

الإدارة بالجودة الشاملة

TQM

إعداد

م/ عصام شمس الدين

نائب رئيس هيئة المواصفات والجودة المصرية

مفهوم الجودة

- الجودة هي تحقيق متطلبات وتوقعات العملاء (إرضاء العملاء)

- ما هي متطلبات العملاء ؟

■ التعامل الجيد وإراحة العميل

■ تحقيق المواصفات والاشتراطات المطلوبة

■ السعر المناسب

■ من أول مرة



- كل مرة

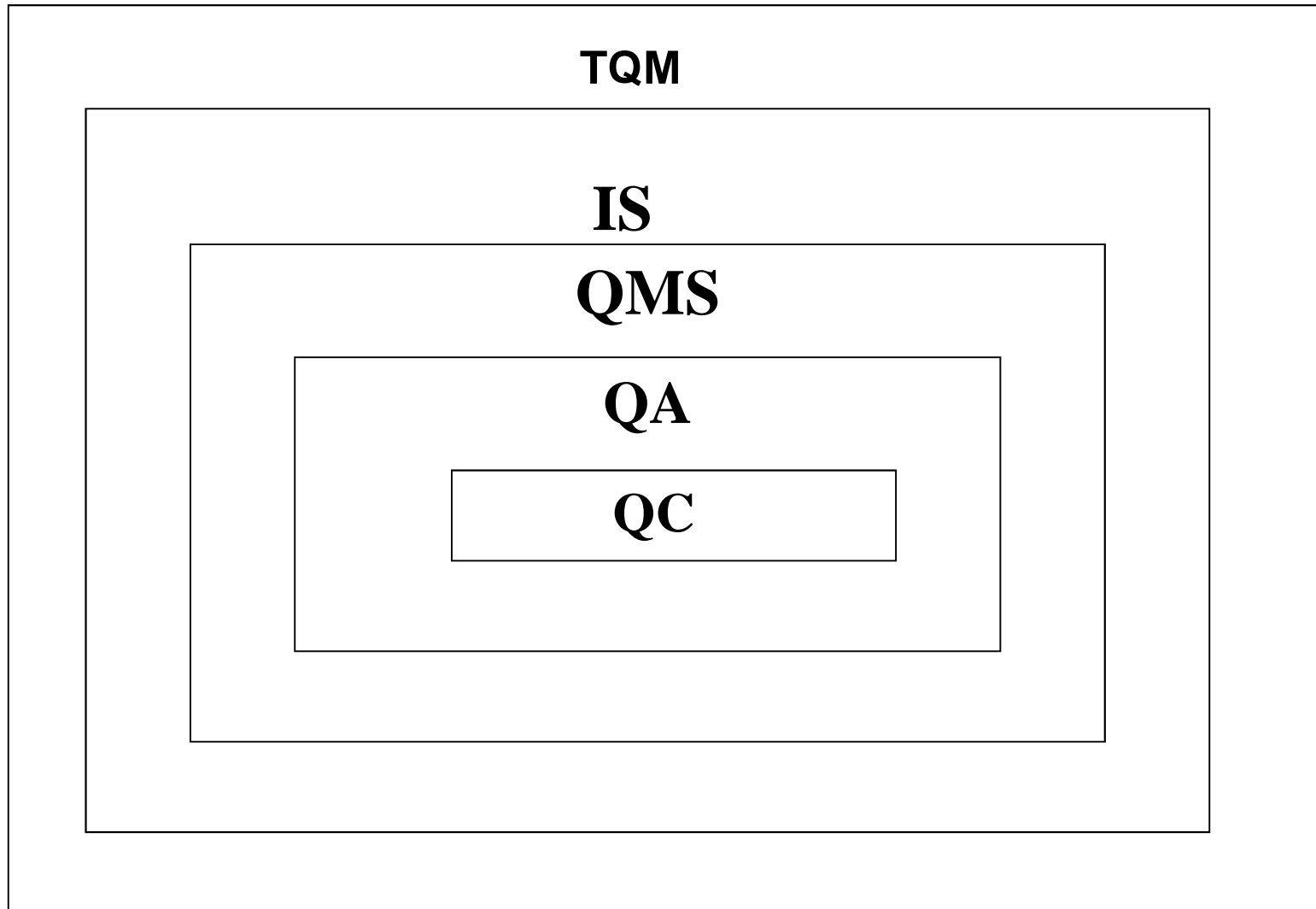
- في التوقيت المناسب

- في المكان المناسب

- خدمة ما بعد البيع



مفهوم QC , QA , QMS , TQM



- التحكم فى الجودة

QC : quality control to detect of N.C

إزالة أسباب عدم المطابقه

- ضمان الجودة

QA : quality assurance to avoid of N.C

منع حدوث عدم المطابقه

- نظام لإدارة الجودة

QMS : quality management system to satisfy -

customer

إرضاء العميل

- نظام متكامل لتطبيق أكثر من نظام

IS : integerated system to apply more than one system

- إدارة الجودة الشامله

TQM : total quality management to satisfy stick holders

لإرضاء الأطراف المعنيه (أصحاب المصلحه)



دوائر ضمان الجودة والتحسين

Deming Circle : اولاً



- من أهم مزايا هذه الدائرة هو تحديد هل هناك نظام من عدمه فلكي يكون هناك نظام لابد من وجود العناصر الأربعة لدائرة ديمنج .

- إن اى نشاط او مشروع او عملية لابد أن يبدأ بالتخطيط ويشمل التخطيط (السياسات ، الأهداف ، الأغراض ، البرامج) ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ لما هو مخطط .

- ويتم قياس المنفذ مقارنة بالمخطط وتكون النتيجة احد الأتئين
الأتئين :

□ المنفذ طبقاً للمخطط وهنا تبدأ عملية التطوير

Development

□ المنفذ يختلف عن المخطط وهنا تبدأ عملية التحسين

Improvement

- ولكي تتم عملية التطوير او التحسين نبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ ثم إتخاذ الإجراء وهكذا .

ثانياً : Ishikawa Circle :



اولاً : حدد Define

1/1 حدد الأهداف .

1/2 حدد العملية .

1/3 حدد الموارد المطلوبة .

1/4 حدد الأدوار والمسئوليات .

1/5 حدد الخطة الموجزة .



ثانياً : حلل Analyze

- 2/1 حلل القياس الكمي .
- 2/2 حلل الأسباب الرئيسية .
- 2/3 التحقق من الأسباب الرئيسية .



ثالثاً : صحح Correct

3/1 اقترح الخطوات التصحيحية الممكنة.

3/2 إقترح التصحيح .

3/3 نفذ التصحيح .

3/4 التقييم .

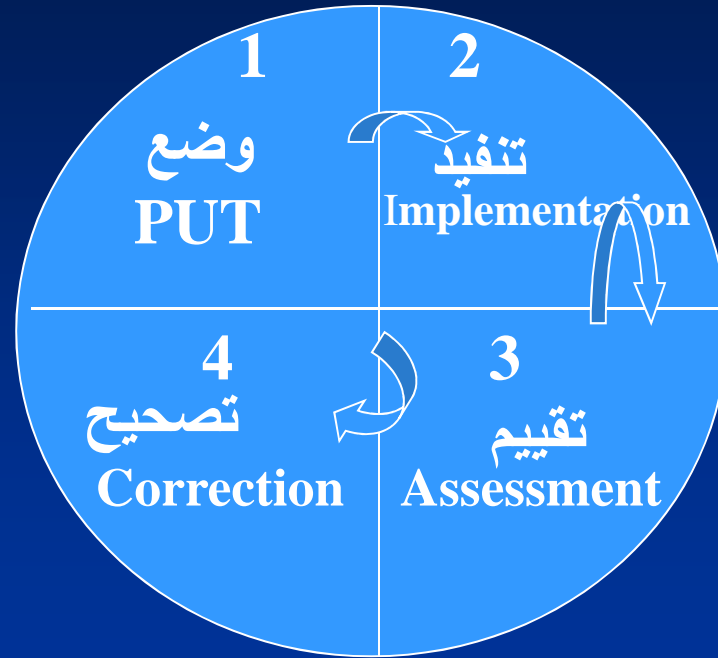


رابعاً : امنع Prevent

- 4/1 اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة .
- 4/2 اختر الوقاية .
 - خطط الوقاية .
 - تطبيق الوقاية .
 - تقييم الوقاية .



ثالثاً: Essam Circle:



اولاً : وضع PUT

1/1 السياسات .

1/2 الأهداف .

1/3 البرامج .

1/4 العمليات .



ثانياً : تنفيذ Implementation

2/1 البرامج .

2/2 العمليات .

2/3 الإجراءات.



ثالثاً : تقييم Assessment

3/1 مخرجات العمليات .

3/2 تنفيذ البرامج .

3/1 تطبيق الإجراءات .



رابعاً : تصحيح Correction

4/1 صحح Correct.

4/2 اتخذ اجراء تصحيحى Corrective Action.

4/3 اتخذ اجراء وقائى Preventive



المبادئ الثمانية للجودة

1- Customer focused

التركيز علي العملاء

2- Leadership

القيادة

3- Involvement of people

مشاركة العاملين

4- Process approach

مفهوم العملية

5- System approach of management

مفهوم الإدارة

6- continual improvement

التحسين المستمر

7- Factual approach to decision maker

القرارات المبنية علي حقائق

8- Mutually beneficial supplier
relationships

المصالح المشتركة مع الموردين



المبدأ الأول

العملاء هم محور عمل المنشأ والقوه الدافعه

يجب على المنشأ أن تضع

خطة المنشأ الحاليه والمستقبلية معتمده أساسا على متطلبات العميل

الحاليه والمستقبلية وتجاوز توقعاته .



• الإجراءات

- تحديد وفهم متطلبات العملاء وإحتياجاتهم (منتجات - خدمات - أسعار - مواعيد التوريد - أماكن التوريد - شروط التسليم)
- إعلام جميع المستويات بالمنشأة بهذه المتطلبات والاحتياجات .
- وضع متطلبات المجتمع المحيط بالمنشأة فى الاعتبار .
- إدارة العلاقات مع العملاء بطريقة علمية مدروسة .
- قياس مدى رضا العملاء .
- تحليل مدى رضا العملاء .
- اتخاذ الإجراءات لزيادة رضا العملاء

المبدأ الثاني

القيادة

القياده مسئوله عن :

- تحديد الأهداف .
- تهيئة وصيانة المناخ المناسب للمشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف .
- التفهم والإستجابة للمتغيرات والظروف المحيطة بالمنشأة .
- فهم واستيعاب احتياجات جميع أصحاب المصلحة .
- الرؤية المستقبلية المبنية على الحقائق .



- القدوة والمثل .
- تدريب وتعليم واكتساب المهارات للعاملين .
- إعطاء الصلاحيات للعاملين لممارسة مسئولياتهم .
- توفير جميع الموارد المطلوبة .
- تشجيع مبدأ المشاركة وتحفيز العاملين .
- دعم الثقة بين جميع المستويات .



المبدأ الثالث

مشاركة العاملين

مطلوب المشاركة الفعالة لجميع العاملين بجميع المستويات كل في مجاله ومشاركتهم في وضع القرارات وعمليات تحسين الاداء .

العاملون مسئولون عن

- البحث عن الفرص التي تؤدي إلى التحسين .
- الشعور بالرضاء الوظيفي .
- الابتكار والإبداع .
- الصورة المشرفة أمام العملاء والمجتمع .
- المشاركة في اتخاذ القرار .



المبدأ الرابع

اسلوب الإدارة بالعمليات

يجب إدارة جميع أنشطة المنشأة من خلال نموذج العمليه Process Model

الطريقه

- تحديد جميع العمليات اللازمة الضرورية لتحقيق الأهداف .
- تحديد مدخلات ومخرجات وموارد العمليات وكيفية قياسها .
- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات .
- تقييم نتائج هذه العمليات .
- تحديد مسؤولية وسلطة إدارة هذه العمليات .
- تحديد العملاء الخارجين والداخلين للعمليات .

المبدأ الخامس

إستخدام أسلوب المنظومة المتكامله

تكون مجموعة العمليات المتتاليه لتحقيق الأهداف منظومه متكامله لتطوير أداء المنشأ وزيادة فاعليتها وكفاءتها .

المتطلبات

- تكوين المنظومه هيكليا .
- تفهم العلاقات بين العمليات المختلفه بالنظام .
- المراجعه الشامله لفاعلية النظام .
- التقييم وقياس الأداء .
- تحديد الموارد المطلوبه .
- تحديد المعوقات قبل البدء فى التشغيل .

المبدأ السادس

التحسين المستمر

يجب أن يكون هدف المنشأ الأساسي هو التحسين المستمر .

المطلوب

يكون هدف جميع العاملين بالمنشأ التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والنظم .

➤ تطبيق المفاهيم الأساسية للتحسين الجزئي ثم التحسين الشامل .

➤ التحسين المستمر لفاعلية وكفاءة جميع العمليات .



➤ تعليم وتدريب جميع العاملين على طرق وأدوات وأساليب التحسين المستمر

➤ الإقتناع بعمليات التحسين .

➤ وضع معايير وأهداف لتوجيه وتتبع عمليات التحسين .

➤ التدريب على **Plan- Do- check- Act** .

➤ حل المشاكل .

➤ إعادة هندسة العمليات .



المبدأ السابع

إِتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعيه .

المتطلبات

- إعداد المعايير , تجميع البيانات , المعلومات المتعلقة بالهدف .
- ضمان أن البيانات والمعلومات دقيقه ومتاحه ويمكن الإعتماد عليها .
- تحليل البيانات والمعلومات بإستخدام الأساليب السليمه .
- إستخدام نتائج التحليل فى صنع القرار .
- إِتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال إستنادا إلى نتائج التحليل .



المبدأ الثامن

العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة .

المتطلبات

- تحديد وإختيار الموردين الرئيسيين .
- بناء علاقات مع الموردين تؤدي إلى التوازن بين الاعتبارات قصيرة الأمد والإعتبارات طويلة المدى .
- وجود علاقات واضحة ومستمره .
- تطوير وتحسين مشترك للعمليات والمنتجات .
- تفهم واضح لمطالب المستخدم النهائي والحقيقى للمنتج أو لخدمة مجال نشاط المنشأه .
- المشاركة فى المعلومات والخطط المستقبلية .
- التفهم المشترك للمتطلبات الحالية والمستقبلية للمستخدم النهائي .
- قناعة المورد بالإضافات والتحسينات .

أهداف الجودة

تكون أهداف الجودة SMARTS وتحقق سياسة الجودة

- تتأكد الإدارة العليا أن الأهداف قد تم تحديدها
- تكون أهداف الجودة :-

1- Specified

S

محددة

2- Measurable

M

قابلة للقياس

3- Achievable

A

يمكن تحقيقها

4- Result oriented

R

مرتبطة بنتائج

5- Timable

T

محددة بتوقيات

6- stretching

S

المرونة

فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إعطاء الثقة للعملاء
- زيادة العملاء
- زيادة المبيعات
- زيادة القدرة التنافسية داخليا وخارجيا
- الوصول للتنمية المستدامة
- تحقيق متطلبات وتوقعات العملاء
- تقليل التكلفة



- الإقلال من الهالك والتالف
- إعطاء الثقة للجهات الرقابية
- متطلب ضروري للتصدير
- وجود سياسة جودة قابلة للتنفيذ
- وجود أهداف للمنظمة مقاسة
- زيادة كفاءة ومهارات العاملين
- التحسين المستمر



الإدارة الاستراتيجية

أولاً: التحليل الاستراتيجي:

1/1 تحليل بيئة النشاط داخليا وخارجيا

1/2 تحديد التوقعات والأهداف

1/3 ترتيب الموارد



ثانيا: الإختيار الاستراتيجى :

2/1 توليد البدائل

2/2 تقييم البدائل

2/3 اختيار البديل / البدائل المناسبة

ثالثا: تطبيق الاستراتيجيات :

3/1 المهام الادارية



3/2 التكيف مع المناخ التنظيمي العام

3/3 التنسيق بين العمليات والوظائف ومتطلبات التطبيق

3/4 المداخل المتاحة لإنجاح التطبيق

رابعا : تقييم تطبيق الاستراتيجيات:

4/1 المقاييس

4/2 النتائج

4/3 القرارات



المهارات المطلوبة

- * مهارات فكرية
- * مهارات إنسانية
- * مهارات فنية

الإدارة التقليدية

الإدارة الاستراتيجية

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. المدير هو المسئول | 1. المدير هو العميل |
| 2. العمل الفردي | 2. العمل الجماعي |
| 3. النظرة الضيقة للأمور | 3. النظرة الشاملة للأمور |
| 4. النظرة للمصلحة الشخصية | 4. النظرة للمصلحة العامة |
| 5. النجاح فى الأجل القصير | 5. النجاح فى الأجل الطويل |
| 6. المدير رجل بوليس | 6. المدير قائد |
| 7. العميل الخارجى | 7. العميل الخارجى والداخلى |
| 8. استمرار المنظمة مرتبط بالإدارة | 8. استمرار المنظمة مرتبط بالعميل |
| 9. النزاع | 9. التعاون |
| 10. الاحتكار | 10. المنافسة |
| 11. منظمة الرجل الوحيد | 11. منظمة الجميع من خلال المشاركة والتمكين |
| 12. الإدارة بالإجراءات | 12. الإدارة بالأهداف والنتائج |
| 13. التفكير فى المألوف | 13. التفكير خارج نطاق المألوف |
| 14. الإدارة برد الفعل | 14. الإدارة خارج نطاق المألوف |
| 15. التطوير والتحسين عند حدوث مشاكل | 15. التطوير والتحسين المستمر |

16. التغيير الشامل
17. الجودة الشاملة
18. التغيير المخطط والمدروس
19. تسويق المنافع
20. Effectiveness فاعلية
HR تنمية بشرية 21.
22. مفهوم انساني

16. التغيير محدود
17. الجودة الجزئية
18. التغيير الإنفعالي
19. تسويق المنتجات
20. كفاءة Efficiency
21. شؤون الأفراد personnel
22. مفهوم رسمي



الوظائف الرئيسية

Planning
Organizing
Directing
Controlling

* التخطيط

* التنظيم

* التوجيه

* الرقابة



العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية

—

Environmental scanning

* المسح البيئي

Strategy formulation

* تكوين (تشكيل) الاستراتيجية

Strategy Implementation

* تطبيق الاستراتيجية

Evaluation & Control

* التقييم والتحكم



خصائص الرؤية المستقبلية

—

Imaginable

* تخيلية

Desirable

* مطلوبة

Feasible

* مدى الجدوى

Flexible

* مرنة

Communicable

* متصلة



أعداد الرؤية المستقبلية

—

First Draft	* مسودة أول
Role of the guiding coalition	* التوجيه الجماعي
Team work	* العمل كفريق
Process	* العملية
Time Frame	* المدد المحددة
End Product	* منتج نهائي



الإدارة الاستراتيجية

- هي الرؤية المستقبلية للمنظمة 0
- الإدارة الاستراتيجية تتم على الخطوات التالية :
- التخطيط الاستراتيجي
- الاختيار الاستراتيجي
- التطبيق الاستراتيجي



البيئة

* ظروف مؤكدة

حالة مثالية , القيمة مطلقة مؤكدة

* ظروف غير مؤكدة

يوجد بيانات والقيمة المتوقعة احتمالية

* ظروف مخاطرة

نقص البيانات والاعتماد على الخبرة السابقة



ما الفرق بين التنبؤ , التوقع , التخمين

- التنبؤ Prediction

يتم عن طريق قاعدة بيانات

- التوقع Expectation

يتم عن طريق الخبرة

- التخمين Guessing

بدون أساس



الإدارة الاستراتيجية

Vission

- الرؤية المستقبلية

إلى أين تتجه المنظمة في المستقبل خلال السنوات القادمة 0

Mission

- الرسالة

هي الغرض الاساسى الذى وجدت من أجله المنظمة 0

Objective

- الهدف

نتيجة مرغوب الوصول اليها من خلال أنشطة قابلة للقياس 0

- الاستراتيجية

هى وسيلة تحقيق الهدف

ملحوظة : يمكن تحقيق الهدف باستراتيجية أو أكثر 0

- التكتيك

هو أسلوب تنفيذ الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المختارة 0
ملحوظة : يمكن تنفيذ الاستراتيجية بتكتيك أو أكثر مثل الاعلان
عن طريق الملصقات , الصحف و الإذاعة والتلفزيون 0

- السياسة

هي مجموعة قواعد ارشادية للتنفيذ (سياسة الشركة قبول
المرجع) 0

- القواعد

هي سياسة تفصيلية (قبول المرجع خلال 30 يوما") 0

العبارات 000000؟

- * ليست لدينا السلطة اللازمة لإتخاذ القرار
- * فلان هو المسئول عن القسم أو الإدارة وتصحيح الأوضاع
مسئوليته 0
- * لماذا يصرون على معرفة ارائنا طالما أنهم لايطبقون ايا"
منها ابدأ" 0
- * إذا كان المدير لايهتم بالموضوع فهل اهتم أنا ؟
- * أن العمل يجد فى هذا المكان لمن يرفع من شأنك بسيدى
- * اياك والثقة فى هولاء الموظفين

مناخ التنفيذ

- * خلق مناخ من الثقة
- * توضيح اسباب التنفيذ وأهدافه
- * المشاركة وبناء الآراء والمقترحات
- * التركيز على الكثر رغبة للتنفيذ
- * توطيد العلاقات الاجتماعية
- * الإعراف والتقدير
- * إحرار الآخرين
- * التركيز على المشكلة وليست الشخص
- * إقامة ندوات ودورات تدريبية وورش عمل
- * حث الهمم والحماس فى المنظمة

Knowledge
Skills

اهداف التدريب

- * هدف معرفى
- * هدف مهارات

الإدارة

- * مدير يصنع الأحداث
- * مدير يتفرج على الأحداث
- * مدير يتعجب مما يحدث

لماذا الإدارة الاستراتيجية

- * توقع وإكتشاف المشكلات قبل وقوعها
- * مساعدة المديرين على الاهتمام العميق بالمنظمة التي يعملون بها
- * تنبيه المنظمة الى التغيرات الحادثة والمتوقعة لإتخاذ الاجراءات اللازمة حيالها 0
- * تحسين توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الموضوعية
- * مساعدة المديرين على تفهم أكبر لأعمالهم
- * تيسير وتحديد وإنتهاز فرص التسويق المستقبلية
- * توفير إطار موضوعي للمشكلات الادارية

* توفير إطار لمراجعة تنفيذ الخطط والرقابة على الأنشطة
* تقليص التأثيرات السلبية للظروف والتغيرات المعاكسة
* مساعدة المديرين على ربط قراراتهم الرئيسية بالأهداف
بطريقة فعالة

* زيادة فاعلية توزيع الوقت والموارد على الفرص المتاحة
* يقلص الموارد والوقت المخصص لتصحيح القرارات الخاطئة
* تساعد على ترتيب الأولويات في إطار الخطة



الملاحم العامة للإدارة الاستراتيجية

- * تستوعب التكنولوجيا الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاقة
- * تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر
- * تعمل على إختيار الأسواق بعناية
- * تسعى إلى التغيير وتستشرك المستقبل
- * تعمل على تنمية الإبداع والابتكار
- * تؤمن بالإنسان وتوظف طاقاته الفكرية
- * تتصف بالديناميكية والمرونة وسرعة التكيف

* توفر للخطة ميزة على المنافسين

* تولد مدخلا "تعاونيا" و"مترابطا" و"حماسيا" لمواجهة
المشكلات

* توفر الأساس لتوضيح المسؤوليات الفردية

* تساعد في حشد سلوك كل العاملين في المنظمة في إطار
مجهود كلي عام 0



* ترى الأمور في شمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن العمل

* تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة

* تستخدم منطوق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة

* متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة

* متنبها ويقظا وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف



الرسالة

* تعبر عن الغرض الأساسى الذى وجدت من أجله المنظمة

* تهتم بالإجابة عن أربعة أسئلة :

– لماذا وجدت المنظمة اصلا ؟

– ماهى طبيعة عملها ؟

– من هم عملائها ؟

– ماهى القيم التى تحكم عملها ؟

* يتم التعبير عنها فى شكل اسم المنظمة , شعار Slogan

رسالة أو جملة مكتوبة تظهر المنتج , السوق , التكنولوجيا

المستخدمة , الأهداف , فلسفة وقيم المنظمة 0

الهيكل التنظيمى:

- اولا: الادارة التنفيذية
- ثانيا: الادارة
- ثالثا: قوة العمل
- الادارة التنفيذية:

تشمل رئيس مجلس الادارة او اول مستوى اخر يلية

• الادارة:

الافراد اللذين يشرفون على قوة العمل (سواء بشكل مباشر او غير مباشر)

• قوة العمل:

الافراد المشاركين فى انجاز العمل اليومى



المبادئ الستة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

- 1- التركيز على العميل
- 2- التركيز على العمليات و النتائج معا
- 3- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص
- 4- حشد خبرات القوى العاملة
- 5- اتحاد القرارات بناء على الحقائق
- 6- إرجاع الأثر



القيم المطلوبة للمنظمة

أولاً: قيم متعلقة بالنمو والنجاح:

- ايجاد قيمة مضافة للمنظمة ويتحقق ذلك عن:
- الحفاظ على المركز التنافسي.
- الالتزام بالمعايير وإحاطة جميع العاملين بها.

ثانياً: قيم متعلقة بالأمانة:

- توفير بيئة عمل امنة و خالية من المخاطر ويتحقق ذلك عن طريق :
- توفير القواعد و الاجراءات الخاصة بالأمانة.
- تدريب و تعليم العاملين بها.
- متابعة القواعد الخاصة بالأمانة و الوقاية من الاحداث.

- تطبيق نظرية "الامانة اولا"
- حماية العاملين بالمنظمة والزبائن والزائرين والبيئة التي نعمل بها.

ثالثاً: قيم متعلقة بالرضا عن العمل:

- تزويد كل فرد بالمنظمة بعمل مرضى و بالفرص للتحسين و تطوير المهارات و ذلك عن طريق:
- العمل على تحقيق الاشباع الوظيفى.
- مشاوره و اشراك العاملين فى التغيير الوظيفى و ادخال التكنولوجيا.



رابعاً: قيم متعلقة بالاتصال:

- تزويد العاملين بمعلومات صحيحة و دقيقة يمكن الاعتماد عليها و تأكيد لمبدأ "اننا نستمع لأراء الاخرين" و ذلك عن طريق:
- التأكيد على ان المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال افقياً و رأسياً.
- تعليم و تدريب العاملين بالمنظمة على خططنا المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق الاهداف .
- التشجيع و الاعتراف و تقدير الافراد الذين يبرزون الاتصال الفعال.
- الامانة و إطلاع الاخرين على ما ن فكر فيه.
- الاقتناع بان هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة.
- بناء فريق عمل و العمل معاً بروح الفريق.

خامساً: قيم متعلقة بالمعايير الاخلاقية للسلوك:

- الطرق التي نحقق بها النتائج و ذلك عن طريق:
- تشجيع الامانة و الصدق.
- تشجيع الحب بين العاملين.

سادساً: قيم متعلقة بتنمية الفرد:

- الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه و التقدم الى الامام و يرجع خطوة للخلف و ذلك عن طريق:
- مسؤولية المديرين تنمية العاملين التابعين لهم.
- إطلاع العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين.
- مكافأة العاملين.



سابعاً: قيم متعلقة بالجودة:

- سياسة المنظمة تزويد الزبائن بسلع و خدمات خالية من العيوب من اول مرة فى الوقت المحدد و كل مرة و ذلك عن طريق:
- التأكد من ان كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على الجودة و كيفية تطبيقها.
- تعزيز فرق العمل و إتخاذ الاجراءات الوقائية.
- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة و الاشتراك فى حل المشاكل مع جميع العاملين بجميع الادارات.



ادوات تطبيق الجودة الشاملة

اولاً : العصف الذهني.

ثانياً : صياغة الرسالة .

ثالثاً : صياغة الرؤية.

رابعاً : عوامل النجاح الحاكمة (الاهداف).

خامساً : المعايير الاساسية.

سادساً : تحديد العملية.

سابعاً : نموذج العملية.

ثامناً : خريطة التدفق.



خصائص القادة

- المهارة
- الكفاءة
- الذكاء
- طموح
- محدد
- مقتنع بالتغيير
- إنكار الذات
- الإلهام
- مثقف
- صبور
- عطاء
- خيالي
- الإنصات
- شجاع
- متفتح
- مرن
- متطلع للمستقبل
- كفاءة في ادارة الوقت
- صاحب قرار
- ذو قدرة على الاقناع
- تفويض الاخرين
- متعاون
- متحكم في ذاته
- لدية ولاء

