



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	منيفة بنت قاسم محمد العنزي	اسم الطالب
Students I.D	202100468	الرقم الجامعي

Section	Course	Code	Date
Master		Thursday	18 / 03 / 2021.
(PMG506)			

Advanced project Management

Instructions:

- آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-08 في تمام الساعة 9 مساءً.
- الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام نموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
- حجم الخط 12.
- نوع الخط Arial.
- لون الخط أسود.

- 1.5 line spacing المسافة بين الأسطر
- عدد صفحات البحث (لا يقل عن ثلاث صفحات ولا يزيد عن ست صفحات).

Instructor's Name: ~~Eng. Amaal Aburumman~~ **Eng. Dr. Akram M. S. Ali**

Project:

You are required to document your role in administering a project. The project may be set in a business, social, sporting, or family environment but must be of a significant size and scale. If you do not have an actual project to write about you may complete the project hypothetically. **This report will be between three to six pages in length.** This is a significant research project.

Your report must address ~~each~~ **ONE** of the following issues:

1. Identify and describe the purpose, scope, and objectives of the project. **Display this information using an appropriate tool.**
2. Describe how the team is given an outline of the project.
3. Describe the strategies that are going to be set up to maintain communication with the team members.
4. Describe the tools that are going to be used to monitor the goals, time frames or milestones.
5. Identify project milestones and activities. **Display this information using an appropriate tool.**
6. Create a budget and link the costs to the key milestones for a project.
7. Describe how you are going to divide tasks and resources amongst a project team. **Display this information using an appropriate tool.**
8. Briefly describe how the progress will be monitored.
9. How are current project records maintained? Who has responsibility for this? provide some recommendations on how this process could be improved.
10. Describe the current procedure for finalizing projects. Create your own procedure and identify how you will evaluate the success of the project.
11. Legislation that may affect the project including health and safety, and anti-discrimination legislation.

Best of luck...

المشروع:

مطلوب منك توثيق دورك في إدارة مشروع. قد يتم تعيين المشروع في بيئة تجارية أو اجتماعية أو رياضية أو عائلية ولكن يجب أن يكون بحجم مناسب. إذا لم يكن لديك مشروع فعلي لتكتب عنه ، فيمكنك إكمال المشروع افتراضياً. سيكون هذا التقرير من ثلاث إلى ست صفحات.

يجب أن يعالج تقريرك كل من **احد** القضايا التالية:

1. تحديد ووصف الغرض والنطاق والأهداف من المشروع. اعرض هذه المعلومات باستخدام أداة مناسبة.
2. صف كيف يتم إعطاء الفريق مخططاً تفصيلياً للمشروع.
3. وصف الاستراتيجيات التي سيتم وضعها للحفاظ على التواصل مع أعضاء الفريق.
4. صف الأدوات التي سيتم استخدامها لرصد الأهداف أو الأطر الزمنية أو المعالم.
5. تحديد معالم المشروع والأنشطة. اعرض هذه المعلومات باستخدام أداة مناسبة.
6. إنشاء موازنة وربط التكاليف بالمعالم الرئيسية للمشروع.
7. صف كيف ستقوم بتقسيم المهام والموارد بين فريق المشروع. اعرض هذه المعلومات باستخدام أداة مناسبة.
8. صف بإيجاز كيف سيتم رصد التقدم.
9. كيف يتم الاحتفاظ بسجلات المشروع الحالية؟ من المسؤول عن هذا؟ تقديم بعض التوصيات حول كيفية تحسين هذه العملية.
10. وصف الإجراء الحالي لإنهاء المشاريع. قم بإنشاء الإجراء الخاص بك وحدد كيفية تقييم نجاح المشروع.
11. التشريعات التي قد تؤثر على المشروع بما في ذلك الصحة والسلامة ، وتشريعات مكافحة التمييز.

مع تمنياتي بالتوفيق..

مشروع افتتاح صيدلية منيفة (MENYFA'S PHARMACY)

(Project Budget)

منيفة العنزي¹ و الدكتور اكرم سليمان¹

¹جامعة القصيم الذكية

الملخص

البحث عبارة عن مشروع افتتاح صيدلية في مدينة الرياض، وكوني صيدلي اقتصادي اسند الى المدير التنفيذي إدارة موازنة المشروع (Budget Manager). فقامت باعداد الموازنة وحددت المدة الزمنية واخترت الأدوات لتقدير الموازنة بناءً على حجم وتنوع المشروع، حيث تنبأت بالموارد اللازمة لتنفيذ المشروع والوقت الذي نحتاج وتكلفة هذه الموارد. واستنتجت أن تكلفة المشروع تقريباً 2 مليون سعودي.

اولاً: المقدمة (Introduction)

ان مشروع الصيدلية من المشاريع الاستثمارية بعيدة المدى ، حيث تظهر الأرباح على المدى البعيد. فقد أثبتت جائحة كورونا ان الدواء والغذاء من اهم احتياجات الإنسان. ان مشروع فتح الصيدليات من المشاريع ذات ملكية فردية، وهي تشكل نسبة متوسطة من المشاريع في السواق السعودي، وتتميز بأهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة حيث تساهم في خلق فرص عمل لما يزيد عن الفين صيدلي ومساعد صيدلي سعودي مما يساهم بخفض البطالة و يؤدي الى الازدهار والنمو الاقتصادي. ويبلغ عدد الصيدليات في السعودية اكثر من 8500 صيدلية خاصة كما يبلغ عدد الصيدليات بمدينة الرياض 1044 صيدلية اي صيدلية كل 100 متر في شوارع العاصمة السعودية.1,2

1.1 المنتج الذي تقدمه الصيدلية (Products) :

مشروع صيدلية منيفة يعتبر من المشاريع الاساسية التي تقدم منتجات ضرورية تشتريها كافة شرائح الناس، كا الادوية التي تعالج الناس، الى جانب مستحضرات التجميل و منتجات العناية بالجسم والشعر والبشرة ، كما يقدم المكملات الغذائية والحليب ومستلزمات الاطفال ، ايضاً يقدم الأجهزة الطبية مثل اجهزة قياس الضغط والسكر والكراسي المتحركة والاربطة.

1.2 اهمية دور مدير موازنة المشروع (Budget Manager) :

سبق وان ذكرت ان دوري في المشروع هو مدير اعداد الموازنه وهو دور مهم جدا (Budget Manager) حيث ساقوم بعملية تقدير كلفة المشروع عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتجهيز المبنى وتشغيله والقوى العاملة اللازمة.

ثانياً: دراسات السابقة (Literature Review)

2.1 ماهي موازنة المشروع (Project Budget) التي ساقوم بها وكيف ساعمل تقدير لها؟

هي عملية تقدير تكلفة المشروع (Project Cost) بواسطة تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع مع تقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد بحيث يتم تحديد التكلفة التقديرية للمشروع من البداية وحتى الانتهاء. بالإضافة الى الميزانية الطارئة للمخاطر (Risk Contingency Budget) . (3)

2.2 هناك العديد من الاوات التي تستخدم لإعداد خطة التكلفة بمستويات مختلفة من الدقة ، وهنا ساقوم باستعراض أهم تقنيات تقدير التكلفة وأكثرها استخداماً : (3-5)

2.2.1 استشارة الخبراء (Expert judgment):

استشارة متخصصين لديهم خبره باعداد تكاليف مشاريع مشابهه سبق وان شاركوا بها في الماضي وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً.

2.2.2 التقدير المماثل (Analogous estimating) :

يعتمد التقدير المماثل على بيانات مشاريع من خبرات سابقة قامت بها الشركة وبعض البيانات التاريخية. حيث يتم عرض صورة سريعة Snap Shot عن التكلفة المبدئية للمشروع. تعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة واقل تكلفة . لكن عيوبها ان احتمال الخطأ فيها كبير.

2.2.3 التقدير التصاعدي (Bottom-up estimating) :

التقدير التصاعدي او التقدير التحليلي، هو طريقة إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى وهو الأسلوب التقديري الأكثر دقة باستخدام أسلوب هيكل تجزئة العمل (Work breakdown structure (WBS)) حيث يتم تحليل المشروع إلى اجزاء والاجزاء إلى حزم .

2.2.4 التقدير البارامتري (Parametric estimating)

يستخدم لتقدير تكلفة مهمة واحدة حيث يتم الحصول على تكلفة المشروع بضرب تكلفة المهمة بعدد المهام، يستخدم في المشاريع المتشابهة

2.2.5 تقدير تكلفة دلفي (Delphi cost estimation)

هذا الأسلوب التقديري يكون بإجماع الخبراء بعد اتفاقهم على التكلفة بعد تعبئتهم لاستبيانات يرسلها لهم مدير المشروع عدة مرات، حتى يتقلص نطاق الإجابات وتتقارب التقديرات .

2.2.6 تكلفة الموارد (Resource costing)

هي طريقة حسابية بسيطة يتم بموجبها حساب تكاليف الموارد وتتم عن طريق ضرب السعر بالساعة.

2.2.7 التقدير من ثلاث نقاط (Three-point estimating)

تحليل النشاط أو تكاليف المشروع أو المدة الزمنية من خلال تحديد التقديرات المتفائلة والمتشائمة والأكثر ترجيحاً لكل نشاط بواسطة الاحصاء (PERT Program Analysis and Review Technique).

من وجهة نظري تُعد الميزانية خارطة طريق للمشروع فهي توفر لمحة عامة عما ساقضيه واقوم به في فترة زمنية مستقبلية.

3 اقسام الموازنات من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى ثلاثة أنواع هي:

3.1 موازنات قصيرة الأجل (Short-term Budget):

تكون الفترة الزمنية من شهر إلى سنة واحدة، وتهتم بها المستويات الإدارية الأقل سلطة (Low-level managers)، حيث أنها تستخدم كأداة تخطيط ورقابة معاً، لأنها تساعد الإدارة على اكتشاف الأخطاء وتصحيح المسار أول بأول، وهي مفيدة في حال المنافسة الكبيرة

3.2 موازنات طويلة الأجل (long-term Budget):

الفترة الزمنية تتراوح بين ثلاث إلى عشر اعوام أو أكثر، وهذا النوع تهتم به الجهات الإدارية العليا (senior managers)، لأنها لا تهتم بالتفاصيل الدقيقة بل تهتم بالجانب التخطيطي أكثر من اهتمامها بالجانب الرقابي

3.3 الموازنة المستمرة (Continuous or Rolling Budget):

تغطي الموازنة المستمرة (Continuous or Rolling Budget) فترة اثني عشر شهراً وتضيف بشكل مستمر شهراً جديداً في نهاية المدة، وهي تؤدي إلى الاستقرار لأنها تجعل الإدارة مشغولة بالتخطيط للمستقبل وتعديل التقديرات الخاصة بالموازنة على ضوء الخبرات التي يتم اكتسابها أولاً بأول، وبالتالي تزداد فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة. (5)

ثالثاً: الهدف من الموازنة (objective)(4)

هي خطة تفصيلية مستقبلية لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأجل حيث تحويل الاستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال وذلك أنها تعتبر:

- أداة تخطيط: لأن الموازنة المشروع مرتبطة بالإنجاز وتحقيق الأهداف ويعتمد على التنبؤ بالأسعار والاحتياجات والمخاطر المستقبلية.
- أداة تخصيص موارد: وذلك لأن موازنة المشروع معينة بتحديد الموارد اللازمة لأنشطة المشروع المختلفة وتوفير هذه الموارد عندما تحين الحاجة لها.
- أداة رقابة: لأنها تستخدم للمقارنة بحيث يتم حساب التكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة المقدرة.
- أداة قياس أداء: بواسطة حساب كميات وتكلفة الموارد المستخدمة في المشروع وربطها بالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على التكاليف فقط وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

رابعاً: منهجية البحث (Methods And Materials):

يتم حساب التكلفة المتوقعة أثناء مرحلة التخطيط للمشروع ولابد من المصادقة عليها قبل بدء العمل بالمشروع، ويتم توثيق النفقات بالمستندات ومتابعتها أثناء التنفيذ بحيث تسير جميع العمليات ضمن خطة إدارة التكلفة.

4.1 مكان الصيدلية (Setting) :

تبلغ مساحة صيدليات منيفة 450 م² وتقع في حي العليا بمدينة الرياض أكثر المدن السعودية كثافة سكانية وأكثرها مشاريع تنموية، حيث يبلغ عدد الصيدليات بمدينة الرياض 1044 صيدلية أي صيدلية كل 100 متر في شوارع العاصمة السعودية. يتميز حي العليا بأنه من الأحياء الراقية بمدينة الرياض حيث تكون التكلفة الاقتصادية عالية جداً بالمقارنة مع أحياء شرق الرياض، يبلغ متوسط سعر المتر بحي العليا 2,636 ريال . ويبلغ عدد سكان الحي ما يزيد عن 200,000 نسمة¹.

4.2. وحدات القياس التكلفة: الريال السعودي

4.3 المعنيين (stakeholders):

المعنيين الذين سأتواصل معهم هم مدير المشروع : سامية، رئيس مجلس الإدارة الدكتورة سارة و مدير المحاسبين ومندوبين شركات الادوية الذين لهم دور في الحصول على الاسعار بالمشروع. وسأتواصل معهم عن طريق الايميل لاثبات الاسعار.

4.4 البيانات المالية

كل البيانات المالية يجب أن تكتب في خطة العمل، النفقات و الدخل والسيولة المالية، والنظام الربحي، أنظمة التسعير، ما هي فرص زيادة المبيعات والنمو، ما هي النفقات التي تقوم بها الشركة وأهم التوقعات المستقبلية، الميزانية الطارئة للمخاطر (Risk Contingency Budget)

هناك ثلاثة عناصر أساسية لميزانية مشروع الصيدلية وهي التكاليف والنفقات، المبيعات (الإيرادات)، والأرباح :

- مجموع التكاليف او النفقات" (Cost Categories). إن مجموع التكاليف هي التي يستهلكها المشروع لإنتاج المبيعات. تشمل التكاليف الثابتة (Fixed Costs) و المتغيرة (Variable Costs) و الميزانية الطارئة للمخاطر (Risk Contingency Budget) (Cost reserves) والضرائب
- لمبيعات". تشير المبيعات لمجموع المال الذي ينتج من المشروع في شكل جميع المصادر.
- الأرباح" وهي تساوي الأرباح العائدات ناقص إجمالي النفقات

4.5 الادوات اللازمة لتقدير تكلفة الموازنة (Tools and Techniques) او طرق تقدير تكلفة المشروع:

وهنا ساقوم باستخدام أهم تقنيات تقدير التكلفة وأكثرها استخداماً :

4.5.1 استشارة الخبراء (Expert judgment):

استشارة المتخصصين طريقة سهلة وموثوقة لأنها تعتمد على آراء أهل الخبرة في المجال حيث أنهم شاركوا في مشاريع تم إنجازها فيعرفون مقدار التكلفة الفعلية او التقديرية للمشروع من مشاريع مشابهة .

4.5.2 التقدير التصاعدي (Bottom-up estimating) :

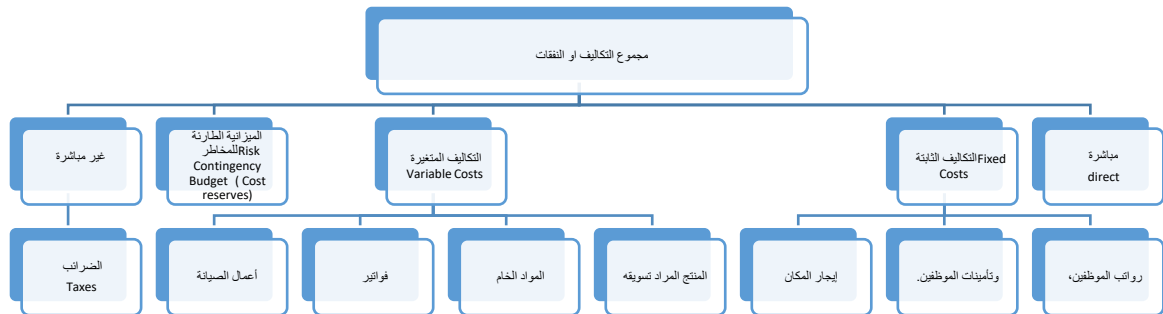
التقدير التصاعدي او التقدير التحليلي، هو طريقة إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى وهو الأسلوب التقديري الأكثر دقة باستخدام أسلوب هيكل تجزئة العمل (Work breakdown structure (WBS)) حيث يتم تحليل المشروع إلى

مهام والمهمة إلى حزم عمل وحزمة العمل إلى وحدات عمل ووحد العمل إلى أنشطة. وعند الوصول إلى الجزء الأولي وهو النشاط الذي سيؤدي فرد أو مجموعة فإنه مطلوب منه أن يجيب على الأسئلة التالية: (6)

- ✓ ماهي الموارد اللازمة ؟
- ✓ ماهي كمية هذه الموارد ؟
- ✓ متى نحتاج هذه الموارد ؟
- ✓ ماهي كلفة هذه الموارد ؟
- ✓ ماهي المخاطر المحتملة Risk التي ستواجه المشروع وتكلفتها؟ وماهي (Cost reserves)

وذلك من أجل تحديد الوقت اللازم والموارد البشرية اللازمة والمواد المطلوبة لتنفيذ هذا النشاط، وكلفة هذه الموارد مجتمعة هي الموازنة التقديرية لهذا النشاط وعندما يتم إعادة تجميع الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام من مرتبة إدارية إلى مرتبة إدارية أعلى حتى تصل إلى مدير المشروع بشكل تجميعي ' Collective حيث تتم مراجعتها والتدقيق عليها وإعطائها الشكل النهائي.

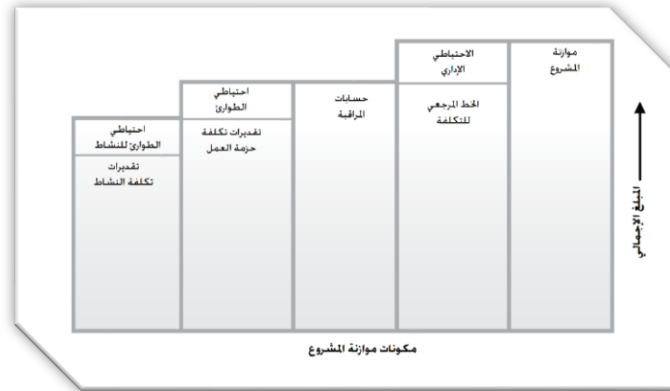
وهكذا فإن احتساب التكلفة يكون متدرجا من الاسفل الى الاعلى Rolled up ومن مميزاتها انها دقيقة وذلك لأن الأشخاص المعنيين في مواقع العمل هم اكثر قدرة على تحديد احتياجاتهم الفعلية من غيرهم ' كما أنها تشمل المدراء في مختلف المراتب في عملية إعداد الموازنة ' وهذا يساعد على زيادة التزامهم وارتباطهم. الرسم البياني رقم 1 يوضح هذه انواع التكاليف



الشكل 1: انواع التكاليف او النفقات المالية لمشروع ميزانية الصيدلية (Cost Categories)

خامسا: النتائج و المناقشة (results Discussion)

خطة الموازنة هي ترجمة مالية لجميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، وتحظى بموافقة المسؤولين ويرتبطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى . الشكل رقم يوضح مكونة موازنة المشروع

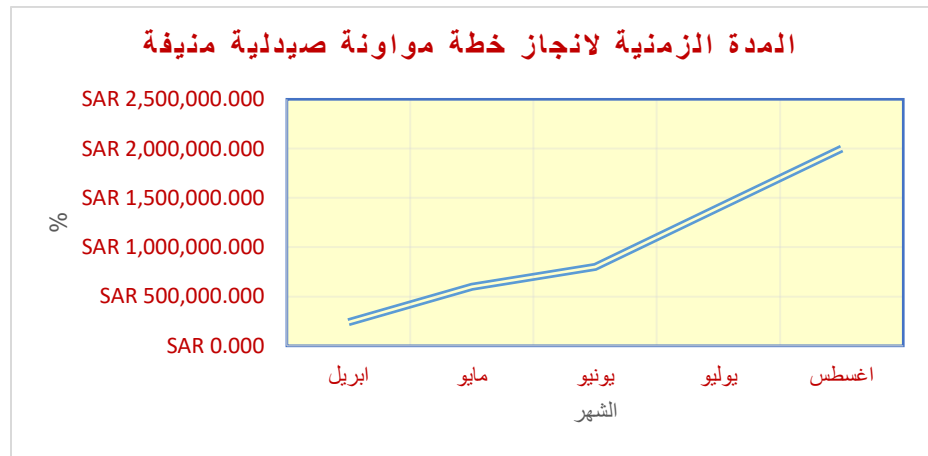


الشكل 2 مكونات موازنة املشروع

5.1 المدة الزمنية (Time Estimates):

تاريخ بداية المشروع 1 ابريل 2021 و الانتهاء من المشروع 2 اغسطس 2021

الشكل 3: الخطة الزمنية والتكلفة لانجاز الموازنة



5.2 الموازنة المتوقعة (expected budget)

من المتوقع أن تبلغ موازنة المشروع 2 مليون ريال سعودي. الجدول رقم 1 يستعرض اهم اللمواد والتكاليف حيث تبلغ موازنة مشروع صيدلية (Project Budget) 2 مليون ريال سعودي. ربما وجود الصيدلية بحي مرتفع التكلفة ساهم برفع قيمة التكاليف من ايجار وشراء مستحضرات تجميل ونظافة ومكملات غذائية تتوافق مع التركيبة السكانية لحي العليا بالعاصمة الرياض التي ترتفع بها اسعار المعيشة مارنة بالمدن الاخرى. لا توجد في السعودية دراسات منشورة لاعداد موازنة مشروع صيدلية (Project Budget) ، كما نه من الصعب مقارنة الارقام والخطة بمشاريع في دول اخرى وذلك لاختلاف الاسعار واولويات الشراء وحتى الامراض.

في هذه الخطة قمت بتقدير التكاليف من الأسفل إلى الأعلى و عملت الخطة المعتمدة للتكلفة بناء على الموازنة المحددة بفترات طبقاً للجدول الزمني كما انني حددت مراقبة والتحكم في التكاليف بصورة فعالة عن طريق تطبيق إدارة القيمة المكتسبة. ان الميزانية المتوازنة تعني إيرادات مساوية للنفقات، أما الفائض فهو يعني أن الإيرادات التي تتجاوز النفقات، ويعني العجز أن النفقات تتجاوز الإيرادات. وكمشروع، يجب أن تكون الميزانية دائماً في حال فائض.

سادساً: الخاتمة (Conclusion)

ان صيدلية منيفة توجد بسوق الدواء السعودي وهو سوق صاعد شديد المنافسة في ضل روية المملكة 2030 التي تدعم القطاع الخاص. وسوق الدواء سوق مهم وحيوي وقليل المخاطر بالمقارنة مع المشاريع المتوسطة والصغيرة الى كونه يوفر فرص عمل واعداد خطة موازنه تقديرية يضمن استمرارية الصيدلية وصمودا بل وتفوقها على الصيدليات المنافسة واستحوذها على 35% من الصيليات الموجودة بمدينة الرياض وافتتاح فروع لها خارج مدينة الرياض و بالدول المجاورة.

جدول رقم 1: الموارد والتكلفة التقديرية بالريال السعودي

المواد المبنى	وصف العنصر	التكلفة بالريال السعودي
الرخص و التصاريح	البناء ، والسباكة والكهرباء ، وتكلفة البناء	10,500
اعمال بناء	تجديد الحمام ، الحوائط الجافة ، الكهرباء ، السباكة ، حوض ، الطلاء	120,750
تجهيزات الصيدلة	الخزائن ، الرفوف ، ثلاجة الأدوية مخزن	37,500 - 100,250
لافتات	للخارج (التسويق) والداخلية (موقع المنتجات) توصيل / استلام الصيدلية ، لافتة خارجية ، لافتات المتجر	18,750
الأثاث	منطقة انتظار	7,500
المخزون		
الادوية Rx and OTC	الادوية الطبية	300,000
مستلزمات اخرى	مستحضرات التجميل و منتجات العناية بالجسم والشعر والبشرة ، المكملات الغذائية والحليب ومستلزمات الاطفال و الأجهزة الطبية	150,000
لوازم الصيدلة	قوارير ، ملصقات ، أدوات مكتبية ، ورق	7,500
إلكترونيات		
العناصر الالكترونية	أجهزة الكمبيوتر ، ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية ، نظام الهاتف ، التلفزيون ، نظام صرف جهاز الفاكس ، الهواتف / الفاكس / الطابعة	65,250
خدمات الكابلات	انترنت ، هاتف	1,875
مستلزمات اخرى		
التأمين	مبنى الصيدلية ، الموظفين ، المسؤولية المهنية	937,5
حماية	بوابات للصيدليه ، ستائر ، إنذار عن بعد ، نظام كاميرا	65,250

15,000	مواد ترويجية متعددة اللغات ، بطاقات عمل ، منشورات ، تثقيف المريض ، إعلانات صحفية	الإعلان / الطباعة
		القوى العاملة
90,000	الصيدلة مساعد صيدلي فنيين عامل نظافة	الرواتب
		الضرائب
100,000	(Cost reserves)	(Cost reserves)

مصادر ومراجع (References)

1. <https://www.sfda.gov.sa>

2. General Authority for Statistics. Population. In: Statistical Yearbook of 2016. Kingdom of Saudi Arabia: General Authority for Statistics; 2016. Available from: <https://www.stats.gov.sa/en/169>.

3. Gleim, Irvin and Flesher, Dale (2012) Financial Planning, Performance, and Control, Sixteenth Edition, Gleim Publications, Inc. ISBN 978-1-58194-200-2

4. Charles T.Horngren, Srikant M.Datar, George Foster , (2006) *Cost accounting*, Twelfth Edition., Pearson Prentice Hall.

5. موسى أحمد خير الدين ، (2014) . إدارة المشاريع المعاصرة الطبعة الثانية. دار العصر للنشر، القاهرة - جمهورية مصر العربية

6. حماد، طارق عبد العال، (2005) الموازنات التخطيطية (نظرة متكاملة) .الدار الجامعية، الإبراهيمية – جمهورية مصر العربية