

عنوان البحث

إعداد الطالب/عاطف موسى الحربي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

المحتويات

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	الدراسات السابقة:
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٥	المنهجية وطرق البحث:
١٥	أدوات الدراسة :
١٧	حدود الدراسة :
١٧	المراجع:

مقدمة:

تُعد المدينة المنورة واحدة من أبرز الوجهات الدينية في العالم الإسلامي، لما تحمله من مكانة تاريخية وروحية عميقة كونها تحتضن المسجد النبوي الشريف وقبر الرسول محمد ﷺ. وعلى الرغم من هذا الزخم الديني الذي يجعلها مقصدًا لملايين الحجاج والمعتمرين سنويًا، إلا أن الجانب السياحي غير الديني في المدينة لا يزال يعاني من ضعف التفعيل والتطوير. إذ تحتوي المدينة على العديد من المواقع التاريخية والتراثية والبيئية ذات القيمة العالية، إلا أنها لا تحظى بالاهتمام الكافي من حيث الترويج، والبنية التحتية، والاستثمار.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولات استراتيجية كبيرة في مجال السياحة، تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وكان من أهم ركائزها تطوير السياحة المحلية. إلا أن المدينة المنورة لم تُستثمر بعد بالشكل الأمثل ضمن هذا التوجه، رغم امتلاكها لمقومات سياحية فريدة مثل: جبل أحد، وواحة العقيق، ومواقع المعارك الإسلامية الكبرى، والمواقع البيئية التي تصلح لمشاريع سياحة طبيعية وبرية.

من هذا المنطلق، تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على واقع السياحة غير الدينية في المدينة المنورة، وتحليل معوقاتهما، ووضع نموذج مقترح لإدارتهما كمشاريع تنموية وسياحية ذات أثر اجتماعي واقتصادي مستدام

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالسياحة في المملكة، إلا أن المدينة المنورة لا تزال محصورة في النمط الديني التقليدي للسياحة، حيث يزور الغالبية العظمى من الزوار المسجد النبوي وبعض المواقع المرتبطة بسيرة الرسول ﷺ، ثم يغادرون دون التفاعل مع معالم المدينة الأخرى. هذا التقييد في النمط السياحي يؤثر سلبًا على استدامة النمو السياحي في المدينة ويؤدي إلى تركز الاستثمارات والبنية التحتية في مناطق محددة دون غيرها.

تتجلى المشكلة الأساسية في أن المدينة المنورة لا يُنظر إليها حتى الآن كوجهة سياحية متعددة الأبعاد، رغم غناها بالمقومات الطبيعية والتاريخية والتراثية والبيئية. كما أن أغلب مشاريع السياحة الحالية تفتقر إلى التخطيط الاحترافي، ولا تستند إلى مبادئ إدارة المشاريع الحديثة، مما ينتج عنه ضعف في التنفيذ، وضياح للفرص الاستثمارية، وتكرار للتجارب غير الناجحة.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تستند إلى منهجيات إدارة المشاريع لتحديد الإشكالات الرئيسية ووضع حلول متكاملة لتطوير هذا القطاع بما يخدم أهداف التنمية المستدامة للمدينة المنورة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيويًا يرتبط برؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تركز على تنمية القطاع السياحي ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. كما تسعى إلى تنويع المنتج السياحي في المدينة المنورة، وتحويلها من وجهة دينية فقط إلى وجهة سياحية متكاملة تجمع بين الروحانية، والثقافة، والترفيه، والطبيعة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضًا في تركيزها على جانب لم يُبحث بعمق سابقًا، وهو "إدارة مشاريع تطوير السياحة غير الدينية" في المدينة المنورة، باستخدام أدوات علمية مثل تحليل أصحاب المصلحة، ودورة حياة المشروع، والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وتتعدى أهمية الدراسة الجانب التنموي، لتصل إلى البُعد الاجتماعي والاقتصادي، إذ أن تطوير السياحة المتكاملة من شأنه أن يساهم في توفير فرص عمل جديدة، وتنشيط الاقتصاد المحلي، وتحسين جودة الحياة للسكان، فضلًا عن تعزيز صورة المدينة عالميًا كوجهة متجددة ومتنوعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي وعلمي لإدارة وتطوير مشاريع السياحة في المدينة المنورة، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تدعم الجهود الوطنية في هذا المجال. وتتمثل أبرز الأهداف فيما يلي:

١. تحليل الوضع السياحي الراهن في المدينة المنورة بشكل شامل: يتضمن ذلك تقييم الوضع الحالي للقطاع السياحي، من حيث البنية التحتية، ونوع الأنشطة المقدمة، ومدى استغلال المقومات السياحية المتوفرة، إلى جانب دراسة تصورات الزوار والسكان المحليين تجاه السياحة في المدينة.
٢. تحديد التحديات التنظيمية والهيكلية التي تواجه مشاريع تطوير السياحة: من خلال تحديد العقبات التشريعية، وضعف التنسيق المؤسسي، ونقص التمويل أو الكفاءات الإدارية التي تؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع السياحية خارج النطاق الديني.
٣. اقتراح نموذج عملي لإدارة مشاريع السياحة وفقاً للمعايير الحديثة: يستند هذا النموذج إلى مبادئ إدارة المشاريع المعترف بها عالمياً مثل PMBOK وPRINCE2، بحيث يوضح خطوات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق بما يتناسب مع طبيعة المدينة المنورة.
٤. استكشاف فرص التكامل بين السياحة الدينية والسياحات الأخرى: مثل السياحة الثقافية، التراثية، البيئية، والتعليمية، وتحويل الزائر من حاج أو

معتمر إلى سائح شامل يقضي وقتاً أطول وينفق أكثر مما ينعكس على الاقتصاد المحلي.

٥. تقديم توصيات عملية لصناع القرار وأصحاب المصلحة:

يهدف المساهمة في رسم السياسات المستقبلية، وتحفيز الاستثمار، ورفع جاهزية

القطاع السياحي في المدينة المنورة لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من عدد من التساؤلات الجوهرية التي تستهدف فهم الواقع وتوجيه

الحلول الممكنة، ومن أبرزها:

١. ما هو واقع السياحة الحالية في المدينة المنورة خارج السياحة الدينية؟

يتضمن ذلك تحليل البنية التحتية، أنواع الخدمات المتاحة، مستوى الجذب

السياحي، ومدى رضا الزوار المحليين والدوليين.

٢. ما التحديات التي تواجه الجهات المعنية في تطوير مشاريع سياحية متنوعة؟

سواء من حيث الأنظمة والتشريعات، التمويل، ضعف الكفاءات، أو غياب

التنسيق بين القطاعين العام والخاص.

٣. ما مدى إمكانية التكامل بين السياحة الدينية والسياحة البيئية والثقافية؟

وهل يمكن بناء برامج سياحية تستغل تواجد الزائر الديني لعرض معالم المدينة

الأخرى عليه بطريقة متكاملة وأمنة ومجزية اقتصادياً؟

٤. ما هو النموذج الأمثل لإدارة مشاريع السياحة في المدينة المنورة؟

وما هي المراحل الضرورية، والمعايير الأساسية، والأدوات المطلوبة لإنجاح هذه

المشاريع ضمن إطار الحوكمة الفعالة والاستدامة.

٥. كيف يمكن تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا المجال؟

وما نوع الحوافز التي قد تجذب المستثمرين للمشاركة في تطوير السياحة غير

الدينية؟

فروض الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، تفترض الدراسة ما يلي:

- الفرض الأول:

إن أحد العوامل الرئيسية وراء ضعف التنوع السياحي في المدينة المنورة هو غياب التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد الذي يدمج الأنماط السياحية المتعددة في خارطة واحدة متكاملة.

- الفرض الثاني:

هناك معوقات تنظيمية وتشريعية وبنوية تؤثر على قدرة الجهات المعنية في تنفيذ مشاريع سياحية جديدة خارج السياحة الدينية التقليدية، مثل غياب الأطر القانونية الخاصة بالشراكة السياحية، أو بطء الإجراءات، أو التداخل المؤسسي.

- الفرض الثالث:

تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة (مثل تحديد نطاق العمل، إدارة الجدول الزمني، إدارة الجودة، تحليل أصحاب المصلحة) يساهم في تحسين مخرجات المشاريع السياحية، وزيادة فرص نجاحها واستدامتها.

• الفرض الرابع:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) تعد أداة فعالة في تنفيذ مشاريع سياحية ناجحة في المدينة المنورة، خصوصًا مع الدعم الحكومي الكبير، والانفتاح الاستثماري، وتوفر الطلب السياحي المستقبلي المتوقع.

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في الأوساط الأكاديمية والبحثية بمجال تطوير السياحة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي جعلت من قطاع السياحة ركيزة أساسية لتنويع الاقتصاد الوطني. وقد تناولت عدة دراسات واقع السياحة المحلية، والتحديات التي تعترض تطويرها، واقتُرحت حلولًا من زوايا متعددة، منها ما يلي:

١. دراسة (2014) Nadia Yusuf

بعنوان "*Tourism Development in Saudi Arabia*"، تناولت هذه الدراسة التحديات والفرص السياحية في السعودية، مع التأكيد على الحاجة إلى تحسين البنية التحتية، وتعزيز التسويق السياحي، ودمج المجتمعات المحلية في المشاريع السياحية. أشارت الباحثة إلى أن بعض المدن، مثل المدينة المنورة، تمتلك فرصًا سياحية متنوعة تتجاوز السياحة الدينية، لكنها بحاجة إلى تخطيط متكامل.

المصدر: preprints.org

٢. دراسة Erdogan Ekiz وآخرون (2017)

نُشرت ضمن كتاب *International Tourism Development and the Gulf*

Cooperation Council States، وتطرقت إلى العقبات التي تحد من تطور

السياحة في السعودية، مثل ضعف التنسيق المؤسسي، وعدم وضوح الرؤية

التسويقية، وركزت بشكل خاص على ضرورة تطوير الوجهات الداخلية في المدن

غير الساحلية.

المصدر: ResearchGate :

٣. دراسة MDPI عن موقع الحجر (2023)

بعنوان *"Tourism Development through the Sense of UNESCO World*

Heritage". قدمت هذه الدراسة نموذجًا تطبيقيًا لربط التراث الثقافي بالسياحة

المستدامة، من خلال تحليل تجربة الزوار في مدينة العلا وموقع الحجر المصنف

ضمن اليونسكو، واقتُرحت أدوات للقياس والتقييم يمكن تطبيقها في المدينة

المنورة أيضًا.

المصدر: MDPI - Heritage Journal :

٤. دراسة Safran Almakaty (2025)

بعنوان *"Tourism Development and Management in Saudi Arabia:*

Strategic Approaches under Vision 2030". تطرقت هذه الدراسة إلى

الاستراتيجيات الحديثة في التخطيط السياحي، وأكدت على أهمية بناء شراكات

فاعلة بين القطاعين العام والخاص، وتبني نموذج متكامل لإدارة المشاريع

السياحية اعتمادًا على أدوات PMBOK وPRINCE2.

المصدر preprints.org :

وجه التميز في الدراسة الحالية:

رغم أهمية الدراسات السابقة، إلا أن معظمها تناول السياحة من منظورات استراتيجية

عام، أو ركز على مناطق مثل العلا أو الرياض أو جدة، بينما تفتقر المدينة المنورة إلى

دراسات متخصصة تدمج بين السياحة المتنوعة وإدارة المشاريع كأداة تخطيط وتنفيذ

ومتابعة، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة تحديدًا.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عدد من الأطر والنماذج النظرية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمجال إدارة المشاريع والسياحة المستدامة. ويساعد هذا الأساس النظري على تفسير الظواهر ذات العلاقة، وبناء أدوات الدراسة وتحليل النتائج. وفيما يلي أهم المنطلقات:

١. دورة حياة المشروع: (Project Life Cycle)

تُعد من أهم المفاهيم في علم إدارة المشاريع، وتنقسم إلى خمس مراحل رئيسية:

- مرحلة البدء (Initiation)
- مرحلة التخطيط (Planning)
- مرحلة التنفيذ (Execution)
- مرحلة المتابعة والتحكم (Monitoring and Controlling)
- مرحلة الإغلاق (Closing)

تُستخدم هذه الدورة لتوجيه تنفيذ المشاريع السياحية في المدينة المنورة

بدءاً من دراسة الفكرة وحتى تسليم النتائج النهائية.

٢. نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)

تفترض أن نجاح أي مشروع يعتمد بدرجة كبيرة على إدارة توقعات واهتمامات

الجهات المعنية. في السياق السياحي، تشمل هذه الأطراف: المجتمع المحلي،

الزوار، المستثمرون، الحكومة، مقدمو الخدمات. وتساعد هذه النظرية في فهم تفاعلات أصحاب المصلحة وإدارتها بفاعلية لتقليل المعارضة وتعظيم الفوائد.

٣. مفهوم الاستدامة السياحية:(Sustainable Tourism)

يُشير إلى السياحة التي تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي والاجتماعي والثقافي، وتعمل على تقليل الضرر وتعظيم النفع. وهذا المفهوم يدعم تطوير المدينة المنورة كوجهة سياحية تراعي خصوصيتها الدينية والبيئية.

٤. نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص:(PPP)

من أهم النماذج الحديثة في تنفيذ المشاريع السياحية الكبرى. ويمكن من خلاله جذب المستثمرين للمساهمة في تطوير البنية التحتية والمواقع السياحية تحت إشراف حكومي. ويمثل هذا النموذج فرصة لتوسيع الاستثمار في المدينة المنورة خارج الإطار الحكومي التقليدي.

٥. نظرية القيمة المضافة للسائح:(Tourist Value Model)

تفترض هذه النظرية أن الزائر يبحث عن تجربة متكاملة تجمع بين الراحة، والمعلومة، والترفيه، والأمان، والانطباع الثقافي. كلما زادت القيمة التي يحصل عليها السائح، زاد رضاه، وبالتالي زادت احتمالية عودته أو توصيته بالوجهة لآخرين. هذه النظرية تُعد جوهرية في تصميم المنتجات السياحية الموجهة للمدينة المنورة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لطبيعة المشكلة التي تتطلب

فهم الواقع القائم وتفسير العلاقات بين المتغيرات و اقتراح الحلول. ويشمل ذلك:

- المنهج الوصفي: لتحليل الوضع السياحي القائم، وتوصيف العوامل المؤثرة عليه.

- المنهج التحليلي: لتفسير أسباب القصور في تنفيذ المشاريع، ودراسة العلاقة بين

إدارة المشاريع ونجاح المبادرات السياحية.

وسيتم جمع البيانات من خلال أدوات متعددة تضمن الحصول على معلومات كمية

وكيفية، مما يعزز من موثوقية النتائج وقوة التوصيات.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام الأدوات التالية:

١. الاستبانة:

تُوزع على عينة من زوار المدينة المنورة، والمواطنين، والمهتمين بقطاع السياحة،

لاستطلاع آرائهم حول مدى تنوع السياحة وجودتها، ومدى رضاهم عن الخدمات.

٢. المقابلات الشخصية:

تُجرى مع مسؤولين في هيئة تطوير المدينة المنورة، ووزارة السياحة، وشركات تطوير المواقع السياحية، لفهم السياسات الحالية والمعوقات التنظيمية.

٣. تحليل الوثائق الرسمية:

من خلال مراجعة خطط التنمية، والموازنات العامة للمشاريع السياحية، والتقارير السنوية الصادرة عن الجهات ذات العلاقة مثل وزارة السياحة وهيئة تطوير المدينة.

حدود الدراسة :

٢ الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على منطقة المدينة المنورة كمدينة مستهدفة للتحليل والتطوير.

٣ الحدود الزمانية:

تشمل الفترة بين عامي ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥ ، وهي مرحلة تتزامن مع تسارع تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤ الحدود الموضوعية:

تركز على مشاريع السياحة غير الدينية مثل السياحة الثقافية، البيئية، الترفيهية، مع دمجها بطريقة متكاملة ضمن هوية المدينة الدينية.

المراجع:

٢ Yusuf, N. (2014). *Tourism Development in Saudi Arabia*. Journal of Business and Retail Management Research, 9(2), 50-60.

[Available on ResearchGate](#)

Ekiz, E., Hussain, K., Al Muhanna, M. (2017). *Tourism development in the Kingdom of Saudi Arabia: Determining the problems and resolving the challenges*. In: Al-Munajjed, M. & Sabbagh, K. (Eds.), International Tourism Development and the Gulf Cooperation Council States. Gulf Research Center.

Sampieri, S., Santangelo, A., & Al-Harbi, F. (2023). *Tourism Development through the Sense of UNESCO World Heritage: The Case of Hegra, Saudi Arabia*. *Heritage*, 6(4), 104.

Available on MDPI

Elshaer, I.A., Azazz, A.M.S., & Al-Mulhim, A.A. (2024). *Community Attachment to AlUla Heritage Site and Tourists' Green Consumption: The Role of Support for Green Tourism Development*. *Heritage*, 7(6), 126.

Available on MDPI

Alsharif, F., & Al-Naim, M. (2023). *Heritage Sites in Saudi Arabia between Conservation and Tourism Development: The Case of Jeddah and AlUla*. *Sustainability*, 15(21), 9148.

Available on MDPI