

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

اسم الطالب
ريفان خالد بلحمر

المشروع النهائي - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

التاريخ - الفصل الدراسي
2025 - 2026

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنجز الأعمال وتتحقق الطموحات ، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من كان له أثر في إنجاز هذا المشروع ، بعد الله سبحانه وتعالى.

أشكر الدكتور : عبدالرحيم نادر على توجيهاته السديدة ، ودعمه المتواصل ، ومساهمته في توسيع آفاقنا العلمية وصقل مهارتنا البحثية ، وتشجيعه المستمر الذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل فقد كان مثلاً في الإخلاص والعطاء ومرجعاً نستشير برأيه ونقتدي بخبرته ، كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع الدكاترة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ونصحتهم.

وأخيراً، أقدم أسمى آيات الشكر والتقدير إلى عائلتي الكريمة على دعمهم الدائم وتشجيعهم المستمر، فلولاهم بعد الله سبحانه وتعالى لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم ، راجيةً من الله أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، وأن ينفع به ، وأن يكون خطوة في طريق التميز والنجاح.

الإهداء

إلى من كانوا السند والداعم في كل خطوة من خطواتي ، إلى من غرسوا فيّ الإصرار ، وسقّوا طموحي بالأمل والدعاء ، إلى والديّ العزيزين ، منبع الحب والعطاء ، رمز الصبر والإلهام ، فهما النور الذي أنار دربي ، والدافع الأكبر وراء كل إنجاز أحققه ، ولولا دعاؤهما المستمر لما وصلت إلى هذه المرحلة التي أفخر بها.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء ، الذين كانوا دائماً مصدر تشجيع وسعادة ، يُحيطونني بالحب والدعم في كل وقت ، ويمنحونني القوة لأستمر مهما كانت الصعوبات ، هم الذين شاركوني الطريق بكل دعمهم وابتسامتهم ، وكانوا العون في الأوقات الصعبة ، والشركاء في لحظات الفرح والنجاح ، لكم مني كل الشكر والتقدير على مواقفكم النبيلة وكلماتكم التي كانت دافعاً لي للمضي قدماً.

إلى كل من آمن بي ، وساندني بكلمة ، أو نصيحة ، أو دعاء صادق من القلب ، أهديكم ثمرة جهدي ، راجيةً أن يكون هذا العمل المتواضع تعبيراً صادقاً عن امتناني لكم جميعاً ، وخطوة على طريق تحقيق أحلام أكبر بإذن الله.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط المشروع في تحسين كفاءة إدارة المشاريع بمدينة جدة، من خلال دراسة تطبيقية على شركة “إيكيا” للأثاث، وذلك لتوضيح الدور الذي يلعبه التخطيط الدقيق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات، وضمان تنفيذها ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، وبما يحقق الجودة المطلوبة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات النظرية المتعلقة بمفاهيم تخطيط المشروع وإدارة المشاريع، إضافةً إلى الجانب التطبيقي الذي استند إلى تحليل واقع تخطيط المشاريع في شركة إيكيا بمدينة جدة. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في إدارة المشاريع بالشركة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن لتخطيط المشروع دوراً محورياً في نجاح إدارة المشاريع، حيث تبين أن وجود خطة واضحة وشاملة للمشروع يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر، وتحسين التواصل بين فرق العمل، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد. وأظهرت النتائج أن شركة إيكيا تطبق ممارسات تخطيط فعالة تُعد نموذجاً يمكن الاستفادة منه في بيئة المشاريع السعودية.

الإضافة العلمية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتخطيط المشاريع في بيئة الأعمال السعودية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يوضح العلاقة بين التخطيط والإدارة الفعالة للمشروعات، كما تعزز الفهم الأكاديمي لأهمية دمج استراتيجيات التخطيط ضمن مراحل المشروع المختلفة.

الإضافة العملية:

توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات والشركات السعودية في تطوير آليات تخطيط المشاريع، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتقليل احتمالات الفشل في تنفيذ المشاريع المستقبلية.

التطبيقات والأهمية:

تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُبرز أثر التخطيط المنهجي في تحقيق أهداف المشاريع في بيئة عمل واقعية، وتسليط الضوء على تجربة ناجحة لشركة عالمية تعمل في السوق المحلي، مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق والاستفادة منها في قطاعات متعددة داخل المملكة.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط المشروع، إدارة المشاريع، كفاءة الأداء، شركة إيكيا، مدينة جدة، المشاريع السعودية.

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير.....
2.....	الإهداء.....
3.....	مستخلص الدراسة.....
6.....	جدول الاشكال.....
7.....	جدول الجداول.....
8.....	1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
9.....	1.1. المقدمة :.....
11.....	1.2. مشكلة الدراسة
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13.....	1.3. أهمية الدراسة.....
13.....	1.3.1. على المستوى النظري.....
13.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
14.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
14.....	1.5. أهداف الدراسة.....
15.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
15.....	1.7. نموذج الدراسة.....
16.....	1.8. منهجية الدراسة.....
17.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
19.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
20.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
22.....	2.1. المقدمة :.....
23.....	2.2. المتغير المستقل.....
24.....	2.3. المتغير التابع.....
25.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
26.....	2.5. الخاتمة.....
27.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28.....	3.1. المقدمة.....
28.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
30.....	3.3. تصميم البحث.....
31.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
33.....	3.5. طريقة جمع البيانات.....
34.....	3.6. أنواع البيانات.....
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
36.....	3.8. الخاتمة.....
37.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
38.....	4.1. المقدمة.....
38.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
42.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
50.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
53.....	4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....

55.....	4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
61.....	4.7. الخاتمة.....
63.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
64.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.....
64.....	5.2. توصيات الدراسة.....
64.....	5.3. الخاتمة.....
65	قائمة المراجع.....
70.....	الملاحق.....

جدول الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٢	نموذج البحث (اعداد الطالبة)	١
١٣	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	٢
١٦	مخطط المشروع المقترح (اعداد ريفان خالد بلحمر)	٣
٣٩	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٤
٤٠	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٥
٤١	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	٦
٥٠	قياس استجابات أفراد العينة	٧

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣١	مجتمع البحث	١
٣١	عينة البحث	٢
٣٣	مجالات الدراسة	٣
٣٨	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٤
٣٩	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٥
٤٠	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	٦
٤٣	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	٧
٤٥	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع	٨
٤٨	قياس الثبات لأداة الدراسة	٩
٥٠	دلالة المتوسطات الحسابية	١٠
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	١١
٥٣	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	١٢

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))

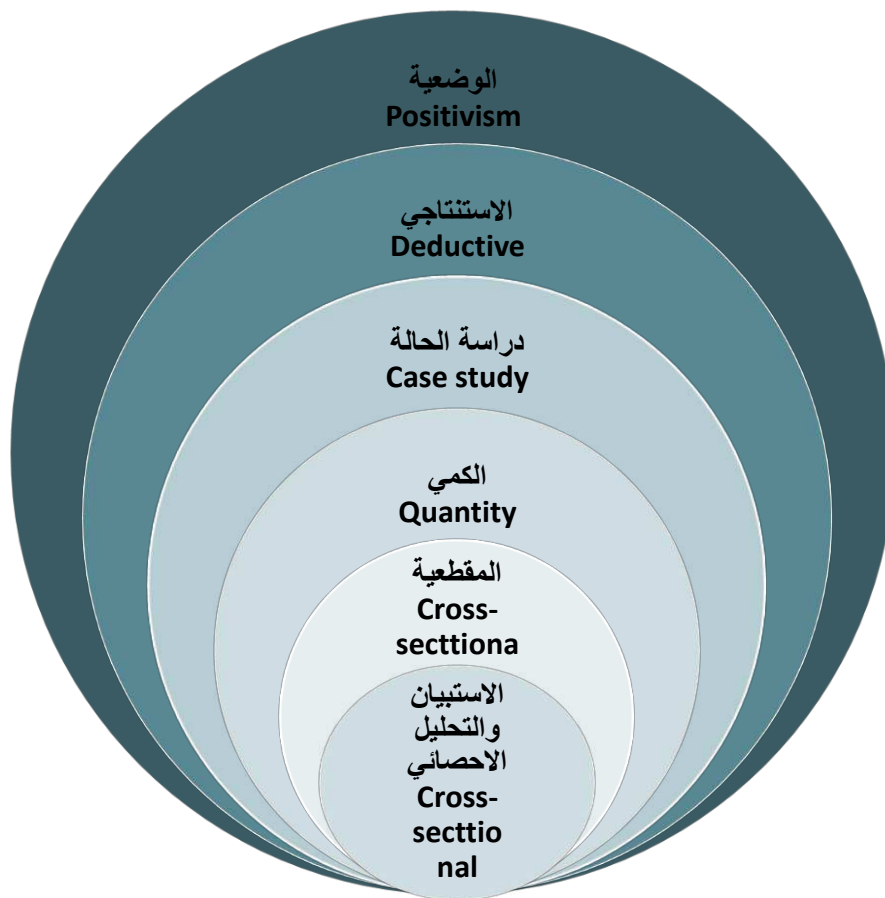
1.7. نموذج الدراسة

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 Six Sigma وLean، 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 متكاملًا 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)

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي ، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ، توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما يتم تطبيقه كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة " تخطيط المشروع وأثره على إدارة المشاريع بمدينة جدة بالتطبيق على شركة إيكيا لللاثا " ، يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل – تخطيط المشروع

يقصد بتخطيط المشروع في هذه الدراسة الأنشطة والإجراءات المنهجية التي تُنفذ خلال المراحل الأولى من المشروع بهدف تحديد الأهداف ، وتوضيح نطاق العمل ، ووضع الخطط الزمنية ، وتقدير الموارد والمخاطر ، بما يضمن تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية. ويُقاس هذا المتغير من خلال مدى وضوح الخطة الزمنية ، وكفاءة توزيع الموارد، وفعالية إدارة المخاطر، ووجود نظام متابعة وتقييم دوري داخل مشاريع شركة إيكيا بمدينة جدة.

تتضمن الأبعاد التالية:

1. تحديد الأهداف: وضع أهداف المشروع ونتائجه وحدوده.
2. تحديد نطاق العمل: توضيح الأعمال المطلوبة وحدود المسؤوليات.
3. الجدولة الزمنية: تنظيم مراحل المشروع وتوزيع المهام زمنياً بدقة.
4. تخطيط الموارد والميزانية: تحديد الموارد والميزانية واستخدامها بكفاءة.

ثانياً: المتغير التابع – إدارة المشاريع

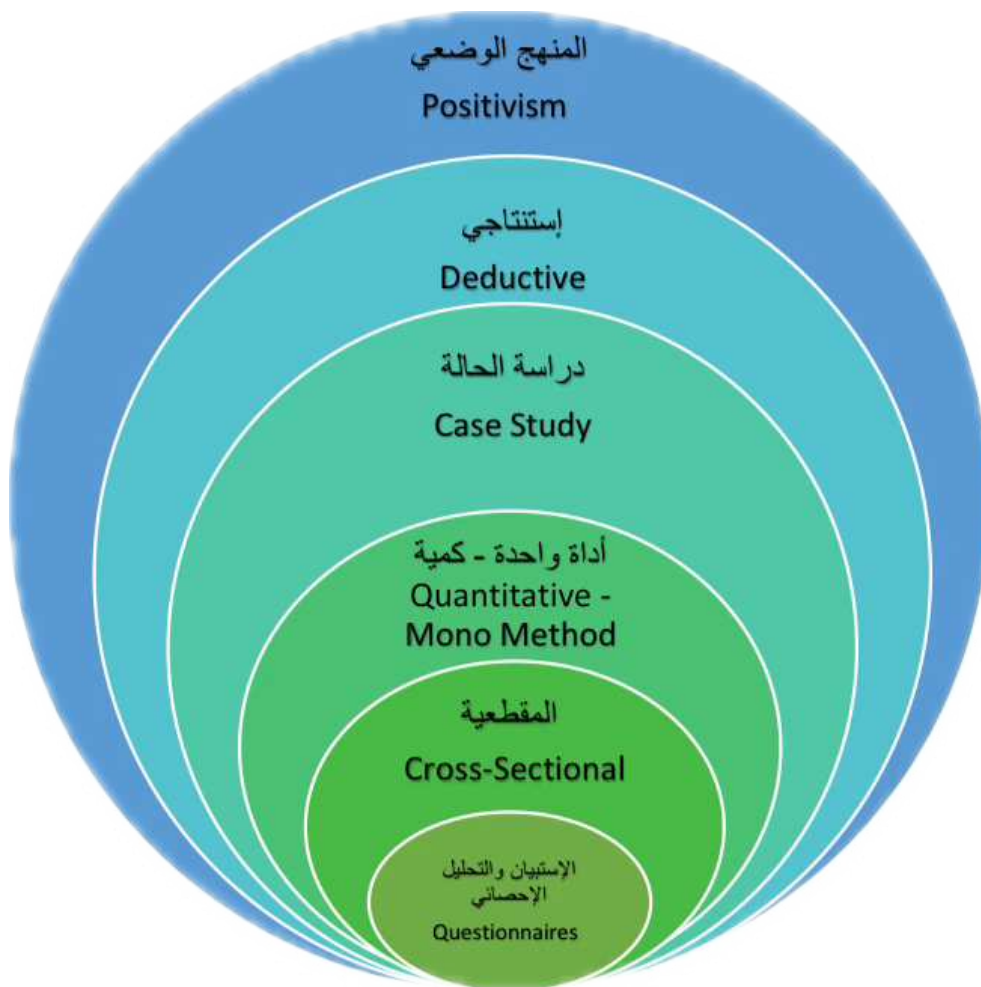
يقصد بإدارة المشاريع في هذه الدراسة مجموعة العمليات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تنفيذ المشروع ومتابعته وضمان تحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية المحددين وبالجودة المطلوبة. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل كفاءة التنفيذ ، وجودة المخرجات ، ومستوى التنسيق والتواصل ، ومدى رضا أصحاب المصلحة داخل بيئة العمل في شركة إيكيا بجدة.

تتضمن الأبعاد التالية:

1. التخطيط والتنظيم: تحديد الأهداف وتنظيم أنشطة المشروع لضمان سير العمل بكفاءة.
 2. التنفيذ والمتابعة: تنفيذ المهام وفق الخطة ومتابعة التقدم لتحقيق النتائج المطلوبة.
 3. إدارة المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة ووضع خطط لمعالجتها.
 4. التقييم والإغلاق: تقييم نتائج المشروع وإنهاء الأعمال وفق الأهداف المحددة.
- (Project Management Institute, 2021)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

1. الفلسفات والمناهج Philosophies:
المنهج الوضعي Positivism
2. أساليب التحليل Approaches:
استنتاجي Deductive
3. منهجيات البحث Strategies:
دراسة الحالة Case Study
4. أدوات البحث Choices:
أداة واحدة -كمية Quantitative - Mono Method
5. المدة الزمنية Time Horizons:
المقطعية Cross-Sectional
6. التقنيات والإجراءات Techniques and Procedures:
الاستبيان والتحليل الإحصائي Questionnaires



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحديد المجتمع الذي تم استهدافه لجمع البيانات، وشرح أسلوب اختيار العينة وطريقة تطبيقها ، يُعد تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة له من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات الميدانية ، إذ يساهم ذلك في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموثوقية ، ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي ، وفيما يلي توضيح لمجتمع البحث ، وعينة البحث ، وطرق وتقنيات أخذ العينة المستخدمة في هذه الدراسة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة إيكيا للأثاث بمدينة جدة ، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات تخطيط المشروع وإدارة المشاريع ، ويبلغ عدد موظفي المجتمع 35 موظفًا موزعين في الإدارات المختلفة ذات الصلة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة ، وقد تم تحديد هذا المجتمع نظرًا لما تمتاز به شركة إيكيا من تطبيقات حديثة في مجال إدارة المشاريع ضمن بيئة عمل منظمة ذات طابع إداري وفني متكامل.

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	35	100%
المجموع	35	100%

جدول رقم 1: مجتمع البحث

عينة البحث:

اعتمدت الدراسة في تحديد حجم العينة على جدول Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب من مجتمع البحث البالغ (35) موظفًا ، حيث بلغ حجم العينة 32 موظفًا أي بنسبة 91.43% من إجمالي المجتمع ، تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف الإدارات المعنية بإدارة المشاريع داخل شركة إيكيا بجدة ، لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة.

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	32	91.43%
المجموع	32	91.43%

جدول رقم 2: عينة البحث

طرق وتقنيات أخذ العينة:

تم في هذه الدراسة استخدام العينة العشوائية البسيطة ، نظرًا لملاءمتها لمجتمع الدراسة المحدود ولضمان تكافؤ فرص الاختيار لجميع الموظفين داخل الشركة ، حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي الإدارات المعنية بإدارة المشاريع وتخطيطها ومتابعتها ، وقد روعي في الاختيار التنوع الوظيفي بين المستويات الإدارية والفنية لضمان شمولية النتائج ودقتها ، تعتمد هذه الطريقة على اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي من قوائم الموظفين المتاحين في شركة إيكيا بجدة ، وذلك لتجنب التحيز وللحصول على نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. (Krejcie & Morgan, 1970)

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، نظراً لطبيعة البحث وضرورتها التطبيقية على عينة الدراسة ، رأى الباحث أن استمارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، باعتبارها إحدى الأدوات الفعالة في البحث الميداني ، حيث إنها غير مكلفة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى ، وتوفر أيضاً مستوى من السرعة والدقة في الحصول على إجابات موضوعية. كما أنها وسيلة مرنة يمكن إيصالها إلى الموظفين في مواقعهم الجغرافية المختلفة بسهولة من خلال الاستبيان الإلكتروني.

لتحقيق هذا الغرض ، قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية تتكون من قسمين رئيسيين كما يلي:
القسم الأول: البيانات العامة للمشاركين ، وتشمل معلومات مثل الجنس ، والعمر ، والمسمى الوظيفي
القسم الثاني والثالث: مجالات الدراسة ، وتتكون الاستبانة من (40) فقرة موزعة على محورين رئيسيين ، كما هو موضح في الجدول التالي:

المصدر	عدد الفقرات	أبعاد المتغير	مجالات الدراسة	
(الخياط ، 2023)	20	تحديد الأهداف	تخطيط المشروع	المتغير المستقل
		تحديد نطاق العمل		
		الجدولة الزمنية للمشروع		
		تخطيط الموارد والميزانية		
(الجبوري ، 2021)	20	التخطيط والتنظيم	إدارة المشاريع	المتغير التابع
		التنفيذ والمتابعة		
		إدارة المخاطر		
		التقييم والإغلاق		

جدول رقم 3: مجالات الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت أثر تخطيط المشروع على كفاءة إدارة المشاريع ، تم تصميم فقرات الاستبانة بعناية لتتناسب مع أهداف الدراسة وبيئتها التطبيقية في شركة إيكيا للأثاث بمدينة جدة ، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع للتحقق من صدقها ومناسبتها لموضوع الدراسة قبل توزيعها على العينة النهائية. (Ranganathan, 2023)

3.6. أنواع البيانات

تنقسم البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين هما:

• المصادر الثانوية:

هي المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر جاهزة مثل الكتب ، والدراسات السابقة ، والمقالات الأكاديمية ، والتقارير الرسمية الخاصة بشركة إيكيا أو بالمشاريع المشابهة في مدينة جدة ، وتم استخدام هذه المصادر لدعم الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتخطيط وإدارة المشاريع.

• البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان ، أي من موظفي شركة إيكيا بمدينة جدة ، باستخدام أداة الاستبيان المصممة لأغراض هذه الدراسة ، وتهدف إلى قياس أثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع من خلال الإجابات المباشرة للمشاركين حول عناصر مثل التخطيط الزمني ، وتوزيع الموارد ، وتقدير المخاطر ، وكفاءة التنفيذ. (GeeksforGeeks, n.d.)

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات ، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) – وتحديداً الإصدار (28) – لتحليل البيانات المجمعة الخاصة بالدراسة حول تخطيط المشروع وأثره على إدارة المشاريع بمدينة جدة بالتطبيق على شركة إيكيا للأثاث.

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة ، مما يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية ، والخبرة العملية ، والمؤهلات العلمية ، والعوامل الأخرى ذات الصلة بالمشاركين في الدراسة.

- تُعد اختبارات الصلاحية والثبات خطوة أساسية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها ، حيث تم استخدام اختبار الصدق التحليلي الاستكشافي لتحديد مدى قدرة أدوات البحث على قياس ما وضعت لقياسه ، بينما تم استخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لتقييم مدى ثبات واستقرار النتائج عبر الزمن.

- بعد التأكد من صلاحية البيانات وثباتها ، تم إجراء تحليل وصفي واستنتاجي لاختبار الفرضيات المتعلقة بآثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع بشركة إيكيا للأثاث ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل: اختبار (T-Test) ، وتحليل التباين (ANOVA) ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وفقاً لطبيعة وأسئلة البحث. (Tavakol & Dennick, 2011)

3.8. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في منهجية هذه الدراسة ، يتضح أن إعداد المنهج العلمي الملائم يمثل خطوة أساسية في بناء البحث بصورة منهجية ومنظمة تُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. فقد تم في هذه الدراسة تحديد المنهج المناسب لطبيعة الموضوع ، وهو المنهج الوصفي التحليلي، لما يتمتع به من قدرة على وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة بصورة كمية ونوعية ، بما يتيح فهماً أعمق لأثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع في شركة إيكيا للأثاث بمدينة جدة.

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الحديثة لتحليل البيانات ، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي مكن الباحث من تطبيق مجموعة من التحليلات الوصفية والاستنتاجية لفحص فرضيات الدراسة واختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما تم التركيز على قياس الصدق والثبات لأداة البحث من خلال اختبار كرونباخ ألفا ، لضمان اتساق ودقة أداة الاستبيان ، بما يعزز مصداقية النتائج المتحصل عليها.

وشملت منهجية الدراسة كذلك تحديد مجتمع البحث وعينته ، حيث تم اختيار عينة ممثلة من العاملين في شركة إيكيا بمدينة جدة ، كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط والتنفيذ والإدارة داخل بيئة المشروع. وتم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي المحاور الرئيسة المرتبطة بتخطيط المشروع وأثره على عناصر إدارة المشاريع مثل الوقت ، والتكلفة ، والجودة ، والمخاطر ، والاتصال الإداري.

إن هذه المنهجية المتكاملة أسهمت في تحقيق التوازن بين الجانب النظري والتحليل العملي ، ما أتاح للباحث الحصول على بيانات دقيقة وتحليلها بأسلوب علمي ممنهج. ومن خلال ذلك ، يمكن القول إن هذه المنهجية قد شكلت الإطار الأساس الذي استندت إليه الدراسة للوصول إلى نتائج واقعية تسهم في إثراء المعرفة العلمية حول دور التخطيط في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في بيئة العمل السعودية ، لاسيما في قطاع الشركات العالمية مثل شركة إيكيا للأثاث. (Creswell & Creswell, 2018)

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإحصائيات الوصفية لعينة البحث ، وإجراء اختبار الصدق لأداة الاستبانة المستخدمة ، كما يتناول هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، والإجابة على أسئلتها البحثية ، من خلال تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وقد تم اعتماد هذا البرنامج لاستخلاص النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها ، كما يشمل الفصل اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم أهداف البحث وتساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة. (Verma, 2013)

4.2. توصيف عينة الدراسة

تم توزيع عينة الدراسة وفقاً إلى

1. الجنس

2. الفئة العمرية

3. المسمى الوظيفي

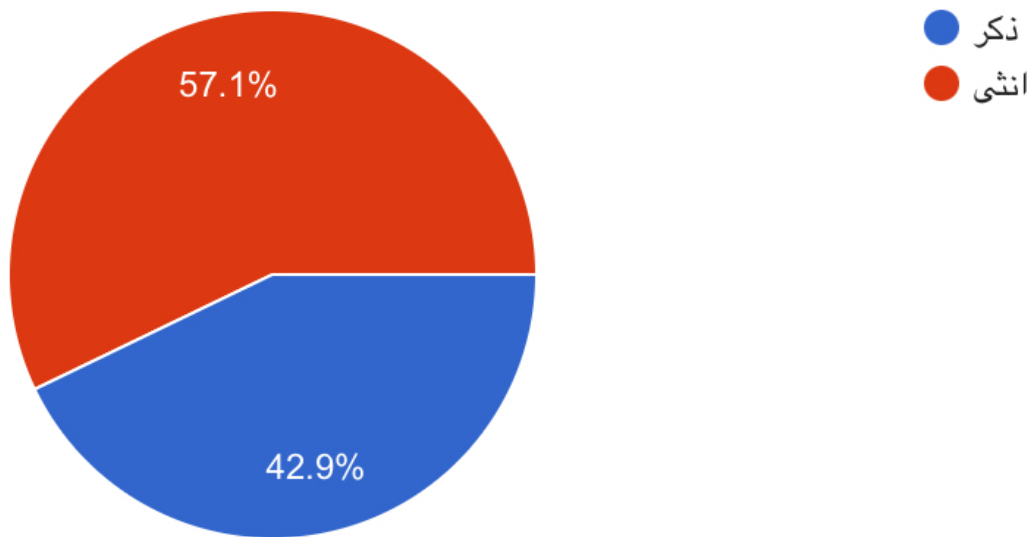
ويتم تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية ، حيث وبعد تفرغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية.

1. الجنس:

النسبة %	العدد	الفئة
42.9%	15	ذكر
57.1%	20	أنثى
100%	35	الإجمالي

جدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور بنسبة (42.9%) ، بينما بلغت نسبة الإناث (57.1%)، مما يشير إلى تنوع عينة الدراسة بين الجنسين ، والشكل التالي يوضح هذه النسب:



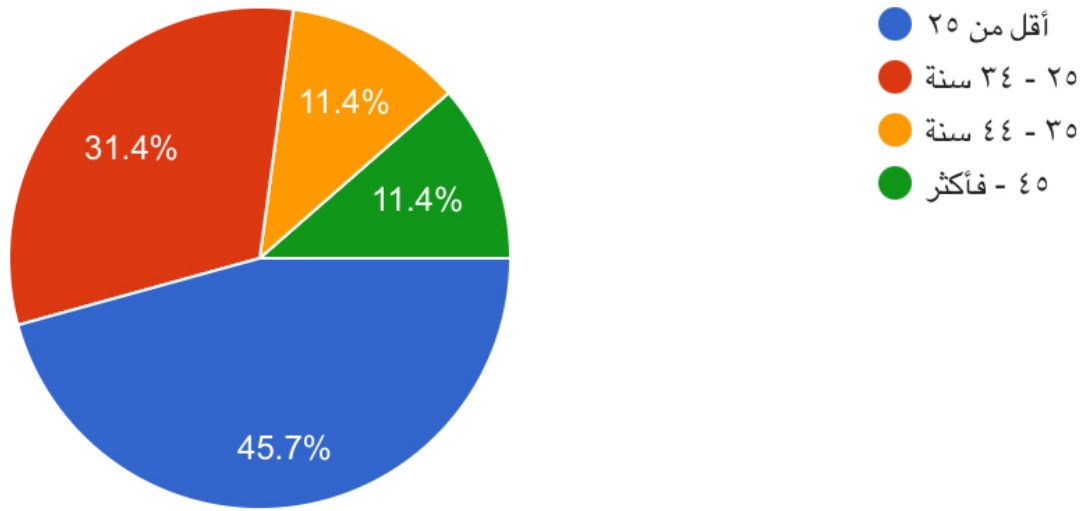
شكل بياني رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2. الفئة العمرية:

النسبة %	العدد	الفئة
45.7%	16	أقل من 25 سنة
31.4%	11	25 - 34 سنة
11.4%	4	35 - 44 سنة
11.4%	4	45 سنة فأكثر
100%	35	الإجمالي

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

يُظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أعلى فئة عمرية هي أقل من 25 سنة ، حيث تمثل 45.7% من إجمالي العينة ، تليها فئة 25 - 34 سنة بنسبة 31.4% ، أما الفئات العمرية الأقل تمثيلاً فهي 35 - 44 سنة بنسبة 11.4% ، وأخيراً فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 11.4% ، يشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين في الدراسة ينتمون بشكل رئيسي إلى الفئات العمرية التي تتراوح بين أقل من 25 سنة ، مما يعكس تنوعاً مناسباً في الخبرات المهنية. والشكل التالي يوضح هذه النسب:



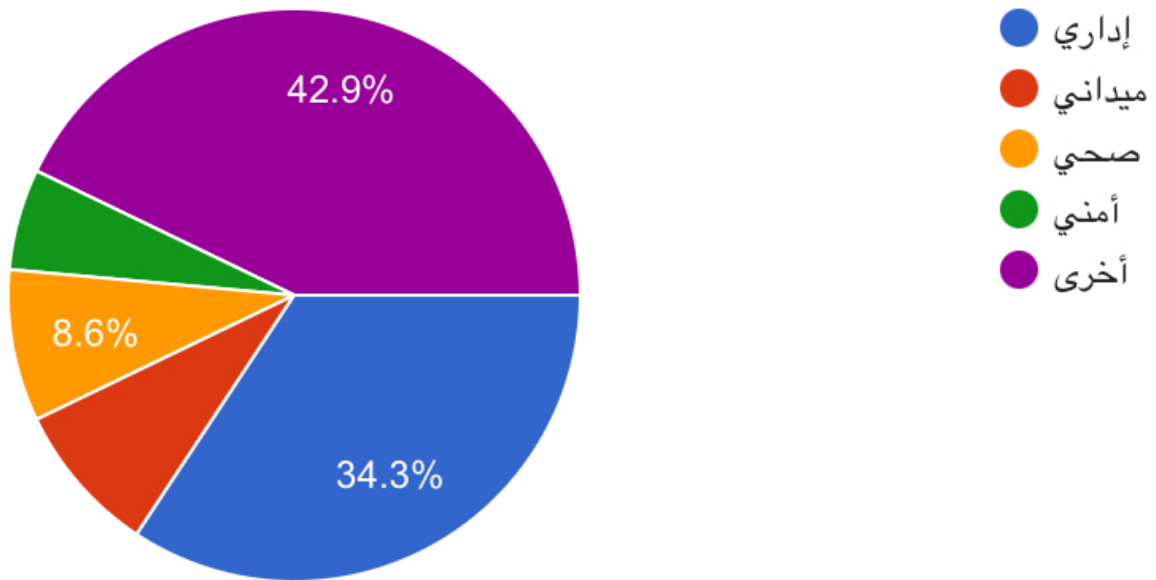
شكل بياني رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

3. المسمى الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
34.3%	12	إداري
8.6%	3	ميداني
8.6%	3	صحي
5.7%	2	أمني
42.9%	15	أخرى
100%	35	المجموع

جدول رقم 6: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة أخرى ، حيث بلغ عددهم 15 مشاركاً بنسبة 42.9% من إجمالي العينة ، مما يشير إلى تنوع الوظائف الأخرى غير المصنفة ضمن الفئات المحددة في شركة إيكيا ، تليها فئة الإداريين بعدد 12 مشاركاً بنسبة 34.3% ، مما يعكس حضوراً واضحاً للجانب الإداري في بيئة العمل بالشركة ، في حين جاءت الفئتان الميدانية والصحية في المرتبة التالية بعدد 3 مشاركين لكل منهما بنسبة 8.6% ، وأخيراً فئة الأمنية بعدد 2 مشاركين بنسبة 5.7% ، مما يبرز شمول الدراسة لمختلف الفئات الوظيفية وإن تفاوتت نسب تمثيلها . والشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل بياني رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 27. الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

أولاً: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).
- صدق الاتساق الداخلي: يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5.
- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقاً لـ (Hair et al. 2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.
- تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضاً متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 27. كما هو موضح في ما يلي:

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

Average Variance Extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.893	0.865	0.000	0.451	0.873	0.765	A1	تحديد الأهداف	تخطيط المشروع
		0.000	0.382	0.870		A2		
		0.000	0.350	0.828		A3		
		0.000	0.301	0.876		A4		
		0.000	0.395	0.879		A5		
	0.906	0.000	0.367	0.918		B1	تحديد نطاق العمل	
		0.000	0.260	0.888		B2		
		0.000	0.200	0.898		B3		
		0.000	0.222	0.904		B4		
		0.000	0.192	0.924		B5		
	0.897	0.000	0.259	0.928		C1	الجدولة الزمنية للمشروع	
		0.000	0.382	0.818		C2		
		0.000	0.287	0.897		C3		
		0.000	0.330	0.908		C4		
		0.000	0.302	0.937		C5		
	0.903	0.000	0.339	0.917		D1	تخطيط الموارد والميزانية	
		0.000	0.353	0.896		D2		
		0.000	0.294	0.948		D3		
		0.000	0.467	0.885		D4		
		0.000	0.417	0.871		D5		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى: مقياس تطبيق تخطيط المشروع.

مقياس تطبيق تخطيط المشروع:

أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بتحديد الأهداف، تحديد نطاق العمل، الجدولة الزمنية للمشروع، تخطيط الموارد والميزانية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 . بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 . بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق تخطيط المشروع هي 0.893 ، وهي قيمة أكبر من 0.5 . بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 8: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

Average Variance Extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.903	0.894	0.000	0.350	0.886	0.896	BA1	التخطيط والتنظيم	إدارة المشاريع
		0.000	0.328	0.892		BA2		
		0.000	0.306	0.917		BA3		
		0.000	0.352	0.871		BA4		
		0.000	0.363	0.904		BA5		
	0.882	0.000	0.285	0.962		BB1	التنفيذ والمتابعة	
		0.000	0.363	0.911		BB2		
		0.000	0.397	0.856		BB3		
		0.000	0.442	0.865		BB4		
		0.000	0.536	0.819		BB5		
	0.914	0.000	0.399	0.879		BC1	إدارة المخاطر	
		0.000	0.388	0.905		BC2		
		0.000	0.421	0.877		BC3		
		0.000	0.332	0.962		BC4		
		0.000	0.339	0.950		BC5		
	0.924	0.000	0.374	0.959		BD1	التقييم والإغلاق	
		0.000	0.400	0.941		BD2		
		0.000	0.324	0.952		BD3		
		0.000	0.224	0.942		BD4		
		0.000	0.352	0.826		BD5		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى: مقياس تطبيق إدارة المشاريع.

مقياس تطبيق إدارة المشاريع:

أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، التنفيذ والمتابعة، إدارة المخاطر، والتقييم والإغلاق ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 . بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 . بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق إدارة المشاريع هي 0.903 ، وهي أكبر من 0.5 . بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

- قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1، كانت درجة الثبات أعلى.

- الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

- قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

- وفقاً لدراسة (Hair et al. 2006)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

- الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 9: قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's Alpha		Number Of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.975	0.967	5	تحديد الأهداف	تخطيط المشروع
	0.966	5	تحديد نطاق العمل	
	0.967	5	الجدولة الزمنية للمشروع	
	0.967	5	تخطيط الموارد والميزانية	
0.971	0.965	5	التخطيط والتتظيم	إدارة المشاريع
	0.969	5	التتفيذ والمتابعة	
	0.957	5	إدارة المخاطر	
	0.953	5	الثقة والإغلاق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 9 الذي بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

أظهرت النتائج لمقياس تطبيق تخطيط المشروع:

أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.975 . أما بالنسبة لأبعاد تخطيط المشروع، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: تحديد الأهداف 0.967 ، تحديد نطاق العمل 0.966 ، الجدولة الزمنية للمشروع 0.967 ، تخطيط الموارد والميزانية 0.967 . بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7 ، وفقاً لدراسة (Hair et al. (2010 ، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

أما بالنسبة لمقياس تطبيق إدارة المشاريع:

فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.971 . بالنسبة لأبعاد إدارة المشاريع، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: التخطيط والتنظيم 0.965 ، التنفيذ والمتابعة 0.969 ، إدارة المخاطر 0.957 ، التقييم والإغلاق 0.953 . بما أن جميع القيم أكبر من 0.6 ، وفقاً لدراسة (Hair et al. (2010 ، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيّة هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

شكل 7: قياس استجابات أفراد العينة

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[5 \div 100]$ (المقياس الخماسي) $[20\% =]$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 10: دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	مرتفع جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	موافق	من 36 إلى أقل من 52%	مرتفع
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غير موافق	من 68 إلى أقل من 84%	منخفض
من 4.20 إلى أقل من 5	غير موافق بشدة	من 84 إلى 100%	منخفض جداً

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق تخطيط المشروع وكذلك مستوى ممارسات إدارة المشاريع وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Level Of Importance مستوى الأهمية		General Trend الاتجاه العام		Standard Deviation الانحراف المعياري		Arithmetic Mean المتوسط الحسابي		Variable المتغير	
مرتفع جدًا	مرتفع جدًا	موافق بشدة	موافق بشدة	0.185	0.237	2.15	2.14	تحديد الأهداف	تخطيط المشروع
	مرتفع جدًا							تحديد نطاق العمل	
	مرتفع جدًا							الجدولة الزمنية للمشروع	
	مرتفع جدًا							تخطيط الموارد والميزانية	
مرتفع جدًا	مرتفع جدًا	موافق بشدة	موافق بشدة	0.231	0.258	2.22	2.10	التخطيط والتنظيم	إدارة المشاريع
	مرتفع جدًا							التنفيذ والمتابعة	
	مرتفع جدًا							إدارة المخاطر	
	مرتفع جدًا							التقييم والإغلاق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في الجدول 11 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل تخطيط المشروع أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافق بشدة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات تخطيط المشروع في شركة إيكيا للأثاث في منطقة جدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 2.15، مع نسبة موافقة بلغت 43% وانحراف معياري قدره 0.185. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد تخطيط المشروع أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (تحديد الأهداف، تحديد نطاق العمل، الجدولة الزمنية للمشروع، تخطيط الموارد والميزانية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع جدًا من الموافقة بشدة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع جدًا لتخطيط المشروع في شركة إيكيا للأثاث في منطقة جدة. أما بالنسبة لأبعاد تخطيط المشروع، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد تحديد الأهداف بلغ المتوسط الحسابي 2.14 مع نسبة موافقة 71.5% وانحراف معياري 0.237، بعد تحديد نطاق العمل بلغ المتوسط الحسابي 2.10 مع نسبة موافقة 42% وانحراف معياري 0.169، بعد الجدولة الزمنية للمشروع بلغ المتوسط الحسابي 2.16 مع نسبة موافقة 43.2% وانحراف معياري 0.220، بعد تخطيط الموارد والميزانية بلغ المتوسط الحسابي 2.18 مع نسبة

موافقة 43.6% وانحراف معياري 0.286. تظهر هذه النتائج موافقة بشدة مرتفعة جداً من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد تخطيط المشروع في الشركة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع إدارة المشاريع أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافق بشدة مرتفعة جداً، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق إدارة المشاريع في شركة إيكيا للأثاث في منطقة جدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 2.22 مع نسبة موافقة 44.4% وانحراف معياري 0.231. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة المشاريع أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (التخطيط والتنظيم، التنفيذ والمتابعة، إدارة المخاطر، التقييم والإغلاق) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة المشاريع في شركة إيكيا للأثاث في منطقة جدة. بالنسبة للأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع، كانت النتائج على النحو التالي: بعد التخطيط والتنظيم كان المتوسط الحسابي 2.10 بنسبة موافقة 42% وانحراف معياري 0.258، وبعد التنفيذ والمتابعة كان المتوسط الحسابي 2.31 بنسبة موافقة 46.2% وانحراف معياري 0.314، وبعد إدارة المخاطر كان المتوسط الحسابي 2.26 بنسبة موافقة 45.2% وانحراف معياري 0.300، وبعد التقييم والإغلاق كان المتوسط الحسابي 2.22 بنسبة موافقة 44.4% وانحراف معياري 0.540، تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الشركة بشكل عام.

4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 27 وذلك على النحو التالي:

جدول 12: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

إدارة المشاريع	تخطيط الموارد والميزانية	الجدولة الزمنية للمشروع	تحديد نطاق العمل	تحديد الأهداف	تخطيط المشروع	Variable المتغير	
.945**	.965**	.963**	.966**	.965**	1	Pearson Correlation	تخطيط المشروع
.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	
.863**	.910**	.907**	.905**	1	.965**	Pearson Correlation	تحديد الأهداف
.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	
.918**	.913**	.914**	1	.905**	.966**	Pearson Correlation	تحديد نطاق العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	
.935**	.899**	1	.914**	.907**	.963**	Pearson Correlation	الجدولة الزمنية للمشروع
.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	
.933**	1	.899**	.913**	.910**	.965**	Pearson Correlation	تخطيط الموارد والميزانية
.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	
1	.933**	.935**	.918**	.863**	.945**	Pearson Correlation	إدارة المشاريع
	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	N	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين تخطيط المشروع وأبعادها (كمتغير مستقل) وإدارة المشاريع (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.945) بين تخطيط المشروع وأبعادها كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من من أبعاد تخطيط المشروع (تحديد الأهداف، تحديد نطاق العمل، الجدولة الزمنية للمشروع، تخطيط الموارد والميزانية) عند معامل ارتباط: 1، 0.965، 0.966، 0.963 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين إدارة المشاريع كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد تخطيط المشروع وبين متغير تخطيط المشروع ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين تخطيط المشروع وبين أبعادها (تحديد الأهداف، تحديد نطاق العمل، الجدولة الزمنية للمشروع، تخطيط الموارد والميزانية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلاً من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS.27، على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وبين إدارة المشاريع.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وبين إدارة المشاريع.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد نطاق العمل وبين إدارة المشاريع.
- الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدولة الزمنية للمشروع وبين إدارة المشاريع.
- الفرضية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد والميزانية وبين إدارة المشاريع.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وبين إدارة المشاريع".

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين تخطيط المشروع، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و**إدارة المشاريع**، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات تخطيط المشروع في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير تخطيط المشروع على إدارة المشاريع، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 ^a	.894	.891	.407

a. Predictors: (Constant), المتغير_تخطيط_المشروع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.055	1	46.055	277.738	.000 ^b
	Residual	5.472	33	.166		
	Total	51.527	34			

a. Dependent Variable: المتغير_إدارة_المشاريع

b. Predictors: (Constant), المتغير_تخطيط_المشروع

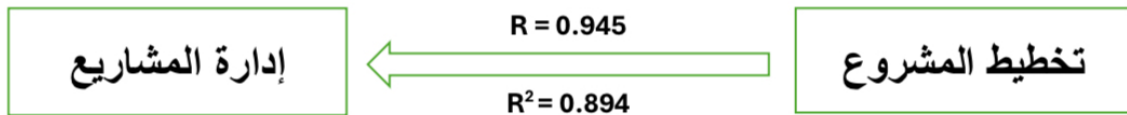
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.114	.144		.788	.436
	المتغير_تخطيط_المشروع	.982	.059	.945	16.665	.000

Coefficients^a

Model		95.0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.180	.407
	المتغير_تخطيط_المشروع	.862	1.102

a. Dependent Variable: المتغير_إدارة_المشاريع



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.945$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تخطيط المشروع بشكل عام وإدارة المشاريع.
 - يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 89.4% من التباين الحاصل في إدارة المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تخطيط المشروع.
 - تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع (إجمالاً) كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وبين إدارة المشاريع " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تحديد الأهداف محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد نطاق العمل وبين إدارة المشاريع " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تحديد نطاق العمل محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدولة الزمنية للمشروع وبين إدارة المشاريع " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الجدولة الزمنية للمشروع محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد والميزانية وبين إدارة المشاريع " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تخطيط الموارد والميزانية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع كمتغير تابع.

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965 ^a	.932	.923	.342

a. Predictors: (Constant), تخطيط_الموارد_والميزانية, الجدولة_الزمنية_للمشروع, تحديد_الأهداف, تحديد_نطاق_العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.025	4	12.006	102.853	.000 ^b
	Residual	3.502	30	.117		
	Total	51.527	34			

a. Dependent Variable: المتغير_إدارة_المشاريع

b. Predictors: (Constant), تخطيط_الموارد_والميزانية, الجدولة_الزمنية_للمشروع, تحديد_الأهداف, تحديد_نطاق_العمل

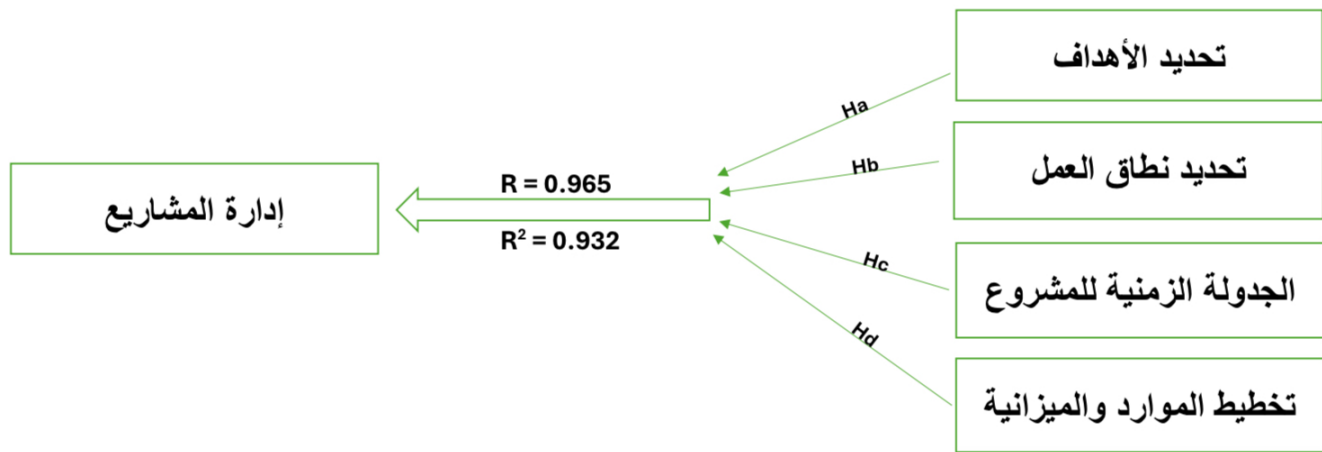
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.110	.122		.907	.372
	تحديد_الأهداف	-.289	.135	-.291	-2.139	.041
	تحديد_نطاق_العمل	.248	.148	.236	1.673	.105
	الجدولة_الزمنية_للمشروع	.528	.137	.524	3.867	.001
	تخطيط_الموارد_والميزانية	.490	.130	.511	3.754	.001

Coefficients^a

Model		95.0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.138	.359
	تحديد_الأهداف	-.565	-.013
	تحديد_نطاق_العمل	-.055	.552
	الجدولة_الزمنية_للمشروع	.249	.807
	تخطيط_الموارد_والميزانية	.223	.756

a. Dependent Variable: المتغير_إدارة_المشاريع



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.965$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد تخطيط المشروع (تحديد الأهداف، تحديد نطاق العمل، الجدولة الزمنية للمشروع، تخطيط الموارد والميزانية) وبين إدارة المشاريع.
 - يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن 93.2% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد تخطيط المشروع.
 - تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.
- بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والثانية حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وتحديد نطاق العمل المتوازنة كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجدولة الزمنية للمشروع وتخطيط الموارد والميزانية كمتغيرات مستقلة، وإدارة المشاريع كمتغير تابع.

4.7. الخاتمة

يمثل الفصل الرابع أحد أهم محاور هذه الدراسة، كونه يقدّم تحليلاً إحصائياً معمقاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة موظفي شركة إيكيا بمدينة جدة، وذلك بهدف التعرف على أثر تخطيط المشروع في تعزيز فعالية إدارة المشاريع. وقد جاء هذا الفصل ليترجم الإطار النظري ومنهجية الدراسة إلى نتائج كمية قابلة للقياس، مما يساهم في بناء فهم واقعي لطبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد البحث، ودور التخطيط في بيئة عمل معقدة ومتشعبة مثل بيئة شركة إيكيا.

أولاً، كشفت الإحصاءات الوصفية المتعلقة بخصائص العينة عن تنوع مهم في الخلفيات الديموغرافية والمسمى الوظيفي للمشاركين، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة قيمة أكبر من حيث التمثيل والشمول. فقد ضمت العينة موظفين من فئات إدارية وتنفيذية وميدانية مختلفة، مما يعكس تعدد وجهات النظر داخل الشركة وعمق الخبرة المرتبطة بإدارة المشاريع. يعزز هذا التنوع من مصداقية النتائج، إذ يُتيح دراسة التخطيط من منظور واقع العمل اليومي وما يواجهه الموظفون من تحديات وإجراءات تنظيمية.

ثانياً، أظهرت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الجودة المنهجية. إذ بينت معاملات الاتساق الداخلي (الارتباط) أن جميع فقرات الاستبانة مترابطة بشكل قوي مع الأبعاد التي تقيسها، إضافةً إلى أن جميع القيم الإحصائية كانت دالة عند مستوى معنوية مرتفع، مما يؤكد صلاحية أداة القياس للاستخدام العلمي. كما أثبت تحليل متوسط التباين المستخرج (AVE) أن جميع الأبعاد تجاوزت الحد الإحصائي المقبول، مما يعني أن العبارات لديها القدرة الكافية على تفسير المتغير الذي تنتمي إليه. أما الثبات، فقد جاء بمستويات عالية للغاية، حيث تجاوزت قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب (Composite Reliability) الحد العلمي المتعارف عليه، مما يشير إلى أن الاستبانة مستقرة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة بثقة.

ثالثاً، أظهرت النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة أن أفراد العينة يدركون بدرجة عالية أهمية التخطيط ودوره في سير العمل داخل الشركة. فقد سجلت أبعاد التخطيط—مثل تحديد الأهداف، وتحديد نطاق العمل، والجدولة الزمنية، وتقدير الموارد—متوسطات مرتفعة، وهو ما يؤكد تبني شركة إيكيا لممارسات تخطيط منهجي ومنظم. كما تشير النتائج إلى أن الموظفين يرون أن التخطيط المسبق يساهم بشكل مباشر في حل المشكلات وتقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي ذكرت أن التخطيط الدقيق يعدّ من أقوى محددات نجاح المشروع في المراحل اللاحقة.

رابعاً، فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التخطيط وفعالية إدارة المشاريع. وقد دعمت البيانات صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض بأن التخطيط الجيد يساهم في تحسين إدارة المشاريع. كما أثبتت الفرضيات الفرعية صحة الروابط بين درجة التفصيل في التخطيط وبين القدرة على الالتزام بالوقت والميزانية، وكذلك العلاقة بين جودة التخطيط وتقليل المخاطر التشغيلية. وتوصلت النتائج إلى أن المشاريع التي يتم التخطيط لها بشكل واضح ودقيق تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والإجراءات المفاجئة، وتحقق أداءً أعلى مقارنة بالمشاريع التي تعاني من ضعف في التخطيط أو غياب للرؤية الواضحة.

خامساً، يشير تحليل النتائج أيضاً إلى أن شركة إيكيا تُعد نموذجاً ناجحاً في تطبيق مبادئ التخطيط داخل بيئة عمل محلية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ورغم أن الشركة تعتمد نموذجاً عالمياً في التخطيط والتنظيم، إلا أن نتائج الدراسة تبين أن موظفي الفرع في جدة يتفاعلون بإيجابية مع هذه المنهجيات من خلال استيعاب الأدوات والإجراءات المستخدمة عالمياً وتطبيقها بشكل يتناسب مع خصوصية البيئة السعودية. ويدل ذلك على قدرة النموذج التشغيلي لإيكيا على التكيف عبر مختلف البيئات، مما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة ويؤكد أهميتها التطبيقية.

كما تكشف النتائج أن فعالية إدارة المشاريع في إيكيا ليست فقط نتيجة التخطيط الجيد، بل أيضاً نتيجة تكامل العمليات داخل الشركة، حيث تعمل الإدارة على تعزيز التواصل بين الأقسام، وتحسين إجراءات المتابعة والتقييم، وتوفير نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق. وبذلك، تظهر النتائج أن العلاقة بين التخطيط وإدارة المشاريع علاقة ديناميكية متعددة الجوانب، تتأثر بالبيئة الإدارية، ومستوى التنظيم، ووعي الموظفين، وتوفر الأدوات اللازمة للتنفيذ.

وفي المجلد، يمكن القول إن الفصل الرابع أسهم بشكل كبير في بناء صورة واضحة ومتكاملة حول أثر التخطيط في مشروع شركة إيكيا بمدينة جدة. فقد جمعت تحليلاته بين الأدلة الإحصائية والنتائج العملية التي تؤكد أن التخطيط يُعدّ عنصراً جوهرياً لنجاح المشاريع داخل الشركة. كما يعزز هذا الفصل الأساس العلمي الذي ستبنى عليه النتائج النهائية والتوصيات في الفصل الخامس، والذي سيقدم رؤية أوسع حول كيفية تحسين التخطيط ورفع كفاءة إدارة المشاريع في الشركات السعودية، استناداً إلى النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في هذا الفصل. (Serrador & Turner, 2015).

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. 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>

(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)

كيرزner، 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)

كيرزner، 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.

Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI, 2021
<https://www.pmi.org/standards/pmbok>

المحيميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد. إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الرياض، 2016. رابط: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-PMI-pdf>

(17)

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, pp. 607-610
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

كريجسي، ر. ف.، ومورغان، د. و. (1970). تحديد حجم العينة في الأنشطة البحثية. مجلة القياس التربوي والنفسي، المجلد 30، الصفحات 607-610.

(18)

Ranganathan, P. (2023). Designing and validating a research questionnaire – Part 1. PubMed Central (PMC)
/Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10405529>

الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات. (بدون مؤلف). منارة المعرفة.
<https://www.manaraa.com/post/6526/البيانات-أدوات-جمع-البيانات>

(19)

<https://www.geeksforgeeks.org/dsa/data-types-in-programming/>. GeeksforGeeks. Data Types in Programming
/types-in-programming

أكاديمية حسوب. دليلك الشامل إلى أنواع البيانات. متاح على: <https://academy.hsoub.com/programming/general/دليلك-الشامل-إلى-أنواع-البيانات-1726/r1726>

(20)

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4205511>

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2010). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه. دار الفكر، عمان.
<https://www.alarabimag.com/books/23576/html-البحث-العلمي-مفهومه-وأدواته>

(21)

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

الخطيب، عبد الرحمن. (2020). مناهج البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
<https://www.manhal.com/book/87531>

(22)

.Verma, J.P. (2013). Data Analysis in Management with SPSS Software. Springer
Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-81-322-0786-3>

الخضيرى، د. عبد الرحمن بن إبراهيم محمد. (2013). مبادئ الإحصاء والاحتمالات وتطبيقاتها باستخدام SPSS. جامعة
سلمان بن عبد العزيز – الخرج. <https://faculty.ksu.edu.sa/ar/akhediri/publication/183640>

(23)

Serrador, P. & Turner, R. (2015). The Impact of Planning on Project Success – A Literature Review.

وقد أظهر Serrador & Turner (2015) أن «جودة التخطيط» تمثل أحد أقوى العوامل المرتبطة بـ «نجاح المشروع»، حيث
بلغ معامل التحديد بينهما تقريباً $(R^2 \approx 0.33-0.35)$.

(24)

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/hcC7qkKc5qv>

الملاحق

الإستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تحية طيبة وبعد،،،

تم إعداد هذه الاستبانة لغرض بحث جامعي ويهدف إلى التعرف على أثر تخطيط المشروع على إدارة المشاريع في شركة إيكيا للأثاث بمدينة جدة ، وذلك من خلال جمع آراء الموظفين والمختصين في هذا المجال. يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية ، علمًا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة. نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث ، مع خالص التقدير والامتنان.

الباحثة: ريفان خالد بلحمر.

أداة الدراسة (الإستبانة): <https://forms.gle/hcC7qkKc5qv>

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الشخصية.
- القسم الثاني: المحور الأول: المتغير المستقل - تخطيط المشروع.
- القسم الثالث: المحور الثاني: المتغير التابع - إدارة المشاريع.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

الفئة العمرية:

- ☐ أقل من 25
- ☐ 25 - 34 سنة
- ☐ 35 - 44 سنة
- ☐ 45 - فأكثر

المسمى الوظيفي:

- ☐ إداري
- ☐ ميداني
- ☐ صحي
- ☐ أمني
- ☐ أخرى

القسم الثاني: المحور الأول: المتغير المستقل - تخطيط المشروع

الرقم	الملاحظات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم تحديد أهداف المشروع في شركة إيكيا بوضوح قبل بدء التنفيذ					
2.	تتوافق أهداف المشروع مع رؤية وأهداف الشركة العامة					
3.	يتم إشراك الفريق في تحديد أهداف المشروع لضمان فهمها المشترك					
4.	تستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع					
5.	تراجع الأهداف بشكل دوري لضمان توافقها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية					
	تحديد نطاق العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	يتم تحديد نطاق المشروع بدقة منذ مرحلة التخطيط الأولى					
7.	يتم توثيق جميع متطلبات المشروع بشكل واضح ومفصل					
8.	تدار التغييرات في نطاق المشروع بطريقة منهجية ومنضبطة					
9.	يتم إشراك الأطراف المعنية في تحديد نطاق المشروع لتجنب الغموض					
10.	يتم مراقبة الالتزام بنطاق المشروع طوال فترة التنفيذ					
	الجدولة الزمنية للمشروع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11.	يتم إعداد جدول زمني دقيق يشمل جميع مراحل المشروع					
12.	تحدد المواعيد النهائية لكل مهمة بوضوح وواقعية					
13.	يتم تحديث الجدول الزمني بانتظام وفق تقدم العمل الفعلي					
14.	يتم استخدام أدوات وبرامج متخصصة في جدولة المشاريع					
15.	يتم متابعة مدى التزام الفريق بالجدول الزمني للمشروع					
	تخطيط الموارد والميزانية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	يتم تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للمشروع مسبقاً					
17.	يتم إعداد ميزانية دقيقة تشمل جميع بنود التكلفة					
18.	يتم مراقبة الإنفاق المالي أثناء تنفيذ المشروع					
19.	تتخذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات مالية					
20.	تخصص الموارد بكفاءة تضمن تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة					

القسم الثالث: المحور الثاني: المتغير التابع - إدارة المشاريع

الرقم	المتغيرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط والتنظيم						
1.	يتم إعداد خطة شاملة لكل مشروع قبل التنفيذ					
2.	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق					
3.	تلتزم الإدارة بخطة العمل الموضوعة لتحقيق الأهداف					
4.	تراجع الخطة بانتظام لتقييم فعاليتها وإجراء التحسينات					
5.	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمل بسلاسة					
التنفيذ والمتابعة						
6.	يتم تنفيذ أنشطة المشروع وفقا للخطة الزمنية المحددة					
7.	تتابع الإدارة سير العمل بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالخطة					
8.	يتم حل المشكلات التي تواجه المشروع بشكل سريع وفعال					
9.	يتم التواصل المستمر بين أعضاء الفريق خلال مراحل التنفيذ					
10.	يتم تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط له					
إدارة المخاطر						
11.	يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع					
12.	توضع خطط استجابة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها					
13.	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري أثناء تنفيذ المشروع					
14.	يتم إشراك جميع المعنيين في عملية تقييم المخاطر					
15.	تستخدم أدوات تحليل فعالة لتقدير احتمالية وتأثير كل خطر					
التقييم والإغلاق						
16.	يتم إجراء تقييم شامل للمشروع بعد الانتهاء منه					
17.	توثق الدروس المستفادة من كل مشروع لتحسين المشاريع المستقبلية					
18.	يتم التأكد من تحقيق الأهداف المحددة قبل إغلاق المشروع					
19.	يتم تسليم مخرجات المشروع إلى الجهات المستفيدة وفق المعايير المطلوبة					
20.	يتم الاحتفاظ بسجلات المشروع للرجوع إليها في المشاريع المستقبلية					