



## الملخص

### مقدمة:

- تهدف استراتيجية تنمية السياحة في منطقة المدينة المنورة إلى الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثقافية في سياق أهداف التنمية السياحية الوطنية المرتكزة على تنوع قاعدة الاقتصاد الوطني، وتحقيق تنمية إقليمية متوازنة، وتوفير فرص التوظيف والعمل للمواطنين.
- أعدت الاستراتيجية ضمن إطار مشروع تنمية السياحة الوطنية، وهي استراتيجية تمتد إلى (٢٠) عاماً حتى العام ١٤٤٥هـ (٢٠٢٣م). وتتضمن الاستراتيجية خطة تنفيذية خمسية للمرحلة الأولى من التنمية.
- تسير الخطة وفق عملية منظمة ومتابعة من المسح، والتحليل، وصياغة استراتيجية التنمية السياحية الإقليمية، وإعداد التوصيات الخاصة بكافة نواحي التنمية السياحية وتحديد أساليب التنفيذ. ويتضمن هذا التقرير النتائج والتوصيات الأساسية الخاصة بالاستراتيجية.

### وصف عام لمنطقة المدينة المنورة:

- تقع منطقة المدينة المنورة في شمال غرب المملكة، ويمتد ساحل المدينة المنورة لمسافة (٢٠٠) كم على البحر الأحمر، وتحدها منطقة مكة المكرمة من الجنوب ومنطقة تبوك من الشمال، وكل من حائل والقصيم والرياض من الشرق والبحر الأحمر من الغرب.
- تشكل جغرافية المنطقة من السهول الساحلية والهضاب المنخفضة والأودية. وتغطي الحرات البركانية، التي يهتم السياح عادة بمميزاتها الجيولوجية، جزءاً كبيراً من المنطقة. وتمتد جبال الحجاز في المنطقة الوسطى من الشمال إلى الجنوب لأكثر من (٤٠٠) كم، ويتراوح متوسط ارتفاعها ما بين ألف والفي متر.
- بلغ عدد سكان المنطقة (١,٤) مليون نسمة حسب إحصاءات عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م) منهم (١,١٤) مليون مواطن وتبلغ نسبة البطالة في المنطقة (١٩,٦٪)، وهي تعد نسبة أعلى من مثيلاتها في بقية مناطق المملكة.
- يستند اقتصاد منطقة المدينة المنورة على السياحة المرتبطة بأداء الشعائر الدينية، حيث يفد إليها سنوياً حوالي (٩) ملايين زائر، ويوجد فيها (٧٧) فندقاً تحوي (١٢,٥٦١) غرفة.

وتشتهر المدينة المنورة بإنتاج الأنواع المختلفة من التمور التي تُعد من أهم المنتجات الزراعية فيها. وتبرز التنمية الصناعية في مدينة ينبع الصناعية التي أسستها الهيئة الملكية للجبيل وينبع، كما يعتمد اقتصاد المنطقة أيضاً على التجارة وصيد السمك.

### رؤية وأهداف استراتيجية التنمية السياحية:

• تتمثل رؤية السياحة في المنطقة فيما يلي:  
"جعل منطقة المدينة المنورة وجهة سياحية رئيسة في المملكة، وتعزيز وضعها كوجهة دينية ذات أهمية عالمية، وتطوير أنماط سياحية رئيسة أخرى تتسم بالاستدامة والانسجام مع القيم الإسلامية والطابع الثقافي والبيئي والتراثي للمنطقة".

• تشمل المهمة الخاصة بالتنمية السياحية في منطقة المدينة المنورة الآتي:  
"توفير قطاع سياحي متنوع، يستند إلى مجموعة كبيرة من المنتجات السياحية والأسواق السياحية ذات الصلة في المنطقة، وتطوير النشاطات السياحية المرتبطة بالمواقع الإسلامية، وتنمية السياحة المرتكزة على التراث والثقافة والبحار والشواطئ والموارد الطبيعية".

• تتمثل أهداف الاستراتيجية في ربط أهداف التنمية السياحية بالفرص الاقتصادية المجدية التي تعود بالنفع على المجتمعات المحلية، وتطوير المنتج السياحي، والترويج في الأسواق السياحية، وإدارة الآثار البيئية والاجتماعية والثقافية، وتحسين الجودة البيئية، وتطوير هياكل مؤسسية فعالة، والتغلب على معوقات التنمية.

### الموارد السياحية:

- تزرع منطقة المدينة المنورة بتراث ثقافي غني، وخاصة المدينة المنورة نفسها التي تحظى بأهمية عالمية نظراً لتوفر المواقع الإسلامية بها وفي مقدمتها المسجد النبوي الشريف، وبعض المساجد الأخرى ذات الأهمية التاريخية.
- هناك مواقع أثرية وتاريخية مهمة أخرى تتركز في منطقة العلا؛ حيث توجد مدائن صالح التي



## الملخص

بداياتها وعدم تطورها بالدرجة الكافية. وتعاني الحركة السياحية في منطقة المدينة المنورة من موسمية الزيارات، والقيود على إصدار تأشيرات السياح الدوليين، ومحدودية عناصر الجذب التي توفرها المتاحف، وتأخير تنفيذ التطورات المقترحة مطار العلا المقترح إضافة إلى عدم توافر جهاز للسياحة في المنطقة.

- هناك فرص واعدة لزيادة السياحة الحالية المرتبطة بالمواقع الإسلامية، وتنوع المنتجات السياحية المرتكزة على التراث الثقافي وسياحة البحار والشواطئ. ويمكن توسيع الأسواق السياحية وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير سوق العمرة. ومن الممكن كذلك تحسين الحماية والتنمية والإيضاحات المتوافرة في مرافق الزوار ومواقع التراث الثقافي، والمشاركة في تنفيذ مطار العلا، وتذليل المعوقات المؤسسية.
- تتمثل المخاطر في الظروف الدولية التي قد تعوق زيادة ونمو السياحة الدولية. كما يُعد مستقبل مهرجان المدينة الصيفي مبهماً. ولا بد من توفير التمويل المناسب لتطوير المنتج السياحي والترويج للأسواق السياحية.

### المخطط الهيكلي للسياحة:

- ترتبط منطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة مع بقية مناطق المملكة بعلاقات تنموية سياحية وطيدة خاصة فيما يتعلق بالسياحة المرتبطة بالمواقع الإسلامية. وتجذب سياحة التراث والثقافة وسياحة البحار والشواطئ العديد من الزوار من بقية مناطق المملكة. ويأتي بعض السياح الدوليين من الدول المجاورة كالأردن لزيارة المواقع الأثرية في المدينة المنورة والمناطق الأخرى الواقعة شمال غرب المملكة.
- تركز سياسة واستراتيجية التنمية السياحية في المنطقة على تنوع المنتجات والأسواق السياحية، مع تنمية السياحة المرتبطة بالمواقع الإسلامية، وتطوير سياحة التراث والثقافة وسياحة البحار والشواطئ. وترتكز الاستراتيجية بصورة خاصة على تطوير وإيضاح مرافق الزوار في مواقع التراث الثقافي ومعالم التراث غير المادي، وحماية البيئة البحرية والساحلية والمحافظة عليها، وتطوير المنتجات والنشاطات البحرية والشاطئية. وسيجري العمل على تطوير السياحة البيئية في العديد من المواقع الطبيعية الخلابة والحياة الفطرية المرتبطة بها، وتحسين الدخول والتنقل في بين المواقع

تعود إلى الدولة النبطية ورد ذكرها في القرآن الكريم وبها آثار تعود للحضارة النبطية، وموقع الخريبة التي تعود إلى الحضارة اللحيانية. هذا، بالإضافة إلى بقايا المدن الإسلامية في العلا ومحطة سكة حديد الحجاز. ومن المتوقع أن يتم إدراج مدائن صالح ضمن قائمة مواقع التراث العالمي. وبشكل عام تُعد العلا أهم مناطق التراث الثقافي في المملكة.

- توجد في المنطقة العديد من الآثار المهمة في خيبر والمدن التاريخية والأحياء الحضرية، والعديد من الطرق التجارية والتاريخية المهمة كطرق الحج، إضافة إلى بعض المتاحف والحرف اليدوية وغيرها من عناصر التراث غير المادي التي تميز المنطقة.
- تتوافر في منطقة المدينة المنورة الشواطئ الجميلة، وموارد الحياة البحرية المميزة المناسبة للترفيه والرياضات المائية كالفوس في منطقتي ينبع والرايس. كما تمتع المنطقة بمواقع طبيعية جميلة وحياة برية متنوعة. وقد تم إنشاء مدينة صناعية جديدة في ينبع.
- يضم قطاع الفنادق في المدينة المنورة (٧٧) فندقاً وحوالي (١٣٥٦١) غرفة، منها (٦٠٠) غرفة في ينبع، وأكثر من (١٠٠) غرفة في العلا. إضافة إلى وجود العديد من المجمعات السكنية للشقق المفروشة وبيت واحد للشباب وبيتين للطلاب. ويوجد في المنطقة (٢٩) وكالة سفر إلى جانب (١٤) وكالة لتقديم خدمات العمرة.
- يوجد في منطقة المدينة المنورة (٨٠٠) مطعم ومقهى إضافة إلى (٥٤) وكالة لتأجير السيارات، والعديد من المرافق الأخرى كالحدائق والمرافق الرياضية والحدائق الحضرية والطبيعية.

### تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر:

- تشمل عناصر القوة في المنطقة توافر موارد سياحية مهمة ومتنوعة؛ حيث تتوافر الفنادق المطورة والمرافق السياحية الأخرى. وتُعد المدينة المنورة من الوجهات السياحية المرتبطة بشكل أساسي بالمواقع الإسلامية حيث يتمتع سوق العمرة بفرص كبيرة، مع الإشارة لإمكانية الوصول إلى مرافق البنية التحتية الأخرى بشكل كبير. وتقدم الكلية التقنية المحلية بعض البرامج المرتبطة بالتدريب السياحي.
- تتمثل عناصر الضعف في قصور تنمية المواقع العديدة والمهمة المرتبطة بالتراث الثقافي وسياحة البحار والشواطئ؛ حيث لا تحظى مواقع التراث الثقافي بالحماية والمحافظة والتنمية المناسبة إلى جانب افتقارها إلى الإيضاحات والمرافق المناسبة للزوار، كما تُعد سياحة البحار والشواطئ في



## الملخص

- برنامج الرياضات الصحراوية.
- المتاحف.
- إدارة المنطقة الساحلية وتحديد المتنزهات والمحميات البحرية والساحلية.
- اختيار وتطوير المواقع الطبيعية وتحويلها إلى حدائق ومحميات.
- تحديد وحماية وتطوير مرافق الزوار والطرق التاريخية.
- تشمل التوصيات المحددة لتحسين المنتجات السياحية في مناطق التنمية السياحية بالمدينة المنورة، ما يلي:

### منطقة التنمية السياحية في المدينة المنورة:

- تطوير الفنادق في المنطقة المركزية وترميم المباني التقليدية في المنطقة التراثية.
- تطوير مركزين ثانويين وتحويلهما إلى فنادق تقع خارج المنطقة المركزية.
- تطوير وإقامة خط حديد مفرد - إن ثبت جدواه - لخدمة المنطقة المركزية من المطار والمناطق الأخرى في المدينة.
- تطوير عدة متاحف.
- تطوير مجمعات كبيرة للمؤتمرات والأغراض التجارية والترفيهية قرب المطار.
- تحسين تصاميم الشوارع.
- تنظيم درب السيرة لربط المواقع التاريخية.
- تطوير مرافق ترفيه الزوار في متنزهات الفقرة والبيضاء ووادي العاقول لإنشاء متنزه بحيرة سد العاقول الترفيهية.
- إعداد خطة للتنمية السياحية الشاملة بالمدينة المنورة في المستقبل القريب لتوجيه المشروعات التنموية.

### منطقة التنمية السياحية في العلا:

- تحديد المنطقة بأكملها كمتنزه وطني للتراث الثقافي.

السياحية. وتركز الاستراتيجية كذلك على تحسين الجودة البيئية مع تطوير هياكل مؤسسية فعالة للسياحة في المنطقة.

- تم تحديد خمس منطقتين للتنمية السياحية، وهي: المدينة المنورة، والعلا، وينبع، والرايس/بدر، وخيبر.
- تم تحديد العديد من المواقع السياحية خارج مناطق التنمية السياحية. وتدرج مناطق التنمية السياحية في المدينة المنورة والعلا وينبع إلى جانب موقع غزوة بدر في مقدمة المناطق التي ستحظى بالتنمية على المدى القريب.
- بدأت الهيئة في إعداد خطة التنمية السياحية وإدارة المناطق الساحلية للبحر الأحمر، وذلك كمرحلة أولية ترمي إلى تأسيس وجهات سياحية مترابطة على البحر الأحمر. وتهدف الخطة، التي تنفذ بالشراكة مع عدد من الجهات ذات العلاقة، إلى الاستفادة من بعض الموانئ التاريخية في التنمية السياحية، واستثمار المقومات البيئية والثقافية والبنية التحتية والظهير الجغرافي على امتداد محور البحر الأحمر السياحي، وربطها مع بعضها البعض لتشكل منظومة سياحية متكاملة خلال المرحلة القادمة.

### تطوير المنتجات السياحية:

- تشمل التوصيات العامة لتحسين المنتجات السياحية في المنطقة، تطوير ما يلي:
- مشروع المساجد التاريخية، شاملة المسجد النبوي الشريف، ومسجد القبلتين، ومسجد قباء، ومسجد الجمعة.
- مشروع مواقع الغزوات التاريخية، لتحسين مواقع الغزوات المرتبطة بالرسول صلى الله عليه وسلم في بدر وجبل أحد والخندق.
- إعادة تأهيل الأحياء التاريخية شاملة العلا وأحد وخيبر ونبع القديمة.
- مشروع سكة حديد الحجاز مع إعادة تأهيل وتطوير بعض المتاحف.
- الحرف اليدوية في المنطقة والتدريب عليها.
- إعادة تأهيل الأسواق الشعبية.
- المهرجانات والمناسبات الخاصة المتعددة.



## الملخص

- تطوير مرافق التعريف والزوار.
- تنمية المرافق السكنية للاستجابة للطلب المتوقع في المستقبل.
- من الواجب وضع معايير الحماية والمحافظة للمواقع السياحية الواقعة خارج مناطق التنمية السياحية، وكذلك الأمر بالنسبة لمرافق التعريف والزوار.

### تحليل السوق وملاءمة المنتج

- تحظى منطقة المدينة المنورة، بوصفها وجهة دينية رئيسة، بأعداد كبيرة من القادمين سواء من الداخل أو الخارج؛ حيث زار المنطقة في عام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢م) أكثر من ٦,٥ مليون زائر محلي، و٣,٥ مليون من القادمين للحج (١,٣ مليون) والعمرة والزياره (١,٧ مليون)، إلى جانب حوالي نصف مليون زائر من القادمين للترفيه وقضاء العطلات.
- يزور المدينة المنورة (٩٠٪) من الزوار القادمين للمنطقة. وتستقبل ينبع نصف مليون زائر سنوياً. وتجذب المنطقة بشكل رئيس سوق العائلات من القادمين للأغراض الدينية والترفيه على حد سواء. وتقدر مدة إقامة السياح بنحو (٢,٦) ليلة.
- عبر زوار المدينة المنورة عن رضاهم بشكل عام عن المنطقة، وتقديرهم لأهمية المواقع التاريخية والثقافية المتوافرة، إلى جانب توفر البيئة المريحة والمضيافة وطبيعة السكان المحليين الذين يتمتعون باللطف وحسن المعاملة. ولكنهم عبروا أيضاً عن استيائهم من غلاء الأسعار، وشدة الازدحام، وتدني جودة المطاعم إلى جانب ضعف بعض المرافق وعدم نظافة الشواطئ في ينبع.
- تتحكم المواسم الدينية والإجازات الدراسية في موسمية قدوم الزوار للأغراض الدينية إلى المدينة المنورة؛ حيث يقع موسم الذروة في شهر رمضان وموسم الحج وأشهر الصيف. ويأتي الزوار إلى ينبع بشكل أساسي في فترة الإجازات وعطلات نهاية الأسبوع. وتعد نسبة السياح القادمين للعلا منخفضة وتقل في مواسم الذروة، ويأتي معظم الزوار من المواطنين في الصيف بينما يأتي الزوار من غير المواطنين في فصل الشتاء.
- توفر مناطق التنمية السياحية الثلاث الرئيسة معالم جذب ونشاطات مهمة ومميزة. وترتبط معالم الجذب في المدينة المنورة بالمسجد النبوي الشريف والتاريخ الإسلامي وتعد المدينة المنورة من الوجهات الرئيسة للمسلمين القادمين من كافة أنحاء العالم. وتعد ينبع منتجاً على شاطئ البحر وميناء تتوافر

- تطبيق معايير الحماية والمحافظة والتعريف بمرافق الزوار في مواقع مدائن صالح الأثرية والمباني التابعة لمحطة سكة حديد الحجاز والقلعة الإسلامية.
- تطبيق معايير الحماية والمحافظة والتعريف بمرافق الزوار في موقع الخريبة الأثري.
- تجديد أجزاء من العلا القديمة وتأهيلها لإعادة استخدام بعض المباني المرممة كمرافق سياحية.
- إكمال مطل شفا حرة عويرض.
- تطوير منتزه شرعان والعديد من المناطق الأخرى الصغيرة.
- تنظيم منطقة وبرنامج للرياضات الصحراوية.
- تطوير الفنادق ومرافق السياح الأخرى.
- إعداد خطة للتنمية السياحية المتكاملة لمنطقة العلا في المستقبل القريب لتوجيه التنمية السياحية.

### منطقة التنمية السياحية في ينبع :

- تطوير المنتجعات البحرية والشاطئية وتشغيل النشاطات البحرية كالرياضات المائية والغوص.
- تحديد مناطق ساحلية وشاطئية معينة للحماية والمحافظة مثل أماكن تعشيش السلاحف والطيور.
- ترميم حي الصور التاريخي وتأهيله لإعادة استخدام بعض مبانيه كمرافق سياحية.
- تطوير متحف للحياة البحرية على مستوى عالي.
- تطوير مرافق التعريف والزوار في شاطئ الجكر والهواره.

### منطقة التنمية السياحية في الrais / بدر :

- تطوير المنتجعات الشاطئية والبحرية.
- تطوير مرافق الزوار والتعريف في موقع غزوة بدر.
- استكشاف موقع الجار الأثري وتزويده بالإيضاحات ومرافق الزوار الأخرى.
- إعداد خطة مفصلة للتنمية المتكاملة لمنتجعات الrais قبل البدء بأي تطويرات.

### منطقة التنمية السياحية في خير :

- المحافظة على البقايا والآثار وفق خطة الحماية التي من المقترح إعدادها في المستقبل.



## الملخص

- لتحقيق هذه الأهداف ، يتحتم على المدينة المنورة مواجهة التحديات التسويقية الآتية:
  - دعم مكانتها كأهم وجهة دينية تلي مكة المكرمة، في الوقت الذي يجري فيه حالياً تطوير هوية التنمية السياحية للمناطق؛ لأن المدينة المنورة تقدم معالم جذابة للتراث الثقافي ومواقع مميزة على البحار والشواطئ.
  - توفير مجموعة من الرحلات المنظمة والعروض المختلفة؛ لربط المنطقة بالمنتج السياحي، وجذب مختلف شرائح السوق.
  - الاستفادة من سوق العمرة الكبير في تطوير السياحة المرتبطة بالعمرة في المنطقة.
  - تسويق المدينة المنورة على أنها وجهة صحية، تلي إتمام حملة النظافة وبرنامج الإدارة البيئية.
- تقوم الهيئة العليا للسياحة حالياً بإعداد الهوية السياحية للمنطقة ضمن مشروع شامل لتطوير الهوية السياحية لجميع مناطق المملكة. ويقترح أن تركز الهوية السياحية للمنطقة على ما يلي:
  - تُعد المدينة المنورة، نظراً لوجود المسجد النبوي الشريف فيها، واحة تعتم بالهدوء والسلام، وتوفر فرصة ملائمة للعبادة والتعرف على المعالم الدينية والاسترخاء والراحة إضافة إلى توفر الفرصة لزيارة العديد من المناطق المرتبطة بحياة الرسول صلى الله عليه وسلم والتاريخ الإسلامي.
  - تمثل شواطئ ينبع الفريدة المحفظة بطبيعتها الأصلية أماكن مناسبة لممارسة الغوص، كما تمثل السواحل والمنتجعات السكنية ذات الجودة العالية أماكن مناسبة للعائلات.
  - تُعد العلا أهم المناطق التراثية في المملكة، حيث تتواجد بها الآثار التي تعود إلى الحضارة النبطية، والمواقع الأثرية التي تعود إلى حضارتي دادان ولحيان، وتمر بها سكة حديد الحجاز والطرق التجارية، إلى جانب تمتعها بالمناظر الطبيعية الخلابة.
- أُقترحت العديد من الرحلات والعروض السياحية ذات الأنماط المختلفة. ويمكن تنظيم رحلة سياحية عالمية تضم المواقع النبطية في الأردن وتبوك والمدينة المنورة وبالأخص مدائن صالح قرب العلا. ويمكن تنظيم رحلات أخرى تضم الأولى والطرق التي سلكها الرسول صلى الله عليه وسلم، والطريق الجيولوجي الذي يمر بالمواقع التي تتواجد بها الحمم البركانية في حرة رهط، وسكة حديد الحجاز من محطة المدينة المنورة عن طريق وادي العقيق عبر الجسر للحفيرة، وتضم الثانية عدة مواقع تاريخية في المنطقة، ومسار درب زبيدة التاريخي. ويمكن توفير النشاطات المختلفة وتضمينها في العروض مثل السياحة البيئية والغوص.

- فيه الشواطئ الجميلة والظروف الملائمة للغوص. وتتوفر في العلا موارد ثقافية مميزة، ومواقع طبيعية خلابة، كما أن هناك مجالاً لتطوير النشاطات والرياضات الصحراوية.
- يمثل السياح المحليين المسافرين لأداء نشاطات مرتبطة بالمواقع الإسلامية (٧٠٪) من السوق القادم إلى المدينة المنورة. ويستمتع السياح المحليون المتجهون إلى ينبع بالمنتجعات أثناء قضايتهم للإجازات وعطلات نهاية الأسبوع، كما يصمم القائمون على المنتجعات عروضاً خاصة لجذب الزوار. وتتوافر النشاطات المختلفة مثل الغوص وصيد السمك لجذب الشباب المحلي. كما تتوافر لهذه الشريحة من السوق، فرصة الاستمتاع بالنشاطات الرياضية والمغامرات في جبال الفقرة والبيضاء.
- يأتي حوالي (٥٠٪) من الزوار القادمين للعمرة من مصر وإيران وباكستان. وبناء على ما أفاد به مشغلي العمرة، نظمت بعض البرامج السياحية المرتبطة بالعمرة، التي أظهرت وجود مشكلات تتعلق بعدم التناغم في تطبيق التنظيمات الجديدة التي أقرت بتاريخ ٢٢ جمادى الثانية ١٤٢٢هـ (٢٠٠٢م) بسبب عدم تطبيق بعض الأجهزة الحكومية للإجراءات الحكومية المفروضة.
- تجذب المعالم الثقافية الأجانب المقيمين والزوار الدوليين القادمين للمدينة المنورة لأغراض الحج والعمرة والزيارة، وبالأخص تلك الآثار الموجودة في مدائن صالح والخريبة قرب العلا. كما يجذب الزوار الأجانب للمنتجعات الشاطئية وفرص الغوص والإبحار وصيد السمك المتوافرة في ينبع. والملاحظ أنه منذ أحداث (١١ سبتمبر) لم يعد هناك تواجد للزوار الدوليين الذين يأتون عبر برنامج "اكتشف المملكة". ويقتصر قدوم بعض الزوار الدوليين للمدينة المنورة وينبع حالياً على القادمين لأغراض الأعمال التجارية.

## استراتيجية التسويق وأساليبه:

- هناك ارتباط بين أهداف التسويق والتنمية السياحية في المنطقة. وتضم أهداف استراتيجية التسويق المحددة في الخطة:
  - تحسين وتنويع الصورة السياحية للمدينة المنورة.
  - زيادة السوق الداخلي بمقدار ثلاثة ملايين سائح بنهاية مدة الخطة التنفيذية عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)
  - زيادة عدد الزوار القادمين للعمرة والزوار الدوليين.



- إعداد مجموعة من المواد الإعلانية، وتأسيس موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت.
- ينبغي متابعة تنفيذ استراتيجية التسويق من خلال جمع بيانات دقيقة عن انطباعات الزوار، إضافة إلى تأسيس مراكز للمعلومات السياحية في المواقع السياحية الرئيسية. كما يُقترح قيام جهاز السياحة في المنطقة بجمع وتحليل الأحصاءات عن النشاط السياحي في المنطقة.

### تتمية الموارد البشرية:

- يوظف قطاع السياحة في المدينة المنورة (شاملاً قطاع المطاعم والوجبات السريعة) ما يزيد عن (٥, ١٤) ألف موظفاً في الأيام العادية وحوالي (١٧) ألف موظفاً في المواسم السياحية. وتوظف الفنادق والشقق المفروشة في المواسم ما يزيد عن (٩) آلاف موظفاً، بينما يقوم قطاع وكالات السفر بتوظيف نحو (٢٠٠) موظفاً، ويوظف قطاع المطاعم والوجبات السريعة حوالي (٥, ٥٠٠) موظفاً. وتخفض نسبة المواطنين الموظفين في قطاع الشقق المفروشة إلى (١٣٪) من إجمالي الموظفين، ويلبها قطاع الفنادق (١٦٪). وقد أفاد رجال الأعمال في هذا القطاع بأن هذا الوضع أخذ في التحسن.
- تتلخص مشكلات التوظيف في صناعة السياحة في المدينة المنورة، كما هو الحال في مناطق المملكة الأخرى، في قلة الخبرة والمؤهلات الخاصة بالعاملين في هذا المجال، وصعوبة توظيف وإبقاء العاملين من المواطنين، وتوافر الفرص الأفضل لهم خارج القطاع السياحي، انخفاض مستويات الأجور، وعدم تحبيذ المواطنين للعمل في الوظائف الخدمية. ويؤكد ذلك، أن نسبة المواطنين الجادين في امتحان العمل في صناعة السياحة والمستعدين للبدء من أول السلم الوظيفي قليلة. وقد أفادت كلية التقنية في المدينة المنورة أن هناك نسبة مهمة من الطلاب أصبحت تهتم بالتخصصات السياحية، وقد تم إنشاء كلية السياحة والفندقة.
- قدمت كلية التقنية في المدينة المنورة خلال السنوات الثلاث الماضية مناهج الحجز والاستقبال ضمن برنامج على مدار خمسة فصول دراسية. وفي الوقت الحالي يتابع الدراسة في هذه الكلية ٣٤٠ طالباً. وتعد المرافق ذات مستوى جيد ويشرف عليها مدرسون مهرة. وهناك اقتراح بدعم الكلية عن طريق تطوير وإضافة مناهج جديدة خاصة بالسياحة والضيافة وتدريب المعلمين. ونظمت الغرفة التجارية مبادرات تدريبية أخرى يتطلب الاستمرار بتنظيمها في المستقبل. ولا بد من توفير برامج إدارة السياحة والضيافة في جامعات المدينة المنورة، لإتمام دور التدريب المهني في الكلية التقنية. ويتطلب ذلك الأمر

- اقترحت استراتيجيات تسويقية متباينة لمختلف شرائح السوق بالاستناد إلى تحسينات المنتج التي أوصت بها الاستراتيجية. ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات فيما يلي:
  - تتوافر بالنسبة لسوق السياح المحليين المرافق والنشاطات المختلفة التي تحقق المتعة والتسلية لكافة أفراد العائلة والأطفال على وجه الخصوص. وسيكون التركيز على زيارة هذه الشريحة للمسجد النبوي الشريف والمواقع المرتبطة بالسيرة النبوية، إضافة إلى النشاطات البحرية والشاطئية في ينبع. وبمجرد تجهيز مرافق التطوير والتعريف في العلا، يتم جذب الزوار القادمين لسوق العائلات المحلي المهتمين بالتعرف على تاريخ وثقافة المنطقة. ويمكن الوصول إلى هذا السوق عن طريق الترويج الإعلامي والمطبوعات ونشاطات العلاقات العامة التي تستهدف السياح المحليين والقادمون من المناطق المجاورة، للترويج لسياحة نهاية الأسبوع والسياحة الشتوية على السواحل.
  - يمكن أن يوفر لسوق الشباب المحلي النشاطات الرياضية والمغامرات في عدة مواقع من منطقة المدينة المنورة. ومن ذلك على سبيل المثال: السياحة البيئية في الفكرة والبيضاء والغوص وصيد السمك والنشاطات البحرية الأخرى في ينبع والرايس، إلى جانب الرياضات الصحراوية في منطقة العلا.
  - تُصمم سلسلة من الرحلات السياحية المرتبطة بالعمرة بالنسبة للسوق الأجنبي القادم للعمرة؛ لتلبية احتياجات هذه الشريحة لزيارة المواقع المرتبطة بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم، إضافة إلى سياحة الراحة والاستجمام، والتبادل الثقافي في التسوق وغيرها. ويمكن الوصول إلى هذا السوق عن طريق مشغلي رحلات العمرة والأسواق التجارية للعمرة في كافة أنحاء العالم.
  - تستهدف الأسواق الدولية وسوق الأجانب المقيمين القادمين لزيارة المدينة بهدف زيارة المواقع المرتبطة بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم، والقيام برحلات وبرامج ثقافية في منطقة العلا وطريق سكة حديد الحجاز، إضافة إلى ممارسة النشاطات المرتبطة بسياحة البحار والشواطئ في المنتجعات والسواحل وبالأخص الأسواق الدولية القادمة لممارسة الغوص والإبحار.
  - من الأسواق الأخرى المستهدفة، سوق المؤتمرات والحوافز والاجتماعات والمعارض والمؤتمرات الإسلامية، والسياحة الصحية وذلك بالاستناد إلى المميزات التي تتمتع بها المدينة المنورة والتي تتعين ترميمها وتطويرها.
- تشمل أدوات وتقنيات التسويق التي يلزم القيام بها لترويج المنطقة على العلاقات العامة والمبيعات،





## الملخص

السياحة البيئية والسياحة التراث الثقافي التي تغطي صناعة وبيع الحرف اليدوية، وتطوير سياحة البحار والشواطئ، وتنمية المرافق السياحية المحلية الواقعة قرب المنتجعات. وقد طرحت الهيئة مشروعاً وطنياً لتطوير الحرف والصناعات التقليدية كمبادرة مهمة تهدف إلى تنمية المنتجات الحرفية والمحافظة عليها، وتعظيم الاستفادة الاقتصادية منها بوصفها قطاعاً اقتصادياً فاعلاً يساهم في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير فرص العمل لشرائح المجتمع المختلفة، وتحقيق تنمية إقليمية متوازنة. وأعدت الهيئة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة على إعداد استراتيجية وخطة تنفيذية مدتها خمس سنوات لتطوير قطاع الحرف وتميمته، تمهيداً لاتخاذ قرار على مستوى الدولة.

- يتحتم تطبيق معايير مناسبة لحماية مواقع التراث الثقافي والقيام بحملة تنظيف المواقع الطبيعية والمحافظة على المواقع الطبيعية النظيفة، وتطبيق إدارة المناطق الساحلية وتقنيات التنمية البيئية في المناطق السياحية، وضمان تطبيق معايير مناسبة للتخلص من النفايات.
- تعمل الهيئة على تنشيط سوق السياحة الريفية الواعدة، من خلال تقديم نماذج مشروعات سياحية لإقامة نزل ريفية في ثلاث مناطق ذات طبيعة مختلفة (صحراوية، ساحلية، جبلية)، وذلك لتحفيز التنمية الاقتصادية في هذه المناطق، وإيجاد فرص عمل للسكان المحليين، وبما يساهم في استدامة مقوماتها وخصائصها الطبيعية.
- تنظيم برنامج للتوعية السياحية بوجه مباشرة لمختلف الشرائح السوقية، إلى جانب إعداد ونشر قواعد السلوك والتعريف بها.
- طرحت الهيئة المشروع الوطني لتطوير الحرف والصناعات التقليدية كمبادرة مهمة لصناعة السياحة. ويهدف المشروع إلى تنمية المنتجات الحرفية والمحافظة عليها، وتحقيق الاستفادة الاقتصادية منها بوصفها قطاعاً اقتصادياً فاعلاً يساهم في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير فرص العمل لشرائح المجتمع المختلفة، وتحقيق تنمية إقليمية متوازنة. وأنجزت الهيئة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة إعداد استراتيجية وخطة تنفيذية مدتها خمس سنوات لتطوير قطاع الحرف وتميمته، تمهيداً لاتخاذ قرار على مستوى الدولة.
- انطلاقاً من مسؤولية الهيئة في رفع مستوى الثقافة البيئية، وتعزيز أخلاقيات التعامل مع الأماكن التاريخية والعامية لدى السائح والمقيم، والتقليل من الآثار السلبية الناتجة عن سلوك بعض السائحين والمتنزهين كترك المخلفات في المواقع السياحية والطبيعية وغيرها، قامت الهيئة، وبالتنظيم

طرحت المناهج السياحية ضمن المناهج المدرسية لزيادة وعي الطلاب بأهمية السياحة.

- ينبغي تشجيع المواطنين على تطوير المنشآت السياحية الصغيرة والمتوسطة وإيجاد فرص وظيفية في الشركات الكبيرة التي تدعم المؤسسات السياحية أو تلك التي تتعامل مباشرة مع السياح.
- يقترح أن يطرح في المدينة المنورة "برنامج وظيفتي" الذي تعده الهيئة العليا للسياحة حال توفره لتشجيع المواطنين على اختيار ما يناسبهم من الوظائف في مجال السياحة. وسيوفر هذا البرنامج التوعية الوظيفية والخدمات الاستشارية وربط أصحاب العمل بالباحثين عن الوظائف عبر شبكة (الإنترنت).
- يقترح طرح "برنامج يا هلا" الذي تنفذه الهيئة العليا للسياحة للارتقاء بخدمة العملاء. ويتوقع أن يساهم البرنامج في تدريب العاملين ذوي الاتصال المباشر بالسياح، وتعميق مفهوم التركيز على العميل لديهم، ومساعدتهم على تطوير وتعديل الوسائل والسلوكيات اللازمة لتحسين العلاقات الداخلية والخارجية مع العملاء.

## الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والثقافية:

- هناك عدد من الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والثقافية التي يجب إدراجها في تنمية السياحة بمنطقة المدينة المنورة.
- تعزيز المنافع الاقتصادية للسياحة في المدينة المنورة ويشمل ذلك ما يلي:
  - تمديد مدة بقاء السياح في المنطقة وزيادة إنفاقهم من خلال توفير سلسلة كبيرة من النشاطات وبرامج الرحلات السياحية.
  - إقامة روابط اقتصادية قوية بين السياحة وبقية القطاعات بحيث يتم على سبيل المثال تزويد قطاع السياحة بالمنتجات المحلية الزراعية والأسماك التي تصطاد من الشواطئ القريبة.
  - تشجيع وتطوير الأعمال السياحية المملوكة أو المدارة محلياً مثل الفنادق الصغيرة والمطاعم والمحلات التجارية ومنظمي الرحلات السياحية.
  - تحقيق أعلى معدل لتوظيف المواطنين في قطاع السياحة عن طريق برامج المنشآت الصغيرة والمتوسطة والبرنامج الحالي لتوطين الوظائف.
- تشجيع السياحة المعتمدة على المجتمعات المحلية عن طريق تطوير أنماط سياحية بسيطة المستوى مثل



## الملخص

- تشجيع المنشآت السياحية الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الحوافز للقطاع الخاص مثل الأراضي الحكومية بتكلفة منخفضة لتحفيز الاستثمارات السياحية الخاصة.
- تطبيق مفهوم "النافذة الواحدة" للمستثمرين والمقاولين لتسهيل الحصول على تصاريح المشروعات التنموية عن طريق مكتب الهيئة العامة للاستثمار في المدينة المنورة مع الالتزام بالأحكام واللوائح الخاصة بذلك. ويُقترح أن تقوم الهيئة العامة للاستثمار بتسويق الفرص استثمارية الجديدة في قطاع السياحة على المستوى المحلي بهدف لفت انتباه القطاع الخاص للاستثمارات السياحية.

### إيجاز عن المشروعات المقترحة:

- وصفت الاستراتيجية سبع مشروعات رئيسية متنوعة، ومنتشرة في كافة أنحاء المنطقة، وهي:
  - الخطة السياحية لمنطقة المدينة المنورة (مع الأسس المرجعية لإعدادها).
  - تطوير مواقع الغزوات التاريخية (بدر، أحد، الخندق).
  - تطوير مدائن صالح.
  - ترميم حي الصور بينبع.
  - تنفيذ متحف القرآن الكريم بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد.
  - خطة مفصلة للسياحة لمدينة المدينة المنورة (مع الأسس المرجعية لإعدادها).

مع بعض المؤسسات الحكومية وبدعم من القطاع الخاص، بإطلاق برنامج "لا تترك أثراً" كإمتداد لتجارب عالمية متميزة في هذا المجال. وقد أجريت تجربة ناجحة للبرنامج خلال صيف ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م).

### الهيكل المؤسسي للسياحة:

- إن تنظيم جهاز السياحة في المنطقة من الأمور الضرورية لتنمية وإدارة السياحة في المدينة المنورة. وتم تأسيس جهاز السياحة بالمنطقة عام ١٤١٦هـ وسيجري تمويل هذا الجهاز وفق منهج صاغته الهيئة العليا للسياحة ونفذته بالاشتراك مع أمانة منطقة المدينة المنورة. ويمكن استخدام رسوم تراخيص الشركات السياحية بشكل كامل أو جزئي للإسهام في تمويل جهاز السياحة في المنطقة، كما يمكن تمويل المناسبات المحلية بشكل جزئي على الأقل من قبل القطاع الخاص العامل في صناعة السياحة.
- تخطط الهيئة حالياً لإنشاء الجمعيات المهنية الخاصة بالفنادق، ومشغلي السفر والرحلات ومعالم الجذب السياحي على المستوى الوطني؛ ويجب على الشركات السياحية في المنطقة تنظيم فروع لهذه الجمعيات في المدينة المنورة.
- إن التعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص والمجتمعات المحلية هو أحد العوامل المهمة لنجاح السياحة في المنطقة. ويمكن تسهيل التنسيق بين القطاعين العام والخاص بتمثيل كلا القطاعين في مجلس التنمية السياحية بالمنطقة

### الخطة التنفيذية:

- تطرح الخطة التنفيذية برنامجاً محدداً للمشروعات والبرامج الموجهة لتحقيق تنمية سياحية متوازنة خلال السنوات الخمس الأولى من تنفيذ استراتيجية السياحة في المنطقة. وسيشتمل تطبيق توصيات الخطة على ما يلي:
  - تسهيل تمويل التنمية السياحية عن طريق جهاز السياحة في المنطقة.
  - البدء بتنفيذ الخطة عن طريق الأجهزة الحكومية المحددة بالشراكة مع القطاع الخاص.
  - الاستفادة من وسائل تمويل السياحة الوطنية متى ما وجدت.
  - الاستفادة من كافة آليات التمويل المتوافرة.