

ريادة الأعمال والابتكار

Entrepreneurship and Innovation

Prepared by Dr. Rehab Elshafie

Lecture 7



المحاضرة السابعة

7



أدوار القيادة في تعزيز ثقافة
الإبداع والابتكار



01



القيادة والقائد المبدع، والقيادة

02



القيادة الإبداعية، ومعايير اختيار القادة،

03



القيادة الإبداعية، الإبداع القيادي، ومهارات القائد المبدع

04



مقومات القائد الإبداعي،

05



مراحل الإبداع، وطرق تنمية التفكير الإبداعي

06



معوقات الإبداع القيادي، دور القائد في تعزيز الإبداع، والنتائج المتوقعة من القيادة الإبداعية

01 القيادة

02 القيادة الإبداعية

03 الإبداع القيادي

04 مقومات

05 مراحل

06 معوقات ونتائج

أدوار القادة في تعزيز الإبداع والابتكار والاستمرارية

رحلة نحو فهم القيادة الإبداعية وأثرها في بناء مؤسسات
متميزة ومستدامة



مقدمة

تشهد المؤسسات تحولات متسارعة فرضتها التغيرات التقنية والتنافسية، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بتطوير القيادات واكتشاف المواهب مبكرًا. ولم تعد القيادة تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت تركز على تحفيز الإبداع، ودعم الابتكار، والاستجابة للتغيرات.

الموارد البشرية المبدعة هي حجر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية –ونجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية القيادة في تعزيز الإبداع والابتكار.



لماذا يُعد الحديث عن القيادة والقائد المبدع أمرًا مهمًا؟



القيادة وسيلة أساسية لتحقيق التنمية ومواكبة التغيرات .
فالقائد الفعّال يسهم في تحفيز الإبداع، وتوجيه الطاقات،
وتحقيق الأهداف بكفاءة.

→ حل المشكلات

ابتكار حلول فعالة للتعامل مع
التحديات والمواقف المعقدة.

→ الاندماج الاستراتيجي

تحقيق التوافق المؤسسي بين
الأفراد، والرؤية، والأهداف.

→ تنمية القدرات

تطوير المهارات والخبرات وتعزيز الثقة والتعاون
بين الأفراد.

أسباب الحاجة إلى القيادة الإبداعية

في المؤسسات التعليمية

تنمية القدرات الذاتية



بناء الثقة بالنفس، وتنمية المبادرة، وتمكين العاملين من مواجهة التحديات بفاعلية.

تعزيز القدرة التنافسية



تحسين جودة الخدمات وتطويرها باستمرار، بما يساعد المؤسسة على التميز ومواكبة التغيرات.

بيئة محفزة للإبداع



تهيئة مناخ تعليمي داعم للتجريب والتطوير، ويشجع على التفكير الجديد والاستدامة المؤسسية.

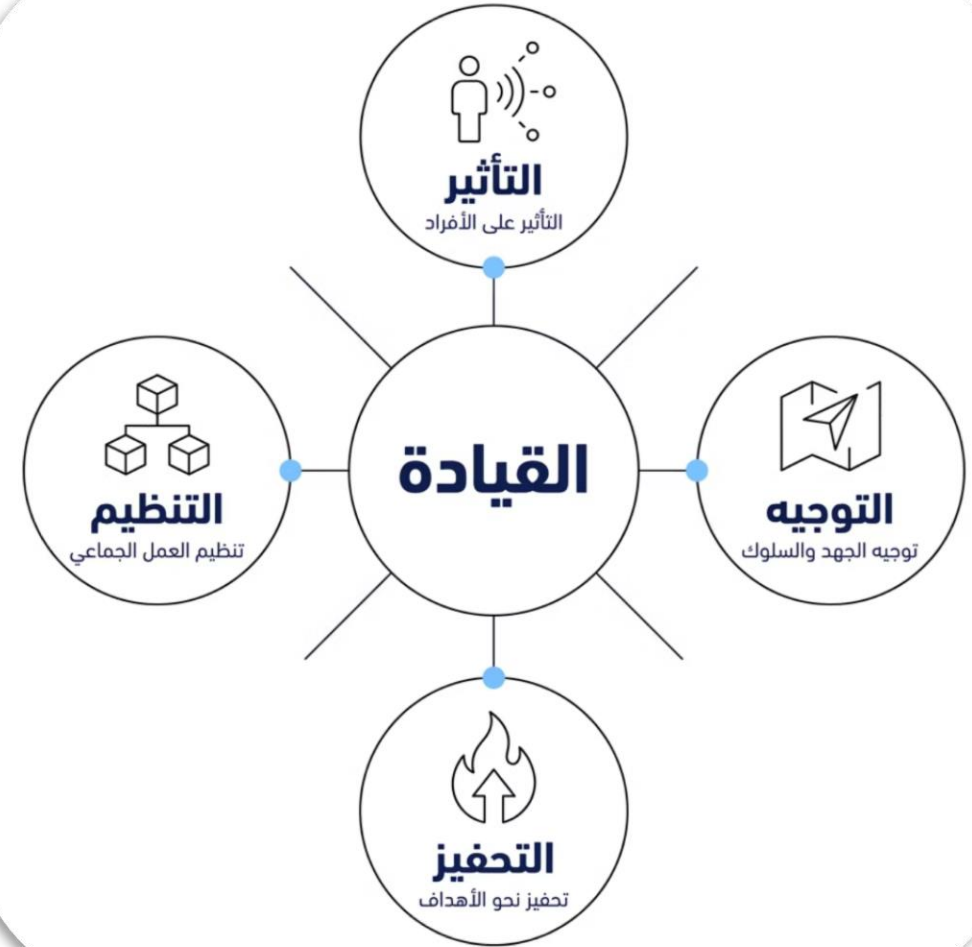
تحقيق الذات والإنجاز



رفع دافعية العاملين نحو الأداء المتميز، وتعزيز شعورهم بالنجاح والانتماء للمؤسسة.

تُعرّف القيادة بأنها عملية تأثير وتوجيه يمارسها القائد على الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، تشمل تنظيم الجهود وتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز.

القيادة هي القدرة على التأثير الفعّال في أداء العاملين، وتنظيم جهودهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.



"كل قائد مدير... وليس كل مدير قائد"

القائد والقيادة

- يؤثر ويحفّز الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة
- يركز على الابتكار وبناء العلاقات والتغيير
- يوجّه المستقبل ويصنع الرؤية الاستراتيجية

المدير والإدارة

- ينظّم الموارد والعمليات لتحقيق الأهداف بكفاءة
- يركز على التخطيط والتنظيم والرقابة
- يحافظ على الاستقرار ويضمن تحقيق الكفاءة

نجاح المؤسسة يتحقق من التكامل بين القيادة والإدارة معًا.



معايير اختيار القادة:

القوة – الكفاءة المهنية

وتشمل الخبرة، والمهارات، والقدرة على الإنجاز، وحسن التنفيذ واتخاذ القرار في الوقت المناسب.



الأمانة – الكفاءة الأخلاقية

وتشمل الإخلاص، والنزاهة، وتحمل المسؤولية، ومراعاة الحقوق والالتزام بالقيم المؤسسية.

نجاح القائد لا يتحقق بالكفاءة وحدها أو بالقيم وحدها، بل بالتوازن بين القوة والأمانة في الأداء والسلوك.

فنون القيادة في تعزيز الإبداع والابتكار:



التحفيز والمكافأة

تعزيز دافعية العاملين نحو الابتكار، وتقدير المبادرات والإنجازات المتميزة.



التأثير والإقناع

تبني الأفكار الجديدة، وحشد الدعم اللازم لتنفيذ التغيير.



الاتصال الفعال

تبادل الأفكار بوضوح وشفافية، وتشجيع الحوار الذي يدعم التعبير الإبداعي.



التمكين والعمل الجماعي

بناء بيئة تشاركية قائمة على الثقة، تُسهم في توليد أفكار مبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات.



حل المشكلات

استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات، والوصول إلى حلول عملية وغير تقليدية.

المجالات الأساسية للإبداع الوظيفي:

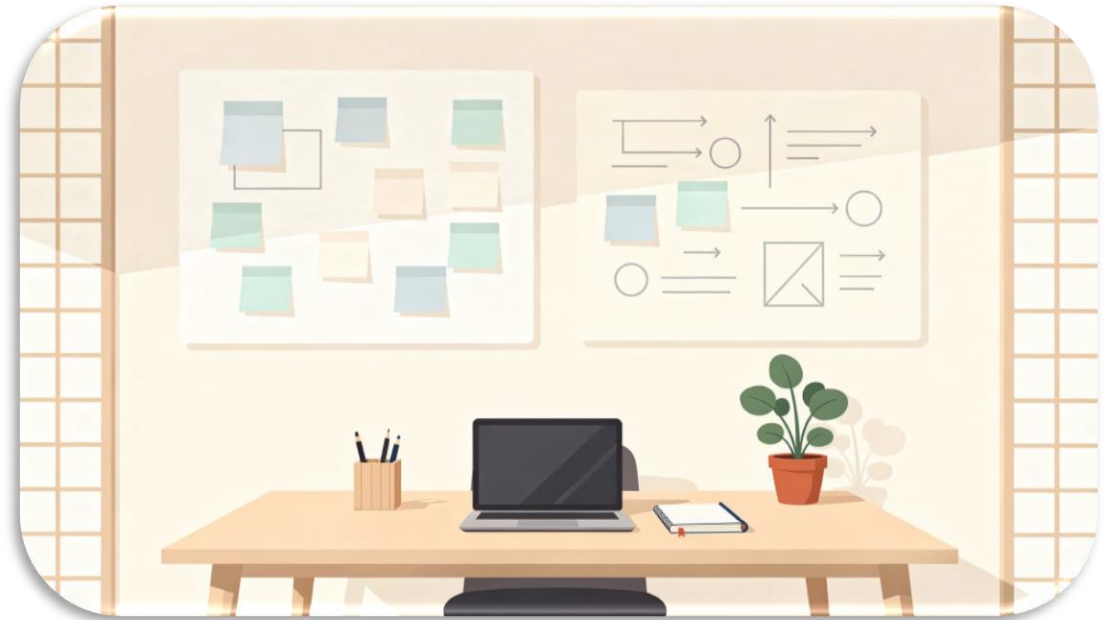
يتجلى الإبداع داخل المؤسسات في عدة مجالات رئيسية،
ويؤدي القائد دورًا محوريًا في تفعيلها:

تفعيل سياسات جديدة
تطوير الإجراءات لتحسين الأداء المؤسسي

إيجاد خدمات ومنتجات جديدة
ابتكار خدمات تلبي احتياجات المستخدمين

أساليب عمل مبتكرة
تبني التقنيات الحديثة ورفع الكفاءة

هياكل تنظيمية حديثة
إعادة تنظيم العمل لتعزيز المرونة والتعاون



أهمية الإبداع

الإبداع يُحدث نقلة نوعية في المؤسسات – من النمط التقليدي إلى نظام مرن ومبتكر:



(1) حل المشكلات
حلول تقليدية



(2) المنافسة
ضعف التميز



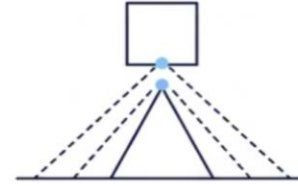
(3) المنتجات والخدمات
خدمات محدودة



(4) التواصل
ضعف التنسيق



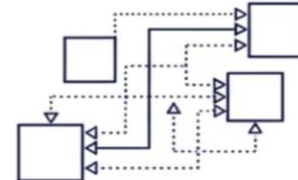
(1) حل المشكلات
حلول مبتكرة فعّالة



(2) المنافسة
ميزة تنافسية



(3) المنتجات والخدمات
خدمات جديدة متطورة



(4) التواصل
تعاون فعّال

استثمار الفرص

الانتقال من صعوبة التكيف → إلى القدرة على استغلال الفرص الجديدة بسرعة ووعي.

السياسات والإجراءات

الانتقال من أنظمة تقليدية → إلى سياسات مرنة تدعم الإبداع والتطوير المستمر

أساليب العمل

التحول من طرق تقليدية → إلى أساليب حديثة وتقنيات متطورة أكثر كفاءة ومرنة

الهيكل التنظيمي

التحول من الجمود التنظيمي → إلى هياكل أكثر مرونة تدعم الابتكار والتعاون

يسهم الإبداع في تحويل المؤسسة من نمط تقليدي محدود إلى نظام أكثر مرونة وقدرة على التنافس والتطوير المستمر.



القيادة الإبداعية:

نمط قيادي يركز على تحقيق أعلى مستويات الجودة من خلال توظيف المهارات الإبداعية وتبني أهداف استشرافية.

دور القائد المبدع

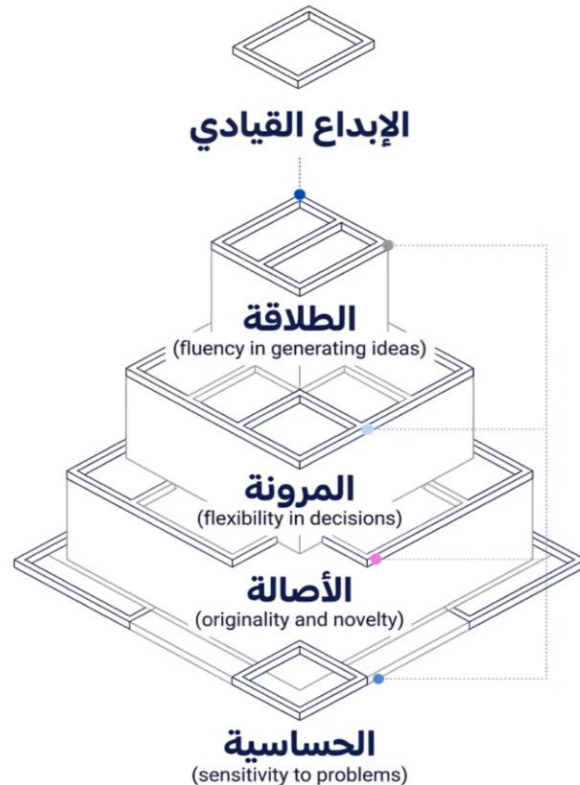
- تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي
- تشجيع طرح الأفكار الجديدة
- بناء بيئة عمل داعمة للابتكار

خصائص القيادة الإبداعية

- الحساسية للمشكلات والتحديات
- القدرة على التغيير والتجديد
- استخدام أساليب غير تقليدية
- التفاعل مع متغيرات البيئة

الإبداع القيادي

عناصر الإبداع القيادي



الإبداع القيادي هو قدرة القائد على توليد أفكار جديدة، وتبني حلول غير تقليدية، وتوجيه المؤسسة نحو التطوير المستمر في الأداء والقرارات والممارسات.

أثره في المؤسسة

تعزيز القدرة التنافسية عبر دعم التميز والابتكار

تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير أساليب العمل

تسريع اتخاذ القرارات بمرونة وفعالية أكبر

دعم التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الحديثة

مهارات القائد المبدع:

"لا يمكن للقائد أن يكون مبدعًا دون امتلاك مجموعة متكاملة من المهارات التي تساعد على التعامل مع العمل والأفراد والتحديات بشكل متوازن".

مهارات إدراكية



تتعلق بالتفكير الاستراتيجي
والتحليل

مهارات إنسانية



تتعلق بالتعامل الفعّال مع
الأفراد

مهارات فنية



تتعلق بطبيعة العمل والكفاءة
المهنية

المهارات الفنية



تشير المهارات الفنية إلى قدرة القائد على استخدام المعرفة المتخصصة والأدوات المهنية في أداء العمل بكفاءة، بما يساعده على فهم تفاصيل المهام واتخاذ قرارات دقيقة.

أهميتها للقائد:

- تساعده على فهم تفاصيل العمل بصورة أعمق.
- تمكّنه من متابعة الأداء وتقويمه بموضوعية.
- تسهم في اتخاذ قرارات عملية دقيقة مبنية على معرفة واضحة.

تشمل المهارات الفنية:

- فهم طبيعة العمل والإجراءات
- استخدام التقنيات الحديثة
- تحسين الأداء التشغيلي

تُعد المهارات الإنسانية من أهم مهارات القيادة، حيث ترتبط بقدرة القائد على التعامل الفعّال مع الأفراد داخل المؤسسة.

أهميتها للقائد:

- تساعد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- تسهم في رفع الروح المعنوية والدافعية.
- تهيئ بيئة مناسبة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.



تشمل المهارات الإنسانية:

- بناء علاقات إيجابية
- التواصل الفعّال
- تحفيز العاملين

المهارات الإدارية



تشير المهارات الإدارية إلى قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي وفهم الصورة الكلية للمؤسسة، بما يساعده على الربط بين الواقع الحالي والأهداف المستقبلية.

أهميتها للقائد:

- تساعده على رؤية ما وراء التفاصيل وربط الأجزاء ببعضها.
- تمكّنه من توجيه المؤسسة نحو التطوير والابتكار.
- تسهم في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

تشمل المهارات الإدارية:

- تحليل المشكلات المعقدة
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التخطيط للمستقبل



الحساسية للمشكلات

اكتشاف التحديات مبكرًا قبل تفاقمها



الطلاقة الفكرية

إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير



المرونة

التكيف مع التغيرات وتعديل الأساليب



الأصالة

تقديم أفكار جديدة وغير تقليدية

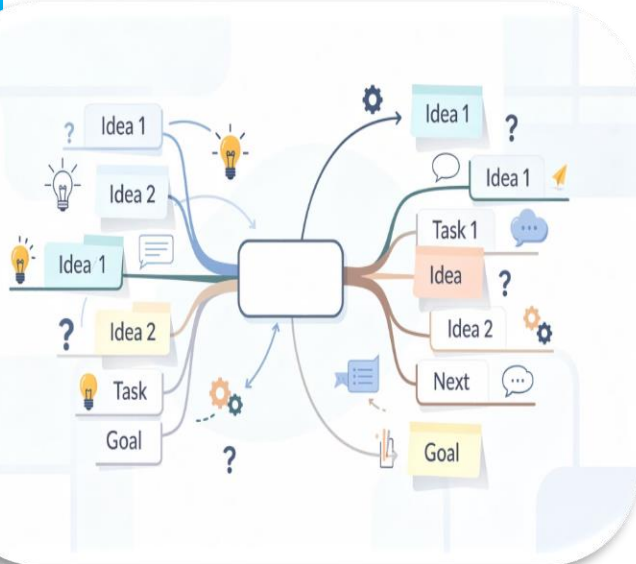


الطلاقة الفكرية

تشير الطلاقة الفكرية إلى قدرة القائد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول في وقت قصير.

- تنوع الأفكار وتعددتها
- سرعة التفكير والاستجابة
- تقديم بدائل متعددة لكل مشكلة

"كلما زادت قدرة القائد
على توليد الأفكار، زادت
فرصه في الوصول إلى
حلول مبتكرة".

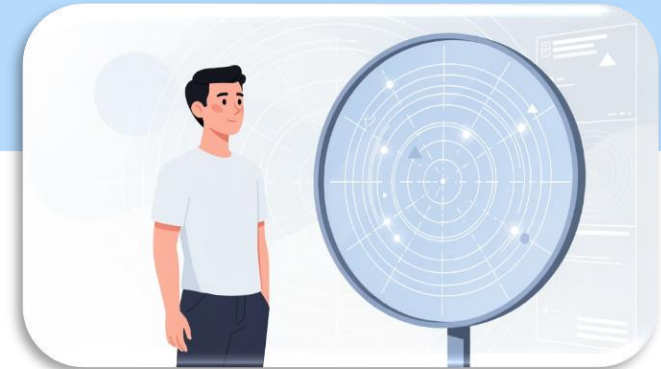


الحساسية للمشكلات

تمثل الحساسية للمشكلات قدرة القائد على إدراك التحديات قبل تفاقمها، وعدم تجاهل المؤشرات الأولية للآزمات.

- ملاحظة التغيرات في البيئة
- اكتشاف المشكلات في مراحلها الأولى
- توقع المخاطر المحتملة واستباقها

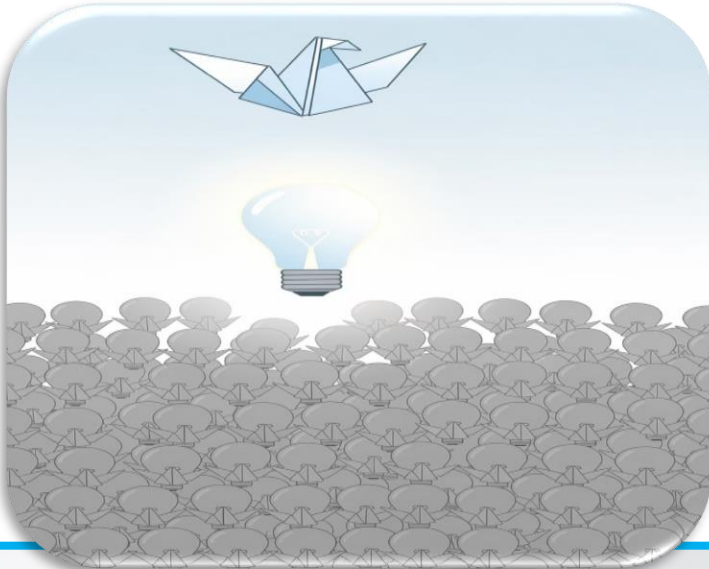
هذه المهارة تمنح القائد ميزة استباقية في التعامل مع التحديات قبل أن تصبح آزمات.



الأصالة

تشير الأصالة إلى قدرة القائد على إنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية – جوهر القيادة الإبداعية الحقيقية.

- الابتكار في الحلول، وتجاوز الأساليب المعتادة.
- التفكير خارج الصندوق، والنظر للمشكلة من زوايا متعددة.
- التميز والاستثنائية، وبناء هوية قيادية فريدة.



المرونة

تعني المرونة قدرة القائد على التكيف مع التغيرات وتعديل أساليبه وفقًا للظروف والمستجدات.

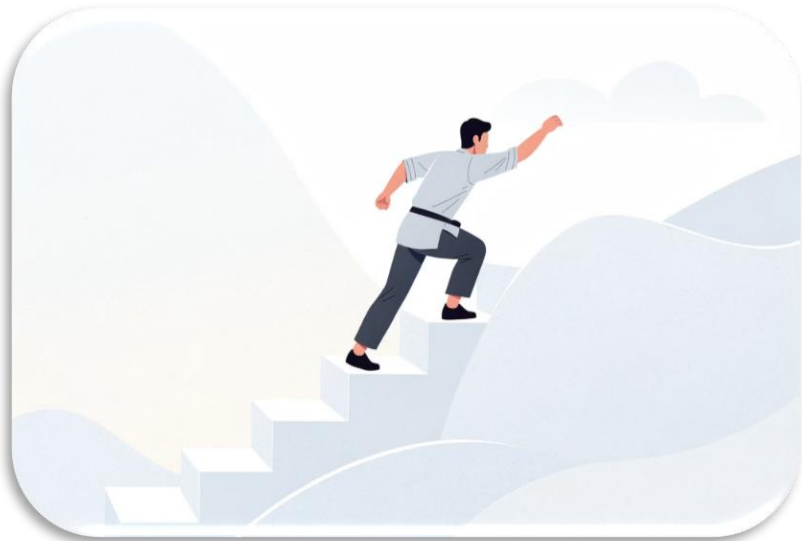
- تقبل الأفكار الجديدة باستمرار
- تغيير الخطط عند الحاجة دون تردد
- التكيف مع الأزمات بشكل سريع

"القائد المرن لا يتمسك بأسلوب واحد، بل يغير طريقته بما يتناسب مع الموقف."



مهارات تدفع القائد للنجاح

هناك مجموعة من المهارات التي تعزز نجاح القائد في بيئة العمل الإبداعي وتجعله أكثر تأثيرًا:



→ حب الاستطلاع

اكتشاف الجديد وطرح الأسئلة باستمرار

→ الاستقلالية في التفكير

اتخاذ مواقف مستقلة ومبنية على القناعة

→ المبادرة

اتخاذ القرار والتصرف دون انتظار

→ حل المشكلات

التعامل مع التحديات بفاعلية وإبداع

كيف تحدث عملية الإبداع القيادي؟

الإبداع القيادي ليس حدثًا عشوائيًا، بل عملية منهجية تمر بمراحل متكاملة تحوّل الأفكار إلى نتائج واقعية.



كل مرحلة تبني على ما قبلها، والإبداع الحقيقي يكتمل فقط عند إتمام رحلة التطبيق والتكوين.

مرحلة التحليل:

في هذه المرحلة يتم دراسة الأفكار وتحليلها لاختيار الأنسب والأكثر جدوى وفاعلية.

- تقييم البدائل المتاحة
- دراسة الجدوى والمخاطر
- اختيار الحلول الأمثل

"التحليل هو المرحلة التي تتحول فيها الأفكار إلى قرارات واضحة."



مرحلة الاستكشاف:

تُعد هذه المرحلة البداية الحقيقية للإبداع، حيث يتم البحث عن الأفكار والفرص الجديدة من خلال الفضول الفكري والمراقبة الدقيقة.

- جمع المعلومات من مصادر متنوعة
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- تحديد الفرص والاحتياجات الكامنة

"في هذه المرحلة يبدأ القائد في طرح الأسئلة واكتشاف الفرص الكامنة."



مرحلة التكوين:

تمثل هذه المرحلة تثبيت الابتكار وضمان استمراريته داخل المؤسسة ليصبح ثقافة راسخة.

- تحسين النتائج باستمرار
- تطوير الأداء المؤسسي
- ضمان الاستدامة والاستمرارية

"الإبداع الحقيقي هو الذي يستمر ويُحدث تأثيرًا طويل المدى."



مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي – الاختبار الحقيقي للإبداع.

- تنفيذ الحلول، ووضع الأفكار موضع التنفيذ الفعلي.
- اختبار النماذج والبروتوتايب.
- تطوير الأداء، و تحسين النتائج بناءً على التغذية الراجعة



طرق تنمية التفكير الإبداعي

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القادة من خلال أساليب منظمة تعزز قدرتهم على الابتكار، و الإبداع
فهي مهارة يمكن تطويرها وليست فطرية فقط.

التفكير المتشعب

الأنشطة العلمية المفتوحة

العصف الذهني

الألعاب التعليمية

التعلم بالاكشاف

تمثيل الأدوار

العصف الذهني

يُعتبر العصف الذهني من أهم تقنيات توليد الأفكار، حيث يتم تشجيع المشاركين على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار دون نقد أو تقييم مبكر.

- زيادة عدد الأفكار.
- تعزيز التفكير الجماعي.
- تشجيع المشاركة الكاملة.

"العصف الذهني يحرر التفكير من القيود، ويُنتج أفكارًا غير متوقعة."



الأنشطة العلمية المفتوحة

تُعد الأنشطة المفتوحة من أفضل الوسائل لتنمية التفكير الإبداعي، حيث تمنح الأفراد حرية التفكير والاستكشاف دون قيود مسبقة.

- طرح مشكلات مفتوحة بلا إجابة واحدة
- تشجيع البحث والاستقصاء الذاتي
- التعلم القائم على التجربة والاكتشاف

"عندما نمّح الأفراد حرية التفكير، فإننا نفتح الباب أمام الإبداع الحقيقي."



التفكير المتشعب

هو القدرة على توليد أفكار متعددة ومتنوعة حول مشكلة معينة، بدلاً من البحث عن حل واحد فقط.

- طرح أسئلة متنوعة ومتعددة
- النظر للمشكلة من زوايا مختلفة
- الابتعاد عن قيود الحل الواحد

"التفكير المتشعب يفتح أمام القائد خيارات متعددة بدلاً من حل واحد محدود."



التعلم بالاكتشاف

يعتمد هذا الأسلوب على إشراك المتعلمين في اكتشاف المعرفة بأنفسهم بدلاً من تلقيها جاهزة.

- طرح أسئلة مفتوحة تحفز التفكير
- البحث والتحليل الذاتي
- الوصول إلى النتائج بالتجربة

"التعلم الحقيقي لا يأتي من التلقين، بل من الاكتشاف والتجربة."



تمثيل الأدوار

يعتمد على وضع الأفراد في مواقف افتراضية لمحاكاة الواقع، مما يجعلهم يعيشون التجربة ويتعلمون من خلالها.

- تنمية مهارات التفكير التطبيقي
- تحسين آليات اتخاذ القرار
- تعزيز التفاعل والتواصل

"تمثيل الأدوار يجعل القائد يعيش التجربة، وليس فقط يتعلمها."



الألعاب التعليمية

تُستخدم الألعاب كوسيلة فعالة لتنمية التفكير الإبداعي من خلال التفاعل والمشاركة الممتعة.

- تنمية المهارات بطريقة تفاعلية
- تعزيز التعلم بالاستمتاع
- زيادة الدافعية والمشاركة

"عندما يصبح التعلم ممتعًا، يصبح الإبداع أسهل وأسرع."



معوقات الإبداع القيادي

رغم أهمية الإبداع، إلا أن هناك معوقات تحد من ممارسته داخل المؤسسات. التعرف على المعوقات هو أول خطوة لتجاوزها.



معوقات نفسية

العوامل الفردية التي تؤثر على التفكير



معوقات تنظيمية

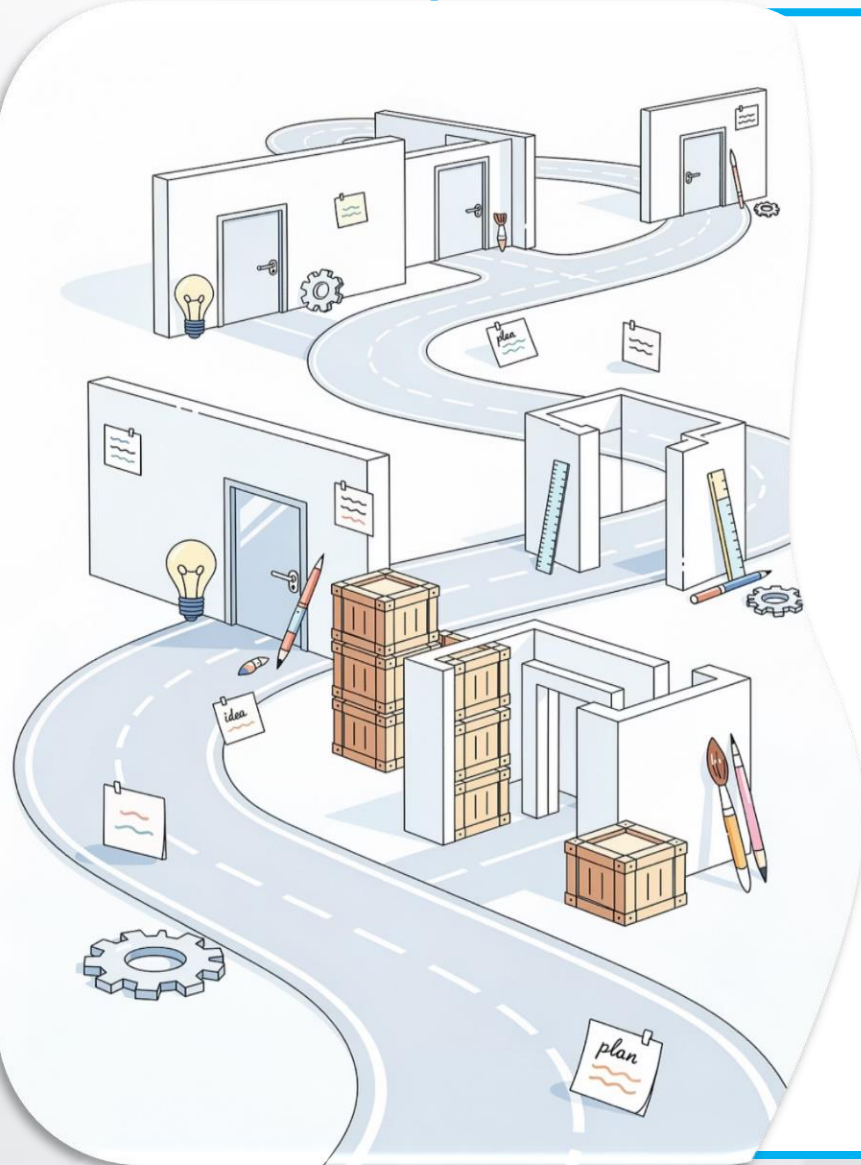
هيكل المؤسسة ونظامها الإداري



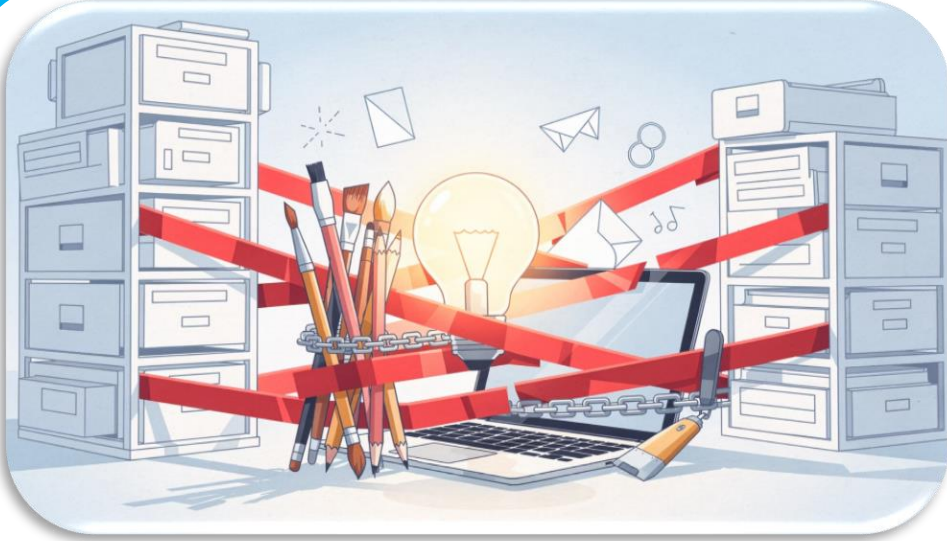
معوقات إدارية

أساليب القيادة التقليدية الجامدة

"الإبداع لا يتوقف بسبب غياب الأفكار، بل بسبب وجود عوائق تمنع ظهورها".



المعوقات التنظيمية



ترتبط المعوقات التنظيمية بهيكل المؤسسة ونظامها الإداري، وقد تؤدي إلى إضعاف بيئة الإبداع عندما تحدّ من المرونة وتؤخر اتخاذ القرار. "كلما زادت القيود التنظيمية، قلّت فرص الإبداع".

أثرها على المؤسسة:

- إبطاء تنفيذ المبادرات الجديدة.
- تقليل دافعية العاملين نحو الإبداع.
- إضعاف التعاون والمرونة التنظيمية

غموض الأدوار والمسؤوليات

تداخل المهام وضعف التنسيق بين
الأفراد والوحدات

من أبرز المعوقات التنظيمية

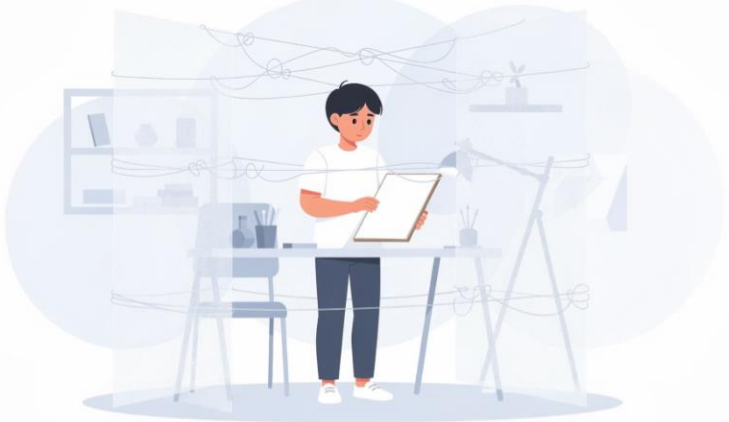
ضعف التخطيط الاستراتيجي

غياب الرؤية المستقبلية الواضحة يحد
من فرص التطوير والابتكار

البيروقراطية المفرطة

إجراءات طويلة تعيق الأفكار الجديدة

المعوقات النفسية



ترتبط المعوقات النفسية بالعوامل الفردية والانفعالية التي تؤثر في التفكير الإبداعي، وتحّد من جرأة القائد على المبادرة وتجريب الأفكار الجديدة.
"أكبر عدو للإبداع هو الخوف."

أثرها على المؤسسة:

- تقليل الجرأة في اتخاذ المبادرات.
- إضعاف القدرة على التفكير الابتكاري.
- تأخير تبني الحلول الجديدة والتطوير المؤسسي

مقاومة التغيير
التمسك بالمألوف رغم قصوره

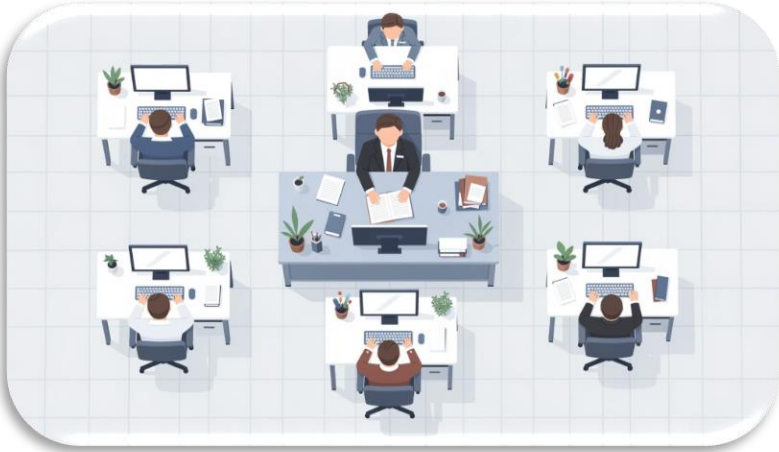
من أبرز المعوقات النفسية

الخوف من الفشل
التردد في تجربة الأفكار الجديدة

ضعف الثقة بالنفس
الشك في القدرات الإبداعية الذاتية

المعوقات الإدارية

ترتبط المعوقات الإدارية بأساليب القيادة والممارسات الإدارية التقليدية التي تحدّ من حرية التفكير والمبادرة، وتقلل من دافعية العاملين نحو الإبداع. "القيادة التقليدية تقتل الإبداع حتى لو كانت الموارد متوفرة."



أثرها على المؤسسة:

- انخفاض دافعية العاملين نحو الابتكار.
- بطء تطوير العمل والإجراءات.
- تراجع روح المبادرة والتجديد.

عدم تشجيع المبادرات
إهمال الأفكار الجديدة وعدم تقديرها

من أبرز المعوقات الإدارية

المركزية في القرار
تركّز السلطة في يد الإدارة العليا

ضعف المشاركة
إقصاء العاملين من عمليات التخطيط

كيف يتغلب القائد على المعوقات؟

أهم الأساليب التي يعتمد عليها:



يستطيع القائد تجاوز المعوقات المرتبطة بالإبداع عندما يتحول من مجرد مدير للمهام إلى صانع لبيئة داعمة للابتكار، من خلال ممارسات واضحة ومستدامة.
"القائد هو من يصنع بيئة الإبداع أو يقتلها".

الأثر المتوقع:

- زيادة دافعية العاملين
- رفع مستوى المبادرة والابتكار
- تحويل المعوقات إلى فرص للتطوير

التغيير الحقيقي يبدأ من القائد –عندما يؤمن بالإبداع ويجسّده في سلوكه اليومي.

دور القائد في تعزيز الإبداع

- يلعب القائد دورًا محوريًا في نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة –
الإبداع لا يحدث بالصدفة، بل بقيادة واعية تدعمه.



تحفيز العاملين

إشغال الدافعية الداخلية نحو التميز



دعم الأفكار الجديدة

الاستماع والتشجيع وعدم الرفض المبكر



بيئة آمنة للتجربة

تقبل الخطأ كجزء من مسيرة التعلم



النتائج المتوقعة من القيادة الإبداعية:

تسهم القيادة الإبداعية في إحداث أثر واضح داخل المؤسسة، لأنها تربط بين تحفيز الأفراد، وتطوير الأداء، وتوجيه الجهود نحو الابتكار.



تعزيز التنافسية

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تمكّن المؤسسة من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.



تحقيق التميز

بناء مؤسسة قادرة على الابتكار، تمتلك رؤية واضحة وتقدّم قيمة مضافة في بيئة العمل.



تحسين الأداء

رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية المؤسسية، من خلال تطوير أساليب العمل وتحسين جودة المخرجات.

"المؤسسات التي تقود بالإبداع، هي التي تقود المستقبل".

أثر إضافي يمكن إبرازه

- زيادة دافعية العاملين نحو المبادرة
- تحسين جودة القرارات المؤسسية
- دعم ثقافة التطوير المستمر

تمثل القيادة الإبداعية عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الحديثة، لأنها لا تقتصر على إدارة العمل، بل تمتد إلى تطوير الأداء، وتعزيز الابتكار، وبناء القدرة على مواجهة التحديات في بيئات سريعة التغير.

القائد الإبداعي:

يقود التغيير

لا ينتظره بل يصنعه ويوجّهه

يفكر بطريقة مختلفة

يرى الفرص حيث يرى غيره عقبات

يصنع المستقبل

يحوّل الرؤية إلى واقع ملموس

"في عالم سريع التغير، لا يكفي أن تكون قائدًا... بل يجب أن تكون قائدًا مبدعًا".

إن الاستثمار في القيادة الإبداعية هو استثمار في مستقبل المؤسسة، وفي قدرتها على التميز والاستدامة والتجديد.





Thank You