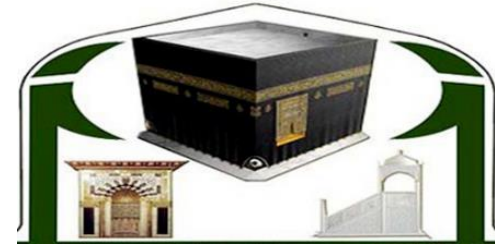


مركز القطاع الثالث للتدريب
Third Sector Training Center

مرحباً بكم جميعاً



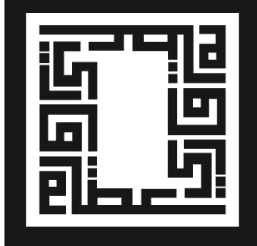
مهارة التفويض الفعال

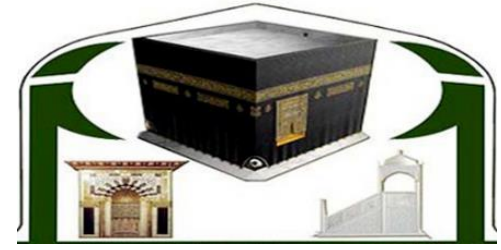
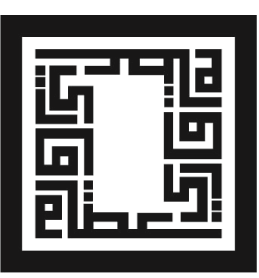
Empowerment & Effective Delegation



عصام ياسين قاري

مدير التدريب الإداري
الخطوط الجوية العربية السعودية





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(تعلموا ما شئتم ، فلن ينفعكم الله بالعلم حتى تعملوا)

مقولة معاذ بن جبل رضي الله عنه

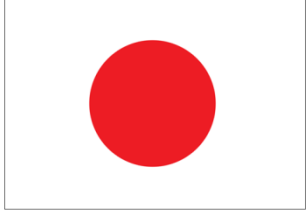
(كتاب : رجال حول الرسول صلى الله عليه وسلم ، إعداد : خالد محمد خالد ،

دار الكتب العلمية ، بيروت)



هذا الدليل يخص :

التاريخ 11 ربيع الثاني 1438



改善

صممت التسلسل العلمي لمحاور الندوة

وفق المنهج الإداري الياباني

جيمبا كايزن

GEMBA KAIZEN

(من إصلاح الإنسان

إلى تطويره في المكان و الزمان)



قسم التعريف بمقدم المادة

الصفحات A – F

دعونا نتواصل!



عصام ياسين قاري

- استشاري التدريب
- مدير تدريب مفاهيم التسويق في الخطوط السعودية
- مؤسس مركز التطوير المستمر

Isam Yasin Gari

- Training Consultant
- Manager of Concept Training Saudia Airlines
- CIC Founder & C.E.O



Mob. +966 505 668619
Tel/Fax. +966 12 6946557
email. isamsv@hotmail.com
www.isamgari.com



isamgari



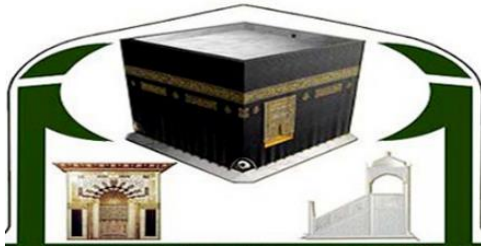
isamgari



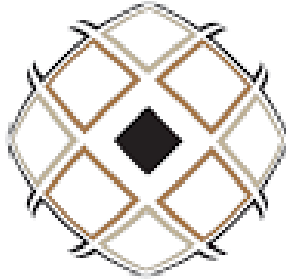
isam.y.gari



مهارة التفويض الفعال

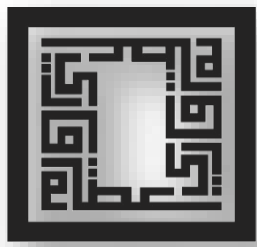


تقدم هذه الدورة ضمن برنامج التطوير الإداري
للقائدات في شؤون الحرمين الشريفين
و معدة حسب النموذج العالمي – M.A.S.K

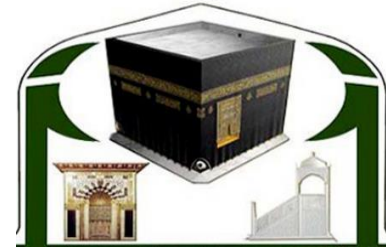


مركز القطاع الثالث للتدريب
Third Sector Training Center

المنظمون لهذه الدورة :
أكاديمية التدريب بالتعاون مع مركز
القطاع الثالث – مكة المكرمة



عهد و ولاء



(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

في هذا اليوم المبارك الذي أحظى فيه أنا -----
بإتمام مشاركتي في الدورة التدريبية (**مهارات التفويض الفعال**)
و التي نظمتها أكاديمية التدريب في شؤون الحرمين الشريفين بالتعاون مع مركز القطاع الثالث

في الفترة من 11 الى 12 ربيع الثاني 1438 هـ الموافق من 9 الى 10 يناير 2017 م

أشكره سبحانه وتعالى وأثني عليه الخير كله وأعاهده عز و جل على :

- المداومة ومراجعة كل ما فهمته واحتاجه من هذه الدورة
- تطبيق ما أستطيع مما فهمت حتى أنجو من تحذير المصطفى صلى الله عليه وسلم " و عن علمه ماذا عمل به "
- نشر الخير الذي وجدته هنا لكل من يحتاجه حتى أطبق قول المصطفى صلى الله عليه وسلم (بلغوا عني ولو آية)
- شكر كل من ساهم في إعطائي فرصة الحضور والمشاركة وأشهدهم على ما ذكر

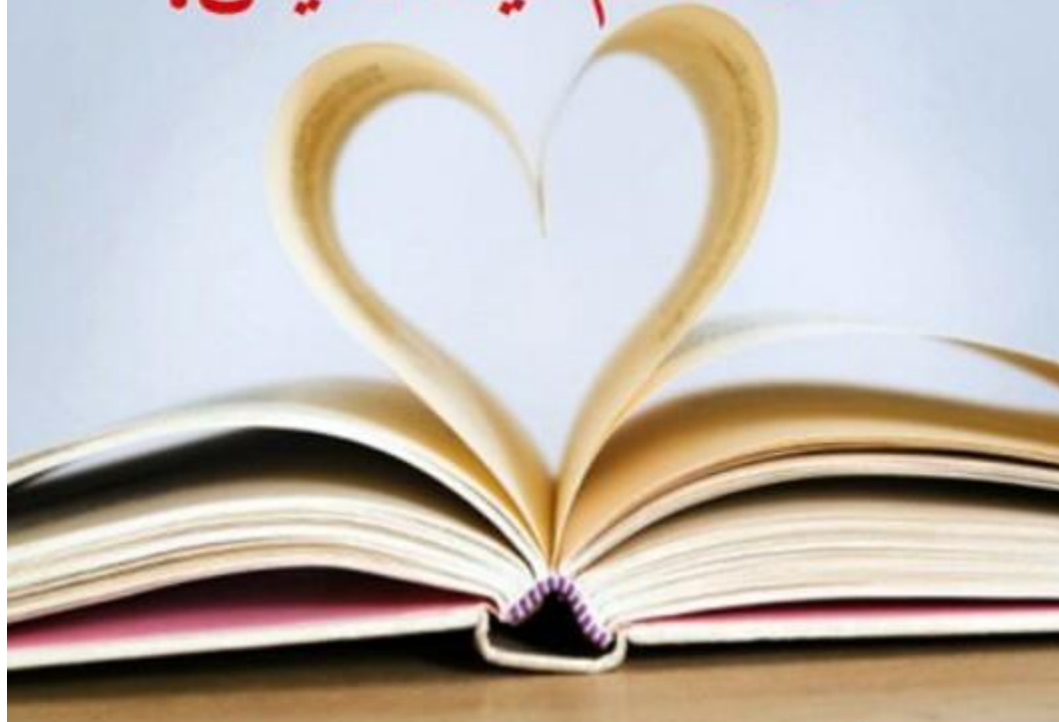
الشاهد (مقدم الدورة) **عصام ياسين قاري**

التاريخ 12 / ربيع الثاني / 1438 هـ

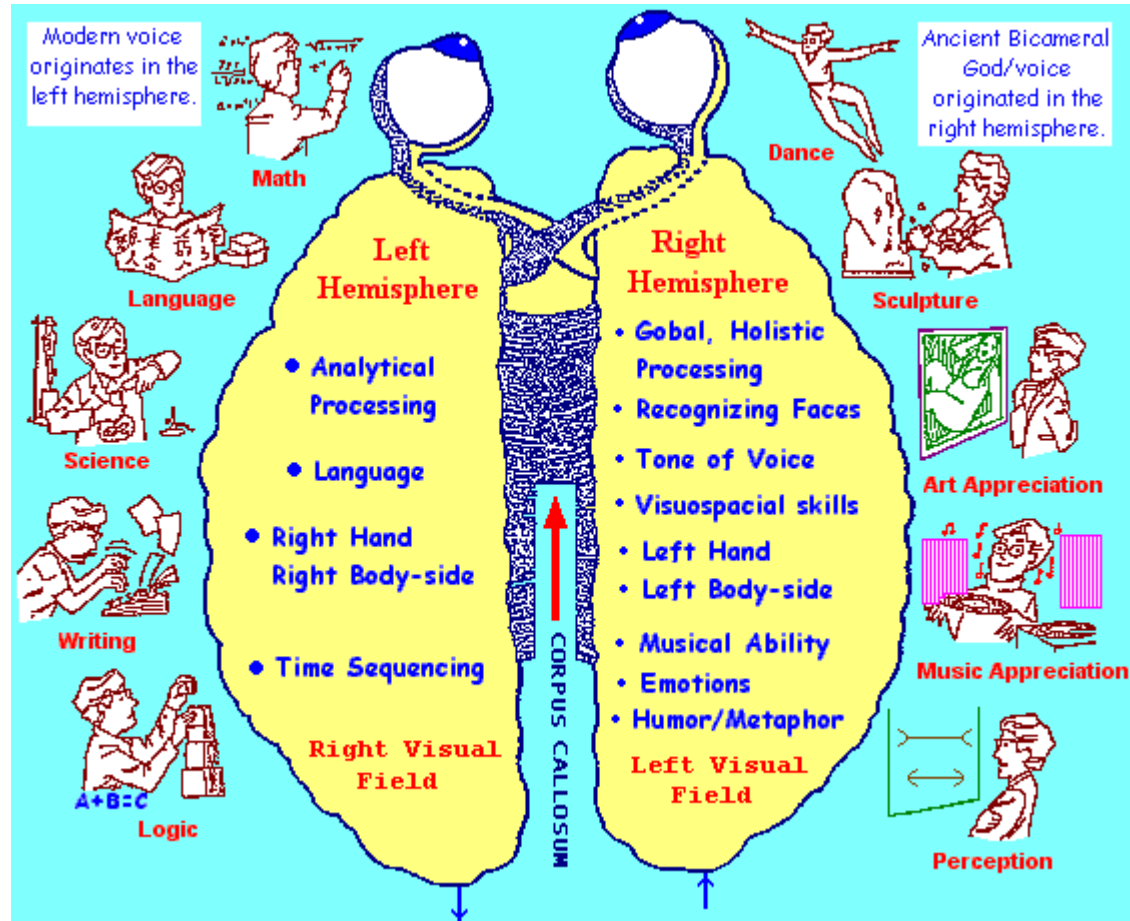
المشارك



يقول البرتغاليون:
**إذا عشت لتتعلم،
فستتعلم كيف تعيش!**



أيهما أشد تأثيراً عليك ؟



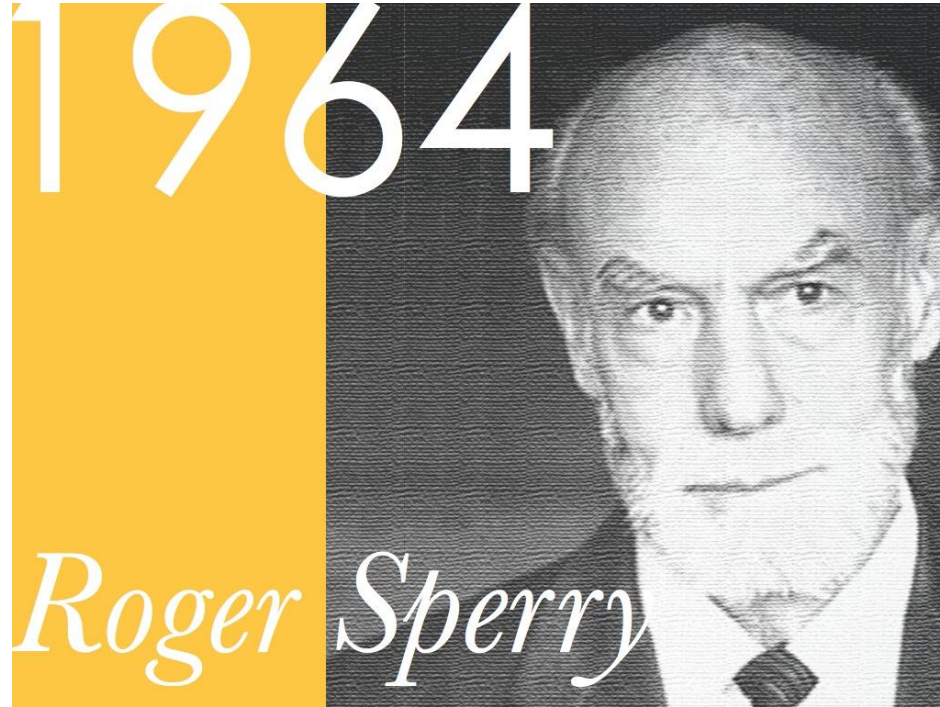
USE BOTH SIDES OF UR BRAIN

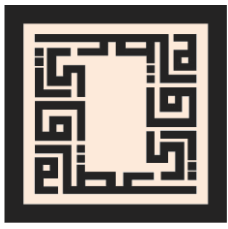


The Human Processor

نظريات وظائف المخ

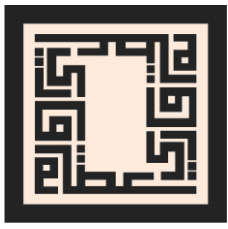
ROGER SPERRY





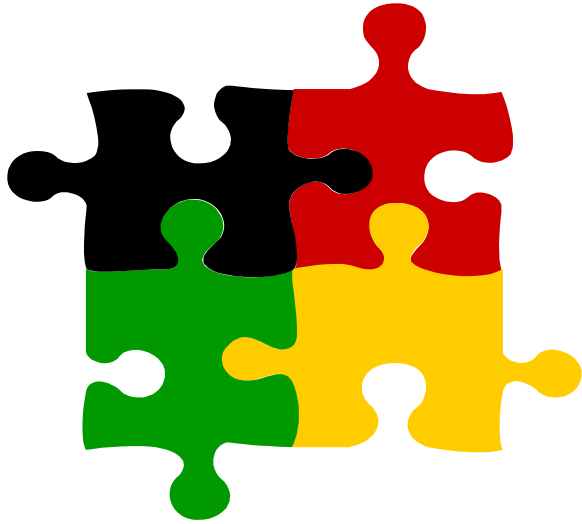
التميز باستخدام القدرات الذهنيه الوظائف العامة لمخ الانسان

الاتجاه العام	فوائده	اضراره	علاج الضعف فيه
(الجزء الايمن من المخ) الابداع والتجديد المستمر والصور	احداث التغيير ويخرجنا من الملل	التغيير الزائد يسبب رفض الآخرين وانزعاجهم منك	اشراك الآخرين وإقناعهم اذا عارضوا
(الجزء الايسر من المخ) البحث عن المنطق*	الانضباط	الصرامة في التعامل	التساهل في التعامل

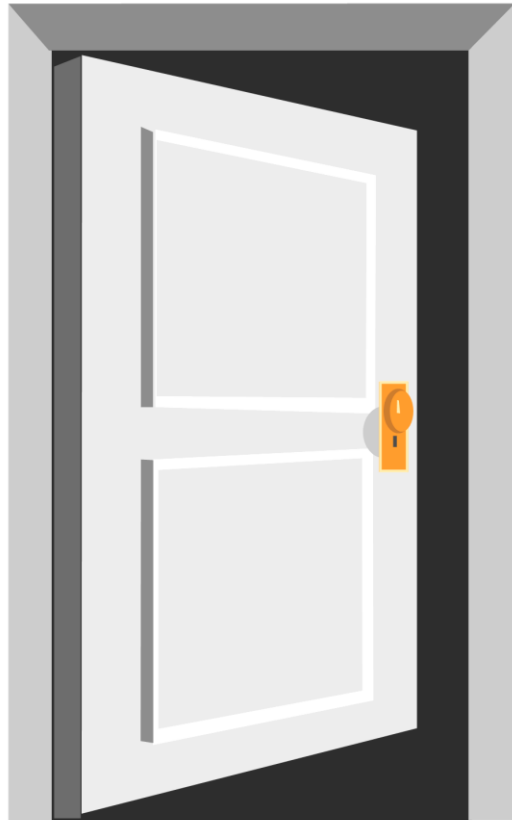
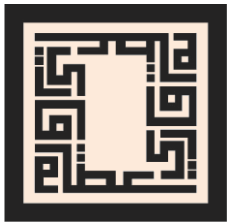


تقسيم دليل الدورة

how to use the
trainee manual ?



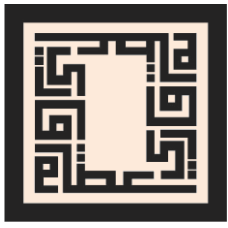
- 1- التعريف بمقدم الدورة
- 2- شرائح مادة الدورة
- 3 - ملحق التمارين و الحالات
- 4- معاهدة التخرج



رحلة اليوم الأول

- التمهيد وقياس التطابق

- مراجعة المهارات الادارية



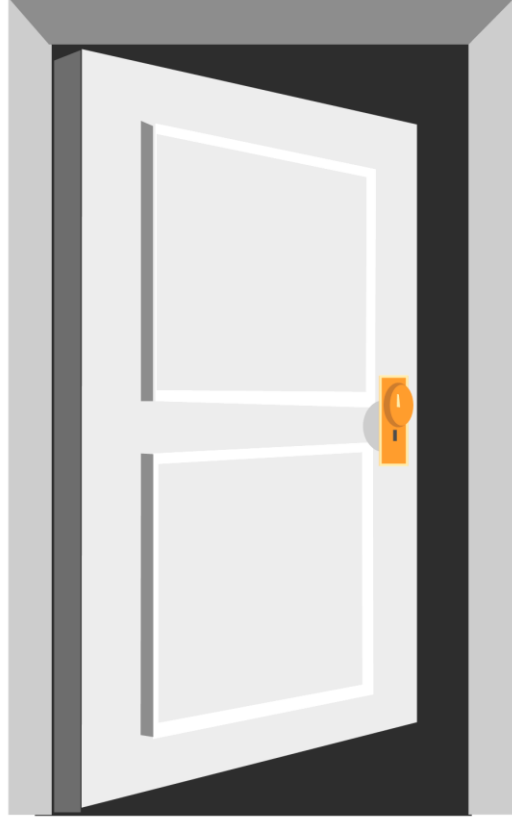
رحلة اليوم الثاني

التفويض التحفيزي

ملخص الدورة

توصيات الدورة

الخطة التطبيقية الشخصية

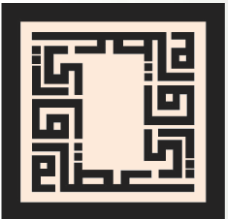


ماذا سنقدم لكم
في هذه الدورة
المباركة ؟

W.I.I.F.M?

M.A.S.K

ر - ف - ق





مهارة بدراية



قناعات بايجابية



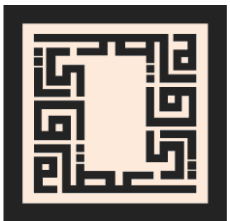
ثقافة بحكمة

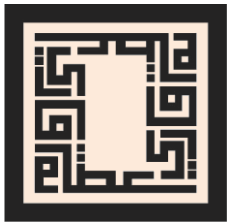


تَمَرِين

الاعتراف

BE YOURSELF

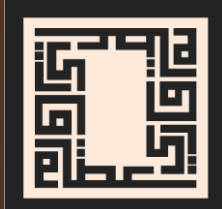




اعتراف العظماء

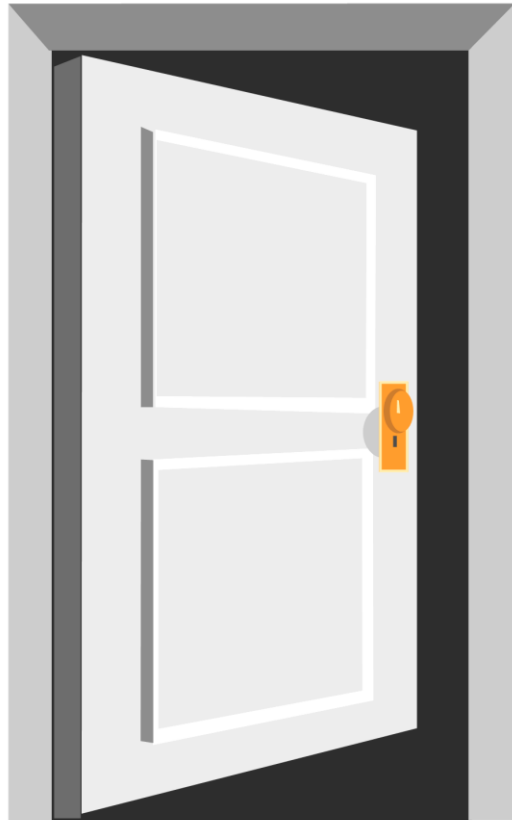
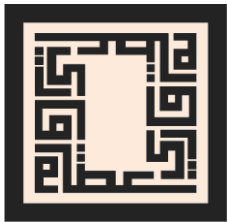
اعتراف بتعال و غرور

اعتراف بتواضع و تيسير



هيا نبدا رحلة اليوم الأول

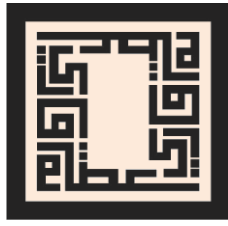




رحلة اليوم الأول

- التمهيد وقياس التطابق

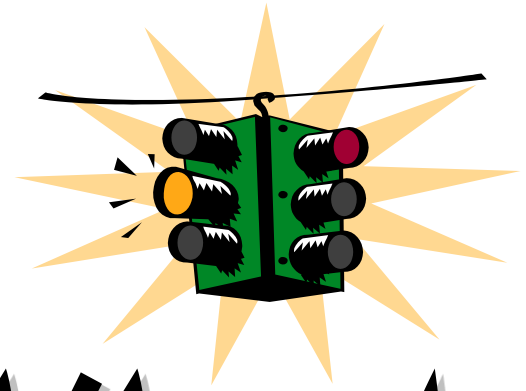
- مراجعة المهارات الادارية



الأهداف

الأهداف

تدرج خطة التغيير !



إضافات تطويرية ! S3

إضافات تأسيسية ! S2

إضافات علاجية ! S1

الهدف المحوري للدورة

إتقان فن بناء قدرات دائمة

Perfecting the Art of

Empowering Team's Competencies



الأصل الشرعي و المنطق الكوني من سنة التفويض *Universal Message of the Rule*

خذوا ما آتيناكم بقوة

ثم لتسألن يوم يومئذ عن النعيم



الخلافة و التفويض من البداية الى النهاية

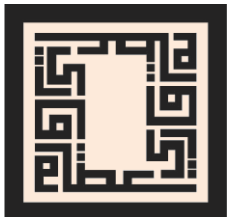
Right of succession

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً (٣٠ البقرة)

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ (14 يونس)

وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ (142 الأعراف)

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ (٩ النساء)



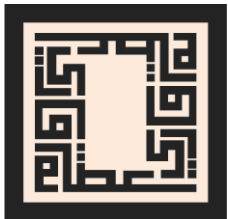
الخلافة و التفويض من البداية الى النهاية

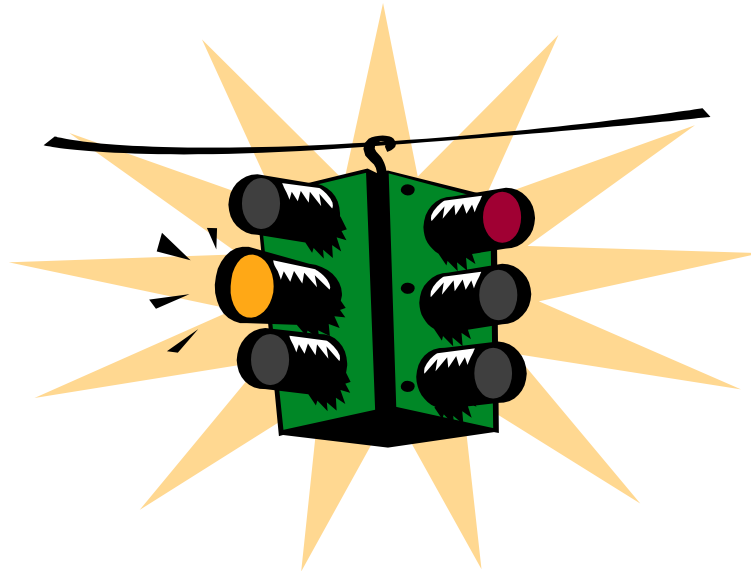
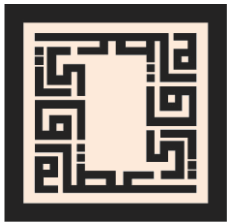
Right of Punishment of Negligence

إِنْ يَشَأْ يُذْهِبْكُمْ وَيَسْتَخْلِفْ مِنْ بَعْدِكُمْ مَا يَشَاءُ (١٣٣ الأنعام)

فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ وَرِثُوا الْكِتَابَ يَأْخُذُونَ عَرَضَ هَذَا الْأَدْنَى (169 الأعراف)

فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ (59 مريم)





المحطة الاولى في اليوم الاول

THE FIRST STOP
DAY ONE

خطة التطبيق الشخصية

معايير التميز للمدير الفعال



المهارة	صفاتي السلوكية الحالية	احتاج اتعلم ما يلي :	يساعدك على التحسن ما يلي :
الاتصال الفعال إدارة الاجتماعات			
التخطيط الابداعي			
التنظيم الحذر			
الرقابة و التوجيه			
التفويض			
صناعة القرار			
تقييم الاداء			

ما هي فوائد التميز في مهارات المدير ؟

فوائد التميز في مهارات المدير

البدايات الواثقة

ثقة في المستقبل

التركيز العالي

توازن اخلاق و قدرات

نقل الخبرات و تمكين و استدامة

تجاوز العقبات

تحسين مستمر

المهارة

الاتصال الفعال

إدارة الاجتماعات

التخطيط الابداعي

التنظيم الحذر

الرقابة و التوجيه

التفويض

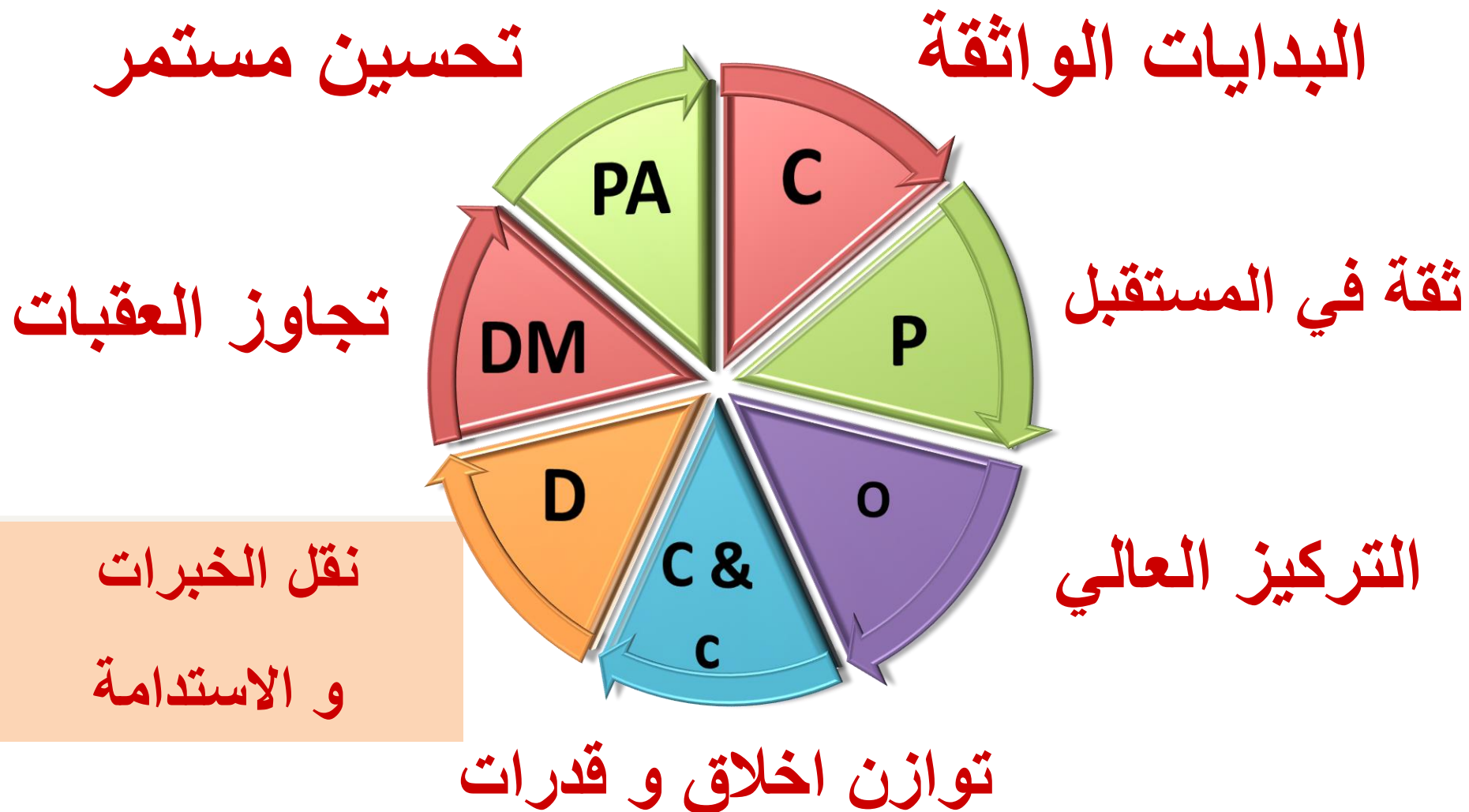
صناعة القرار

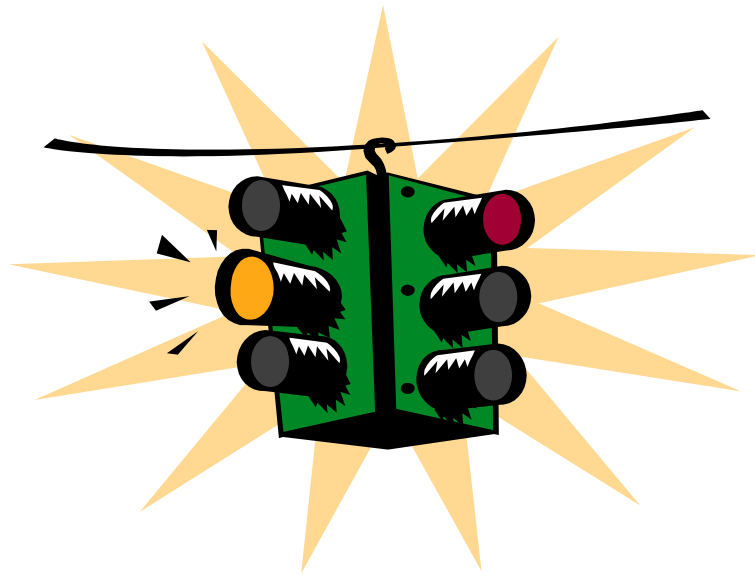
تقييم الاداء



ما هي فوائد التميز في مهارات المدير ؟

Acronym Approach





المحطة الثانية في اليوم الاول

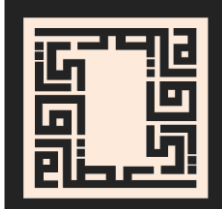
THE 2nd STOP
DAY ONE



Carl Jung (1875-1961)

- Yes, a rather strange looking dude...
- A Swiss psychologist and founder of analytical psychology known as Jungian Psychology
- Emphasized the understanding of the psyche through the exploration of dreams, art, mythology, religion and philosophy
- Studied alchemy, astrology, sociology, literature and the arts and felt these all figured into the foundations of humanity
- His most well known ideas include psychological archetypes, the collective unconscious and synchronicity





"The meeting of two personalities is like the contact of two chemical substances: if there is any reaction, both are transformed. "

Carl Jung

ما هي حاجتي من الأنماط الأربعة في البيت ؟

% of USAGE

S	I
C	D

ما هي إحتياجاتي من الأنماط الأربعة في الإشراف ؟

% of USAGE

S	I
C	D

الأنماط السلوكية في شخصيتي حسب نظام D.I.S.C

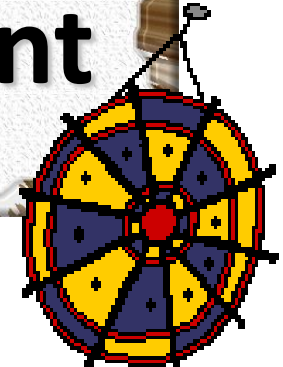
بناء العلاقات Relationships



السرعة Fast

Fast

المثيرون
Influencer

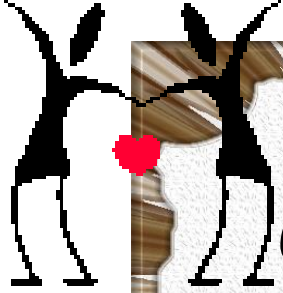


المسيطرين
Dominant



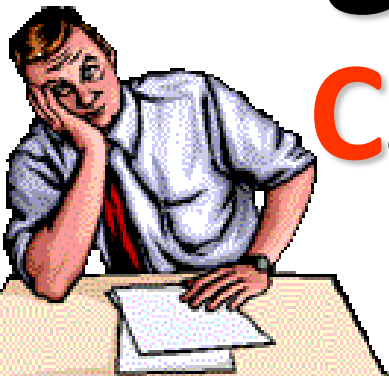
إنجاز المهام Tasks

المحبون
Stability



البطء Slow

المحطلون
Calculator



الأنماط السلوكية في شخصيتي حسب نظام D.I.S.C

HARMONY SEEKER	EXCITEMENT EXCITEMENT SEEKER
DETAIL SEEKER	RESULT SEEKER

BY DR.REBECCA MORGAN

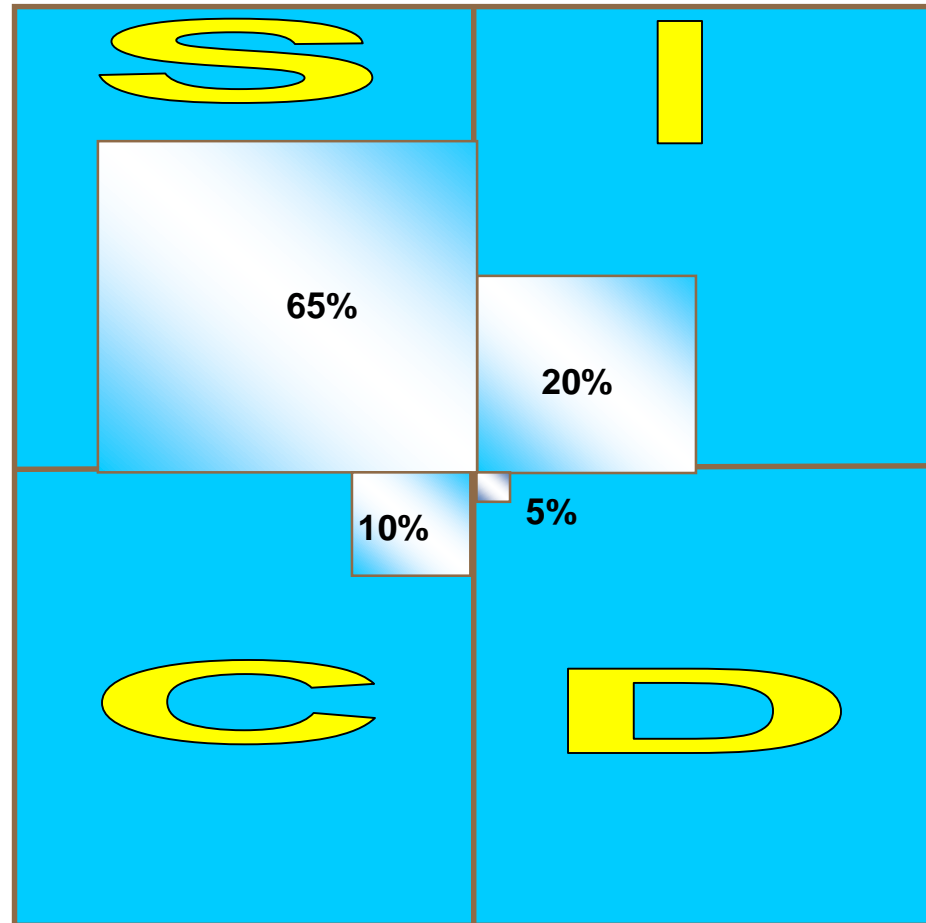
الأنماط السلوكية في شخصيتي حسب نظام D.I.S.C

HS	الباحثون عن الانسجام	الباحثون عن التجديد	ES
DS	الباحثون عن التفاصيل	الباحثون عن النتائج	RS

BY DR.REBECCA MORGAN

ما هي إحتياجاتي من الأنماط الأربعة في الإشراف ؟

% of USAGE



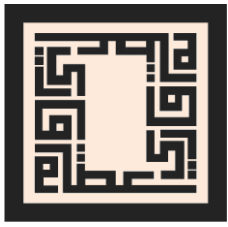


	D

المسيطر

الصفات المسيطرة على هذا
النمط وأساليب التكيف معه

THE INFLUENTIAL..
BEHAVIOR CHECK



Dominant

النمط الاول المسيطرون

كيف تعرفهم

مباشر

قليل الكلام

حاسم

هجومي

قرارات سريعة

غير صبور

يعتز بذاته

كيف تعاملهم

كن واضحا

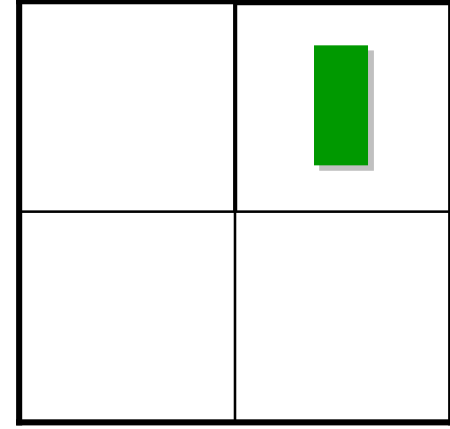
كن محددا

كن مختصرا

لا تتحايل عليه

تكلم معه في أمور العمل فقط

لا تأمره أو توجهه



المعبرون

الصفات المسيطرة على هذا
النمط وأساليب التكيف معه

THE INFLUENTIAL..
BEHAVIOR CHECK



المثيرون Influencer

النمط الثاني

كيف تعرفهم

- # له شعبية
- # اجتماعي
- # محبوب
- # انفجاري
- # عاطفي
- # متفائل
- # ثرثار

كيف تعاملهم

- تحدث معه عن أموره الخاصة
- اسأله عن آرائه
- لا تحقر من أفكاره
- لا تخوض في التفاصيل
- قدم له أفكارا تجد يديه
- لا تسيطر عليه بقوة

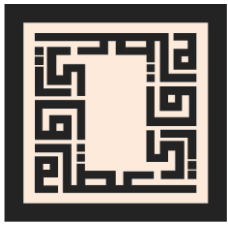


S	

المحبون

الصفات المسيطرة على هذا
النمط وأساليب التكيف معه

THE INFLUENTIAL..
BEHAVIOR CHECK



المحبون Stability

النمط الثالث

كيف تعرفهم

- # مخلص
- # منصت جيد
- # يحافظ على رضا الآخرين
- # يثق بالآخرين
- # لطيف
- # يتفهم الآخرين
- # يمكن التنبؤ برد فعله

كيف تعاملهم

- ابدأ بالأمر الشخصية
- لا تسرع
- لا تسيطر على الحوار
- لا تكن غامضا
- كن صبورا
- لا تضغط عليه ليقرر

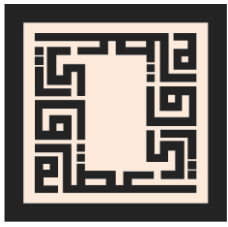


c	

المحللون

الصفات المسيطرة على هذا
النمط وأساليب التكيف معه

**THE INFLUENTIAL..
BEHAVIOR CHECK**



Calculator

المحللون

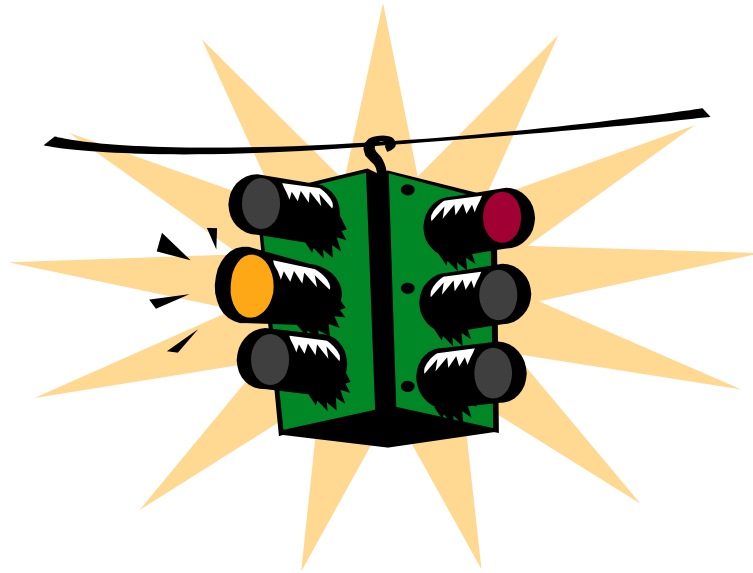
النمط الرابع

كيف تعرفهم

- # دقيق
- # يحب التفاصيل
- # يتبع الإجراءات
- # يبحث عن الحقيقة
- # مختصر الكلام
- # حساس
- # معايير إنتاج عالية

كيف تعاملهم

- كن جاهزا
- كن مباشر
- ناقش العمل فقط
- قدم له كثير من الأدلة
- قدم له كثيرا من التفاصيل
- كن منظما
- لا تسرع في شرح العملية

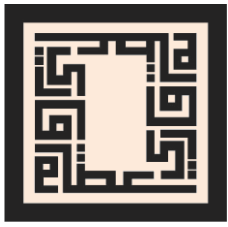


المحطة الثالثة في اليوم الاول

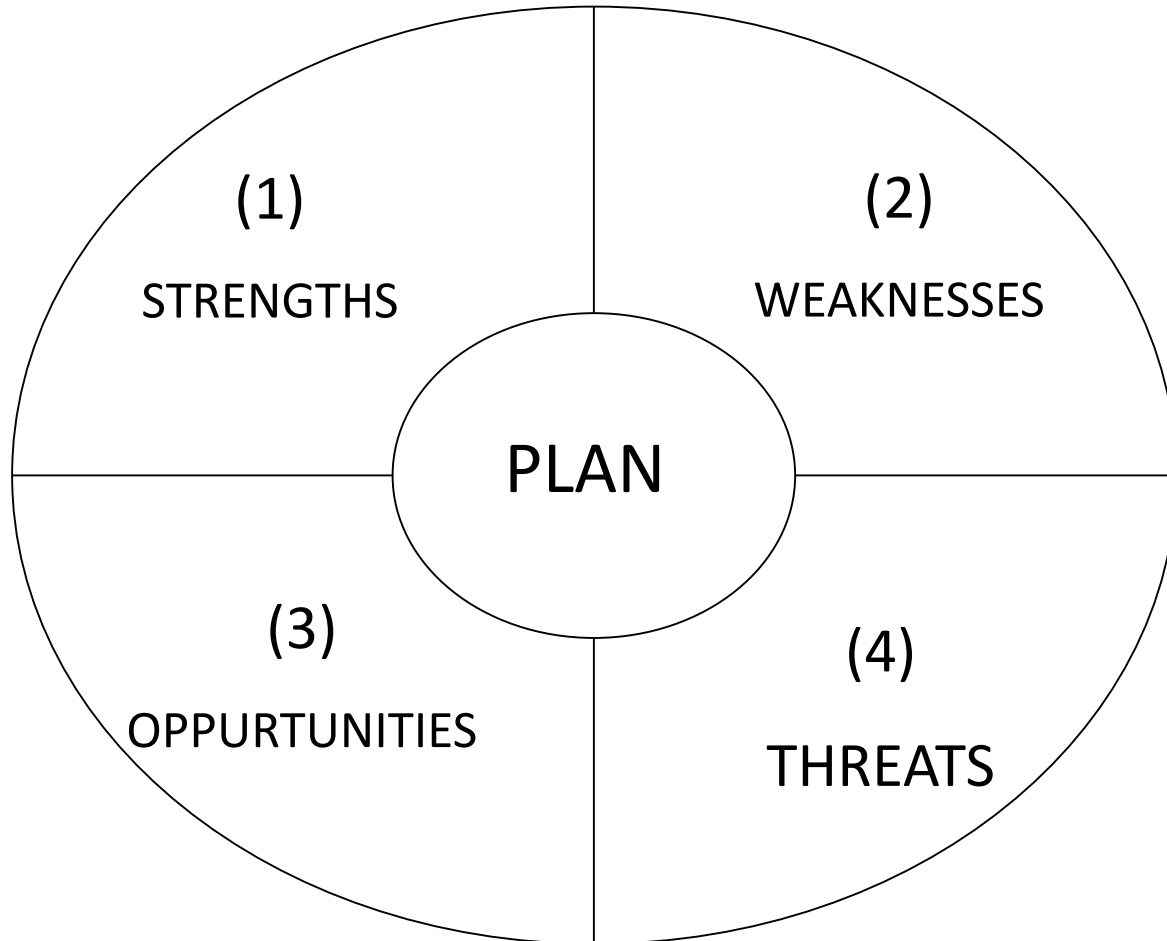
THE 3rd STOP
DAY ONE

ما هي مراحل التخطيط؟





منظومة SWOT للتخطيط التشغيلي



الاهداف المعنوية

سمعة طيبة
في السماء

سمعة طيبة
بين الناس

آخروية

دنيوية

شروط الاهداف

الاهداف المادية

Involvement

Consistency

SMART OBJECTIVES

S ***pecific***

1 محدد

M ***easurable***

2 قابل للقياس

A ***GREEABLE***

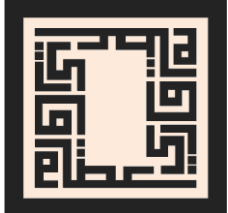
3 متفق عليه

R ***EALISTIC***

4 يمكن تحقيقه

T ***imely***

5 له إطار زمني



الشروط المنسي

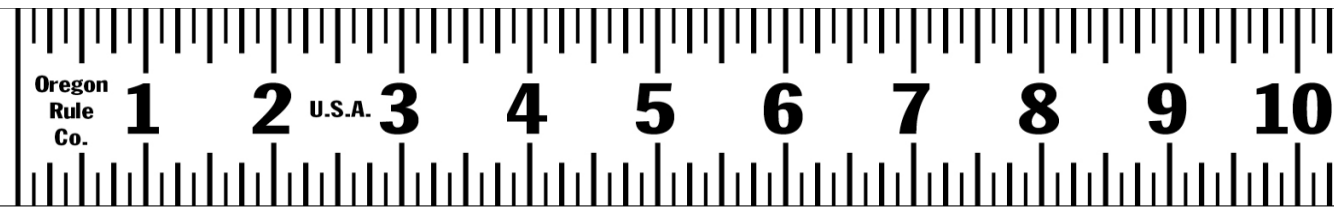
الإثارة والتحدي



خطة تفعيل مهارات الاشراف

التخطيط الابداعي

يضمن ثقة في المستقبل



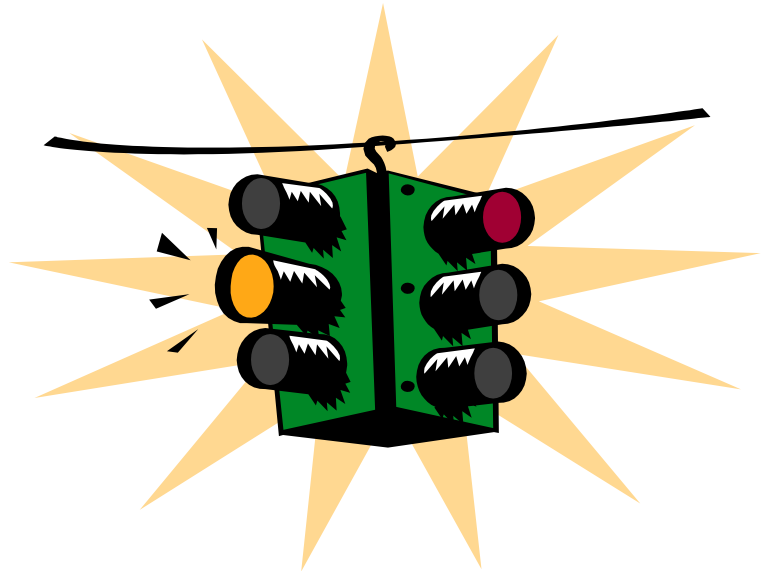
درجتي في التقييم :

	صفاتي السلوكية الحالية
	احتاج اتعلم ما يلي :
	يساعدك على التحسن ما يلي



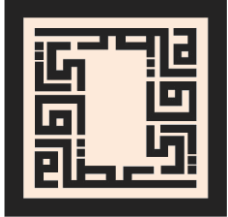
ما يتعلمه الانسان في
عشرة ايام من الألم .
يفوق ما يتعلمه في عشرة
أعوام من السعادة
فالاحساس بالألم
يذهب الروح !

أغرد في صمت F.B



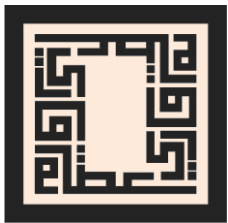
المحطة الرابعة في اليوم الاول

THE 4th STOP
DAY ONE



الرقابة والتوجيه





TYPES OF CONTROL

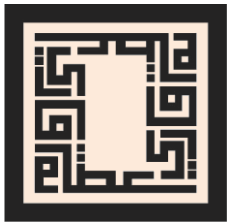
QUANTITY CONTROL

QUALITY CONTROL

TIME CONTROL

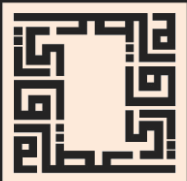
MATERIAL CONTROL

COST CONTROL



مراحل الرقابة

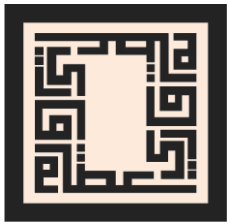
- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء بالمعايير.
- تصحيح الانحراف.



المفهوم التطبيقي

المعاصر للرقابة





شروط فعالية الرقابة

C ONSISTENT

O N TARGET

N OT COMPLEX

T IMELY

R ELEVANT

O BVIUOS

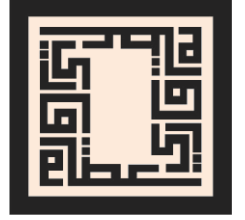
L IMITED

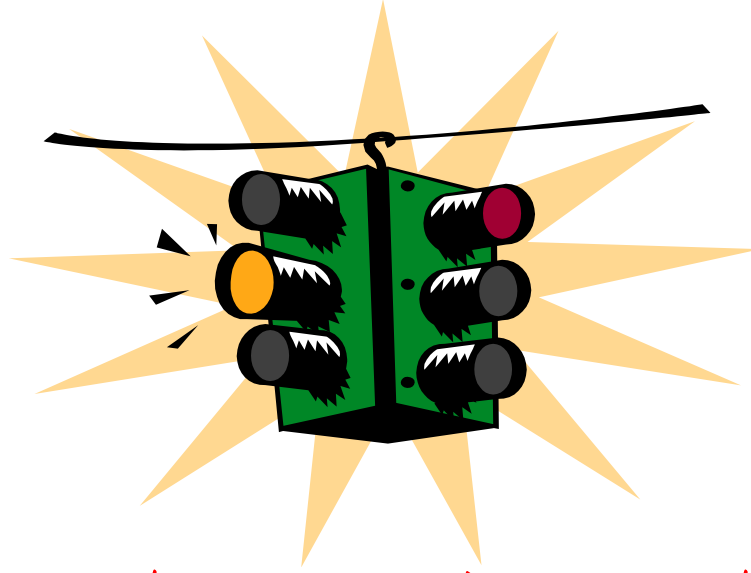
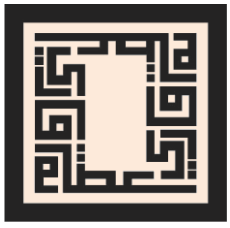
تقسيم برنامج

التوجيه

التدريب

التهذيب

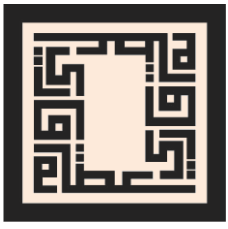




المحطة الرابعة في اليوم الاول

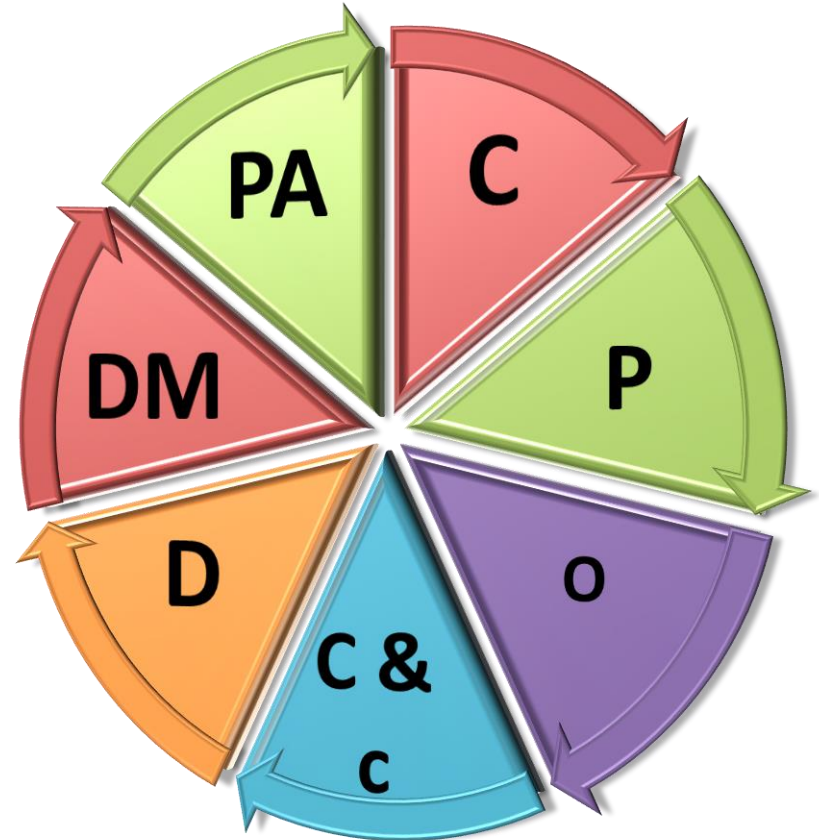
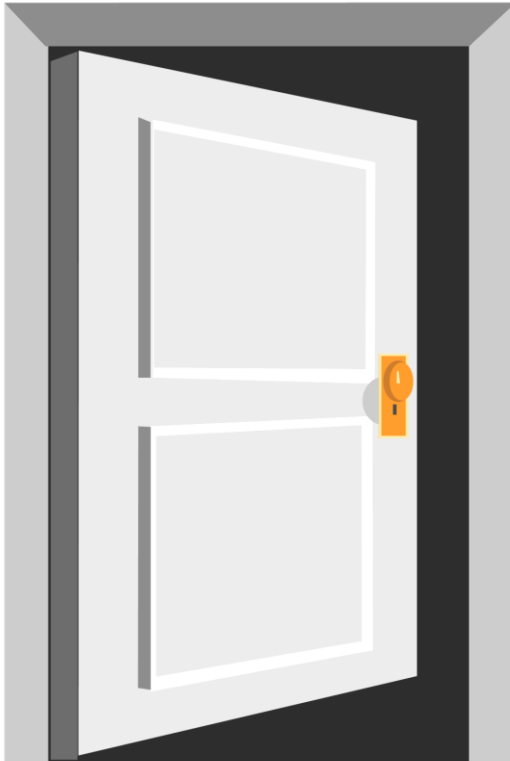
THE 4th STOP
DAY ONE

معايير التميز في الاشراف الفعال

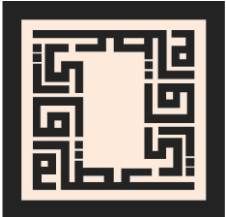


PA » PERFORMANCE APPRAISAL

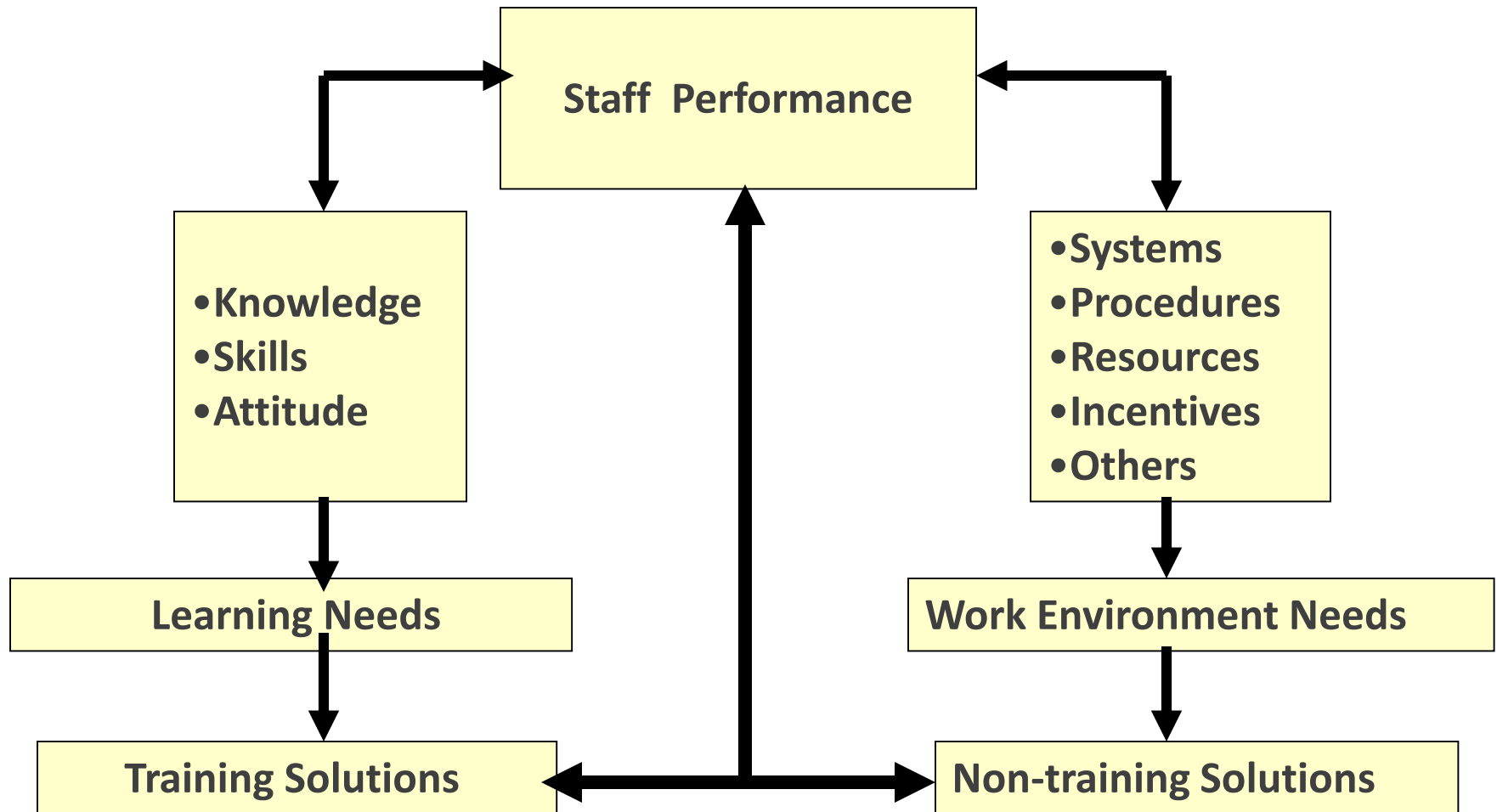
تقييم الاداء



إبحث عن الخطوات العملية لتقييم انخفاض الأداء



Workplace Performance Model



**B
L
A
N
C
H
A
R
D**



PURPOSE

EMPOWERMENT

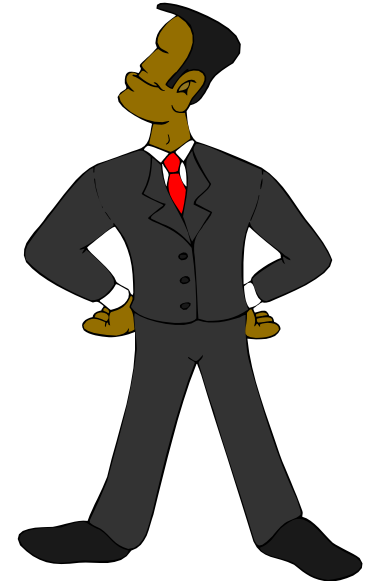
RELATIONSHIPS

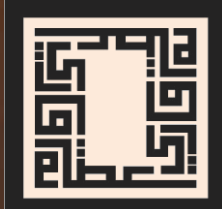
F*LEXIBILITY*

OPERATION STANDARDS

RECOG.&REWARDS

MORALE





هيا نبداً رحلة اليوم الثاني





كيف؟

النتيجة

الهدف

الموضوع

[illegible]



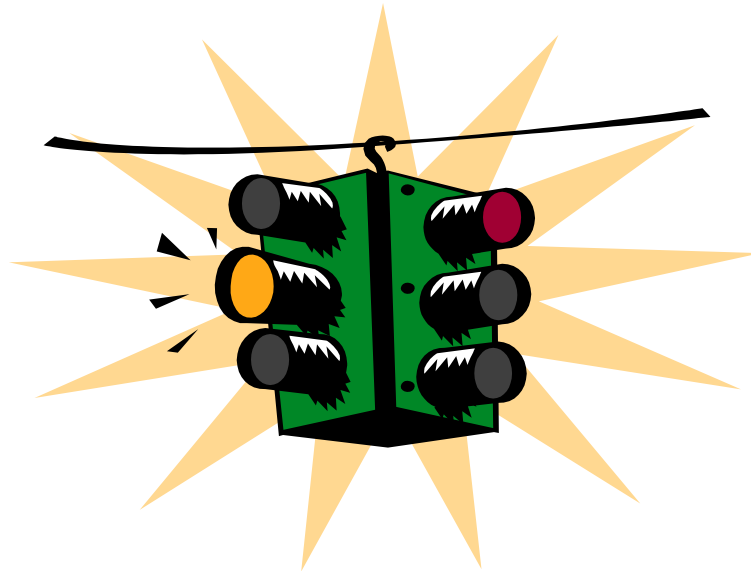
كيف؟

النتيجة

الهدف

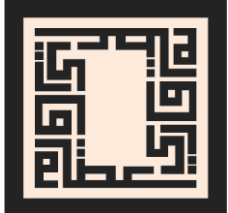
الموضوع

[illegible]



المحطة الاولى في اليوم الثاني

THE 1st. STOP
DAY TWO



التفويض

التحفيزي

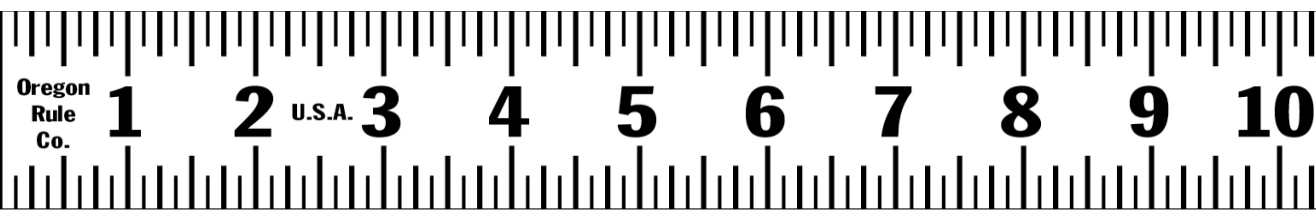




خطة تفعيل مهارات المدير العصري

مهارة – التفويض التحفيزي

تضمن نقل الخبرات و استدامة التنمية



درجتي في التقييم :

	صفاتي السلوكية الحالية
	احتاج اتعلم ما يلي :
	يساعدك على التحسن ما يلي



فوائد تطبيق مهارات المدير الفعال

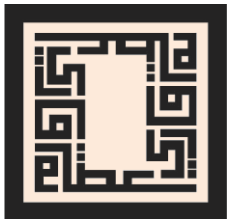
Acronym Approach



الأصل الشرعي و المنطق الكوني من سنة التفويض *Universal Message of the Rule*

خذوا ما آتيناكم بقوة

ثم لتسألن يوم يومئذ عن النعيم



الخلافة و التفويض من البداية الى النهاية

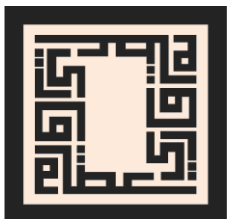
Right of succession

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً (٣٠ البقرة)

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ (14 يونس)

وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ (142 الأعراف)

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ (٩ النساء)



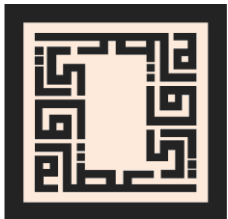
الخلافة و التفويض من البداية الى النهاية

Right of Punishment of Negligence

إِنْ يَشَأْ يُذْهِبْكُمْ وَيَسْتَخْلِفْ مِنْ بَعْدِكُمْ مَا يَشَاءُ (١٣٣ الأنعام)

فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ وَرِثُوا الْكِتَابَ يَأْخُذُونَ عَرَضَ هَذَا الْأَدْنَى (169 الأعراف)

فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ (59 مريم)





KAIZEN MANAGER

ابدأ من هنا
!! الآن

التفويض الفعال

لماذا التفويض؟

- يسمح لك بوقت للتفكير والتخطيط
- يساعدك على إنجاز المهام الأكثر أهمية
- يخلصك من المهام الروتينية
- يمكنك من الاستفادة من خبرات الآخرين
- يقلل من وقت صنع القرار
- يُنمي مهارات الآخرين
- يُمكنك من إنجاز المهام بشكل متوازي

لماذا لا تفوض؟

- عدم الثقة بالآخرين
- كره المخاطرة
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول
- تغلب العادة السيئة والقذوة السيئة

التفويض الفعال

- فوض قدر ما تستطيع
- فوض المهام المناسبة
- فوض الشخص الكفاء المتحمس
- ناقش المهمة جيداً مع من تفوضه
- تابع من فوضته دائماً
- قدم له يد العون
- كافئه على نجاحه

ماذا بعد التفويض؟

- يجب أن تُسلح من فوضته بسلطة
- يجب أن تكون السلطة مكافئة للمهمة
- يجب مراقبة من فوضته ومتابعته
- يجب أن توجد عندما توجد مشكلة
- يجب أن تعترف بالنجاح في المهمة المفوضة
- قدم له يد العون
- كافئه على نجاحه

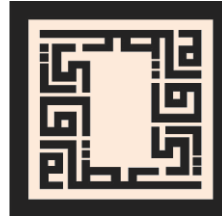
كيف نفوض؟

- اجلس مع من تريد تفويضه
- اشرح له المهمة جيداً
- تأكد أنه يفهم الهدف من المهمة
- تأكد من معرفته كيف ينفذها
- ناقش الصعوبات المحتملة وطرق مواجهتها
- ابق على اتصال دائم معه
- عده بمكافأة عند إنجاز المهمة
- خذ منه التزاماً بـ
- أنه سينتهي من المهمة
- أفضل كفاءة ممكنة
- الوقت المحدد

لمن نفوض؟

- تأكد أن الشخص الذي تفوضه يملك
- القدرة و المهارة للقيام بالمهمة
- الرغبة والحماسة الكافية

جميع الحقوق محفوظة لعالم كايزن www.k1w.co



ما هي فوائد التفويض لك شخصيا ؟

1

2

3

4



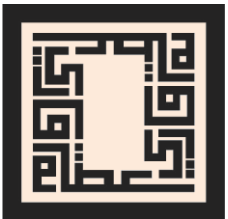
ما هي فوائد التفويض للمنظمة ؟

1

2

3

4



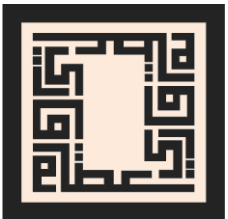
ما هي فوائد التفويض للعاملين معك ؟

1

2

3

4



DELEGATION

R

R ESPONSIBILITIES

E

E XPECTATIONS

L

L IABILITY

I

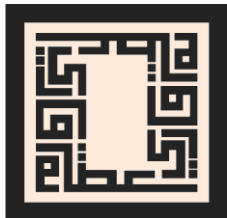
I SSUES

E

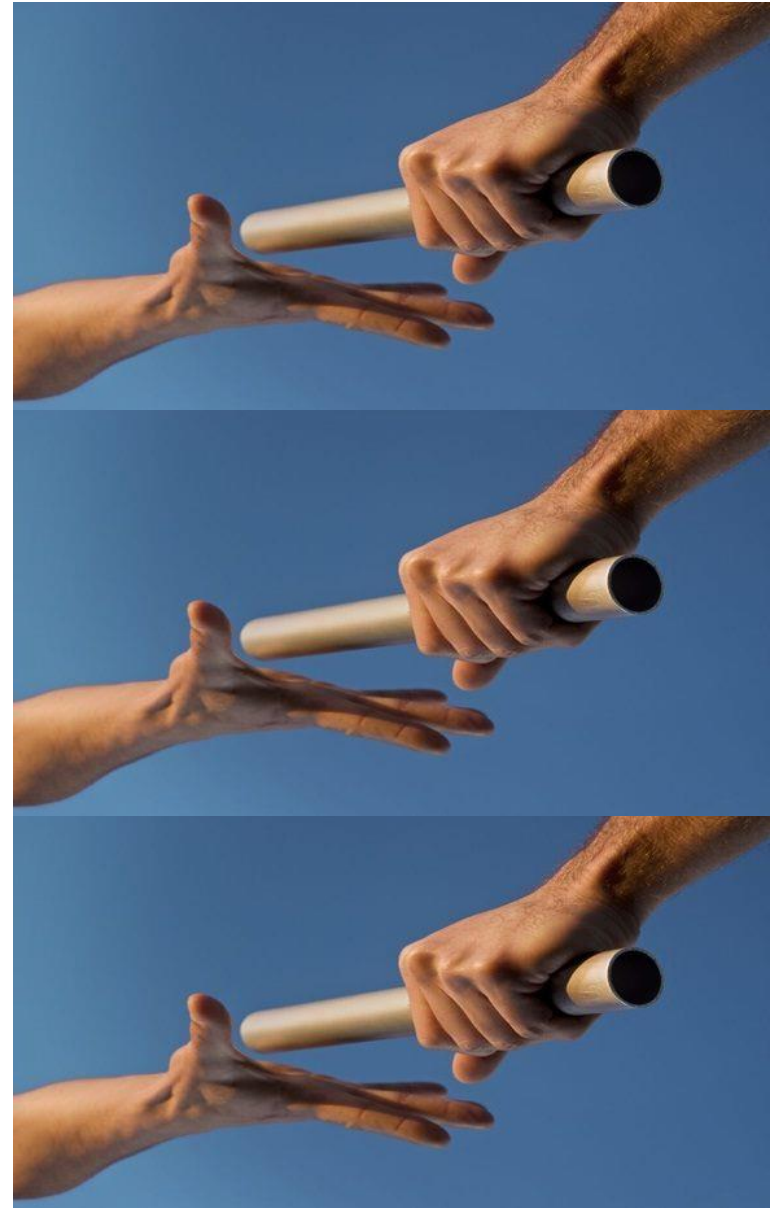
E MPOWER - *E* NCOURAGE

F

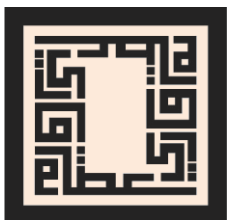
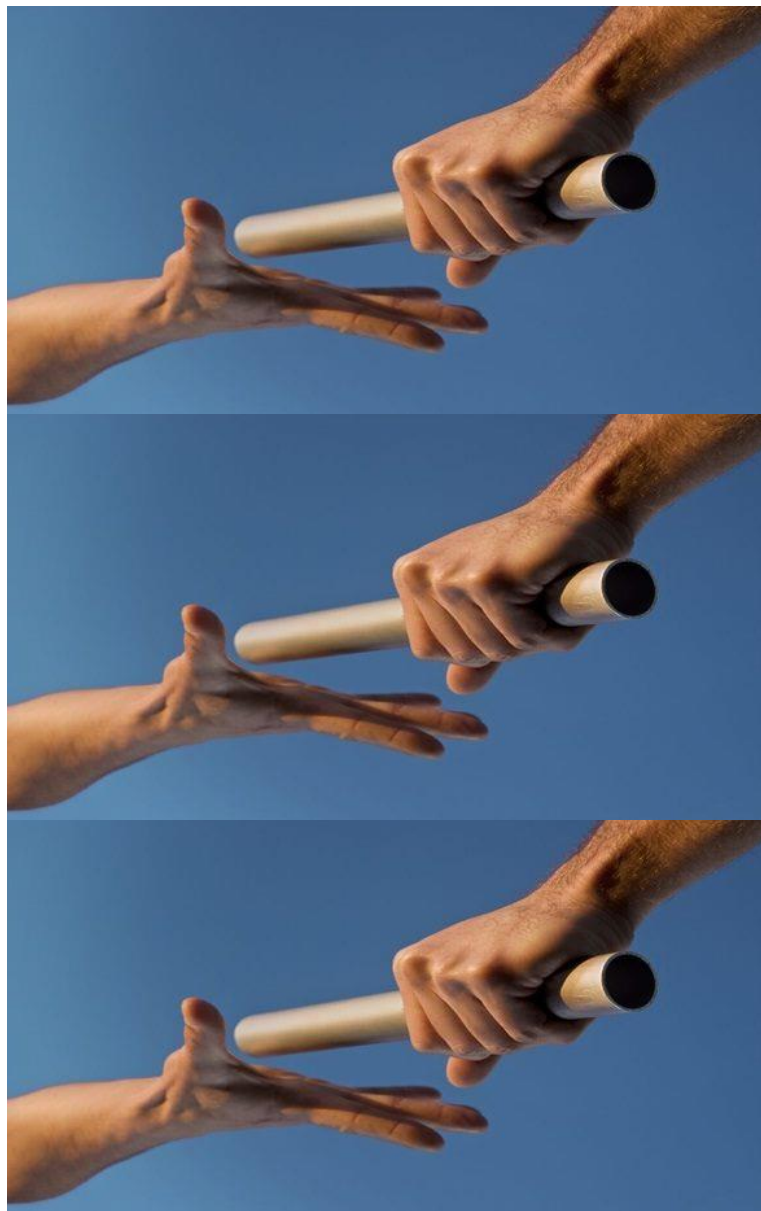
F OLLOW-UP



D **DESCRIBE**
E **EXPLAIN REASON**
L **LET**
E **EXPLAIN RESOURCES**
G **GET HIS OPINIONS**
A **ADDRESS'M**
T **TAKE TIME**
E **EMPOWER**



ماذا نفوض؟



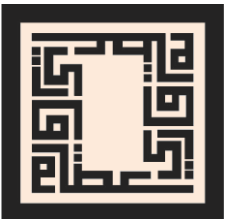
ما هي المهام التي
لا ينبغي تفويضها ؟

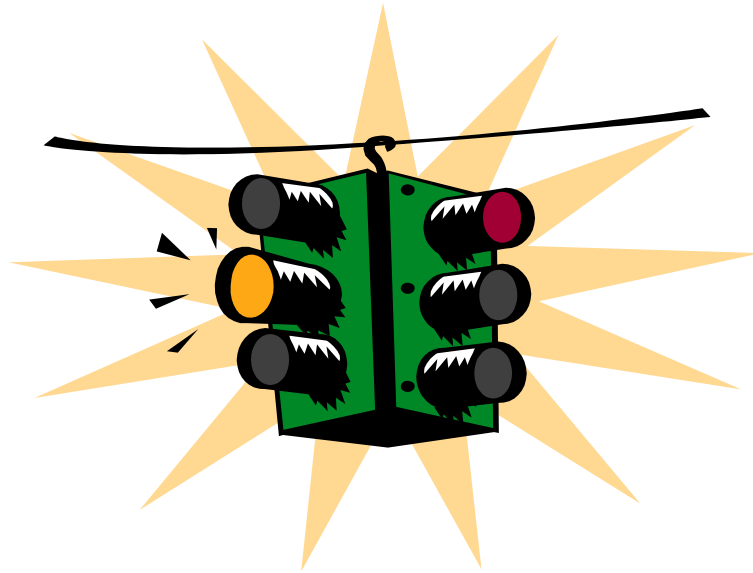
1

2

3

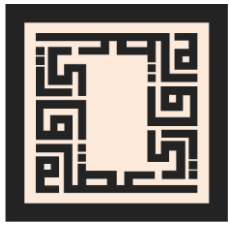
4





المحطة الثانية في اليوم الثاني

THE 2nd. STOP
DAY TWO

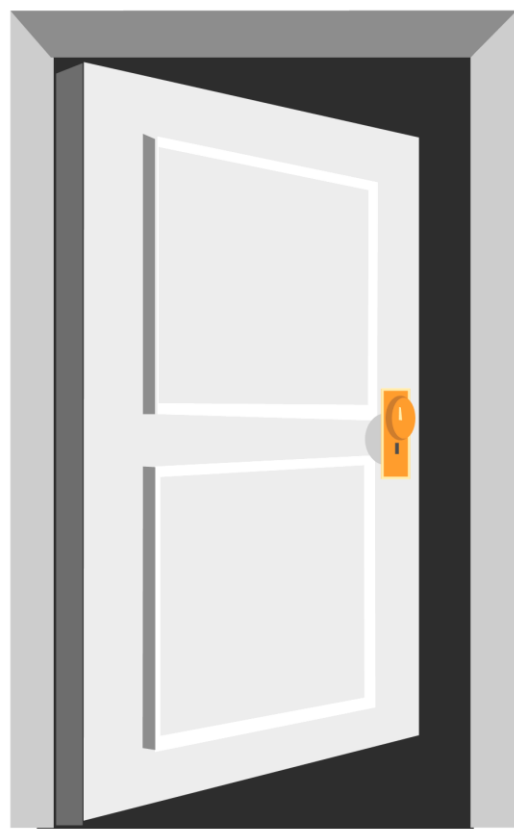


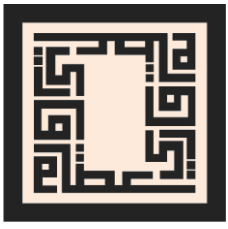
رحلة اليوم الثاني

ملخص الدورة

توصيات الدورة

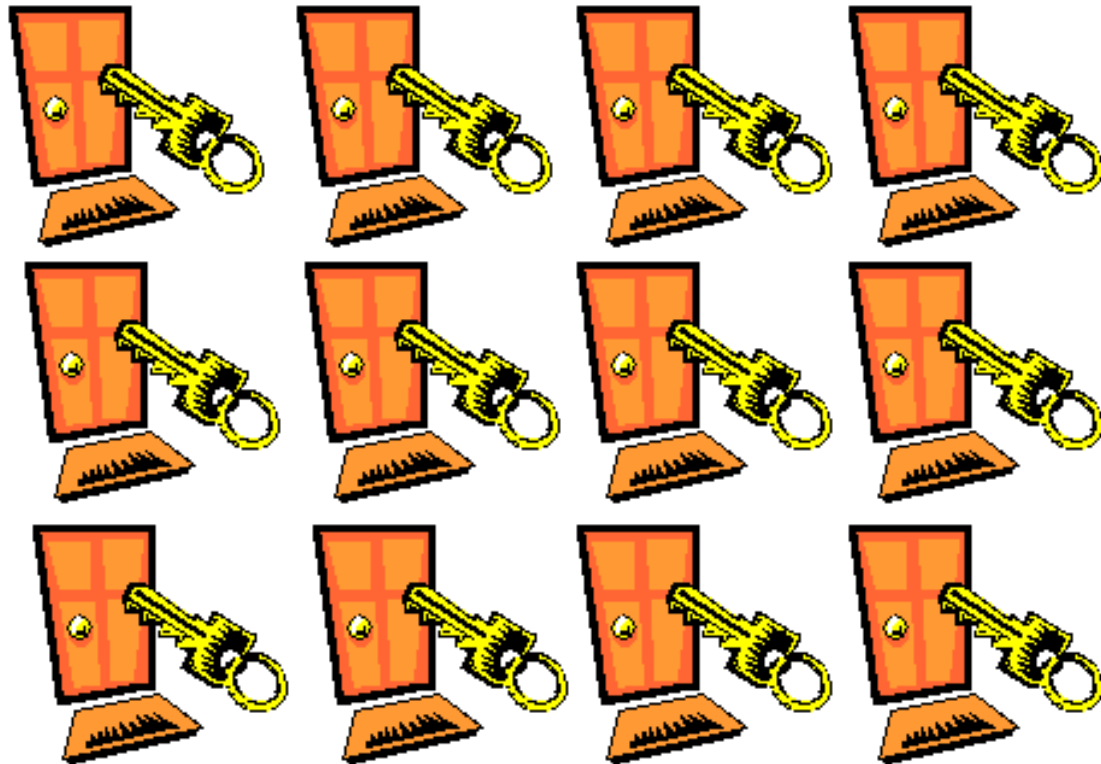
الخطة التطبيقية الشخصية





الخطة العملية

Write down ur action plan now !



شروط نجاح الخطة العملية

اكتبها الآن ←

حدد تاريخ البداية الآن ←

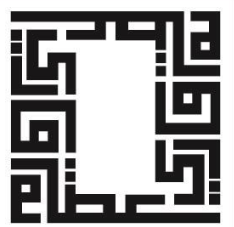
أجعلها متدرجة ←

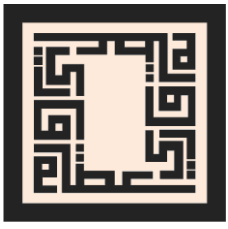
أبدأ بالمناطق المصابة أولاً ←

أدعو المقربين لفكرك الجديد ←

أقرن النيات ←

استعن بالله و اعتصم بحبله المتين ←





توصيات الدورة

تجدد أو تبدد

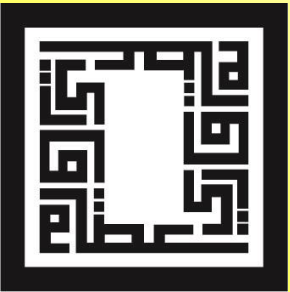
Innovate or Evaporate



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سبحانك اللهم وبحمدك
نشهد أن لا إله إلا أنت
نستغفرك ونتوب إليك

GOOD BLESS YOU!





Continuous
Improvement
Center



دبلوم تميز الأسرة

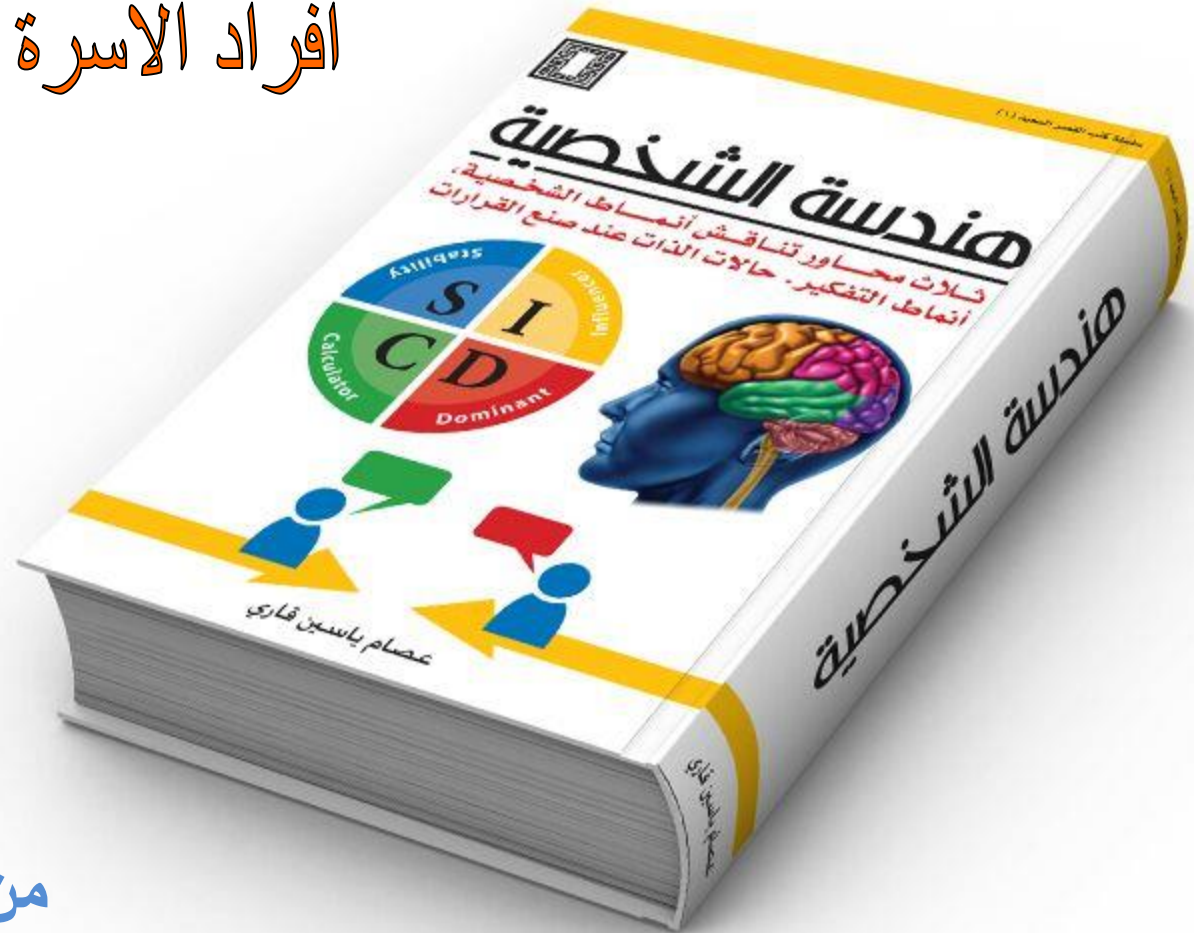


عصام ياسين فاري

مطور برامج الفجوة الرقمية
مدير تدريب مفاهيم التسويق
في الخطوط السعودية



في الدورة منهج كامل لتحليل شخصيات افراد الاسرة و توظيف اختلافاتهم



المرحلة 1-4

من برنامج مرج البحرين
تحليل أنماط أفراد الأسرة



نماذج لإدارة الأسرة والأفراد



FAMILY ORGANIZER

وسائل عصرية لإدارة شئون المنزل

عصام ياسين قاري

المرحلة 2 – 4
من برنامج مرج البحرين

تكذيب العلاقة الجنسية

(للمقبلين على الزواج والمحاربين القدامى)



كتاب يعالج ١٤ موضوعاً

من التأسيس إلى العلاج وانتهاءً بالتعزيز

عصام ياسين قاري

المرحلة 3 – 4

من برنامج مرج البحرين



Continuous
Improvement
Center

المرحلة 4 – 4

من برنامج مرج البحرين

سلسلة كتب القصر السعيد (٣)

حوار الأجيال بالمناطق والخيال

المواقف الإقناعية الصعبة بين الآباء والأبناء
PERSUADE BY USING BOTH SIDES OF YOUR BRAIN



عصام ياسين قاري