

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

اثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع في شركة ايكيا لللاث في مدينة جدة

اسم الطالب
ريفان خالد بلحمر

مشروع تخرج -1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي
2025 - 2026

جدول المحتويات

4	قائمة الاشكال.....
5	1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة :.....
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
13	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة :.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....

15	 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
15	 2.5. الخاتمة
16	 قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نموذج البحث (اعداد الطالبة)	١٠
٢	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	١١
٣	مخطط المشروع المقترح (اعداد ريفان خالد بلحمر)	١٣

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة. فهي تمثل الإطار المنظم الذي يوجه سير المشروع منذ لحظة انطلاق فكرته وحتى مرحلة إغلاقه. وتتضمن هذه الإدارة مجموعة من المراحل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه المراحل تأتي مرحلة التخطيط، التي تُعد حجر الأساس لأي مشروع ناجح، حيث تُمكن من تحديد مسار العمل، وتقدير الوقت والتكاليف، وتوزيع الموارد بكفاءة.

يُعد التخطيط الدقيق والفعال من العوامل الحاسمة في تقليل احتمالات الفشل وتحقيق الجودة المطلوبة، وهو ما أكدته عدة دراسات في مجال إدارة المشاريع، حيث أشارت إلى أن ضعف أو غياب التخطيط المسبق يُعد من الأسباب الرئيسة لتعثر الكثير من المشاريع في مختلف القطاعات. فالتخطيط لا يقتصر فقط على وضع الأهداف، بل يشمل آليات واقعية لتنفيذ هذه الأهداف وفق معايير قابلة للقياس والتقييم المستمر.

وفي هذا السياق، تُعتبر شركة إيكيا (IKEA) نموذجاً مثالياً لدراسة تأثير التخطيط على إدارة المشاريع. فهذه الشركة العالمية المعروفة في مجال بيع الأثاث بالتجزئة تعتمد على نظام تشغيلي متكامل يشمل إدارة مركزية لسلاسل الإمداد، وتطبيق منهجيات تصنيع وتنظيم دقيقة تُمكنها من العمل بكفاءة في أسواق متعددة. هذه الطبيعة الديناميكية لعمليات إيكيا تجعل منها بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين جودة التخطيط ومدى نجاح تنفيذ المشاريع.

تتميز مدينة جدة بكونها إحدى أكثر المدن السعودية تطوراً من الناحية الاقتصادية والتجارية، مما يفرض على الشركات العاملة فيها - مثل إيكيا - أن تعتمد على تخطيط مشاريع احترافي ومتجدد يتلاءم مع التحديات المحلية، مثل المنافسة الحادة، وسلوكيات المستهلكين المتغيرة، والبيئة التنظيمية المتطورة. وبالتالي، فإن أي تقصير في مرحلة التخطيط قد يؤدي إلى تعطل في تسليم المشاريع، أو تجاوز الميزانيات، أو ضعف جودة المنتجات والخدمات.

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تحليل العلاقة بين تخطيط المشروع وأداء المشاريع في شركة إيكيا بجدة، من خلال ربط التخطيط النظري بالتطبيق العملي في بيئة حقيقية. حيث يسعى إلى الوقوف على أثر التخطيط المسبق على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع مثل الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتقليل التعديلات المفاجئة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

تتمحور الدراسة حول ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تحليل أثر التخطيط المسبق على إنجاح المشاريع من حيث الجودة والوقت والتكلفة.
2. الاستفادة من نموذج إيكيا للتخطيط المركزي والذي يتناول العلاقة بين التنظيم والمعلومات والتكامل التشغيلي.
3. تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج الحالة الدراسية في جدة، بما يُسهم في تحسين فعالية التخطيط في المشاريع المستقبلية في بيئات مماثلة. (Jonsson et al. (2013))

1.2. مشكلة الدراسة

في ظلّ التسارع التقني والإداري الذي يشهده سوق العمل العالمي، وطبيعة المشاريع المعقّدة في شركات الأثاث الدولية، أصبح التخطيط الجيد شرطاً أساسياً لتحقيق نجاح المشاريع وكفاءة إنجازها. وتبرز شركة إيكيا كنموذج عالمي ناجح في تنفيذ مشاريعها، لكن عند الانتقال من سياقها العالمي إلى بيئة محلية مثل جدة، لا بد من التساؤل حول قدرة عمليات التخطيط على التكيف مع خصائص السوق المحلي وثقافته الفريدة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن التخطيط مقابل النجاح في التنفيذ يظهر ارتباطاً قوياً، وسجلت الدراسة أن جودة التخطيط ترتبط بنسبة ($R^2 \approx 0.33$) بكفاءة المشاريع، و ($R^2 \approx 0.34$) بنجاحها الكلي، ما يعزز أهمية التركيز على هذه المرحلة النقدية في دورة المشروع. لكن يبقى السؤال: هل نموذج تخطيط إيكيا المركز يتوافق مع الطبيعة الاقتصادية والثقافية المتغيرة في جدة، أم أن هناك فروقاً تؤثر على فعالية التخطيط من حيث التكيف والتأقلم؟

بناءً عليه، يُعد هذا البحث محاولة لفهم أثر التخطيط المسبق على فعالية إدارة المشاريع في فرع إيكيا بجدة، والتحقق من مدى مساهمته في تحسين الأداء وتقليل التعثرات ضمن بيئة جغرافية وثقافية مختلفة عن السياق الأصلي للنموذج العالمي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

1. لم تركز الأدبيات بشكل كافٍ على تأثير نماذج التخطيط المركزي - كما في نموذج (Jonsson et al) - عند تطبيقها في بيئات محلية تختلف ثقافياً وقانونياً، خاصة في الشرق الأوسط.
2. كما أن غياب دراسات تربط بين المخاطر الكامنة في التخطيط المركزي مثل (Planning Fallacy) في سياق ثقافي متنوع، يجعل من الضروري استكمال البحث النظري بفهم أعمق لهذه التحديات .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

1. لا توجد دراسات ميدانية كافية حول كيفية مواءمة معايير التخطيط الاحترافي خاصاً في شركة إيكيا داخل جدة، وخصوصاً فيما يتعلق بتوزيع الموارد، والالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف.
2. غياب تحليل مواقف صانعي القرار في شركة إيكيا داخل جدة حول التحديات الإجرائية أثناء التخطيط المركزي، مثل التفاعل مع متغيرات السوق المحلية، ونظم الحوكمة، ونقص البيانات الدقيقة. (Serrador & Turner (2015))

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما مدى أثر تخطيط المشروع على فعالية إدارة المشاريع في شركة إيكيا بمدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تقديمه تحليلاً معمقاً لدور التخطيط في تعزيز نجاح المشاريع، لا سيما في البيئات المعقدة مثل المشاريع العالمية التي تُنفَّذ محلياً. فالتخطيط لا يقتصر على تقسيم المهام وتوزيع الموارد، بل يُعد ركيزة أساسية لتقليل المخاطر، وضبط الجودة، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات. وتشير مراجعات مهمة في مجال الإدارة إلى وجود ارتباط قوي بين جودة التخطيط ونجاح المشروع؛ حيث بلغت معاملات التحديد (R^2) نحو 0.33 للأداء التشغيلي، و0.34 للنجاح العام، وذلك وفقاً لدراسات أجراها كل من Serrador وTurner.

وتتضاعف أهمية الدراسة عند تطبيقها على شركة إيكيا، التي تُعد نموذجاً عالمياً في إدارة سلاسل التوريد والمشتريات، وخصوصاً فروعها في بيئة متسارعة التغير مثل مدينة جدة، فإيكيا تعتمد نموذج تخطيط مركزي يمزج بين التنظيم المؤسسي المتقدم وأنظمة المعلومات المتكاملة، لكن تبقى الأسئلة حول مدى ملاءمة هذا النموذج عند الصدام مع المتغيرات المحلية الفريدة.

بالتالي، يسعى البحث إلى تقديم فهم واضح لمدى تأثير التخطيط المسبق على فعالية إدارة المشاريع في شركة إيكيا داخل جدة، وتحديد إمكانات تطبيق منهجياتها العالمية في سياق محلي متحول.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. نقص في الدراسات المرتبطة بالسياق المحلي - العالمي: رغم الأطر النظرية المتاحة حول التخطيط المركزي، إلا أن الأدبيات تفتقر لدراسات تقيّم مدى قابليتها للتحويل والتطبيق في بيئات محلية تختلف ثقافياً وتنظيمياً، مثل مدينة جدة.

2. غياب التركيز على آثار الإفراط أو القصور في التخطيط: تشير دراسات مثل دراسة Serrador وTurner إلى أن كلاً من التخطيط الزائد أو غير الكافي قد يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء المشاريع. ومع ذلك، يفتقر البحث إلى التعمق في كيفية تطبيق هذا المفهوم ضمن الأنظمة المركزية المعتمدة في شركة إيكيا

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. قلة البحث الميداني في فرع جدة: لا توجد دراسات تطبيقية تتناول كيفية تنفيذ منهجيات التخطيط الاحترافي في شركة إيكيا داخل جدة، خاصة فيما يتعلق بمواءمة الموارد والخطط الزمنية مع الواقع المحلي.

2. غياب أصوات صناع القرار والمخططين المحليين: لا تتوفر بحوث تحليلية تشمل مقابلات مع مدراء المشاريع ومنسقي التخطيط في جدة حول التحديات الإجرائية في تطبيق نظام تخطيط مركزي، مثل التعاطي مع أنظمة الحوكمة أو التكيف مع بيانات السوق المحلية. (Serrador & Turner (2013))

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع ؟

السؤال الفرعي 1 : كيف يؤثر مستوى التفصيل في تخطيط المشروع على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية؟

السؤال الفرعي 2 : كيف تؤثر جودة التخطيط في تقليل المخاطر وتعزيز نجاح المشروع؟

السؤال الفرعي 3 : كيف يؤثر الالتزام بنسبة محددة من وقت وميزانية المشروع على فعالية التخطيط ونجاحه؟
(Serrador & Turner (2015))

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير تخطيط المشروع على ادارة المشاريع.

الهدف الفرعي 1 : قياس تأثير التفصيل في تخطيط المشروع على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

الهدف الفرعي 2 : تقييم دور جودة التخطيط في تقليل المخاطر وتعزيز نجاح المشروع عن طريق إدارة المخاطر والمناخ الأمني.

الهدف الفرعي 3 : تحليل تأثير الانحياز التفاؤلي خلال التخطيط على تجاوز الوقت والتكلفة.
(Serrador & Turner (2015))

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : تخطيط المشروع يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشاريع، ويساعد في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.

الفرضية الفرعية 1 : كلما كان تخطيط المشروع أكثر تفصيلاً وتنظيماً، زادت القدرة على الالتزام بالوقت والميزانية.

الفرضية الفرعية 2 : التخطيط الجيد يساعد في تقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع أثناء تنفيذه.

الفرضية الفرعية 3 : تخصيص وقت وجهد كافٍ للتخطيط منذ البداية يؤدي إلى نجاح أفضل للمشروع.
(Serrador & Turner (2015))

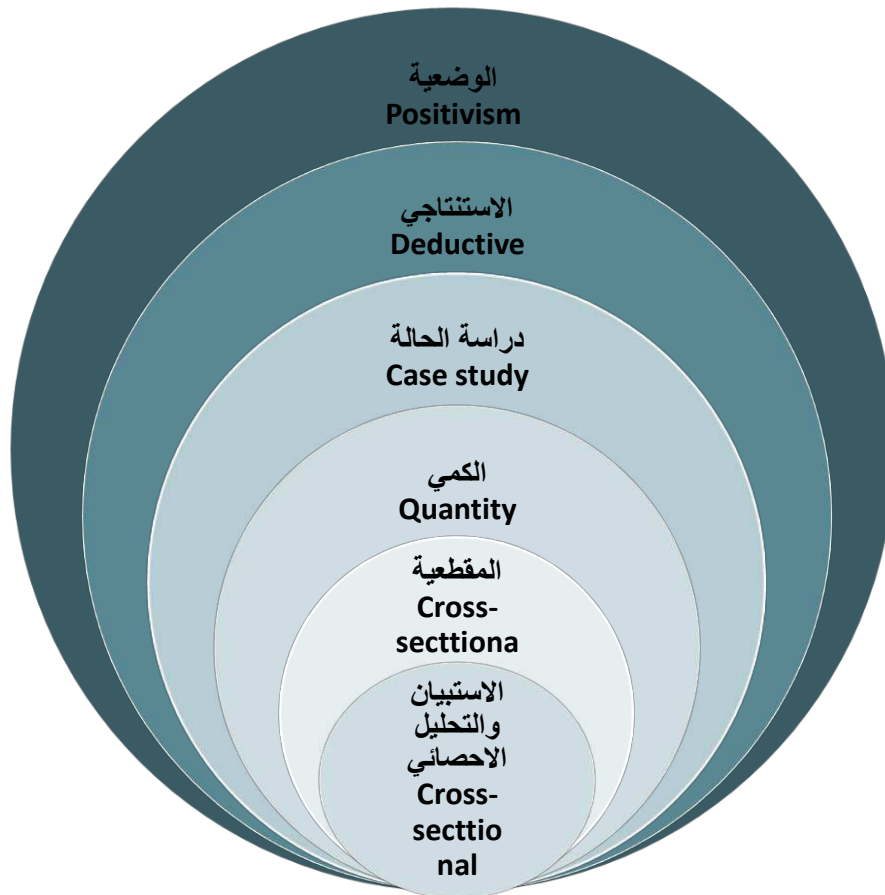
1.7. نموذج الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الشرح
مستقل	تخطيط المشروع	يشمل: وضوح الأهداف، استخدام أدوات التخطيط، تخصيص الوقت، تحليل المخاطر
تابع	إدارة المشاريع	يشمل: الالتزام بالوقت، ضبط الميزانية، تحقيق الأهداف، رضا العملاء

الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد شركة إيكيا (IKEA) من أبرز الشركات العالمية المتخصصة في صناعة وبيع الأثاث الجاهز أو القابل للتجميع. وهي شركة سويدية الأصل، تأسست عام 1943 على يد إنغفار كامبراد. وتشتهر بتقديم منتجات عملية بأسعار مناسبة، وتصاميم بسيطة تعتمد على الكفاءة والاستدامة.

في المملكة العربية السعودية، افتُتح أول فرع لإيكيا في مدينة جدة عام 1983، من خلال الوكيل الحصري شركة غسان أحمد السليمان لتجارة الأثاث. وقد بدأ المعرض بمساحة صغيرة تُقدَّر بحوالي 500 متر مربع وصالة عرض محدودة. ومع مرور الوقت، شهدت الشركة توسعاً كبيراً، لتصبح من أكبر معارض التجزئة في المملكة، بمساحة تتجاوز 28,000 متر مربع، وتشمل صالات عرض ضخمة ومستودعات تخزين وخدمات لوجستية متكاملة.

1. التأسيس: تأسست شركة إيكيا في السويد عام 1943 على يد إنغفار كامبراد، ودخلت السوق السعودية عام 1983 عبر الوكيل الحصري "شركة غسان أحمد السليمان لتجارة الأثاث". وكان أول فرع لها في مدينة جدة، ثم توسعت لاحقاً لتغطي مختلف مناطق المملكة.

2. المنتجات: تقدم إيكيا مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي والمكتبي الجاهز أو القابل للتجميع، بالإضافة إلى أدوات المطبخ، حلول التخزين، المفروشات، الإضاءة، الديكورات، والإكسسوارات المنزلية، بتصاميم سويدية عملية وأسعار معقولة تستهدف مختلف فئات العملاء.

3. الفروع: تمتلك إيكيا عدة فروع رئيسية في المملكة العربية السعودية، من أبرزها:

- جدة (أول فرع)
- الرياض
- الظهران
- المدينة المنورة (مركز للطلبات)
- بالإضافة إلى مراكز صغيرة لاستلام الطلبات في مناطق أخرى.

4. التجارة الإلكترونية: أطلقت إيكيا السعودية منصتها الإلكترونية الحديثة، التي تتيح للعملاء تصفح المنتجات وطلبها عبر الإنترنت، مع خيارات متعددة للدفع، وخدمات التوصيل أو الاستلام من المعرض. وقد شهدت المبيعات الرقمية نمواً ملحوظاً، لا سيما بعد جائحة كورونا، ما عزز من حضورها الرقمي.

5. الفعاليات الثقافية: تشارك إيكيا بشكل منتظم في الفعاليات المحلية والاجتماعية مثل أسبوع التصميم السعودي، إضافة إلى تنفيذ حملات توعوية تتعلق بالاستدامة، والتصميم الذكي للمنازل، وإعادة التدوير، إلى جانب مبادرات لخدمة المجتمع المحلي.

6. خدمة العملاء: توفر إيكيا مركز دعم عملاء متكامل عبر الهاتف، والموقع الإلكتروني، والتطبيق، إلى جانب خدمات التركيب، والتوصيل، والاستبدال، مع سياسات إرجاع مرنة. كما تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين تجربة العميل من خلال الاستماع إلى ملاحظاتهم وتطوير الخدمات بناءً عليها.

7. الرؤية والأهداف: تتمثل رؤية إيكيا في تحسين الحياة اليومية للكثير من الناس من خلال تقديم منتجات عملية، جميلة، ومستدامة، بأسعار في متناول الجميع. كما تركز على الابتكار في خدمة العملاء، والتحول الرقمي، وتقليل الأثر البيئي، إلى جانب رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا العملاء. (IKEA Corporate Website (2024))

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل 3: مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالبة: ريفان خالد بلحمر)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

(1)

Jonsson, P., Rudberg, M., & Holmberg, S. (2013). Centralised supply chain planning at IKEA. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 337–350. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2012-0158>

العتيبي، عبدالعزيز. (2022). أهمية التخطيط في نجاح المشاريع في الشركات العالمية: دراسة حالة شركة إيكيا. *مجلة الإدارة الحديثة*، 8(2)، 45-60

(2)

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>

العتيبي، عبدالعزيز. (2022). أهمية التخطيط في نجاح المشاريع في الشركات العالمية: دراسة حالة شركة إيكيا. *مجلة الإدارة الحديثة*، 8(2)، 45-60

(3)

Serrador, P., & Turner, R. (2013). The impact of planning on project success – A literature review. *The Journal of Modern Project Management*, 1(2), 98–113. Retrieved from https://www.serrador.net/EURAM2012_Submission%20-%20PSerrador.pdf

السليمان، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في الشركات متعددة الفروع: دراسة حالة تطبيقية على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 77-95

(4)

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Impact of Planning on Project Success – A Literature Review. *International Journal of Project Management*, 33(2), 285–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005>

(5)

IKEA Corporate Website. (2024). About IKEA. Retrieved July 2025, from <https://www.ikea.com/sa/en/this-is-ikea/our-business>

الهيئة العامة للإحصاء السعودية. (2022). تقرير القطاع التجاري في السعودية. تم الاسترجاع من <https://www.stats.gov.sa/ar/sectoral-reports>