التخطيط الاستراتيجي لاستدامة الموارد السياحية في محافظة صلاح الدين كقطاع موازي باستخدام أداتي (SOWC) و (TOWS)

أ.د. لورنس يحيى صالح
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد
Lorance-phd@yahoo.com

الباحث: مازن محمد مهدي
مجلس محافظة صلاح الدين
تكريت
Mazinhdad017@gmail.com

المستخلص:

تتميز محافظة صلاح الدين بالعديد من المناطق السياحية سواء المستغلة منها بشكل فعلي أم التي لم تستغل بعد اقتصادياً، فضلاً عن تنوع السياحة والتي أبرزها السياحة الدينية والمتمثلة بالمراقد المقدسة في مدينة سامراء بشكل خاص، وفي عموم محافظة صلاح الدين بشكل عام، اضافة الى وجود مناطق غير مستغلة سياحياً على الرغم من توفر المقومات الأساسية لذلك، مثل ساحل نهر دجلة.

على الرغم من وجود هذه الامكانيات السياحية إلا أن المحافظة تفتقر إلى الخدمات السياحية (فنادق، مطاعم وغيرها) التي تساعد في استثمار هذه الإمكانات، لذا فان واقع الحال بحاجة إلى استثمار كبير ومهم في هذا المجال لسد النقص وتوفير أماكن سياحية للترفيه والسياحة الدينية نظراً لأهميتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية .بناءا على ما تقدم فان تحقيق هذا الأمر وإنجاز المسؤولية المناطة بهذا القطاع والمتمثلة في تلبية احتياجات السياح وفي ظل بيئة متغيرة، استوجب أيجاد أرضية حقيقية وصحيحة لإنجاز متطلبات عملها من مستلزمات مادية وتنظيمية وإدارية في تحقيق هذا الهدف.

ويهدف البحث لاظهار أن تجاوز هذه المشاكل يستلزم التحول من نهج الادارة التقليدية للموارد الى النهج المستدام الذي يقتضي أستخدام تقنيات حديثة تتماشى مع التطور الحاصل في الدول الاخرى والقيام بأصلاحات ادارية وتشريعية وأقتراح خيارات أستراتيجية مستدامة على أساس نتائج التحليل الأستراتيجي لواقع تلك الموارد من خلال مصفوفة (SWOC) ومصفوفة (TOWS). لذلك فان الاهتمام بالبنى التحتية للقطاع السياحي في محافظة صلاح الدين هو واحد من أهم المتطلبات الواجب أخذها بنظر الاعتبار لتقدم العمل نحو الأمام في هذا القطاع المهم، بالإضافة إلى إنشاء المرافق السياحية التي تخدم هذا القطاع وتعزز من تطوير المواقع السياحية الأثرية والدينية على حد سواء.

لقد أبرز البحث جملة من المشاكل والمعوقات التي يعاني منها المورد قيد الدراسة، وحدد أهم الخيارات التي تمكن الجهات ذات العلاقة من وضع آلية لتنفيذ المقترحات وحسب أولوياتها. مما يتيح المجال أمام متخذي القرار للمساهمة في صناعة السياسات العامة والمحلية الملائمة للتوجهات التنموية القائمة على اللامركزية الادارية.

ونأمل ان يسهم هذا البحث في بلورة مسارات واضحة تساعد الحكومة المحلية متمثلة بالمجالس وديوان المحافظة في عملها مع مجتمعها المحلي على تقصي سبل الأستخدام الأفضل لمواردها المحلية المتاحة وبما يدعم البناء التنموي لهذه المجتمعات.

الكلمات المفتاحية: الموارد السياحية، التنمية المُستدامة، التخطيط الاستراتيجي، سواك، تاوس.

Stratigic planning for sustained tourism resources in salah aldeen as alternative sector by use of (SOWC), (TOWS) tools

Prof. Dr. Lorance Yahya Salih
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Researcher: Mazin Mhamed Mihd
Salah Addin provincial Council
Tikret

Abstract:

Salah-alddin province has many tourism attractions sites where some of them have been renovated to bring an economic benefit and some has not yet. The types of these sites are diverse and mainly are either religious such as the holy shrines in the city of Samarra or natural such as the banks of river Tigris, which has not been used for tourism in spite of having all the necessary foundations. Despite these tourism capabilities, Salah-alddin province lack the tourism services (hotels, restaurants, etc.), which can help to benefit from them. Thus, the current state of these sites need to a considerable investment to reduce the shortcomings and provide facilities for religious and leisure tourism, which is very important in economic and sociological aspects. With this in mind, it is important to provide a strong and truthful environment for the tourism sector in order to achieve its purpose, which includes but no limited to funding, organization and management.

This study aims to show that it is possible to avoid these shortcomings by transformation of the traditional management policies to sustainable development principles, which can be implemented by using the modern techniques that match the development of policies in other countries and also by provide the necessary management and legislation reforms that ensure the protection of exhaustible and non-exhaustible resources from the non-effective use. This is combined by providing sustainable steps for the studied resources based on the analysis of their strength and weaknesses through SWOC and TOWS analysis.

This study has highlighted many issues and challenges suffered by the studied resources and presented many solutions that can enable the governing bodies' in-charge to prioritize and execute these solutions. This will also enable them to form national and local policies that are compatible to the new non-central management policies. These solutions are also helpful to establish sustainable development that uses resources but with protecting the rights of current and future generations and they provide the governing bodies with the will and power to create an effective sustainable development that is armoured by the public support and contribution. It is hoped for this study to shape a clear vision that can help the local governments (represented by governorate councils and bureaus) and their populations to investigate the effective ways of using local resources to support their economic development.

Keywords: Tourism resources, Sustainable development, Stratijc planning, SOWC,

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

١. المقدمة

وهب الله (عز وجل) الموارد الموجودة على كوكب الارض للانسان وسخرها لخدمته ليعيش حياةً كريمة أمنة، لذا يتحتم عليه صيانتها وأدارتها بالشكل الذي يضمن أستدامتها على مدى الأجيال القادمة، ويتم ذلك من خلال الأستغلال الأمثل والرشيد لهذه الموارد لتحقيق التنمية المستدامة التي تأخذ بعين الأعتبار حاجات المجتمع الراهنة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء بأحتياجاتهم. تعد محافظة صلاح الدين عريقة التأريخ ابتداءاً من بدء الحضارة قبل ٨٠٠٠ سنه مروراً بكافة العصور التاريخية التي عرفها العراق القديم وحتى التحرير العربي الإسلامي حيث أصبحت أعظم مدن ذلك العصر لكونهاعاصمة الدولة العباسية الثانية، لكن على الرغم من تأريخها العريق فإن محافظة صلاح الدين تعاني من تخلف مريع يطال الحياة الإقتصادية، وقصور واضح في البنى التحتية وخدمات غاية في السوء، وقد إنعكس ذلك في إنخفاض نوعية الحياة الإقتصادية.

أن السياحة حازت على اهتمام علماء الاقتصاد بأثرها في دعم اقتصاد الدول السياحية، وعلماء الاجتماع بأثرها في تنمية العلاقات بين الشعوب المختلفة، وفي الإثراء الثقافي المتبادل بين السائح والمضيف، وعلماء التاريخ والجغرافية وطائفة أخرى من العلوم الإنسانية التي أصبحت خلفيات هامة للسياحة. إن الإمكانيات السياحية لمحافظة صلاح الدين هي واحدة من بين الأكثر أهمية في العراق، فكثرة معالمها السياحية في جميع المدن الرئيسية تقريباً سوف تجعلها الخط الأول لجذب السياح إلى العراق، ولكن هناك بنية تحتية سياحية ضعيفة تحد من إمكانيات تطوير هذا القطاع الحيوي، لذا يجب أن تذهب الاستثمارات الحالية وعلى المدى القصير إلى بناء الفنادق والمنشآت السياحية الضرورية، وتطوير صناعة السفر وتهيئة المواقع السياحية.

٢. مشكلة البحث: أن جوهر المشكلة التي يحاول البحث معالجتها هي الأهمال والهدر التي تعاني منها الموارد السياحية والذي يؤثر سلباً على الأداء الاقتصادي وعلى نمط التنمية المستدامة، فعلى الرغم من ضخامة موارد القطاع السياحي الموجودة في محافظة صلاح الدين كماً ونوعاً الا انها لاتشهد أستثماراً حقيقياً وبما يخدم تطور الأقتصاد والتنمية المستدامة فيه ما يلزم التحول من نهج الادارة التقليدية للموارد الى النهج المستدام الذي يقتضي بأستخدام تقنيات حديثة تتماشى مع التطور الحاصل في الدول الاخرى والقيام بأصلاحات ادارية وتشريعية تستهدف الأستغلال الأمثل وفق مفهوم التنمية المستدامة.

٣. اهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث من خلال تبني أستراتيجية للأرتقاء القطاع السياحي عن طريق الأستخدام الكفوء لموارده وفق منظور أستراتيجي يضمن المنفعة الأقتصادية للجيل الحالي والأجيال القادمة.

٤. فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضية مفادها أن هناك موارد سياحية (دينية وتراثية) وفيرة نسبياً في محافظة صلاح الدين وان مردوداتها تعد العامل الأساس في صياغة عملية التنمية، لذا فأن تبني سياسات جديدة وأستراتيجية ملائمة للأدارة واعتماد منهج تخطيطي عقلاني متكامل يضمن الأستغلال الامثل للموارد سيسهم بفاعلية في عملية النهوض أقتصادياً بواقع القطاع السياحي وتحقيق الأستدامة فيه.

٥. اهداف البحث:

❖ تحديد مفهوم الأستدامة بشكل عام مع الاشارة الى محافظة صلاح الدين.

- ❖ تحديد الموارد الأقتصادية المتاحة في محافظة صلاح الدين فيما له علاقة بالسياحة.
- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية لواقع الموارد السياحية المتاحة في محافظة صلاح الدين.
- ❖ أقتراح خيارات أستراتيجية مستدامة للموارد السياحية في محافظة صلاح الدين وفقاً للتحليل الأستراتيجي لواقع تلك الموارد.

٦. **الحدود الزمنية والمكانية للبحث:** قد شملت محافظة صلاح الدين للفترة من ٢٠٠٩ ولغاية ٢٠١٧.

٧. **منهجية البحث المعتمدة:** اعتمد الباحثان الأسلوب الوصفي والتحليلي من واقع موارد القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين باستخدام اداتي SOWC وTOWS، أذ تبنى البحث منهج دراسة الحالة (case study).

٨. **هيكلية البحث:** يتكون البحث من مقدمة وخمسة محاور كما هو مبين ادناه:

المحور الاول: الأطار المنهجي والأستعراضي للبحث.

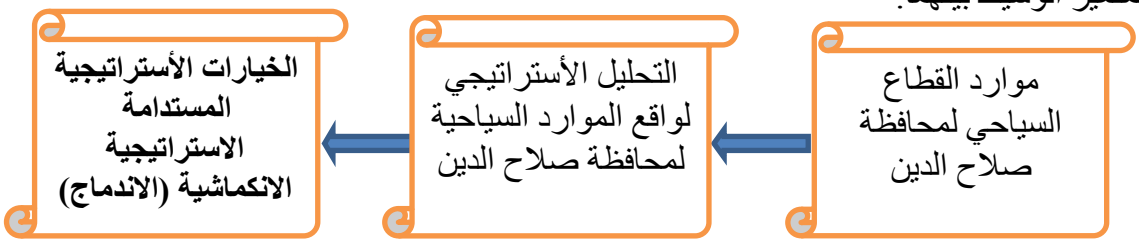
المحور الثاني: الجانب النظري والتحليلي.

المحور الثالث: الجانب العملي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية لواقع الموارد السياحية في محافظة صلاح الدين كخطوةٍ اساسية لأعتماد استراتيجية ناجعة).

المحور الرابع: التخطيط الأستراتيجي لموارد القطاع السياحي لمحافظة صلاح الدين وصولاً الى خياراتٍ مُستدامة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

٩. **المخطط الفرضي للبحث:** ان المتغير المستقل هو موارد القطاع الزراعي لمحافظة صلاح الدين والمتغير التابع له هو تبني خيارات أستراتيجية مستدامة لذلك من خلال التحليل ألاستراتيجي وهو المتغير الوسيط بينهما.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

المحور الثاني: الجانب النظري والتحليلي

أصبحت التنمية المستدامة بأشكالها المختلفة خيار استراتيجي مهم لرفاهية الشعوب والمجتمعات، وباتت ضرورة واقعية ملحة لا بديل لها كمعالج ومرافق للتنمية في مراحلها المختلفة. والغاية منها هو الكفاح لبقاء الإنسانية وديمومة الحياة على كوكب الأرض وتأكيد السيادة على الثروات والموارد الطبيعية، وضمان حقوق الأجيال القادمة. وأن عملية التنمية المستدامة تعبر عن تفاعل المتغيرات الأربعة (أقتصادي، أجتماعي، بيئي، سياسي) وتتحقق من خلال مؤائمة تلك العناصر فبينما يركز العنصر الاقتصادي على تحقيق النمو الاقتصادي، ويركز العنصر الأجتماعي على تحقيق العدالة الأجتماعية في توزيع الدخل وتحقيق الرفاهية الأجتماعية والعنصر البيئي يصب تركيزه على حماية البيئة من خلال المحافظة على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم

البيئية والعنصر السياسي المتمثل بضروة توفر ادارة حكيمة رشيدة من شأنه في تفاعله مع العناصر السابقة(الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) أن يؤدي الى تحقيق ليس التنمية فقط وانما التنمية المزودة بعنصر الأستدامة، وعليه لم يعد تحقيق التنمية لوحدها كافياً، بل يجب ضمان استدامتها.

اولاً. مفهوم التنمية المستدامة: يتكون مصطلح التنمية المستدامة من كلمتين هما: التنمية والمستدامة والتنمية في اللغة مصدر من الفعل (نمى) يقال: انميت الشيء ونميته، أي جعلته نامياً (أبن منظور، ٢٠٠٣: ٣٤١). أما كلمة (الأستدامة) فمأخوذة من استدامة الشيء، أي طلب دوامه وهي بذلك تجمع بين فعل الشيء وأستمرارية تأثيره زمانياً ومكانياً ومفهوم الأستدامة موجود منذ القدم ليس كتعبير نظري عن طريقة المعيشة وكيفية توفير مصادر العيش بل تم التعايش معه وتطبيقه بشكل عفوي وتلقائي كما في الدعوة الى المحافظة على الأشجار حتى في الحروب. أو في المحافظة على خصوبة التربة بين سنة وأخرى بهدف تجديد خصوبتها أو في استصلاح الأراضي (الفقي، ٢٠٠٤: ٧). وبمرور الزمن وتشعب متطلبات الحياة وخاصة في الربع الأخير من القرن الماضي، حيث تعددت وجهات النظر حول التنمية وضرورة مواكبتها لجوانب الحياة المختلفة وأرتباط ذلك بالغد، وأن لاتقتصر هذه التنمية على التطلعات الراهنة، وانما تمتد في تعاملها ضمن منظور مستقبلي للمجتمع ككل (الزبيدي، ٢٠١٢: ١٣٤). وأخيراً فأن الاستدامة في التنمية (المأمونة بيئياً) تعني عدم تحميل الاجيال اللاحقة اعباء تنمية اليوم، وتعني ضرورة الحفاظ على البيئة والاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، ومن ثم تعني بان موضوع البيئة أصبح ليس بالمتغير المستقل عن الاسلوب الذي يتبعه الانسان في حياته (التنمية الاقتصادية) بل هو دالة في ذلك الاسلوب أذ ان التنمية الاقتصادية تؤثر في الطبيعة ومواردها، والاخير يعد القوة الدافعة (المدخلات) للتنمية الاقتصادية. ويجري الان التركيز على جانبين من خصائص الموارد المتأثرة بشكل واضح بسبب التنمية هما (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٦٢)

١. النفاذ الذي يترتب على اتباع أساليب تستنزف الموارد الطبيعية.
٢. التشويه الذي تتعرض له الموارد والبيئة بسبب التلوث الذي قد تتجاوز أثاره حدود المجتمع.

ثانياً. تعريف التنمية المستدامة: تعددت التعاريف واختلف معانيها فالتنمية المستدامة: كما يعرفها (Edwerd barbier) بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة. ويوضح ذلك بان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا (عماري، ٢٠٠٨: ٤).

أن التنمية المستدامة هي في جوهرها، مخططات انمائية موجهة لخدمة الانسان ولتحسين بيئته كهدف مرتبط ومتلازم، وأذا كانت التنمية في مفهومها البسيط هي تعمير الأرض وأمتلاك مقومات التطور الأقتصادي والعلمي والتقني مع توظيفها لصالح الأنسان فأن الأستدامة لها تعني عدم أقتصار التمتع بثمار التنمية على فئة أو قطاع داخل المجتمع دون بقية القطاعات وخلال مرحلة زمنية معينة دون أخرى في كل ماتعنيه ثمار التنمية من رفع مستوى الأنسان مادياً أو تطوير نظم حياته معيشياً وتحرره نفسياً وتمتعه بكل أنواع الحقوق الأقتصادية والسياسية والأجتماعية في أطار من الضوابط تحول دون الأنحراف او التسلط (الزبيدي، مصدر سبق ذكره: ١٣٥).

إن هذا النوع من التنمية هو الذي يجسد العلاقة بين النشاط الاقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية، وانعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع، بما يحقق التوصل إلى

مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن استدامتها وسلامتها، دون أن يؤثر ذلك الترشيد سلبا على نمط الحياة وتطوره. ومن هنا فالتنمية المستدامة تستلزم تغيير السياسات والبرامج والنشاطات التنموية بحيث تبدأ من الفرد وتنتهي بالعالم مرورا بالمجتمع (قاسيمي، ٢٠١٣: ٦).

من خلال ماتقدم يمكن نخلص الى أن التنمية المستدامة هي البحث والتنفيذ لخطط جذرية تمكن المجتمع من التفاعل توازنياً الى أجل غير مسمى مع المنظومة الطبيعية (حيوية أو غير حيوية) من خلال الاحتفاظ بمستوى معين يسمح بأستردادهما، فهي عملية متشعبة الجوانب تضمن للبيئة الطبيعية والنظام الاقتصادي والحياة الاجتماعية نظام امن مستدام ورفاهية للشعوب ولأنجاحها لابد من تظافر كل الجهود في كافة التخصصات للوصول الى الاستدامة والمحافظة على عالمنا، وأستناداً الى ذلك يمكن القول أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلائم متطلبات الحاضر دون انقاص قدرة الاجيال المستقبلية لتتوافق مع تلبية متطلباتهم (الزبيدي، مصدر سبق ذكره: ١٣٦).

المحور الثالث: الجانب العملي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية لواقع الموارد السياحية في محافظة صلاح الدين كخطوةٍ اساسية لأعتماد استراتيجية ناجعة)

أولاً. نبذة تاريخية عن محافظة صلاح الدين: تعد محافظة صلاح الدين من الناحية الادارية أحد التقسيمات الادارية الكبرى المقرة حديثاً ضمن الهيكل الاداري المدني لجمهورية العراق بموجب المرسوم الجمهوري رقم ٤١ في ١٩٧٦/١/٢٩، واتخذت مدينة تكريت مركزاً اداريا لها لتكون المحافظة الثامنة عشر في العراق، بعدما كان هذا القضاء تابعا لمحافظة بغداد هو وثلاثة اقضية هي (سامراء وبلد والدجيل) وتم استحداث قضائي بيجي والدور عام ١٩٧٧ بموجب المرسومين الجمهوريين (٢٩١) و (٢٩٢) في ١٩٧٦/٦/٦ (الوقائع العراقية، ١٩٧٦). وكذلك قضاء طوزخورماتو الذي كان تابعا لمحافظة التاميم (الوقائع العراقية ١٩٧٦). اما قضاء الشرقاط كان يتبع لمحافظة نينوى والحق الى محافظة صلاح الدين بموجب المرسوم الجمهوري (٣٦٨) في ١٩٧٦/٦/٣٠ (الوقائع العراقية، ١٩٨٧). وفي عام ١٩٨٩ تم استحداث قضاء الدجيل بموجب المرسوم الجمهوري (٣٦٦) في ١٩٨٩/٨/٥بعد فرزه من الحدود الإدارية لقضاء بلد (وزارة الحكم المحلي، ١٩٩٠ صفحة ٣١٤). وتم استحداث قضاء امرلي بعد فرزه من الحدود الادارية لقضاء طوز خورماتو حسب قرار مجلس محافظة صلاح الدين بجلسته الاعتيادية المنعقدة بتاريخ ٢٠١٦/١/٢٦ وموافقة وزارة التخطيط ومجلس الوزراء بموجب الكتاب المرقم ١٥٦ في ٢٠١٦/٢/٩ وبذلك اصبحت محافظة صلاح الدين تسعة اقضية وثمانية نواحي.

ثانياً. نبذة جغرافية عن محافظة صلاح الدين: تعد محافظة صلاح الدين من محافظات المنطقة الوسطى لجمهورية العراق تقع في المنطقة الانتقالية مابين السهل الرسوبي ومنطقة القدمات التلية بما تضم من اماكن متموجة وسهلية وجبلية وصحراوية. وينحصر موقعها الفلكي بأزاء شبكات الاحداثيات مابين دائرتي عرض (٣٣,٤٥-٣٥,٢٠) شمالاً ومابين خطي طول (٤٢,٣٠-٤٥,١٠) شرقاً، وتبلغ مساحتها (٢٢٦٥٨) كم مربع يعني انها تقع في المنطقة المدارية الحارة (الهيتي، ١٩٨٥: ٢٤١-٢٥٢). ومنطقتها تشكل موضعاً تضاريسياً جامعاً يلتقي فيه الغرين والصلصال والصخر والكلس والحصى وينساب من خلاله نهر دجلة وتتخله بعض الاودية والتلال والبحيرات والانهر القديمة. وتتميز محافظة صلاح الدين بموقعها الجغرافي المتميز وسط العراق،

حيث أن لها حدود مع سبع محافظات هي نينوى وأربيل من الشمال وكركوك والسليمانية من الشرق وديالى وبغداد من الجنوب والأنبار من الغرب.

ثالثاً. نبذة اثرية وتاريخية: أن الرقعة الجغرافية المضمخة بعبق التاريخ تعد متحفاً فسيفسائياً حاضناً لكل نماذج واشكال والوان الحضارة العراقية الاصيلة المعطاء الممتدة جذورها الى عصور ماقبل التاريخ وعهود فجر الحضارات والمهذبة أغصانها المثمرة بأثر الحضارة الاسلامية الزاهرة والتي خلدت بشكل مواضع اثرية ومواقع تأريخية وشواخص تراثية يربو عددها على المئات موزعة ضمن انحاء ارض هذه المحافظة النفيسة الاثر الخالدة الموروث والممتد عمقها التاريخي الى ثمانية الاف سنة (موسوعة التراث الثقافي، ٢٠١١: ١٤-١٥) وتشكل رقعتها المكانية محطة التقاء الطرق القديمة ومنطقة وصل لحضارتي الجنوب والشمال في الازمنة الغابرة والنقطة الوسطية لانتقال اقدم ثقافات العصور الحجرية القائمة في الشمال الى جنوب وادي الرافدين (خليل، ١٩٩٥: ٩٤). ومحافظة صلاح الدين تعد كنزاً حضارياً ينبض بالقدم والنفاسة أذ انها تضم أثار العواصم السياسية لمرحلتين مهمتين في تاريخ العراق والعالم ونعني بذلك أثار مدينة أشور العاصمة الاولى للدولة الاشورية، وأثار مدينة (كار توكلتي نينورتا) اي تلول العقر العاصمة الشخصية للملك الاشوري (توكلتي نينورتا) في قضاء الشرقاط حالياً. واثار الحضارة الاسلامية (سر من رأى) عاصمة الدولة العربية الاسلامية في العصر العباسي في مدينة سامراء، واثار العاصمة الدينية لطائفة اليعاقبة النصرانية وموئل كرسي المشرق بالنسبة للسريان الشرقيين منذ عهد القديس (احودامة) المتوفى عام ٥٧٥ م.وحتى نهاية العهود الزاهرة للحضارة العربية الاسلامية في مدينة تكريت كما وتضم المحافظة واحدا من اولى مستوطنات الانسان القديم في منطقة مابين النهرين وهو (تل الصوان) (باقر، ١٩٨٦: ٢١٦). فضلاً عن العديد من التلال المتناثرة في ارجائها المكتنزة بالموروث الحضاري، وتضم اثارا واحدة من أقدم مدارس الحضارة العربية الاسلامية وهي عمارة مدرسة الاربعين التي تعد تحفة معمارية فريدة والتي يؤولها ذوي الاختصاص الى انجازات القرن الخامس الهجري المعمارية (سلمان، ١٩٩٦: ١٥٥). كما وتضم أقدم الجسور في التاريخ الاسلامي وهو جسر حربي العباسي (باقر، ١٩٦٢: ٣).

رابعاً. نبذة دينية وروحية: تحتوي محافظة صلاح الدين على مقامات ومراقد مقدسة يكن لها جل الاعتبار والتوقير والتقديس منها الروضة العسكرية المطهرة في قضاء سامراء تضم مرقد الامامين الجليلين علي الهادي وولده الحسن العسكري (عليهما السلام) ومرقد السيد محمد بن الامام علي الهادي (عليهما السلام) في قضاء بلد ويلقب بسبع الدجيل لما لديه من كرامات كثيرة ومرقد الامام محمد الدري في مدينة الدور ومقام الامام علي الرضا (عليه السلام) في قضاء طوز خورماتو ومرقد الشيخ ابراهيم بن مالك الاشتر. وسيتم سرد تفاصيلها بشكل مفصل ضمن هذا المحور.

خامساً. نبذة اجتماعية للسكان: تضم محافظة صلاح الدين تركيبة لعراق مصغر يضم من الطوائف والاعراق والمعتقدات في بوتقة حضارية عريقة موحدة تمتد في عمق التأريخ الى مئات السنين مكونة مزيج ثقافي نادر التكرار كنتيجة حتمية لحالة انسانية من الخلط المتجانس للاطياف المتناغمة وان هذا التنوع الثقافي والتشكل الفسيفسائي كانت له حصيلة بناءة في العديد من المظاهر والنشاطات العامة لعل منها تسميات القصبات والنواحي والقرى الداخلة في التنظيم المدني لهذه المحافظة العريقة هذا وقد بلغ عدد سكانها اليوم مايقارب (١,٥٧٩,٦٦٢) نسمة.

سادساً. تحليل الواقع الأقتصادي لموارد القطاع السياحي لمحافظة صلاح الدين: إن الإمكانيات السياحية لمحافظة صلاح الدين هي واحدة من بين الأكثر أهمية في العراق، فكثرة معالمها السياحية

في جميع المدن الرئيسة تقريباً سوف تجعلها الخط الأول لجذب السياح إلى العراق وان لمرور نهر دجلة في المحافظة من شمالها الى جنوبها، وكذلك مرور نهر العظيم، يساعد على إقامة منتجعات سياحية للترفية والنزهة، بالإضافة الى ذلك وجود الجزر الطبيعية ملائمة لإقامة مناطق سياحية جيدة. فضلاً عن ذلك فإن وقوع بحيرة الثرثار على جانب من حدود المحافظة تشكل عنصر هام من عناصر الجذب السياحي. وتقسم السياحة في محافظة صلاح الدين الى (دينية وتاريخية أثرية) حيث تتوفر في محافظة صلاح الدين مقومات سياحية متميزة تتيح لها تحقيق تقدماً اقتصادياً غاية في الاهمية، ويمكن أن يؤدي الى رفاهية عالية المستوى لشرائح واسعة في المجتمع، اذ يمتلك بيئة خصبة لتطوير ونمو السياحة الدينية والسياحة الترفيهية والسياحة التاريخية، لما تمتع به المحافظة من بيئة طبيعية متنوعة والتي تنتشر في عموم ارجاءها الامر الذي يسمح بأنشاء وتطوير أنشطة سياحية متنوعة، ويمكن المرور عليها تباعاً وكالأتي:

- ✓ **السياحة الدينية:** تحتضن اقضية محافظة صلاح الدين العديد من العتبات المقدسة والمزارات التي يتوافد اليها ملايين الزائرين سنوياً من كافة المحافظات العراقية اضافة الى الزائرين الاجانب وأبرزها هي:
- ❖ الروضة العسكرية: في مركز قضاء سامراء تتربع روضة طاهرة اشتهرت بين الانام بالروضة العسكرية حيث مثوى الامام أبي الحسن علي الهادي وولده ابي محمد الحسن العسكري (عليهما السلام) وايضاً سرداب غيبة الأمام المنتظر (عج) (الالوسي ١٩٦٥: ٥).
- ❖ مرقد السيد محمد بن الامام علي الهادي (عليهما السلام): يقع في الضاحية الشرقية لقضاء بلد تشمخ فيه قبة ومأذنتين ذهبية ويعد صحن المرقد الطاهر من اوسع صحون المشاهد المشرفة في الوطن (البلداوي، ٢٠٠٧: ٢٦).
- ❖ مرقد الشيخ ابراهيم بن مالك الاشتر (رض): والذي يقع في قضاء الدجيل بمايقارب ٥ كم عن مركز الدجيل.
- ❖ مزار الاربعين: ويقع في قلب مدينة تكريت حيث اشتهر ومايزال لدى الناس بتسمية مزار (الاربعين ولي) وذاع عنه بين الاهالي انه مثوى اربعين شهيداً من شهداء الفتح الاسلامي لتكريت سنة (١٦)، (حميد، ١٩٦٥: ١٣٥).
- ❖ مزار الامام الدري: ويقع في قضاء الدور وهو مرقد الامام ابو عبد الله محمد الدري (رض) الذي ينتهي نسبه الى الامام موسى الكاظم (عليه السلام) (الدجيلي، ١٩٨٢: ٤٧٠).
- ❖ مقام علي المرتضى: ويقع في قضاء طوز خورماتو ويدعوه الناس بمقام (مرتضى علي) اي نسبه الى الامام علي بن ابي طالب (عليه السلام) الذي شرف المكان اثناء مروره الى احدى وقائعه الحربية (موسوعة التراث الثقافي مصدر سبق ذكره، ص٥٣).
- ❖ ضريح ابي المحاسن: يقع شمال غربي قضاء بلد في ناحية الاسحاقي وبعمق ٦كم غرب الطريق الدولي بغداد -بلد، والامام أبو المحاسن الذي يذكر الاهالي قربه الى أحد أحفاد الامام علي بن أبي طالب (عليه السلام).
- ❖ مرقد السيد غريب: يقع المرقد في قضاء بلد قرب محطة قطار بلد وجنوب غرب سكة القطار والطريق الدولي بلد-بغداد بمسافة ١٦٠٠م وعلى بعد ٧٥ كم عن الكاظميه تقريبا و ١١كم تقريبا عن مركز مدينة بلد وهذه الشخصيه التي نسبت لها هذه الرقعه الجغرافيه فيها روايتين:

الرواية الأولى: يسميه الناس بالسيد غريب وينسبونه الى الامام السابع من اهل بيت النبوه (موسى الكاظم-عليه السلام) وان قصته انه جاء هاربا من بطش الخليفه العباسي هارون الرشيد بعد مقتل والده الكاظم ٧٩٩ ميلادي المصادف ١٨هجريه واعتزل في هذه المنطقه الزراعيه.

والرواية الثانية: حيث اجرى احد الباحثين العراقيين عن السيدغريب بحثا لطيفا ذكر ان هذا الشخص هو الامير غريب العقيلي من بني عقيل (وبنوا عقيل سلاله عربيه نزحت من الجزيرة الى العراق حكمت الموصل في القرن الحادي عشر وعملوا في خدمة الحمدانيين الذين كانوا اسياد حلب والموصل واسسوا اماره لهم و احتلوا الموصل ٩٩٦م ومدوا نفوذهم الى جزء كبير من شمال العراق وقضى عليهم السلاجقه ١٠٩٦م وازال السلاجقة حكمهم ٤٨٩هـ) ولذلك عاش في الفترة المحصوره بين ٩٥٠ -١٠٢٥ ميلادي ويلقب بكمال الدولة وحكم عكبر اقرب والرذانان الممتدة الى ديالى والعظيم سنة ٣٩٨هـ المصادف ١٠٠٥م توفي وعمره ٧٠ سنة واخو الامير غريب هو حسين حاكم تكريت ت ٤٠٦هـ و اولاده سنان وبلال وسالم وقد جمع غريب من العرب والاكراد وحاصرا قرواش بتكريت ثم تصالح معه في ٤٢١هـ ثم توفي ٤٢٥هـ ورثاه الشريف المرتضى في ٣١ بيتا. ويبدو ان الرواية الثانية هو الاقرب الى الواقع والحقيقة لوجود ترابط الاسم مع الاحداث التاريخيه حيث يعتبر الامير من الشخصيات المواليه لاهل البيت وانه عاصر عضد الدولة البويهي والخليفتين العباسيين في بغداد المطيع والطائع والشريف الرضي عميد الطالبيين (البلداوي، ٢٠١٦).

- ✓ **السياحة التاريخية والاثرية:** هنالك المئات من المواقع الاثرية والتاريخية تنتشر في عموم محافظة صلاح الدين تعود الى تاريخ ماقبل الميلاد والدولة الاشورية وعصر الخلافة العباسية وأبرزها:
- ❖ **أثار قلعة تكريت:** وهي الأثار المتبقية من قلعة تكريت الاثرية التي وصفها جيبون بقوله (أنها قلعة قوية للعرب المسلمين لم يقتحمها أحد الا تيمورلنك (لويد، ١٩٨٠: ١٦٧) ويعود بناؤها الى الدولة الاشورية.
- ❖ **الكنيسة الخضراء:** لقد اشتهرت في تاريخ تكريت القديمة كنيسة مار احودامة او الكنيسة الخضراء وهي التي كانت أجمل كنيسة في تكريت حتى عدت فخر كنائس تكريت ولقد دفن فيها مؤسسها وخلفاؤه دانيال وتوما الثاني وباسيليوس الثالث ويوحنا الثاني وهي كانت كاتدرائية فخمة واتخذها المطارنة منذ القرن الثامن الميلادي مركزا لهم فبالغوا في تزيينها وتنسيقها وترتيبها ونهبت سنة ١٠٨٩م من قبل أحد المتغلبين وجردت من املاكها (قاشا، ١٩٩٤: ٣٤٨).
- ❖ **تل الصوان:** وهو الموضع المدني الذي يعود تاريخ قيامه في سامراء الى حقبة موغلة في القدم تنحصر بين اوائل الالف الخامسة قبل الميلاد وبين الالف السادس قبل الميلاد وهو مستوطن بشري متقدم لدور حضري سبق ادوار فجر التاريخ وعثر في هذا الموقع على مجموعة من التماثيل والاواني المصنوعة من المرمر الشفاف واواني الفخار المزخرف والمصبوغ بالالوان (الالوسي، ١٩٩٥: ١٢).
- ❖ **المسجد الجامع:** وهو من أبرز مباني مدينة سامراء وآثارها الشاهقة واهم مايميزه المئذنة الملوية ذات البدن الحلزوني ويعود تاريخه إلى زمن الخليفة المتوكل في سامراء وهو يظهر بجلاء الجهود العظيمة التي بذلت في سبيل انشائه واظهاره بالشكل الذي يليق ومكانة عاصمة الخلافة الاسلامية (السامرائي، ٢٠٠٤: ٤٨١).
- ❖ **قصر الجوسق:** وهو قصر بناه المعتصم اثناء المباشرة باختطاط سامراء عاصمة لدولته وقد جعله مقراً رئيساً لدار الخلافة (موسوعة التراث الثقافي مصدر سبق ذكره، ١٣١).
- ❖ **دار الخليفة:** ويعد من اهم ابنية سامراء ومن أبرز اثارها التي لاتزال ماثلة للعيان القصر الواسع الذي شيده المعتصم على الجهة المطلة على نهر دجلة وتبلغ واجهة القصر من النهر ٧٠٠م، وبركة مائية دائرية قطرها ١٢٥م ويحتوي على سراديب صيفية مابقي منه ثلاثة أواوين تطل على النهر كان يجلس فيها الخليفة لسماع شكاوى الناس وتسمى أيضا باب العامة (الخليلي، ٢٠١٣: ١٦٢).

- **المتوكلية:** وهي بقايا المدينة التي بناها الخليفة ابو جعفر المتوكل على الله العباسي في سامراء ابان تسنمه للخلافه بعد المعتصم والتي اقام فيها بعد ان خطها تخطيط هندسي رائع يختلف عن بقية المدن الاسلامية أقرب الى الشكل المستطيل ويمر بها نهر القاطول الكسروي فصارت شبه جزيرة وشيد فيها جامع ابي دلف: الذي يقع حالياً على مسافة ٢٢كم من سامراء الحديثة حيث يمكن مشاهدة بقايا جامع كبير مازال شاخصاً بأهم أجزائه (الالوسي، مصدر سبق ذكره، ٢٢).
- **قصر الجص:** وهو القصر الذي بناه المعتصم على نهر الاسحاقي الى الشمال من قصر العاشق بستة كيلومترات وشيد القصر بالحصى الممزوج بالجص على شكل يشبه الخرسانة يسمى ايضاً بقصر الحويصلات (الشرقي، ٢٠٠١: ٢٦٧).
- **قصر المعشوق:** ويقع الى الشمال الغربي من مدينة سامراء ببعد ١٠ كم ويسمى بقصر العاشق وشيد من قبل الخليفة المعتمد على الله في اواخر حكمه (الشرقي، مصدر سبق ذكره، ٣٤٦).
- **قصر بلكوارا:** هو أثر قصر المنقور الذي يعرف قديماً بأسم بلكوارا الذي شيده المتوكل لأبنه المعتز في جنوب سامراء ويحتوي على قاعات وزخارف جصية جميلة (الشرقي، مصدر سبق ذكره، ٣١٦).
- **القبة الصليبية:** وهو بناء مثمن تعلوه قبة مثمنة الشكل فوق ضفة نهر الاسحاقي اليمنى وتتوسط القبة قاعة مربعة يحيط بها رواق مثمن ويظن ان هذه القبة ضريح لثلاثة من خلافة الدولة العباسية (باقر، ١٩٦٢: ٢٦).
- **القصر الهاروني:** وهو قصر ضخم يقع على شاطئ دجلة قرب سامراء ينسب الى هارون الواثق بالله وموضعه على تلة في الموقع المعروف بالكوير بينه وبين سامراء ميل واحد فقط وبأزائه بالجانب الغربي قصر المعشوق (الشرقي، مصدر سبق ذكره، ٢٨٦).
- **القصر الفوقاني:** ذكرت مديرية الاثار العامة انه كان مبنياً على ضفة نهر الاسحاقي على تل قريب من قصر الجص وتسميته وضعت من قبل المنقبين وهو أحدث عهداً من قصر الجص وموقعه فوقه وبناه الخليفة المعتصم واراده قصراً للنزهة والتفرج ولم يتبقى منه سوى خراب وركام (الشرقي، مصدر سبق ذكره، ٢٧٣).
- **قصر الجعفري:** قصر بناه ابو جعفر المتوكل على الله ابن المعتصم بالله قرب سامراء بموضع يسمى الماحوزة فاستحدث عنده مدينة وانتقل اليها فصارت أكبر من سامراء وشق اليها نهراً يعرف بجبة دجلة وأنفق عليه انذاك عشرة الاف درهم وقتل المتوكل فيه عام٢٤٧هـ في شهر شوال (موسوعة التراث الثقافي مصدر سبق ذكره، ١٤٥).
- **قصور المعتصم:** لقد بنى المعتصم عدداً من القصور في سامراء والبالغ عددها ٣٩ قصر اذ قال اليعقوبي وصير المعتصم الى كل رجل من اصحابه بناء قصر (اليعقوبي، ٢٠٠٢: ٥٣).
- **قصور المتوكل:** بنى المتوكل في سامراء عدداً من القصور ولقد ورد عنه انه كان مولعاً ببناء القصور المهمة اذ يذكر الحموي بأنه لم يبن أحد من الخلفاء بسر من رأى من الابنية الجليلة مثل مابناه المتوكل حيث بنا ٢٤ قصراً، ولكن يد الزمان لم تترك شيئاً من تلك القصور فانقضت قسم منها وتركت ليد الحدثان تخريب القسم الاخر وكانت الحصيلة امامنا اليوم اطلالاً ورسوماً او اسماء مجردة من الشواهد الملموسة (الحموي، ٢٠٠٨: ١٧٥).
- **جسر المستنصر العباسي:** ويسمي جسر حربي الاثري وهو من الجسور النادره في العالم والواقع في ناحية الاسحاقي في شمال بلد وحوالي ٧٥٠ م غرب الشارع الدولي بلد-بغداد والذي يعود بنايته

الي سنه ٦٢٩ هجرية وهو بطول ٥٤م وعرض ١١,٨٠ مع قنواته السبعه منهاالاربعه الكبيره والثلاثه الصغيره ذات العقود المدببه.

- **مسجد بلد الكبير:** يقع في السوق الكبير وسط مركز قضاء بلد ومساحته ٥٤٤ متر مربع ويبلغ عمره عدة قرون ولقد جدد أكثر من مرة (البلداوي، ٢٠١٦).
- **سور سميراميس:** يقع على بعد ١٠كم شمال مدينة بلد عند ناحية الاسحاقي الحالية ويعتبر السور احد اقدم الاسوار العجيبه في العالم القديم والشائع ان الملك البابلي نبوخذ نصر الثاني ملك بابل ٦٠٤-٥٦٢ ق. م، قد شيده للدفاع عن مملكته وليكون سداً مانعا ضد أي هجوم يحتمل ياتي من جهة الشمال وربما الذين بنوا هذا السور اسرى السبي البابلي الاول من يهود اورشيلم سنة ٥٩٩ ق.م، الذين جاؤا بواسطة هذا الملك وكتب ديلكوس ان السور يسمى سور سمير اميس ايضا وكان يصون جناحي سد نمرود ويعد من اعظم واعجب الاسوار وهو يمتد من من بلد ويواصل امتداده قاطعا مابين النهرين قرب الفلوجة وهو مكون من جدار سمكه ١/٥م والباقي من ارتفاعه ٤-٥ م ومدعم بابراج نصف اسطوانية (البلدواي، ٢٠٠٩).
- **قلعة طاوور (طاوور قالاسي):** وتقع في قضاء طوزخورماتو على امتداد جبل علي داغي المطل على نهر اقصو مقابل دوزلاغ اي المملحة حالياً وهي من اثار الاشوريين ويرجع تاريخها الى اواسط عام (٣٠٠٠ قبل الميلاد) (باقر، ١٩٦٥: ٥).
- **قلعة الجبار:** توجد في قضاء بيجي على منحدرات جبال مكحول اثار قلعة قديمة تسمى قلعة الجبار وهي بقايا بلدة مثلثة الشكل تقريباً مشيدة جدرانها بالحجارة وفيها ابراج مراقبة ويبدو من كسر الفخار الموجود على سطحها انها ترتقي الى العهد الساساني او الفرثي، كما ويبدو من تخطيطها انها للاغراض العسكرية وخاصة لحماية طرق التجارة التي كانت تحاذي نهر دجلة (خليل، ١٩٨٨: ٢٩٦).
- **قلعة البنت:** تقع خلف جبال مكحول في قضاء بيجي على الضفة الغربية لنهر دجلة وهي مبنية على رابية حصينة جدرانها من اللبن المربع ومن الجص وتعود الى العهد الساساني ان لم يكن الفرثي (الناصري، ٢٠٠٨: ٤٦).
- **الجامع الاموي:** ويقع في قضاء الدور ويرجع تاريخ انشاءه الى عهد الخليفة الاموي عمر بن عبد العزيز.
- **الزقورة:** وتقع في الشرقاط وهو البرج المدرج او الصرح المدرج المخصصة لعبادة الاله الاشوري (اشور) وقبله الاله السومري (انليل) (موسوعة التراث الثقافي مصدر سبق ذكره، ٢٤٣).
- **مدينة ايكلاتي:** وهي اثار احدى المدن القديمة المهمة في بلاد اشور والمسمى موضعها اليوم بالهيجل اي الهيكل وهي ثاني أقدم مدينة بعد اشور وتعود بتاريخها الى عصور أقدم من العصر الاشوري ونالت اهتمام الملوك الاشورين وفي العصر الاشوري الوسيط عرفت باسم مدينة القصور والتي بناها توكولتي نينورتا الاول (١٢٣٠ ق م) (الناصري، مصدر سبق ذكره، ١٨).

وبحسب احصاء مديرية اثار محافظة صلاح الدين في تقرير المسح الميداني للمواقع الاثرية لعام ٢٠٠٩ تبين وجود مواضع اثرية ومواقع تأريخية وشواخص تراثية يربو عددها على المئات موزعة ضمن انحاء ارض هذه المحافظة النفيسة الاثر الخالدة الموروث والممتد عمقها التاريخي الى ثمانية الاف سنة وكالاتي (تقرير المسح الميداني لعام ٢٠٠٩):

١. هنالك في انحاء الشرقاط بحدود ٣٠٠ موقع أثري بشكل تلال وخرائب اكثرها لم تنقب بعد واهمها موقع مدينة اشور الاثري وقلعة الشرقاط.
٢. في قضاء الدجيل يوجد بحدود ٤٢ موقع أثري.
٣. في قضاء تكريت يوجد ٤٨ موقع أثري.
٤. في قضاء سامراء يوجد ٣٣ موقع أثري.
٥. في قضاء بلد يوجد ٥٠ موقع أثري.
٦. في قضاء طوز خورماتو أكثر من ٢٠٠ تل وموقع أثري تعود الى فترات متوغلة في القدم
٧. في قضاء بيجي يوجد ٤٩موقع أثري.
٨. في قضاء الدور يوجد ٤٣ موقع أثري.

يتضح أن محافظة صلاح الدين تتميز بالعديد من المناطق السياحية سواء المستغلة منها بشكل فعلي أم التي لم تستغل بعد اقتصادياً، فضلاً عن تنوع السياحة والتي أبرزها السياحة الدينية والمتمثلة بالمراقد المقدسة في عموم محافظة صلاح الدين بشكل عام وسامراء وبلد بشكل خاص، اضافةالى المواقع الأثرية والتي يمكن استخدامها كمواقع سياحية مهمة، اضافة الى وجود مناطق غير مستغلة سياحياً على الرغم من توفر المقومات الأساسية لذلك مثل ساحل نهر دجلة الذي يمر في محافظة صلاح الدين .فعلى الرغم من وجود إلامكانيات السياحية في محافظة صلاح الدين، إلا أن المحافظة تفتقر إلى الخدمات السياحية التي تساعد في استثمار هذه الإمكانات، مثل فنادق سياحية بمختلف المستويات الفندقية، ولا مجمعات سكن سياحية تفي بالغرض، لذا فان واقع الحال بحاجة إلى استثمار كبير ومهم في هذا المجال لسد النقص وتوفير أماكن سياحية للترفيه والسياحة الدينية نظراً لأهميتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. لذلك فان الاهتمام بالبنى التحتية للقطاع السياحي في محافظة صلاح الدين هو واحد من أهم المتطلبات الواجب أخذها بنظر الاعتبار لتقدم العمل نحو الأمام في هذا القطاع المهم، بالإضافة إلى إنشاء المرافق السياحية التي تخدم هذا القطاع وتعزز من تطوير المواقع السياحية الأثرية والدينية على حد سواء.

المحور الرابع: التخطيط الأستراتيجي للموارد السياحية لمحافظة صلاح الدين وصولاً الى خياراتٍ أستراتيجية مُستدامة لقطاع موازي

سيتناول هذا المحور تحليل لواقع القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين بأستخدام مصفوفة SWOC ومصفوفة تحليل TOWS من خلال حصر النقاط الواردة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لهذا الواقع والهدف هو ترجمة وتقييم هذا التحليل واستخدامه بعد ذلك في تبني خيار استراتيجي مستدام.

أولاً. التحليل الأستراتيجي SWOC: قبل البدء بصياغة الأستراتيجية تقوم الأدارة الأستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي الواقعي لقوى البيئة المحيطة بواقع كل مورد وذلك لاهميته وتأثيره على اختيار نوع الاستراتيجية الملائمة، فهو مجموعة من الادوات التي تستخدم في تشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من اجل السيطرة على البيئة الداخلية (القوة والضعف) بالشكل الذي يمكن من تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الاستراتيجية المطلوبة (الدوري، ٢٠٠٧: ٨٣). اخذين بنظر الاعتبار ان يشمل التحليل رصد مختلف العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية المؤثرة في البيئة الخارجية والعوامل الادارية والموارد البشرية والمالية وثقافة المنظمة بالنسبة للبيئة الداخلية. وكيفية الاستفادة مما ورد في تحليل SOWC لواقع المورد عبر تحويل النقاط الواردة في البيئة الخارجية (الفرص

والتحديدات) والبيئة الداخلية (القوة والضعف) وبما يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال ممازجة عناصر البيئة الخارجية مع عناصر البيئة الداخلية عبرعملية تفاعل وتشابك ينجم عنها استراتيجيات ذات الصلة ويصار بعدها الى تبني واحدة منها وبناء استراتيجية مقترحة تتطابق معها كما هو مبين في الجدول (٩).

١. تحليل البيئة الخارجية لواقع الموارد السياحية:

أ. التحديات:

- ❖ الاوضاع الامني الغير مستقرة التي مرت بها المحافظة ما بعد عام ٢٠٠٣.
- ❖ إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن حيث تسببت الإجراءات الأمنية التي قامت بها القوات الامنية للحفاظ على أمن المواطن لمواجهة الإرهاب بغلق بعض المحلات والمطاعم في العديد من المدن.
- ❖ الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة، رغم أن البعض من رجال الأعمال بدأ بإنشاء مثل هذه الفنادق إلا أنها ما زالت لا تكفي لاستقبال أعداد كبيرة من السواح للمحافظة، ويعود السبب إلى عدم وجود ما يشجع رجال الأعمال بفتح فنادق سياحية جديدة بسبب الإجراءات الروتينية.
- ❖ عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية المتمثلة بمشكلة الحصول على إجازة فتح مكتب او شركة سياحية، وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.
- ❖ إهمال المتاحف التاريخية في سامراء من قبل هيئة الآثار وما له من دور كبير في حركة الآثار التاريخية. ويعود السبب إلى الدور الضعيف لهيئة السياحة والآثار في المحافظة.
- ❖ الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.
- ❖ المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.

ب. الفرص: أن امام القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين حزمة من الفرص الثمينة السانحة التي تلوح في الافق، والتي سيكون من شأن انتزاعها واستغلالها اهمية كبيرة في تحقيق تنمية القطاع السياحي ويمكن تلخيص هذه الفرص في:

- ❖ أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.
- ❖ المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار (ع).
- ❖ استغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.
- ❖ وجود الإمكانيات البشرية.

٢. تحليل البيئة الداخلية لواقع الموارد السياحية:

أ. نقاط القوة: أن لواقع الموارد السياحية عدداً من نقاط القوة التي تسهل وتتيح التوجه لتحقيق التنمية المستدامة وتتجسد في:

- ❖ المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة
- ❖ اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.
- ❖ اثار لعاصمة الدولة العباسية.
- ❖ وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها .
- ❖ الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.

ب. نقاط الضعف: على الرغم من نقاط القوة الموجودة في واقع الموارد السياحية الا انها تعاني من بعض نقاط الضعف وهي:

- ❖ إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة، حيث يوجد الكثير من الآثار التي تحتاج للحفر والتنقيب، بالإضافة إلى المحافظة على الآثار المكتشفة أصلا والسبب هو الإهمال غير المتعمد للقطاع السياحي بصورة عامة.
- ❖ عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.
- ❖ قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها.
- ❖ ضعف التسويق السياحي .عدم وجود جهة محلية سواء أكانت منظمة مجتمع مدني أو شركة سياحية مختصة أو مهتمة بالترويج للسياحة في المحافظة وتتبنى تصميم وطباعة الإعلانات في هذا المجال. والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود مختصين في هذا المجال أولاً، وثانياً عدم الانتباه لأهمية هذه النقطة في إمكانية جذب السياح. تحتاج المحافظة إلى حملة تسويق سياحية كبيرة تمكن السائح من الاطلاع على الخارطة السياحية للمحافظة لإختيار ما يناسبه منها، وتجدر الإشارة إلى أن وسيلة الانترنت أصبحت من أسرع وسائل التسويق، حيث بالإمكان تصميم موقع الكتروني يضم الخارطة السياحية للمحافظة واهم الدوائر ذات العلاقة والشركات السياحية ليتمكن السائح من حجز التذاكر وتنسيق السفر بسرعة.
- ❖ عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.
- ❖ صعوبة تسجيل الشركات السياحية قلة التنسيق بين الدوائر المعنية ومجالس الأقضية والمحافظة مما يؤدي إلى عدم توفر التسهيلات لأصحاب المكاتب والشركات السياحية من الدخول والخروج للمدينة من دون الخضوع للسياقات والضوابط المعمول بها في بقية المدن التي يكون للجانب السياحي دور مهم ووجود استثناءات في بعض محافظات العراق في السياحة الدينية من قبل هيئة السياحة لافتتاح شركات في بعض المحافظات خارج الضوابط المعمول بها في الجانب السياحي في عموم العراق، والسبب في ذلك الانقطاع بين الإدارات المحلية للمحافظة مع الحكومة المركزية خلال فترة تزايد الإرهاب.
- ❖ عدم تفعيل دور الرقابة السياحية عدم وجود رقابة سياحية على المطاعم والفنادق بحيث يتم تحديد درجاتها أو الالتزام بعدد النجوم المعلنة للمطعم أو الفندق على وفق المعايير الدولية. والسبب في ذلك ضعف في الجانب القانوني لدور الرقابة السياحية ومعايير منح الإجازات

وبعد الأنتهاء من أجراء التحليل الأستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لواقع الموارد السياحية لمحافظة صلاح الدين يمكن عرض ذلك وبشكل مختصر ضمن جدول (٣) مصفوفة Sowc اضافة الى التاثير النسبي.

ولتحليل البيئة الداخلية والخارجية لموارد القطاع الزراعي في محافظة صلاح الدين فقد تم أعتماد:

١. المقابلة المباشرة لعدد من المختصين في الدوائر ذات العلاقة في محافظة صلاح الدين وكانت المقابلة وفقاً لقائمة تتضمن أربع جداول تحتوي على مجموعة مستقاة من واقع القطاع الزراعي الذي تم ذكره في هذه الفقرة، وذلك بهدف الوصول الى فحص وافي للبيئة الخارجية والداخلية المتمثلة بالفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف.
٢. أعتماد الوسط الحسابي البسيط لناتج حقلي التأثير والاهمية النسبية التي تم الحصول عليها من عينة البحث، ومن ثم أحتساب التأثير النسبي لمعرفة وزن كل عامل وتأثيرة في تحقيق أهداف القطاع الزراعي. والذي يمثل حاصل ضرب التأثير في الاهمية النسبية وكانت النتائج مبينة كما في الجداول (٤) و(٥) و(٦) و(٧).

الجدول (٣): مصفوفة SOWC للموارد الزراعية

	نقاط القوة	التأثير النسبي	نقاط الضعف	التأثير النسبي
البيئة الداخلية	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة	34.53	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة	16.63
	اثار اشورية وبابلية تعود الى ما قبل الميلاد.	6.75	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة	17.53
	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	11.50	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها،	4.35
	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها	5.83	ضعف التسويق السياحي	16.10
	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	3.58	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة	3.69
			صعوبة تسجيل الشركات	1.67
			عدم تفعيل دور الرقابة السياحية	9.45
	المجموع	62.19	المجموع	69.41
	الفرص		**التحديات**	
البيئة الخارجية	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	9.80	الوضع الامني	20.31
	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار(ع)	29.29	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	8.99
	استغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	14.79	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	11.51
	وجود الإمكانيات البشرية	7.93	عدم الرغبة للاستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة	7.80
			إهمال المتاحف التاريخية في سامراء	9.69
			الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية	5.58
			المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة	7.70
	المجموع	**61.82**	**المجموع**	**71.57**

تم اعداد النقاط الواردة في مصفوفة swoc للموارد الزراعية بجهود الباحثان بالاعتماد على المصادر التالية:

١. الدوري، مصدر سبق ذكره، ١٥٦-١٥٧.
٢. أجندة أعمال محافظة صلاح الدين عام ٢٠١١.
٣. مديرية أثار صلاح الدين.
٤. العتبة العسكرية المقدسة.
٥. شركة صنوبر المدينة للسياحة والسفر.
٦. راجع الملاحق (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦).

الجدول (٤): عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة	86.33	0.40	34.53
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	45.00	0.15	6.75
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	57.50	0.20	11.50
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها	41.67	0.14	5.83
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع	32.50	0.11	3.58
	النتيجة الأجمالية		1.00	62.19

الجدول (٥): عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة	79.17	0.21	16.63
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة	79.67	0.22	17.53
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها	48.33	0.09	4.35
٤	ضعف التسويق السياحي	76.67	0.21	16.10
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة	46.17	0.08	3.69
٦	صعوبة تسجيل الشركات	33.33	0.05	1.67
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية	67.50	0.14	9.45
	النتيجة الأجمالية		1.00	69.41

الجدول (٦): الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	46.67	0.21	9.80
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار (ع).	79.17	0.37	29.29
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	59.17	0.25	14.79
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	46.67	0.17	7.93
	النتيجة الأجمالية		1.00	61.82

الجدول (٧): التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الامني	88.3	0.23	20.31
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	64.2	0.14	8.99
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	76.7	0.15	11.51
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة	65.0	0.12	7.80
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء	69.2	0.14	9.69
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية	55.8	0.10	5.58
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة	64.2	0.12	7.70
	النتيجة الأجمالية		1.00	71.57

ثانياً. مصفوفة تحليل TOWS: تعد مصفوفة TOWS هيكلاً او صيغة جديدة لمصفوفة تحليل البيئة SWOC فهي تعتمد على تحليل البيئة الخارجية أولاً (الفرص والتحديات) وتحليل البيئة الداخلية ثانياً (نقاط القوة ونقاط الضعف) موفرة من خلال الدراسة والتحليل هيكلاً وخطوة للأمام بغية توليد وخلق الخيارات الاستراتيجية المحتملة من خلال التركيز اولاً على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والحد من التحديات او اجتنابها من خلال الاعتماد والارتكاز على مواطن القوة في البيئة الداخلية وبما يضمن ويعزز ويتيح معالجة مواطن الضعف في تلك البيئة (Weihrivh, 1982: 55-56). حيث ان تحليل SWOC لاينتهي فقط عند تحليل نقاط عناصر البيئة الداخلية والخارجية وانما ترجمة وتقييم التحليل وذلك لغرض وضع خطة استراتيجية لأستثمار نقاط القوة لتقليص نقاط الضعف واستغلال الفرص والحد من مخاطر التهديدات وهذا مايعرف بتقييم TOWS كما مبين في الجدول (٨).

ثالثاً. الخيار الأستراتيجي المناسب: في ضوء تحليل SWOC المبين في الجدول رقم (٣) وتحليل (Tows) في الجدول (٨) تصبح لدينا اربعة مسارات استراتيجية يمثل كل منها تمازج وتقاطع بين أحد عناصر البيئة الداخلية ومايقابله في المصفوفة من عناصر البيئة الخارجية الهدف من هذا التمازج هو تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الموارد المتاحة وكما مبين ادناه (Cambridge, 2003: 350-363):

المسار الأول: التكيف بين نقاط القوة والفرص S-O.

المسار الثاني: التكيف بين اوجه الضعف والفرص w-o.

المسار الثالث: التكيف بين اوجه القوة والتحديات S-C.

المسار الرابع: التكيف بين اوجه الضعف والتحديات W-C (الكناني، ٢٠١٧: ٣٥٠-٣٦٠).

من خلال التفاعلات بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية تولدت لدينا أربعة خيارات استراتيجية:

أ. خيار النمو أو التوسع S-O بتبني أستراتيجية هجومية.

ب. خيار العلاج او الاستقرار w-o بتبني استراتيجية علاجية.

ج. خيار الدفاع او الاحتواء والتكامل S-C بتبني استراتيجية دفاعية.

د. خيار الانكماش او الترشيد او الاندماج W-C بتبني استراتيجية انكماشية أو أندماجية.

الجدول (٨): مصفوفة TOWS للموارد السياحية

تقويم البيئة الداخلية لواقع الموارد السياحية			
تقويم البيئة الخارجية لواقع الموارد السياحية	تحليل وتقويم TOWS وفيه نلاحظ تقاطع نقاط القوة مع كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونلاحظ تقاطع نقاط الضعف ايضاً مع كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وما ينتج عن هذه التقاطعات من خيارات اربعة تمثل كلاً منها منطلقاً بناء الاستراتيجية المقترحة	**نقاط القوة** ❖ المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة. ❖ اثار اشورية وبابلية تعود الى ما قبل الميلاد. ❖ اثار لعاصمة الدولة العباسية. ❖ وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها. ❖ الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	**نقاط الضعف** ❖ إهمال الآثار التاريخية. ❖ إهمال المتاحف التاريخية ❖ عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة. ❖ قلة الخبرة في مجال السياحة. ❖ ضعف التسويق السياحي. ❖ عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة. ❖ صعوبة تسجيل الشركات السياحية ❖ عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.
	الفرص ❖ المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار (ع) ❖ استغلال شغف التعرف على الحضارة والاثار في المحافظة. ❖ استغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة. ❖ وجود الإمكانيات البشرية.	**المربع (١) فرص + قوة (استراتيجية هجومية)** ❖ شراء باصات لنقل الزائرين بأجور رمزية من والى صلاح الدين كما تفعل العتبة الحسينية المقدسة في كربلاء. ❖ استحداث أسلوب "السياحة الالكترونية" وذلك عن طريق تصميم موقع الكتروني يتضمن جميع أنواع السياحة في المحافظة. ❖ التعاون المشترك بين دوائر الدولة المعنية بشؤون السياحة وهيئة السياحة بتسهيل دخول وخروج السياح إلى المدينة كما معمول به في المحافظات العراقية الأخرى. ❖ بناء الفنادق السياحية لإيواء الزائرين والسياح. ❖ تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي. ❖ عمل الدليل السياحي للمحافظة. ❖ توثيق المعالم السياحية المهمة وإعداد الدليل ونشره عن طريق الوكالات السياحية المحلية والعالمية.	**المربع (٢) فرص + ضعف (استراتيجية علاجية)** ❖ الاهتمام بالمتاحف التاريخية ❖ العناية بالآثار التاريخية ❖ استثمار النقص الحاصل في الفنادق الممتازة. ❖ التركيز على تحسين وتطوير البنى التحتية والمرافق السياحية لغرض النهوض بالقطاع السياحي ❖ إعداد برامج تدريبية مهنية في مجال السياحة والفندقة للمستثمرين المحليين الجدد في هذا القطاع والكوادر العاملة في السياحة والفندقة.
	التحديات ❖ تزعزع الوضع الامني. ❖ الافتقار إلى الفنادق السياحية. ❖ عدم الرغبة للاستثمار في القطاع السياحي. ❖ الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية. ❖ المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة. ❖ إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن.	**المربع (٣) تحديات + قوة (استراتيجية احتواء)** ❖ توفير الأمن للسياح من قبل القوات الامنية كافة. ❖ التنسيق بين الجهات ذات العلاقة وبالأخص هيئة السياحة للقيام بحملات إعلانية عن المحافظة تبين التطور الأمني الموجود حالياً ❖ محاولة جذب مجاميع سياحية (المهتمة بالآثار والترفيه) حتى ولو كانت صغيرة لتغيير الانطباع حول المحافظة. ❖ تجنب إغلاق المحلات والمطاعم. ❖ تفعيل الضوابط الخاصة بعمل الشركات السياحية. ❖ معالجة المعوقات الإدارية المتعلقة بتسجيل الشركات والمكاتب السياحية. ❖ سن قوانين وتشريعات جديدة مثل إمكانية تمليك الأراضي للمستثمرين في القطاع السياحي ❖ تسهيل تسجيل الشركات السياحية ❖ ترميم المتحف التاريخي في سامراء وإعادة تأهيله لما يحتويه من آثار ممكن إن تعزز من جذب السياح لمشاهدة المعالم التاريخية للمدينة بصورة خاصة والمحافظة بصورة عامة. ❖ تكليف لجنة من المختصين في السياحة والتسويق من اجل إعداد خطة طويلة الأمد للتسويق السياحي والمتابعة مع أصحاب العلاقة، ويجب إدراج القطاع الخاص بالسياحة في هذه اللجنة، أو تشكيل تجمع أو اتحاد يختص بالقطاع السياحي في المحافظة. ❖ تشكيل لجان محلية أو من الحكومة المركزية للمحافظة على الآثار من التلف والسرقة والتخريب، وصيانة ما يحتاج منها من قبل متخصصين دوليين. ❖ تفعيل دور هذه الرقابة وبشكل دوري على جميع المطاعم والفنادق الموجودة في المحافظة وبالأخص الموجودة على الطرق الخارجية، بالإضافة إلى تحديد آلية مناسبة لمنح إجازات الفنادق والمطاعم.	**المربع (٤) تحديات + ضعف (استراتيجية انكماشية)** ❖ تعزيز دور الشرطة السياحية. ❖ إعادة فتح المطاعم والمحلات لأنها ستساهم في تنشيط الاقتصاد وإعطاء إشارة إلى تحسن الوضع الأمني. ❖ تشجيع المستثمرين نحو بناء فنادق من الدرجات الممتازة من خلال توفير القروض الميسرة والتسهيلات المصرفية الأخرى. ❖ العمل على تعاون هيئة السياحة ودائرة تسجيل الشركات في بغداد مع هيئة سياحة صلاح الدين وفتح مكتب للسياحة في مدينة سامراء والاقضية الأخرى ومنح إجازات لبعض الشركات في المحافظة. ❖ تأسيس تجمع أو منظمة متخصصة تأخذ على عاتقها دور المبادرة في المساهمة بحل مشاكل هذا القطاع بالتنسيق مع الجهات المعنية. ❖ تشجيع الاستثمار في القطاع الخاص. ❖ الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية. ❖ تعزيز دور الرقابة السياحية ❖ الاهتمام بالترويج والتسويق السياحي. ❖ نشر الثقافة السياحية بين الجمهور. ❖ الحث على نبذ العنف والالتزام بالقانون. ❖ إشاعة روح السلم والمواطنة.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر: د. زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ١٦٠.

الجدول (٩) مصفوفة الخيارات الأستراتيجية لموارد القطاع الزراعي

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	القوة (S) %62.19	الضعف (W) %69.41
الفرص (O) %61.82	S O (أستراتيجية هجومية) %38.44	WO (أستراتيجية علاجية) %42.90
التحديات (C) %71.57	S C (أستراتيجية دفاعية) %44.50	WC (أستراتجية أنكماشية) %49.67

من اعداد الباحثان وفق المعطيات والنتائج التي تم التوصل اليها عبر المقابلات الشخصية.

في ضوء تحليل SWOC في الجدول (٣) وتحليل Tows في الجدول (٨) ومصفوفة الخيارات الاستراتيجية في الجدول (٩) ومن خلال النتائج التي ظهرت في التحليل المبين في الجدول (٤)، (٥)، (٦)، (٧) يرى الباحثان ان الاستراتيجية المثلى لأستخدام الموارد السياحية في محافظة صلاح الدين في تحقيق تنمية مستدامة أخذين بنظر الأعتبار المسؤولية الاقتصادية للأجيال الحالية والقادمة هي (الاستراتيجية الانكماشية) أي خيار الترشيد أو التحوط أو الاندماج والذي يعني اختيار بدائل استراتيجية تقلل من عوامل الضعف وتحييد التهديدات، حيث أن المنافع المترتبة على هذا الخيار الاستراتيجي ستكون كثيرة وابرزها:

١. من خلال أختلاط السائحين مع المواطنين من أبناء البلد سيكون هناك كسب اجتماعي من خلال مساهمة السائحين في نقل النتاج الفكري والعلمي والتبادل الثقافي من خلال التماس مع الحضارات الاخرى.
٢. زيادة الطلب على السلع المحلية من خلال التبضع مما يسهم في تحريك السوق المحلية.
٣. على المستوى العام ستكون هناك منفعة للدولة من خلال الضرائب الكمركية التي تترتب على دخول السائحين الى البلاد ورسوم دخول المناطق السياحية.
٤. ستكون هناك عمل نقدية اجنبية التي تدخل عن طريق السائحين مما يسهم في تحريك سوق الصرف المالي.
٥. خلق فرص عمل اضافية ومصادر دخل جديدة لشرائح كثيرة ومصدر مهم في التنوع الاقتصادي.

رابعاً. الأستراتيجية المقترحة للموارد: يمكن تعريف الاستراتيجية كما ورد في قاموس (Cambridge) هي خطة موضوعة بعناية للعمل على انجاز الاهداف او فن تطوير وتنفيذ الخطة (Cambridge, 2003: 631). وهذا ماجاء ايضاً في تعريف لمركز الدراسات الاستراتيجية ومقره جنيف بوصف الاستراتيجية توظيفاً لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح انجاز اهداف المستقبل (الهاشمي، ٢٠٠٥). وبعد اتمام البحث في جوانب ومكونات البيئة الداخلية الداخلية والخارجية للموارد الصناعية تم التوصل الى وضع خطة استراتيجية الأنكماش (الترشيد او التحوط) كأداة يمكن الاعتماد عليها في النهوض بالموارد السياحية في المحافظة من خلال التقليل من عوامل الضعف الداخلية التي تصيب السياحة ومعالجة التحديات التي تواجهها.

خامساً. الضوابط الأرشادية في أعداد الخطة الاستراتيجية: أن المباشرة بعملية اعداد خطة استراتيجية تتطلب جملة من الضوابط لتكون دليل أسترشاد في التوجهات الرئيسية للخطة الاستراتيجية وكما يلي (الكناني، مصدر سبق ذكره، ٣٦٠-٣٧٢):

أ. **تحديد الرؤية:** وتمثل الركيزة الاساسية للتوجه الاستراتيجي للموارد المتاحة وتعني رسم صورة ذهنية عن مستقبل المورد في محافظة صلاح الدين وهو واقع بعيد المدى لانلمسه حالياً وهي تجسيد لعبارة (ماذ نريد ان نكون في المستقبل). وتم تحديد الرؤية للموارد السياحية وهي (أعادة هيكلة المؤسسات والقطاعات السياحية بحيث تنصب جهودها على بناء القدرات الفنية والبشرية ووضع الأسس العلمية لتنمية السياحة المستدامة كماكنة تتبنى التطور الاقتصادي والاجتماعي بنظم مقبولة اجتماعياً ومفيدة اقتصادياً وتحافظ على استدامة البيئة)

ب. **تحديد الرسالة:** وتعد وسيلة في تحقيق الرؤية وتنبع من رؤية المنظمة وهي تجسيد لعبارة (من نحن؟، وماذا نريد؟، ولمن؟) وتعد وثيقة تحدد غرض وانشطة المنظمة استناداً الى البيئة التي تعمل بها المنظمة. (أستثمار ألامكانيات السياحية بصورة كفوءة للنهوض أقتصادياً بالقطاع السياحي).

ج. **الغايات:** تشير الغايات الى الاهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تروم المنظمة الوصول اليها وتحقيقها وهي اجابة للتساؤل (أين نريد ان نكون) على ضوء نتائج التحليل (أين نحن الان) وبالتالي فهي تجسيد لما نريد بلوغه في المستقبل وتعدُّ موجهاً لنشاطنا ومحدداً له ومقياساً للاداء وقوة دافعة لنا ومحفزة على ضمان السير في الاتجاه المرغوب. والغاية هنا هي (أن تساهم السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في العراق عموماً ومحافظة صلاح الدين خصوصاً وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي)

د. **الاهداف الاستراتيجية:** تشير الاهداف الى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة مايكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم وتشتق الاهداف من غاية المنظمة وتكون واقعية وممكنة التحقيق وقابلة للانجاز وتكون الاهداف الأستراتيجية ذات أبعاد مادية واجتماعية وبيئية وتشريعية وكالاتي:

- ارتفاع نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي.
- تنظيم القطاع السياحي ومنظماته لزيادة فعالية العمل والإنتاجية فيه.
- تحسين صورة المحافظة داخلياً، واتباع وسائل وخطط تسويقية احترافية تؤثر في خلق الصورة الأيجابية والعمل من خلال السياحة على ترويج صورة إيجابية للعراق بشكل عام وتعزيز المنتوج الثقافي المحلي، وإغناؤه عن طريق ما توفره السياحة من تفاعل الثقافات الأخرى.
- رفع مهارات الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي وفي القطاعات المتشابكة الأخرى من خلال برامج التدريب والتأهيل.
- النهوض بالمستوى المعيشي للمناطق التي تمتلك الموارد السياحية

سادساً. تحديد البديل الاستراتيجي تبعاً للتحليل الرباعي SWOC: في ضوء نتائج التفاعلات في تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تظهر استراتيجيات متعددة مما يتطلب أختيار او بناء استراتيجية ملائمة مع اهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية على ضوء الرسالة بما يمكننا من اختيار البديل الاستراتيجي الامثل والانسب والاكثر موائمة مع الإمكانات المتاحة اعتماداً على الموقف الاستراتيجي الذي تم تحديده من خلال ماتوصلنا اليه من نتائج التحليل (الكناني، مصدر سبق ذكره، ٣٤٦-٣٤٨). حيث تقوم الجهة ذات العلاقة بأختيار البديل الافضل

وأيجاد حالة من الموائمة بين البديل الأستراتيجي وامكانات الموارد الزراعية الداخلية والخارجية مما يمكننا من أختيار البديل الاستراتيجي الامثل والانسب من البدائل المتاحة معتمدين بذلك على الموقف الاستراتيجي لهذه الموارد الذي تم التوصل اليه من خلال نتائج التحليل، أن الاستراتيجية المثلى التي تصلح للموارد السياحية في وضعها الراهن والتي سبق وأن تم اختيارها من قبل الباحثان ووفقاً للتغيرات البيئية المحيطة بها ستكون أستراتيجية الانكماش ومن وجهة نظر الباحثان، أن الاستراتيجية البديلة الملائمة للموارد الصناعية والتي تتوافق مع امكانياتها هي:

استراتيجية التمركز: قد تتبع المنظمة أستراتيجية التمركز سواء منذ نشأتها أو خلال فترة نموها وأزدهارها وهي تلجأ لأستخدام هذه الأستراتيجية لتحقيق الأستقرار وتعتمد المنظمة وفقاً لهذا الأستراتيجية على تجميع نشاطها في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون اهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة وتتسم هذه الأستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب أتباع أستراتيجيات مستقرة وعادة ماترتبط تلك الأستراتيجيات بالامد البعيد ماعدا بعض المواقف الأستثنائية، وأن اهم مبررات اتباع أستراتيجية التمركز هي(الدوري، مصدر سبق ذكره، ٢١٧):

١. السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.
٢. مواجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التكنلوجيا المستخدمة.
٣. مواجهة المنافسة المحلية عن طريق أستراتيجية التمركز في بعض المناطق والاسواق.
٤. الأستفادة من المزايا التي تحققها نظم الأتصالات المتقدمة.

سابعاً. تحليل الفجوة الاستراتيجية: هو أسلوب تكتيكي (فني) مبسط ومعمق يساعد المنظمة على استيضاح استراتيجيتها الحالية المتعلقة بالاداء نحو انجاز اهدافها المخططة التي تمثل الفرق بين الحالة التي ترغب ان تكون فيه المنظمة في المستقبل وماهي عليه في الحاضر وتقارن مابين ادائها الفعلي مع الاداء المرغوب الذي تطمح اليه، أن من الاعتبارات الواجب مراعاتها من الادارة الاستراتيجية للتعامل مع الفجوة أن تدرك ابتداء بوجود الفجوة في المجال الذي تعمل به بغية أتخاذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة والتي تعود بالنفع والمردود على المنظمة.

ويتم احتساب الفجوة الاستراتيجية من خلال المعادلة المبسطة التالية:

الفجوة الاستراتيجية = (التحديات + نقاط الضعف) – (الفرص + جوانب القوة)

أن الهدف من تحليل الفجوة الاستراتيجية هو:

أ. تحديد الموارد المادية التي تحتاجها المنظمة لسد الفجوة.
ب. تحديد الموارد البشرية والمهارات التي تحتاجها المنظمة سواء لسد الفجوة اوللمحافظة على الانجاز المتحقق وضمان استدامته بعد سد الفجوة.
ج. تحديد مجالات المنظمة وانشطتها التي تحتاج الى تغيير.
د. تحديد كيفية اجراء هذه التغييرات.
ه. تحديد السبل اللازمة لسد الفجوات واختيار الافضل من بينها (الكناني، مصدر سبق ذكره، ٣٦٩-٣٧١).

ثامناً. التنفيذ الأستراتيجي: وهي عبارة عن مجموعة او سلسة من النشاطات المترابطة والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها ويرتبط بعدة مراحل او خطوات في تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل:

(وضع البرامج التنفيذية، الموازنات المالية، الاجراءات، الرقابة على التنفيذ من خلال عمليتي التقييم والمتابعة)

ومن ذلك يتضح أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية هي الحصيلة النهائية أو الثمرة التي يمكن ان نقطفها من عملية التخطيط الأستراتيجي أذا ماأحسن تنفيذها فهي تعد بمثابة تجسيد رؤية المنظمة المعبر عنها بالرسالة والاهداف الاستراتيجية والتي جائت حصيلة فهم الاحتياجات المستقبلية (الكناني، مصدر سبق ذكره، ٤١١-٤١٣). وأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد السياحية تتم من قبل الجهات ذات العلاقة وهي:

١. الجهات التشريعية والرقابية: مجلس النواب العراقي ومجلس محافظة صلاح الدين ومجالس الاقضية والنواحي
٢. الجهات التنفيذية المركزية: مجلس الوزراء العراقي، وزارة السياحة، هيئة الآثار العامة، وزارة التجارة/دائرة تسجيل الشركات، المصارف والمؤسسات المقرضة، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة المالية/الهيئة العامة للضرائب، اتحاد رجال الأعمال، الملحقيات الثقافية.
٣. الجهات التنفيذية المحلية: محافظة صلاح الدين وقائممقاميات الوحدات الادارية وهيئة الاستثمار في محافظة صلاح الدين، مديرية شرطة صلاح الدين، مديرية بلديات صلاح الدين. دائرة صحة صلاح الدين. جامعة تكريت، الشركات الاستثمارية.
٤. الجهات الداعمة: القنوات الفضائية والاعلام المحلي المسموع والمقروء، أقسام السياحة في المعاهد والجامعات.

تاسعاً. الرقابة الاستراتيجية والتقويم والتغذية العكسية (Feed back): تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة الاخيرة في نموذج الادارة الاستراتيجية التي تتمكن فيها المنظمة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق هدفه ومدى النجاح في ذلك وتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الاهداف ممكنة التحقق كما خطط لها وان من مهام الرقابة اعادة تكييف استراتيجة المنظمة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها (الدوري، ٢٠٠٧: ٣١٧). كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الادارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة لذلك فهي تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والاجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية. كما ويأتي دور التغذية العكسية وهو محور مهم جداً في العمل الاستراتيجي اذ يصار الى ملاحظة الوضع الحالي لكل عناصر الخطة من الرؤية الى التنفيذ مع دراسة الظواهر المرافقة لسير الخطة لمعرفة أسباب حدوثها والنتائج المترتبة عليها سواء كانت أيجابية أم سلبية والتفكير بالبدائل وأي تلك البدائل يصلح كخيار أفضل من أقرانه وغيرها (جناني، ٢٠١٦: ١١٥). وضرورة تشكيل لجنة مركزية ومحلية للرقابة والتقييم والمقارنة بين المخطط والفعلي وتحديد الانحراف وأسبابه والعلاجات المطلوبة ومحاسبة المقصر.

الأستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أن تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسساتية) تضمن اعطاء مردود اقتصادي أكبر ومستمر في المستقبل فضلاً عن أن الأستدامة تضمن تطور

وتقدم البلاد في كافة المجالات وهذا ماحصل في ماليزيا، وهذا لا يتم الأ باعتماد أستراتيجية تنموية تتكامل فيها الأبعاد الأربعة وتسعى للموازنة بين متطلبات التنمية وحماية البيئة وتهدف الى تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون أغفال متطلبات الاجيال القادمة.

٢. يتسم قطاع السياحة في المحافظة بالحساسية الشديدة تجاه العوامل الخارجية، فالإيرادات السياحية عرضة للتذبذب بشكل كبير، وهي تتأرجح بتأرجح الأحوال الاقتصادية والأمنية في المحافظة.

٣. تعرض قطاع السياحة الى الاهمال والتدمير وعدم الرعاية في الوقت الذي تتميز فيه المحافظة بقدرات كبيرة جداً ومتنوعة في هذا القطاع مما انعكس سلباً على نسبته في تكوين الناتج المحلي الأجمالي ودعم الاقتصاد العراقي ولاسيما في مجالات دعم ميزان المدفوعات أو بزيادة الدخل القومي.

٤. عدم وجود الخارطة الاستثمارية الواضحة لهذا القطاع الحيوي وبالتالي عدم وجود استغلال اقتصادي كفوء لهذا القطاع في محافظة صلاح الدين.

٥. عدم شيوع الثقافة الاستثمارية في قطاع السياحة ما أربك تطور القطاع بشكل كبير وهذا يتطلب جهداً استثنائيا في التركيز على التسويق السياحي في المحافظة.

٦. توفر بعض المقومات والعناصر الضرورية وتحسين البنى التحتية للنشاط السياحي لمحافظة صلاح الدين.

٧. توفر رؤوس الأموال الكبيرة في المحافظة والتي تحتاج إلى توجيه وتركيز في الاستثمار في هذا القطاع .

٨. يعد موقع المحافظة من السمات المشجعة للاستثمار في القطاع السياحي كونها تعد حلقة الوصل بين وسط وشمال العراق، أضافة الى وجود ساحل نهري طويل نسبياً يمتد من الشرقاط شمالاً وحتى بغداد جنوباً.

٩. إن التنوع السياحي في محافظة صلاح الدين يعطيها نقطة قوة للمنافسة في مضمار السياحة، فهي تمتلك السياحة الدينية كونها تمتلك العديد من الأضرحة والمقامات المقدسة لدى المسلمين والمسيحيين، كذلك السياحة الأثرية مع وجود الآثار التاريخية.

١٠. تمتلك محافظة صلاح الدين العديد من الشركات السياحية الصغيرة، وعلى الرغم من أن عمل هذه الشركات هو جذب السياحة لدول الجوار، إلا إن بإمكانها ومن مصلحتها جذب السياحة الى داخل المحافظة خاصة إذا تم تجاوز بعض معوقات السياحة، فهي تمتلك جانباً لا بأس به من الخبرة يمكن استغلالها.

ثانياً. التوصيات:

١. السعي الى التنوع في الهيكل الأنتاجي للأقتصاد العراقي أستناداً الى الأمكانيات المتاحة وذلك من خلال أعادة تصميم وبناء القطاعات الأنتاجية وخاصة قطاع السياحة وتفعيل دوره ليساهم بشكل كبير في تعظيم الناتج المحلي الاجمالي بغية تحرير الأقتصاد من التبعية لايرادات النفط والصناعات الأستخراجية.

٢. تبني رؤى عامة وشاملة وسياسات متوازنة لتفعيل دور القطاع الخاص في الاقتصاد المحلي في محافظة صلاح الدين، وعلى ممثلي القطاع الخاص تبني إستراتيجية مهنية موحدة من اجل تحقيق ذلك الهدف.

٣. تطوير الواقع السياحي وبما يساهم في تنويع الأساس الأقتصادي للبلد وأستمرار تصدر العراق كموقع متقدم ضمن الأرث الحضاري والتأريخي للعالم والحفاظ على الهوية الثقافية والفنية العراقية واعادة بنائها وتطوير مرافقها عن طريق انتهاج التخطيط بشكل عملي ونقل التطور الحاصل في العالم في مجال صناعة السياحة.
٤. أنشاء واعادة تأهيل البنى التحتية حيث إن محافظة صلاح الدين تمتلك طرقا رئيسية مع المحافظات الأخرى وهي جيدة، وتقوم المحافظة باكساء هذه الطرق وإعادة تأهيلها بين فترة وأخرى، وتتوفر في المحافظة العديد من المصارف الخاصة بالإضافة إلى وجود مستشفيات متخصصة، ولكن تبقى المشكلة في وجود نقص في أماكن إيواء السياح من فنادق وشقق سياحية، وضعف الخدمات المصرفية الخاصة بالسائح، إلا أن هذا النقص يمكن اعتباره فرصة استثمارية كبيرة للقطاع الخاص في العمل على توفير خدمات البنى التحتية وفق المعايير العالمية.
٥. الاهتمام بدور القطاع السياحي وتوجيه الامكانات اللازمة له عبر تدريب وتاهيل الملاكات السياحية وصيانة المواقع السياحية وانشاء الخدمات المرافقة لها وزيادة وعي السكان باهمية السياحة وبث الوعي السياحي لديهم وتطوير البنى التحتية المرتبطة بهذا القطاع وعمل الدعاية اللازمة لزيادة اعداد الوافدين، فضلاً عن تقديم الدعم المالي للقطاع الخاص في هذا المجال.
٦. أعداد البرامج السياحية حيث إن الشركات السياحية مسؤولة عن إعداد برامج سياحية بالتنسيق مع الشركات السياحية الدولية في خارج العراق لغرض جذب السياح وتنشيط دورها في المحافظة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب:

١. أبن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، معجم لسان العرب، لبنان، بيروت ٢٠٠٣، دار صادر للطباعة والنشر الأجزاء ٢و١٥.
٢. الالوسي، سالم، موجز دليل اثار سامراء، دار الجمهورية، بغداد ١٩٩٥.
٣. باقر، طه، مقدمة في تاريخ الحضارات القديمة، ج١، بغداد ١٩٨٦.
٤. باقر، طه، المرشد الى الاثار والحضارة، الرحلة الثانية، بغداد ١٩٦٢.
٥. باقر، طه، المرشد الى الاثار والحضارة، الرحلة الرابعة، بغداد ١٩٦٥.
٦. البلداوي، اياد عيدان. السيد محمد سليل الهادي، مؤسسة البلداوي الثقافية، بغداد ٢٠٠٧.
٧. الحموي، شهاب الدين ياقوت، ت٦٢٦ه، معجم البلدان، دار احياء التراث العربي، بيروت ٢٠٠٨ الجزء الثالث.
٨. خليل، جابر، التحصينات العسكرية في العصر السلجوقي والعصور اللاحقة، موسوع الجيش والسلاح، ج٢ دار الحرية، بغداد، ١٩٨٨.
٩. خليل، جابر، مواطن الاثار في تكريت وانماطها، موسوعة مدينة تكريت، ج١، دار الحرية، بغداد ١٩٩٥.
١٠. الخليلي، جعفر، موسوعة العتبات المقدسة، قسم سامراء، الجزء الاول، دار التعارف، بغداد ٢٠١٣.
١١. الدليل الاداري للجمهورية العراقية لسنة ١٩٨٩-١٩٩٠، وزارة الحكم المحلي، ج ٢، مطبعة الدار العربية، بغداد، ١٩٩٠.

١٢. الدوري، د. زكريا مطلك، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٧.
١٣. سلمان، عيسى، الاربعين الموقع والتأريخ، موسوعة مدينة تكريت، ج٢، بغداد ١٩٩٦.
١٤. الشرقي، طالب علي، القصور العربية والاسلامية حتى نهاية العصر العباسي، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد ٢٠٠١.
١٥. قاشا، سهيل، تكريت حاضر الكنيسة السريانية، بيروت، ١٩٩٤.
١٦. الكناني، د.كامل كاظم بشير والزبيدي، د. صبيح لفته فرحان، السلطات المحلية والتنمية، تحليل في اللامركزية الأدارية والتنمية المحلية مع اشارة الى التجربة العراقية، عمان، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠١٢.
١٧. الكناني، د.كامل كاظم بشير، التخطيط الاستراتيجي، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد ،٢٠١٧.
١٨. لويد، سيتون، تاريخ العراق من أقدم العصور إلى يومنا هذا/الرافدان، ترجة طه باقر وبشير فرنسيس، اكسفورد ١٩٨٠.
١٩. موسوعة التراث الثقافي لمدن محافظة صلاح الدين، نخبة من الباحثين، مطبعة رند للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ٢٠١١.
٢٠. الناصري، ابراهيم فاضل، مدن صلاح الدين سفر تالد وأثر خالد، مكتبة القرطاس، بغداد ٢٠٠٨.
٢١. الهيتي، صالح فليح، مناخ مدينة تكريت، موسوعة تكريت الحضارية، ج١، دار الحرية، بغداد ١٩٨٥.
٢٢. اليعقوبي، احمد بن ابي يعقوب اسحاق بن جعفر ٢٨٤ه، البلدان، علق عليه ووضع حواشيه محمد امين ضناوي، دار الكتب العلمية، بيروت ٢٠٠٢.

ب. البحوث والدراسات والمقالات والنشرات والدوريات والمحاضرات:

١. أجندة أعمال محافظة صلاح الدين أعدت هذه الأجندة من قبل جمعيات الأعمال في محافظة صلاح الدين بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠١١.
٢. البلداوي، حيدر عيدان، المواقع والتلول الاثرية في قضاء بلد، دراسة غير منشورة، ٢٠١٦.
٣. البلدواي، حيدر عيدان، اثار قضاء بلد ونواحيها، مجلة البيضاء، العدد الاول، السنة الاولى ٢٠٠٩.
٤. تقرير المسح الميداني في محافظة صلاح الدين لعام ٢٠٠٩ لمديرية اثار محافظة صلاح الدين، (تقرير غير منشور)
٥. حميد، عبد العزيز، عمارة الاربعين في تكريت، مجلة سومر، مجلد ٢١، بغداد، ١٩٦٥.
٦. الدجيلي، كاظم، مدينة الدور، مجلة لغة العرب، مج ١٢، بغداد، ١٩١٢.
٧. دراسة تقييم الوضع الاقتصادي للقطاع الخاص في محافظة صلاح الدين التي أعدت لصالح الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID من قبل شركة أتجاهات البوصلة الأربعة (٤) points ومجموعة لويس برجر Berger Louis تشرين الثاني ٢٠٠٩.
٨. السامرائي، اسماعيل محمود، تنقيبات جامع الملوية، سومر، مج٥٢، لسنة ٢٠٠٢-٢٠٠٤.
٩. عماري، عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، ٠٧-٠٨ أفريل ٢٠٠٨، جامعة سطيف.

١٠. قاسيمي، أسيا، بحث بعنوان التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الاشارة الى التجربة الجزائرية، كلية العلوم الأقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر ٢٠١٢.

ج. تقارير المنظمات العربية والدولية:

1. Cambridge, 2003, p ; 631.

د. الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. الكبيسي، لورنس يحيى، التنمية البشرية المستدامة في ظل العوامل الاقتصادية في الدول النامية، اطروحة دكتوراة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد ،٢٠٠٥.

ه. الانترنت:

١. الفقي، محمد عبد القادر، ركائز التنمية المستدامة وحماية البيئة في السنة النبوية، ٢٠٠٤ الندوة العلمية الدولية الثالثة للحديث الشريف حول القيم الحضارية في السنة النبوية موقع نبي الرحمة دوت كوم شبكة المعلومات الدولية www.nabeialarhma.com

و. القوانين والتشريعات:

١. الوقائع العراقية، العدد ٢٥١٣، في ١٩٧٦/٢/٩
٢. الوقائع العراقية، العدد ٢٥٣٤، في ١٩٧٦/٦/٢١
٣. الوقائع العراقية، العدد ٣١٥٩، في ١٩٨٧/٧/٢٠

ز. البيانات والمعلومات:

١. وزارة الثقافة، مديرية اثار محافظة صلاح الدين، دائرة أثار تراث بلد والدجيل.
٢. العتبة العسكرية المقدسة في سامراء.
٣. شركة صنوبر المدينة للسياحة والسفر، مجازة رسمياً.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Weihrivh،h،the tows, matrixA tool, for situational analysis. Long-range pianning, 15 (2), 1982.

الملحق رقم (١)

الأسم: حيدر عيدان عبد الرسول/التحصيل الدراسي بكالوريوس أثار
العنوان الوظيفي: مدير دائرة أثار وتراث قضائي بلد والدجيل
الجهة التي يعمل بها: وزارة الثقافة / مفتشية أثار صلاح الدين

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة.	88	0.4	35.2
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	40	0.15	6
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	60	0.2	12
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها.	40	0.15	6
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	30	0.1	3
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**62.2**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	90	0.13	11.7
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	90	0.13	11.7
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن أماكنها فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	50	0.08	4
٤	ضعف التسويق السياحي.	100	0.3	30
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	90	0.12	10.8
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	70	0.11	7.7
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	90	0.13	11.7
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**87.6**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (١٠٠%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	50	0.2	10
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار(ع).	90	0.4	36
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	50	0.2	10
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	50	0.2	10
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**66**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الامني.	100	0.18	18
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	70	0.11	7.7
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	100	0.18	18
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.	90	0.14	12.6
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	90	0.14	12.6
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	90	0.14	12.6
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	70	0.11	7.7
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**89.2**

الملحق (٢)

الأسم: عيسى خلف سعود / التحصيل الدراسي: بكالريوس أثار

العنوان الوظيفي: منقب أثار

الجهة التي يعمل بها: مفتشية أثار صلاح الدين

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (١٠٠%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة	95	0.3	28.5
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	80	0.2	16
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	80	0.2	16
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها.	75	0.18	13.5
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	60	0.12	7.2
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**81.2**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	85	0.25	21.25
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	73	0.18	13.14
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	40	0.05	2
٤	ضعف التسويق السياحي.	70	0.16	11.2
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	62	0.1	6.2
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	55	0.08	4.4
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	80	0.18	14.4
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**72.59**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	40	0.2	8
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار(ع).	80	0.4	32
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	50	0.25	12.5
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	20	0.15	3
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**56**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الأمني.	75	0.23	17.25
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	50	0.12	6
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	65	0.15	9.75
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.	40	0.1	4
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	50	0.12	6
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	35	0.08	2.8
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	70	0.2	14
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**59.8**

الملحق (٣)

الأسم: اياد مهدي صالح/التحصيل الدراسي بكالوريوس اثار

العنوان الوظيفي: منقب اثار

الجهة التي يعمل بها: مفتشية اثار صلاح الدين

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة	85	0.35	29.75
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	50	0.15	7.5
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	65	0.25	16.25
٤	وجود ساحل نهري طويل من شمال المحافظة الى جنوبها	60	0.2	12
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	20	0.05	1
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**66.5**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	75	0.17	12.75
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	80	0.25	20
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	60	0.05	3
٤	ضعف التسويق السياحي.	100	0.35	35

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	30	0.02	0.6
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	20	0.01	0.2
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	70	0.15	10.5
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**82.05**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	65	0.28	18.2
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار(ع)	75	0.35	26.25
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	60	0.25	15
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	40	0.12	4.8
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**64.25**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (%100)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الامني.	100	0.22	22
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	55	0.08	4.4
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	80	0.13	10.4
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.	85	0.15	12.75
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	90	0.18	16.2
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	60	0.1	6
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	75	0.14	10.5
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**82.25**

الملحق (٤)

الأسم: علي مجيد جلوب علي/التحصيل الدراسي: بكالريوس تخطيط عمراني

العنوان الوظيفي: مخطط حضري

الجهة التي يعمل بها: الامانة العامة للمزارات الدينية/العتبة العسكرية المقدسة

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة.	60	0.5	30
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	30	0.15	4.5
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	45	0.2	9
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها.	5	0.05	0.25
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	10	0.1	1
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**44.75**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	50	0.3	15
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	60	0.35	21
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	40	0.2	8
٤	ضعف التسويق السياحي.	10	0.075	0.75
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	5	0.025	0.125
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	5	0.025	0.125
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	5	0.025	0.125
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**45.125**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	30	0.15	4.5
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة (ع).	60	0.35	21
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	50	0.3	15
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	40	0.2	8
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**48.5**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الأمني.	60	0.3	18
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	40	0.2	8
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	25	0.125	3.125
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.	20	0.1	2
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	30	0.15	4.5
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	20	0.1	2
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	5	0.025	0.125
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**37.75**

الملحق (٥)

الأسم والتوقيع: ماهر عبد الباقر لطيف/التحصيل الدراسي: بكالريوس أثار

العنوان الوظيفي: منقب أثار

الجهة التي يعمل بها: مفتشية اثار صلاح الدين

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة.	90	0.35	31.5
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	60	0.18	10.8
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	65	0.2	13
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها.	50	0.15	7.5
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	45	0.12	5.4
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**68.2**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	80	0.25	20
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	75	0.19	14.25
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	30	0.05	1.5

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
٤	ضعف التسويق السياحي.	90	0.25	22.5
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	20	0.06	1.2
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	20	0.05	1
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	60	0.15	9
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**69.45**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	75	0.3	22.5
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار(ع).	80	0.4	32
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	65	0.2	13
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	55	0.1	5.5
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**73**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الامني.	95	0.25	23.75
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	90	0.2	18
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	90	0.2	18
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة	60	0.06	3.6
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	65	0.1	6.5
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	40	0.04	1.6
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	75	0.15	11.25
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**82.7**

الملحق (٦)

الأسم والتوقيع: عبد الله ليث كاظم/التحصيل الدراسي: بكالريوس قانون

العنوان الوظيفي: معاون مدير

الجهة التي يعمل بها: شركة صنوبر المدينة للسفر والسياحة

جدول عوامل القوة التي يتمتع بها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل القوة الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	المراقد المقدسة الموجودة في المحافظة.	100	0.5	50
٢	اثار اشورية وبابلية تعود الى ماقبل الميلاد.	10	0.07	0.7
٣	اثار لعاصمة الدولة العباسية.	30	0.15	4.5
٤	وجود ساحل نهري طويل يمتد من شمال المحافظة الى جنوبها.	20	0.13	2.6
٥	الطبيعة الخلابة من جبال ووديان ومزارع.	30	0.15	4.5
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**62.3**

جدول عوامل الضعف التي يعاني منها القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	عامل الضعف الداخلي	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	إهمال الآثار التاريخية عدم اهتمام المحافظة بصيانة الآثار التاريخية المهمة.	95	0.17	16.15
٢	عدم وجود بنى تحتية تصلح للسياحة نتيجة للعمليات الارهابية التي تعرضت لها المحافظة.	100	0.2	20
٣	قلة الخبرة في مجال السياحة لابناء المحافظة اضافة الى عدم وجود دليل سياحي يوثق المعالم السياحية المهمة في المحافظة ويسهم بالإعلان عن الأماكن السياحية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود توثيق للمعالم السياحية المهمة فيها.	70	0.12	8.4
٤	ضعف التسويق السياحي.	90	0.15	13.5
٥	عدم وجود تجمع خاص للشركات السياحية في المحافظة.	70	0.13	9.1
٦	صعوبة تسجيل الشركات.	30	0.03	0.9
٧	عدم تفعيل دور الرقابة السياحية.	100	0.2	20
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**88.05**

جدول الفرص التي يمكن أغتنامها

ت	الظروف الخارجية المؤاتية والملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	أستغلال شغف التعرف على الحضارة في وادي الرافدين.	20	0.1	2
٢	المناسبات الدينية للذكرى السنوية لاستشهاد الائمة الاطهار (ع)	90	0.35	31.5
٣	أستغلال التحسن الأمني حالياً في المحافظة.	80	0.3	24
٤	وجود الإمكانيات البشرية.	75	0.25	18.75
النتيجة الأجمالية			**1.00**	**76.25**

جدول التحديات التي تواجه القطاع السياحي في محافظة صلاح الدين

ت	الظروف الخارجية غير المؤاتية وغير الملائمة	التأثير (100%)	الأهمية النسبية	التأثير النسبي
١	الوضع الامني.	100	0.2	20
٢	إغلاق المحلات والمطاعم في بعض المدن بسبب الإجراءات الأمنية التي قامت بها وزارة الداخلية للحفاظ على امن المواطن لمواجهة الإرهاب.	80	0.1	8
٣	الافتقار إلى الفنادق السياحية حيث تفتقر المحافظة إلى الفنادق السياحية الجيدة.	100	0.2	20
٤	عدم الرغبة للإستثمار في القطاع من قبل رجال الأعمال بسبب المعوقات الإدارية وعدم توفر البنى التحتية الضرورية للسياحة.	95	0.15	14.25
٥	إهمال المتاحف التاريخية في سامراء.	90	0.12	10.8
٦	الخوف من تخريب أو سرقة المعالم الأثرية.	90	0.11	9.9
٧	المنافسة القوية في المنطقة والدول المحيطة.	90	0.12	10.8
	النتيجة الأجمالية		**1.00**	**93.75**