

إدارة المؤسسات الجامعية في إطار ندرة الموارد

أ.د. نسمة عبد القادر أ.د. سيد محمد التوني
أستاذة العمارة والإسكان أستاذ التصميم العمراني
هندسة القاهرة

١. تقديم:

تعاني مؤسساتنا الجامعية من قلة أو ندرة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعملية التعليمية والأنشطة البحثية في حين تزداد طموحات العاملين بها لتحقيق مكانة عالية علي المستوي المحلي والدولي والوصول إلي مكانة مرموقة علي الخريطة العالمية. وكثيرا ما يطرح التساؤل عن مدي تأثير ندرة الموارد المالية علي تحقيق الأهداف المرجوة والاعتراف بقيمة هذه المؤسسات. وتتعدد الآراء حول هذا التساؤل بين آراء متشائمة وأخرى أكثر تفاؤلا تؤكد إمكانية تحقيق مستويات عالية من التواجد بالرغم من ندرة الموارد. ولعله من المناسب الاستعانة بما تقدمه علوم الإدارة في هذا الشأن لفهم كيفية التعامل مع حالات ندرة الموارد والقدرة علي الانجاز والتقدم بالرغم من كل الصعاب.

وتهدف الورقة الحالية إلي تقديم صورة لواقع مؤسساتنا الجامعية - خاصة الحكومية منها- مع الإشارة إلي الشائع عن قلة مواردها. كما سيتم مناقشة مفاهيم عمليات الإدارة والإمكانيات الداعمة لها وفقا للأبحاث والدراسات المنشورة. وسوف يتم إلقاء الضوء علي السبل التي تساعد علي تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المؤسسات بالرغم من ندرة الموارد مع الاستعانة بدراسة حالة تدلل لهذه الحلول والمقترحات.

٢. مسئولية إدارة مؤسساتنا الجامعية:

يقضي أعضاء هيئة التدريس والباحثين حياتهم في البحث العلمي والعمل علي تطوير مجالاتهم التخصصية من خلال أبحاثهم ويرتبطون ارتباطا وثيقا بمؤسساتهم العلمية سواء كانت معاهد للبحوث أو كليات جامعية. وأثناء عملهم البحثي والأكاديمي في مؤسساتهم تلك يلقي علي عاتقهم مهام إدارية وتنظيمية يحاولون القيام بها علي أكمل وجه بغية الارتقاء بالمؤسسات التي ينتمون إليها. فقد يطلب منهم شغل منصب رئيس مجلس قسم أو وكيل أو عميد كلية أو غيرها من المناصب الإدارية بجانب عملهم الأكاديمي. وكثيرا ما يتم مواجهتهم بهذه المهام الإدارية دون تمهيد وإعداد تحتاجه هذه المناصب.

ومما لا شك فيه أن علوم التنظيم والإدارة التي يتم تدريسها في الكليات المتخصصة تتيح الكثير من الأدوات التي تساعد كثيرا علي القيام بمثل هذه المهام بصورة ناجحة. بل أن علوم الإدارة لا تكف عن التطور مع الوقت ولا يمكن الاستغناء عنها في الكثير من مناحي المسئوليات التي توكل للأكاديميين العاملين في المؤسسات الجامعية والبحثية. وغالبا ما يتم تدريس هذه المناهج في جميع الكليات النظرية والعلمية وبحيث تشكل جزء أساسي من تكوين خريجي الجامعات والمؤسسات الأكاديمية. وبالتالي فإنه من السهل تكدير شاغلي المناصب الإدارية بهذه المناهج

والعمل علي استدعاء بعض الأدوات الأساسية في علوم الإدارة واستخدامها في إدارة المؤسسات العلمية والأكاديمية.

٣. أدوات علوم الإدارة وحدود المرونة والطواعية **Flexibility and Adaptability**:

تشير علوم الإدارة إلي أنها تتعامل مع مجموعة من الأهداف جيدة التحديد التي يتم العمل علي تحقيقها خلال فترات زمنية معلومة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وتحديد الهدف أو الأهداف يتعرض للكثير من المناقشات بين مجموعة الأفراد المسؤولين عن الإدارة. فالأهداف لا تكون دائما شديدة الوضوح بل قد يشوبها الكثير من التباين وفقا لمجموعة المشاركين في تحديدها. وبالتالي تلجأ المجموعة إلي عملية "قذح للأفكار" Brain Storming للتوافق حول الأهداف المطلوب إنجازها.

وتحديد الأهداف يمهّد لباقي خطوات الإدارة. ووفقا لبيتر دراكر (1,5) Peter Drucker وهو من أوائل الداعين لمفهوم الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) فإن المشاركة في وضع الأهداف من أساسيات العملية الإدارية حيث أنها تساهم بعد ذلك في سهولة اختيار خطوات العمل Choosing Course of Actions وطرق اتخاذ القرار Decision Making .

ويؤكد أوديورن (2) Odiorne علي مشاركة الرؤساء ومن حولهم Superior Managers and Subordinates في تحديد الأهداف ويشير إلي أن هذه المشاركة تمتد إلي مرحلة تحديد مسؤوليات الأفراد في ضوء المتوقع منهم واستخدام هذه التوقعات في تقييم عطاء كل فرد. وتتسم هذه العملية بالمرونة Flexibility لتحفيز الأفراد وجذبهم للعمل.

ويؤكد ألكس شيرر (4) Alex Sherrer علي أن إشراك الجميع في المراحل المختلفة بما في ذلك وضع الأهداف يساعد علي الشعور بالمسؤولية والرضا Satisfaction والشعور بالفخر والانجاز Pride and Fulfillment بالإضافة إلي خلق التقارب والتناغم Harmony وسهولة التنسيق بين الأفراد Better Communication and Coordination والتزام أفضل من جانب كل فرد لأنه يفهم قيمة ما يفعل بالنسبة للصورة المتكاملة. كما يؤكد شيرر علي أهمية التحفيز والتقدير لتقدم الأعمال Sincere Appreciation and Motivation . كل هذه الصفات توضح أهمية دور الثروة البشرية التي بدونها لا تتقدم الأعمال. وفي إطار ندرة الموارد المادية في الدول النامية تظهر الأهمية الكبرى للإمكانيات البشرية لتحقيق إنجازات غير مسبوقة، وهو موضوع الورقة الحالية.

ويؤكد ديمينج (3) Deming علي أن الأهداف يجب أن تبسط حتى تصل إلي مستوي الأهداف القابلة للتحقيق Achievable Objectives وللوصول إلي ذلك تبدأ مجموعة العمل بتحديد الأهداف الرئيسية والتي عادة ما تكون مركبة ثم يتم تفريغها إلي أهداف أقل تعقيدا وأخرى أكثر تبسيطا منتهية بأهداف سهلة التحقيق، مكونة بذلك ما يسمى بهرم الأهداف Hierarchy of Objectives.

٤. علوم الإدارة وانعكاسها علي المؤسسات الجامعية:

بناءا علي الدراسات المنشورة المشار إليها فيما سبق، يمكن القول أن تحديد الهدف يمثل عملية هامة جدا. وقد يتكون الهدف من مجموعة أو مجموعات من الأهداف التي تنفرع هي نفسها إلي

مجموعات أخرى من الأهداف التي يسهل التعامل معها مكونة هرما من الأهداف يبدأ بالأهداف المركبة وينتهي بالأهداف البسيطة والواضحة. والوصول إلي مثل هذا الهرم والتوافق حوله من جانب الأفراد والمجموعات المسؤولة يعد إنجازا هاما يمهد للتفكير في توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف في حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ويمكن القول بأن الخطوات التالية اللازمة لتحقيق الأهداف يتطلب الآتي:

- توزيع المهام علي مجموعة من الأفراد لضمان وضوح المسؤولية (موارد بشرية).
 - وضع إطار زمني مبدئي لتحقيق هذه الأهداف (برنامجا زمنيا).
 - تحديد الموارد المادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (تمويل، مواد، معدات، أماكن....).
- ومن الضروري الإشارة هنا إلي أن التعامل مع النقاط السابقة يجب أن يتسم بالكثير من المرونة: فقلة أو غياب بعض الموارد البشرية، والتغيير في الجداول الزمنية، وقلة الموارد المادية أو ندرتها لا يعني التخلي عن تحقيق الأهداف. يفضل التعامل مع الأهداف بطريقة نسبية وما لا يدرك كله لا يترك كله ويمكن تحقيق الممكن في إطار الظروف المتاحة.

والقول بأن العملية نسبية يساعد كثيرا علي رفع الروح المعنوية للفريق. إذ لا يوجد فشل تام ولكن هناك دائما نجاح نسبي. ومن المتوقع عادة أن عملية تحقيق الأهداف كثيرا ما تتعرض لبعض الصعاب التي يجب ألا تثبط الهمم.

وعند التعامل مع مؤسساتنا الجامعية يمكن محاولة تحقيق ما يلي:

- في مرحلة تحديد الأهداف:

يمكن البداية بعملية قدح للأفكار بين عدد محدود من الأفراد ثم عرضها علي عدد أكبر وهكذا. وفي حالة أحد الأقسام العلمية مثلا يمكن البداية بعدد محدود ثم عرض ومناقشة المقترح مع باقي أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ثم الهيئة المعاونة، ثم العاملين، ثم الطلبة وغيرهم. وتكون الأهداف في مراحلها الأولى شديدة التركيب وتتصل بالمجالات الرئيسية التي يتعامل معها القسم مثل التعليم والبحث العلمي والنشر والتعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى وتقديم الخدمات المعملية وغيرها. ويتم مناقشة هذه الأهداف المركبة وتفريغها إلي أهداف أبسط يسهل التعامل معها وتحقيقها مكونة هرما للأهداف يكون بمثابة صورة مصغرة للقسم العلمي Iconic Figure . هرم الأهداف يتعامل مع مجالات متعددة ويستدعي فريق للتعامل معها. عند عرضه علي القسم هناك من يهتم بأحد المجالات أكثر من الآخر. هناك من يكون عنده خبرة بخصوص أحد الأهداف يستطيع أن يقدمها للباقيين. هرم الأهداف يستخدم إذا كأداة محفزة لإشراك كل عضو في القسم للقيام بأي دور صغير أو كبير. وبالتالي من الضروري تسجيل هرم الأهداف كتابة وعرضه في مكان بارز يسمح بالتفاعل معه. والتسجيل كتابة والعرض من أساسيات العملية الإدارية ولا يكتفي بمجرد المناقشات غير المسجلة.

- في مرحلة توزيع المسئوليات:

عند عرض الأهداف في صورتها المركبة والبسيطة علي فريق العمل، يترك للأفراد حرية اختيار الأهداف التي تتوافق مع ملكاتهم وتساعدهم علي تحقيق ذاتهم من خلال العمل لخدمة المؤسسة. إذا هناك مرونة في اختيار الأفراد لما يريدون عمله. كذلك يجئ دور التحفيز أو خلق روح الحماس لتحقيق وانجاز العمل، وعادة ما تكون المكافآت المادية هي الحافز، ولكن هناك الكثير من طرق الإثابة الأخرى التي تخلق الحافز والتي لا تكون بالضرورة مادية بل تكون معنوية مثل النجاح، تحقيق الذات، التقدير للعمل وغيرها.

ويمكن توزيع المسؤوليات من خلال تفريغ الأهداف المركبة والفرعية في مجموعة من الجداول الزمنية، كل جدول يركز على فرع من فروع الأهداف البسيطة ويوضع أمامه البعد الزمني (شهور أو أسابيع أو أيام) وكذلك أسماء الزملاء المستعدين لإنجاز هذه الأهداف. وتصبح هذه الجداول أداة هامة في توزيع وتتبع المهام وبالتالي يكون عرضها أمام جميع الزملاء طوال الوقت في مكان ظاهر شيء ضروري. ويتم تسجيل كل إنجاز يتم بخصوص هذه المهام وموعده والمسئول عنه. هذا العرض المسجل للإنجازات يؤدي إلي تحفيز الأعضاء للقيام بالمزيد.

بالإضافة إلي تسجيل الأحداث والإنجازات في الجداول، يخصص حائط لتصميم جداريه تعرض عليها أي مطبوعات أو صور لها علاقة بالإنجازات المشار إليها. التسجيل والعلانية يخلق الحافز المعنوي الذي يعوض الحافز المادي ويساعد علي المزيد من المجهودات التطوعية في مؤسساتنا التي تفتقد التمويل اللازم وتوصف بكونها محدودة الموارد.

- في مرحلة تحديد الموارد المادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف:

يمكن القول بأن معظم مؤسساتنا تمتلك الكثير من الموارد المادية والمتمثلة في العناصر الثابتة مثل المدرجات والصالات والمعامل والورش والمكتبات، وعموما المباني والمنشآت التي تضم هذه الموارد. ولكن المورد الأساسي الذي يتسم بالندرة هو المورد الخاص بالتمويل الكافي لصيانة ورفع مستوي هذه العناصر مما يسمح بالاستفادة منها. وربما يمكن الادعاء بأنه عند تفعيل الأنشطة المختلفة والناشئة من العمل علي تحقيق الأهداف المنشودة، قد يجيء الارتقاء بهذه الموارد كنتيجة للأنشطة المستجدة. ويظل المورد البشري هو الأوفر وهو المحرك لتوليد باقي الموارد بشرط توفير الظروف المناسبة للتحفيز والمتمثلة أساسا في: المشاركة في اتخاذ القرار، الشعور بالتقارب والتناغم مع أعضاء الفريق، الشعور بالتقدير المعنوي، الشعور بالفخر والرضا.

٥. تجربة قسم الهندسة المعمارية – هندسة القاهرة:

اعتمدت التجربة علي الاستعانة بثلاث أدوات أساسية:

- ١- تحديد هرم الأهداف وتفريعاته من أهداف رئيسية مركبة إلي أهداف ثانوية بسيطة سهلة التحقيق.
- ٢- جداول زمنية لتحقيق الأهداف مع الإشارة إلي المجموعات والأفراد الذين يودون المشاركة في تحقيق الأهداف.
- ٣- إقامة حائط للعرض الدائم للإنجازات والإعلان عن الأهداف والقائمين عليها وأي خطوات مرحلية تتحقق علي الطريق.

من خلال هذه الأدوات الثلاثة تم إضفاء الجدية علي العمل ألتنسيقي. فالأهداف محددة والقائمين عليها معروفين مع إمكانية التغيير مع الوقت، والزمن لتحقيق الأهداف محدد ويمكن زيادته أو اختصاره وفقا للظروف، والإنجازات معلنة ومعروضة علي حائط العرض. هذه الأدوات الثلاثة ليست ثابتة ولا تتسم بالجمود بل هي مستخدمة كآليات يتم الإضافة إليها أو الحذف منها تبعا للمستجدات مما يسمح بالمرونة. هذه الآليات ضرورية للمتابعة ووجودها هام للتذكرة بما يحدث وغيابها يمنع تسجيل وتوثيق الأحداث. إذا هي أدوات لتأكيد علانية العمل الإداري والدعوة للمشاركة في المتابعة، هذا بالإضافة إلي تأكيد ثلاثة مبادئ إنسانية في علوم الإدارة تتلخص في: التقدير Sincere Appreciation ، الشعور بالفخر Pride and Self Fulfillment ، التحفيز Motivation ، والتي تجذب الثروات البشرية إلي بذل مجهود مضاعف وغالبا ما

يكون مجهودا تطوعيا في مؤسساتنا التي كثيرا ما تفتقر إلي مصادر التمويل وتعمل في إطار ندرة الموارد المالية.

الأداة الأولى: تحديد هرم الأهداف:

تهدف مؤسساتنا التعليمية إلي التعامل مع العديد من الأنشطة وليس فقط النشاط الرئيسي المتمثل في النشاط التعليمي. وعند اختزال الأنشطة داخل الأقسام العلمية في النشاط التعليمي نكون قد تجاهلنا الكثير من الأنشطة الأخرى التي تدور في هذه الأقسام والمؤسسات التعليمية. فمثلا إلي جانب الأنشطة التعليمية هناك أنشطة أخرى مثل تلك المتصلة بالأنشطة البحثية والأنشطة الإدارية وغيرها. وكما يظهر في هرم الأهداف (شكل رقم ١) نجد انه يمكن تقسيم الهدف الرئيسي والخاص بالعملية التعليمية إلي خمسة أهداف أخرى تتصل بالجوانب المساندة للعملية التعليمية مثل: أنشطة أكاديمية خاصة بمرحلة البكالوريوس، أنشطة أكاديمية خاصة بمرحلة الدراسات العليا، أنشطة خاصة بالبحث والنشر العلمي، أنشطة خاصة بالجوانب التكميلية من معامل ومكتبة وغيرها، أنشطة خاصة بالجوانب الإدارية والثقافية، وهكذا. كل واحد من الأهداف الخمسة هو في حد ذاته هدف مركب يحتاج إلي تقسيم إلي أهداف أبسط يمكن تحويلها إلي أنشطة يسهل التعامل معها من خلال فرد أو مجموعة من الأفراد.

هرم الأهداف ليس نتاج مجهود شخص واحد ولكنه جماع مجهود عدة أفراد ويتعرض للمراجعة والتصويب حتى يصل إلي مستوي يسمح بطرحه علي جميع أفراد المؤسسة التعليمية لإبداء رأيهم وإضافاتهم. ومن خلال المشاركة بين المسؤولين والمشاركين في العمل يتم الوصول إلي مقترح يعبر عن معظم الآراء ويبدأ كل فرد أو مجموعة في رؤية نفسه ومدى ما يمكن أن يحققه داخل الأهداف المطروحة. ويبدأ الأفراد والمجموعات في إظهار حماسهم لأخذ المسؤولية لإنجاز أحد أو بعض هذه الأهداف. في نفس الوقت يفهم كل فرد أو مجموعة موقعه من كامل المنظومة مما يسمح بتنسيق المجهود Coordination of Efforts .

الأداة الثانية: جداول زمنية لتحقيق الأهداف:

خلق الحافز بين الأفراد والمجموعات للمشاركة في تحقيق هدف أو أكثر يحتاج إلي نوع من التنظيم علي المستوي الزمني. إذا لابد من توقيع الأهداف المذكورة في جداول زمنية يسهل من خلالها تتبع مدى تحقيق الهدف المذكور علي مر الأسابيع والشهور من خلال مجموعة العمل التي أرادت التعامل معه. ومن هنا يجيء دور الجداول الزمنية (الأداة الثانية) والتي يفرغ في كل منها مجموعة من الأهداف التي لها علاقة ببعضها (جدول رقم ١ يوضح واحد من خمسة جداول زمنية تم طرحها للعمل). هذه الجداول بالإضافة إلي وضع البعد الزمني بها (والذي قد يكون شهريا أو أسبوعيا أو يوميا) يتم تسجيل أسماء مجموعة العمل المسؤولة عن متابعة الهدف والأنشطة المتصلة به.

هذه الجداول الزمنية يتم تعليقها علي حائط الانجازات ويتم تسجيل التقدم الذي يحدث دوريا. وبما أنها أداة مرنة يمكن إضافة أفراد جدد إلي مجموعة العمل مع تقدم الوقت إذا ما احتاج الأمر. ففي النهاية هذه الجداول هي أداة للتسجيل والمتابعة وتتسم بالمرونة ويرى جميع العاملين بالقسم مع مرور الوقت كيف تتقدم الأعمال حيث أنها مسجلة كتابة علي جداول معلقة مما يضمن: الشفافية، الشعور بالانجاز، الرغبة في العمل، جذب المزيد من العمل التطوعي.

في بعض المراحل الزمنية يمكن لأحد الأهداف أن يحقق أحد مهامه الرئيسية والتي تعتبر علامة علي الطريق Milestone وهنا يجب التعبير عنها في الجدول الزمني بإحاطتها مثلا بدائرة كبيرة تشير إلي الانجاز وتعطي المزيد من الفخر للعاملين عليها. فمثلا في حالة إقامة مؤتمر علمي دولي والبدء في الإعداد للمؤتمر التالي، يجب التوقف قليلا عند هذا الانجاز الكبير وإعطائه حقه من التسجيل وإبرازه بوضوح في الجدول الزمني، وهنا يجيء دور الأداة الثالثة والمتمثلة في "حائط عرض الأنشطة".

الأداة الثالثة: حائط عرض الأنشطة:

يجيء دور حائط العرض ليضيف إلي منظومة التحفيز والتقدير والشعور بالفخر Motivation, Appreciation and Self Fulfillment . فأى خطوة يتم إنجازها في إطار منظومة الأهداف يقوم المسئول أو المسئولين عنها بتسجيلها من خلال تعليق الصور أو أي وسائل إيضاح بصري علي الحائط المخصص لذلك. هذا الإعلان المستمر عن سلسلة الانجازات الصغيرة التي تؤدي إلي إنجاز أكبر شديدة الأهمية لأنها تشعر الجميع بالتقدم الحثيث نحو الهدف وبقيمة الجهد المبذول للوصول إلي العمل المكتمل.

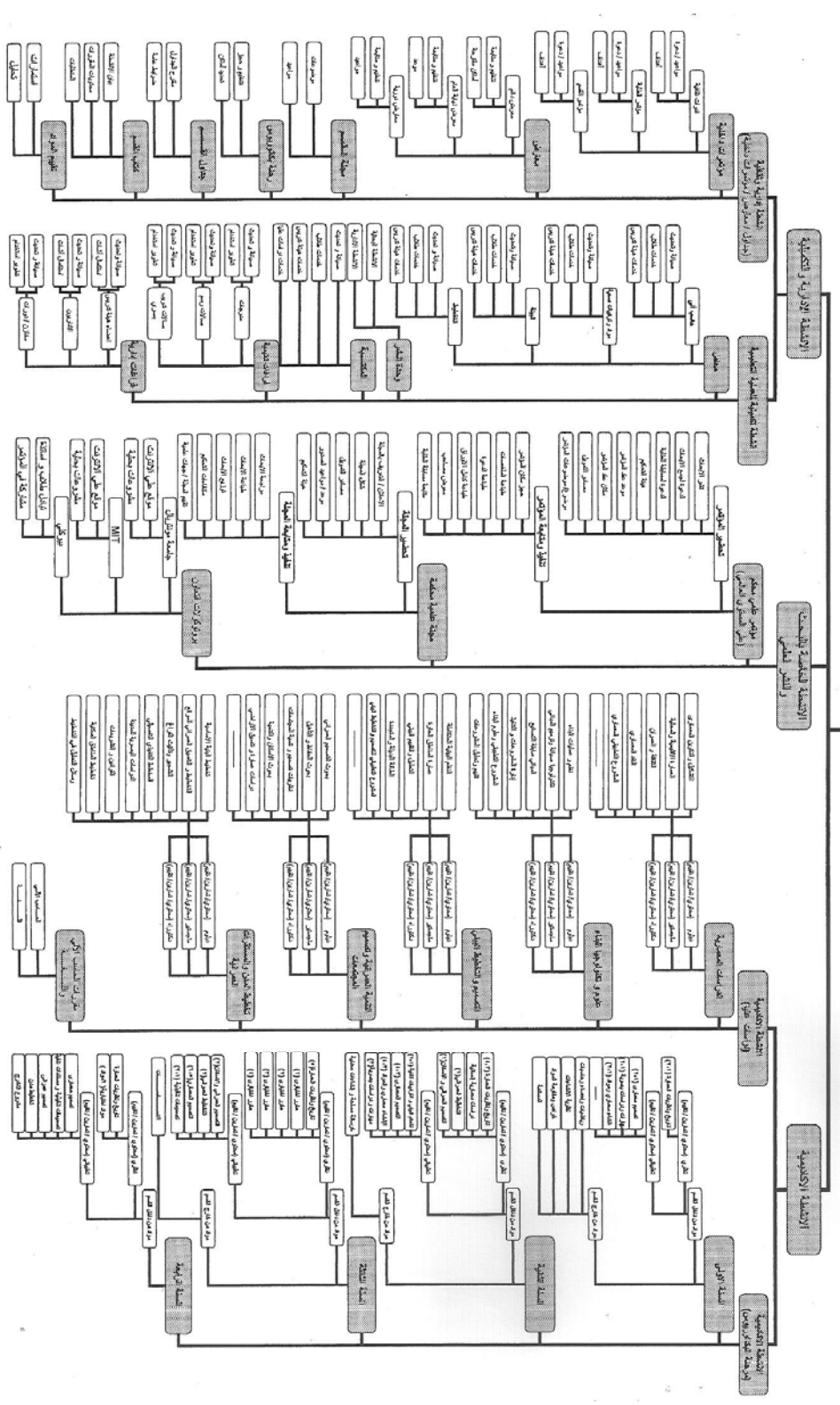
٦. الخلاصة:

تناولت الورقة الحالية مفهوم إدارة المؤسسات التعليمية في إطار ندرة الموارد. وقد تم من خلالها مناقشة أسس الإدارة ومدى تأثيرها علي تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والاستفادة من الموارد المتاحة بالرغم من ندرة الموارد المالية. وتبين هذه الأسس أهمية استئثار حافز الأفراد والمتمثلين في الثروة البشرية المتاحة وجذبهم للمشاركة في تحقيق الأهداف عن طريق التوزيع الجيد للأدوار وإظهار التقدير لما يتم تحقيقه مما يسمح بالشعور بالفخر وتحقيق الذات. وقد تم التركيز في هذه الورقة علي بعض الأدوات البسيطة التي تسمح بتحقيق الأهداف مع الإشارة إلي مثل تطبيقي تم تجريبه في قسم الهندسة المعمارية، جامعة القاهرة خلال السنوات ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٦. والورقة تبين أن هناك المزيد الذي يمكن تحقيقه دون التوقف دائما عند مشكلة ندرة الموارد المالية.

المراجع:

1. Drucker, Peter F., "The Practice of Management", 1954. [ISBN 0060110953](#).
2. Odiome, George S., "Management by Objectives; a System of Managerial Leadership", New York: Pitman Pub., 1965.
3. Deming, W. Edwards, "Out of the Crisis", The MIT Press, 1994, [ISBN 0262541165](#).
4. Sherrer, J. Alex, [Deming's 14 Points and Quality Project Leadership](#), March 3, 2010.
5. Drucker, Peter, "Management Tasks, Responsibilities, Practices", Harper & Row, 1973.

رؤية قسم الهندسة المعمارية

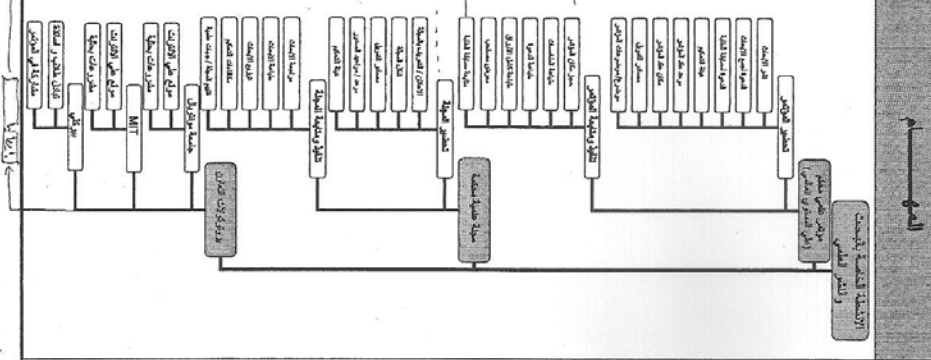


سيبتمبر ٢٠١٥

شكل رقم (١): هرم الأهداف مع محاولة لتطبيقه علي قسم الهندسة المعمارية، هندسة القاهرة في السنوات ٢٠٠٣ الي ٢٠٠٦.

جدول رقم (١): جدول زمني يوضح التحقيق المرحلي للأهداف والإنجازات

المسؤول	الأجزاء											
	شهر يناير	شهر فبراير	شهر مارس	شهر أبريل	شهر مايو	شهر يونيو	شهر يوليو	شهر أغسطس	شهر سبتمبر	شهر أكتوبر	شهر نوفمبر	شهر ديسمبر
المسؤول الأستاذة فاطمة المصطفى والدكتور محمد المصطفى	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
المسؤول الدكتور محمد المصطفى	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
المسؤول الدكتور محمد المصطفى	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن
	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن	تحليل الوضع الراهن



Handwritten notes and signatures in the left margin of the table, providing additional context and verification for the project schedule.