

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations (part two)

Lecture 7



القيم الإدارية وأخلاقيات العمل القيادي

تطور القيم الإدارية ووظائفها

- مراحل تطور القيم الإدارية
- مصادر القيم الإدارية
- وظائف القيم الإدارية

ماهية القيم الإدارية وأخلاقيات القيادة

- القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة
- تعريف الأخلاق والقيم الإدارية
- مكونات القيم الإدارية

علاقة القيم بالسلوك ومبادئ القيادة الأخلاقية

- علاقة القيم بالسلوك
- مبادئ القيادة الأخلاقية

خصائص القيم الإدارية وقياسها

- خصائص القيم الإدارية
- تصنيف القيم الإدارية
- أساليب قياس القيم الإدارية

Chapter
7

القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات



محتويات المحاضرة

Chapter 7

- ❖ القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ❖ المقصود بوظيفة حل المشكلات الإدارية.
- ❖ مفهوم اتخاذ القرار.
- ❖ الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
- ❖ المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات.
- ❖ خطوات اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ أنواع القرارات الإدارية.
- ❖ القرار الرشيد.
- ❖ إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها.
- ❖ الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية.
- ❖ ملخص المحاضرة.

Chapter
7

مفاهيم أساسية في
القيادة وحل المشكلات
واتخاذ القرارات



عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أثقل وأصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً، لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب. والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير ولأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين وراءنا الأمور الأهم معلقة دون حل.

وعلينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة وفي نفس الوقت يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، فإن التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى الأخطاء ويقوض الكثير من أهدافنا. ولذلك علينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه. ولأن مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة، ويظهر ذلك من خلال:

أولاً:

القرارات الصحيحة لا
تدريج من الارتجال أو
التسرع.. بل لابد لها من
صبر، ومعرفة وحكمة
وتعقل.

ثالثاً:

ينبغي أن نتحرى النتائج
بعيداً من مفعول وحش
لنتأكد من فعالية
القرارات والآثار الناجمة
عنها.

ثانياً:

عندما نتخذ قراراً يتوجب
علينا أن نطلع الآذرين
عليه أيضاً قبل الحسم
وبعد هذه خطوة في
القرارات التي تتعلق
بهم شخصياً أو نوعياً.





إن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم وهي شغل القائد الشاغل، ومدور أساسي من مداور نشاطاته، وهي عملية مستمرة وضرورية لنجاح القائد، ومعلم رئيسي يفرق بين القائد الفاشل والقائد الناجح ومعيار يميزه كقائد فعال عن القائد غير الفعال.

وعملية اتخاذ القرارات ترتبط دائماً بدل المشكلات الإدارية لذلك فإن نجاح القائد يعتمد على قدرته في تحديد أسباب المشكلة، وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة، بغية التخلص من أسبابها.

إن الربط المحكم بين حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات هي عملية ربط منطقي، لأن حل المشكلات من حيث المفهوم هو أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات إذ أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارية،
ولذا من الضروري أن نميز بين بعض المصطلحات المستخدمة في هذا الموضوع وهي:

أولاً: المشكلة

ثانياً: اتخاذ القرار

ثالثاً: حل المشكلة

أولاً: المشكلة

ينظر المرء دائماً للمشكلة على أنها أمر سلبي، فلذلك تعتبر قضية ينطوي عنها الشك وعدم التأكد، وعلى الرغم من هذه النظرة التقليدية للمشكلة إلا أنه قد ينطوي عنها جوانب إيجابية أيضاً، لذلك يمكن النظر لها على أنها شيء إيجابي في حالة أنها تمثل فرصة للإبداع والتطوير والتحديث وتعديل الظروف غير الجيدة إلى ظروف أفضل، كما يمكن النظر للمشكلة على أنها فرصة لتصحيح العجز، وإحلال مكانه الكفاءة والقدرة على العمل.

وباختصار نقول أن المشكلة عبارة عن: سؤال أو قضية يحوم حولها شك وعدم ارتياح يراد التدرر منها، أو هي سؤال مطروح للحل والنقاش بهدف التوصل إلى حلول إبداعية لها.

ثانياً: اتخاذ القرار

هو عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام القائد بقصد حل المشكلة، إذا فعملية اتخاذ القرار فهي ببساطة عملية تحديد اختيار بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

وسيكون له تفصيل علمي لاحقاً في هذه المحاضرة.

ثالثاً: حل المشكلة

وهو مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحليل الظروف ودراساتها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ لحل المشكلة. إذ أن عملية اتخاذ القرارات هي عبارة عن خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية شاملة ومتكاملة وهي عملية حل المشكلات.

مما تقدم نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا مرحلة من مراحل حل المشكلة الإدارية لذلك سوف نتناول موضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال معالجة موضوع حل المشكلات.

المقصود بوظيفة حل المشكلات الإدارية

Chapter

7

المشكلة الإدارية هي عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض ويسبب دالات الشعور بعدم الارتياح لدى القائد، لأن هذه المشكلة قد يترتب عنها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو مشاكل إنسانية تمس العاملين... الخ.

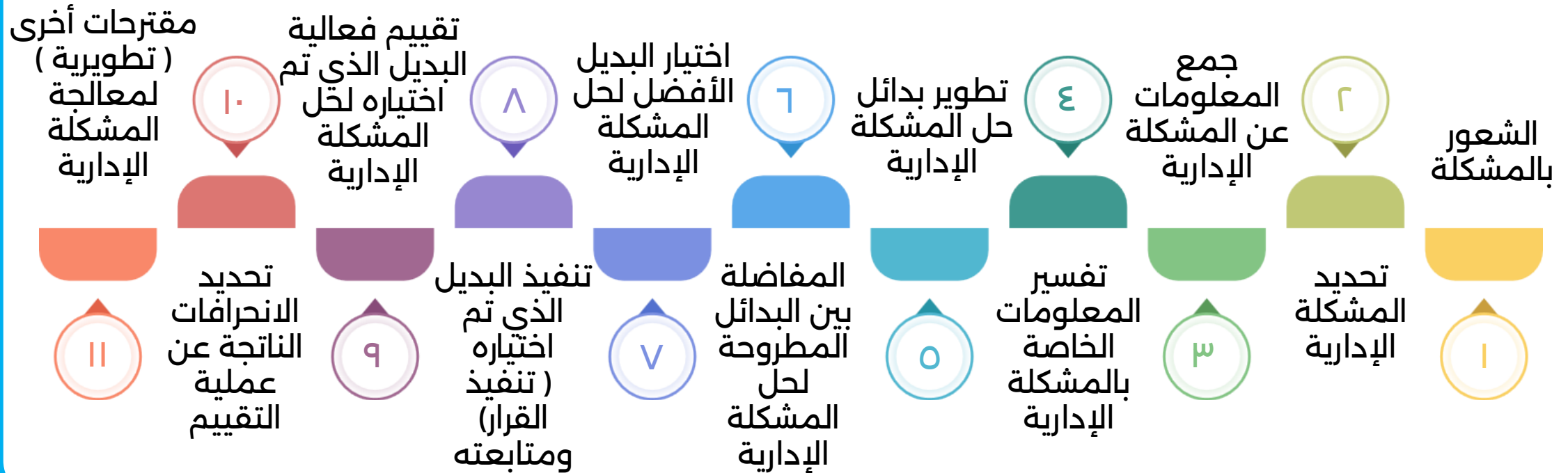
ومن الجدير بالذكر أن **المشكلات الإدارية قد تختلف باختلاف التنظيم**، وليست مقتصرة على فئة دون أخرى من القادة، والملاحظ أن **المشكلات الإدارية تزداد وتتعدد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة**، وجميعها بحاجة إلى حل مناسب وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها فهي مشكلات حقيقة وقائمة فعلاً.

المقصود بوظيفة حل المشكلات الإدارية

Chapter

7

الخطوات المتبعة في حل المشكلات هي على النحو التالي:



مفهوم اتخاذ القرار

Chapter

7

ليس ثمة شك في أن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها وعند التبصر في جزئيات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول أن هذا المسعى لا يعود أن يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات، التي تختلف في مستوياتها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته.

وهذا ما دفع البعض إلى القول أنه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها أمام أي موقف يفرض عليه أن يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل نحوه فإنه في واقع الأمر يجد نفسه أمام عملية قرار. وهذا ما دفع بالقول بأن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

تعريف القرار

اتفقت التعريفات المتعددة للقرار على أنه بوجه عام هو اختيار أو تقرير لموقف معين، وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهاً وبصفة مستمرة بهذا الاختيار، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقويم الأداء.

وهذا يستلزم بدوره:

١. وجود مشكلة أو موقف معين.
٢. توفر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف.
٣. توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أو الموقف.
٤. وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

Chapter
7

عملية اتخاذ القرارات
الإدارية



الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

Chapter

7

صناعة القرار

صناعة القرار وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها الحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

عملية صنع القرار Decision Making Process

إن عملية صنع القرار تعتبر حجر الأساس في إصدار القرارات المناسبة والناجحة وهي عملية يقوم بها أخصائيون في هذا المجال يعتمدون في عملية الصنع هذه الأسلوب العلمي وتكون لهم دراية تامة في موضوع القرار وتجري هذه العملية وفق المراحل التالية:

الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

Chapter

7

مراحل عملية صنع القرار:



الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

Chapter

7

اتخاذ القرار

عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام القائد بقصد حل المشكلة، إذا فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

عملية اتخاذ القرار Decision Taking Process

عملية اتخاذ القرار فهي عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتجري هذه العملية على النحو التالي:

الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

Chapter

7

مراحل عملية اتخاذ القرار:

١ استعراض ودراسة الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار.

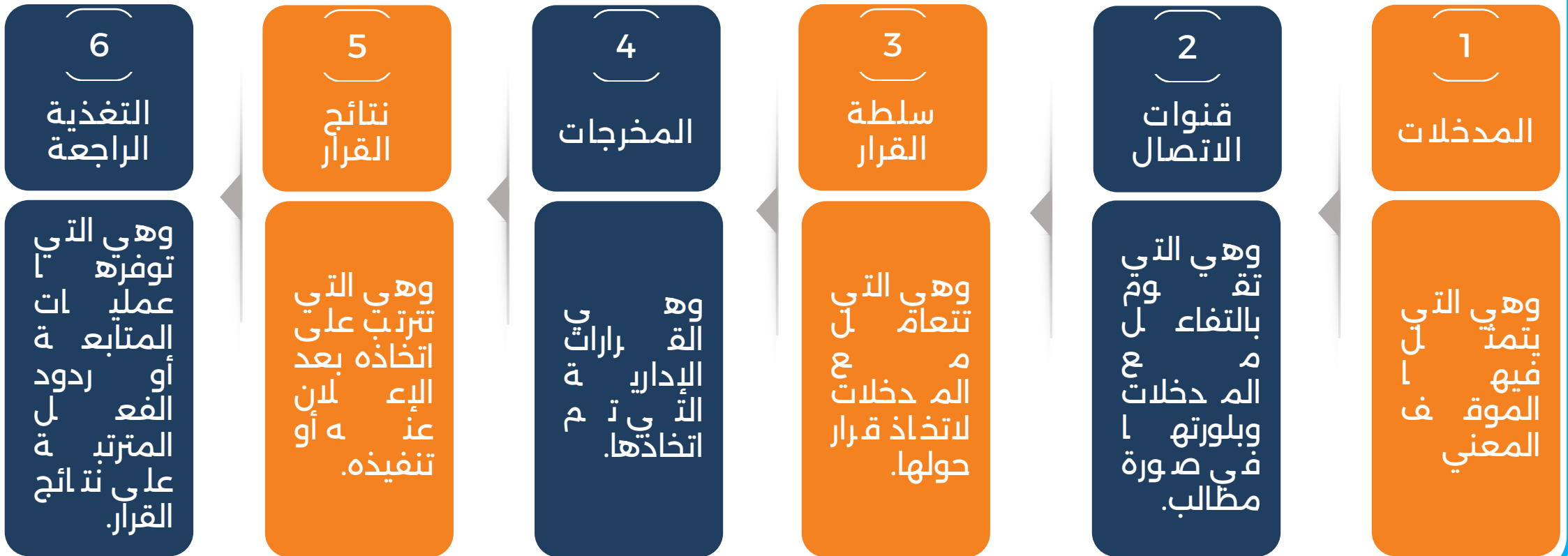
٢ تقييم البدائل في ضوء خدمتها للهدف وتكلفتها وسرعة إنجازها له.

٣ اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار.

المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات

Chapter

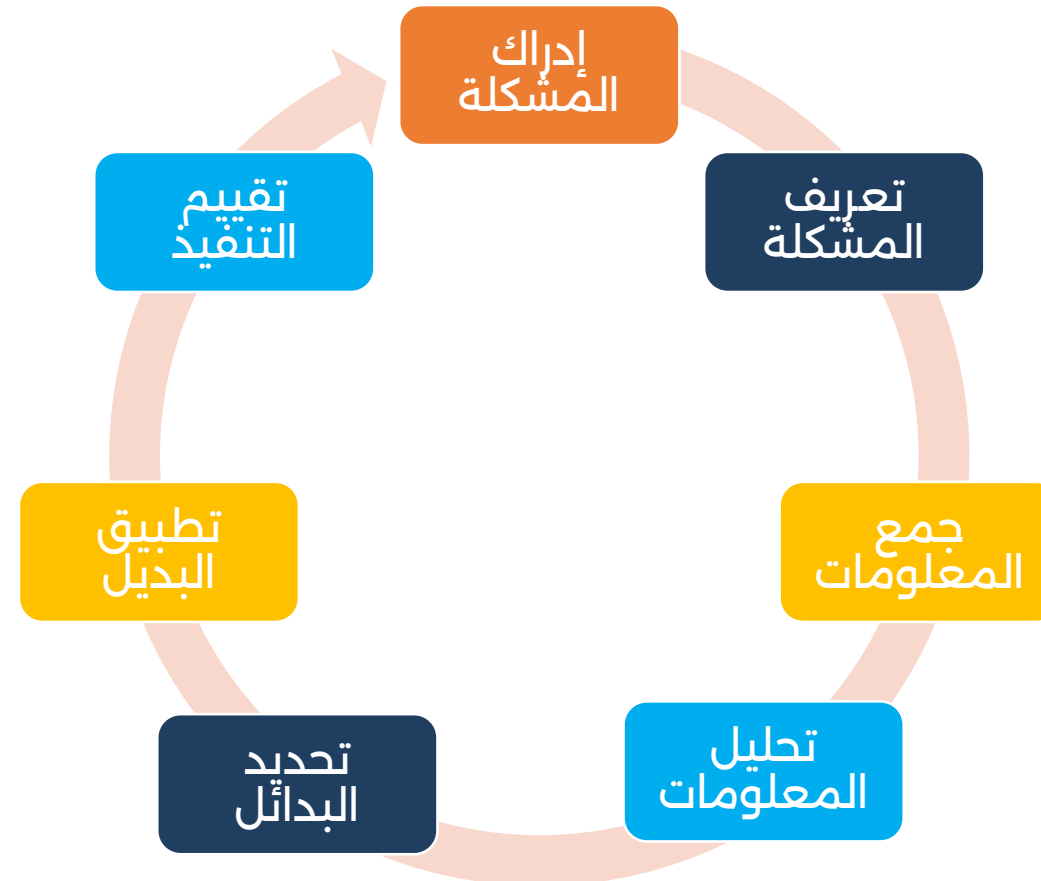
7



خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7



هناك سبع خطوات أساسية
لاتخاذ القرارات هي:

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

أولاً: إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحليي الانظم على وجود خلل في مكان ما، يستوجب التحليل وسرعة التلبية.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن **عدم وجود آلية لإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة** تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم يتمكن من التعامل مع الخطر الداهم.

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

ثانياً: تعريف المشكلة

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها ٩٠% مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و ١٠% إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

ثالثاً: جمع المعلومات

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها. والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

لم اذات حدث
المشكلة لهذا
الشخص
بالذات؟

كيف تحدث
المشكلة؟

متى تحدث
المشكلة؟

لم اذات حدث
المشكلة في
هذا الموقع؟

أي بن تحدث
المشكلة؟

ما هي العناصر
الأساسية التي
تتكون منها
المشكلة؟

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

رابعاً: تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك بوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي تداعيات تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها؟

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

خامساً: تحديد البدائل

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص باستحضار أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. ويوجد عدد من الأساليب التي تساعد في كيفية تحديد البدائل:

أسلوب حل المشكلات
من خلال إيجاد
المعوقات والانحرافات
في أداء الأعمال.

أسلوب المناقشات من
خلال اجتماع مجموعة
صغيرة من الأفراد
ووضع بدائل وحلول
للمشكلة.

أسلوب القرارات
المؤتمتة والذي يتم
الاستفادة منه في
استخدام تكنولوجيا
الحاسوب والتحليل
الكمي.

أسلوب إثارة الأفكار
والذي يتم مناقشته
بشكل جماعي.

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

سادساً: تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمدك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات الفورية لمرحلة بالتوالي.
- تحديد توقعات تنفيذ الخطوات والمراحل.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيقوم بمراقبة جودة التنفيذ.

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

Chapter

7

سابعاً: تقييم التنفيذ

تعتمد مرحلة تقييم التنفيذ على المعلومات الراجعة عن مرحلة تطبيق وتنفيذ البدائل في الجوانب التالية:

هل تمت مرفعة
مسئولية الروح
المعنوية؟

هل تمت خفض
تكاليف تنفيذ
المهام؟

هل تمت تطبيق
مقاييس العمل
بأسلوب سليم؟

هل أنتج العاملين
بالكيفية المطلوب
في التوقيتات
المتوقعة؟

هل أنتج العاملين
الكمية المطلوبة
في التوقيتات
المتوقعة؟

Chapter
7

أنواع القرارات الإدارية
واتخاذ القرار الجماعي



أنواع القرارات الإدارية

Chapter

7

القرار هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار. ويمكن تصنيف القرار بالنسبة للمعايير التالية:

معايير مجال التطبيق:

- ١- قرارات عامة إن هذا النوع يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجهاً لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
- ٢- قرارات خاصة ويكون هذا النوع من القرارات موجهاً لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.

معايير التكرار:

- ١- القرارات العادية وهي القرارات التي تتخذ من النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- ٢- القرارات الطارئة: وهي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

أنواع القرارات الإدارية

Chapter

7

وهناك نوعين من القرارات :

القرارات المبرمجة

والتي تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر. وتتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعه ومعروفه مسبقاً مثل الموافقة على طلب اجازة، وتمتاز هذه القرارات بأنها:

بسيطة، بيانات مؤكدة نسبياً، متكررة، ظروف ثابتة، وجود إجراءات ومعايير جاهزة، لا تحتاج إلى تفكير وجهود ذهني، تتخذ عادة من قبل الادارة الدنيا، تستخدم الأساليب التقليدية فيها.

القرارات غير المبرمجة

وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة ولا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج إلى تفكير وإبداع القادة، مثل القرارات المتعلقة بخفض الانتاجية أو إنشاء مشروع معين وتمتاز هذه القرارات بأنها:

معقدة وغامضة، بيانات غير مؤكدة نسبياً، ظروف متغيرة، غير متكررة، لا توجد اجراءات ومعايير جاهزة، تحتاج الى جهد ذهني كبير، تتخذ من قبل الادارة العليا، تستخدم الأساليب الحديثة مثل بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات.

وهنا تنبغي الإشارة إلى أنه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده.

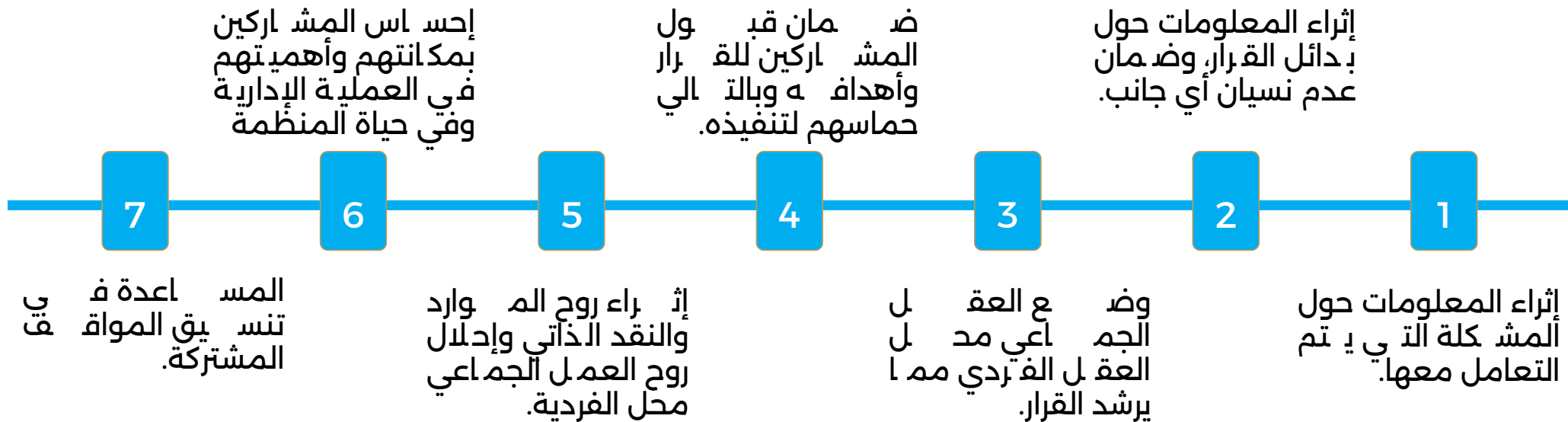
وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:

- ❖ أولاً: القانونية.
- ❖ ثانياً: الكفاءة.
- ❖ ثالثاً: الإبداع والتطوير.
- ❖ رابعاً: السلامة والأمان.
- ❖ خامساً: القبول.

إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

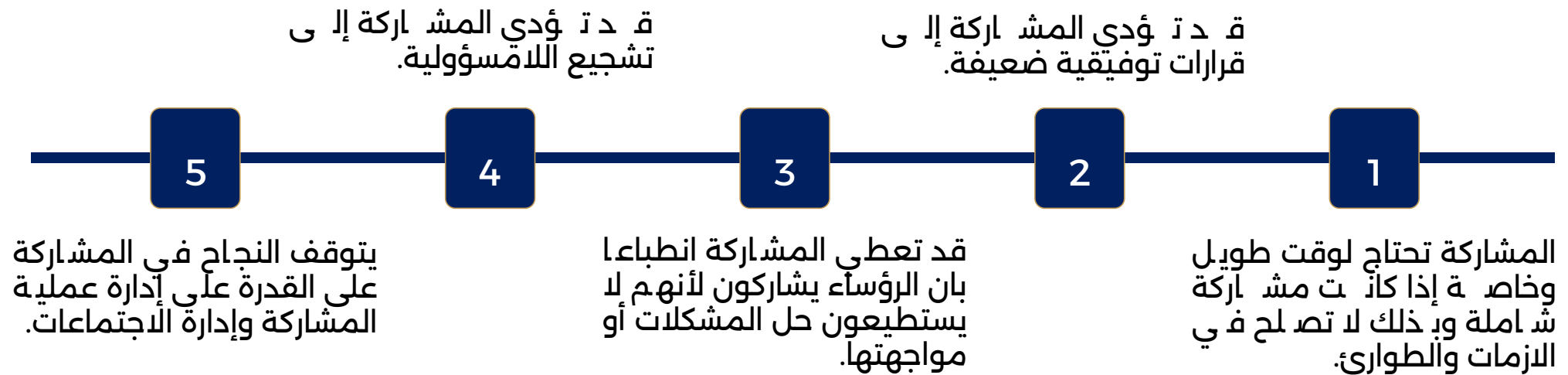
7



سبلات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

7



الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

7

هناك العديد من الأساليب الفنية التي تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية، ومن أهمها:

أسلوب الجماعة
الصورية

أسلوب دلفي

العصف الذهني

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

7

العصف الذهني BRAINSTORMING

ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتدل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتهما بين نصف ساعة وساعتين تقريبا.

وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة:

اختيار وتحديد خطة العمل
(٤٥) دقيقة

تنقية بدائل الحل
(٤٥) دقيقة

الحصول على بدائل
(١٥) دقيقة

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

7

أسلوب دلفي DELPHI

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

١. تحديد المشكلة

٢. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي

٣. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تسلسلات من بدائل الدلائل والمشكلة وتأثير بدائل الدلائل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء

٤. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعيات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر

٥. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبي رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحل والمشكلة.

٦. تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

Chapter

7

أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP

وتسمى بذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين العصف الذهني وأسلوب دلفي.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

١- يقوم القائد بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

٢- يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

٣- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة.

٤- يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة.

القيادة الإدارية وحل
المشكلات واتخاذ القرارات

أنواع القرارات الإدارية واتخاذ
القرار الجماعي

- أنواع القرارات الإدارية
- القرار الرشيد
- إيجابيات المشاورة في اتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها
- الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

عملية اتخاذ القرارات
الإدارية

- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
- المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات
- خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

مفاهيم أساسية في حل
المشكلات واتخاذ القرارات

- القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات
- المقصود بوظيفة حل المشكلات الإدارية
- مفهوم اتخاذ القرار



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

Thank You

