

ملخص الدرس 6

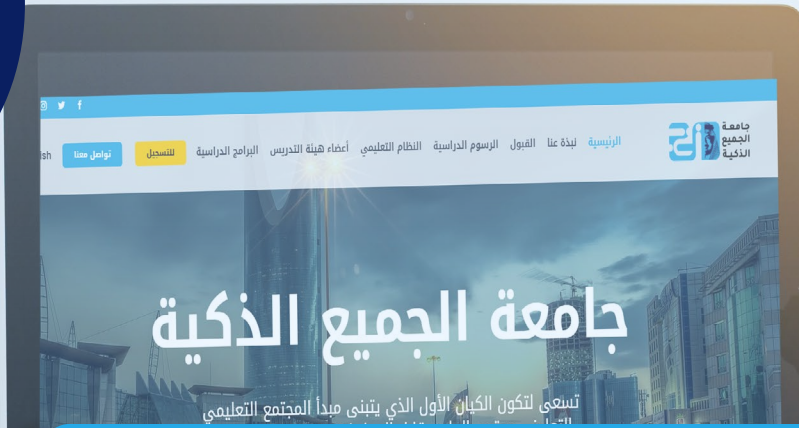
PART I :

Initiate & Plan a Project

**Project
Schedule, Budget, Risks
Communication**



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Lecture 6

وثائق المشروع

المشروع ينفذ وفق خطة مرسومة وبرامج محددة، لذا ضرورة وجود مجموعة من الوثائق تشكل مرجعية عند الحاجة من أهمها:

١- **مقترح المشروع:** يسمى **(جملة بيان العمل في المشروع)** وهي الوثيقة الرئيسة الى يتم من خلالها نقل متطلبات العميل الى المشروع حتي يتم تلبية هذه المتطلبات وتنفيذ المشروع على أساسها . ويتكون من الأجزاء التالية:

أ. المقدمة: ملخص لفكرة المشروع- الغايات الرئيسة- اهداف المشروع مع ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الام ورسالتها.

ب. الافتراضات الرئيسة: تتضمن بيان بالافتراضات المتوقعة مواجهتها خلال العمل بالمشروع- القيود المتوقعة تأثيرها على سير العمل – الخطط الاحتمالية لمواجهة هذه الافتراضات والتوقعات والمخاطر.

ج. مسؤوليات الموردين: تتضمن مسؤوليات الموردين حسب شروط عقد التوريد (الكميات المطلوبة- الأوقات – المواصفات – الأسعار).

د. مسؤوليات الزبون: تتضمن مسؤوليات الزبون (استلام المواصفات – الدفعات المالية – الاجتماعات).

هـ. الجدول المحسوب: المقصود به هو **جدول الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع حسب الأوقات المحسوبة والمتوقع انجازها مع الإمكانيات المطلوبة والكلف المتوقعة للموارد.**

و. معايير قبول المشروع: تتضمن المعايير التي تستخدم للحكم على مواصفات المشروع وشروط قبول هذه المواصفات.

ز. العقود وجدول الدفعات المالية: المقصود هنا عقود التوريد والتعاقدات الفرعية لإنجاز العمل وما يسمى بعقود الباطن... تتضمن نسخ من هذه التعاقدات وتواريخ تسديد الدفعات المالية عن هذه الاعمال.

ح. الشروط الإضافية : تشمل أي حدود وشروط إضافية للعمل لم تكن مذكورة في البنود السابقة وذلك للإشارة اليها بهدف الالتزام بها.

ط. أمور متنوعة وتشمل أموراً تتعلق بالاتصالات، أوامر التغيير، المخاطر المتوقعة للمشروع، محطات العمل..... الخ.

٢- **خطة المشروع:** وتسمى أيضا عقد الالتزام

٣- **جدولة المشروع:**

٤- **موازنة المشروع:**

The Project Plan

خطة المشروع

يوفر WBS:

- سردا للمهام المراد تنفيذها لتحقيق اهداف المشروع.
- من الممكن تجميع تقدير اولي للمشروع.
- يمكن تحديد قيم لأنشطة العمل لأي مستوى (تسمى في بعض الأحيان حزم العمل)
- يمكن ان تتكامل هذه التقديرات طبقا لهيكل شجرة WBS لتعطي في النهاية اجماليات المستوى الأعلى.

عند اعداد الخطة الابتدائية ووفق مفهوم تجزئه هيكل العمل يتم تجزئة البرامج الى مجموعة من المشاريع

الخطة الرئيسة للمشروع هي عقد الإلتزام في المشروع

- آخر مرحلة من مراحل اعداد خطة المشروع مرحلة مراجعة الخطة النهائية
- تسمى مراجعة الخطة النهائية التخطيط اللاحق
 - بعد الانتهاء من المراجعة النهائية للخطة لايجوز التعديل الا بما يسمى بأوامر التغير

يطلق مسمى **دستور المشروع على**
الخطة النهائية للمشروع

يتم تجزئة المشروع وفق مفهوم تجزئة هيكل العمل إلى مهام
يتم تجزئة المهمة الى مجموعة من حزم عمل
بناء على مفهوم تجزئة هيكل العمل يتم تجزئة حزمة العمل الى مجموعة وحدات العمل

- وفق مفهوم تجزئة هيكل العمل يتم تجزئة وحدة العمل الى أنشطة

من عناصر خطة المشروع – العرض العام – ويكون على شكل ملخص قصير
يتضمن غايات المشروع وعلاقات الغايات بأهداف المنظمة وصفات للأسلوب
الإداري الذي يستخدم في المشروع

-1- جدول المشروع

تعريف جدول المشروع:

هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ، ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع ، مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية، وصولاً إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الإنهاء.

المرحلة الثانية: جدول الأنشطة

يتم في هذه المرحلة عمل ما يلي: -

- تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع.
- تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز كل نشاط من الأنشطة.
- تقدير التكاليف الكلية لإنجاز المشروع.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع.

جدوله المشروع تعني بالأساس بإدارة وقت المشروع

تشير جدول المشروع الى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع الى تواجد بعض الخبرات والمهارات

تساعد الجدولة في تحديد التسلسل المتفق لاجراء المشروع

احد مراحل جدول المشروع وفيها يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع و تحديد الوقت اللازم لانجاز كل نشاط من انشطه المشروع

مراحل جدول المشروع

المرحلة الأولى: التخطيط

يتم في هذه المرحلة ما يلي: -

- تحليل أنشطة المشروع الى وحدات ثم تجزئة الوحدات بحيث تكون كل وحدة مكونة من مجموعة أنشطة من نفس العمل وب نفس الحجم، بحيث يتم تحليل هذا المستوى الى المستويات الدنيا وفق مفهوم تجزئة هيكل العمل.
- بناء شبكة عمل المشروع (Network) ابتداء من تحديد الوظائف الأساسية والأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع مع بيان طبيعة العلاقة بين هذه الأنشطة وعملية التسلسل التابع في إنجازها.

-1- جدول المشروع

تعريف جدول المشروع:

هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ، ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع ، مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية، وصولاً إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء وحتى لحظة الإنهاء.

جدوله المشروع تعني بالأساس بإدارة وقت المشروع

تشير جدول المشروع الى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع الى تواجد بعض الخبرات والمهارات تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لانتهاء المشروع

المرحلة الثانية: جدولة الأنشطة

يتم في هذه المرحلة عمل ما يلي: -

- تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع.
- تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز كل نشاط من الأنشطة.
- تقدير التكاليف الكلية لإنجاز المشروع.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع.

احد مراحل جدولة المشروع وفيها يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع و تحديد الوقت اللازم لانجاز كل نشاط من انشطه المشروع

المرحلة الثالثة: الرقابة

في هذه المرحلة يتم عمل الآتي: -

- يتم التحقق فيما إذا كان العمل قد تم تنفيذه وفق ما خطط له، أم أنه قد حدثت انحرافات في التنفيذ مثل تأخر بعض الأنشطة عن الوقت المحدد لإنجازها.
- مراقبة وجود اختلافات في الموارد المادية والبشرية المستخدمة عن الكميات المقدرة في الخطة.
- إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الانحرافات (إن وجدت) والعمل على تلافي حدوثها في المراحل اللاحقة من المشروع.

آخر مراحل جدولة المشروع الرقابة

الرقابة في جدولة المشروع تهدف إلى التحقق فيما إذا كان العمل قد تم تنفيذه وفق ما خطط له عندما يقوم مدير بعملية الرقابة، فإن آخر مرحلة يقوم بها إجراء التصحيح اللازم إذا تطلب الأمر ذلك

منافع جدولة المشروع

- تعتبر جدولة المشروع كمدخل رئيس في بناء نظم التخطيط والتوجيه والرقابة.
- تبين الجدولة حالة الاعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام في المشروع.
- تشير الجدولة إلى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى تواجد بعض الخبرات والمهارات الخاصة في الوقت المناسب.
- تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال أوضح وأقصر بين الأقسام والوظائف وفرق العمل.
- تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
- للجدولة دور في تحديد الأنشطة الحرجة التي إذا تأخرت فإن وقت المشروع سيتأخر.
- تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة والتي إذا تأخرت لوقت معين فإنها لن تؤثر سلباً على وقت انتهاء المشروع.
- تساهم الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة هذه الأخيرة بالأنشطة الأخرى، مما يساعد في التنسيق اللازم ومنع التضارب واختناقات العمل.
- تساعد الجدولة في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات على الموارد وذلك لأن الأوقات محددة مسبقاً مما يسهل عملية التنسيق ويقلل من الصراع.

-1- جدول المشروع

من طرق جدول المشروع البرمجة الشبكية
تقسم طريقة البرمجة الشبكية الى أسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج

خرائط جانت

تعتبر اداة للتخطيط والجدولة الخاصة بالمشاريع البسيطة والغير معقدة
وهي احدى اقدم الطرق في جدول الانشطه

طريقة بيرت

لجدولة المشروع قائمة على الشبكات و تستخدم ثلاثة اوقات محتملة
لإنهاء كل نشاط من المشروع بيرت

طرق جدول المشروع:

هناك طريقتان أساسيتان في تنفيذ جدول المشروع:

- (١) خرائط جانت (Gantt Charts -
- (٢) البرمجة الشبكية (Network Programming) :-

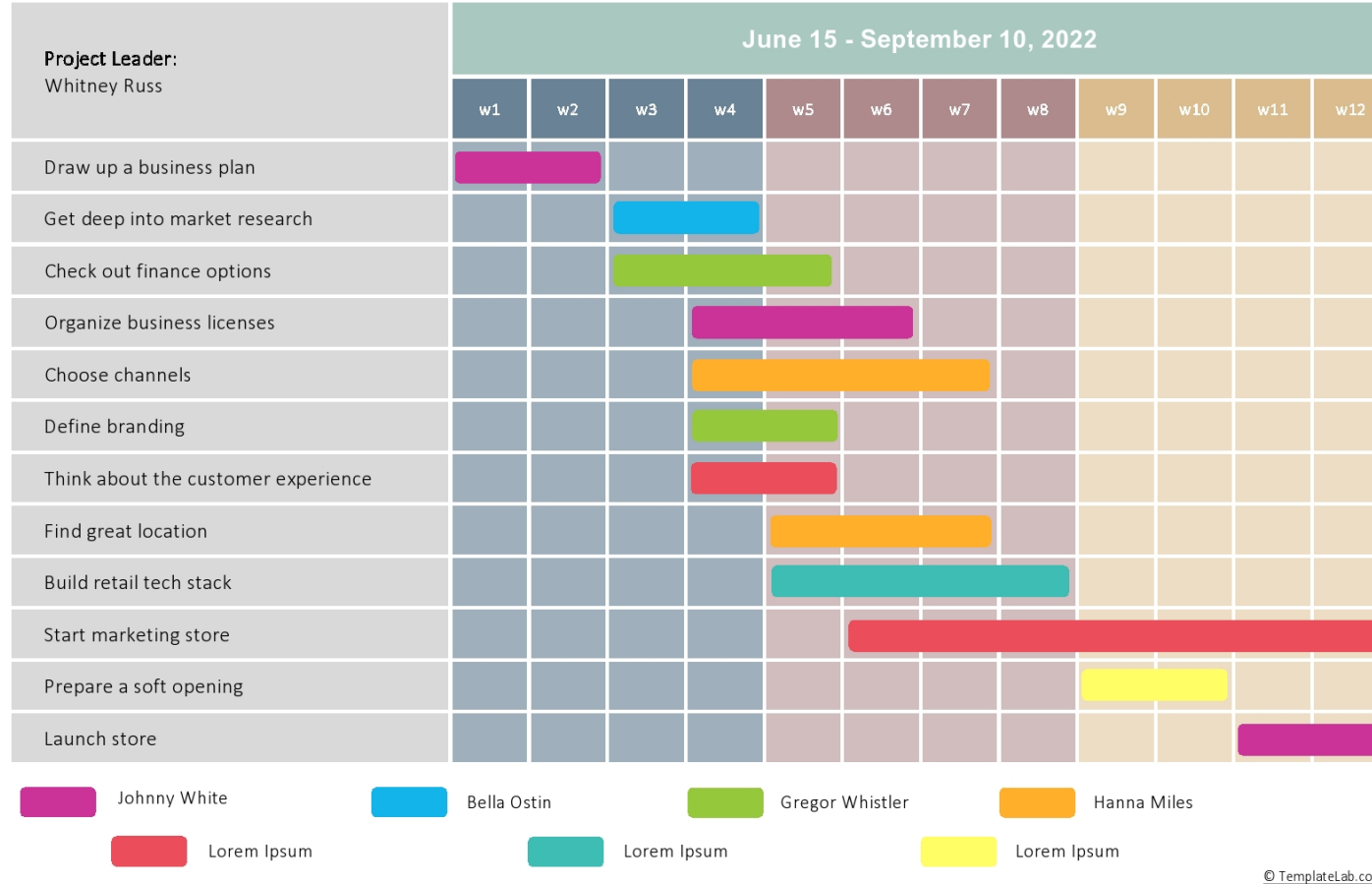
■ أسلوب المسار الحرج - (GPM)

■ أسلوب بيرت - (PERT)

طريقة المسار الحرج: (Critical Path Method (CPM

هي إحدى الطرق المستخدمة في إدارة المشاريع تم تطويرها من قبل شركة
دوبونت الأمريكية في عام 1957 لمعالجة مشكلة إيقاف وحدات الإنتاج للصيانة
ثم إعادة تشغيلها. طريقة المسار الحرج طريقة تعيينية حاسمة
Deterministic فهي لاتأخذ بعين الاعتبار احتمال اختلاف مدة تنفيذ كل مهمة
(ليست كطريقة بيرت مثلاً والتي تعتمد توزيع زمني احتمالي)

GANTT CHART FOR RETAIL BUSINESS



خرائط جانت (Gantt Charts) :-

- وتعتبر من إحدى أقدم الطرق المستخدمة في جدولة الأنشطة وقد تم تطويرها من طرف هنري جانت سنة ١٩١٧م.
- تعتبر أداة للتخطيط والجدولة الخاصة بالمشاريع البسيطة والغير معقدة.
- من مزاياها سهولة الاستخدام وتساعد مدير المشروع من معرفة النشاطات التي تسرع انجاز المشروع والنشاطات المعيقة لهذا الإنجاز.
- في المشاريع الكبيرة والمعقدة تستخدم فقط في التخطيط المبني (تفتح الطريق لاستخدام التحليل الشبكي
- تهدف إلى تحديد مدى التقدم في تنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن.
- تتكون خرائط جانت من محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي.
- يظهر المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد البداية والنهاية لكل نشاط.
- يظهر المحور العمودي أنواع الأنشطة الواجب إتمامها.
- يرسم على شكل مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته تمثل نهاية العمل بالنشاط ويدل طول المستطيل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط.

تهدف خرائط "جانت" إلى تحديد مدى التقديم في تنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن

ترسم خرائط جانت على شكل مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته تمثل نهاية العمل بالنشاط ويدل طول المستطيل على الوقت اللازم لانجاز النشاط

في خرائط جانت يتم تحديد محورين أحدهما: أفقي يظهر عليه الزمن يظهر المحور العمودي انواع الانشطة الواجب اتمامها

مفهوم شبكات الأعمال

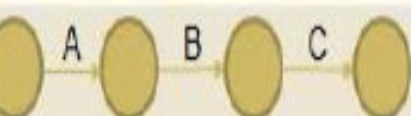
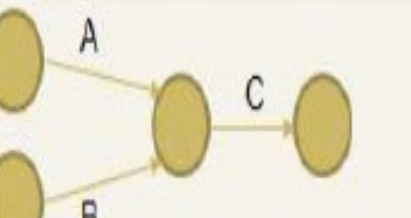
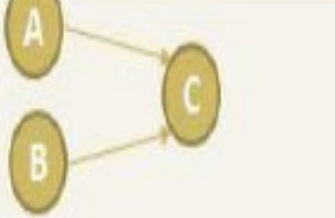
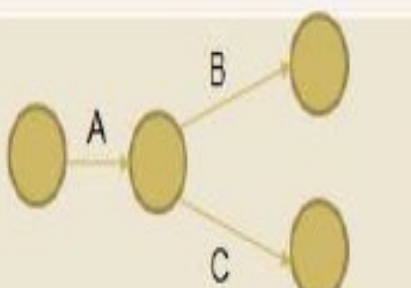
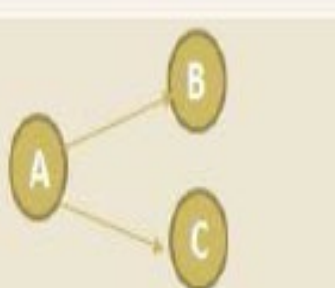
Concept of Network

تعرف **شبكات الأعمال** بأنها (المشروع المراد تخطيطه على شكل نموذج يتكون من عدة اسهم ومجموعة دوائر) كما يمكن تعريفها بأنها

عبارة عن مجموعة من الأنشطة والاحداث لها نقطة بدايه واحده ونقطة نهايه واحده)

ولتمثيل أنشطة المشروع على شبكات الأعمال ينبغي تحديد الفعاليات للمشروع المراد تخطيطه ، اذ يكون لكل نشاط بدايه ونهايه ، ويعبر عن هذه الأنشطة على شبكات الأعمال بالرموز الآتية :

- ١ - يمثل النشاط بسهم (↓) له بدايه ونهايه ويستهلك وقت وله كلفه
- ٢ - تمثل الدائره (○) الحدث أي نقطة البدايه او النهايه لنشاط معين.
- ٣ - السهم المتقطع () هو نشاط وهمي لاوجود حقيقي له يستخدم لبيان العلاقة بين الأنشطة ويستهلك وقت وله كلفة. وبعد اتمام عملية تحديد أنشطة انجاز المشروع وتمثيلها على شبكة الأعمال يصبح بالإمكان استخدام الاساليب التي تمكن من حساب وقت انجاز المشروع

النشاط على السهم	معنى النشاط	النشاط على القطب
	النشاط A يبدأ قبل B، وكليهما يسبق C	
	النشاط A و B، كليهما يجب ينتهيا قبل ان يبدأ النشاط C	
	النشاط B و C، لا يمكن البدء بهما الا بعد الانتهاء من النشاط A	

مفهوم شبكات الأعمال هي مخططات شبكية قائمة على
أساس الأنشطة والأحداث

عناصر الشبكة:-

تتكون الشبكة من العناصر التالية:

- ① النشاط
- ② الحدث
- ③ المسار
- ④ المسار الحرج
- ⑤ النشاط الحرج
- ⑥ النشاط الوهمي .

٣-المسار:

هو سلسلة من الأنشطة المتتابة التي تربط بين نقطة البدء بالمشروع ونقطة اتمامه ككل ويكون للمشروع اكثر من مسار.

٤- المسار الحرج:

هو سلسلة من الأنشطة الحرجة المتتابة التي تربط بين نقطة بدء المشروع ونقطة نهايته، وهو أطول المسارات على الشبكة المكونة لنشاط المشروع ككل، الا انه يشكل افضل وقت لإتمام المشروع بشكل كامل.

٥-النشاط الحرج:

هو النشاط الذي يترتب على تأخيره تأخير المشروع ككل.

٦-النشاط الوهمي:

هو نشاط ليس له وجود ويستخدم فقط لتسهيل رسم الشبكة وبيان العلاقة بين الاحداث فهو لا يحتاج الى وقت وموارد.

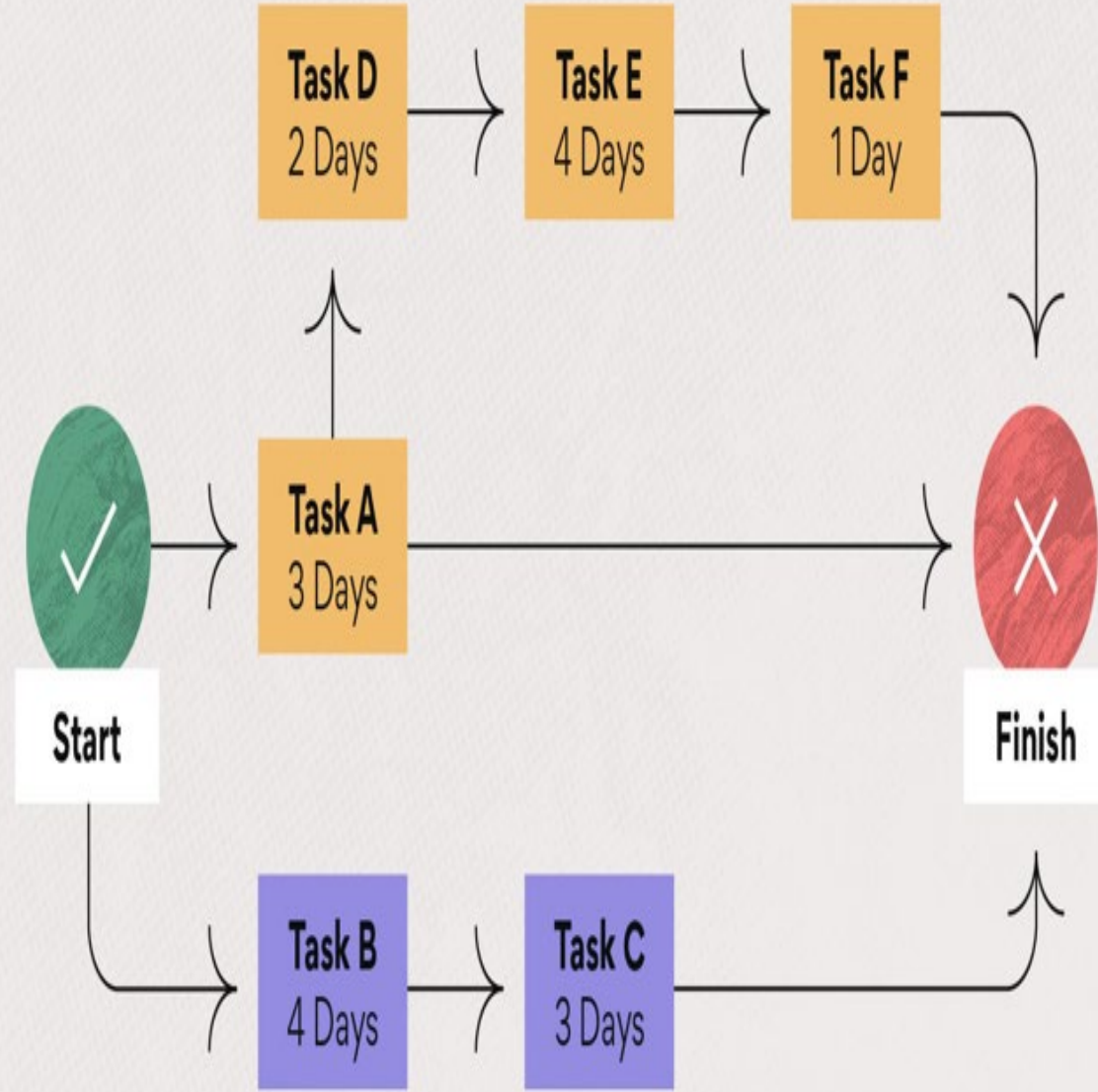
١-النشاط:

والأنشطة هي أحد اهم وظائف المشروع والذي يتطلب كمية محددة من الوقت والموارد وتتمتع أنشطة المشروع بالخصائص التالية:

- التتابع: مخرجات بعض الأنشطة هي مدخلات لأخرى، وهذا التتابع نابع من المتطلبات الفنية لإنجاز المشروع.
- التفرد: كل مشروع متفرد في أنشطته.
- الترابط: أنشطة المشروع تتميز بالتعقد لأسباب مختلفة منها التداخل بين الأنشطة والتكرار.
- الاعتمادية: هناك أنشطة تعتمد على أخرى.

٢- الحدث:

هو لحظة البدء بنشاط معين او لحظة الانتهاء منه والحدث هو نتيجة نشاط او اكثر والنشاط يقع بين حدثين ويتم رسم الحدث بطريقة معاكسة للنشاط: فاذا كان النشاط على السهم يكون الحدث على القطب (الدائرة)، والعكس صحيحا، اذا كان النشاط على القطب



المسار الحرج (CPM)

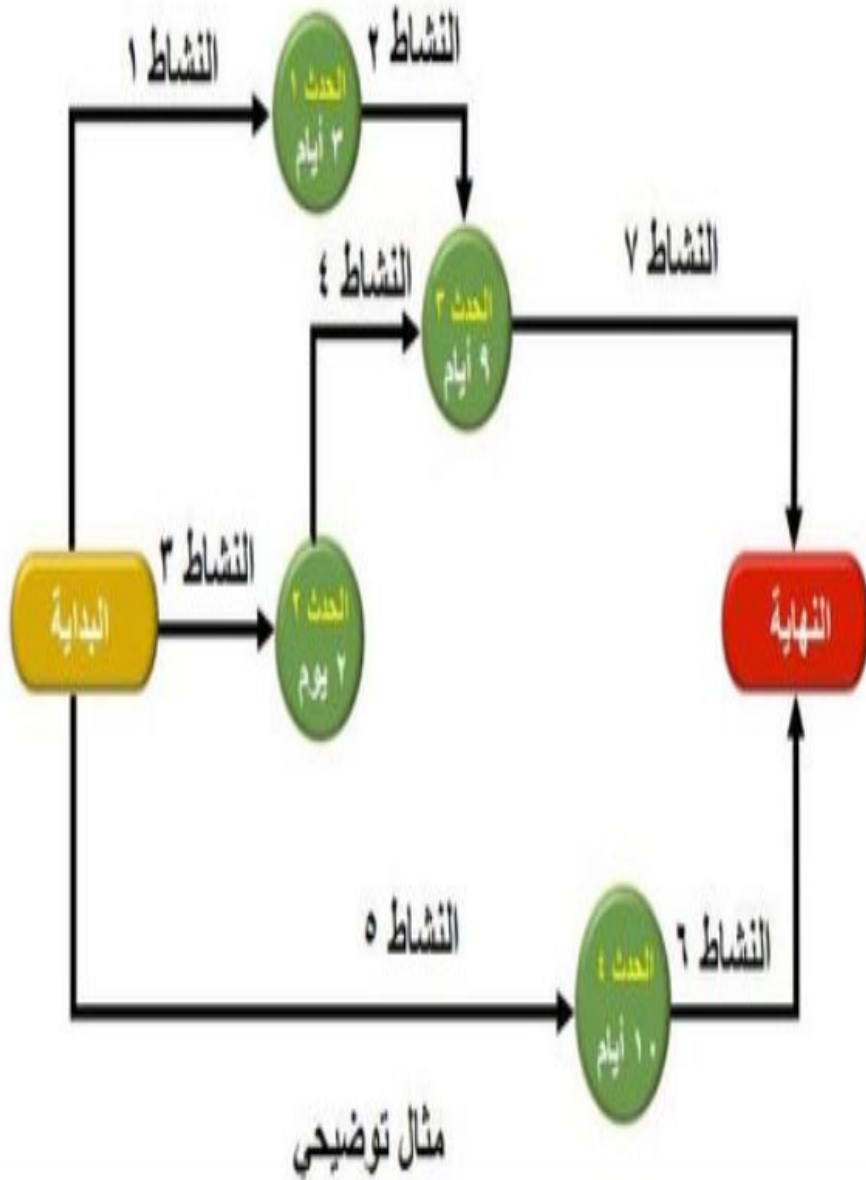
يتم تمثيل كل الأنشطة في المشروع طبقاً للعلاقات الموجودة بينها على المخطط الشبكي الأنشطة **تمثلها العقد (الدوائر) بينما تمثل الأسهم البداية أو النهاية الخاصة بكل نشاط، النشاط الحرج هو النشاط الذي لو حدث به تأخير أثناء التنفيذ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله بنفس المقدار.**

المسار الحرج هو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهاية المشروع، وهو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. على هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة على هذا المسار.

فوائد المسار الحرج

- ▶ الحصول على تمثيل تخطيطي للمشروع.
- ▶ **التنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء المشروع.**
- ▶ التمييز بين المهمات الحرجة والغير حرجة في المشروع، وبالتالي تحديد هامش المناورة الممكن بالنسبة لكل مهمة حيث يمكن نقل بعض الموارد من المهمات غير الحرجة وتركيزها على المهمات الحرجة مما يساهم بخفض زمن المشروع مع ثبات الكلفة.

مخطط PERT



مخطط بيرت PERT لتقييم ومراجعة المشروعات:

• يعتبر مخطط بيرت أحد الأساليب التي تستعملها الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة في المشروعات الكبيرة المعقدة. ويرمز للاختصار **PERT** للدلالة إلى الحروف الأولى للاصطلاح الانكليزي

• " " **Program Evaluation and Review Technique** وتعني تقييم البرامج ومراجعتها.

• ومخطط **بيرت** عبارة عن طريقة للتقليل من التأخير والإعاقة والتضارب الذي يصاحب عملية الإنتاج في المشروع، وللتنسيق بين الأجزاء المختلفة في العمل، وكذلك للإسراع في إتمام المشروعات، وهو وسيلة اتصال من حيث أنه يشير إلى الخطوات التي تتم سواء كانت في صالح المشروع أو في غير صالحه. وعمومًا فإن مخطط بيرت يعتبر أسلوبًا ممتازًا لمراقبة إتمام المشروعات في الوقت المحدد. ويدور مخطط بيرت حول تصورين هما:

• 1- **الأحداث**: والحدث هو إنجاز معين يتم عند نقطة معروفة من الزمن.

• 2- **الأنشطة**: والنشاط هو العمل اللازم لإتمام حدث معين.

• وعند وضع مخطط بيرت يرمز إلى الحدث بدائرة وللنشاط بسهم يصل بين دائرتين، وهذا المخطط هو بالدرجة الأولى خريطة لتدفق العمل. وعند إعداد هذا المخطط يتم أولاً تحليل المشروع إلى مهام. ويمثل المخطط المشروع بأكمله كسلسلة من الأحداث المربوطة بأنشطة، وترقم الأحداث بحيث تسير الأسهم من الرقم الأقل إلى الرقم الأعلى، وطول السهم ليس له علاقة بمقدار الوقت اللازم لإتمام النشاط.

-2- موازنة المشروع

موازنة المشروع هي

عملية **تقدير تكلفة المشروع** عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع، مع تقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها.

طرق إعداد الموازنة التقديرية

١- طريقة المخصصات التقديرية

◀ وفق هذه الطريقة يتم حساب مخصصات تقديرية للمشروع **تعتمد على التجارب السابقة وبعض البيانات التاريخية**

◀ تعتبر هذه الطريقة سهلة وقليلة التكلفة عند استخدامها في التقديرات

◀ من سلبياتها أنها تحتمل نسبة عالية من احتمال حصول خطأ في التقدير

فوائد موازنة المشروع

تعتبر الموازنة كأداة ل..

- ◻ تخطيط (أداة للإنجاز والقدرة على الوصول إلى الأهداف) .
- ◻ تخصيص الموارد (تحديد وتوفير الموارد في الوقت المناسب) .
- ◻ رقابة (معيار للمقارنة بين التكلفة المقدرة والتكلفة الفعلية .
- ◻ **قياس الأداء** (حساب كمية الموارد -الكلف – ربطها بأهداف المشروع ومدى ارتباطها برسالة المنظمة الام)

-3-المخاطر

(أنواع المخاطر خلال مراحل حياة المشروع)

المرحلة	نوع المخاطر
إعتماد المشروع	عدم توفر خبراء، عدم وجود دراسات جدوى، أهداف غير واضحة.
التخطيط	تخطيط سريع ومتهور، عدم وضوح خصائص المشروع، عدم توفر الدعم الإداري، عدم وضوح في تحديد الأدوار.
التنفيذ	غياب المهارات، الطقس، تغيير في جداول المشروع، غياب المواد.
الإنهاء	جودة رديئة، عدم قبول الزبون بالمشروع، مشاكل سيولة نقدية.

بيئة المخاطر في المشروع

طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع تعتمد على حالة البيئة التي يعمل بها المشروع ومستوى عدم التأكد فيها.

البيئة هي مجموعة من **العوامل الداخلية**:

(كالهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الموارد البشرية ... إلخ)

والعوامل الخارجية العامة والخاصة المرتبطة بالمشروع:

(كالبيئة الاقتصادية، الإجتماعية، الزبائن، الموردون، المالكون. إلخ)

البيئة الخارجية العامة: كالإقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، ثقافية.

البيئة الخارجية الخاصة: قطاع التمور، عملاء، زبائن، موردون.. إلخ

مراحل ادارة المخاطر: -

١-تخطيط المخاطر

٢-تقييم المخاطر

٣-معالجة المخاطر

٤-الرقابة على المخاطر

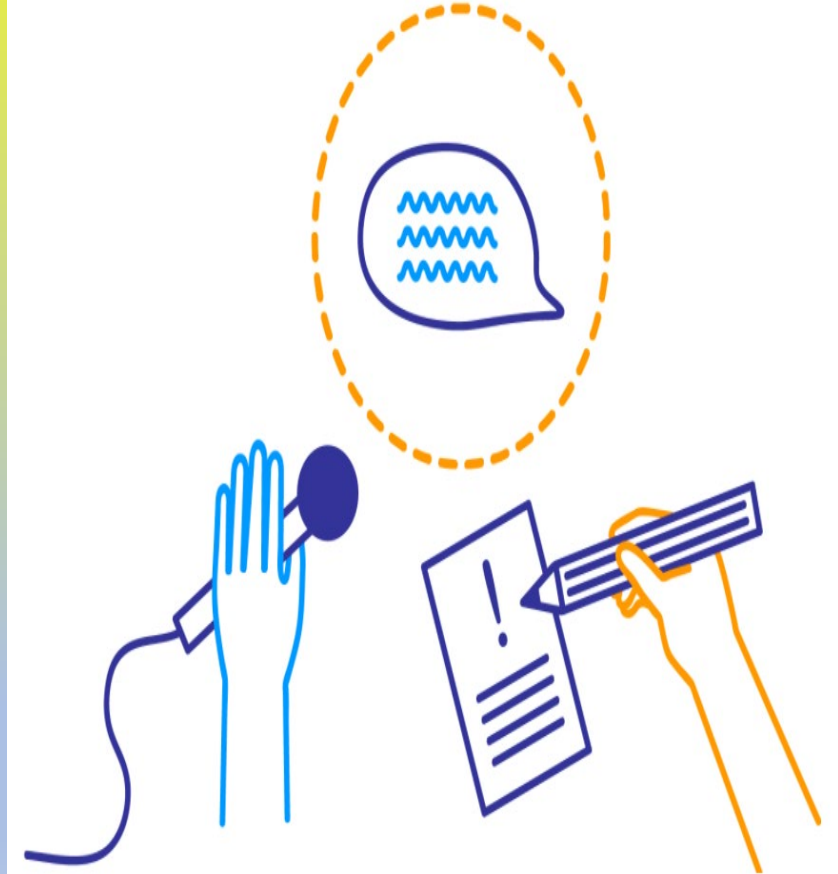
الاتصالات وتسايط الضوء على المشروع



ماهي قنوات الاتصال التي ستستخدمها؟



ماهي أهدافك على صعيد الاتصالات؟



ما هو جمهورك المستهدف وما أهميته؟

الاتصالات وتسليط الضوء على المشروع

أي نوع من الإتصالات نستخدم

رسمية مكتوبة	رسمية شفوية	غير رسمية مكتوبة	غير رسمية شفوية
• خطط إدارة المشروع . • ميثاق المشروع . • الاتصالات عبر المسافات الطويلة . • المشاكل التقنية المعقدة . • محاضر الاجتماعات .	• العروض التقديمية . • الخطب العامة . • العناوين الرئيسية	• المذكرات . • رسائل البريد الإلكتروني .	• الاجتماعات . • المحادثات المخصصة .

نموذج خطة اتصالات شاملة

من هي الفئات المستهدفة	الهدف من الاتصال	ما هي رسالتك لهم	ما هي الادوات التي ستستخدمها	متى وأين ستواصل معهم	تكلفة تقديرية	المسؤول عن الاتصال	تقيم النتائج/ ملاحظات
الفئات الرئيسية	-	-	-	-	-	-	-
الفئات الثانوية	-	-	-	-	-	-	-

WILLIAM
CHURCH

