

دراسة تأثير التصميم العمراني على نجاح المشاريع الصناعية العملاقة
وأثرها الاقتصادي على المملكة العربية السعودية: دراسة حالة على
الجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم

إعداد الطالب:

سعود بن عبدالله الصويلح

الرقم الجامعي:

242000111

إشراف:

أ.د. فايز جراد

أ.د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للتصميم العمراني في تحقيق النجاح للمشاريع الصناعية الكبرى، مع التركيز بشكل خاص على مشروع نيوم الطموح. تستند الدراسة إلى تحليل معمق للتجارب الرائدة لمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، وذلك بهدف استخلاص الدروس القيمة التي يمكن تطبيقها على مشروع نيوم، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد السعودي تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

تبدأ الدراسة بتحديد الفجوات البحثية في الدراسات السابقة المتعلقة بالتصميم العمراني ودور أصحاب المصلحة، ثم تنتقل إلى استعراض نظريات التطور العمراني والتحديات التي واجهت مدينتي الجبيل وينبع. بعد ذلك، تحدد الدراسة مجموعة من الفرص والتهديدات التي تواجه مشروع نيوم، وذلك بهدف تسهيل عملية إدارة التحول الاستراتيجي بطريقة علمية ومنهجية.

تعتمد الدراسة على مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة، مثل PESTEL، SWOT، ADKAR، PCT، 5P's، وذلك لفهم تأثير العوامل الخارجية والداخلية على نجاح مشروع نيوم. يتم تطبيق هذه الأدوات على المناطق الخمس الرئيسية في مشروع نيوم (ذا لاين، مقنا، سندالة، أوكساجون، تروجينا)، وذلك بهدف تقييم تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشروع.

أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح مدينتي الجبيل وينبع يعود بشكل أساسي إلى الدعم الحكومي القوي، والتخطيط الاستراتيجي المتكامل، وتطوير بنية تحتية متقدمة، وتحديد هدف صناعي واضح يتماشى مع مكانة المملكة العربية السعودية في قطاع البتروكيماويات.

بالنسبة لمشروع نيوم، فقد أكدت الدراسة على أن تحقيق النجاح يتطلب إدارة فعالة للمخاطر واغتنام الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التقييم المستمر لأداء أصحاب المصلحة وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة على أهمية التكامل بين الإدارات المختلفة في إدارة موارد المشروع، وضرورة فهم تحديات التصميم العمراني.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التكامل بين عناصر التصميم العمراني والإدارة الاستراتيجية، واستخدام أساليب فعالة لضمان نجاح واستدامة مشروع نيوم. كما أكدت الدراسة على ضرورة التقييم المستمر والمتابعة الفعالة لتحقيق تحول اقتصادي مستدام يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

الكلمات الدالة: التصميم العمراني، المشاريع الصناعية الكبرى، التحول الاستراتيجي، مشروع نيوم، الاقتصاد السعودي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الإنجازات.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى عائلتي العزيزة، التي كانت الداعم الأكبر لي في مسيرتي العلمية.

وأخص بالذكر والدتي الغالية، التي غرست في نفسي قيم المثابرة والاجتهاد، فكانت مصدر إلهامي وسندي الدائم، جزاها الله عني خير الجزاء.

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى زوجتي العزيزة، الدكتورة الأكاديمية أروى، التي كان لدعمها المستمر، وإرشاداتها العلمية القيّمة، أكبر الأثر في توجيهي نحو إتمام هذا البحث بأفضل صورة ممكنة. لقد كانت خير شريك في هذه الرحلة العلمية بما قدمته من نصائح قيّمة ومساندة لا محدودة.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني العميق لأبنائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر سعادتي ودافعاً مستمراً لي نحو تحقيق النجاح، وأقدر لهم تفهمهم وتضحياتهم التي ساعدتني على التركيز في هذه المرحلة المهمة من حياتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور الفيصل عبدالحميد وإلى الأستاذ الدكتور فايز جراد على توجيهاتهم السديدة ومتابعتهم المستمرة، التي أسهمت بشكل كبير في تطوير هذا البحث.

وأعرب عن امتناني إلى جامعة ميد أوشن على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة ودعم تقني ساعد في إتمام هذا العمل البحثي.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي الكرام على تعاونهم المثمر وأفكارهم القيّمة التي أسهمت في إنجاز هذا البحث.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل العلمي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع.

الباحث: سعود بن عبدالله الصويلح

التاريخ: 1446/09/13هـ الموافق 2025/03/13م

فهرس المحتويات:

Table of Contents

ب.....	الملخص
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	فهرس المحتويات:
خ.....	قائمة بالجداول:
خ.....	قائمة بالأشكال:
د.....	قائمة بالمصطلحات
ذ.....	قائمة بالاختصارات
ر.....	إخلاء مسؤولية قانونية
ر.....	الإحالات المرجعية
ز.....	التمهيد:
2.....	1 الفصل الأول: المدخل العام للبحث
2.....	1.1 المقدمة
2.....	1.2 مشكلة البحث
3.....	1.3 فرضيات البحث
3.....	1.4 تساؤلات البحث
3.....	1.4.1 سؤال البحث الرئيسي
3.....	1.4.2 أسئلة البحث الفرعية
4.....	1.5 أهداف البحث
4.....	1.6 أهمية البحث
4.....	1.6.1 الأهمية النظرية
6.....	1.6.2 الأهمية التطبيقية
6.....	1.7 محددات البحث
6.....	1.7.1 الحدود المكانية
6.....	1.7.2 الحدود الموضوعية
6.....	1.7.3 الحدود الزمنية
6.....	1.8 هيكل البحث
9.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	2.1 مقدمة
9.....	2.2 الإطار النظري
9.....	2.2.1 مفهوم إدارة التصميم العمراني

2.2.2	العلاقة بين إدارة التصميم العمراني والتحول الاستراتيجي	9
2.2.3	النماذج التحليلية المستخدمة في البحث	9
2.3	الدراسات السابقة	12
2.3.1	مشاركة المواطنين في المدن الذكية المستدامة:	13
2.3.2	دور المدن الجديدة في التنمية الوطنية والإقليمية:	13
2.3.3	التحول والتحديث في المدن التقليدية:	13
2.3.4	نظريات التخطيط الإقليمي ودورها في التنمية:	14
2.3.5	إدارة العمران والتجربة السعودية:	14
2.3.6	الدروس المستفادة من التخطيط والتنمية للبنى التحتية بالجبل الصناعي:	15
2.3.7	إدارة التغيير (مرحلة التحول الإستراتيجي)	15
2.4	الخلاصة	15
3	الفصل الثالث: منهجية البحث	18
3.1	مقدمة	18
3.2	تصميم البحث	18
3.3	أدوات جمع البيانات	18
3.4	أسلوب تحليل البيانات	19
3.5	موثوقية وصحة البيانات	20
3.6	المعوقات والحدود	20
3.7	ملخص الفصل	20
4	الفصل الرابع: تحليل البيانات والمناقشة	23
4.1	مقدمة	23
4.2	تحليل عوامل البيئة الخارجية باستخدام نموذج (PESTEL)	23
4.2.1	مدينة الجبيل الصناعية وفق نموذج PESTEL	23
4.2.2	مدينة ينبع الصناعية وفق نموذج PESTEL	25
4.2.3	تحليل مناطق نيوم الخمسة وفق نموذج PESTEL	26
4.2.4	مناقشة تحليل عوامل PESTEL لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل ونبع الصناعية	27
4.2.5	استخلاص الدروس المستفادة من تحليل PESTEL	28
4.2.6	الخلاصة	29
4.3	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)	29
4.3.1	تحليل SWOT لمدينة الجبيل الصناعية	29
4.3.2	تحليل SWOT لمدينة ينبع الصناعية	30
4.3.3	تحليل SWOT لمشروع مدينة نيوم (حسب المناطق)	31
4.3.4	مناقشة تحليل SWOT لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل ونبع الصناعية	33
4.3.5	استخلاص الدروس المستفادة من تحليل SWOT للجبيل ونبع وتطبيقها على مشروع نيوم	33
4.3.6	الخلاصة	34
4.4	تحليل نموذج (5P's) للتخطيط الاستراتيجي	34
4.4.1	مدينة الجبيل الصناعية حسب نموذج 5P's	34
4.4.2	مدينة ينبع الصناعية حسب نموذج 5P's	34

35	4.4.3	تحليل مناطق نيوم الخمسة حسب نموذج 5P's
37	4.4.4	مناقشة تحليل عوامل 5P's لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية
37	4.4.5	استخلاص الدروس المستفادة من 5P's للجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم
38	4.4.6	الخلاصة
38	4.5	تقييم PCT (Prosci Change Triangle)
38	4.5.1	مدينة الجبيل الصناعية PCT
39	4.5.2	مدينة ينبع الصناعية PCT
40	4.5.3	تحليل مناطق نيوم الخمسة PCT
43	4.5.4	مناقشة تحليل PCT لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية
43	4.5.5	استخلاص الدروس المستفادة من PCT للجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم
44	4.5.6	الخلاصة
44	4.6	تحليل ADKAR لإدارة التغيير
44	4.6.1	مدينة الجبيل الصناعية ADKAR
45	4.6.2	مدينة ينبع الصناعية ADKAR
45	4.6.3	تحليل ADKAR لمناطق نيوم الخمسة
49	4.6.4	مناقشة تحليل ADKAR لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية
49	4.6.5	استخلاص الدروس المستفادة من ADKAR للجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم
50	4.6.6	الخلاصة
52	5	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
52	5.1	مقدمة
52	5.2	نتائج فحص الدراسات السابقة:
53	5.3	نتائج التحليل:
53	5.3.1	نتائج تحليل PESTEL
53	5.3.2	نتائج تحليل SWOT
54	5.3.3	نتائج تحليل 5P's
55	5.3.4	نتائج تحليل PCT & ADKAR
59	5.4	التوصيات
60	5.5	فجوات بحثية وفرص للباحثين والمهتمين
60	5.6	الخاتمة
62		المراجع
62	6	المراجع العربية
63	7	المراجع الأجنبية (References)
64		Abstract
		الغلاف

قائمة بالجداول:

- 53 5-1 جدول مقارنة يوضح لنا الفرص والتهديدات لنيوم كحالة مستقبلية من تحليل PESTEL
- 54 5-2 جدول مقارنة يوضح نتائج تحليل SWOT لاستخلاص الفرص والتهديدات الخاصة بالحالة المستقبلية لنيوم
- 54 5-3 جدول مقارنة يوضح لنا الفرص والتهديدات المتعلقة بالنظرة الإستراتيجية للمشروع من تحليل 5P's

قائمة بالأشكال:

- 11 الشكل 1-2 يوضح 5P's لهنري مينتزر
- 11 الشكل 2-2 يوضح مثلث إدارة التغيير
- 12 الشكل 3-2 يوضح ADKAR
- 20 الشكل 1-3 يوضح العلاقة في استمرارية عملية التغيير بين PCT & ADKAR (Prosci، 2025)
- 39 الشكل 1-4 يوضح تقييم الجيل الصناعة على مقياس PCT
- 39 الشكل 2-4 يوضح تقييم ينبع الصناعة على مقياس PCT
- 40 الشكل 3-4 يوضح تقييم ذا لاین على مقياس PCT
- 41 الشكل 4-4 يوضح تقييم مقنا على مقياس PCT
- 41 الشكل 5-4 يوضح تقييم سندالة على مقياس PCT
- 42 الشكل 6-4 يوضح تقييم أوکساجون على مقياس PCT
- 43 الشكل 7-4 يوضح تقييم تروجينا على مقياس PCT
- 44 الشكل 8-4 يوضح تقييم ADKAR للجيل
- 45 الشكل 9-4 يوضح تقييم ADKAR لينبع
- 46 الشكل 10-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة ذا لاین
- 46 الشكل 11-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة مقنا
- 47 الشكل 12-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة سندالة
- 48 الشكل 13-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة أوکساجون
- 48 الشكل 14-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة أوکساجون
- 56 الشكل 1-5 تصنيف مخاطر الجيل كدراسة حالة
- 56 الشكل 2-5 تصنيف مخاطر ينبع كدراسة حالة
- 57 الشكل 3-5 تصنيف مخاطر ذا لاین كحالة مستقبلية
- 57 الشكل 4-5 تصنيف مخاطر مقنا كحالة مستقبلية
- 58 الشكل 5-5 تصنيف مخاطر سندالة كحالة مستقبلية
- 58 الشكل 6-5 تصنيف مخاطر أوکساجون كحالة مستقبلية
- 59 الشكل 7-5 تصنيف مخاطر مقنا كحالة مستقبلية

قائمة بالمصطلحات

الهيئة الملكية: الهيئة الملكية للجبيل وينبع

الجبيل: مدينة الجبيل الصناعية

ينبع: مدينة ينبع الصناعية

نيوم: يقصد به مشروع مدينة نيوم التي تتكون من خمس مناطق حتى إعداد البحث وهي: ذا لاین، مقنا، سندالة، أوكساجون، تروجينا.

ذا لاین: مشروع مدينة ذا لاین المعلن تصميمها من قبل نيوم

مقنا: مجموعة مشاريع مدينة مقنا السياحية الساحلية المعلن تنفيذها من قبل نيوم

سندالة: مشروع جزيرة سندالة السياحية المعلن تنفيذها من قبل نيوم

أوكساجون: مشروع إنشاء مدينة صناعية عائمة معلن تنفيذها من قبل نيوم

تروجينا: مشروع مدينة سياحية ثلجية تقع عند جبال اللوز معلن تنفيذها من قبل نيوم

المشروع: يقصد به مشروع نيوم بمناطق الخمسة.

البرامج: عبارة عن مجموعة مشاريع.

المحفظة أو المحافظ: يقصد به مجموعة مشاريع وبرامج.

المخاطر: إما فرص أو تهديدات.

التحول الاستراتيجي: يقصد به الأدوات العملية لتحقيق هدف أو عدة أهداف مرسومة.

التصميم العمراني: يقصد به في البحث بأنه الأداة التي تؤدي إلى جودة حياة أفضل وتحقيق حيوية اقتصادية أكبر واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة لكي يسهم في دعم النجاح الاقتصادي وتعزيزه.

إدارة التصميم العمراني: يقصد به الوسائل التي ينتهجها قادة التصميم العمراني مع أصحاب المصلحة لعملية إدارة التخطيط للمشروع.

أصحاب المصلحة: كل من لهم علاقة بالتأثير على التصميم العمراني كالمعماريين والمخططين وبيوت الخبرة ... إلخ.

قائمة بالاختصارات

PESTEL: يقصد به تحليل استراتيجي متعارف عليه كل حرف يمثل عامل تحليلي للبيئة الخارجية للمشروع ك العوامل السياسية(Political) ، العوامل الاقتصادية(Economic) ، العوامل الاجتماعية(Social) ، العوامل التكنولوجية (Technological)، العوامل البيئية(Environmental)،العوامل القانونية (Legal) .

SWOT: يقصد به تحليل نقاط القوة (Strengths) ، ونقاط الضعف (Weaknesses) ، والفرص (Opportunities) ، والتهديدات (Threats).

5P's: تحليل العوامل الخمسة للخطة الاستراتيجية من منظور هنري مينتزبرج وهي: الخطة (Plan)، الحيلة (Ploy)، النمط (Pattern)، الموقع (Position)، المنظور (Perspective).

PCT: (PCT - Prosci Change Triangle) أداة مراقبة وتحكم تطبيقية لتحقيق النجاح في التغيير تتكون من أربعة جوانب النجاح (Success)، القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship) ، إدارة المشروع (Project Management) ، إدارة التغيير (Change Management).

ADKAR: نموذج مراقبة تم ابتكاره من معهد Prosci لإدارة التغيير على المستوى الفردي، ويهدف إلى دعم الأفراد في التكيف مع التحوّل المؤسسي. يتضمن خمس مراحل هي: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement) .

Prosci Inc.: شركة لديها معهد يحمل اسم Prosci قدم أبحاث وابتكر أدوات تحليلية لإدارة التغيير .

Proxima: منصة تابعة لشركة Prosci لعملية تقييمات وإدارة التغيير .

Prosci Portal: لوحة تحكم خاصة بموقع شركة Prosci لإدارة التغيير .

RCJY: اختصار لمسمى الهيئة الملكية للجبيل وينبع باللغة الانجليزية (Royal Commission for Jubail and Yanbu).

إخلاء مسؤولية قانونية

يعتمد هذا البحث على مجموعة من أدوات التحليل المعترف بها علميًا، بما في ذلك:

- تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
- تحليل العناصر الخمسة (5Ps)
- نموذج مثلث التغيير (Prosci Change Triangle – PCT)
- نموذج إدارة التغيير الفردي (ADKAR)

تُستخدم هذه الأدوات والنماذج لأغراض التحليل الأكاديمي فقط، وفقًا لمبدأ الاستخدام العادل (Fair Use) بما يتماشى مع معايير البحث العلمي.

جميع الإشارات إلى نموذج PCT ونموذج ADKAR تُقدم لغرض التحليل الأكاديمي دون نسخ أو توزيع للمحتوى المحمي الخاص بشركة Prosci Inc.

يتم عرض النتائج وفقًا لتحليل الباحث الشخصي وفهمه لهذه الأدوات.

أما فيما يخص تحليل مشاريع نيوم والهيئة الملكية للجبيل وينبع، فقد تم الاعتماد على مصادر رسمية متاحة للعامة، مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي ودون الإشارة إلى أي معلومات داخلية أو سرية.

الإحالات المرجعية

Prosci Inc. (2025). *Prosci Change Triangle (PCT) Model*. Available at: www.prosci.com

Prosci Inc. (2025). *ADKAR Model for Change Management*. Available at: www.prosci.com

Royal Commission for Jubail and Yanbu. (2025). *Official Reports and Publications*.

Available at: www.rcjy.gov.sa

NEOM. (2025). *Project Overview and Vision*. Available at: www.neom.com

التمهيد :

تتناول هذه الدراسة تأثير التصميم العمراني على نجاح المشاريع الصناعية العملاقة وأثرها الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدينتي الجبيل وينبع كنماذج ناجحة، وتحليل إمكانية تطبيق هذه التجارب على مشروع نيوم.

لعبت مدينتا الجبيل وينبع الصناعيتان دورًا محوريًا في تعزيز التنمية الصناعية وتنويع الاقتصاد السعودي منذ تأسيسهما في السبعينيات. ويعود هذا النجاح بشكل كبير إلى إدارة التصميم العمراني المتكاملة، التي تبنتها الهيئة الملكية للجبيل وينبع منذ إنشائها عام 1975. هذه الإدارة الاستراتيجية لم تقتصر على تطوير البنية التحتية فحسب، بل شملت أيضًا وضع خطط عمرانية تفصيلية، وتنسيق شامل بين قطاعات الصناعة، السكن، والتجارة لضمان تكاملها بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

ساهمت هذه الإدارة المدروسة في تحويل الجبيل وينبع من مناطق نائية إلى مراكز صناعية متقدمة، عبر إنشاء مناطق صناعية متخصصة، موانئ ضخمة، شبكات نقل متطورة، ومحطات توليد طاقة وتحلية مياه عملاقة. هذا التكامل المدروس لم يعزز كفاءة الإنتاج فحسب، بل ساعد أيضًا في جذب استثمارات نحو 1.406.86 مليار ريال حتى عام 2023م، وأسهم في تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة وخلق عشرات الآلاف من فرص العمل. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)

وتبرز هذه التجربة أن نجاح المشاريع الصناعية الكبرى لا يعتمد فقط على توفر الموارد أو البنية التحتية، بل يتطلب إدارة فعالة للتصميم العمراني تحقق التكامل بين العناصر المختلفة للمدينة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تجربة الجبيل وينبع واستخلاص استراتيجيات ناجحة يمكن تطبيقها في مشروع نيوم، بهدف تحقيق بيئة حضرية وصناعية متقدمة تنعكس على تنويع واستدامة الاقتصاد السعودي.

الفصل الأول:

المدخل العام للبحث

1 الفصل الأول: المدخل العام للبحث

1.1 المقدمة

هكذا تم تعريف التصميم العمراني من قبل الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض (يعد التصميم العمراني الجيد أداة قوية لتحقيق جودة حياة أفضل وتحقيق حيوية اقتصادية أكبر واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة كما يسهم في دعم النجاح الاقتصادي وتعزيزه.

عندما نستخدم عبارة " التصميم العمراني " فإننا نعني بها إعداد أو تشكيل البيئة المبنية لتجهيزها للإقامة، وينبغي لذلك أن يثير الإعجاب ويوفر فراغات عامة تتسم بالديناميكية ويجلب استخدامها مشاعر البهجة والسرور) (الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، 1438)

يعد التصميم العمراني عنصرًا محوريًا لتحقيق التنمية المستدامة، خصوصًا في المدن الصناعية الكبرى مثل الجبيل وينبع الصناعيتين، وللتين أثبتنا نجاحًا واضحًا في مجال التنمية الاقتصادية. ومع ظهور مشروع نيوم كمدينة ذكية برؤية مستقبلية، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين التصميم العمراني والخطط الاستراتيجية كجزء من منظومة إدارية متكاملة تضمن نجاح المشاريع اقتصاديًا.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية إدارة التصميم العمراني استراتيجيًا لتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال دراسة حالة مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، مع مراعاة العوامل التي تؤثر في نجاح المشروع على المدى البعيد. كما يسعى البحث إلى تحليل أساليب إدارة التخطيط واتخاذ القرار في تصميم المدن، وتقييم مدى استعداد نيوم لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال تحليل المناطق الخمس لنيوم وربطها بالأثر الاقتصادي المستدام ومدى انعكاسها على الناتج المحلي السعودي.

1.2 مشكلة البحث

لم يعد التصميم العمراني مجرد تحديد للفراغات الحضرية وتنظيمها من منظور فيزيائي، بل أصبح عنصرًا جوهريًا في تحقيق تحوّل اجتماعي واقتصادي مستدام. يشكل التصميم العمراني في نيوم فرصة لإعادة تعريف العلاقة بين البنية التحتية، الاقتصاد، والمجتمع من خلال إدارته كعملية استراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي للتخطيط الحضري. يهدف البحث إلى دراسة كيف يمكن لإدارة التصميم العمراني أن تكون ركيزة لتحقيق التحوّل المستدام في نيوم، بحيث يصبح التصميم العمراني أداة إدارية شاملة لخلق بيئة اقتصادية واجتماعية متكاملة، وليس مجرد تخطيط عمراني مادي.

1.3 فرضيات البحث

تفترض هذه الدراسة أن تطبيق منهجية تحليلية متكاملة، تشمل تحليلات PESTEL و SWOT ونموذج 5P's ونموذجي PCT وADKAR، يساهم بشكل فعال في تطوير إطار استراتيجي شامل لإدارة التصميم العمراني لمشاريع مناطق نيوم الخمسة. وتهدف الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** يؤدي تحليل العوامل الخارجية (PESTEL) إلى تحديد الفرص والتحديات الرئيسية التي تؤثر على التصميم العمراني لمشاريع نيوم، وبالتالي توجيه القرارات الاستراتيجية.
 2. **الفرضية الثانية:** يساعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في وضع استراتيجيات فعالة لاستغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة.
 3. **الفرضية الثالثة:** يساهم تطبيق نموذج 5P's في تطوير استراتيجيات شاملة ومتكاملة للتصميم العمراني، تأخذ في الاعتبار جوانب التخطيط والابتكار والموقع والمنظور.
 4. **الفرضية الرابعة:** يضمن تطبيق نموذجي PCT و ADKAR إدارة فعالة للتغيير، ويسهل تبني الحلول الجديدة في مشاريع نيوم.
 5. **الفرضية الخامسة:** يمكن الاستفادة من الدروس المستفادة من مشروع الجبيل وينبع الصناعيتين في تحسين إدارة التصميم العمراني لمشاريع نيوم، وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار استراتيجي تطبيقي، يوجه أصحاب المصلحة في مشاريع نيوم، ويساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

1.4 تساؤلات البحث

1.4.1 سؤال البحث الرئيسي

كيف يمكن لإدارة التصميم العمراني المتكامل بمدينة نيوم أن تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، من خلال تحليل العوامل الاستراتيجية، وتطبيق نماذج التحوّل الفعالة لنجاح المشروع؟

1.4.2 أسئلة البحث الفرعية

- 1- كيف تؤثر العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (PESTEL) على تطوير وتنفيذ التصميم العمراني في نيوم؟
- 2- ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) التي تواجه إدارة التصميم العمراني بمدينة نيوم، وكيف تؤثر على نجاحها كمشروع صناعي مستدام؟

3- كيف يمكن استخدام نموذج 5P's لهنري مينتزر (الخطوة، الحيلة، النمط، الموقع، المنظور) في

التخطيط الاستراتيجي لضمان تنفيذ تصميم عمراني يحقق التنمية المستدامة في نيوم؟

4- ما مدى جاهزية نيوم للتحوّل وفق تقييم (PCT (Project Change Triangle)، وكيف يمكن تعزيز

التوازن بين الأفراد والعمليات والتقنيات لضمان تنفيذ محدد الأهداف من خلال إدارة التصميم

العمراني؟

5- كيف يمكن تطبيق نموذج (ADKAR) الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز لإدارة تغيير الأفراد

الكبير في وضع التصميم العمرانية المبتكرة، لضمان التكيف الاجتماعي والاستثماري في نيوم،

وما هي الدروس المستفادة من مدينتي الجبيل وينبع كحلول على أرض الواقع؟

1.5 أهداف البحث

- تحليل دور التصميم العمراني من خلال الأدوات التحليلية المقترحة، بهدف استيعاب مساهمته في التحوّل الاستراتيجي وأثره الاقتصادي في نجاح المشاريع الصناعية، مع دراسة حالي الجبيل وينبع وإمكانية تطبيق نتائجها على المناطق الخمس في نيوم.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة التصميم العمراني وعملية التحوّل الاستراتيجي ضمن المشاريع الضخمة لتحقيق أهداف استراتيجية محددة.
- تقييم فاعلية إدارة التصميم العمراني في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنيوم، باستخدام نماذج التحليل الاستراتيجي، مع إجراء مقارنة تحليلية بحالي الجبيل وينبع كنماذج ناجحة للتنمية الاقتصادية المستدامة.
- تقديم توصيات عملية تضمن تحقيق إدارة التصميم العمراني بفعالية وربط نتائجها بشكل وثيق بالتحوّل الاستراتيجي لتحقيق أثار اقتصادي وزيادة الناتج المحلي، من خلال الإدارة الفعالة للتحوّل في التصميم العمراني لمناطق نيوم الخمسة.

1.6 أهمية البحث

1.6.1 الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في تطوير فهم متعمق لدور التصميم العمراني في التحوّل الاستراتيجي، وتأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. يتناول البحث العلاقة بين التصميم العمراني والإدارة الاستراتيجية لتحقيق فوائد اقتصادية ملموسة ترفع من الناتج المحلي، حيث يستند إلى مجموعة من النماذج التحليلية المعروفة التي تساعد على فهم الديناميكيات المؤثرة في نجاح المشاريع الكبرى، ومن هذه النماذج:

1.6.1.1 تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis)

أداة تحليلية تدرس العوامل السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technological)، البيئية (Environmental)، والقانونية (Legal) حيث تكمن أهمية هذا النموذج في قدرته على تحديد الفرص الممكنة والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية للمشروع أو المؤسسة، ما يُساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعيًا وإدراكًا للتأثيرات الخارجية. كما يُعتبر النموذج أداة أساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية، ويُستخدم على نطاق واسع في تحليل المخاطر، وإدارة الاستراتيجيات، ودراسة جدوى المشاريع.

1.6.1.2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

هو إطار تحليلي يُستخدم لتقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تدعم أو تعرقل نجاح مشاريع التصميم العمراني، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة للمشروع بهدف إحداث تحوّل استراتيجي يُحقّق أثرًا اقتصاديًا إيجابيًا.

1.6.1.3 تحليل الخطة الاستراتيجية من منظور هنري مينتزر (5P's)

يركز على العناصر الخمسة الخطة (Plan)، الحيلة (Ploy)، النمط (Pattern)، الموقع (Position)، المنظور (Perspective)، مما يجعل هذا التحليل أداة حيوية إذا كيفناها مع التصميم العمراني بشكل متكامل سوف تعطينا نتائج نستطيع من خلالها تحديد فرص وتحديات أكبر ذات ارتباط وثيق بين التصميم العمراني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تؤثر على الناتج المحلي.

1.6.1.4 مثلث التغيير (PCT – Prosci Change Triangle)

يحسن من جاهزية المشاريع لتحقيق التحوّل الاستراتيجي كأداة تطبيقية عملية من خلال تزويد الفرق بأداة تشخيصية لتقييم سلامة المشروع والمبادرة وتحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات أثناء رحلة التغيير. (Prosci Inc., 2025)

1.6.1.5 نموذج (ADKAR) لإدارة التغيير

يتضمن خمس مراحل هي: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement)، ويساعد هذا النموذج القادة على إجراء مراقبة منهجية وتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على فرق التصميم العمراني كحالة للبحث. كما يساهم النموذج في قياس مدى نجاح هذه الفرق في تحقيق الأهداف من التصميم العمراني ذات الصلة بالآثار الاقتصادية الإيجابية ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية، بدءًا من مرحلة التصميم العمراني، مرورًا بالتحوّل الاستراتيجي، وصولًا إلى تحقيق الأثر الاقتصادي المرجو. ويجري ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد والمجموعات المعنية بمبادرات تعزيز الأهداف الاقتصادية عبر التصميم العمراني. (Prosci Inc., 2025)

1.6.2 الأهمية التطبيقية

يأتي هذا البحث ليؤكد على أن العاملين في المشاريع الكبرى، مثل مشاريع نيوم، يمتلكون من الخبرة والمعرفة ما يمكنهم من تحقيق معايير ومبادئ التصميم العمراني التي تسهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منظور إضافي حول كيفية دعم صناع القرار في تحقيق النجاح لمشروع بهذا الحجم الفريد وغير المسبوق، وذلك من خلال ربط إدارة التصميم العمراني بالاستراتيجيات الشاملة التي تضمن تحقيق التحوّل المستدام والذي بدوره سوف ينعكس إيجاباً على تعزيز الإقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية.

يركز البحث على تقديم أدوات وأساليب تحليلية تساعد في تحسين التكامل بين العمليات التخطيطية والاستراتيجيات التنموية، مما يمكن الجهات المعنية من الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية. كما يسلط الضوء على كيفية استخدام إدارة التصميم العمراني كوسيلة لتعزيز الكفاءة والاستدامة والاستثمار الأمثل للموارد، لضمان تنفيذ مشروع نيوم بطريقة تحقق أهدافه الطموحة على المستويين الوطني والعالمي.

1.7 محددات البحث

1.7.1 الحدود المكانية

يركز البحث على مدينة نيوم كنموذج رئيسي، مع الاستفادة من تجارب الجبيل وينبع.

1.7.2 الحدود الموضوعية

يركز البحث على دور إدارة التصميم العمراني في تحقيق التحوّل الاستراتيجي للمشاريع الصناعية العملاقة، من خلال تحليل كيفية توظيف التصميم العمراني كأداة تخطيطية وإدارية لتعزيز التنمية المستدامة، بدلاً من كونه مجرد تنظيم فراغي أو هيكلي.

1.7.3 الحدود الزمنية

يتم تحليل البيانات والمعلومات المتاحة حتى عام 2025.

1.8 هيكل البحث

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: المدخل العام للبحث - يتضمن المقدمة، مشكلة البحث، التساؤلات، الأهمية، الأهداف، الحدود، المنهجية، وهيكل البحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة - يعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التصميم العمراني، النماذج التحليلية، واستعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

- **الفصل الثالث: منهجية البحث** – المنهجية البحثية المعتمدة والتي شملت التحليل الاستراتيجي ودراسة الحالة مع توضيح أدوات جمع البيانات وأسلوب تحليلها.
- **الفصل الرابع: تحليل البيانات والمناقشة** – يعرض تحليلاً استراتيجياً لدراسة حالي الجبل وينبع ونيوم.
- **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات** – يقدم نتائج البحث وأهم التوصيات التي تدعم تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال إدارة التصميم العمراني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التصميم العمراني وربطها بالتحول الاستراتيجي في المشاريع الصناعية الكبرى، مع التركيز على مدينة نيوم كنموذج مستقبلي. كما سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تجارب مماثلة، مثل مدينتي الجبيل وينبع، بهدف تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يعالجها هذا البحث.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 مفهوم إدارة التصميم العمراني

إدارة التصميم العمراني هي عملية تكاملية تشمل التخطيط، التنفيذ، والمتابعة لضمان تحقيق أهداف التصميم العمراني بما يخدم التنمية المستدامة، ويرتبط ذلك بإدارة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير وفي كلاً منها مخاطر إما تمثل فرصاً أو تهديدات تؤثر على هدف أو عدة أهداف للمنظمة. حيث يختلف هذا المفهوم عن التصميم العمراني التقليدي، حيث يركز على تحقيق تحول استراتيجي مستدام بدلاً من التركيز على الجوانب الجمالية والهندسية فقط.

2.2.2 العلاقة بين إدارة التصميم العمراني والتحول الاستراتيجي

يعد التصميم العمراني أداة فاعلة في دعم التحول الاستراتيجي للمشاريع الضخمة، حيث يساهم في:

- تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال توفير بيئة جاذبة للاستثمار.
- تحفيز الابتكار في التخطيط الحضري عبر توظيف التقنيات الذكية والبنية التحتية الحديثة.
- تعزيز التكيف الاجتماعي والاستثماري من خلال تطوير بيئات حضرية تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع.

2.2.3 النماذج التحليلية المستخدمة في البحث

2.2.3.1 تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis)

إطار يستخدم لتحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشروع أو المنظمة:

- العوامل السياسية (Political) : تأثير السياسات الحكومية والتشريعات.
- العوامل الاقتصادية (Economic) : تأثير الاستثمارات وتمويل المشاريع العمرانية.

- العوامل الاجتماعية (Social) : تلبية احتياجات السكان وتحقيق جودة الحياة.
- العوامل التكنولوجية (Technological) : استخدام التكنولوجيا في البنية التحتية والمدن الذكية.
- العوامل البيئية (Environmental) : مدى استدامة المشاريع العمرانية.
- العوامل القانونية (Legal) : القوانين واللوائح التي تنظم التطوير العمراني.

2.2.3.2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

تحليل SWOT يساعد في فهم واقع التصميم العمراني عبر :

- نقاط القوة (Strengths) : ما يميز المشروع ويدعمه.
- نقاط الضعف (Weaknesses) : التحديات والعوائق.
- الفرص (Opportunities) : الفرص المتاحة للنمو والتوسع.
- التهديدات (Threats) : المخاطر السلبية التي قد تواجه المشروع.

2.2.3.3 نموذج مينتيرج للتخطيط الاستراتيجي (5P's)

- الخطة (Plan): تشير الاستراتيجية هنا إلى خطة مقصودة تُعد مسبقاً وتوجّه المنظمة نحو تحقيق أهدافها. الخطة هي مجموعة من الخطوات الواضحة والمحددة التي ينبغي اتباعها للوصول للهدف.
- النمط (Pattern): يشير إلى نمط واضح وثابت من القرارات أو الأفعال التي تظهر مع مرور الوقت، سواء كانت مخططة أو غير مخططة.
- التموضع أو المكانة (Position): تشير إلى المكانة التي تحتلها المنظمة في بيئتها الخارجية أو السوق، وطريقة تعاملها مع المنافسة والاستفادة من الفرص الخارجية.
- المنظور (Perspective): يمثل الطريقة التي ترى بها المنظمة نفسها والعالم من حولها، وهو متعلق بالثقافة التنظيمية والقيم الداخلية التي توجه القرارات.
- المناورة (Ploy): وهي الاستراتيجية التي تعتمد على حركات أو خطوات تكتيكية مدروسة، تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق التفوق على المنافسين.

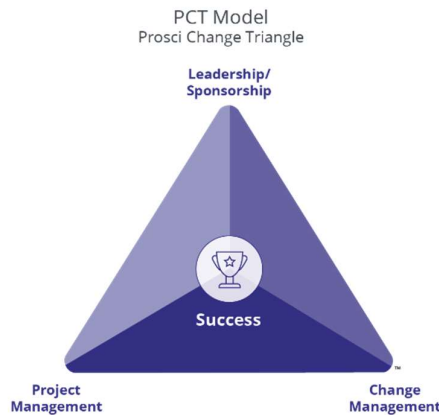


الشكل 1-2 يوضح 5P's لهنري مينتزبرج

2.2.3.4 مثلث التغيير في المشاريع (PCT – Prosci Change Triangle)

هو إطار يتشكل من أربعة جوانب حاسمة لأي جهد تغيير حيث يعتبر:

- **النجاح (Success):** الوضوح بشأن الهدف أو الغرض من المبادرة.
- **القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship):** توفير الاستراتيجية والتوجيه والإرشاد.
- **إدارة المشروع (Project Management):** تعالج الجانب الفني للتغيير من خلال تصميم وتطوير وتسليم الحل.
- **إدارة التغيير (Change Management):** تعالج الجانب البشري للتغيير من خلال تمكين الأشخاص من المشاركة وتبني واستخدام الحل لتحقيق النتائج والمخرجات.



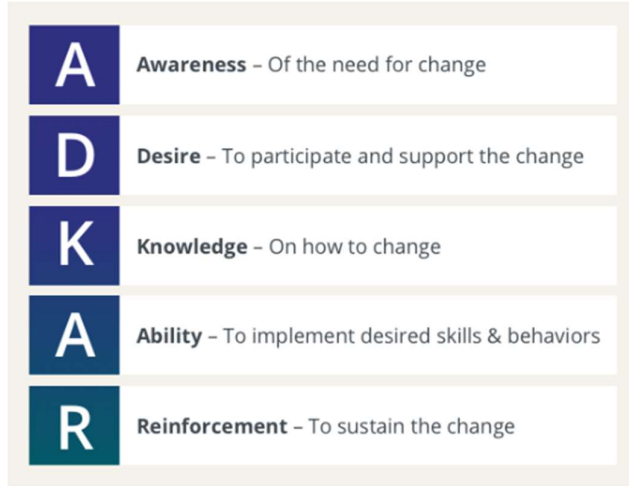
الشكل 2-2 يوضح مثلث إدارة التغيير

لكل جانب مجموعة من المعايير المحددة، تتكون من 10 أسئلة يتم تقييم كل سؤال فيها بمقياس من 1 إلى 3، حيث تمثل (1) غير كافٍ، و(2) مناسب، و(3) استثنائي، ليكون المجموع الكلي لكل معيار 30 نقطة، وبناءً على هذه النتائج يتم تحليل الأداء العام للمشروع.

2.2.3.5 نموذج (ADKAR) لإدارة التغيير

يُعد نموذج ADKAR إطارًا لإدارة التغيير على المستوى الفردي، ابتكرته شركة Prosci، ويهدف إلى دعم الأفراد في التكيف مع التحوّل المؤسسي. يتألف من خمس مراحل رئيسية:

- الوعي (Awareness) : إدراك الحاجة إلى التحوّل.
- الرغبة (Desire) : بناء الدافع والرغبة لدى الأفراد لدعم التحوّل.
- المعرفة (Knowledge) : توفير المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ التحوّل.
- القدرة (Ability) : تطبيق المعرفة والمهارات في البيئة العملية.
- التعزيز (Reinforcement) : ضمان استدامة التحوّل من خلال المتابعة والدعم المستمر.



الشكل 2-3 يوضح ADKAR

يُستخدم هذا النموذج لضمان نجاح التحوّلات التنظيمية والاستراتيجية من خلال التركيز على الأفراد كعامل رئيسي في تحقيق النجاح.

2.3 الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة التصميم العمراني والتحول الاستراتيجي، مع التركيز على الجليل وينبع كحالات دراسية، وتطبيق النتائج على مشروع نيوم . كما يتم تحليل الأدبيات التي ناقشت التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتأثير المدن الصناعية على

الاقتصاد الوطني. تم استعراض الأبحاث التي تناولت هذه الموضوعات من زوايا متعددة، مع التركيز على التجارب الناجحة في المملكة العربية السعودية والتجارب الدولية المشابهة.

2.3.1 مشاركة المواطنين في المدن الذكية المستدامة:

(Alamoudi, 2024)

"Enabling Citizens' Participation to implement Smart Sustainable Cities for Saudi Vision 2030"

الهدف: تهدف الإطروحة إلى تطوير إطار عمل لمشاركة المواطنين من خلال الجمع بين الأساليب النوعية والكمية، وتحديد تدابير إدارة أصحاب المصلحة والمشاركة المجتمعية لبرنامج المدن السعودية المستقبلية القائم على رؤية السعودية 2030 وسياسة الحكومة السعودية.

النتائج: تقديم إطار مقترح من منظور مفاهيمي وعملي لتحقيق نتائج المدن الذكية المستدامة.

الصلة بالبحث الحالي: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية مشاركة المجتمع في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى، مما يعزز التكيف الاجتماعي والاستثماري في المشاريع الصناعية العملاقة.

2.3.2 دور المدن الجديدة في التنمية الوطنية والإقليمية:

(Benna, 1996)

"New Towns in National and Regional Development: Lessons from Jubail Industrial City in Saudi Arabia"

الهدف: تتناول هذه الدراسة دور المدن الجديدة، مثل مدينة الجبيل الصناعية، في دعم التنمية الوطنية والإقليمية في المملكة العربية السعودية. وتناقش كيفية استخدام التخطيط العمراني الحديث كأداة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، مع إبراز التحديات والإنجازات المرتبطة بتطوير هذه المدن.

النتائج: تقدم الدراسة تحليلاً شاملاً لتجربة مدينة الجبيل الصناعية كنموذج للمدن الجديدة التي تساهم في التنمية الوطنية والإقليمية، مع التركيز على أهمية التخطيط المتكامل والتنوع الاقتصادي.

الصلة بالبحث الحالي: تقدم هذه الدراسة نموذجاً ناجحاً لإدارة التصميم العمراني في المشاريع الصناعية الكبرى، مما يدعم تحليل حالات الجبيل وينبع.

2.3.3 التحول والتحديث في المدن التقليدية:

(Mortada, 2018)

"Yanbu, Saudi Arabia: A Traditional City in Transition"

الهدف: توفر تجربة ينبع رؤية معمقة حول التغيرات التي تواجه المدن التقليدية عند اندماجها في مشاريع التحديث والتصنيع، حيث تقدم الدراسة تحليلاً مهماً لمختلف العوامل التي تؤثر على التوازن بين الأصالة

والتطوير، مع التأكيد على أهمية التخطيط المستدام للحفاظ على الهوية العمرانية أثناء عمليات التنمية الحديثة.

النتائج: إثبات التناقضات والصراعات التي نشأت مع التحول في نماذج التخطيط، من "المعايير الثقافية" التقليدية، إلى "التخطيط المادي" الحديث، في السياق العربي.

الصلة بالبحث الحالي: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التخطيط المستدام للحفاظ على الهوية العمرانية أثناء عمليات التنمية الحديثة، مما يعزز فهم التحديات التي واجهت ينبع للاستفادة منها بن يوم.

2.3.4 نظريات التخطيط الإقليمي ودورها في التنمية:

(السقا و آخرون، 2018)

"دراسة تحليلية في نظريات التخطيط الإقليمي"

الهدف: تناقش هذه الدراسة نظريات التخطيط الإقليمي، سواء التقليدية أو الحديثة، مع التركيز على عوامل النمو والتنمية الإقليمية، ودورها في صياغة استراتيجيات التخطيط الحضري والتنمية. كما تسلط الضوء على تأثير التخطيط الإقليمي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإقليمي هو أداة استراتيجية مهمة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تساعد النظريات المختلفة في صياغة سياسات تخطيطية أكثر كفاءة.

الصلة بالبحث الحالي: توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً لفهم دور التخطيط الإقليمي في نجاح المشاريع الصناعية العملاقة.

2.3.5 إدارة العمران والتجربة السعودية:

(الهدلول، 2016)

"إدارة العمران: التجربة السعودية"

الهدف: تناقش هذه الورقة رصد التجربة السعودية، في التحول من التحكم في التنمية إلى استراتيجيات التمكين والتخطيط بالمشاركة وما استتبعه من تحول في دور المخطط العمراني نتيجة لتغيير العملية التخطيطية.

النتائج: وضع سيناريوهات التنمية وبدائلها ودعوة اصحاب المصلحة للمشاركة في عملية إدارة العمران ووضع الخطط الاجتماعية الاقتصادية وبرامج الإسكان والخدمات. كما غير دور المخطط ليصبح مفاوضاً ومسهلاً ووسيطاً لعملية التنمية.

الصلة بالبحث الحالي: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التخطيط بالمشاركة في إدارة التصميم العمراني للمشاريع الكبرى.

2.3.6 الدروس المستفادة من التخطيط والتنمية للبنى التحتية بالجبل الصناعية: الهيئة الملكية للجبل وينبع (RCJY)

(الهيئة الملكية للجبل وينبع)

" Sustainable Infrastructure through Integrated Master Planning Jubail Industrial City – A Global Success Story"

الهدف: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة مدينة الجبل الصناعية كنموذج عالمي ناجح في مجال التخطيط والتنمية المستدامة للبنية التحتية.

النتائج: تُظهر دراسة حالة مدينة الجبل الصناعية أن التخطيط الرئيسي المتكامل والالتزام بالاستدامة البيئية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تنمية حضرية ناجحة ومستدامة. وتوفر هذه التجربة دروسًا قيمة للمدن الصناعية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة.

الصلة بالبحث الحالي: توفر هذه الدراسة دروسًا قيمة للمدن الصناعية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك نيوم.

2.3.7 إدارة التغيير (مرحلة التحول الإستراتيجي)

(Prosci, 2025)

" Prosci Methodology – A framework for managing the people side of change"

الهدف: تهدف إلى تقديم أدوات ومنهجيات فعالة لضمان نجاح المشاريع المؤسسية من خلال تمكين الأفراد والمنظمات من إدارة التغيير بفاعلية.

النتائج: تقديم مفاهيم حول إدارة التغيير التنظيمي وذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي التي تحقق أهداف المنظمات التكاملية.

الصلة بالبحث الحالي: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى، والتي سوف تقدم لنا منهجية تطبيقية خلال فصول هذا البحث لتحقيق الاهداف الإستراتيجية.

2.4 الخلاصة

تدعم الدراسات السابقة فرضية البحث بأن إدارة التصميم العمراني تلعب دورًا محوريًا في التحول الاستراتيجي، وأن تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي هو ما يحدد الاستدامة وتحقيق الأهداف الاقتصادية. ويُظهر

التحليل المقارن أن الجبيل وينبع قدمتا نموذجًا ناجحًا للتحول الصناعي، بينما تمثل نيوم نموذجًا مستقبليًا
للتحول نحو اقتصاد الابتكار.

الفصل الثالث:

منهجية البحث

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية البحثية التي تم اعتمادها لدراسة تأثير إدارة التصميم العمراني على نجاح المشاريع الصناعية العملاقة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل تجارب مدينتي الجبيل وينبع كنماذج ناجحة، وتقييم إمكانية تطبيق تلك التجارب على مشروع نيوم.

يعتمد البحث على تحليل وصفي تحليلي يدمج بين دراسة الحالة وتحليل البيانات المتوفرة حول المشاريع التنموية الكبرى. يتناول البحث مجموعة من النماذج التحليلية مثل (PESTEL) و (SWOT) و (5P's) و (PCT) و (ADKAR) لتقييم العلاقة بين إدارة التصميم العمراني والتحول الاستراتيجي في المشاريع الصناعية الكبرى لتحقيق منافع اقتصادية تدعم الناتج المحلي.

3.2 تصميم البحث

نظرًا لطبيعة البحث التي تعتمد على تحليل البيانات الوصفية، فقد تم اعتماد النهج التالي:

- تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالتصميم العمراني وتأثيرها على نجاح المشاريع الصناعية الكبرى.
- دراسة حالات مدينتي الجبيل وينبع كنموذجين ناجحين في التنمية الصناعية المستدامة.
- تحليل الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التصميم العمراني في المشاريع الكبرى.
- توظيف النماذج التحليلية PESTEL و SWOT و 5P's و PCT و ADKAR لتقييم تأثير إدارة التصميم العمراني على التحول الاستراتيجي في نيوم لتحقيق منافع مستدامة.

3.3 أدوات جمع البيانات

باعتبار أن البحث يعتمد على تحليل المعلومات المتاحة مسبقًا، فقد تم استخدام المصادر التالية:

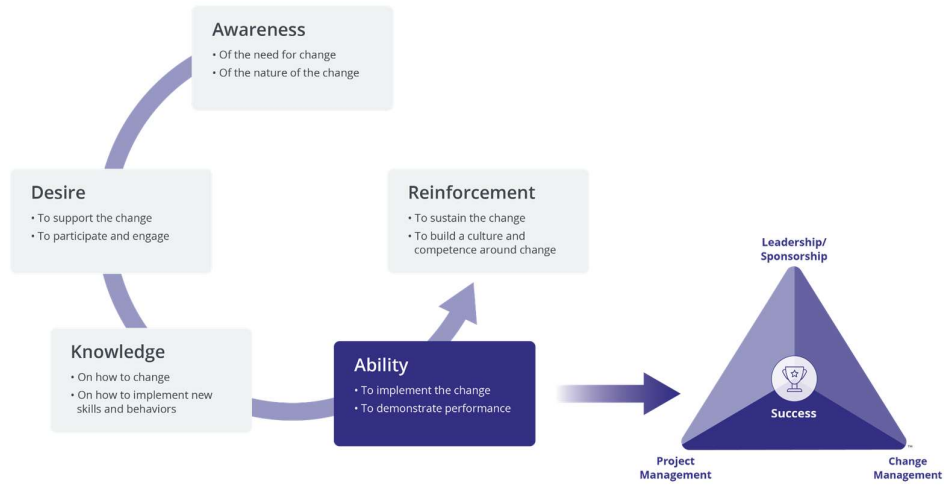
- تقارير رسمية صادرة عن الهيئة الملكية للجبيل وينبع والجهات الحكومية المعنية بمشروع نيوم.
- دراسات أكاديمية منشورة تتعلق بإدارة التصميم العمراني والتخطيط الاستراتيجي.
- كتب ومراجع متخصصة في الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.
- وثائق رسمية وتقارير حكومية حول الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمشاريع الصناعية الكبرى.

3.4 أسلوب تحليل البيانات

تم الاعتماد على أسلوب التحليل الوصفي التحليلي الذي يركز على دراسة وتحليل البيانات المتوفرة حيث يتم إجراء التقييم من قبل الباحث مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، مع الحرص على عدم الإفصاح عن أي معلومات داخلية أو سرية أثناء التحليل.

حول الجبيل وينبع، مع إسقاط النتائج على مشروع نيوم. وقد تضمن التحليل:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية باستخدام نموذج (PESTEL) لفحص التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. حسب المعلومات المنشورة من خلال المصادر الرسمية.
- استخدام تحليل (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه إدارة التصميم العمراني في نيوم. وفقاً لقراءة المعلومات المنشورة.
- تقييم التخطيط الاستراتيجي باستخدام نموذج (5P's) لتحليل العناصر الخمسة الأساسية: الخطة، الحيلة، النمط، التموضع، المنظور. وفقاً لقراءة المعلومات المنشورة.
- تحليل مدى جاهزية مشروع نيوم لإحداث تغيير من خلال نموذج (PCT) الذي يركز على توازن الأفراد والعمليات والتقنيات لإدارة التغيير. حيث سيتم إجراء التحليل لكل جانب من جوانب PCT عبر منصة Proxima لتحقيق نتائج تعطينا لبنة أساسية لمراقبة مفهوم التحول من التصميم العمراني التقليدي إلى مفهوم الربط بالإدارة الإستراتيجية لتحقيق المنافع الاقتصادية المستدامة. (Assessment، 2025)
- تطبيق نموذج (ADKAR) لإدارة التحول لضمان نجاح واستمرارية تنفيذ إدارة التصميم العمراني الشاملة. ونظراً لأن هذه العملية تُعد أداة مراقبة دورية، سيتم في هذا البحث افتراض أن الجهة العليا المسؤولة عن إدارة التصميم العمراني في كل من الجبيل وينبع وكل منطقة من مناطق نيوم الخمس تُعامل كفرد واحد يتم تقييمه استناداً إلى نتائج التحليلات السابقة (PESTEL, SWOT, 5P's, PCT) فيما يتعلق بموقف المشروع الحالي لعام 2025م. يهدف هذا النهج إلى تكوين قاعدة أساسية تدعم فرضية البحث الحالية، بحيث يُبنى عليها نظام مراقبة فردي للتغيير. ومن شأن ذلك تمكين القادة لاحقاً من وضع خطط تفصيلية تستهدف الأفراد والجماعات داخل المنظمة لرفع نتائج تقييم التغيير وفق نهج PCT، كما هو موضح في الشكل (3-1).



الشكل 1-3 يوضح العلاقة في استمرارية عملية التغيير بين PCT & ADKAR (Prosci، 2025)

3.5 موثوقية وصحة البيانات

لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والمصداقية في البحث، تم الالتزام بما يلي:

- الاعتماد على مصادر رسمية موثوقة ومحدثة.
- استخدام دراسات أكاديمية معتمدة لضمان أصالة المعلومات.
- اعتماد مراجع علمية متخصصة لدعم نتائج التحليل وتفسيرها وفق أسس علمية دقيقة.

3.6 المعوقات والحدود

واجه البحث بعض التحديات، منها:

- محدودية توفر بيانات مفصلة حول مشاريع نيوم نظراً لكون المشروع لا يزال قيد التطوير.
- تعقيد عملية المقارنة بين تجربة الجبيل وينبع مع نيوم نظراً لاختلاف الظروف الزمنية والتقنية والاقتصادية.
- نقص المراجع الأكاديمية التي تتناول بشكل مباشر فرضيات البحث.

3.7 ملخص الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية البحثية المعتمدة والتي شملت منهجية تحليلية وصفية مع توضيح أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها. تم الاعتماد على مجموعة من النماذج التحليلية لدراسة العوامل المؤثرة على

إدارة التصميم العمراني في المشاريع الصناعية الكبرى، مع تقديم إطار نظري يساعد في تطوير مشروع
نيوم كمدينة صناعية متكاملة تدعم التنمية المستدامة.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات والمناقشة

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات والمناقشة

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة حول إدارة التصميم العمراني وتأثيرها على التحول الاستراتيجي في المشاريع الصناعية العملاقة في المملكة العربية السعودية. يتم تحليل تجارب مدينتي الجبيل وينبع كنموذجين ناجحين بشكل مستقل، مع إسقاط النتائج والتوصيات على مشروع نيوم كمدينة مستقبلية طموحة، مع تقسيم تحليل نيوم إلى مناطقها الخمس لتوضيح أبعادها المختلفة. سيتم تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتأثيراتها على تحقيق التنمية المستدامة.

4.2 تحليل عوامل البيئة الخارجية باستخدام نموذج (PESTEL)

4.2.1 مدينة الجبيل الصناعية وفق نموذج PESTEL

❖ العوامل السياسية (Political):

- تأسست الجبيل الصناعية كجزء من استراتيجية الحكومة السعودية لتنويع الاقتصاد الوطني.
- حظيت بدعم سياسي قوي من الدولة، وتم إنشاء الهيئة الملكية للجبيل وينبع بصلاحيات تنظيمية واسعة لضمان تسهيل إجراءات الاستثمار.
- قدمت الحكومة حوافز استثمارية جاذبة، كتوفير أراضي صناعية بأسعار تنافسية.
- قرب الجبيل من منابع النفط مما سهل عملية النقل والتوزيع.

❖ العوامل الاقتصادية (Economic):

- اعتمدت الجبيل على الاستفادة من الطفرة النفطية لتمويل مشاريعها الصناعية، حيث أصبحت مركزاً رئيسياً للصناعات البتروكيمياوية والصلب.
- استهدفت تعظيم المساهمة الاجتماعية الاقتصادية في الاقتصاد السعودي.
- استقطبت استثمارات عالمية ضخمة في الصناعات البتروكيمياوية.
- خلقت أكثر من 105,000 فرصة عمل وساهمت في تطوير مجتمع حضري متكامل. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)

❖ العوامل الاجتماعية (Social):

- استقطبت الجبيل عمالة سعودية وأجنبية، مما أدى إلى تطوير بيئة متعددة الثقافات.
- تم تطوير بنية تحتية اجتماعية متقدمة تشمل المدارس والمستشفيات والمرافق الترفيهية، مما عزز جودة الحياة للعمال وأسرهم، حيث تشير الإحصائيات حتى نهاية 2023م إلى وصول عدد السكان لـ 241.289 نسمة، وعدد القوى العاملة لـ 105.000 موظف، وعدد طلاب وطالبات التعليم الأساسي لـ 46.362 ، و طلاب وطالبات المعاهد لـ 12.124، وعدد المساكن 35.119 منزل.
- (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)
- تم تطوير المناطق الحضرية لمدينة الجبيل الصناعية بمساحة تصل لـ 1.016 كم مربع لضمان، مما ساعد على جذب واستبقاء الكفاءات. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)

❖ العوامل التكنولوجية (Technological) :

- أدخلت الجبيل تقنيات صناعية متقدمة في إنتاج البتروكيماويات وتحلية المياه. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع)
- اعتمدت على أنظمة بيئية صناعية متكاملة لرفع الكفاءة وتقليل الهدر الصناعي.
- اعتمدت الجبيل على تقنيات حديثة في بناء المصانع وتطوير شبكات النقل والطاقة، ما عزز كفاءتها الإنتاجية.

❖ العوامل البيئية (Environmental):

- واجهت الجبيل تحديات بيئية بسبب الصناعات الثقيلة، إلا أن الهيئة الملكية فرضت معايير بيئية صارمة للحد من التلوث.
- تم إنشاء محميات بحرية وبرية لحماية التنوع الحيوي.
- تمكين الشركات المختصة بمجال التخلص من النفايات وتدويرها حيث تم تدوير أكثر من 64% من النفايات واطلقت الهيئة 77 برنامجاً بيئياً توعوياً. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)

❖ العوامل القانونية (Legal):

- استفادت المدينة من استقلالية الهيئة الملكية لضمان بيئة تشريعية مرنة تدعم النمو الصناعي.

4.2.2 مدينة ينبع الصناعية وفق نموذج PESTEL

❖ العوامل السياسية (Political):

- تأسست ينبع بنفس الدعم الحكومي المباشر بمرسوم ملكي عام 1975، مع هيكل تنظيمي مشابه يعزز اتخاذ القرار السريع والجريء.
- تم وضع قوانين مشجعة للمستثمرين الأجانب في قطاعي الطاقة والتكرير.

❖ العوامل الاقتصادية (Economic):

- استفادت ينبع من موقعها الجغرافي القريب من الأسواق الأوروبية عبر نافذة قناة السويس على البحر الأحمر، ما جعلها مركزاً حيويًا لصادرات المملكة الصناعية.
- أصبحت ينبع مركزاً رئيسياً لصادرات المنتجات البتروكيمياوية والمشتقات النفطية.
- ساهمت ينبع في رفع الناتج المحلي بفضل تنوع مشاريعها الصناعية الضخمة.

❖ العوامل الاجتماعية (Social):

- تركزت الجهود على بناء مدارس ومرافق رياضية وثقافية لتحفيز المواطنين على الانتقال إلى المدينة الصناعية حيث تشير الإحصائيات حتى نهاية عام 2023م إلى وصول عدد سكانها لـ 121.654 نسمة، و عدد القوى العاملة لـ 84.046 موظف، وعدد طلاب وطالبات التعليم الأساسي لـ 19.000 طالب وطالبة، وطلاب وطالبات الكليات والمعاهد لـ 7.294 طالب وطالبة، وعدد المساكن لـ 20.794 منزل. (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023)
- مثلت ينبع بيئة جاذبة للعمالة الأجنبية والسعودية، ما ساعد في خلق مجتمع متنوع ثقافياً.

❖ العوامل التكنولوجية (Technological):

- استخدمت ينبع تقنيات حديثة لتحسين كفاءة الإنتاج الصناعي وتقليل الانبعاثات.
- تم إدخال أنظمة ذكية في إدارة الطاقة وتحسين استهلاك الموارد.
- استفادت ينبع من أحدث التقنيات في مجال إدارة الموانئ والصناعات الثقيلة.
- نسبة التزام عالية بالتحول الرقمي وزيادة النضج والوعي الأمني السيبراني ودعم تحول المصانع وفق معايير التميز التشغيلي والتقنيات المتقدمة للتحول لمصانع ذكية.

❖ العوامل البيئية (Environmental):

- عملت ينبع على تطبيق سياسات صديقة للبيئة، بما في ذلك محطات معالجة مياه متقدمة وتقنيات لتحسين إدارة النفايات الصناعية. مما جعلها تحقق المستوى الذهبي بشهادة الاستدامة (LEED).
- تم تخصيص مناطق خضراء واسعة وشبكات صرف صحي متقدمة لضمان الحد من تأثير الصناعات على البيئة.

❖ العوامل القانونية (Legal):

- الهيئة الملكية وضعت نظامًا تنظيميًا فعالاً شجع على جذب الاستثمارات وساهم في تطوير مشاريع كبرى بمرونة تشريعية. كمثال، وضعت الهيئة نظام سلامة الصناعات الكيميائية الذي يلزم الشركات باتباع معايير دقيقة في تخزين ونقل المواد الكيميائية.

4.2.3 تحليل مناطق نيوم الخمسة وفق نموذج PESTEL

4.2.3.1 ذا لاین (The Line) :

- سياسيًا : تدعم الحكومة المشروع كواجهة للتحويل الحضري الذكي.
- اقتصاديًا : يُتوقع أن يضيف المشروع مليارات الدولارات للنواتج المحلي عبر جذب شركات تقنية ومبتكرة.
- اجتماعيًا : يوفر المشروع بيئة حضرية صديقة للمشاة تدعم جودة الحياة.
- تكنولوجياً : يعتمد ذا لاین على الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبنية التحتية الذكية بالكامل.
- بيئيًا : يعتمد المشروع على الطاقة المتجددة بنسبة 100%.
- قانونيًا : يتميز المشروع بإطار تنظيمي حديث يسهل جذب الاستثمارات.

4.2.3.2 مقنا (Magna) :

- سياسيًا : تدعم الحكومة مقنا كواجهة سياحية ساحلية فاخرة.
- اقتصاديًا : يركز المشروع على السياحة البحرية، مما يعزز التنوع الاقتصادي.
- اجتماعيًا : يُتوقع أن يجذب نخبة السياح الدوليين ويخلق فرص عمل في قطاع السياحة.
- تكنولوجياً : ستعتمد مقنا على حلول تقنية مبتكرة في إدارة المنتجعات والخدمات الذكية.
- بيئيًا : المشروع يركز على حماية البيئة البحرية والشعاب المرجانية.
- قانونيًا : سيعمل المشروع ضمن قوانين نيوم الحديثة لتعزيز السياحة والاستثمار.

4.2.3.3 سندالة (Sindalah) :

- سياسيًا : تدعم الحكومة المشروع كوجهة لليخوت والنشاطات البحرية.
- اقتصاديًا : سيركز على السياحة الفاخرة واليخوت، مستهدفًا زواراً عالميين.
- اجتماعيًا : يُتوقع أن يجذب طبقات اجتماعية راقية من السياح والمستثمرين.
- تكنولوجياً : يوفر المشروع خدمات رقمية متقدمة للسياح.
- بيئيًا : يلتزم سندالة بممارسات استدامة بيئية لحماية الحياة البحرية.
- قانونيًا : يتمتع بمرونة قانونية في تقديم خدمات سياحية عالمية المستوى.

4.2.3.4 أوكساجون (Oxagon) :

- سياسيًا : يُعتبر مركزًا اقتصاديًا مهمًا ضمن خطة نيوم الصناعية.
- اقتصاديًا : يُخطط لأن يصبح أكبر مركز صناعي عائم في العالم، معززًا التصنيع المتقدم.
- اجتماعيًا : سيخلق المشروع فرص عمل في قطاعي التقنية والتصنيع المتقدم.
- تكنولوجياً : يعتمد المشروع على الذكاء الاصطناعي وتقنيات التصنيع الذكي.
- بيئيًا : يعتمد أوكساجون على الطاقة النظيفة ويقلل من انبعاثات المصانع.
- قانونيًا : يتيح إطار العمل القانوني في نيوم تسهيل الإجراءات الصناعية بسرعة وكفاءة.

4.2.3.5 تروجينا (Trojena) :

- سياسيًا : تُعتبر تروجينا مشروعًا استراتيجيًا يدعم السياحة الشتوية الجبلية.
- اقتصاديًا : سيركز على الرياضات الشتوية والسياحة الجبلية، ما يعزز الدخل السياحي.
- اجتماعيًا : يُتوقع أن يجذب سياحًا دوليين ومحليين.
- تكنولوجياً : يتميز بتقنيات حديثة في إدارة الطاقة والمرافق السياحية.
- بيئيًا : تم تصميم المشروع بشكل يحافظ على البيئة الجبلية والطبيعية.
- قانونيًا : سيعتمد على أنظمة قانونية حديثة تدعم جذب المستثمرين.

4.2.4 مناقشة تحليل عوامل PESTEL لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية

تشكل مدينتا الجبيل وينبع نموذجين ناجحين للتطوير الصناعي في المملكة العربية السعودية، حيث أثبتتا فعالية عالية في التكيف مع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. من خلال التحليل يتضح أن:

- **العوامل السياسية:** ساعد الدعم الحكومي القوي وإيجاد هيئات مستقلة مثل الهيئة الملكية للجبيل وينبع في ضمان بيئة استثمارية مستقرة، ما أسهم في جذب استثمارات كبرى.
- **العوامل الاقتصادية:** كان للتخطيط الاقتصادي المتكامل أثر كبير في جعل الجبيل وينبع مراكز صناعية قوية تساهم بشكل رئيسي بالناتج المحلي الإجمالي.
- **العوامل الاجتماعية:** تطوير بنية تحتية متكاملة وتوفير مرافق تعليمية وصحية عزز الاستقرار الاجتماعي وجعل تلك المدن مراكز حضرية متكاملة.
- **العوامل التكنولوجية:** اعتماد تقنيات متطورة في الإنتاج الصناعي وتحسين كفاءة الموارد رفع من تنافسية هذه المدن عالمياً.
- **العوامل البيئية:** تبني سياسات بيئية صارمة أسهم في تقليل الآثار البيئية السلبية رغم كثافة الأنشطة الصناعية.
- **العوامل القانونية:** اعتماد أنظمة تنظيمية مرنة وفعالة عزز جذب الاستثمارات الأجنبية وأسهم في تحسين بيئة الأعمال.

4.2.5 استخلاص الدروس المستفادة من تحليل PESTEL

تعكس هذه النجاحات مجموعة من الدروس المهمة التي يمكن استثمارها في مشروع نيوم لضمان تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية:

1. **الحكومة الفعالة والاستقلال الإداري:** نجاح الهيئة الملكية في إدارة مشاريع الجبيل وينبع يعزز أهمية وجود إدارة مستقلة مثل إدارة مشروع نيوم، وهو ما تحقق عبر تأسيس شركة مستقلة لإدارة المشروع بمرونة تنظيمية واسعة.
2. **التكامل الاقتصادي:** مثلما ساعدت الجبيل وينبع في تنويع الاقتصاد الصناعي، يعمل مشروع نيوم على تعزيز التنوع الاقتصادي من خلال التركيز على قطاعات متعددة مثل التقنية، الطاقة النظيفة، والسياحة الفاخرة.
3. **الاستدامة البيئية:** تأكيد نيوم على الطاقة المتجددة وتقليل الانبعاثات يعكس استيعاب المشروع لضرورة الالتزام بالمعايير البيئية الحديثة لضمان استدامته طويلة الأجل.
4. **تطوير المجتمع المحلي:** كما شهدت الجبيل وينبع برامج لدمج المجتمع المحلي وتوفير فرص عمل مستدامة، يركز نيوم أيضاً على تمكين المجتمع من خلال خلق وظائف في قطاعات متنوعة تتجاوز النمط الصناعي التقليدي.
5. **توظيف التكنولوجيا:** يعد اعتماد نيوم على التقنيات الذكية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، امتداداً لتطور تقنيات إدارة الموارد الصناعية التي ساهمت في نجاح مدينتي الجبيل وينبع.

6. تنوع المناطق الاقتصادية: يركز نيوم على مشاريع متنوعة مثل "ذا لاين"، و"مقنا"، و"سندالة"، و"أوكساجون"، و"تروجينا"، حيث تعمل هذه المناطق بتناغم لتحقيق أثر اقتصادي شامل يتكامل مع رؤية المملكة 2030.

4.2.6 الخلاصة

توضح دراسة عوامل PESTEL في مدينتي الجبيل وينبع كيف أن التكيف مع العوامل الخارجية هو عنصر حاسم لتحقيق النجاح الاقتصادي والاجتماعي. ويعكس مشروع نيوم توجهًا مستقبليًا قائمًا على استثمار تلك الدروس، من خلال تبني استراتيجية شاملة تهدف إلى تطوير مدينة ذكية ومستدامة تستفيد من مقومات البيئة المحلية والعالمية لتحقيق أهدافها التنموية.

4.3 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

4.3.1 تحليل SWOT لمدينة الجبيل الصناعية

نقاط القوة (Strengths):

- **الدعم الحكومي القوي**: تأسيس الهيئة الملكية للجبيل وينبع ساهم في استقرار التشريعات وسرعة اتخاذ القرار.
- **التخطيط الاستراتيجي المتكامل**: اعتماد نموذج تخطيطي طويل الأمد مكن الجبيل من تحقيق نتائج اقتصادية مستدامة.
- **البنية التحتية المتقدمة**: وجود مرافق صناعية حديثة متكاملة ساهم في جذب المستثمرين العالميين.
- **تنوع الصناعات**: توفير بيئة مرنة تدعم الصناعات البتروكيمياوية والطاقات النظيفة والمعادن.
- **الجودة العالية في الخدمات الاجتماعية**: توفر المدارس، المستشفيات، والمرافق الترفيهية عزز بيئة الحياة المتكاملة.
- **الشراكات الاستراتيجية**: التعاون الوثيق بين الهيئة الملكية وأرامكو وسابك جذب استثمارات كبرى.

نقاط الضعف (Weaknesses):

- **الشراكات الاستراتيجية**: التعاون الوثيق بين الهيئة الملكية وأرامكو وسابك جذب استثمارات كبرى.
- **الاعتماد الكبير على الصناعات البتروكيمياوية**: ما يجعل المدينة عرضة لتقلبات أسعار النفط العالمية.
- **التحديات البيئية**: رغم الجهود المبذولة، لا تزال الصناعات الثقيلة تشكل ضغطاً بيئياً مستمراً.

- التوسع السكاني المحدود: اعتماد المدينة بشكل كبير على العاملين الصناعيين خلق قيودًا في تنوع المجتمع السكاني.

الفرص (Opportunities)

- التحول نحو الطاقة النظيفة: تطوير مشاريع الطاقة المتجددة يمكن أن يعزز الاستدامة في الجبيل.
- تطوير السياحة الصناعية: فتح المجال أمام الزوار للاطلاع على تاريخ التحول الصناعي يمكن أن يعزز الإيرادات السياحية.
- الابتكار في التقنيات الصناعية: الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والتقنيات الذكية يمكن أن يرفع كفاءة التشغيل ويقلل من الآثار البيئية.
- توسيع الشراكات العالمية: توسيع قاعدة المستثمرين عزز من مكانة الجبيل عالميًا.

التحديات (Threats)

- التقلبات الاقتصادية العالمية: اعتماد الجبيل على الصناعة البتروكيمياوية يجعلها عرضة لتذبذبات أسعار الطاقة.
- التغيرات المناخية: استمرار الضغط البيئي قد يفرض مزيدًا من القيود على الصناعات الثقيلة.
- المنافسة الإقليمية: ظهور مشاريع صناعية بديلة في المنطقة قد يؤثر على استقطاب المستثمرين.

4.3.2 تحليل SWOT لمدينة ينبع الصناعية

نقاط القوة (Strengths)

- الدعم الحكومي المباشر: تأسيس ينبع بمرسوم ملكي ساهم في توفير بيئة استثمارية جاذبة.
- الموقع الاستراتيجي: قرب ينبع من قناة السويس جعلها بوابة رئيسية للأسواق الأوروبية.
- التكامل الصناعي: اعتمدت ينبع على بنية صناعية مرنة تستوعب الصناعات البتروكيمياوية والتكرير.
- الخدمات الاجتماعية المتكاملة: تم توفير مرافق تعليمية وصحية متقدمة لضمان رفاهية السكان.
- تطور التقنيات الصناعية: تبنت ينبع أنظمة تكية لرفع الكفاءة التشغيلية.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- الاعتماد الكبير على الصناعات النفطية: يجعل ينبع عرضة لتقلبات أسعار النفط.

- التحديات البيئية: الصناعات الثقيلة تفرض تحديات مستمرة على البيئة المحلية.

الفرص (Opportunities)

- تعزيز الأنشطة السياحية: موقع ينبع الساحلي يجعلها وجهة سياحية محتملة.
- تحسين استخدام الموارد التقنية: تعزيز التحول الرقمي في إدارة العمليات الصناعية.

التهديدات (Threats)

- التنافس مع المشاريع الإقليمية: مشاريع صناعية ناشئة قد تحد من جاذبية ينبع للمستثمرين.
- تحديات بيئية متزايدة: الحاجة المستمرة إلى تطوير حلول بيئية مبتكرة.

4.3.3 تحليل SWOT لمشروع مدينة نيوم (حسب المناطق)

4.3.3.1 منطقة ذا لاين (The Line)

نقاط القوة (Strengths)

- تصميم حضري مبتكر: يعتمد على بنية رأسية متطورة توفر بيئة صديقة للمشاة وخالية من السيارات.
- البنية التحتية الذكية: يعتمد المشروع على تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين جودة الحياة.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- التحديات التنفيذية: مشروع ضخم يتطلب إدارة معقدة على مراحل متعددة.
- التكاليف المرتفعة: تنفيذ مشاريع بنية تحتية متقدمة يتطلب ميزانيات كبيرة.

الفرص (Opportunities)

- استقطاب الشركات التقنية: استثمار ذا لاين في التكنولوجيا يمكن أن يجذب شركات عالمية.

التهديدات (Threats)

- التغيرات الاقتصادية العالمية: تؤثر على تدفق الاستثمارات لمشاريع مستقبلية.

4.3.3.2 منطقة مقنا (Magna)

نقاط القوة (Strengths)

- موقع ساحلي متميز: يتيح جذب السياح من جميع أنحاء العالم.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- الاعتماد الكبير على السياحة الموسمية.

الفرص (Opportunities)

- تطوير منتجات ذكية: يوفر فرصة لتقديم تجارب سياحية متطورة.

التهديدات (Threats)

- تأثير التغيرات المناخية على المواقع الساحلية.

4.3.3.3 منطقة سندالة (Sindalah)

نقاط القوة (Strengths)

- مركز بحري فاخر: يُركز على اليخوت والسياحة الراقية.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- استهداف شريحة محدودة من السياح.

الفرص (Opportunities)

- تطوير أنشطة سياحية بحرية مبتكرة.

التهديدات (Threats)

- تقلبات اقتصادية تؤثر على السياحة الفاخرة.

4.3.3.4 منطقة أوكساجون (Oxagon)

نقاط القوة (Strengths)

- أكبر مركز صناعي عائم في العالم.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- التحديات اللوجستية المرتبطة بالموقع العائم.

الفرص (Opportunities)

- التحول إلى مركز صناعي متقدم يعتمد على الذكاء الاصطناعي.

التهديدات (Threats)

- المخاطر البيئية المرتبطة بالعمليات الصناعية البحرية.

4.3.3.5 منطقة تروجينا (Trojena)

نقاط القوة (Strengths)

- وجهة سياحية جبلية مبتكرة.

نقاط الضعف (Weaknesses)

- الاعتماد على السياحة الشتوية.

الفرص (Opportunities)

- استقطاب أنشطة رياضية شتوية عالمية.

التحديات (Threats)

- تأثير التغيرات المناخية على البيئة الجبلية.

4.3.4 مناقشة تحليل SWOT لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية

تحليل SWOT يُظهر أن مدينتي الجبيل وينبع نجحتا بفضل التخطيط الاستراتيجي المتكامل، الاستثمار في التقنيات المتقدمة، والاستفادة من الدعم الحكومي القوي. في المقابل، يواجه مشروع نيوم تحديات كبيرة تتعلق بتكاليف التنفيذ العالية وتعقيداته التشغيلية، إلا أنه يمتلك فرصًا ضخمة لتحقيق نجاح عالمي مستدام.

4.3.5 استخلاص الدروس المستفادة من تحليل SWOT للجبيل وينبع وتطبيقها على

مشروع نيوم

1. تكامل التخطيط الاستراتيجي: نجاح الجبيل وينبع كان نتيجة تخطيط متكامل يُمكن لنيوم اعتماده لضمان نجاحه.

2. التوازن بين التطور الصناعي والاستدامة البيئية: تطبيق معايير بيئية صارمة على غرار الجبيل وينبع يمكن أن يعزز نجاح نيوم.

3. توظيف التكنولوجيا الذكية: استفادة نيوم من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمكن أن يعزز كفاءتها التشغيلية.

4. الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية: كما اعتمدت الجبيل وينبع على التعاون مع كبرى الشركات، يمكن لنيوم تعزيز نجاحه عبر شراكات عالمية فعالة.

4.3.6 الخلاصة

يُظهر تحليل SWOT أن المشاريع الاقتصادية الكبرى تعتمد بشكل أساسي على التخطيط المدروس، الإدارة الفعالة، وتبني التقنيات الحديثة. مشروع نيوم، بالرغم من تحدياته الكبيرة، يمتلك فرصاً واعدة لتحقيق نجاح مستدام يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

4.4 تحليل نموذج (5P's) للتخطيط الاستراتيجي

4.4.1 مدينة الجبيل الصناعية حسب نموذج 5P's

- **الخطة (Plan):** وُضعت مدينة الجبيل الصناعية ضمن خطة وطنية في السبعينيات لتحويل المملكة من مجرد مصدر للنفط الخام إلى منتج للبتروكيماويات ذات القيمة المضافة. تأسست الهيئة الملكية للجبيل وينبع عام 1975 لضمان تنفيذ الخطة بكفاءة.
- **الحيلة (Ploy):** اعتمدت الجبيل تكتيكات مثل "المثلث الذهبي" بين الهيئة الملكية وأرامكو وسابك لضمان توفر المواد الخام واستقطاب استثمارات ضخمة.
- **النمط (Pattern):** اتبعت الجبيل نموذج التخطيط الدقيق والبنية التحتية المتينة مع التركيز على الاستدامة التشغيلية عبر مراحل تطوير متعددة.
- **التموضع (Position):** تموضعت مدينة الجبيل مشاركةً مع ينبع في المملكة العربية السعودية من أن تكون مركزاً صناعياً رائداً محلياً وعالمياً.
- **المنظور (Perspective):** انطلقت الجبيل برؤية بناء مدينة صناعية متكاملة ومستدامة توازن بين متطلبات الصناعة وجودة الحياة المدنية.

4.4.2 مدينة ينبع الصناعية حسب نموذج 5P's

- **الخطة (Plan):** جاءت مدينة ينبع الصناعية كجزء مكمل لخطة المملكة لبناء مدن صناعية على ساحليها الشرقي والغربي لضمان استمرار تدفق الصادرات البترولية.
- **الحيلة (Ploy):** استخدمت ينبع نهج المرونة والتأهب لضمان أمن الصادرات النفطية، وبرزت حيلة الشراكات مع شركات عالمية كوسيلة لجذب الاستثمارات.
- **النمط (Pattern):** اتبعت ينبع نموذج المدينة الصناعية المتكاملة مع تبني نمط التطوير المرحلي وتنويع الأنشطة بين الصناعة والسياحة.
- **التموضع (Position):** أصبحت ينبع مركزاً رئيسياً لصادرات المنتجات البتروكيماوية والمشتقات النفطية إلى الأسواق الأوروبية والأفريقية. ، حيث توفر نحو 4.7% من الإمدادات البتروكيماوية الأساسية عالمياً مشاركةً مع مدينة الجبيل بالسعودية. (Business, 2025)

- **المنظور (Perspective) :** تطور منظور ينبع من مجرد مدينة صناعية إلى مركز يجمع بين التنمية الصناعية والثقافية والسياحية.

4.4.3 تحليل مناطق نيوم الخمسة حسب نموذج 5P's

4.4.3.1 منطقة ذا لاین (The Line)

- **الخطة (Plan) :** تمثل ذا لاین خطة استراتيجية طموحة لمدينة ذكية تمتد 170 كم بلا سيارات وتعتمد على تقنيات حديثة بالكامل.
- **الحيلة (Ploy) :** تبنت ذا لاین استراتيجية تسويقية عالمية وعقدت شراكات مع شركات هندسية عالمية لضمان التميز في التصميم والتنفيذ.
- **النمط (Pattern) :** تتبنى ذا لاین نمط التخطيط الرأسي والاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتوفير بيئة حضرية مستدامة.
- **التموضع (Position) :** تتموضع كمدينة مستقبلية ثورية، تعيد تعريف الحياة الحضرية من خلال تصميم خطي مستدام يركز على رفاهية الإنسان.
- **المنظور (Perspective) :** تقوم رؤية ذا لاین على تحقيق تناغم بين جودة الحياة، الاستدامة، والابتكار في التصميم الحضري.

4.4.3.2 منطقة مقنا (Magna)

- **الخطة (Plan) :** تركز خطة مقنا على تطوير وجهة سياحية ساحلية فاخرة تمتزج مع الطبيعة.
- **الحيلة (Ploy) :** اعتمدت مقنا استراتيجية جذب شركات عالمية مختصة بالسياحة الفاخرة واستثمارات في المنتجات البيئية.
- **النمط (Pattern) :** تبنت مقنا نمط الحفاظ على البيئة البحرية وتطوير منشآت متكاملة لحماية الموارد الطبيعية.
- **التموضع (Position) :** تتموضع كوجهة سياحية فاخرة، تجمع بين جمال الطبيعة والتراث التاريخي، لتكون وجهة رائدة للسياحة البيئية والثقافية.
- **المنظور (Perspective) :** تتبنى مقنا فلسفة الانسجام مع البيئة الطبيعية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة.

4.4.3.3 منطقة سندالة (Sindalah)

- **الخطة (Plan) :** تركز خطة سندالة على تقديم تجربة سياحية بحرية فاخرة تجمع بين الرياضات البحرية والضيافة الفاخرة.

- **الحيلة (Ploy) :** اعتمدت سندالة على استراتيجية تطوير موانئ ومراسي لليخوت الفاخرة لجذب الزوار الأثرياء.
- **النمط (Pattern) :** تبنت سندالة نموذج التنمية الفاخرة مع الحفاظ على البيئة البحرية.
- **التموضع (Position) :** تتموضع كوجهة جزر فاخرة عالمية، تستهدف السياح الباحثين عن الرفاهية والاستجمام في البحر الأحمر.
- **المنظور (Perspective) :** تقوم رؤية سندالة على الجمع بين الرفاهية البيئية والاستدامة الاقتصادية.

4.4.3.4 منطقة أوكساجون (Oxagon) لم يتم تقييمهن

- **الخطة (Plan) :** تركز على إنشاء مدينة صناعية عائمة مستدامة، تجمع بين أحدث التقنيات والابتكارات في الصناعات المتقدمة لهدف تحويل المنطقة إلى مركز عالمي للتجارة والخدمات اللوجستية، مع التركيز على الاقتصاد الدائري وتقليل الأثر البيئي.
- **الحيلة (Ploy) :** تعتبر جزءاً من استراتيجية نيوم الأوسع، لجذب الاستثمارات الأجنبية والمواهب العالمية، من خلال تقديم نموذج جديد للصناعة والخدمات اللوجستية من خلال التقنيات المتطورة والتصاميم المبتكرة، يمثل حيلة لجذب الانتباه والتميز في السوق العالمية.
- **النمط (Pattern) :** تبنت أوكساجون نمط الابتكار الصناعي والاستدامة، مع التركيز على التقنيات النظيفة والطاقة المتجددة وإنشاء مركز لوجستي عالمي متطور.
- **التموضع (Position) :** موقع استراتيجي على ساحل البحر الأحمر، يربط بين ثلاث قارات، مع ميناء متكامل ومركز لوجستي متطور، ومدينة صناعية عائمة فريدة من نوعها.
- **المنظور (Perspective) :** خلق نموذج جديد للصناعة المستدامة والمتقدمة تقنياً، وتوفير بيئة عمل وحياة متكاملة، وتعزيز الاقتصاد الدائري وتقليل الأثر البيئي.

4.4.3.5 منطقة تروجينا (Trojena)

- **الخطة (Plan) :** تهدف تروجينا إلى إنشاء وجهة سياحية جبلية فاخرة، تقدم تجارب فريدة في الهواء الطلق، مثل التزلج على الجليد والرياضات الجبلية حيث تشمل تطوير بنية تحتية متطورة، مع مرافق سكنية وتجارية وترفيهية متكاملة، تتماشى مع الطبيعة الجبلية للمنطقة.
- **الحيلة (Ploy) :** جذب السياحة الموسمية بالشتاء لممارسة رياضات التزلج الفريدة من نوعها بالمنطقة يمثل حيلة لجذب الانتباه والتميز في منافسة السياحة العالمية كما ستكون جزءاً من دورة الألعاب الأولمبية الشتوية 2029م .
- **النمط (Pattern) :** تبنت تروجينا نمط السياحة الجبلية الفاخرة والمستدامة، مع التركيز على الرياضات الشتوية والأنشطة الخارجية وإنشاء وجهة سياحية متكاملة تعتمد على الاستدامة.

- **التموضع (Position) :** موقع في الجبال العالية لنيوم، يوفر مناخاً معتدلاً، ووجهة فريدة للرياضات الشتوية في منطقة الخليج العربي، ومنطقة مرتفعة ذات طبيعة خلابة.
- **المنظور (Perspective) :** خلق وجهة سياحية جبلية مستدامة ومبتكرة، وتوفير تجارب سياحية فريدة ومتنوعة للزوار، وتعزيز السياحة البيئية والرياضية في المنطقة.

4.4.4 مناقشة تحليل عوامل 5P's لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية

- أظهر تحليل 5P's أن النجاح في تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التخطيط الاستراتيجي المدروس والمرونة التكتيكية. برزت الجبيل وينبع كنماذج ناجحة من خلال تكامل التخطيط مع التنفيذ الفعال.
- في المقابل، لا يمكن الحكم حالياً على نجاح مشروع نيوم بنفس الدرجة، نظراً لأنه لا يزال في طور التنفيذ. فإن نجاحها الفعلي سيعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على موازنة معالجة المخاطر وفهم الفرص والتحديات بفعالية.
- تعتمد فرص نجاح نيوم على تحقيق تحوّل استراتيجي شامل يُعالج تحديات الاستثمار، التوظيف، والتكيف مع متغيرات السوق العالمي، مع ضمان الالتزام بالمعايير البيئية الصارمة.
- كما أن مرونة نيوم في تبني استراتيجيات تكيفية مبتكرة تعد من العوامل التي قد تعزز فرص نجاحها. فعلى الرغم من أن المشروع يحمل رؤية طموحة، فإن نجاحه يتوقف على فعالية الإدارة الاستراتيجية ومعالجة التحديات المستقبلية.

4.4.5 استخلاص الدروس المستفادة من 5P's للجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم

- **توجيه التخطيط نحو الاستدامة :** تبنت مشاريع نيوم الاستدامة كركيزة أساسية، مستفيدة من تجارب الجبيل وينبع في التعامل مع التحديات البيئية. ورغم هذا، يبقى نجاح نيوم مشروطاً بقدرتها على إدارة الموارد بفعالية وتحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والاستدامة البيئية.
- **الشراكات الاستراتيجية :** اعتمدت نيوم على شراكات مع جهات عالمية مختصة لضمان جودة التنفيذ وتبني أحدث التقنيات، تماماً كما حدث في مشاريع الهيئة الملكية. غير أن نيوم ستحتاج إلى إدارة هذه الشراكات بمرونة أكبر نظراً لتعقيداتها التقنية ومجالاتها متعددة الأبعاد.
- **تكامل التصميم العمراني مع الإدارة الاقتصادية :** كما في الجبيل وينبع، سعى نيوم لتحقيق توازن بين التطوير الصناعي، السياحي، والبيئي، ما يدعم رؤية 2030 بشكل مباشر. ومع ذلك، يتطلب نجاح نيوم تكثيف الجهود لضمان تكامل هذه القطاعات دون تعارض أو إهدار للموارد.

4.4.6 الخلاصة

أثبت تحليل نموذج 5P's أن التخطيط السليم، الحيل التكتيكية الذكية، النمط المتكرر الناجح، تحديد الموقع الاستراتيجي، والرؤية الثاقبة عناصر رئيسية لتحقيق النجاح في المشاريع التنموية الكبرى.

ورغم أن الجبيل وينبع أثبتتا نجاحهما بوضوح كأمثلة بارزة على مشاريع التنمية المستدامة، فإن مشروع نيوم ما زال في مراحله المبكرة، ما يجعل نجاحه مرهونًا بتحقيق توازن دقيق بين استغلال الفرص المتاحة والتعامل مع التحديات المستقبلية.

يعد نيوم استمرارًا للتطور النوعي في تخطيط المدن السعودية، لذا: لابد لنيوم أن تستفيد من الدروس السابقة في مشاريع الجبيل وينبع مع إضافة عناصر الابتكار والمرونة اللازمة. ومع ذلك، فإن نجاح نيوم يعتمد على معالجة المخاطر بفعالية، وتبني تحولات استراتيجية شاملة تضمن تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل مستدام.

4.5 تقييم PCT (Prosci Change Triangle)

تم إجراء التقييم من قبل الباحث مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي أثناء الإجابة عن 40 سؤالاً، والتي تتمتع بحماية حقوق الملكية الفكرية من خلال منصة Proxima (Assessment, 2025)

4.5.1 مدينة الجبيل الصناعية PCT

- النجاح (Success): التقييم 27 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 27 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 26 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 24 من 30 نقطة

كما في الشكل التالي: 1-4

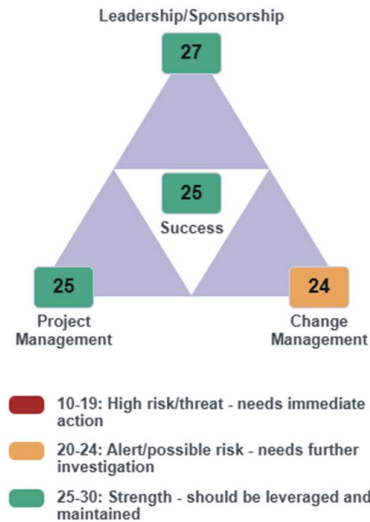


الشكل 4-1 يوضح تقييم الجبيل الصناعة على مقياس PCT

4.5.2 مدينة ينبع الصناعية PCT

- النجاح (Success): التقييم 25 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 27 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 25 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 24 من 30 نقطة

كما في الشكل التالي: 4-2



الشكل 4-2 يوضح تقييم ينبع الصناعية على مقياس PCT

4.5.3 تحليل مناطق نيوم الخمسة PCT

4.5.3.1 منطقة ذا لاین (The Line)

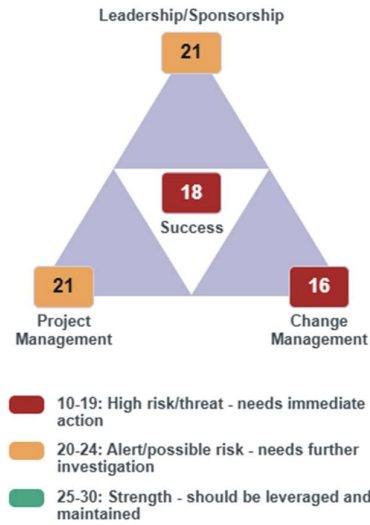
- النجاح (Success): التقييم 17 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 25 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 14 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 19 من 30 نقطة
- كما في الشكل التالي: 3-4



الشكل 3-4 يوضح تقييم ذا لاین على مقياس PCT

4.5.3.2 منطقة مقنا (Magna)

- النجاح (Success): التقييم 18 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 21 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 21 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 16 من 30 نقطة
- كما في الشكل التالي: 4-4



الشكل 4-4 يوضح تقييم مقنا على مفا PCT

4.5.3.3 منطقة سندالة (Sindalah)

- النجاح (Success): التقييم 20 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 23 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 24 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 20 من 30 نقطة

كما في الشكل التالي: 5-4



الشكل 5-4 يوضح تقييم سندالة على مقياس PCT

4.5.3.4 منطقة أوكساجون (Oxagon)

- النجاح (Success): التقييم 23 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 22 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 23 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 19 من 30 نقطة

كما في الشكل التالي: 6-4



الشكل 6-4 يوضح تقييم أوكساجون على مقياس PCT

4.5.3.5 منطقة تروجينا (Trojena)

- النجاح (Success): التقييم 19 من 30 نقطة
- القيادة / الرعاية (Leadership/Sponsorship): التقييم 20 من 30 نقطة
- إدارة المشروع (Project Management): التقييم 23 من 30 نقطة
- إدارة التغيير (Change Management): التقييم 20 من 30 نقطة

كما في الشكل التالي: 7-4



الشكل 4-7 يوضح تقييم تروجينا على مقياس PCT

4.5.4 مناقشة تحليل PCT لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية

- نجاح مدينة الجبيل (30/27) ونبع (30/25) يعكس استقراراً مستمداً من اتباع نماذج استراتيجية امتدت على عقود وازنة بين التخطيط الاستراتيجي وبين التنفيذ الفعال لتحقيق اهداف قياسية.
- تقييم ذا لاین (30/17) يُشير إلى تحديات في التنفيذ رغم وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي.
- أما تقييم مقنا (30/18) فيظهر لنا أهمية وجود خطة تنفيذية دقيقة ومرتبطة بنتائج التحليلات الاستراتيجية السابقة حيث تكون مدعومة بمرونة تكتيكية تتماشى مع التغيرات الحديثة.
- أداء سندالة (30/20) وأوكساجون (30/23) يُظهر نجاحاً تدريجياً بفضل التركيز على احداث التغيير الكلي لنيوم من خلال الاستدامة والابتكار.
- كما أظهرت تروجينا (30/19) أن لديها فرصة تحقيق نجاح نوعي بالسياحة الموسمية بالرغم من بدايات المشروع.

4.5.5 استخلاص الدروس المستفادة من PCT للجبيل ونبع وتطبيقها على مشروع نيوم

- تعزيز التكامل بين القيادة وإدارة المشروع: تُظهر تقييمات PCT أن القيادة القوية دعمت نجاح مشاريع الجبيل ونبع، بينما تقل لدى مناطق نيوم الآلية الواضحة والمعلنة لتحقيق ذلك.
- تحقيق التوازن بين الابتكار والواقعية: في حين تركز نيوم على الاستدامة والذكاء الاصطناعي، فإن نجاح مشاريع الجبيل ونبع اعتمد على مراحل تنفيذية تقليدية وفعّالة.
- تحسين إدارة التغيير: أظهرت نتائج PCT أن إدارة التغيير في نيوم كانت أقل فعالية مقارنةً بمشاريع الجبيل ونبع نظراً للظروف الزمانية المختلفة.

4.5.6 الخلاصة

على الرغم من النجاح الواضح الذي حققته مشاريع الجبيل وينبع، فإن نجاح مشروع نيوم يرتبط بصورة كبيرة بتطوير استراتيجيات مبتكرة وإدارة مشاريع متقدمة تضمن تحقيق التكامل بين كافة مناطق المشروع لتحقيق رؤيته الطموحة. ينبغي لنيوم أن تستفيد من تجارب المشاريع السابقة، مع التركيز على المرونة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. ومن خلال اعتماد نماذج تعزز التحول الاستراتيجي وربط التصميم العمراني بأهداف اقتصادية مستدامة، يمكن لنيوم ضمان تحقيق النجاح المنشود. ويتطلب ذلك إشراك أصحاب المصلحة بأسلوب منظم، يضمن الاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية. كما يتعين على نيوم تحديد أولوياتها بدقة، لتحقيق وضع استراتيجي مستقر قبل الانطلاق نحو مشاريع متعددة ومتنوعة جغرافياً.

4.6 تحليل ADKAR لإدارة التغيير

4.6.1 مدينة الجبيل الصناعية ADKAR

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/4
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/4.5
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/4
- القدرة (Ability) : التقييم 5/3.8
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/3.5

كما في الشكل التالي: 4-8

Barrier Point

A	D	K	A	R
4	4.5	4	3.8	3.5

Barrier Point: Currently no barrier point

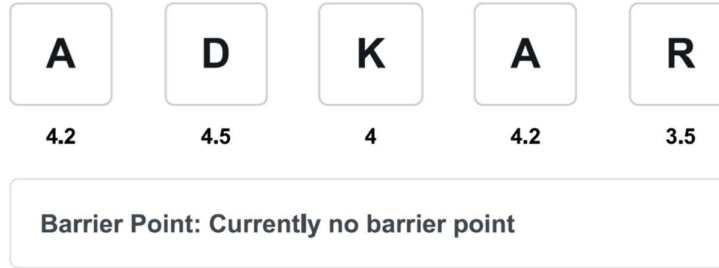
الشكل 4-8 يوضح تقييم ADKAR للجبيل

4.6.2 مدينة ينبع الصناعية ADKAR

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/4.2
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/4.5
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/4
- القدرة (Ability) : التقييم 5/4.2
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/3.5

كما في الشكل التالي: 9-4

Barrier Point



الشكل 9-4 يوضح تقييم ADKAR لينبع

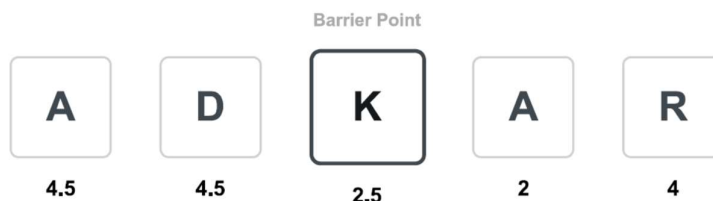
4.6.3 تحليل ADKAR لمناطق نيام الخمسة

4.6.3.1 منطقة ذا لاين (The Line) ADKAR

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/4.5
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/4.5
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/2.5 يظهر نقطة الحاجز (Barrier point)
- القدرة (Ability) : التقييم 5/2
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/4

كما في الشكل التالي: 10-4

Barrier Point



Barrier Point: knowledge

Click on [View Analysis and Actions] to explore guidance for resolving a barrier point at this ADKAR element.

[View Analysis and Actions](#)

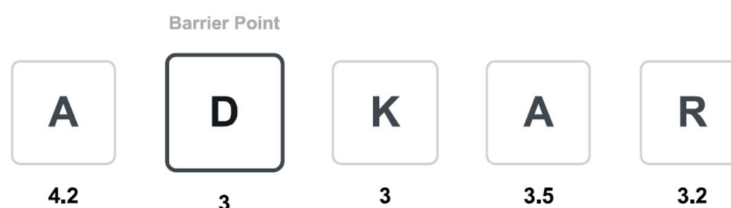
الشكل 4-10 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة ذا لاين

4.6.3.2 منطقة مقنا (Magna)

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/4.2
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/3 يظهر نقطة الحاجز (Barrier point)
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/3
- القدرة (Ability) : التقييم 5/3.5
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/3.2

كما في الشكل التالي: 4-11

Barrier Point



Barrier Point: desire

Click on [View Analysis and Actions] to explore guidance for resolving a barrier point at this ADKAR element.

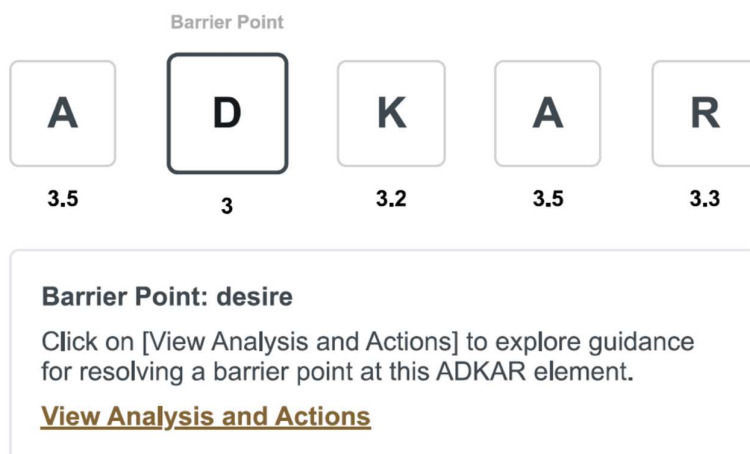
الشكل 4-11 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة مقنا

4.6.3.3 منطقة سندالة (Sindalah)

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/3.5
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/3 يظهر نقطة الحاجز (Barrier point)
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/3.2
- القدرة (Ability) : التقييم 5/3.5
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/3.3

كما في الشكل التالي: 12-4

Barrier Point



الشكل 12-4 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة سندالة

4.6.3.4 منطقة أوكساجون (Oxagon)

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/4.2
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/3.8
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/3.2
- القدرة (Ability) : التقييم 5/3 يظهر نقطة الحاجز (Barrier point)
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/2.5
- كما في الشكل التالي: 13-4

Barrier Point



Barrier Point: ability

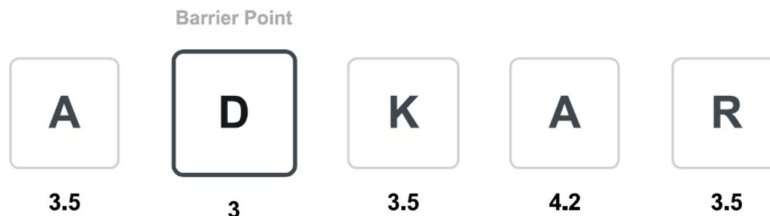
Click on [View Analysis and Actions] to explore guidance for resolving a barrier point at this ADKAR element.

الشكل 4-13 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة أوكساجون

4.6.3.5 منطقة تروجينا (Trojena)

- الوعي (Awareness) : التقييم 5/3.5
- الرغبة (Desire) : التقييم 5/3 يظهر نقطة الحاجز (Barrier point)
- المعرفة (Knowledge) : التقييم 5/3.5
- القدرة (Ability) : التقييم 5/4.2
- التعزيز (Reinforcement) : التقييم 5/3.5
- كما في الشكل التالي: 4-14

Barrier Point



Barrier Point: desire

Click on [View Analysis and Actions] to explore guidance for resolving a barrier point at this ADKAR element.

[View Analysis and Actions](#)

الشكل 4-14 يوضح تقييم ADKAR لمنطقة أوكساجون

4.6.4 مناقشة تحليل ADKAR لمشروع نيوم ومدينتي الجبيل وينبع الصناعية

تحليل ADKAR لم يكشف لنا عن نقاط حاجز في الجبيل وينبع، ما يعكس تحقيقهما المستمر للمنافع الاستراتيجية. أما في مناطق نيوم، فقد كشف التحليل عن وجود نقاط حاجز، فيما يلي هذه النقاط:

❖ ظهرت نقطة الحاجز في "ذا لاين" عند المعرفة (Knowledge)

- بالرغم من وجود وعي ورغبة كبيرة في المشروع إلا أن نقطة الحاجز ظهرت عند التقييم (5/2.5) بمجال المعرفة ثم تبعه (5/2) عند القدرة مما يظهر تعقيدات كبيرة في تنفيذ المشروع تحتاج إلى ممارسات متنوعة لإحداث التغيير.

❖ ظهرت نقطة الحاجز في "مقنا" و"سندالة" و"تروجينا" عند الرغبة (Desire)

- بالرغم من وجود وعي جيد بمشروع مقنا وسندالة وتروجينا إلى أن نقطة الحاجز ظهرت عند الرغبة بتقييم (5/3) مما يشير إلى أن هناك تردد من خلال الوضوح بآليات القياس للمنافع بتلك المشاريع.

❖ ظهرت نقطة الحاجز في "أوكساجون" في القدرة (Ability)

- يظهر لنا تقييم أوكساجون أن نقطة الحاجز ظهرت عند القدرة بتقييم (5/3) مما يعكس أن تنفيذ المشروع لديه تحديات تطبيقية لإحداث التغيير.

4.6.5 استخلاص الدروس المستفادة من ADKAR للجبيل وينبع وتطبيقها على مشروع نيوم

تعزيز المعرفة والقدرة العملية: مما ساعد على نجاح التصميم العمراني بالجبيل وينبع كمدن صناعية مستدامة هو القدرة على ضمان نجاح التغيير واستدامته، من خلال التركيز على تزويد الأفراد بالمعرفة اللازمة وتحويلها إلى مهارات عملية.

تحفيز الأفراد وتعزيز الدافعية: عند تأمل منظومة الأفراد بمشروع الجبيل وينبع نجد أنهم استطاعوا إحداث التغيير من خلال التصميم العمراني الموجه نحو أهداف تطلب بناء رغبة ومعرفة وقدرة قوية، وكذلك مشروع نيوم يحتاج إلى نفس النظرة.

تعزيز الاستدامة والمتابعة المستمرة: لضمان استمرارية نجاح المشاريع غير التقليدية، يجب تحقيق مستويات عالية من الوعي، والرغبة، والمعرفة، والقدرة، إلى جانب تعزيز مستمر (التحفيز) طوال فترة حياة المشروع.

وقد كان هذا النهج عاملاً رئيسياً في نجاح مشاريع الجبيل وينبع، مما يؤكد ضرورة تبني نيوم لهذا الأسلوب لتحقيق الاستدامة وضمان استمرارية التغيير.

4.6.6 الخلاصة

أظهر تحليل ADKAR أن مدينتي الجبيل وينبع الصناعية لا تواجه حواجز في الوقت الحالي، وهو ما يعكس نجاحهما المستمر. في المقابل، أظهر لنا مشروع نيوم عدة تحديات، أبرزها عند مستوى المعرفة في "ذا لاين"، كما ظهر لدينا بعض التحديات عند مستوى الرغبة في مشاريع "مقنا وسندالة وتروجينا"، بالإضافة إلى تحديات القدرة في مشروع "أوكساجون".

كما بينت الدروس المستفادة من الجبيل وينبع أهمية تعزيز المعرفة وتحويلها لمهارات عملية، وزيادة الدافعية، والاستمرار في المتابعة والتحفيز لضمان الاستدامة، وهو ما يجب تطبيقه في نيوم لضمان نجاح واستمرار التحول من خلال التصميم العمراني لتحقيق أثر اقتصادي واضح.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

5 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استخلاص أبرز النتائج من البحث حيث تطرقنا في فصوله السابقة إلى فهم تأثير التصميم العمراني وعلاقته بتحقيق الرؤى الاستراتيجية لإحداث تأثير اقتصادي مستدام، ثم تطرقنا إلى دراسة حالة الجبيل وينبع وكيف أصبحت تلك المدينتين تحت مظلة الهيئة الملكية للجبيل وينبع رافداً أساسياً لدعم الاقتصاد السعودي حيث انتهجنا عدة تحليلات متعارف عليها لفهم ماهي الفرص والتحديات التي أثرت عليها وإمكانية الاستفادة من تلك الدروس بعملية التحول بمشاريع نيوم، كما حاولنا في هذا البحث من استخدام نهجاً تكاملياً لتحقيق المنافع على المستوى الفردي لأصحاب المصلحة بإدارتي نيوم والهيئة الملكية بغرض المقارنة المنهجية فيما بينهم وسد الفجوة البحثية التي تشكلت بعد فهم وفحص الدراسات السابقة.

5.2 نتائج فحص الدراسات السابقة:

- دراسة (Alamoudi، 2024) التي يرى فيها المؤلف إشراك أصحاب المصلحة وأكد على أهمية مشاركة المجتمع في تحقيق أهداف المشاريع الكبرى، مما يعزز من التكيف الاجتماعي والاستثماري في المشاريع الصناعية العملاقة حيث جاء هذه البحث ليكمل الفجوة البحثية بإدارة التصميم العمراني من خلال إدارة تغيير متكاملة تبدأ من تحليل PCT لفهم كيفية الموازنة في إشراك أصحاب المصلحة مع الجوانب الأخرى.
- دراسة (Benna، 1996) عن الدروس المستفادة من الجبيل التي رأى المؤلف أنه من أبرز المشكلات التي استرعت الاهتمام هو إدارة منطقة النفوذ والنواحي الإدارية والنظرة الاجتماعية التي صاحبت المشروع إضافةً إلى المشكلات البيئية حيث جاء هذا البحث ليركز على الناحية الإدارية التي شكلت لدينا الفجوة البحثية التي حرصنا بسد تلك الفجوة من خلال هذا البحث فمن خلال إدارة التغيير كتحليل ADKAR نستطيع الاستمرارية بتحقيق المنافع الاستراتيجية.
- دراسة (الهذلول، 2016) التي رأى المؤلف فيها أن التحول من التحكم في التنمية إلى استراتيجيات التمكين والتي تؤخذ بالتخطيط الاستراتيجي التراكمي والتكاملي. لذا: جاء هذا البحث ليسلط الضوء على عملية التحكم بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التمكين بربطه بإدارة تغيير محددة الأهداف من خلال فهم مؤثرات البيئة الخارجية كتحليل PESTEL & SWOT.
- دراسة (السقا و آخرون، 2018) التي تناولت نظريات التخطيط الإقليمي وأن تلك النظريات في الغالب تؤكد على أن العوامل الاجتماعية الايجابية تحدث تقدماً اقتصادياً والعكس صحيح، وأن

للعوامل السياسية دور في النمو والتنمية الإقليمية. لذا: تناولنا في هذا البحث منهجية تحليلية مناسبة لهذا الغرض كتحليل PESTEL المناسب لهذا الغرض حيث نستطيع القول بأن نيوم تنتهج برؤيتها لمشروع ذا لاین على سبيل المثال نظرية قطب النمو بشكل نسبي التي قام العالم الفرنسي بيرو (Perroux,1964) بطرح مفهومها فمن خلال فهمنا لهذه النظرية وتكوينه نستطيع تحديد ماهي الفرص والتحديات التي تصاحب هذه النظرية.

5.3 نتائج التحليل:

5.3.1 نتائج تحليل PESTEL

أظهر تحليل PESTEL مجموعة من الفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمشروع، والتي تساهم في تحديد أهداف استراتيجية واضحة يمكن من خلالها توجيه المختصين في عناصر التصميم العمراني لتحقيق تحول يخدم الأهداف الاقتصادية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما في الجدول التالي:

5-1 جدول مقارنة يوضح لنا الفرص والتهديدات لنيوم كحالة مستقبلية من تحليل PESTEL

عوامل PESTEL	الحالة الدراسية الحالية		الحالة المستقبلية المخاطر المؤثرة بالتصميم العمراني	
	مدينة الجبيل الصناعية	مدينة ينبع الصناعية	مشروع مناطق نيوم الخمسة	الفرص التهديدات
السياسية	دعم حكومي مباشر لهيئة مستقلة	دعم حكومي مباشر لهيئة مستقلة	دعم حكومي لشركة مستقلة حديثة	تغير السياسات التنظيمية
الاقتصادية	مركز صناعي بتروكيماوي	صادرات صناعية متنوعة	تنوع اقتصادي سياحي وتقني وصناعي	تكلفة البنية التحتية المتقدمة
الاجتماعية	بنية حضرية متكاملة ومتعددة الثقافات	جذب العمالة وتطوير المرافق	مدن ذكية جاذبة للسياحة والسكان	الفجوات الاجتماعية والثقافية المحتملة
التكنولوجية	تقنيات صناعية متقدمة	أنظمة ذكية وإدارة رقمية	بنية تحتية ذكية بالكامل وتكنولوجيا متقدمة	مخاطر أمن المعلومات والأنظمة
البيئية	معايير بيئية صارمة	استدامة بيئية متقدمة	استدامة تامة وطاقة متجددة 100%	تحديات وتكاليف الالتزام البيئي العالي
القانونية	إطار تنظيمي مرن	قوانين فعالة وتسهيلات استثمارية	أنظمة قانونية حديثة متكاملة	صعوبة الحفاظ على تطبيق الأنظمة المتقدمة الجديدة

5.3.2 نتائج تحليل SWOT

أظهر تحليل SWOT مجموعة من الفرص والتهديدات المرتبطة بطبيعة المشروع، والتي تساهم في تحديد أهداف استراتيجية واضحة يمكن من خلالها توجيه المختصين في عناصر التصميم العمراني لتحقيق تحول يخدم الأهداف الاقتصادية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما في الجدول التالي:

2-5 جدول مقارنة يوضح نتائج تحليل SWOT لاستخلاص الفرص والتهديدات الخاصة بالحالة المستقبلية لنيوم

المدينة / المنطقة	المخاطر المتعلقة بالتصميم العمراني للحالة الدراسية للجبيل وينبع من تحليل SWOT	
	الفرص	التهديدات
الجبيل الصناعية	الابتكار في تقنيات التشغيل الذكية	الاعتماد المفرط على الصناعة البتروكيمياوية، التوسع السكاني المحدود
ينبع الصناعية	تعزيز التحول الرقمي الصناعي	الاعتماد الكبير على الصناعات النفطية، التحديات البيئية الداخلية المستمرة
نيوم	المخاطر المتعلقة بالتصميم العمراني للحالة المستقبلية لمناطق نيوم الخمسة من تحليل SWOT	
	الفرص	التهديدات
ذا لاين	استقطاب الشركات التقنية العالمية	تعقيدات تنفيذ المشروع، ارتفاع تكاليف البنية التحتية
مقنا	تطوير منتجات ذكية مبتكرة	الاعتماد على السياحة الموسمية
سندالة	تطوير أنشطة سياحية بحرية فاخرة مبتكرة	استهداف محدود لشريحة سياحية محددة
أوكساجون	التحول لمركز صناعي متقدم يعتمد على الذكاء الاصطناعي	تحديات لوجستية بسبب الموقع العائم، مخاطر بيئية مرتبطة بالعمليات الصناعية البحرية
تروجينا	استقطاب أنشطة رياضية وسياحية شتوية عالمية	الاعتماد على السياحة الشتوية، تأثير التغير المناخي على الأنشطة الجبلية

3.3.5 نتائج تحليل 5P's

أظهر تحليل 5P's مجموعة من الفرص والتهديدات المرتبطة بطبيعة المشروع، والتي تساهم في تحديد أهداف استراتيجية واضحة يمكن من خلالها توجيه المختصين في عناصر التصميم العمراني لتحقيق تحول يخدم الأهداف الاقتصادية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما في الجدول التالي:

3-5 جدول مقارنة يوضح لنا الفرص والتهديدات المتعلقة بالنظرة الإستراتيجية للمشروع من تحليل 5P's

المنطقة	العامل	المخاطر المتعلقة بالتصميم العمراني للحالة الدراسية للجبيل وينبع من تحليل 5P's	
		الفرصة	التهديد
الجبيل الصناعية	الخطة	استدامة طويلة الأمد تدعم استقرار التنمية	مخاطر الاعتماد على قطاع البتروكيمياويات
	الحيلة	تعزيز التعاون الاستراتيجي المحلي والدولي	تعقيدات إدارة الشراكات
	النمط	دعم البنية التحتية المستدامة والقوية	التكاليف التشغيلية العالية للبنية المتقدمة
	الموضع	ريادة عالمية وإقليمية في الصناعة	المنافسة العالمية والإقليمية
	المنظور	تطوير مجتمعات حضرية متوازنة	تحديات بيئية بسبب الصناعات الثقيلة
ينبع الصناعية	الخطة	تكامل مرن بين الصناعة والسياحة	تحديات الاعتماد على الصناعات الثقيلة
	الحيلة	توسيع الشراكات العالمية المرنة	صعوبات إدارة الشراكات الدولية
	النمط	تطوير متكامل للأنشطة الصناعية والسياحية	تعقيدات وتكاليف التطوير المرحلي
	الموضع	مركز رئيسي لصادرات البتروكيمياويات	المنافسة العالمية في الأسواق التصديرية
	المنظور	دمج التنمية الصناعية والثقافية والسياحية	التحديات البيئية المرتبطة بالصناعة

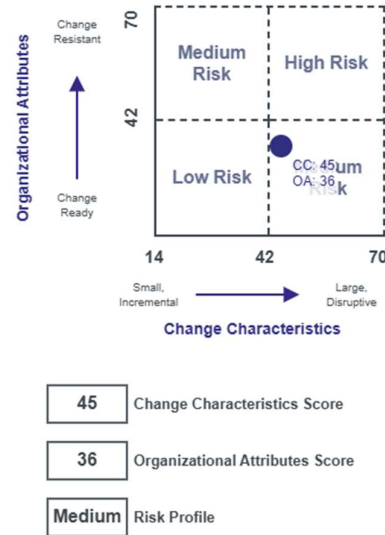
المنطقة	العامل	المخاطر المتعلقة بالتصميم العمراني للحالة المستقبلية لمناطق نيوم من تحليل 5P's	
		الفرصة	التهديد
ذا لاین	الخطة	نموذج حضري ذكي مستدام عالمي	تعقيدات وتكاليف تنفيذ البنية التحتية
	الحيلة	جذب شركات هندسية وتقنية عالمية	صعوبات إدارة وتنفيذ الشراكات العالمية
	النمط	ريادة في التصميم العمراني العمودي الذكي	مخاطر الاعتماد الكبير على التكنولوجيا
	التموضع	مركز حضري مستقبلي متطور	تحديات التنفيذ والتشغيل في بيئة جديدة
	المنظور	تحقيق تناغم بين الابتكار الحضري والاستدامة	التأثير المحتمل للتغيرات الاقتصادية العالمية
مقنا	الخطة	تطوير سياحة بيئية متكاملة	اعتماد كبير على السياحة الموسمية
	الحيلة	جذب استثمارات في السياحة الفاخرة	تحديات إدارة الاستثمارات الدولية
	النمط	تنمية مستدامة بيئيًا للمنشآت السياحية	مخاطر التغيرات البيئية وتأثيرها على المشاريع
	التموضع	مركز رئيسي للسياحة البيئية والثقافية	المنافسة الإقليمية والعالمية في السياحة
	المنظور	انسجام مع البيئة لتحقيق تنمية مستدامة	تحديات الحفاظ على البيئة في وجه النمو السياحي
سندالة	الخطة	تقديم تجربة سياحية بحرية فاخرة	اقتصار الاستهداف على شريحة سياحية محدودة
	الحيلة	تطوير موانئ ومراسي عالمية لليخوت	تحديات تنفيذ وإدارة مرافق فاخرة متخصصة
	النمط	تنمية فاخرة مع الحفاظ على البيئة البحرية	تكاليف الالتزام البيئي العالية
	التموضع	وجهة عالمية للسياحة البحرية الفاخرة	تقلبات السوق العالمية في قطاع السياحة الفاخرة
	المنظور	الجمع بين الرفاهية والاستدامة البيئية	تحديات التوازن بين التنمية والاستدامة
أوكساجون	الخطة	ابتكار مدينة صناعية عائمة متقدمة تقنيًا	تعقيدات وتكاليف تنفيذ المشاريع العائمة
	الحيلة	جذب استثمارات بتصاميم وتقنيات متطورة	مخاطر الاستثمار في تقنيات متقدمة جديدة
	النمط	الابتكار الصناعي المستدام والمتجدد	تحديات التكنولوجيا الجديدة والتشغيل
	التموضع	مركز صناعي ولوجستي عالمي	تحديات الموقع الجغرافي (عائم)
	المنظور	صناعة مستدامة ومتقدمة تقنيًا	مخاطر بيئية من الصناعات البحرية
تروجينا	الخطة	تطوير بنية تحتية سياحية جبلية متكاملة	الاعتماد على السياحة الموسمية والتغير المناخي
	الحيلة	جذب فعاليات عالمية للرياضات الشتوية	تحديات تنظيم وإدارة فعاليات عالمية كبرى
	النمط	سياحة مستدامة متكاملة جبلية	تأثير التغير المناخي على النشاطات الجبلية
	التموضع	وجهة فريدة للسياحة الشتوية	المنافسة العالمية مع الوجهات السياحية الجبلية
	المنظور	تحقيق استدامة بيئية وسياحية مبتكرة	تحديات التوازن بين التنمية والحفاظ على الطبيعة

5.3.4 نتائج تحليل PCT & ADKAR

بعد حصر المخاطر الداخلية والخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات من خلال التحليلات السابقة، تمكنا من الانتقال إلى تصنيف المخاطر المتعلقة بكل مشروع بشكل معياري لتوجيه الجهود وتحديد الأولويات لاستثمار الفرص بأسلوب منهجي واضح والحد أو القضاء على التهديدات بتلك المخاطر، لكي يخدم أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس ويوجه المختصين بالتصميم العمراني لتحقيق تحولات تدعم الأهداف الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر، كما توضحه التصنيفات الآتية:

5.3.4.1 تصنيف المخاطر المتعلقة بالجيبيل كدراسة حالة

يظهر لنا تصنيف مخاطر الجيبيل بأنها عند الفئة المتوسطة وذلك يعود لمخاطر متعلقة بتهديدات عوامل البيئة من PESTEL واعتبارات أخرى خضعة للتقييم . كما في الشكل التالي:



الشكل 5-1 تصنيف مخاطر الجيبيل كدراسة حالة

5.3.4.2 تصنيف المخاطر المتعلقة بينبع كدراسة حالة

يظهر لنا تصنيف مخاطر بينبع بأنها عند الفئة القليلة وذلك يعود لإدارتهم مخاطر متعلقة بتهديدات عوامل البيئة والإستفادة القصوى من الفرص. كما في الشكل التالي:

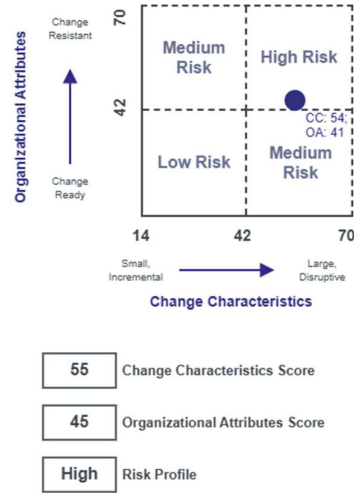


الشكل 5-2 تصنيف مخاطر بينبع كدراسة حالة

5.3.4.3 تصنيف المخاطر المتعلقة بنوم كحالة مستقبلية لمناطقها الخمسة

• منطقة ذا لاین (The Line)

يظهر لنا تصنيف مخاطر ذا لاین بأنها عند الفئة العالية وذلك يعود للتعقيدات المتعلقة بتنفيذ وإدارة المحفظة. كما في الشكل التالي:



الشكل 3-5 تصنيف مخاطر ذا لاین كحالة مستقبلية

• منطقة مقنا (Magna)

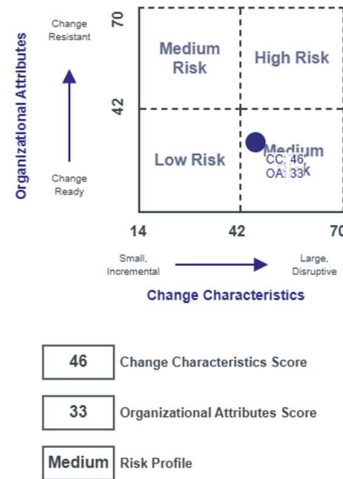
يظهر لنا تصنيف مخاطر مقنا بأنها عند الفئة العالية وذلك يعود لتعدد برامج المحفظة المتعلقة بمنافسة إقليمية عالية. كما في الشكل التالي:



الشكل 4-5 تصنيف مخاطر مقنا كحالة مستقبلية

• منطقة سندالة (Sindalah)

يظهر لنا تصنيف مخاطر سندالة بأنها عند الفئة المتوسطة وذلك يعود للتحديات التشغيلية. كما في الشكل التالي:



الشكل 5-5 تصنيف مخاطر سندالة كحالة مستقبلية

• منطقة أوكساجون (Oxagon)

يظهر لنا تصنيف مخاطر أوكساجون بأنها عند الفئة القليلة وذلك يعود إلى أن أوكساجون لديها هدف اقتصادي محدد بشكل واضح للفرق التصميمية. كما في الشكل التالي:



الشكل 6-5 تصنيف مخاطر أوكساجون كحالة مستقبلية

• منطقة تروجينا (Trojena)

يظهر لنا تصنيف مخاطر تروجينا بأنها عند الفئة القليلة وذلك يعود إلى أن تروجينا لديها هدف اقتصادي محدد بشكل واضح للفرق التصميمية ومدة محددة لإنهاء وتشغيل المشروع. كما في الشكل التالي:



الشكل 5-7 تصنيف مخاطر مقنا كحالة مستقبلية

5.4 التوصيات

- ضرورة التقييم المستمر لأداء المصممين والموردين وبيوت الخبرة لمدى إرتباطهم الكلي بتبني منهجيات الإدارة الاستراتيجية لعملية التصميم العمراني.
- تقييم مدى ارتباط المشاريع والبرامج والمحافظ لمحافظة نيوم الكلية بالأهداف الإستراتيجية التي تعكس أثراً اقتصادياً ملحوظاً مع المحافظة على الآثار الإيجابية الإجتماعية والبيئية.
- لايعني بالضرورة استخدام النماذج التحليلية المستخدمة بهذا البحث أنها سوف تشمل جميع المخاطر المؤثرة على مشروع نيوم الكبير ولكن سوف تغطي معظم تلك الفرص والتهديدات المرتبطة بالتصميم العمراني لكي تحدث تحولاً استراتيجياً ملحوظاً ينعكس على الأثر الاقتصادي.
- إن تحديد الأولويات وإدارتها من قبل قادة التصميم العمراني بناءً على التحليلات الاستراتيجية المستخدمة بهذا البحث سوف تساعد على تحقيق نجاح المشروع.

- ظهر لنا في هذا البحث مجموعة من المخاطر متمثلة بفرص وتهديدات هي مثابة فرصة لقادة التصميم العمراني بنيوم من الإستفادة منها وإدارتها بشكل فعال لأحداث أثراً إيجابياً على الاقتصاد بشكل ملحوظ.
- إن إدارة موارد هذا المشروع العملاق لا يكفي أن يتم من خلال إدارات متفرقة ليست على دراية بتحديات التصميم العمراني والعكس صحيح.

5.5 فجوات بحثية وفرص للباحثين والمهتمين

- يشير هذا البحث إلى وجود ثغرات معرفية تمثل مجالات بحثية ذات أهمية للباحثين والمختصين، وتشمل:
- دراسة تقييمية لفاعلية إدارة التصميم العمراني في تعزيز مستويات جودة الحياة.
 - تحديد ودراسة الفرص الاستثمارية المترتبة على تحسين إدارة التصميم العمراني.
 - إجراء تحليل إحصائي شامل لأثر التصميم العمراني في المدن الصناعية الرئيسية مثل الجبيل وينبع.

5.6 الخاتمة

ختاماً، أظهر هذا البحث أن إدارة التصميم العمراني تُعد ركيزة أساسية لتحقيق التحول الاستراتيجي في المشاريع الصناعية الكبرى، وهو ما تجلّى في تجارب مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، حيث تمكّنتا من تحقيق نجاح اقتصادي واجتماعي مستدام بفضل التخطيط الاستراتيجي الفعال والتكامل بين عناصر التصميم العمراني والإدارة الاستراتيجية. كما كشفت تحليلات البحث، عبر نماذج PESTEL و SWOT و 5P's و ADKAR و PCT، عن نقاط قوة وفرص متعددة يمكن لمشروع بنيوم الاستفادة منها، وكذلك تحديات تتطلب تعاملًا دقيقًا ومدرّسًا.

وبناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بأهمية تعزيز التكامل بين التصميم العمراني والتخطيط الاستراتيجي، وتوجيه الجهود نحو معالجة نقاط الضعف وتعظيم الفرص المتاحة. كما يوصي بضرورة التقييم والمتابعة المستمرة للعمليات والاستراتيجيات المتبعة، بهدف ضمان تحقيق تحول اقتصادي فعال ومستدام في مشروع بنيوم والمشاريع المماثلة. ويؤكد البحث في الختام أن النجاح في تحقيق التنمية المستدامة والتحول الاستراتيجي يتطلب رؤية شاملة وإدارة منهجية، مع الالتزام بالمرونة والابتكار والجمالية في التصميم والتنفيذ.

المراجع

المراجع

6 المراجع العربية

- هبة السقا، لميس حربلي، حلا ملندي. (2018). دراسة تحليلية في نظريات التخطيط الإقليمي . مجلة جامعة أم القرى للهندسة والعمارة، المجلد التاسع، (1)، 17-31. Retrieved from <https://uqu.edu.sa/jea/71055>
- الهذلول، ص. (2016, july). إدارة العمران: التجربة السعودية *Journal of Al Azhar University Engineering Sector, 11*, 1229-1241.
- الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (1438). الدليل الإرشادي للتصميم العمراني لمدينة الرياض - محاور النقل العام والطرق والشوارع الرئيسية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض.
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع. (2023). التقرير السنوي. RCJY. تم الاسترداد من <https://www.rcjy.gov.sa/documents/d/guest/annual-report-2023>
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع *Sustainable Infrastructure through Integrated Master Planning*. Retrieved from Jubail Industrial city – A Global Success Story.
- شاهد، م. (2024). (Director). المعجزة الصناعية: تجربة الهيئة الملكية للجبيل وينبع [Motion Picture].
- قناة العربية. (2025) Business حجم قطاع البتروكيماويات في السعودية وما أهميته التصديرية؟ [Motion Picture]. Retrieved from <https://www.alarabiya.net/aswaq/special-stories/2025/03/16/>

7 المراجع الأجنبية (References)

(n.d.).

- Alamoudi, A. (2024). Enabling Citizens' Participation to implement Smart Sustainable City For Saudi Vision 2030. (p. 433). UNSW SYDNEY. doi:<https://doi.org/10.26190/unsworks/30364>
- Assessment, P. (2025). *Proxima*. Retrieved from Prosci Portal: <https://proxima.prosci.com/>
- Benna, U. (1996). New Towns in National and Regional Development: Lessons from Jubail Industrial City in Saudi Arabia. *King Saud University, Vol. 8, Arch & Planning pp1944*, pp. 19–44.
- Mortada, H. (2018). Yanbu, Saudi Arabia: A Traditional City in Transition. *12*, 706–715. doi:10.17265/1934-7359/2018.10.003
- Prosci. (2025). *Prosci Methodology*. Retrieved from A framework for managing the people side of change: <https://www.prosci.com/>
- Prosci Inc. (2025). *Knowledge Hub*. Retrieved from PRACTITIONER PROGRAM:<https://portal.prosci.com/knowledge/programs/kh-practitioner-program/pages/pct-model-introduction>

Abstract

This study seeks to analyze the pivotal role of urban design in achieving success for major industrial projects, with a specific focus on the ambitious NEOM project. The study is based on an in-depth analysis of the pioneering experiences of the Jubail and Yanbu industrial cities, aiming to extract valuable lessons that can be applied to the NEOM project, thereby contributing to the achievement of sustainable development and the diversification of the Saudi economy in line with the Kingdom's Vision 2030.

The study begins by identifying research gaps in previous studies related to urban design and the role of stakeholders, then proceeds to review urban development theories and the challenges faced by the cities of Jubail and Yanbu. Subsequently, the study identifies a set of opportunities and threats facing the NEOM project, in order to facilitate the strategic transformation management process in a scientific and systematic manner.

The study relies on a set of well-known strategic analysis tools, such as PESTEL, SWOT, 5P's, PCT, and ADKAR, to understand the impact of external and internal factors on the success of the NEOM project. These tools are applied to the five main regions of the NEOM project (The Line, Magna, Sindalah, Oxagon, Trojena) to evaluate the impact of various factors on the project's success.

The results of the study showed that the success of the Jubail and Yanbu cities is primarily due to strong government support, integrated strategic planning, the development of advanced infrastructure, and the clear definition of an industrial objective that aligns with the Kingdom of Saudi Arabia's position in the petrochemical sector.

Regarding the NEOM project, the study emphasized that achieving success requires effective risk management and seizing available opportunities, in addition to continuous evaluation of stakeholder performance and linking projects to strategic objectives. The study also stressed the importance of integration between different departments in managing project resources, and the necessity of understanding urban design challenges.

The study concluded with a set of recommendations aimed at enhancing the integration between urban design and strategic management elements, and using effective methods to ensure the success and sustainability of the NEOM project. The study also emphasized the need for continuous evaluation and effective follow-up to achieve sustainable economic transformation in line with the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Urban Design, Large-Scale Industrial Projects, Strategic Transformation, NEOM Project, Saudi Economy.

MIDOCEAN UNIVERSITY
College of Managment
Department of Business Adminstration



**Study of the Impact of Urban Design on the Success of
Mega Industrial Projects and Their Economic Effect on
Saudi Arabia: A Case Study of Jubail and Yanbu and its
Application to the NEOM Project**

Prepared by Student:

Saud bin Abdullah Alsuwaylih

University ID:

242000111

Supervised by:

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Dr. Fayez Jarrad

Academic Year:

2025