

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تخطيط المشروع واثره على ادارة المشاريع بمدينة جدة بالتطبيق على
شركة ايكيا للأثاث

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 :.....
8	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. منهجية الدراسة.....
14	1.9. الدراسة الميدانية.....
16	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة :.....
20	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....

22	 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
23	 2.5. الخاتمة
24	 قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نموذج البحث (اعداد الطالبة)	١٢
٢	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	١٣
٣	مخطط المشروع المقترح (اعداد ريفان خالد بلحمر)	١٦

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 أكدت عليه 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.

تتبع 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 المُركّز 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 المُسبق 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 و Turner.

وتتضاعف أهمية الدراسة عند تطبيقها على شركة إيكيا، التي تُعد نموذجاً عالمياً في إدارة سلاسل التوريد والمشروعات، 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 لدى 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 تقتصر 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 و Turner 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))

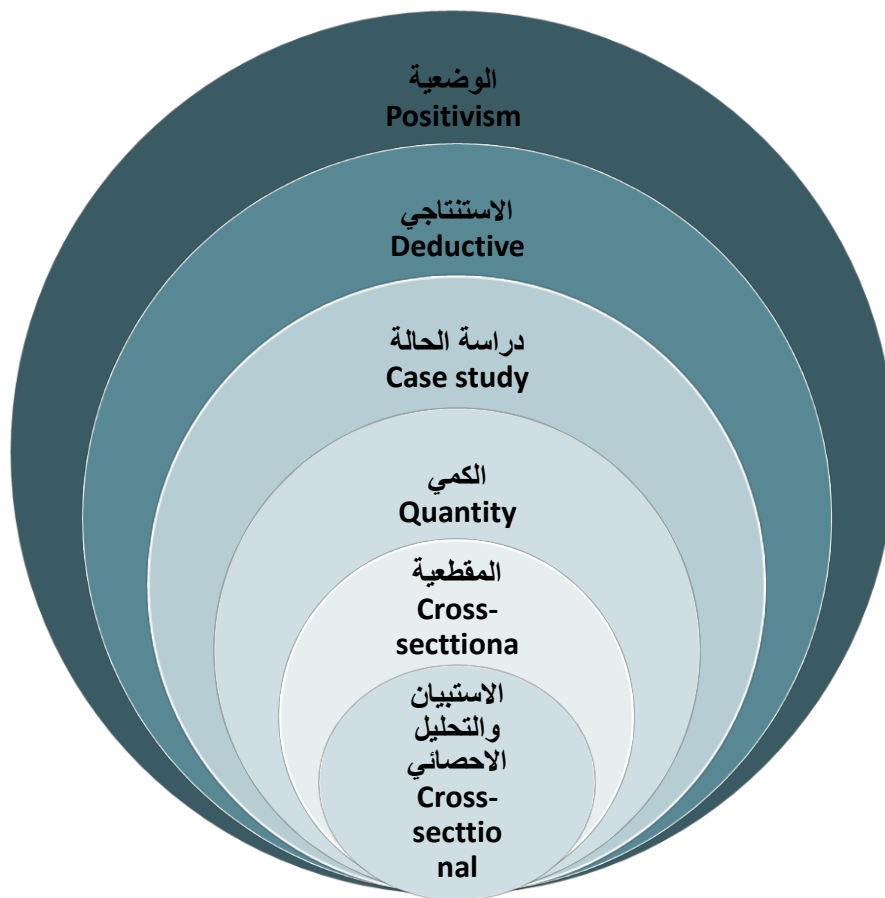
1.7. نموذج الدراسة

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 (كمركز 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 تركّز 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

الدراسات السابقة:

تُظهر هذه الدراسات أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، خاصة في بيئة متعددة المشاريع مثل إيكيا.

1. دراسة حالة لمشروع خزانة ذكية من إيكيا:

تستعرض هذه الدراسة إطلاق مشروع خزانة ذكية من إيكيا، مع التركيز على تخطيط المشروع، تحليل أصحاب المصلحة، وتقييم المخاطر. تسلط الضوء على كيفية تأثير التخطيط الفعال على نجاح المشروع. (Studylib.net)

2. إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا:

يقدم هذا التقرير تحليلاً مفصلاً لاستراتيجيات إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا، بما في ذلك تطبيق مبادئ Lean و Six Sigma، مما يسلط الضوء على أهمية التخطيط في تحسين الأداء وتقليل التكاليف. (Desklib)

3. إدارة المشاريع في إيكيا:

تناقش هذه المقالة كيفية نجاح إيكيا في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالمبادرات البيئية والابتكار في الأثاث القابل للتجميع، مما يوضح تأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز التنافسي. (Sprintzeal)

4. نظام معلومات إدارة المشاريع في إيكيا:

تستعرض هذه الدراسة كيفية عمل إيكيا مع المشاريع اليوم، وتقدم اقتراحاً حول كيفية تصميم نظام معلومات إدارة المشاريع في منظمة متعددة المشاريع، مما يبرز أهمية التخطيط في تحسين التنسيق والمتابعة. (Studocu)

5. إيكيا السعودية:

تحلل هذه الدراسة كيفية تكامل استراتيجيات التخطيط والتشغيل في إيكيا السعودية، مع التركيز على التوسع في جدة وتقديم تجربة عملاء متكاملة عبر قنوات متعددة. (Q5 Partners)

2.1. المقدمة

تعتبر إدارة المشاريع من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار، إذ تعتمد كفاءة المشاريع على التخطيط الجيد والتنفيذ المنظم والرقابة الدقيقة. يلعب التخطيط المسبق دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية والمادية والمالية بطريقة فعّالة، ويعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الجيد لا يقتصر دوره على تنظيم المهام والموارد، بل يمتد إلى تحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة، وتقليل فرص الفشل، وزيادة فرص تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة. كما أظهرت الأبحاث أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في أوقات الأزمات وبتحقيق رصد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل مستمر لضمان سير المشروع وفق الأهداف المرجوة.

وقد تناولت العديد من الدراسات حالة شركة إيكيا كمثال عملي لتوضيح أثر التخطيط على إدارة المشاريع، حيث ركزت على كيفية تطبيق المبادئ العلمية لإدارة المشاريع في بيئة أعمال متعددة المشاريع. شملت هذه الدراسات مشاريع محددة مثل مشروع الخزانة الذكية الذي ركز على مراحل التخطيط، وتحليل أصحاب المصلحة، وتقييم المخاطر لضمان نجاح المشروع. كما تناولت تقارير شاملة إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا، مع تحليل كيفية تطبيق مبادئ Lean و Six Sigma لتحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر.

علاوة على ذلك، بحثت الدراسات في الدروس المستفادة من التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الابتكارية والبيئية، حيث أظهرت أن التخطيط الجيد يعزز من قدرة الشركة على تحقيق التميز التنافسي، ويضمن مواءمة المشاريع مع أهداف المؤسسة طويلة المدى. كما ركزت بعض الدراسات على نظام معلومات إدارة المشاريع الذي يوفر آليات فعّالة لمتابعة المشاريع المتعددة وضمان التنسيق بينها، بالإضافة إلى دراسة نموذج التشغيل متعدد القنوات لإيكيا السعودية الذي أظهر دور التخطيط في تقديم تجربة عملاء متكاملة وتحسين أداء الأعمال في مدينة جدة.

توفر هذه الدراسات فهماً متكاملاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، مؤكدة أن التخطيط يمثل الركيزة الأساسية لضمان نجاح المشاريع على المستويين الداخلي والتنافسي، ويشكل مرجعاً مهماً لتطبيق هذه المبادئ في سياق مشاريع شركة إيكيا للأثاث بمدينة جدة. (Kerzner, 2013)

2.2. المتغير المستقل

يُعتبر تخطيط المشروع المتغير المستقل الرئيسي في هذه الدراسة، إذ يمثل العمود الفقري الذي تبنى عليه جميع عمليات إدارة المشاريع. ويشير إلى جميع الأنشطة والإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحديد أهداف المشروع، توزيع الموارد البشرية والمادية، وضع الجداول الزمنية، تحليل المخاطر، وضمان التنسيق بين فرق العمل المختلفة. ويُعد التخطيط خطوة جوهرية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية المحددين، كما يساهم في تعزيز القدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات المحتملة أثناء التنفيذ.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الجيد يتجاوز كونه مجرد وثيقة إدارية، فهو أداة عملية تساعد على تنظيم المهام، تحديد الأولويات، وتقليل فرص الفشل أثناء التنفيذ. ففي دراسة حالة مشروع الخزانة الذكية في إيكيا، تم التركيز على مراحل التخطيط المختلفة، تحليل أصحاب المصلحة، وتقييم المخاطر، حيث أظهر التخطيط الفعال أثرًا واضحًا في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية.

كما بينت دراسة إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر، من خلال تطبيق مبادئ Six Sigma و Lean. فالتخطيط يساهم في توجيه الموارد إلى الأنشطة الأكثر أهمية ويعزز القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد. ويظهر ذلك بوضوح عند إدارة مشاريع متعددة في وقت واحد، حيث يقلل التخطيط من التضارب بين الفرق ويزيد من فعالية الإنجاز.

وعلاوة على ذلك، تناولت دراسة الدروس المستفادة من التخطيط في المشاريع الابتكارية والبيئية كيف أن التخطيط الجيد يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز التنافسي. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن الفرق من التنبؤ بالتحديات المستقبلية، ووضع حلول مبتكرة تتماشى مع أهداف المؤسسة طويلة المدى، مما يضمن أن تكون المشاريع متوافقة مع رؤية الشركة واستراتيجيتها العامة.

كما أكدت دراسة نظام معلومات إدارة المشاريع في إيكيا أن التخطيط يشمل تصميم نظم المعلومات التي تساعد على متابعة المشاريع المتعددة وتحليل الأداء بشكل دوري. فقد أظهر التخطيط الفعال دوره في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة واتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة، وضمان تحقيق جودة عالية في التنفيذ.

وأخيرًا، أظهرت دراسة نموذج التشغيل متعدد القنوات لإيكيا السعودية أن التخطيط يلعب دورًا رئيسيًا في دمج استراتيجيات التشغيل والتوسع في السوق وتحسين تجربة العملاء. فالنجاح في إدارة المشاريع المرتبطة بالتوسع والتشغيل متعدد القنوات يعتمد بشكل كبير على التخطيط المسبق، حيث يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويحقق رضا العملاء ويزيد من فاعلية المشروع بشكل عام.

بناءً على هذه الدراسات الخمسة، يتضح أن تخطيط المشروع يمثل المتغير المستقل الأهم في هذه الدراسة، إذ يؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح المشاريع وفعاليتها إدارتها. فهو لا يقتصر على تنظيم المهام والموارد، بل يشمل وضع استراتيجيات متكاملة، تنسيق الفرق، إدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالجودة والجدول الزمني، مما يجعله الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة. (Kerzner, 2013)

2.3. المتغير التابع

يُعد فعالية إدارة المشاريع المتغير التابع في هذه الدراسة، ويشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وجودة عالية، ضمن الوقت والموارد المحددة، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة. وتعكس فعالية إدارة المشاريع قدرة الفرق على التنسيق بين المهام المختلفة، إدارة المخاطر، اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن فعالية إدارة المشاريع تتأثر مباشرة بالتخطيط المسبق للمشروع، حيث أظهرت دراسة مشروع الخزانة الذكية في إيكيا أن الإدارة الفعالة للمشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التخطيط، وتحليل أصحاب المصلحة، وتقييم المخاطر. فقد أظهر المشروع أن التخطيط الدقيق ساهم في تحقيق نتائج ملموسة، بما في ذلك الانتهاء من المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد وتقليل الأخطاء أثناء التنفيذ، ما يعكس أثر التخطيط على تحسين فعالية الإدارة.

كما أبرزت دراسة إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا أن تطبيق مبادئ Six Sigma و Lean أسهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع من خلال تحسين العمليات التشغيلية، تقليل الهدر، وتحديد الأولويات بوضوح. وأكدت الدراسة أن إدارة المشاريع بشكل فعال تعتمد على قدرة الإدارة على رصد مؤشرات الأداء الرئيسية، تحليلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وهو ما يعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.

وفي دراسة الدروس المستفادة من التخطيط في المشاريع الابتكارية والبيئية، بينت النتائج أن المشاريع التي تتم إدارتها بشكل فعال تحقق قدرة أكبر على الابتكار، وتستجيب بمرونة للتحديات البيئية والاستراتيجية، مما يضمن توافق المشروع مع الأهداف طويلة المدى للشركة. كما أظهرت الدراسة أن الإدارة الفعالة تعتمد على استخدام نظم معلومات دقيقة لمتابعة تقدم المشاريع، وتحليل الأداء الدوري، وضمان التنسيق بين فرق العمل المختلفة.

وأظهرت دراسة نظام معلومات إدارة المشاريع في إيكيا أن الإدارة الفعالة للمشاريع تشمل القدرة على دمج جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشاريع المختلفة، مما يسهل اتخاذ القرارات بسرعة ويقلل من المخاطر المحتملة. وقد أكد الباحثون أن الإدارة الفعالة تعزز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتضمن الالتزام بمعايير الجودة، وتساهم في تحسين أداء المشروع ونتائجه.

وأخيراً، بينت دراسة نموذج التشغيل متعدد القنوات لإيكيا السعودية أن فعالية إدارة المشاريع مرتبطة بتحقيق رضا العملاء وتحسين تجربة المستخدم عبر القنوات المختلفة. فقد أظهرت النتائج أن المشاريع المخططة والمدارة بشكل جيد تتمتع بقدرة أكبر على تلبية توقعات العملاء، وتحقيق أهداف التوسع والتشغيل متعدد القنوات بفعالية أكبر.

بناءً على الدراسات الخمسة السابقة، يتضح أن فعالية إدارة المشاريع تتأثر بشكل مباشر بجودة التخطيط، وجودة العمليات التنظيمية، وكفاءة فرق العمل، ونظم المعلومات المستخدمة في متابعة الأداء. ويُعد هذا المتغير التابع مؤشراً رئيسياً لنجاح أي مشروع، حيث يقيس قدرة المؤسسة على تحويل الموارد والخطط إلى نتائج ملموسة تلبي أهداف المشروع وتحقق رضا العملاء وتعزز التميز التنافسي. (Kerzner, 2025)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين تخطيط المشروع كمتغير مستقل وفعالية إدارة المشاريع كمتغير تابع، حيث يلعب التخطيط المسبق والمنهجي دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالتخطيط يشمل تحديد أهداف المشروع، توزيع الموارد، وضع الجداول الزمنية، تحليل المخاطر، وتنسيق فرق العمل، وجميع هذه العناصر تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على إدارة المشروع بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

في دراسة مشروع الخزانة الذكية في إيكيا، أظهرت النتائج أن التخطيط الدقيق ساهم في تحسين أداء الفرق، تنظيم الموارد، وتقليل المشكلات أثناء التنفيذ، مما انعكس إيجاباً على فعالية إدارة المشروع. وقد أكدت الدراسة أن أي قصور في التخطيط يؤدي إلى انخفاض قدرة الفرق على التنسيق، زيادة المخاطر، وتأخير إنجاز المهام، مما يقلل من فعالية الإدارة بشكل ملحوظ.

وبالمثل، أظهرت دراسة إدارة العمليات والمشاريع في إيكيا أن تطبيق مبادئ Six Sigma و Lean كان مرتبطاً بشكل مباشر بتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المشاريع، حيث ساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد إلى الأنشطة الأكثر أهمية، تحسين الأداء التشغيلي، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. وقد بينت الدراسة أن التخطيط الفعال يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في أوقات الأزمات، ما يرفع مستوى الفعالية العامة للمشاريع.

أما دراسة الدروس المستفادة من التخطيط في المشاريع الابتكارية والبيئية، فقد أبرزت أن التخطيط الجيد يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز التنافسي، من خلال ربط أهداف المشروع برؤية المؤسسة طويلة المدى. وأوضحت الدراسة أن المشاريع التي تُدار وفق خطة استراتيجية واضحة تحقق نتائج أفضل من حيث جودة التنفيذ ورضا العملاء وكفاءة الموارد، ما يعكس تأثير التخطيط كمتغير مستقل على فعالية إدارة المشاريع.

كما أظهرت دراسة نظام معلومات إدارة المشاريع في إيكيا أن التخطيط يشمل تصميم نظم المعلومات لمتابعة المشاريع، وتحليل مؤشرات الأداء، وضمان التنسيق بين الفرق المختلفة، وهو ما يعزز من قدرة الإدارة على مراقبة المشروع واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وبالتالي زيادة فعالية الإدارة بشكل ملموس.

وأخيراً، بينت دراسة نموذج التشغيل متعدد القنوات لإيكيا السعودية أن التخطيط الجيد يساهم في تحسين تجربة العملاء وإدارة المشاريع المتعددة بفاعلية أكبر، حيث تمكن التخطيط الاستراتيجي الإدارة من دمج العمليات التشغيلية المختلفة، إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة، ما يعكس بوضوح العلاقة الإيجابية بين التخطيط وفعالية الإدارة.

بناءً على هذه الدراسات، يتضح أن تخطيط المشروع كمتغير مستقل هو العامل الرئيس الذي يؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة المشاريع. فكلما كان التخطيط دقيقاً ومنهجياً وشاملاً لكافة عناصر المشروع، ارتفعت القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، وزادت كفاءة فرق العمل، وتحسن استخدام الموارد، وانخفضت المخاطر المحتملة، مما يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية قوية وواضحة. (Kerzner, 2025)

2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة وتحليل للعلاقة بين تخطيط المشروع وإدارة المشاريع، يتضح أن التخطيط يمثل حجر الأساس الذي تستند إليه كافة مراحل تنفيذ المشاريع داخل المؤسسات. إذ لا يقتصر دوره على تحديد الأهداف وتوزيع الموارد ووضع الجداول الزمنية فحسب، بل يمتد ليشمل بناء رؤية استراتيجية شاملة تساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. ومن خلال الاطلاع على تجارب شركة إيكيا في جدة، يتبين أن التخطيط المسبق والواعي كان له دور محوري في تحسين فعالية إدارة المشاريع، وضمان توافقها مع متطلبات العملاء، وتحقيق التميز التنافسي في سوق يتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

لقد بينت الدراسات أن المشاريع التي تعتمد على تخطيط شامل ودقيق تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة، وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة الأزمات، كما تحقق معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. فالتخطيط لا يُعد مجرد خطوة إجرائية، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تربط بين الرؤية طويلة المدى والأهداف المرحلية، وتوفر إطاراً منهجياً لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. كما أظهرت الأدلة أن غياب التخطيط المنهجي يؤدي إلى إهدار الموارد، ضعف التنسيق بين فرق العمل، وزيادة احتمالية فشل المشروع.

علاوة على ذلك، فإن تطبيق أدوات وأساليب التخطيط الحديثة مثل منهجيات Lean و Six Sigma، ونظم معلومات إدارة المشاريع، يعزز من قدرة المؤسسات على إدارة مشاريعها بكفاءة أكبر، ويتيح لها متابعة الأداء بشكل مستمر، وتبني استراتيجيات تصحيحية عند الحاجة. وقد أوضحت تجربة إيكيا أن تبني مثل هذه الأساليب كان عاملاً رئيساً في نجاح مشاريعها وتقديمها كإنموذج رائد في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.

وفي الختام، يمكن القول إن العلاقة بين تخطيط المشروع وفعالية إدارة المشاريع علاقة جوهرية ومباشرة، حيث يشكل التخطيط المتغير الأساسي الذي يحدد مخرجات المشروع ومستوى نجاحه. ومن هنا، فإن المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز والاستدامة في أعمالها لا بد أن تمنح التخطيط الاستراتيجي المكانة التي يستحقها، وتعمل على تطوير قدرات فرقها في هذا المجال، بما يضمن لها إدارة مشاريع أكثر فعالية وقدرة على مواجهة تحديات المستقبل بثقة وكفاءة. (Kerzner, 2013)

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>

(6)

<https://studylib.net/doc/25679098/project-management-report>

(7)

[/https://desklib.com/study-documents/operations-project-ikea-report](https://desklib.com/study-documents/operations-project-ikea-report)

(8)

<https://www.sprintzeal.com/blog/ikea-project-management>

(9)

<https://www.studocu.com/en-gb/document/university-of-salford/project-risk-and-procurement/prm-project-risk-and-procurement-case-study-ikea/30701274>

(10)

[/https://www.q5partners.com/case-studies/ikea-saudi-arabia-omni-channel-operating-model](https://www.q5partners.com/case-studies/ikea-saudi-arabia-omni-channel-operating-model)

(11)

Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

[Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

كيرزнер، هـ. (2013). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط، الجدولة، والرقابة (الطبعة 12). وايلي.

(12)

Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

[Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

كيرزнер، هـ. (2013). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط، الجدولة، والرقابة (الطبعة 12). وايلي.

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

[Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

Kerzner, H. (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (14th ed.). Wiley

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031)

Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031

كيرزнер، هـ. (2025). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط، الجدولة، والرقابة (الطبعة الرابعة عشرة). وايلي.

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031)

Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031

Kerzner, H. (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (14th ed.). Wiley

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031)

Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031

كيرزнер، هـ. (2025). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط، الجدولة، والرقابة (الطبعة الرابعة عشرة). وايلي.

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031)

Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031

Harold Kerzner (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (14th ed.). Wiley

[https://www.wiley.com/en-us/](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031)

Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+14th+Edition-p-9781394290031

كيرزнер، هـ. (2025). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط، الجدولة، والرقابة (الطبعة 14). وايلي.