

برنامج

مهارات عملية لتقوية المصادر البشرية

Model (C)

المنعقد خلال الفترة

من الأحد 26 إلى الخميس 30 ديسمبر 2010

بفندق ومنتجع النخيل - الكويت

مقدم إلى

مركز تنمية الموارد البشرية ديوان الخدمة المدنية

بالتعاون مع

معهد توب سنتر للتدريب الأهلي

تصميم وإعداد وإدارة

الدكتور/ فهد المسكراد

مدير فرع الجامعة العربية المفتوحة (سابقاً)

وخبير التنمية البشرية

برنامج

مهارات عملية لتقوية المصادر البشرية

Model C

العناصر الرئيسية للبرنامج

- (1) مفهوم بناء الإنسان في التنمية المستدامة.
- (2) عناصر القوة والضعف الإداري داخل المنظمات.
- (3) دور المؤسسات في بناء الاستثمار البشري.
- (4) إطار إصلاحي واعد للعاملين في المجالات الإدارية .
- (5) الفجوة بين الواقع والمستقبل المنظور.

❖ الأهداف العامة للبرنامج :

- (1) وضع خارطة طريق جديدة في بيئة العمل.
- (2) تطبيق عملي لا إدراك وفهم التخطيط المؤسسي.
- (3) تجديد وتقديم نظرية جديدة.
- (4) خلق بيئة عمل ايجابية بمهارات متجددة.
- (5) رفع كفاءة العاملين وفق معايير الجودة.
- (6) التدريب على اسأله عملية لفهم خارطة الطريق.

TWENTY-THREE WAYS TO DEVELOP HUMAN RESOURCES IN MANAGEMENT THROUH THE FOLLOWING STEPS MODEL. This way of method Represent a scientific conduct to introduce new managerial skills and systematic approach.

إعداد وتقديم

الدكتور / فهد المكراد

**يعتبر أول نموذج حديث في علم الإدارة
ويركز على تطوير المصادر البشرية من خلال
ثلاثة وعشرون خطوة تنظيمية.**

MODEL: (C)

ESTABLISHED BY: DR. FAHED.H.ALMEKRAD

المفهوم العام - Step -1

CONCEPTION

الطريقة - Step - 2

CONDUCT

التنسيق - Step - 4

COORDINATION

الكفاءات - Step - 6

COMPETENCY

أرضية مشتركة - Step -8

COMMON GROUND

القيادة - Step -10

COMMAND

الاتصالات - Step -3

COMMUNICATI

التعاون - Step - 5

COOPERATION

الاعتبارات - Step -7

CONSIDERATI

مزيج - Step -9

COMBINATION

مجموعات العمل - Step -11

COMMISION GROUP

المكافأة - Step -12

COMPENSATION

الالتزام - Step - 14

COMMITMENT

التطبيق - Step -16

COMPLIANCE

الوساطة - Step -18

COMPROMISE

التركيز - Step -20

CONCENTRATION

السرية - Step -22

CONFIDENTIAL

الإطراء - Step -13

COMPLIMENT

المقارنة - Step -15

COMPARISON

التعليق - Step -17

COMMENT

الانتهاء - Step -19

COMPLETION

المقترحات والشكاوى - Step -21

COMPLAINS

الاستنتاج - Step - 23

CONCLUSION

Twenty-Three ways To Develop Human Resources By Model C

ثلاثة وعشرون خطوة تنظيمية لتطوير المصادر البشرية عبر
موديل Model C.

موديل Model C عبارة عن خارطة طريق حديثة في علم الإدارة
تهدف إلى ما يلي:

- (1) تقديم مدخل إصلاحي لرفع كفاءة المصادر البشرية.
 - (2) تساعد صناع القرار على ترسيخ التحول الإدارية وفق برنامج عملي.
 - (3) تقديم تطوير شامل لرفع أداء العاملين وفق نظام معايير الجودة العالمية.
 - (4) تختصر الكثير من الإجراءات الروتينية والتطبيقية في علوم إدارة.
 - (5) أعداد الموظفين والأفراد الجدد الملتحقين بسوق العمل على فهم خارطة طريق.
 - (6) تقديم إرشاد وظيفي ومهني لرفع كفاءة العاملين.
- موجهة للقيادات الإدارية العليا والوسطى من خلال تطوير المهارات
الإنسانية والسلوكية وتوطين Model C من خلال ثقافة إدارية واسعة
وطموحة من أجل تحقيق الخطة التنموية المستدامة.

كيف نطبق Model C في بيئة العمل؟

يمكن إجراء تطبيق عملي أثناء الدورة التدريبية من خلال شرح خارطة الطريق وكيفية التوافق مع كل بيئة عمل والخطوات المناسبة لكل جهة على حدة.

◆ الخطوة الأولى : المفاهيم :

كيف نفهم بيئة العمل من حيث الأهداف العامة والأهداف الخاصة وأسباب إنشاء الهيئة أو المؤسسة وصدور المرسوم وأهدافه قواعد العمل وتنظيمه من حيث الإجراءات المتبعة.

◆ الخطوة الثانية : طرق العمل :

الوسيلة وسياسة العمل داخل المؤسسة (مركزيه- لا مركزيه- شبه مركزيه).
الهوية العامة وأولويات العمل وطريقة تطبيق الخطط التنفيذية.

◆ الخطوة الثالثة : الاتصالات :

وسائل الاتصال وكيفية بناء شبكات الاتصال داخل المؤسسة كيف نتجنب الاتصال السلبي ونعزز الدور الايجابي بين الإدارات من خلال الوسائل المكتوبة والالكترونية وفن محاور الاتصال بين الموظفين.

◆ الخطوة الرابعة : التنسيق :

تنسيق العمل بين الإدارات والأقسام من خلال الأفراد أو فرق العمل المشتركة المشكّلة من إدارات مختلفة ذات طبيعة عمل متقاربة ومشاركة بالأهداف العامة.

◆ الخطوة الخامسة : التعاون :

كيف نميز بين التعاون والتنسيق كيف نكون فاعلين من خلال التعاون الإيجابي في العمل والجوانب الأخرى التطوعية.

◆ الخطوة السادسة : رفع أداء العمل :

ويتعلق برفع قدرات ومهارات التميز لدى العاملين من خلال التطوير الذاتي وفق آليات العمل المتعارف عليها من مهارات سلوكيه وتقنيه.

◆ الخطوة السابعة : النظر في الاعتبارات الأخرى :

وهي تعنى الأخذ في عين الاعتبار كيفية كتابة العقود ومتابعتها والتركيز على أمانة القيم الأخلاقية في العمل من ثقة متبادلة مع الآخرين.

◆ الخطوة الثامنة : الخلفية المشتركة :

أهمية الحرص على خلفيات مشتركة بين العاملين في بيئة العمل مما يؤدي إلى تفاهم في الأهداف والانتجاز وتوحيد الرؤى والنظرة المستقبلية. وخصوصا أثناء العمل كفرق عمل من أقسام مختلفة.

◆ الخطوة التاسعة : التوافق والتجانس :

أفضل الطرق لتحقيق أهداف العمل وتوزيع المهام من خلال بيئة تفاهم مشتركة من التوافق والانسجام بين كوادر العمل.

◆ الخطوة العاشرة : تسلسل القيادة :

وهي تتعلق بدور الإشراف والمتابعة من رؤساء العمل التي تعطى الأوامر وتحافظ على انسيابية العمل تحت قيادة موحدة.

◆ الخطوة الحادية عشر : اجتماعات المجالس المدنية :

وهي تعنى اجتماعات الأقسام المتابعة والمراجعة لخطة سير العمل كما إنها ذات أهمية كبرى في تنظيم العمل للجهاز التنظيمي.

◆ الخطوة الثانية عشر : التعويضات والامتيازات :

الخطوات العملية والتنفيذية من خلال وضع خطة تنظيمية ولوائح داخلية تنظم آليات دفع التعويضات في حالات الإصابة أثناء العمل أو تقديم امتيازات ماديته أو معنوية للمتميزين من العاملين في الوظائف المختلفة.

◆ الخطوة الثالثة عشر : الشناء وشهادات التقدير :

من الأهمية بمكان إعطاء شهادات التقدير للموظفين المتميزين من الذين يحققون انجازات متميزة من خلال الاتصال المباشر أو الرسالة المكتوبة لما تشكله من اثر ايجابي ودعم معنوي تساعده في تحقيق انجازات اكبر ودافعيه للعمل.

◆ الخطوة الرابعة عشر : الالتزام للعمل الايجابي :

إعطاء الوقت والجهد تجاه العمل بإخلاص وتميز من خلال القيم الوظيفية من أخلاق وأمانة للمحافظة على سمعة بيئة العمل والمحافظة على معايير الجودة وتطبيق اللوائح المنظمة بالتميز والجودة المطلوبة.

◆ الخطوة الخامسة عشر : المقارنة الإيجابية :

وهي خطوة مهمة تهدف إلى خلق التمايز الإيجابي بين المؤسسات والتأكيد على معايير الجودة والتنافس الإيجابي مع الشركات الأخرى والسعي إلى خدمة أكبر من واقع البحوث الميدانية لتقديم الأفضل والوصول إلى أسواق تنافسيه في خدمة العملاء.

◆ الخطوة السادسة عشر : تطبيق الإجراءات المنظمة :

التوافق المنطقي والانسجام مع الإجراءات المتبعة في بيئة العمل واحترام القانون المنظم للعمل دون التجاوز على الآخرين والتماشي مع نص وروح القانون للمحافظة على النظام العام.

◆ الخطوة السابعة عشر : التعليق على مجريات العمل :

وهي خطوة مهمة في الإفادة والتعليق على شئون العمل اليومي لتحديد الإيجابيات والسلبيات والمعوقات يقوم بكتابتها الموظف المختص للاستفادة منها بشكل إيجابي وترفع للجهات العليا للعلم واتخاذ اللازم.

◆ الخطوة الثامنة عشر : التوافق :

في الاجتماعات داخل العمل تتفاوت الآراء بين أعضاء الأقسام المختلفة أو بينهم مع الجهات الأخرى فلا بد من الوصول إلى توافق ووسطية وفق الأطر المنظمة للعمل.

◆ الخطوة التاسعة : عشر التكامل :

لابد في النهاية من الوصول إلى حصر العمل اليومي
وتكامل الانجاز وبداية دورة أخرى بعد الانتهاء من
الانجاز السابق لتحقيق التكامل وإغلاق الملف.

◆ الخطوة العشرين : التركيز :

الكثير من الأعمال تحتاج إلى تركيز وصفاء ذهني بعيدة
عن الضوضاء وخصوصا في الأعمال والصفقات
التجارية التي تحتاج إلى تفكير وتركيز لاتخاذ القرار
المناسب وفي الوقت المناسب.

◆ الخطوة الواحد والعشرين : الاقتراحات والشكاوى :

من المهم الاستماع إلى الرأي والرأي الآخر من
اقتراحات وشكاوى من العاملين حتى يتم تلمس الحلول
ومحاولة الوصول إلى وسائل دعم القرار.

◆ الخطوة الثانية والعشرين : السرية :

لابد من تعزيز الولاء والانتماء والمحافظة على
السرية التامة للمراسلات بين العاملين وإدارة
العمل كما يسمح للعاملين بمخاطبة الإدارة بشكل
سري إذا تطلب الأمر ذلك.

◆ الخطوة الثالثة والعشرون الخلاصة

في نهاية دورة العمل يتم كتابة الخلاصات الدفترية وما
تم انجازه من الأعمال ليصبح مرجع للآخرين من
الملتحقين الجدد في العمل وتطبيق النتائج المرجوة.

من خلال الخطوات السابقة والتسلسل المنطقي
لثلاثة وعشرون خطوة تنظيمية للتطوير الذاتي ،
كيف يتم التطبيق العملي لها ؟؟ .. وما هو المردود
الايجابي لهذا خارطة طريق .. ؟ .

المصطلحات المهمة في الإدارة العلمية بشكل عام:

◆ ثقافة العمل :

هي القواعد والقيم المكتسبة من داخل العمل وتنتقل من خلال الإجراءات المعمول بها في بيئة العمل إلى المنتمين لمظلة وهوية عمل محددة وأصبحت سلوك ونهج إداري يمارس بشكل يومي في دورة العمل ولكل قطاع عام أو خاص سمات وخصائص وتميز تحت شعار وفلسفة محددة وفق اطر عامة متعارف عليها عند الآخرين. ويصاحب هذه الثقافة قيم أخلاقية وشعور بالمسؤولية الأدبية والقانونية.

◆ الإدارة بالأهداف :

وتعنى تحديد الأهداف المرجوة لتحقيق خطة المنظمة في الوصول إلى ما تسعى إليه مع إشراك العاملين نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الطرفين بشكل جماعي من خلال رسالة و منظور موحد.

◆ الإدارة بالوشاية :

هو أسلوب سلبي لبعض الإداريين والعاملين من الموظفين يستخدم بشكل غير رسمي عن طريق إشاعة أخبار كاذبة تهدف غالى نزع حقوق الآخرين من موظفين متميزين والنيل من سمعتهم وكراماتهم لظفر بموقع معين في الهرم الإداري ونطلق عليه التنافس السلبي.

◆ الإدارة بالمعوقات:

نواجه في بيئة العمل عقبات متعددة منها ما هو:

- عقبات ذاتية
- عقبات مع الآخرين
- عقبات من أجواء العمل

◆ الإدارة بفرق العمل:

غالبًا ما يتطلب العمل جهود جماعية مشتركة تحتم التعاون بين مجموعة من الموظفين وهذا المنهج أحيانًا يؤدي إلى تضارب في الرؤى وصعوبة فهم الآخرين مما يسبب متاعب إدارية للبعض رغم أهميته دور فرق العمل في التطوير.

◆ الإدارة بالمخاطر:

وهي الحالات التي تتخذ فيها القرارات غير الرشيدة نتيجة لضرورة اتخاذ قرار في ظل أزمة فجائية ويتطلب عمك في هذه الحالة كعامل للتغيير أن تتعرف على طبيعة ومدى المخاطر من إيجابيات وسلبيات القرار المتخذ وقد ينشأ عنها صراع ومحاباة طرف على آخر وأحداث انقسامات في المؤسسة.

◆ الإدارة بالابتكار:

وهو الأسلوب الذي يتخذه الإداري لتقديم أفكار جديدة وحلول مناسبة واختصار الإجراءات وإعادة هيكلة الإدارة من خلال أساليب حديثة في الإدارة العلمية.

◆ الإدارة بمعايير الجودة:

وتعرف بأنها الالتزام بالمتطلبات وهي طريقة لتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات الإدارية باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة وعرفت ، أيضا - على أنها استراتيجية تنظيمية يصحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لجودة عالية.

◆ طبيعة عملك داخل المنظمة

أثناء تأدية أعمال اليومية أقوم بانجازها على الشكل الآتي:

- بشكل فردي
- بشكل جماعي
- باستشارة معينة

عندما أقوم بأعمالي عادة م أنجز العمل:

- قبل الفترة الزمنية المحددة
- خلال الفترة الزمنية المحددة
- أحيانا متأخر بعض الشيء

غالبا ما تكون وسيلة الاتصال مع المسؤولين عبر:

- الهاتف .
- المكاتبة .
- شفافية .
- الانترنت .
- كافة الوسائل أعلاه .

كمدير لمشروع عمل وقيادة موظفين تعمل من خلال:

- أوامر مباشرة منك للتنفيذ(مركزية) .
- من خلال اجتماعات دوريه .
- توزيع الاختصاصات .

من خلال وجهة نظرك الشخصية اذكر أهم الشخصيات الكويتية الناجحة من

المنظور الآتي :

- (1) الشخصية الإدارية المتميزة في دولة الكويت.
- (2) الشخصية العامة التي لها اهتمام باحترام الآخرين.
- (3) الشخصية العامة التي لها اهتمام بالإدراك العاطفي للذات.
- (4) الشخصية العامة التي لها قدرة على تحمل الضغوط.
- (5) الشخصية العامة التي لها القدرة على المسؤولية الاجتماعية.

- (6) الشخصية العامة التي لها القدرة على السيطرة على الدوافع.
- (7) الشخصية العامة التي لها القدرة على حل المشكلات.
- (8) الشخصية العامة التي لها القدرة على التفاؤل .
- (9) الشخصية العامة التي لها القدرة على السعادة.
- (10) الشخصية العامة ذات الاتجاه التطوعي في الأعمال الإنسانية.
- (11) الشخصية العامة ذات السمعة المرموقة في أوساط المجتمع.
- (12) الشخصية العامة الناشطة في الأعمال الاجتماعية.
- (13) الشخصية العامة المميزة في التجارة والاقتصاد.
- (14) الشخصية العامة المميزة في الإبداع والابتكار.

◆ المفاتيح الذهبية في الإدارة :

ضع خارطة طريق تؤمن بها دونها في الأسفل :

- فلسفة حياتك في الإدارة .
- انظر إلى ملفات مكتبك كيف تتعامل معها .
- فكر كيف تقسم العمل اليومي .
- حدد ما تم انجازه وما لم يتم انجازه .

- اعمل لنفسك أجندة عملية مكتوبة للمتابعة والتقييم .
- سجل أفكارك بتسلسل منطقي .
- ضع لك خيال وتصورات إدارية قابلة لتحقيق .
- ضرورة خلق ثقافة إدارية شاملة .
- نقل المعرفة والخبرة للآخرين .
- استكشف طاقاتك تعرف من تكون .
- ركز على عوامل الضعف والقوة .
- اعرف مدى جهوزيتك للأعمال الكبيرة .
- استخدم خلايا الدماغ لتحفيز الذهني .
- كيف تسخر الراحة الذهنية والجسدية في فترات الضغوط الإدارية .
- أفضل الحلول للتعامل مع الشخصيات الصعبة .
- استخدم الطريقة وعكسها .
- تعلم الاختصارات لدلالات على الأشياء .

- استخدم الألوان المريحة للعين لإعطاء معاني ومصطلحات محددة .
- فكر في الأبعاد الثلاثة للاتجاهات .
- لا تحشر نفسك في زاوية محدودة .
- استخدم المذكرات التفسيرية .
- اكسر الحواجز الوهمية مع الآخرين .
- كن مثابرا ومبتكرا ومتميزا .
- تجنب الكلمات التي تعطي أكثر من معنى .
- تجنب التردد في الاجتماعات .
- انظر إلى عقارب الساعة لا أهمية الوقت
- رتب أوليات وقتك على ساعات العمل .
- فكر في روح ايجابية وواجهه المشاكل بالإرادة
- تذكر مهنية التعامل من خلال
 - Accept
 - Apply
 - ADOpt

الحكمة والإدارة :

- إذا دعتك قدرتك على ظلم فتذكر قدرت الله عليك .
- علمت أن رزقي لا يأخذه غيري فاطمأن قلبي .
- صحح علاقتك بالله (رأس الحكمة مخافة الله) .
- من سار على الدرب وصل .
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد
- المشكلة جزء من الحياة
- أريحوا القلوب ساعة إن القلوب إذا كلت ملت .
- اختر الحكمة المناسبة التي تتماشى مع مبادئك الإدارية .

تمرين

حول Model C

- Step 1 **Conception**- ما هو مفهومك وفلسفتك في فهم وإدراك ما حولك في بيئة العمل-
- Step 2 **Conduct**- ما هي أبرز السمات في طريقتك العملية-
- Step 3 **Communication**- كيف تنظر إلى أسلوب الاتصال مع الآخرين-
- Step 4 **Coordination**- كيف تنظر إلى أسلوب التنسيق وتعامل معه-
- Step 5 **Cooperation**- هل تصف نفسك بأنك تعاوني مع الآخرين وكيف-
- Step 6 **Competency**- كيف تنظر إلى تطوير الذات وخلق روح المنافسة-
- Step 7 **Consideration**- كيف تتعامل مع الاعتبارات إلهامه وتقييمها-
- Step 8 **Common Ground**- ما هي العوامل المشتركة مع الآخرين-
- Step 9 **Combination**- الجمع مع المزايا الأخرى كيف تنظر إلى هذا المفهوم من زاوية الإدارة-
- Step 10 **Command**- القيادة والريادة كيف تنظر إلى السلطة-
- Step 11 **Commission Group**- كيف تنظر إلى فرق العمل والاجتماعات الرسمية بين الأقسام-
- Step 12 **Compensation**- كيف تنظر إلى مفهوم التعويضات والامتيازات-
- Step 13 **Compliment**- هل استمعت إلى كلمات الإشادة والثناء والشكر من المسؤولين-
- Step 14 **Commitment**- ما مدى الالتزام في بيئة العمل بين العاملين في نظرك-
- Step 15 **Comparison**- أسلوب ألمقارنه مع المؤسسات المثيلة من حيث الأداء والتميز هل هو مجدي-

- Step 16 **Compliance**-هل هناك انصياع للإجراءات في العمل-
- Step 17 **Comment**-هل تتعامل مع كتابة التعليق حول ما تقوم به من أمور تتعلق بالعمل-
- Step 18 **Compromise**-التسويات والتنازلات في المفاوضات مع الآخرين هل هي هامة-
- Step 19 **Completion**-كيف تصل إلى النهاية من خلال المدخلان والمخرجات-
- Step 20 **Concentration**-إلى أي مدى تكون أداة التركيز موجودة في العمل-
- Step 21 **Coplain**-إلى أي مدى هناك أهمية لصندوق الاقتراحات والشكاوى-
- Step 22 **Confidentiality**-مدى وجود السرية في الأعمال بين العاملين داخل المنظمة-
- Step 23 **Conclusion**-ختام النشاط السنوي هل يتم تدوينه-



الملاحق

Questionnaire of Model /C/

Step 1 CONCEPTION

1. What is the general framework of your work Environment at your organization?
 - A. Government Services -----
 - B. Private Service -----
 - C. Social Services -----
 - D. Medical Services -----
 - E. Engineering Services -----
 - F. Humanitarian Services -----
 - G. Academic Services -----
 - H. Environmental Services -----
 - I. Commercial services -----
 - J. Civil Societies Services -----
 - K. Other Services -----
2. Under which system do you work?
 - A. Socialist -----
 - B. Capitalist -----
 - C. Semi Capitalist -----
 - D. Others -----
3. How do you manage to have knowledge and learn about work environment?

4. Did you learn about your work conception through
- The book of regulation established by the organization?
 - Through the colleagues and friends
 - Just by years of experience at work
 - Other sources please specify
5. To what extent do you know about the cultural beliefs at your company or organization?

Excellent Very good Rarely

Don't know Not at all

6. Knowledge and learning at my work environment are:

Excellent Very good Good

Rarely Poor

Step (2) Conduct

1. What is the type of the organization that you work on it?
- Bureaucratic system -----
 - Decentralized system-----
 - Merged system-----
 - Management By Objective-----
 - Other aspects -----
2. To what Extent does the Organization offer a clear Recruiting, interviewing and hiring individuals without regard to national origin, race, religion, gender, sexual orientation, age, color, veteran status, or disability, and providing reasonable housing?

Excellent Very good Good

Rarely Non

3. How do you view the reviewing selection criteria for adverse impact based upon national origin, religion, age, color, sexual orientation, gender or disability.

Very consider Consider To certain extent
Rarely Not consider

4. How do you find the way of conduct system at your company?

Excellent Very good Good
Poor Not Adequate

5. List please the negative and positive points at your work Environment?

Step 3- Communication

1. To what extent do you find communication as a clear line at your work environment?

A. Excellent-----
B. very good----
C. Good-----
D. Poor
E. Not clear

2. What are the most types of communication flows to the employees?

A. Official writing.....
B. By Telephone
C. Oral channel.....
D. Meeting channel

1. All the above
3. How do you evaluate the reception of information, messages the spoken and written words combined into phrases that make grammatical and semantic sense?

Excellent Very good Good

Poor Not make sense

4. To what extent do you find yourself misunderstood through the flow of communication and the interpretation of the meanings of words differently?

All the time Most of the time Some time

Rarely Not at all

Step (4) Coordination

1. Does your Organization have any effect son teaching, interpersonal relations, and clear coordination side by side at all levels within the departments?

Strongly agree Agree To certain extent

Rarely Not at all

2. At work environment. I coordinate to learn, and exchange experiences with my team work

All the time

Most the time

To certain extent

Rarely

Not at all

3. Work task of calendar, schedule and software are always clear among employees.

Strongly agree I agree Some time

Generally speaking the coordination at my work environment is considered as:

4. Coordination task is away to improve productivity and workflow processes.
How you will arrange the priorities through systematical numbers?

- To allow for interdepartmental coordination.....
- For employees to get a better understanding.....
- Located information, documentation, and historical background at a single platform at work environment.....
- To allow software, documents, reports, calendar to be shared among employees.....
- To receive knowledge at work from past experience colleague, in order to understand existing environment.....

5. Give your personal opinion and comment toward coordination factor as a key element.

Step 5- Cooperation.

1. How do you view the existing social relation among employees at work?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. Teaching, training and learning are the best way to improve knowledge work and improve cooperation at work environment.

Strongly agree	<input type="checkbox"/>	I agree	<input type="checkbox"/>	to certain extent	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Don't agree	<input type="checkbox"/>		

3. At your organization environment the level of cooperation is considered as

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

4. The factor of psychologists, sociologists and physical conditions factors by the organization to keep healthy work environment is considered as :

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

5. To what extent do you participate in the team work process at your organization?

All the time	<input type="checkbox"/>	Some time	<input type="checkbox"/>	Rarely	<input type="checkbox"/>
From time to time	<input type="checkbox"/>	I don't participate	<input type="checkbox"/>		

Step-6 Competency

1. How do you view the framework of competency at your work environment?

Excellent Very good Good

Poor Not exist

2. Competencies normally fall into two categories: behavioral and technical. To what level do you have this combination at work?

Excellent Very good Good

Poor Not exist

3. Knowledge at work process improves your understanding. To what level do you feel that you learn the culture of your organization?

Excellent Very good Good

Poor Not exist

4. To what extent do you find the organization procedures and regulations as highly clear and understandable?

Excellent Very good Good

Poor Not clear

5. Please define the most important elements and values regarding Competencies.

Step-7 Consideration

1. To what extent does your work take into consideration all ethics and values in business?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

2. How do you view the pledge of your organization towards its responsibilities?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

3. What is your point of view about learning and training in your job?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

4. Do you consider yourself satisfied about your organization's attitude?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Poor	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

5-What is your best way to avoid your mistakes? Please, list them according to their importance by numbers.

- 1-
- 2-.....
- 3-
- 4-.....
- 5-

Step-8 Common Ground

1. 1-How do you find yourself in a common ground with other colleague at work?

- Excellent Very good Good
- Rarely Not exist

2. Human integration and affiliation with other workers are considered as aware welcome and an increase towards productivity. To what extent do you find this issue as a vital role?

- Strongly agree I agree To certain extent
- Rarely Not at all

3. Teamwork atmosphere can be considered as the best way to accomplish work.

- Strongly agree I agree To certain extent
- Rarely Not exist

4. The more you are knowledgeable at your work the more you become side by side with others which can lead to common ground.

Strongly agree I agree To certain extent
I don't know Not agree

5. How do you describe your relations with other workers at work?

Excellent Very good Good
Poor Not exist

Step 9- Combination

1. Is the way you conduct your work in one- way- theme or is it a kind of combination with other departments (inter-disciplinary approach).

One way theme Interdisciplinary approach Both way
Don't know Not exist

2. The type of my work includes several types: technology, psychology and organizational behavior.

Very much so To certain extent Rarely
I don't know Not exist

3. To what extent do you find that sharing knowledge with other departments as positive way to accomplish work?

Excellent Very good Good

Poor Don't know

4. How do you classify sharing, participating in the organization among the employees?

Excellent Very good Good

Poor Not exist

5. Do you agree to do your work as a kind of combination to do exchange work with your colleagues?

Strongly agree I agree To certain extent

Some time Not exist

Step-10 Command

1. To what extent do you think that the channel of command is clear and flows as it should be in your organization?

Excellent Very good Good

Rarely Not clear

2. How do you find the influence of your leader at work?

Excellent Very good Good
Rarely Not exist

3. To what extent were you influenced by your leader?

Strongly influenced Good influenced To certain extent
Don't know Not influenced

4. How often do you participate in decision making at work?

Most of the time Some time Rarely
Don't know Not participate

5. To what extent do you think that your leader is a good listener when you explain to him a work matter?

Excellent Very good Good
Rarely Negative

Step-11 Commission Group

1. To what extent do you find yourself in doing your job through team work at your organization?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Rarely	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

2. The commission group task is considered as one of the best ways and effective policies towards the regulations and strategy of the organization?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Rarely	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

3. How do you view the commission group at your organization regarding the employees' rights and regulations?

Excellent	<input type="checkbox"/>	Very good	<input type="checkbox"/>	Good	<input type="checkbox"/>
Rarely	<input type="checkbox"/>	Not exist	<input type="checkbox"/>		

4. The way the commission group implemented by members is considered as:

Excellent Very good Good

Rarely Not exist

5. How do you evaluate the commission group as an important factor to the organization?

Highly important Very important To certain extent

Rarely Not important

Step 12 – Compensation

1. To what extent does your organization give priorities to the issue of compensation?

Excellent Very good Good

Rarely Not exist

2. To what extent does your organization give attention and care towards safety and health regulations?

Excellent Very good Good

Rarely Not exist

3. Do you consider yourself familiar with the regulations and the rules of the compensation?

Excellent Very good Good

Rarely Not exist

4. How do you find the concept of compensation at your organization as a clear function?

Excellent Very good Good

Poor Not exist

5. Do you think there are complexity regulations in order to get compensation claim. Please list these factors.

Step 13 Compliment

1. 1-How often do you get good remarks on your performance at your work?

Very often Often To certain extent

Rarely Not exist