

## الفصل الثانى

دور المشروع الصغير فى تحقيق طموحات صاحبه  
هل تصلح لأن تكون صاحب مشروع ناجح ؟

obeikandi.com

## مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى قياس مدى صلاحية الفرد لأن يكون صاحب مشروع ناجح حيث لا بد أن تتسجم متطلبات الوظيفة مع ملكات وقدرات الفرد ، وبالتالي فإن الهدف النهائي من اختيار الوظيفة التي تناسبك هو إشباع حاجاتك ورغباتك الشخصية .

The ultimate objective in choosing your occupation should be the satisfaction of your needs and wants.

لكن ماهي هذه الحاجات وما صلة المشروع بذلك ؟ أو بمعنى أدق ماهي حاجات ورغبات صاحب المشروع الصغير والتي يرغب في إشباعها وتحقيقها من خلال هذا المشروع ؟

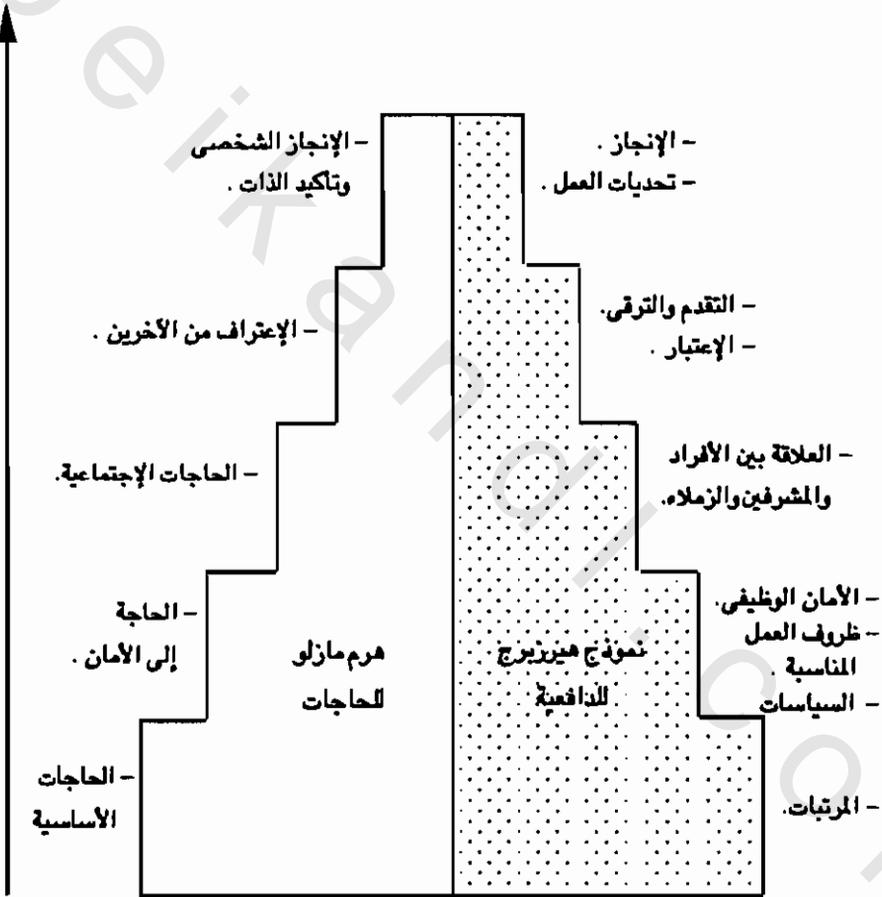
### حاجات ورغبات الفرد صاحب المشروع الصغير

هناك الكثير من المحاولات التي بذلت لتحديد حاجات ورغبات الفرد ولعل في محاولات عالم نفس الشهير مازلو لتحديد هذه الحاجات مثال على ذلك ، ويرى مازلو أن للإنسان خمس حاجات يرتبها ranks وهو يشبعها في شكل هرمي بحيث تتم عملية الاشباع من قاع الهرم حتى قمته . وعندما يشبع الفرد حاجة لدية تخمد هذه الحاجة ، وتظهر حاجة جديدة (الحاجة التي تليها) والتي تبدأ في تحريك السلوك . ويبدأ الانسان عادة بالحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والشرب حتى يصل إلى الحاجة إلى تأكيد الذات والتي تمثل قمة الهرم مروراً بالطبع بالحاجات التي تقع بين القمة والقاع .

وهناك تقسيم آخر للحاجات اقترحة هيرزبرج ، وهو يرى أن هناك نوعين من العوامل المرتبطة بكل وظيفة : النوع الأول من العوامل هدفه الحفاظ maintain

على مستويات الأداء أما النوع الثاني من العوامل فهدفه تحفيز motivate العاملين للعمل بمستوى أفضل . ويوضح الجانب الأيمن من الشكل التالي أن الجزء الأيمن السفلى يركز على الحفاظ على مستوى مناسب للأداء ، أما الجانب الأيمن العلوى فيشير إلى تحفيز العاملين للعمل بمستوى أفضل .

اتجاه الإشباع



شكل (١/٢)

هرم الحاجات لمازلو ونموذج هيرزبرج

ويعكس الشكل السابق ترتيب الحاجات والدوافع لدى الأفراد حتى يستطيع القارئ أن يقيم الحاجات والرغبات الموجودة لديه ومدى توافقها وارتباطها مع كونه صاحب مشروع فردي صغير أو سيدة أعمال صغيرة . كما تصلح في نفس الوقت لأصحاب المشروعات الحالية الذين وجدوا أنفسهم يديرون مشروعات دون أن يسألوا أنفسهم ماهى حاجاتهم ورغباتهم وما هو دور المشروع الصغير فى إشباعها وأين هم من هذا الهرم ؟

### حاجات ورغبات أصحاب المشروعات الصغيرة :

أعطت المناقشة السابقة لحاجات ورغبات الأفراد الأرضية المناسبة لتحليل رغبات وحاجات القارئ كصاحب مشروع صغير مرتقب أو حالى . ويتيح المشروع الصغير إذا ما أحسن إدارته إشباع الرغبات والحاجات السابقه . إن أسلوب إشباع للحاجات يعتمد على المعرفة Knowledge والمهارات skills ، والصفات الشخصية التى تملكها personality traits والتى ستصحبها معك إلى هذا المشروع .

والخلاصة أن هناك علاقة قوية بين مايرغب الفرد فى تحقيقه وانجازه (حاجاته ورغباته) وبين المشروع الصغير . فكلما كانت أهداف الفرد واضحة ومحددة ومتطابقة مع المزايا التى يحققها المشروع الصغير كلما أدى هذا إلى سهولة تحقيق هذه الأهداف وبالتالي نجاح المشروع . إن إدارتك لمشروعك باحتراف فى ضوء ما سيعرض فى هذا المرجع يحقق لك ما يلى :

١ - ثروة كبيرة من المال بشرط أن تتحقق هذه الثروة من خلال عمل شريف وأن تدفع الضرائب المطلوبة للدولة بالطبع ! ويساعد هذا فى إشباع الحاجات الأساسية والحاجة إلى الامان .

٢ - تقديم خدمة كبيرة للمجتمع الذى تعيش فيه من خلال تقديم منتجات يحتاجها هذا المجتمع أو توظيف عمالة من أصدقائك أو أقبائك . ويساعد هذا فى إشباع الحاجة إلى الإعراف من الآخرين وتأكيد الذات والحاجات الإجتماعية .

٣ - تستطيع الحصول على مركز ومكانه متميزه فى المجتمع prestige الذى تعيش فيه ويدعم هذا مرة أخرى حاجات الاعتبار والإنجاز .

٤ - توفير تحدى مناسب لقدراتك وإمكانياتك مع الحصول على خبرات جديدة ومتنوعة باستمرار ويشبع هذا الحاجة إلى تأكيد الذات .

٥ - تستطيع أن تفخر بما أنجزته من نجاح وتحصل على إعراف من الآخرين وتؤكد ذاتك ويحقق هذا الاعتراف من الآخرين .

وبالطبع هناك نوع من الاشباع يتحقق من إدارة مشروع أنت مالكة ولايتحقق، هذا الاشباع إذا كان الفرد يعمل أو يدير لصالح الآخرين . لكن قبل أن تقر وتختار أن يكون لك مشروع خاص بك ، هناك أسئلة لابد من الإجابة عليها . وبكل أمانه - إذا أردت أن تنجح .

### المشروع الصغير وقدراتك وقيمك الشخصية :

بعد التعرف على الملامح والمتطلبات الاساسية لرجل الاعمال الناجح فى الفصل الاول ، فإن القارى أصبح متشوقاً للتعرف على ما إذا كان هو شخصياً يتمتع بهذه القدرات والمتطلبات ويمتلكها أم لا وهل المشروع الفردى سوف يساعده فى تحقيق طموحاته أم لا ! وعلى هذا فإن التقييم الشخصى التالى ربما يكون مفيداً فى الاجابة على ذلك (راجع أيضاً ملحق هذا الفصل) وذلك من خلال ما يلى :

### اولاً : ماهى الفلسفة من إنشاء المشروع ؟

لكى تنجح فى إدارة أى مكان ، فإنك تحتاج إلى مجموعة مبادئ تؤمن أنت بها وتكون بمثابة موجة ومرشد guidelines وهى :

١ - ماهى دوافعك الاساسية true motives من إنشاء هذا المشروع ؟

٢ - ماهى الاهداف الحقيقية real التى تحاول تحقيقها من خلال هذا المشروع ؟

٣ - ماهى الأهمية النسبية التى تضعها للأهداف التالية من إنشاء مشروعك ؟

- الخدمة %

- الأرباح %
- الأهداف الاجتماعية %
- النمو %
- المكانة الاجتماعية %

٤- ما هي رسالة هذا المشروع ؟ ولماذا أنشأته ؟ هل للربح ؟ أم لتقديم شىء مفيد للمجتمع ؟ أم كلاهما ؟ وما هي أولوياتك ؟

### ثانياً: أنواع الفلسفات والقيم الادارية

هناك عدد لانهاى من الفلسفات الادارية التى تحكم الفرد فى الإدارة وهى :  
الفلسفة التى تتمحور حول الفرد individualism والادارة التى تتمحور حول الجماعة Group- centered management . والادارة التى تتمحور حول الانشطة أو الموجهة بها activities-oriented والأخرى الموجهة بالنتائج results-oriented .

ويلاحظ أن الفلسفة الأولى تركز على ان هناك شخص قوى هو الذى يقوم بإتخاذ القرارات وحدة داخل المشروع ، أما الفلسفة الثانية التى تتمحور حول الجماعة فأنها تركز على اشراك العاملين فى اتخاذ القرارات وأخذ مصلحة العاملين والادارة معاً فى الإعتبار .

وبالنسبة للإدارة التى تهتم بالانشطة activities- oriented managers فإنها تركز على تحديد مايجب عملة what must be done فهى تحدد الهيكل التنظيمى وواجبات كل موظف داخل المشروع والمسئوليات ، والسلطات المناسبة لكل فرد ، مع تحديد أفضل وسيلة لأداء الشىء ، وبالتالي لابد من رقابة دقيقة على العاملين . وعلى العكس تهتم الادارة التى تركز على النتائج results-oriented management بتفجير كل طاقات العاملين ، حيث تهتم بوضع الأهداف والمساعدة فى تحقيقها ، كما تهتم بتنمية الالتزام الذاتى self- commitment

للادارة وللعاملين والتوجه نحو الاهداف لتحقيقها . وبالتالي يتيح هذا فرصة كاملة للعاملين فى تحقيق النتائج .

والخلاصة إن فلسفتك كقارىء لهذا المرجع أو صاحب مشروع تعتمد على قيمك الشخصية your personal values وفلسفتك الادارية أو على ماتعتقد أنه صحيح أم خطأ ، مقبول أم غير مقبول ، مرغوب أم غير مرغوب . وبناء على قيمك الشخصية وفلسفتك ستضع أهداف مشروعك والسياسات التى ستحكم عملك فى هذا المشروع .

والآن ما هى الفلسفة التى تحكم أسلوب إدارتك : هل هى الفلسفة الفردية ، أم الإدارة الجماعية ، أم الإدارة الموجهة بالأنشطة ، أم الإدارة الموجهة بالنتائج ؟

### ثالثاً: ما هو موقف قدراتك العقلية والفكرية ؟

هل مازلت مصر على أن تصبح رجل أعمال ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فلا بد من إجراء تحليل كامل لقدراتك وإمكاناتك بكل أمانه مع نفسك أولاً كى تستطيع أن تصل إلى تقييم موضوعى وبالتالي توجيه قدراتك إلى أو المشروع الذى يناسبها والتى تساعدك فى النهاية فى تحقيق أهدافك وطموحاتك فى الحياة ! إسأل نفسك الاسئلة التالية :

- ١ - هل تعرف ماتريده حقا من هذه الحياة ؟ إذا كانت الاجابة بنعم . ما هو ؟
- ٢ - هل تستطيع ترجمة ما تريده وترغبه لنفسك فى الحياة فى شكل مشروع محدد؟
- ٣ - هل لديك أفكار محددة عن تطوير المنتجات والخدمات التى تريد الدخول فيها؟
- ٤ - هل أنت متفوق فى النواحي الفنية للمشروع أم فى النواحي الادارية اكثر ؟ أم فى كلاهما ؟

- ٥- هل تستطيع ترجمة رغبات وحاجات عملائك إلى منتجات وخدمات ؟
- ٦- هل ستستطيع منافسة من يعملون فى نفس المجال الذى إخترتة ؟

#### رابعاً: ماهى اتجاهاتك ؟

إذا مازلت تريد الدخول فى مشروع صغير ، لابد من تحليل اتجاهك الشخصى فى بعض المجالات التالية :

- ١- مستوى طموحاتك وأمالك ؟ ماهى الانجازات التى تريد تحقيقها ؟
- ٢- مدى تقبلك لتحمل المسئولية (مسئولية إدارة المشروع بكل متطلباته) ؟
- ٣- قدراتك الذهنية والعاطفية : هل تستطيع الصبر حتى تحقق النجاح البعيد أم تريد النجاح السريع ؟
- ٤- مدى قدرتك على الالتزام بفكرة المشروع الصغير : هل إذا حدثت مشكلة كبيرة ستتهرب ؟ أم ستظل تجاهد حتى يخرج المشروع إلى النور وينجح ؟
- ٥- مدى استعدادك لتحمل المخاطرة برأس مالك ؟
- ٦- مدى قدرتك على تحمل عدد ساعات العمل التى تفوق ١٢ ساعة يومياً بالمناسبة كم ساعة تقضيها فى عملك الأساسى الآن ؟
- ٧- مدى التزامك الشخصى (بالمواعيد - بالعهود - بالالتزامات ..... الخ) .
- ٨- مدى ثقتك فى نفسك ! وماهى الأسس : هل هى العلم ؟ أم ماذا ؟

## ملحق (١)

### تحليل الأداء الشخصي

#### Performing self-Analysis

نظراً لخطورة الإقدام على إنشاء المشروع الصغير فإن هذا التحليل يحاول مساعدة القارئ في الإجابة على سؤال محدد وهو : هل من الأفضل أن يكون لى مشروعى الخاص بى أم من الأفضل البحث عن وظيفة والعمل لدى الآخرين ؟ وعلى هذا فالمطلوب قراءة كل عبارة جيداً ويتمعن قبل الإجابة عليها حتى تستطيع تحديد إمكانية نجاحك فى حالة ادارة مشروع خاص بك . ويعد الانتهاء من الإجابة على الاسئلة التالية ستكون قد توصلت إلى مفاتيح مستقبك .

من فضلك إختار الإجابة المناسبة التى تعكس ظروفك الحقيقية بوضع علامة (√) أمام كل عبارة ممايلى بحيث تعكس الإجابات إمكاناتك وطموحاتك فى نفس الوقت .

١ - هدفى فى الحياة هو :

(أ) تحقيق ثروة مالية (أعمل فلوس كثيرة)

(ب) أن اكون أنا مدير نفسى (أنا المدير)

(ج) أن أحيا حياة مريحة

(د) أن يكون لى مشروع خاص بى/ ويتيح لى وقت كافى للاستمتاع بالحياة

(هـ) أعطى للعمل أى وقت وأى مجهود لتحقيق النجاح

(و) أن اكون مسئولاً عن :

\* توفير فرص عمل للآخرين

\* تقديم منتجات/ خدمات للآخرين

٢ - فى ضوء ماسبق أنا موافق على إعطاء العمل عدد الساعات المنتجة التالية :

٢٠      ٤٠      ٦٠      ٨٠      ساعة أسبوعياً

٣- الخبرة السابقة :

الوظيفة      المدة : من - إلى      الخبرات التى حصلت عليها فى كل  
وظيفة :

- ١

- ٢

- ٣

٤ - تتمثل قدراتى وإمكانياتى Capabilities الأساسية فى .

(أ) قيادة وتوجيه directing أعمال ومجهودات الآخرين

(ب) تخطيط planning أى نشاط بحيث يتم التنفيذ فى أقل وقت،

وبأقل مجهود ، وبأقل موارد ممكنه

(ج) خدمة Serving الآخرين بكل رضا وسرور

(د) مساعدة الآخرين وعلاج نواحى الاختلاف فيما بينهم

personal differences

(هـ) إدارة الأموال بكفاءة managing money

(و) الاحتفاظ بالسجلات والحسابات

(ز) تنظيم الأفراد ، الأموال ، الآلات ، والأشياء الأخرى بكفاءة لانتاج

السلع والخدمات .

(ح) القدرة على إصدار تعليمات وأوامر للمرؤوسين .

(ط) أحب دائماً أن أخذ زمام المبادرة

(ى) أنا البادىء لأى شىء وعن قناعة داخلية Self- starter

(ك) القدرة على اتخاذ القرارات

(ل) خلق أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التى أقدمها

(م) أخرى . ماهى

٥- تتمثل مشاكل الأساسية فى :

(أ) عدم القدرة على اتخاذ القرارات

(ب) أحاول أن أجعل الآخرين يأخذوا القرارات الخاصة بى

(ج) لا أحب تحمل المسؤولية

(د) أحاول تحاشي المسؤولية كلما كان ذلك ممكنا

(هـ) لا أستطيع التعامل مع الأموال جيداً .

(و) أحس دائماً بعدم الامان مالم يكون هناك شخص يقف بجانبى دائماً

(ز) أخرى . ماهى

٦- أحوالى الصحية تتلخص فى :

(أ) أننى دائماً بصحة جيدة

(ب) أحس دائماً فى نهاية اليوم أننى مرهق

٧- الأموال المتاحة لدى :

(أ) أقل من ٥٠٠٠ (كم؟ )

(ب) ٥٠٠٠ - ١٠,٠٠٠ ج

(ج) أكثر من ١٠,٠٠٠ ج (كم؟ )

٨- الجزء الذي أستطيع أن أستثمره مما سبق (واعرضه للمخاطرة) ج

٩- متطلباتي المالية السنوية هي :

ج - السكن

ج - الطعام

ج - الشراب

ج - الملابس

ج - الترفية

ج - أخرى

ج اجمالي الإنفاق السنوى

١٠- فى ضوء ظروفى الصحية ، الوقت الذى أستطيع أن أستثمره فى العمل ، الوقت الذى يضيق يومياً فى أنشطة غير منتجة ، وفى ضوء موقفى المالى أستطيع :

(أ) توجيه % من وقتى للمشروع

(ب) استثمار ج فى المشروع

١١- أستطیع أن أعمل وأنا مبسوط وسعید إذا كنت :

(أ) أعمل مديراً لدى الآخرين

(ب) صاحب مشروع وأنا مديرة حتى وإن كان صغيراً

١٢- أحب وأنوی العمل أو اعمل حالياً في مجال :

الأسباب

\* خدمی وهو :

\* صناعی وهو :

\* تجاری وهو :

١٣- من حيث التخطيط لمستقبلي :

(أ) لدى خطة واضحة للمستقبل من خلال الخطوات التالية :

(ب) لا يوجد لدى أي خطة واضحة للمستقبل وذلك لما يلي :

بعد المراجعة المتأنية والدقيقة للإجابات السابقة ، وفي ضوء أنني كنت صريحاً وأميناً مع نفسي ، أستطيع أن أقول أنني اعتقد أنني أستطيع تحقيق أهدافي وطموحاتي في الحياة وأحقق النجاح والسعادة لنفسى من خلال :

(أ) أن يكون لى عمل خاص بى وهو :

(ب) أن أبحث عن وظيفة تناسب قدراتى وإمكانياتى العلمية وهى :

إذن القرار هو قرارك الآن. لكى يمكن تدعيمه من خلال الإجابة علي ملحق (٢) فى الصفحة التالية مباشرة .

## ملحق (٢)

### مدى توافر قدرات رجل الأعمال الناجح لديك

### Entrepreneur Assessment

لا نعم

١- هل تستطيع أن تبدأ مشروع وتستمر معه وتستكملته بالرغم من وجود تحديات ومشاكل وعقبات مستمرة ؟

٢- هل تتمسك بقراراتك التي تتخذها بالرغم مما قد يظهر من تهديدات وتحديات لهذه القرارات ؟

٣- هل تحب أن تكون مسئول وتتحمل المسؤولية ؟

٤- هل يثق فيك زملائك ويحترمونك دائماً ؟

٥- هل صحتك جيدة ؟

٦- هل لديك رغبة في العمل لمدة طويلة مع عدم حصولك على العائد المناسب على الأقل في المراحل الأولى للمشروع ؟

٧- هل تحب الالتقاء بالناس والتعامل معهم ؟

٨- هل تستطيع التفاعل والاتصال بالناس جيداً ، وهل لديك قدرة عالية على الإقناع ؟ وهل تستطيع التمسك بأحلامك وتحققها ؟

٩- هل يفهم الآخرون ماتقوله وماتطرحه من مفاهيم وأفكار دائماً ؟

١٠- هل لديك خبرة واسعة بمجال العمل الذي تعمل فيه ؟

نعم لا

١١- هل لديك معرفة بأهم الأساليب والقوائم المالية الواجب الاحتفاظ بها لتشغيل المشروع (سجل الضرائب ، سجل الأجور ، القوائم المالية ، الميزانية) ؟

١٢- هل هناك حاجة لمنتجات / خدمات المشروع فى المنطقة التى ستنشأ فيها المشروع ؟

١٣- هل لديك المهارات اللازمة لتسويق وتمويل أعمال المشروع ومنتجاته ؟

١٤- هل الشركات المنافسة التى تقدم نفس منتجاتك/خدماتك فى نفس المنطقة التى ستنشأ فيها مشروعك ترضى عملاتها جيداً ؟

١٥- هل لديك موقع متميز للمشروع فى ذهك ؟

١٦- هل لديك أموال كافية للإنفاق على المشروع خلال السنة الأولى للتشغيل ؟

١٧- هل لديك أموال كافية كى تبدأ المشروع أو لديك مصادر تساعدك فى توفير هذه الأموال ؟

١٨- هل تعرف الموردين الذين سيوردون لك المواد الخام جيداً وكذلك قدراتهم وإمكاناتهم بما يضمن عدم التوقف وبالتالي نجاح المشروع ؟

١٩- هل تعرف أفراداً تستطيع إقناعهم بالعمل معك على شرط أن يكون لديهم المهارات التى لانتوافر لديك ؟

٢٠- هل فعلاً تحب أن تبدأ هذا المشروع وتفضل ذلك على أى شىء آخر ؟

## كيف تستخدم هذا التحليل ؟

١) إقرأ هذه العبارات جيداً وأجب على كل سؤال بمنتهى الامانة .

٢) ضع أمام كل سؤال الإجابة المناسبة وذلك فى الفراغ الموجود أمام كل سؤال

وهى إما  نعم  وإما  لا

٣) بعد الانتهاء من الإجابة علي كل الأسئلة :

أ- اجمع الإجابات التى أمام الإجابة نعم وكل إجابة لها نقطة واحدة .

ب- إذا حصلت على أكثر من ١٨ نقطة فإنك بهذا يمكن أن تكون رجل أعمال ناجح وتستطيع إنشاء مشروع وإنجاحه .

ج- إذا كانت النقاط التى حصلت عليها من ١٣ - ١٨ نقطة فإنك تحتاج إلى بعض التدعيم كى تصبح رجل أعمال ناجح وتأكد من إنك على استعداد لتحمل كل المصاعب والمشاكل المرتبطة بأن يكون لك مشروع خاص بك .

د- إذا حصلت على أقل من ١٣ نقطة ، فقد يبدو أنه من الأفضل أن تعمل فى وظيفة لدى الآخرين

ويعد هذا التقييم . هل هناك فائدة من التعرف على أسباب فشل المشروعات الصغيرة وأسباب نجاحها ؟ إن التعرف على هذه الأسباب سوف يوفر عليك الكثير هزيزى رجل الأعمال وهذا ما سيتعرض له الفصل التالى .

## الإدارة العربية والقهوة

قضى أحد المدرسين حوالى ١٥ عام بالكويت وحقق ثروة طائلة . وعندما عاد الى مصر اشترى محلاً بمصر الجديدة . وعندما توفى هذا الشخص عام ١٩٩٥ قامت زوجته وأولاده (الأول خريج ادارة أعمال والثانى خريج سياحة وفنادق) باستخراج رخصة للمحل كنادى وصالة للبيلياردو وهذه لعبه انتشرت فى فترة وحقق منها الكثيرون أرباح طائلة وفعلاً حقق المشروع مكاسب فى البداية لكن بدأت الأرباح تتحقق ثم تتلاشى .

ونظراً لأن أحد الأبناء خريج سياحة وفنادق فكر الجميع فى تحويل المحل إلى كافتيريا ، وفعلاً تم شراء المعدات اللازمة لعمل السندويشات المختلفة وتم تجهيز المحل وبلغت تكاليف التجهيز حوالى ١٠٠,٠٠٠ ج مصرى وبدأ التشغيل عام ١٩٩٦ وبدأت الكافتيريا تحقق بعض الأرباح لكن نظراً لعدم توافر القدرة الادارية لأى من الأبناء أو الزوجة بدأ المحل فى تحقيق خسائر.

عرضت الزوجة المشكلة على أحد الاستشارين فى الادارة فاقترح عليها تأجير المحل إلى إحدى شركات الأطفمة السريعة نظراً لعدم توافر مهارات إدارة المشروع لأى أحد من أبنائها وتم عرض المحل على شركات ومبى

وكنتاكى وتكساس وقاموا بمعاينة الموقع ورحبوا باستئجار المحل بمبلغ ١٨٠,٠٠٠ ج فى السنه أى بمواقع ١٥٠٠٠ ج شهريا وكانت المفاجأة أن عقد المحل ينص على عدم تركيب أى مداخن فى العمارة لأنها عمارة سكنية واشترطت الشركات التى ستؤجر المحل على صاحبة المحل أن تحصل لهم هى على ترخيص بالمداخنة وهم على استعداد لدفع الايجار المطلوب لأن موقع المحل متميز ..... لكن الأمنية شىء والواقع شىء آخر ... ومازال المحل مغلقاً حتى الآن ويضيع على أصحابه مبلغ ١٨٠,٠٠٠ ج فى العام كعائد !!

\* هذه الحالة حقيقية وبياناتها وأشخاصها حقيقيون وحدثت عام ١٩٩٧

تطبيق عملي للمفاهيم