

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and graduate Studies
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي
(حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة)

**The role of Creative thinking on strategic
planning
(case study :the tourism industry in Gaza Strip)**

إعدادُ البَاحِثِ

مؤيد سمير الشيخ أحمد

إشرافُ

الدكتور

أكرم إسماعيل سمور

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكَلِيَّةِ التِجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يناير/2018م - ربيع ثاني/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دراسة أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي (حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة)

The effect of Creative thinking on strategic planning (practical study on tourism industry in Gaza Strip)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	مؤيد سمير الشيخ أحمد	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مؤيد سمير سعيد الشيخ احمد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية وموضوعها:

دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي
حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة

The Role of Creative Thinking on Strategic Planning Case Study: The Tourism Industry in Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 20 جمادى الأولى 1439 هـ الموافق 2018/02/06م الساعة الواحدة مساءً، في قاعة مبنى القدس اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً
مناقشاً داخلياً
مناقشاً خارجياً

د. أكرم إسماعيل سمور
د. رشدي عبداللطيف وادي
د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن إسماعيل هنية



ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة ، كما هدفت لمعرفة الأثر المتحقق جراء متابعة سمات التفكير الإبداعي على أداء المؤسسات السياحية في وضع خططها وسياساتها . ولقد استهدفت الدراسة المؤسسات السياحية المسجلة لدى الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية والبالغ عددها 95 مؤسسة سياحية مسجلة لدى الهيئة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عدد من المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات، و تمثلت المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصاً للدراسة وقد تكون مجتمع البحث من 95 مؤسسة سياحية تمثلت بالمدراء و أصحاب تلك المؤسسات وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد 200 استبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 197 استبانة بنسبة 98.5%. وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.
2. يوجد أثر لمتغيرات التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي وذلك على الترتيب التالي:
القيمة الفنية، ومن ثم الطلاقة، ومن ثم التركيب، ومن ثم الإفاضة، وأخيرا المرونة والابتكار والأصالة.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها :

1. زيادة الاهتمام بمنح العاملين في المؤسسات السياحية التفويض في اتخاذ القرارات في مجال عملهم
2. الاهتمام بإثراء المعرفة في المفاهيم الإبداعية لدى المدراء و الطاقم الإداري .

Abstract

This study aimed at identifying the effect of creative thinking on strategic planning of touristic institutions operating in the Gaza Strip. It also aimed at finding out the realized effect generated from adopting features or factors of creative thinking on the investigated institutions' performance including setting up their plans and policies. The study targeted the touristic institutions registered in the Palestinian Committee for Restaurants, Hotels & Touristic Services totaling 95 institutions. The researcher used the descriptive analytical approach and relied on a number of primary and secondary sources for data collection. The primary sources represented in a questionnaire designed for this purpose. The study population consisted of 95 touristic institutions including their owners and managers. A number of 200 questionnaires were distributed using the census survey method, 197 of them were retrieved representing a percentage of (98.5%).

The study concluded with a set of results, the most important of which are as follows:

1. There is a statistically significant relationship between creative thinking and strategic planning in tourism sector in the Gaza Strip.
2. There is an effect of creative thinking variables on strategic planning ordered respectively as follows (artistic value, fluency, structure, elaboration, flexibility, creativity, and originality).

In light of the above results, the key recommendations of the study are as follows:

1. Increasing the delegation of decision taking among workers in the touristic institutions in line with their job description.
2. Enriching the conceptual creative knowledge among managers and other administrative staff in such institutions.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ

يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾

صدق الله العظيم

[الأحزاب، 21]

الإهداء

إلى روح أخي المهندس مؤمن الذي شجعني على إكمال مسيرتي التعليمية و كان لي مثلاً أحتذي به في حب العلم والتعلم
و الى أمي الغالية حفظها الله رمز الدفء المتجدد و نبع الحنان المتدفق والتي دعاءها سر نجاحي في هذه الحياة .
والى أبي الغالي حفظه الله و الذي علمني حب العلم و نصحني و أرشدني والذي اجد في قربه السعادة والأمان.
والى من نشأت معهم وسكنو قلبي و وجداني و كانوا لي خير سند أخوتي الأحبة .
الى رفيقة دربي و شريكة حياتي و نجاحي زوجتي الحبيبة.
الى إبنتي وقرّة عيني .. زينة.
والى كل من علمني حرفاً .
والى كل من من ساعدني على انجاز هذا العمل .
أهدي لكم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع .

شكرٌ وتقديرٌ

أُتقدم بجزيل الشكر الى مشرفي الدكتور أكرم سمور على عطاءه العلمي الذي اغدقني فيه طيلة مسيرتي البحثية و الذي لم يبخل علي في ارشادته و خبراته في إنجاز هذا البحث والى المناقشين الدكتور محمد المدهون والدكتور رشدي وادي والذين ساهموا في إثراء هذا البحث و إخراجہ بأفضل صورة من خلال نصائحهم الكريمة والتي ساهمت في تحسين هذا العمل على أكمل وجه .

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الرسالة
ث.....	Abstract
ح.....	الإهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
س.....	فهرس الجداول
ص.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
ض.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
4.....	1.3 أهداف الدراسة:
4.....	1.4 أهمية الدراسة:
5.....	1.5 متغيرات الدراسة :
6.....	1.6 نموذج الدراسة:
7.....	1.7 فرضيات الدراسة:
8.....	1.8 مصطلحات الدراسة :
9.....	1.9 حدود الدراسة:
10.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
11.....	المبحث الأول: التفكير الإبداعي
11.....	2.1.1 مقدمة :
11.....	2.1.2 الإبداع :
21.....	2.1.3 استراتيجيات دعم التفكير الإبداعي في المنظمات:
21.....	2.1.4 معوقات التفكير الإبداعي :
22.....	2.1.5 التفكير الناقد والتفكير الإبداعي :
22.....	2.1.6 مهارات التفكير الناقد :
23.....	2.1.7 مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد:

25	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
25	2.2.1 مقدمة:
25	2.2.2 الإدارة الاستراتيجية:
29	2.2.3 التخطيط الاستراتيجي:
31	2.2.4 خصائص و أهمية التخطيط الاستراتيجي:
32	2.2.5 عناصر التخطيط الاستراتيجي:
33	2.2.6 خطوات تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي:
33	2.2.7 معوقات التخطيط الاستراتيجي
35	2.2.8 التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:
37	المبحث الثالث القطاع السياحي
37	2.3.1 مقدمة :
38	2.3.2 مفهوم السياحة :
39	2.3.3 أنواع السياحة :
40	2.3.4 القطاع السياحي في عالم الأعمال والاستثمار:
41	2.3.5 أنواع الاستثمارات في قطاع السياحة :
42	2.3.6 السياحة في قطاع غزة:
45	2.3.7 أنماط السياحة في قطاع غزة
46	2.3.8 سمات سوق السياحة في قطاع غزة :
46	2.3.9 معوقات التنمية السياحية في قطاع غزة :
49	المبحث الرابع التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في قطاع السياحة
49	2.4.1 مقدمة:
49	2.4.2 التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة:
51	2.4.3 مبررات التخطيط الاستراتيجي السياحي :
52	2.4.4 المستويات المكانية للتخطيط الاستراتيجي السياحي:
54	2.4.5 خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي:
55	2.4.6 إدارة الاستراتيجية السياحية:
55	2.4.7 الدور الحكومي في التخطيط الاستراتيجي السياحي :
56	2.4.8 مبادئ الخطط الاستراتيجية السياحية السليمة :
56	2.4.9 المشكلات التي تواجه التخطيط السياحي :

57	2.4.10 التفكير الإبداعي في القطاع السياحي:
58	2.4.11 التسويق الإبداعي السياحي:
58	2.4.12 أهداف التسويق السياحي الإبداعي:
59	2.4.13 التسويق السياحي الإبداعي عبر الإنترنت:
60	2.4.14 التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في القطاع السياحي :
61	الفصل الثالث الدراسات السابقة
62	3.1 التفكير الإبداعي:
71	3.2 التعقيب على دراسات المحور الأول (التفكير الإبداعي):
71	3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراسات المحور الأول (التفكير الإبداعي):
73	3.4 التخطيط الاستراتيجي:
88	3.5 التعقيب على دراسات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي):
88	3.6 أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراسات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي):
90	3.7 التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:
92	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
93	4.1 المقدمة:
93	4.2 منهج الدراسة:
94	4.3 مجتمع وعينة الدراسة :
95	4.4 أداة الدراسة:
96	4.5 خطوات بناء الاستبانة:
96	4.6 صدق الاستبانة:
102	4.7 ثبات الاستبانة Reliability:
103	4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
106	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
107	5.1 المقدمة:
107	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية
109	5.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الخاصة بالمؤسسة
111	5.4 المحك المعتمد في الدراسة:
111	5.5 تحليل فقرات الاستبانة
129	5.6 اختبار فرضيات الدراسة

141	الفصل السادس النتائج والتوصيات
142	6.1 مقدمة :
142	6.2 نتائج الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية:
142	6.3 نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير " التفكير الإبداعي " :
144	6.4 النتائج المتعلقة بالمتغير "التخطيط الاستراتيجي "
144	6.5 توصيات الدراسة المتعلقة بالمتغير " التفكير الإبداعي " :
146	6.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير "التخطيط الاستراتيجي "
146	6.7 الدراسات المستقبلية المقترحة :
148	المصادر والمراجع
159	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (2.1): مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد	23
جدول (4.1): يوضع أنواع المؤسسات السياحية في عينة الدراسة	94
جدول (4.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	96
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأصالة " والدرجة الكلية للمجال	97
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال	98
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال	98
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفاضة " والدرجة الكلية للمجال	99
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التركيب " والدرجة الكلية للمجال	99
جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيمة الفنية " والدرجة الكلية للمجال	100
جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة " والدرجة الكلية للمجال	100
جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	101
جدول (4.11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	102
جدول (4.12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	103
جدول (4.13): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	104
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	107
جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	108
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	109
جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنشأة	109
جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين	110
جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة	111
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"	111
جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الابتكار"	113
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المرونة"	115
جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الإفاضة"	117
جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التركيب"	119

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيمة الفنية"	121
جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة"	123
جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " التفكير الإبداعي"	125
جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي "	126
جدول (5.16): معامل الارتباط بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في غزة	129
جدول (5.17): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية	134
جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	136
جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	137
جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة	138
جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المنشأة	139
جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين	140

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): نموذج الدراسة.....	6
شكل (2.1): مراحل التفكير الإبداعي.....	19
شكل (2.2): مراحل الإدارة الاستراتيجية.....	28
شكل (2.3): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.....	36
شكل (2.4): العلاقة بين المستثمرون.....	41
شكل (2.5): يوضع دوافع الأشخاص للسياحة والسفر .	53
شكل (4.1): منهج الدراسة.....	93

فهرس الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين 160
- ملحق (2): الاستبانة 161

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن شعور الإنسان المستمر بأنه يعيش في واقع مضطرب و غير مستقر وازدياد المشكلات والعقبات التي يواجهها في حياته وفي مجتمعه والذي يشعره بالخطر المستمر أدى إلى ضرورة أن يقف في وجه هذه التحديات والبدء في النقد والابتكار و التفكير والتخطيط لذلك أصبحت دراسة التفكير بأنواعه من أكثر الأمور التي يهتم بها الباحثون.

وإن أردنا الحديث عن التفكير فلا بد من الحديث عن التفكير الإبداعي و الذي يعتبر احد أهم انواع التفكير فقد أصبح من الواضح في عصر التقدم التكنولوجي والبيئة المتغيرة أن مستقبل المنظمات والأمم لا يعتمد قط على مجرد القوى العاملة لديها بل يعتمد على مدى توفر نوع متميز من العاملين في مختلف مجالات التفكير والتخطيط و التنفيذ ، فبالأكيد إن ما يشهده العالم من تقدم سريع في كافة المجالات العلمية والفنية و الأدبية لهو نتيجة للظاهرة الإبداعية حيث تعمل الدول المتقدمة على تنمية روح الإبداع لأبنائها (سليمان، 2011م).

و إن الإبداع يرتبط بالخبرة ثم الذكاء بالإضافة فهو يلعب دوراً مهماً في الكثير من أنشطة الحياة اليومية و إن الإبداع هو قدرة يجب على الإنسان العمل على تنميتها و تطويرها و التدريب عليها و التخلص من نمط التفكير الروتيني والتفكير القائم على الافتراضات المسبقة ، إن الإبداع و استخدامه في التفكير لتطوير سمة التفكير الإبداعي لدى الإنسان ما يساعده على تطوير منظوره للحياة و تحسين مهارات عديدة كحل المشكلات و النظر لأشياء بطريقة جمالية و ايجابية والخروج عن المألوف في كل شيء و هو ما يمكن الإشارة اليه على أنه التطور الإبداعي والذي ممكن تعريفه على أنه مهارة تقوم على تحقيق و تنمية القدرات الإبداعية الكامنة (علاونة ، 2013م) .

و لعل أفضل استثمار لتوظيف التفكير الإبداعي هو بتوظيفه في عملية التخطيط ، سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المهني أو حتى على مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل، و إن توظيف التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي كان يطبق قديماً و يعود جذوره إلى أيام الإغريق في عصر أفلاطون فقد وظف مهاراته الإبداعية في التفكير و أستثمرها للتخطيط لجمهوريته الفاضلة القائمة على رصد وتخصيص الموارد المتاحة التي تتصف بالندرة بالصورة والطريقة التي تخدم الصالح العام بالشكل الأمثل. إن التخطيط مهارة ذهنية لا يمكن القيام بها إلا

بالتفكير فكما يعرف " بنتون " التخطيط على انه تحضير و إعداد ذهني للنشاط من أجل العمل و بناء خارطة ذهنية " (غنيم، 2008م).

والتفكير يمكن الإشارة إليه على انه نشاط ذهني و التفكير الإبداعي يهدف الى تحسين عملية التخطيط من خلال إتقان المهارات الإبداعية في التفكير و توظيفها في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل ، ففي عالم الأعمال يتم غالباً استخدام مفاهيم و أسس التفكير الإبداعي من قبل ريادة الأعمال من خلال إنشاء مشاريع استثمارية جديدة تقدم محتوى أو منتج جديد و متميز عن ما هو موجود حالياً . ولا بد من وجود التفكير الإبداعي في المؤسسات السياحية ويرجع ذلك بسبب أن المؤسسات بحاجة إلى كل ما هو جديد و متميز فيما يتعلق بطرق تقديم خدماتها و استقطاب الزبائن في ظل المنافسة الموجودة في سوق السياحة المحلي بالإضافة ضرورة توافر خطط و سياسات تتسم بروح الإبداع لرفع قدرة تلك المؤسسات السياحية على مواكبة التحديات المستمرة في الاقتصاد الفلسطيني المحلي في قطاع غزة المترتبة على الظروف السياسية المتقلبة التي يمر بها القطاع . إن عملية التفكير الإبداعي مرتبطة بشكل كبير في عملية التخطيط الإستراتيجية لأن التفكير الإبداعي يضيف قيمة عالية و مزايا إضافية لعملية التخطيط بمراحله المختلفة و يجب الحفاظ على مستوى الترابط في المؤسسات بين مستوى الإبداع والتخطيط لما يحققه ذلك من فعالية أكبر في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع السياحي و هذا هو ما سيتم تناوله في هذا البحث .

1.2 مشكلة الدراسة:

إن الحاجة المتزايدة للتفكير الإبداعي و الابتكار في عالم الأعمال في قطاع غزة وتحديداً في القطاع السياحي وذلك لأهميته حيث يساهم هذا القطاع بما نسبته 4% من إجمالي الناتج المحلي (الفلاح، 2014) و يتطلب القطاع السياحي على وجه الخصوص إثراء عمله بقيمة إبداعية وفنية في تقديم الخدمات السياحية للزبائن والزوار و في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية غير مستقرة التي يمر بها قطاع غزة وفي ظل المنافسة المتجددة والمستمرة بين المؤسسات السياحية وذلك حسب دراسة (مقداد و الهبيل، 2015م) والتي أشارت إلى وجود منافسة قوية جداً بين المؤسسات السياحية والتي تتطلب من أصحاب تلك المؤسسات السياحية تقديم حلولاً ابتكارية من خلال استخدام التفكير الإبداعي والتي تساعد في التخطيط لمواجهة تلك الظروف الخارجة عن إرادتها للوصول إلى الأفضل النتائج و تحقيق أهدافها لذلك قرر الباحث إجراء هذه الدراسة ، ومن خلال إطلاع الباحث

على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي و الدراسات التي تحدثت عن المعوقات التي يواجهها القطاع السياحي في فلسطين اتضح لدى الباحث أن هذا الموضوع لم يتم دراسته والبحث فيه بشكل متعمق كما يستحق .
وبناءً على هذه المشكلة يتبلور سؤال الدراسة الرئيسي كما يلي :
ما أثر استخدام التفكير الإبداعي على عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي في قطاع غزة ؟

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام التفكير الإبداعي من قبل مدراء و أصحاب المؤسسات السياحية على عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي في قطاع غزة، ويمكن تحديد أهداف الدراسة كما يلي :

1. التعرف على مدى ممارسة التفكير الإبداعي لدى المؤسسات السياحية في قطاع غزة .
2. التوعية بأهمية استخدام و توظيف التفكير الإبداعي في القطاع السياحي .
3. الوصول الى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير عمل المؤسسات السياحية ورفع القيمة الإبداعية و توظيف تلك القيمة في سياستها خططها الاستراتيجية

1.4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع السياحي الذي تقوم هذه الدراسة بالبحث فيه ودراسته حيث يعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الفلسطيني فيحسب دراسة (مقداد والهبيل، 2015م) يبلغ حجم الاستثمار في القطاع السياحي في قطاع غزة حوالي 84 مليون دولار أمريكي كما ويبلغ متوسط الإيرادات السنوية للفنادق ما يقارب 33 ألف دولار أمريكي للفندق الواحد كذلك ويعتبر القطاع السياحي من أكبر القطاعات خلقاً لفرص التوظيف لدى فئة الشباب حيث يبلغ عدد العاملين في القطاع السياحي 15,108 عامل ذكر و يبلغ عدد العاملين من الإناث 882 عاملة و ذلك حسب احصائية من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في عام 2013 ، وتكمن أيضاً أهمية هذه الدراسة نظراً لحدثة موضوع التفكير الإبداعي و فكرة استخدامه في التخطيط الاستراتيجي و نظراً لقلّة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث ، وهناك عدة جهات ممكن أن تستفيد من هذه الدراسة و نتائجها:
أ- الباحث :

1. يمثل هذا البحث تجربة عملية مهمة يمكن أن تؤهل الباحث لاكتساب مهارات البحث العلمي و تطويرها لديه .

2. اهتمام الباحث بتكوين معرفة معمقة في مجال التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي وأثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي .

3. الحصول على درجة الماجستير ،حيث تعتبر هذه الدراسة متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير .

ب- مدراء و أصحاب المؤسسات السياحية:

1. ستقوم الدراسة بإلقاء الضوء على أهمية التفكير الإبداعي لدى مدراء المؤسسات السياحية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. ستبين الدراسة أهمية تبني القيمة الإبداعية و الإبداعي للمدراء في عمل المؤسسات السياحية

3. ستقوم المؤسسة برفع الوعي الخاص لدى المدراء بأهمية إشراك العاملين في تطوير الأفكار الإبداعية للمؤسسة السياحية .

ج- الجامعات المحلية:

1. ستقوم هذه الدراسة بالمساهمة في إثراء المعرفة والأدب الإداري ذي العلاقة بمجال التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة اثر وعلاقة التفكير الإبداعي عليه

2. ستقوم الدراسة بفتح أفق للباحثين من أجل عمل المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة

د- المجتمع: إن تطبيق توصيات الدراسة يمكن أن يكون له أثر ايجابي كبير على المجتمع من خلال خلق فرص عمل في القطاع السياحي بالإضافة إلى زبائن و زوار المؤسسات السياحية حيث سيستفيد العمال من خلال زيادة الرضا الوظيفي من خلال تمكينهم من مشاركة أفكارهم التي تساهم في تطوير العمل و سيستفيد الزبائن من خلال تطوير القيمة الفنية والإبداعية لجودة الخدمات السياحية التي يحصلون عليها في المؤسسات السياحية الفلسطينية في قطاع غزة.

1.5 متغيرات الدراسة :

المتغير التابع :

• التخطيط الاستراتيجي

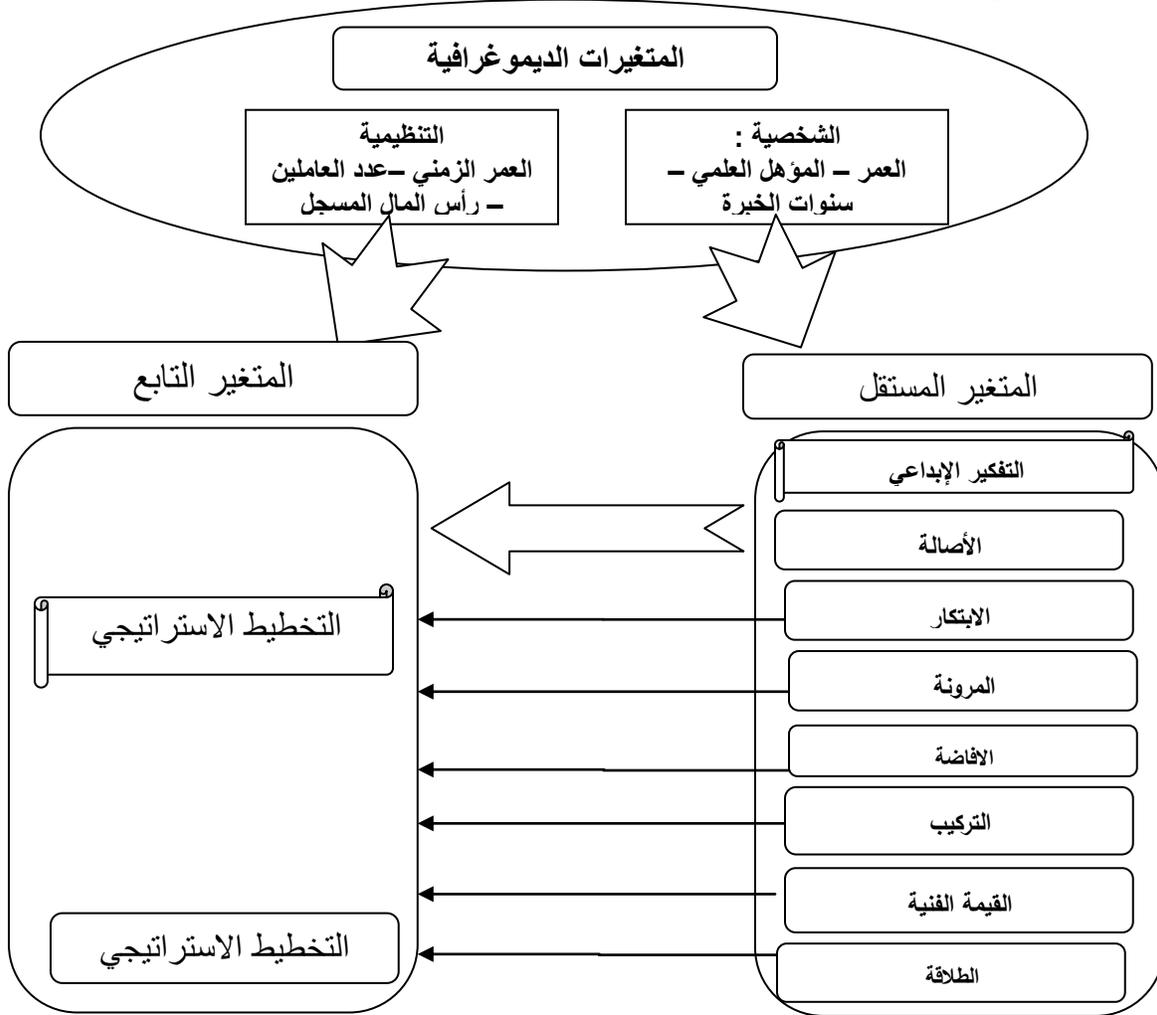
المتغيرات المستقلة :

• الأصالة

• الابتكار

- المرونة
- الإفاضة
- التركيب
- القيمة الفنية
- الطلاقة

1.6 نموذج الدراسة:



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: (حلس، 2010م) و (شليبي، 2006م) و (جروان، 2009م) و (Bailin, 2012).

1.7 فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأصالة والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفاضة والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيب والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيمة الفنية والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.
7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطلاقة والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي بمحافظة قطاع غزة.

الفرض الرئيسي الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.

الفرض الرئيسي الثاني :

ويتفرع منه الفرضيين التاليين:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التنظيمية التالية (عمر المؤسسة - عدد العاملين).

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

1. حيوية الدور الاقتصادي الذي يلعبه القطاع السياحي سواء من حيث الحجم أو كثرة أعداد العاملين فيه مما يؤكد على أهمية هذا الموضوع و أهمية إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث عليه.

2. قلة الدراسات التي درست التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي وفقاً لعلم الباحث .

1.8 مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض البحث تم تعريف المصطلحات الآتية :

مفهوم التفكير الإبداعي:

وهو التفكير الذي يقوم عن الخروج عن المألوف و الخروج بأفكار جديدة ويقوم على مواجهة أخطاء و قيود الذاكرة وتذكر الأخطاء والمشاكل و العمل على إيجاد حلول جديدة و نوعية لها

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الذي له آثار هامة و نوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو بتوسيعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق و غير ذلك

مفهوم القطاع السياحي: هو ذلك القطاع الذي يُعنى بالأنشطة التي يقوم بها المسافرون خارج محيطهم الاعتيادي على أن لا تزيد مدة الزيارة عن سنة وتكون بغرض الترفيه أو قضاء الأعمال التجارية أو أي أغراض أخرى.

1.9 حدود الدراسة:

1. حد الموضوع

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة التفكير الابداعي ضمن المجالات (الاصالة، الابتكار، المرونة، الإفاضة، التركيب، القيمة الفنية، الطلاقة) والتخطيط الإستراتيجي.

2. الحد المؤسسي

اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة والمسجلة لدى لهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية.

3. الحد البشري

اقتصرت الدراسة على الموظفين في المؤسسات السياحية من ذوي المناصب العليا و أصحاب تلك المؤسسات السياحية في قطاع غزة .

4. الحد المكاني

تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات السياحية في قطاع غزة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التفكير الإبداعي

2.1.1 مقدمة :

هناك إجماع بين العلماء والكتاب في مجال الإبداع و التفكير الإبداعي على أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات الصعبة والشائكة والتي يصعب تناولها بشكل بسيط وسلس بالشكل الذي يسهل فهمه من القارئ، كذلك فإن أغلب نظريات الإبداع جاءت مبهمة ومفتوحة النهايات (السرور، 2002م)

إن التفكير والفكر هو موهبة من الله عز وجل وقد وهبها للإنسان دون غيره من المخلوقات حيث يعتبر التفكير من أصعب و أعقد السلوك الإنساني كما أنه يعتبر من الظواهر التي تتسم بالتطور المستمر حيث أن تفكير الإنسان لا يقف عن التطور في جميع مراحل حياته، كذلك يتميز التفكير بأنه يختلف من شخص الى آخر فكل إنسان منا قد تكون له وجهة نظر في قضية معينة أو نمط تفكيري معين تجاه مشكلة ما فهذه الأمور كلها تعكس مدى تعقد العقل البشري وتعقد عملياته، إن الإنسان قد واجه مشكلات لا مثيل لها منذ قديم الزمان حتى عصرنا الحاضر و تلك المشكلات في تطور و تعقيد مستمر والذي يجعل الإنسان قادر على تجاوز أو حل تلك المشكلات هو التفكير، حيث أن التقدم الحضاري الذي نلمسه في مختلف جوانب حياتنا المعاصرة إنما يعود الى تطور و نتاج تفكير أجيال متعاقبة من الجنس البشري (داوود و عبد الرحمن، 1988م)

2.1.2 الإبداع :

مفهوم الإبداع في اللغة أبدعت الشيء، اخترعته على غير مثال سبق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، ويعرف الإبداع على أنه أن ترى ما لا يراه الآخرون و أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة و هو تنظيم الأفكار و ظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة وهو أيضاً تعامل وفهم بطريقة أخرى للتعامل مع الناس و التأثير فيهم بشكل إيجابي و ناجح وهو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد. (Brown,2010)

ويعرف Granot الإبداع بأنه " تعرف الابداع على انه عامل اساسي يساهم في تميز المنظمات في عالم الأعمال ويرتبط بشكل مباشر في الابتكار وريادة الأعمال ورفع القدرة التنافسية " (Granot,2011)

من خلال تلك التعريفات يمكن أن نحدد أهم العناصر التي يتكون منها الإبداع:

- أن الإبداع يقوم على الخروج عن المألوف.
 - يقوم الإبداع على تنظيم الأفكار و إظهارها بشكل جديد بناءً على ما كان موجود مسبقاً لكن بشكل أفضل و أحدث.
 - إن الإبداع يؤثر في الآخرين إيجابياً ويساعد على حل المشكلات بأساليب جديدة ونوعية
 - أن الإبداع يعتمد على مدى قدرة الفرد الإنتاجية لتوليد أفكار جديدة و خلاقه ومرنة للتعامل مع المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية.
 - إن الإبداع يعزز في نوعية العلاقات مع الآخرين ويساعد في إكتساب مهارات إنسانية جديدة .
- ويرى الباحث ان الابداع هو القدرة على الخروج بكل ماهو جديد و له قيمة جديدة تميزه عن كل ما يسبقه .

2.1.2.1 أبعاد الإبداع :

وفي ما يلي تفصيل لإبعاد الإبداع :

أولاً: الأصالة :

يمكن الإشارة للأصالة على أنها الأفكار النادرة والخارجة عن المألوف ويرى curts أن الأصالة تتكون من عنصرين أساسيين و هما استقلالية التأليف و العنصر الذاتي ، أي يمكننا القول بأن المنتج او الفكرة يتصفون بالأصالة يجب أن يقوم الشخص المبدع بخلق هذا المنتج بشكل مستقل عن الآخرين ، فإن كان المنتج أو الفكرة مأخوذ من أفكار سابقة و مألوفة فلا يمكن أن يتصف بالأصالة ، أما بالنسبة للعنصر الذاتي فيقصد هنا ان المنتج أو الفكرة يجب ان يتمتع بدرجة ولو قليلة من الإبداع و الخروج عن المألوف لكي يتصف فعلياً بصفة الأصالة (Yu,2007).

ويرى locke أن الأصالة ترتبط بقوم بمفهوم التخيل حيث أن الأصالة تقوم على تخيل الأفكار الجديدة و الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة المتراكمة و القدرة الذهنية و أيضاً الاستعانة بالآخرين . (locke,1999) .

ويعتبر الطيبي أن الأصالة هي عنصراً أساسياً في التفكير الإبداعي ، وتقوم على إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة من خلال التميز في التفكير والندرة والقدرة الى الوصول الى ما وراء المباشر والخروج عن المألوف (الطيبي،2001م).

ويرى الباحث أن المنتج أو الفكرة لا يمكن أن يتصف بالأصالة الا من خلال الخروج عن ما سبق من أفكار و عن كل ما هو مألوف و القدوم بشئ جديد بشكل يبتعد محاكاة أفكار الآخرين.

ثانياً: الابتكار:

وهو القيام بشيء جديد و مختلف كاستخدام شيء ما بطريقة مختلفة عن غرض استخدامه الحقيقي و توليد أفكار تساعد على النظر الى الفرص والحلول المبتكرة كمنتج نهائي لإدوات منهجية و عمليات إجرائية ، والحصول على فكرة مبتكرة عند الحاجة إليها يتم من خلال استخدام أدوات أو برامج متاحة للجميع ، و هناك العديد من المصادر الى تساعد في توليد الأفكار الابتكارية و منها:

- إبتكار الصدفة : و يتسم هذا المصدر بالعشوائية والمخاطرة .
- الإلهام والحدس: ويعيب هذا المصدر ان الإلهام يأتي في أغلب الأحيان بل في مواقف معينة أو حالات يمر بها الانسان فيصيبه حدس لفكرة مبتكرة .
- القوة العقلية : و هذا المصدر يخص أشخاص معينين لديهم قدرات ذهنية تمكنهم من إبتكار أفكار جديدة .
- جلسات العصف الذهني أو التداوي الحر للأفكار ويعيب تلك الطريقة أن نتائجها قد تكون غير كافية و غير منظمة .(شليبي،2006)

ويرى Fagerberg و آخرون أن الابتكار هو عملية مستمرة ويتطلب من الشخص المبتكر أن يقوم بتطوير نفسه و أدواته التي تساعد في عملية الابتكار ومنها البحث الالكتروني لتوليد الافكار الابتكارية و لا يجب إغفال دور التكنولوجيا الحديثة و توظيفها في عملية الابتكار (Fagerbreg & Mowery & Nelson , 2006)

ثالثاً : الطلاقة:

ويعرفها حلس بأنها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية و غير اللفظية عن الاستجابة لمثير معين والسرعة السهولة في توليدها وهناك العديد من مجالات الطلاقة و منها:

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي مدى القدرة على توليد أفكار إبداعية من خلال تقييد تلك الأفكار بقيود لغوية كعدد الأحرف أو كلمات تبدأ بحرف معين .
- طلاقة المعاني: أي استخدام التفكير في توليد الأفكار الإبداعية من خلال توظيف ذلك التفكير في قضية معينة قريبة من الفكرة قيد الإنشاء أي كأن يسأل الشخص نفسه ما هل يمكن إستخدام قلم الحبر في اغراض أخرى غير الكتابة وهكذا
- طلاقة الأشكال: أي القدرة على تحويل الافكار الى رسوم على ورق او على الحاسوب ما سيؤدي الى زيادة في استجابة المصير البصري ما سيسهل توليد الافكار الإبداعية (جلس،2010م) .

رابعاً: المرونة:

ويمكن الإشارة للمرونة على أنها القدرة على التحرك من فكرة الى فكرة أخرى و القدرة على تغيير الافكار في انماط جديدة و اتخاذ طرق مختلفة و متعددة للتعامل مع المشاكل و ايجاد الحلول لها وهي عكس الجمود الذهني الذي يقوم على تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جلس،2010م)

وهناك مجالين للمرونة وهما كالتالي :

- المرونة التلقائية : وهي مدى سرعة الفرد على توليد أكبر عدد من الافكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو مثير معين ويميل الافراد وفق هذه القدرة على الى المبادرة التلقائية ولا يكفي فقط بالاستجابة (الخليلي،2005م)
- المرونة التكيفية : وهي التوصل الى حل لمشكلة ما أو مواجهة مشكلة أو موقف معين بناءً على التغذية الراجعة من ذلك الموقف أو المشكلة (الطيبي،2004م).

خامساً : الإفاضة :

ويقصد بها مدى القدرة على توسيع الأفكار البسيطة و إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة معينة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها و إغنائها من خلال الزيادة عليها و تنفيذها بالشكل الذي يساعد في إعطاء نتائج كثيرة باستخدام موارد قليلة (جروان،2009).

ويرى نوفل أن الإفاضة تساهم في إكمال التفاصيل في الموضوع قيد البحث أو الحل ويقصد بعملية الإكمال البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة بناء ما من عدة نواح بحيث يصبح ذلك البناء أكثر تفصيلاً (نوفل،2009م) .

سادساً : التركيب :

ويقصد به هي القدرة على الجمع و ربط بين عدة أشياء ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض و غير مترابطة فيما بينها أي ربط تلك العناصر مع بعضها البعض في قالب واحد أو مضمون جديد ناتج عن ربط تلك العناصر بحيث ان مخرج تلك العملية هو جسم جديد أو منتج جديد أو فكرة جديدة تم توليدها .(حلس،2010م)

سابعاً : القيمة الفنية :

ويقصد بها النظرة العامة للأمور بطريقة مميزة وخلاقة و القيمة الفنية في توليد الأفكار يقوم على النظر للأمور من منطلق فني من خلال الخروج عن دائرة الأمور الكلاسيكية و تطوير كل ما هو تقليدي و من خلال إجراء البحث للوصول الى الكمالية والجمال في توليد الأفكار ، ويجب على من يقوم بتوليد الأفكار بطريقة فنية أن يقوم بالتروي في توليد تلك الأفكار و من ثم العمل على تطويرها ، و إن القدرة على توليد أفكار ذات قيمة فنية يتطلب أحياناً مهارات ذهنية و عقلية خاصة تسهل على الفرد القيام بعملية توليد أفكار إبداعية ذات قيمة فنية (Bailin,2012)

2.1.2.2 سمات الشخص المبدع:

وبحسب عبادة فإنه يتسم الشخص المبدع بعدة سمات يتميز فيها عن الآخرين وهذه السمات تختلف من شخص لآخر وقد تتوفر جميعها أو بعضها في الإنسان المبدع و من أهمها ما يلي:
(عبادة،1992م، ص27)

- تبدو عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد.
- لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله.
- مثابر ولا يستسلم بسهولة.
- يحب التأمل والتفكير .
- لا يضطرب إزاء ما يواجهه من مشاكل.
- يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.
- يكره العمل في مواقف تحكمها قواعد و تنظيمات صارمة.
- يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية.
- قادر على فهم دوافع الآخرين

- قادر على تنظيم العمل باستمرار .
- واسع الأفق .
- دائم التساؤل .
- متعدد الميول والاهتمامات .
- يملك القدرة على التحليل والاستدلال .
- يحب المجازفة والمخاطرة .
- لا يحب الأهمية أو التقليد الأعمى .

2.1.2.3 التفكير :

يعتبر البعض أن التفكير مرتبط بمفهوم الذكاء ومستوى الإدراك وهو أمر يعتبر بديهي و مجرب لدى الجميع والكل يمارس التفكير بكل أنواعه و هو يعتبر من المفاهيم التي يصعب وضع تعريف محدد لها ، فالقيام بحل مسألة صعبة و الترجمة من اللغة الإنجليزية للفرنسية و محاولة حل مشكلة قائمة كلها تعتبر نماذج و أمثلة لعملية التفكير ، و اختلاف نوع المشكلة يتطلب اختلاف في نوعية التفكير المتبعة لحل تلك المشكلة فالمشكلات التي لا تعتبر روتينية بحاجة الى تفكير أعمق و أدق و منطقي أكثر و المشكلات التي تعتبر روتينية يكون مستوى التفكير فيها أقل (Robertson،1999)

ويعرفه جون ديوي إن التفكير هو "النشاط العقلي الذي يرمي إلى حل مشكلة ما" (الخالدي،2003،ص19) ويعرفه عبد الفتاح بأنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة الذهنية التي تتدفق من منطقة إلى منطقة على سطح ذاكرة الإنسان (عبد الفتاح ،2013م، ص9) فما هو ملاحظ من تلك التعريفات أن التفكير هو كل نشاط عقلي يقوم على إنتاج الأفكار أو لحل مشكلة ما وهو نشاط إنساني قائم منذ الأزل .

2.1.2.4 أنواع التفكير:

1. التفكير الطبيعي Natural Thinking:

وهو بمثابة التفكير الأولي وهو تفكير خام بحيث أنه لا توجد فيه أي تعقيدات أو تحليلات ويصبح تدفق النشاط الذي ينتج من الإنسان بالسلوك الطبيعي.

التفكير المنطقي Logical thinking: و هو يمثل التحسن الذي يطرأ عن التفكير الطبيعي و ذلك من خلال وضع حدود للتفكير المبسط فالتفكير المنطقي يهتم بوضع كلمة لا أمام التفكير الطبيعي.

التفكير الرياضي Mathematical Thinking: ويركز هذا النوع من التفكير على القواعد والرموز و الحقائق والبراهين حيث أن هذا التفكير يمثل إطار فكري يحكم العلاقات بين الأشياء التفكير الإبداعي creative Thinking: وهو التفكير الذي يقوم عن الخروج عن المألوف و الخروج بأفكار جديدة ويقوم على مواجهة أخطاء و قيود الذاكرة وتذكر الأخطاء والمشاكل و العمل على إيجاد حلول جديدة و نوعية لها. (عبد الفتاح، 2013م).

2. التفكير الإبداعي:

في الوقت الذي نعيش فيه وفي ظل المنافسة الشديدة بين الشركات على المستوى العالمي والمحلي وفي ظل التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة فإن أغلب المنظمات تسعى بشكل جاد إلى التأقلم والابتكار، فهناك الكثير من العوامل المؤثرة مثل المنافسة العالمية المتصاعدة و التغير السريع والتطور في التكنولوجيا والتي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تبني المنظمات الفكر الإبداعي (Woodman، 1993).

بالإضافة الى الكثير المنظمات والتي تعتبر في حالة مستقرة نسبياً و يمكن التنبؤ بمستقبلها والبيئة المحيطة بها والتي لا تحتاج الى التغير والتطوير لتبقى في حالة البقاء فبإمكانها الاستفادة أيضاً من التفكير الإبداعي من خلال تطوير الجودة والإنتاجية والأمان و رفع مستوى الرضا لدى العاملين لديها (Eisenberger ، 1990).

ويعرف التفكير الإبداعي على أنه نوع من أنواع التفكير الذي يؤدي إلى رؤى جديدة، وطرق جديدة، ووجهات نظر جديدة كلها طرق جديدة لفهم الأشياء وتصوره . ومن منتجات الفكر الإبداعي الموسيقى والشعر والأدب والاختراعات المختلفة (غانم، 2007م، ص111) .

ومن الملاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الإبداع في التفكير يكون من خلال التجديد أي الخروج عن كل ما هو تقليدي وقديم و القيام بالاستحداث في كل ما هو حول الإنسان و بالتأكيد تستفيد المنظمات من هذا المفهوم للتفكير الإبداعي و تطبيقه من خلال استحداث أفكار و رؤى جديدة تتعلق بالمنتجات و التوظيف و غيرها ما يوفر لها مركز تنافسي قوي يميزها عن نظرائها .

و أيضاً يعرف الباحثون التفكير الإبداعي بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار و اختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ و عرضها على الآخرين (أبو النصر، 2012)، ويلاحظ من هذا التفكير على أن التركيز على 4 عناصر :

- اكتشاف المشكلة .
- توليد العديد من الأفكار الحرة والحلول لتلك المشكلة .
- تقييم تلك الأفكار والحلول و اختيار الفكرة الأكثر ملائمة .
- تنفيذ الفكرة الأفضل .

ويعرفه آخرون على أنه عملية صب عدة عناصر يتم استدعاؤها في قالب جديد يحقق حاجة محددة أو منفعة (قطامي، 1990م)، يتميز هذا التعريف أنه يصف الإبداع في التفكير على أنه ينتج من خلال الدمج بين عدة عناصر في قالب واحد و نتائج هذا القالب تكون على شكل منفعة فريدة من نوعها.

و أيضاً يعرف التفكير الإبداعي بأنه "عملية تحسس المشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها و إعادة صوغ الفرضيات في ضوء اختبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوفرة ومن ثم نشر النتائج و عرضها على الآخرين" (أبو جادو و نوفل، 2007م، ص134) ويشبه هذا التعريف إلى حد كبير تعريف تورانس من حيث اكتشاف المشكلات والثغرات وإيجاد الحلول لها و تقييم النتائج و نشرها .

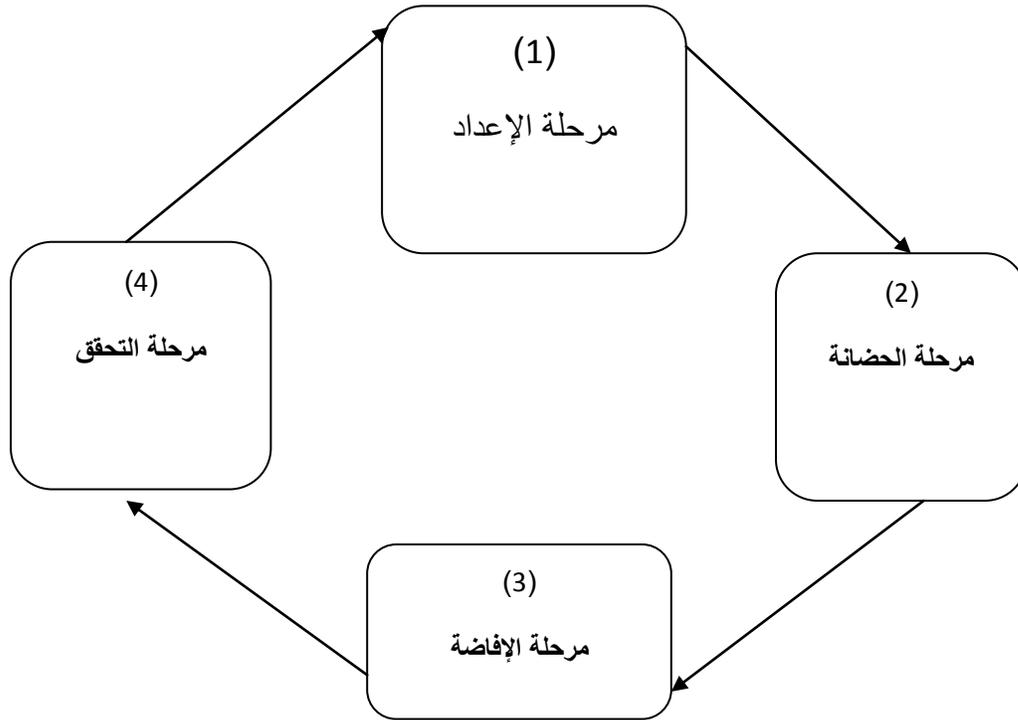
وهناك من عرفه بأنه محاولة البحث عن طرق غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته وأصالته والقدرة على تطوير حلول للمشكلات و تفصيلها أو توسيعها (أبو ناهية، 1994م، ص55)

وهناك من عرف التفكير الإبداعي على أنه " القدرة على إنتاج عمل يجمع ما بين الفائدة والأصالة (Sternberg & Lubart، 1999)، وهذا التعريف يعتبر الأيسر والأدق لوصف التفكير الإبداعي على نتاج فكري يجمع بين قيمة أو فائدة جديدة و إضافة للمنشأة و بين أصالة التفكير والابتكار.

ويعرف بأنه "عمليات التفكير المحددة والتي تعزز القدرة لدى الإنسان ليكون مبدع و تتبع هذه العمليات من العقل لتوليد أفكار جديدة لإن يقوم بالتفكير بترو بالطرق التي من شأنها أن تعزز حدوث الأفكار والرؤى الجديدة من أجل تعزيز قدرة العقل على أن يفكر وينتج تلك أفكار جديدة" (brainstorming,2012).

ويعرف التفكير الإبداعي من قبل فورد (ford) بأنه عملية توليد الأفكار العديدة والمتنوعة والتي تعتبر مبدأ هام في إبداعية الأفراد في المنظمة والتي تقوم على حل المشكلات بفعالية من خلال طرح حلول متنوعة و متباينة (ford,1996) .

وبعد الاطلاع على العديد من تعريفات الخاصة بالتفكير الإبداعي يمكن التعقيب بأنه يقوم على توليد أفكار جديدة وتبني رؤى جديدة والخروج عن المألوف و حل المشكلات إن وجدت من خلال ايجاد حلول متنوعة وان التفكير الإبداعي هو عملية لها عدة مراحل تبدأ من مرحلة تبني الفكرة الجديدة و تمر بتقييم الأفكار واختيار الأنسب و تنتهي بالتنفيذ و المشاركة مع كل الأشخاص المعنيين بالقرار داخل المنظمة .



شكل (2.1): مراحل التفكير الإبداعي

المصدر: (أبو النصر،2012م)

وسيتم الإشارة لكل مرحلة من مراحل التفكير الإبداعي :

أولاً: مرحلة الإعداد **Preparation**: وتعتبر أولى مراحل التفكير الإبداعي والتي يقوم فيها العقل المدرك بتجميع و تحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قيد الدراسة ثم يقوم هذا العقل بعملية التركيز و التعمق في التفكير بدرجة أتصل الى ما يسمى بالتشبع وبالتالي يصاب هذا العقل بالإرهاق و عدم القدرة على مواصلة التفكير و يطلب المساعدة من العقل غير المدرك وخلال هذه المرحلة يسعى العقل المدرك الى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها و هذا يتطلب القيام بما يلي:

- تشخيص المشكلة: حيث يقوم الشخص المبدع بإدراك ما لا يدركه وما لا يراه الآخرون مما يساعد على القيام بتشخيص المشكلة تشخيصاً دقيقاً.
- تجزئة المشكلة
- إعادة صياغة المشكلة
- تجميع البيانات والمعلومات الجديدة المساعدة للوصول الى حل
- تحليل المعلومات
- استحداث بدائل للحل

ثانياً: مرحلة حضانة الفكرة **Incubation**: و تحدث هذه المرحلة في العقل الغير مدرك حيث يكون المبدع في حالة من الهدوء والسرمان بواسطة عقله المدرك من خلال إستبعاد المشكلة بينما في حقيقة الأمر يكون العقل الغير مدرك في نشاط قوي لتداول تلك المشكلة وإيجاد الحلول لها من خلال توليفات الأفكار المخترنة لديه، وفي نهاية هذه المرحلة يصل العقل المدرك فجأة وبدون مقدمات الى حل سليم للمشكلة نتيجة العصف الشديد للعقل الباطن أو الغير مدرك

ثالثاً: مرحلة تبلور الفكرة **Crystallization** : بعد إنتهاء فترة حضانة المشكلة غالباً ما تكون هناك أفكار وحلول مطروحة للمشكلة و تكون حلول جيدة وسيحاول العقل المدرك بلورة تلك الأفكار والحلول و عادةً ما تنتهي بالفشل وبصاحب ذلك الأمر قلق و عدم راحة وفي وقت لاحق وبشكل مفاجئ تحدث إشارة للمخ أو العقل المدرك بالحل السليم وهذا ما يحدث تماماً عندما تتبلور الفكرة أو الحل

رابعاً: مرحلة التحقق من صحة الفكرة **Verification**: وتهدف هذه المرحلة الى التحقق من مدى صحة الفكرة التي تم بلورتها في المرحلة السابقة و ذلك عن طريق أسلوبين:

- أسلوب داخلي في عقل الشخص المبدع ذاته
 - أسلوب خارجي بين الشخص المبدع و الآخرين من زملاءه او رؤساءه
- و مما لا شك فيه فإن التحقق من صحة الحل يأتي بعد أن يكون قد تم التأكد من قيمة الحل بالأدلة والبراهين من أهل الخبرة.(أبو النصر،2012م).

2.1.3 استراتيجيات دعم التفكير الإبداعي في المنظمات:

يرى حسني (2004) أن هناك أربع استراتيجيات تستخدمها المنظمات إذا أرادت زيادة إنتاجها الإبداعي وهي كالتالي :

- أولاً: تقديم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل العصف الذهني
- ثانياً: القيام بعملية تدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق أداء إبداعي
- ثالثاً: أن تقوم باستخدام عمليات اختيار و تقييم عند توظيف أشخاص مبدعين و أن تقوم بتوزيعهم على الوظائف المناسبة لمستوى إبداعهم.
- رابعاً: أن تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل و مناخ العمل والثقافة المهيمنة بالشكل الذي يؤدي الى تيسير العملية الإبداعية. (حسني،2004م، ص54)

2.1.4 معوقات التفكير الإبداعي :

ويرى السرور (2002) أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف عائقاً أمام التفكير الإبداعي و تحد من إنتاجيته و تطوره في المنظمات والتي يجب على المنظمات تفاديها والعمل على تقليلها قدر الإمكان و ومنها ما يلي:

- معوقات بيئية: مثل الصوت العالي و عدم توفر المكان المناسب للقيام بالعمل و اكتظاظ المكان و عدم تأييد الزملاء .
- معوقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية و عدم توفير حوافز للمبدعين.
- معوقات بصرية إدراكية: مثل الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد .
- معوقات تعبيرية: مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار .
- معوقات فكرية: مثل استخدام أفكار ليست صحيحة و غير مرنة .
- معوقات إدراكية: مثل النظرة الروتينية للحياة و التصلب في الرأي .

- معوقات عاطفية : مثل الخوف من ارتكاب الأخطاء والخوف من المجهول.
- معوقات شعورية ولا شعورية : و هي تمثل صراع الأنا و الأنا العليا
- معوقات الوقت : أي تلك المعوقات التي تتعلق بالحقبة التاريخية التي يعيش فيها الإنسان (السرور،2002م)

2.1.5 التفكير الناقد والتفكير الإبداعي :

إن التفكير الناقد يعتبر من المفاهيم المركبة والذي يحتوي على الكثير من الارتباطات بالسلوك الإنساني في الكثير من المواقف والأوضاع ويعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعديد من المفاهيم الأخرى مثل المنطق و حل والمشكلة والتعلم و نظرية المعرفة (dewy,1982) هناك العديد من التعريف للتفكير الناقد حيث يمكن تعريفه " أنه فحص و تقييم الحلول المعروضة" (Moore,Mccann&Mccann,1985) و أيضاً يعرف على أنه " حل للمشكلات أو التحقق من الشئ و تقييمه بالاستناد إلى معايير كنفق عليها مسبقاً"(Udall&Daniels,1991) ويمكن تعريفه بأنه "التفكير الذي يتطلب استخدام المستويات المعرفية العليا الثلاث في تصنيف بلوم و هي التحليل والتركيب والتقويم (polette,1982) .

كما هو ملاحظ من التعريفات السابقة فإن التفكير الناقد لا يعتبر حل لمشكلة ما بل يعتبر أداة لتقييم الحلول و لا يعتبر مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات بل هو يدعم تلك العملية. والفرق بين التفكير النقدي والحل المشكلات حسب الباحث إنس (1962م) يكون في طريقة التفكير والتعامل مع الموقف ،بمعنى أن التفكير النقدي يكون في بداية ظهور المعلومة أو المشكلة فعندما تظهر مشكلة على السطح باستخدام منهجية التفكير النقدي فإن السؤال الذي يتبادر في الأذهان هو ما مدى صحة هذه المعلومة ؟ أو ما مدى درجة صعوبة تلك المشكلة ؟ ، بينما لو تم إتباع منهج حل المشكلات، فيكون التوجه بالقيام بتساؤل عند ظهور المشكلة و هو كيف يمكن حل تلك المشكلة ؟ (ennis,1962).

2.1.6 مهارات التفكير الناقد :

ويرى جروان (2009) أن الشخص الذي يبتع منهجية التفكير النقد لابد له من التمتع بالعديد من المهارات و من أهمها ما يلي:

- القدرة على التمييز بين الحقائق الثابتة و بين المزاعم والإدعاءات الغير صحيحة.
- القدرة على التمييز بين المعلومات والإدعاءات .
- القدرة على تحديد مستوى دقة العبارات والروايات التي يقرأها.
- القدرة على التعرف على الحجج والإدعاءات الغامضة
- القدرة على اكتشاف و تجنب التحيز.
- القدرة على تحديد مدى قوة البراهين أو الإدعاءات.
- القدرة على اتخاذ قرار بشأن موضوع معين و وضعه تحت التنفيذ.
- لديه القدرة على التنبؤ بنتائج القرار أو الحل الذي تم إتخاذه . (جروان،2009م)

2.1.7 مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد:

قد يكون من الصعب التمييز والمقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لسبب بسيط هو أن أي تفكير يعتبر جيد و يقوم بتقييم الجودة والنوعية فهو يعتبر تفكير سليم بغض النظر أين يمكن تصنيفه، كذلك من الصعب على الدماغ أن ينشغل بعملية تفكير مركب دون أن يتطرق إلى مساعدة من عملية تفكير مركبة أخرى ولكن مخرجات ذلك التفكير تختلف باختلاف المهمة و ما إذا كانت بحاجة الى تفكيراً ناقداً أو تفكيراً إبداعياً و فيما يلي مقارنة بين طريقتي التفكير الإبداعي والناقد (جروان،2009م).

جدول (2.1): مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

التفكير الإبداعي	التفكير الناقد
تفكير متشعب Divergent	تفكير متقارب Convergent
يتصف بالأصالة	يعمل على تقييم مصداقية أمور موجودة
عادةً ما ينتهك مبادئ موجودة و مقبولة	يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها
لا يتحدد بالقواعد المنطقية، ولا يمكن التنبؤ بنتائجه	يتحدد بالقواعد المنطقية، و يمكن التنبؤ بنتائجه
يتطلبان وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد	
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل للمشكلات واتخاذ القرارات و صياغة المفاهيم	

المصدر: (جروان،2009م)

ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي قد يكون معوضاً عن الإبداع حيث يوضح ياسين (2010م) ان للتخطيط الاستراتيجي أهمية تبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمة وتساعدنا

في الوقوف امام بيئة عدم الاستقرار و تحسين مركزها التنافسي وتساعدنا في التحول من الفكر الصناعي التقليدي الى الفكر المعرفي وتساعدنا في التأقلم السريع مع التغيرات التكنولوجية المختلفة أي أن التخطيط الاستراتيجي لوحده سيقدم نقلة نوعية للمؤسسة بدون الحاجة الى تبني الإبداع كثقافة داخلية للمنظمة والتي بقيام المنظمة بتبنيها سيقدم الكثير من القيمة المعرفية والفنية للمنظمة والتي ستساعدنا في كل ما ورد ذكره سابقاً بينما يرى أبو حلوب (2015م) أن الإبداع والابتكار في التخطيط الاستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مجالات عمل المنظمة من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية تمكن الأفراد العاملين الى امتلاك وسائل حديثة و قوية للقيام بخلق أفكار ابداعية و إبتكارية تقوي المنظمة في مجال عملها و تعزز مركزها التنافسي ، ويرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي لا يعوض الإبداع ولا بد من أن تقوم المؤسسات بتبني ثقافة الابداع في عملها.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

2.2.1 مقدمة:

مهما كانت نوعية الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في عملها فإنه سيأتي وقت من الزمان ستكون هذه المؤسسة بحاجة إلى تطبيق تلك الاستراتيجية على شكل ممارسات ، فتقوم تلك المؤسسات بترجمة هذه الأفكار الاستراتيجية على شكل خطط استراتيجية ، و تستخدم تلك الخطط في تلك الحالات التي ترغب فيها المؤسسة بتجربة الاستراتيجية التي تم اختيارها او في الحالات التي تكون فيها المؤسسة ليست متأكدة من صحة و دقة اختيارها لتلك الاستراتيجية فتقوم بوضعها تحت التجربة ، لذلك ظهرت الحاجة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتقليل حالات عدم التأكد في العمل و التقليل من الأخطاء في المستقبل (lynch,2006)

و قبل الخوض في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي يرى الباحث ضرورة التطرق إلى تعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية لأهميته و لان أغلب الكتب والمراجع تحمل هذا العنوان الرئيسي ثم سيتم التطرق لاحقا إلى عدة نقاط مهمة في عنوان المبحث التخطيط الاستراتيجي .

2.2.2 الإدارة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في علوم إدارة الأعمال ، وحيث أنه لم يتفق علماء الإدارة على تعريف واحد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية فقد عرفها أبو قحف (1997م) "عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة" (أبو قحف، 1997م، ص 20)، و يلاحظ أن هذا التعريف قد أشتمل على عدة عناصر مهمة :

- الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بكل ما يتعلق بعمليات الإدارة الاستراتيجية بالمنظمة
 - هذه العملية مغنية بالتوجهات طويلة الأجل
 - ان هذه العملية تقوم على أساس التصميم الدقيق تنفيذ جيد و تقييم مستمر لاستراتيجية معينة
- وعرفها إدريس والمرسي (2006م) بأنها عبارة عن "مفهوم يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنشأة . ولكي يحدث التواءم مع المفاجآت الاستراتيجية و التهديدات السريعة كذلك الفرص، فان

القدرات الاستراتيجية تحتاج الى أن تعد و تتخذ خارج دورة التخطيط" (إدريس و المرسي، 2006م، ص30) و يشتمل هذا التعريف على العناصر التالية:

- أن التخطيط الذي تقوم به المنشأة بحد ذاته لا يكفي للتعامل مع التغير المستمر الذي يحدث في بيئة العمل

- ضرورة وجود خطة استراتيجية مسبقة للتعامل مع الفرص والتهديدات في بيئة العمل

- أن تطوير القدرات الاستراتيجية للمنشأة يجب أن يتم خارج دورة التخطيط

وقد عرفها آخرون بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، 2001م، ص6).

واحتوى هذا التعريف على نفس العناصر التي تم ذكرها في التعريفات السابقة لكنه على ركن على قيمة المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة

و قد عرف هامبريك و شين (2007م) الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تقوم على صياغة و تنفيذ أهداف رئيسية مبادرات تقوم بها الإدارة العليا نيابةً عن الملاك، وتقوم بها بناء على اعتبارات كالمراد المتاحة أمامها و أيضاً تقدير للبيئة الخارجية والداخلية والتي تنافس المؤسسة في خضمها (Hambrick and chen,2007).

يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على صياغة الأهداف الاستراتيجية وعملية تنفيذها و مسؤولية الإدارة العليا في المنشأة من هذه العملية بالإضافة إلى ذكره للقيوم التي تعيق الادارة العليا في وضع استراتيجيات المنشأة وتنفيذها ومنها الموارد المتاحة و العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة ويعرفها Daidj (2015م) تشير إلى النطاق الكامل للأنشطة المتعلقة بصناعة القرارات

الاستراتيجية في المؤسسة والتي ترتبط بدرجة قريبة من بيئتها الخارجية (Daidj,2015)

هذا التعريف أخذ بعين الاعتبار الأنشطة التي تساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر عنصر هام في تطوير استراتيجية المنشأة و ارتباطها في البيئة الخارجية لتلك المنشأة

أما العارف (2001م) فقد عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم

القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها". (العارف، 2001م، ص5)

تناولت العارف تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنه فن قبل أن يكون علماً ويتشابه هذا التعريف مع التعريفات السابقة بأن الهدف من كل العملية المتعلقة باستراتيجيات المنشأة تكون لغرض تحقيق أهدافها

والفرا (2005م) كان قد عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة" (الفرا، 2005، ص5)

يركز تعريف الفرا على قدرة المنشأة على الحفاظ على كيانها وقوتها من خلال اعتماد استراتيجيات قوية تساعدها في ان تبقى في ميدان المنافسة و تتطور في بيئة المحيطة لها.

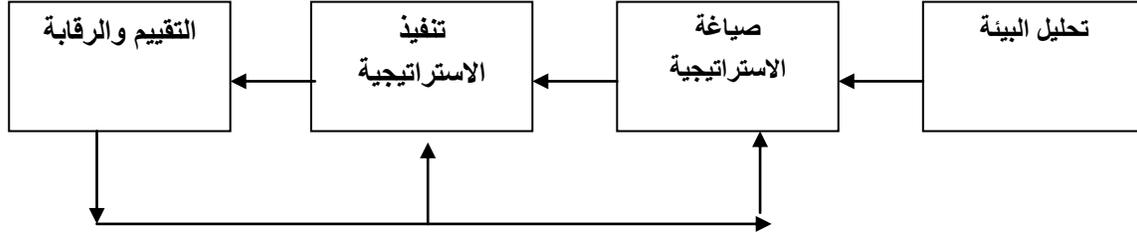
يلاحظ من سرد تلك التعريفات من الكتاب في علوم الإدارة أن هناك اختلافات كثيرة بينهم في تحديد مفهوم واضح للإدارة الاستراتيجية فمنهم من ركز على توجهات المنشأة على المدى البعيد والبعض الآخر قد ركز على البيئة المحيطة للمنشأة والبعض الآخر على القيود أمام المنشأة من موارد تتسم بالنادرة وتقلبات البيئة الخارجية ولكنها اتفقت أغلبها على أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنشأة في ظل فرص و تهديدات تحيط بها و تصب تلك الأنشطة في سبيل تحقيق أهداف المنشأة طويلة الأمد .

إن غالبية مؤسسات الأعمال تخشى من المستقبل و المتغيرات أو التقلبات التي قد تحصل في المستقبل على مستوى المؤسسة أو على مستوى الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة وكيف سنقوم المؤسسة بتخطي تلك الظروف ، إن الإدارة الاستراتيجية تقوم على أساس التغلب على تلك الظروف و التغلب على عدم التأكد من المستقبل ، حيث إن الإدارة الاستراتيجية تقوم على اساس وضع خطط وتلك الخطط تكون عبارة عن ما تنوي المؤسسة فعله في المستقبل ويجب ان تتسم تلك الخطط بالواقعية و بالوضوح .(chloc, 2017)

ويرى (wheelen and hunger,2012) أن "عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن عدة

مراحل :

- مرحلة تحليل البيئة
- صياغة الاستراتيجية
- تنفيذ الاستراتيجية
- التقييم والرقابة.



شكل (2.2): مراحل الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (wheelen and hunger,2012)

أولاً : تحليل البيئة :

حيث أن المنشأة تقوم بتحليل البيئة المحيطة لها و هي نوعين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

- تحليل البيئة الخارجية: وهي تتكون من عدد من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تكون خارج سيطرة المنشأة.
- تحليل البيئة الداخلية: وهي تتكون من عدة متغيرات تقع داخل المنشأة و تعد من مصادر قوتها أو ضعفها بالإضافة لأنها تخضع بشكل كبير لسيطرة الإدارة

ثانياً صياغة الاستراتيجية:

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية: صياغة الرسالة و تحديد الأهداف و تنمية الاستراتيجيات و وضع السياسات

- **صياغة الرسالة:** رسالة المنشأة هي الغرض أو المبرر الأساسي من وجودها ورسالة المنظمة وقد تتسم بالتحديد أو العمومية
- **تحديد الأهداف:** هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، و تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى كما يجب التعبير عنها بصورة كمية.
- **تنمية الاستراتيجيات:** و هي الخطة الشاملة التي توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها، ويتمثل دورها الأساسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية

- **وضع السياسات:** وهي تستمد من الاستراتيجيات و تمثل الاطار الذي يسترشد به لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم وبالتالي فالسياسة هي اداة ربط لصياغة الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

ثالثاً : تنفيذ الاستراتيجية:

وهي العملية التي يتم بمقتضاها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، و تنفيذ الاستراتيجية يتم من خلال المدراء في الإدارات الوسطى والإشرافية وبمتابعة من الإدارة العليا .

رابعاً: التقييم والرقابة:

وهي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب ، ويعتمد المدراء من المعلومات المستمدة من التقييم والرقابة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و تكمن أهميتها في أنها من الممكن أن تكشف نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية السابقة ومن ثم التشجيع على إعادة النظم في العملية بأكملها ، تلك المؤشرات والمعلومات التي تحصل عليها الإدارة من عملية التقييم والرقابة تساعد في اتخاذ القرارات الملائمة والتي تسهم في استمرارية المؤسسة و حفاظها على قوتها و مركزها التنافسي (إدريس والمرسي، 2006م)

2.2.3 التخطيط الاستراتيجي:

في ظل التغير المستمر في طبيعة البيئة المحيطة بالمنشآت التجارية وخصوصاً المنشآت السياحية وكثرة العوامل المؤثرة حولها ظهرت الحاجة الملحة إلى توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في عمل هذه المنشآت لما له من أهمية كبيرة تساعد على تطوير و حماية نفسها تقلبات البيئة الخارجية و أيضاً مساعدتها على اقتناص الفرص المتاحة أمامها، بالإضافة إلى تقوية مركزها التنافسي و لما له من أهمية خاصة "حيث أنه يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، الذي يهتم بدوره بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وذلك بناء على دراسة وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي لكلٍ من البيئة المحيطة وقدراتها وإمكاناتها، ثم يتم ترجمة الأهداف إلى خطط برامج على كافة المستويات داخل المؤسسة، وتكون هذه الموضوعات بمثابة الأساس لأي خطة استراتيجية مستقبلاً" (ظاهر، 2016م، ص12)

ويرى Iychn (2006م) أن الغرض الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي هو استخدام نظام تخطيط نظامي لغرض تطوير و تنفيذ استراتيجيات مرتبطة برؤية و أهداف المنظمة (لينش، 2006م، ص780)، وللوصول لفهم أدق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي سيتم سرد بعض التعريفات التي وضعها الكتاب في علوم الإدارة، حيث يعرف السكارنة (2010م) التخطيط الاستراتيجي بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية و يحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام" (السكارنة، 2010م، ص91)

أهم العناصر التي تم ذكرها في هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي:

- خطة بعيدة المدى أي يحتوي على أهداف طويلة تسعى المؤسسة لتحقيقها
- يتخلل التخطيط الاستراتيجية الفئة السوقية المستهدفة و تحليل للمنافسين
- أنه عملية متجددة باستمرار كل عام لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة للمنظمة

كذلك يعرفه توفيق (2003م) بأنه " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة المدير من توجيه المؤسسة بدأً من الانتقال من مجرد العمليات الروتينية اليومية و مواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الخارجية والداخلية والقادرة على التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم وبعيثة يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي " (توفيق، 2003م، ص14)

ما يميز هذا التعريف أنه يقوم بالأساس على أن التخطيط الاستراتيجي هو مهمة أساسية للمدير بأنه يقع على عاتقه توجيه المؤسسة إلى رؤية جديدة تمكنها من التميز عن نظرائها و رفع قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة والمحيطه لها أي أن التركيز في هذا التعريف على مدى أهمية دور المدير في المنشأة .

كذلك هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "التحليل المنظم للمؤسسة التعليمية بيئتها و تكوين مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمساعدة المؤسسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمتها و مواردها المتاحة" (حسين، 2002م، ص170)

ويرى الصرن (2003م) أن التخطيط الاستراتيجي "هو العملية التي يتم بواسطتها تصور و تخيل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " (الصرن، 2003م، ص299)

أما الكرخي (2009م) فيعرفه بأنه " التخطيط الذي له آثار هامة و نوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو بتوسيعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق و غير ذلك (الكرخي، 2009م، ص35) و من خلال تلك التعريفات السابقة يرى الباحث ان معظم تعريفات التخطيط الاستراتيجي التي وضعها الكتاب في مجال الإدارة تركز على نقاط هامة و هي ضرورة وجود تصور مسبق للمستقبل والأهداف المرجو تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمتوفرة و أيضاً ضرورة وجود تحديد واضح للإجراءات والعمليات اللازمة لتنفيذ تلك الرؤى المستقبلية بالإضافة الى ضرورة وجود آلية معينة لتقييم ورقابة مدى تحقق هذه الأهداف ومدى نجاحها .

2.2.4 خصائص و أهمية التخطيط الاستراتيجي:

خصائص التخطيط الاستراتيجي: (غنيم، 2001م)

- الشمول والتكامل: أي إن ما يميز التخطيط الاستراتيجي أنه يقوم على أساس التعرف على ظروف البيئة المحيطة للمنشأة وتحديد أثر تلك الظروف على التنظيم ككل لكي تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار.
- الديناميكية والمرونة: حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالمرونة فبناءً على المعلومات التي تأتي أولاً بأول من البيئة المحيطة للمنظمة يتم بناءً عليها التعديل على الأهداف والخطط التي تم وضعها بالشكل الذي يحقق التوافق بين ما هو مخطط وما هو موجود فعلياً على أرض الواقع واستمرار التكيف مع البيئة المحيطة والجهورية لأي طارئ.
- يقوم على مبدأ النظم: أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي جزء من نظام كلي وهذا النظام الفرعي يتكون من مجموعة من الأنظمة الصغيرة التي ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة و متكاملة وكذلك هو الحال مع البيئة المحيطة
- يقوم على مبدأ التفاعل المستمر: أي انه يقوم على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية بشكل متكامل و مستمر ويعتمد على التفاعل المستمر بين جميع المستويات في المنظمة والمسئولة عن التخطيط وصناعة القرارات .

أهمية التخطيط الاستراتيجي : (Watkins& Leigh,2003)

- إن التخطيط الاستراتيجي يقوم بإيجاد توجيهات عامة للمنظمة، أي يقوم بتوضيح الطريق والرؤية و معرفة الى أين سنتجه بالمنظمة بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي أشبه بمنارة للمنظمة.
- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بتخصيص الموارد و ترتيب الأولويات، أي ان تلك الخطط طويلة المدى التي تضعها المنظمة تساعد المدراء في توجيه موارد المؤسسة بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها و ترتيب الأولويات و توفير الجهد والوقت والمال .
- يساعد في إدارة المخاطر أي المساعدة في التعرف على أي مصاعب أو عقبات تعيق المنظمة و تقف في طريقها للنجاح .
- يضمن التخطيط الاستراتيجي أن يكون جميع الموظفين في المنظمة متجهين نحو أهداف المنظمة و نحو تحقيقها أن أن الجميع يجذف في القارب بنفس الإتجاه.
- يقوم على التأكيد بان الأمور السليمة والصحيحة تم قياسها بشكل سليم .

2.2.5 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

(السكرانة،2010م، ص100)

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية :

- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .
- صياغة الرؤية و وهي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه و رسالة المنظمة وهي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها .
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينهما.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة .

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة والأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل و قصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية .
- تقييم الأداء .
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

2.2.6 خطوات تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي:

(Bryson,2011)

- وضع و تطوير العمليات
- مناقشة و متابعة الأمور القانونية في المنظمة
- فحص قيم ورسالة المنظمة
- إجراء تقييم للبيئة المحيطة للمنظمة سواء الداخلية والخارجية
- تحديد المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة
- بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ
- تبني خطط و استراتيجيات من قبل إدارة المنظمة
- إنشاء رؤية للمنظمة
- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط
- تقييم الاستراتيجيات والخطط وتصحيح الأخطاء.

2.2.7 معوقات التخطيط الاستراتيجي

(الكرخي،2010م)

- التغير والتبدل السريع في البيئة: ولان الخطط الاستراتيجية هي خطط طويلة المدى فإنها بحاجة الى استقرار التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الى تعثرها وأيضاً فشلها.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: قد لا تمتلك الإدارة المقومات والقدرات على وضع استراتيجية و تحديد اهداف تلك الاستراتيجية حيث ان الخطة تعبر عن امكانيات المنظمة الداخلية فبتالي يجب توفر الموارد والقدرات اللازمة لها حتى تقوم بتنفيذها.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغير: الكثير من العاملين في المنظمات يرفضون التغير الذي قد يفرض عليهم نتيجة لتغيرات بيئية حول المنظمة فهم غالباً يفضلون الوضع القائم لأسباب متعددة.
- الموارد المالية للمنظمة: إن تصميم الخطط الاستراتيجية قد يكون مكلف في بعض الأحيان و خصوصاً للمنظمات صغيرة الحجم في حالة الحاجة إلى استشاري خارجي فقد تواجه تلك المنظمات مشكلات مالية تعيقها عن تغطية النفقات اللازمة لإتمام هذه العملية.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي : حيث ان عدم وضوح المسؤوليات والسلطات والصلاحيات يعتبر من اكبر معوقات التخطيط الاستراتيجي لما يسببه من مشاكل منها تضيق الوقت والجهد والمال فيما لا يجدي نفعاً .
- إشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية : غالباً ما تشغل الإدارات العليا عن المشاكل الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة و التي تلعب دوراً هاماً في استمراريتها و قوتها بل يكون التركيز في الأغلب على المشكلات الروتينية .
- المعلومات والبيانات الإحصائية: حيث ان الخطط الاستراتيجية تقوم على دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل و للقيام بهذا العمل يجب توفر بيانات وإحصاءات ويجب ان تكون تلك البيانات صحيحة و دقيقة بمعنى أي خلل أو خطأ في تلك المعلومات سيؤدي إلى خلل كبير في الخطط الاستراتيجية .
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود اعتقاد خاطئ ان التخطيط الاستراتيجي هو فقط في وقت الأزمات بينما أنه يعتبر أسلوب لكل الظروف و كل الأوقات وضروري دائماً للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها .

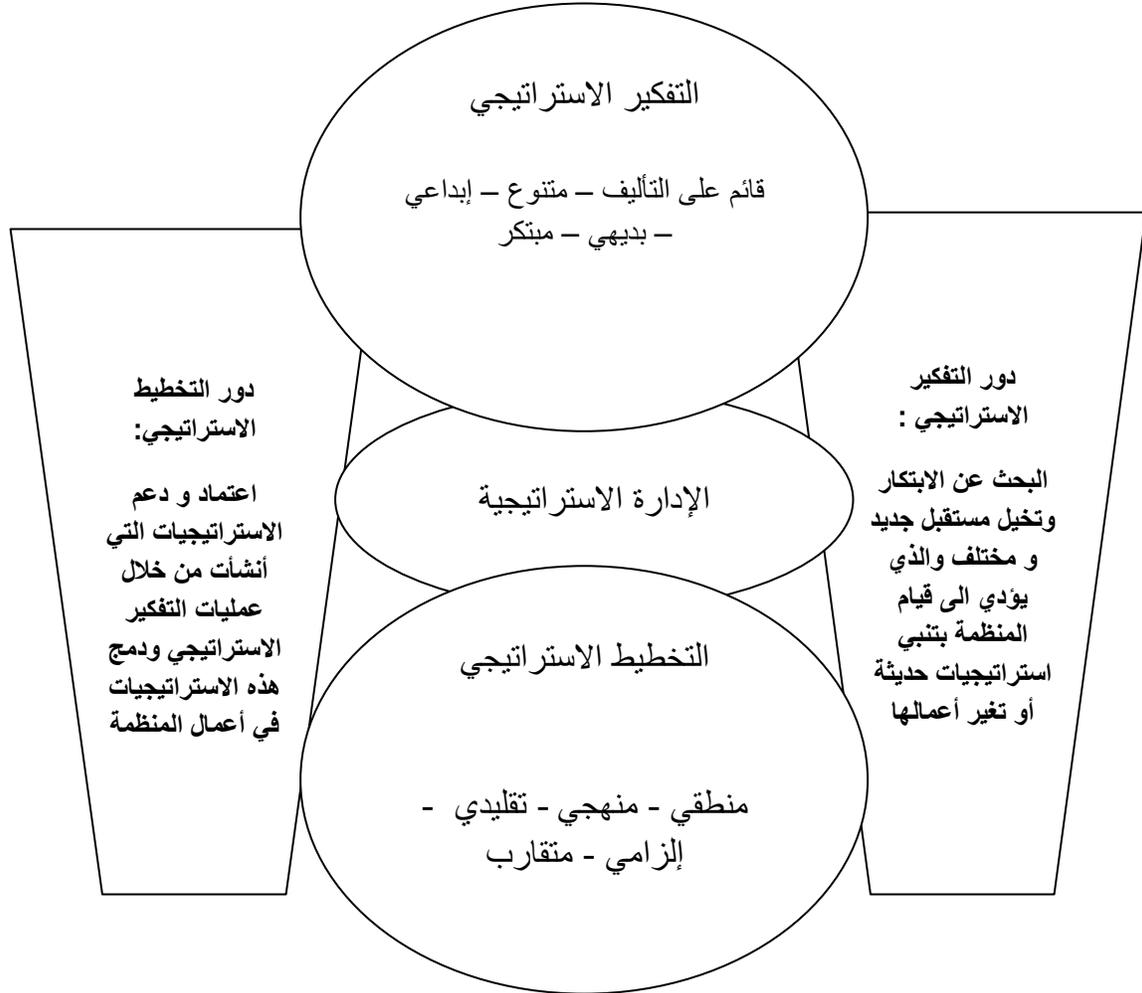
2.2.8 التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

تم التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهميته و خصائصه و الآن سيتم التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي و أهم خصائصه وعلاقته مع التخطيط الاستراتيجي، و يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، لا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن و تشوشه وتعيق سرعته و فاعليته إلا ما كان منها متعلق بموضوع " (الغالبى و إدريس، 2007م، ص65) بمعنى أن التفكير الاستراتيجي يركز فقط على الأفكار والتصورات التي تهتم الموضوع قيد البحث والتفكير والتطوير ويقوم التفكير الاستراتيجي على الإبداع و الأفكار الجديدة الغير نوعية والخروج عن المألوف.

وترى Liedtka (1998) أن التفكير الاستراتيجي له 5 سمات أساسية:

- أن التفكير الاستراتيجي يعكس الأنظمة أو النظرة الشمولية والتي تقوم بتقدير كيف أن الأجزاء المختلفة داخل المنظمة تؤثر و تتأثر فيما بينها وكذلك الحال أيضاً في البيئات المحيطة بها .
 - إن التفكير الاستراتيجي يتجسد في التركيز على النوايا والذي يتناقض مع التخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على موائمة الموارد الموجودة بالفرص المتاحة، حيث أن التفكير الاستراتيجي لا يهتم بهذه العوامل بشكل مطلق.
 - التفكير الاستراتيجي يأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار بحث أن المفكرون الاستراتيجيون يأخذون بيانات الماضي و الحاضر و توقعات المستقبل بأكثر جدية .
 - إن التفكير الاستراتيجي قائم على مبدأ الفرضيات بحيث أن بناء الفرضيات واختبارها هو أمر أساسي في التفكير الاستراتيجي .
 - إن التفكير الاستراتيجي يقوم بتوجيه قدرات المنظمة والأفراد على اقتناص الفرص بشكل أكثر ذكاء و يقوم على أساس التحديد والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر بين الحين والآخر.
- (Liedtka,1998)

وترى Fiona (2002م) أن هناك تداخل و ترابط بين مفهومي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي حيث أن الشكل الآتي يوضح العلاقة بينهما



شكل (2.3): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

المصدر: (Fiona,2002)

المبحث الثالث القطاع السياحي

2.3.1 مقدمة :

يعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات الاستثمارية والتنمية في الكثير من الدول النامية والمتقدمة و تعنتي الحكومات في هذا القطاع و توليه اهتمام كبير لما له من عوائد مهمة على كل مناحي الاقتصاد في الدولة، ولا تقتصر أهميته على كونه مصدراً أساسياً من مصادر الدخل القومي، بل إن مقدار الدخل المالي التي يحققه قطاع السياحة غالباً ما يستخدم كمؤشر لقياس مدى تقدم الدول حيث يعتبر القطاع السياحي من أكثر القطاعات الاقتصادية نمواً وتطوراً، حيث شهد ازدهاراً مذهلاً بعد الحرب العالمية الثانية مما جعل بعض المفكرين يعتبرونه كقطاعات الصناعات الثقيلة، ونظراً لهذه الأهمية جاءت الفكرة من طرف المحللين الاقتصاديين لاعتبار السياحة كصناعة قائمة بذاتها معتمدة في ذلك على المقومات الأساسية لأية صناعة والمتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم والتكنولوجيا. لذلك تتنافس الدول لتطوير هذا القطاع الحساس بشتى الطرق والآليات من أجل جذب أكبر عدد من السياح والزائرين وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الإيرادات المالية. (الوزيرة، 2010م).

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع السيد إيهاب الصلح و هو من احد المؤسسين لفندق البيتش على شاطئ مدينة غزة و تحدث الصلح عن أهمية قطاع السياحة في غزة ولما له من دور مهم في تنمية المجتمع والاقتصاد ويرى الصلح ان القطاع السياحي هو القطاع الأكثر أهمية و قوة وانه القطاع الذي مازال يعمل بكفاءة وقوة حتى في أصعب الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة نظراً لازدياد الطلب على المؤسسات السياحية بسبب حاجة السكان إلى زيارة أماكن ترفيهية و تحدث الصلح عن ضرورة الإبداع في القطاع السياحي و أن الإبداع هو شيء أساسي يساعد المؤسسات السياحية على أداء عملها بإتقان و يميزها عن غيرها من المؤسسات السياحية الأخرى فلا بد من الإبداع في كل مناحي عمل المؤسسة السياحية و ادخال تلك الثقافة في سياساتها وإستراتيجيتها .

و لقد امتاز القطاع السياحي بالتطور المستمر والمتصاعد على الصعيد الدولي منذ السبعينات، فقد بلغت صناعة السياحة نحو 10 في المائة من الدخل العالمي و 5 في المائة من إجمالي الطلب على السلع والخدمات في العالم، و قد استطاعت بعض الدول أن تطور و تحسن

من مستوى و نوعية الخدمات التي تتكامل مع السياحة مثل التوسع في تسويقها و ترويجها للسع المحلية و في النقل و في الخدمات الصحية. بحيث سجلت السياحة الدولية نتائج جيدة بالرغم من التراجع الذي شهده الاقتصاد العالمي على امتداد أكثر من عقدين من الزمن، فمن حيث العائدات و عدد السياح القادمين تأتي أمريكا الشمالية ثم أوروبا في المرتبة الأولى فمثلا الأوروبيون يمتصون أكثر من 60 % من السياح القادمين، و تأتي بلدان أوربا الواقعة على ضفاف البحر الأبيض المتوسط في المقدمة سواء من حيث نصيبها من السياح القادمين أو فيما يتعلق بالإيرادات من السياحة الدولية، فقد حصلت فرنسا على أكبر نصيب قدر ب 10,4 % من عدد السياح ، و بلغت عائدات السياحة فيها سنة 1996 ما يعادل مجموع الناتج المحلي الإجمالي لكل من الأردن و سوريا. و السياحة تعتبر أداة قوية في حال استثمارها بشكل إيجابي و متزن ،أن تتجاوز الحواجز السياسية و أن تكون عاملا مساعدا في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية خصوصا فيما يمكن أن تقوم به من دور في تدعيم التنمية المستدامة كما أن الاستثمار في قطاع السياحة يجلب الاستثمار نحو باقي الفروع الخدمية و القطاعات الأخرى. (ليلي، 2011م)

2.3.2 مفهوم السياحة :

إن مفهوم السياحة والتعريفات الخاصة بها تختلف باختلاف الأزمان والاختصاصات ففي التعريف اللغوي فكلمة السياحة مشتقة من الفعل الثلاثي ساح وهو يدل على العديد من المعاني مثال : السبولة والجريان و الذهاب والسير والرجوع من مكان إلى مكان. أما اصطلاحا فالسياحة تعني الانتقال من بلاد إلى بلاد أخرى طلباً للترفيه و وحب الاستطلاع أو الاكتشاف.

وتعرف السياحة حسب المنظمة العالمية للسياحة : بأنها "تلك الأنشطة التي يقوم بها المسافرون خارج محيطهم الاعتيادي على أن لا تزيد مدة الزيارة عن سنة وتكون بغرض الترفيه أو قضاء الأعمال التجارية أو أي أغراض أخرى". وهذا يعني أن السياحة هي نشاط إنساني متعدد الجوانب يتضمن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين السائح الذي يوجد بصفة مؤقتة في مكان إقامته وبين الأشخاص الذين يقيمون بهذا المكان وتتضمن كذلك العديد من الخدمات المقدمة للسائح. (مريخي، 2010م).

ويعرف معجم أوكسفورد السياحة بأنها "السفر أو التنقل بغرض المتعة أو الأعمال التجارية، أيضاً تعتبر بإنها نظرية ممارسة الجولات السياحية و الأعمال التجارية التي تعنى باستقطاب السياح واستيعابهم من خلال تقديم خدمات سياحية" (oxford dictionary,2005)

أما المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي فيعرف السياحة بإنها "فن تلبية الرغبات الشديدة التنوع التي تدفع الى التنقل خارج المجال اليومي " (عبد القادر،2006م)

ويعرفها المدير العام للجمعية البريطانية للسياحة والعطلات بإنها : "ذلك الجزء من الاقتصاد القومي الذي يُعنى باستضافة المسافرين الذين يزورون أماكن خارج أوطانهم التي يقيمون أو يعملون فيها" (أحمد،2006م) .

ويعرفها رجل الاقتصاد النمساوي هيرمان شولارد بأنها : "مجموع العمليات التشغيلية ذات الطبيعة الاقتصادية والتي ترتبط بشكل مباشر بدخول و حركة و استقرار الأجانب داخل و خارج مدينة أو دولة أو منطقة جغرافية معينة"

و يعرف هانزيكر و كراف السياحة بانها " مجموع العلاقات و الظواهر التي تنشأ بسبب سفر و استقرار الأجانب ، و إن بقائهم و استقرارهم في مكان معين لا يعني بقاؤهم بشكل دائم في ذلك المكان ولا بقائهم من أجل العمل مقابل الأجر . (jayapalan,2001)

ومن التعريفات السابقة نلاحظ بأن معظم المفاهيم المتعلقة بالسياحة تحتوي على عناصر أهمها :

- ان السياحة هي نشاط مرتبط بانتقال أشخاص ليسوا دائمي الإقامة.
- ان السياحة نشاط يقوم به الأشخاص بغرض الاستمتاع او رحلات أعمال.
- بقاء الأجانب أو السياح في المكان السياحي مؤقت.
- ان السياحة تعتبر عملية تجارية تُعنى باستقطاب و جذب السياح من داخل وخارج الدولة.
- السياحة تعتبر أهم موارد الدولة الاقتصادية و تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية.

2.3.3 أنواع السياحة :

أولاً : السياحة الصادرة Outbound Tourism :

وهي السياحة الأكثر شيوعاً و الأكثر فهما لدى الكثير من الناس وهي أن يقوم السياح بالانتقال من بلادهم الأصلية إلى بلد آخر بغرض الاستمتاع والتنزه.

ثانياً : السياحة الواردة Inbound Tourism :

وهي أن يأتي السياح من الخارج إلى البلد السياحي بغرض الاستمتاع و التنزه حيث تتنافس الدول فيما بينها من أجل استقطاب أكبر عدد من السياح سنوياً لأهمية القطاع السياحي في رفع الإيرادات العامة للدولة.

ثالثاً السياحة المحلية Domestic Tourism :

وهي أن لا يغادر السياح بلادهم الأصلية وينتقلون في ربوعها للتنزه وتشجع الكثير من الدول هذا النوع من السياحة من أجل الحفاظ على سيولة ومقدرات البلاد و مواطنيها وضمان بقاءها داخل حدود الدولة لما له من أهمية بالغة في تنشيط اقتصاد البلاد المحلي و رفع الإيرادات العامة من مواطني الدولة أنفسهم والكثير من الدول تقوم بوضع أسعار سياحية منخفضة لمواطنيهم لدعم و تشجيع السياحة المحلية. (Go2Hr,2016)

2.3.4 القطاع السياحي في عالم الأعمال والاستثمار:

يعتبر الاستثمار في القطاع السياحي من أهم الاستثمارات عالمياً و محلياً و تهتم الكثير الدول بدعم هذا القطاع و تقديم تسهيلات لرجال الأعمال سواء المحليين أو من الخارج، و إن الاستثمار في قطاع السياحة يخضع للكثير من المخاطر في ظل التقلبات في الاقتصاد العالمي لذلك فإن من الأفضل لرجال الأعمال العاملين في القطاع السياحي أن يراقبوا التغيرات في البنية الاقتصادية المحيطة بهم لاستكشاف العوامل التي تؤثر على الطلب على السياحة من قبل السياح المحليين أو القادمين من خارج البلاد وذلك بغرض تطوير استراتيجيات تسويقية تتطابق مع رغبات و تطلعات السياح. (Dwyer,2009).

و قد ظهرت منذ عقود الحاجة الملحة للقيام بعملية تحليل الشرائح السوقية والتي تضمن نجاح المنشآت التجارية العاملة في القطاع السياحي لمواجهة المنافسة العالمية المحتدمة في مجال السياحة و تعقيدها، إن عمليات تقسيم الشرائح السوقية تتضمن تقسيم الشرائح الغير متجانسة الى شرائح أصغر حجماً و أكثر تجانساً من حيث احتياجات الزبائن و خصائصهم وسلوكهم الأمر الذي يتطلب اتخاذ استراتيجيات متميزة و مزيج تسويقي إبداعي (Kotler and Armstrong,2014). ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استخدام الإبداع والتفكير الإبداعي والخروج عن المألوف في وضع الاستراتيجيات الخاصة بعمل المنشآت التجارية في القطاع السياحي.

2.3.5 أنواع الاستثمارات في قطاع السياحة :

أولاً : الاستثمارات الاستراتيجية Strategic Investors :

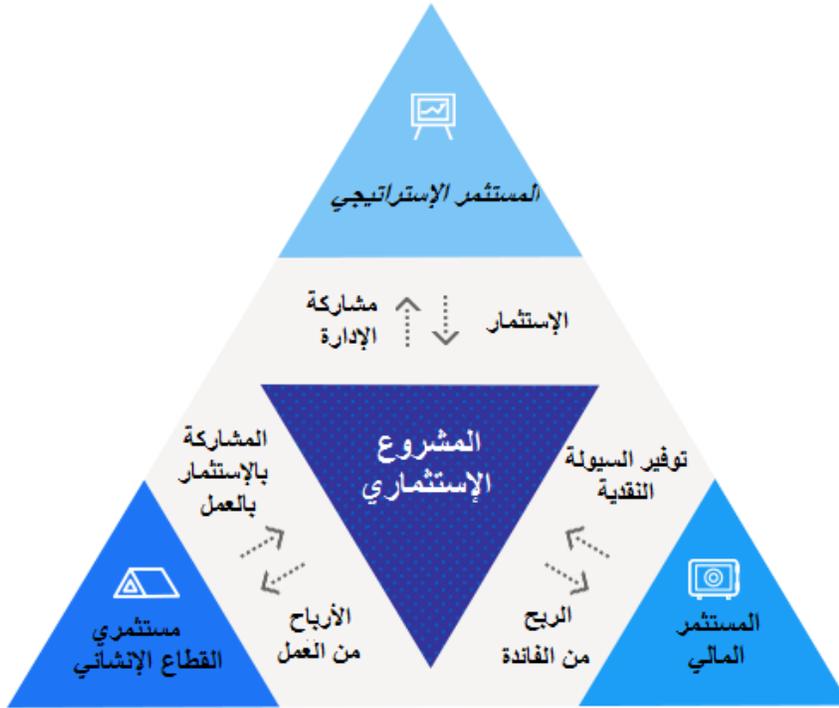
وهم الأفراد أو الشركات التي تستثمر في مشاريع التنمية السياحية لغرض الحصول على الحق في إدارة وتحمل المسؤولية عن إدارة الشركة مثل الشركات السياحية .

ثانياً : الاستثمارات الإنشائية Construction Investors :

الأفراد أو الشركات التي تستثمر في مشاريع التنمية السياحية لغرض تولي المسؤولية عن البناء المنشآت السياحية .

ثالثاً : المستثمرون الماليون Financial Investors :

الأفراد أو الشركات التي تقوم بعملية الإستثمار في القطاع السياحي بغرض الحصول على العوائد والأرباح مثل البنوك و شركات التأمين (visitKorea,2014) ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين هؤلاء المستثمرين :



شكل (2.4): العلاقة بين المستثمرون

المصدر: (visitkorea,2014)

و الشكل (2.4) يوضح العلاقة المتبادلة و الاعتمادية بين المستثمرون في القطاع السياحي ويرى الباحث أنه لا يمكن الاستغناء عن أي طرف من هؤلاء المستثمرون ، بحيث أن المشروع الاستثماري السياحي تتبع ملكيته و إدارته للمستثمر الإستراتيجي و يحتاج المستثمر الاستراتيجي الى سيولة نقدية و تسهيلات مالية لكي يمول إنشاء و تشغيل المشروع الاستثماري السياحي و هنا تظهر الحاجة للمستثمر المالي كالبنوك وشركات الاستثمار و لكي يتم إنشاء و تشغيل ذلك المشروع الاستثماري السياحي على الأرض فإن المستثمر الاستراتيجي بحاجة لمستثمري القطاع الإنشائي وهم شركات المقاولات والبناء والذين يقدمون خدمات البناء و إنشاء المشاريع على أرض الواقع .

2.3.6 السياحة في قطاع غزة:

(حماد، حماد، 2008)

تعتبر منطقة قطاع غزة من المناطق الجاذبة للسياح لما لها من مكانة تاريخية عريقة و لما تحتوي من أماكن أثرية و منشآت سياحية وفي الوقت الحالي فإن الاعتماد الأكبر في قطاع السياحة داخل قطاع غزة على السياحة الداخلية أو المحلية نظراً لإغلاق المعابر الحدودية المؤدية إلى قطاع غزة ما يمنع حرية تنقل الزوار أو فلسطينيي الخارج من القدوم الى قطاع غزة و إنعاش القطاع السياحي في غزة في الوقت الحالي ، وسيتم استعراض أهم المعالم الحضارية وفقاً لتوزيعها الجغرافي في محافظات قطاع غزة على النحو التالي :

أولاً : محافظة شمال غزة:

تضم محافظة شمال غزة العديد من المعالم الحضارية و أماكن تجذب السياح والزائرين حيث يعتبر وادي بيت حانون و تل النصر من المعالم المميزة في بيت حانون وقد كان للاثنين دور عسكري مهم أثناء الحروب الصليبية، بالإضافة الى جامع الناصر الذي بني عام 1239م على يد الأمير شمس الدين سنقر بمناسبة انتصار المسلمين تحت قيادة هذا الأمير على الصليبيين بقيادة الكونت هنري دوبر ، وبالقرب من الموقع هناك مقبرة لشهداء المسلمين الذين سقطوا في هذه المعركة، وتتميز منطقة شمال غزة بزراعة اشجار الحمضيات و الزيتون والعنب والتفاح.

أما في بلدة جباليا فقد اكتشفت دائرة الآثار الفلسطينية في غزة عن اثار مقبرة رومانية بيزنطية وقد أكتشف في المقبرة الكثير من القطع الفخارية ومصابيح الزيت الرومانية البيزنطية و قطع ذهبية و عملات نقدية التي يعود تاريخها للقرن السادس الميلادي ،و أيضاً في عام 1997

اكتشفت أرضية فسيفسائية على يد نفس الدائرة ويبدو أن الارضية كانت جزء من بناء بيزنطي يضم كنيسة بخا ممرات و رف للاستعمال الديني و ساحة عام، ويعتبر الجامع الكبير و جامع الشيخ برجس من أهم المعالم الدينية في جباليا.

ثانياً : محافظة غزة:

كانت غزة و منذ قديم الزمان محطة تجارية هامة و كانت القوافل تحمل اليها بضائعها المختلفة و قد مر عدد كبير من العرب في مدينة غزة ففيها قبر هاشم جد النبي محمد صلى الله عليه وسلم كما عرفت غزة عبد الله والد النبي و أبو سفيان و عمرو بين العاص و عمر الخطاب الذي كان من أثرى التجار فيها وفي عهد المماليك كانت غزة من أهم مراكز البريد.

ومن أهم المعالم الحضارية في غزة :

- الجامع العمري الكبير :وهو المسجد الأكبر والأقدم على الإطلاق في مدينة غزة وضخم البناء و من حيث القيمة الأثرية و هو جميل الشكل والهندسة و به مكتبة عامرة من القدم و الى وقتنا الحالي ويقع في قلب البلدة القحينة في حي الدرج.
- قيصرية غزة أو سوق الذهب : وهو شارع مسقوف بعقد اسطواني يبلغ طوله 50 متر و عرضه أقل من 3 متر وهو من أقدم الأسواق في المدينة.
- حمام السمرة : وهو الحمام الوحيد الذي مازال مستخدماً الى يومنا هذا ويعود تاريخ الحمام الى الفترة الرومانية .
- كنيسة القديس بورفيرويوس :و تقع في حي الزيتون وقد بنيت في عهد الإمبراطور أركاديوس من قبل مطران غزة في ذلك الوقت وهو القديس بورفيرويوس وهي محاطة بمقبرة بيزنطية ما زالت مستخدمة حتى الآن من قبل الأقلية المسيحية الموجودة في غزة .
- قصر الباشا: ويعتبر من أهم المناطق التاريخية و من أجمل المباني في حي الدرج في مدينة غزة و لا يعرف زمان تأسيسه ويقال ان السلطان المملوكي الظاهر بيبرس البندقداري هو من شيد هذا القصر الذي تمثل عمارته و زخرفته نموذجاً للعمارة و الفن الإسلامي في الفترة المملوكية وقد استخدم القصر كمقر للوالي التركي خلال الفترة العثمانية ويقال أن نابليون استخدم القصر كمقر لحملة العسكري على عكا عام 1799 م و استخدم القصر كمركز للشرطة في تلك الفترة و الآن قد تحول الى متحف أثري.

- مسجد السيد الهاشم :وسمي بهذا الاسم نسبة الى هاشم جد النبي محمد صلى الله عليه وسلم
ويعد من أروع المباني التاريخية في مدينة غزة والراجح أن المماليك هم أول من أنشأه و قد
جدده السلطان عبد المجيد العثماني عام 1850.

ثالثاً: محافظة وسط غزة :

وتصم هذه المنطقة العديد من الأماكن الأثرية و منها أرضية الفسيفساء الملونة التي تعود
لكنيسة يعود تاريخها الى ما قبل سنة 538م في النصيرات و كذلك تشتهر منطقة دير البلح
بمجموعة مهمة من التوابيت المصنوعة على شكل إنسان والتي يعود تاريخها الى العصر البرونزي
بالإضافة الى تماثيل فرعونية صغيرة و أختام و حلى ذهبية و أحجار كريمة و أشكال من الفخار
كما تضم دير البلح جامع الخضر و الدير الصليبي جنوب مركز المدينة.

رابعاً: محافظة خانينوس:

تعتبر خانينوس ثاني أكبر مدينة في قطاع غزة وقد نشأت المدينة حول الخنا المملوكي
المعروف بهذا الاسم وهو الخان الذي شيده الأمير يونس بن عبد الله النوروزي الدودار. ويطلق
عليه السكان المحليين اسم القلعة و كان الغرض من بناء القلعة حماية التجار و تأمين سلامة
الطرق البرية التي تربط مصر ببلاد الشام ولا تزال بعض مباني تلك القلعة باقية حتى اليوم في
وسط المدينة وفي هذه القلعة مسجد قديم هدمت مئذنته ومن المواقع التاريخية المهمة التي تم
اكتشافها حديثاً أرض فسيفساء في عيسان الكبيرة وقبر بيزنطي مبني من الحجر الرملي و كذلك
مقام خليل الرحمن على بعد 6 كم الى الشمال من الأرضية الفسيفسائية البيزنطية.

خامساً: محافظة رفح:

تشتهر مدينة رفح بكونها المدينة التي جرت فيها الاحتفالات بعرس كليوباترا و فيها يمكن
رؤية بقايا معابد الإلهة الرومانية أرتميس و أبولون وتشتهر رفح اليوم بوجود معبر رفح الحدودي
الذي يعتبر المنفذ الوحيد البري لقطاع غزة الى العالم الخارجي و أيضاً مطار غزة الدولي سابقاً
الذي يقع جنوب شرقي المدينة.

ومما سبق يتضح أن المعالم الحضارية والأثار التاريخية بمختلف عصورها من الممكن أن
تلعب دوراً هاماً كمقوم من مقومات الجذب السياحي في قطاع غزة (حماد،حماد،2008م، ص67-

(72

2.3.7 أنماط السياحة في قطاع غزة

(حماد، 2011م)

أولاً : السياحة السياسية:

وهي نوع من أنواع السياحة و السفر والإنتقال و لكن بغرض المشاركة بحدث سياسي ذو أهمية كاجتماعات حكومية أو ورشات سياسية أو لتغطية أحداث سياسية حيث تتيح بها ما يصاحبها من تسهيلات السفر و من فعاليات و مهرجانات ما يشجع على السياحة وشهد قطاع غزة العديد من المناسبات السياسية التي شجعت حضور وفود من الخارج والتي بدورها دعمت وشجعت القطاع السياحي في غزة ولعل أبرز مثال قدوم العشرات من الصحفيين لتغطية وصول الرئيس الفلسطيني الراحل الى معبر رفح وكذلك تغطية الصحفيين للإحداث السياسية المختلفة التي يعيشها قطاع غزة.

ثانياً: السياحة الاقتصادية:

وهي التي تشمل بصفة خاصة الرحلات بغرض المشاركة بالمعارض الدولية ذات الطبيعة التجارية والغرض من هذه السياحة هو التنقل بقصد إنجاز أعمال تجارية أو صفقات وقد شهد قطاع غزة الكثير من الفعاليات التجارية التي نظمتها السلطة الوطنية الفلسطينية مثل مهرجان الزهور السنوي ومهرجان مايوما الفني و معارض الكتاب ومعارض المنتجات الوطنية والمستوردة وبالتأكيد فإن هذه المهرجانات والفعاليات تشكل عامل قوي لتنشيط القطاع السياحي في غزة .

ثالثاً: السياحة الدينية:

يمتلك قطاع غزة الكثير من مقومات السياحة الدينية سواءً للمسلمين والمسيحيين حيث تحتوي كما تم ذكره سابقاً على من المساجد الأثرية والكنائس البيزنطية العتيقة وقد نظمت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الكثير من الفعاليات الدينية كفعاليات تحفيظ القرآن.

رابعاً: السياحة الاجتماعية:

والهدف من هذه السياحة هو زيارة الأقارب والأصدقاء في الوطن و خصوصاً من قبل الفلسطينيين المغتربين في الخارج.

خامساً: سياحة الشباب:

وهو نوع من أنواع السياحة له أهمية خاصة لأسباب تتعلق بالأهداف التربوية والإعلامية المرتبطة بها وقد شهدت السنوات الماضية العديد من مخيمات الشباب الدولية التي نظمتها وزارة الشباب والرياضة والتي تضمنت جلب المئات من الشباب من مختلف الجنسيات الى قطاع غزة.

سادساً: السياحة الصيفية:

وهي السياحة التي تعقد في فصل الصيف و هي السياحة الأكثر شيوعاً و هم الموسم الأهم في قطاع غزة ويرتبط مفهوم السياحة الصيفية لدى السكان المحليين في غزة الى السباحة والاستجمام في البحر كعامل أساسي وهذا النوع من السياحة يعتبر الأهم لتنشيط السياحة الداخلية وباعتاً مهم على الاهتمام بالعمران على شاطئ غزة و مكافحة التعديات على شواطئ البحر (حماد،2011م).

2.3.8 سمات سوق السياحة في قطاع غزة :

إن سوق السياحة في قطاع غزة يعتبر من الأسواق التي تشتكي من قلة الفنادق إذ يبلغ عددها في قطاع غزة 12 فندقاً حسب إحصائيات وزارة السياحة والآثار الفلسطينية وعليه فإن هذا السوق يتسم ب "باحثكار القلة" ويتميز هذا السوق بما يلي : (شكشك،2013م)

- وجود عدد قليل من المنشآت التي تمتلك حصة كبيرة في السوق .
- وجود منافسة غير سعرية.
- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد الى السوق.
- تكون الخدمة بشكل عام مميزة، حيث يكون هناك اختلاف بسيط في جودة الخدمات الفندقية المقدمة .(شكشك،2013م، ص54)

2.3.9 معوقات التنمية السياحية في قطاع غزة :

إن المشكلة الأساسية التي يعاني منها القطاع السياحي في قطاع غزة بشكل عام هو عدم الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي عن باقي الدول الأخرى وذلك جراء استمرار الاحتلال الاسرائيلي لهذه الاراضي و ما يرتبط بذلك من معوقات مختلفة، ويمكن أن نقسم معوقات التنمية السياحية الى ما يلي:

أولاً : المعوقات السياسية والأمنية:

إن أساس تطوير الصناعة السياحية في أي مكان في العالم هو توافر الامن حيث أن الدافع الرئيسي للسياح لقيامهم بعملية السفر والتنقل هو حب الاستطلاع و الحاجة الى الأمن فإذا فقد الأمن و تساور لدى السائح شكوك و مخاوف ذهنية نتيجة الحروب والدعائية السلبية سيصرف النظر عن القيام بزيارة للمناطق الفلسطينية ويمكن تلخيص المعوقات الأمنية والسياسية الى عدة نقاط :

- الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.
- الحصار والإغلاق والسيطرة على المعابر وعدم وجود حرية للتنقل والسفر للإفراد.

ثانياً : المعوقات المالية و الاقتصادية: و أهم هذه المعوقات:

- 1- عدم كفاية الإعتمادات المالية المخصصة للأجهزة السياحية الرسمية مثل وزارة السياحة والأثار والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة لها.
- 2- عدم توفر تسهيلات مالية من قبل الاحتلال.
- 3- تدني الإيرادات العامة .
- 4- ارتفاع اسعار الفنادق بصورة كبيرة بالمقارنة بالدول السياحية الأخرى والتي تفوقها بما تقدمه من خدمات.
- 5- صعوبة تحديد مساهمة السياحة في الاقتصاد الوطني نظراً لتشابك هذا القطاع المهم بقطاعات أخرى.

ثالثاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية : ومن أهم تلك المعوقات :

- 1- غياب بنية مؤسساتية وطنية تقي بالشؤون السياحية وحرمان هذا القطاع من الحوافز التشجيعية للاستثمارات فيه.
- 2- عدم توفر التنسيق الكامل بين الاجهزة والمؤسسات السياحية حيث يمثل التنسيق بصورة عامة و وظيفة مهمة من وظائف الإدارة ومطلب هام من مطالب التنمية السياحية.
- 3- قصور القوانين المنظمة للعمل السياحي .
- 4- انخفاض كفاءة الأسلوب التطبيقي المستخدم في تقييم الفنادق والمنشآت السياحية الموجودة في فلسطين.

5- عدم توفر الإحصاءات السياحية بشكل كامل حيث تختلف الإحصاءات التي تصدرها الأجهزة المختلفة عن بعضها البعض.

6- عدم وجود لائحة للعاملين في القطاع السياحي.

رابعاً: المعوقات البيئية: ومن أهم تلك المعوقات:

1- التلوث الهوائي : ويقصد به أن يفقد الهواء المحيط بالأرض نقاوته وصلاحيته للتنفس ويحدث التلوث الهوائي في فلسطين عامةً بسبب انتشار المحاجر والكسارات بشكل عشوائي كذلك انتشار الورش والمصانع بدون تخطيط و نتيجة للاستخدام المكثف للمولدات الكهربائية بسبب الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي و ما يسببه ذلك من تلوث و ضوضاء.

2- التلوث البحري: تعاني شواطئ غزة من تلوثها جراء قيام الكثير من المجالس المحلية والقروية بالتخلص من مياه الصرف الصحي في البحر وإقامة العديد من الحواجز الشاطئية وكواسر الأمواج ما يسبب في زيادة درجة التلوث البحري.

3- عدم الإهتمام بالمناطق الأثرية والمواقع التاريخية والدينية: إن هذه الكنوز لاتلقي الإهتمام الكافي بها والذي تستحقه وذلك بسبب عدم ترميمها و صيانتها والمحافظة عليها من المؤثرات الطبيعية والحيوية.

4- سرقة الرمال وتلويث البيئة : تعاني الاراضي الفلسطينية من سرقة كميات ضخمة من الرمال من قبل سلطات الاحتلال في الوقت التي تشهد فيه الاراضي الفلسطينية توسع عمراني خصوصاً في المناطق السهلية وبشكل عشوائي بالإضافة الى تلوث البيئة بسبب الحصار الاسرائيلي و تلوث مياه البحر بسبب المياه العادمة . (حماد و حماد،2008م، ص116-

(126

المبحث الرابع التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في قطاع السياحة

2.4.1 مقدمة:

إن العمل في القطاع السياحي يحتاج كغيره من الكثير من قطاعات الأعمال الى التخطيط الاستراتيجي و تبني أفكار إبداعية تميز المنشآت السياحية عن غيرها من المنافسين، فالمنشآت العاملة في قطاع السياحة عليها تبني استراتيجيات كثيرة و متنوعة و متجددة تساهم في تقوية مركزها المالي و أيضاً في جذب الزبائن المحتملين .

فعلى سبيل المثال هناك الكثير من المنشآت العاملة في القطاع السياحي تقوم بتنظيم الفعاليات المختلفة والاحتفالات و المناسبات الخاصة كجزء من استراتيجيتها الخاصة بالتسويق والتطوير، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون تلك الفعاليات أو الاحتفالات أداة لجذب الزوار و الزبائن الى المنشأة السياحية من خلال الترويج لتلك الفعاليات عن طريق الترويج التقليدي أو بالطرق الحديثة ومنها مواقع التواصل الاجتماعي وباستخدام العديد من الأفكار الإبداعية (Milohnic, 2012) ومن خلال فهم مفاهيم الإدارة المختلفة فإن هناك العديد من التحديات التي يواجهها المدراء العاملين في المنشآت السياحية لأن الاتجاهات العالمية للسياحة قد غيرت المنظور الخاص بإدارة المنشآت السياحية من خلال الحاجة الى تبني بعد استراتيجي في نماذج الأعمال المختلفة المطبقة في المنشآت السياحية (Barisic and Maric, 2012) .

2.4.2 التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة :

لا يمكن لأي مجهودات او أنشطة في المجال السياحي أن تتجح إلا بوجود استراتيجيات مناسبة وعلى المستوى التسويقي خصوصاً ، ذلك أن التخطيط السليم بعناصره المختلفة هو الضمانة الأكيدة لوجود السياحة كمنشأة إنسان من جهد و كمورد اقتصادي من جهة أخرى، ولا شك أن التخطيط السياحي يخدمك عمليات التنبؤ بالمستقبل مع تحديد الأهداف المثالية والثابتة كما يجب الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وانواعها من حيث درجات الشمول و البعد الجغرافي و أيضاً واقعية تلك الخطط مع مراعاة العوامل البيئية المختلفة و الوضع الاقتصادي السائد بغرض إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة (الصيرفي، 2007م)، وإن التخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي يجب أن يراعي أن السلعة التي تقوم بوضع الخطط لها هي سلعة غير ملموسة،

حيث أن السلع نوعان ملموسة و غير ملموسة ، فالسلع الملموسة هي أشياء يمكن للشخص اقتنائها عكس السلع الغير ملموسة ونقصد هنا بالخدمات السياحية التي تقدمها المنشآت السياحية للزوار والسياح ، ويرى إيفانز و آخرون أن المنتجات السياحية التي تقدمها المنشآت العاملة في قطاع السياحة تتميز بعدة خصائص:

- 1- المنتجات السياحية تعتبر غير ملموسة و لا يعتبر هذا الأمر مسبباً للمشكلات بالنسبة للمنشآت السياحية فالكثير من المنشآت السياحية تقدم خدمات ملموسة لزيائنها من خلال بيع أشرطة فيديو مصورة لرحلاتهم و تماثيل تذكارية تعبر عن ثقافة المكان الذي يقضون أوقاتهم فيه .
- 2- المنتجات السياحية لا تتجزأ فعلى سبيل المثال لا راكب الطائرة يحتاج الى خدمة توصيل من سائق إجرة فهناك الكثير من الخدمات السياحية تعتبر مترابطة و مترابطة .
- 3- المنتجات السياحية تتأثر بتكلفة الفرصة البديلة فعلى سبيل المثال غرف الفندق الغير محجوزة و مقعد الطائرة الغير محجوز كلها تمثل فرص ضائعة لا يمكن تعويضها خصوصاً في المواسم السياحية .

4- المنتجات السياحية تعتبر عالية التكلفة

5- المنتجات السياحية تتصف بالموسمية (Evans et al,2003)

و يمكن تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي حيث يعرفه عبيدات : بأنه كافة الإجراءات المؤدية الى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية للوضع السياحي و على ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأوليات المقررة" (عبيدات،2000م) ويلاحظ أن هذا التعريف للتخطيط الاستراتيجي السياحي يتضمن العناصر التالية:

- ✓ أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات يشترك في وضعها كل من القطاع الحكومي والأهلي.
- ✓ أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعنى بوجود مساهمة لكافة القطاعات المعنية بالسياحة.
- ✓ أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتطلب ابتداء مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء وربحية القطاع السياحي.
- ✓ أن هذا التعريف يتضمن ضرورة إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تمت صياغتها بعد دراسة.

✓ إن هذا التعريف يتضمن أن المخطط الاستراتيجي السياحي لا بد له من أولويات يعمل على إنجازها في فترة زمنية محددة وقد تم رصد الوسائل والأموال لتنفيذها .(الصيرفي،2007م)

2.4.3 مبررات التخطيط الاستراتيجي السياحي :

إن التخطيط السياحي يركز على المشاركة و تفعيل التغيير في النظام المعمول به ومن اجل إقرار التطوير المستمر على الخطط الاستراتيجية السياحية و إن الحاجة للتخطيط السياحي ظهرت بشكل جلي في الخمسينات من القرن الماضي (Glip,2000) ومن أهم مبررات التخطيط الاستراتيجي للسياحي ما يلي :

1- شدة المنافسة : والتي تواجهها المنشآت العاملة في القطاع السياحي من منافسيها ما يتطلب ضرورة الوصول إلى استراتيجية متكاملة للمنشأة تأخذ بعين اعتبارها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل التخلص من الصعوبات الموجودة حالياً لديها و تقوية مركزها التنافسي.

2- تعدد وتنوع المواقع السياحية: ما يفرض نوعاً من أنواع التنسيق بين القائمين على هذه المواقع وذلك بهدف الخروج الى مزيج تسويقي سياحي شامل مع مراعاة الخصوصية لكل موقع سياحي و ما يفرضه من اجراءات وقرارات تخصه و تصب في مصلحته و ما يتفق مع أذواق الزائرين اليه .

3- الاستغلال الأمثل للموارد والمالية البشرية المتاحة: فكل المنشآت السياحية تكون معنية بالحصول على الموارد المالية من الزوار مع قيمة مضافة معقولة مع تكاليف الخدمات التي يقوم بها العنصر البشري العامل في المنشأة السياحي أي لا بد من وجود خطط فرعية وشاملة تأخذ في اعتبارها معادلة الإيرادات المتوقعة مع التكاليف خلال سنوات الإنفاق الاستثماري .

4- غلبة التفكير التسويقي على وضع المرتكزات الأساسية : أي الحاجة الى استشاريين و اكاديمين لوضع الخطط الاستراتيجية و أن هذه العملية لا يجب أن تكون عشوائية و أن توضع الخطط بدون أهداف منطقية أو بموازنة ضيقة (الصيرفي،2007م) .

2.4.4 المستويات المكانية للتخطيط الاستراتيجي السياحي:

تعدد المستويات المكانية للتخطيط السياحي ولكن بشكل يمكن الحديث عن أربع مستويات رئيسية:

أولاً : التخطيط السياحي على المستوى المحلي : Local Level

يكون التخطيط السياحي في هذا المستوى متخصصاً و تفصيلاً أكثر منه عن المستويات الأخرى وعادةً يتضمن تفاصيل عن جوانب عديدة منها :

- 1- التوزيع الجغرافي للخدمات السياحية والمنشآت السياحية.
- 2- الخدمات والتسهيلات السياحية .
- 3- مناطق و عناصر الجذب السياحي.
- 4- شبكات الطرق المعبدة ومحلات التجزئة والمنتزهات.
- 5- نظام النقل على الطرق والمعابر والمطارات .

ويسبق كل ذلك إنجاز العديد من دراسات الجدوى الاقتصادية الأولية ودراسات تقييم المردودات البيئية والاجتماعية والثقافية وتشمل هذه الدراسات دراسة تحليل حركة الزوار والتوصيات المتعلقة بذلك .

ثانياً: التخطيط السياحي على المستوى الإقليمي Regional Level

إن التخطيط السياحي على المستوى الإقليمي يركز على عدة جوانب:

- 1- المعابر الحدودية الإقليمية وما يرتبط بها من طرق نقل ومواصلات
- 2- برامج الترويج و التسويق السياحي
- 3- مراحل واستراتيجيات التنمية و برمجة المشاريع .
- 4- منشآت النوم بأنواعها وكافة الخدمات السياحية الأخرى.
- 5- السياسات السياحية والاستثمارية والتشريعية.
- 6- برامج التدريب والتعليم والاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية .

والتخطيط على المستوى الإقليمي يعتبر متخصصاً و تفصيلاً و لكن بدرجة أقل من المستوى المحلي وأكبر من المستوى الوطني علماً بأن مستوى التخصيص يعتمد على حجم الدولة و

حجم الإقليم فخطه وطنية في دولة صغيرة قد تحتوي من التفاصيل ما يحتويه خطة إقليمية لدولة كبيرة .

ثالثاً: التخطيط السياحي على المستوى الوطني : National Level

إن التخطيط السياحي في هذا المستوى يغطي كافة الجوانب التي يغطيها في المستوى الإقليمي ولكن بشكل أقل تخصصاً و تفصيلاً على مستوى القطر أو الدولة بجميع أقاليمها و مناطقها .

رابعاً: التخطيط السياحي على المستوى الدولي : International Level

إن التخطيط السياحي تقتصر عملياتها في هذا المستوى على خدمات النقل وطرق المواصلات بين مجموعة من الدول ، مثل مجموعة دول الإتحاد الاوروبي ويشمل هذا التخطيط أيضاً تطوير وتنمية بعض عناصر الجذب السياحي التي تتوزع جغرافياً في عدة دول مجاورة الى جانب ذلك هناك التخطيط السياحي بين عدة دول في مجالات الترويج والتسويق السياحي والجدير بالذكر أن العديد من المنظمات والهيئات السياحية الدولية تشارك في مثل هذا التخطيط مثل منظمة السياحة الدولية وأحياناً تشارك بتقديم الدعم المادي والمعنوي في هذا المجال (الرحبي، 2014م). ومن الأمور المهمة التي يجب أخذها بعين الإعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي هي رغبات و دوافع الزبائن المحتملين أو الزوار المنتفعين من الخدمات السياحية و الشكل (2.4) يوضع دوافع الأشخاص للسياحة والسفر .

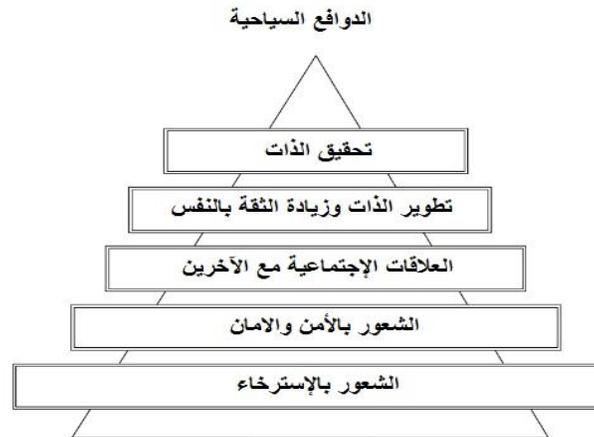


Fig. 2.2. Travel career ladder. Adapted from Ryan (1998).

شكل (2.5): يوضع دوافع الأشخاص للسياحة والسفر .

المصدر : (woodie and martin,2008)

2.4.5 خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي:

ويرى الصيرفي أن خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي كما يلي:

أولاً: المهمة: Mission

قبل الحديث عن خطوات التخطيط الاستراتيجي السياحي لابد من تحديد ما هي المهمة التي تم وضعها للسياحة في فلسطين على سبيل المثال فقد تكون المهمة التي تم وضعها للسياحة بإعتبارها نشاطاً إقتصادي و سياسي وحضاري وثقافي متكامل كما يلي : " تسويق فلسطين بإعتبارها مهبط للديانات السماوية و مستودعاً للحضارات المختلفة الرومانية والبيزنطية واليونانية والإسلامية و داعياً للسلام والأمان "

ثانياً: الأهداف : Objectives

والتي يمكن إيرادها بشكل عام أو محدد ، أما بالنسبة للإهداف العامة في الاستراتيجية السياحية فقد تكون كما يلي :

- 1- البقاء والإستمرار في عالم المنافسة السياحية.
- 2- التطوير المستمر لمدرجات السواح الحاليين والمحتملين الحسية.
- 3- زيادة عدد السواح من عام الى آخر.
- 4- زيادة المساهمة السياحية في الدخل القومي الإجمالي .
- 5- إستمرارية القطاع السياحي في أخذ نصيبه من الأيدي العاملة المؤهلة.

أما الأهداف المحددة و ذات الطابع التنفيذي السنوي أو كل سنتين فينظر لها من خلال تنفيذ استراتيجية تسويقية سياحية لكافة المواقع أو موقع محدد بعينه هذا العام و هكذا .

ثالثاً : التحليل الموقفي : Situational analysis

ويتضمن هذا التحليل أولاً توفر عدد من الشروط منها وجود بيانات و معلومات كافية و دقيقة عن كافة عناصر المزيج التسويقي السياحي ككل وهو ما يمكن توفيره من خلال إجراء دراسات وبحوث ميدانية و على أرض الواقع بالإضافة إلى تحليل كافة البيانات الداخلية المنشورة كمصادر ثانوية قد تساعد في إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي، أما الخطوة الثانية فتتضمن إسناد عملية التخطيط الاستراتيجي و المراجعة الشاملة لفريق من المتخصصين وليس مجموعة من الأفراد الغير مؤهلين. و تتضمن عملية المراجعة الشاملة الخطوات التالية:

- 1- تحديد نقاط القوة في الاستراتيجية السياحية الحالية .
- 2- تحديد نقاط الضعف في الاستراتيجية السياحية الحالية .
- 3- تحديد الفرص المتاحة.
- 4- تحديد التحديات والصعوبات الموجودة. (الصيرفي، 2007م) .

2.4.6 إدارة الاستراتيجية السياحية:

إن الإدارة العلمية والمتوازنة والمؤهلة تمثل الشرط الأول والأساسي لأي استراتيجية سياحية والتي تضمن نجاحها في تحقيق أهدافها وبشكل عام تتضمن معالجة إدارة الاستراتيجية السياحية بالشكل المطلوب عرض عدد من العناصر والتي نوردتها هنا بما يلي :

- 1- القناعة بشراكة القطاع الحكومي والأهلي في تنفيذ أهداف الاستراتيجية السياحية العامة التي يتم الاتفاق على محاورها .
- 2- تأهيل تسويقي و إداري كافيين لكافة العاملين في إدارة الشؤون السياحية لأن ذلك الأمر يساعد على النجاح و تحقيق الأهداف المنوي إنجازها لهذا الموقع السياحي أو الفندق كما أن تأهيل الإدارة العليا تسويقياً و إدارياً يهيئ البيئة المناسبة لجذب المزيد من السواح.
- 3- وجود حوافز مالية كافية العاملين في تلك المرافق والأماكن السياحية وبالقدر الذي يدفعهم للمزيد من حسن الأداء والإنجاز .
- 4- وجود دليل واضح بتفاصيل كل نشاط سياحي يتم إعداده من قبل القائمين على إدارة هذا النشاط السياحي و حسب طبيعة كل موقع سياحي . (الصيرفي، 2007م)

2.4.7 الدور الحكومي في التخطيط الاستراتيجي السياحي :

يجب على الحكومات أن تبني مناخ استثماري جيد وبيئة خصبة للاستثمار في القطاع السياحي من خلال تشريعات وقوانين تسهل العملية السياحية والتخطيط السياحي ، وبالتأكيد فإن الحكومات تستفيد من القطاع السياحي بشكل كبير من خلال التنمية الاقتصادية التي يوفرها هذا القطاع ، إن الحكومات تقوم بتوفير موازنات مالية لدعم المنشآت السياحية الخاصة و المناطق الأثرية في داخل الدولة من أجل دعم القطاع السياحي و جذب السياح والزائرين . و اهتمام الحكومات بالقطاع السياحي لا يندرج فقط تحت الفائدة الاقتصادية المرجوة من هذا القطاع بل أيضا باعتباره وسيلة لترويج ثقافة المجتمع المحلي للدولة و تاريخها ، وللحكومات دور

هام في التخطيط السياحي من حيث عقد اجتماعات من الهيئات الممثلة لإصحاب المشاريع السياحية و مشاورتهم في وضع الخطط الاستراتيجية السياحية الشاملة على المستوى الوطني بالإضافة لدور الحكومات في تأهيل وتطوير المنشآت السياحية الناشئة (Gilp,2000).

2.4.8 مبادئ الخطط الاستراتيجية السياحية السليمة :

يرى glip أن عملية التخطيط السياحي الاستراتيجي يجب أن تبنى على عدة مبادئ مهمة لضمان نجاحها ومن أهم تلك المبادئ ما يلي:

- 1- على الحكومة أن تحدد بشكل واضح مستوى النمو الملائم والتي تسعى لتحقيقه في القطاع السياحي سواء كان بغرض الوصول لمستوى ضخم من السياحة أو لمستوى بطيء و انتقائي .
- 2- تحديد قوانين تنظم العلاقة بين القطاع العام والخاص داخل إطار القطاع السياحي .
- 3- هناك حاجة ملحة للتخطيط مسبقاً من أجل تطوير السياحة بشكل يتلاءم مع تطوير القطاعات الأخرى في الدولة.
- 4- السياحة يجب أن تعامل كقطاع اقتصادي يجب أن ينمو، ويتم صرف حوافز للمستثمرين في هذا القطاع.
- 5- يجب على الحكومة أن توفر تسهيلات لحركة و تنقل الزوار والسياح. (Glip,2000)

2.4.9 المشكلات التي تواجه التخطيط السياحي :

تواجه عملية التخطيط السياحي في أحيان كثيرة العديد من المشكلات و العقبات التي تؤدي إلى اضعافها ولعل أهم تلك المشكلات ما يلي:
أولاً: محدودية التنبؤ و قصوره:

فكما هو معروف فإن التخطيط يحدث في الحاضر ولكنه موجه للمستقبل و في الكثير من الأحيان و نظراً لمحدودية لقدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات تعجز عملية التخطيط الى الوصول الى التوقع السليم ، وقد يكو عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة أن مرونة الخطة لا تستطيع التغلب عليه وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها و وضع حلول لها .

ثانياً: التناقض والتعارض في المحتوى والإجراء :

يحدث التعارض والتناقض بين الأهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف والسياسات أو الوسائل أحياناً وفي أحيان أخرى يؤدي تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في التنفيذ و تداخل اختصاصاتها وصلحياتها الى فشل عملية التخطيط السياحي.

ثالثاً: غياب المشاركة ورفض التغيير:

التخطيط السياحي عملية تسعى لنقل المجتمع من وضع الى وضع جديد يفترض أن يكون فيه الوضع أفضل كم الوضع السابق بمعنى ان عملية التخطيط تسعى لأحداث تغيير وبالتالي قد يواجه هذا التغيير الى مقاومة ما لم يكن مقبولاً من أصحاب المصلحة المتأثرين فيه بشكل مباشر و لعل أكبر مسبب لمقاومة التغيير هو غياب المشاركة الجماهيرية في عملية التخطيط فالمشاركة تعتبر شئ إيجابي للمتأثرين بقرار التغيير لأنها تعمل على تهيئتهم نفسياً بهذا التغيير و أنه يصب في مصلحتهم و خدمتهم (الصيرفي ،2007م) .

2.4.10 التفكير الإبداعي في القطاع السياحي:

ظهرت فكرة الإبداع في السياحة لأول مرة في العام 1998 على يد الخبراء الاقتصاديين باين و جيلمور وما أدى الى تشجيع تلك الفكرة هي نظرية الاقتصاد التجريبي ، حيث أن هذه النظرية تقوم على أساس قيام منشآت الأعمال السياحية بعمل تجارب تطويرية على حملات سياحية والهدف منها الوصول لمعرفة ما هي القيمة الإضافية المتميزة التي ترضي الزبائن والزوار، والتجارب الإبداعية أثبت أنها الأفضل في هذا المجال ، حيث أن تطبيق و إدخال الإبداع على التجارب السياحية يؤدي بدوره الى توفير خدمات سياحية إبداعية و متميزة و متطورة عن نظيراتها (Horrocks,2015). والبعض الآخر يعتبر أن تطبيق مفهوم الإبداع في القطاع السياحي يندرج تحت الترويج والتسويق السياحي من خلال إيجاد أدوات تسويقية حديثة و الخروج عن المألوف في التسويق السياحي و أيضاً توظيف الإبداع في عملية تثبيت العلامة التجارية للمنشآت السياحية في أذهان الزوار والسياح (Kozak and adnreu,2006).

و للإبداع أوجه كثيرة في القطاع السياحي و سيتم التركيز في هذه الدراسة على الإبداع التسويق السياحي و الترويج عبر الوسائل الحديثة.

2.4.11 التسويق الإبداعي السياحي:

نظراً لأهمية القطاع السياحي في تنمية الاقتصاد العام للدولة فقد زاد الاهتمام بالقرارات الإبداعية والتميز في عملية تسويق المنتج الخدمي للسوق السياحي، ويلاحظ ان الدول المتقدمة بدأت بممارسة و تطبيق مفاهيم تسويق سياحي خلاقة و إبداعية لاستقطاب أعداد متنامية من السياح و مضاعفة العوائد السياحية المحتملة، بل تتجدد و تتغير تلك المفاهيم مع التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية ، أما الدول النامية فعليها الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال و تجنب العقبات في وقت قياسي لزيادتها قوتها التنافسية في السوق السياحي العالمي .
والتسويق السياحي يمكن تعريفه بأنه : التنفيذ المنظم والمنسق للسياسات السياحية من خلال المؤسسات السياحية الحكومية والخاصة على المستوى المحلي و الاقليمي والوطني والدولي لتحقيق الاشباع لدى السوق السياحية المستهدفة و الحصول على عائد مناسب سواءً كان تقديم خدمة أو نمو سياحي أو دخل سياحي . (السرابي و آخرون ، 2011م)

2.4.12 أهداف التسويق السياحي الإبداعي:

قديمًا كانت أهداف التسويق السياحي التقليدي هو تحقيق الأرباح والآن فإن مفهوم التسويق السياحي الإبداعي على إرضاء السياح بشكل أساسي، والنقاط التالية توضح أهداف التسويق السياحي الإبداعي:

- 1- إرضاء السياح: وهذا هو الهدف الأساسي من عملية التسويق السياحي و تطبيق مبادئه في تقديم الخدمات السياحية للزوار والزائرين، ومن خلال عملية التسويق المنظم فإن السياح يحصلون على الخدمات المناسبة بأسعار منافسة في أوقات مناسبة وبطريقة مرضية.
- 2- جعل الاقتصاد التشغيلي ممكنا: وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد، إن تقدير لتوقعات المستهلكين يجعل من الممكن للمؤسسة إدارة الموارد والعرض السياحي بما يتناسب مع الطلب وهذا يقلل من الاستغلال الغير امثل للموارد المتاحة ، إضافة الى ذلك فإن المنشأة السياحية تحقق مركز تنافسي قوي مقارنة مع نظيراتها .
- 3- تحقيق الأرباح: و يعتبر من الاهداف المهمة في التسويق السياحي الاستراتيجي على المدى البعيد فالمؤسسات السياحية يجب أن تعمل وفق طريقة منظمة ليتمكن السياح من استخدام خدماتها من غير انقطاع و هذا الاستمرار بلا شك يساعد في تحقيق الارباح .

4- إبراز صورة واضحة :أي ايجاد انطباع جيد عن المنشآت السياحية لدى السياح والزبائن من خلال وسائل الاتصال الفعالة .

5- التفوق على المنافسة: بالطبع فإن هذا هدف مهم للتسويق السياحي وليوم يعتبر التنافس أكثر حدة مما سبق، و إن الممارسات التسويقية تسهل اتباع استراتيجية مناسبة حيث يتم انجاز اهداف المؤسسات بمساعدة القرارات التسويقية و من خلال ذلك فإنه غالباً ما تتجح المؤسسة السياحية في جعل منتجاتها في المركز الرائد مما يجعل على المنافسين صعوبة دخول الاسواق السياحية والمنافسة فيها على سواءً على المستوى المحلي أو الدولي . (السرابي و آخرون، 2011م).

2.4.13 التسويق السياحي الإبداعي عبر الإنترنت:

يعتبر التسويق عبر الإنترنت احدى أدوات التسويق الحديثة والإبداعية و تعتبر وسيلة متميزة للوصول لأكبر قدر ممكن من الزبائن المحتملين بالإضافة لقدرتها على التفاعل الكبير مع العملاء و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .

ومن أهم العوامل المهمة في سياق التسويق السياحي عبر الإنترنت:

1- طبيعة السلع والخدمات المعروفة أو المقدمة .

2- طبيعة العملاء الحاليين والمرتبين للمؤسسة .

3- النطاق الجغرافي للسوق.

و إن هناك عوامل و محددات تزيد من فرصة نجاح المواقع الإلكترونية للمنشآت السياحية و

يجب على تلك المنشآت مراعاتها و من أهم تلك العوامل :

1- أن يون الموقع الإلكتروني بهيج ولكن دون الاستخدام المفرط للإشكال والرسومات .

2- يسهل دخوله و استخدامه .

3- سهولة الوصول اليه عبر محركات البحث.

4- ان يكون ذو محتوى مفيد و ممتع ويرتبط بعمل المنشأة السياحية . (السرابي و آخرون ، 2011م)

2.4.14 التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في القطاع السياحي :

على ضوء كل ما ورد في الجزئيات السابقة فإن يلاحظ أن هناك دور تكميلي بين التفكير الإبداعي و التخطيط الإستراتيجي في القطاع السياحي بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك فعالية في تقديم الخدمة السياحية للزائن والزوار بدون وضع خطط مسبقة لضمان تحقيق أفضل قيمة للزائن و تحقيق أفضل عائد للمنشأة ولا يمكن أن يحدث هذا إلا من خلال أفكار إبداعية مختلفة في التسويق والترويج و استخدام أدوات حديثة و الخروج عن المألوف من خلال فعاليات حديثة أو مهرجانات نوعية و كل هذه الأمور تصب نفعاً في المنشأة السياحية ولا يمكن الاستغناء عنها، لما في ذلك من مصلحة للمنشأة و السياح و الاقتصاد العام للدولة .

وإن واقعنا السياسي والاقتصادي الخاص الذي نعيش فيه في قطاع غزة يفرض على المؤسسات السياحية تبني أفكار مبنية على الإبداع والابتكار في تقديم خدماتها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

سيتم في هذا الفصل تناول بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للتعرف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على أهدافها ومناهجها البحثية والنتائج التي توصلت إليها وتوضيح مدى الاستفادة منها، وسيتم ترتيب الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر بدءاً بالأحدث زمنياً لكل من دراسات المحور الأول ودراسات المحور الثاني، وذلك على النحو التالي:

3.1 التفكير الإبداعي:

1- دراسة (الحارثي، 2016م)، بعنوان: "القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي - دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية" (المملكة العربية السعودية)

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع القيادة الابتكارية في كل من كلية فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، وأيضاً التعرف على واقع التغيير التنظيمي بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي والمعوقات التي يمكن أن تحد من دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي من وجهة نظر القياديين في كلا الكليتين، وقد تكونت عينة الدراسة من (562) موظفاً من منسوبي كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على ان القيادة الابتكارية تُمارس في كلية الملك فهد الأمنية وفي كلية الملك خالد العسكرية، إلا أنها تُمارس في كلية الملك خالد العسكرية بشكل أعلى قليلاً من كلية الملك فهد الأمنية.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التغيير التنظيمي يحدث في كلية الملك فهد الأمنية وفي كلية الملك خالد العسكرية، إلا أنه يتم في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة أكبر قليلاً منه في كلية الملك فهد الأمنية.
- أفراد الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تساهم في التغيير التنظيمي في كل من كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، إلا أن مساهمة القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية أعلى بدرجة قليلة من كلية الملك خالد العسكرية.

- أفراد الدراسة محايدون تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية، أما كلية الملك خالد العسكرية فيعد معوق عدم الاهتمام بعقد ورش عمل لتنمية روح الابتكار المعوق الأكبر بين المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي.

و قد أوصت الدراسة بما يلي :

- توفير بيئة أكثر تشجيعاً للابتكار في الكليتين.
 - العمل على تدوير العاملين في الوظائف المختلفة من فترة الى أخرى بما يتناسب مع الوظائف.
 - بذل المزيد من إجراءات تسهيل القيام بالإعمال والتقليل من الإجراءات الغير مهمة في العمل.
 - العمل على تمكين العاملين من أجل تخفيف الأعباء على القيادة لتركز على مهامها الأساسية.
 - العمل على تحسس المشاكل قبل وقوعها بتوفير وسائل اتصال فعالة وقنوات اتصال متعددة.
- 2- دراسة (مسمح، 2016م) بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين"

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبيانان لتحقيق هذا الغرض وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد 4857 مدرس للمدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة وقد قام الباحث باستخدام عينة لمجتمع الدراسة عددها 360 .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة غزة للتفكير الإبداعي بلغ وزنها النسبي %65.40 بدرجة تقدير متوسطة .
- ✓ توجد فروق لدرجة ممارسة المشرفين للتفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس، لصالح المعلمات، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العملي، و متغير سنوات الخدمة .
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الإبداعي وبين مستوى أداء معلمهم.

وقد أوصت هذه الدراسة بعد توصيات أهمها :

- ✓ وضع خطوات واضحة حول كيفية استخدام نتائج التفكير الإبداعي في الإشراف كمدخلات في رفع مستوى أداء المعلمين .
- ✓ ضرورة الأخذ بالاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي في كل مجال من مجالاته لتطويره ، بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية ، وبما ينسجم مع واقع المجتمع الفلسطيني .
- ✓ عقد دورات تدريبية للمشرفين تركز على أسلوب التفكير الإبداعي في الإشراف ، و متابعة أثر التدريب

3- دراسة (سمسوم،2016م) بعنوان: " تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"

- هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومناقشة اثره على تنمية الابداع التنظيمي في ظل التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته و قد أوصت هذه الدراسة بما يلي :
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل اذا ارادت ان تحقق اهدافها بفعالية
 - ✓ ضرورة التقدير الفعال لاحتياج المؤسسة من الموارد البشرية ودعم الانشطة اللاحقة لها من تدريب و صيانة .
 - ✓ ضرورة تشجيع التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي لما لذلك من أثر هام في إعادة فحص الاستراتيجيات و تعديلها .
 - ✓ يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عنصراً هاماً في تنمية الإبداع في المؤسسة .

4- دراسة (غبين، 2015م) بعنوان: "تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع- دراسة حالة المشاريع الإنشائية في فلسطين"

- الهدف العام من هذه الدراسة هو التعرف على أهم الممارسات الابتكارية والتي تعتبر ملائمة لقطاع الإنشاءات، ومن ثم تقييم عملية تطبيق تلك الممارسات على قطاع الإنشاءات والشركات الهندسية في فلسطين، وينبثق هدفان فرعيان من الهدف العام للدراسة وهما:

- تقديم صورة واضحة للأهمية النسبية للعوامل الأساسية والمعوقات وآثار الابتكار على سلسلة التوريد في القطاع الإنشائي.
- التقصي والتحقيق في أفضل الممارسات الابتكارية والتي يجب أن تتكامل مع تطبيق إدارة المشاريع لغرض تعزيز قدرات ومؤهلات إدارة المشاريع.
- وقد تم استخدام المنهج الاستكشافي في هذه الرسالة، وتم استخدام الاستبيان والمقابلات كأداة رئيسية لتحقيق أهداف البحث، وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من (365) شركة استشارات هندسية.
- وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:**
- هناك درجة عالية من الابتكار في قطاع الصناعات الإنشائية في فلسطين.
- تقليل التكلفة هو المحرك الأساسي للابتكار، ويليه تقليل الوقت الإنتاجي، ورفع الجودة، وتحسين المركز التنافسي، ورفع الفعالية والكفاءة.
- نظام الحوافز المالية والعوائد والمكافآت يعتبر العامل الأساسي لتحفيز الابتكار.
- عدم وجود إدارة تتسم بالكفاءة الأزمة يعتبر المعوق الأساسي للابتكار في المنشآت.
- الحصول على مركز تنافسي قوي يعتبر من أهم نتائج الابتكار.
- وقد أوصت الباحثة في هذه الدراسة بعدد من التوصيات وأهمها:
- يجب على المدراء أن يهتموا بالعلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة من أجل الوصول الى توقعاتهم وأهدافهم.
- على الإدارة العليا أن تكون مدركة لأهمية الابتكار وفوائده الإيجابية، وأن يكون لها دور في تعزيز الابتكار وليس تقليله.
- يجب على الإدارة العليا أن تتأقلم مع المتغيرات الخارجية وتتماشى معها مثل: المستهلكين، والمنافسين، والموزعين، والمتغيرات السياسية.
- يجب أن يكون هناك تكامل بين الممارسات الابتكارية وبين إدارة المشاريع لرفع فرص نجاح تلك المشاريع.

5-دراسة (Pringle, 2014)، بعنوان:

(England) "Creative Thinking: A Mode Shifting Hypothesis"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الإبداع والتغير بين أنماط التفكير المختلفة، والتعرف على طبيعة ودور التغيير بين أنماط التفكير على العمليات الإبداعية، وقد تم استخدام المنهج التجريبي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (52) شخص تم استقطابهم بشكل عشوائي.

وقد توصلت الى دراسة الى عدد من نتائج كان أهمها:

- أن العلاقة بين تغيير نمط التفكير والإبداع هي علاقة معقدة.
- أن تغيير نمط التفكير مرتبط بشكل كبير بأنواع مختلفة من الإبداع.
- إن التغير الشخصي في نمط التفكير وعلاقته بالإبداع يتغير حسب الموقف والمضمون الذي يحصل فيه التغير في نمط التفكير.
- إن التغيير الشخصي في نمط التفكير وعلاقته بالإبداع يتغير حسب الوظيفة المخصصة التي يحصل فيها التفكير مقارنةً بالتفكير في الأنشطة اليومية العادية.
- إن التغير الشخصي في نمط التفكير يحصل بدرجة أكبر في حالة السلوك المرن.
- هناك علاقة طردية بين التغيير في نمط التفكير وبين الإبداع في التفكير.

و قد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها أن تناقش الدراسات المستقبلية الأوجه المتعددة لتغير أنماط التفكير.

6-دراسة (Richards, 2011)، بعنوان:

(Holland) "CREATIVITY AND TOURISM The State of the Art"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وشرح العلاقة المتصاعدة بين السياحة والإبداع خصوصاً في تطبيق التفكير الإبداعي في القطاع السياحي، والتعرف أيضاً على ما ذكر في الدراسات السابقة حول هذه العلاقة، بالإضافة الى التعرف على مدى تأثير الإبداع على القطاع السياحي وكشف العلاقة التكاملية بين السياحة والاستراتيجيات المختلفة كالتررويج والصناعات الإبداعية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وكان من أهمها:

- إن الإبداع في السياحة يتنوع في مفهومه ولا يقتصر على شيء محدد، فالإبداع يكون في العاملين، والمنتجات، والخدمات المقدمة، والعمليات والأماكن السياحية.
- هناك علاقة تكاملية بين الإبداع و العمل السياحي
- إن المحرك الرئيس للإبداع في السياحة هو القوى الإنتاجية والقوى الاستهلاكية على حد سواء.
- احد أهم عوامل زيادة الإبداع في العمل السياحي يكون من خلال التواصل مع الزبائن و الزوار والسكان المحليين بهدف تحقيق اعلى نسبة رضا للزبائن و تحقيق التنمية للسكان المحليين .
- الحاجة إلى نمو التفكير الإبداعي في السياحة كانت مرتبطة بتطور الاستراتيجيات المختلفة والمتعلقة بالترويج، والصناعات الإبداعية، والأماكن السياحية المتميزة.
- إن التفكير الإبداعي يوفر أنشطة إبداعية ومحتوى وهالة متميزة للقطاع السياحي.
- إن الإبداع في السياحة لا يقتصر على عامل واحد كالسياح فقط، بل على عدة عوامل ومنها: إبداع المنتجين وصناع السياسات في القطاع السياحي.

و قد اوصت الدراسة بما يلي:

- إن التفكير الإبداعي وتطبيقه على القطاع السياحي يجب أن يشجع صانعي القرار في هذا القطاع على إعادة التفكير في النواحي الأساسية للسياحة المعاصرة.
 - وجوب الاهتمام بالإبداع في القطاع السياحي وجعل التجربة السياحية متميزة وفريدة للسياح والزائرين للمنشآت السياحية.
 - العمل على تنمية وتطوير الجوانب والأبعاد الإبداعية المتعلقة بالقطاع السياحي كالعاملين ونوعية الخدمات المقدمة.
 - يجب أن يكون هناك تبادل في الخبرة والمعرفة بين صناع القرار وبين السائحين.
- 7-دراسة (Cluley, 2011)، بعنوان:

"Creative Production in the UK Music Industries" England(

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع، وما هو العمل الإبداعي، وكيفية تنظيم عمل إبداعي معين كصنع مقاطع موسيقية إبداعية على سبيل المثال، وتوظيف الإبداع في هذا العمل، والتعرف على الفرق بين الإنتاج الإبداعي والإبداعية في الإنتاج، وقد تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج (دراسة الحالة) في هذه الدراسة، وتم استخدام (حالة عملية) كأداة رئيسية للوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ومنها:

- إن الإبداع يتم تحفيزه وتقويته بشكل أكبر إذا كان المحيط بالشخص ملائم ويشجع على التفكير الإبداعي والإنتاج الإبداعي والقيمة الفنية .
- إن الشغف وحب العمل يزيد وينمي التفكير الإبداعي ويطوره.
- في العمل الإبداعي يوجد تصورات وتجارب عمل سلبية وإيجابية، ولكن هذا التناقض الحاصل يُعتبر مورداً يمكن أن يدعم ويسهل الإبداع.
- صنّاع الأعمال المبدعين لا ينتظرون صنّاع السياسات للحاق بهم، وقد يُعتبر هذا الأمر من معوقات الإبداع.
- إن الإنتاج الإبداعي هو إنتاج بحد ذاته، وهناك عوامل تشجع الإنتاج الإبداعي مثل المكان المحيط بالعاملين، ونوعية الأدوات المستخدمة في الإنتاج.

وقد قدمت الدراسة توصيات تتعلق بضرورة الاهتمام بالعوامل المحفزة للإبداع والإنتاج الإبداعي لما لها من أثر كبير على العاملين بشكل مباشر وأيضاً غير مباشر، وشجعت هذه الدراسة على ضرورة أن تكون السياسات المتبعة في المنشآت المختلفة قائمة على تشجيع الإبداع وعدم احتوائه وتقنينه، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمحيط العمل والبيئة الإنتاجية لما لهذا الأمر من دور مهم في تنمية الإبداع لدى العاملين ولما لذلك من أهمية كبيرة تعود للمؤسسة.

8-دراسة (Leung, 2009)، بعنوان:

"A Study Of The Relationship Between Creativity And Fieldwork Performance Of Social Work Students" (England)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين مدى إبداع الطلاب في كلية الخدمة الاجتماعية، وأدائهم على أرض الواقع في بيئة العمل، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي للوصول الى نتائجها، وقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (52) طالب في كلية الخدمة الاجتماعية. وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة غير خطية بين أداء العمل الميداني في حل المشكلات والكفاءة في الأصالة.
- هناك علاقة واضحة بين الكفاءة في الأصالة وأداء العمل الميداني والتخطيط و في العثور على حل للمشكلات.

- إن الطلاب الذين لديهم مقاومة عالية للإغلاق السابق لأوانه لديهم السلوك الملائم بشكل أكبر للتعامل في بيئة العمل.
 - وجود علاقة طردية بين طلاقة التفكير لطلاب الخدمة الاجتماعية والقدرة الخاصة لديهم بتوليد فهم أوضح يمكن تطبيقه في بيئة العمل.
 - وجود علاقة طردية بين الخيارات المتاحة وبين القدرة على توليد أفكار إبداعية في بيئة العمل.
 - وجود علاقة طردية بين مدى انفتاح التفكير وبين القيام بأداء فعال في بيئة العمل.
 - وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلاقات بين العمل الاجتماعي وإبداع الطلاب بأبعاد مختلفة وأداء عملهم الميداني في مختلف المناطق معقدة نوعاً ما.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات الإبداعية بأبعادها المختلفة لدى الطلاب من خلال التدريب العملي والدراسة النظرية، لزيادة قدرتهم على حل المشكلات ولرفع قدرتهم وفعاليتهم بشكل أكبر في بيئة العمل.

9-دراسة (Stonehouse, 2008)، بعنوان:

"Knowledge-Based Strategy – Appraising Knowledge Creation Capability In Organisations"(England)

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى الوصول إلى فهم واضح لتقييم التفكير الإبداعي في المؤسسات، والذي سيساعد المؤسسات في عملية تقييم قدرتها على دعم وتطوير الإبداع وتحتوي الدراسة عدة أهداف فرعية وهي كالتالي:

- التحقيق والتقييم النقدي لدور المعرفة والتعلم والإبداع في عملية وضع الاستراتيجيات.
- تحديد العوامل التي تؤثر على التعلم وخلق المعرفة داخل المنظمات وتقييمها نقدياً.
- توضيح عمل المؤلف في سياق أدب الإدارة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وخلق المعرفة.
- شرح وتقييم منهجية البحث والأساليب التي تكمن وراء المواد الفردية التي تشكل الجسم الرئيسي للأطروحة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي للوصول الى نتائج البحث.
النتائج والتوصيات:

قدمت هذه الدراسة عدة أدوات تساعد المنظمات على تقييم مستوى الإبداع والمعرفة بالشكل الذي يساهم في تطوير مستوى الإبداع لديها، كما قدمت نموذج "تقييم الإبداع التنظيمي" لتسفيد

منه الشركات المختلفة. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في مجال تقييم الإبداع التنظيمي والوصول الى نماذج أكثر تطوراً من النموذج المطروح في هذه الدراسة.

10- دراسة (العازمي، 2006م)، بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية" (المملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف وهي: التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. يتكون مجتمع البحث من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم (300) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات ومهارات إبداعية.
- يتمتع أصحاب المؤهلات الدنيا بسمات وخصائص القيادة التحويلية أكثر من غيرهم من أصحاب المؤهلات العليا.
- يتمتع أصحاب المؤهلات الدنيا بقدرات إبداعية أكثر من غيرهم من أصحاب المؤهلات العليا.
- يتمتع أصحاب الخبرات الأعلى (20 سنة فأكثر) بامتلاكهم لقدرات إبداعية أكثر من أصحاب الخبرات الأقل (10 سنوات فأقل).

وفي ختام الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

- يوصي الباحث أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية في ديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
- يوصي الباحث أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية في ديوان وزارة الداخلية للقدرات الإبداعية.

- توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسة القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية للقيادة التحويلية.

3.2 التعقيب على دراسات المحور الأول (التفكير الإبداعي):

أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من النقاط العامة ومنها ما يلي:

- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية التفكير الإبداعي وضرورة تنميته في المؤسسة الإدارية كافة.
- كافة الدراسات السابقة أشارت إلى علاقته بمتغيرات إدارية عديدة في بيئة العمل متأثراً أو مؤثراً بها.
- أصبح التفكير الإبداعي من ضرورات الإدارة المعاصرة لم له من تأثير مباشر على جودة مخرجات نظام العمل.

3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراسات المحور الأول (التفكير الإبداعي):

من حيث الهدف:

- 1- اتفقت هذه الدراسة من حيث الهدف مع دراسة (الحارثي، 2016) حيث هدفت كلاً منهما لدراسة أثر التفكير الإبداعي على متغيرات أخرى.
- 2- اختلفت هذه الدراسة من حيث الهدف مع الدراسات التالية:
 - الدراسات التي هدفت لقياس درجة ممارسة التفكير الإبداعي مثل دراسة (غبن، 2015م).
 - الدراسات التي هدفت لمعرفة العلاقة بين التفكير الإبداعي ومتغيرات أخرى مثل دراسة كل من (Pringle, 2014)، (Richards, 2011)، (Leung, 2009)، (العازمي، 2006م).
 - الدراسات التي سعت لتحديد مفاهيم التفكير الإبداعي مثل دراسة (Cluley, 2011).
 - الدراسات التي سعت لتحديد مفهوم التفكير الإبداعي ووضع أداة لتقييمه مثل دراسة (Stonehouse, 2008).

من حيث المنهج:

- 1- اتفقت هذه الدراسة من حيث المنهج مع دراسة (Leung, 2009) ودراسة (مسمح، 2016م) حيث اتبعت الدراستان المنهج الوصفي التحليلي.

2- اختلفت هذه الدراسة من حيث المنهج مع الدراسات التالية:

- دراسة (الحارثي، 2016) التي استخدمت منهجين: الوصفي التحليلي والمنهج المقارن.
- دراسة (غبين، 2015) التي استخدمت المنهج الاستكشافي.
- دراسة (Pringle, 2014) التي استخدمت المنهج التجريبي.
- دراسة (Richards, 2011) التي استخدمت منهجاً وصفيًا.
- دراسة (Cluley, 2011) التي استخدمت المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.
- دراسة (Stonehouse, 2008) واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج التجريبي.
- دراسة (العازمي، 2006) واستخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث العينة:

1- اتفقت هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسة (غبين، 2015) والتي استهدفت موظفي القطاع الخاص.

2- اختلفت هذه الدراسة من حيث العينة مع الدراسات التالية:

- دراسة (الحارثي، 2016م) والتي استهدفت الموظفين الأكاديميين.
- دراسة (مسمح، 2016) والتي استهدفت المعلمين
- دراسة (Pringle, 2014) والتي استهدفت أفراداً عشوائيين من المجتمع.
- دراسة (Leung, 2009) والتي كانت عينتها من طلاب الجامعات.
- دراسة (العازمي، 2006م) وكانت عينتها من موظفي القطاع العام.

من حيث الأداة:

1- اتفقت هذه الدراسة من حيث الأداة مع دراسة كل من (الحارثي، 2016م)، (Leung, 2009م)، (Pringle, 2014)، (العازمي، 2006م) و (مسمح، 2016م) واستخدمت جميع هذه الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة.

2- اختلفت هذه الدراسة من حيث الأداة مع دراسة (غبين، 2015م) والتي استخدمت الاستبانة والمقابلات.

من حيث النتائج:

1- اتفقت هذه الدراسة من حيث النتائج مع دراسة (الحارثي، 2016م) التي وجدت أن ممارسة التفكير الإبداعي جاءت بنسبة كبيرة، كما أثبتت تأثير التفكير الإبداعي على متغيرات أخرى، و اتفقت الدراسة مع دراسة (مسمح، 2016م) بوجود علاقة طردية بين استخدام المشرفين للتفكير الابداعي و بين مستوى أداء المعلمين ،كما أنها اتفقت جزئياً مع (غبن، 2015م) التي وجدت أن ممارسة التفكير الإبداعي جاء بنسبة عالية إلا أنها لم تبحث تأثيره على متغيرات أخرى.

2- اختلفت هذه الدراسة من حيث النتائج مع دراسة كل من:

- (Pringle, 2014)، (العازمي، 2006م)، (Leung, 2009)، (Richards, 2011)

وهي الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين التفكير الإبداعي ومتغيرات أخرى.

- (Cluley, 2011) والتي توصلت إلى عدد من المفاهيم والعلاقات التي ترتبط بالتفكير الإبداعي.

- (Stonehouse, 2008) والتي أسهمت- إلى جانب توصلها إلى عدد من المفاهيم والعلاقات- بوضع أداة لقياس التفكير الإبداعي.

3.4 التخطيط الاستراتيجي:

1-دراسة (خولة ، 2016م) بعنوان : "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي-

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز " (الجزائر)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من إبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وأن تساهم في دفع المؤسسات إلى تبني وبشكل أسرع وأفضل عملية التخطيط الاستراتيجي وأن تكون تلك الدراسة مساهمة علمية توضح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسساتي وأيضاً المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من إدارات مؤسسة النسيج والتجهيز وقد تم توزيع (33) استبيان وتم استرجاع (31) أي ما نسبته (93.9%) وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن للمؤسسة وعي واهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تطبق التحليل الاستراتيجي وتحدد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها في تحقيق أهدافها و رسالتها.
 - بينت النتائج أن التحليل الاستراتيجي البيئي الخارجي في المؤسسة لا يكون له تأثير كبير ومباشر في تحديد الخطة الاستراتيجية وهذا راجع لقوتها وسيطرتها.
 - أظهرت الدراسة أن المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تغيرات باستمرار .
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي تحسن في الأداء المؤسسي لذا يجب على أصحاب القرار تعميم استخدام هذا الأسلوب.
- متابعة وتقييم كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي بغرض التسيير الجيد وتحقيق النتائج المرجوة.
- الاهتمام أكثر بدراسة محيط المؤسسة لتحديد وضعيتها بالسوق وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الخطة الاستراتيجية التي تلائمها.
- محاولة الأخذ والتعلم من التجارب السابقة.

2-دراسة (ظاهر، 2016م)، بعنوان: "درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية- دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة"

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة - دراسة حالة - وأيضاً هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي وتحديد درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد بلغ مجتمع الدراسة (199) موظفاً من الموظفين في الوظائف العليا بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة المستخدمة لجمع المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج وأهمها:

- بلغت درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي (82.5%) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغت درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة الى (84.7%) بدرجة تقدير كبيرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة.
- جاءت الموافقة بدرجة كبيرة استعانة الجامعة بمختصين من خارج المؤسسة لإجراء تقييم لاداءها في تنفيذ الخطة

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات في دراسته وأهمها:

- تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المؤسسة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية.
- بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
- وضع آلية داخل الأقسام الإدارية والكليات والعمادات داخل الجامعة لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية و كيفية تقييمها.
- الاهتمام بالبنية التحتية للتعليم الإلكتروني وتشمل : تمكين العاملين ، توفير الأجهزة والبرامج لتعزيز المناهج و غيرها.
- ضرورة الاهتمام بتوظيف كل ما هو جديد في ما يتعلق بالتقنيات الحديثة التي تساهم بشكل أفضل للتواصل مع الطلبة داخل الجامعة وخارجها.

3-دراسة (مبارك، 2016م)، بعنوان: "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر- دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة أيضاً الى تحديد مستوى أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة والتعرف على أبعاد الرقابة الاستراتيجية (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات

الإدارية) بأداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة، وقد أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً أسلوب المسح الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من عدد (112) عينة وهم جميع العاملين والمتمثلين في أعضاء (مجلس إدارة، مدراء تنفيذيون، مدراء فروع، موظفي إقراض) في مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.

وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة طردية ضعيفة بين كلٍ من (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي) وبين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين كلاً من (التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) وبين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- وجود مستوى عالي من الرقابة الاستراتيجية لدى مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- وجود مستوى عالي من الأداء المؤسسي لدى مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.

كذلك فقد قدمت تلك الدراسة عدة توصيات أهمها:

- تفعيل دور الموظفين من قبل مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة للمشاركة في عمليات (وضع المعايير، قياس الأداء، التقييم الاستراتيجي) من خلال عقد اجتماعات ومناقشات دورية.
- تعزيز وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية والبنية التحتية لتلك المؤسسات من أجل الحفاظ على أمن وسرية المعلومات والبيانات.
- تطوير أساليب رقابة استراتيجية حديثة من قبل مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة من أجل تحقيق نظام رقابي شامل في كافة مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- تبني وتطوير استراتيجيات من قبل تلك المؤسسات من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتطوير أداء العمل.

4-دراسة (أبو حلوب، 2015م)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير"

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي عن طريق دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي في الاستراتيجية الوطنية للتصدير في قطاع غزة والتعرف على التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني بالإضافة لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتعرف على الابتكار التنظيمي لدى العاملين في هذا القطاع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وقد صممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، ويتكون مجتمع العينة من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في المنشآت الصناعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (153).

وقد أظهرت تلك الدراسة نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الموقف البيئي والابتكار التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف البيئي للوصول إلى الابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الرؤية والابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الرسالة والابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الأهداف والابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الخطط البرامج والسياسات والابتكار التنظيمي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الاستراتيجيات والابتكار التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الاستراتيجيات للوصول إلى الابتكار التنظيمي.

كما خلص البحث إلى العديد من التوصيات أهمها:

- توصي الدراسة المنظمات بالاستمرار في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات في القطاعات الصناعية باعتبارها أداة إدارية تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

- توصي الدراسة المنظمات على إشراك المرأة في الأعمال الإدارية حيث غابت المرأة في الاشتراك في صنع الخطة الاستراتيجية.
- اهتمام المنظمات بالبيئة الخارجية يجب أن يكون أكثر من ذلك لما لها تأثير فعال على استمرارية المنظمة الآن وفي المستقبل.
- ضرورة اهتمام المنظمات بتشجيع العاملين على التحصيل العلمي العالي والاهتمام بحملة الشهادات العالية أكثر وذلك لغياب حملة الدكتوراه وهي ما سيساعد المنظمات على رسم الخطط بشكل علمي أوسع.
- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجع السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.
- ينبغي أن تضع ضمن استراتيجياتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على منتجات جديدة تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين.
- ينبغي أن تعرف المنظمات المبحوثة أن الابتكارات التنظيمية لها دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل مجالات التغيير التنظيمي، من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.
- على المنظمات إن تضع أهداف مرنة تسعى دائماً لتحقيق الابتكار فيها بما يتناسب مع الظروف البيئية للمنظمة.

5- دراسة (Bulatovic and Markovic ,2015) ، بعنوان:

"Strategic Management of Tourism in the National Parks (Case: National Park Skadar Lake)" (جمهورية الجبل الأسود)

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد تحليل استراتيجي من أجل توفير دليل إرشادي سليم لإدارة المنتزه الوطني وسيتم القيام بتحليل منطقة بحيرة سكيوتاري في المنتزه الوطني وسيتم استخدام أدوات تحليلية استراتيجية بغرض الوصول للنتائج في هذه الدراسة مثل مفهوم دورة الحياة ومصفوفة بوسطن ومصفوفة أنسوف ومصفوفة ميكنسكي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام عدد (3) استبانات لغرض التحليل الاستراتيجي للوصول لأهداف الدراسة تم توزيعهم على

مجتمع الدراسة والذي يتكون من السكان المحليون والزائرون وأصحاب المصلحة والخبراء وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يرى مجتمع الدراسة ان منطقة بحيرة سكيوتاري تمتع بمكانة سياحية متميزة بدرجة عالية جداً.
 - يرى مجتمع الدراسة أن منطقة بحيرة سكيوتاري تمتع بمكانة تاريخية و عريقة بدرجة عالية جداً
 - يرى مجتمع الدراسة أن السكان المحليون في منطقة بحيرة سكيوتاري يعاملون الزوار بطريقة لائقة بدرجة متوسطة.
 - يرى مجتمع الدراسة أن منطقة بحيرة سكيوتاري لا تحتوي على بنى تحتية سياحية بشكل يليق بالمكان بدرجة عالية جداً
 - يرى مجتمع الدراسة أن السلطات المحلية لا تولي منطقة بحيرة سكيوتاري الاهتمام الازم بدرجة عالية.
 - يرى مجتمع الدراسة أن العاملين في منطقة بحيرة سكيوتاري يتمتعون بمهارة لإداء عملهم بدرجة متوسطة.
 - يرى مجتمع الدراسة أن عدد الزوار لمنطقة بحيرة سكيوتاري في تزايد مستمر بدرجة عالية جداً.
- وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات وأهمها:

- العمل على تطوير القطاع السياحي في منطقة بحيرة سكيوتاري في المنتزه الوطني.
- ان تعمل السلطات على فرض لائحة قواعد تنظيمية لتطوير والاهتمام في منقطة بحيرة سكيوتاري في المنتزه الوطني.
- تشجيع مفهوم المحافظة على البيئة لدى السكان المحليين والزوار وأصحاب المصلحة.
- يجب تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في كل عمليات التطوير السياحي في منطقة بحيرة سكيوتاري في المنتزه الوطني.
- يجب توفر اهتمام قوي بتصميم رؤية قابلة للتحقيق.
- إنشاء نظام قوي لإدارة تطوير المنتزه.
- ينبغي أن تكون المبادرة لتطوير منطقة بحيرة سكيوتاري في المنتزه الوطني نابعة من الإدارة العليا من خلال توفير أرضية جيدة و توفير المناخ الملائم لعملية التطوير.
- الإدارة الاستراتيجية في هذا المجال عامل هام في تنمية السياحة للمنتزه.

6-دراسة (جبر، 2015م)، بعنوان: "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة- غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، والكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي ثم دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم للتقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس المؤهل العلمي المسمى الوظيفي سنوات الخدمة).و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع (276) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استردادها بنسبة (100%) أما مجتمع الدراسة المجتمع المستهدف فهو يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة والبالغ عددهم (1477) موظف. وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة.
 - بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التقييم الذاتي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (55.11%).
 - بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (57.37%).
 - بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (52.25%).
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات و من أهمها:
- وضع آليات محددة وممنهجة لعملية التقييم الذاتي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة .

- وضع آليات محددة وممنهجه تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - وضع آليات محددة وممنهجة لتحسين الأداء المؤسسي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.
 - مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية بحيث تعمل على ربط استراتيجية الوزارة مع الظروف المحيطة بها.
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - تعزيز الرقابة والتقييم على الخطة الاستراتيجية واستخدام معايير مؤشرات واضحة في الحكم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - دعم روح المبادرة والابتكار والتشجيع.
 - مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على استحداث المعلومات بشكل مستمر.
 - توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار حول آلية تقديم الخدمات بجودة عالية وحسب حاجة المجتمع.
- 7-دراسة (الحافي، 2014م)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية"**
- وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها تحديد درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي والتعرف إلى الميزة التنافسية الغالبة في تلك الجامعات بالإضافة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة والميزة التنافسية الغالبة فيها.
- وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة وقد قامت الباحثة باختيار مجتمع الدراسة كعينة ميدانية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة وعددها (224) موظفاً يعملون في الجامعات الفلسطينية في غزة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.
- وقد تحصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:
- الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية لديهم ميل بدرجة مرتفعة جداً نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة.

- الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ويعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.
 - هناك قصور في عملية إشراك الموظفين في صنع القرار ولا بد من تحسين ذلك الأمر لرفع كفاءة العملية التعليمية في الجامعات.
 - هناك قصور في التوازن بين معدلات البطالة ومتطلبات سوق العمل.
 - عدم وجود نظام حوافز فعال لكسب دعم العاملين.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:
- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.
 - تطوير معايير و مؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها تتسجم ومعايير الجودة.
 - تبني استراتيجية الجودة مبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 - إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها.
 - تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

8-دراسة (Arasa, K'Obonyo, 2012) بعنوان:

"The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance" (England)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات حيث إن المنظمات من القطاعين الخاص والعام تتبنى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على نحو متزايد نظراً لأهمية الموضوع ولما له من علاقة قوية في تحسين الأداء، وقد ركزت الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء ولكنها لم تعطي اهتماماً كافياً للخطوات المحددة التي تشكل بدورها عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث إن الطريقة التي يمارس بها كل خطوة من الخطوات لها آثار على نتائج التخطيط الاستراتيجي المتوقعة، وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات مع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وكانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الاستبانة، حيث تم توزيع (52) استبانة على شركات القطاع العام والخاص.

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج وأهمها:

- وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات.
- إن كل خطوات التخطيط الاستراتيجي تهدف لتحديد الغرض للشركة والمسح البيئي من بيئة الأعمال، وتحديد القضايا الاستراتيجية للشركة، واختيار الاستراتيجية الملائمة وإقامة نظم التنفيذ والتقييم المراقبة لتكون بشكل إيجابي لأداء الشركة.

9-دراسة (شراب،2011م)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة و معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة و التعرف على العلاقة بين تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وبين تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات بالإضافة الى الكشف عن العلاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وأعدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من مدراء شركات توزيع الأدوية في غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والوصول الى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والإبداع.
- توجد علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية بشكل عام.
- توجد علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والإبداع.
- توجد علاقة طردية قوية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام
- توجد علاقة طردية قوية بين الرسالة والميزة التنافسية بشكل عام.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين الأهداف الرئيسة والميزة التنافسية بشكل عام.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الميزة التنافسية بشكل عام.

- توجد علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية بشكل عام.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

وقد قدمت هذه الدراسة عدة توصيات وأهمها:

أولاً: توصيات مقدمة للمدراء في شركات توزيع الأدوية:

- العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف.
- تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.
- العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
- زيادة الاهتمام والاعتماد على استراتيجية خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: توصيات موجهة للموردين "مصانع الأدوية المحلية، ووكلاء الشركات الأجنبية:

- الحرص على تطوير العلاقات والتعامل مع شركات توزيع الأدوية كشركاء موزعة قريبة من العملاء.
- العمل على توفير العروض لشركات توزيع الأدوية التي تمكنهم من زيادة ربحيتهم.
- العمل على تعويض شركات توزيع الأدوية عن المنتجات التي لم تسوق وانتهت مدة صلاحيتها قبل تسويقها.

10-دراسة (صيام، 2010م)، بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأيضاً تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي والتعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء تلك المؤسسات الأهلية

النسوية وأيضاً الكشف عن العلاقة بين وجود خطة استراتيجية وبين الأداء المؤسسي والتعرف على العلاقة بين تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية في المؤسسات النسوية الأهلية. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانته خصيصاً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في مدراء المؤسسات الاهلية النسوية وأعضاء مجلس الإدارة في تلك المؤسسات كذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات مركزة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- بينت النتائج أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.
 - خلصت النتائج إلى أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية لديها فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أنها على قناعة بأهميته لمؤسساتهم، كما وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات وأهمها:
- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
 - العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.
- 11-دراسة (الشويخ، 2007م)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة "

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات وتوضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في المؤسسات التعليمية التقنية وبيان مواضع القوة والضعف في تلك المؤسسات بالإضافة الى الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للكليات التقنية وأخذ زمام المبادرة في تفعيل هذه المسؤولية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تصميم استبانة واستخدامها كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة والبالغ عددهم (86) عضواً وقد استجابوا جميعهم.

يمكن تلخيص أهم نتائج في هذه الدراسة على النحو الآتي:

- أظهرت الدراسة أن نسبة (77.34%) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية فيه.
- أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.
- يرى (70.21%) من عينة الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية، وأنه يتناسب مع عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تعتمد الإدارة مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات بخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن قرار التخطيط يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسات المحلية لا تشارك في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك للوضع الاقتصادي الذي يمر به المجتمع.

وقد أوصت الدراسة بعدة أمور أهمها:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
- ضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكاري والإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.

12-دراسة (Baggio ,2004) بعنوان:

" The Strategic Role of knowledge in the management of tourism destination organization" (Italy)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية المعرفة الاستراتيجية على العمل الفعال والأداء في المنشآت السياحية وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الرسالة للوصول إلى نتائجها. وقد خلصت هذه الدراسة الى ضرورة وجود إدارة فعالة للمعلومات والمعرفة في القطاع السياحي لما له من دور مهم في الوقت الحالي خصوصاً في ظل عولمة السوق السياحي العالمي وازدياد الوعي لدى السياح والزبائن في القطاع السياحي وقد دعت الحاجة الى وجود إدارة فعالة للمعلومات والمعرفة في القطاع السياحي لما لها من فوائد عديدة على منشآت الاعمال في هذا القطاع كرفع درجة الجودة للخدمات السياحية المقدمة و سهولة الوصول الى الزبائن والسياح المحتملين والمهتمين وترويج الخدمات السياحية لهم.

13-دراسة (Phillips & Moutinho ,1999) بعنوان:

"Measuring strategic planning effectiveness in hotels"(England)

تهدف هذه الدراسة الى زيادة المعرفة لقياس كفاءة التخطيط الاستراتيجي وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً لدراسات سابقة ركزت على شركات تصنيع السلع الاستهلاكية، وهذه الدراسة تركز بشكل خاص على قطاع الصناعات الخدمية السياحية من خلال توفير الضوابط لسوق العمل

والتأثيرات التي تقتصر على القطاع السياحي وقطاع الفنادق. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المتكون من (50) فندق في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة الى أداة تشخيصية صممت خصيصاً لمساعدة الفنادق في التخطيط الاستراتيجي يطلق عليها (SPI) اختصاراً لـ strategic planning index

مؤشر التخطيط الاستراتيجي والتي تقيس مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم العثور على ستة عوامل مهمة للتخطيط الفعال وهي كالتالي:

- تخطيط التنفيذ.
- الأداء المستقبلي.
- الأداء السابق.
- التغطية الوظيفية.
- الاعتماد على التقنيات التحليلية.
- تخطيط المساعدة للموظفين.

3.5 التعقيب على دراسات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي):

أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من النقاط العامة ومنها ما يلي:

- كافة الدراسات أشارت إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال، حيث إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم دوافع العمل، وسبباً رئيساً لاستقراره وتطوره.
- ارتباط التخطيط الاستراتيجي بعدد كبير من العناصر والمتغيرات في سوق العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على هذه العناصر.

3.6 أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراسات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي):

من حيث الهدف:

اختلفت هذه الدراسة من حيث الهدف مع كافة الدراسات الاخرى حيث أنها الدراسة الوحيدة التي درست التخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع، وهدفت لدراسة تأثير متغير آخر على التخطيط الاستراتيجي، بخلاف الدراسات الأخرى التي تناولت التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

- دراسة (خولة، 2016م)، و (Baggio, 2004) وهدفتا لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات اخرى.
- دراسة كل من (ظاهر، 2016م)، (مبارك، 2016م)، (جبر، 2015م)، (صيام، 2010م) وهدفت هذه الدراسات لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات اخرى.
- دراسة (أبو حلوب، 2015م)، (شويخ، 2007م)، (شراب، 2011م)، (الحافي، 2014م)، (Arasa, K'Obonyo, 2012)، والتي هدفت لدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمتغيرات أخرى.
- دراسة (Bulatovic and Markovic, 2015) وهدفت لإعداد تخطيط استراتيجي لمنشأة سياحية.
- دراسة (Phillips & Moutinho, 1999) وهدفت لإعداد مقياس لكفاءة التخطيط الاستراتيجي.

من حيث المنهج:

- 1- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي بهذا اتفقت من حيث المنهج مع غالبية دراسات التخطيط الاستراتيجي المذكورة.
- 2- اختلفت فقط مع دراسة (Phillips & Moutinho, 1999) والتي اتبعت إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي المنهج البنائي.

من حيث العينة:

- 1- اتفقت هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسات كل من: (خولة، 2016)، (مبارك، 2016)، (أبو حلوب، 2015م)، (Phillips & Moutinho, 1999)، (شراب، 2011)، (صيام، 2010) وجميع هذه الدراسات استهدفت شركات القطاع الخاص كمجتمع للدراسة.
- 2- اختلفت هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسة كل من:
 - (Bulatovic and Markovic, 2015) والتي كانت عينتها أفراد عشوائيون من المجتمع.
 - (شويخ، 2007)، (جبر، 2015) واستهدفتا موظفي القطاع العام.
 - (Arasa, K'Obonyo, 2012) واستهدفت شركات القطاع العام والخاص.

من حيث الأداة:

- 1- اتفقت هذه الدراسة من حيث الأداة مع دراسة غالبية الدراسات في اتخاذ الاستبانة كأداة للدراسة.

2- اختلفت هذه الدراسة من حيث الأداة مع دراسة واحدة فقط هي دراسة (صيام، 2010) التي استخدمت إلى جانب الاستبانة المقابلة لجمع معلومات الدراسة.

من حيث النتائج:

اتفقت الدراسة جزئياً في (إثبات وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات أخرى) مع عدد من الدراسات وهي دراسة كل من: (شويخ، 2007م)، (شراب، 2011م)، (الحافي، 2014م)، (Arasa, K'Obonyo, 2012)، (أبو حلوب، 2015م)، (ظاهر، 2016م)، (صيام، 2010م)، (جبر، 2015م)، (مبارك، 2016م) إلا أنها اختلفت مع كافة الدراسات الأخرى حيث أنها الدراسة الوحيدة التي تناولت أثر متغير مستقل على التخطيط الاستراتيجي، بخلاف باقي الدراسات التي فرزنا نتائجها على النحو التالي:

- يوجد أثر كبير للتخطيط الاستراتيجي على متغيرات أخرى. (خولة، 2016م).
- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبيرة. (ظاهر، 2016)، (صيام، 2010م)، (مبارك، 2016م).
- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي متوسطة. (جبر، 2015م).
- إعداد مقياس لكفاءة التخطيط الاستراتيجي. (Phillips & Moutinho, 1999).
- تحليل استراتيجي لمنشأة سياحية. (Bulatovic and Markovic, 2015).
- وضع أطر نظرية لأهمية التخطيط الاستراتيجي. (Baggio, 2004).

3.7 التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الإطار النظري.
- تحديد واختيار أدوات الدراسة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة.
- صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

- ✓ الدراسة الحالية تعتبر الدراسة الأولى التي ناقشت موضوع التفكير الإبداعي وأثره على التخطيط الاستراتيجي والتي استهدفت القطاع السياحي في غزة.
- ✓ الدراسة الحالية تعتبر إضافة نوعية للدراسات السابقة و خصوصاً في البيئة المحلية إذ تساهم بشكل كبير في تطوير القطاع السياحي من خلال تشجيع التفكير الإبداعي و نظيفه في التخطيط الاستراتيجي للوصول الى ميزة تنافسية قوية للمنشآت السياحية العاملة في قطاع غزة.
- ✓ ما يميز هذه الدراسة ان معظم الدراسات السابقة تناولت مواضيع تتعلق التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أو القطاع الخاص و قطاع المؤسسات الأهلية و مع قلة تناول القطاع السياحي كحالة عملية في هذه الدراسات.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

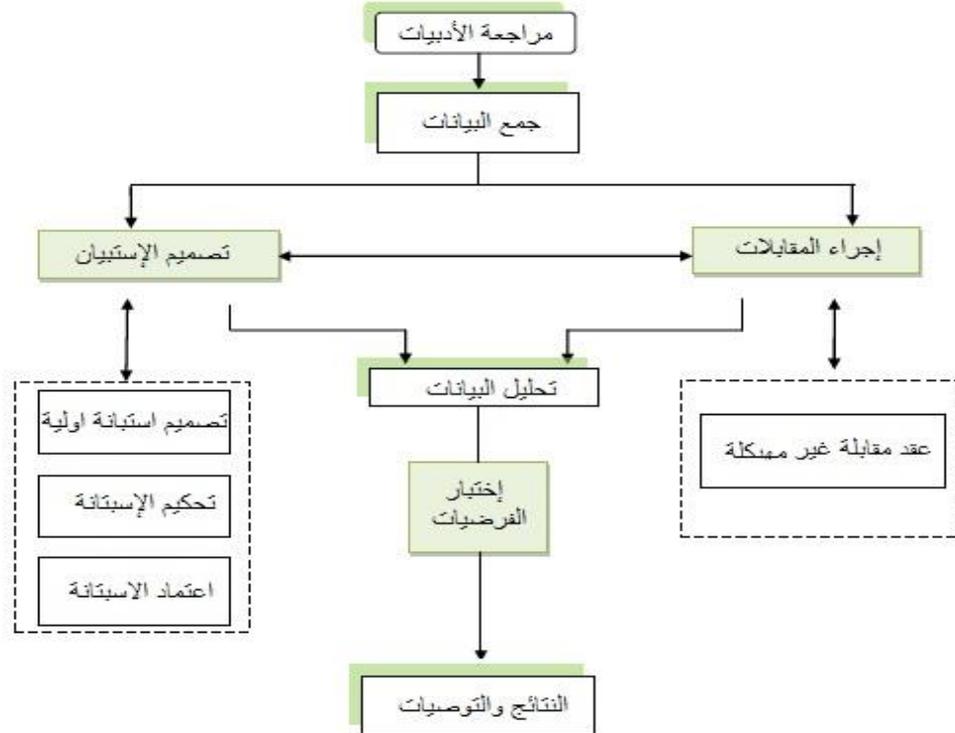
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

4.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:



شكل (4.1): منهج الدراسة

المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادا على منهجية الدراسة)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المنشآت السياحية والتي هي تتبع الهيئة الفلسطينية للمطاعم والخدمات السياحية والبالغ عددهم 95 منشأة (الهيئة الفلسطينية للمطاعم والخدمات السياحية، 2017م) و هم كالتالي:

جدول (4.1): يوضع أنواع المؤسسات السياحية في عينة الدراسة

العدد	نوع المؤسسة السياحية
13	فنادق
9	منتجعات سياحية
39	مطاعم
2	مطبخ و مطعم
7	مقهى
2	مرطبات

العدد	نوع المؤسسة السياحية
1	حلويات
17	صالات وقاعات
4	مدن ملاهي
1	حدائق حيوان

وتم توزيع عدد 30 استبيان لإجراء دراسة استطلاعية وبناءاً عليها لم يتم إجراء تعديلات . وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 197 استبانة بنسبة 98.5%.

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي - حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة "، حيث تكونت من ثلاث أقسام رئيسة هي: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتنظيمية عن المستجيبين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) والبيانات الخاصة بالمؤسسة (عمر المنشأة، عدد العاملين).

القسم الثاني: وهو عبارة عن التفكير الإبداعي، ويتكون من 37 فقرة، موزع على 7 مجالات :

المجال الأول: الأصالة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: الابتكار، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: المرونة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الإفاضة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: التركيب، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: القيمة الفنية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السابع: الطلاقة، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل

على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا	←								موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

4.5 خطوات بناء الاستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي - حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-
1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
 2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
 3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
 4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
 6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
 7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تتكون من 10 محكمين، ملحق (2).
 8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

4.6 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010م، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين " هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010م، ص 107) حيث تم عرض الإستبانة

على مجموعة من المحكمين تألفت من ؟ متخصصين في ؟ وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

- الاتساق الداخلي لـ " التفكير الإبداعي "

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأصالة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأصالة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.917	تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع .
2.	*0.000	.884	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية.
3.	*0.000	.843	تتميز المؤسسة عن منافسيها في توليد أفكار نادرة و خارجة عن المألوف
4.	*0.000	.930	تهتم الإدارة العليا بمقترحات الزبائن فيما يتعلق بالأفكار النادرة و الاستفادة منها
5.	*0.000	.901	تدعم الإدارة العليا باستمرار الأفكار الجديدة و الإبداعية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.813	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع معلومات لكيفية تطوير أفكار إبتكارية لتقديم منتجاتها و خدماتها
2.	*0.000	.854	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتقديم أفكار ابتكارية.
3.	*0.000	.915	تتبع المؤسسة طرق ابتكارية للتواصل مع العملاء .
4.	*0.000	.801	تمنح المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المبتكرين في عملهم
5.	*0.000	.807	تهتم المؤسسة بكل شيء جديد لزيادة حصتها السوقية .

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.854	تظهر المرونة بوضوح في خطط و أهداف المؤسسة.
2.	*0.000	.849	تلتزم المؤسسة بالأفكار القديمة و تقوم بتجديدها.
3.	*0.000	.814	تمنح المؤسسة التفويض للعاملين لديها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات .
4.	*0.000	.856	تغير الإدارة العليا رأياً بناءً على دراسات إذا كان ذلك يحقق المصلحة العامة
5.	*0.000	.820	توفر سياسات المؤسسة عوامل تسهل عملية المرونة في التفكير للتخطيط و تطوير العمل

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفاضة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفاضة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.795	تقوم الإدارة العليا بالتعديل على الأفكار المقبولة حالياً و تعمل على تطويرها.
2.	*0.000	.812	تقوم الإدارة العليا بتوليد أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال دمج أفكار سابقة .
3.	*0.000	.922	تشجع الإدارة العليا حل المشكلات بطرق جديدة و مبتكرة .
4.	*0.000	.794	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الذاتي بشكل مستمر.
5.	*0.000	.810	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في توسيع و تعزيز الأفكار.
6.	*0.000	.751	يشجع الزملاء بعضهم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التركيب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التركيب " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.839	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار جديدة خارج مجالها و تعمل على ربطها و تطبيقها في مجال عملها
2.	*0.000	.805	تشجع المؤسسة العاملين لديها على الربط بين ما لديهم من أفكار و ما يوجد لدى الآخرين سواءاً داخل أو خارج المؤسسة.
3.	*0.000	.894	تساهم المؤسسة في تعديل و تحسين الهيكل التنظيمي الخاص بها بما يتوافق مع أهدافها
4.	*0.000	.874	تعمل المؤسسة باستمرار على تبسيط إجراءات العمل
5.	*0.000	.606	تساهم المؤسسة في تغيير الأفراد بما يتوافق مع الوظائف التي يعملون بها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيمة الفنية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيمة الفنية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.855	تدعم المؤسسة إبداعات العاملين ذوي الخبرة الفنية
2.	*0.000	.616	تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة
3.	*0.000	.898	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على توليد أفكار مميزة
4.	*0.000	.875	تستمع المؤسسة بصدر رحب لاقتراحات العاملين
5.	*0.000	.860	تشجع المؤسسة العاملين لديها على مشاركة أفكارهم الإبداعية في والتي تساهم في تطوير العمل .

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.836	تسهل الإدارة العليا على العاملين عملية توليد أفكار لتطوير عملهم
2.	*0.000	.883	يتم تسجيل او كتابة أي أفكار جديدة ليتم العمل على تحسينها لاحقاً
3.	*0.000	.881	تستخدم الإدارة العليا أسلوب التجربة والخطأ في اعتماد الأفكار المختلفة لتطوير الاعمال
4.	*0.000	.824	تحرص الادارة العليا على تغيير اساليب العمل بين فترة و أخرى
5.	*0.000	.800	لدى الادارة العليا القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة
6.	*0.000	.873	تعتبر الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ " التخطيط الاستراتيجي "

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لدى المؤسسة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي .	.810	*0.000
2.	يوجد لدى المؤسسة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي.	.912	*0.000
3.	يوجد لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة والتي من شأنها تحقيق الخطة الاستراتيجية	.868	*0.000
4.	تعتبر رؤية ورسالة المؤسسة واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين فيها .	.844	*0.000
5.	تصيح المؤسسة أهدافها طويلة و قصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة.	.838	*0.000
6.	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.	.757	*0.000
7.	تقوم المؤسسة بشكل دوري بعمل دراسة لتحليل بيئتها الخارجية والداخلية .	.778	*0.000
8.	يوجد لدى المؤسسة أهداف عامة تتبثق عن رسالتها.	.772	*0.000
9.	تحتوي الخطط على برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها.	.850	*0.000
10.	يوجد لدى المؤسسة موازنات مالية لتحديد الموازنات المالية الخاصة بها .	.797	*0.000
11.	تقوم المؤسسة بالتفكير بشكل مخطط و منظم في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي.	.882	*0.000
12.	تعتمد المؤسسة على أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد بالتخطيط الاستراتيجي و تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها .	.802	*0.000
13.	تقوم المؤسسة بشكل منظم بوضع التوقعات والتخمينات حول مدى نجاح عملية الإعداد للتخطيط .	.826	*0.000
14.	تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة و بالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً .	.695	*0.000
15.	تقوم المؤسسة بمتابعة و رقابة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية الخاصة بها.	.835	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لقررات الإمتحانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

يبين جدول (4.11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإمتحانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإمتحانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإمتحانة والدرجة الكلية للإمتحانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.924	الأصالة.
*0.000	.917	الابتكار.
*0.000	.892	المرونة.
*0.000	.906	الإقاضة.
*0.000	.906	التركيب.
*0.000	.921	القيمة الفنية.
*0.000	.928	الطلاقة.
*0.000	.989	التفكير الإبداعي.
*0.000	.941	التخطيط الاستراتيجي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.7 ثبات الإمتحانة Reliability:

يقصد بثبات الإمتحانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاري، 2010م، ص97) ، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إمتحانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول (4.12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.971	0.942	5	الأصالة.
0.943	0.889	5	الابتكار.
0.945	0.894	5	المرونة.
0.945	0.893	6	الإفاضة.
0.922	0.851	5	التركيب.
0.936	0.875	5	القيمة الفنية.
0.960	0.921	6	الطلاقة.
0.990	0.980	37	التفكير الإبداعي.
0.982	0.964	15	التخطيط الاستراتيجي
0.993	0.986	52	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.851،0.980)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.986). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.922،0.990)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.993) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.13).

جدول (4.13): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأصالة.	1.314	0.063
الابتكار.	0.910	0.379
المرونة.	0.794	0.554
الإقاضة.	1.125	0.159
التركيب.	0.840	0.480
القيمة الفنية.	1.098	0.179
الطلاقة.	0.894	0.401
التفكير الإبداعي..	1.193	0.116
التخطيط الاستراتيجي	0.956	0.320
جميع مجالات الاستبانة	1.092	0.184

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعه على التابع.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) والبيانات الخاصة بالمؤسسة (عمر المنشأة، عدد العاملين)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	107	54.3
من 30 سنة- أقل من 40 سنة	77	39.1
من 40 سنة- أقل من 50 سنة	9	4.6
50 سنة فأكثر	4	2.0
المجموع	197	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 54.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 39.1% تتراوح أعمارهم من 30 سنة- أقل من 40 سنة، 4.6% تتراوح أعمارهم من 40 سنة- أقل من 50 سنة، بينما 2.0% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

ويعود ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع شاب فبحسب بيانات مركز الإحصاء الفلسطيني فإنه قد "بلغت نسبة الشباب (15-29) سنة في فلسطين 30% من إجمالي السكان، يتوزعون بواقع 37% في الفئة العمرية (15-19) سنة و63% في الفئة العمرية (20-29) سنة " (المركز الإحصائي الفلسطيني، 2017م) وبالتالي انعكست هذه النسبة على أفراد العينة بحيث وجدنا أن نسبة الأكبر تعود لفئة الشباب أقل من 30 سنة . و هذه النسب تعكس طبيعياً التوزيع الطبيعي للقوى العاملة في فلسطين و التي يسيطر عليها العنصر الشاب .

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
12.7	25	دبلوم متوسط
4.1	8	دبلوم عالي
72.6	143	بكالوريوس
6.6	13	ماجستير
0.5	1	دكتوراه
3.6	7	غير ذلك
100.0	197	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 12.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 4.1% مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، 72.6% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 6.6% مؤهلهم العلمي ماجستير، 0.5% مؤهلهم العلمي دكتوراه، بينما 3.6% مؤهلهم العلمي غير ذلك.

المجتمع الفلسطيني مجتمع متعلم بطبعه و في قطاع غزة وحسب إحصائية من وزارة التربية والتعليم في عام 2017 فقد بلغت عدد مؤسسات التعليم العالي المرخصة 15 مؤسسة (وزارة التربية والتعليم، 2017م) وذلك يفسر زيادة عدد الفئة المتعلمة في فلسطين والتي انعكست على هذه النتيجة في الدراسة فبحسب إحصائيات المركز الفلسطيني المتوفرة لعام 2016 أن نسبة 38% من الشباب من الفئة العمرية (15-29 سنة) ملتحقون بالتعليم و بواقع 82% من الشباب ضمن الفئة العمرية (15-17) سنة . (المركز الإحصائي الفلسطيني، 2017م).

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	81	41.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	42.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	11.2
15 سنة فأكثر	11	5.6
المجموع	197	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 41.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 42.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 11.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 5.6% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. ويعود ذلك إلى أن العمل في القطاع السياحي في قطاع غزة مرغوب لدى فئة الشباب وهم غالبية العاملين فيها حسب نتائج الدراسة من حيث الفئة العمرية للعاملين في هذا القطاع وذلك يفسر النسبة الأعلى لسنوات خبرة العاملين في المؤسسات السياحية من 5 إلى 10 سنوات لان القطاع السياحي مستمر في عمله رغم التحديات والعقبات الكثيرة التي يواجهها نظراً لرغبة السكان في القطاع والتنزه والترفيه عن أنفسهم في المؤسسات السياحية في غزة ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تنشيط العمل في هذا القطاع و زيادة قدرته على تحصيل إيرادات و من ثم قدرته على توفير أجور للعاملين ، و تبلغ نسبة الشباب العاملين في المؤسسات الفلسطينية إلى 27% حسب إحصائية للمركز الإحصائي الفلسطيني في عام 2016م.

5.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الخاصة بالمؤسسة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الخاصة بالمؤسسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنشأة.

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنشأة

عمر المنشأة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	51	25.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	74	37.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	30	15.2
15 سنة فأكثر	42	21.3
المجموع	197	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 25.9% من المنشآت أعمارها أقل من 5 سنوات، 37.6% يتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 15.2% يتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 21.3% من المنشآت أعمارها 15 سنة فأكثر.

ويعود ذلك إلى أن القطاع السياحي في الأراضي الفلسطينية و في غزة بشكل خاص و يعاني بسبب الظروف السياسية الراهنة و أن هذا عمل يصعب الاستمرار فيه لسنوات طويلة و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفلاح، 2014) والتي أكدت على أن الواقع السياسي والإجراءات الإسرائيلية هي المسبب الرئيسي في اعاقه توسع و تنمية المؤسسات السياحية الفلسطينية و ذلك من خلال منع الوفود السياحية من الخارج للوصول الى الأراضي الفلسطينية و قطاع غزة وبتالي انعكست هذه العوامل على نتيجة الدراسة بان أغلب المؤسسات السياحية يتراوح عمرها من 5 إلى 10 سنوات حيث ان المؤسسات السياحية التي ستستمر في عملها وهي الأقل نسبياً أي من 15 سنة فأكثر هي تلك المؤسسات السياحية القديمة والتي تمتلك خبرة في القطاع السياحي وأيضاً تمتلك أسم و علامة تجارية قوية تسهل عليها الاستمرار والبقاء و التي تعتمد في إيراداتها على السياحة الداخلية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10	62	31.5
من 10- أقل من 20	51	25.9
20 فأكثر	84	42.6
المجموع	197	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 31.5% من المنشآت عدد العاملين فيها أقل من 10 عمال، 25.9% يتراوح عدد العاملين من 10- أقل من 20 عامل، بينما 42.6% من المنشآت عدد العاملين فيها 20 عامل فأكثر.

ويعود ذلك إلى حاجة المؤسسات السياحية في قطاع غزة الى عدد كبير من العاملين لتغطية متطلبات عملها و إرضاء زبائنها و زوارها و حيث ان المؤسسات السياحية الفلسطينية غالباً تكون بحاجة إلى عمال نظافة و نذل و طبّاخين و موظفين استقبال و محاسبين و طاقم إداري .

5.4 المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي: (Ozen et al., 2012)

جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكبر من 28% - 46%	أكبر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكبر من 46% - 64%	أكبر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكبر من 64% - 82%	أكبر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكبر من 82% - 100%	أكبر من 8.2 - 10

5.5 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " التفكير الإبداعي "

- تحليل فقرات مجال " الأصالة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	درجة الموافقة
1.	تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع .	7.26	2.16	72.64	5	كبيرة
2.	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية.	7.52	2.20	75.18	4	كبيرة
3.	تتميز المؤسسة عن منافسيها في توليد أفكار نادرة و خارجة عن المألوف	7.53	2.23	75.33	2	كبيرة
4.	تهتم الإدارة العليا بمقترحات الزبائن فيما يتعلق بالأفكار النادرة و الاستفادة منها	7.62	2.11	76.19	1	كبيرة
5.	تدعم الإدارة العليا باستمرار الأفكار الجديدة و الإبداعية.	7.53	2.31	75.31	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.49	1.83	74.94		كبيرة

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تهتم الإدارة العليا بمقترحات الزبائن فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها " يساوي 7.62 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 76.19%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع " يساوي 7.26 أي أن الوزن النسبي 72.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأصالة " يساوي 7.49 أي أن الوزن النسبي 74.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث أن الفقرة 4 " تهتم الإدارة العليا بمقترحات الزبائن فيما يتعلق بالأفكار النادرة والاستفادة منها" وهي الأعلى إلى الحاجة المؤسسات السياحية الى الأخذ بعين الاعتبار رأي الزبون أو الزائر وخصوصاً فيما يتعلق بالأفكار الجديدة والنادرة وذلك لتتميز عن منافسيها من خلال تقديم خدمات إبداعية حسب ما يرغبه الزبون

وتأتي الفقرة الأدنى هي ان المؤسسة تتبنى ثقافة الإبداع علماً بان الوزن النسبي للفقرتين قريبين و الموافقة عليها بدرجة عالية أي ان المؤسسات السياحية تتبنى ثقافة الإبداع و يعزو الباحث ذلك إلى الظروف السياسية التي تعيق تبني الإبداع و ممارسته في العمل السياحي

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (Richards, 2011)، والتي تحدثت عن أهمية اخذ رأي الزبون في عين الاعتبار و رأي السكان المحليون بما يحقق الرضا للزوار والزبائن و ضمان تحقيق التنمية الاقتصادية للسكان المحليين . و أيضاً انتقلت مع دراسة (Baggio, 2004) والتي أكدت على ضرورة وجود إدارة فعالة للمعلومات والمعرفة في القطاع السياحي لما له من دور مهم في الوقت الحالي خصوصاً في ظل عولمة السوق السياحي العالمي وازدياد الوعي لدى السياح والزبائن في القطاع السياحي وضرورة أخذ آراء الزبائن والسياح في عين الاعتبار وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا لهم ويعزو الباحث ان هناك توافق بين نتيجة الدراسة ونتائج تلك الدراسات بسبب لأن تلك الدراسات مماثلة لهذه الدراسة من حيث الأهداف .

كما أنها انتقلت جزئياً مع دراسة (الحارثي، 2016م) والتي اشارت الى ضرورة العمل على تحسس المشاكل قبل وقوعها بتوفير وسائل اتصال فعالة وقنوات اتصال متعددة مع جميع الاطراف

ذات الصلة بالمشكلة كما أنها اتفقت مع دراسة (غبين، 2016م) والتي ذكرت بأنه يجب على المدراء أن يهتموا بالعلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة من أجل الوصول الى توقعاتهم وأهدافهم ويعزو الباحث اتفاق تلك النتيجة مع نتائج هذه الدراسات لتشابه الظروف والاهداف بينهما. اما بالنسبة للفقرة رقم 5 "تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع" والتي أشارت الى موافقة كبيرة على ان المؤسسة تتبنى ثقافة الابداع وهي الاقل نسبياً بين الفقرات ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007م) التي أوصت إلى ضرورة تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكاري والإبداعي، وتبني ثقافة الابداع في العمل الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية ويعزو الباحث اتفاق تلك هذه النتيجة مع الدراسة وذلك لاستخدام هذه الدراسات نفس المنهجية والأدوات البحثية مع هذه الدراسة.

- تحليل فقرات مجال " الابتكار "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الابتكار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع معلومات لكيفية تطوير أفكار إبتكارية لتقديم منتجاتها وخدماتها	7.45	2.36	74.52	2	كبيرة
2.	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتقديم أفكار ابتكارية.	6.71	2.54	67.11	4	كبيرة
3.	تتبع المؤسسة طرق إبتكارية للتواصل مع العملاء .	7.14	2.65	71.42	3	كبيرة
4.	تمنح المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المبتكرين في عملهم	6.61	2.66	66.09	5	كبيرة
5.	تهتم المؤسسة بكل شئ جديد لزيادة حصتها السوقية .	7.65	2.26	76.50	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.11	2.02	71.13		كبيرة

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تهتم المؤسسة بكل شئ جديد لزيادة حصتها السوقية " يساوي 7.65 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 76.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " منح المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المبتكرين في عملهم " يساوي 6.61 أي أن الوزن النسبي 66.09%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الابتكار " يساوي 7.11 أي أن الوزن النسبي 71.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. التعليق
- ويعزو الباحث أن الفقرة الأعلى وهي الفقرة رقم 5 " تهتم المؤسسة بكل شئ جديد لزيادة حصتها السوقية" إلى ضرورة ان تهتم المؤسسة السياحية بكل شئ جديد لكي تتميز عن غيرها من المؤسسات السياحية و لتفرض هيمنتها على السوق السياحي و تجذب اكبر قدر من الزبائن لإن حاجة الزبائن متجددة خصوصاً في ظل قلة البدائل المتوفرة و الحصار المفروض والذي يمنع السياحية الخارجية ما ادى الى ضروري الابتكار في العمل السياحي و الابتكار في كل ما يجذبهم إلى المكان أو المؤسسة السياحية
- ويعزو الباحث ان فقرة رقم 4 " تمنح المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المبتكرين في عملهم" و هي الأدنى وذلك بسبب الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة والتي تعيق المؤسسات السياحية من منح العاملين المتميزين الحوافز المادية مقابل تشجيع ابداعهم واتفقت هذه النتائج من حيث المبدأ مع بعض الدراسات كدراسة (ظاهر، 2016م) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بتوظيف كل ما هو جديد في ما يتعلق بالتقنيات الحديثة التي تساهم بشكل أفضل للتواصل مع طلبة جامعة القدس في الداخل والخارج .
- كذلك اتفقت مع دراسة (أبو حلوب، 2015م) و التي أوصت بضرورة أن تضع المؤسسة ضمن استراتيجياتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على منتجات جديدة تتميز بها عن المنافسين . كذلك اتفقت مع دراسة (جبر، 2015م) والتي أكدت على أهمية مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على استحداث المعلومات بشكل مستمر و يعزو الباحث اتفاق نتائج تلك الدراسة مع النتيجة في هذه الدراسة لأنها متشابهان من حيث الاهداف و المبدأ والمنهجية .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (غبين، 2015م) والتي أكدت على أهمية نظام الحوافز المالية والعوائد والمكافآت والذي يعتبر عامل أساسي لتحفيز الابتكار. و أيضاً اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جبر، 2015م) والتي اوصت على ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على استحداث المعلومات بشكل مستمر. واتفقت الدراسة مع دراسة (الحافي، 2014م) والتي اشارت الى عدم وجود نظام حوافز لدعم ابداع الموظفين و اوصت بضرورة وجود هذا النظام لما له من فوائد على المؤسسة والعاملين لديها ويعزو الباحث اتفاق نتيجة الدراسة مع دراسة الحافي وذلك بسبب ان كلا الدراستين تم اجراءهما في قطاع غزة الذي يعاني من ظروف اقتصادية تعيق معظم المؤسسات من وضع نظام حوافز فعال لدعم ابداع العاملين لديها .

و يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بزيادة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبتكرين في عملهم لما يحققه ذلك من مصلحة عامة للمؤسسة و رفع نسبة الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة .

- تحليل فقرات مجال " المرونة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المرونة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	درجة الموافقة
1.	تظهر المرونة بوضوح في خطط و أهداف المؤسسة.	7.43	2.24	74.31	1	كبيرة
2.	تلتزم المؤسسة بالأفكار القديمة و تقوم بتجديدها.	7.27	2.35	72.69	3	كبيرة
3.	تمنح المؤسسة التفويض للعاملين لديها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات .	6.64	2.41	66.40	5	كبيرة
4.	تغير الإدارة العليا رأياً بناءً على دراسات إذا كان ذلك يحقق المصلحة العامة	7.42	2.14	74.21	2	كبيرة
5.	توفر سياسات المؤسسة عوامل تسهل عملية المرونة في التفكير للتخطيط و تطوير العمل	7.26	2.10	72.60	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.20	1.87	72.05		كبيرة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تظهر المرونة بوضوح في خطط و أهداف المؤسسة " يساوي 7.43 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تمنح المؤسسة التفويض للعاملين لديها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات " يساوي 6.64 أي أن الوزن النسبي 66.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " المرونة " يساوي 7.20 أي أن الوزن النسبي 72.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ان الفقرة الأعلى و هي رقم 1 " تظهر المرونة بوضوح في خطط و أهداف المؤسسة" إلى أن بيئة العمل تخضع لتغيرات وبتالي يتوجب التحضير دائما و التحول من خطة إلى أخرى والجاهزية للتحويل إلى خطط بديلة و ذلك لزيادة القدرة على مواجهة الظروف المتقلبة في قطاع غزة على المستوى السياسي و الاقتصادي بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات العمل السياحي.

هناك موافقة كبيرة على النتيجة رقم 3 " تمنح المؤسسة التفويض للعاملين لديها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات " لكنها جاءت الأقل نسبياً وذلك لان المؤسسات السياحية تخضع لقيادة مركزية أو تتبع لعمل عائلي وبالتالي فإن القرارات الرئيسية والمشكلات الجوهرية ستكون بيد مدير المؤسسة أو صاحب المؤسسة .

و اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Cluley, 2011) والتي أكدت على أن صناعات الأعمال المبدعين لا ينتظرون صناعات السياسات للحاق بهم، وقد يُعتبر هذا الأمر من معوقات الإبداع أي ان المرونة في الخطط والسياسات امر ضروري و يدعم الإبداع في العمل .و أيضاً اتفقت مع دراسة (أبو حلوب، 2015م) والتي اشارت على ضرورة أن تقوم المنظمات بوضع أهداف مرنة تسعى دائما لتحقيق الابتكار فيها بما يتناسب مع الظروف البيئية للمنظمة. كما اتفقت مع دراسة (جبر، 2015) والتي أوصت بمراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية بحيث تعمل على ربط استراتيجية الوزارة مع الظروف المحيطة بها. كما واتفقت مع دراسة (صيام، 2010م) التي اوصت المرونة في

التخطيط و تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (جبر، 2015م) والتي أكدت على ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحافي، 2014م) والتي اشارت الى ان هناك قصور في عملية إشراك الموظفين في صنع القرار والخطط الاستراتيجية والتي اوصت بضرورة إشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007م) والتي اشارت الى اهمية تقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي و ضرورة اشراك العاملين ويعزو الباحث اتفاق نتائج الداسة مع تلك النتائج لاشتراكهما في موضوع دراسة الابتكار والإبداع وسبل تنميته و تطويره .

- تحليل فقرات مجال " الإفاضة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإفاضة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم الإدارة العليا بالتعديل على الأفكار المقبولة حالياً و تعمل على تطويرها.	7.32	2.27	73.20	3	كبيرة
2.	تقوم الإدارة العليا بتوليد أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال دمج أفكار سابقة .	7.60	2.10	76.04	1	كبيرة
3.	تشجع الإدارة العليا حل المشكلات بطرق جديدة و مبتكرة .	7.36	2.35	73.60	2	كبيرة
4.	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الذاتي بشكل مستمر .	6.80	2.78	67.97	6	كبيرة
5.	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في توسيع و تعزيز الأفكار .	7.11	2.60	71.12	4	كبيرة
6.	يشجع الزملاء بعضهم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	6.90	2.58	68.98	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.18	1.97	71.82		كبيرة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم الإدارة العليا بتوليد أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال دمج أفكار سابقة " يساوي 7.60 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 76.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الذاتي بشكل مستمر " يساوي 6.80 أي أن الوزن النسبي 67.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإفازة " يساوي 7.18 أي أن الوزن النسبي 71.82%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ان الموافقة على الفقرة 2"تقوم الإدارة العليا بتوليد أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال دمج أفكار سابقة " هي الاعلى و ذلك نظرا لان هذه الأفكار عبارة عن خبرات و هذه الخبرات متراكمة و لا بد من استثمارها و الاستفادة منها و توليد أفكار جديدة منها مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة و حتى التشغيلية في العمل بالمؤسسة السياحية و تظهر أهمية استخدام الأفكار القديمة في بلورة أفكار جديدة بسبب الظروف التي يمر بها قطاع غزة من تقلبات سياسية و اقتصادية و منافسة شرسة بين المؤسسات السياحية والتي أدت إلى ضرورة استحداث أفكار جديدة من الأفكار القديمة لضمان استمرارية العمل و مواجهة التحديات الكبيرة والمستمرة في القطاع السياحي .

وانتفتت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Leung, 2009) والتي اشارت الى أن هناك علاقة طردية بين طلاقة التفكير والفهم المسبق للأمر بزيادة القدرة الخاصة لديهم بتوليد فهم أوضح يمكن تطبيقه في بيئة العمل . كذلك انتفتت مع دراسة (خولة ، 2016م) والتي أكدت على ضرورة أخذ العبر والتعلم من التجارب السابقة و استخدامها في توليد أفكار جديدة ، وايضاً انتفتت مع دراسة والتي اشارت الى انه ينبغي أن تضع المؤسسات (أبو حلوب، 2015م)، ضمن استراتيجياتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على منتجات جديدة تتميز بها عن المنافسين، ويعزو الباحث أن جاءت موافقة على التعليم ذاتي في الفقرة رقم 4 " تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الذاتي بشكل مستمر " و ذلك نظرا لأهميته و جاء الاقل نسبياً بين الفقرات لإن

المؤسسة تقوم بتوظيف خريجي السياحة الفنادق و لا تولي اهتمام كبير على ان العاملين لديها بحاجة الى تعليم إضافي للقيام بمهامهم في تقديم الخدمات السياحية .و اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حلوب، 2015)، الي أكدت على ضرورة اهتمام المنظمات بتشجيع العاملين على التحصيل العلمي و خصوصاً بالدراسات العليا لما له من فوائد كبيرة و رفع للقيمة المعرفية للمؤسسة.

تحليل فقرات مجال " التركيب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التركيب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار جديدة خارج مجالها و تعمل على ربطها و تطبيقها في مجال عملها	7.13	2.45	71.27	4	كبيرة
2.	تشجع المؤسسة العاملين لديها على الربط بين ما لديهم من أفكار و ما يوجد لدى الآخرين سواءً داخل أو خارج المؤسسة.	7.06	2.24	70.61	5	كبيرة
3.	تساهم المؤسسة في تعديل و تحسين الهيكل التنظيمي الخاص بها بما يتوافق مع أهدافها	7.43	2.28	74.31	2	كبيرة
4.	تعمل المؤسسة باستمرار على تبسيط إجراءات العمل	7.51	2.09	75.05	1	كبيرة
5.	تساهم المؤسسة في تغيير الأفراد بما يتوافق مع الوظائف التي يعملون بها	7.28	2.26	72.84	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.28	1.85	72.81		كبيرة

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل المؤسسة باستمرار على تبسيط إجراءات العمل " يساوي 7.51 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 75.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تشجع المؤسسة العاملين لديها على الربط بين ما لديهم من أفكار وما يوجد لدى الآخرين سواءً داخل أو خارج المؤسسة " يساوي 7.06 أي أن الوزن النسبي 70.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التركيب " يساوي 7.28 أي أن الوزن النسبي 72.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ان الموافقة جاءت كبيرة على الفقرة رقم 4 " تعمل المؤسسة باستمرار على تبسيط إجراءات العمل " لأنه يجب على المؤسسات ان تبسط اجراءات العمل و تقليل تعقيدها و ذلك لان تعقيد اجراءات العمل خصوصاً في القطاع السياحي والذي يتصف بالتغير المستمر في الوضع بين صعوداً و هبوطاً يتطلب ان تكون إجراءات العمل سلسة و سهلة و مبسطة و ذلك لاستقطاب اكبر قدر من الزبائن والعملاء المهمين مثل الدخول في مناقصات كل ما كانت الإجراءات أسهل كل ما ارتاح اكثر صاحب العطاء كذلك فإن هذا الامر يساعد على استقطاب الكفاءات للعمل في المؤسسة السياحية و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2016) والتي اوصت بأهمية بذل المزيد من إجراءات تسهيل القيام بالإعمال والتقليل من الإجراءات الغير مهمة في العمل. و اتفقت مع دراسة (مبارك، 2016) والتي اوصت بضرورة تبني وتطوير استراتيجيات من قبل المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتطوير وتبسيط إجراءات العمل.

و جاءت الموافقة بدرجة كبيرة على الفقرة رقم 2 " تشجع المؤسسة العاملين لديها على الربط بين ما لديهم من أفكار و ما يوجد لدى الآخرين سواءً داخل أو خارج المؤسسة" وهي الأقل نسبياً بين الفقرات ويعزو ذلك الباحث الى ان السمة العامة في صنع القرارات في المؤسسة الفلسطينية و خصوصاً السياحية يتصف بالمركزية و يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بشكل اكبر في اشراك العاملين في صناعة الافكار الخاصة بالعمل و تشجيعها بشكل أكبر ، ويعزو الباحث اتفاق نتائج تلك الدراسات مع هذه الدراسة لاشتراكهما في الأهداف والمنهجية .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحارثي، 2016م) والتي اوصت العمل على تمكين العاملين من أجل تخفيف الأعباء على القيادة لتركز على مهامها الأساسية. و اتفقت مع دراسة (ظاهر، 2016م) والتي اوصت بضرورة تمكين العاملين و اتفقت مع دراسة (مبارك، 2016م) والتي اكدت على ضرورة تفعيل دور العاملين واشراكهم في العمل و مشاركة الأفكار و اتفقت مع دراسة (جبر، 2015م) والتي دعت الى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم و

أفكارهم ومقترحاتهم عند إعداد الخطط الاستراتيجية. واختلفت النتائج مع دراسة (الحافي، 2014م)، والتي اشارت الى ان هناك قصور في عملية إشراك الموظفين و دعت الى تعزيز هذا الجانب لما له من أهمية كبيرة على المؤسسة والعاملين لديها ، ويعزو الباحث ان النتائج اتفقت لأنها اتفقت بالمنهجية والاهداف والفترة الزمنية التي أجريت بها الدراسة.

- تحليل فقرات مجال " القيمة الفنية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيمة الفنية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تدعم المؤسسة إبداعات العاملين ذوي الخبرة الفنية	7.17	2.59	71.73	3	كبيرة
2.	تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة	6.29	2.69	62.94	5	متوسطة
3.	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على توليد أفكار مميزة	7.07	2.35	70.66	4	كبيرة
4.	تستمع المؤسسة بصدور ربح لاقتراحات العاملين	7.19	2.30	71.88	2	كبيرة
5.	تشجع المؤسسة العاملين لديها على مشاركة أفكارهم الإبداعية في والتي تساهم في تطوير العمل .	7.27	2.41	72.65	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.00	2.04	69.97		كبيرة

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشجع المؤسسة العاملين لديها على مشاركة أفكارهم الإبداعية في والتي تساهم في تطوير العمل" يساوي 7.27 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة " يساوي 6.29 أي أن الوزن النسبي 62.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيمة الفنية " يساوي 7.00 أي أن الوزن النسبي 69.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. التعليق

ويعزو الباحث أن الفقرة الاعلى و هي الفقرة رقم 5 " تشجع المؤسسة العاملين لديها على مشاركة أفكارهم الإبداعية في والتي تساهم في تطوير العمل " لأهمية مشاركة العاملين للأفكار الإبداعية في الميدان بالعمل بالسياحي لأنهم الاقرب من الزبائن وهم على اطلاع على ما يرغبون وما لا يرغبون به الزبائن، بالإضافة الى الحاجة للتمييز عن الغير و زيادة شعور العاملين بالرضا من خلال تدعيم النظرة الفنية للعاملين و زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم في عملهم من خلال شعورهم بأهمية دورهم في المؤسسة السياحية التي يعملون بها ولكي لا يستعين أصحاب المؤسسات السياحية بالاستشاريين من خارج المؤسسة قدر الإمكان

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحارثي، 2016م) والتي اوصت بضرورة توفير بيئة أكثر تشجيعاً للإبتكار في العمل ما سيؤدي الى زيادة القيمة الفنية للعاملين و ايضاً اتفقت مع دراسة (غبين، 2015م) والتي اوصت بضرورة ان تكون الإدارة العليا مدركة لأهمية الابتكار وفوائده الإيجابية على المؤسسة و العاملين لديها و اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Richards, 2011) والتي ذكرت أن الإبداع في السياحة يتنوع في مفهومه ولا يقتصر على شيء محدد، فالإبداع يكون في العاملين مشاركة افكارهم الفنية بالاضافة الى ان هناك علاقة تكاملية بين الإبداع والعمل السياحي واتفقت مع دراسة (Cluley, 2011) والتي ذكرت ان الابداع في العمل من النواحي الفنية يكون من خلال توفير محيط ملائم ويشجع على التفكير الإبداعي والإنتاج الإبداعي.

كما يظهر الجدول السابق ان ادنى فقرة كانت الفقرة رقم 2 " والتي نصت " تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة " والتي احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي .. وبدرجة موافقة كبيرة

ويعزو الباحث ان الموافقة جاءت بدرجة متوسطة على الفكرة رقم 2 " تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة " وذلك لان المؤسسة تعتبر ان الاستعانة باستشاريين من الخارج قد يمثل تكلفة اضافية على المؤسسة و أن المؤسسات السياحية لا ترغب بالاستعانة بخبير خارجي قد يكشف أسرار عملها . وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Richards, 2011) والتي اوصت ذكرت ان يكون هناك تبادل في الخبرة والمعرفة بين صناع

القرار في المؤسسة السياحية وبين السائحين بدون الحاجة الى استشاريين من خارج المؤسسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حلوب، 2015م) والتي قللت من اهمية دور الاستشاريين من الخارج و اكدت على اهمية تشجيع العاملين على التحصيل العلمي العالي وتشجيعهم على تحصيل الشهادات العليا وهو ما سيساعد المنظمات على رسم الخطط بشكل علمي أوسع. بالإضافة الى ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الشويخ، 2007م) والتي قللت من دور الاستشاريين من الخارج و دعت الى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها. واتفقت النتيجة مع دراسة (ظاهر، 2016م) والتي اظهرت موافقة كبيرة على ان المؤسسة تستعين استشاريين من خارج المؤسسة لإجراء تقييم لادائها في تنفيذ الخطة و قد جاءت في المرتبة الاخيرة و قد اعزت تلك الدراسة هذه النتيجة توفر كادر داخلي من العاملين يقومون بتلك المهمة و تقوم بتدريب لجان متخصصة للقيام بهذه المهمة وقد تستعين باستشاريين من الخارج بين الفترة والاخرى لأسباب ومنها الحيادية

- تحليل فقرات مجال " الطلاقة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	تسهل الإدارة العليا على العاملين عملية توليد أفكار لتطوير عملهم	6.89	2.67	68.88	4 كبيرة
2.	يتم تسجيل او كتابة أي أفكار جديدة ليتم العمل على تحسينها لاحقاً	7.06	2.65	70.56	2 كبيرة
3.	تستخدم الإدارة العليا أسلوب التجربة والخطأ في اعتماد الأفكار المختلفة لتطوير الاعمال	6.89	2.51	68.88	3 كبيرة
4.	تحرص الادارة العليا على تغيير اساليب العمل بين فترة و أخرى	6.77	2.34	67.66	6 كبيرة
5.	لدى الادارة العليا القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	6.81	2.48	68.12	5 كبيرة
6.	تعتبر الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة	7.27	2.45	72.74	1 كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.95	2.07	69.46	كبيرة

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تعتبر الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة " يساوي 7.27 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تحرص الإدارة العليا على تغيير اساليب العمل بين فترة و أخرى" يساوي 6.77 أي أن الوزن النسبي 67.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الطلاقة " يساوي 6.95 أي أن الوزن النسبي 69.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث درجة الموافقة الكبيرة على الفقرة رقم 6 " تعتبر الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة" و هي الأعلى نسبياً و والتي تؤكد على أن الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة وتبني المفاهيم الإبداعية إلى إن اغلب أصحاب المؤسسات السياحية والمدراء العاملين فيها حسب عينة الدراسة لديهم شغف لطبيعة عملهم وهم من الفئة المتعلمة و حسب ما أكدته نتيجة الدراسة حيث ان نسبة حملة درجة البكالوريوس بلغت 72.4% بالإضافة الى الخبرة التي يمتلكها المدراء في المؤسسات السياحية وان غالبية قد انعكست ذلك على هذه النتيجة .وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Richards, 2011) والتي اشارت الى ان الابداع في القطاع السياحي يكون من إبداع المنتجين وصناع السياسات في القطاع السياحي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Cluley, 2011) والتي اشارت الى ان حب العمل يزيد و ينمي الابداع ويرفع قدرة المدراء على النظر للأمور من زوايا مختلفة كذلك قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهيها لقدرات ومهارات إبداعية و القدرة على النظر للأمور من كل الجوانب و قد اختلف نتائج الدراسة مع دراسة العازمي والتي اشارت الى أصحاب المؤهلات الدنيا يتمتعون بقدرات إبداعية أكثر من غيرهم من أصحاب المؤهلات العليا واتفقت دراسة العازمي مع نتيجة الدراسة من حيث تمتع أصحاب الخبرة الأعلى في العمل بقدرات إبداعية عن غيرهم.

ويعزو الباحث إن الفقرة رقم 4 " تحرص الادارة العليا على تغيير اساليب العمل بين فترة و أخرى" قد جاءت الأقل نسبياً وهي ان الادارة العليا تحرص على تغيير اساليب العمل بين الفترة والأخرى الى حاجة المؤسسة إلى توفير الاستقرار في بيئة العمل ،و ان الاكثار من تغيير إجراءات العمل بحاجة الى تدريب و ادارة تغيير وهذا الأمر يتطلب موارد مالية و بشرية بما يتعارض مع الظروف الاقتصادية الحالية في قطاع غزة ، حيث ان المؤسسات السياحية تفضل تبسيط إجراءات العمل حسب ما أوردته نتائج الدراسة . واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2016) والتي فضلت تبسيط اجراءات العمل على تغير أساليب العمل بين الفترة والأخرى ويعزو الباحث اتفاق النتائج لإتفاقهما في الأهداف والمنهجية تحليل جميع فقرات التفكير الإبداعي.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " التفكير الإبداعي"

البنـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الأصالة.	7.49	1.83	74.94	1	كبيرة
الابتكار.	7.11	2.02	71.13	5	كبيرة
المرونة.	7.20	1.87	72.05	3	كبيرة
الإفـاضة.	7.18	1.97	71.82	4	كبيرة
التركيب.	7.28	1.85	72.81	2	كبيرة
القيمة الفنية.	7.00	2.04	69.97	6	كبيرة
الطلاقة.	6.95	2.07	69.46	7	كبيرة
جميع فقرات التفكير الإبداعي	7.17	1.69	71.68		كبيرة

من جدول (5.14) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التفكير الإبداعي يساوي 7.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 71.68%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات التفكير الإبداعي بشكل عام.

يعزو ذلك الباحث الى اهمية استخدام التفكير الابداعي بكل سماته و خصائصه في العمل بالقطاع السياحي لأن طبيعة العمل في القطاع السياحي تتطلب الإبداع والابتكار من حيث الخدمات المقدمة و القيمة المضافة المقدمة للزبون ما يحقق ميزة تنافسية افضل في ظل المنافسة

الشركة بين المؤسسات السياحية في قطاع غزة كذلك فإن الحاجة الملحة للتفكير الابداعي بالمؤسسات السياحية قد ظهرت بشكل أكبر و ذلك لرفع قدرة و جاهزية المؤسسة لمواجهة الظروف السياسية والاقتصادية المتقلبة

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غبين، 2015م) والتي ذكرت الإبداع والابتكار يعتبر من اهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الحصول على مركز تنافسي قوي و ايضاً اتفقت مع دراسة (Richards, 2011) والتي اشارت الى وجود علاقة تكاملية بين التفكير الابداعي والعمل السياحي كذلك ان التفكير الابداعي يوفر هالة مميزة للقطاع السياحي

ثانياً: تحليل فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يوجد لدى المؤسسة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي .	7.90	2.38	78.98	1	كبيرة
2.	يوجد لدى المؤسسة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي.	7.79	2.42	77.92	2	كبيرة
3.	يوجد لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة والتي من شأنها تحقيق الخطة الاستراتيجية .	7.28	2.71	72.79	12	كبيرة
4.	تعتبر رؤية ورسالة المؤسسة واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين فيها .	7.43	2.37	74.26	8	كبيرة
5.	تصيح المؤسسة أهدافها طويلة و قصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة.	7.12	2.32	71.17	15	كبيرة
6.	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.	7.32	2.33	73.25	10	كبيرة
7.	تقوم المؤسسة بشكل دوري بعمل دراسة لتحليل بيئتها الخارجية والداخلية .	7.20	2.24	72.03	13	كبيرة
8.	يوجد لدى المؤسسة أهداف عامة تتبثق عن رسالتها.	7.57	2.34	75.69	5	كبيرة
9.	تحتوي الخطط على برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها.	7.69	2.46	76.85	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
10.	يوجد لدى المؤسسة موازنات مالية لتحديد الموازنات المالية الخاصة بها .	7.41	2.44	74.13	9	كبيرة
11.	تقوم المؤسسة بالتفكير بشكل مخطط و منظم في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي.	7.47	2.19	74.67	6	كبيرة
12.	تعتمد المؤسسة على أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد بالتخطيط الاستراتيجي و تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها .	7.44	2.14	74.37	7	كبيرة
13.	تقوم المؤسسة بشكل منظم بوضع التوقعات والتخمينات حول مدى نجاح عملية الإعداد للتخطيط .	7.29	2.26	72.94	11	كبيرة
14.	تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة و بالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً .	7.13	2.58	71.27	14	كبيرة
15.	تقوم المؤسسة بمتابعة و رقابة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية الخاصة بها.	7.58	2.46	75.84	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.44	1.88	74.42		كبيرة

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد لدى المؤسسة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي " يساوي 7.90 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.98%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تصيغ المؤسسة أهدافها طويلة و قصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة " يساوي 7.12 أي أن الوزن النسبي 71.17%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التخطيط الاستراتيجي " يساوي 7.44 أي أن الوزن النسبي 74.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- يعزو الباحث أن الموافقة جاءت كبيرة على الفقرة رقم 1 " يوجد لدى المؤسسة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي " و هي الأعلى نسبياً و بسبب ان المؤسسة يوجد لديها فهم واضح بالتخطيط

وذلك لأن غالبية العاملين في ادارة المؤسسات السياحية قد انهوا تعليمهم الجامعي في درجة البكالوريوس و درجة الماجستير فبالتي انعكست هذه النتيجة على مدى توفر فهم واضح لديهم عن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى ان الوضع الاقتصادي السائد في قطاع غزة و التقلبات السياسية ولما لها من اثر كبير على القطاع السياسي ما ادى الى ضرورة وجود معرفة و فهم للتخطيط الاستراتيجي الذي بدوره يساعد المؤسسة على الاستعداد للمستقبل و رفع مدى جهوزيتها لأي ظروف طارئة مستقبلية ، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة

وجاءت الموافقة بدرجة كبيرة على الفقرة رقم 5 " تصيغ المؤسسة أهدافها طويلة و قصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة "بسبب ان غالبية افراد العينة و هم المدراء بالقطاع السياحي ينتمون الى الفئة المتعلمة .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (خولة، 2016م) والتي اظهرت ان للمؤسسة وعي واهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وقد أعزت هذه الدراسة النتيجة إلى ان العاملين في الإدارة الدنيا و مسيري العمل على أنهم هم الأساس في عملية التخطيط الاستراتيجي ومن خلالهم يتم توليد مؤشرات قياس للأداء يستعين بها المدراء في وضع سياساتهم واستراتيجياتهم ، وايضاً اتفقت النتيجة مع دراسة (ظاهر، 2016م) والتي اظهرت ان جامعة القدس المفتوحة والتي أشارت إلى ان درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي عالية في المؤسسة وبنسبة 82.5% و قد أعزت هذه النتيجة الى على أن الجامعة تقوم باختيار الموظفين في الوظائف العليا على أسس مهنية، أهمها شرط الحصول على الشهادة الجامعية الأولى، للعمل في إحدى الأقسام الإدارية واتفقت النتائج مع دراسة (الحافي، 2014م)، والتي اشارت الى ان الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ويعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة وقد اعزت هذه الدراسة تلك النتيجة الى توفر كادر إداري يمتلك شهادات جامعية و درجات علمية عليا . كذلك اتفقت هذه النتائج مع دراسة (صيام، 2010م) والتي اشارت الى الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها والتي اعزت هذه النتيجة الى توفر كادر اداري يحمل درجات علمية في الادارة ما انعكس على هذه النتيجة . ويعزو الباحث اتفاق تلك النتائج مع نتائج الدراسة وذلك لإتفاق معظمها مع الدراسة بالاهداف والمنهجية والبيئة التي اجريت فيها الدراسة .

5.6 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "معامل بيرسون للارتباط".

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.832، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التفكير الإبداعي و توظيفه في التخطيط الاستراتيجي بكل سماته لان هناك حاجة ملحة للإبداع والابتكار في وضع الخطط طويلة المدى لضمان استمرارية عمل المنشأة في ظل الظروف التي يمر بها قطاع غزة و لضرورة التميز عن المنافسين ولضرورة استقطاب اكبر قدر من الزبائن والاستيلاء اكبر قدر من الحصة السوقية ومن هذا المنطلق فإن إدخال الإبداع والابتكار والقيم الفنية في خطط و سياسات المؤسسات السياحية أمر مهم و استغناء عنه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Richards, 2011) والتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالتفكير الإبداعي في السياحة ومدى ارتباطه و أهمية علاقته بتطور وتخطيط الاستراتيجيات المختلفة والمتعلقة بالترويج، والصناعات الإبداعية، والأماكن السياحية المتميزة. و اتفقت أيضا مع دراسة (Leung, 2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة واضحة بين الكفاءة في الأصالة والتفكير والإبداع وأداء العمل الميداني والتخطيط و في العثور على حل للمشكلات . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سمسوم، 2016) والتي أشارت إلى أهمية التفكير الإبداعي واثره الهام على عملية التخطيط الإستراتيجي و صيانة الخطط الإستراتيجية بالشكل الذي يحقق فعالية أكبر في عمل المؤسسة و يساعدها على تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

جدول (5.16): معامل الارتباط بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.691	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأصالة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.617	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.654	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.732	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفاضة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.746	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيب والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.795	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيمة الفنية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.783	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطلاقة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.
*0.000	.832	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر التفكير الإبداعي

في التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.861، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.733، وهذا يعني أن 73.3% من

التغير في التخطيط الاستراتيجي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع

إلى عوامل أخرى تؤثر في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 77.674، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني

رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي

والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.

- متغير الأصالة، قيمة اختبار t تساوي 0.464 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.644 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للأصالة في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام المدراء وأصحاب المؤسسات السياحية بالأفكار النادرة والخارجة عن المألوف حيث إن أغلب قراراتهم الاستراتيجية تعود إلى الخبرة السابقة و محاكاة لما تقدمه المؤسسات السياحية المنافسة .

و من الأمثلة العملية على تطبيق الأصالة في المؤسسات السياحية قيام بعض تلك المؤسسات بعقد مسابقات ترفيهية للعائلات في عطلة نهاية الإسبوع لغرض استقطاب أكبر قدر من الزوار بالإضافة لقيام بعض المؤسسات السياحية بعقد حفلات غنائية و ترفيهية لفئة العائلات .

- متغير الابتكار، قيمة اختبار t تساوي -1.115 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.266 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للابتكار في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك الى عدم توفر الإمكانيات والموارد لدى الكثير من المؤسسات السياحية والتي ستساهم بدورها في تعزيز مفهوم الابتكار و استحداث منتجات جديدة و خدمات سياحية مبتكرة ما يسبب عائق للابتكار لدى الكثير من المؤسسات السياحية بالإضافة الى ارتفاع التكاليف التشغيلية وقلة الإيرادات ما سيؤدي بطبيعة الحال الى تفكير الادارة على كيفية التأقلم والمحافظة على الوضع الحالي و تأجيل أي أفكار جديدة .

ومن الأمثل العملية على تطبيق الابتكار في المؤسسات السياحية قيام بعض المؤسسات بعمل حفلة عيد ميلاد مفاجئة للزبائن المهمين و المتكررين وذلك لكسب ولاءهم و انتماءهم للمؤسسة السياحية.

متغير المرونة، قيمة اختبار t تساوي -1.306 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.193 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للمرونة في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة.

يعزو الباحث ذلك الى الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة و أزمة الكهرباء التي أدت إلى زيادة في المصاريف التشغيلية من ناحية شراء وقود لتشغيل المؤسسات السياحية و الإغلاق المستمر للمعابر ما أدى إلى تقنين المرونة في صنع القرار والانتقال بين الأفكار في رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي .

ومن الأمثل العملية على تطبيق المرونة في المؤسسات السياحية قيام بعض المؤسسات بالتكيف للوضع الاقتصادي و تغيير أسلوب نشاطها والتركيز على ما يتطلبه الوضع الراهن أو الموسم الحالي فيلاحظ الإهتمام بورش العمل و الندوات والدورات التدريبية ، و في فصل الصيف يكون التركيز على حفلات الأعراس ، وبالتالي فإن المؤسسات السياحية تقوم بتوظيف إمكانياتها بشكل مرت حسب ما يتطلبه الموسم أو الوضع الراهن أمامها .

متغير الإفاضة، قيمة اختبار t تساوي 2.346 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.020 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للبلورة في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة. ويعزو الباحث وجود تأثير للبلورة و هي القدرة على توسيع الأفكار البسيطة إلى اعتماد المدراء في المؤسسات السياحية على خبراتهم السابقة في التخطيط و اعتمادهم الأساسي على الأفكار السابقة التي لديهم و العمل على توسيعها و إثراءها و توظيفها في التخطيط الاستراتيجي .

ومن الأمثل العملية على تطبيق الإفاضة في المؤسسات السياحية هو قيام العديد من المؤسسات السياحية بتوسيع دائرة منتجاتها بشكل مستمر و تطوير مرافقها و مثل فندق آدم و مطعم مزاج .

متغير التركيب، قيمة اختبار t تساوي 3.835 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للتركيب في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة. ويعزو الباحث وجود اثر ايجابي للتركيب إلى الحاجة لتوظيف الخبرات السابقة لدى أصحاب المؤسسات السياحية والمدراء و أهمية استغلال كل الموارد الفكرية لديهم من جمع وربط بين العديد من الأفكار الغير مترابطة للخروج عن دائرة المألوف والتميز عن المنافسين في ظل المنافسة القوية بالقطاع السياحي و الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة ما يساهم بشكل ايجابي على عملية التخطيط الاستراتيجي .

ومن الأمثل العملية على تطبيق التركيب في المؤسسات السياحية قيام العديد من المؤسسات السياحية في موسم الأعراس بالتعاقد مع شركات تصوير و شركات تنظيم وتزيين صالة العرس و توليف كل تلك العناصر للخروج بشئ متكامل و متوافق وجميل ويرضي الزبون و الزوار كفندق المشتل .

متغير القيمة الفنية، قيمة اختبار t تساوي 5.245 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للقيمة الفنية في التخطيط الاستراتيجي بقطاع

السياحة في قطاع غزة. ويعزوا الباحث وجود اثر ايجابي للقيمة الفنية بسبب ان العمل السياحي يتطلب قيمة فنية متجددة و فريدة تميز المؤسسة السياحية عن غيرها لاستقطب اكبر قدر ممكن من الزبائن ، وتكون تلك القيمة الفنية في طريقة تقديم الخدمات و في تنوع المنتجات المقدمة وطريقة تقديمها و أسعارها.

ومن الأمثل العملية على تطبيق الفنية الفنية في المؤسسات السياحية قيام العديد من المؤسسات السياحية بإضفاء حس فني في عرض المنتج المقدم للزبون بالصورة النهائية و مثال ذلك تزيين الكيك الذي مطعم مزاج ، بالإضافة الى تطوير المرافق بصورة فنية و جمالية كالعديد من المؤسسات السياحية مثل مطعم بيليني وغيره الكثير من المقاهي والفنادق .

متغير الطلاقة، قيمة اختبار t تساوي 4.099 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للطلاقة في التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة في قطاع غزة. ويعزو الباحث وجود تأثير ايجابي للطلاقة لأنها تزيد قدرة المؤسسة على التكيف في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة بالإضافة إلى زيادة كفاءتها في تلبية حاجات الزبائن وان القدرة على توليد الافكار والسرعة والسهولة في توليدها سيؤدي بطبيعة الحال الى سياسات و خطط استراتيجية أفضل.

ومن الأمثل العملية على تطبيق الطلاقة في المؤسسات السياحية قيام العديد من المؤسسات السياحية بالعمل على توليد و استقطاب اكبر قدر من الأفكار لتطوير منتجاتها و مثل مطعم مزاج والذي يقوم بشكل دوري بعقد دورات تدريبية لصانعي الحلويات على الانترنت مع خبراء أجانب .

أهمية المتغيرات المؤثرة على " التخطيط الاستراتيجي " حسب قيمة اختبار t المطلقة هي على الترتيب: القيمة الفنية، ومن ثم الطلاقة، ومن ثم التركيب، ومن ثم الإفاضة، وأخيرا المرونة والابتكار والأصالة. ويعزو الباحث التأثير الأعلى للقيمة الفنية على التخطيط الاستراتيجي الى حاجة المؤسسات السياحية الملحة إلى إثراء خدماتها ومنتجاتها السياحية بقيمة فنية إضافية تجذب الزبائن و تميزها عن منافسيها وجاءت الطلاقة بالمرتبة الثانية نظراً لأثر توليد الأفكار بسرعة وسهولة على رفع كفاءة المؤسسة في وضع خططها الاستراتيجية بشكل أكبر ، ويعزو الباحث إن التركيب بالمرتبة الثالثة لأهميته النسبية في الخروج بأفكار مستحدثة وما لهذا الأمر من أثر هام على التخطيط الاستراتيجي .

ويعزو الباحث ان متغيرات المرونة والابتكار والأصالة جاءت الأقل تأثيراً بسبب اعتماد مدراء وأصحاب المؤسسات السياحية على خبراتهم السابقة بشكل اكبر في توليد الأفكار المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

جدول (5.17): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.139	3.593	0.000
الأصالة.	0.033	0.464	0.644
الابتكار.	-0.067	-1.115	0.266
المرونة.	-0.083	-1.306	0.193
الإفاضة.	0.161	2.346	0.020
التركيب.	0.259	3.835	0.000
القيمة الفنية.	0.330	5.245	0.000
الطلاقة.	0.256	4.099	0.000
معامل الارتباط = 0.861		معامل التحديد المُعدَّل = 0.733	
قيمة الاختبار F = 77.674		القيمة الاحتمالية = 0.000	

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى للبيانات الشخصية " العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة " .

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى العمر .

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " الطلاقة، التخطيط الاستراتيجي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى العمر، وذلك

لصالح الذين أعمارهم 40 سنة فأكثر لمجال " الطلاقة"، ولصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة لمجال " التخطيط الاستراتيجي". ويعزو الباحث اثر العمر على متغير الطلاقة بسبب الخبرة العملية التي يتمتع بها مدراء المؤسسات السياحية الذين أعمارهم 40 سنة فأكثر ما يؤدي إلى قدرتهم بشكل أكبر على توليد أفكار إبداعية، كذلك يعزو الباحث وجود أثر لصالح الذين اعمارهم اقل من 30 سنة لمجال التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب ان هذه الفئة ينتمي غالبيتها الى حملة درجة البكالوريوس وقلة خبرتهم بالعمل السياحي وبالتالي فإن آلية صنع القرار لديهم ستكون باتجاه التخطيط بناءً على مؤشرات قياس مدروسة بشكل أكبر من اعتمادهم على خبراتهم السابقة .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حماد، 2013م) والتي أشارت الى ان النسبة الأعلى لدى المدراء في القطاع السياحي بنسبة هم من فئة الشباب و حملة درجات البكالوريوس .

جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	أقل من 40 سنة فأكثر	
0.343	1.075	7.22	7.30	7.67	الأصالة.
0.664	0.411	6.91	6.98	7.23	الابتكار.
0.258	1.366	6.68	7.04	7.39	المرونة.
0.214	1.554	7.44	6.87	7.37	الإفازة.
0.153	1.893	6.74	7.06	7.51	التركيب.
0.241	1.435	6.42	6.81	7.21	القيمة الفنية.
*0.026	3.738	7.53	6.46	7.23	الطلاقة.
0.192	1.662	7.01	6.92	7.37	التفكير الإبداعي.
*0.012	4.556	7.41	6.96	7.79	التخطيط الاستراتيجي.
0.079	2.573	7.13	6.93	7.49	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الابتكار " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل. ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل إلى إن المدراء و أصحاب المؤسسات من حملة درجة الدبلوم فأقل تنقصهم المعرفة العلمية الكافية والتي ستساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي بناءً على أساس علمي و بناءً على مؤشرات و أهداف دقيقة و ويعتمدون على خبراتهم السابقة و على أفكارهم الابتكارية في تخطيطهم بشكل أكبر

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي و يعزو الباحث ذلك لأن طبيعة العمل السياحي تتطلب إبداع و تفكير إبداعي لإدارة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية و تمييزها بغض النظر عن المؤهل العلمي.

جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
0.251	1.393	7.35	7.41	7.99	الأصالة.
*0.038	3.330	6.58	7.02	7.89	الابتكار.
0.533	0.631	6.90	7.19	7.48	المرونة.
0.138	2.002	6.85	7.10	7.79	الإفاضة.
0.572	0.560	6.91	7.30	7.43	التركيب.
0.217	1.540	6.61	6.94	7.53	القيمة الفنية.
0.065	2.773	6.64	6.82	7.72	الطلاقة.
0.124	2.112	6.83	7.10	7.69	التفكير الإبداعي.
0.309	1.182	7.10	7.40	7.86	التخطيط الاستراتيجي.
0.148	1.929	6.91	7.19	7.74	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إن المدراء وأصحاب المؤسسات السياحية يعملون تحسين مؤسساتهم و تكييفها مع الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة و ذلك بناءً على خبراتهم السابقة في العمل

السياحي ما يمكنهم من الاستمرار في العمل و المدراء الأقل خبرة نقلو تعليم معاصر من الجامعات وبتالي فقد اكتسبوا مهارات و أساليب حديثة تتماشى مع متطلبات العمل السياحي و تؤهل المدراء للعمل في ظل الظروف الحالية التي يمر بها قطاع غزة.

جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.897	0.109	7.63	7.46	7.47	الأصالة.
0.987	0.013	7.06	7.13	7.12	الابتكار.
0.274	1.302	7.33	6.96	7.41	المرونة.
0.419	0.875	7.56	7.02	7.20	الإفاضة.
0.580	0.546	7.16	7.17	7.45	التركيب.
0.424	0.861	7.10	6.78	7.18	القيمة الفنية.
0.065	2.778	7.27	6.54	7.23	الطلاقة.
0.473	0.752	7.31	6.99	7.29	التفكير الإبداعي.
0.145	1.952	7.47	7.15	7.73	التخطيط الاستراتيجي.
0.333	1.106	7.36	7.04	7.42	جميع المجالات معا

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى للبيانات الخاصة بالمؤسسة " عمر المنشأة، عدد العاملين " .

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى عمر المنشأة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر المؤسسة..

ويعزو ذلك الباحث لتشابه الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في جميع مناطق قطاع غزة و التي تعمل في ظلها كل المؤسسات السياحية بغض النظر عن عمر المؤسسة

جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المنشأة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10-أقل من 15 سنة	5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.000	8.960	8.23	8.10	6.71	7.67	الأصالة.
*0.000	6.674	7.94	7.33	6.36	7.39	الابتكار.
*0.039	2.845	7.44	7.71	6.73	7.41	المرونة.
*0.000	8.925	7.68	7.89	6.30	7.63	الإفازة.
*0.000	8.229	7.82	7.97	6.50	7.57	التركيب.
*0.002	5.252	7.55	7.59	6.30	7.21	القيمة الفنية.
*0.001	5.740	7.36	7.71	6.21	7.23	الطلاقة.
*0.000	8.618	7.71	7.76	6.43	7.44	التفكير الإبداعي.
*0.000	8.442	7.73	8.44	6.68	7.72	التخطيط الاستراتيجي.
*0.000	9.107	7.71	7.95	6.50	7.52	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى عدد العاملين. من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الأصالة، المرونة، الإفازة، التركيب " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد العاملين وذلك لصالح المؤسسات التي عدد العاملين فيها 20 عامل فأكثر. ويعزو الباحث ذلك لان المؤسسات السياحية التي تحتوي على 20 عامل فأكثر يكون مستوى التخطيط لديهم أكبر و أدق وذلك نظراً لحجم المنشأة و عدد العاملين و ايضاً

لامتلاك تلك المؤسسات لموظفين لديهم خبرة علمية أكبر و خبرة مهنية تساعدهم في إثراء عملياتهم التخطيطية بسمات التفكير الابداعي الذي يساهم في تطوير المؤسسة و زيادة حصتها السوقية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2013م) والتي أشارت إلى إن غالبية العاملين في القطاع السياحي يتوزعون في المؤسسات السياحية الكبيرة مثل الفنادق والمطاعم و أشارت هذه الدراسة إلى امتلاك تلك المؤسسات إلى مدراء متعلمين ولديهم خبرة عملية في هذا المجال . أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين. وذلك بسبب تشابه الظروف السياسية والاقتصادية والقانونية في جميع مناطق قطاع غزة والتي تعمل المؤسسات السياحية في ظلها .

جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		20 عامل فأكثر	10-أقل من 20 عامل	أقل من 10	
*0.012	4.563	7.85	7.56	6.95	الأصالة.
0.373	0.993	7.35	6.92	6.95	الابتكار.
*0.006	5.277	7.58	7.33	6.60	المرونة.
*0.035	3.414	7.53	6.63	7.17	الإفازة.
*0.007	5.050	7.52	7.63	6.68	التركيب.
0.055	2.940	7.40	6.66	6.73	القيمة الفنية.
0.123	2.119	7.29	6.63	6.73	الطلاقة.
0.051	3.023	7.50	7.03	6.84	التفكير الإبداعي.
0.287	1.256	7.67	7.39	7.18	التخطيط الاستراتيجي.
0.079	2.568	7.55	7.13	6.93	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة :

أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج والتوصيات المهمة التي سيستفيد منها فئة المدراء وأصحاب المؤسسات السياحية والباحثين المهتمين في مجال التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي ومما سبق من تحليل للنتائج واختبار للفرضيات فإن نتائج الدراسة وتوصياتها تتلخص في التالي:

6.2 نتائج الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية:

- أظهرت الدراسة أن غالبية العاملين في إدارة المؤسسات السياحية في قطاع غزة هم من فئة الشباب (أقل من 30 سنة) والأقل هم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) .
- المؤسسات السياحية يتم إدارتها من خلال طاقم إداري متعلم حيث أظهرت نتيجة الدراسة ان غالبية المدراء وأصحاب المؤسسات السياحية حاصلين على درجة البكالوريوس والأقل نسبياً هم حملة الدكتوراه .
- أن الخبرة العملية للمدراء وأصحاب المؤسسات السياحية في قطاع غزة هي خبرة متوسطة تتراوح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والأقل نسبياً هم من الفئة العمرية (15 سنة فأكثر).
- أن غالبية المؤسسات السياحية في قطاع غزة عمرها يتراوح ما بين (من 5 إلى أقل من 10) سنوات والأقل نسبياً جاءت لصالح المؤسسات التي عمرها يتراوح من (15 سنة فأكثر) .
- غالبية المؤسسات السياحية تتكون من عدد عاملين (20 فأكثر) و الأقل نسبياً (من 10 الى 20) عامل.

6.3 نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير " التفكير الإبداعي ":

- النتائج والتوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل "التفكير الإبداعي" والذي يحتوي على سبع مجالات وسيتم ذكر النتائج والتوصيات لكل مجال .
- النتائج والتوصيات المتعلقة في مجال "الأصالة" .
- لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المحور أهمها كالتالي:

1. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بمقترحات و أفكار الزبائن الجديدة و تقوم بالاستفادة منها.
2. اهتمام المؤسسات السياحية بتوليد الأفكار النادرة والخروج عن المألوف في عملها .
 - النتائج المتعلقة في مجال " الابتكار " .
 - لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المحور أهمها كالتالي :
1. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بكل ما هو جديد ويساهم في تطوير عملها و زيادة حصتها السوقية .
2. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بجمع المعلومات التي تهدف لتطوير أفكارهم لرفع القيمة الابتكارية والإبداعية في تقديم منتجاتهم و خدماتهم .
 - النتائج المتعلقة في مجال " المرونة " .
 - لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي :
1. وجود مرونة في وضع و تنفيذ الخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة .
2. تولي الإدارة العليا في المؤسسات السياحية اهتماما بالدراسات العلمية المتعلقة بتطوير العمل الإداري وتوظيفه داخل عملهم في القطاع السياحي .
 - النتائج المتعلقة في مجال " الإفاضة " .
 - لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي :
1. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بالأفكار والخبرات السابقة لديها و استغلالها بتوليد أفكار جديدة تساهم في تطوير عملها .
2. تشجع الإدارة العليا على حل المشكلات التي تواجهها في عملها بطرق جديدة و إبداعية.
 - النتائج المتعلقة في مجال " التركيب " .
 - لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي :
1. إن المؤسسات السياحية تعمل باستمرار على تبسيط إجراء العمل
2. اهتمام المؤسسات السياحية بتعديل هيكلها التنظيمي والإداري بما يتوافق مع أهدافها .
 - النتائج المتعلقة في مجال " القيمة الفنية " .
 - لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي :

1. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بقيام العاملين لديها بمشاركة أفكارهم الإبداعية ذات القيمة الفنية التي تساهم في تطوير العمل .

2. تهتم المؤسسات السياحية و تستمع لاقتراحات العاملين لديها.

- النتائج المتعلقة في مجال " الطلاقة "

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المجال أهمها كالتالي :

1. يوجد لدى المؤسسات السياحية في قطاع غزة طاقم مؤهل و مدرب يساعدها على النظر للأمور المهمة والتي تخص عملها من أكثر من جانب ما يساعد في عملية التخطيط .

2. تهتم الإدارة العليا في المؤسسات السياحية بتسجيل والاحتفاظ بأي أفكار جديدة و مميزة ليتم تحسينها والعمل عليها مستقبلاً

6.4 النتائج المتعلقة بالمتغير "التخطيط الاستراتيجي"

لقد أظهرت الدراسة نتائج في هذا المحور أهمها كالتالي :

1. يوجد لدى المؤسسات السياحية في قطاع غزة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي

2. تقنتع المؤسسات السياحية في قطاع غزة بأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. إن الخطط التي تتبناها المؤسسات السياحية في قطاع غزة تحتوي على برامج رقابية للتأكد من سير الأمر كما هو مخطط

4. تهتم المؤسسات السياحية في قطاع غزة بمتابعة ورقابة العمل الخاص بالخطط الاستراتيجية .

6.5 توصيات الدراسة المتعلقة بالمتغير " التفكير الإبداعي " :

التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل "التفكير الإبداعي" والذي يحتوي على سبع مجالات وسيتم ذكر التوصيات لكل مجال .

- التوصيات المتعلقة في مجال "الأصالة "

يوصي الباحث في هذا المحور:

1. إن تقوم المؤسسات السياحية بالاهتمام بإدخال أساليب و طرق عمل جديدة للقيام بأعمالها و تنفيذ عملياتها الإدارية .

2. ان تهتم المؤسسات السياحية بإثراء المعرفة في المفاهيم الإبداعية لدى المدراء و الطاقم الإداري لديها.

- التوصيات المتعلقة في مجال " الابتكار "

يوصي الباحث في هذا المحور :

1. الاهتمام بتقديم حوافز للعاملين في المؤسسة أصحاب الأفكار الإبتكارية لما لهذا الأمر من اثر كبير على رفع القيمة الإبداعية للمؤسسة - التوصيات المتعلقة في مجال "المرونة".

يوصي الباحث في هذا المجال :

1. ان تهتم المؤسسة بعمل سياسات داخل المؤسسة تسهل المرونة في التخطيط و تطوير العمل .
2. زيادة الاهتمام بمنح العاملين في المؤسسات السياحية التفويض في اتخاذ القرارات في مجال عملهم

- لتوصيات المتعلقة في مجال " الإفاضة " .

يوصي الباحث في هذا المجال :

1. زيادة اهتمام إدارة المؤسسات السياحية برفع الوعي لدى العاملين لديها و تشجيعهم على تقديم أي أفكار جديدة و إبداعية .
2. زيادة الاهتمام بموضوع التعليم الذاتي لدى العاملين و توضيح اهميته و اثره على الفرد العامل و على المؤسسة ككل .

- التوصيات المتعلقة في مجال " التركيب " .

يوصي الباحث في هذا المجال :

1. زيادة الاهتمام المؤسسات السياحية بتنوع مصادر الأفكار الخاصة بتطوير أعمالها.
2. ان تقوم المؤسسات السياحية برفع الوعي لدى العاملين بأهمية توليد و جلب و ربط أفكار تساهم في تطوير العمل سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

- التوصيات المتعلقة في مجال " القيمة الفنية " .

يوصي الباحث في هذا المجال :

1. زيادة الاهتمام بتوفير بيئة خصبة لديها تشجع على توليد الأفكار الإبداعية ذات القيمة الفنية .
2. ضرورة الاهتمام بالاستعانة باستشاريين من خارج المؤسسة بالشكل الذي يساهم في رفع القيمة الإبداعية والفنية في المؤسسة و العاملين لديها بالشكل الذي ينعكس على خدماتها و منتجاتها.

- التوصيات المتعلقة في مجال " الطلاقة " .

يوصي الباحث في هذا المجال :

1. بزيادة الاهتمام بتوليد أكبر قدر من الأفكار التي تساهم بتطوير عمل المؤسسة ما يساهم بتوفير خيارات عديدة .

2. الاهتمام بتغيير أساليب العمل بين الفترة والأخرى بالشكل الذي لا يؤثر على طبيعة عملها وذلك لكسر روتين العمل و تحفيز العاملين .

6.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير " التخطيط الاستراتيجي "

يوصي الباحث في هذا المحور :

1. أن تستخدم المؤسسات السياحية في قطاع غزة مؤشرات قياس دقيقة عند صياغة أهدافها قصيرة وطويلة المدى .

2. ان تهتم المؤسسة بشكل أكبر بموضوع الالتزام بالجدول الزمني للخطط الاستراتيجية و الالتزام بالموازنة المخططة لها .

3. ان تهتم المؤسسة بعمل تحليل بشكل دوري للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة لها .

4. الاهتمام بتخصيص موارد اضافية لزيادة قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها الاستراتيجية .

6.7 الدراسات المستقبلية المقترحة :

1. المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في القطاع السياحي في قطاع غزة.

2. قياس مدى فاعلية التفكير الإبداعي و أثره على فعالية إتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة .

3. دور التفكير الإبداعي في تنمية فعالية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الأونروا في قطاع غزة .

4. دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة الإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية .

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد ديب. (2006م). "تحليل الأنشطة السياحية في سوريا باستخدام النماذج القياسية -دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة تشرين، سوريا.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. و المرسي، جمال الدين محمد . (2006م). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) . ط1. مصر: الدار الجامعية.
- براون، ديك. (2010م). شخصيتك المبدعة في اتخاذ القرارات . (ترجمة عادل كامل). عمان الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003م). التخطيط الاستراتيجي هل يخلو من المخاطر. (د.ط). القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- أبو جادو، صالح. ونوفل، محمد. (2007م). تعليم التفكير النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- الحمداني، موفق (2006م): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- جروان، فتحي. (2009م). تعليم التفكير مفاهيم و تطبيقات. ط4. عمان: دار الفكر.
- الحارثي، هاجد. (2016م). القيادة الابتكارية و دورها في دورها في التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحافي، الأء. (2014م). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.
- الخليلي، أمل. (2005). "الطفل و مهارات التفكير". عمان: دار الصف للنشر والتوزيع
- الطيبي، محمد. (2001). " تنمية التفكير الإبداعي". عمان .دار المسيرة للنشر

- حسني، محمود (2004م). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. ط1. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- حسين، حسن. (2002م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.
- حلس، داوود (2010م). محاضرات في طرائق تدريس التربية الإسلامية. ط3. فلسطين: مكتبة أفاق.
- أبو حلوب، مهند. (2015م). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.
- حماد، عبد القادر. حماد، صلاح الدين. (2008م). دراسات في السياحة الفلسطينية و التنمية. ط1. فلسطين: مكتبة القادسية للنشر والتوزيع.
- حماد، عبد القادر. (2011م). تأثير السياحة على العمران في قطاع غزة دراسة في جغرافيا السياحة، مجلة قطاع الدراسة الإنسانية، جامعه الأزهر بالقاهرة، 1(8) 15-25.
- حماد، عبدالقادر. (2013م) معوقات التنمية السياحية في فلسطين "الضفة الغربية و قطاع غزة" دراسة في جغرافية فلسطين "المجلة العلمية للعلوم الاجتماعية، 6 (2)، 22-28.
- خولة، بعيجي. (2016م). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خضير.
- عبادة، أحمد. (1992) الطول الابتكارية للمشكلات. ط1. البحرين: دار الحكمة.
- غانم، تقيده (2007م). الفروض العلمية مدخل لتنمية التفكير. ط1. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- الرحبي، سمر. (2014م). الإدارة السياحية الحديثة. ط1. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- السراني، علاء؛ وخنفر، سليم؛ والحجي، عبد المحسن. (2011م). التسويق والمبيعات السياحية والفندقية. ط1. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

السرور، ناديا هاييل . (2002م). مقدمة في الإبداع . ط1. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
داؤد، عزيز حنا وانور حسين عبد الرحمن (1990م) . مناهج البحث التربوي. ط1. بغداد:
مطابع دار الحكمة للطباعة والنشر.

السكرانة، بلال.(2010م). التخطيط الاستراتيجي .ط1. الأردن: دار الميسرة.

سليمان، سناء .(2011م). التفكير أساسياته و أنواعه ، تعليمه و تنمية مهاراته .ط1. مصر: عالم
الكتب.

سمسوم، عائشة .(2016). تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد
البشرية في المؤسسة .جامعة الجزائر. مجلة الإقتصاد الجديد ،العدد 14- المجلد 1

شراب، سائد (2011م). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في
شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.

شكشك، رمزي .(2013م) . واقع السياحة بقطاع غزة و آفاق تنميتها الفنادق كدراسة حالة (رسالة
ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

شليبي.محمد.(2006). "صناعة الابتكار في العمل والحياة الخاصة".موقع كتب عربية .

صيام ، آمال.(2010م). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في
قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.

الصرن، رعد .(2003م). صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين .ط1. سوريا: دار
الرضا للنشر .

الصيرفي، محمد.(2007م). التخطيط السياحي .ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

ظاهر، رائد عبد الرحمن .(2016م) . درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم
الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة (رسالة ماجستير غير
منشورة).الجامعة الإسلامية، غزة.

ظاهر، رائد. (2016م). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية" - دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة.

العارف، نادية. (2001م). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. ط1. القاهرة: الدار الجامعية.

العازمي، محمد. (2006م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

عبد الفتاح، محمود أحمد. (2013م). تنمية مهارات التفكير الإبتكاري والإبداعي للمدراء. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والتطوير.

عبدالقادر، هدير. (2006م) واقع السياحة في الجزائر و آفاق تطورها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر.

عبدالله، ياسر. (2016م). الإحصاء المركزي أعاد المساحة التاريخية. شبكة دنيا الوطن. تاريخ الاطلاع: 20 / 4 / 2017م، الموقع: <https://www.alwatanvoice.com/arabic/content/print/921137.html>.

عبيدات، محمد. (2000م) "التسويق السياحي. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

علاونة، شفيق. (2013م). الابداع نظرياته و موضوعاته ، البحث و التطور والممارسة. ط1. المملكة العربية السعودية: العبيكان.

علوان، رائد. (2005). "فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة

عوض، محمد احمد. (2001م). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية. ط1. مصر: الدار الجامعية.

- غبن، روان. (2015م). تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع - دراسة حالة المشاريع الإنشائية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- غنيم ، عثمان. (2001م). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ط2. عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- الغالبى، طاهر وادريس، وائل. (2007م). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- الرابغي، خالد. (2013). "التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين". الطبعة الأولى. مركز دبيونو لتعليم التفكير. السعودية
- غنيم ، عثمان. (2010م). التخطيط أسس ومبادئ. ط4. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الفرا، ماجد. (2005م). التخطيط الاستراتيجي. (د.ط). غزة: الجامعة الإسلامية.
- الفلاح، بلال. (2014م). رصد واقع السياحة في فلسطين . تقرير تحليلي. مركز دراسات التنمية.
- أبو قحف ، عبد السلام. (1997م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. (د.ط). الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- قطامي، يوسف. (1990م). تفكير الأطفال وتطوره وطرق تعليمه. ط1. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2009م). التخطيط الاستراتيجي. ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ليلي، حبشاوي. (2011م). الاستثمار في السياحة كنشاط مقنن: دراسة حالة وكالات السياحة و الأسفار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر.
- مبارك، أدهم. (2016م). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر - دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.
- المركز الإحصائي الفلسطيني. (2017م). واقع الشباب الفلسطيني". مركز وفا الوطني الفلسطيني. تاريخ الاطلاع: 25 أكتـوبر 2017م، الموقع: <http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3203>

المركز الإحصائي الفلسطيني.(2017م). واقع الشباب الفلسطيني". مركز وفا الوطني الفلسطيني . تاريخ الاطلاع: 25 أكتوبر 2017م، الموقع:

[http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3203:](http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3203)

مريخي، ياسين.(2010م).التوازن البيئي والتنمية السياحية المستدامة لولاية عنابه(رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة منتوري.

مقداد، محمد، والهاويل، وسيم.(2015م) . واقع السياحة بقطاع غزة وأفاق تنميتها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 41-73.

نوفل،محمد.(2009). "الإبداع الجاد مفاهيم و تطبيقات " . المنهل للنشر والتوزيع .

أبو ناهية، صلاح.(1994). اقياس التربوي.ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. الخالدي، أديب محمد.(2003م). الفروق الفردية والتفوق العقلي .ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2012م). التفكير الإبتكاري والإبداعي و طريقك الى التميز والنجاح .ط1. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .

وزارة التربية والتعليم.(2017م). ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي 2017/2016 ، تاريخ الاطلاع: 2017/10/25م الموقع:

<https://www.mohe.pna.ps/moehe/factsandfigures>

الوزيرة، قويدر.(2010م). اقتصاد السياحة وسبل ترقيتها في الجزائر.(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر .

ياسين، سعد غالب.(2010). الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية:

Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.

- Baggio, R. (2004). *The Strategic Role of Knowledge in the Management of Tourism Destination Organisations*. WTO–Themis Foundation/University of Catalunya.
- Barišić, P., & Marić, I. (2012). The role of management as a strategic tourism guideline–Case of Croatia. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(2), 423-428.
- Bailin, S. (2012). "Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity". Springer Science & Business Media .
- Brainstorming. (2012). *Definitions of creative thinking*. Retrieved: 9 April , 2017 , from: <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/definitions.html>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (1). John Wiley & Sons.
- Bulatovic, Iva and Markovic , Ana .(2015). Strategic Management of Tourism in the National Parks (case: national Park skadar Lake). *TURIZAM Journal*, 19, (3),127-138.
- Chloc ,johnny.(2017).*strategic management needs reason"*. Germany: Bookrex . Munich,
- Cluley , Robert.(2011). *Creative Production in the UK Music Industries* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Leicester, United Kingdom.
- Daidj, nabyla .(2015). *Developing Strategic Business models and competitive advantage in the digital sector*. (2nd ed). IGI Global :business science reference.
- Dewey, J. (1933). How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educational process. *Lexington, MA: Heath*, 35, (64), 690-698.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. and Scott, N. (2009), Destination and enterprise management for a tourism future, *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
- Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elad Granot, (2011) "Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration", American
- Ennis, R. H. (1962). A concept of critical thinking. *Harvard Education Review*, 1 (32),81-111

- Evans, N, Campbell, D and Stonehouse, G .(2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Fiona Graetz. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision*, 40 (5), 456 - 462 .
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Gilp, P.(2000). *Tourism Planning and Management* . India" anamol publications.
- GO2HR.(2016). *What is tourism*. Retrieved: 20 April, 2017, from: <https://www.go2hr.ca/bc-tourism-industry/what-tourism>
- Jayapalan ,N.(2001). *An introduction to tourism*. Atlanta: Atlantic Publishers and distributors.
- Journal of Business, Vol. 26 Issue: 2, pp.161-182
- Kaufman, R., Oakley-Browne, H., Watkins, R., & Leigh, D. (2003). *Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. (15th ed). Pearson: Harlow, Essex.
- Krausz, Michael & Dutton , Denise & Bardsley, karrren.(2009) "The Idea Of Creativity).Brill .
- Kozak, M & Andreu, L .(2006). *Progress in tourism marketing* . Amsterdam Netherlands: El Sevier Ltd.
- LEUNG, Chi Fai Simon.(2009). *A Study Of The Relationship Between Creativity And Fieldwork Performance Of Social Work Students* (Unpublished Doctoral dissertation ,University of Leicester.United Kingdom.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30.
- Locke,Edwin.(1999)." The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully". Lexington books.USA
- Lynch, R. (2016). *Corporate Strategy*. (4th ed). Harlow: Prentice Hall.
- Milohnić, I. (2012). *Tourist visitors to cultural events: motivation and attitudes. In Celebrate to prosper-Potentials for tourism, festivals and cultural events in times of crisis*. Denmark: Frederiksberg bogtrykkeri.

- Moore, W.E , McCann & McCann.(1985). *Creative and critical thinking*. (2nd ed). Boston: Houghton Mifflin company .
- Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.-J (2007). "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field" *Strategic Management Journal*. 28 (9): 935–955.
- Fagerberg,Jan & Mowery,David & Nelson, Richards.(2006)." The Oxford Handbook of Innovation". OUP Oxford.UK
- Oxford English Dictionary (3rd ed.).(2005). Oxford University Press.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* ,1, (2),
- Paul A. Phillips Luiz Moutinho, (1999),"Measuring strategic planning effectiveness in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 349 – 358
- Polette, N. (1982). *3R's for the gifted: Reading, Writing, and Research*. Littleton: Co: Libraries Unlimited.
- Pringle, A. (2015). *Creative thinking: a mode shifting hypothesis* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Surrey, United Kingdom.
- Quantitative creative .(2014). *BEST PRACTICE: Creativity. The Unfair Business Advantage*. Retrieved: May 18, 2017 from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/thinking>
- Richards, G. W. (2011). Creativity and tourism: The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.
- Robertson, Ian.(1999). *Types of Thinking*.(1st ed). New York: Routledge
- Seibert, M., & Harris, M. (2006). The Identification Of Strategic Management Counseling Competencies Essential For Small Business Counselors: An Exploratory Study. USASBE 2006.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. New York: Handbook of creativity.
- Stonehouse, G. (2008). *Knowledge based strategy: appraising knowledge creation capability in organisations* (Unpublished Doctoral dissertation), Edinburgh Napier University.
- Udall , A.J, & Daniels, J. E. (1991). *Creating the thoughtful classroom strategies to promote students thinking*.Tucson: Az: zephyr Press.

- VisitKorea.(2014). *Introduction of Tourism Investment*. Retrieved: April 20, 2017, from: http://english.visitkorea.or.kr/enu/invest/info/busin_underst.jsp
- Wheelen,Thomas and hunger,david. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition*. Pearson
- Woodie.G, Martin,Drew , (2008) . *"Tourism Management analysis behavior and strategy* .USA : CAB International
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yu,Peter.(2007).*" Intellectual Property and Information Wealth: Issues and Practices"*.V1.Preager,London.England.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

م.م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	أ.د.سمير خالد صافي	أستاذ الإحصاء- الجامعة الإسلامية غزة
2.	د.محمود عبد الرحمن الشنطي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة القدس المفتوحة
3.	د.خليل ماضي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - أكاديمية الإدارة والسياسة
4.	د.إبراهيم أحمد أبو رحمة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة غزة
5.	د.منصور الأيوبي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية فلسطين التقنية
6.	د.نضال المصري	أستاذ إدارة الأعمال المساعد -جامعة القدس المفتوحة
7.	أ.علي عوني صنع الله	إحصائي- مركز ألفا للتحليل الإحصائي
8.	د. سامي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال المشارك - الجامعة الإسلامية غزة
9.	د.خالد عبد دهليز	أستاذ إدارة الأعمال المساعد -الجامعة الإسلامية غزة
10.	د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ملحق (2): الاستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

" دراسة أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي حالة عملية قطاع السياحة
في قطاع غزة "

وذلك كبحت تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو من السيد/ المدير التنفيذي أو صاحب المؤسسة أن يقوم بتعبئة نموذج الاستبانة بكل
دقة و موضوعية لما في ذلك من أثر على نتائج الدراسة ، مع العلم أن جميع البيانات التي ستجمع
من خلال هذه الاستبانة ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث: مؤيد سمير الشيخ أحمد

جوال: 0599594161

أولاً : البيانات الشخصية والتنظيمية :
الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب :
العمر

- أقل من 30 سنة من 30 سنة – أقل من 40 سنة
 من 40 سنة – أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

- دبلوم متوسط دبلوم عالي بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه غير ذلك

عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
 10 سنوات – أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً : البيانات الخاصة بالمؤسسة :

عمر المنشأة :

- أقل من 5 سنوات 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
 10 سنوات – أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

عدد العاملين :

- أقل من 10 10 – أقل من 20
 20 فأكثر

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب أمام كل عبارة بما تراه مناسباً :

المحور الأول : التفكير الإبداعي :

هو عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار و اختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة لرئيسية موضع التنفيذ و عرضها على الآخرين.

فيما يلي مجموعة من العبارات من فضلك أجب عليها عن طريق وضع رقم من (1 الى

10) بحيث أن 1 يعبر عن الموافقة بدرجة قليلة و 10 الموافقة بدرجة كبيرة :

م	الفقرة	(10 - 1)
أولاً: الأصالة : وهي عبارة عن الأفكار النادرة والخارجة عن المؤلف		
1.	تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع .	
2.	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإدارية والفنية.	
3.	تتميز المؤسسة عن منافسيها في توليد أفكار نادرة و خارجة عن المؤلف	
4.	تهتم الإدارة العليا بمقترحات الزبائن فيما يتعلق بالأفكار النادرة و الاستفادة منها	
5.	تدعم الإدارة العليا باستمرار الأفكار الجديدة و الإبداعية.	
ثانياً: الابتكار : وهو عبارة عن القيام بشئ جديد و مختلف كاستخدام شئ ما بطريقة مختلفة عن غرض استخدامه الحقيقي		
1.	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع معلومات لكيفية تطوير أفكار إبتكارية لتقديم منتجاتها و خدماتها	
2.	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتقديم أفكار ابتكارية.	
3.	تتبع المؤسسة طرق إبتكارية للتواصل مع العملاء .	
4.	تمنح المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المبتكرين في عملهم	
5.	تهتم المؤسسة بكل شئ جديد لزيادة حصتها السوقية .	
ثالثاً: المرونة وهي القدرة على التحرك من فكرة الى فكرة أخرى		
1.	تظهر المرونة بوضوح في خطط و أهداف المؤسسة.	
2.	تلتزم المؤسسة بالأفكار القديمة و تقوم بتجديدها.	
3.	تمنح المؤسسة التفويض للعاملين لديها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات .	
4.	تغير الإدارة العليا رأيها بناءً على دراسات إذا كان ذلك يحقق المصلحة العامة	
5.	توفر سياسات المؤسسة عوامل تسهل عملية المرونة في التفكير للتخطيط و تطوير العمل	

م	الفقرة	(10 - 1)
رابعاً : الإفاضة : وهي القدرة على توسيع الأفكار البسيطة		
1.	تقوم الإدارة العليا بالتعديل على الأفكار المقبولة حالياً و تعمل على تطويرها.	
2.	تقوم الإدارة العليا بتوليد أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال دمج أفكار سابقة	
3.	تشجع الإدارة العليا حل المشكلات بطرق جديدة و مبتكرة .	
4.	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الذاتي بشكل مستمر .	
5.	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في توسيع و تعزيز الأفكار .	
6.	يشجع الزملاء بعضهم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	
خامساً : التركيب : و هي القدرة على الجمع و ربط بين عدة أشياء ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض و غير مترابطة فيما بينها		
1.	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار جديدة خارج مجالها و تعمل على ربطها و تطبيقها في مجال عملها	
2.	تشجع المؤسسة العاملين لديها على الربط بين ما لديهم من أفكار و ما يوجد لدى الآخرين سواءً داخل أو خارج المؤسسة.	
3.	تساهم المؤسسة في تعديل و تحسين الهيكل التنظيمي الخاص بها بما يتوافق مع أهدافها	
4.	تعمل المؤسسة باستمرار على تبسيط إجراءات العمل	
5.	تساهم المؤسسة في تغير الأفراد بما يتوافق مع الوظائف التي يعملون بها	
سادساً : القيمة الفنية : وهي النظرة العامة للأمور بطريقة مميزة وخالقة		
1.	تدعم المؤسسة إبداعات العاملين ذوي الخبرة الفنية	
2.	تستعين المؤسسة باستشاريين من الخارج لتوليد أفكار مميزة و جديدة	
3.	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على توليد أفكار مميزة	
4.	تستمع المؤسسة بصدور ربح لاقتراحات العاملين	
5.	تشجع المؤسسة العاملين لديها على مشاركة أفكارهم الإبداعية في والتي تساهم في تطوير العمل .	
سابعاً : الطلاقة : القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار اللفظية و غير اللفظية عن الاستجابة لمثير معين والسرعة السهولة في توليدها		
1.	تسهل الإدارة العليا على العاملين عملية توليد أفكار لتطوير عملهم	
2.	يتم تسجيل او كتابة أي أفكار جديدة ليتم العمل على تحسينها لاحقاً	
3.	تستخدم الإدارة العليا أسلوب التجربة والخطأ في اعتماد الأفكار المختلفة لتطوير	

م	الفقرة	(10 - 1)
	الاعمال	
4.	تحرص الادارة العليا على تغيير اساليب العمل بين فترة و أخرى	
5.	لدى الادارة العليا القدرة على تقديم العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	
6.	تعتبر الإدارة العليا أن لها القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة	

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية مستمرة لوضع خطة مستقبلية تتكون من رؤية ورسالة المؤسسة والاهداف والغايات المراد تحقيقها من خلال الاستفادة من البيئة الداخلية والخارجية ووضع الانشطة والقرارات اللازمة لذلك.

فيما يلي مجموعة من العبارات من فضلك أجب عليها عن طريق وضع رقم من (1 الى 10) بحيث أن 1 يعبر عن الموافقة بدرجة قليلة و 10 الموافقة بدرجة كبيرة :

م	الفقرة	(1 - 10)
1.	يوجد لدى المؤسسة فهم واضح بالتخطيط الإستراتيجي .	
2.	يوجد لدى المؤسسة قناعة بالتخطيط الإستراتيجي.	
3.	يوجد لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة والتي من شأنها تحقيق الخطة الإستراتيجية .	
4.	تعتبر رؤية ورسالة المؤسسة واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين فيها .	
5.	تصاغ المؤسسة أهدافها طويلة و قصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة.	
6.	تختار المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.	
7.	تقوم المؤسسة بشكل دوري بعمل دراسة لتحليل بيئتها الخارجية والداخلية .	
8.	يوجد لدى المؤسسة أهداف عامة تتبثق عن رسالتها.	
9.	تحتوي الخطط على برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها.	
10.	يوجد لدى المؤسسة موازنات مالية لتحديد الموازنات المالية الخاصة بها .	
11.	تقوم المؤسسة بالتفكير بشكل مخطط و منظم في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي.	
12.	تعتمد المؤسسة على أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد بالتخطيط الاستراتيجي و تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها .	
13.	تقوم المؤسسة بشكل منظم بوضع التوقعات والتخمينات حول مدى نجاح عملية الإعداد للتخطيط .	
14.	تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة و بالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً .	
15.	تقوم المؤسسة بمتابعة و رقابة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية الخاصة بها.	

شكراً لكم جهدكم الطيب ،،،

الباحث: مؤيد سمير الشيخ أحمد