

قضايا بحثية ٣

التكليف العاشر

إشراف:

د. ميار وليد

إعداد الباحث:

أحمد بن عبدالله الجنيدلي

الرقم الجامعي ٢٤٢٠٠٠٤٨٧



ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد :

في التكليف العاشر لمادة قضايا بحثية ٣

إعداد ملخص تنفيذي لأحد المشاريع البحثية الحديثة في مجال التخصص ويكون موجزا ودقيقا ويسلط الضوء على الجوانب الرئيسية للمشروع البحثي .

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

سأضع ملخص تنفيذي لمشروعي البحثي في دراسة الماجستير والذي كان بعنوان:

أثر التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة
دراسة ميدانية على موظفي المنظمات الغير ربحية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية
مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة التنفيذي
إشراف

د: طلعت بن عبد الوهاب سندي

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية - ١٤٤٣ هـ / ٢٠٢٢ م

المتغير المستقل: التمكين الإداري ، بأبعاده: تفويض السلطة/ التدريب / فرق العمل / التحفيز.

المتغير التابع: الابداع التنظيمي.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

المقدمة

في ظل التحول الوطني ورؤية (٢٠٣٠م) لم يعد الأسلوب التقليدي في إدارة المنظمات ذي أثر كبير. ويظهر دور الجهات الخيرية في عجلة التنمية ودورها المجتمعي المؤثر واهتمام الدولة -رعاها الله- في دعم المنظمات غير الربحية، والتركيز عليها في مستهدفات رؤية (٢٠٣٠م)، وذلك من خلال دعم المنظمات غير الربحية، وتمكينها في العمل التنموي الذي ينعكس إيجاباً على الفرد والمجتمع، وتعزيز أهداف التنمية المستدامة، ووضحت الالتزام والدور الذي يقوم بها القطاع غير الربحي لرفع مساهمته في الناتج المحلي من أقل (١%) إلى (٥%) من أجل الوصول إلى مليون متطوع سنوياً. وأيضاً تحفيز القطاع على تطبيق معايير الحوكمة التي تزيد من التزامها بالعمل المؤسسي والشفافية والإفصاح.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في الجهات غير الربحية في مدينة بريدة.

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

مشكلة الدراسة

لقد أصبحت الحاجة للتنظيمات الإبداعية مطلبًا ملحًا ومهمًا لكل المنظمات غير الربحية، والتي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء وجودة المخرجات وكسب رضا المستفيد، والمحافظة على استمراريتهما في بيئة تنافسية، خاصة في الوقت الحاضر، فالتحدي هو التحول إلى تنمية العنصر البشري، باعتباره هو حجر الأساس في العملية الإبداعية، وحتى تتبنى المنظمات هذا المفهوم، لا بد من تمكين العاملين وإعطائهم الثقة، وتنمية وتهيئة المناخ الإبداعي المناسب لهم وإشراكهم في القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم لترتقي المنظمة، ويشعر الموظف بالولاء والانتماء.

فالتحدي في المنظمات هو كيفية تحفيز العاملين فيها؛ لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها. **وتتمثل المشكلة في تحديد أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع التنظيمي**، وما يؤدي من أعمال ومهام، واتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة، ودون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، تجنبًا للروتين وتأخير العمل. وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور في بيئة إدارة الأعمال الحديثة وتطبيقاتها، خاصة في تفويض بعض الصلاحيات التي تمكّن العاملين من الإبداع الإداري، وإنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - التحفيز) على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

تتمثل المشكلة في تحديد أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، وما يؤدي من أعمال ومهام، واتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة، ودون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، تجنبًا للروتين وتأخير العمل.

وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور في بيئة إدارة الأعمال الحديثة وتطبيقاتها، خاصة في تفويض بعض الصلاحيات التي تمكّن العاملين من الإبداع الإداري، وإنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين.

فالتحدي في المنظمات هو كيفية تحفيز العاملين فيها؛ لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - التحفيز) على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة ؟

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - التحفيز) على الإبداع التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة. كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
 - ٢- التعرف على أثر التدريب على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
 - ٣- التعرف على أثر فرق العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
 - ٤- التعرف على أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين بحسب السؤال الرئيسي للدراسة:
المتغير المستقل: يتمثل في التمكين الإداري للعاملين مع أبعادها المؤثرة للمتغير التابع :

- تمكين السلطة.

- التدريب.

- فرق العمل.

- التحفيز.

المتغير التابع: يتمثل في الإبداع التنظيمي .

المتغيرات الديمغرافية: يتمثل في سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي – العمر.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتحديد المشكلة والفجوة البحثية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرض الرئيس الأول : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والابداع التنظيمي.
الفرض الرئيس الثاني : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة .

وينبثق من الفرض الرئيس الأول الفروض الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

وينبثق من الفرض الرئيس الثاني الفرض الفرعي التالي:

الفرض الفرعي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي – العمر) للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محورين رئيسين: الأهمية العلمية والتطبيقية:

الأهمية العلمية:

أولاً: التمكين هو مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً.

ثانياً: في كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية، وهو الإبداع التنظيمي ، والذي يُعدُّ من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، لكونه مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصةً في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.

ثالثاً: تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدِّ جزء من الفجوة البحثية في مجال الدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالتمكين والإبداع التنظيمي في المنظمات غير الربحية.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الأهمية التطبيقية:

أولاً: إن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات غير الربحية ذات العلاقة إلى التعامل مع مفهوم تمكين العاملين، وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الإبداع التنظيمي .

ثانياً: المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثالثاً: يبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية عملية التمكين التنظيمي للعاملين.

رابعاً: استقصاء أثر علاقة أبعاد تمكين العاملين في المنظمات غير الربحية على الإبداع التنظيمي ، من خلال النظر للوضع الإداري لكثير منها.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

مصطلحات الدراسة:

تمكين العاملين:

يعرف بأنه شجاعة القائد في التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في استلامها وتحمل مسؤولياتها؛ بغية تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات الصلة.

ويركز على الاهتمام بالموارد البشرية، وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛ كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات؛ ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات (حسن مروان، ٢٠١٣).

الإبداع الإداري:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. (حسن حريم، 1979)

والإبداع هو الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة، ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق أفكار أو استخدام التقنية الجديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين (حسن حريم ، 1979)

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

تفويض السلطة:

هو عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما، وإنجازها خلال فترة ما. وهو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام؛ ليضعوا أنفسهم في الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات (جواد محسن، ٢٠١٠).

فرق العمل:

هي عبارة عن جماعة من الأفراد، وكل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معًا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، ويعرف بأنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو أهداف، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

التدريب:

هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة. (أيمن المعاني وعبد الحكيم عقله، ٢٠٠٩).

التحفيز:

مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (علي الأحمرري،). ويعرف أيضاً بأنه عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية؛ بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر. (مهنا، ٢٠٤٤).

المنظمات غير الربحية:

يتم تعريف القطاع غير الربحي على أنه منظمات غير ربحية، حيث يشمل هذا القطاع الجمعيات الخيرية والتعاونية، والجمعيات التطوعية، وقد يكون شاملاً للمؤسسات الوقفية، والتي يتم إنشاؤها بهدف توفير جميع أشكال الثقافة الدينية والتعليمية والمهنية والعامة والخدمات دون أي هدف مالي مقابل هذه الخدمات، مع جمع الأموال في هذه المنظمات غير الربحية التي يقدمها الأعضاء الذين يقدمون نفس المساهمات؛ إما عن طريق جمع التبرعات أو الهدايا المادية من مختلف الأشخاص في القطاع العام أو الخاص.

(أريج الحربي، ٢٠٢٢)

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وهي بمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، ومن أجل أن تكون الدراسة مكتملة وشاملة استفاد الباحث من عدد من الدراسات الميدانية بكل ما يتعلق بموضوع تمكين العاملين وأثره على الابداع الإداري.

- (١) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية لمحمد فلاق وقدور بن نافلة.
- (٢) أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج) د/ أحمد بن صالح الهزايمة، ود/ محمد بن عمر الزعبي.
- (٣) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية، لجواد محسن راضي.
- (٤) أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران لـ خالد بن حسن بن محمد البشير والتاج محمد محمد علي حامد.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

المنهجية المقترحة

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وتحليليًا من خلال استطلاع آراء العاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

وسيتم استخدام الاستبانة الالكترونية لجمع البيانات

مجتمع وعينة الدراسة:-

مجتمع الدراسة هم منسوبو المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة في المملكة العربية السعودية.

مصادر البيانات:-

سوف يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف البحث من مصدرين وهي:

١-المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتعلقة بالجانب النظري: وذلك من خلال الحصول على البيانات من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري.

المصادر الأولية:

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة الالكترونية.

صدق وثبات أداة الدراسة:- أ) الصدق الظاهري. ب) صدق المحتوى.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

سيقوم الباحث باختيار مجتمع للدراسة واختيار عينة عشوائية وطرح أسئلة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

أسئلة المتغير المستقل : (التمكين الإداري)

- السؤال الأول : ماهي علاقة المرتبطة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي ؟
- السؤال الثاني : ماهي علاقة تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي ؟
- السؤال الثالث : ماهي علاقة التدريب كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي ؟
- السؤال الرابع : ماهي علاقة فرق العمل كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي ؟
- السؤال الخامس : ماهي علاقة التحفيز كأحد أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي ؟

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

أسئلة المتغير التابع: (الابداع التنظيمي)

- السؤال الأول: ما هو تأثير الابداع التنظيمي على التمكين الإداري ؟
- السؤال الثاني: هل يوجد دلالة إحصائية لمستوى الابداع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي – العمر) على العاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة؟
- السؤال الثالث: ما هو تأثير التمكين الإداري على الابداع التنظيمي بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة ؟
- السؤال الرابع: ما هي تأثير التغيرات الديموغرافية على الابداع التنظيمي؟
- السؤال الخامس: هل الابداع التنظيمي ذو أهمية في العمليات الإدارية ؟

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

المراجع :

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي ابن منظور الانصاري؛ لسان العرب ١٤١٤-الناشر دار صادر-بيروت .
- أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان ، الأردن ، ٢٠١١.
- أبوهتله، خالد سعيد. ٢٠٠٩ أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جواد محسن راضي ٢٠١٠ م: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- الخطيب، أحمد، وآخرون. ٢٠٠٩ (الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة). العالمي، عمان الأردن.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

وهذا ملخص آخر لمشروع بحث في التدوير الوظيفي ..

عنوان المشروع:

"تأثير التدوير الوظيفي على رضا الموظفين وأدائهم في المنظمات"

المقدمة:

يهدف المشروع إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على رضا الموظفين وأدائهم في المنظمات، وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح التدوير الوظيفي.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الأهداف:

١. تحليل تأثير التدوير الوظيفي على رضا الموظفين.
٢. دراسة تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين.
٣. تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التدوير الوظيفي.

المنهجية:

١. جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفين في منظمات مختلفة.
٢. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

النتائج المتوقعة:

١. التدوير الوظيفي يزيد من رضا الموظفين.
٢. التدوير الوظيفي يحسن أداء الموظفين.
٣. العوامل التي تؤثر على نجاح التدوير الوظيفي تشمل الدعم الإداري والتدريب والتطوير.

التوصيات:

١. تطبيق التدوير الوظيفي كأداة لتحسين رضا الموظفين وأدائهم.
٢. توفير الدعم الإداري والتدريب والتطوير للموظفين.
٣. تقييم تأثير التدوير الوظيفي بشكل دوري.

ملخص تنفيذي لمشروع بحثي

الفوائد:

١. تحسين رضا الموظفين وأدائهم.
٢. تعزيز التنمية الوظيفية للموظفين.
٣. تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

هذا الملخص يوفر نظرة عامة على مشروع البحث في التدوير الوظيفي، ويمكن استخدامه كمرجع لبدء مشروع بحثي.

تم بحمد لله ..



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

