

أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية مع

التركيز على محافظة ينبع: دراسة استشرافية حسب وثيقة التحول الوطني 2020 ورؤية 2030

The importance of the implementation and management of projects and facilities of Hajj and Umrah on sustainable development in Kingdom of Saudi Arabia with concentration on Yanbu province: a prospective study according to the National Transformation Program 2020 and Vision 2030

عمر بن عمار الطحطوح¹، حسام بن عمر الفحل²*

¹ جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية UTAHTOOH@taibahu.edu.sa

² جامعة طيبة المملكة العربية السعودية hfahl@taibahu.edu.sa

تاريخ التسليم: 2020/08/25، تاريخ المراجعة: 2020/10/01، تاريخ القبول: 2020/10/19

Abstract

Despite the fact that project management is very critical aspect and its impact on the success or failure of projects, there is a lack of research in this area that are focused on Saudi Arabia. This paper presents a prospective study on the implementation and management of Hajj and Umrah projects and facilities in Yanbu governorate on sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia according to the National Transformation Program 2020. This study is based on the scientific approach to prospective studies as well as following the Pragmatism research philosophy to study existing initiatives such as the vision of Saudi Arabia 2030, the National Transformation Program 2020, and the Madinah Services Manual using the SWOT Analysis and Future Wheel Analysis. The results show the importance of implementing and managing the Hajj and Umrah projects in Yanbu governorate by proposing policies, recommendations and future strategic plans for these projects, which fit the environment surrounding them through the participation of the public and private sectors in light of the growing role of management information systems. Also, the study identifies the most important obstacles and challenges facing the implementation and management of Hajj and Umrah projects in Yanbu City.

Keywords : Project Management, Hajj and Umrah, Vision 2030, Management Information Systems.

الملخص

بالرغم من أهمية إدارة المشاريع وأثرها على نجاح أو تعثر أو فشل المشاريع، إلا أن هناك نقص في الأبحاث والدراسات العلمية في المملكة العربية السعودية التي تتناول هذا الجانب. هذه الورقة تقدم دراسة استشرافية حول تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية حسب وثيقة التحول الوطني 2020. اعتمدت هذه الدراسة في عرضها على المنهج العلمي للدراسات المستقبلية والفلسفة البراجماتية من بحث وتحقيق على واقعا اليوم من مبادرات قائمة ك رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 باستخدام تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT analysis وتحليل عجلة المستقبل Future Wheel. تهدف الدراسة الى تحديد أهم العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع الحج والعمرة في محافظة ينبع. كم توضح نتائج البحث ضرورة اقتراح سياسات وتوصيات وخطط استراتيجية مستقبلية لتلك المشاريع، تتلاءم مع البيئة المحيطة بمشاركة القطاع العام والخاص في ظل الدور المتنامي لنظم المعلومات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، الحج والعمرة، رؤية المملكة 2030، نظم المعلومات الإدارية.

1. مقدمة:

تعتبر المملكة العربية السعودية مقصداً ومهوى لأفئدة الكثير من المسلمين من شتى أقطار المعمورة لوجود الحرمين الشريفين بمكة المكرمة والمدينة المنورة، قال الله سبحانه وتعالى في سورة الحج مخاطباً سيدنا إبراهيم عليه السلام "وأذن في الناس بالحج يأتوك رجالاً وعلى كل ضامر يأتين من كل فج عميق" ، ومنذ ذلك الحين وإلى أن يرث الله الأرض ومن عليها يشرع المسلم والمسلمة زيارة البيت العتيق والكعبة المشرفة بمكة المكرمة لإداء فريضة الحج وفق شروط وأحكام نص عليها الشرع الإسلامي أو زيارتها بقصد العمرة. أيضاً، الحبيب المصطفى -صلى الله عليه وسلم- أخبر عن المساجد التي تشد إليها الرحال حيث قال " لا تشد الرحال إلا إلى ثلاثة مساجد: مسجدي هذا، ومسجد الحرام، ومسجد الأقصى" ، فأثنان من المساجد المقصودة موجودة بمكة والمدينة.

يعتبر ميناء محافظة ينبع بوابة للحجاج والزوار القادمين الى الحرمين الشريفين على مر العصور. كما يعد هذا الميناء التجاري من أهم الموانئ بالمملكة العربية السعودية المطلة على البحر الأحمر. لإنجاز هذه الورقة العلمية كان لابد من تقديم معلومات أساسية عن مكة المكرمة والمدينة المنورة قبل الانتقال لمحور الدراسة عن محافظة ينبع وهي أحد المحافظات التابعة لمنطقة المدينة المنورة.

فمكة هي المدينة المقدسة التي توجد بها الكعبة المشرفة قبلة المسلمين، حيث تقع في تهامة غرب المملكة العربية السعودية وتبعد قرابة 80 كلم عن ساحل البحر الأحمر، وتعتبر محافظة جدة المنفذ الجوي والبحري لهذه المدينة المقدسة. نالت مكة اهتمام خاص من قبل الحكومة السعودية بدءاً من المغفور له بإذن الله جلالة الملك عبدالعزيز بن سعود مؤسس الدولة السعودية الثالثة ومروراً بأبنائه الملوك البررة سعود وفيصل وخالد وفهد وعبدالله (رحمهم الله)، ففي عام 1344هـ أصدر الملك عبدالعزيز أمره السامي الكريم بترميم كامل للمسجد الحرام، وبعده بعام أصدر توجيهه برصف المسعى بالحجر الصوان المربع كبادرة تعد الأولى في التاريخ الإسلامي بينما أنشئ أول مصنع لكسوة الكعبة المشرفة بمكة في عهده عام 1346هـ ، وسار الملك سعود على خطى والده وعلن عن التوسعة السعودية الأولى في عام 1375هـ والتي اشتملت بناء ثلاث طوابق، وتوسعة المطاف، وبناء المسعى مع طابقه، ثم واصل الملك فيصل والملك خالد إنجاز التوسعة السعودية الأولى للمسجد الحرام وصولاً لعام 1396هـ، بمساحة وصلت إلى (160168) متر مربع، وتوسع لقرابة 300 الف مصل. في عام 1409هـ، أعلن خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز البدء في التوسعة السعودية الثانية والتي انتهت رسمياً في عام 1413هـ بمجموع مساحة وصلت إلى

(366168) متر مربع، وتتسع لقرابة (600,000) مصلى (بوابة الحرمين الشريفين، 2019). وحالياً يشهد المسجد الحرام التوسعة السعودية الثالثة التي بدأت من عهد الملك عبدالله ويقوم بالأشراف المباشر عليها اليوم خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -أيده الله- كأكبر توسعة على مر التاريخ حتى حينه، وليتسع المسجد لأكثر من مليوني مصلى. لم تكن هذه التوسعات المستمرة خاصة بالمسجد الحرام في مكة بل هناك الكثير من المشاريع والمرافق والخدمات المرتبطة بمناسك الحج في منى وعرفات وغيرها.

المدينة المنورة مهاجر النبي محمد -صلى الله عليه وسلم- نالت اهتمام الدولة السعودية، وحظي المسجد النبوي بنصيب من التوسعة المباركة، ففي عام 1370هـ أمر الملك عبدالعزيز -طيب الله ثراه- بتوسعته لتصل مساحته الإجمالية إلى (16,548) متر مربع، وبعدها بعامين وضع الأمير سعود -آنذاك- حجر الأساس لتوسعة أخرى في عهد والده، ثم أضاف بعد ذلك الملك فيصل ما مساحته (40,500) متر مربع كساحات في الجهة الغربية للمسجد النبوي تم تزويدها بمظلات مقببة، وكذلك عمل الملك خالد بإضافة مساحات مظلة تقدر بحوالي (43,000) متر مربع. وشهد المسجد النبوي في عام 1405هـ وضع حجر الأساس لتوسعة عظيمة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بحيث بلغت مساحة الدور الأرضي منه (82,000) متر مربع وبمساحة إجمالية تصل إلى (98,500) متر مربع بينما مساحة الساحات المحيطة بلغت تقريباً (235,000) متر مربع، وأمر خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بتركيب 182 مظلة صنعت خصيصاً لتوضع على أعمدة الساحات (بوابة الحرمين الشريفين، 2019)، واليوم يولي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -حفظه الله- من خلال توجيهه لأمير منطقة المدينة المنورة ونائبه -الأمير فيصل بن سلمان والأمير سعود بن خالد- بسرعة إنهاء مشاريع توسعة المسجد النبوي الكريم.

يعد هذا البحث الأول من نوعه على مستوى المملكة العربية السعودية في تناول ودراسة تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة لذلك ركز الباحثين على توضيح مفهوم إدارة المشاريع، وتقديم ما توفر من بيانات أصيلة عن مشاريع ومرافق الحج والعمرة مع التركيز على محافظة ينبع.

كانت أولى المحاولات في العصر الحديث لتعريف ماهية المشروع من قبل الباحث Gaddis عام 1959م واصفاً إياه بالانتهاء من عمل منتج ذو مواصفات معينة ضمن وقت و ميزانية محددة (Gaddis,1959)، موقع قاموس أكسفورد الإنجليزي عرف المشروع بأنه جهد فردي أو تعاوني يتم التخطيط له بعناية لتحقيق هدف معين (قاموس أكسفورد، 2019)، أيضاً قام معهد إدارة المشاريع

PMI بوضع تعريف موجز للمشروع: مجهود مؤقت لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (PMI, 2008)، ومن ما سبق من تعريفات، هناك خصائص معينة للمشروع: (أ) له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، (ب) له غرض أو هدف فريد ومحدد، (ج) ذو مهام مترابطة. فيما يتعلق بمصطلح إدارة المشروع، فإن هناك خلاف حوله: هل هو علم أم فن؟ في عام 1989م أشار الباحث Burbridge إلى أن إدارة المشروع ليست علم فقط بل هي أيضاً فن (Burbridge, 1989)، لذا يعتبر التخطيط والتنفيذ والمراقبة جزء من العلم بينما مهارات القيادة والاتصال جزء من الفن. معهد إدارة المشاريع PMI عرف إدارة المشروع بأنها عبارة عن تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على المهام والأنشطة لتلبية احتياجات المشروع (PMI, 2008)، واليوم هناك عدة منهجيات لإدارة المشاريع أشهرها: كتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK. أيضاً، هناك عدة منظمات مهتمة بدعم المعرفة لإدارة المشاريع من خلال منح شهادات احترافية، إقامة دورات تدريبية، إقامة مؤتمرات وإصدار مجلات أهمها:

1- معهد إدارة المشاريع PMI

2- جمعية إدارة المشاريع APM

هذه المنظمات غير الربحية تساعد على صقل مهارات فريق المشروع بشكل عام، ومدير المشروع بشكل خاص، كما لها العديد من الإصدارات البحثية والدراسات العلمية في مجال إدارة المشاريع. ما يميز معهد إدارة المشاريع PMI أنه يسمح بافتتاح مكاتب فرعية له في مختلف دول العالم، وقد تم انشاء مكتب فرعي له بالمملكة العربية السعودية خلال العام 2016م. وفقاً لكتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK، هناك خمس مجموعات تسمى مجموعات عملية إدارة المشروع على النحو التالي:

1. مجموعة عمليات البدء: أهم مخرج لها هو ميثاق المشروع Project Charter.
2. مجموعة عمليات التخطيط: أهم مخرج لها هما خطة إدارة المشروع وبنية تقسيم العمل WBS.
3. مجموعة عمليات التنفيذ: تنفيذ المشروع على شكل مخرجات Deliverables بحسب الخطة.
4. مجموعة عمليات المتابعة والتحكم: تتم فيها طلبات التغيير Change requests.
5. مجموعة عمليات الإغلاق: تقفل فيها المشتريات للمشروع بعد تسليم المنتج النهائي.

كذلك وفقاً لكتاب الدليل المعرفي هناك عشر معارف Knowledge لإدارة المشاريع وهي
مذكورة في الجدول 1 التالي.

الجدول 1: المعارف العشر لإدارة المشاريع وفقاً لكتاب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع
PMBOK.

التكامل	التواصل	التكلفة
الجدولة	المشتريات	الموارد
الجودة	النطاق	المخاطر
أصحاب المصلحة		

المصدر: (PMI, 2020)

هذه الدراسة وظفت الطريقة المعيارية Normative Method لتحديد عناصر القوة والضعف
والفرص والتحديات، كما استخدمت الدراسة الطريقة الإستكشافية Exploratory Method لتحديد
أهم العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع مرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع. ويسعى
الباحثين في هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- أ- تناول بعض الأدبيات حول إدارة المشاريع عملياً من خلال العمليات الخمس، ومعرفياً من
خلال المعارف العشر في تنفيذ المشاريع.
- ب- التعرف على واقع وأرقام مشاريع ومرافق الحج والعمرة الحالية بمحافظة ينبع لتكون جزء من
أدبيات البحث.
- ج- ربط واستكشاف إتجاهات المبادرات القائمة كروية المملكة العربية السعودية 2030 والتحول
الوطني 2020 ودليل خدمات منطقة المدينة المنورة في دراسة و دعم تنفيذ مشاريع الحج
والعمرة بمحافظة ينبع.
- د- التوظيف الأمثل لمنهجية الدراسات المستقبلية على الدراسة لتكون من أولى الدراسات التي
تستخدم تلك المنهجية لرسم خريطة تساعد على تطوير التخطيط الإستراتيجي.
- هـ- تقديم وعرض جزء من نتائج الدراسة على شكل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص
والتحديات في تنفيذ وإدارة المشاريع، وكذلك تحليل العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة
مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع.

2. مشكلة الدراسة والأسئلة البحثية

يوجد بعض العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع الحج والعمرة في محافظة ينبع وتهدف هذه الدراسة الى تحديد أهم هذه العوائق والتحديات. تناول الباحثين الأسئلة التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

السؤال الأول: من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم المبادرات القائمة في المملكة العربية السعودية ذات الصلة بمشاريع الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

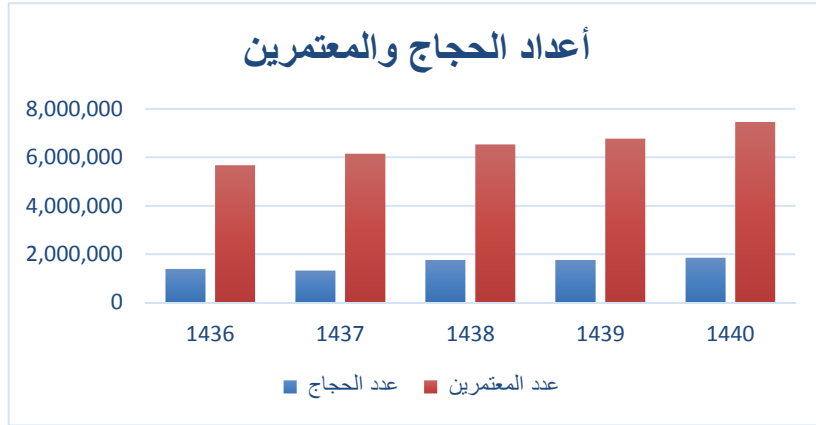
السؤال الثاني: من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

السؤال الثالث: من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم العوائق والتحديات التي تعترض تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

3. نبذة عن مرافق الحج والعمرة بمحافظة ينبع

تم إنشاء وزارة الحج والأوقاف بهذا المسمى في عام 1381هـ وبقي حتى عام 1414هـ ليتم تغييره إلى وزارة الحج والعمرة نظراً لإزدياد أعداد الحجاج والمعتمرين خلال الخمسة أعوام الأخيرة، الشكل 1 يوضح عدد أزدیاد المعتمرين إلى قرابة 7,500,000 معتمر، وكذلك ازدیاد عدد الحجاج إلى قرابة مليوني حاج لعام 1440هـ، أيضاً قفزت بشكل كبير أعداد مؤسسات وشركات الحج والعمرة من 48 مؤسسة في عام 1437هـ إلى 757 مؤسسة في عام 1440هـ (وزارة الحج والعمرة، 2019)، بينما تم افتتاح مكتب لوزارة الحج في ميناء ينبع عام 1385هـ أي بعد إنشاء الوزارة نفسها بأربع سنوات، واليوم ينبع تعتبر منفذاً بحرياً وجوياً لإستقبال ضيوف الرحمن كموقع من مواقع عمل الوزارة من خلال: ميناء ينبع التجاري ومطار الأمير عبدالمحسن الإقليمي التي تضم لجان المراقبة والمتابعة بالإضافة إلى وحدة المعلومات في الميناء، وبلغ عدد ضيوف الرحمن القادمين عبر مطار الأمير عبدالمحسن أكثر من 133 ألف لعام 1436هـ وأكثر من 209 ألف لعام 1437هـ بينما كان القادمين عبر ميناء ينبع التجاري أكثر من 13 ألف لعام 1436هـ وأكثر من 14 ألف لعام 1437هـ، وتسعى الوزارة إلى إنشاء المبنى الإداري لإدارة الحج ومدينة حجاج بالمحافظة كما صُرح به في أكثر مناسبة في وسائل الاعلام¹. هذه الأرقام والبيانات لا تتلاءم لا كماً ولا كيفاً في ظل المبادرات القائمة على المستوى الوطني كما سيأتي لاحقاً مع نتائج الدراسة.

الشكل 1: أعداد الحجاج والمعتمرين 1436-1440هـ.



المصدر: (وزارة الحج والعمرة، 2019)

4. مشروع نظم المعلومات الإدارية PMIS والبنية الرقمية

مشاريع الحج والعمرة تعتمد في إدارتها حالياً ومستقبلاً على وجود مشروع نظم المعلومات الإدارية PMIS الذي يعمل على ربط جميع المهام والأنشطة ذات العلاقة في قالب معلوماتي متماسك ومتكامل في حتمية وجود بنية تحتية رقمية. بالرجوع إلى PMI، فمشروع نظم المعلومات الإدارية PMIS يُعرف على أنه نظام معلومات مكون من أدوات وتقنيات تُستخدم لجمع وتكامل ونشر مخرجات عمليات إدارة المشروع. لا بد من التأكيد هنا على أن نجاح PMIS مرهون بتوافر بنية تحتية رقمية عملاقة، لذا وثيقة الرؤية 2030 والتحول 2020 أكدت على أهمية تطوير البنية التحتية الخاصة بقطاع الإتصالات وتقنية المعلومات من خلال الشراكة مع مشغلي الخدمة. أكثر من ذلك، أطلقت وزارة الحج والعمرة مبادرات استراتيجية تأسيسية من خلال سعيها لبناء أنظمة متكاملة متمثلة في (وزارة الحج والعمرة، 2019):

- تأسيس مركز التحكم والمراقبة الإلكترونية.
- مشروع الإسوار الإلكترونية.
- مبادرة المسار الإلكتروني للحجاج.

5. أدوات البحث: يستعرض هذا الجزء من البحث المنهجية العلمية المتبعة للوصول لنتائج البحث والاجابة على أسئلته.

1.5 منهجية الدراسات المستقبلية:

الدكتور مالك المهدي ذكر تعريف للدراسات المستقبلية بأنها "تلك الدراسات التي تقوم على متابعة عدد من المتغيرات وتتبع اتجاهاتها الحالية فيما يخص مختلف المجالات، واعتماداً على البيانات

المجمعة يتم خلق سيناريوهات مختلفة للأحداث المستقبلية المحتملة، والتي يتم إدراجها في التخطيط الإستراتيجي الخاص بأي من تلك المجالات" (المهدي، 2013). الباحث محمد منصور -في بحثه بعنوان "الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطئها عربياً"- أشار إلى عدة نقاط تتعلق بأهمية الدراسات المستقبلية منها: (أ) رسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقراء مختلف الإتجاهات، (ب) أداة لتطوير التخطيط الإستراتيجي، (ج) تحسين قدرة صانع القرار (منصور، 2013). إن استشراف المستقبل اليوم يقوم على منهجيات براغماتية تعتمد على الأساس العلمي في النظر والبحث والتمحيص وليس على أمانى أو تأويلات غير واقعية. الباحث Pesonen وزملائه قاموا بتقسيم طرق البحث في الدراسات المستقبلية إلى ستة أصناف وهي كالتالي (Pesonen et al., 2000):

- 1- طرق الإستقراء: المستقبل يمثل امتداداً منطقياً للماضي باستخدام التحليل الإتجاهي Trend Analysis، السلاسل الزمنية Time Series، وتحليل الانحدار Regression Analysis.
 - 2- طرق إستكشافية: يعتمد على البحث النوعي Qualitative Research باستخدام الخريطة الذهنية Mind Mapping، وعجلة المستقبل Futures Wheels.
 - 3- النمذجة: استشراف المستقبل من خلال تحديد آليات تدرس الأحداث الماضية وكيفية تأثيرها على المستقبل باستخدام التحليل التناظري Analogy Analysis، وتحليل أصحاب المصلحة Stakeholders Analysis.
 - 4- السيناريوهات: وضع فرضيات باستخدام تحليل سيناريو ماذا إذا What if scenario analysis.
 - 5- طرق تشاركية: تعتمد على آراء الخبراء وأصحاب المصلحة باستخدام طريقة دلفي Delphi Technique، ومجموعات التركيز Focus Groups.
 - 6- طرق معيارية: بحث ما يجب عليه أن يكون المستقبل وماهي الخطوات اللازمة للوصول اليه باستخدام تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT analysis، وتحليل التنبؤ العكسي Backcasting Analysis.
- هذه الدراسة وظفت الطريقة المعيارية Normative Method لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلق بأهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة بمحافظه ينبع، ووضع سياسات وتوصيات وخطط استراتيجية مستقبلية لدعم تلك المشاريع الموجهة لخدمة ضيوف الرحمن. أيضاً، الدراسة استخدمت الطريقة الإستكشافية Exploratory Method لتحديد أهم العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع.

6. **الإجابة عن الأسئلة البحثية:** يستعرض هذا الجزء من الورقة نتائج البحث من خلال الإجابة على أسئلة البحث الثلاثة المذكورة سابقاً. سيتم استعراض كل سؤال مع نتائج البحث المتعلقة بالإجابة عليه.

1.6 إجابة السؤال البحثي الأول نص السؤال البحثي الأول في هذه الدراسة هو:

من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم المبادرات القائمة في المملكة العربية السعودية ذات الصلة بمشاريع الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

منهجية الدراسات المستقبلية تعتمد على المصادر ذات المرجعية والمصادقية العالية والصادرة من جهات رسمية أو مراكز علمية، لذا تعد المراجع التالية أساس علمي متين قامت عليه هذه الدراسة:

1. **وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030:** هي خارطة طريق اقتصادية وتنموية لمرحلة لا يكون النفط هو المصدر الرئيس للدخل القومي، وقد تم طرح هذه الرؤية من خلال مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد وزير الدفاع صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، وأعلن عنها في 25 أبريل 2016م. تتكون هذه الوثيقة من 82 صفحة قائمة على ثلاث مرتكزات: العمق العربي والإسلامي؛ القوة الإستثمارية الضخمة للدولة؛ أهمية الموقع الجغرافي الدولي.

2. **وثيقة برنامج التحول الوطني 2020:** هي أحد برامج "رؤية المملكة 2030"، وتهدف إلى عملية تكامل الأداء بين الأجهزة الحكومية من خلال وضع استراتيجيات تهدف لرفع كفاءة الإنفاق، وتطوير العمل المؤسسي على مستوى 24 جهة حكومية.

3. **دليل خدمات منطقة المدينة المنورة (الدليل الخامس عشر-2015):** عبارة عن بيانات ومعلومات رسمية موثقة عن جميع الخدمات التي توفرها أجهزة الدولة حسب التقسيم الإداري للمملكة، والصادرة من مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بناء على ما تم رفعه من مصادره الأساسية.

2.6 إجابة السؤال البحثي الثاني

نص السؤال البحثي الثاني في هذه الدراسة هو:

من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

تؤكد رؤية المملكة 2030 على المكانة التي تحتلها السعودية كعمق وسند للأمة العربية والإسلامية، وما توافد المسلمين إليها إلا دليل على هذه المكانة التي حباها الله لهذا البلد، بل إن السعودية - حكومةً وشعباً - تتشرف بخدمة الحرمين الشريفين وبخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار، وينادي ملكها باسم "خادم الحرمين الشريفين". أكدت الرؤية 2030 على واحد من أهم أهدافها وهو: زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن من 8 ملايين إلى 30 مليون سنوياً (رؤية 2030،

(2016)، هذه الزيادة فيها منافع تبادلية جمّة، ففي الأثر قال ابن عباس في تفسير قول الله عز وجل (وليشهدوا منافع لهم): أي "منافع الدنيا والآخرة، أما منافع الآخرة فرضوان الله، وأما منافع الدنيا فما يصيبون من منافع البدن والريح والتجارات" (القرشي، 1999). هذه الزيادة الكبيرة في الأعداد تتطلب محطات وبوابات وصول واستقبال حديثة للحجاج والمعتمرين والزوار ذات بنى تحتية متكاملة، لذا كانت وما زالت محافظة ينبع في التاريخ القديم والحديث محل رعاية واهتمام من الحكام والسلاطين والملوك. في هذه الدراسة، أُستخدم تحليل SWOT كأداة للتخطيط الإستراتيجي من أجل جمع وتحليل وتقييم المعلومات الخاصة بتنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة بمحافظة ينبع. هذا التحليل يساعد على منح صورة واسعة لصاحب أو أصحاب القرار لتحديد العوامل المؤثرة على أي مشروع والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل: قوة، ضعف، فرص، تهديد، وغالباً ما يتم ترتيب تحليل SWOT باعتباره 2 في 2 من المصفوفات مع قوائم عناصر القوة والضعف في الصف الأول وقوائم الفرص والتهديدات في الصف الثاني. الشكل 2 يمثل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحافظة ينبع في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة.

الشكل 2: التحليل الرباعي لمحافظة ينبع.

عناصر القوة	عناصر الضعف
ذات موقع مثالي	قلة الفنادق
ذات تكلفة معيشية مناسبة	قلة المراكز التجارية
بحرية	ندرة الفعاليات
صناعية	محافظة
زراعية	
أثرية سياحية	
عناصر الفرص	عناصر التهديد
بوابة ومحطة استقبال لضيوف الرحمن	تلوث
ذات مساحة واسعة	منافسة مدن مجاورة
مركز جذب إقتصادي	
مركز جذب سياحي	
مركز جذب صناعي	
مركز تعليم عالي وتدريب	

عناصر القوة لمحافظة ينبع في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة:

1- موقع مثالي: لنبع موقع إستراتيجي مميز حيث كانت قديماً تقع على طريق القوافل التجارية بين الحجاز والشام، وتبعد 225 كم غرب المدينة المنورة، و 368 كم شمال مكة المكرمة (خرائط قوقل، 2019). ذكر الباحث حمد الجاسر في كتابه "بلاد ينبع" أن الحجاج يفضلون الذهاب إلى المدينة المنورة عبر البحر عن طريق ينبع للقادمين من مصر وبلاد المغرب العربي على وجه الخصوص، لذا فطنت الدولة الأيوبية لذلك وأنشئت ميناء ينبع في عام 621هـ بعد أن اشتروه من الأشراف الحسينيين سكان ينبع النخل في ظل أندثار ميناء المدينة المنورة (الجار) آنذاك (الجاسر، 1385). بعد ذلك، أهتمت الدولة العثمانية بميناء ينبع كونه أصبح ميناء للبضائع ويمد المدينة المنورة بالمواد الغذائية والحبوب، ففي عام 1915م أمر السلطان سليمان القانوني ببناء مخزن للحبوب بجانب الميناء عُرفت باسم "الشونة" (الخطيب، 1985)، ونبع اليوم بسبب موقعها المثالي تشهد في العهد السعودي الميمون نمواً على كافة الأصعدة ومنها مشاريع ومرافق الحج والعمرة. الشكل 3 يوضح موقع مدينة ينبع الإستراتيجي على الخريطة ومدى قربها من المشاعر المقدسة لمدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة.

الشكل 3: الموقع المثالي لمحافظة ينبع.



2- ذات تكلفة معيشية مناسبة: تعتبر محافظة ينبع مقارنة بالمدن الغربية (مكة المكرمة، المدينة المنورة، جدة، الطائف) ذات تكلفة معيشية مناسبة خصوصاً فيما يتعلق في جانب السكن عند المقارنة بأسعار الأراضي وأسعار الإيجارات.

3- مدينة بحرية، صناعية، زراعية، أثرية: من خصائص محافظة ينبع أنها مدينة تمتاز بطابع بحري من خلال ينبع البحر، ويطابع صناعي من خلال وجود الهيئة الملكية في ينبع الصناعية، ويطابع زراعي من خلال مدينة ينبع النخل والمراكز التابعة لها بالإضافة إلى العديد من الأماكن الأثرية المتنوعة والتي شهدت اهتماماً مباشراً من هيئة السياحة والآثار سابقاً ووزارة السياحة حالياً والذي تمثل مؤخراً في تدشين مشروع المدينة التاريخية في ينبع البلد.

عناصر الضعف لمحافظة ينبع في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة:

1- قلة الفنادق: بالرغم من كون محافظة ينبع محطة عبور لضيوف الرحمن للحرمين الشريفين ووجهه للسياح إلا أن عدد الفنادق قليل، فعلى سبيل المثال الفنادق ذات الخمس نجوم لا يوجد في ينبع منها إلا فندقين، وفندق ذو أربع نجوم، وثلاثة فنادق ذات ثلاثة نجوم (بوكينق.كوم، 2019).

2- قلة المراكز التجارية وندرة الفعاليات: يلاحظ الزائر لمحافظة ينبع قلة المراكز التجارية الكبيرة عدا مركز الدانة مول في ينبع الصناعية وكذلك ندرة للفعاليات الثقافية والاجتماعية والرياضية بالرغم من توفر أهم مقومات النجاح: الكثافة السكانية العالية، فبحسب مصلحة الاحصاءات العامة والمعلومات يبلغ عدد سكان ينبع أكثر من 300 الف نسمة (دليل خدمات منطقة المدينة المنورة، 2015).

3- محافظة: بالرغم من كون ينبع محافظة من الدرجة (أ) إلا أنها لا يزال ينقصها الكثير من المقومات الإدارية التي تجعلها تنهض بالمحافظة بالصورة المناسبة من أهمها: وجود أمانة للمحافظة بدلاً من بلدية، جامعة بدلاً من فرع، فروع للإدارات المختلفة ذات مرجعية مباشرة مع الوزارات المعنية. هذه المقومات الإدارية تدعمها الأرقام الرسمية فيما يتعلق بحجم المشاريع القائمة في المحافظة.

الفرص لمحافظة ينبع في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة:

1- بوابة استقبال: تعتبر مدينة ينبع بوابة استقبال بحري وجوي لحجاج ومعتكري وزوار مكة المكرمة والمدينة المنورة، فبحسب وكالة الأنباء السعودية بلغ عدد المعتكرين عبر مطار الأمير عبدالمحسن أكثر من 125 الف معتمر بينما عن طريق الميناء 13 الف معتمر (وكالة الأنباء السعودية، 2015).

2- مساحة واسعة: تملك محافظة ينبع مساحة أرضية واسعة من ثلاث جهات: الشمالية، الشرقية، والجنوبية، هذه المساحة تعتبر فرصة وذات قيمة للتخطيط الإستراتيجي للمحافظة من خلال صناع القرار في الحكومة أو للمستثمرين.

3- مركز جذب: مما لا شك فيه أن محافظة ينبع تعد مركز جذب إقتصادي، سياحي، صناعي لما تمتلكه من مقومات وعناصر النجاح، فالمحافظة يوجد بها ميناء تجاري في ينبع البحر وآخر صناعي في الهيئة الملكية، مطار إقليمي (مطار الأمير عبد المحسن) يخدم حركة الملاحة الجوية برحلات داخلية ودولية من خلال عدة شركات طيران محلي وأجنبي، وجود منطقة للصناعات البترولية وأخرى للخفيفة، محافظة ساحلية ذات مناخ معتدل خصوصاً في الشتاء، وجود مناطق وآثار سياحية متعددة.

4- مركز تعليم عالي: محافظة ينبع مؤهلة لتكون مركز تعليم عالي وتدريب في ظل وجود الهيئة الملكية بمراكزها التعليمية، وكذلك النواة من مشروع فرع جامعة طيبة، والكلية التقنية المتخصصة لاسيما في قطاع السياحة والعمرة.

عناصر التهديد لمحافظة ينبع في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة:

1- تلوث: كون محافظة ينبع منطقة صناعية عملاقة في مجال البتروكيماويات، فأن موضوع التلوث البيئي يعتبر من أكبر التحديات التي قد تهدد صحة المواطن والمقيم إلا أن الهيئة الملكية للجبيل وبنع لها جهود مستمرة وجليّة في المحافظة على البيئة من خلال برنامج رقابي ذو إجراءات تعتمد على مواصفات ومقاييس عالمية (الهيئة الملكية للجبيل وبنع، 2019).

2- منافسة: هناك مدن أخرى تعتبر منافسة لمحافظة ينبع على ساحل البحر الأحمر ولعل أهمها: محافظة رابغ التابعة لمنطقة مكة المكرمة وإن كانت المنافسة في الوقت الرهن تميل لصالح محافظة ينبع على مختلف الأصعدة.

3.6 إجابة السؤال البحثي الثالث

نص السؤال البحثي الثالث في هذه الدراسة هو:

من خلال منهجية الدراسات المستقبلية، ما هي أهم العوائق والتحديات التي تعترض تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع؟

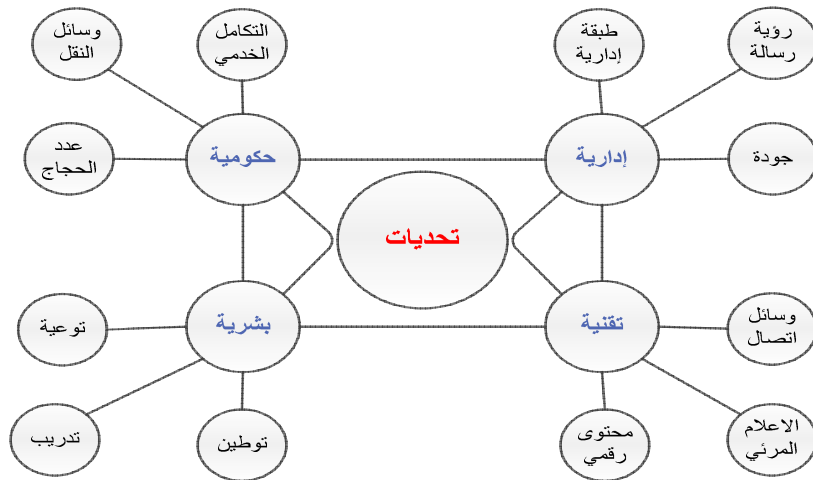
يُستخدم تحليل دولا ب أو عجلة المستقبل Futures Wheels كأداة مفيدة في الدراسات المستقبلية حيث يسمح للباحث بتنظيم الأفكار حول الإتجاهات المستقبلية، هذا التحليل طور عن طريق

الباحثين Glenn في عام 1972م ويأخذ شكلاً بيانياً في طريقة العرض شبيه بالخريطة الذهنية إلا أنه يركز على البحث المستقبلي (Glenn, 1972). هذا التحليل أعتمد على مصدرين للبيانات: أ) الوثائق الثلاثة في هذه الدراسة، ب) الرصد والمعاينة في عملية استقبال ضيوف الرحمن. الشكل 4 يوضح تحليل Futures Wheels العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع.

التحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع:

أ- **تحديات حكومية:** يشكل تكامل الخدمات - بين القطاعات الحكومية فيما بينها أو مع القطاع الخاص - في تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة بمحافظة ينبع تحدياً كبيراً، فبمجرد دخول ضيوف الرحمن إلى المحافظة، هناك عدة قطاعات تكون في استقبالهم من صحة وجوازات وجمارك وغيرها، ويكون دور وزارة الحج ممثلةً في مكتبها وموظفيها تسهيل إجراءات الدخول، حصر الأعداد، ومتابعة التفويج إلى مكة أو المدينة من خلال التأكد من توفير وسائل النقل المناسبة أو السكن إن لزم الأمر في ينبع، لكن بسبب الزيادة السنوية في أعداد ضيوف الرحمن الواصلين إلى المحافظة عبر المطار أو الميناء -في ظل نقص الكادر الإداري وقلة شركات النقل- يشوب التكامل الخدمي بين القطاعات (حكومية أو خاصة) بعض الممارسات التي تؤدي إلى تأخير أو تعطيل تقديم الخدمات بشكلها المأمول والمطلوب.

الشكل 4: تحليل Futures Wheels



ب- **تحديات إدارية:** تفتقد بعض الجهات بالمحافظة لرؤية ورسالة وأهداف تتلاءم مع بيئتها المحيطة وإمكاناتها، ويعود السبب في ذلك لوجود طبقة إدارية حيث أن الجهات بالمحافظة لا ترتبط بالوزارة مباشرة، فتكتفي برؤية ورسالة وأهداف الفرع إن وجدت أو الوزارة. إن وجود رؤية للوزارة أو المنظمة الأم لا يمنع من وجود رؤى للفروع تكون امتداد وجزء من الرؤية الرئيسية، والأمر نفسه ينطبق على الرسالة والأهداف حتى يمكن قياس مستوى الجودة والإتقان للعمل بكل فرع بما يتناسب مع الخطط الإستراتيجية للوزارة والدولة.

ج- **تحديات بشرية:** يظل العنصر البشري هو عنصر النجاح الأول والركيزة الأساسية في منظومة العمل، فالكفاءات السعودية لا بد أن تمر بمرحلة التوطين ثم التأهيل والتدريب لتقوم بمهامها وأدوارها المنوطة بها على أكمل وجه، كل هذه المراحل تحتاج إلى تخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية حتى تترك أثر إيجابي في توعية ضيوف الرحمن بما لهم وعليهم عند القدوم للمملكة العربية السعودية.

د- **تحديات تقنية:** تعد مواسم الحج والعمرة فرصة لشركات الاتصالات لتقديم خدماتها ورفع إيراداتها ولكن حضورها في محافظة ينبع لا يتناسب مع الزيادة السنوية لأعداد ضيوف الرحمن عبر مطار الأمير عبدالمحسن الإقليمي أو عبر ميناء ينبع التجاري. من ناحية تقنية أخرى، تفتقد كثير من الإدارات والشركات بمحافظة ينبع -التي تقوم بتقديم خدمات للحجاج والمعتمرين والزوار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة- لوجود محتوى رقمي للمواقع الإلكترونية الخاصة بها على شبكة الإنترنت يساعد ويعمل على توعية الحاج أو المعتمر قبل وصوله. أيضاً، تعتمد تغطية وصول ضيوف الرحمن للمحافظة بشكل رئيس على مراسلين لبعض الصحف السعودية أو اجتهادات اعلامية من بعض المواقع أو الصفحات الشخصية في ظل وجود دور شبه مفقود للإعلام المرئي.

7. التوصيات

يرى الباحثان أن هذه الدراسة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجيات الجهات الرسمية ذات العلاقة والمدونة في وثيقة التحول الوطني 2020 -مرتبة حسب تسلسلها في الوثيقة- والمرتبطة بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية من خلال إقتراح توصيات أو سياسات تدعم تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة بالمحافظة كما يظهر في الجدول رقم (3) في الملحق رقم (1). كما يلاحظ عدم ورود اسم وزارة الداخلية ووزارة الخارجية في الجدول أدناه بسبب عدم ارتباط هاتين

الجهتين بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لكن لهاتين الوزارتين إرتباط مباشر ورئيسي بضيوف الرحمن بدءاً من إستخراج التأشيرات عن طريق السفارات في الخارج وانتهاءً بأخذ بصمات الخروج من خلال إدارة الجوازات، وأرقام التوصيات التي تنطبق على هاتين الوزارتين والمرتبطة بوثيقة التحول الوطني 2020 ورؤية 2030 موضحة في الجدول 2 التالي.

الجدول 2: ملخص لأهم لتوصيات الدراسة.

الجهة	الاستراتيجيات (وثيقة برنامج التحول الوطني 2020، 2016)	أهداف رؤية 2030	التوصيات بناءً على نتائج الدراسة
وزارة الثقافة ووزارة الإعلام	الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز صورة المملكة داخلياً وخارجياً.	المحافظة على الهوية الوطنية وإبرازها والتعريف بها ونقلها إلى الأجيال القادمة.	• نقل وتعزيز الهوية الوطنية للطرف الزائر. • دعوة رجال الأعمال للإستثمار في الصناعة الإعلامية.
الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني	الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة وتطوير مرافق الضيافة والخدمات السياحية.	تمكين ضيوف الرحمن من أداء فريضة الحج والعمرة والزيارة بكل يسر وإثراء رحلتهم الدينية وتجربتهم الثقافية.	• تعزيز مفهوم العمرة والزيارة وأثرها الإقتصادي والثقافي على المجتمع. • طرح فرص ومناقصات لبناء مرافق الضيافة.
الهيئة الملكية للجبل وينبع	الهدف الاستراتيجي الثامن: المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها وتنميتها.	الحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية.	• زيادة المسطحات الخضراء. • رفع مستوى الوعي المتعلق بمفهوم الحفاظ على البيئة.

المصدر: اعداد الباحثين

8. خاتمة

تعتبر هذه الدراسة أول دراسة في المملكة العربية السعودية التي تتناول أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع الحج والعمرة في محافظة ينبع على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية حسب برنامج التحول الوطني 2020، ومما لا شك فيه أن محافظة ينبع تملك المقومات الرئيسية لتصبح واحدة من أهم المحطات والبوابات لإستقبال حجاج ومعتكري وزوار الحرمين الشريفين في مكة المكرمة

والمدينة المنورة. هذه الورقة ساعدت في تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات، كما رصدت العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة في محافظة ينبع، لتخرج بمجموعة توصيات مرتبطة بعدة جهات مذكورة في وثيقة برنامج التحول الوطني 2020 مما يعزز من عمل ودور تلك الجهات عند إستقبالها لضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين والزوار. إن موضوع كيفية تنفيذ المشاريع في محافظة ينبع وربطها برؤية المملكة 2030 هي الفجوة البحثية المستقبلية التي تحتاج إلى مزيد دراسة.

قائمة المراجع

-المراجع العربية

- بوابة الحرمين الشريفين، (2019). تم استرجاعه في 2019/09/04م، من www.alharamain.gov.sa/
- قاموس أكسفورد، (2019). تم استرجاعه في 2019/08/04م، من <http://oxforddictionaries.com/definition/project>
- وزارة الحج والعمرة (2019). تم استرجاعه في 2019/07/20م، من: www.haj.gov.sa/
- المهدي، مالك (2013). ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية، الملتقى العلمي حول الرؤى المستقبلية العربية والشراكات الدولية. الخرطوم.
- منصور، محمد (2013). الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطينها عربياً. مجلة "المستقبل العربي"، العدد 416، تشرين الأول/ أكتوبر.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016). تم استرجاعه في 2019/07/20م، من: www.vision2030.gov.sa/
- القرشي، عماد الدين (1999). تفسير ابن كثير. طبعة دار طيبة.
- خرائط قوقل (2019). تم استرجاعه في 2019/08/20م، من: <https://maps.google.com>
- الجاسر، حمد (1385). كتاب بلاد ينبع لمحات تاريخية جغرافية وانطباعات خاصة، دار اليمامة، الطبعة الأولى.
- الخطيب، عبدالكريم (1985). كتاب تاريخ ينبع، الطبعة الأولى-1405 هـ.
- بوكينق.كوم (2019). تم استرجاعه في 2019/09/04م، من: www.booking.com

- دليل خدمات منطقة المدينة المنورة: الخامس عشر (2015). تم استرجاعه في
<https://www.stats.gov.sa/ar/97> من: 2019/08/20م، من:
- وكالة الأنباء السعودية (2015). تم استرجاعه في 2019/09/04م، من:
<https://www.spa.gov.sa/1375465>
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع (2019). حماية البيئة. تم استرجاعه في 2019/07/20م، من:
<https://www.rcjy.gov.sa/ar-SA/Jubail/Citizen/Environment/Pages/default.aspx>
- وثيقة برنامج التحول الوطني 2020 (2016). تم استرجاعه في 2019/07/20م، من:
vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf
- المراجع الأجنبية
- Burbidge, R.N. (1989). "Conception of projects". International Journal of Project Management, 7(2): 117-119.
- Gaddis, P. O. (1959). "The Project Manager." Harvard Business Review (May-June 1959): 89-97.
- Glenn, J. C. (1972). "Futurizing Teaching vs Futures Course", Social Science Record, 9(3).
- Pesonen, H. et al. (2000) "Framework for Scenario Development in LCA", International Journal of Life Cycle Assessment, 5(1): 21-30.
- Project Management Institute (PMI), (2020). A Guide to the Project Management Body of Knowledge

ملحق رقم (1)

جدول (3): توصيات الدراسة وعلاقتها بوثيقة التحول الوطني 2020

م	الجهة	الاستراتيجيات (وثيقة برنامج التحول الوطني 2020، 2016)	أهداف رؤية التوصيات بناءً على نتائج الدراسة 2030
1	وزارة الصحة	الهدف الاستراتيجي الثالث: تحسين كفاءة وفعالية قطاع الرعاية الصحية من خلال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي.	تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. لارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية.
		الهدف الاستراتيجي الحادي عشر: اعتماد خطة وطنية للاستجابة السريعة لمخاطر الصحة العامة بمستوى عالمي.	تحسين جودة الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي.
		الهدف الاستراتيجي الثالث عشر: تحسين خدمات الصحة العامة مع التركيز على السمنة و التدخين.	تحسين جودة الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي.
		الهدف الاستراتيجي الخامس عشر: تطوير ثقافة الجودة وسلامة المرضى ومهارات مقدمي الخدمة.	تحسين جودة الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي.
2	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير وتفعيل التعاملات الحكومية الذكية وفق بنية تحتية مشتركة لها.	تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات.
3	وزارة الشؤون البلدية والقروية	الهدف الاستراتيجي السابع: توفير بيئة حضرية محلية ذات معيشة صحية.	الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية. الحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية.
4	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين ثقافة العمل	الارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ومرونة

		الحكومي.	الأجهزة الحكومية.	التعامل والتواصل.
		الهدف الاستراتيجي الخامس: رفع مستوى الشراكة الاستراتيجية بين الوزارة والجهات الحكومية والقطاع الخاص.	إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم باقتصادنا.	(9) دعم تخصيص تقديم الخدمات في الجهات الحكومية.
5	وزارة الثقافة ووزارة الإعلام	الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز صورة المملكة داخلياً وخارجياً.	المحافظة على الهوية الوطنية وإبرازها والتعريف بها ونقلها إلى الأجيال القادمة.	(10) نقل وتعزيز الهوية الوطنية للطرف الزائر.
		الهدف الاستراتيجي الرابع: تنمية الصناعة الإعلامية والصناعات ذات العلاقة وتعزيز تنافسيتها عالمياً.	دعم وإثراء النشاط الثقافي.	(11) دعوة رجال الأعمال للاستثمار في الصناعة الإعلامية.
6	وزارة الطاقة ووزارة الصناعة والثروة المعدنية	الهدف الاستراتيجي الثاني عشر: تقليل الانبعاثات الناتجة من استخدام الوقود.	الحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية.	(12) زيادة المسطحات الخضراء.
				(13) رفع مستوى الوعي المتعلق بمفهوم الحفاظ على البيئة.
7	وزارة النقل	الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع كفاءة البنية التحتية للنقل.	إنشاء منصة لوجستية مميزة بين القارات الثلاث.	(14) فتح المجال أمام شركات النقل الجوي والبحري.
		الهدف الاستراتيجي التاسع: تحسين كفاءة الموانئ.	إنشاء منصة لوجستية مميزة بين القارات الثلاث.	(15) تخصيص مطار الأمير عبدالمحسن وميناء ينبع.
8	وزارة الحج والعمرة	الهدف الاستراتيجي الأول: إتاحة الفرصة لعدد كبير من المسلمين لأداء مناسك الحج والعمرة.	تمكين ضيوف الرحمن من أداء فريضة الحج والعمرة والزيارة بكل يسر وإثراء رحلتهم الدينية وتجربتهم الثقافية.	(16) سرعة البدء في إنشاء مدينة حجاج في ينبع.
				(17) طرح فرص ومناقصات لبناء فنادق.
		الهدف الاستراتيجي الثاني: تنفيذ شراكات استراتيجية فعالة مع القطاع الخاص.	إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم	(18) تعزيز مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص.
				(19) تقديم دورات

متخصصة في فن التعامل والتواصل. نقل وتعزيز الهوية الوطنية للطرف الزائر. تسريع وتيرة التكامل الإجرائي مع برنامج يسر.	باقتصادنا.			
	المحافظة على الأمان.	الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع مستوى الوعي لدى الحجاج والمعتمرين.		
	تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.	الهدف الاستراتيجي الرابع: رفع مستوى الوعي لدى العاملين في منظومتي الحج والعمرة.		
	الارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية.	الهدف الاستراتيجي الخامس: إيجاد آلية لرفع مستوى التنسيق بين الجهات المعنية في القرارات والإجراءات الخاصة بمنظومتي الحج والعمرة.		
تعزيز مفهوم العمرة والزيارة وأثرها الإقتصادي والثقافي على المجتمع. طرح فرص ومناقصات لبناء مرافق الضيافة.	تمكين ضيوف الرحمن من أداء فريضة الحج والعمرة والزيارة بكل يسر وإثراء رحلتهم الدينية وتجربتهم الثقافية.	الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة وتطوير مرافق الضيافة والخدمات السياحية.	وزارة السياحة	9
زيادة المسطحات الخضراء. رفع مستوى الوعي المتعلق بمفهوم الحفاظ على البيئة.	الحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية.	الهدف الاستراتيجي الثامن: المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها وتمييزها.	الهيئة الملكية للجيبيل وينبع	10