

أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر على خلق القيمة المستدامة بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا

**The Impact of Strategic Management of Visitor Experience on
Creating Sustainable Value: An Applied Study on the Royal
Commission for AlUla**

إعداد الطالب/ إسراء ظافر التيهاني

الرقم الجامعي/ 253000072

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله، عرفانا بفضلهما ودعمهما ودعائهما المستمر

إلى أسرتي الكريمة، وكل من ساندني وشجعني في مسيرتي العلمية

إلى كل من كان له أثر في رحلتي العلمية أهدي هذا العمل، راجيًا من الله أن يجعله نافعًا ومباركًا

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه من توجيه علمي سديد ومتابعة مستمرة ونصائح قيمة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الهيئة الملكية بمحافظة العلا لتعاونها في إتاحة البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وإلى جميع من أسهم في إنجازها، سائلاً الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم ويسدد خطاهم

جدول المحتويات

4	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	المشكلة النظرية
8	المشكلة العملية
9	أهمية الدراسة
9	الأهمية النظرية
10	الأهمية العلمية
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة
14	الدراسات السابقة
19	المقارنة بين الدراسات
20	ما يميز الدراسة الحالية
21	نظرية الإدارة الاستراتيجية
22	نظرية تجربة العميل
23	نظرية خلق القيمة
	نظرية
24	الاستدامة

24		نظرية الميزة التنافسية
25		كيفية تطبيق هذه النظريات
26		منهجية البحث وطرق جمع البيانات
27		تصميم البحث
28		طرق البحث
29		المنهج المستخدم في الدراسة
30		مجتمع الدراسة وعينتها
31		خصائص مجتمع الدراسة
32		أدوات جمع البيانات
33		الأساليب الإحصائية المستخدمة
34		منهجية اختبار الفروض
35		حدود الدراسة
36		مصطلحات الدراسة وتعريفاتها
37		مقدمة
38		خصائص عينة الدراسة
40		تحليل البيانات
42		قياس الصدق والثبات
43		صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

50		معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
52		اختبار فرضيات الدراسة
53		مناقشة النتائج
54		النتائج والمقارنة بالدراسات السابقة
55		الاستنتاجات
56		التوصيات
57		مقترحات للدراسات المستقبلية
58		المراجع العربية
60		المراجع الأجنبية
61		الملاحق (الاستبيان)

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث الطالب، 2026	18
2	التصنيف وفق الجنس الطالب، 2026	29
3	التصنيف وفق المؤهل العلمي الطالب، 2026	30
4	التصنيف وفق سنوا الخبرة الطالب، 2026	30

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	خصائص عينة الدراسة الطالب، 2026	1
43	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2026	2
46	ثبات أداة الدراسة الطالب، 2026	3
48	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2026	4
49	دلالة المتوسطات الحسابية الطالب، 2026	5
50	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة الطالب، 2026	6
51	خصائص عينة الدراسة الطالب، 2026	7
54	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2026	8
55	ثبات أداة الدراسة الطالب، 2026	9
56	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2026	10
56	دلالة المتوسطات الحسابية	11

	الطالب، 2026	
12	معاملات الارتباط الخطي الطالب، 2026	57

الفصل الأول: الإطار الأول للدراسة

مقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في التنمية المستدامة، لذا نرى أنه في الوقت الحالي يتم التركيز على دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها تبني تحسينات قصيرة ومستدامة في المنظمات والمؤسسات، وهذا يعني ضرورة إيلاء الاهتمام المتجدد لإدارة الاستراتيجية لضمان استدامة القيمة والتنافسية. (درويش، 2024)

وتمثل الإدارة الاستراتيجية الجسر الذي يربط بين الواقع والمستقبل المتوقع، لذلك يجب على المنظمات صياغة خارطة استراتيجية فعالة تسهم في توصيلها إلى المستقبل الذي تصبو إليه بكل سهولة ووضوح، بحيث يتم تأسيس الخارطة بناءً على المعلومات الدقيقة التي يتم جمعها من الخبراء المختصين بتحويل الأهداف إلى فرص قابلة للتحقيق داخل المنظمة. (عزيريل، 2025)

ومن المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية تطوير الأنظمة والقوانين بما يحقق رؤية ورسالة المنظمة، فتحقيق الأهداف والغايات التي تعزز من القيمة المستدامة تتطلب وجود قيادة إدارية على المنهج الاستراتيجي، ولابد أن تتميز هذه القيادة الإدارية برؤية واضحة تستشرف المستقبل وتواكب التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. (حمزة، 2025)

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن الإداريون الجدد غالباً ما يميلون إلى معالجة القضايا الإدارية والتنظيمية الحالية لبناء الثقة قبل الانتقال إلى نشاطات استراتيجية مستقبلية، وهذا ما يجعل أمر استدامة القيمة غير مضمون، لأن الاستدامة تقوم على التوازن بين تلبية الاحتياجات الحالية وبين التطور المستمر لضمان القدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية. (درويش، 2024)

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الخطط والأنشطة التي تضعها المؤسسة بطريقة تضمن التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (بن عباس، 2017)

أما القيمة المستدامة فيمكن تعريفها بأنها إدارة وحماية الميزة التنافسية بطريقة تضمن استمرار تحقيق الأهداف بجودة عالية وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. (السيابي، 2023)

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اكتشاف أن معظم تلك الدراسات لم تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية من جانب تجربة الزائر، كما أنها لم تتطرق إلى القيمة المستدامة بشكل خاص حيث ركزت على التنمية المستدامة بشكل عام، وكذلك لا توجد في الأدبيات السابقة ما يربط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وأبعاد خلق القيمة المستدامة بشكل مباشر.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوات العلمية في هذا الموضوع ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وأبعاد خلق القيمة المستدامة.

مشكلة الدراسة

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها على تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من ذلك، يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وربطها بالقيم المستدامة في إطار واحد متكامل.

كما أن معظم الدراسات ركزت على التربية المستدامة بصورة عامة أو على قطاعات تقليدية دون التركيز الكافي على تجربة الزوار، كما هو واضح في قسم الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

وتكتسب هذه المشكلة أهميتها من طبيعة محافظة العلا بوصفها وجهة سياحية وثقافية متنامية تسعى لتقديم تجربة زائر متميزة ومستدامة، لذلك فإن أي قصور في إدارة تجربة الزوار قد ينعكس على رضا الزوار، ومن هذا المنطلق تنقسم مشكلة الدراسة إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

المشكلة النظرية:

- وجود فجوة معرفية في الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار وربطها بالقيمة المستدامة في إطار واحد متكامل.
- تركز معظم الدراسات السابقة على التنمية المستدامة بشكل عام وفي قطاعات تقليدية، ولم يحظ موضوع تجربة الزوار بالاهتمام الكافي لا سيما في المواضيع التي تناولت قطاعات حكومية.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الأبعاد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية والتي تتكون من صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وربطها بأبعاد القيمة المستدامة.

- الحاجة إلى بناء نموذج فعال يوضح أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار على القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بالعلا.

المشكلة التطبيقية:

- الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار في الهيئة الملكية بالعلا.
- عدم وضوح مدى اعتماد الهيئات على صياغة استراتيجية واضحة وفعالة لتجربة الزوار.
- الحاجة إلى الكشف عن مدى كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الخاصة بتجربة الزوار.
- غياب الوضوح الكافي حول مدى ممارسة التقييم المستمر للاستراتيجيات تجربة الزوار في القطاعات الحكومية، ولا سيما الهيئة الملكية بالعلا.
- عدم وجود معلومات كافية حول مدى تحقق القيمة المستدامة المتمثلة في خلق القيمة واكتساب الزوار، والاحتفاظ بالزوار، والتوسع بالزوار.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار تحديداً، وعلاقتها بالقيمة المستدامة في المملكة العربية السعودية بشكل عام وفي محافظة العلا بشكل خاص.

مشكلة الدراسة الرئيسية: ما أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر على خلق القيمة المستدامة بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟

أهمية الدراسة:

وتأتي أهمية الدراسة الحالية من سعيها نحو سد الفجوات العلمية في موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالقيمة المستدامة على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وعلاقتها بالقيمة المستدامة.
- تقديم إطار نظري يربط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وربطها بأبعاد القيمة المستدامة.

- المساهمة في توضيح مفهوم القيمة المستدامة من خلال تسليط الضوء على أبعادها المتمثلة في خلق القيمة، واكتساب الزوار، والاحتفاظ بالزوار، والتوسع بالزوار.
- إفادة الباحثين والدارسين في هذا المجال، من خلال توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة.
- سد الفجوة العلمية في الدراسات العلمية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالقيمة أو التنمية المستدامة.

الأهمية العملية:

- تساعد نتائج الدراسة الهيئة الملكية في العلا على التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار.
- المساهمة في توضيح مدى تأثير صياغة الاستراتيجيات تنفيذها وتقييمها في تحقيق القيمة المستدامة للزوار.
- مساعدة متخذي القرار في الهيئة الملكية على تطوير الاستراتيجيات الإدارية الخاصة بتجربة الزوار مما يعزز تحقيق الاستدامة.
- اقتراح آليات تساعد في اكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع في أعدادهم بطريقة مستدامة.
- دعم توجهات المملكة العربية السعودية نحو تحقيق قيمة مستدامة في مختلف القطاعات.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر على خلق القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الأهداف الفرعية:

- تحليل مدى مساهمة صياغة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد القيمة المستدامة المتمثلة في خلق القيمة للزوار واكتسابهم والاحتفاظ بهم والتوسع في أعدادهم في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.
- قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية في تعزيز القيمة المستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.
- استكشاف العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والاحتفاظ بالزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.
- تحليل دور تقييم الاستراتيجية في تحسين قدرة الهيئة الملكية بمحافظة العلا على خلق قيمة مستدامة للزوار.

- كشف العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار وأبعاد القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.
- معرفة مدى اختلاف مستويات تحقيق القيمة المستدامة باختلاف مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار.
- التعرف على مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار في دعم اكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع في قاعدة الزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى تسهم صياغة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد القيمة المستدامة المتمثلة في خلق القيمة للزوار واكتسابهم والاحتفاظ بهم والتوسع في أعدادهم في الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟
- ما أثر تنفيذ الاستراتيجية في تعزيز القيمة المستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟
- هل توجد علاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والاحتفاظ بالزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟
- ما دور تقييم الاستراتيجية في تحسين قدرة الهيئة الملكية بمحافظة العلا على خلق قيمة مستدامة للزوار؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار وأبعاد القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟
- إلى أي مدى تختلف مستويات تحقيق القيمة المستدامة باختلاف مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار؟
- ما مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار في دعم اكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع في قاعدة الزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وخلق القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفروض الفرعية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق أبعاد القيمة المستدامة المتمثلة في خلق القيمة للزوار واكتسابهم والاحتفاظ بهم والتوسع في أعدادهم في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتعزيز القيمة المستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والاحتفاظ بالزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار وأبعاد القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار ومستوى تحقيق القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية السابعة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار واكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع في قاعدة الزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

مقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر على خلق القيمة المستدامة، وذلك بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا، ولتحقق هذه الدراسة مبتغاها لا بد من مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، وتوضيح أهم النتائج المتشابهة والمختلفة، مع بيان ما ستضيفه هذه الدراسة عليها، وسيتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث كما الاتي:

عدنان، 2012

عنوان الدراسة: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل

الهدف: هدفت الدراسة إلى استكشاف الفرص المستقبلية التطويرية للأعمال في المنظمات وتقليل المخاطر فيها، وقد طبقت الدراسة على المصارف الجزائرية.

المنهجية المستخدمة: تم الاعتماد على المنهج التحليلي وكذلك المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات ثم إخضاعها إلى الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن الإدارة الاستراتيجية لها دور مهم في المصارف، وهي التي تجعل مديري المصارف يستمرون في البقاء والالتحاق بركب المستقبل.

الطوخي، 2019

عنوان الدراسة: الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ

الهدف: يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة استكشاف الفكر الاستراتيجي في حلقات الإدارة الاستراتيجية المتعددة.

المنهجية المستخدمة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الجيد لا يعني حتمية نجاح التنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه لنجاح الاستراتيجية لا بد من وجود تكامل في جميع حلقات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك أوضحت أن السبيل الوحيد لضمان تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها هو أن تتبنى الموارد البشرية استراتيجية المنطق والتفكير الاستراتيجي كثقافة عامة.

شيباني، فلاق، 2020

عنوان الدراسة: واقع تبني منظمات الأعمال لأنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الهدف: استيضاح واقع خلق القيمة في المنظمات والكشف عن دورها الفعال في تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك تأكيد العلاقة بين القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية مع توضيح كيف تؤثر كل واحدة منهم على الأخرى.

المنهجية المستخدمة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن منظمات الأعمال التي تعتمد على القيمة المشتركة تساهم بشكل فعال في خلق القيمة الاقتصادية وكذلك التنمية المجتمعية، وذلك يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الدياسطي واخرين، 2021

عنوان الدراسة: تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية (بالتطبيق على ميناء غرب بورسعيد)

الهدف: هدفت الدراسة إلى التطرق للجانب النظري والجانب التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء التنافسي للموانئ المصرية، وذلك بهدف تحسين الأداء بهذا القطاع شديد التنافسية.

المنهجية المستخدمة: تم استخدام المنهج التطبيقي من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على السادة العاملين في الشركة بالإدارات المختلفة.

النتائج: أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها أن بطاقة الأداء المتوازن تتأسس من خلال مجموعة من المفاهيم الرئيسية للإدارة الاستراتيجية وهي (الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية، والخريطة الاستراتيجية)، وكذلك أظهرت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي أهم الأدوات الحديثة لقياس الاداء، وكذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تدعم الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحراف في العمل وتساعد على اتخاذ قراراتها بصورة أكثر ملائمة للواقع.

السيابي، 2023

عنوان الدراسة: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

الهدف: توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في تسير المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل، والتأكيد على أنها تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المنهجية المستخدمة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: أظهرت النتائج العديد من الاستنتاجات، من أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأسس في الإدارة ولا يمكن التخلي عنها، وكذلك أن الإدارة الاستراتيجية هي أداة جيدة وفعالة لاستكشاف مدى جاهزية المنظمة وتضمن مواكبة الأحداث المحيطة بها، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة ولا يمكن الفصل بينهما.

خضر، 2025

عنوان الدراسة: الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية

مصر 2030 دراسة نظرية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية في جامعة الأزهر واستكشاف دورها في التنمية المستدامة، وكذلك سد الفجوة العلمية المتمثلة في السياسات المعلنة والأداء الفعلي للبحث العلمي، كما هدف البحث إلى تحليل المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية وإقترح حل لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية بما يتناسب مع رؤية مصر.

المنهجية المستخدمة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي المدخل الأساسي لتوجيه الأبحاث العلمية للقضايا الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة مدروسة لترتيب الأولويات البحثية، وكذلك تبني تمويل يساهم في تحسين جودة المخرجات البحثية.

خنوس، طبع، 2024

عنوان الدراسة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

الهدف: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري يؤثر على مستويات التحسن في المؤسسات، ولقد تم تطبيق الدراسة في المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف.

المنهجية المستخدمة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تم استخدام أداة المقابلة ومجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء في المؤسسات، وكذلك أكدت النتائج على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات مهما كان نمط وطبيعة عمل المؤسسة.

زرتي، لكحل، 2024

عنوان الدراسة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة

الهدف: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية وحتمية تطبيقها في المؤسسات، وكذلك محاولة التفصيل في جوانب الميزة التنافسية، بالإضافة إلى إثراء المكتبات بمرجع جديد يساهم في زيادة المعرفة في هذا الموضوع.

المنهجية المستخدمة: تم الاعتماد على المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاحصائي، وكذلك منهج دراسة الحالة، وقد تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب، والمذكرات، والرسائل، والمجلات، والمجلات، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلة، والوثائق الداخلية، والملاحظة، والاستبيان.

النتائج: نتجت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 00.0 بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وفقاً لمتطلبات الزبائن.

الجيلاني، 2024

عنوان الدراسة: نموذج خلق القيمة المشتركة توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة - نماذج ميدانية لشركات عالمية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يقوم به نموذج خلق القيمة المشتركة كتوجه جديد لأعمال الشركات، وهو النموذج الذي يركز على توجه الشركات الاقتصادية نحو الاستثمار في المشاكل والحاجات الاجتماعية، بغرض تحقيق قيمة اقتصادية ومنفعة.

المنهجية المستخدمة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مجموعة من الشركات العالمية التي استخدمت هذا النموذج وحققت العديد من النجاحات الاجتماعية والاقتصادية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن النموذج ذو أهمية بالنظر إلى النجاحات الاستثمارية للشركات المستخدمة له، ووصلت باستخدام هذا النموذج في الشركات الاقتصادية الجزائرية.

خضير، 2025

عنوان الدراسة: تحليل العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء في ضوء التخطيط للتنمية

المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء في ضوء التخطيط للتنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا

المنهجية المستخدمة: المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية

النتائج: من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أنها حددت أهم العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وذلك عن طريق (خلق القيمة للعميل، اكتساب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، التوسع بالعملاء) ، وكذلك توصلت الدراسة لمجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق القيمة المستدامة للعملاء.

حمزة، 2025

عنوان الدراسة: دور استراتيجيات التغيير في تحقيق التنمية المستدامة في السودان (2020 – 2025)

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنفيذ الناجح للمبادرات التنموية المستدامة التي يقودها ويخطط لها المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي في السودان.

المنهجية المستخدمة: تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التاريخي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة مثل أن من الأسباب الجوهرية لفشل خطط التنمية المستدامة في السودان هو مقاومة التغيير، كما أن الفساد الإداري هو العائق الأكبر لتحقيق التنمية

المستدامة، بالإضافة إلى أن إدارة التغيير الفعالة لا تُعامل على أنها متطلب أساسي لتحقيق الاستدامة، وكذلك يعد إهمال الأبعاد البشرية والثقافية من الأسباب الرئيسية لفشل مشاريع الاستدامة.

عزري، 2025

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني

الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني.

المنهجية المستخدمة: تم استخدام المنهج الوفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تضم 100 مسؤول في القطاع الصناعي في الضفة الغربية.

النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وبين البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبيئي.

المقارنة بين الدراسات:

المقارنة من حيث الموضوع والاهداف:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة الاستراتيجية وكذلك الإدارة الحديثة وربطتها بمواضيع تتعلق بالقيمة المستدامة والميزة التنافسية، وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت من حيث الموضوع والأهداف، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- ركزت دراسة عدنان، 2024 على توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المنظمات وتقليل المخاطر في قطاع المصارف.
- سعت دراسة الطوخي، 2019 إلى استكشاف الفكر الاستراتيجي من خلال حلقات الادارة ومحاولة بيان مدى التكامل بين التخطيط والتنفيذ.
- تناولت دراسة خنوس وطبع، 2024، وكذلك دراسة زرتي ولكل، 2024 موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي مما يبرز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- جاءت دراسة السيابي، 2023 ودراسة عزري، 2025 لتسلط الضوء على الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

- ناقشت دراسة شيباني وفلاق، 2020 وكذلك دراسة الجيلاني، 2024 مفهوم خلق القيمة المشتركة وأثرها على التنمية المستدامة.
- حللت دراسة خضير، 2025 العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء في ضوء التخطيط للتنمية المستدامة.
- ومن هذا المنطلق يمكن القول إن رغم اشتراك الدراسات السابقة في إطارها العام إلا أن أهدافها ومواضيعها مختلفة ومتنوعة.

المقارنة من حيث المنهجية المستخدمة:

- اتفقت معظم الدراسات في استخدام نفس المنهجية، وتميزت البعض باستخدام أكثر من منهجية، وسيتم توضيحها كما يلي:
- اعتمدت دراسة عدنان 2012، ودراسة الطوخي 2019، ودراسة السيبي 2023، ودراسة خنوس وطبع 2024، ودراسة عزريل 2025، ودراسة خضير 2025، على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية، وقد اعتمدت معظم هذه الدراسات على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها.
 - تميزت بعض الدراسات بالجمع بين أكثر من منهجية مثل دراسة زرتي ولكل، 2024 حيث اعتمدت على المنهج التاريخي والوصفي والاحصائي ودراسة الحالة، وكذلك دراسة حمزة 2025، استخدمت المنهج الوصفي والتاريخي في تحليل مشروعات التنمية المستدامة.
 - اختارت بعض الدراسات على الاعتماد على الطابع النظري أو التطبيقي، مثل دراسة الدياسطي واخرين، 2021 على أسلوب الدراسة التطبيقية من خلال قائمة استقصاء، بينما اتجهت دراسة الجيلاني، 2024 إلى الطابع النظري التحليلي من خلال عرض نماذج لشركات عالمية.
- ومن هذه النقاط نستبين أنه على الرغم من أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي إلا أن هناك بعض الدراسات التي تميزت باستخدام أكثر من منهجية في نفس الدراسة، بينما اتجه البعض الى الاختيار بين الطابع النظري التحليلي وبين الطابع التطبيقي.

المقارنة من حيث مجال التطبيق:

تعددت القطاعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة أبحاثها، وسيتم استعراض القطاعات المختلفة كما يلي:

- طبقت دراسة عدنان، 2012 على المصارف الجزائرية.
 - أجريت دراسة عزريل، 2025 على القطاع الصناعي الفلسطيني.
 - طبقت دراسة الدياسطي وآخرين، 2021 على الموانئ المصرية.
 - أجرت دراسة خضير، 2025 أبحاثها على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المينا.
 - عملت دراسة خضر، 2025 أبحاثها على جامعة الأزهر، وكذلك دراسة خنوس وطبع، 2024 كانت أبحاثها على مؤسسة جامعية.
 - اقامت دراسة حمزة، 2025 بحثها على مشروعات التنمية المستدامة في السودان.
 - طبقت دراسة الجيلاني، 2024 على نماذج لشركات عالمية.
- ويلاحظ أن أغلب الدراسات طبقت أبحاثها على قطاعات تقليدية صناعية، أو حكومية، أو تعليمية، ولم تتناول بشكل مباشر قطاعات حكومية تركز على تجربة المستفيد أو الزائر، وهذا ما يشير إلى وجود فجوة علمية في هذا المجال.

المقارنة من حيث النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة:

- بشكل عام اتفقت الدراسات السابقة على أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الاستدامة، وسيتم توضيح النتائج بشكل محدد أكثر لمعظم الدراسات كما يلي:
- أكدت دراسة عدنان، 2012 أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمات على مواجهة المستقبل وتقليل المخاطر.
 - أظهرت نتيجة السيابي، 2023 وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، وكذلك دراسة عزريل، 2025 اثبتت وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية.
 - أوضحت دراسة شيباني وفلاق، 2020 وكذلك دراسة الجيلاني، 2024 أن خلق القيمة المشتركة يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
 - توصلت دراسة خضير، 2025 إلى أن تحقيق القيمة المستدامة يعتمد على مدى قدرة المنظمة على خلق قيمة حقيقية للمستفيدين والاحتفاظ بهم.

- أكدت دراسة الدياسطي واخرين، 2021 ان استخدام أدوات الادارة الاستراتيجية مثل بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحسين الأداء التنافسي واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- أشارت دراسة حمزة، 2025 إلى أن فشل مشروعات التنمية المستدامة قد يرجع إلى ضعف الإدارة الاستراتيجية ومقاومة التغيير.

يتضح من المقارنة بين الدراسات السابقة أن معظم الدراسات اتفقت على وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية وادواتها وبين التنمية أو القيمة المستدامة وما تمثلها من متغيرات.

وقد اختلفت الدراسات السابقة في المواضيع والاهداف، وتنوعت المنهجية المستخدمة ومجالات التطبيق، أما النتائج فجميعها كانت تشير إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر على خلق القيمة المستدامة بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا، لتغطي الفجوات العلمية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، مثل تجربة المستفيد أو الزائر.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في خلق القيمة المستدامة، من خلال الربط المباشر بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأبعاد القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة مباشرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية الإدارة الاستراتيجية:

تعتمد نظرية الإدارة الاستراتيجية على وضع أهداف طويلة المدى للمنظمة، وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها والتي تتضمن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومن ثم تقييمها، مما يضمن كفاءة الأداء ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة.

نظرية تجربة العميل:

ترتبط نظرية تجربة العميل نجاحها بالجودة التي تقدمها للعميل، وتقيس فاعليتها من خلال التفاعل الذي يظهره العميل اتجاه الخدمات أو المنتجات المقدمة إليه، حيث تؤثر التجربة الإيجابية للعميل على ثقته وولائه للمنظمة وبالتالي يستمر في التعامل معها.

نظرية خلق القيمة:

يمكن تعريف توجه هذه النظرية بأنها تركز على خلق قيمة للعميل، وذلك من خلال تقديم منفعة حقيقية ذو جودة عالية، مما يوصل إلى رضا العميل عن الخدمات المقدمة له وبالتالي يزيد ارتباطه بالمؤسسة.

نظرية الاستدامة:

تقوم فكرة هذه النظرية على تحقيق التوازن من خلال التخطيط الصحيح لتلبية الاحتياجات الحالية والحفاظ على القدرة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، وذلك عبر تبني ممارسات إدارية تساهم في الاستمرار بالنمو والتطور والمحافظة على المواد مما يعزز من استمرارية المنظمة على المدى البعيد.

نظرية الميزة التنافسية:

تتركز نظرية الميزة التنافسية على توفير ميزة استثنائية للمنظمة بحيث تكون غير متوفرة لدى منافسيها، أو عدم القدرة على الحصول على هذه الميزة بسهولة، وذلك من خلال الاعتماد على استراتيجيات فعالة تساهم في جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتحقيق أداء أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى.

كيفية تطبيق النظريات في الدراسة:

نظرية الإدارة الاستراتيجية:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على نظرية الإدارة الاستراتيجية في تفسير أبعادها التي تشمل: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، ومحاولة اكتشاف أثرها في الهيئة الملكية بالعلا، حيث تفترض هذه النظرية أن تحقيق الأهداف طويلة المدى يتطلب تخطيط استراتيجي وتنفيذ فعال وتقييم مستمر.

نظرية تجربة العميل:

سيتم تطبيق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال التركيز على تجربة الزوار في الهيئة الملكية بالعلا، نظرًا إلى أن هذه النظرية تعتمد على اكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع من خلالهم.

نظرية خلق القيمة:

سيتم الاعتماد على هذه النظرية من خلال تناول أبعاد القيمة المستدامة وبيان مدى أثرها على أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار.

نظرية الاستدامة:

سيتم الاعتماد على هذه النظرية في هذه الدراسة من خلال صياغة نموذج متوازن يحقق الأهداف الحالية ويضمن الاستمرارية في المستقبل، وهذا ما يندرج في أبعاد القيمة المستدامة التي تشمل خلق القيمة، واكتساب الزوار، والاحتفاظ بالزوار، والتوسع بالزوار.

نظرية الميزة التنافسية:

ستعتمد الدراسة الحالية على هذه النظرية من خلال تفسير دور الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار في تحقيق قيمة مستدامة تسهم في تعزيز القدرة التنافسية بالهيئة الملكية في محافظة العلا، بالإضافة إلى جذب المزيد من الزوار والمحافظة عليهم.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار على خلق القيمة المستدامة، من خلال جمع البيانات المتعلقة بأبعاد الإدارة الاستراتيجية التي تشمل صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وكذلك قياس أثرها على أبعاد القيمة المستدامة التي تشمل خلق القيمة، اكتساب الزوار، الاحتفاظ بالزوار، التوسع بالزوار، وسيتم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

طرق البحث:

سيتم الاعتماد في هذا البحث على أساليب بحثية متنوعة تشمل ما يلي:

الاستبيان:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة حيث تم الاعتماد على استبيان سعد، 2012 والتي تقيس متغير الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وأبعادها التي تشمل: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، أما متغير القيمة المستدامة فسيتم قياسها بالاعتماد على استبيان خضير، 2025 والذي يشمل الأبعاد التالية: خلق القيمة، اكتساب الزوار، الاحتفاظ بالزوار، التوسع بالزوار.

تصميم الدراسة:

فلسفة البحث: المنهج الوصفي

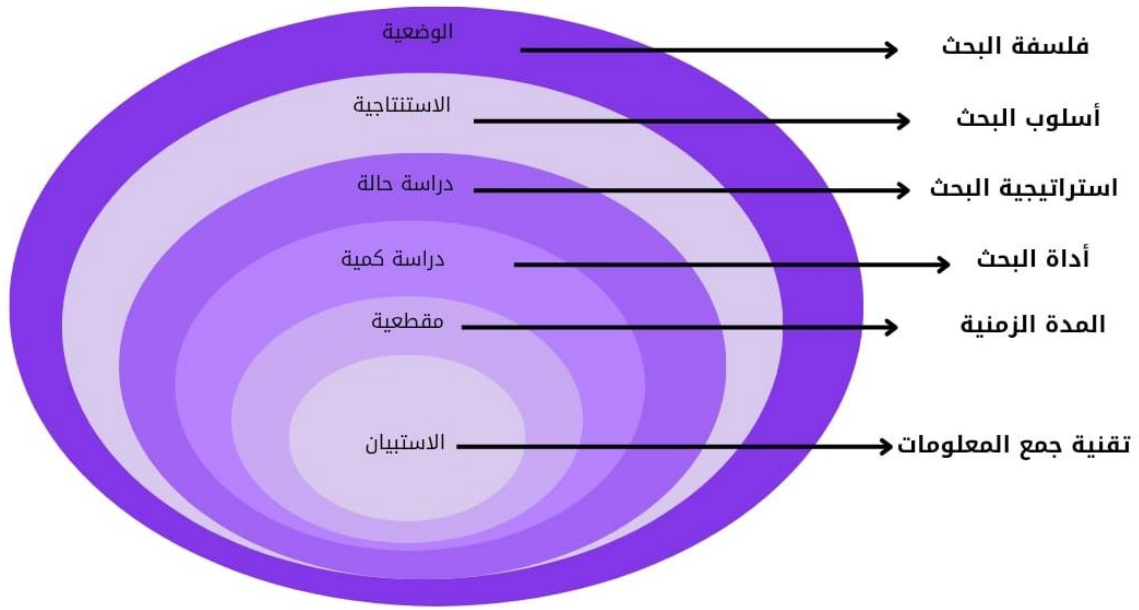
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل رقم 1 تصميم البحث

الأدبيات والدراسات السابقة

تم مراجعة الكتب والمراجع العلمية وكذلك الدراسات السابقة لبناء إطار نظري، والاستفادة منها في تحديد الفجوة البحثية وبناء فرضيات الدراسة.

التحليل الإحصائي:

سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي سيتم جمعها عن طريق الاستبيان، وكذلك اختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة الملكية بمحافظة العلا، ممن يرتبط عملهم بتقديم الخدمات للزوار أو التخطيط لها أو الإشراف عليها، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بالإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وتحقيق القيمة المستدامة داخل الهيئة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من العاملين في الإدارات المختلفة بالهيئة الملكية بمحافظة العلا، حيث بلغ عدد أفراد العينة (50) فرداً، وتم توزيع الاستبيان عليهم بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

خصائص مجتمع البحث:

التنوع الوظيفي: يتميز مجتمع الدراسة بالتنوع حيث يتم استهداف مجموعة من العاملين في الإدارات المختلفة بالهيئة الملكية بمحافظة العلا.

التوزيع الجغرافي: يتركز مجتمع الدراسة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الخبرات المتفاوتة: يتسم مجتمع الدراسة بتفاوت في الخبرات حيث يشمل ذوي الخبرات الطويلة في الهيئة الملكية إلى جانب موظفين حديثي الخبرة.

العدد التقريبي للمجتمع: يتكون مجتمع الدراسة من 50 فرد من العاملين في الإدارات المختلفة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وتشمل هذه الأساليب وصف خصائص العينة عن طريق التكرارات والنسب المئوية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وأبعاد القيمة المستدامة عن طريق حساب معامل بيرسون، وايضاً سيتم عمل تحليل الانحدار الخطي للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها على القيمة المستدامة بأبعادها، واخيراً سيتم إجراء اختبار صدق الفرضيات للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية إن وجدت.

منهجية اختبار الفروض

سيتم اختبار الفروض عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 ورفضها إذا كانت أكبر من ذلك، وفقاً للقواعد الإحصائية المتعارف عليها في الدراسات الادارية.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الهيئة الملكية بمحافظة العلا بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات الميدانية لعام 2026.
- الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على القيمة المستدامة وأبعادها (خلق القيمة، اكتساب الزوار، الاحتفاظ بالزوار، التوسع بالزوار)
- الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في الهيئة الملكية بمحافظة العلا بالإدارات المرتبطة بتجربة الزوار.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية نطاق شامل ومتكامل يعني بتفسير وتحليل كافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، من خلال تتبع سلسلة ممنهجة من الخطوات، للكشف عن الارتباط التأثيري للمنظمة مع بيئتها، وانعكاسات ذلك على تحسين مركزها في بيئة العمل وتحسين الأداء الاستراتيجي لها. (عزريل، 2025)

وهي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها إدراك رسالتها المستقبلية، وصياغة هذه الرسالة، وتوجيه الجهود والموارد المتاحة نحو تحقيق هذه الرسالة، وتوجيه هذه الرسالة نحو المستقبل، بما يضمن أداءها، كما أنها عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة إلى دراسة أوضاعها، وقياس أدائها، وقياس رضا عملائها، ومن ثم صياغة رسالة استراتيجية من خلال إدراكها لأوضاعها وفرصها ومخاطرها، بهدف تحقيق مستقبل أفضل. (خضر، 2025)

وتعرف أيضا بالعملية التي تهدف إلى توجيه وتنسيق أنشطة الجهاز بشكل شامل ومتكامل من خلال تحليل وتقييم البيئة الأمنية والسياسية والاقتصادية التي يعمل فيها، ومن ثم وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. (عزريل، 2025)

وتمثل مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للشركة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال

المختلفة. (الدياسطي، 2025)

وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطق على أنها العملية التي يتم من خلالها التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة، ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة 2 المؤسسات أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة وموقفها التنافسي. (الطوخي، 2019)

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية متكاملة تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذها، ثم تقييمها ومراقبتها، بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وتعزيز القدرة التنافسية، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أداء مستدام. (Dzhumabekova، 2023)

القيمة المستدامة:

يعتبر مصطلح التنمية المستدامة عبارة عن تطور لمفهوم التنمية، فكل تنمية تمكن من إشباع حاجيات الأجيال الحالية وتحقيق رفاهيتهم دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على إشباع حاجياتهم، أخذاً بعين الاعتبار الحفاظ على الأنظمة البيئية ومحدودية الموارد الطبيعية فهي تنمية مستدامة. (شيباني، 2020)

وهي عملية إدارة وحماية الموارد الطبيعية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات الحالية للأجيال دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتتجلى هذه التنمية في تحقيق توازن متكامل بين البعد البيئي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي. (عزيرل، 2025)

والتنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. (السيابي، 2023)

وتكمن في إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية، وتغيير التوجه بطريقة تضمن تحقيق واستمرار وإرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية، دون تأثير على الأجيال القادمة. (عزيرل، 2025)

وعرفت أيضاً بأنها عملية شاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، وتشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وبيئية. ويستخدم هذا البحث مفهوم التنمية المستدامة كمحور تحليلي لقياس مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات في دعم استمرارية التنمية. (خضر، 2025)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات التي جُمعت خلال الدراسة، والتي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في خلق القيمة المستدامة، بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا. وقد ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثل المتغير الأول في الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر، والتي تشمل مجموعة من الأبعاد وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، والتي تعكس ممارسات الهيئة في التخطيط الاستراتيجي لتجربة الزائر، وتصميمها، وإدارتها، وتطويرها بما يسهم في تقديم تجربة متكاملة ومتميزة تحقق رضا الزوار وتعزز ولاءهم.

أما المتغير الثاني فهو خلق القيمة المستدامة وتشمل أبعاده: خلق القيمة للعميل، اكتساب العملاء، الاحتفاظ للعملاء، التوسع بالعملاء، والذي يعبر عن قدرة الهيئة على تحقيق قيمة طويلة الأجل من خلال الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة ويعزز المكانة السياحية والثقافية لمحافظة العلا.

وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء جميع مراحل التحليل بصورة منهجية ومنظمة، بدءًا بالتحليل الوصفي لتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مرورًا بتقييم أداة الدراسة من خلال اختبارات الصدق والثبات للتأكد من موثوقية النتائج ودقتها، وانتهاءً بالتحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، ومن بينها تحليل الانحدار الخطي البسيط، للتحقق من أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في خلق القيمة المستدامة، وقياس حجم هذا الأثر ودلالته الإحصائية.

وسيسهم هذا التحليل في تقديم تصور علمي واضح حول طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وخلق القيمة المستدامة، مع تحديد الجوانب الأكثر تأثيرًا في تعزيز القيمة المستدامة داخل الهيئة الملكية بمحافظة العلا كما سيتم عرض النتائج بصورة منهجية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر، وتعزز قدرة الهيئة على تحقيق قيمة مستدامة تدعم أهدافها الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030.

تحليل البيانات:

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتقديم خلفية وصفية دقيقة تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي وموثوق، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	9	17.6%
	انثى	42	82.4%
	الإجمالي	51	100%
المؤهل الدراسي	دبلوم فأقل	18	35.3%
	بكالوريوس	22	43.1%
	ماجستير فأعلى	11	21.6%
	الإجمالي	51	100%

أقل من 5 سنوات	27	52.9%
من 5 إلى 10 سنوات	13	25.5%
سنوات فأكثر 10	11	21.6%
الإجمالي	51	100%

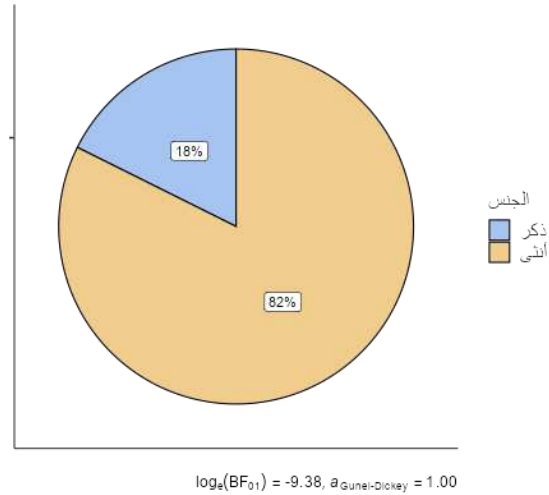
جدول رقم: 1

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 9 أشخاص بنسبة 17.6% في حين بلغ عدد الإناث 42 شخص بنسبة 82.4% وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.

$$\chi^2_{\text{gof}}(1) = 21.35, p = 3.82 \times 10^{-6}, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.54, CI_{95\%} [0.35, 0.68], n_{\text{obs}} = 51$$

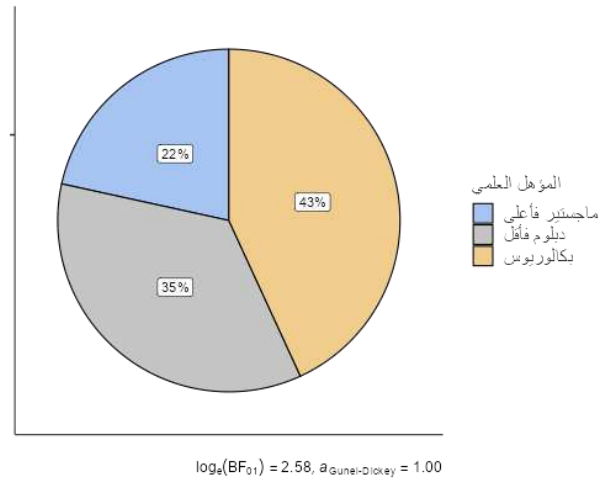


الشكل رقم: 2 التصنيف وفق الجنس

المؤهل الدراسي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين مؤهلهم دبلوم فأقل 18 شخص بنسبة 35.3%، وعدد الأشخاص الذين مؤهلهم بكالوريوس 22 شخص بنسبة 43.1%، وعدد الأشخاص الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى 11 شخص بنسبة 21.6%.

$$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 3.65, p = 0.16, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.26, \text{CI}_{95\%} [0.00, 0.46], n_{\text{obs}} = 51$$

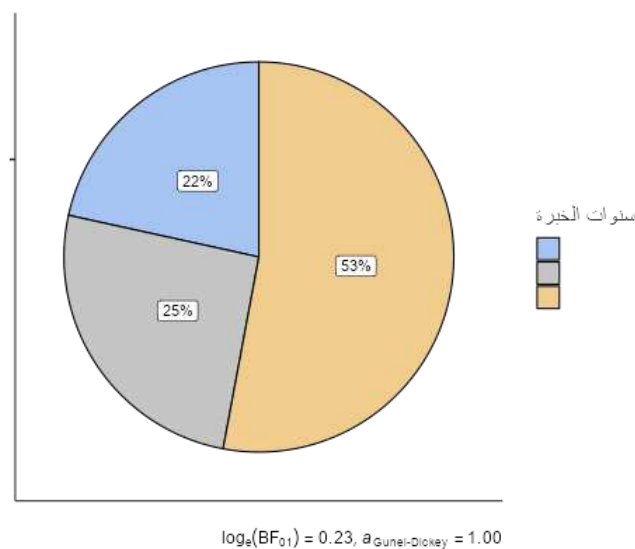


الشكل رقم: 3 التصنيف وفق المؤهل الدراسي

سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين سنوات خبراتهم اقل من 5 سنوات شخص 27 بنسبة 52.9%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات شخص 13 بنسبة 25.5%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خبراتهم من 10 إلى 15 سنة 11 شخص بنسبة 21.6%.

$$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 8.94, p = 0.01, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.39, \text{CI}_{95\%} [0.09, 0.56], n_{\text{obs}} = 51$$



الشكل رقم: 4 التصنيف وفق سنوات الخبرة

قياس صدق وثبات الدراسة

في إطار الحرص على ضمان جودة البيانات ودقة أدوات القياس المستخدمة، تم إخضاع أدوات الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية التي تهدف إلى التحقق من الخصائص القياسية للأداة، لا سيما صدق البناء وثباتها عبر مختلف الأبعاد، ويُقصد بالصدق هنا مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صممت من أجله بدقة وموضوعية، في حين يعكس الثبات درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الأداة عند تكرار استخدامها في ظروف مماثلة، عبر فقراتها ومجالاتها المختلفة.

وقد تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية (SEM) كإطار تحليلي متقدم، لما له من قدرة على فحص مدى تطابق النموذج النظري المفترض مع البيانات الفعلية، مما يعزز قوة النموذج ويدعم صلاحية تفسير النتائج، كما تم تقييم الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً في تحليل درجة الاتساق بين الفقرات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة.

وقد نُفذت جميع التحليلات الإحصائية ضمن منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تعزيز موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات، وتوضح الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية المتعلقة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها، بما يتيح فهماً واضحاً لمستوى جودة أدوات الدراسة وموثوقية البيانات المستخدمة في تحليل المتغيرات.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

في إطار تعزيز جودة أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم اعتماد معيار الاتساق الداخلي كأحد المؤشرات الأساسية لتقييم صدق الأداة البحثية، وقد اختار الباحث استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة إحصائية لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة، ويُعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات استخداماً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، نظراً لقدرته العالية على الكشف عن درجة ترابط البنود المكونة للمقياس الواحد.

كخطوة مكملية لتعزيز الصدق البنائي للأداة، تم تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، الذي يُستخدم لتقدير مدى تقارب البنود المنتمية لنفس البعد، بما يضمن أن كل مجموعة من العبارات تقيس المفهوم الكامن ذاته بشكل متماسك.

كما شمل فحص الاتساق الداخلي على مستوى البنود الفردية، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، وقد استند الباحث في ذلك إلى المعيار الإحصائي

المعتمد كما ورد في دراسة (Kaiser 1974)، حيث تم اعتماد قيمة 0.50 كحد أدنى مقبول لمعامل الارتباط، مع حذف أي بند لا يحقق هذا الحد لعدم مساهمته بدقة في تمثيل البعد الذي ينتمي إليه.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Value s	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
1.75	1.66	0.00	0.702	0.553	0.848	A1	البعد الاقتصادي	الإدارة الاستراتيجية
		0.00	0.720	0.606		A2		
		0.00	0.726	0.681		A3		
		0.00	0.782	0.741		A4		
		0.00	0.720	0.586		A5		

		0.00	0.987	0.484	A6	
	1.78	0.00	0.812	0.660	B1	البعد الاجتماعي
		0.00	0.964	0.738	B2	
		0.00	0.825	0.753	B3	
		0.00	0.792	0.460	B4	
		0.00	0.880	0.385	B5	
		0.00	0.880	0.765	C1	البعد البيئي
	1.84	0.00	0.895	0.542	C2	
		0.00	0.872	0.873	C3	
		0.00	0.800	0.668	C4	

1.79	1.8	0.00	0.739	0.711	0.84	A1	خلق القيمة للعمل	القيمة المستدامة
		0.00	0.880	0.517		A2		
		0.00	0.817	0.828		A3		
		0.00	0.913	0.688		A4		
		0.00	0.809	0.797		A5		
	1.7	0.00	0.744	0.833		A6	اكتساب العملاء	
		0.00	0.757	0.713		B1		
		0.00	0.845	0.770		B2		
		0.00	0.879	0.616		B3		
		0.00	0.790	0.686		B4		

1.7 6	0.00	0.879	0.621	B5	الاحتفاظ بالعملاء
	0.00	0.817	0.448	C1	
	0.00	0.750	0.697	C2	
	0.00	0.770	0.833	C3	
	0.00	0.761	0.747	C4	
	0.00	0.952	0.805	C5	
1.8 2	0.00	0.808	0.836	C6	التوسع بالعملاء
	0.00	0.868	0.717	D1	
	0.00	0.817	0.744	D2	
	0.00	0.905	0.830	D3	

		0.00	0.827	0.478		D4		
--	--	------	-------	-------	--	----	--	--

جدول رقم: 2

مقياس تطبيق المتغير الأول (الإدارة الاستراتيجية):

أوضحت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (الإدارة الاستراتيجية) جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت قيمتها (0.7)، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمقياس واتساق فقراته.

وفيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (1.75) لمتغير إدارة الاستراتيجية، وهي قيمة مرتفعة تعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، وذلك بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة في تقييم جودة المقاييس.

مقياس تطبيق المتغير الأول (القيمة المستدامة):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (القيمة المستدامة) كانت جميعها أكبر من 0.7، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.0001، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) كفاءة الموظفين (1.79)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) وفقاً لمعايير Hair إلى مستوى جيد من الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.970	0.930	6	البعد الاقتصادي	الإدارة الاستراتيجية
	0.909	5	البعد الاجتماعي	
	0.921	4	البعد البيئي	
0.963	0.923	6	خلق القيمة للعميل	القيمة المستدامة

	0.871	5	اكتساب العملاء
	0.914	6	الاحتفاظ بالعملاء
	0.856	4	التوسع بالعملاء

جدول رقم: 3

الإدارة الاستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير الإدارة الاستراتيجية بلغت 0.970 وهي قيمة عالية جدًا، وتشير إلى درجة ممتازة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

ووفقًا لما أشار إليه كيرد (2015)، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقًا داخليًا قويًا وتدل على موثوقية عالية للمقياس، خاصة في الدراسات السلوكية.

القيمة المستدامة:

أما متغير القيمة المستدامة فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.963، وهي أيضًا قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقًا للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلًا واضحًا على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 4

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:
 تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100] (المقياس الخماسي) = 20%

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

جدول رقم: 5

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الإدارة الاستراتيجية	البعد الاقتصادي	1.66	1.75	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	البعد الاجتماعي	1.87		غير موافق		منخفض	
	البعد البيئي	1.84		غير موافق		منخفض	
القيمة المستدامة	خلق القيمة للعمل	1.81	1.79	غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض	منخفض جداً
	اكتساب العملاء	1.77		غير موافق بشدة		منخفض جداً	

	منخفض جداً		غير موافق بشدة		1.76	الاحتفاظ بالعملاء	
	منخفض		غير موافق		1.82	التوسع بالعملاء	

جدول رقم: 6

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون بين مختلف متغيرات الدراسة حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة مما يساهم في فهم طبيعة الارتباطات المحتملة بينها ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية المهمة التي تساعد في تفسير العلاقات البينية بين المتغيرات دون افتراض علاقة سببية حيث يُستفاد منه في تمهيد الطريق لاختبارات أكثر تعمقاً كالانحدار أو النمذجة الهيكلية وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

القيمة المستدامة	الإدارة الاستراتيجية	
0.829	Pearson correlation	الإدارة الاستراتيجية على القيمة المستدامة
<0.01	Sig. (2 tailed)	
51	N	

جدول رقم: 7

الاحتفاظ بالعملاء	البعد الاقتصادي	
0.684	Pearson correlation	البعد الاقتصادي على الاحتفاظ بالعملاء
<0.01	Sig. (2 tailed)	
51	N	

جدول رقم: 8

التوسع بالعملاء	البعد الاجتماعي	
0.619	Pearson correlation	البعد الاجتماعي على التوسع بالعملاء
<0.01	Sig. (2 tailed)	
51	N	

جدول رقم: 9

خلق القيمة للعميل	البعد البيئي	
0.845	Pearson correlation	البعد البيئي على خلق القيمة للعميل
<0.01	Sig. (2 tailed)	
51	N	

جدول رقم: 10

اكتساب العملاء	الإدارة الاستراتيجية	
0.827	Pearson correlation	الإدارة الاستراتيجية على اكتساب العملاء
<0.01	Sig. (2 tailed)	
51	N	

جدول رقم: 11

اختبار صدق الدراسة

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وخلق القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفروض الفرعية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق أبعاد القيمة المستدامة المتمثلة في خلق القيمة للزوار واكتسابهم والاحتفاظ بهم والتوسع في أعدادهم في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتعزيز القيمة المستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والاحتفاظ بالزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة للزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار وأبعاد القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار ومستوى تحقيق القيمة المستدامة في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

الفرضية السابعة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزوار واكتساب الزوار والاحتفاظ بهم والتوسع في قاعدة الزوار في الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيمة المستدامة:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.829	0.688

Note. Models estimated using sample size of N=51

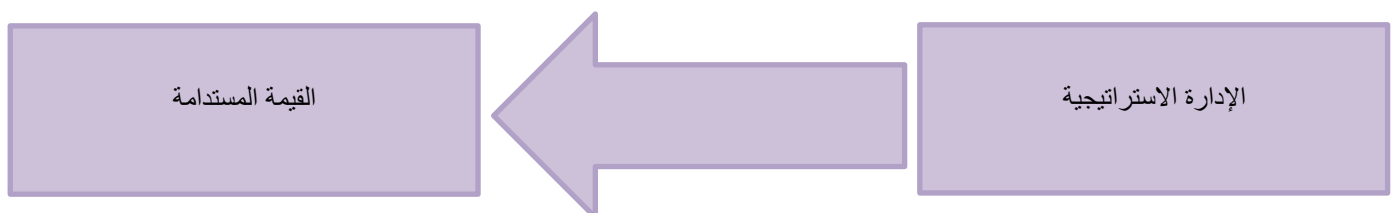
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول- الادارة الاستراتيجية	13.56	1	13.563	108	001.>
Residuals	6.16	49	0.126		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني-القيمة المستدامة

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.477	0.1356	3.52	001.>
المتغير الاول- الادارة الاستراتيجية	0.750	0.0722	10.38	001.>



العلاقة بين البعد الاقتصادي والاحتفاظ بالعملاء :

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.684	0.468

Note. Models estimated using sample size of N=51

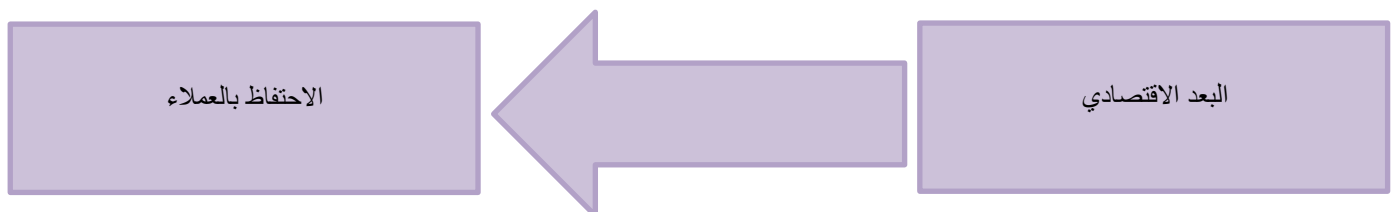
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1- بعد- البعد الاقتصادي	10.8	1	10.795	43.1	001.>
Residuals	12.3	49	0.251		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير 2- بعد 3-الاحتفاظ بالعملاء

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.610	0.188	3.23	0.002
متغير 1- بعد- البعد الاقتصادي	0.693	0.106	6.56	001.>



العلاقة بين البعد الاجتماعي والتوسع بالعملاء :

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.619	0.383

Note. Models estimated using sample size of N=51

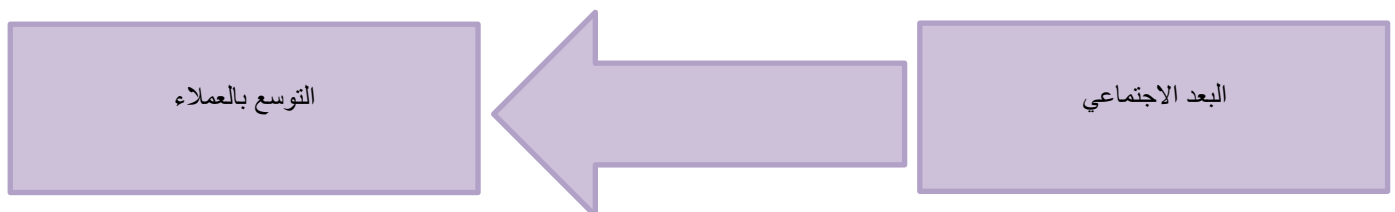
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير1- بعد2- البعد الاجتماعي	9.78	1	9.778	30.5	001.>
Residuals	15.73	49	0.321		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير2 بعد 4- التوسع بالعملاء

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.745	0.210	3.55	001.>
متغير1- بعد2- البعد الاجتماعي	0.603	0.109	5.52	001.>



العلاقة بين البعد البيئي وخلق القيمة للعميل:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.845	0.714

Note. Models estimated using sample size of N=51

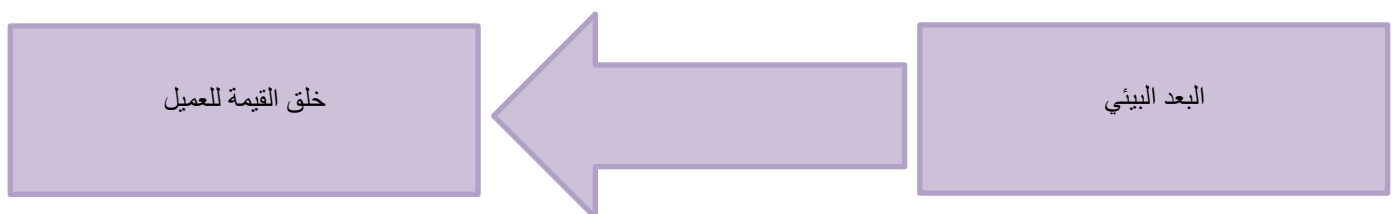
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1 بعد 3- البعد البيئي	17.31	1	17.308	122	001.>
Residuals	6.93	49	0.142		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير 2 بعد 1- خلق القيمة للعميل

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.410	0.1369	3.00	0.004
متغير 1 بعد 3- البعد البيئي	0.758	0.0685	11.06	001.>



العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية واكتساب العملاء :

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.827	0.684

Note. Models estimated using sample size of N=51

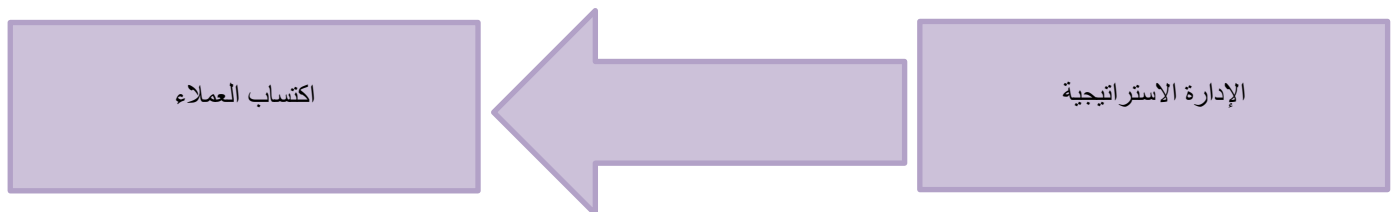
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول- الادارة الاستراتيجية	15.59	1	15.588	106	001.>
Residuals	7.21	49	0.147		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - متغير 2- بعد 2- اكتساب العملاء

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.368	0.1467	2.51	0.016
المتغير الاول- الادارة الاستراتيجية	0.804	0.0781	10.29	001.>



النتائج

يستعرض هذا الجزء من الدراسة مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في خلق القيمة المستدامة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وأبعاد القيمة المستدامة، بما يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وانعكاسها على تحقيق أهداف الهيئة الملكية بمحافظة العلا.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، مع تقديم التفسيرات العلمية التي تسهم في توضيح كيفية إسهام الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في تعزيز القيمة المستدامة وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، كما يتناول الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تدعم الهيئة الملكية بمحافظة العلا في تطوير استراتيجيات إدارة تجربة الزائر، بما يعزز جودة التجربة، ويرفع مستوى رضا الزوار، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهدافها الاستراتيجية.

الاستنتاجات والمقارنة بين النتائج والدراسات السابقة:

أظهرت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز القيمة المستدامة لتجربة الزائر، وأن تحقيق هذه القيمة يعتمد على التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للإدارة الاستراتيجية. كما بينت النتائج أن التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية يسهم في تعزيز قدرة الهيئة على اكتساب الزوار والمحافظة عليهم والتوسع في قاعدة الزوار، مع التأكيد على الدور المحوري للبعد البيئي في تحسين تجربة الزائر وخلق قيمة مستدامة طويلة الأجل.

- اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة السيابي (2023) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة.
- انسجمت النتائج مع دراسة عزريل (2025) التي أثبتت أثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة.
- توافق ما توصلت إليه الدراسة مع نتائج عدنان (2012) التي أكدت دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمات والاستعداد للمستقبل.
- اتفقت النتائج مع دراسة خنوس وطبع (2024) التي أوضحت أن الإدارة الاستراتيجية ترفع مستوى الأداء المؤسسي.

- دعمت نتائج الدراسة ما توصلت إليه خضير (2025) بشأن أهمية خلق القيمة واكتساب العملاء والاحتفاظ بهم لتحقيق القيمة المستدامة.
- انسجمت النتائج مع دراسة الجيلاني (2024) ودراسة شيباني وفلاق (2020) اللتين أكدتا أهمية خلق القيمة في تحقيق الاستدامة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر وربطتها مباشرة بأبعاد القيمة المستدامة داخل الهيئة الملكية بمحافظة العلا، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة مباشرة.

التوصيات:

- تعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحل إدارة تجربة الزائر داخل الهيئة.
- تطوير آليات مستمرة لتقييم الاستراتيجيات وتحسينها بناءً على مؤشرات الأداء ورضا الزوار.
- التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند تصميم تجربة الزائر.
- الاستثمار في برامج اكتساب الزوار والاحتفاظ بهم بما يحقق قيمة مستدامة.
- إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات سياحية وحكومية أخرى للتحقق من إمكانية تعميم النتائج

الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر تمثل عاملاً مؤثراً في تحقيق القيمة المستدامة داخل الهيئة الملكية بمحافظة العلا، حيث أثبتت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد القيمة المستدامة، وتؤكد الدراسة أهمية تبني ممارسات استراتيجية متكاملة تسهم في تحسين تجربة الزائر وتعزيز استدامتها، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع:

- الجيلاني، س. (2024). نموذج خلق القيمة المشتركة: توجه جديد للشركات الاقتصادية العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة - نماذج ميدانية. مجلة دفا تر اقتصادية, 15(2), 451-468.
- حمزة، ع. (2025). دور استراتيجيات التغيير في تحقيق التنمية المستدامة في السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 6(10).
- خضير، ي. (2025). تحليل العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء في ضوء التخطيط للتنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياض بمحافظة الميناء. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة, 108(2).
- خضر، ن. (2025). الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية مصر 2030: دراسة نظرية. في المؤتمر الدولي الثاني لكلية الدراسات الإسلامية العربية للبنات بالسادات.
- خنّوس، ل.، & طبع، ز. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: مذكرة مكملة لنهاية شهادة الماجستير (دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف).
- الدريش، ن. (2024). واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في مدارس مدينة القدس في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية, 40(5).
- الدياسطي، د.، عرفة، م.، & زعزوع، ز. (2021). تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية: دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد. Journal of Environmental Studies and Researches, 11(3), 534-545.
- زرتي، ر.، & لكحل، ب. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. مذكرة تخرج ضمن متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية.
- سعد، م. (2012). الإدارة الاستراتيجية ومستوى الرضا عن تطبيقها وتأثير الرقمنة بالمؤسسات الشبابية في الجامعات المصرية. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة, 16(1).
- سيابي، م. (2023). مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة.

- شيباني، ع.، & فلاق، م. (2020). واقع تبني منظمات الأعمال لنموذج خلق القيمة المشتركة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: شركة Novartis أنموذجاً. مجلة الاقتصاد والبيئة، 3(3)، 44-62.
- الطّوخي، م. (2019). الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ.
- عزريل، ب. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني. مجلة البحوث التجارية، 47(1).
- عدنان، أ. (2012). الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، 3.

المراجع الأجنبية:

- Dzhumabekova, A. (2023). Strategic management: A concept, essence and content. Foundations and Trends in Modern Learning, (3)

الملاحق

في إطار الدراسة الميدانية اضع بين ايديكم استبياناً حول أثر الإدارة الاستراتيجية على خلق القيمة المستدامة، ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة صح امام الخيار المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة او خاطئة، فالهدف الأساسي من الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة الاستراتيجية	البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي البعد البيئي	15 عبارة	عزريل، 2025، استبيان الإدارة الاستراتيجية، أثر الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الاقتصادي					
					تعمل الإدارة الاستراتيجية على رصد الفرص المتاحة في محيط المنظمة في جانب الاستثمار وزيادة دخلها
					تضع الإدارة الاستراتيجية الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة
					تعزز الإدارة الاستراتيجية النمو الاقتصادي للمنظمة
					ترقب الإدارة الاستراتيجية التهديدات المتوقعة في بيئة المنظمة الاقتصادية
					تضع الإدارة الاستراتيجية إجراءات وسياسات لتفادي التهديدات الاقتصادية في المنظمة
					تصنع الإدارة الخطط اللازمة من أجل المساهمة في خلق فرص عمل للتخفيف من نسب البطالة
البعد الاجتماعي					
					تضع الإدارة الاستراتيجية الخطط والبرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية في المنظمة
					تضع الإدارة الاستراتيجية برامج لرعاية الموظفين مثل بدلات النقل والسكن ومعاشات التقاعد والتأمين الصحي
					تُرسي الإدارة الاستراتيجية ضوابط أخلاقية من أجل تكافؤ الفرص بين العاملين في المنظمة

					تضع الإدارة الاستراتيجية الخطط والإجراءات من أجل تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية ولعب دورها الإنساني في المجتمع
					تضع الإدارة الاستراتيجية سياسات طويلة الأمد لتحسين المكافآت والأجور لدى العاملين من أجل ضمان حياة كريمة للجميع داخل المنظمة
البعد البيئي					
					ترصد الإدارة الاستراتيجية كل الاخطار البيئية المتوقعة في المنظمة
					تضع الإدارة الاستراتيجية الخطط لتقادي التهديدات البيئية الكامنة في المنظمة
					تحدد الإدارة الاستراتيجية وتقيس مدى مساهمة المنظمة في المحافظة على الأنظمة الايكولوجية البيئية
					تضع الإدارة الاستراتيجية الخطط طويلة الأمد للحد من التأثيرات السلبية لنشاطاتها الصناعية على البيئة

القيمة المستدامة

ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة صح امام الخيار المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالهدف الأساسي من الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيمة المستدامة	خلق القيمة للعميل اكتساب العملاء الاحتفاظ بالعملاء التوسع بالعملاء	21 عبارة	خضير، 2025، استبيان القيمة المستدامة، تحليل العوامل المؤثرة على تحقيق القيمة المستدامة للعملاء في ضوء التخطيط للتنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بالمنيا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
خلق القيمة للعميل					
					تعمل المنظمة على الالتزام بالمسئولية الأخلاقية تجاه المجتمع
					ان تكون الأنشطة والخدمات ذات قيمة اجتماعية داخل المنظمة
					تستجيب المنظمة للمتغيرات البيئية بشكل مرن
					تقدم المنظمة الخدمات والأنشطة بالدقة المطلوبة
					تضخ المنظمة استثمارات مالية لضمان التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية
					تتفق المنظمة خدماتها مع الصورة الذهنية والتصورات الراسخة في ذهن العملاء
اكتساب العملاء					
					تهتم المنظمة أن يكون العاملين مؤهلين لتزويد الخدمة وبأسلوب منضبط
					تقوم المنظمة بمشاريع وخدمات متعددة لنتوع خدماتها المقدمة
					سرعة المنظمة في الرد على الاستفسارات المرتبطة بالعمل
					توفر المنظمة برامج تدريبية للعاملين للتطوير قدراتهم في اكتساب العملاء
					تطبق المنظمة استراتيجيات ترويجية متطورة قادرة على اكتساب عملاء جدد

الاحتفاظ بالعملاء					
					تحتفظ المنظمة بالعملاء من خلال تقديم خدمات تفوق توقعاتهم
					تضع المنظمة مجموعة من البرامج لمراقبة ردود فعل العملاء اتجاه خدماتها
					تضع المنظمة مصالح العميل في مقدمة الاهتمامات لها وللعاملين بها
					تقدم المنظمة مجموعة من الخيارات للعملاء في حصولهم على خدماتهم
					تحل المنظمة مشكلات العملاء الخاصة بالعمل بشكل سريع
					تتميز المنظمة بسرعة تقديم الخدمة
التوسع بالعملاء					
					تدرس المنظمة آراء العملاء حول خدماتها المقدمة
					تفهم المنظمة احتياجات العملاء ومتطلباتهم
					تتخلص المنظمة من البرامج والأنشطة المقدمة التي لا تحقق عائداً اقتصادياً
					تضع المنظمة الآليات الحديثة لتبسيط إجراءات الخدمة المقدمة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية لتجربة الزائر في تحقيق القيمة المستدامة بالتطبيق على الهيئة الملكية بمحافظة العلا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق القيمة المستدامة، من خلال تعزيز استقطاب الزوار والمحافظة عليهم وتحسين جودة تجربتهم، مع التأكيد على أهمية التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبروز البعد البيئي كأحد أكثر الأبعاد تأثيراً. كما أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتطوير آليات تقييم الاستراتيجيات والاهتمام بتصميم تجربة الزائر بما يدعم تحقيق القيمة المستدامة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تجربة الزائر، القيمة المستدامة، الهيئة الملكية بمحافظة العلا التنمية المستدامة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic management of the visitor experience on achieving sustainable value, using the Royal Commission for AlUla as a case study. The study adopted the descriptive–analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection and analysis.

The findings revealed a statistically significant positive impact of strategic management on achieving sustainable value by enhancing visitor attraction, retention, and the overall quality of the visitor experience. The results also highlighted the importance of integrating the economic, social, and environmental dimensions, with the environmental dimension emerging as one of the most influential factors in creating sustainable value. Based on these findings, the study recommended strengthening the implementation of strategic management, developing continuous mechanisms for evaluating and improving strategies, and focusing on designing visitor experiences that support sustainable value and contribute to achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Strategic Management, Visitor Experience, Sustainable Value, Royal Commission for AlUla, Sustainable Development.

Midocean University

College of Humanities

Department of Public Relations



**The Impact of Strategic Management of Visitor Experience on
Creating Sustainable Value: An Applied Study on the Royal
Commission for AIUla**

Prepared by: Esraa Dhafer Al-Tihani

University ID: 253000072

Year:2026