدليل الذي تريده.

وإذا كنت تريد أن تعرف شيئاً عن الكفاءة أو مجالات المسؤولية الرئيسية وذلك لأنك بصدد إجراء تقييم لاختيار أو تطوير أو تقييم مع مرشح من مرشحك، كل ما عليك هو أن تتوجه على الفور إلى مجالات المسؤولية الرئيسية (الفصل الثاني) أو الكفاءات (الفصل الثالث).

أما إذا كنت ترغب في معرفة نبذة عن خلفية هذا الدليل: طريقة TMA أو أدواتها، يرجى التفضل بالاطلاع على النظرية والخلفية الخاصة بها (الفصل ٤).

أمثلة للتطبيق Examples For Use

جل ما تريده هو بضعة مقترحات عن التوجيه بشأن كفاءة/ جدارة بعينها. يمكنك أن تبحث عن الكفاءة المطلوبة في الفصل الثالث والعشور على مقترحات التدريب التوجيهي هناك.

يجب عليك أن تعرف أي الكفاءات ذات أهمية بالنسبة للموقع الوظيفي الجديد. في الفصل الثاني يمكنك أن تبحث عن مجالات المسؤولية الرئيسية التي تعتقد أنها ملائمة للموقع الوظيفي وأن تكتشف أي من الكفاءات (الجدارات) المساعدة المذكورة مع المهام التي تجدها فيها.

إذا كنت بصدد إجراء مقابلة تقييم اختيار SAI وتريد أن تسأل المرشح بشأن كفاءة معينة؛ يمكنك أن تبحث عن الكفاءة في الفصل الثالث وتساءل الأسئلة المعنية بالمقابلة التي تجدها في هذا الفصل.

إذا كنت تريد أن تبني نموذج بيانات وظيفية أو لكفاءة معينة لموقع وظيفي محدد، يمكنك أن تبحث في الأدلة العملية في الفصل الأول وتتبع التعليمات المتاحة في الكتيب من أجل بناء نماذج بيانات الوظيفة والكفاءة.

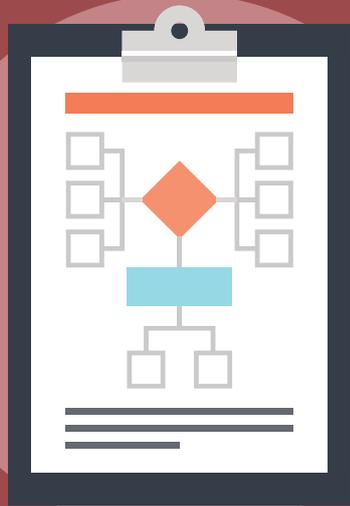
كما ترى من هذه الأمثلة، ليس من الضروري أن تطبق جميع الأقسام في هذا الأقصى حد ممكن بالكامل، وليس بالضرورة، أن تتبع الدورة الكاملة لتقييم الاختيار Selection Assessment، والتطوير والتقييم. كما يمكنك على سبيل المثال أن تبدأ بإدخال إجراءات اختيار أكثر اتساقاً وثباتاً أو البدء بتقييم أكثر تنظيماً ومنهجية لموظفيك.

الاستعانة بالموقع الإلكتروني المساعد Use Of The Supporting Website

يأتي هذا الدليل مدعوماً بالموقع الإلكتروني المشار إليه سابقاً وهو www.talent2performance.com إلى جانب نموذج وظائف وكفاءات TMA باللغات المختلفة. وهذا يعني بالطبع أنه بمقدورك اختيار المكونات المناسبة لنماذج بيانات الوظائف والكفاءات وفق ما يترأى لك باستخدام هذا الدليل ومن ثم يمكنك أن تستخدم هذه المكونات والعناصر من أجل وضع هذه النماذج على الانترنت. كما أنك ستجد هنا أيضاً نماذج وأمثلة وأدوات تكميلية وإضافية لازمة لتدعمك. وبالتالي فإننا نرجع بصفة دورية إلى الموقع الإلكتروني في هذا الدليل كي يمكنك أن تعرف أي النماذج والأدوات المعنية والمهمة بالنسبة لك متاحة لمساعدتك في احتياجاتك الخاصة.

١- الأداة العملية

Practical Manual



Practical Manual الأدلة العملية

في هذا الفصل تجدون الأدلة العملية المتعلقة باختيار وتطوير وتقييم طالبي الوظائف والموظفين. كل دليل يشرح ويفسر مكونا مختلفا خطوة بخطوة من أجل أن نسهل عليكم الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية.

فيما يلي الأدلة المتاحة:

١-١ الدليل الاسترشادي في وضع نماذج بيانات الوظائف والكفاءات.

١-٢ الدليل الاسترشادي في المقابلات المبنية على السلوك.

١-٣ الدليل الاسترشادي في مقابلات تقييم الاختيار.

١-٤ الدليل الاسترشادي في مقابلة التطوير.

١-٥ الدليل الاسترشادي لتقييم الأداء.

أدوات التقييم الخاصة بالدعم Evaluation Instruments For Support

من الجدير بالذكر أنه لكي تدعم إجراءات الاختيار أو التطوير أو التقييم فإنه من المفيد جداً أن يتم تقييم شخصية المرشح أو سلوكاته العامة. لقد تم وضع وتطوير العديد من الأدوات المختلفة لمساعدتك في مختلف المواقف.

إن أدوات التقييم Evaluation Instruments هي موارد تعمل على تعزيز أي مقابلة وظيفية. لذا فإننا لا نجد أن هناك فائدة كبرى في الاستعانة بمثل هذه الأدوات في المسائل المتعلقة بالموارد البشرية إن لم يتسلم المرشح تغذية راجعة بالمعلومات بشأن النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الأدوات.

ملخص أدوات التقييم A Summary Of Evaluation Instruments

فيما يلي تجدون أي الأدوات يمكن الاستعانة بها بصفة عامة في مسائل محددة بالموارد البشرية وأيها يستخدم داخل نطاق طريقة TMA:

جانب الموارد البشرية المتعلق بالاختيار - Selection	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • اختبارات الشخصية • اختبارات الذكاء 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مواهب TMA • تحليل القدرات المعرفية
جانب الموارد البشرية المتعلق بالتطوير - Development	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • اختبارات الشخصية • اختبارات التغذية الراجعة بشأن الكفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل المواهب الخاصة بطريقة TMA • تحليل التغذية الراجعة ٩٠ درجة أو ٣٦٠ درجة
جانب الموارد البشرية المتعلق بتقييم الأداء - Performance Appraisal	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • نماذج التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الكفاءة • تقييم النتيجة
جانب الموارد البشرية المتعلق بقابلية التنقل والحركة	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • اختبارات الشخصية • اختبارات التغذية الراجعة بالمعلومات بشأن الكفاءة • اختبارات المسار الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مواهب TMA • تحليل التغذية الراجعة ٩٠ درجة أو ٣٦٠ درجة • تحليل المسار الوظيفي والاهتمامات والنشاطات ذات الصلة
جانب الموارد البشرية المتعلق باختيار المسار الوظيفي - Career Choice	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • اختبارات الشخصية • اختبارات الذكاء • اختبارات المسار الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مواهب TMA • تحليل القدرة المعرفية • تحليل المسار الوظيفي والاهتمامات والأنشطة ذات الصلة
جانب الموارد البشرية المتعلق بإعادة التكامل - Reintegration	
أدوات عامة	أدوات طريقة TMA
<ul style="list-style-type: none"> • اختبارات الشخصية • اختبارات المسار الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مواهب TMA • تحليل المسار الوظيفي والاهتمامات والأنشطة ذات الصلة

بالنسبة لمعظم الإشكاليات والمسائل المتعلقة بالموارد البشرية، يمكن الاستعانة بأدوات المضاهاة لمشاهدة ما إذا كان المرشح ملائم لموقع وظيفي أو دور وظيفي محدد. تشمل طريقة TMA مطابقة المواهب Talent Match ومطابقة الكفاءات Competency Match والتي يمكن تطبيقها بعدما يكون المرشح قد قام بإتمام واستكمال تحليل المواهب TMA أو تحليل كفاءة التغذية الراجعة بالمعلومات Feedback Competency. ويمكن مطابقة ومضاهاة نتائج تلك التحاليل مع مختلف نماذج البيانات الخاصة بالوظائف بقدر ما ترغب.

واحد من أهم خصائص وسمات طريقة TMA هو القدرة على تكامل ودمج أدواتها في بوابة الموقع الإلكتروني TMA الذي يدعم فيه كل أنواع التحاليل المختلفة بعضها البعض. وبمعزل عن ذلك، يقوم كل تحليل بإخراج وتقديم تقريره الواضح ليقدم لك الدعم اللازم في مقابلتك مع المرشح. تتيح لك طريقة TMA تقارير عملية تحتوي على الأسئلة المعنية بالمقابلة والأنشطة التطويرية والتنموية للفرد والمقترحات المتعلقة بالتدريب التوجيهي.

ولطالما لدى المرشحين جهاز حاسب آلي متصل بالإنترنت متاح تحت تصرفهم، فإنهم يمكنهم تعبئة تحليل طريقة TMA على الإنترنت من أي مكان. حيث تم تصميم نماذج التحليل بحيث يمكن تعبئتها في أي مكان. ونحن ننصح ولاسيما في إجراءات الاختيار أن يتم تحليل القدرة المعرفية Cognitive capability analysis في بيئة خاضعة للتحكم والسيطرة لمنع أشخاص آخرين بخلاف المرشح من الإدلاء بالأجوبة. وهذا يعني أنك سوف توفر غرفة هادئة مزودة بجهاز حاسب آلي متصل بالإنترنت رهن تصرف المرشحين؛ حيث يمكنهم الجلوس للخضوع لتحليل القدرة المعرفية دون التعرض لأي تدخل أو إزعاج. للحصول على مزيد من المعلومات عن طريقة TMA وأدواتها، يرجى الرجوع إلى الموقع الإلكتروني الخاص بها www.tma-arab.com.

بالنسبة للأدلة الاسترشادية المتعلقة بمقابلات الاختيار والتطوير والتقييم؛ يرجى التفضل بالرجوع إلى أدوات TMA بوصفها الموارد اللازمة لتحسين إجراء القيام بالمقابلة المعنية.



١-١ الدليل الاسترشادي لوضع نماذج بيانات الوظائف والكفاءات

Manual Creating Job and Competency Profiles

من المهم أن يتم وضع وبناء نموذج بيانات كفاءة الوظيفة؛ من أجل تعلم كيفية التحدث والتفكير بنفس اللغة، وللاستخدام نفس التعريفات والحصول على فهم متبادل لهم. وفي سبيل القيام بذلك، فإنك ستتعرف على وجه التحديد على السلوك المتوقع، وما المهام التي يلزم القيام بها؛ وما النتائج المتوقعة؟.

الخطوة رقم ١: تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية للموقع الوظيفي

للبدء قم بتحديد أي مجالات المسؤولية الرئيسية (انظر الفصل الثاني) مهمة لشغل الموقع الوظيفي.

الخطوة رقم ٢- أ: تحديد مهام الموقع الوظيفي

يمكنك اختيار المهام المتعددة لكل مجال مسؤولية رئيسية يحتاج الموظف أدائها داخل الموقع الوظيفي.

الخطوة رقم ٢ - ب (اختياري): تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لموقع وظيفي

إذا رغبت يمكنك أن تشير عند أي مستوى يلزم أداء كل مهمة داخل إطار مجال المسؤولية الرئيسية كي يمكنك أن تقوم بتقييم أداء المرشح على وجه التحديد. بالنسبة لكل مجال مسؤولية رئيسية يتم وضع أمثلة متعددة عن كل مؤشرات الأداء الرئيسية في الفصل الثاني.

الخطوة رقم ٣: تحديد كفاءات محددة لكل موقع وظيفي

قم بتحديد أي الكفاءات على وجه التحديد (انظر الفصل الثالث) ينبغي أن يكون لدى المرشح من أجل شغل الموقع الوظيفي. وننصح باختيار ما بين ٣ و ٧ كفاءات للموقع الوظيفي. ولكي ندعم اختيارك للكفاءات، يمكنك أن تدرس المهام (على النحو الوارد بالخطوة رقم ٢- أ) التي قد قمت باختيارها للموقع الوظيفي وترى أي الكفاءات المساعدة ذكرت هناك. هذه هي الكفاءات الضرورية واللازمة لأداء تلك المهام.

الخطوة رقم ٤: تحديد السلوكيات المطلوبة لأي موقع وظيفي

في نهاية الأمر، قم بتحديد السلوكيات المحددة المطلوبة داخل نطاق الكفاءات. يمكنك أن تختار المؤشرات السلوكية الرئيسية عند المستويات المختلفة. وننصح باختيار حوالي ٥ مؤشرات سلوكية رئيسية لكل كفاءة. باستخدام هذه الخطوات الأربع البسيطة، تكون قد قمت بوضع نموذج بيانات وظيفية وكفاءات كامل للموقع الوظيفي.

وضع المواقع الوظيفية على الانترنت بالموقع www.talent2performance.com

يساعدك الموقع الإلكتروني الداعم لهذا الدليل بوجه خاص على وضع وتحديد المواقع الوظيفية. ويتم إرشادك من خلال تدفق يسير للعمل وهذا يجعل المواقع الوظيفية ثابتة وممكنة ويسهل تنزيلها على شكل ملفات PDF. إذا أردت أن تقوم بإجراء أي تغييرات يمكنك القيام بذلك على الانترنت. إن نموذج الوظيفة على الانترنت يجعل بإمكانك أن تقرر الجوانب الأخرى مثل الوصف الوظيفي والمستوى التدريبي اللازم والمتطلبات الحرجة الأخرى. إن وضع وتقرير الوظائف بالإضافة إلى نماذج الوظائف والكفاءات غير مكلفة على الإطلاق.

٢-١ الدليل الاسترشادي لإجراء المقابلات المبنية على السلوك

Manual Behavioral Based Interviews

إن إجراء مقابلة وظيفية جيدة ليس بالأمر الهين. يميل الناس عادة إلى التحفظ أو منح إجابات يعتقدون أنك تحتاج إلى سماعها. بمعنى آخر، لا تتطابق الإجابات على الأسئلة المصاغة صياغة جيدة والتي يتم طرحها في مقابلة تقييم الاختيار SAI دائماً مع السلوك الذي يُظهره المرشح في أدائه للوظيفة. ولا يعرف المتخصص في الموارد البشرية تماماً ما السلوكيات المحددة التي يلزم عليه أن يبحث عنها، ويقوم المرشحون بإبراز سلوك يعتقدون أنه هو المطلوب.

إن هذا الدليل يساعدك على تحديد السلوك المطلوب بالنسبة لجميع الوظائف لديك، ولإجراء المقابلات التي تساعدك على الوقوف على تلك السلوكيات وذلك باستخدام طريقة STAR. وهو ما نطلق عليه المقابلات المبنية على السلوك Behavioral-based Interviews. وطريقة STAR ترمز إلى الأربعة أحرف الأولى من المنهجية المتبعة في هذه المقابلات وهي اختصار: الموقف Situation – المهمة Task – الأعمال أو الإجراءات المتبعة لأداء المهمة Action – النتيجة Result.

تستند المقابلات المبنية على السلوك على تحليل سلوكيات المرشح في الماضي. والفكرة بسيطة للغاية: يقوم متخصص الموارد البشرية بربط إجابات المرشحين بسلوكياتهم في الماضي ومن ثم إسقاط هذه السلوكيات وتوقعها على سلوكياتهم (المحتملة) في المستقبل.

المقابلات الوظيفية المبنية على السلوك (STAR)

Behavioral Based Interviews (STAR)

في تقييم سلوك المرشح فإنك تنظر بتمعن إلى ما فعله وقلبه والشخص في مواقف محددة في الماضي. في نهاية الأمر يمكنك أن تقوم بتقييم سلوكياتهم استناداً على البيانات التي تقوم بجمعها خلال المقابلة الوظيفية.

تقوم بتحري والبحث في سلوكيات المرشح وذلك بطرح أسئلة محددة.

تبحث عن أمثلة عن السلوكيات المطابقة عادة للكفاءات اللازمة والمطلوبة لشغل الوظيفة المعنية وتقود في النهاية إلى نتيجة ناجحة.

ولكي تحصل على معلومات بشأن سلوكيات المرشح، فإنه من المهم أن تطرح النوع الملائم من الأسئلة.

ينبغي أن تُطرح الأسئلة بطريقة يتمكن من خلالها المرشحون من تقديم إجابات يصفون فيها ما قد فعلوه وذكره في موقف محدد في الماضي.

الأسئلة المبنية على السلوك وحدها قادرة على أن تؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة وتفصيلية والتي يمكن على أساسها تقييم السلوك. تشير الإجابة على مثل هذه الأسئلة إلى ما إذا كان سلوك المرشح سيكون فعالاً في إطار موقف معين. في هذا الفصل سوف نقوم بصورة مختصرة بمناقشة نوعين من الأسئلة التي – مقارنة بالأسئلة المبنية على السلوك – لا تتيح أي معلومات واقعية عن سلوك المرشح: أسئلة نظرية وأسئلة إيحائية suggestive.

فيما يلي سمات وخصائص الأسئلة المبنية على السلوك:

- استخدام زمن الماضي.
- التركيز على الأمثلة الملموسة.
- التركيز على ما قيل وتم.
- استخدام الضمير الشخصي المخاطب "أنت".
- التركيز على الكفاءة أو الجدارة Competency

وهناك مثال على السؤال المبني على السلوك وهو:

"كيف قمت على وجه التحديد بإدارة موظف عندك عندما أشار ذلك الموظف بأنه غير قادر على مواصلة عمله، ماذا قلت له وماذا فعلت معه؟"

تمت صياغة هذا السؤال بطريقة يُمنح معها المرشح الفرصة أن يذكر ما فعله في الماضي في ثمة مواقف محددة.

ويُستخدم الفعل في زمن الماضي لمساعدة المرشح على التركيز على الموقف المحدد. إذا كنت لا تستخدم زمن الماضي قد يفقد المرشح تركيزه ويتجول في موقف خيالي.

وباستخدام الضمير الشخصي للمخاطب "أنت" فإنك تطلب معلومات عن الأعمال التي قام بها المرشح. حيث أنك تريد أن تعرف ما فعله مرشحك - وليس ما فعله زملاؤه. ولكي تحصل على المعلومات التي تريدها، فإنك تستخدم عبارات مثل: "ماذا فعلت"، "ماذا قلت"، "كيف استمررت".

إن طرح الأسئلة على المرشحين بشأن أمثلة محددة بعينها يجعل بمقدورهم تقديم إجابات محددة وواضحة وعدم الانسياق في عبارات غامضة أو عامة بشأن سلوكهم. وكلما زادت الأمثلة وضوحاً، كان من الأسهل عليهم التحدث عن سلوكياتهم فيما يتعلق بكفاءة معينة، وكان من الأيسر عليك أن تقوم بتقييم سلوكياتهم المستقبلية. تكون الأسئلة التي لا تمد بمعلومات واقعية عن السلوك هي الأسئلة النظرية والإيحائية.

الأسئلة النظرية Theoretical Questions

تركز الأسئلة النظرية على السلوكيات المحتملة أن يظهرها المرشح في موقف افتراضي تطرحه عليه - وليس على ما فعلته في موقف محدد. وقد تتيح الإجابة انطباعاً عن خيال المرشح أو معرفته النظرية. وربما يكون قد قرأ كتاباً عن الموضوع. حيث أنها تتيح القليل من المعلومات بشأن سلوكيات المرشح الفعلية - والتي قد تختلف اختلافاً جذرياً وجوهرياً عن الإجابات التي تأتي من الكتاب. والسؤال النظري النموذجي المعتاد هو ذلك السؤال الذي يركز، سواءً ضمناً أو بصورة غير ضمنية، على ما سوف يفعله شخص أو قد يفعله في موقف معين. تشير الإجابة دائماً إلى موقف افتراضي.

أمثلة

سؤال نظري (لا يتيح أي معلومات عن السلوك الفعلي).

كيف تتولى المسؤولية؟.

سؤال مبني على السلوك

كيف توليت مسؤولية ذلك عندئذٍ؟ ماذا قلت؟

سؤال نظري

ماذا تفعل عندما ترى موظفاً في محنة؟

سؤال مبني على السلوك

اخبرني عن آخر مرة رأيت فيها موظفاً في محنة! وماذا فعلت؟

سؤال نظري

هل كنت قادراً على التفويض؟

سؤال مبني على السلوك

أي المهام قمت بتفويضها مؤخراً؟

سؤال نظري

كيف تتصرف عندما تقوم بعملية التخطيط؟

سؤال مبني على السلوك

كيف قمت بالضبط بتخطيط ذلك المشروع؟ على ما احتوت الخطة؟

Suggestive Questions الأسئلة الإيحائية

هناك نوع آخر من الأسئلة التي لا تمنح أي معلومات مهمة أو ذات صلة بشأن السلوك الفعلي للفرد وهي الأسئلة الإيحائية. وتكمن الإجابة التي تبحث عنها في السؤال نفسه: في هذا النوع من الأسئلة يعرف المرشح بالضبط ما يحدث على الرد الإيجابي؛ وبالتالي الإجابة. وتتماثل مثلما هو الحال في السؤال النظري، غالباً ما لا يكون المقابل (مجري المقابلة) على دراية بإرشاد المرشح وتوجيهه نحو إجابة محددة.

أمثلة

سؤال إيحائي (لا يتيح أي معلومات عن السلوك الفعلي)

هل أنت بارع في تولي المسؤولية؟

سؤال مبني على السلوك

كيف توليت المسؤولية عندئذٍ؟ وماذا قلت؟

سؤال إيحائي (لا يتيح أي معلومات عن السلوك الفعلي)

هل أنت عادة ناجح في زف الأخبار المشؤومة والسيئة؟

سؤال مبني على السلوك

أخبرني عن آخر مرة كنت مضطراً فيها بأن تزف خبراً سيئاً لشخص ما

سؤال إيحائي (لا يتيح أي معلومات عن السلوك الفعلي)

هل قمت بتحقيق ما كنت تفكره فيه؟ هل سار كل شيء على خير ما يرام؟

سؤال مبني على السلوك

ماذا كانت النتيجة؟

نموذج STAR:

لكي تقوم بتقييم سلوكيات أي شخص فإنه عليك أن تتعرف على السياق (الظروف والملابس المحيطة) الذي حدث فيه ذلك السلوك. بمعنى آخر، ما عليك سوى أن تعرف الموقف، والمهمة التي بين يديك، والإجراءات والأعمال التي تم اتخاذها، والنتائج التي تحققت. وقبل استطاعتك لأن تعطي تقييمك، عليك أن تتعرف على ما يلي:

S هو الموقف Situation؛ وهي مجموع الظروف والملابس الظرفية التي أدت إلى أعمال أو أفعال محددة

T هي المهمة Task؛ ما هي المهمة التي تولاه الشخص؟ وماذا كان متوقع منه؟ وماذا كان دوره؟

A هي الأعمال Action؛ ما هي الأعمال التي تولاه الشخص؟ وماذا قال وفعل؟

R هي النتيجة Result؛ ماذا كانت نتائج أفعاله؟

إن كل عنصر من هذه العناصر، يحتل جانباً كبيراً من الأهمية. إذا كنا لا نعرف الظروف والملابسات الظرفية يتعذر علينا أن نحكم ما إذا كان سلوك المرشح غير فعال بسبب الظروف والملابسات أو خلافه. بدون معرفة المهمة على وجه التحديد، فإننا لن نستطيع التمييز بين إشارة المرشح لأفعاله وتصرفاته الشخصية أو أداء الفريق – وبالتالي لن نتمكن من الحكم على مدى فعالية التصرفات والأعمال. وبطرح السؤال للحصول على النتيجة فإننا ندرك ما إذا كان مستوى المرشح على النحو المأمول والمتوقع. ومن الواضح أننا نحتاج إلى معلومات بشأن الأعمال والسلوكيات نفسها.

جدول STAR

الموقف Situation	الأعمال والإجراءات Action
<ul style="list-style-type: none"> الموقف؟ الموارد البشرية المشاركة؟ الزمن؟ المكان؟ أي مشكلة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ذكرت؟ أديت؟ ردود واستجابات الناس؟ ثم ماذا؟
المهمة Task	النتيجة Result
<ul style="list-style-type: none"> الدور؟ التوقعات؟ المهمة؟ الهدف؟ 	<ul style="list-style-type: none"> النتائج؟ التبعات والتداعيات؟ الآثار؟

عند نسخ أو طباعة هذا الجدول وتعبئة إجابات المرشحين عليك أن تتأكد من أنك لن تغفل أي شيء. وعليك أن تتأكد من أنك تطرح المزيد من الأسئلة؛ ولا تكتفي بالإجابات السطحية. حيث أنها لن تفيد في تقييمك لسلوك المرشح.

٣-١ الدليل الاسترشادي لمقابلة تقييم الاختيار

Manual Selection Assessment Interview

الإعداد والتحضير Preparation

عليك أن تتأكد من أنك قد قمت بتحديد الكفاءات ومجالات المسؤولية الرئيسية للوظيفة المعنية. وعليك أن تعرف ما يتوقعه المرشح. ولإجراء مراجعة اختيار ناجحة عليك أن تقوم بما يلي:

- أن تتعرف على مجالات المسؤولية الرئيسية التي سوف يتحمل المرشح مسؤوليتها.
- أن تتعرف على الوظيفة داخل المؤسسة.
- أن تتعرف على مسؤوليات هذه الوظيفة والمؤهلات اللازمة لها.
- أن تتعرف على الكفاءات المطلوبة للاضطلاع بمسؤوليات هذه الوظيفة.

الموارد Resources

لكي تفهم شخصية المرشح فور اللقاء به وأن ترى ما إذا كان من الممكن تطوير كفاءاته بسهولة استناداً على شخصيته المتميزة والفريدة فإننا ننصح بأن يقوم المرشح بإجراء تحليل مواهب TMA قبيل المقابلة. حيث أن تحليل مواهب TMA يتيح نموذج بيانات شخصية تفصيلي وأسئلة محددة تتعلق بالمقابلة الوظيفية وذلك لمساعدتك على طرح أسئلة بشأن نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتطابق وتلتزم بشخصية المرشح. كما يشير هذا التحليل إلى ما إذا كانت الكفاءات البالغ عددها ٥٣ كفاءة من كفاءات TMA يمكن تطويرها وتنميتها بسهولة بالنسبة لمرشحك - وذلك استناداً على شخصية المرشح. ومن أجل تقرير ما إذا كان مرشحك يمتلك المهارات المعرفية الكافية فإنه يمكنك أن تقوم بالاستعانة بتحليل القدرة المعرفية CCA، بالاعتماد على المهارات التي تحتاجها وتتطلبها وظيفة محددة. يرجى التفضل بالرجوع إلى الموقع الإلكتروني www.tma-arab.com للحصول على مزيد من المعلومات بشأن تحليل القدرة المعرفية الخاص بنا.

مقترحات عامة للمقابلة الوظيفية General Suggestions For The Interview

- عليك أن تسمح ببعض الوقت للحصول على الرد/ الإجابة.
- انتبه للسلوكات غير الشفهية.
- خذ الملاحظات اللازمة.



خطوات مقابلة الاختيار Steps For The Selection Interview

الخطوة رقم ١: عليك أن تتأكد من اطمئنان وراحة المرشح وقم بتفسير الإجراءات

قم بخلق الموقف الذي يشعر معه المرشح بالراحة الكاملة ويشعر بأنه يستطيع أن يتحدث بحرية تامة. قم بتقديم كافة المعلومات اللازمة عن الموقع الوظيفي والمؤسسة التي تعمل لصالحها.

الخطوة رقم ٢: قم بطرح الأسئلة العامة قبيل المقابلة الوظيفية

أسئلة تعريفية عامة:

- ماذا تتوقع من هذه الوظيفة؟
- ما هي مهامك وأنشطتك اليومية الآن؟

أسئلة التطوير والتنمية العامة:

- في أي اتجاه تريد أن تبرز التقدم؟
- ما الذي يعطيك الطاقة اللازمة؟
- ما الذي يجعلك أقل حماساً؟
- ما طموحاتك؟
- هل بمقدورك أن ترى نمطا معيناً في اختياراتك الوظيفية؟

أسئلة الاختيار العامة:

- ما نوع العمل الذي تقوم به الآن: هل كنت تقوم به لفترة طويلة من الزمان؟
- ما رأيك في موقعك الوظيفي الحالي؟
- هل بإمكانك أن تخبرني بأي شيء آخر حيال ثقافة مؤسستك الحالية؟
- ما الذي تراه كميزات ومساوئ في ظروفك الحالية؟
- كيف يصفك زملاؤك؟
- كيف اكتشفت هذا التحدي / الموقع الوظيفي الجديد؟
- ما الذي يجذبك نحو هذه الوظيفة؟
- على أي نحو صار الاتصال بهذه المؤسسة حتى الآن؟ وما رأيك في ذلك؟

أسئلة عامة إضافية:

- ما الذي تأمل أن تحققه في وظيفتك خلال خمسة أعوام من الآن؟
- ما أهم دافع لك في وظيفتك؟ (مثال: التقدير أم المال أم المكانة أم الزملاء أم تحقيق الذات)؟
- ما أكثر المهام والأنشطة التي تروق لك في موقعك الوظيفي الحالي أو السابق؟ وما تلك المهام والأنشطة التي لا تحظى كثيراً على إعجابك؟ ولماذا؟
- هل بإمكانك أن تعطي مثلاً عن موقف عملي لا تفضل أن تصادفه أو تمر به ثانية؟
- ما نقاط قوتك وسماتك الشخصية ومصادر قوتك؟
- ما نقاط ضعفك ومعوقاتك؟

أسئلة الاختيار السلبية الحرجة:

- هل بمقدورك أن تحدد بضعا من نقاط الضعف التي لديك؟
- ما الذي تراه في شخصك وتريد أن تغيره؟
- ما المشكلات التي تصادفها في عملك الحالي والتي تفضل أن لا تمر بها ثانية؟
- هل قمت بالتصدي لأي من نقاط ضعفك في الآونة الأخيرة؟ ما نقاط الضعف تلك التي تعاملت معها؟
- ما الجوانب التي تبدو صعبة بالنسبة لك في هذا الموقع الوظيفي؟
- ما الذي وجدته صعباً في موقعك الوظيفي الأخير؟
- ما أكثر شيء تكرهه في المقابلات الوظيفية مثل هذه؟
- ما نوع المشكلات التي قد صادفتها مع زملائك في العمل؟
- كيف تحاول أن تخفي نقاط ضعفك؟
- ما الأسباب التي تدعونا لعدم توظيفك؟
- ما الجوانب التي يلزم عليك أن تعمل على تحسينها وتطويرها طبقاً لآخر تقييم خاص بك؟

الخطوة رقم ٣: قم بطرح أسئلة المقابلة الوظيفية بشأن الكفاءات المرتبطة بالموقع الوظيفي

يمكنك الاستعانة بأسئلة المقابلة الوظيفية فيما يتعلق بكفاءات محددة في هذا الدليل وذلك لاكتشاف ما إذا كان مرشحك يمتلك الكفاءات التي تتطلبها. كما يمكنك أيضاً أن تقوم بتقييم ما إذا كان المرشح يتسم بالكفاءة اللازمة على المستوى الذي تتطلبه (سواء تشغيلي أو تكتيكي أو استراتيجي). يرجى أخذ الملاحظات بشأن الإجابات التي تتلقاها والسلوكيات التي تلاحظها؛ حيث أنها قد تساعدك في استنتاجاتك وتقرير المرشح. وبطرح الأسئلة المبنية على السلوك (انظر الفصل رقم ١-٢) فإنك بذلك تجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لمرشحيك في أن يقدموا معلومات عامة أو غامضة بشأن سلوكياتهم. وكلما زادت دقة ودرجة تحديد الأمثلة التي يعطيها المرشحون، كان من الأسهل عليك أن تقوم بتقييم سلوكياتهم (المستقبلية) فيما يتعلق بكفاءة معينة، وزادت فعاليتك في اختيارك.

الخطوة رقم ٤: الختام

في ختام المقابلة يمكنك أن تخبر المرشح بالإجراءات والكيفية التي سوف يتم بها الاختيار، وما سوف تفعله وما تتوقع أن يقوم به المرشح.

1- دليل الاسترشادي في إجراء مقابلة التطوير

Manual Development Interview

الإعداد والتحضير Preparation

عليك أن تتأكد من أنك قد هبأت المناخ الذي يشعر فيه مرشحك بالحرية في التعبير عن ذاته. وعليك أن توضح له تماماً وبكل صراحة بأنك موجود من أجله وأجل كافة المرشحين للعمل وذلك لتقديم التوجيه اللازم وتشجيعهم على التطوير والنمو وليس للحكم على أي شيء قد يقولونه.

إذا قمت بإجراء مقابلة التطوير مع أي شخص يقع مباشرة تحت إشرافك فإنه من المهم ألا يكون محتوى المقابلة له أي أثر على أي تقييم سوف تقوم به له. وإذا كنت تعرف نفسك بأنك سوف تجد صعوبة في الفصل بين هاتين الوظيفيتين، فإنه قد يكون من الصواب أن تطلب من شخص آخر أن يقوم بإجراء مقابلة التنمية والتطوير، مثل مدرب توجيهي داخلي أو خارجي.

وعليك أن تضع في اعتبارك؛ بأن موقفك خلال المقابلة الوظيفية يكون له أثر هائل على المرشح. وفيما يلي بضعة مقترحات قد يلزم عليك أن تدرسها وتعيها جيداً في تحضير وإعداد وإجراء المقابلة:

- عليك أن تدرس بصفة عامة أي الأهداف تعتقد أنه من المرجح أن يقوم المرشح بتحقيقها
- عليك أن تضع نصب عينيك أن موقعك الوظيفي على الطاولة يصف العلاقة الخاصة بك مع المرشح. كما أن الجلوس متقابلين مع الطرف الآخر، على سبيل المثال، يخلق المزيد من المسافات أكثر من الجلوس متجاورين.
- عليك أن تفكر قبل إجراء المقابلة كيف تريد أن تظهر من أجل مساعدة مرشحك. هل ترغب في تحقيق هدف ما من خلال كونك تصادمي أم داعم أم متعاون أم ناقد أم تربوي أم مثل أعلى؟ كن على حذر من أثر هذه الأدوار المختلفة.
- اطلب من مرشحك بأن يعبر عن المشكلة أو التحدي الذي يواجهه في جملة بسيطة واحدة. وعليك أن تشير إلى هذه الجملة وترجع إليها طيلة المقابلة.
- تجنب أن تستهل أسئلتك بكلمة "لماذا؟" حيث أن مثل هذه الأسئلة من المرجح أن تعمل على توليد إجابات دفاعية بحيث أن مرشحك قد يشعر بأنه موضع هجوم من جانب هذه الأسئلة.
- تجنب استعمال إشارات سلبية مثل: "لا أعتقد أن..." أو "ينبغي ألا تقوم". حيث أنها قد تثير إجابة أو ردود دفاعية. عليك أن تحاول بصفة عامة أن تبدأ سؤالاً بعبارة مثل: "ماذا قد يحدث إذا..." أو "قد يكون هناك خيار آخر وهو.."
- تجنب مقارنة منجزات وتطوير المرشحين مع بعضهم البعض. وإنما عليك أن تعامل كل فرد كما هو.
- وعليك أن تلتزم بالحقائق التي تعرفها؛ وتجنب استخدام معلومات يقولها لك الآخرون
- عليك أن تضع نصب عينيك بأن مرشحك قد يكون له ما يسوغ شكوكه أو عدم تصديقه أو سلوكه الدفاعي بسبب معوقات كامنة كنتيجة لسلسلة الإجراءات التي تتم بوحي أو بدون وعي (شخصية المرشح). (قد يساعدك تحليل مواهب وكفاءات TMA في فهم شخصية المرشح. وللحصول على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى فقرة "الموارد" في هذا الفصل.)
- إن توقيت تدخلك يسهم بصفة كبيرة ومهمة جداً في نجاح تطور ونمو مرشحك.
- عليك أن تشير بكل وضوح لمرشحك متى كان سلوكه غير فعال. وعليك أن تحاول وتجعله يشاهد السلوك الذي قد يكون أكثر فعالية في المرة التالية.
- من أجل أن تبرز تقدماً ينبغي أن يكون المرشح على وعي ودراية بالإنجازات الأقل. لذا عليك أن تطلب من مرشحك مراجعة سلوكياتهم الخاصة بهم كي يروا أي النقاط التي تحتاج إلى تركيز وعناية.
- عليك أن تظهر سخاءً وكرماً في اعتمادك للإنجازات الصغرى والكبرى وعليك أن تجعل المقابلة على أقصى قدر من الوضوح والشفافية.

الموارد Resources

لكي تقوم بمراجعة كفاءات المرشحين وكيف يتصورها ويراهها الناس من حولهم، يمكنك أن تطلب منهم أن يقوموا بأداء تحليل تغذية راجعة بالمعلومات ٣٦٠ درجة قبيل إجراء مقابلة التطوير والتنمية أو خلال عملية التطوير. مثل هذا التحليل يعطيك معلومات منظمة بشأن سلوك مرشحك والتصور الذاتي له. كما يمكنك أيضاً أن تقوم بالاستعانة بتحليل مواهب TMA من أجل استعراض ما إذا كان من الممكن تطوير كفاءات مرشحك بسهولة أم بصورة معتدلة أم بصعوبة مطلقة - وذلك استناداً على شخصيته: يمكنك العثور على مثال عن تقرير الكفاءة على الموقع الإلكتروني www.tma-arab.com.

خطوات إجراء مقابلة التطوير والتنمية Steps For The Development Interview

الخطوة رقم ١: تحديد الاتجاه

في هذه المرحلة عليك أن تحاول اكتشاف الكفاءات التي يرغب أو يحتاج مرشحك أن يقوم بتطويرها وتنميتها وعلى أي مستوى (سواء تشغيلي أم تكتيكي أم استراتيجي). قد يتطلب هذا الموقع الوظيفي الحالي للمرشح أو يتم المتابعة من الاتجاه الذي يريد أن يحرز فيه تقدماً. وفيما يلي سوف تجد عدة أسئلة عامة قد تساعدك في معرفة ذلك الاتجاه:

- في أي اتجاه تريد أن تبرز تقدماً؟
 - ما الذي يعطيك الطاقة؟
 - ما الذي يثبط من حماسك؟
 - ما طموحاتك؟
 - هل تستطيع أن ترى نمطاً محدداً في اختياراتك الوظيفية؟
 - ما الذي تأمل أن تحققه في مستقبلك الوظيفي خلال خمسة أعوام من الآن؟
 - ما أهم دافع لك في وظيفتك؟ (مثال: التقدير أم المال أم المكانة أم الزملاء أم تحقيق الذات)؟
 - ما أكثر المهام والأنشطة التي تروق لك في موقعك الوظيفي الحالي أو السابق؟ وما تلك المهام والأنشطة التي لا تحظى كثيراً على إعجابك؟ ولماذا؟
 - هل بإمكانك أن تعطي مثلاً عن موقف عملي لا تفضل أن تصادفه أو تمر به ثانية؟
 - ما نقاط قوتك وسماتك الشخصية ومصادر قوتك؟
 - ما نقاط ضعفك ومعوقاتك؟
 - ما النقاط التي ترغب في العمل على التخلص منها؟ وما السبب؟ هل لديك أي فكرة عن كيفية تحقيق هذا الهدف؟
- قم باختيار ما لا يزيد عن ثلاث كفاءات لمرشحك من أجل التطوير خلال فترة زمنية محددة. قد يكون من المفيد في هذه المرحلة معرفة أي الكفاءات التي يسهل أو يصعب تطويرها وتنميتها استناداً على شخصية المرشح. قد يساعدك تحليل مواهب TMA في تقييم هذا الأمر.

الخطوة رقم ٢: تحديد مستوى تطوير الكفاءات

في هذه المرحلة عليك أن تحاول تقييم السلوك الحالي للمرشح وكذا كفاءاته أيضاً. وللقيام بذلك يمكنك الاستعانة بالأسئلة المتاحة مع الكفاءات في الفصل الثالث. وبطرح الأسئلة المبنية على السلوك (انظر الفصل ١-٢) فإنك تجعل من الصعوبة على المرشحين أن يقدموا معلومات عامة أو غامضة بشأن سلوكياتهم. وكلما زادت الأمثلة التي يمنحها المرشحون وضوحاً وقوة، كان من الأيسر عليك أن تقوم بتقييم سلوكياتهم (المستقبلية) فيما يتعلق بكفاءة بعينها، وكنت أكثر فعالية في مساعدتهم وتقديم النصح والمشورة لهم. يمكنك الاستعانة بجدول STAR المتاح في نهاية الفصل ١-٢.

كما يمكن الاستعانة أيضاً بمورد مثل تحليل التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة على وجه التحديد في هذه المرحلة من أجل ملاحظة كيف يقوم الناس الذين يعملون مع مرشحك (مثل الزملاء والموظفين والعملاء) بتقييم سلوكياتهم. ويمكنك أن تقارن هذه بأرائهم الخاصة بهم.

الخطوة رقم ٣: وضع أهداف ذكية تُعرف بـ SMART

الموافقة على فترة زمنية محددة مع مرشحك ينبغي عليه أن يقوم فيها بالعمل على تحسين كفاءات معينة وعلى الأهداف التي يلزم تحقيقها. ينبغي على المرشح أن يلتزم بهذه الأهداف، على سبيل المثال، بإشراك الزملاء والمديرين.

ويرجى العلم بأن تغيير سلوك الفرد يميل إلى أن يكون تحدياً صعباً؛ حتى أن تحقيق الفرد لجزء من هدفه قد يكون إنجازاً عظيماً في حد ذاته. وبالتالي، عليك أن تتأكد من تحديد عدد الأهداف واستخدام تعريف الهدف الذكي SMART لهذه الأهداف: وهو أنه ينبغي أن تكون هذه الأهداف محددة Specific وقابلة للقياس Measurable وقابلة للتحقيق Attainable وتتسم بالواقعية Realistic وتتم في الإطار الزمني المحدد لها Timely. ويجوز أن يتم إثبات هذا الاتفاق في خطة التطوير الذاتي (PDP) (Personal Development Plan).

الخطوة رقم ٤: تقديم مقترحات لتطوير الكفاءات

بمجرد أن تكون قد أثبتت تلك الكفاءات التي يلزم على مرشحك أن يعمل عليها ويقوم بتطويرها وتحسينها وفي أي إطار زمني يمكنك أن تبدأ تقديم أنشطة التطوير الذاتي. ويمكن للمرشحين القيام بهذه الأنشطة بصورة مستقلة من أجل تطوير كفاءاتهم. ويمكنك أن تجد أنشطة التطوير المختلفة الخاصة بكل كفاءة تتعلق بها في هذا الدليل أو يمكنك أن تتلقاها بصورة آلية وتلقائية في البريد الإلكتروني بعد إنهاء إجراءات عملية التغذية الراجعة الشاملة ٣٦٠ درجة. وبمعزل عن هذه الأنشطة فإنك سوف تتلقى مقترحات التدريب التوجيهي التي تم وضعها لقياس المهام المحددة التي يتعين على مرشحك أدائها من أجل تحسين كفاءاتهم.

كما نقترح بأن تقوم بإنهاء مقابلتك بطرح سؤال على مرشحك حول ما هو أهم الاكتشافات التي قام بها خلال الإجراءات. ولن يعمل هذا على إشباع وإشراك مرشحك في الإجراءات؛ ولكنه يمكنك أيضاً من العمل على الوصول إلى حل فعال معاً.

٥-١ الدليل الاسترشادي لإجراء مقابلة تقييم الأداء

Manual Performance Appraisal Interview

الإعداد والتحضير Preparation

عليك أن تتأكد من أنك قد قمت بإثبات الكفاءات ومجالات المسؤولية الرئيسية للوظيفة المعنية. وعليك أن تتعرف بالضبط على ما تتوقعه من مرشحك. ولذلك، فإنه من أجل القيام بإجراء مقابلة تقييم أداء ناجحة، فإنك بحاجة إلى ما يلي:

- جمع معلومات صحيحة يعتمد عليها قدر الإمكان عن أداء المرشح وذلك حسب استطاعتك.
- معرفة مجالات المسؤولية الرئيسية الخاضعة تحت مسؤولية المرشح.
- معرفة الكفاءات المطلوبة.

الموارد Resources

من أجل مراجعة واستعراض كفاءات المرشح والطريقة التي تراه بها كمدير له، يمكنك أن تقوم بعمل تقييم الكفاءة مع مرشحك قبيل المقابلة الوظيفية. وهذا يجعلك قادراً على تقييم آخر أداء له على كل من مستوى الكفاءة والمستوى السلوكي. كما أنه يعطيك أيضاً فكرة عن التصور الذاتي لدى المرشح. ومن أجل مراجعة نتائج المرشح يمكنك استخدام تقييم النتائج. وكمدير له، عليك أن تقوم بتقييم المرشح حسب مؤشر الأداء.

مقترحات عامة للمقابلة الوظيفية General Suggestions For The Interview

- عليك أن تتجنب الذاتية قدر المستطاع.
- كما ينبغي ألا يلعب تصور المرشح دوراً في تقديراتك وأحكامك.
- قم بمناقشة التغذية الراجعة الإيجابية أولاً كي يكون المرشح مرحباً بتوصياتك ومقترحاتك.

خطوات إجراء مقابلة التقييم Steps For The Assessment Interview

الخطوة رقم ١: وضع جدول الأعمال (الأجندة)

تحتوي الأجندة على الجوانب التي من المقرر مناقشتها بالإضافة إلى الغرض من المقابلة الوظيفية. وقم بإرسالها إلى مرشحك سلفاً.

الخطوة رقم ٢: الغرض من المقابلة الوظيفية

قم ببدء المقابلة وذلك بذكر الغرض منها أو أهدافها. بعد ذلك يمكنك أن تفحص الأجندة بكافة بنودها وتساءل ما إذا كان لدى المرشح أي شيء يرغب في إضافته.

الخطوة رقم ٣: ناقش تقييمك

- قم بمناقشة تقييم الأداء الخاص بك أولاً، لتتأكد من أنك تفسر كل تفصيلا بشكل واضح.
 - قم بتأسيس تقييم الأداء الذي تقوم به على حجج منطقية وسليمة.
 - قم باستخدام أمثلة محددة.
 - تجنب الأحكام الشخصية (أي استخدم عبارات مثل "أنت تقوم بفعل" بدلاً من "أنت تكون").
 - تأكد من أنك قد قمت بمناقشة الكفاءة أو مجال المسؤولية الرئيسية بالكامل قبل السماح للمرشح بالاستجابة. (لا تؤثر الاستجابة على تقييم الأداء الذي تقوم به - الذي قد قمت بإثباته بالفعل).
- بعدما تكون قد عبرت عن تقييم الأداء بأسلوبك، فإنه يأتي دور المرشح في الرد والاستجابة. وعليك أن تتأكد من الإنصات بكل عناية، مع أخذ مشاعر المرشح ووضعها بعين الاعتبار. وقد يصعب عمل تقييم حرج أو سلبي. وبالتالي فإنه من الصواب أن تبدأ بإعطاء تغذية راجعة إيجابية يكون بعدها المرشح أكثر ترحيباً بأي توصيات أو مقترحات تبيدها له فيما بعد. وعليك أن تتناقش مع مرشحك وتتناول معه كافة الجوانب التي قد قمت بتقييمها.

الخطوة رقم ٤: الختام

قبل الوصول للختام، عليك أن تقرر كيف أن هذا سوف يؤثر على المرشح. قد يكون لخاتمتك التبعات والتداعيات (المالية) في إطار مؤسستك.

الخطوة رقم ٥: الاتفاق

بمجرد أن تقوم بالاتفاق مع المرشح على التطوير المستقبلي استناداً على التقييم الذي تقوم به، يمكن كتابة هذا في خطة تطوير الكفاءات (CDP Competency Development Plan). متاح على موقع TMA.

٢. مجالات المسؤولية الرئيسية

Key Result Areas



٢. مجالات المسؤولية الرئيسية Key Result Areas

في هذا الفصل سوف تجد ٢٣ من مجالات المسؤولية الرئيسية الشائعة. وبصفة عامة، فإن هذا الاختيار سوف يكفي لتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لمعظم الوظائف التقليدية. ولكن من الممكن أن يتم تحديد مجال مسؤولية رئيسية بديل لبعض المواقع الوظيفية المحددة وهذا يشمل المهام ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). يضم مجال المسؤولية الرئيسية عددا من المهام وثيقة الصلة التي يلزم أدائها من أجل الحصول على نتيجة معينة.

المهام تصف العمل الذي يلزم أدائه في إطار مجال مسؤولية رئيسية. المهام كما هو موضح هنا هي أمثلة بدلاً من الأوصاف الشاملة. يصاحب كل مجال مسؤولية رئيسية أربعة مؤشرات أداء رئيسية.

ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs تصف المعايير اللازمة للتقييم ويتم تحديدها طبقاً لمبدأ SMART. وما عليك سوى أن تقوم في كل الأمثلة المعطاة بإثبات المعايير التي تستخدمها وتقوم بتعديل الفترة الزمنية كلما أمكن.

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مؤشرات SMART:

محددة Specific	ينبغي توضيح النتائج بصورة محددة.
قابلة للقياس Measurable	ينبغي أن يكون من الممكن قياس أو ملاحظة الظروف والملابسات التي بموجبها يتم تحقيق النتائج.
مقبولة Acceptable	هي المجموعة أو الإدارة المستهدفة والتي ينبغي أن تقبل النتائج
واقعية Realistic	ينبغي أن تكون النتائج قابلة للتحقيق
في إطار زمني Timely	ينبغي أن يتم تحديد الفترة الزمنية عندما ينبغي الحصول على نتائج

- إدارة الحساب.
- الشؤون الإدارية والمحاسبة المالية.
- التدريب التوجيهي.
- الاستشارات.
- التطوير والإبداع.
- الحوكمة والإدارة.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الشؤون اللوجستية والمرافق.
- الإدارة.
- التسويق.
- التخطيط والتنظيم.
- وضع السياسات.
- إدارة العمليات والإجراءات.
- الإنتاج والخدمات.
- إدارة المشروعات.
- العلاقات العامة.
- إدارة المشتريات.
- إدارة الجودة.
- البحوث.
- المبيعات والاستحواذ.
- الأمن.
- الخدمات والدعم.
- التدريب والتعليم.

إدارة الحساب Account Management

هي المهام الموجهة نحو الحفاظ على وتحسين عوائد الحسابات والعملاء الحاليين.

الحفاظ على الاتصال بالعملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- قوة تجارية.
- المبادرة.
- التركيز على العملاء.
- التعاون.
- الحساسية.
- المخالطة الاجتماعية.

تقديم النصح والإرشاد للعملاء الحاليين بشأن الخدمات المقدمة

(تقديم قيمة مضافة)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- المبادرة.
- التركيز على العملاء.
- التعبير الشفهي.
- القدرة على الإقناع.
- التعبير الكتابي.

بيع المنتجات والخدمات للعملاء الحاليين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الطموح.
- القدرة التجارية.
- الابتكار.
- إدارة الضغوط.

التفاوض مع العملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الثبات.
- القدرة التجارية.
- الشجاعة.

- الحساسية.
- المخالطة الاجتماعية.

إدارة الاتصالات بالعملاء

- الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:
- الاهتمام بالتفاصيل.
 - التعبير الكتابي.
 - الرقابة على سير العمل.

تحويل احتياجات العملاء المحددة إلى المنتجين و/ أو الموردين

- الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:
- الانتباه للتفاصيل.
 - التعبير الشفوي.

وضع التقديرات المالية

- الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:
- القدرة التجارية.
 - الإنصات.

توصيل احتياجات ومطالب العملاء

- الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:
- الإنصات.
 - تحليل المشكلات.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- زرت على الأقل (عدد س) من العملاء خلال العام الماضي.
- أدرت (عوائد بقيمة س) إضافية خلال العام الماضي من العملاء الحاليين.
- تم تدوين بيانات اتصال كل عميل من العملاء خلال العام الماضي في نظام إدارة علاقات العملاء CRM.
- تم الحصول على ما لا يقل عن (تقدير) (مثلاً مرضي) في تقييم المدير فيما يتعلق بتحويل احتياجات العملاء المحددة إلى المنتجين و/ أو الموردين.

الشؤون الإدارية والمحاسبة المالية Administration & Accounting

تم توجيه المهام في القيام بكل كفاءة في بيانات الإدارة والمحاسبة في النظام المالي.

تسجيل البيانات المالية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- النزاهة.

وضع الشؤون الإدارية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- الرؤية.

التفتيش على الشؤون الإدارية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الرقابة على سير العمل.
- التركيز على الجودة.
- النزاهة.

نظام المحاسبة واستخراج الفواتير

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.

تقديم المعلومات من واقع النظم الإدارية القائمة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- تحليل المشكلات.
- التعبير الكتابي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة

- تم عمل ما لا يزيد عن (عدد) من الأخطاء في تسجيل البيانات في النظام خلال العام الماضي.
- تم استلام ما لا يزيد عن (عدد) من الشكاوى بشأن الفواتير خلال العام الماضي.
- كانت هناك تأخيرات أو حالات إخفاق في استخراج ما لا يزيد عن (عدد) من التقارير خلال العام الماضي.
- لم يتم استلام ما يزيد عن (عدد) من الشكاوى بخصوص وضوح أو معنى التقارير المكتوبة.



التدريب التوجيهي Coaching

المهام الموجهة نحو تدريب الموظفين في التطوير الشخصي لهم ومساهمهم الوظيفي الخاص بهم

إجراء مقابلات تطوير والمسار الوظيفي مع المرشحين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.
- الإنصات.
- التعبير الشفهي.
- الحساسية.

تحليل الأسئلة الخاصة بالمسار الوظيفي والتنمية والتطوير للمرشحين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تكوين الحكم والتقدير.
- تحليل المشكلة.
- الحساسية.

تحسين المعرفة الذاتية للمرشحين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.
- السلوكيات المرنة.
- التعبير الشفهي.
- تطوير الموظفين.
- تكوين الحكم.

تنفيذ ومناقشة وتكامل الأدوات والوسائل النفسية أو الخاصة بالكفاءة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النزاهة.
- التركيز على الجودة.
- التعبير الشفهي.
- تكوين الحكم.

قياس آثار التوجيه والتطوير

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الرقابة على سير العمل.

تنفيذ أنشطة التوجيه (مثل التدريبات ولعب الأدوار)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.
- التعبير الشفهي.

اقتراح أنشطة التطوير على المرشحين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- التعبير الشفهي.

دعم المرشحين في تخطيط مساراتهم الوظيفية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على النتائج.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- أداء عدد من إجراءات التطوير والتوجيه خلال العام الماضي.
- مساعدة عدد من المرشحين على إيجاد وظيفة مختلفة خلال العام الماضي.
- الحصول على ما لا يقل عن عدد من المرات لا تقل عن التقييم المرضي من المرشحين الذين حصلوا على توجيه منه خلال العام الماضي.
- قام عدد لا يقل عن (عدد) من المرشحين حصلوا التدريب التوجيهي خلال العام الماضي بإعداد خطة تطوير ذاتية.

الاستشارات Consulting

المهام والنتائج الموجهة نحو تقديم المعلومات والحلول المحتملة والتوصيات للأسئلة والمشكلات.

إسداء النصح

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- تكوين الحكم.
- التركيز على النتائج.
- الرؤية.
- تحليل المشكلة.

فهم المشكلات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل
- تحليل المشكلة
- الإنصات
-

تحديد الحلول والبدائل للمشكلات والمسائل المختلفة

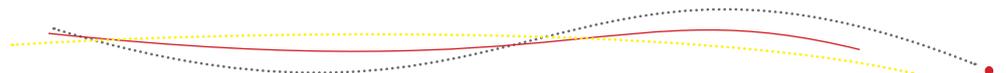
الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- القدرة الإبداعية.
- تكوين الحكم.
- التركيز على النتائج.
- الرؤية.
- تحليل المشكلة.

كتابة تقارير استشارية ومستندات تتعلق بالسياسة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير المكتوب.



أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- الحصول على تقدير ما (وليكن مرض على سبيل المثال) عن الاستشارات التي يقدمها من المجموعة المستهدفة خلال العام الماضي.
- خلال العام الماضي تم تنفيذ نسبة (٪) من الاستشارات والنصائح التي قدمها.
- أمضى (٪) من وقته في تحليل المشكلات والمسائل.
- قام بكتابة عدد (×) من التقارير الاستشارية أو المستندات الخاصة بالسياسة خلال العام الماضي محتويًا على الحجج المناسبة.



التطوير والإبداع Development & Innovation

المهام الموجهة نحو تحسين وتوسيع الإجراءات والعمليات والمنتجات والخدمات

ابتكار منتجات أو خدمات جديدة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- القدرة الإبداعية.
- الرؤية.
- تحليل المشكلات.

صنع منتجات وتقديم خدمات ملائمة للسوق

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- التركيز على النتائج.

تحري والبحث عن احتياجات العملاء في مشروعات التنمية والتطوير التفصيلية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الإنصات.
- تحليل المشكلة.
-

كتابة خطط التطوير

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- التعبير المكتوب.

كتابة حالات نشاط مختلفة لمشروعات تطوير الموارد البشرية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- التعبير المكتوب.

تحسين المنتجات أو الخدمات القائمة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- القدرة الإبداعية.

تخطيط عمليات التطوير والإبداع المستقبلية للمنتجات أو الخدمات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الإبداع.
- التخطيط والتنظيم.
- الرؤية.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- كتابة ما لا يقل عن (×) عدد حالات النشاط لمشروعات التطوير خلال العام الماضي.
- تم تنفيذ وإقرار عدد لا يقل عن (×) من عروض ومقترحات ابتكار المنتجات أو الخدمات.
- نتج ما لا يقل عن (×) نسبة من العوائد التي تمت خلال العام الماضي من المنتجات أو الخدمات التي تم تقديمها منذ ما يقرب من عامين.
- تم قضاء ما لا يقل عن (نسبة) من وقت العمل في المشروعات الإبداعية أو التطويرية.

الحوكمة والإدارة Governance & Management

المهام الموجهة إلى إدارة وتوجيه المؤسسة أو الإدارة بصورة مثالية

تقرير الاستراتيجية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة الإبداعية.
- الوعي الاجتماعي.
- الميل نحو النشاط.
- تحليل المشكلة.
- الرؤية.

وضع الأهداف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم.
- الميل نحو النشاط.
- التركيز على النتائج.
- النظام.

تحفيز الموارد البشرية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- السلوك.
- إقامة شبكة علاقات.
- القدرة على الإقناع.
- فن العروض التقديمية.

تمثيل المؤسسة أو الإدارة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- السلوك.
- إقامة شبكة علاقات.
- العروض التقديمية.

تحمل مسؤولية المشروعات أو المنتجات أو الخدمات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التفويض.
- التركيز على النتائج.
- التركيز على الجودة.
- مراقبة سير العمل.

وضع تقرير عن وتفتيش سير العمل

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- مراقبة سير العمل.

وضع وتنفيذ الهياكل التنظيمية والنظم والطرق

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.

اتخاذ القرارات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم والحزم.
- تكوين الحكم.
- الرؤية.

وضع الأولويات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم والحزم.
- التخطيط والتنظيم.
- حساسية المؤسسة.
- تكوين الحكم / الرأي.

إدارة الموارد وتوزيعها على الإدارات والموظفين والمشروعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الميل نحو النشاط.
- التركيز على النتائج.
- التخطيط والتنظيم.

إدارة المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والموظفين والمشروعات الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التفويض.
- الميل نحو النشاط.
- التخطيط والتنظيم.
- التركيز على النتائج.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- وضع عدد (×) من الأهداف التي لزم على الإدارة أو المؤسسة تحقيقها خلال العام الماضي.
- تقديم تقرير سنوي واضح حصل على ما لا يقل عن (تقدير) (مثلاً، مرضي) من المجموعة المستهدفة خلال العام الماضي.
- حققت المؤسسة أو الإدارة ما لا يقل عن (×) من العوائد خلال العام الماضي.
- حققت عدد (×) من الأهداف مع المؤسسة أو الإدارة خلال العام الماضي.



إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

المهام الموجهة نحو توظيف الكوادر البشرية من أجل العمل على تعظيم الاستفادة من إنتاجية وعوائد المؤسسة.

تقديم الاستشارات والدعم للإدارة (المباشرة) في إجراء مقابلات العمل

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم والحزم.
- الإنصات.
- الحساسية.
- المخالطة الاجتماعية.

تقديم المشورة والنصح والدعم للإدارة (المباشرة) في إجراءات الفصل

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- مراقبة سير العمل.
- النزاهة.

تعزيز القدرة على التوظيف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التدريب التوجيهي.
- تطوير وتنمية الموظفين.

تنفيذ ومناقشة ودمج وتكامل الاختيار (النفسي)، والتطوير وأدوات التقييم

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النزاهة.
- التركيز على الجودة.
- التعبير الشفهي.
- تكوين الحكم.

تحديد وتنفيذ سياسة الموارد البشرية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- القدرة على الإقناع.
- تحليل المشكلة.
- التعبير المكتوب.
- الرؤية.

تحديد وتقديم النصح والمشورة بشأن سياسة الرواتب والمكافآت

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- التعبير المكتوب.
- الرؤية.

تقديم الدعم والمشورة للإدارة (المباشرة) في عمليات التقييم

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النزاهة.
- الإنصات.
- الحساسية.

تقرير وتقديم المشورة بشأن سياسة التقشف وأحوال العمل

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- التعبير المكتوب.
- الرؤية.

تقرير وتقديم المشورة والنصح بشأن سياسة التدريب (الداخلية)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- التعبير المكتوب.
- الرؤية.

إطلاع الموظفين بحقوقهم ومسؤولياتهم (مثل الرواتب والأجور وظروف العمل الثانوية والوقت الإضافي)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير المكتوب.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة

- ساعدت عدد (×) من الموظفين على إيجاد وظيفة مختلفة داخل أو خارج المؤسسة خلال العام الماضي.
- قمت بتنفيذ أدوات تقييم نفسية أو مرتبطة بالكفاءة ذات أهمية عالية في نسبة (×) من إجراءات الاختيار والتطوير خلال العام الماضي.
- لم يترك ما يزيد عن (%) نسبة من الموظفين تحت إدارته المؤسسة خلال العام الماضي
- قام بالحصول على ما لا يقل عن (تقدير) (مثال: مرضي) من المدير المباشر فيما يتعلق بمستندات وأوراق سياسة الموارد البشرية التي قدمها خلال العام الماضي.

إدارة الشؤون اللوجستية والمرافق Logistics & Facility Management

المهام الموجهة في إدارة والرقابة على إجراءات العمليات اللوجيستية مثل نواتج التسليم والتوزيع والرقابة على المخزون.

التفتيش على جودة المخزون

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على الجودة.
- الرقابة على سير العمل.

جذب الموارد مثل المنتجات والسلع والمنتجات نصف المصنعة والخدمات أو الكوادر البشرية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.
- الرقابة على سير العمل.

توزيع الموارد مثل المنتجات والسلع والمنتجات نصف المصنعة أو الخدمات أو الكوادر البشرية

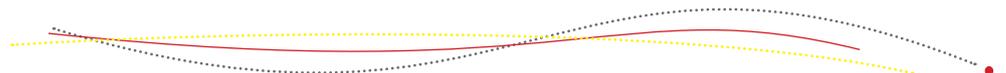
الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.
- الرقابة على سير العمل.

ترتيب العمليات اللوجستية والمخزون مع الأطراف المعنية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي
- التخطيط والتنظيم
- التعاون



توقع العراقيين المحتملة في الإجراءات اللوجستية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- حساسية المؤسسة.
- تكوين الحكم والرأي.
- المبادرة.
- الرقابة على سير العمل.

ترتيب المخزون والتسليم والتوزيع في أوقات الذروة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- التخطيط والتنظيم.

وضع خطط لوجستية للأطراف المعنية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.
- التعبير الكتابي.
- الرؤية.

الرقابة على المخزون أو المهمات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.

حراسة كميات المخزون

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.
- الرقابة على سير العمل.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- تم تسليم ما لا يزيد عن (%) نسبة من المنتجات أو الخدمات متأخراً للعملاء خلال العام الماضي.
- تم تقليص المخزون بنسبة معينة (%) خلال العام الماضي بدون التسبب في إعاقة للإنتاج أو التوزيع.
- تم استلام عدد لا يزيد عن (×) من الشكاوى خلال العام الماضي بشأن خطط غير قابلة للتنفيذ قام بتقديمها.
- تم الإبلاغ عدد (×) من المرات خلال العام الماضي بشأن جودة المخزون.

الإدارة Management

المهام الموجهة في إدارة المرؤوسين والموظفين.

تعديل أنشطة الموظفين حسب أهداف المؤسسة أو الإدارة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- السلوكات المرنة.
- التماهي مع الإدارة.
- التخطيط والتنظيم.

تقييم الموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النزاهة.
- الإنصات.
- تكوين الحكم.
- الرقابة على سير العمل.

مساعدة وتوجيه ودعم الموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.
- تطوير الموظفين.

الرقابة على وتحسين التعاون والأجواء المحيطة داخل فريق العمل أو الإدارة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- إدارة الصراع.
- قيادة مجموعات العمل.
- الإنصات.
- حساسية المؤسسة.
- تطوير الموظفين.

زف الأخبار السيئة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحزم والحسم.
- إدارة الصراعات.
- التعبير الشفهي.

التفتيش على الموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النظام.
- الرقابة على سير العمل.

تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة على الإقناع.
- السلوكات المرنة.
- الإدارة.

التوسط بين الموظفين في حالات الصراع

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- إدارة الصراع.

الرقابة على الموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النظام.
- الرقابة على سير العمل.

نقل وتوصيل أهداف ورؤية الإدارة العليا إلى الموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة على الإقناع.
- قيادة المجموعات.
- التماهي مع الإدارة.

إرشاد الموظفين في قيامهم بالمهام والمسؤوليات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التفويض.
- التركيز على الجودة.
- الإدارة.
- التعبير الشفهي.

تفويض المهام والمسؤوليات للموظفين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التفويض.
- التخطيط والتنظيم.

تنفيذ نظم وطرق العمل

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- قام بتقييم نسبة (%) من الموظفين في نهاية العام.
- لم يكن هناك ما يزيد عن نسبة (×) من معدل دوران العمالة في فريق العمل أو الإدارة خلال العام الماضي.
- نسبة المتغيبين في فريقه أو إدارته لم تزيد عن نسبة (×) من العاملين خلال العام الماضي.
- عدد الشكاوى المقدمة في الخدمات أو المنتجات التي قدمها فريق العمل الخاص به أو القسم الذي يعمل به خلال العام الماضي لم يتجاوز (×).

التسويق Marketing

هي المهام الموجهة نحو جذب الاهتمام الإيجابي بمنتجات وخدمات المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة.

وضع وتنفيذ حملة تسويقية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- القدرة الإبداعية.
- الوعي الاجتماعي.
- التركيز على النتائج.
- الرؤية.

تحديد استراتيجية التسويق

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة الإبداعية.
- الوعي الاجتماعي.
- تحليل المشكلة.
- الرؤية.

وضع خطط تسويق

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الكتابي.

تقرير وتحديد الجماهير (الاستراتيجية المستهدفة)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- الرؤية.

إجراء بحوث السوق

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- تحليل المشكلة.

التحري والبحث عن آثار أو عوائد الحملات التسويقية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تحليل المشكلة.

البحث في احتياجات الجمهور المستهدف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تحليل المشكلة.

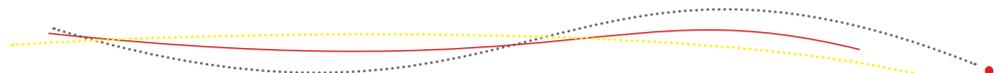
تحديد الجمهور المستهدف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تحليل المشكلة.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- غلت الحملة (×) عددا إضافيا من العملاء نتيجة الأنشطة التسويقية.
- تم الحصول على ما لا يقل عن (×) (تقدير مرض على سبيل المثال) من المدير لقاء الخطة التسويقية التي قدمها.
- وضع عدد (×) من الحملات التسويقية خلال العام الماضي.
- توضح أبحاث السوق أن الوعي بعلامة المؤسسة أو المنتج زاد بحوالي (نسبة) خلال العام الماضي.



التخطيط والتنظيم Planning & Organizing

المهام الموجهة من أجل تخطيط وتنظيم وتنسيق الأنشطة والاجتماعات بالصورة المثالية المطلوبة.

إجراء عمليات التخطيط

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- حساسية المؤسسة.
- التخطيط والتنظيم.

الأنشطة التنظيمية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.
- الرقابة على سير العمل.

تنظيم الاجتماعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.

حصر المخزون للوقت والموارد المتاحة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.

وضع الأولويات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- تم إجراء عدد من عمليات التخطيط خلال العام السابق تم خلالها الوفاء بالموعد النهائي للتسليم.
- تم تنظيم عدد من الاجتماعات خلال العام الماضي.
- تم تنظيم عدد من الأنشطة خلال العام الماضي.
- تم استلام ما لا يزيد عن (×) من الشكاوى خلال العام الماضي حول الخطط التي لم يتم الوفاء بها.

وضع السياسات Policy Development

المهام الموجهة في وضع وتنفيذ سياسة المؤسسة من أجل تحسين وتعزيز وضمان الاستمرارية.

تحديد سياسة المؤسسة أو الإدارة (الاستراتيجية)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- تكوين الحكم.
- حساسية المؤسسة.
- تحليل المشكلة.
- الرؤية.

كتابة وتعريف خطط السياسة (الاستراتيجية)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الكتابي

تحليل مختلف شؤون السياسة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تكوين الحكم.
- حل المشكلة.

عمل تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات والمعروف اختزالاً باسم SWOT للمؤسسة أو الإدارة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- تحليل المشكلة.
- الحساسية السياسية
- الرؤية

ترجمة خطط السياسة إلى أهداف وأنشطة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- التركيز على النتيجة.
- الرؤية.

تنفيذ السياسة أو الاستراتيجية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- السلوك.
- القدرة على الإقناع.
- القدرة على العرض التقديمي.
- الحساسية السياسية.

المناقشة من أجل الوصول إلى القرارات المتعلقة بالسياسة (الاستراتيجية)

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تحليل المشكلة.
- التركيز على الجودة.
- التعبير الشفهي.
- التعبير الكتابي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- دعوة عدد (×) من الزملاء للاجتماعات الاستراتيجية خلال العام الماضي.
- أوضح بشكل قاطع في الخطط الاستراتيجية خلال العام الماضي أي الأهداف يلزم إتباعها والسعي وراء تحقيقها وأي الإجراءات يلزم اتخاذها.
- حصل على ما لا يقل عن تقدير (مثلاً: مرضي) في تقييم جودة الخطط الاستراتيجية خلال العام الماضي.
- قام مجلس الإدارة خلال العام الماضي بإقرار وتبني عدد لا يقل عن (×) من العروض أو الخطط.

إدارة الإجراءات Process Management

المهام الموجهة في إدارة والرقابة على الإنتاج وإجراءات العمل التنظيمية.

إجراء ودعم الإنتاج وإجراءات العمل التنظيمية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- المخالطة الاجتماعية.

حل المشكلات الخاصة بالإنتاج وإجراءات العمل التنظيمية والمؤسسية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تحليل المشكلة.
- تكوين الحكم.
- التركيز على النتائج.

وصف الإنتاج وإجراءات العمل التنظيمية والمؤسسية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الحساسية التنظيمية أو المؤسسية.
- تحليل المشكلة.
- الرؤية.

تصميم وتحسين الإنتاج والإجراءات التنظيمية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة الإبداعية.
- التركيز على الجودة.
- حساسية المؤسسة.
- تحليل المشكلة.
- الرؤية.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- وصف وكتابة عدد إجراءات الإنتاج أو الإجراءات المؤسسية التي تمت خلال العام الماضي.
- حل جميع المشكلات التي تقع في عمليات الإنتاج أو الإجراءات التنظيمية والمؤسسية خلال الفترة التقديرية في العام الماضي.
- تمت جميع أعمال المراجعة بنجاح وتم استيفاء كافة ظروف الاعتماد.
- قدم ما لا يقل عن عدد (×) من العروض خلال العام الماضي من أجل تحسين الإنتاجية أو الإجراءات التنظيمية والمؤسسية.



الإنتاج والخدمات Production & Services

المهام الموجهة في تقديم المنتجات والخدمات في إطار المعلمات المطلوبة.

تصنيع المنتجات بصورة سليمة وفي الوقت المناسب

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- التركيز على النتائج.

تقديم الخدمات بصورة سليمة وفي الوقت المناسب

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- التركيز على النتائج.

التفتيش على المنتجات والخدمات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.

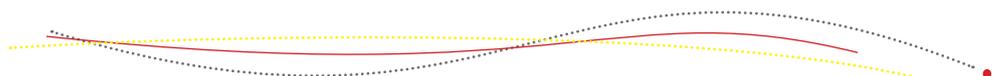
اتباع الإجراءات والمتطلبات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النظام.
- التركيز على الجودة.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- قام بتصنيع عدد (x) من المنتجات خلال العام الماضي.
- قام بتسليم نسبة (x) من الخدمات في حدود الموازنة خلال العام الماضي.
- قام باستلام ما لا يزيد عن عدد (x) من الشكاوى عن المنتجات دون المستوى القياسي خلال العام الماضي.
- قام بالحصول على عدد (x) من الشهادات اللازمة والمهمة خلال العام الماضي.



إدارة المشروعات Project Management

المهام الموجهة في إدارة المشروعات حتى الانتهاء الناجح منها.

إجراء عمليات التخطيط للمشروعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- حساسية المؤسسة.
- التخطيط والتنظيم.

تنظيم الأنشطة للمشروعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- المبادرة.
- التخطيط والتنظيم.
- التركيز على النتائج.

كتابة خطط المشروع

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الكتابي.
- الرؤية.

ترؤس اجتماعات المشروع

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- السلوك.
- حساسية المؤسسة.
- القدرة على الإقناع.
- التعبير الشفهي.

تنظيم اجتماعات المشروع

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التخطيط والتنظيم.

تخطيط وتخصيص موازنة المشروعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.

الرقابة على سير ومدى تقدم المشروع

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على النتائج.
- الرقابة على سير ومدى تقدم المشروع.

وضع الأولويات في إطار المشروعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم والحزم.
- التخطيط والتنظيم.
- التركيز على النتائج.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- قام بإدارة عدد (×) من المشروعات في إطار الموازنة المحددة والموعود النهائي خلال العام الماضي.
- قام بتنظيم عدد (×) من اجتماعات المشروع خلال العام الماضي.
- قام بكتابة عدد (×) من خطط المشروعات خلال العام الماضي.
- قام باستلام عدد لا يزيد عن (×) من الشكاوى بخصوص خطط المشروعات التي لم يتم الوفاء بها خلال العام الماضي.

العلاقات العامة Public Relations

المهام الموجهة في تعريف الجمهور بالمؤسسة.

تقديم المعلومات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- التعبير الكتابي.
- العرض التقديمي.

تحليل المقالات الإخبارية بشأن المؤسسة وخدماتها

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- تحليل المشكلة.

حماية سمعة المؤسسة في وسائل الإعلام والصحافة وعلى شبكة الإنترنت

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الوعي الاجتماعي.
- تكوين الحكم.
- تحليل المشكلة.

الاستجابة إلى الرسائل في وسائل الإعلام وعلى شبكة الانترنت

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحزم والحسم.
- تكوين الرأي والأحكام.
- تحليل المشكلة.
- التعبير الكتابي.

كتابة خطط الاتصال المؤسسي

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الكتابي.

كتابة البيانات الصحفية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الكتابي.

تنظيم الأحداث والمناسبات الخاصة بالاتصال والمؤتمرات الصحفية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- حصل على ما لا يقل عن تقدير (مثلاً، مرضي) في تقييم من المدير بشأن خطط الاتصال خلال العام الماضي.
- كتب ما لا يقل عن عدد (×) من البيانات الصحفية خلال العام الماضي.
- وجد وقام بالرد بصورة مناسبة وكافية على ما لا يقل عن عدد (×) رسالة سلبية في وسائل الإعلام المقروء وعلى شبكة الإنترنت خلال العام الماضي.
- قام بتنظيم ما لا يقل عن عدد (×) أحداث ومناسبات اتصال أو مؤتمرات صحفية خلال العام الماضي.



إدارة المشتريات Purchasing Management

المهام الموجهة نحو شراء والاستحواذ على المنتجات والخدمات من أجل تعظيم الاستفادة من إنتاجية وعوائد المؤسسة.

شراء المنتجات والخدمات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- تكوين الرأي / الحكم.
- التفاوض.

تحديد سياسة الشراء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- الرؤية.

إيجاد ظروف الشراء المثالية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القوة التجارية.
- التفاوض.
- الاستقلالية.

التفاوض بشأن ظروف وشروط الشراء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القوة التجارية.
- الشجاعة.
- التفاوض.
- المثابرة.

فهم السوق ومستويات التسعير

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التشابك/ إقامة شبكة علاقات.
- الوعي الاجتماعي.

التحكم في ومراقبة الموازنات التخطيطية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- الرقابة على سير العمل.

تقييم الأسعار والعروض

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- تكوين الحكم / الرأي.
- الاستقلالية.

البحث في وتقييم الموردين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على الجودة.
- تكوين الحكم / الرأي.
- الاستقلالية.

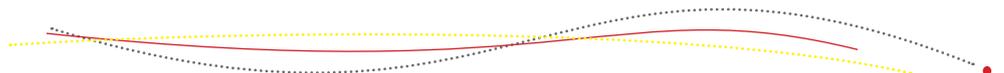
تقديم النصح والمشورة بشأن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحزم والحسم.
- تحليل المشكلة.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- قام باستلام ما لا يقل عن (%) خصم على الأسعار القياسية عن المنتجات والخدمات.
- قام بادخار مبلغ لا يقل عن (×) على الموازنات التخطيطية المستهدفة خلال العام الماضي
- تم تسليم ما لا يزيد على ما نسبته (×) من المنتجات متأخرة خلال العام الماضي.
- تم تسليم نسبة ما لا يقل عن (%) من المنتجات والخدمات بصورة سليمة وبدون أي أخطاء خلال العام الماضي.



إدارة الجودة Quality Management

المهام الموجهة في فحص وحماية منتجات وخدمات وإجراءات المؤسسة.

فحص ما إذا كان قد تم استيفاء الطلبات والجودة المطلوبة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- الرقابة على سير العمل.

تقديم تقرير بشأن عمليات التفتيش والفحص

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- التعبير الكتابي.

تحديد المطالب ومعايير الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات والإجراءات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- الرؤية.

رفع الوعي لدى الموظفين بأهمية الرقابة على الجودة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة على الإقناع.
- التركيز على الجودة.
- التعبير الشفهي.

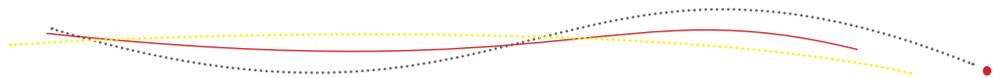
تعريف الموظفين وأصحاب المصالح بمعايير الجودة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- العرض التقديمي.
- التعبير الشفهي.
- التعبير الكتابي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة

- قام بتفتيش نسبة (×) من المنتجات المقدمة خلال العام الماضي.
- قام بتنظيم عدد (×) من الاجتماعات وقام بكتابة عدد (×) من الخطابات خلال العام الماضي، وأخطر الموظفين بشأن الاحتياجات المطلوبة، ومعايير الجودة بالنسبة لمنتجاتهم وخدماتهم وإجراءات العمل.
- قام بتقديم عدد (×) من تقارير الرقابة خلال العام الماضي.
- قام بعمل عدد (×) من العروض خلال العام الماضي من أجل تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو الإجراءات.



البحث Research

المهام الموجهة في البحث في كافة المسائل أو الإشكاليات أو المشكلات.

إجراء البحث

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على الجودة.
- تحليل المشكلة.
- الرقابة على سير العمل.

ترجمة أسئلة العميل إلى أسئلة خاصة بالبحث

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الإنصات.
- تكوين الحكم.
- تحليل المشكلة.

تقديم التقارير بشأن ونشر النتائج

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- التعبير الكتابي.

تحديد أسئلة البحث

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الابتكار.
- تحليل المشكلة.
- التعبير الكتابي.

إعداد وتهيئة البحث

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على الجودة.
- التخطيط والتنظيم.
- تحليل المشكلة.

الوصول للاستنتاجات من نتائج البحث

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تكوين الحكم / الرأي.
- تحليل المشكلة.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة

- وضع وتهيئة عدد من الأبحاث (الجزئية) خلال العام الماضي.
- قام بتأدية عدد من الأبحاث (الجزئية) خلال العام الماضي.
- قام بالحصول على ما لا يقل عن تقدير (مثلاً، مرضي) في التقييم من مجموعته المستهدفة عن تقرير أو نشرة قام بإعدادها خلال العام الماضي.
- أدت نسبة (×) من البحث الذي قام به خلال العام الماضي إلى حل لمشكلة أو الإجابة على سؤال.



المبيعات والاستحواذ Sales & Acquisition

المهام الموجهة في كسب عملاء ومهام جديدة.

كسب عملاء ومهام جديدة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الطموح.
- الشجاعة.
- المبادرة.
- التعبير الشفهي.
- القدرة على الإقناع.
- العرض التقديمي.
- المثابرة.
- القوة التجارية.

مفاتيح العملاء المحتملين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الطموح.
- الشجاعة.
- التعبير الشفهي.
- المخالطة الاجتماعية.
- القوة التجارية.

التفاوض مع العملاء الجدد

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحزم والحسم.
- القوة التجارية.
- الشجاعة.
- التفاوض.
- الحساسية.
- المخالطة الاجتماعية.

استكشاف الأسواق البديلة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- المبادرة.
- الابتكار.
- الوعي الاجتماعي.
- الميل للعمل التجاري.
- القوة التجارية.
- السلوك المرن.
- المخالطة الاجتماعية.
- الرؤية.

رسم خطط المبيعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القوة التجارية.
- الوعي الاجتماعي.
- التعبير الكتابي.
- الرؤية.

إدارة اتصالات العملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير الكتابي.
- الرقابة على سير العمل.

كتابة الأسعار

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير الكتابي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- قام بإدراج عوائد لا تقل عن (×) خلال العام الماضي.
- تم قبول ما لا يقل عن نسبة (×) من الأسعار المكتوبة خلال العام الماضي.
- قام بمفاتحة ما لا يقل عن عدد (×) من العملاء الجدد في شريحة سوقية مختلفة خلال العام الماضي.
- قام برسم خطة مبيعات قبلها مديره المباشر خلال العام الماضي.

الأمن Security

المهام الموجهة نحو تقديم والحفاظ على أمن الناس والممتلكات.

الامتثال للمواصفات الأمنية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- النظام.
- النزاهة.

وضع المواصفات الأمنية اللازمة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير الكتابي.

تمييز والكشف عن المواقف غير الآمنة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الحسم.
- تكوين الحكم / الرأي.

تقديم العروض لتعزيز وتحسين الأمن

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تكوين الرأي / الحكم.
- القدرة على الإقناع.
- تحليل المشكلة.
- التعبير الشفهي.

التصرف بصورة ملائمة في المواقف غير الآمنة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- تكوين الحكم.
- الحسم والحزم.
- التعبير الشفهي.

- إدارة الضغوط.
- إدارة الصراعات.
- النزاهة.
- السلوك.

تقديم تقرير بشأن الحوادث الأمنية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير الشفهي.
- التعبير الكتابي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية Examples of Key Performance Indicators

- خرق ما لا يزيد عن عدد (×) من المواصفات الأمنية خلال العام الماضي.
- قام بحضور عدد (×) من الاجتماعات المعنية بشؤون الأمن خلال العام الماضي.
- قام بتقديم عدد (×) من العروض لتعزيز الأمن خلال العام الماضي.
- قام بتقديم عدد (×) من البلاغات بشأن مواقف تمثل تهديداً للسلامة خلال العام الماضي.



الخدمات والدعم Service & Support

المهام الموجهة نحو تقديم المساعدة والخدمات والدعم للآخرين من العملاء والزلاء.

إدارة المساعدات والمسائل المرتبطة بالدعم

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على العملاء.
- التعبير الشفهي.
- تحليل المشكلة.
- التركيز على النتائج.

إدارة ومعالجة الشكاوى

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- إدارة الصراع.
- الإنصات.
- التعبير الشفهي.
- تحليل المشكلات.
- التركيز على النتائج.
- الحساسية.

مساعدة الزلاء وتقديم الدعم في أعمالهم

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على العملاء
- التعاون

مساعدة الناس على تعلم كيفية أداء الأشياء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- الحساسية.

مساعدة ودعم الناس من خلال الهاتف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- الحساسية.

إعداد أو تصحيح المستندات للزملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التعبير الكتابي.

الرقابة على جدول أعمال الزملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التخطيط والتنظيم

الترحيب بالعملاء وإحالتهم في منضدة المساعدات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- السلوك.

الرد على الهاتف، وتوصيل الناس عبر الهاتف

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- الإنصات.

تحرير محاضر الاجتماعات

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الإنصات.
- التعبير الكتابي.

مساعدة ودعم العملاء

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التركيز على العملاء.
- تحليل المشكلة.
- التركيز على النتائج.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- قام بإدارة عدد (×) من الشكاوى بنجاح خلال العام الماضي
- قام بإحالة عدد لا يزيد عن (×) من مسائل الدعم والمساعدة للزملاء بصورة غير لازمة خلال العام الماضي
- استجاب في الوقت الملائم وبصورة دقيقة تجاه نسبة (×) من المسائل المتعلقة بالمساعدة والدعم خلال العام الماضي
- تكرر ما لا يزيد عن عدد (×) من الشكاوى خلال العام الماضي



التدريب والتعليم Training & Education

المهام الموجهة تجاه تدريب وتعليم الناس من أجل تعزيز وتحسين معرفتهم ومهاراتهم.

نقل المعرفة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التعبير الشفهي.
- العرض التقديمي.

مهارات التدريس

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.
- الإنصات.
- التعبير الشفهي.

إجراء التدريبات ولعب الأدوار

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الشجاعة.
- العرض التقديمي.

إعداد وتحضير الدورات التدريبية

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- الاهتمام بالتفاصيل.
- التركيز على الجودة.
- التخطيط والتنظيم.

توجيه الطلبة والمتدربين

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- التوجيه.

وضع الدورات التدريبية الجديدة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة الإبداعية.
- الرؤية.

مطالعة المقالات والكتابات ذات الصلة

الكفاءات التي تساعد على التيسير وتقديم التسهيلات:

- القدرة على التعليم.
- التطوير الذاتي.

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة Examples of Key Performance Indicators

- حصل على ما لا يقل عن (×) في المتوسط في التقييمات من الطلبة والمتدربين مقابل إجراء الدورات التدريبية خلال العام الماضي.
- شارك في عدد (×) من الدورات التدريبية وجلسات الإشراف المحكمة خلال العام الماضي.
- قام بإجراء عدد لا يقل عن (×) دورة تدريبية خلال العام الماضي.
- قام بوضع عدد من التدريبات أو الدورات التدريبية الجديدة لا يقل عن (×) خلال العام الماضي.



٣. الكفاءات Competencies



٣. الكفاءات Competencies

يتناول هذا الفصل تغطية نموذج كفاءات TMA، والذي يتألف من ٥٣ كفاءة مع تفسيراتها، في إطار نموذج كفاءات TMA يمكنك أن تقوم باختيار الكفاءات التي تتطلبها لوظيفة معينة، بعدها، تقوم بتحديد المستوى السلوكي الذي تطلبه لكل كفاءة باختيار الأمثلة السلوكية المعنية. ويمكنك أن تقوم بإضافة الأمثلة السلوكية في حال إذا رغبت. كما ننصحك بأن تختار ما بين ٣ و ٧ أمثلة في الكفاءة الواحدة. ويمكن اختيار الأمثلة السلوكية عند مستويات مختلفة (مستوى عام أو مستوى تشغيلي أو مستوى استراتيجي أو مستوى تكتيكي)، ويمكن أيضاً تعديل نموذج كفاءات TMA ليتلائم مع احتياجات مؤسستك ويضم بالنسبة لكل كفاءة ما يلي:

- تعريف الكفاءة
- الأمثلة السلوكية على المستوى العام والتشغيلي والاستراتيجي والتكتيكي
- إمكانية التطوير استناداً إلى دوافع TMA – والتي يمكن تقييمها من خلال السماح للمرشح بالقيام بتحليل مواهب TMA. انظر للفصل رقم ٤-٣ للحصول على معلومات أساسية بشأن واستبيان عن إمكانيات التطوير لجميع كفاءات TMA.
- أسئلة المقابلة الوظيفية المبنية على STAR والتي تساعدك على كسب معلومات موثوق بها بشأن مرشحك وذلك بالتساؤل بشأن موقف ومهمة وعمل ونتيجة معينة.
- أنشطة التطوير: مقترحات للمرشحين من أجل تطوير الكفاءة بأنفسهم بدون إرشادات من مدير أو موجه.
- مقترحات التوجيه: هي تقديم النصح والمشورة لمدير أو موجه من أجل العمل على تعزيز وتحسين سلوك المرشح.



المساءلة Accountability

هو أن يكون الشخص موضع مساءلة ومحاسبة ويسأل عن أفعاله وتصرفاته وتلك الخاصة بالزملاء والمؤسسة.

أمثلة / النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- يلتزم بالمواعيد والمواعيد النهائية للتسليم.
- يسلم العمل في الموعد المحدد وكما هو متفق عليه.
- واضح وشفاف عند توقعه المشكلات أو الأخطاء.
- يتحمل مسؤولية الأخطاء.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يقوم بالتواصل بشكل واضح تجاه أصحاب المصالح عندما يعجز عن التسليم وفق المواعيد النهائية وحسب المتفق عليه.
- يواصل العمل بصورة فعالة ولا يغفل معايير الجودة.
- يحل محل الزملاء في حالة نشوء أي مشكلات أو ارتكاب أي أخطاء يعجزون معها عن الانتظام في العمل وأداء المطلوب.
- يلتزم بالاتفاقات المبرمة.
- يتحمل مسؤولية سلوكه والنتائج المرتبطة بهذا السلوك.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يتصرف وفق المعايير المؤسسية ومعايير الجودة.
- يبين بكل وضوح أسبابه في اتخاذ القرارات المهمة.
- يتأكد من وقوف الزملاء بجوار بعضهم البعض عند ارتكاب الأخطاء.
- يدعم الزملاء بأسلوب لائق وملائم عند تفويض المهام.
- يتحمل المسؤولية الشخصية عن أخطائه أو أخطاء الإدارة / القسم.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يتأكد من وقوف الأقسام / الإدارات وفريق العمل مع بعضهم البعض وقيامهم بأعمال بعضهم البعض عند ارتكاب الأخطاء.
- يتأكد من انتشار الثقافة المؤسسية التي يسودها تحمل المسؤولية عن الأنشطة والتصرفات الشخصية وتصرفات الآخرين وهو أمر بالغ الأهمية.
- يتحمل المسؤولية نحو أصحاب المصالح عن الأنشطة والتصرفات المؤسسية.
- نموذج يحتذى به وقدوة للآخرين من حيث الثقة والاعتمادية والنزاهة.
- يفتح لأصحاب المصالح عن معايير وقواعد الجودة.
- يتحمل المسؤولية الشخصية عن تصرفاته وأفعاله الشخصية وعن تصرفات وأفعال الإدارة / القسم والمؤسسة بأكملها.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن بكل سهولة تطوير المساءلة في حالة إذا كان لدى المرشح معدل أعلى من المتوسط (٧، ٨، أو ٩) في دوافع الالتزام والمسؤولية والقيادة والاعتداد بالذات.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- هل بمقدورك أن تعطي مثلاً عن مشكلة كبرى داخل إدارتك أو مؤسستك لم تكن أنت مشارك فيها في بداية الأمر، والتي رغم ذلك تحملت مسؤوليتها لتضمن وتطمئن من أن كل شيء تم حله؟ ماذا فعلت؟ من أشركته معك في حلها؟ كيف تم حل المشكلة؟
- هل انخرفت وأنت على علم ودراية عن اتفاق هام أو قاعدة هامة؟ ماذا حدث؟ كيف أبلغت عن ذلك لأصحاب المصالح؟ وعلى أي أساس قمت بالاختيار؟ وماذا كان الناتج؟
- قدم مثلاً عن خطأ ارتكبه أحدهم وتحملت أنت مسؤوليته أمام الغير؟ ولماذا؟ وماذا فعلت بعد ذلك فيما يتعلق بالشخص الذي ارتكب الخطأ؟ وما هي كانت النتيجة؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- قم بتعريف الموظف على ما قد يحدث.
- شجع الموظفين على رسم خطة عمل والالتزام بها.
- شجع الموظف على دراسة والإلمام بتبعات وتداعيات أي قرار يتم اتخاذه (التبعات الإيجابية والسلبية).
- مارس تحمل المسؤولية بنفسك.
- تأكد من وضوح حدود مسؤوليتك.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- تحدث مع المرشح عن المسؤولية. وماذا يفهم عن هذه المسؤولية وماهيتها على وجه التحديد؟ وفي أي موقف ينظر لنفسه على أنه مسؤول مسؤولية معقولة؟ (أي نطاق هذه المسؤولية). وفي أي المواقف يعتقد بأنه قد تصرف على نحو مسؤول؟ اكتشف ما هي المحددات لما يراه معقولاً وما لم يعد مقبولاً بعد.
- ناقش مع المرشح الآثار التي تنجم عن السلوكيات الأقل مسؤولية في بيئته واسمح له بالتفكير في هذا.
- قم بابتكار موقف تخضع فيه مسؤوليته قيد الاختبار. ولا تجعل هذا الموقف يسيراً عليه بحيث تختبر فيه مدى صلابه مسؤوليته وقدرته على التجاوب. فيما بعد، ناقش ما فكر فيه وشعر به ولماذا تصرف على هذا النحو.

القدرة على التكيف Adaptability

هي المقدرة على العمل بصورة كاملة، وذلك بالتكيف مع تغير الظروف (البيئة والإجراءات والناس).

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- لا يخلط بين القدرة على التكيف مع التخلي عن هويته.
- غير متعنت.
- مستعد لتغيير روتينه.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- كيف طريقه (مع متطلبات السياق التشغيلي) عندما يتطلب الأمر.
- يواصل العمل بصورة فعالة عندما تتغير المهام بصورة مفاجئة.
- لا يتطلب الكثير من الوقت في التكيف مع أي مهمة جديدة.
- يتكيف بسهولة مع بيئة عمل جديدة بمختلف القواعد.
- يتعاطى مع المعايير والقيم الأخرى بسهولة وراحة.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يقوم بتكييف خطته ومخططاته بسهولة عندما يستلزم الأمر.
- يتكيف مع المهام والمتطلبات المختلفة بكل سهولة بعد الانصهار أو تولي المهمة.
- يقوم بتعديل وتكييف نمطه السلوكي مع معايير وأعراف معينة في بيئة مختلفة؛ غير بارزة.
- يقوم بتعديل وتكييف خطته وأهدافه في حالة وجود ميزة أو منفعة معينة يلزم الحصول عليها.
- قادر على تطوير وتنمية علاقات مهنية مع الزملاء ومع العملاء من مختلف الخلفيات الثقافية والأديان ومع مختلف الأشخاص.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يتصرف بصورة لائقة في مختلف الثقافات ويتبنى قيماً صحيحة وسليمة.
- يقوم بتعديل وتكييف وجهة نظره وأهدافه من أجل تحقيق الهدف المشترك.
- يتبنى ويؤيد القواعد والسلوكيات المرتبطة بموقفه الجديد داخل وخارج المؤسسة.
- يرحب بكل المعايير والقيم والقواعد المختلفة بدون أن يفقد الحس بالهوية.
- يكتشف في الحال، وفي مختلف المواقف والسياقات، العناصر الثقافية ذات الصلة ويتصرف طبقاً لذلك.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير القدرة على التكيف بكل سهولة، في حالة إذا أحرز المرشح معدلاً أقل من المعدل المتوسط (١، أو ٢، أو ٣)، على مقياس ترتيب وهيكल الدوافع، ومعدلاً أعلى من المعدل المتوسط (٧، أو ٨، أو ٩) على مقياس تنوع الدوافع.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- هل سبق واضطرت مؤسستك أن تقوم بعمل تغيير بطريقة لم توافق أنت عليها؟ لماذا ومتى استسلمت أنت لذلك التغيير وتجاوبت معه؟
- في بعض الأحيان تتغير سياسة مؤسسة ما. هل سبق وصادفت مثل هذا التغيير وكيف تجاوبت أنت معه؟
- في حالة إذا ما سبق وأن قمت أنت بتغيير الوظائف، ما الصعوبات التي واجهتها؟ صف إجراءات التغيير الشخصية الخاصة بك.
- عادة ما تبرز المؤسسات تقدماً. هل بإمكانك أن تصف الطريقة التي قد تغير بها موقعك الوظيفي؟ كيف تأقلمت مع هذا الأمر؟
- هل بإمكانك أن تصف موقفاً حديثاً اضطرت فيه أن تقوم بتعديل خطتك أو إعادة التفكير في أولوياتك؟ ماذا كان السياق وماذا فعلت على وجه التحديد؟ وما التعديلات التي قمت بها وكيف قمت بتنفيذها؟ وما الصعوبات التي واجهتك في إطلاق هذه التعديلات؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- حاول وفكر في موقف جديد ما الذي تجده على وجه التحديد أمراً صعباً.
- حاول واستمر في العمل بكفاءة وفعالية في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالتكيف مع المهام أو البيئات أو المسؤوليات أو الكوادر البشرية الجديدة.
- قم وعن عمد وبشكل دؤوب بالبحث عن المواقف التي يمكن أن تختبر فيها قدرتك على التكيف.
- متى أمكن قم بالعمل مع زميل لك معروف بقدرته على التكيف بسهولة والتعلم من موهبته.
- حاول أن تراقب نفسك عند مواجهة المحن بدون أن تغفل اهتماماتك.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- ما الذي يسير على نحو جيد وما الذي يمكن تحسينه؟ ناقش مع زميلك التقرير الذي قدمه.
- قم بتعديل نمطك ودورك خلال المقابلات الوظيفية (بصورة ودية وحازمة وتشكل مثلاً يحتذى به) واسأل كيف تؤثر هذه التغييرات على المرشح.
- قم بإشراك مرشحك في لعب دور في التواصل والممارسة باستخدام نمط شخصية يتعذر عليه التعامل معه.
- ضع مصاعب محددة للمرشح في لعب الأدوار ("لا يمكن أن يحدث هذا؛ لا يمكنك أن تقوم بهذا؛ هذا لا يفلح على هذا النحو") وشجع مرشحك على التعامل والتعاطي مع مثل هذه المشكلات على نحو استراتيجي.
- قم بالمراجعة مع المرشح لما يعوقه في التكيف مع الآخرين. وقم باكتشاف أي المعايير التي يلتزم بها من أجل إنجازاته الشخصية. هل توجد ثمة أنماط معينة من العمل يظهر فيها طموحاً أكبر؟ وما هي نوعية العمل؟

الطموح Ambition

هي الدافع للارتقاء والرقي والارتفاع والسعي وراء رفع المكانة الوظيفية، والاجتهاد من أجل تحقيق النجاح وبذل الجهد لتحقيق هذا.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- يقوم بوضع خطته الوظيفية والتصرف بناءً على ذلك.
- يتمتع بطاقة كافية.
- يتعلم ويستفيد من الكوادر الناجحة.
- يبذل الجهد للاستفادة والتعلم والتطوير.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يعمل أيضاً على تطوير خبرته من خلال التدريب أو المذاكرة والدراسة.
- يبحث عن الإمكانيات اللازمة لتحقيق النجاحات المرئية.
- يضع نفسه في مكانة مستنداً على جودة الخبير.
- يعمل بكد وجهد للإنجاز بصورة جيدة في موقعه الوظيفي.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يقوم ببناء شبكة عمل داخل وخارج المؤسسة من أجل توسيع فرص العمل الخاصة به
- يبحث عن فرص داخل المؤسسة.
- لديه أهداف شخصية واضحة.
- لا يكتفي بموقف محدود بفرص ضئيلة للترقي والتعاقب.
- يتحمل المسؤوليات ومستعد لتحمل المزيد من أعباء العمل.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يعمل وبكل همة على التعرف على الفرص والإمكانيات من أجل مواصلة تطوير وضع المؤسسة.
- يهتم بكل همة وجدية بمؤسسته وبكل ما يحيط بها.
- يشارك في مختلف اللجان والمؤسسات و/ أو مجالس الإدارة.
- ينظر إلى ما هو أبعد من مؤسسته.
- يمثل المؤسسة في الأوساط ذات الصلة.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير الطموح بكل سهولة في حالة إذا كان لدى المرشح أعلى من المعدل المتوسط (٧، أو ٨، أو ٩) على بنود الدوافع والمحركات مثل الطموح والتحديات، والطاقة والعمل والإصرار والمثابرة.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- هل بمقدورك أن تعطي مثالاً يوضح إلى أي مدى يحتل المال قدراً من الأهمية لديك؟
- هل قمت بتخطيط مستقبلك المهني؟ إلى أي درجة يسهم موقعك الوظيفي الحالي في تحقيق خطتك الخاصة بمستقبلك المهني؟
- متى تكون راضياً عن عملك؟ ما المعايير الخاصة بك؟
- كيف قمت بتشكيل مستقبلك الوظيفي حتى الآن؟ ما السبب الذي دفعك لشغل موقعك الحالي؟ وكيف وصلت إلى هناك؟
- لماذا تريد/ أردت ذلك الموقع الوظيفي؟ وماذا فعلت للحصول عليه؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- حاول أن تنظر للمشكلة على أنها تحد.
- عليك أن تكتشف ما هي الطموحات الحقيقية الخاصة بك.
- قم بعمل عصف ذهني مع الزملاء "في القسم التجاري" بشأن الفرص التي تجعل المؤسسة أكثر نجاحاً.
- لا تتردد عندما تأتي الفرصة.
- قم بوضع الأهداف لنفسك مع رؤسائك من أجل تحقيق المزيد.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- قم بالتعرف على المعايير التي استعان بها مرشحك لتحقيق أهدافه. هل يتمتع مرشحك بالطموح في بعض أنواع العمل أكثر من غيرها؟ وما نوع العمل؟ اطلب منه كيف يتمكن من المشاركة بصورة أكبر في ذلك النوع من العمل.
- اطلب من مرشحك التفكير في فرص لنفسه واطلب كيف يمكن تحقيق هذه الفرص.
- ناقش الأهداف المستقبلية الشخصية لمرشحك. وواجهه متى لزم الأمر بالطموحات التي يفتقر إليها واسأله عن مواطن هذا النقص.
- تأكد من مشاركة مرشحك في العمل الذي ثبت نجاحه فيه؛ لعل هذا قد يشجع الشخص على إنجاز الكثير.
- قم بمراجعة نوع العمل الذي يُخرج معظم الطموحات وأقل الطموحات لدى المرشح، وناقش هذه الاختلافات والفروق وحاول أن تتعرف على مواطن هذه الاختلافات.

الحزم Assertiveness

هي قدرة الفرد على التعبير عن آرائه بوضوح بدون تدمير العلاقة مع الطرف الآخر.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- يقوم بتوصيل آرائه أو أقواله بصورة واضحة
- يقوم بتوصيل ثقته في نفسه من خلال موقفه وينظر في عين الطرف الآخر عينه أثناء عملية التواصل.
- يتحدث عما يفكر به من آراء (مثال، في اجتماع سوف ينعقد) حتى ولو كانت تتعارض مع زملائه معارضة تامة.
- يتحدث عن رأيه في شيء جلل - ولا ينتظر حدوث أي شيء.
- يظل هادئاً حتى عندما يصبح الآخرون في حالة انفعالية حادة ويسود الأجواء حالة من الصخب.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يشير بكل وضوح إلى نوع السلوك الذي لا يحظى بأي تقدير أو قبول بدون التعبير عن رأي ما عن الشخص صاحب السلوك.
- لا يمتنع عن التعبير عن رأيه ولكن يفعل ذلك بطريقة غير استفزازية.
- يعبر عن نفسه بكل وضوح ويعبر عن جميع آرائه.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يعبر عن اهتماماته ومصالحه بدون أن يغفل مصالح المؤسسة واهتماماتها.
- يدافع عن مصالحه واهتماماته ويأخذ المصلحة المشتركة بعين الاعتبار.
- يعبر عن رأيه بطريقة لا تضر بالعلاقات المتبادلة والبيئية.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يتصرف بدبلوماسية ويعرف متى يكون صريحا ومباشرا ومتى لا يكون كذلك.
- يستطيع أن يحتفظ بآرائه لنفسه حتى يتوافر الدعم الكافي.
- يدافع عن مصالح المؤسسة في سياق التعاون.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير الحزم بكل سهولة في حالة إذا كان المرشح يتمتع بمعدل أعلى من متوسط المعدل (٧، أو ٨، أو ٩) على قياس الدوافع المتمثلة في المواجهة والسيطرة والمخالطة الاجتماعية والاتصال.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- ما هو نوع سلوك الآخرين الذي تجد صعوبة في التعاطي معه؟ وكيف ذلك؟ وما الذي تجده صعباً على وجه التحديد؟ وماذا تفعل؟
- هل بمقدورك أن تعطي مثلاً عن الطريقة التي يمكنك أن تبدأ بها مقابلة مبيعات؟ هل يمكنك أن تقوم بها بصورة مختلفة تماماً؟ هل يمكنك أن تعطي مثلاً؟
- هل بمقدورك أن تصف تجربة حديثة لك، كان من الضروري أن تترك فيها أول انطباع طيب؟ ما ذلك الموقف على وجه التحديد؟ وما كان غرضك؟ وماذا حدث على وجه الدقة؟ وما النتيجة التي وقعت؟
- متى كانت آخر مرة كان يتعين عليك أن تقنع فيها عميل بسماتك وخصائصك؟ وماذا كانت النتيجة؟
- هل بمقدورك أن تعطي مثلاً عن مقابلة مبيعات صعبة اختبرتها أو واجهتها مؤخراً؟ وماذا كان الموقف على وجه التحديد؟ وماذا كان غرضك؟ وماذا حدث على وجه التحديد؟ وماذا كانت النتيجة؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- حاول أن تحصل على المزيد من الآراء بشأن دوافعك واحتياجاتك وذلك من خلال القيام بتحليل مواهب TMA.
- حاول أن تقول كثيراً عبارات مثل: "أعتقد"، "في رأيي".
- حاول وأن تتعاطف أكثر مع احتياجات وتفضيلات شخص آخر بدون أن تغفل أهدافك الشخصية.
- حاول ألا تعتبر الآخرين أعداء؛ عليك أن تهاجم الكرة وليس لاعب الكرة.
- تجنب استخدام اللغة الملطفة المجازية قدر المستطاع. وقل بوضوح ما ترغب أن تقوله.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- واجه مرشحك بصعوبات معينة قد يواجهها من خلال لعب الأدوار ("قد لا يحدث هذا؛ لا يمكنك القيام بهذا؛ لا يفلح هذا على هذا النحو") وشجعه على التعاطي مع هذه المشكلات بصورة استراتيجية.
- اطلب من مرشحك أن يصف موقفاً ما صادف أو واجه فيه مقاومة. وماذا فعل هذا به؟ وماذا كان رد فعل الشخص الآخر؟ وما الذي وقع على نحو جيد، ومن الممكن تحسينه أكثر؟ حاولوا معاً أن تفكروا في ردود حاسمة بديلة.
- اطلب من مرشحك أن يظهر سلوكاً مختلفاً عنه شخصياً. ويمكن القيام بهذا الأمر في الأول خلال التوجيه ومن ثم لاحقاً يمكن القيام به "في الواقع".
- اطلب من مرشحك أن يلاحظ جيداً الإشارات الشفهية للشخص الآخر ولغته الجسدية أثناء التحدث معه. واشرح بأن الاثنين قد يتنافران تماماً ويختلفان عن بعضهما البعض - وهو ما قد يكون في مصلحته الشخصية. في حالة إذا كان افتقار المرشح للحزم والحرص راجع سمة شخصية مثل انخفاض الاعتداد بالذات أو نزعة انطوائية، لا يكون هناك الكثير لفعله في هذه الحالة؛ في مثل هذه الحالة فإنه من الصعب أن يتم التوجيه لهذه الكفاءة. ويمكن أن تجد الكثير باستخدام تحليل مواهب TMA.

الاهتمام بالتفاصيل Attention to Detail

هي القدرة على معالجة المعلومات التفصيلية بفعالية وثبات.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- ينزعج من الأخطاء الصغيرة.
- يحافظ على تركيزه عند التعامل مع معلومات تفصيلية.
- يظل يقظاً ومركزاً.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يراجع عمله ويركز على التفاصيل.
- يتبع التعليمات بعناية وبدقة بالغة.
- يتعاطى مع التفاصيل بدقة، ويرتكب القليل جداً من الأخطاء.
- قادر على التعاطي مع الأرقام والعمل بها لفترة زمنية طويلة.
- يحافظ على روحه في النقد في الأعمال الروتينية، ويتتبع أداءه بشكل حثيث.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يقوم بتطوير أفكاره بالكامل وبصورة دقيقة، ووضعها بصورة فعالة في خطة عمل فعالة.
- يقوم بوضع النظم لمراقبة والسيطرة على المعلومات التفصيلية؛ بصورة ملائمة وكافية.
- يقوم بتنظيم البيانات حسب الموضوعات قيد المناقشة، مع الأخذ بعين الاعتبار للتفاصيل ذات الصلة.
- يقوم، وفي الحال، بالتعرف على التناقضات في المعلومات التفصيلية.
- يقوم، وفي الحال، بالتعرف على الفجوات والثغرات في العروض الرسومية.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يقوم بانتقاء التفاصيل الضرورية من مجموعة معقدة من المعلومات.
- يقوم، في الحال، بالكشف عن أوجه التناقض في التقارير والموازنات وما إلى آخره.
- يقوم، في الحال، بالتعرف على أوجه التناقض في كمية هائلة من المعلومات المعقدة.
- يتعرف على التفاصيل في السلوك والبيانات المعنية، بنمط معين.
- يتعرف على الاتجاهات ونمطها في المعلومات الرقمية.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن، بكل سهولة، تطوير الاهتمام بالتفاصيل، في حالة إذا تمتع المرشح بمعدل أكبر من المتوسط (٧، أو ٨، أو ٩) على الترتيب والهيكل.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- كيف تقوم بمراجعة عمالك وعمل الآخرين، للعثور على الأخطاء؟ ومتى كانت آخر مرة قمت فيها بهذا؟ وكيف قمت به؟
- هل بإمكانك أن تعطي مثلاً عن موقف عملي، كان لزاماً عليك أن تقوم فيه بمعالجة كم هائل من البيانات؟
- هل سبق وقمت بأداء مهمة، كانت دقتها على درجة بالغة من الأهمية؟
- ماذا تقوم في موقعك الوظيفي لتجنب ارتكاب أخطاء؟
- متى كانت آخر مرة كان عمالك فيه معيياً؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- خصص جزءاً من وقتك لحل المشكلات؛ يكمن نجاح عمالك في التفاصيل.
- قم بمراجعة عمل الآخرين وابحث عن أوجه الخطأ وعدم الاتساق.
- قم بمراجعة أسئلتك وخذ وقت استراحة، وقم بمراجعتك ثانية.
- تحر الدقة، ولاسيما عندما تقع تحت وطأة الضغوط.
- راقب زميلاً لك معروفاً بأنه يعمل بشكل دقيق ومنمق، وراقب كيفية قيامه بهذا العمل.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- قم ، مع مرشحك، بمراجعة العمل الخاص به، وتأكد ما إذا كنت تستطيع أن تجعله يفكر بطريقة تعمل على تحسين ذلك العمل في المرة المقبلة.
- خصص لمرشحك وقتاً كافياً للقيام بإنهاء عمله كي لا تشعر بالعجلة في إنجازه بدون رؤية وتبصر.
- دع مرشحك يدرس أهمية الدقة والتفاصيل في عمله، وما هي التداعيات أو التبعات التي قد تنجم.
- قم، مع مرشحك، بمراجعة ما إذا كنت قادراً على اكتشاف نمط ما في عدم الدقة التي يتبعها.
- قم بخلق بيئة تعليمية مفتوحة يُسمح فيها بارتكاب الأخطاء.

التركيز على العمل Business Orientation

القدرة على التعرف على الفرص لأداء خدمات ومنتجات جديدة، والعمل طبقاً لهذا وأخذ المخاطر المحسوبة بعين الاعتبار.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- لا يحتاج لكثير من الدعم من الآخرين.
- قادر على إدارة الضغوط.
- طموح.
- يعرف متى يقول "نعم" أو "لا".
- يأخذ مخاطر محسوبة.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يفتح الآخرين؛ من أجل توجيه عنايتهم نحو المنتجات والخدمات المتاحة.
- يشارك، بكل جدية وهمة، في جلسات العصف الذهني مع الآخرين، بشأن المنتجات والخدمات الجديدة.
- يقظ نحو احتياجات ورغبات العملاء، ويتصرف طبقاً لذلك.
- يرى فرصاً تهتم العملاء، من أجل منتجات وخدمات جديدة.
- يتحدث من حيث الفرص، وليس من حيث المشكلات.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يقوم بإقامة علاقات مثمرة، ويستغلها في الإعلان عن خدماته.
- يقوم باستكشاف الإمكانيات غير المعتادة، والإبداعية، للإعلان عن خدماته.
- يعرف ويستغل شبكات العلاقات الخاصة بالعملاء.
- يعرف التطورات ذات الصلة، داخل محيط مؤسسة العميل، ويعرض الخدمات تبعاً لذلك.
- يراقب المشكلات، داخل إطار وخدمات مؤسسة العميل، ويستغلها في طرح العرض الخاص به.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- لا يتجنب المخاطر؛ حتى عندما تكون هناك ثمة جوانب وحقائق مجهولة وغير معروفة.
- يستكشف فرص التعاون أو الشراكات أو الاستحواذ؛ التي قد تساعد على تحسين موقع المؤسسة الخاصة به.
- يعمل على استكشاف المواقع الاستراتيجية في شبكاته الدولية (أو المحلية)؛ والتي قد تفيد المؤسسة.
- يقدم الأفكار بشأن مستقبل المؤسسة ونطاق خدماتها، ويترجم تلك الأفكار إلى استراتيجيات وأهداف ملموسة.
- يعرض مفاهيم جديدة في الخدمات والمنتجات المقدمة؛ والتي لم يتم تسويقها من قبل.
- يقوم بالتعرف على اللحظة الملائمة لتسويق المنتجات والخدمات المبتكرة والإبداعية.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير الميل نحو النشاط بكل سهولة في حالة إذا كان المرشح يتمتع بمعدل أعلى من المتوسط، (٧، أو ٨، أو ٩) بشأن دوافع الطموح والتحديات؛ والطاقة والعمل؛ والتفكير والتصرف المستقلين.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- هل أنت شخص مغوار ومغامر؟ هل بمقدورك أن تعطي أمثلة؟
- هل كنت يوماً ما رئيس نفسك؟ وما نوع النشاط الذي كان لديك وتمارسه؟ وما هي النجاحات التي أحرزتها في هذا النشاط؟
- هل سبق واضطرت للتفكير في طرق الحصول على التمويل؟
- ماذا فعلت؛ من أجل أن تقوم بتحسين النتائج التي أحرزتها في الوظيفة السابقة؟
- هل سبق وأن شاركت في موقف بوصفك مديراً، ولم يتم تحقيق الأهداف المنوط بك تحقيقها؟ ماذا فعلت؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- تأكد من أن نموذج أعمالك يجب عن الأسئلة الثلاثة التالية: بماذا أستمع؟ وماذا أتقن؟ وما هو المجدي والجذاب من الناحية الاقتصادية؟
- حاول وفكر خارج الإطار المحدد.
- لا تفكر فقط في اليوم؛ ولكن استثمر في الأجل الطويل.
- كن إيجابياً، ولا تكثر من الشكوى.
- عليك أن تعمل مع رواد عمل ناجحين، واطلب منهم النصح والمشورة.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- ناقش الأهداف والرغبات الشخصية والمهنية الخاصة بمرشحك.
- اعمل، مع مرشحك، على تحديد الأهداف بطريقة SMART (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وتتسم بالواقعية، ومحددة الأطر الزمنية).
- عليك أن تدرس وتبحث، في مشكلة أو مسألة محددة مع مرشحك؛ من خلال طريقة العصف الذهني، ولا تتعجل بوضع مقترحاته قيد المناقشة (بعد). قم بمراجعة مزايا ومساوئ كل مقترح مع المرشح.
- اسأل مرشحك عن أي الكفاءات التي يجب أن يستعين بها في العمل؛ وما نوع العمل الذي يمنح المرشح الطاقة؟
- شارك في جلسة مشتركة أو عصف ذهني مع الشخص، عن موضوع محدد أو مشكلة محددة تزعجه. قم باستخدام مقترحات التطوير والعصف الذهني، وإمكانية استخدام أساليب الخرائط الذهنية.

التوجيه Coaching

هو تشجيع وإرشاد الموظفين؛ حتى يجعلوا أداءهم أكثر فعالية، ولتحسين تصوراتهم الذاتية، ومهاراتهم في حل المشكلات.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- التمييز بين موقعه الوظيفي كموجه، وتأثيره على الآخرين.
- لديه تصور ذاتي ملائم.
- لديه المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة للتوجيه.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يسمح للآخرين بممارسة مسؤولياتهم، ولاسيما من خلال عملية التعلم الخاصة بهم.
- يشجع ويحفز الآخرين على الإتيان بحلول جديدة ومبتكرة.
- يقوم بتحديد وتوضيح المشكلات التي قد يواجهها الآخرون، في سبيل أداء مهامهم.
- يوضح للآخرين ما هو المتوقع منهم، ويساعدهم على إدراج مثل هذه الأهداف.
- يمد بالتوجيهات والنصائح المهنية الاحترافية؛ من أجل العمل على تحسين أداء الناس.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- لا يقدم حلولاً؛ ولكن يدعم الآخرين في ممارسة مهارات حل المشكلات الخاصة بهم.
- يشجع الآخرين على المشاركة الفعالة في أنشطة المؤسسة.
- يدعم فهم الآخرين للقواعد والدوائر غير الرسمية بالمؤسسة.
- يساعد الآخرين على الاتصالات الصحيحة والملائمة داخل المؤسسة.
- يساعد الآخرين على فهم أهمية التوجه العام داخل المؤسسة.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يميز بين مواهب وكفاءات الآخرين.
- يشجع الآخرين على تخطيط مساراتهم الوظيفية الخاصة بهم.
- يشجع الآخرين على اتخاذ الخطوات الملائمة نحو تحقيق أهدافهم المهنية والاحترافية.
- يساعد الآخرين على استكشاف محدداتهم وإمكاناتهم – حتى وإن كان من الممكن العثور عليها فقط خارج مؤسستهم التي يعملون بها.
- يساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم المهنية، حتى وإن كانوا يتطلعون إليها خارج نطاق مؤسستهم.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير التوجيه بكل سهولة في حالة إذا كان المرشح يتمتع بمعدل أعلى من المعدل المتوسط (٧، أو ٨، أو ٩) على نطاق المحركات والدوافع (القدرة على المساعدة والتعاطف الاجتماعي).

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- كيف تقوم بتحسين وتعزيز فرص التطوير الشخصي للموظف؟
- كيف تقوم بإجراء مقابلة تطوير شخصي مع أي موظف يفتقر للدافعية والحافز؟ هل بمقدورك أن تعطي مثال على ذلك؟
- هل بمقدورك أن تعطي مثالاً عن موظف؛ تجد صعوبة في توجيهه؟
- هل بمقدورك أن تعطي مثالاً عن موقف؛ قمت فيه بالاستفسار عن الظروف الشخصية لزميل لك، أو موظف لديك؟
- كم، في المتوسط، تقضي من الوقت في التطوير الشخصي لموظفيك؟ هل بمقدورك أن تعطي أمثلة عن نماذج قمت بمساعدتها في التطوير الشخصي بنجاح؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- ناقش مع الآخرين كيف يرون نمطك في التوجيه، وما هو رأيهم؟. هل تتماشى تصوراتهم مع آرائك؟ وماذا يمكنك أن تفعل وترغب في فعله؛ من أجل التحسن بكل سهولة؟
- قم بإعطاء تغذية راجعة للآخرين بصورة دورية، في كل من المجالات والتقدير كنقد بناء.
- كن على حذر من طريقتك في الإنصات، وعليك أن تتأكد من أنها فعالة وإيجابية (انظر للشخص الآخر، وقم بالتلخيص والإيماء والتفاعل).
- قم بعمل استعراض لمواهب موظفيك، وما هي صفاتهم وسماتهم؟ كيف يمكنهم العمل على تطويرها أكثر؟ قم بوضع أهداف ملموسة للتطوير الشخصي الخاص بهم على أساس مراجعتك.
- تعرف على النصيحة والمشورة المعطاة؛ بشأن مقابلات التوجيه والتطوير في الفصل رقم ١ - ٤.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- عليك أن تقرر مع مرشحك؛ متى وكيف سوف يقوم بممارسة التوجيه. واطلب منه إبداء التغذية الراجعة بالمعلومات بشأن هذه التجربة. وإن أمكن قم بمراقبة نمط المرشح في التوجيه وقم بتقديم التغذية الراجعة بالمعلومات.
- قم بمحاكاة مقابلة التوجيه في لعب الأدوار (كونك أنت متلقي التوجيه)، وقم بتقديم التغذية الراجعة، وشجع مرشحك على ممارسة المسائل الخاصة بالتطوير الشخصي.
- حاول أن تكتشف مع مرشحك عن أي جوانب التوجيه التي يرغب في تطويرها. واكتب عدد من الأهداف ونقاط العمل.
- اطلب من مرشحك أن يفكر في السؤال، وما يمنعه من تقديم التوجيه للآخرين، وما نقاط مقاومته؟ ومن أين تأتي هذه المقاومة؟ اطلب من المرشح أن يقوم بتوجيه شخص ما في مسألة "سهلة" وقم بمراقبة ما يحدث.
- ناقش مع الموظف، ما هي أهداف المؤسسة؟، وكيف أنها تؤثر على الروتين اليومي له؟، ناقش ما إذا كان بمقدوره أن يتعلم أو يعمل على تطوير الأشياء؛ من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.

القوة التجارية Commercial Power

هي العمل من منطلق الفرص المتاحة في السوق؛ العمل مع وضع العميل قيد التركيز، والقيام بالاتصالات الملائمة.

أمثلة/ النماذج السلوكية (Behavioral Examples):

بصفة عامة (General):

- يتصرف بصورة موثوق فيها، ويخلق أوضاع طيبة لإقناع العملاء (المحتملين) بالشراء.
- يقوم بعقد اجتماعات مبيعات مبسطة بصورة سليمة.
- يقوم بإبراز الوعي والفهم التجاري.
- يقوم بتحديد احتياجات ومطالب العميل.
- يقوم بتحديد الفرص والمنتجات في السوق، ويقوم بتقييم القوة التجارية.

على المستوى التشغيلي (Operational):

- يقوم بعقد اجتماعات مبيعات بصورة مستقلة، ويقوم باستغلال المعلومات؛ لتقديم عرض مبيعات مقبول.
- يقوم بخلق فرص بصورة مستقلة؛ من أجل العمل على تحسين المبيعات.
- يعرف السوق والجهات الفاعلة به.
- يظهر الاهتمام بالعميل، ويعرف كيف يترجم متطلبات العملاء إلى خطط مبيعات على الأجل الطويل.
- يأخذ بعين الاعتبار التبعات والتداعيات المالية للعروض التجارية.

على المستوى التكتيكي (Tactical):

- يعمل، وبصورة مستقلة، على اكتشاف فرص المبيعات الجديدة، ويقوم بتحويلها إلى عروض بيعية ناجحة.
- يقوم بالتفاوض بصورة ناجحة، ويعمل على تحديد استراتيجيات التفاوض للشريك، ويقوم بإبراز القدرة على التكيف.
- يقوم بأداء اتصالات البيع المعقدة بصورة مستقلة، ويعمل على إقناع العملاء على شراء المنتجات و/ أو الخدمات.
- يأخذ زمام المبادرة في بحث موقف العميل.
- يحول الأفكار إلى مزيج محسن ما بين السوق - المنتج، وهو ما يعرف (Product Market Combinations (PMC)، بحيث يلائم تماماً المطالب السوقية الحالية والمستقبلية.

على المستوى الاستراتيجي (Strategical):

- يعمل على إقامة الروابط والعلاقات والحفاظ عليها؛ من أجل الحصول على علاقات عملاء مستدامة للمؤسسة.
- يقوم، وبصورة استباقية، ببناء والحفاظ على شبكة علاقات متنوعة.
- يقوم بعمل استراتيجية تجارية استباقية وفعالة، ويقوم بإدارة التعاون المتبادل بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- يقوم بإدارة الصراعات بصورة فعالة من أجل الوصول إلى أفضل نتائج.
- يقوم بالتفاوض على مستوى رفيع، ويكون قادراً على استكشاف مختلف الاستراتيجيات للقيام بذلك.
- يقوم باستغلال مطالب واحتياجات العملاء؛ لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إمكانية التطوير (Development Potential):

- يمكن تطوير وتنمية القوة التجارية بسهولة في حالة إذا تمتع المرشح بمعدل أعلى من المعدل المتوسط (٧، أو ٨، أو ٩) بشأن محركات ودوافع الطموح والتحديات؛ والمخالطة الاجتماعية والتواصل.

أسئلة المقابلة (Interview Questions):

- تكون لدى العملاء احتياجات منطوقة وغير منطوقة. وغالباً ما يصعب اكتشاف ما هي تلك الاحتياجات غير المنطوقة، أو التي لم يتم التعبير عنها. صف آخر محادثة قمت بها مع عميل كنت تبحث فيها عن احتياجاته، وكيف سارت تلك المحادثة؟ وماذا وجدت؟
- صف موقفاً، حديثاً، نجحت فيه في إقناع الآخرين برؤيتك أو وجهة نظرك؛ برغم مقاومتهم. ماذا كانت وجهات نظرهم ومصالحهم المتعارضة؟ وكيف تماشيت وتأقلمت معها؟
- متى كانت آخر مرة كان لزاماً عليك فيها إقناع شخص ما؟ ماذا فعلت على وجه التحديد؟
- هل بمقدورك أن تعطي مثلاً عن تفاوض قمت فيه بتقدير دوافع، أو رغبات، أو مشاعر الطرف الآخر بشكل خطأ؟
- ما الذي يميز فرد المبيعات الجيد، طبقاً لوجهة نظرك؟ وما الذي يجعلك تعتقد ذلك؟ وأي من هذه السمات والخصائص لديك؟

أنشطة التطوير (Development Activities):

- عندما تقطع وعوداً؛ فلتقطع وعوداً أقل مما تستطيع أن تفي بها.
- أسأل المزيد من الأسئلة عندما تتعرض لخدماتك للرفض.
- خلال المفاوضات؛ حاول أن تنصت بكل حرص وعناية لكل من الإشارات الشفهية وغير الشفهية؛ من أجل أن تصل لفهم لدوافع واهتمامات ومصالح الطرف الآخر، وحاول أن تستغل تلك الاهتمامات والمصالح بصورة استراتيجية.

نصائح التوجيه (Coaching Advice):

- قم بمحاكاة موقف في لعب الأدوار، يقوم فيه عميل صعب المراس بطرح سؤال غامض، وقم بمراجعة رد المرشح الخاص بك، قم بتقديم التغذية الراجعة بعد ذلك، هل يسمع بصورة جيدة؟ هل يفهم العميل؟ هل يطرح أسئلة أخرى إضافية؟
- قم بتفسير أهمية معرفة توقعات العميل، وفكرة أنه من الأفضل أن تقطع وعوداً أقل مما تستطيع أن تفي (اقطع وعوداً أقل مما تستطيع أن تفي)
- اطلب من مرشحك أن يلاحظ جيداً، ويراقب الإشارات الشفهية، ولغة الجسد الخاصة بالطرف الآخر، أثناء الحديث معه، وفسر بأنه قد يختلف الاثنان عن بعضهما البعض – وهو ما قد يكون في مصلحته.
- شجع مرشحك على طرح "أسئلة مفتوحة"؛ وهي الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" (والتي غالباً ما تبدأ بـ "من"، أو "ماذا"، أو "أين"، أو "أي" أو "كيف"؟).