الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

أثر التسويق الريادي على تحقيق تنمية سياحية مستدامة

- دراسة حالة الجزائر-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: العلوم التجارية

تخصص: إدارة تسويقية

إعداد الطالبة: سماعيني نعيمة

تحت إشراف: أ.د. لخضاري نسيمة

نوقشت علنا يوم: 2022/11/23

أمام اللجنة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
سيد أحمد حاج عيسى	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
لخضاري نسيمة	أستاذة	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
اسطنبولي أسماء	أستاذة محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
دحية جمال الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
خري عبد الناصر	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للدراسات التجارة	عضوا مناقشا
أنساعد رضوان	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهـــــداء

إلى التي خصها الرحمان منزلة محفوظة

قرة عيني إلى من رعتني وأحاطتني بدعواتها وغمرتني بحبها وحنانها... أمي حبيبتي حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها تاجا فوق رأسي.

إلى والدي الفاضل سندي ومصدر قوتي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من تقاسمت معهم كل تفاصيل الحياة بحلوها ومرها إخوتي مصدر كل سعادتي وقرة عيني : بوزيد وزوجته الغالية على قلبي بوسكرة نسيمة، طاهر، مراد، وبهجة البيت سعيد

إلى أختي الغالية حبيبة قلبي رفيقة دربي في المحن ربيحة وزوجها عبد الكريم وأولادها

إلى فرحة قلبي وفلذة كبدي ضياء الدين، أنيس.

إلى سندي وفرحة عمري ومصدر قوتي متى خانتني عزيمتي رابح وكل عائلته.

إلى كل عائلة سماعيني ومرسيس

إلى أصدقائي في البحث العلمي وإخوتي الذي لم تلدهم أمي :لزغد ع الرؤوف، عوينة فاطمة

إلى كل الصديقات والزميلات التي جمعني بهم المشوار الدراسي

إلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لصاحب الفضل الذي لا يحمد سواه، الحمد لله والشكر لله الذي وفقني ويسر لي سبل إنجاز أطروحتي.

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام

إذا كان الشكر بالنعم واجبا، فشكر الناس من شكر الله، لذا أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لأختي وسندي ومشرفتي الأستاذة البروفيسور "**لخضاري نسيمة**" على كل التوجيهات القيّمة والنصائح النيّرة طيلة سنوات بحثي، وحرصها على تكويني ودعمي في كل المجالات البحثية وحتى الشخصية، فكانت السند في كل اللحظات التي خانتني العزيمة لتجدد عزيمتي، وهي نموذج للأستاذة والمشرفة الحريصة على مصلحة الطالب، فجزاها الله خير الجزاء وجعلها في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر وجزيل الشكر:

إلى كل أساتذتنا أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 لدعمهم وتوجيهاتهم القيمة ونصائحهم النيرة.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل موظفي الفنادق على تعاونهم رغم الالتزامات المهنية

وفي الأخير أتقدم بخالص الشكر لكل من ساعدنا ماديا أو معنويا في عملنا هذا ولم يبخل علينا بنصائحه.

ملخص:

تواجه المؤسسات السياحية اليوم تحديات كبيرة بسبب التحولات السريعة التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي طرحت اشكالية تحدي البقاء وحلم الريادة في ظل أدوات وأبعاد تسويقية تقليدية، وخاصة منها المؤسسات التي تتبنى الفكر الريادي وتحتاج لأساليب تسويقية جديدة تتماشى مع أهدافها وتتجاوز نقائص وعيوب التسويق التقليدي ، حيث يعتبر ظهور التسويق الريادي كحل لمعادلة تحدي البقاء و حلم تحقيق الريادة في ظل محددات التنمية المستدامة.

وجاءت هذه الدراسة للبحث عن حلول جذرية للمشاكل البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي خلفتها برامج واستراتيجيات التنمية السياحية، وتهدف هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق أبعاد التسويق الريادي في المؤسسات السياحية(الفندقية) محل الدراسة على إمكانية تحقيق أبعاد التنمية السياحية المستدامة، ففي الجانب النظري حرصنا على تقديم طرح نظري لأهم ما توصل إليه الباحثون في حقلي (التسويق الريادي، التنمية السياحية المستدامة) وذلك بانتهاجنا للمنهج الوصفي التحليلي.

أما في الجانب الميداني، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الفنادق المصنفة في الجزائر لعينة متكونة من 126 مفردة مست 8 ولايات، واعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأهم أدوات المسح الميداني، الذي تم توزيعه بطريقة مباشرة حرصا منا على رفع مصداقية نتائج الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا، أنّ المؤسسات السياحية تطبق التسويق الريادي رغم الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في تبني هذا المفهوم التسويقي الحديث، كما توصلنا إلى وجود علاقة بين التسويق الريادي وتحقيق التنمية السياحية المستدامة؛ رغم ذلك تبقى المؤسسات السياحية الفندقية تولي أهمية كبيرة لرضى الزبون على حساب الجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

الكلمات المفتاحية:

ريادة؛ تسويق ريادي؛ تنمية مستدامة؛ تنمية سياحية؛ ريادة سياحية؛ ريادة مستدامة؛ استراتيجيات التسويق الريادي.

قائمة المحتويات

الموضـــــــــــــــوع	الرقم
الإهداء	
الشكر و التقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة.....	1-12
الفصل الأول: الريادة كتوجه جديد لتسويق الحديث	
مقدمة الفصل.....	14
المبحث الأول: الريادة من منظور مفاهيمي.....	15
المطلب الأول: مفهوم الريادة.....	15
أولا: التطور التاريخي لمفهوم الريادة.....	15
ثانيا: تعريف الريادة وخصائصها.....	21
المطلب الثاني: أهمية الريـــــادة وأهدافها.....	26
أولا: أهمية الريادة.....	26
ثانيا: أهداف الريادة.....	28
ثالثا: مبادئ ومستويات الريادة.....	30
المطلب الثالث :علاقة الريادة بالريادي.....	32
أولا: تعريف الريادي.....	32
ثانيا: خصائص ومواصفات رائد الأعمال.....	34
ثالثا: الفرق بين الريادي والقائد والمدير.....	36
المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء وحلم الريادي.....	39
المطلب الأول: ريادة المؤسســـــات الصغيرة والمتوسطة.....	39
أولا: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	40

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني.....	43
ثالثا: الفرق بين ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	45
المطلب الثاني: الريادة الاستراتيجية في المؤسسات ذات التوجه الريادي.....	46
أولا: مفهوم المؤسسة الريادية.....	46
ثانيا: بيئة وأبعاد المؤسسات الريادية.....	50
ثالثا: الريادة الاستراتيجية	52
المبحث الثالث: التوجهات التسويقية الحديثة في إدارة السياحة.....	55
المطلب الأول: التحول نحو أساليب تسويقية حديثة كآلية للتكيف مع بيئة الأعمال المعاصر.....	56
أولا: التسويق الحديث في بيئة الأعمال المعاصرة.....	55
ثانيا: ادارة المعرفة التسويقية كتوجه تسويقي جديد في المؤسسات الرائدة.....	59
المطلب الثاني: أبعاد الريادة السياحية ومعوقاتها.....	61
أولا: الريادة الاجتماعية.....	61
ثانيا: الريادية الاقتصادية.....	63
ثالثا: الريادية البيئية.....	66
رابعا: معوقات تطبيق المفهوم الريادي في المؤسسات السياحية.....	69
خلاصة الفصل.....	71
الفصل الثاني: التسويق الريادي كمدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الرائدة	
مقدمة الفصل.....	75
المبحث الأول: مـــــاهية التسويق الريادي.....	76
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتسويق الريادي.....	76
أولا: نشأة التسويق الريادي.....	76
ثانيا: تعريف التسويق الريادي.....	80
ثالثا: خصائص التسويق الريادي.....	83
المطلب الثاني: مبررات ودواعي ظهور التسويق الريادي.....	85
أولا: أسباب ظهور التسويق الريادي.....	85
ثانيا: دواعي الحاجة لتطبيق التسويق الريادي في المؤسسات الرائدة.....	86

المطلب الثالث : أهمية و أهداف التسويق الريادي.....	88
أولا: أهمية لتسويق الريادي.....	88
الفرع الثاني: أهداف التسويق الريادي.....	91
المبحث الثاني: أبعاد التسويق الريادي.....	93
المطلب الأول: الإبداع والابتكار التسويقي.....	94
أولا: مفهوم الابداع والابتكار التسويقي.....	94
ثانيا: مراحل الابداع التسويقي.....	96
ثالثا: أنواع الابداع الاداري.....	98
المطلب الثاني: التركيز على الزبون.....	98
أولا: الزبون.....	99
ثانيا: ادارة العلاقة مع الزبون كآلية لتعظيم القيمة.....	99
ثالثا: دور ادارة العلاقة مع الزبائن في ترشيد القرارات التسويقية في المؤسسات الرائدة.....	101
رابعا: كثافة الزبائن.....	103
خامسا: خلق القيمة.....	104
المطلب الثالث: استباقية اقتناص الفرص التسويقية.....	106
أولا: الفرص التسويقية.....	106
ثانيا: العوامل المؤثرة على اختيار الفرص التسويقية.....	107
ثالثا: دور التوجه الاستباقي لاقتناص الفرص في تعزيز التوجه الريادي للمؤسسة.....	108
المطلب الرابع: تعظيم الموارد.....	110
أولا: مفهوم تعظيم الموارد.....	110
ثانيا: نظام تخطيط موارد المؤسسة.....	111
ثالثا: علاقة توجه المؤسسات نحو الريادة بتعظيم الموارد.....	113
رابعا: الريادة الاستراتيجية للموارد.....	115
المطلب الخامس: ادارة المخـــــــاطر.....	116
أولا: مفهوم إدارة المخاطر.....	116
ثانيا: مراحل ادارة المخاطر.....	117
ثالثا: أساليب التعامل مع المخاطر.....	118

المبحث الثالث : الربط بين التسويق والريادة كمدخل لصياغة استراتيجية التسويق الريادي...	120
المطلب الأول: تحليل علاقة التشابك والتداخل بين الريادة والتسويق.....	120
المطلب الثاني: مستويات الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي.....	124
المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق الريادي.....	128
أولا: استراتيجية التسويق الريادي.....	129
ثانيا: العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والتسويق الريادي.....	131
ثالثا: أنواع استراتيجيات التسويق الريادي.....	133
خلاصة الفصل.....	137
الفصل الثالث: تنمية القطاع السياحي في ظل أبعـــــاد التنمية السياحية المستدامة	
مقدمة الفصل.....	139
المبحث الأول: الأسس النظرية للسياحية والتنمية المستدامة.....	140
المطلب الأول: أساسيات حول مفهوم التنمية السياحية.....	140
أولا: تعريف التنمية السياحية.....	140
ثانيا: عناصر التنمية السياحية.....	142
ثالثا: الجهات الفاعلة في تنمية القطاع السياحي بتوجه مستدام.....	144
رابعا: معوقات تطبيق التنمية السياحية.....	146
المطلب الثاني: التنمية والاستدامة.....	148
أولا: نشأة التنمية المستدامة.....	148
ثانيا: مفهوم التنمية المستدامة.....	151
ثالثا: العلاقة بين النمو والتنمية والاستدامة.....	159
المطلب الثالث : أهمية وأهداف التنمية المستدامة.....	160
أولا: أهمية التنمية المستدامة.....	160
ثانيا: أهداف التنمية المستدامة.....	161
ثالثا: متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.....	164
المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة.....	165
أولا: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة.....	166

ثانيا: الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة.....	171
المبحث الثاني : ماهية التنمية السياحية المستدامة.....	174
المطلب الأول: الأبعاد النظرية للتنمية السياحية المستدامة	174
أولا: مفهوم التنمية السياحية المستدامة.....	174
ثانيا: متطلبات التحول من المفهوم التقليدي للتنمية المستدامة إلى التنمية السياحية المستدامة.....	176
المطلب الثاني: علاقة التنمية السياحية بأبعاد التنمية المستدامة.....	177
أولا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية الاقتصادية.....	177
ثانيا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية الاجتماعية والثقافية.....	178
ثالثا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية البيئية.....	180
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التنمية السياحية المستدامة.....	180
أولا: أهمية التنمية السياحية المستدامة.....	181
ثانيا: أهداف التنمية السياحية المستدامة.....	184
المطلب الرابع: استراتيجية التنمية السياحية المستدامة في الجزائر حسب المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030	185
أولا: استراتيجية التخطيط لتحقيق التنمية السياحية المستدامة.....	186
ثانيا: مكانة التنمية السياحية المستدامة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030...	187
ثالثا: تحديات تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي.....	188
رابعا: آليات التصدي لتحديات التنمية السياحية المستدامة.....	190
المبحث الثالث: مساهمة التسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي.	192
المطلب الرابع: تنمية وتسويق السياحة المستدامة في المؤسسات الريادية.....	192
أولا: المزيج التسويقي الريادي في المؤسسات السياحية ذات التوجه المستدام.....	193
ثانيا: دور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة(اقتصاديا، بيئيا، اجتماعيا).....	197
المطلب الثاني: أبعاد التسويق الريادي وفق متطلبات التنمية السياحية المستدامة.....	200
أولا: تعظيم الموارد.....	200
ثانيا: استباقية اقتناص الفرص التسويقية.....	201
ثالثا: ادارة المخاطر.....	203

رابعا: التركيز على الزبون.....	204
خامسا: الابداع والابتكار التسويقي.....	205
المطلب الثالث: الريادة المستدامة سياحيا.....	206
أولا: الريادة المستدامة اقتصاديا.....	207
ثانيا: الريادة المستدامة اجتماعيا.....	208
ثالثا: الريادة المستدامة بيئيا.....	209
خلاصة الفصل.....	211
الفصل الرابع : دراسة ميدانية لأثر التسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة لعينة من الفنادق المصنفة في الجزائر	
مقدمة الفصل.....	214
المبحث الأول: المقومات السياحية في الجزائر وتحديات تنمية القطاع الفندقي.....	215
المطلب الأول: مقومات السياحة في الجزائر.....	215
أولا: المقومات الطبيعية.....	215
ثانيا: المؤسسات الفندقية في الجزائر.....	217
المطلب الثاني: تحديات تنمية القطاع الفندقي في الجزائر.....	222
المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة.....	224
المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....	224
أولا: مجتمع الدراسة.....	224
ثانيا: عينة الدراسة.....	225
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	227
أولا: وصف الاستبيان.....	227
ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....	230
ثالثا: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة.....	235
المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	237
أولا: أساليب الاحصاء الوصفي.....	238
ثانيا: مقاييس التحليل الاحصائي.....	338
ثالثا: مقياس الدراسة.....	339

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	240
المطلب الأول: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات المستقلة.....	240
أولا: الابداع والابتكار التسويقي.....	241
ثانيا: استباقية اقتناص الفرص التسويقية.....	242
ثالثا: التركيز على الزبائن.....	243
رابعا: تعظيم الموارد.....	245
خامسا: إدارة المخاطر.....	246
المطلب الثاني: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات التابعة.....	247
أولا: التنمية البيئية المستدامة.....	247
ثانيا: التنمية الاقتصادية المستدامة.....	249
ثالثا: التنمية الاجتماعية المستدامة.....	250
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....	252
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....	252
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستقل.....	252
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التابع.....	252
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق حول تطبيق أبعاد التسويق الريادي حسب متغير (التصنيف، موقع الفندق).....	253
أولا: اختبار فرضية الفروق حسب متغير التصنيف.....	253
ثانيا اختبار فرضية الفروق حسب متغير موقع الفندق.....	261
المطلب الثالث: اختبار فرضية تأثير تطبيق التسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة	264
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.....	266
أولا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية البيئية المستدامة.....	266
ثانيا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية الاقتصادية المستدامة	268
ثالثا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة.....	270
خلاصة الفصل.....	273
خاتمة	275

قائمة المراجع.....	283
الملاحق.....	313
الملخص باللغة الانجليزية.....	346

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقارنة بين عمليات التسويق الريادي ومفاهيم التسويق التقليدي	127
(2-4)	تطور طاقة الايواء حسب فئة التصنيف للفترة(2015-2019)	218-217
(3-4)	تطور عدد الليالي في المؤسسات الفندقية في الفترة(2015-2019)	219
(4-4)	ايرادات/مدفوعات القطاعي السياحي – العملة الصعبة في الفترة(2015-2019)	220
(5-4)	تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام في الفترة من 2016 إلى 2021.	221
(6-4)	يمثل تطور مستوى التوظيف في القطاع السياحي (فنادق، مقاهي، مطاعم) في الفترة (2015-2021)	221
(7-4)	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور	228
(8-4)	عملية توزيع الاستبيان	230
(9-4)	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التسويق الريادي	231
(10-4)	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات التنمية السياحية المستدامة	232
(11-4)	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	233
(12-4)	قيمة معامل ألفا كرونباخ ومعامل التطبيق وإعادة التطبيق للاستبيان	234
(13-4)	التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة	236-235
(14-4)	مقياس ليكارت الخماسي	239
(15-4)	طول خلايا المقياس والاتجاهات المقابلة لها	239
(16-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع والابتكار التسويقي	241
(17-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استباقية اقتناص الفرص التسويقية	243-242
(18-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التركيز على الزبائن	244
(19-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تعظيم الموارد	245
(20-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ادارة المخاطر	246

(21-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية البيئية المستدامة	248
(22-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية الاقتصادية المستدامة	249
(23-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية الاجتماعية المستدامة	251-250
(24-4)	التوزيع الطبيعي لتسويق الريادي	252
(25-4)	التوزيع الطبيعي لتنمية السياحية المستدامة	252
(26-4)	الفروق في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي التي تعزى لمتغير التصنيف	254
(27-4)	معامل Scheffe للمقارنات البعدية	255-254
(28-4)	الفروق في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية التي تعزى لمتغير التصنيف	256
(29-4)	معامل Scheffe للمقارنات البعدية	257-256
(30-4)	الفروق في مستوى التركيز على الزبائن التي تعزى لمتغير التصنيف	258
(31-4)	الفروق في مستوى تعظيم الموارد التي تعزى لمتغير التصنيف	259
(32-4)	الفروق في مستوى إدارة المخاطر التي تعزى لمتغير التصنيف	260
(33-4)	معامل Scheffe للمقارنات البعدية	261-260
(34-4)	الفروق في مستوى التسويق الريادي التي تعزى لمتغير الموقع	262-261
(35-4)	معامل Scheffe للمقارنات البعدية	264-262
(36-4)	الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة	265
(37-4)	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية البيئية المستدامة	267
(38-4)	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية الاقتصادية المستدامة	269
(39-4)	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية الاجتماعية المستدامة	271

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	12
(1-2)	التداخل بين سمات الريادي والقائد	38
(1-3)	المواءمة بين الريادة والاستراتيجية لخلق قيمة الريادة الاستراتيجية	53
(3-4)	الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	171
(3-5)	التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة	173
(3-6)	أبعاد الريادة المستدامة سياحيا	210
(4-7)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية	237

مقدمة

مقدمة:

حظي الفكر الريادي باهتمام كبير في الآونة الاخيرة من قبل الباحثين في حقل الريادة سواء من خلال الزيادة الملحوظة في عدد الدراسات والبحوث التي ركزت على وضع اطار مفاهيمي واضح للريادة كتوجه جديد تتبناه المؤسسات التي تبحث عن التميز والتفرد في بيئة الاعمـــــال الريادية.

كما ساهمت ظاهرة العولمة والتحولات التكنولوجية السريعة التي مست القطاع الاقتصادي والخدمي على حد سواء، في طرح اشكالية حول قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مستجدات بيئتها، مما فرض عليها إعادة النظر في أنشطة وأساليب وكذا استراتيجيات التسويق التقليدية التي لم تعد مناسبة للمؤسسات الرائدة وخاصة في القطاع الخدمي وما يشوبه من خصوصية تعود لديناميكية بيئة الأعمال الريادية، وصعوبة فهم وتلبية طلبات الزبائن في ظل المنافسة الشديدة وزيادة وعي الزبائن بالإضافة لحساسية القطاع السياحي(بيئياً، اقتصادياً، اجتماعيا، سياسياً...الخ).

وكاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال الريادية التي فرضت على هذه المؤسسات تبني أساليب تسويقية جديدة تحت مظلة مفهوم حديث وهو "**التسويق الريادي**"، ليصبح من أهم المداخل الادارية والتسويقية تطبيقاً في المؤسسات الخدمية وخاصة في القطاع السياحي، والذي يتطلب سياسة جديدة في توليد واكتشاف فرص جذابة وتحديد طرق فعالة لاختراق أسواق جديدة، بهدف تعظيم القيمة للزبون مع تحمل المخاطر المصاحبة لها ، هذا ما يفتح أفاق جديدة تساهم في تحسين الأداء التسويقي على مستوى المؤسسات السياحية الرائدة.

تعتبر **التنمية السياحية المستدامة** من المجالات الاقتصادية الجوهرية للكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء، والورقة الرابحة التي تعول عليها الجزائر بعد تفطنها لضرورة ايجاد قطاع بديل للمحروقات، ولعل من تحديات العصر ما يسمى بصناعة السياحة كرهان استراتيجي تتبناه الدول المتقدمة والنامية، حيث أصبحت تسطر الخطط والبرامج والاستراتيجيات التسويقية لتقديم أحسن عرض سياحي دون أن يتعارض مع أبعاد التنمية المستدامة وهذا يتطلب التركيز على تفعيل عملية تطبيق أبعاد التسويق الريادي كمتغير جوهري في توجيه القطاع السياحي كبديل استراتيجي نحو إرساء مبادئ وأبعاد التنمية السياحية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تأسيسا على ما تقدم، تأتي إشكالية هذه الدراسة ملخصة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق التسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر ؟

وعليه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر درجة تصنيف الفندق في مستوى تطبيق أبعاد التسويق الريادي في الفنادق المصنفة محل الدراسة ؟
- هل يؤثر موقع الفندق في مستوى تطبيق التسويق الريادي في الفنادق المصنفة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين تطبيق التسويق الريادي وتحقيق التنمية السياحية المستدامة؟
- هل يؤثر تطبيق أبعاد التسويق الريادي على إمكانية تحقيق تنمية سياحية مستدامة في المؤسسات السياحية؟

فرضيات الدراسة:

وتتضمن الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق أبعاد التسويق الريادي تعزى لمتغير تصنيف الفنادق محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق التسويق الريادي تعزى لمتغير موقع الفنادق محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة في عينة الفنادق محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي(الابداع والابتكار التسويقي التركيز على الزبون، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، تعظيم الموارد، ادارة المخاطر) على التنمية السياحية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في ايجاد حلول لمعادلة تحدي البقاء وحلم الريادة الذي يراود أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات بيئة الأعمال المعاصرة وما يسودها من تغيرات سريعة ورهانات تنافسية كبيرة.

بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه التسويق الريادي في تنمية المؤسسات الخدمية أو الاقتصادية ومساهمته الفعالة في تطبيق استراتيجية الدولة الهادفة لتحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي كمورد استراتيجي بديل لقطاع المحروقات، حيث تعتبر المصدر الوحيد لجلب العملة الصعبة وخاصة بعد النمو البطيء الذي يعرفه مجال التصدير خارج المحروقات ، وركزنا في دراستنا على المؤسسات الفندقية كحلقة جوهرية للنهوض بالقطاع السياحي بهدف مواجهة المنافسة الخارجية وتنشيط السياحة على المستوى الداخلي والخارجي.

يعد التسويق الريادي من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتعالج مشاكل القطاع السياحي؛ من خلال تبني استراتيجية تنموية تراعي إمكانية تطبيق برنامج التنمية المستدامة في القطاع السياحي

مع تحقيق التكامل بين أبعاد التسويق الريادي وأبعاد التنمية المستدامة للخروج بنموذج تنموي ريادي يراعي الجوانب (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية).

أهداف الدراسة:

نلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- اعطاء صورة واضحة على واقع تطبيق التسويق الريادي في القطاع الفندقي، الذي يعد حلقة مهمة لنهوض بالقطاع السياحي؛
- الوقوف على مدى فهم مسؤولي الفنادق المصنفة لأبعاد التنمية السياحية المستدامة، وعلاقتها بتطبيق التسويق الريادي؛
- قياس أثر تطبيق أبعاد التسويق الريادي(الابداع والابتكار التسويقي، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، التركيز على الزبون، تعظيم الموارد، ادارة المخاطر) على امكانية تحقيق التنمية السياحية المستدامة(اقتصاديا، بيئيا اجتماعيا).
- قياس الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الريادي حسب تصنيف الفنادق محل الدراسة .
- تحليل تصورات العينة محل الدراسة حول مفهوم وأبعاد التسويق الريادي وإمكانية ربطها بالتنمية المستدامة سياحياً.
- أما من الجانب التطبيقي فمن الضروري أن تخرج دراستنا بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تعتبر حلولا يمكن الاستفادة منها لدعم توجهات المؤسسات حول تطبيق التسويق الريادي كمطلب أساسي لإرساء مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية، والمتمثلة في:

- ندرة الدراسات وقلة البحوث خاصة باللغة العربية التي تعالج موضوع التسويق الريادي في بعده المستدام، وخاصة اذا تعلق الأمر بالقطاع السياحي.
- قصر نظر تسويقي في المؤسسات السياحية خاصة منها المؤسسات الرائدة، والتي لا تزال تتبنى أساليب تسويقية تقليدية عاجزة على خلق القيمة التسويقية المضافة في بيئة الأعمال المعاصرة.
- بحكم أن تخصصي "إدارة تسويقية"، والذي يضع على عاتقنا كباحثين مسؤولية الخروج بحلول نظرية وميدانية قادرة على معالجة مشاكل القطاع السياحي.
- ضرورة تسليط الضوء على أهمية التسويق الريادي باعتباره مطلب استراتيجي لإرساء أبعاد التنمية السياحية المستدامة في الجزائر؛

منهج الدراسة:

بهدف وضع إطار عام للدراسة والاجابة على الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي: تم الاعتماد على هذا المنهج لوصف متغيرات الدراسة (التسويق الريادي، التنمية السياحية المستدامة)، ومتابعة التطور المفاهيمي للتسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة، وتقديم مقاربة نظرية بين التسويق الريادي وعلاقته بإمكانية تحقيق تنمية سياحية مستدامة.

المنهج التحليلي: تم توظيف هذا المنهج في الجانب التطبيقي، لغرض تحديد نتائج المسح الميداني بالاعتماد على الاستبيان الذي صمم ووزع على عينة من الفنادق المصنفة، بهدف الوقوف على واقع تطبيق التسويق الريادي في المؤسسات الخدمية وخاصة القطاع السياحي الفندقي.

حدود الدراسة:

ركزت الباحثة في تحليل أثر التسويق الريادي على تحقيق تنمية سياحية مستدامة على ما يلي:

الحدود المكانية:

لقد تم اختيار الفنادق الموجودة في الولايات التالية(المسيلة، بسكرة، برج بوعريريج، سطيف، قسنطينة، الجزائر العاصمة، وهران، مستغانم).

الحدود البشرية:

لقد تم توزيع الاستبانات على كل الموظفين الاداريين على كل المستويات الادارية(الإدارة عليا، الإدارة الوسطى، موظفو الواجهة الأمامية).

الحدود الزمانية:

فيفري سنة 2022 إلى شهر ماي سنة 2022، وهي فترة توزيع الاستبيان واسترداده.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة محمد عبد الرحمان عمر (2017)، مقال علمي بعنوان: دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الدور الفعال الذي تلعبه أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لعينة بلغت 35 من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، واعتمد على مجموعة من الأساليب الاحصائية لمعالجة مخرجات الاستبانات التي تم جمعها، وتوصل الباحث للنتائج التالية:

- بعد اختبار الفرضيات توصل الباحث لوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التسويق الريادي والاستراتيجيات التسويقية؛
- المنظمات الريادية التي تسعى للاستفادة من عمليات التسويق الريادي، هي ملزمة باختيار استراتيجيات تسويقية مناسبة تساعدها على اضافة قيمة جوهرية لها ؛
- هناك علاقة ايجابية بين تطبيق أبعاد التسويق الريادي وتكييف الاستراتيجيات التسويقية معها ومستوى أداء هذه المؤسسات.

الدراسة الثانية:

دراسة سهام بجاوية،(2015)، اطروحة دكتوراه بعنوان: التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية– دراسة استرشادية بتجربة تونس– اسقاط على الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لقياس مساهمة التخطيط السياحي كأداة في تحقيق التنمية السياحية من خلال اجراء دراسة استرشاديه لتونس باعتبارها نموذج ناجح في تنفيذ سياسة التخطيط في القطاع السياحي، حيث اعتمدت الباحثة على تحليل احصائيات تتعلق بمؤشرات سياحية للبلدين محل الدراسة (الجزائر، وتونس)، وتوصلت للنتائج التـــــــــالية:

- ضرورة تطوير المنتج السياحي وتأهيل مناطق الجذب السياحي، بما يتلاءم مع الطلب الاستهلاكي للسياح، وتحويل الجزائر لوجهة سياحية بامتياز؛
- دمج الأفراد في مشاريع التنمية السياحية، بهدف خلق التوازن بين التنمية السياحية ومتطلبات الأفراد؛
- تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي وإعطاء تحفيزات وامتيازات من شأنها توسيع نطاق الاستثمار في القطاع السياحي، بهدف تنمية البنية التحتية اللازمة لنهوض بالقطاع السياحي؛
- تنمية المورد البشري، من خلال تنمية الوعي السياحي وتشجيع التعليم السياحي، للاستثمار في المورد البشري كمتغير جوهري في تحسين مستوى جودة الخدمات السياحية؛

- تعزيز الأمن والاستقرار السياحي، وذلك من خلال التوجه نحو تطبيق فكرة الشرطة السياحية حيث نلاحظ أن الجزائر هي الدولة الوحيدة التي ليس لديها شرطة سياحية.

الدراسة الثالثة:

دراسة ملال ربيعة (2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان: النمذجة الاحصائية لقياس أثر السياحة على التنمية المستدامة– دراسة حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للوقوف على تطبيق مجموعة من النماذج الاحصائية على الاحصائيات المتوفرة حول النشاط السياحي في الجزائر لقياس أثر السياحة على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، وذلك اعتمادا على تحليل مجموعة من المؤشرات السياحية مثل: (الناتج المحلي، نسبة التشغيل، المشاريع السياحية...الخ)، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

- تنمية القطاع السياحي مطلب جوهري في تحقيق التنمية الاقتصادية في أي بلد؛
- التنمية السياحية عامل أساسي في جلب العملة الصعبة وتقليص نسبة البطالة؛
- خلق توازن بين تخطيط أنشطة التنمية السياحية وتحقيق التنمية المستدامة؛
- تكييف قرارات التنمية السياحية مع حماية البيئة، من خلال خلق منتجات سياحية غير مضرة بخصوصية الجانب البيئي.

الدراسة الرابعة:

دراسة فيصل قميحة، (2021)، مقال علمي بعنوان: أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة دراسة حالة عيّنة من منظمات الأعمال الصغيرة بالشرق الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال الصغيرة محل الدراسة بأهمية تطبيق التسويق الريادي، وقياس تأثير أبعاد التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة، حيث قام الباحث بتوزع استبانة استهدفت مسيري 43 منظمة أعمال صغيرة في الشرق الجزائري، و اعتمد على مجموعة من الأساليب الاحصائية في تحليل الاستبانات التي تم جمعها، وتوصل الباحث إلى ما يلي:

- تبين الدارسة بأن هناك أثر للتسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة، حيث تهتم هذه الأخيرة بأبعاد التسويق الريادي مجتمعة بشكل جيد، ويؤثر التسويق الريادي بـ: 82% في المرونة الاستراتيجية؛
- تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لتطبيق أبعاد التسويق الريادي؛
- كما تحتل المرونة الاستراتيجية مكانة هامة ضمن استراتيجيات المنظمات الحديثة.

الدراسة الخامسة:

Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral, **Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels**, European Journal of Social Sciences, Vol 26, No 3 , 2011.

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأبعاد الرئيسية لمفهوم التسويق الريادي في فنادق البوتيك، واجراء مقاربة بين أساليب التسويق التقليدية والمناهج التسويقية الحديثة التي تتبناها فنادق البوتيك والتي تتمثل في التسويق الريادي كمنهج تسويقي حديث، حيث استعملت الباحثة اسلوبين لا جراء بحثها واعتمدت على توزيع الاستبانات بالإضافة لإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين وتوصلت

الباحثة إلى أن الفنادق محل الدراسة تطبق بشكل فعال الأبعاد السبعة للتسويق الريادي(التركيز على الفرص، الاستباقية، الابتكار، المخاطرة، الموارد، كثافة العملاء، خلق القيمة).

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تهدف دراستنا لقياس مدى تأثير تطبيق التسويق الريادي على تحقيق تنمية سياحية مستدامة لتتميز عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الوحيدة حسب علم الباحثة التي ربطت بين متغيري التسويق الريادي وتنمية سياحية مستدامة على مستوى درجة علمية (دكتوراه)، وسوف نعمل على قياس أثر كل بعد من أبعاد التسويق الريادي على الأبعاد الرئيسية للتنمية السياحية المستدامة كما أن دراستنا ركزت على الوقوف على مستوى تطبيق الفنادق محل الدراسة لأبعاد التسويق الريادي ومدى تبنيها لتوجه نحو تطبيق التنمية المستدامة في عينة مست عدد من ولايات الجزائر للبحث عن أساليب وحلول جديدة تساعد على مواجهة تحديات تنمية القطاع السياحي في ظل تحقيق توازن بين أهداف التنمية السياحية والتنمية المستدامة كتوجه حديث تتبناه كل دول العالم الناجحة سياحيا.

خطة الدراسة

قصد تقديم معالجة تغطي جوانب موضوع الدراسة، والاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية:

الفصل الأول: "الريادة كتوجه جديد لتسويق الحديث"، وكمحاولة لتغطية جوانب الفصل الأول تطرقت الباحثة في المبحث الأول للريادة من منظور مفاهيمي، كما سلطت الضوء في المبحث الثاني على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء وحلم الريادة، وخصص المبحث الثالث لموضوع الريادة كمدخل للتوجه التسويقي الحديث.

الفصل الثاني: " التسويق الريادي كمدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الرائدة"، حاولنا في المبحث الأول تقديم عرض شامل حول ماهية التسويق الريادي، كما تطرقنا في المبحث الثاني لأبعاد التسويق الريادي ، وخصصنا المبحث الثالث للربط بين التسويق والريادة كمدخل لصياغة استراتيجية التسويق الريادي.

الفصل الثالث: "تنمية القطاع السياحي في ظل أبعـــــاد التنمية السياحية المستدامة"، تناول المبحث الأول الأسس النظرية للسياحية والتنمية المستدامة ، كما استعرضنا في المبحث الثاني ماهية التنمية السياحية المستدامة ، كما حاولت الباحثة في المبحث الثالث توضيح مدى مساهمة التسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي.

الجانب التطبيقي: فخصص الدراسة أثر تطبيق أبعاد التسويق الريادي على امكانية تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

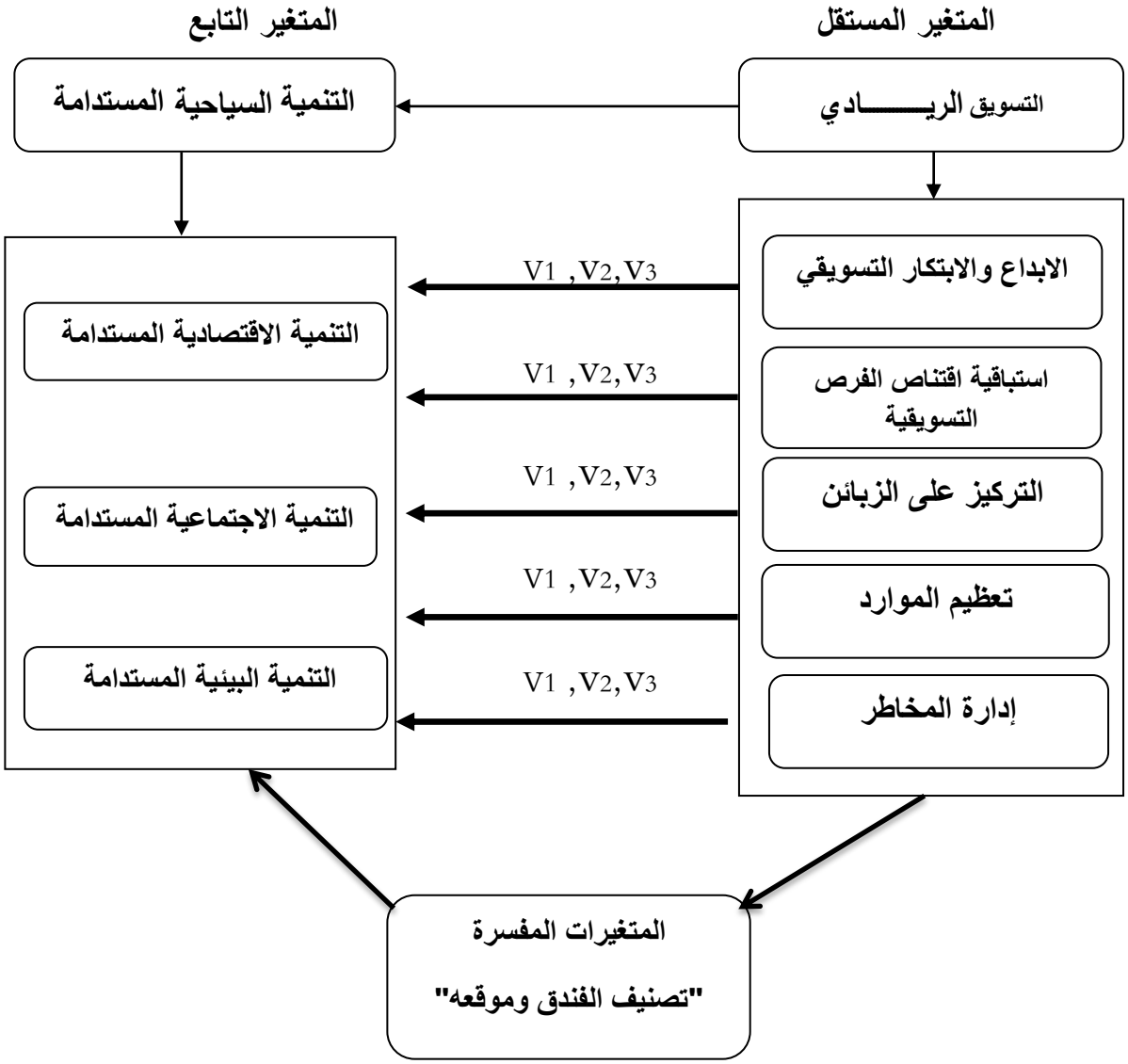
ليتم في الأخـــير وضع **خاتمة** تحوي جملة من النتائج و الاقتراحات بناءً على النتائج المتوصل إليها.

نموذج الدراسة:

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة ،إلى جانب الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل أبعاد التسويق الريادي(الابداع والابتكار التسويقي، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، التركيز على الزبون، تعظيم الموارد، ادارة المخاطر)، والمتغير التابع تنمية سياحية مستدامة(التنمية الاقتصادية المستدامة، التنمية البيئية المستدامة، التنمية الاجتماعية المستدامة).

و يمكن عرض هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الريادة كتوجه جديد لتسويق الحديث

الفصل الأول: الريادة كتوجه جديد للتسويق الحديث

مقدمة الفصل:

أدى التغير في بيئة الأعمال نتيجة العولمة وما صاحبها من تطور في جميع المجالات إلى ضرورة العمل على التكيف مع كل المستجدات، من خلال إعادة بناء توجهات إدارية جديدة تساعدها على مواكبة هذه التطورات في ظل المنافسة الشديدة كرهان استراتيجي تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة، مما يحتم عليها ضرورة مسايرة هذه التغييرات بالبحث على آليات وأساليب جديدة تعزز قدرتها على التكيف مع كل المستجدات التي تؤثر على نشاط واستقرار المؤسسة ويتحقق ذلك بتبني مفاهيم وأدوات إدارية معاصرة كالريادة، التوجه الريادي، الريادة التسويقية التسويق الريادي ...الخ، بهدف الرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

تناول هذا الفصل **الريادة كتوجه جديد لتسويق الحديث**، وكمحاولة لتغطية جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الريادة من منظور مفاهيمي

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء وحلم الريادة

المبحث الثالث: التوجهات التسويقية الحديثة في ادارة السياحة

المبحث الأول: الريادة من منظور مفاهيمي

أصبحت المؤسسات تعيش في ظل بيئة معقدة تتسم بسرعة التغيير وتخضع لمجموعة من المؤثرات التي تجعلها تواجه الكثير من الصعوبات، وتحد من قدرتها على بلوغ أهدافها وتهدد وجودها وبقائها في السوق، كما تجعل من تحدي البقاء خيار استراتيجي يتطلب تصويب توجهات المؤسسة نحو الفكر الريادي كمدخل استراتيجي لحل معادلة البقاء والريادة تحت مظلة التسويق.

المطلب الأول: مفهوم الريادة

سنتناول في هذا المطلب التطور التاريخي لمفهوم الريادة، تعريف الريادة وأهم الخصائص المميزة لهذا المفهوم المعاصر.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم الريادة

يعد مفهوم الريادة أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويمثل توجه حديث تبنته الكثير من المؤسسات في بيئة الأعمال الريادية، سعيا منها لمواجهة الكثير من التحديات، وتأتي في مقدمتها المنافسة الشديدة والتي كانت أحد مخرجات الثورة التكنولوجية، مما فرض عليها ترسيخ ثقافة ريادية في تنظيماتها بحثا عن حلول لتعزيز مركزها التنافسي.

استعمل مفهوم الريادة في البداية في حملات الاستكشاف العسكرية ليكون مرادف لمعنى المخاطرة وتحمل الصعاب، كما استخدم هذا المفهوم في مجال الأعمال والاقتصاد ليعبر عن عمليات الانتاج والشراء لمختلف المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقيها بسعر غير محدد وغير قابل للتنبؤ.[1]

وحسب الكثير من الباحثين أن مصطلح الريادة (Entrepreneurship) ظهر لأول مرة في اللغة الفرنسية في بدايات القرن السادس عشر واشتق من كلمة (Entreprendre) ، ويحمل في طياته كل معاني المخاطرة وتحمل المصاعب التي ترافق الحملات العسكرية[2].

"كما ظهر لأول مرة في اللغة الإنجليزية في بداية عام(1475) وفقا لقاموس أوكسفورد الانجليزي في التهجئة القديمة باسم(Entreprennoure)، وكان يستعمل للإشارة لفرد ما يتحكم ويدير المشاريع والأحداث والجنود في المعارك"[3].

ومصطلح الريادة متكون من كلمتين لاتينيتين (Under Takes)، والتي تعني في اللغة العربية "يتعهد " أو "طلب الشيء أو راده"، كما يحظى الشخص الذي يرسله قومه لاكتشاف مواطن الكلأ بلقب الرائد [4].

ثم تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول للأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها، ففي الدول المتقدمة الريادة ترتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية" فالريادة" هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة وتحمل المخاطرة ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

---

[1]. بن حراث حياة، دردور أمال، (2015)، **الابداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية**، مجلة دفاتر بوادكس العدد 4، ص 178.

[2]. دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، (2017)، **أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية"، مجلة الادارة والاقتصاد** العدد110، ص361.

[3]. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، (2016) **قراءات في الفكر الريادي**، عمان ، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، ص19.

[4]. زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر،(2017)، **متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، ص96.

كما حضي حقل ريادة الأعمال من الناحية التاريخية باهتمام مجموعة من الباحثين والمفكرين في مجال الاقتصاد، ويأتي في مقدمتهم الباحث الاقتصادي الفرنسي(Say,1816)، والباحث (Mill,1848)، بالإضافة إلى الباحث (Schumpeter,1911)، حيث حاول كل هؤلاء الباحثين تسليط الضوء على مفهوم الريادة عبر سنوات طويلة[2].

يعد الفكر الريادي بمثابة القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات المجتمعات المعاصرة، ويعود ذلك لارتباطه بالكثير من العوامل الخارجية، كالعوامل (الثقافية، التنظيمية، الاجتماعية، المؤسسية التعليمية...)، ما نتج عنه تفرع مجالات جديدة لمفهوم الفكر الريادي لتشمل: الريادة المؤسسية الريادة الاجتماعية، الريادة البيئية...الخ [3]

ويرجع إدخال مصطلح الريادة لأول مرة في النظرية الاقتصادية (Cantillon , Richard) في سنة 1725، والذي يرى الريادة هي" تحمل المخاطر ويشير في هذا المفهوم إلى التجار والحرفيين والمزارعين والمهنيين والمالكين الآخرين حيث تتمثل المخاطرة في أن التاجر يشتري السلع بأسعار محددة ويبيعها بأسعار غير معروفة في المستقبل".[4]

---

[1]. معموري عبد الله، دحماني عزيز، بن عبد العزيز سفيان، (2019)، **أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات** دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2 ، ص 443.

[2]. راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي، (2016)، **واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية** ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ، العدد76، ص397،398.

[3]. محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر، (2019)، **تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية** جامعة بني يوسف، مجلة كلية التربية، المجلد 1، عدد أفريل ، ص165.

[4]. أحمد عبد الحفيظ امجدل، (2017)، **مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة أعمال المنظمات الجزائرية** ، دراسة ميدانية بشركة *Condor* الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، ص 743.

وفي القرن الثامن عشر دخل مصطلح الريادة إلى الأعمال الاقتصادية للتعبير عن مدى المخاطرة المصاحبة للأنشطة التجارية[1]، وقدم الباحث الاقتصادي الفرنسي(Say) في الفترة الزمنية الممتدة بين (1767–1832) إطار علمي لما يقوم به رائد الأعمال، كما قدم تحليلا دقيقا لوظيفته في النظام الاقتصادي[2].

"وبالرجوع إلى المدرسة التقليدية يمكن الإشارة الضمنية لرائد المدرسة العلمية للإدارة (Fredrick Taylor) ، والتي مفادها أن البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجاز العمل وهي بداية التفكير بمفهوم الريادية وجوانبها (اكتشاف الفرص)، فضلاً عن إشارة (Henry Fayol) إلى المبادرة بوصفها واحدة من القواعد الإدارية الأربع عشرة التي وضعها للإدارة الناجحة"[3].

ويعود نجاح ريادة الأعمال في العصور القديمة والوسطى بالدرجة الأولى إلى قدرت المؤسسة في التغلب على القيود التنظيمية وكذا المخاطر المحيطة بتبني هذا الفكر الحديث (Hebert & Link,1989)[4].

وكذلك تعتمد الريادة على التنويع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة؛ وبالتالي فإن مفهوم الريادة يعتمد على التنويع والتمايز في مجال التسويق أو إدارة التنظيم وهيكلته، ولم تقتصر الريادة على

---

[1]. دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، مرجع سابق، ص361.

[2]. بلوناس عبد الله، جديان منال، (2016)،**الريادة المؤسسية في الجزائر**، دراسة حالة مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 4، ص105.

[3]. ميسون علي حسين، (2013)، **الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول**، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، ص386.

[4]، احسان دهش جلاب، وآخرين، مرجع سابق، ص73.

الابتكار الذي يتطلب المخاطرة والعمل في ظروف غير متوقعة فقط؛ بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم[1].

ولقد اقترن مفهوم الريادة بمفهوم الاستحداث الذي يعتمد على السبق ويتطلب الشجاعة والتصميم على النجاح لتحقيق التميز، وانتشر هذا الفكر في عالم الأعمال (Business World) في البيئة اليابانية[2].

" أما ظهور الريادة في المؤسسات كان في سنة (1985) ويعود ذلك لتعرض مختلف المؤسسات لموجة كبيرة من التغيرات التي مست العديد من المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتي تفطنت لضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها "[3].

ولقد مر مفهوم الريادة بثلاث مراحل وهي:[4]

1. **منظم:** عرفت الريادة في هذه المرحلة بمفهوم "منظم"، كون علماء الاقتصاد ركزوا على المهام الريادية في التنظيم واقامة عمل المنظمة؛

2. **المقاول:** تطور مفهوم الريادة من مصطلح التنظيم إلى "المقاول"، ويعود سبب ذلك أن فئة المقاولين في بيئة الأعمال التي أظهرت جملة من الاستعدادات الريادية؛

3. **الريادة:** في التسعينات تطور مفهوم المقاول إلى "الريادة"، بعدما أدرك الباحثين والمفكرين في هذا المجال أن الاستعدادات الريادية ليست حكرا على الريادي.

---

[1]. شلالي الطاهر حسام الدين، بودي عبد القادر، (2017)، **دور الترويج عبر الأنترنت في تحقيق الريادة التسويقية لمنظمات الأعمال الاقتصادية** ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد3،ص184.

[2]. زكرياء مطلك الدوري، أبوبكر أحمد أبو سالم، (2013)، **ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة ديالي، العدد58، ص287.

[3]. دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، مرجع سابق،ص361.

[4]. احسان دهش جلاب، وآخرون، مرجع سابق، ص19.

وهناك عدة مداخل وجوانب يتم التركيز عنها في وضع محددات لمفهوم الريادة، والتي تختلف حسب توجهات الباحث وانتماءاته والزوايا أو الأبعاد التي يركز عليها، بهدف الاحاطة بهذا المفهوم نظريا أو تطبيقيا، وأغلب الدراسات ركزت على الجوانب التالية: [1]

- الاجراءات المتبعة في عملية انتاج المنتج أو الخدمة، والتي تبدأ بالشعور بالمشكل مما يفرض ضرورة البحث عن المخارج والحلول المناسبة للمشكل محل الدراسة؛
- السمات الشخصية للفرد تمثل بعد أساسي في العملية الريادية، حيث يتم التركيز بعض الباحثين على المواصفات الشخصية للريادي كفرد بغض النظر عن الأسلوب أو الطريقة أو النتائج المتحصل عليها، فالفضول وعدم الرضا عن الوضع الحالي، وسرعة البديهية بالإضافة إلى النقد الذاتي كلها دوافع تخلق روح المبادرة لدى الريادي لتحقيق كل ما هو متميز؛
- هناك بعض الباحثين يركزون على جانب المخرجات، وحسب هاذ الجانب يتم تسليط الضوء على المنتج أو الخدمة أو التقنية في حد ذاتها، ويركز هذا الجانب في حكمه على النتائج أكثر من العملية؛
- القيم والقدرات الفردية عامل محوري في تحديد طبيعة وخصوصية عمل كل فرد من قبل بعض الباحثين في مجال الريادة، وتمنحه دافع أقوى في تحقيق أهدافه المسطرة في ظل المبادئ والقيم التي يعتنقها الفرد مثل(الاحساس بالمسؤولية اتجاه المشكلة، الالتزام بإيجاد حلول لها الاستقلالية في التفكير...الخ).

[1]. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، (2010)، **ادارة المشروعات الصغيرة من منظور ريادي تكنولوجي** عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ص 37،38.

ثانيا: تعريف الريادة وخصائصها

1. تعريف الريادة

تمخض على المراحل التاريخية التي تم ذكرها تبلور مفهوم الريادة من زمن لآخر حسب الظروف البيئية(داخلية، خارجية) الغير مستقرة، والتي فرضت على الكثير من الباحثين في الحقل الاقتصادي الاجتهاد في وضع تعاريف تحدد معالم مفهوم الريادة نذكر منها:

عرفت الريادة على أنها:" عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة له واستقبال المكافآت الناتجة عنه، فهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة التي تقدم عن طريق الأفراد، الذين يتحملون مخاطر على رؤوس أموالهم يجهلون حجمها الحقيقي للحصول على منتجات وخدمات قد لا تكون متجددة ومتفردة لكنها تأمن القيمة المضافة التي تحقق التميز للمؤسسة، وذلك بتخصيص الموارد والمهارات الضرورية".[1]

كما عرفها كل من (Wennekers & Thurik) في سنة 1999 على أنها" إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة مع اتخاذ القرارات واستثمار الموارد".[2]

كما عرفت الريادة على أنها:" خلق القيمة من خلال الجمع بين صفة التفرد وحجم الموارد المستغلة لاقتناص الفرص".[3]

---

[1]. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006)، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** ، عمان، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، ص7.

[2]. محمد يوسف كافي، (2017)، **ادارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة** ،عمان، دار حامد للنشر والتوزيع ، ص196.

[3]. Hulya Kurgun, Demet Bagiran, Emir Ozeren, Begum Maral ,(2011), **Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship**, European Journal of Social Sciences ,Vol 26, No 3, ,page 341.

وقد قدم (Schumpeter) تعريفه للريادة على أنها" التفكيك الخلاق، حيث يمثل المحرك والدافع الذي يحفظ رأس المال، ويساعد الريادي على التقدم من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي تبدو قوية ومربحة باعتبار أن الريادين لا يقتصر عملهم على تجميع وتراكم أي نوع من السلع بل يحملون ويوظفون توافقات جديدة تحتوي على أشياء جديدة ، أو أعمال سابقة لكن بطريقة جديدة".[1]

كما لوحظ "أن هناك ارتباط بشكل كبير بين مصطلح الريادة ومفهوم الإبداع وإيجاد منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، كما تعرف على أنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها".[2]

عرفها الاتحاد الأوروبي في عام 2003، على أنها" الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما، عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والابداع والفاعلية في تسيير وادارة الأنشطة والأعمال وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة".[3]

كما عرفها (Miles,et.al,) في سنة 2015 ، على أنها: " التركز في إدارة التسويق على استخدام التسويق كنشاط عن طريق اقتناص الفرص والتوجه الاستباقي من قبل المؤسسات العاملة في الاسواق والاستفادة من عمليات الابتكار في المزيج التسويقي بصورة أكثر فعالية عن طريق

[1]. أحمد عبد الحفيظ امجدل، مرجع سابق، ص744.
[2]. دينا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، مرجع سبق ذكره، ص361.
[3].زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، مرجع سابق، ص96.

استغلال الفرص المتاحة إضافة قيمة للزبائن المناسبين وبناء حصة من الزبائن في الاسوق الجذابة اقتصاديا.[1]

كما عرفها المركز الأمريكي للتعليم الريادي (CEIEE)، على أنها: " العملية التي تزود الأفراد بمفاهيم ومهارات معينة تمكنها من ادراك الفرص التي يغفل عنها الآخرون والتمتع برؤى جديدة وتقدير الذات، كما تزود الأفراد بالمعلومات المطلوبة لإدراك الفرص وجمع الموارد، على قاعدة المخاطرة وتعزيز الرغبة للمبادرة بإطلاق وممارسة الأعمال التجارية".[2]

ويجدر الاشارة للفرق بين الابتكار أو التجديد ومفهوم الريادة حسب (شنارس)، حيث أن الأول يعبر بشكل كبير على الاختراع، أما الريادة فتعني دخول المنتج للسوق،[3] تعكس جهود المؤسسة وطريقتها في إدارة مواردها بهدف تقديم شيء جديد أو أساليب جديدة، أو تقديم قيمة عالية وأفضل مما يقدمه المنافس.[4]

كما يظم مفهوم الريادة أربعة عناصر أساسية وهي:[5]

- تركز الريادة على أهمية تكريس الوقت والجهد اللازمين لتجسيد فكرة الريادي؛

---

[1]. محمد عبد الرحمان عمر، (2017)، **دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخوا، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 5، العدد4، جامعة زاخوا، ص1210.

[2]. محمد زين العابدين عبد الفتاح، (2016)، **الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية** ، جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17 ، ص632.

[3]. خيري مصطفى كتانة، احمد عوني احمد آغا، (2012)، **عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 11، ص 104.

[4]. محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر، مرجع سابق، ص 143.

[5]إيهاب سمير زهدي القبح، نعمة عباس خفاجي، (2015)، **ريادة الأعمال الداخلية_ منظور القدرات الاستراتيجية**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ص ص 27،28.

- يتلقى الريادي مكافآت تتنوع بين المادية والمعنوية (الاستقلالية والرضا الذاتي)؛
- تهدف العملية الريادية إلى خلق شيء جديد ذو قيمة إما للريادي في حد ذاته أو للجمهور الذي يتعامل معه؛
- تنفذ فكرة الريادي في مستقبل غامض، يحمل مخاطر ترفع من حالة عدم التأكد.

وحسب رأي الباحثة الريادة: هي عملية منظمة تقوم على خلق توازن بين كفاءة استغلال الموارد المتاحة والتي تكون في غالب الأحيان محدودة وإمكانية تحقيق التميز والتفرد في منتجات المؤسسة بتبني أفكار ريادية تدفع نحو خلق أسواق مستدامة تقوم على اقتناص الفرص في ظل المخاطر والتهديدات المصاحبة لها وفي حدود تحمل المؤسسة، بحثاً عن الابداع والابتكار الذي يرفع من رضا وولاء زبائنها ويعزز مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف التي تم طرحها حول مفهوم الريادة يمكن استنتاج النقاط التالية:

- الريادي هو الورقة الرابحة التي تعول عليها المؤسسات ذات التوجه الريادي؛
- كل الباحثين في حقل الريادة ينظرون اليها على أنها عملية تجمع بين مهارات الريادي وأهداف المؤسسة وعوامل بيئة بنشاطها؛
- نلاحظ وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مواصفات الريادي ورؤيته حسب طبيعة نشاط وأهداف كل مؤسسة.

2. خصائص الريادة

تتميز الريادة بمجوعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:

- تعتبر الريادة من أهم مدخلات عملية اتخاذ القرار المرتبط باستخدام أمثل للموارد المتاحة بهدف الحصول على أفضل المخرجات، والتي تكون في شكل منتج أو خدمة أو تطوير أساليب وطرق العملية الإنتاجية، بما في ذلك طرق تقديم الخدمة؛
- تقوم الريادة على مجموعة من المهارات الادارية والابداعية، التي تعتبر المبادرة الفردية النواة الأساسية لتحقيق التوازن بين الاستخدام الأمثل ودرجة المخاطر المرافقة لها؛
- تتصف النشاطات والأعمال الريادية بأنها أكثر عرضة لحالة عدم التأكد؛ وذلك لأن الريادي يشتري بسعر معين ليبيع مستقبلا بسعر غير مؤكد؛
- تركز الريادة على توجيه الجهود نحو تحقيق التنسيق الكامل بين مختلف عمليات وأنشطة الإنتاج والبيع، كما تقوم الريادة على توجهات فردية في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحقيق الربح من خلال اختيار أفضل بديل استراتيجي ملائم؛[1]
- الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتعلقة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات التي يتم التخطيط فيها بكفاءة عالية؛
- الريادة هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات، والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي المناسب لظروف وأهداف المؤسسة؛
- الريادة تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد؛[2]

---

[1] .فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص8.

[2]. بطاهر بختة، (2018)، **المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم ، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، ص 133.

المطلب الثاني: أهمية الريادة وأهدافها

بروز مصطلح الريادة كتوجه حديث في العلوم الادارية ساعد على تجاوز الكثير من النقائص في حقل الادارة والناتج عن التحولات التكنولوجية التي خلقت ديناميكية كبيرة مست كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وطرحت اشكالية تحدي التكيف معها في ظل قيود المنافسة الشديدة، مما زاد من أهمية الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة كمطلب أساسي لتحقيق اهداف المؤسسات الرائدة.

أولا: أهمية الريادة

تلعب الريادة دورا فعالا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية؛ من خلال مساهمتها الكبيرة في خلق مشاريع ريادية في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، فضلاً على دورها الأساسي في خلق سلع وخدمات جديدة تغذي السوق المحلي وكذلك الدولي في حالة وجود فائض في الانتاج، حيث تكمن أهمية الريادة فيما يلي:

- توفير سلع وخدمات بمعايير وجودة عالية تتوافق وتطلعات الزبائن، وتساهم في نمو وتوسع المؤسسات، وتحقيق التنمية والتهيئة الحضرية للمناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الريادية؛
- الحرص على توفير مناصب عمل جديدة؛ من خلال ايجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة تتيح فرصة اختراق أسواق جديدة؛
- تساهم الريادة في تحسين الدخل الوطني ورفع حجم الصادرات، من خلال تحقيق معدل نمو اقتصادي مرتفع؛

- التركيز على الاستثمار في الكفاءات الريادية التي تتبنى أفكار جديدة في المجتمع مما يساعد على تفعيل عوامل الانتاج ودفع عجلة التنمية؛
- هناك ارتباط وثيق بين مستوى نمو وتطور الاقتصاد الوطني ومستوى الثقافة الريادية السائدة فيه باعتبارها عامل أساسي للمحافظة على تنافسية الأعمال محليا ودوليا؛
- تعتمد الريادة على المرونة الاستراتيجية كبعد مهم في تشجيع الابداع والابتكار داخل المؤسسة بهدف تعظيم الرضا والولاء لدى زبائنها؛
- الريادة محرك أساسي ودافع جوهري لتغيير بعض سلوكيات وعادات وثقافة المجتمع بناءً على تغير ثقافة ادارة المؤسسات؛[1]
- الريادة حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المؤسسة ونضجها ويعمل على تحقيق الدمج بين الاوجه الرئيسية لمختلف التطورات المستحدثة في الفكر التسويقي وممارساته من جهة، وكذا التطورات الحادثة في فكر وممارسات الريادة من جهة أخرى، ما ينتج عنه بناء واحد ومتكامل؛
- بناء المعرفة التي تمكن المؤسسة من ابتكار أسواق جديدة اعتمادا على المؤسسات ذات كثافة تكنولوجية، وذات معدلات نمو مرتفعة.[2]
- يتجلى الفعل الريادي في القدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات التي تريح نفوس العاملين، بهدف تحفيزهم على التضحية والصبر والايثار والثقة، وتمثل هذه السلوكيات الضالة المنشودة والهدف الأسمى لتحقيق العملية الريادية؛

---

[1].محمد يوسف كافي، مرجع سابق، ص 199،200.

[2].درمان سليمان صادق، خيري علي اوسو، يوسف مجيد ياسين،(بدون سنة النشر) ، **دور نظم الرصد المعلوماتي في تحقيق أبعاد التوجه بالريادة التسويقية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية– دراسات اقتصادية، المجلد 1، العدد 22، ص98،99.

- ساعدت الريادة على بلورت تطورات جديدة لدى القيادات الادارية بأنماط تتلاءم مع التوجهات التي تبحث عن التغيير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها، ولها مساهمة فعالة في ولادة أنماط وتصورات فكرية جديدة بتوجهات استراتيجية.[1]
- تعتبر ريادة الأعمال وسيلة لخلق القيمة السوقية من خلال الابتكار في المنتجات الجديدة الخدمات والخبرات والاستراتيجيات التي تلبي احتياجات زبائن المؤسسات التي تدير هذا المشروع قد تكون العملية في وضع أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛[2]
- احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك أثرا إيجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء المؤسسات الجديدة؛
- احداث التغيير في هيكل السوق، والعمل من خلال زيادة تبني الابداع التنظيمي والتكنولوجي؛
- من أهم خصائص الريادة الابداع، حيث تعتبر المؤسسات الريادية وكيل للتغيير والتحول من خلال ممارسة الانشطة الريادية.[3]

ثانيا: أهداف الريادة

تختلف أهداف الريادة حسب توجه واستراتيجية كل مؤسسة، لدعم وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة شروط حماية البيئة، ونذكر أهم الأهداف ما يلي:

---

[1]. رسل سلمان نعمه، (2016)، **إنعكاس أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية** مجلة كلية المأمون بالجامعة، عدد28، ص120.

[2] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar,(2013) **Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses,** Journal of Marketing Development and Competitiveness, vol 7,No 4.

[3]. مصطفى الكافي، (2021)، **التسويق الريادي في المنظمات الريادية**، الجزائر، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع ص81.

- خلق وتعزيز مناخ العمل العام من أجل تنفيذ اجراءات الريادة، من خلال العمل على استحداث مشاريع جديدة ووحدات ادارية داخل المؤسسة؛
- تشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالموظفين، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب الموظفين بما يتناسب ومتطلبات نشاط المؤسسة بحيث يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية؛[1]
- تساهم الريادة كتوجه جديد في إحداث التغيير والتحول داخل المؤسسات الريادية؛ اذ يعد الابداع من أهم الأهداف المميزة لريادة المؤسسات، وخاصة أداء المؤسسات الريادية التي تحرص على تطبيق الأنشطة الريادية.
- تعمل الريادة على تطبيق أفكار ابتكارية تهدف لتقديم منتجات بخصائص ومواصفات جديدة فالابتكار يساعد على التغيير الجذري في العملية الانتاجية ويكون له الاثر الايجابي على التنمية الاقتصادية. [2]
- تطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل اعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمؤسسة؛
- تأهيل وتدريب الموظفين بما يتماشى مع متطلبات صناعة السياحة بحيث يصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية.[3]

أما الأهداف الريادية في بعدها الاستراتيجي فهي تهدف إلى ما يلي:

- اعطاء توجيه عام يتم في اطاره وضع أهداف أكثر دقة وتفصيلاً وتحديداً للمستويات الأدنى ومختلف الوحدات التي تأخذ شكلا متناسقاً ومتناغماً مع كل التوجيهات العامة للمؤسسة؛

---

[1]. نور قادر محمد، نغم حسين نعمة، (2021)، **متطلبات تحقيق الريادة المصرفية– نماذج لدول مختارة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16 ، العدد 54، ص 165.

[2]. أيمن حسن الديراوي، (2018)، **أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المنظمات_ ريادة المنظمات كمتغير وسيط** ، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الدراسات التجارية، تخصص ادارة أعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان، ص 80،81.

[3]. نور قادر محمد، نغم حسين نعمة، مرجع سابق، ص165.

- تحديد الأهداف النهائية التي تسعى استراتيجية المؤسسة إلى تحقيقها، مما يسهل عملية تحديد الأساس الذي يستند إليه في تقييم الاستراتيجية واصدار حكم عليها فيما يتعلق بنجاها من عدمه؛
- تحديد أولويات طويلة الأجل في ضوء الرسالة التي تتبناها المؤسسة حاليا، مع مراعاة التغيرات والظروف البيئية من جهة، ومراحل عمر المؤسسة كمؤشر مهم من جهة أخرى لتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مختلف نشاطات المؤسسة، بما يحقق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.[1]

ثالثا: مبادئ ومستويات الريـــــــادة

تبني مفهوم الريادة يتوقف على الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تنظم العمل الريادي كما أنّ تطبيق مفهوم الريادة يمس كل المستويات سواء المجتمع، المؤسسة، الفرد، وكذلك الاقتصاد ككل مما يؤكد الدور الفعال والشامل الذي تلعبه الريادة على كل المستويات في تحقيق المنفعة العامة.

1. مبادئ الريادة

يقوم مفهوم الريادة على مجموعة من المبادئ نلخصها في النقاط التالية:

- البحث عن روح تحمل المسؤولية في كل الأفعال الصادرة عن الريادي، وذلك بتبني طرق وأساليب لتوجيه المؤسسة إلى آفاق جديدة، بناءً على تحليل الوضع الذي يسهل على الريادي عملية صنع واتخاذ قرارات سليمة تصاحبها الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛

[1]. خيري مصطفى كتانة، احمد عوني احمد آغا، مرجع سابق، ص 106،107.

- يجب أن يكون الريادي نموذجا جيدا للموظفين ، كما يجب أن لا نسمع فقط ما يتوقع منهم القيام به، لكن يجب أن نرى التغيير؛
- المعرفة الجيدة لبيئة العمل والبحث عن رفاهيتهم، من خلال معرفة الطبيعة البشرية للموظفين؛
- تطوير الشعور بالمسؤولية لدى موظفو المؤسسة، والمساعدة على التطوير الجيّد في السمات الشخصية التي من شأنها أن تساعدهم على الالتزام بمسؤولياتهم المهنية[1].

2. مستويات العمل الريادي

يمكن تقسيم العمل الريادي على عدة مستويات نلخصها في النقاط التالية:[2]

- **على مستوى الفرد:** تعتبر الريادة حافزا قويا على خلق التفوق والابداع لدى الفرد وتحقيق الذات، وكذا تنمية الرضا الوظيفي من خلال تحسين دخله الناتج من نشاطه الريادي.
- **على مستوى الفريق(الجماعة):** تعمل الريادة على خلق بيئة يسودها الابداع والابتكار بين أعضاء الفريق ما يزيد من درجة تماسك أعضاءه، ويرفع من قدرة وقابلية الفريق على انجاز المهام والواجبات الموكلة اليه.
- **على مستوى المؤسسة:** تعمل الريادة على تحسين أنشطة وعمليات وأداء المؤسسة، من خلال الرفع من قابلية تحسين استغلال مواردها وزيادة قدرتها على مواكبة التغيير المستمر.
- **على مستوى المجتمع:** وتبرز أهمية الريادة على المستوى الاجتماعي في زيادة خلق فرص للعمل على امتصاص حجم البطالة وتخفيض معدلات الفقر، والسعي لتحقيق العدالة الاجتماعية بالإضافة لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسة.

---

[1]. بطاهر بختة، مرجع سابق، ص133.

[2]. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، مرجع سابق، ص 84،85.

- **على المستوى الاقتصادي:** الاقتصاد هو جوهر العمل الريادي، حيث تعمل الريادة على تعجيل النمو الاقتصادي في جميع المجالات، من خلال المساهمة في اجمالي الدخل والاحتياطي النقدي القومي، وجذب رأس المال المحلي والأجنبي، بالإضافة لاستغلال التغيير التكنولوجي لتسهيل الحصول على المعارف للتحول للمنافسة العالمية.

المطلب الثالث: علاقة الريادة بالريادي

سعى الكثير من الباحثين إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الريادة والريادي، من خلال إيجاد مواطن التداخل والترابط بين الحقل المعرفي للريادة ومفهوم الريادي كمتغير جوهري في العملية الريادية.

أولا: تعريف الريادي

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي ومالك رأس المال، إذ أنّ المخترعين لم يمتلكوا المال لتمويل اختراعاتهم، مما دفعهم للبحث عن مصادر مختلفة تساعدهم على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع وتحويلها لابتكارات في شكل سلع جديدة، لذلك فهم رياديون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل لذلك الفصل بين الريادي والاداري؛ لأن الريادي هو من يقوم بكل إجراءات ادارة المشروع.[1]

عرف الريادي على أنه :" الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين

[1]. هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي، (2011)، **الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال**، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد1، ص18.

والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعاً وجديداً وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية أو الاجتماعية أو النفسية التي تمكنه من ذلك".[1]

كما يعرف الريادي على أنه:" ذلك الشخص الذي يجلب الموارد والعمالة والأصول الأخرى بتوافق ليجعل قيمتها أكثر من ذي قبل، كما أنه يكون مسرورا بتأمين الثروة للآخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد وتقليل الفاقد، وإنتاج الوظائف للآخرين".[2]

الريادي هو "الشخص المجدد الذي يزاول التغير في الاسواق من خلال المنتجات والخدمات بأنماط جديدة وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

- تقديم منتج أو إضافة جديدة لمنتج قائم؛
- تقديم طريقة انتاج جديدة؛
- المساهمة في أسواق جديدة؛
- الحصول على مورد أو موردين جدد؛
- تأسيس مؤسسة جديدة في أحد قطاعات الأعمال.[3]

---

[1]. الهادي رحومه خلف الله، المبروك عبد الله مسعود، أحمد موسي الزعلوطي،(2019)، **دور حاضنات الأعمال ومراكز الريادة والابتكار في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا**، دراسة تجريبية، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي ، جامعة مصراتة، ص231.

[2]. موسى رحماني، محمد علي الجودي،(2009)، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادية المنشودة**، مجلة البحوث والدراسات، عدد 8 ، ص151.

[3].علي زيان محند وأعمر، بن قايد فاطمة زهرة،(2017)، **حوكمة الشركات والريادية – بين الاختلاف والتأثير**، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، ص 427.

ثانيا: خصائص ومواصفات رائد الأعمال

يتصف الشخص الريادي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره نذكر منها:

1. شخصية رائد الأعمال(عقلية الريادي)

تشير إلى تلك الحالة الذهنية التي توجه السلوك البشري نحو إنجاز أنشطة الأعمال الريادية وتحقيق نتائج محددة غالبا ما يقصد بها أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة مثل: اقتناص فرص، الابتكار، خلق قيمة جديدة.[1]

2. الخصائص السلوكية

وتشمل الخصائص السلوكية ما يلي:

أ- **المهارات التفاعلية:** وهي كل المهارات الانسانية الهادفة لخلق بيئة تفاعلية توفر الأجواء المناسبة لتحسين الأداء؛

ب- **المهارات التكاملية:** وتشمل تنمية كل المهارات التكاملية إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة، وتضمن انسيابية الأعمال والفعاليات بين الأقسام.

3. الخصائص الادارية

وتشتمل العناصر التالية:

أ- **المهارات الانسانية:** وهي تلك المتعلقة بالتعامل الانساني، بهدف بناء بيئة عمل تركز على الجانب الانساني.

---

[1].صكوشي أحمد، مجدل الخنساء،(2019)، **ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة** ، دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، ص48.

ب- **المهارات الفكرية:** وتتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية والمعارف التي تعطيه القدرة على صياغة أهدافه وإدارة مشروعه.

ت- **المهارات التحليلية:** وتتمثل في كل المهارات التي تتعلق بتحليل وتفسير العوامل والعلاقات المؤثرة على أداء المشروع.

ث- **المهارات الفنية:** وتتمثل بالمهارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال الفنية المتعلقة بتصميم المنتج وكل الجوانب الفنية الأخرى.[1]

بالإضافة لبعض الخصائص التي تميز الريادي نذكر منها:

- امتلاك الطاقة والحركية اللازمة؛ لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال؛
- القدرة على احتواء الوقت؛ لأن صاحب الفكرة مطالب بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل؛
- القدرة على حل مختلف المشاكل؛ فقد تواجه الريادي عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان دون اللجوء لاستشاري أو مساعد؛
- تقبل الفشل؛ حيث يشكل الفشل جزءا من النجاح وبالنسبة للريادي الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية؛

[1]. أمل عبد محمد علي، (2016)، **تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية**، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد8، ص 2148.

- القدرة على قياس المخاطر؛ حيث ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط؛
- التجديد والإبداع حتمية تفرضها خصوصية بيئة الأعمال الريادية، من حيث تطوير منتجاته أو هياكله أو مخططاته الاجتماعية، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير؛
- الثقة بالنفس هي امتلاك الريادي شعورا متفوقا واحساسا بأنواع المشاكل المختلفة وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل. [1]
- توجد الكثير من أدبيات علم النفس التي تقدم مقاربات مختلفة حول النوايا الريادية، حيث ركزت نظرية الحدث الريادي على أن النوايا الريادية تتأثر بصفة مباشرة بالنظام القيمي والاجتماعي لكل فرد، بالإضافة الجدوى التي تعتمد على الدعم المالي والشركاء المحتملين للريادي.[2]

ثالثا: الفرق بين الريادي، القيادي، المدير

هناك لبس كبير وخلط بين الريادي والقيادي والمدير ولذلك سنحاول توضيح الفروقات بين هذين المفهومين من خلال عرضنا للنقاط التالية:

- لقد أشار (Dover & Dierk) إلى تركيز المدراء على الأهداف قصيرة الأجل لتجنب المخاطر بينما القادة يمتلكون دافع لتغيير وضع المؤسسة نحو الأحسن على المدى المتوسط، ولديهم تطلعات نحو المستقبل اعتمادا على الابداع والتجديد، أما الرياديين فلديهم روح المغامرة

---

[1]. عبد القادر فطم،(2021) ، **واقع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمصغرة في الجزائر**، دراسة حالة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب اونساج، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، ص 909،910.

[2].كعواش جمال الدين،(2019)، **أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المؤسسات الريادية لدى طلبة السنة الثالثة بلكيه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل**، المجلد 5، العدد 1، ص16.

والتجديد ويتطلعون نحو مستقبل أفضل ببناء استراتيجيات طويلة الأجل بالإبداع والابتكار لغرض ديمومة واستمرار المؤسسة؛[1]

- تعتبر الرؤية الريادية أحد المسؤوليات الرئيسية لرائد الأعمال حيث يتطلب وجود رؤية ثاقبة إضافة إلى القدرات العقلية والابداعية التي تمكنه من التعرف على الفرص ومتابعتها ويكون قادر على التنبؤ بالتغيرات ودراسة مختلف الحالات وقادر على اتخاذ القرار بموجبها وهذا ما يميز رائد الأعمال عن غيره من مدير أو قيادي؛[2]
- حسب (Stokes) بالنسبة لرجال الأعمال والمديرين وملاك المؤسسات الصغيرة ، يعد التسويق طريقة أو تكتيك لاغتنام الفرص، فهم لا يعتبرون التسويق ثقافة تنظيمية أو عملية استراتيجية ؛ بل يركزون بشكل كبير على استخدام تقنيات الترويج لجذب الزبائن، ويتم تجاهل الجوانب كتطوير المنتجات والتسعير واستراتيجية التوزيع، كما يعتقد معظم مديري المؤسسات الصغيرة أن أساليب التسويق الرسمي هي الفعالة، وهم لا يحتاجون إلى استخدام تقنيات التسويق غير الرسمية بناءً على تجاربهم الشخصية ، ولكنهم في الواقع ليسوا على دراية كافية بالمفاهيم والمصطلحات التسويقية .[3]
- يتميز الريادي بقدرته على الابداع وتحمل المخاطر الناشئة على الفرص التي يحددها اعتمادا على موهبته المتفردة، كما يحرص على تدبير الموارد اللازمة لتحويل الفرصة إلى واقع عملي

---

[1]. ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص394.

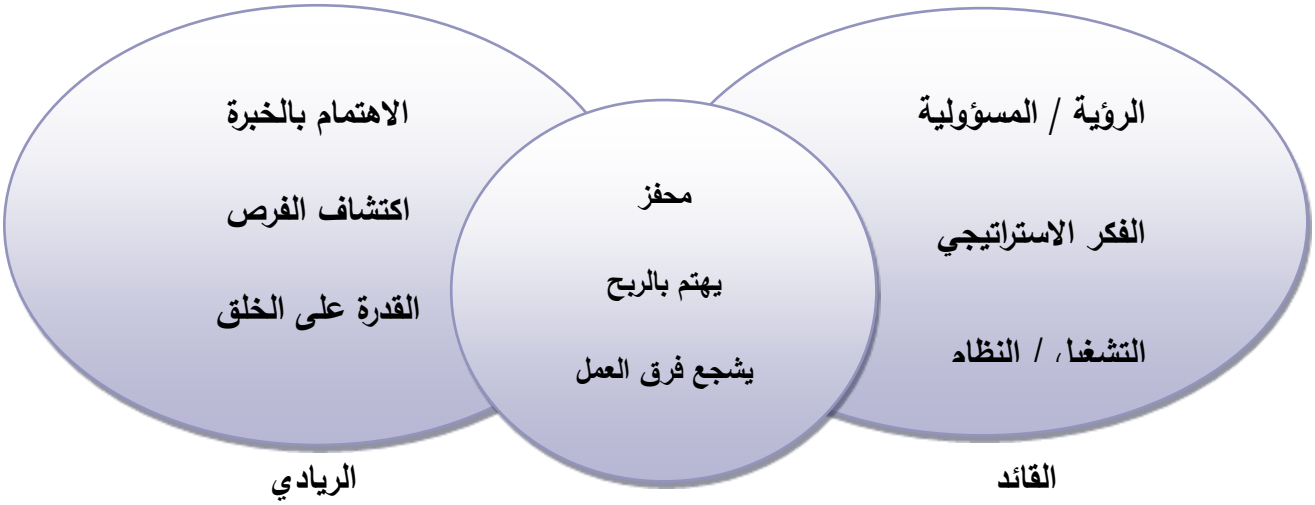
[2]. وائل محمد جبريل، (2020)، **مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع درنة (ليبيا)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 5، العدد 1، ص 19.

[3] . Abdul Rahim, Ab Wahab, Saad,(2015), **The Shift from Traditional Marketing to Entrepreneurial Marketing Practices: A Literature Review**, Business and Management Studies, Vol. 1, No. 2, p137.

حقيقي، ويعامل الريادي معاملة القادة بفضل رأس ماله الذي يضم مواهب ومهارات تعطيه القدرة على اقتناص الفرص وتحويلها لمشاريع حقيقية.[1]

والشكل الموالي يوضع علاقة التداخل بين الريادي والقيادي فيما يلي:

الشكل رقم (1-2): التداخل بين سمات الريادي والقائد



المصدر: ميسون علي حسين،(2013)، **الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول**، مجلة جامعة بابل- العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2 ، ص394.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ القائد لديه مسؤولية تحتم عليه تبني رؤية استراتيجية وخلق نظام لبلورت ممارسات وأنشطة تنظيمية من شأنها تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، في حين أن الريادي يركز على خبرته كمعيار يساعده على توليد تصورات فكرية جديدة بتوجهات استراتيجية تعطيه القدرة على خلق فرص جديدة ذات طابع ابداعي وابتكاري على مستوى المنتج أو طريقة تقديمه.

[1]. مصطفى يوسف كافي، (2018)،**ريادة الأعمال في المنشآت السياحية**، ألفا للوثائق للنشر، ط1، الجزائر ص33.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء وحلم الريادة

تعبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلقة اقتصادية مهمة في تحريك عجلة التنمية، حيث أنّ تجسيد الأفكار الريادية على أرض الواقع يتطلب نوع من الشجاعة في خوض معركة يجهل المستثمر نتائجها وخاصة في ظل البيئة المعاصرة والتطورات الحادثة في فكر وممارسات الريادة والتي تتميز بسرعة التغيير وكثرة التعقيد وشدة المنافسة، ما يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم مواجهة تحدي البقاء مع تحمل كل المخاطر التي تهدد استمرارها من جهة والتطلع لحلم الريادة في بيئة نشاطها والذي يتطلب رجال أعمال لهم قدرة على المجازفة وتحمل مخاطر أكثر للوصول لهدف الريادة.

المطلب الأول: ريادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الريادة هي الضالة المنشودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وربط الريادة بهذه الأخيرة يؤكد أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقودها رائد أعمال بفكر ريادي، يحرص على تجسيد كل أفكاره المتفردة على أرض الواقع، لتحقيق أهداف هذه المؤسسات التي تبحث عن أسواق جديدة لخلق حصة سوقية تعزز موقفها التنافسي.

أولا: اساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة من المفاهيم الشائعة في اقتصاد الدول، حيث تحكمه الكثير من المتغيرات التي تختلف باختلاف المكان والزمان والنظام الاقتصادي والعامل البشري، ولا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة اختلاف الوضع الاقتصادي والمعايير المعتمدة من دولة لأخرى[1]، ويعود هذا الاختلاف لعاملين أساسين وهما:

- الاختلاف الكبير في الاقتصاديات التي تضم هذه المؤسسات من حيث التخصص ودرجة النمو وكيفية التنظيم؛
- الاختلاف والتنوع الكبير في اعتماد المعايير والمؤشرات التي تمكن من التمييز بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى.

حيث عرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها " كل مؤسسة ذات طابع قانوني تتمتع بالاستقلالية المالية، وتعمل في القطاعات الأولية، والتي تستوجب المسؤولية فيها إلى شخص واحد في أغلب الأحيان، أو إثنان أو ثلاثة، أي يكون المالك محدد لرأس المال، في حين يرى البعض الآخر بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسة العائلية بسيطة الهيكل التنظيمي التي تستعمل طرق تسيير بسيطة".[2]

---

[1]. مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 256،257.

[2]. أحمد ميلي سمية، (2020)، **دور حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (**حالة الجزائر)، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 5 ، العدد 2، ص42.

كما عرفت المؤسسات الصغيرة الريادية على أنها: " ذلك النشاط الذي ينصب على إنشاء مؤسسات جديدة تتسم بالإبداع، وتتصف بالمخاطرة الشديدة، وذات أفكار مبتكرة وجديدة، وتنتج سلع أو خدمات متميزة ذات قيمة اقتصادية مضافة".[1]

2. معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتعددت معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد لآخر حسب خصوصية السياسة الاقتصادية لكل بلد، كما اختلف الكثير من الباحثين حول وضع معايير موحدة لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسنحاول عرض أهم معايير تصنيفها فيما يلي:

1.2. المعايير الكمية

- **معيار العمال:** يعتمد في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة على المؤشر الأكثر شيوعا وهو حجم العمالة ، وذلك نتيجة لتوفر البيانات الخاصة بالعمالة في غالبية الدول، حيث تنشر هذه البيانات بصفة دورية ومستمرة وتستخدم في أغراض كثيرة.
- **حجم رأس المال:** يعتبر رأس المال المستخدم بالمؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والتي يقصد بها وفقا لهذا المعيار بأنها المؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم أ رس المال المستثمر بها والذي يختلف من دولة إلى أخرى.[2]
- **معيار القيمة المضافة:** هي معيار لقياس الأداء من خلال الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة، كما أنها معيار فعال يدل على نوعية السياسات الادارية ومؤشر مهم يتعلق بطريقة

---

[1]. رامي حريد،(2021)، **دور حاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الصغيرة** ، دراسة تجربة برنامج بادر السعودي وسبل الاستفادة منها في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)،المجلد 11، العدد 1، ص 303.

[2].سعود وسيلة،(2016)، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، اطروحة دكتوراه تخصص استراتيجية المنظمات، قسم التسيير، جامعة المسيلة، ص 62،61.

تحديد نمو القيمة، والتي تعتمد على مبدأين أساسيين في صنع القرار(تعظيم ثروة المساهمين ورفع القيمة).[1]

2.2. المعايير النوعية

- **معيار الملكية:** غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال معظمها فردية أو عائلية، حيث يمثل مالك هذه المؤسسة المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد في هذا النوع من المؤسسات.
- **معيار المسؤولية:** باعتبار أن صاحب المؤسسة هو المالك لها فإننا نجده يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ كل القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد نموذج التمويل والتسويق...الخ، ومن ثم فهو المسؤول قانونيا وإداريا.
- **معيار حصة المؤسسة من السوق:** يعتبر هذا المعيار مؤشرا أساسيا في تحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما إذا كانت حصة المؤسسة تستحوذ جزء صغير فإنها تعتبر صغيرة أو متوسطة.
- **معيار الاستقلالية:** تتخذ قرارات المؤسسة من طرف مديرها أو مالكها دون أي تدخل من أطراف أو هيئات أخرى حيث يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة كامل المسؤولية اتجاه الغير.[2]

---

[1]. شعشوع أحمد، بوسالم أبوبكر، أودينة عبد الخالق، (2021)،**دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم، الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة**، دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (*EVA*) والمؤشرات المالية التقليدية(*ROE ,ROI*)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد9، العدد 1، ص 254.

[2]. أحمد ميلي سمية، مرجع سابق، ص 42.

بالإضافة لمجموعة من المعايير التي وضعت كمؤشر في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

أ. **حجم المشروع:** تصنف المشاريع لمشاريع صغيرة وأخرى كبيرة، حيث تشجع رواد الأعمال على البدء بمشاريع صغيرة مبتكرة؛

ب. هدف المشروع: تصنف حسب هدف المشروع؛ إما أعمال تجارية هادفة للربح، أو أعمال اجتماعية تهدف المؤسسة لتحقيق أهداف اجتماعية إلى جانب الربح؛

ت. مستوى الابتكـــــــار: وتصنف إلى ثلاث مستويات وهي:

- ريادة أعمال ابتكارية بحتة هدفها الحصول على منتجات جديدة؛
- أعمال ريادية ابتكارية مبدؤها الاستثمار في المعلومات والأفكار التكنولوجية المتوفرة؛
- شراء أو امتلاك ملكية أعمال ريادية مبتكرة تقوم على الأقل على إبداع أو ابتكار.[1]

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا استراتيجيا في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني، حيث تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية احتياجات السوق من منتجات وخدمات لا تقدمها المؤسسات الكبيرة، كما أن هذه المؤسسات تساعد في توسيع حقل الابتكار و التجديد وتولد نوع من التحفيز وتخلق دافعا قويا لأصحاب هذه المؤسسات، وخاصة إذا توجت أعمالها بالنجاح وتزايد الطلب على منتجاتها؛

---

[1]. مروان النسور، روان عكور، عمر بلجازية، (2021)، **أثر استراتيجيات العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد2، ص 350.

- تمتلك هذه المؤسسات القدرة على اختراق أسواق لا تتمكن المؤسسات الكبيرة من الوصول إليها، فتأسيس هذه المؤسسات في المناطق الريفية والبعيدة يعتبر أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- القيمة المضافة التي تحققها هذه المؤسسات تتمثل في قدرتها على توفير فرص مناصب العمل وامتصاص نسبة من حجم البطالة، وبالتالي تساهم في التقليل من بعض المشاكل الاقتصادية والسياسية في المجتمع، كما تساعد في توفير دخل إضافي على أصحابها حيث أنها تقلل من الاعتماد على الدخل الأساسي من الوظيفة الأساسية؛
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجانب المؤسسات الكبيرة في التقليل من الخلل الناجم في ميزان المدفوعات، فهي تساعد في زيادة حجم الصادرات والتقليل من الاعتماد على المنتجات والخدمات المستوردة؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالديناميكية والمرونة من حيث قدرتها على مواجهة التقلبات الاقتصادية المختلفة التي تلحق بالاقتصاد، وذلك بسبب صغر حجمها ومحدودية أنشطتها واستثماراتها وهذا يظهر أهميتها الاقتصادية؛
- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استغلال مختلف الموارد الوطنية سواء كانت مواد خام أو العامل البشري في العمليات الإنتاجية، وتحويلها على شكل منتجات أو خدمات حتى في أوقات التقلبات الاقتصادية، كما تستخدم موارد لا تستغل من قبل المؤسسات الكبيرة، مما يساعد في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بدلا من أن تبقى معطلة [1]؛

[1]. عمارة سلمى، بارك نعيمة، (2019)، **حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، تجربة حاضنات الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة – انموذجا، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 1، ص 111.

- رفع انتاجية العامل، من خلال تجسيد نظام رقابي فعال وباستمرار لضمان السير الحسن للعمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات؛
- ترقية التجارة الخارجية، حيث تقوم هذه المؤسسات كغيرها بجميع عمليات المبادلات المتعلقة بالتصدير والاستيراد؛
- حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتوج المحلي، ويعود ذلك الظروف الراهنة والتي فرضت علينا الانفتاح على الأسواق العالمية، وصاحبتها تسهيلات مست تحرير التجارة ورفع الرقابة الجمركية وإلغاء الرسوم الجمركية، مما خلق منافسة خارجية للمنتجات المحلية.[1]

ثالثا: الفرق بين ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد خلصت إحدى الدراسات المتخصصة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً؛ وهذا لاختلاف المعايير المستخدمة فمنها ما يعتمد على حجم العمالة حجم المبيعات، حجم الأموال المستخدمة، حصة المشروع من السوق، طبيعة الملكية[2]،إلا أن ريادة الأعمال تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونذكر منها ما يلي:[3]

1. **مقدار خلق الثروة:** تحرص المؤسسات الصغيرة على توليد دخل مستمر ومرضي لصاحب المشروع يتجاوز دخل التوظيف التقليدي؛ أما الريادة فتهدف إلى انشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مجالها ومداها الأحلام البسيطة لأصحاب المؤسسات الصغيرة إلى بناء الثراء الكبير؛

---

[1]. عريوة محاد، (2018)، **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 3 العدد 2 ، ص103.

[2]. الهادي رحومه خلف الله، المبروك عبد الله مسعود، أحمد موسي الزعلوطي، مرجع سابق، ص232.

[3]. مصطفى يوسف كافي، **ريادة الأعمال في المنشآت السياحية**، مرجع سابق، ص50.

2. **سرعة بناء الثروة:** المؤسسات الصغيرة تبني ثروتها عبر المجال الزمني لحياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، في حين أن الثروة الريادية يبنيها رائد الأعمال خلال فترة زمنية قياسية في حياته العملية لا يتجاوز عادة خمس إلى عشر سنوات؛
3. **المخاطرة:** تتصف ريادة الأعمال بدرجة عالية من المخاطرة، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الشراء؛ اذن المخاطرة بعد مهم في ريادة الأعمال وبدونها تزول الريادة وتتحول لمشروع صغير؛
4. **الابداع والابتكار:** الابتكار والابداع ميزة ريادة الأعمال، من خلال تحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما تتصف به المؤسسات الصغيرة، ومتغيري الابداع والابتكار عوامل جوهرية في خلق الميزة التنافسية المستديمة لخلق الثروة.

المطلب الثاني: الريادة الاستراتيجية في المؤسسات ذات التوجه الريادي

ظهور الريادة الاستراتيجية كمفهوم معاصر نتج عن دمج الريادة بالبعد الاستراتيجي، بعد زيادة حاجة المؤسسات الرائدة لتبني الفكر الاستراتيجي في تطبيق أنشطة الريادة، والرفع من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في مسايرة التغير التنظيمي الذي يعد خاصيّة مميزة للريادة.

أولا: مفهوم المؤسسة الريادية

يطلق مفهوم المؤسسات الريادية على المؤسسات التي تتبنى الفكر الريادي ببعده الاستراتيجي وتأخذ من الريادة بعداً أساسياً في تطبيق أنشطة الريادة بهدف تنمية أسواقها في ظل توجهاتها الاستراتيجية، ويبقى الهدف الجوهري لهذه المؤسسات هو خلق قيمة تسويقية جديدة ومتفردة.

1. تعريف المؤسسة الريادية

المؤسسات الريادية مفهوم معاصر يطلق على المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية ريادة الأعمال في ظل المنافسة، حيث تعتمد على الابداع والريادة كعوامل أساسية تعزز نموها في الأسواق، وما يميزها حرصها على تحقيق مزايا تنافسية من خلال إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية بشكل مبتكر، وتشجيع الافراد لتكون لهم نظرة عالمية شاملة تقوم على الابداع والمخاطرة.[1]

حسب Miller في (1983)، فإن المؤسسة الريادية هي " التي تشارك في الابتكار في سوق المنتجات، والقيام بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وتكون أول من يبتكر ابتكارات استباقية ".[2]

يرى (Dess, etal)، المؤسسات الريادية هي: " التي لها امكانية خلق قيمة جديدة للمؤسسة، من خلال الاستثمارات التي تخلق أيضا مصادر للميزة التنافسية، وهي تلك المؤسسة التي تهدف لتحقيق هدفين، أوله البحث عن مصادر جديدة للمجازفة، والثاني تحقيق الابداع الاستراتيجي".[3]

كما عرفت المؤسسات الريادية على أنها" تلك المؤسسات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي، فتكون العلاقات ما بين الاقتصاد والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل الوطني من خلال إيجاد فرص عمل، وتقديم تكنولوجيا حديثة لطرح منتجات وخدمات بالسوق".[1]

---

[1].مروان النسور، روان عكور، عمر بلجازية، مرجع سابق، ص59.

[2] Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral,(2011), **Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels**, European Journal of Social Sciences, Vol 26, No 3 , p342.

[3]. أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري (2016)، **تأثير ادارة الموهبة في المنظمات الريادية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد1 العدد37،ص246.

كما أشار (Griffin) إلى المؤسسات الريادية على أنها" المؤسسة التي تمتلك القوة والكفاءة اللازمة للقيام بعملية التنظيم والتخطيط مع أقل الخسائر في إطار المخاطر الجديدة".[2]

وحسب وجهة نظر (Zahra)، فإن المؤسسات الريادية هي : "التي تقوم بعملية التجديد التنظيمي والتي لها بعدان متميزان(الابداع، التجديد الاستراتيجي)"[3].

وحسب رأي الباحثة المؤسسة الريادية هي: تلك المؤسسات التي تتبنى الفكر الريادي ببعده الاستراتيجي في ظل محددات البيئة التنافسية، التي تدفع بها نحو استغلال كل الفرص مهما كانت المخاطر المحيطة بها لتحقيق التفوق التنافسي في ظل قيود الموارد المحدودة.

2. خصائص المؤسسات الريادية

يميز المؤسسات الريادية مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- عدم اقتناع المؤسسات الريادية بأساليب وطرق عملها مقارنة بمستجدات الوضع الحالي لبيئة نشاطها، ، يخلق لديها الرغبة في التغيير والتجديد المستمر طيلة فترة نشاطها؛
- حرص المؤسسة الريادية على تبني هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع كل التغيرات التي تصاحب نمو نشاطها، مع وضع اجراءات تشغيلية تتناسب مع طبيعة هيكلها التنظيمي؛

---

[1].بن حارث حياة، دردور أمال، مرجع سابق، ص181.

[2]. حسين وليد حسين، (2015)، **علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية**، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 83، العدد102، ص169.

[3]. سعيد عبد الله محمد، (2013)، **امكانيات تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، ص272.

- تركز المؤسسات الريادية على الاستثمار في موردها البشري، من خلال تطوير المهارات الفردية، وكذا مهارات الفريق بالنسبة لطريقة معالجة حلول المشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات؛
- المؤسسات الريادية تكون أكثر انفتاحا على الأفكار الغريبة في قالبها الجديد، مما يجعلها ملزمة على تبني منهجيات بديلة لحل المشكلات وكذا نماذج بديلة لاتخاذ القرارات، بما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات وإدارة مخاطرها.[1]
- تتصف المؤسسات الصغيرة بالابتكار والإبداع بما يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستديمة التي تخلق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات في صورة منتجات جديدة، أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.[2]

3. معايير تصنيف المؤسسات الريادية

حسب (عنبة)، يتم تصنيف المؤسسات الريادية بناءً على ما يلي:[3]

أ. حجم المشاريع

تصنف حسب حجم المشروع إلى مؤسسات صغيرة أو مؤسسات كبيرة، بحيث تشجع المؤسسات الصغيرة رواد الأعمال على البدء بمشاريع مبتكرة؛

ب. هدف المشروع

---

[1]. فضيلة سلمان داود، أسرار عبد الزهرة علي، (2017)، **دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9، العدد19، ص392.

[2]. سعيد ضيف، فاطنة قهيري، أحمد ضيف، (2020)، **نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور منظمات الأعمال**، مع الاشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2، ص37.

[3]. مروان النسور، روان عكور، عمر بلجازية، مرجع سابق، ص350.

تصنف إلى الأعمال التجارية كل المؤسسات الهادفة للربح، أو تلك الأعمال ذات طابع اجتماعي، وهي كل المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية إلى جانب الربح ؛

ت. مستوى الابتكار

تصنف إلى ثلاث مستويات وهي:

- ريادة أعمال ابتكارية بحتة تتمثل في الحصول على منتج جديد؛
- أعمال ريادية ابتكارية من خلال استثمار في المعلومات والأفكار التكنولوجية المتوفرة؛
- شراء أو امتلاك ملكية أعمال ريادية ابتكارية تقوم على الابتكار أو الإبداع.

ثانيا: بيئة وأبعاد المؤسسة الريادية

1. بيئة المؤسسة الريادية

تشكل البيئة الريادية عنصرا أساسيا ومتغيرا جوهريا في عملية تنمية الاقتصاد وتطويره، لذا تحرص حكومات الدول الغنية والفقيرة على حد سواء، على توفير وتهيئة بيئة تضمن كل الظروف الملائمة للرياديين، تحرص على توفير كل الامكانيات والتجهيزات المادية والموارد المالية المناسبة لإنشاء المشاريع الريادية، بالإضافة إلى تهيئة البيئة القانونية والتشريعية الملائمة لدعم الرياديين لتنفيذ المشاريع الناشئة ودعم الاستثمار بشكل عام.[1]

2. أبعاد المؤسسة الريادية

تضم المؤسسة الريادية الأبعاد التالية:

[1]. محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر، مرجع سابق، ص 166.

- **الثقافة الريادية:** تبني ثقافة ريادية ضمن المؤسسة يعد عاملا جوهريا ضمن إطار المنافسة، حيث يساعد على رفع سرعة استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية ليعزز قدرتها على الابتكار بما يحقق جدارة ديناميكية تنافسية، كما يسهم التعليم التنظيمي في ايجاد مهارات وموارد محدودة.[1]
- **الابداع الوظيفي:** الابداع الوظيفي هو مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهدافها[2]، ويركز على تقديم قيمة لأصحاب المصلحة المختلفة، وتحقيق شروط الفعالية لتوليد منتجات وأفكار تتناسب والسوق الحالي.[3]
- **الموظف الريادي:** هو ذلك الشخص الذي يتميز بقدرته على المخاطرة وتقبله الفشل، كما يمتلك القدرة على جمع الموارد المالية والمعدات والعاملين ليجعل منها شيئا قيمة، ويقدم عملا ابداعيا، وذلك لامتلاكه المهارات والخصائص الادارية والاجتماعية والشخصية التي تمكنه من ذلك.
- **الهيكل التنظيمي المرن(المفتوح):** هو ذلك الهيكل الذي يتيح ممارسة السلوك الريادي بما فيه ابداع وابتكار وتجديد مختلف نشاطات المؤسسة، كما يعزز الاتصالات ويقلل من البيروقراطية

---

[1]. عثمان رشدي، (2012)،**الريادة والعمل التطوعي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، ص46.

[2]. سهيلة بن جبار، بياض مصطفى، طيب سعيدة،(2019)، **الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال**، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2، ص 133.

[3]. صبري مقيمح، (2020)، **الادارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الابداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 5، ص 43.

التي تقف كعائق أمام الابتكار، ويمكن المؤسسة من الاستجابة من الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسوق العمل.

- **القيادة الريادية:** هي تلك العملية القيادية التي تهدف إلى إعطاء قيمة للمشاركين في المؤسسة، من خلال ضم مختلق الابتكارات الفريدة إلى إمكانيات وموارد المؤسسة، لخلق فرص معروفة ويعمل القادة الرياديون على ضم ثلاث أبعاد (الابداع، المخاطرة، الاستباقية). [1]
- **التنظيم الريادي:** حيث يعكس هذا البعد مدى استجابة المؤسسات الريادية للتطور التكنولوجي السريع في ظل قيود المنافسة الشديدة، وهذا يتحقق من خلال تبني هياكل تنظيمية بديلة باتجاهين أفقي أو عمودي، مع توفر شبكة معلومات واتصالات تعطي مرونة أكثر لتطوير استراتيجية المؤسسة.[2]

ثالثا: الريادة الاستراتيجية

يشير (Ireland) إلى أن استراتيجية ريادة الأعمال "هي سعي المؤسسات للأداء المتفوق من خلال الاستعمال الآني للريادة والنشاطات الاستراتيجية؛ أي استعمال كل من الريادة والنشاطات الاستراتيجية بشكل متوافق، فهي إذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك العمل الجاد للميزة".[3]

---

[1]. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، قيس مجيد علوش،(2018)، **تأثير أبعاد المنظمة الريادية في الحد من التلوث في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة دراسة تطبيقة في شركة الواحات للمشروبات الغازية، *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*،المجلد 26، العدد 10، ص118.

[2]. عثمان فريد رشدي، مرجع سابق، ص46.

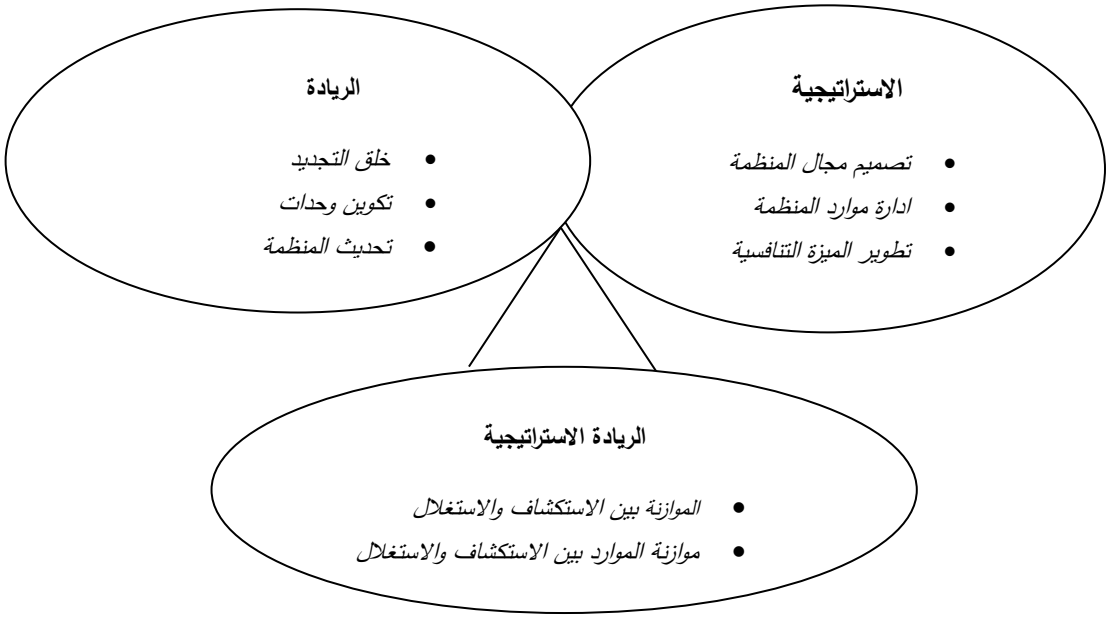
[3]. سعدية حايف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، (2018)، **استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمية**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 3، المجلة 16،ص284.

ويرى (Ireland & al)، أن الريادة الاستراتيجية هي: تكامل بين الريادة ومعرفة الريادة الاستراتيجية ورجال الأعمال المتميزون القادرون على ايجاد الوسائل لتحويل الامكانيات المتاحة لشيء مبتكر ومفيد في السوق من خلال الملاحظة الدقيقة لتفاوت امكانيات الأفراد الأخرين.[1]

حسب (سمير زهدي القبح وايهاب وآخرون)، فان الريادة الاستراتيجية هي : "الفعل الريادي داخل المشروعات، وأحد أهم الأساليب الهادفة الى التحفيز والاستفادة من امكانيات العاملين داخلها والذين يؤمنون أنهم من الممكن عمل أشياء بطريقة مختلفة وبشكل أفضل".[2]

كما استطاع كل من (Ireland & Webb)، أن يميز بين الريادة والاستراتيجية باتجاه تشخيص خصائص الريادة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1– 3): المواءمة بين الريادة والاستراتيجية لخلق قيمة الريادة الاستراتيجية



[1]. هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص 16.

[2].العيداني حبيبة،(2020)، **رؤية مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة** مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 14، العدد1، ص7.

Source : Ireland D. R & Webb W. J,(2007)**, Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation**, Science Direct, Business Horizons, vol 50, Iss1, , P 51, http://hamkarfile.ir/up/1672.pdf ,30/05/2022, at:21:30

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه؛ أنّ الاستراتيجية تقوم على تحديد نطاق نشاط المؤسسة حسب أهدافها وتطلعاتها بغرض تشخيص الموارد الضرورية لتطبيق استراتيجيتها، وفق التوجه الذي تفرضه الريادة في المؤسسة من خلال استحداث وحدات لخلق التجديد والابتكار وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ؛ مما يدل أن الريادة الاستراتيجية تقوم على خلق توازن بين استغلال الموارد من جهة وتحقيق التجديد والتطوير في مختلف مجالات نشاط المؤسسة من جهة أخرى.

المبحث الثالث: التوجهات التسويقية الحديثة في إدارة السياحة

بيئة الأعمال المعاصرة عرفت الكثير من التغيرات التي مست عوامل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفرضت عليها رفع تحديات من أهمها تحدي البقاء تحت مظلة الريادة كتوجه تسويقي حديث يتجاوز نقائص التسويق التقليدي، ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة وخاصة المؤسسات الريادية التي تبحث على ميزة التفرد.

المطب الأول: التحول نحو أساليب تسويقية حديثة كآلية للتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة

برهن الفكر الريادي على قدرته في تغيير التوجهات التسويقية للمؤسسات الرائدة، التي تكون أكثر انفتاحا على الاسواق الدولية وتحتاج لتبني أساليب تسويقية مستحدثة تساعد على خلق قيمة تسويقية جديدة تعطي لهذه المؤسسات ميزة التفرد كمتغير جوهري يعطيها القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة التي هي وليدة الثورة التكنولوجية.

أولا: التسويق الحديث في بيئة الأعمال المعاصرة

التسويق الحديث هو مفهوم جديد تمخض عن التغيرات البيئية المصاحبة للثورة التكنولوجيا والعولمة ونتج عنها توجهات تسويقية جديدة أصبحت المعلومة هي الفاصل لخلق الفارق بين المؤسسات أدت لظهور فجوة تسويقية بين أساليب التسويق التقليدي والتسويق الحديث ونتج عنها مفاهيم تسويقية جديدة (التسويق الريادي، إدارة المعرفة التسويقية، التسويق المسؤول، التسويق الفيروسي...الخ).

1. بيئة الأعمال المعاصرة

يقصد ببيئة الأعمال: " جميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة المؤسسة ، والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ورسم الاستراتيجيات، ووضع السياسات التي تتعلق بقدرتها في الحصول على الموارد الإنتاجية و توزيع منتجاتها من السلع و خدمات الزبائن و تطوير قدراتها في مقاومة التهديدات و المخاطر المحيطة بها".[1]

2. عوامل تميز بيئة الأعمال المعاصرة

حيث تتصف بيئة الأعمال المعاصرة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- ظاهرة العولمة التي تسود العالم حاليا، وما يميزها من علاقات وقوى جعلتها تتجاوز كل الحدود الجغرافية وتطرح اشكالية حول قدرة هذه الدول في السيطرة عليها قانونيا وجغرافيا ويصبح الكون قرية صغيرة يطلق عليها اسم (القرية الكونية)؛
- التوجه نحو اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، لتصبح المعلومة الخام هي الفاصل والغلبة لمن يعرف، حيث اقترن بقاء واستمرار أي مؤسسة ونجاحها بقدرتها في الحصول على المعلومات؛
- رأس المال الفكري عامل من عوامل المنافسة في عالم الأعمال اليوم، حيث أصبح المورد البشري ثروة أساسية في تكوين الأصول الفكرية بناءً على ما يمتلكونه من معرفة فكرية متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تنحها تأشيرة التميز في بيئة الأعمال الحالية؛

[1]. وسعي رابح، رملي محمد، (2021)،**أثر بيئة الأعمال على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة 1980-1920**، *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*، المجلد 4، العدد 6، ص122.

- الأداء العالي في المؤسسات والذي يحتاج للتركيز على الزبائن لرفع مستوى الانتاجية وتحسين الجودة، واعطاء قيمة عالية للمورد البشري بتوسيع صلاحياتهم مع مراعاة تنوع القوى العاملة، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.[1]
- السلوك الريادي هو معيار مهم في تحديد هدف ومجال نشاط المؤسسة، التي تعتمد على استراتيجية الريادة كعامل أساسي في تغيير وتطوير منتجاتها استجابة لتغيرات بيئتها التنافسية والتي تضع الريادة طموحا لها تحت مظلة التميز والتفرد في منتجاتها وخدماتها المبتكرة؛[2]
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن قيودًا تفرضها بيئة الأعمال التنافسية وخاصة إذا تعلق الأمر بنظيراتها المؤسسات الأكبر حجمًا والتي تتمتع بديمومة أكبر، مما يفرض حتمية تبني استراتيجية تسويق ريادة الأعمال.[3]

3. التسويق الحديث

يرى (Kotler) في مقدمة كتابه "ادارة التسويق"؛ أنّ التسويق الحقيقي ليس فن بيع ما تنتجون بل معرفة ما يجب صناعته، أنه فن تحديد وفهم حاجات الزبائن ثم إمكانية تصور الحلول التي تلبي هذه الحاجات مع تحقيق مردود للمؤسسة ولمساهميها.

ويتحدث (Kotler) عن التسويق أيضا بعبارات بقوله "أنّ التسويق هو مسألة تبادل ضمن نطاقات مختلفة، وهو فن خلق قيمة حقيقية لدى الزبون، وهو اشباع لحاجات ذات مردود."[1]

---

[1]. نسرين مغمولي، (2016)، **اشكالية تنافسية الجزائر في ضوء تحديات بيئة الأعمال الراهنة– حتمية نظام الذكاء الاقتصادي** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 38 ، ص 317،318.

[2]. سعيد ضيف، فاطنة قهيري، أحمد ضيف، مرجع سابق، ص 34.

[3] . Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang , Uzairu Muhammad Gwadabe,(2019),**The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling** , Journal of Management and Operation Research , , Vol 1, N 16 , p4.

يرتكز المفهوم الحديث للتسويق بصفة أساسية على تحديد بدقة ما يمكن انتاجه، من خلال تحقيق توازن بين تشخيص احتياجات ورغبات الزبائن وما يجب انتاجه من السلع الخدمات، ويبنى التسويق الحديث على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- تبنى الاستراتيجية التسويقية على حاجات ورغبات الزبائن؛
- نظام معلوماتي فعال يكون مرجع رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة الزبائن؛
- التركيز على تحقيق التنسيق بين ادارات التسويق والادارات الأخرى. [2]

ويلخص كل من (Furell et S tanton)، أبعاد العملية الادارية للتسويق الحديث فيما يلي:[3]

- **تخطيط البرنامج التسويقي:** ونقصد به وضع الأهداف واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق الأهداف؛
- **التنفيذ:** بمعنى صياغة التنظيم لنشاط التسويق من خلال توفير الكفاءات البشرية اللازمة وتوجيه التشغيل الفعلي للتنظيم وفقا للخطط الموضوعة؛
- **تقييم الأداء:** وتشمل على مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم التخطيط له، لمعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات وتحديدها.

---

[1]. قرابصي سارة، يحياوي إلهام،(2020)، **التسويق الريادي: التكيف بين التسويق وريادة الأعمال**، مجلة حقول المعرفة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 1، ص44.

[2]. أشرف علي عبد الهادي، (2019)، **اتجاهات فنادق مدينة جمصة نحو تطبيق المفهوم الحديث للتسويق**، مجلة كلية السياحة والفنادق ، العدد 5، ص 13،14.

[3].غنية شليغم، رضا سيف الدين جلولي،(2017)، **التوجهات التسويقية الحديثة في ادارة السياحة ودورها في تطوير وتحسين أداء الخدمات السياحية** ، التسويق السياحي الالكتروني نموذجا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، ص 194.

ثانيا: إدارة المعرفة التسويقية كتوجه تسويقي جديد في المؤسسات الرائدة

الثورة التكنولوجية والتحولات السريعة التي مست علم الادارة والتسويق، خلقت فجوة تسويقية بيت التسويق التقليدي والتسويق الحديث، ولتجاوز هذه الفجوة تحتم على المؤسسات الرائدة الاستثمار في المعلومات بتوظيف مفاهيم تسويقية حديثة تأتي في مقدمتها "ادارة المعرفة التسويقية".

1. إدارة المعرفة التسويقية

ادارة المعرفة التسويقية هي جوهر عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية الناجحة، والتي تبنى على مخرجات قياس متغيرات السوق، كما أن نشر المعرفة التسويقية له دور فعال في تطوير الأداء التسويقي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، وتعد المعرفة التسويقية أحد المفاتيح الرئيسية في الادارة الحديثة في مواجهة تحديات المنافسة[1].

يقصد بإدارة المعرفة "مجموعة الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية".[2]

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمتغير جوهري في تفعيل نظام ادارة المعرفة التسويقية

- إن اكتشاف تكنولوجيا المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جدا للمؤسسات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أصبح يطلق عليه مسمى آخر هو منجم البيانات وهو مرتبط بمصطلح جديد هو مستودع البيانات؛

---

[1] ثامر البكري،(2014)، **قضايا معاصرة في التسويق**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص23.

[2] . بوخاري فاطنة، (2020)، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل ادارة المعرفة** المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، ص37.

- تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد المعرفة، وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة في المؤسسة؛
- "أنظمة الواقع الافتراضي" تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري بين الحاسوب وتكنولوجيا متطورة، من خلال استثمار المستخدم في البيانات الحاسوبية عبر بيئة افتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم والتصميم عن بعد، والتي تتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية.[1]
- المساهمة في نشر الوعي و نقل الخبرات من جيل لآخر في المؤسسة الواحدة، والحرص على توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام في المؤسسة؛[2]
- المعرفة التسويقية تعطي دفعا أكبر في تعزيز العلاقة بين الزبون والمؤسسة وتعظيم الولاء مما يعطيها قدرة على توسيع حصتها السوقية وتقليص مساحة المنافسة؛
- تساهم المعرفة التسويقية الحديثة المكتسبة من وراء الاعتماد على كفاءات الزبون الاستهلاكية واستغلالها في خلق القيمة، وتوليد الأفكار الجديدة التي تعزز بدورها التوجه الابتكاري للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز التنافسي؛[3]

---

[1]. بوخاري فاطنة، مرجع سابق، ص 45.

[2]. أمال مزوار،(2017)، **واقع تطبيق المديرين لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 16، ص 280.

[3].نطور بلال،(2016)، **تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة**، دراسة عينة من مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة، ص 139،140.

المطلب الثاني: أبعاد الريادة السياحية ومعوقاتها

أخذت الريادة اليوم توجهات جديدة تتماشى مع الظروف الاقتصادية الحالية، والتي فرضت حتمية اعادة النظر في تنمية القطاع السياحي كمورد استراتيجي لدفع عجلة التنمية على كل المستويات(الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)، ويتحقق ذلك من خلال تفعيل الحلقة المفقودة بين الريادة بالسياحة، وتجاوز كل المعوقات التي تعرقل تطبيق استراتيجية تنمية القطاع السياحي في المؤسسات التي تتبنى الفكر الريادي.

أولا: الريادة الاجتماعية

1. مفهوم الريادة الاجتماعية

الريادة الاجتماعية هي منهج لحل المشاكل التي تواجه المجتمع نتيجة الأفكار الجديدة ذات الطابع الابداعي، وتكون في صورة فكرة جديدة أو تطوير فكرة موجودة مسبقاً، بهدف حل مشاكل المجتمع بطريقة ريادية ومستدامة، كما أن الريادة الاجتماعية همزة وصل بين العمل الربحي والعمل الخيري وهدفها الرئيسي تقديم منتجات وخدمات تسد حاجة المجتمع وتخلق تأثيرا مجتمعيا واسع النطاق .[1]

2. أبعاد الريادة الاجتماعية

تتمثل أبعاد الريادة الاجتماعية فيما يلي:[2]

---

[1]. محمد حسن رسمى، هالة السيد صالح، عزة عادل غالي، (2019)، **أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر**، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد الأول، العدد 119، ص108.

[2]. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، زينة رائد عبد الزهرة الجبوري(2019)،، **دور الريادة الاجتماعية في تحسين جودة حياة الزبون** ، بحث ميداني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، *Journall of Economiics and Admiiniisttrattiive Sciience*، المجلد 25، العدد 114، 2019 ، ص 57،58.

- **الابداع الاجتماعي:** يعتمد هذا البعد على الاستكشاف التعلم والتحسين المستمر، لأن الهدف الاجتماعي للمؤسسات ليس الابداع في خلق طرق جديدة في التأثير في القطاع الاجتماعي فقط لكن من خلال تقديم خدمات تشبع الاحتياجات الاجتماعية، اعتمادا على الموارد المتاحة أو توفير موارد جديدة.
- **الرسالة الاجتماعية:** هي النقطة المحورية في تعزيز الأثر الاجتماعي الشامل والقائم على تحقيق المنفعة الاجتماعية قبل هدف تعظيم الربحية، وعليه فان الرسالة الاجتماعية تضيء أهداف المؤسسة الاجتماعية التي يسعى الرائد الاجتماعي لتحقيقها.
- **القيمة الاجتماعية:** هي السعي لإزالة العوائق والعراقيل الاجتماعية، من خلال مساعدة الضعفاء وتجنب الاثار غير مرغوب فيها، وبناء قيمة اجتماعية بطريقة مبدعة تقوم على خلق التوازن بين تطوير المجتمع وتحقيق مكاسب مالية.
- **الفرص الاجتماعية:** تظهر أهمية الريادة الاجتماعية عندما يمتلك الرائد الاجتماعي القدرة على تحويل الفرص الاجتماعية الثمينة الى منافع اجتماعية، والعمل على حل المشاكل الاجتماعية والتطوعية وهو الفارق الجوهري بينها وبين ريادة الاعمال التجارية.
- **تحمل المخاطر**[1]: رواد الأعمال هم على استعداد دائم لتحمل المخاطرة من أجل تحقيق أهدافهم، حيث عملية اختيار وتتبع فكرة المشروع قد يكون احتمال نجاحها منخفض وهي أحد مظاهر المخاطرة، ويؤكد الكثير من الباحثين حتمية اقتران المخاطرة مع الأعمال الريادية في غالب الأحيان.

[1].رامي حريد، مرجع سابق، ص305.

ثانيا: الريادة الاقتصادية

الفرق بين الريادة الاجتماعية والريادة الاقتصادية؛ أن الأولى تركز على الشعور والثانية تركز على العقل، إلا أن الريادة الاجتماعية لا تزال غامضة في حين الريادة الاقتصادية هي توجه اقتصادي يقوم على اكتشاف الفرص واستثمارها مع تحمل المخاطر المصاحبة لها وادارة الموارد لخلق منتج ابداعي يحقق الربح[1]، حيث اعترف الكثير من العلماء منذ مدة طويلة بوجود علاقة ايجابية بين ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية[2]، وسنحاول تسليط الضوء على مواطن التداخل والتشابك بين الريادة والاقتصاد لخلق حلقة التكامل بين حقلين استراتيجيين في تنمية عجلة الاقتصاد السياحي.

1.التداخل بين حقلي الريادة والاقتصاد

تعتمد الريادة الاقتصادية على مجموعة من العناصر والعوامل التي تحقق التفاعل بين حقلي الريادة والاقتصاد من خلال ما يلي:

- ترتبط ريادة الأعمال مع التنمية والنمو الاقتصادي، من خلال أي عمل ريادي مبتكر يتم توجيهه واعتمادا على نظام منظم للعلاقات الإنسانية والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة؛
- كما أن للريادة دور إيجابي في المجتمعات المعاصرة لما تقوم به خاصية الإبداع من إحداث تحول وتغيير في هيكل العمل وكذلك السوق، وإيجاد مؤسسات تساهم في تطوير وتنمية

---

[1]. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، مرجع سابق، ص 120.

[2] . Moraima De Hoyos-Ruperto , José M. Romaguera , Bo Carlsson, Sheri Perelli ,(2012), **Entrepreneurial Environment Dilemma in Puerto Rico: A Challenge of Self and System** , Journal of Marketing Development and Competitiveness, vol 6, No 3,p 12.

الاقتصاد من جهة أخرى، كما تعزز الريادة إنشاء مؤسسات جديدة ومتميزة تحرص على تلبية حاجات الزبائن المتجددة بصورة مستمرة ويكون لها تأثير إيجابي على الاقتصاد من خلال عمليات الابتكار الجذري، وكسب رضا و ولاء الزبائن من خلال تبني استراتيجيات المرونة وتشجيع الابتكار [1]؛

- تتفاعل المؤسسات الريادية مع البيئة الاقتصادية في البلد الذي تمارس فيه نشاطها، وللبيئة الاقتصادية على مستوى الدولة وله تأثير هام على قرارات الادارة التشغيلية ، وبالتالي وجود اختلافات كبير في سلوك التكاليف غير المتماثلة من بلد لأخر، وأن فهم دور عوامل البيئة الاقتصادية على مستوى الدولة مفتاح للوصول لمستوى فهم أعماق لسلوك التكلفة ضمن سياق دولي واسع ما[2]، ما يكون له الأثر الايجابي على تموقع المؤسسات الريادية ضمن الأسواق المحلية والعالمية ؛
- تؤدي المؤسسات الريادية دورا فعالا في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث نجد أن انتاجية العامل في المؤسسات الكبيرة أعلى منها في المؤسسات الصغيرة، وقد يعود سبب انخفاض انتاجية العامل لاعتماد المؤسسات الصغيرة على غير متقدمة وكثيفة الانتاج؛ رغم ذلك اذا اقترن رأس المال المستثمر للعامل مع الفائض الاقتصادي ستكون المؤسسات الريادية الصغيرة هي الأكفأ لتعظيم من حيث قدرتها على تعظيم العائد؛[3]

---

[1]. مروان النسور، روان عكور، عمر بلجازية، مرجع سابق، ص 348.

[2]. علي مجاهد أحمد السيد، هبة السيد ابراهيم الطنطاوي، محمد جمال محمد سالم، (2021)، **إطار مقترح لإدارة التكاليف اللزجة لتدعيم استراتيجية ريادة التكلفة**، مع دراسة حالة في البيئة المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، العدد 11 ،ص784.

[3]. مصطفى كافي، **التسويق الريادي في المنظمات الريادية**، مرجع سابق، ص 95.

2.منافع ومزايا الريادة الاقتصادية

– **العمل على تطوير الاقتصاد:** تعمل المؤسسات الريادية على دعم وتطوير الاقتصاد باعتبارها النواة الأساسية للنهوض بالاقتصاد القومي، حيث تلعب دورا أساسيا في إعادة تقويم وهيكلة الانتاج في العديد من الدول النامية من خلال:

– زيادة العرض والطلب بتأمين رأس مال جديد يرفع من مستوى الانتفاع من المخرجات والطاقات التي تنمي جانب الطلب؛

– تحقيق زيادة متوسطة في دخل الفرد والناتج عن زيادة المخرجات التي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة المشاركين في التنمية خاصة السياحية؛

– توسيع حلقة الابتكار من تطوير أو خلق منتج أو خدمة جديدة في الأسواق إلى زيادة الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة، لأن الريادة مصدر من مصادر التجديد.[1]

– **تعظيم العائد الاقتصادي:** تلعب المؤسسات الريادية دورا فعالا في عملية النمو الاقتصادي، حيث نجد أن إنتاجية العامل في المؤسسات الكبيرة أعلى منها في المؤسسات الصغيرة، ويعود ذلك لاعتماد هذه الأخيرة على تقنيات انتاج غير متقدمة؛ لكن اذا حاولنا ربط رأس المال المستثمر للعامل مع الفائض الاقتصادي سنجد أن المؤسسات الصغيرة والريادية هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض.

[1]. مصطفى يوسف كافي، **ريادة الأعمال في المنشآت السياحية**، مرجع سابق، ص 62،61.

– **المساهمة في تشغيل المرأة:** تساهم ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة مساهمة كبيرة في الاهتمام بالمرأة العاملة، من خلال خلق وتوليد أشغال وأفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة عمل المرأة، كما تشجعها على قيادة أعمال ريادية تكون لها المساهمة الفعالة في بناء الاقتصاد الوطني.[1]

– **فرصة التفرد:** التفرد يكون في المؤسسة من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع نشاطها؛ سواء تعلق الأمر بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها، أو تكنولوجيا وأساليب جديدة في انتاج وتقديم الخدمة.[2]

– **خلق المشاريع الصغيرة:** تساهم الريادة اقتصاديا في خلق المشاريع الصغيرة، التي تعد مصدرا أساسيا في توفير مناصب عمل جديدة، حيث تشير الكثير من الاحصائيات الأمريكية أن نصف الوظائف الجديدة في المجتمع الأمريكي كنتيجة لظهور مؤسسات صغيرة جديدة، مما يؤكد أهمية ريادة المؤسسات الجديدة في خلق عدد كبير من المناصب تنافس قدرة الدولة على التوظيف من خلال وزارتها وأنشطتها.[3]

ثالثا: الريادة البيئية

1. تعريف الريادة البيئية

تعرف الريادة البيئية على أنها " ذلك الوعي بالجهود التي تبذلها الهيئات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية في توفير قدر من الوعي البيئي لدى المواطنين، في مختلف الأعمار والظروف البيئية التي لها اسهام مباشر في توجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو المحافظة على بيئتهم(التربية البيئية)، من

---

[1]. مصطفى كافي، **التسويق الريادي في المنظمات الريادية**، مرجع سابق، ص 95،96.

[2]. تغريد عوض عبد الحليم، منى النيل مرسال، (2019)،**أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية**، دراسة حالة شركة زين للاتصالات(الخرطوم)، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، العدد 08، ص 293.

[3]. عثمان فريد رشدي، مرجع ، ص 115، 114.

خلال تقييم سلوكهم الذاتي الذي يخلق لديهم احساس بالمشكلات والمواقف البيئية المختلفة، ويتحول إلى سلوك إيجابي نحو بيئته ".[1]

تتصف الريادة البيئية" بسيادة مظاهر النشاطات الريادية بشكل محدود وعلى نحو نظم الادارة والاجراءات التكنولوجية، وبنفس الوقت تتصف بتركيزها الكبير والواضح على المبادأة الفردية واعتمادها على مهارات الريادي الخاصة بادراك النجاح السوقي بوجود الابداع البيئي".[2]

2. أبعاد الريادة البيئية

- **الثقافة والمعرفة البيئية:** تعبر عن اكتساب الفرد لمعارف وانفعالات وسلوكيات ناتجة عن تفاعله المستمر مع بيئته، والتي تترجم في صورة سلوكيات جديدة تعطيه القدرة على التفاعل بشكل سليم وصحيح مع بيئته، ويكون قادرا على نقل هذه المعارف للآخرين.
- **البعد الجمالي للبيئة:** يركز هذا البعد على الاهتمام بالعلاقات المتداخلة بين البيئة وعناصرها وبين الانسان وبيئته والتي تعكس أهمية حفاظ الانسان على البعد الجمالي للبيئة، من خلال المحافظة على جمال ونظافة بيئته، ويخلق انسجام بين الانسان والطبيعة يمكنه من الاستمتاع بهذا الجمال.[3]
- **المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات البيئة:** تعتبر حماية البيئة جزءا لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية، سعيا منها للحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها من التدهور بما يضمن حق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن

---

[1]. ريم محمد بهيج فريد بهجات، (2021)،**مبادئ التنمية المستدامة ودورها في تنمية الريادة البيئية لدى طفل الروضة**، المجلة العربية لأخلاقيات المياه، المجلد 4، العدد 4، ص115.

[2].احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، مرجع سابق، ص 116،117.

[3]. ريم محمد بهيج فريد بهجات، مرجع سابق، ص 118،119.

تلعب دورا بارزا وفعالا في حماية البيئة من خلال السعي المتواصل لتحسين أدائها البيئي واستخدام أساليب الحد من التلوث[1].

3. الريادة البيئية كمتغير جوهري في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب الريادة البيئية دورا أساسيا في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الريادي من خلال ما يلي:

- لم تقتصر الريادة البيئية على الاهتمام بالجوانب البيئية؛ ولكن تجاوزت حدودها إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية، مما يؤكد وجود تكامل بين هذه الجوانب ويعكس صعوبة الفصل بينها؛
- إن الريادة البيئية لا تتوقف على عملية الشروع في تأسيس مؤسسة أو مشروع؛ بل تمتد إلى تحويل كل عملياتها نحو التوجه البيئي؛
- يمكن وصف الريادة البيئية على أنها التزام إدارة المؤسسة أو المشروع بمراعاة كل الجوانب البيئية في عملية اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق؛[2]
- معالجة علاقة الريادة بالبيئة يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار اقتراح (Van de Ven) في 2007 حيث دعا لضرورة تقييم ريادة الأعمال لتعزيز فهم ديناميكيتها وتطويرها بمرور الوقت فيما يتعلق بعلاقة التأثير بين ريادة الأعمال والبيئة والمؤسسات.[3]
- كما تتصف الريادة البيئية بسيادة مظاهر النشاطات الريادية المتوجهة بشكل محدود وحصري نحو نظم الادارة والاجراءات التكنولوجية، وفي نفس الوقت تتصف بتركيزها الكبير والواضح

---

[1]. بن يسعد عذراء، (2021)،**المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 32، العدد 01، ص 468.

[2]. احسان دهش جلاب، **العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة**، مرجع سابق، ص29.

[3] . *Moraima De Hoyos-Ruperto , José M. Romaguera , Bo Carlsson, Sheri Perelli, op cit, p12.*

على المبادأة الفردية، واعتمادها على مختلف المهارات التي تميز الريادي الخاصة بادراك النجاح السوقي بوجود الابداع البيئي.[1]

رابعا: معوقات تطبيق المفهوم الريادي في المؤسسات السياحية

تطبيق المفهوم الريادي في المؤسسات السياحية يواجه الكثير من المصاعب والمعوقات نذكر منها:

- القيم الاجتماعية السائدة والتي تسهم بدور كبير في تكوين المنظومة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، باعتبارها الاطار المرجعي للسلوك الفردي والدافعة للسلوك المجتمعي، لأن ريادة الأعمال تحتاج لأنماط سلوكية جديدة وقيم تدفعها للطريق الصحيح؛
- عدم الاعتراف بضرورة ودور المرأة في المجتمع، مما يترتب عليه هدر وتعطيل نصف طاقات المجتمع، إضافة إلى عدم احترام وتقدير الوقت؛
- الموروث الثقافي المجتمعي في أغلب الدول العربية يشجع الأفراد على التمسك بالوظائف الحكومية، هروبا من مخاطر تحمل المسؤولية والخوف من التبعية والتجديد، وبحثا عن الأمان والراحة؛
- كما تظهر المعوقات الادارية والقانونية في تعقيد الاجراءات التي يغلب عليها الروتين الاداري، والبطء في اصدار القرارات ولا مبالات من طرف المسؤولين، وسيطرت العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية؛

[1]. احسان دهش جلاب، (2014)، **العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، ص29.

- الخوف من التجديد والتغيير؛ حيث يخشى الكثير من الأشخاص تحمل مسؤولية وأعباء التجارب الجديدة، بحجة عدم التأكد من نتائجها وتبعاتها، وغياب استثمار في خبراتهم السابقة التي تكون دافعا لخوض تجارب جديدة؛[1]
- عدم كفاية المعرفة والتعلم؛ لأن الريادي يعتمد على التعلم الرسمي وغير الرسمي في تحويل المعرفة والمهارات الريادية، فالتعليم الريادي ليس حلقة مهمة في تطوير ريادة الأفراد وتطوير الموظفين فقط ؛ بل يزودهم بالاتجاهات والمهارات الابداعية والابتكارية ويعطيهم المرونة اللازمة للتعامل مع عدم تأكد المسارات الوظيفية؛
- ضعف البيئات التمكينية الريادية، حيث يعتبر غياب القدرة على المجافة أحد المعوقات التي تحول دون نجاح المؤسسة، إذ يقف الحاجز الخوف من الفشل كعائق أمام اكتشاف أفكار والخوض مغامرة تجسيدها في مرحلة التنافس؛
- وجود معوقات تنظيمية، والناتجة عن عدم توفر بيئة داعمة للريادة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية والضرائب والمنافسة...الخ، وصعوبة تنظيم مجموعة متنوعة من الاجراءات والمتطلبات الريادية قد تؤدي لإعاقة ظهور المؤسسات الريادية؛[2]

---

[1]. محمد زين العابدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 633-634.

[2]. خالد محمد جميل عبد القادر، **تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية- دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد6، العدد11، 2014، ص198.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في مضمون الفصل الأول يمكن استخلاص النقاط التالية:

الريادة من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الادارية والعلوم الاقتصادية، والتي عرفت اهتماما كبيرا من طرف الكثير من الباحثين في حقلي الادارة والتسويق، حيث تعتبر الريادة أحد مخرجات الثورة التكنولوجية التي عززت التزاحم التنافسي بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.

تمخض عن دراسات طويلة للباحثين في حقلي الادارة والاقتصاد وضع مفاهيم متعددة حسب وجهة نظر كل باحث للريادة، حيث تم ادخال مصطلح الريادة للاقتصاد 1725، كما ظهر مفهوم الريادة في المؤسسة سنة 1985، مما يؤكد أهمية الريادة في المؤسسة و دورها في تعزيز قدرتها على احتضان ومواكبة كل مستجدات البيئة المعاصرة.

كان للريادة دور فعال على كل المستويات (الفرد، المؤسسة، المجتمع، الاقتصاد)، من خلال الاستثمار في تغيرات البيئة وخاصة منها الجانب التكنولوجي وتوظيفها في تحقيق التنمية الشاملة على كل المستويات ما يكون له الأثر الايجابي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء في ظل تغيرات وتحديات البيئة المعاصرة وحلم الريادة من خلال الاستثمار في مواردها المادية والبشرية، لتحقيق ريادة تنظيمية وتسويقية واقتصادية، لتجاوز قيود فرضتها بيئة الأعمال التنافسية على المؤسسات الرائدة .

تنحصر الاختلافات الجوهرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال في مقدار وسرعة خلق الثروة، والقدرة على تحمل مخاطر المشروع، وكذا الرغبة في الابداع والابتكار على مستوى

المنتج والخدمة، ويتحقق ذلك من خلال تبني سلوكيات ريادية تولد ثقافة تنظيمية ريادية يكون لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة.

المؤسسات الريادية هي مرآة تعكس أبعاد ريادة الأعمال، والتي تهدف لتكييف طرق وأساليب عملها مع مستجدات بيئة نشاطها، حيث تتصف أنها أكثر مرونة وانفتاحا على الأفكار الجديدة، وتمتلك بيئة محفزة للفكر الابداعي والابتكاري من خلال تبني أساليب وتقنيات ونماذج جديدة قادرة على خلق القيمة المضافة على المستوى البشري والمالي والاقتصادي عامة.

ساعدت الريادة في مضمونها الاداري والتنظيمي على ظهور الكثير من المفاهيم الادارية الجديدة مثل(التنظيم الريادي، القيادة الريادية، الموظف الريادي، الثقافة الريادية...)، مما يؤكد فعالية الريادة وأثرها الايجابي على أداء المؤسسة، كما أن التغيرات التي عرفتها البيئة المعاصرة فرضت على الكثير من المؤسسات تبني الفكر الريادي في الجانب التنظيمي وظهرت نتائجه الايجابية على المستوى التنظيمي.

رأس المال الفكري عامل جوهري في عملية المنافسة في عصرنا الحالي، وخاصة في صياغة الاستراتيجيات التسويقية التي تتصف بالحداثة ويحكمها متغير اقتصاد المعرفة الذي يحتاج لنظام معلومات فعال كآلية للاستهداف والتركيز على الزبائن، مع التركيز على ابعاد الريادة (اقتصاديا اجتماعيا، بيئيا)، والتي تحكمها علاقات تكاملية وتفاعلية فيما بينها.

الفصل الثاني

التسويق الريادي

كمدخل استراتيجي

لإدارة المؤسسات الرائدة

الفصل الثاني: التسويق الريادي كمدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الرائدة

مقدمة الفصل:

على مدى السنوات الـ 30 الماضية ، قام جسر بحثي ناشئ يربط بين التسويق وريادة الأعمال للتصدي لمفهوم التسويق الريادي[1]، رافق التحول إلى النظرة الحديثة للتسويق تطورات رئيسية في مجال التسويق الاكاديمي وتشترك سلوكيات التسويق الموجودة في هذه التطورات نفس الروح مع السلوكيات الريادية وتحول التسويق من نهج المعاملات إلى نهج علائقي[2]، حيث أصبحت المؤسسات تعيش في ظل بيئة معقدة تتسم بسرعة التغيير وتخضع لمجموعة من المؤثرات تجعلها تواجه الكثير من التحديات التي تحد من قدرتها على بلوغ أهدافها وتهدد وجودها وبقائها في السوق، مما فرض عليها ضرورة مسايرة هذه التغييرات والبحث على آليات وأساليب مستحدثة للتكيف معها، بتبني مفاهيم وأدوات إدارية معاصرة كالتسويق الريادي للرفع من كفاءة وفعالية أدائها وإيجاد مداخل جديدة لفرض وجودها في بيئة نشاطها.

تناول هذا الفصل **التسويق الريادي كمدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الرائدة**، وكمحاولة لتغطية جوانب الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التسويق الريادي

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الريادي

المبحث الثالث: الربط بين التسويق والريادة كمدخل لصياغة استراتيجية التسويق الريادي

---

[1] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar,(2013) ,**Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses,** Journal of Marketing Development and Competitiveness, vol 7,No 4 , p64.

[2] . Gerald E. Hills , Claes M. Hultman,(2015), **An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions**, Journal of International Marketing Strategy Vol 3, No 1 , p1.

المبحث الأول: ماهية التسويق الريادي

تواجه المؤسسات اليوم تحديات صعبة خلقت إشكالية كبيرة في حلول معادلة البقاء والاستمرار في ظل محددات الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، ما فرض على هذه المؤسسات البحث عن حلول بديلة للأساليب والأدوات التسويقية التقليدية؛ من خلال تبني سياسات وتوجهات ريادية في ظل ممارسات وأبعاد التسويق الريادي بما يحقق تفوق وتميز تنافسي يتماشى مع ظرف البيئة المعاصرة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتسويق الريادي

لقد تطور مفهوم التسويق الريادي وتعددت تعاريفه حسب وجهة نظر الباحثين فيه، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مراحل تطور هذا المفهوم، والتعاريف العديدة التي تناولته بالإضافة إلى تحليل المفهوم من عدة أوجه لإزالة الزوايا الغامضة حول هذا الأخير.

أولا: نشأة التسويق الريادي

حسب (Mort et al)؛ فإن التسويق هو المجال المرتبط مع السلوك الريادي وموارد المؤسسة والممارسات التي تقوم على التأثير بدلاً من السببية[1]، وبعد فشل أدوات وأساليب التسويق التقليدي في مواكبة مستجدات بيئة الأعمال الريادية توجه الكثير من الباحثين نحو إيجاد حلول بديلة من خلال الربط بين التسويق والريادة وتفعيل الحلقة المفقودة في مجال التسويق، لتعزيز قدرات

[1] . Hamidreza Kavandi , Mika Westerlund, (2015), **Using Entrepreneurial Marketing to Foster Reseller Adoption of Smart Micro-Grid Technology,** Technology Innovation Management Review , Vol 5, N 9 , p7.

المؤسسات الرائدة في بيئة الأعمال المعاصرة على التميز التنافسي بما يضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار وسنحاول عرض بعض توجهات الباحثين كما يلي:

حسب (Hills, Hultman et. al)، ظهرت التسويق الريادي في عام 1982 في مؤتمر في جامعة إلينوي ، شيكاغو ، برعاية المجلس الدولي للأعمال التجارية الصغيرة وجمعية التسويق الأمريكية وهما من أكبر الجمعيات المهنية والأكاديمية في هذه المجالات.[1]

في عام 1984 ، بفضل مبادرة جيرالد هيلز الأمريكية قامت جمعية التسويق (AMA) بتطوير فريق عمل خاص بالتسويق و ريادة الأعمال ، من أجل تأسيس التسويق الريادي كمجال أكاديمي.[2]

لقد وجهت الكثير من الانتقادات إلى كبار الباحثين والمؤلفين في حقل التسويق مثل(Kotler & Keller)، بسبب عدم تناولهم لموضوع التسويق الريادي كحقل معرفي بالأهمية التي يستحقها والاكتفاء بتناول هذا الموضوع من زوايا ضيقة وبطرح مختصر[3]، وقد ظهرت الكثير من التيارات البحثية، والتي تهدف لتطوير مفهوم التسويق وربطه بالريادة نذكر منها:

- قاد التيار الأول الباحث(storey) سنة1989، ركز الباحث على ضرورة ايجاد نموذج تسويقي بديل يمكن تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والكبيرة؛
- قاد التيار الثاني مجموعة من الباحثين (Filser , Eggers , Hills , Hultman,Kraus)، سنة 2012، حيث ساهمت بحوث هذا التيار في خلق جدل حول عدم القدرة على تطبيق التسويق

[1] . Mohamad Taghi Toghraee, Mehran Rezvani, Mohammad Hassan Mobaraki and Jahangir Yadollahi Farsi, (2017), **A Systematic Review on Entrepreneurial Marketing: Three Decade Research on Entrepreneurial Marketing**, International Journal of Applied Business and Economic Research, Vol 15 , No 8 , p27*5*.

[2] . Sofia Victoria Ramos,(2016), **Entrepreneurial Marketing: A Historical Exploration and Implications for Practice**, Selected Honors Theses, Southeastern University – Lakeland, Spring,p10

[3].هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص23.

التقليدي كما هو في أدبيات بحوث هذا الحقل المعرفي بشكل كامل في المؤسسات الصغيرة والكبير.

- قاد هذا التيار الباحث (Ionitã) سنة 2012، ركز هذا التيار على سلوك رائد الأعمال وأعطى شرح أكثر حول التسويق في المؤسسات الصغيرة ذات الموارد المحدودة المدفوعة بأعمال ريادية، بعد ذلك توسع البحث من المؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة. [1]
- أشار كل من (Morris et al) إلى تيار الاستخدام الذي يشير فيه المصطلح إلى الأنشطة التسويقية في المؤسسات المقيدة الموارد وبالتالي تطبيق التسويق بطريقة غير معقدة وشخصية.[2]

ومنذ 1982 كانت هناك جهود ساعية نحو تطوير اللقاءات البحثية حول التسويق والريادة برعاية الجمعية الأمريكية للتسويق والمجلس الدولي المؤسسات الصغيرة، حيث نشرت دراستان ذات أهمية في هذا المجال:

- الأولى كتبها(Carson, et al-1995): وكانت بعنوان "التسويق والريادة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، منهج ابتكاري"، وقد ساعدته هذه الدراسة في إنشاء محتوى وهيكل التسويق الريادي؛
- الثانية كتبها(Stater and Narver-1995): وكانت بعنوان "توجه السوق والمنظمة المتعلمة" فقد كانت لهذه الدراسة مساهمة كبيرة في لفت انتباه الباحثين إلى أوجه التشابه بين الريادة والتسويق.[1]

---

[1] . Nora Sadiku-Dushia, Léo-Paul Dana, Veland Ramadani,(2019), **Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance,** Journal of Business Research, vol 100 , p87.

[2] . Mohamad Taghi Toghraee, Mehran Rezvani, Mohammad Hassan Mobaraki and Jahangir Yadollahi Farsi, op cit, p 276.

-حيث يعتبر التسويق الريادي حسب (Miles and Arnold) في سنة 1991، كل رجال الأعمال الذين يجدون صعوبة في صياغة استراتيجيات حسب مواردهم المتاحة من جهة واحتياجات الزبائن من جهة أخرى، لكن التسويق الريادي يسعى لتلبية احتياجات ودوافع وتفضيلات كل من رائد الأعمال والزبائن في آن واحد. [2]

- ولعل أهم العوامل المحفزة والمشجعة على زيادة قبول التسويق الريادي في الأوساط البحثية هو تأسيس مجلة "الريادة والتسويق "في 1999، أصبحت المجلة المتخصصة في التسويق الريادي[3].
- وكانت هناك مبادرة من Gerald Hills الأمريكي في سنة 1984 من أجل التأسيس للتسويق الريادي كحقل أكاديمي مستقل.
- وحسب دراسة(Hills et al) ، فهو يعتبر مفهومي التسويق وريادة الأعمال من أهم مجالات الدراسة التي تعرف نمو سريع في العالم الأكاديمي في السنوات الأخيرة؛ بهدف تعميق الفهم حول واجهة (التسويق / ريادة الأعمال).[4]

---

[1].رائد محمد حسن قادر ،(2019)، **أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي** ، القاهرة ،دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ص122.

[2] . Anwar, Muhammad Naveed and Daniel, Elizabeth , ,(2016),**Entrepreneurial Marketing in Online Businesses: The Case of Ethnic Minority Entrepreneurs in the UK,** Qualitative Market Research: an international journal, vol 3, No 19, p6.

[3].خيري علي اوسوا، نجلة يونس محمد آل مراد،(2017)، **القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي**، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد6، العدد1، العراق، ص339.

[4] . Sofia Victoria Ramos,(2016)**, Entrepreneurial Marketing: A Historical Exploration and Implications for Practice**, Selected Honors Theses, Southeastern University – Lakeland, Spring, p10

ثانيا: تعريف التسويق الريادي

حسب كوتلر فإن التسويق الريادي ارتبط ظهوره بالمؤسسات الصغيرة والناشئة[1]، ولقد أشار مجموعة من والمؤلفين الباحثين في حقل التسويق والريادة إلى بعض التعريفات، نذكر منها:

عرفه (Drucker) في 1986 على أنه: "كل شخص يبحث عن التغيير ويستجيب له بأساليب وطرق مبتكرة، مع التركيز على اقتناص الفرص، حيث جعل هذا الباحث الابتكار بعدا مهما في الاعمال الريادية"[2].

كما عرفه (Gardner) في سنة 1994، التسويق الريادي على أنه:" يعد التسويق الريادي بأنه نوع من التفاعل (التلامس) ما بين التسويق والريادة باعتبارها اتحاد ما بين نظامين أكاديميين لها تطبيقات مشتركة".

كما عرف التسويق الريادي" بأنه المجال الذي يلتقي فيه اي نظامين لهما ضوابط مشتركة ويتقاسمان نفس المفاهيم والأهداف والتوجه السلوكي الهادف ". [3]

كما قدم كل من (Kraus, et al) تعريفا شاملا للتسويق الريادي وقام بتوسيع هذا التعريف (Morris, et al) ، حيث عرف التسويق الريادي على أنه :" وظيفة تنظيمية، تضم مجموعة من العمليات الهادفة لخلق التواصل، وتقديم قيمة للزبائن، وادارة علاقات الزبائن بطرق تفيد المؤسسة وأصحاب

---

[1] . Ma'mun Sarma1, Stevia Septiani1, Farida Ratna Dewi1 & Edward H Siregar,(2013), **The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development on Business Sustainability: Small and Household Footwear Industries in Indonesia,** International Journal of Marketing Studies, Vol 5, No 4, p 111.

[2] . David, Stokes,(2000), **Putting Entrepreneurship into Marketing**, Journal of Research in M arketing & Entrepreneurship ,Vol 2, No 1 , p 4.

[3]. درمان سيمان صادق،(2010)، **قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد8، العدد4، العراق، ص79.

المصلحة، وتتميز بالابتكار والمجازفة والاستباقية، ويمكن تنفيذها بدون موارد تسيطر عليها حاليا"[1].

كما ينظر(Morris et al) إلى التسويق الريادي على أنه: "تحديد استباقي واستغلال فرص اكتساب زبائن مربحين والاحتفاظ بهم من خلال الابتكار وتبني نهج لإدارة المخاطر، وزيادة الموارد وخلق القيمة "؛

إذ تم توسيع التعريف بواسطة (Hills and Hultman) سنة (2011) على أن التسويق الريادي هو: "روح وتوجه نحو عملية البحث عن الفرص بشغف وإطلاق وتطوير المشاريع التي تخلق القيمة المدركة للزبون من خلال العلاقات وتوظيف الإبداع، والبيع، والانغماس في السوق، والتواصل المرونة".[2]

كما حدد(Kotler) سنة 2003 مفهوم التسويق الريادي بناءً على كيفية ممارسات التسويق بحيث يصبح أكثر رسمية، ويتم تحديد ثلاث مراحل لممارسة التسويق مع نمو المؤسسات كما يلي:

1. يرتبط التسويق لريادة الأعمال بمرحلة التطوير الأولى حيث مستوى ريادة الأعمال مرتفع ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التسويق منخفضة؛
2. المرحلة التي تصبح فيها المؤسسة أكثر نضجا (المرحلة الثانية والثالثة) تصبح ممارسات التسويق عبارة عن تسويق منظم.

[1] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, op cit, p*65.*

[2] . Can Uslay & Emine Erdogan,(2014), **The mediating role of mindful entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption,** Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol 16 No 1, p49.

3. كما أشار (Kotler) سنة 2003 إلى أن " الوقت الذي تحقق فيه المؤسسات الصغيرة النجاح ، فإنها تتجه حتمًا نحو تسويق أكثر صياغة".[1]

عرف(Kurgun, et al) في 2011 التسويق الريادي على أنه: تميز سابق واستثمار للفرص لغرض اغتنام الفرص والمحافظة على الزبائن المفيدين عبر طرق المبتكرة في إدارة المخاطرة وتوفير الموارد وخلق القيمة.

كذلك عرف على أنه: وظيفة تنظيمية ومجموعة من عمليات الابتكار، الاتصال، قيمة التجهيز للزبائن وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تفيد المؤسسة والمساهمين والتي تتميز بالإبداع، تحمل المخاطرة، الاسبقية ويمكن انجازها بدون موارد مراقبة حديثا.[2]

كما عرفه (البغدادي والعطوي) في 2014 على أنه:" يلائم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ويعد فنا يتبناه المدير ليبادر في البحث عن الفرص، لأنه قادر على تقديم أفكار جديدة ومبدعة ومتمكن من تسخير علاقاته الشخصية للحصول على الموارد المادية وتحمل المخاطر لتحقيق قيمة محسوسة للزبون".[3]

كما عرفه (Miles, et.al) على أنه "الريادة في إدارة التسويق تركز على استخدام التسويق كنشاط عن طريق اقتناص الفرص والتوجه الاستباقي من قبل المؤسسات العاملة في الاسواق والاستفادة

---

[1] . Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral,(2011), **Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels,** European Journal of Social Sciences, Vol 26, No 3, P343.

[2].عادل هادي البغدادي،(2018)، **ولاء سلمان عبد الحمزة، أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد15، العدد2، ص189.

[3].رائد محمد حسن قادر، مرجع سابق،ص123.

من عمليات الابتكار في المزيج التسويقي بصورة أكثر فعالية عن طريق استغلال الفرص المتاحة لإضافة قيمة للزبائن المناسبين وبناء حصة من الزبائن في الاسوق الجذابة اقتصاديا"؛[1]

وحسب رأي الباحثة التسويق الريادي هو: عبارة عن علاقة تفاعلية تربط بين التسويق والريادة وتقوم على تطبيق أنشطة وممارسات وأبعاد التسويق الريادي، من خلال التركيز على الزبائن بدلا من المنتج لتشخيص حاجاتهم ورغباتهم وحتى توقعاتهم، بما يساعد على خلق منتجات مبتكرة وبطريقة استباقية في اقتناص الفرص مقارنةً بالمنافس، في ظل الموارد المتاحة لدى المؤسسة ومع تحمل كل المخاطر التي تصاحب الفكر الابداعي والابتكاري لرواد المؤسسات ذات التوجه الريادي.

ثالثا: خصائص التسويق الريادي

أشار الكثير من الباحثين أن هناك مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تميز التسويق الريادي عن باقي أنواع التسويق ونلخصها في النقاط التالية:

- التركيز على كل متغيرات محيط نشاط المؤسسة في بيئة الأعمال الريادية للتنقيب بفعالية وبشكل مستمر عن مشاريع وأفكار جديدة تنفيذها يخدم المصالح العامة لاستراتيجية المؤسسة على المستوى الحاضر والمستقبل؛
- يتسم التسويق الريادي بصفة الشمولية والتنوع ومواكبته لكل التطورات التقنية والمالية والبشرية ويهتم بالجزء قبل الكل وبالخاص قبل العام، محاولة منه البحث عن فجوة سوقية يحاول من خلالها دخول أسواق جديدة أو طرح منتجات وعروض جديدة، أو تطوير منتجات قائمة في السوق؛

[1]. محمد عبد الرحمان عمر، مرجع سابق، ص1210.

- يتميز التسويق الريادي بقدرته على اختراق كل المستويات التنظيمية داخل المؤسسة الريادية مما يبين أن التسويق الريادي يبحث عن حلول جذرية لترسيخ الفكر الريادي في المؤسسات الناشطة في بيئة الاعمال الريادية؛
- يحرص التسويق الريادي على خلق مناخ تنظيمي يشجع الفكر الابداعي والابتكاري، بتفعيل خلية اليقظة وجهاز الاستخبارات وبحوث التسويق لتحقيق السبق في خلق مزايا تنافسية مستدامة تحفظ وتعزز المركز التنافسي للمؤسسة الريادية؛
- يقوم التسويق الريادي على إشراك الزبائن في العملية الانتاجية، من خلال خلق علاقات استراتيجية قوية مع الزبون تكون مصدر للمعلومات التي تعتبر عناصر فاعلة تقودهم إلى الابداع والابتكار في مختلف أنشطة المؤسسة؛[1]
- كما يتصف التسويق الريادي بقدرته على اختصار وتقليص مراحل العملية التسويقية لكسب الوقت، وتحقيق استجابة سريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة بشكل مستمر؛
- يحاول التسويق الريادي تقليل أهمية البحوث الرئيسية والأساسية للسوق، والعمل على تفعيل بحوث السوق غير الرسمية، والتي تعمل على اكتشاف الفرص غير مرئية من قبل المنافسين أي أن التسويق الريادي يختص بتفعيل مبدأ السبق في اقتناص الفرص التسويقية؛
- يحرص التسويق الريادي على اختيار الطرق المرنة القابلة للتعديل المستمر بما يتماشى مع التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يطلق عليه مفهوم حديث وهو الشخصنة التسويقية، والذي يقوم على أساس تكييف عناصر المزيج التسويقي مع طلبات كل زبون.[2]

---

[1].محمد عبد الوهاب العزاوي، رأفت عاصي العبيدي،(2013)، **دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، ص60.

[2]. محمد محمود حامد الملا حسن، نجلة يونس محمد آل مراد،(2020)، **التسويق الريادي نظرة تكاملية**، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، ص129.

المطلب الثاني: مبررات ودواعي ظهور التسويق الريادي

التغير السريع صفة مميزة لبيئة الأعمال المعاصرة، وما يسودها من تحولات مست كل العوامل الداخلية والخارجية لبيئة نشاط المؤسسة، طرح اشكالية البقاء في ظل محيط تنافسي يهدد استقرار المؤسسات ذات التوجه الريادي، وبعد عجز عناصر وأنشطة التسويق التقليدي عن مواكبة هذه التغيرات بدأ الباحثين في حقل التسويق البحث عن حلول تسويقية بديلة للتكيف مع الظروف الحالية هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق الريادي.

أولا: أسباب ظهور التسويق الريادي

من أهم المبررات والأسباب التي أدت لظهور التسويق الريادي في المؤسسات الرائدة نذكرها فيما يلي:

- تطور الحاجات الحالية في ظل البيئة المتغيرة، يدفع نحو زيادة ضرورة تحديد الفرص الجديدة، والتي تعتبر بعد مهم من أبعاد التسويق الريادي؛
- الحرص على تحقيق القيمة المضافة التي أصبحت غاية كل مؤسسة، وخاصة منها الرائدة في السوق، من خلال الاستثمار الفاعل للجهد والوقت والمهارات؛
- حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة من الامكانيات والقدرات التسويقية بهدف تجاوز محطات القصور في التسويق التقليدي، ومن شأنها تعزيز فهم المؤسسة لحاجات الزبون ومختلف متغيرات السوق؛

- وظيفة التسويق هي وظيفة جوهرية ومحورية في المؤسسة تحرص على مراعات خصوصية البيئة المتغيرة، والعمل على التكيف مع هذه الظروف من خلال تبني أفكار ابداعية وابتكارية تعزز مركزها التنافسي. [1]
- قيود محدودية الموارد التي تعرقل تنفيذ أهداف المؤسسة؛
- ندرة في توفر المديرين المحترفين نتيجة قلة الخبرة، وعدم توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار خاصة لدى المؤسسات كبيرة الحجم، مع عدم كفاية الوقت المحدد لكل وظيفة ادارية، ما يقلل من جودة عملية صنع القرار؛
- محدودية السوق الجغرافية ووجود صورة غير كاملة عن السوق، مع انخفاض مستوى الولاء للعلامة التجارية؛[2]

ثانيا: دواعي الحاجة لتطبيق التسويق الريادي في المؤسسات الرائدة

شكك الكثير من الباحثين في حقل التسويق الريادي في مدى قدرت عناصر المزيج التسويقي التقليدي على تغطية أنشطة المؤسسة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، مما خلق الحاجة للتفكير في أدوات تسويقية جديدة تتكيف مع طبيعة نشاط المؤسسات ونذكر منها:

- حيث وجد(Constantinides) سنة 2006، أن مفهوم التسويق التقليدي يفتقر إلى الاهتمام بتوجه الزبائن وضرورة التفاعل معهم، في ظل تعقيدات وصعوبات بيئة الأعمال المعاصرة التي

---

[1]. درمان سليمان صادق، خيري علي اوسو، مرجع سابق، ص80.

[2] . Mohamad Taghi Toghraee, Mehran Rezvani, Mohammad Hassan Mobaraki and Jahangir Yadollahi Farsi , op cit, p274.

تتميز بالتغير السريع وكثرة التناقضات واشتداد المنافسة وما يترتب عليها من مخاطر عدم اليقين وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛[1]

- كما يرى (Martin)، أن العديد من العلماء والباحثين في حقل التسويق يشككون في فعالية المزيج التسويقي التقليدي وخاصة في المؤسسات الريادية بسبب طبيعتها الابتكارية وحاجتها للمرونة وضرورة تبني نهج جديد لان نظرية التسويق التقليدية غير صالحة لتلبية السوق الحالية.[2]
- حسب (Morris et al) أن الحاجة لريادة الأعمال تكون أكبر عندما تواجه المؤسسات تناقص تيارات الفرص، وكذلك التغيرات السريعة في التكنولوجيا واحتياجات الزبون والقيم الاجتماعية والأدوار السياسية، أو تلاحظ انخفاض في المبيعات سواء كان ذلك بسبب خلل أو عيب في عناصر المزيج التسويقي أو تغيير طفيف في طلب الزبون لأن المؤسسة تفتقر إلى الفهم الصحيح لسوقها وتحتاج إلى الابتكار.
- كما أن ممارسات التسويق التقليدي تفترض وجود سوق مستقرة، لكن مع الظروف البيئية التي تزداد ديناميكية، وفي كثير الأحيان معادية ومعظمها أكثر تعقيدا تحتاج لممارسات جديدة في تنظيم المشاريع.[3]

كما يرى (درمان) أن زيادة الحاجة لتطبيق التسويق الريادي تعود للأسباب التالية:[4]

---

[1] . Nora Sadiku-Dushi, Léo-Paul Dana, Veland Ramadani, op cit, p88.

[2] . Mohammad Ismail, Fakhrul Anwar Zainol, Wan Norhayate Wan Daud, Norfadzilah Rashid, Asyraf Afthanorhan,(2018) , **Application of Entrepreneurial Marketing to the Marketing Mix: Why it Matters to SMEs in Malaysia**?, Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 8, No 12,p853 .

[3] . Sofia Victoria Ramos , Op Cit, PP *24*-25.

[4]. درمان سليمان صادق مرجع سابق، صفحة 80.

- السعي نحو تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة يدفع بالضرورة نحو زيادة فاعلية رصد واقتناص الفرص في البيئة المتغيرة وتحويلها إلى أفكار علمية وسوقية؛
- يعتبر عنصر التغيير أحد المحركات الأساسية والجوهرية لخلق دافع الروح الريادية في المؤسسة؛
- الحرص على تحقيق القيمة المضافة من خلال كفاءة وفعالية استغلال الوقت والأموال والجهود والمهارات ومختلف موارد المؤسسة؛
- تصل المؤسسة إلى مستوى التسويق الفاعل عندما تنجح في تحديد الفرص الجديدة وتتبنى مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات للسوق.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الريادي

برهن التسويق الريادي قدرته على تجاوز أغلب النقائص التي يعاني منها التسويق التقليدي كمطلب أساسي لتعزيز قدرة المؤسسة الريادية على خلق قيمة مضافة تتماشى مع تطور حاجات ورغبات الزبائن، والذي مس كل المستويات التنظيمية في المؤسسة ويواكب كل مراحل دورة حياتها.

أولا: أهمية التسويق الريادي

يحظى التسويق الريادي بأهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة التحديات والرهانات التي تواجه بقاء واستمرار هذه المؤسسة ، وتتمثل فيما يلي:

- إن التسويق الريادي هو محاولة جادة ضمن إطار متكامل ومتناسق لصياغة تأطير مفاهيمي للتسويق في عصر تسوده الكثير من التحديات والتعقيد للظروف الحالية المستقبلية والتناقض بين بعض عناصر البيئة التنظيمية وكذا تناقص الموارد؛
- تبرز أهمية التسويق الريادي من خلال الوظيفة التنظيمية التي تعمل على التواصل وتقديم قيمة مضافة للزبائن وإدارة العلاقة مع الزبائن والتي تعود بالفائدة على المؤسسة وأصحاب المصلحة والتي تتميز بعمليات الابتكار والمخاطرة؛
- تكمن أهمية التسويق الريادي كونه يساهم في القيام بالتوجه الإستباقي في مختلف الانشطة التسويقية كوسيلة تحاول من خلالها المؤسسات الرائدة التكيف مع التغييرات التي تحدث وتكون سببا في تشجيع رجال الأعمال ليكون ريادين في خلق الفرص واستغلالها بصورة مبتكرة؛[1]
- تزداد أهمية التسويق الريادي عندما تتسم الأسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية والتي تجعل الزبائن يتمتعون بخيارات واسعة للمفاضلة بين المنتجات المتاحة في الأسواق وتؤدي إلى تزايد تنافس المؤسسة فيما بينها لنيل الفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع الزبائن؛
- كثرت المتغيرات في بيئة ووظيفة التسويق الريادي تجعلها تبدو أكثر اختلافا وتباينا عن بيئة ووظيفة التسويق التقليدي في المؤسسة التي وصلت مرحلة النضوج، وهناك مؤشرات ودلائل كثيرة توضح تصاعد أهمية التسويق الريادي ودوره كعنصر من عناصر النجاح في المؤسسات الريادية ويعود ذلك لخصوصيتها؛

[1] .محمد عبد الرحمان عمر، مرجع سابق، ص1210،1211.

- كما أن هذا النوع من التسويق يحظى باهتمام كبير في المجالات الأكاديمية إذ بدأت تدرك تلك المؤسسات الأكاديمية مدى أهمية هذا النمط من التسويق، كما تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي في التوجه نحو التغيير والتحدي في بيئة الأعمال المعاصرة؛[1]
- يهتم التسويق الريادي بدرجة كبيرة بمتطلبات ادارة العلاقة مع الزبون، التي تعتبر بمثابة أداة رقابية نموذجية ومؤشر مهم في الوقت الحالي لتقييم مدى نجاح المؤسسات الريادية من خلال قدرتها على توليد مخرجات في شكل أفكار ذات طابع ابداعي وابتكاري من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ظهور المؤسسات ذات التوجه الريادي في ظل البيئة التسويقية المعاصرة ورهانات المنافسة الجديدة والقائمة على قيود وضوابط تكنولوجية غير ثابتة، واهمال عمليات التسويق الرئيسية لمتطلبات النشاط التسويقي، فرض على هذه المؤسسات ضرورة تطبيق التسويق الريادي كوسيلة فعالة لمواجهة مختلف تحديات البيئة الريادية المعاصرة.[2]
- كما وجد الكثير من رجال الأعمال أن الوجود السببي لرواد الأعمال هو العامل السببي الأكثر أهمية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأن البقاء والنجاح ضمن حلقة الاقتصاد العالمي يتطلب ابتكارا وتغييرا مستمرين يفرض ضرورة الاعتراف بالفرص وقبول التغيير للتكيف مع بيئتها.[3]

---

[1]. محمد محمود حامد الملا حسن، نجلة يونس محمد آل مراد، مرجع سابق، ص 126،127.

[2]. محمد عبد الوهاب العزاوي، رأفت عاصي العبيدي، مرجع سابق، ص60.

[3] . Mari Kangasmäki,(2014), **Planning And Implementation of Entrepreneurial Marketing Processes in SMES,** Master's Thesis University: Lappeenranta University of Technology, p19.

- التسويق الريادي مهم لكل المؤسسات وخاصة المؤسسات التي تكون في بداية تطورها ومراحلها الأولى في تقديم خدماتها؛
- يعمل التسويق الريادي على تأسيس بناء متكامل في الأفكار والأساليب التسويقية، حيث يتم من خلاله الدمج بين التفكير والأساليب التسويقية الحديثة والتفكير والأساليب الريادي من جهة أخرى؛
- يهتم التسويق الريادي بخلق تكامل وتنسيق بين الممارسات التسويقية في ظل التغير السريع وحالة عدم التأكد.[1]

ثانيا: أهداف التسويق الريادي

تسعى المؤسسة ذات التوجه الريادي، من خلال تطبيق مبادئ وأبعاد التسويق الريادي لتحقيق الأهداف التالية:[2]

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تعميق المعرفة بالأبعاد المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية؛
- إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية والجديدة؛
- زيادة مستويات الكفاءة والانتاجية في المؤسسة ؛
- المساهمة الفاعلة في تنويع الانتاج؛
- إيجاد فرص عمل جديدة؛

---

[1]. محمد حازم أبو السعود،(2022)، **واقع التسويق الريادي في شركات التأمين الفلسطينية في قطاع غزة 2020-2021** مجلة اعلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 6، العدد 9، ص4.

[2]. حمد ازان شريف، (2015)، **واقع تبني أبعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية –دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 19، العدد01، ص 116.

- ابتكار منتجات تتوافق بدرجة كبيرة مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع والزبائن؛
- المساهمة الفاعلة في نقل التكنولوجيا وتطبيقاتها المجدية؛
- إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلية للمؤسسة عندما يكون الأمر ضروريا وموجها لأعمالها نحو الأفضل ، ونحو المزيد من النجاح والتميز.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الريادي

مفهوم التسويق الريادي هو مفهوم حديث في حقل التسويق، ساعد على بلورت أبعاد تسويقية جديدة قادرة على تعزيز قدرة المؤسسات الرائدة على تجاوز مواطن القصور التسويقي التي يعرفها التسويق التقليدي، في حين لا تزال هناك أوجه نظر مختلفة حول تحديد أبعاد التسويق الريادي وسنحاول في طرح مختصر تقديم أهم وجهات نظر الباحثين حول أبعاد التسويق الريادي فيما يلي:

- حسب (Hills and Hultman)، فقد اقترح تصنيف أبعاد التسويق الريادي سنة 2006 إلى ست فئات (اتجاه النمو ، وتوجيه الفرص ، والتركيز الكلي على الزبائن ، وخلق القيمة من خلال الشبكات ، وتحليل السوق غير الرسمي ، والقرب من السوق).[1]
- أما حسب (Morris et al) في 2002 ، فقد وضع سبعة أبعاد أساسية للتسويق الريادي: الاستباقية، روح المبادرة ، المخاطرة المحسوبة ، الابتكار ، التركيز على الفرص ، التركيز على الزبون، الاستفادة من الموارد، كثافة الزبون وخلق القيمة. هذه الأبعاد تميز التسويق الريادي عن التسويق التقليدي.[2]
- في حين أكد (Kocak) سنة 2004، أن هناك خمسة أبعاد في دراسة للمؤسسات الصغيرة في تركيا، كما أكد (Schmid) في 2012، أن هناك أربعة أبعاد في دراسة للمؤسسات الصغيرة

[1] . Pitsamorn Kilenthong ,Gerald E. Hills, Claes M. Hultman, op cit, p 3.
[2] .. Hulya Kurgun, op cit,p 343.

والمتوسطة في النمسا، وفي2013 أكد (Fiore) وزملاؤه أربعة أبعاد في دراسة للمؤسسات الأمريكية.[1]

المطلب الأول: الإبداع والابتكار التسويقي

يهدف التسويق الريادي لخلق قيمة تسويقية مضافة للزبون، وهذا يتطلب التشخيص الدقيق لمواصفات وخصائص طلب الزبون، من خلال التفاعل التسويقي المستمر مع الزبون لإحداث تحسينات على المنتجات الحالية أو خلق منتج جديد، وهذا يحتاج لتبني الفكر الابداعي والابتكاري في المؤسسات الرائدة.

أولا: مفهوم الابداع والابتكار التسويقي

1. تعريف الابداع التسويقي

من وجهة نظر اقتصادية يعتبر الابداع عاملا أساسيا وجوهريا من عوامل تقدم ونمو المؤسسة وركيزة لتحقيق الأرباح ورفع المردودية الاقتصادية، حيث يعتبر صفة حيوية مهمة، حيث تتضمن العملية الابداعية ايجاد حل جديد لمشكلة ما، بشرط يكون هذا الحل قادر فعلا على تحقيق ربح.[2]

يقصد بالإبداع التسويقي" وضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو السعر، أو الترويج

---

[1]. فيصل قميحة،(2021) ، **أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة**، دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال الصغيرة بالشرق الجزائري، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 2، العدد1، ص 321.

[2].نبيلة صليحة دراج،(2018)، **الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسات المعاصرة– شركة هنكل العالمية نموذجا**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي (عدد خاص)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 150.

أو التوزيع، أو كل هذه العناصر في آن واحد، بمعنى آخر أن هذا النوع من الابداع يوجه لعناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً".[1]

وعليه نستخلص أن الابداع التسويقي يقوم على تبني أفكار جديدة تمس أحد أو كل عناصر المزيج التسويقي بهدف تقديم قيمة عالية للزبائن تساوي أو تفوق مستوى توقعاتهم مما يزيد من رضاهم وولائهم اتجاه ما تقدمه المؤسسة من سلع أو خدمات ويعزز قدراتها التنافسية.

2. تعريف الابتكار التسويقي

حسب (Van Huy et al)، فإن الابتكار هو مفتاح نجاح المؤسسات الصناعية ويتعلق بالقدرة على المشاركة في إدخال عمليات ومنتجات وخدمات جديدة طرق أو أفكار تسويقية لتحسين التجارة والممارسات في مؤسسات الأعمال الداخلية أو الخارجية.[2]

أظهرت نتائج دراسة كل من (Kirchhoff , Mueller)، أن درجة الابتكار التي تمس المنتجات والخدمات الجديدة مهمة لأنها تعتبر عامل جوهري ودافع للنمو وتكوين الثروة[3].

"وتعد العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال علاقة ذات منفعة متبادلة، فالابتكار يتم تمويله وتسويقه من خلال ريادة الأعمال، وبدون ظهور الابتكارات التكنولوجية الجديدة، ستصل ريادة الأعمال إلى طريق مسدود وبدون ريادة الأعمال، سيبقى الابتكار مجرد أفكار مخزّنة في عقل المبتكر، ربما يتم إهمالها وتذهب طي النسيان(شبكة المعلومات الدولية")[4].

---

[1]. بن علي محمد، مخلوفي عبد السلام،(2017)، **دور الابداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة**، دراسة حالة كوندور إلترونيكس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والادارية، العدد 7، ص 366.

[2]. Bayad Jamal Ali, Govand Anwar,(2021), **The Effect of Marketing Culture Aspects of Healthcare Care on Marketing Creativity,** International Journal of English Literature and Social Sciences, Vol 6, Issue 2, p172.

[3]. Michael M Gielnik, Michael Frese,(2014), **Antecedents of Business OpportunityIdentification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition, APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW,** vol 63, No2, 2014, p353.

[4]. الهادي رحومه خلف الله، المبروك عبد الله مسعود، أحمد موسي الزعلوطي، مرجع سابق ، ص 231.

3. التفكيك الخلاق كمتغير جوهري في الابتكار التسويقي

يشير هذا المصطلح إلى كسر حالة التوازن الموجودة في السوق(العرض والطلب)، من خلال قيام الرياديين بابتكار خدمة أو سلعة أو منتج جديد يؤدي إلى خلق طلب وعرض جديدين على المنتج أو الخدمة، ليحقق الرياديون ثروات طائلة وسيطرة على السوق لفترة طويلة.[1]

ثانيا: مراحل الابداع التسويقي

يمر التفكير الابداعي بعدة مراحل، ولأن الحاجة أم الاختراع والتفاعل بين القوى الكامنة(الدافع) والظروف البيئية الخارجية التي قد تكون عاملاً مشجعاً على خلق أفكار أو أعمال جديدة[2] يقوم الابداع التسويقي على عدة مراحل تتمثل فيما يلي:

- توليد الأفكار الابداعية والابتكارية ذات العلاقة بعناصر المزيج التسويقي على وجه خاص أو النشاط التسويقي عموماً، وتعتمد المؤسسة على مصدرين لتوليد الأفكار التسويقية ذات الطابع الابداعي(داخلية، خارجية) ؛
- غربلة وتصفية الأفكار اعتمادا على المعايير المناسبة لانتقاء وقياس مدى قابليتها للتطبيق ومدى توافقها مع إمكانيات المؤسسة واستراتيجياتها مع الأخذ بعين الاعتبار الأفكار التي يمكن أن تكون مصدراً لفرص مستقبلية، وتجنب الأفكار التي قد تخلق أعباء إضافية؛[3]

---

[1]. أحمد عبد الحفيظ مجدل،(2017)، **مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة منظمات الأعمال الجزائرية**، دراسة ميدانية بشركة *condor* بالجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، ص 744.

[2]. مدحت محمد أبو النصر،(2012)، **التفكير الابتكاري والابداعي طريقك إلى التميز والنجاح**، مصر ، المجموعة العربية للتدريب للنشر(دار الكتب المصرية)، ، ص30.

[3]. حميد فشيت،(2014)، **دور ادارة المعرفة التسويقية في ادارة المنتج**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، ص 216،217.

- تقييم الأفكار الابداعية والابتكارية وتوليد أفكار متعددة ومبتكرة جديدة في بيئة نشاطها؛ [1]
- يستخدم المبدع مهاراته وقدرته على التخيل والتصور والربط بين الوقائع للإحاطة بالمشكل والوصول لاختيار أفضل الأفكار الابداعية والابتكارية؛[2]
- تطبيق الأفكار الابداعية والابتكارية بعد تحديد هوية الفرصة التي تقوم على مراحل متعدد لتوليد فكرة يطورها صاحب المشروع ليحولها لفرصة مجدية قابلة للتطبيق؛[3]
- تقييم نتائج التطبيق الفعلي لأفكار الابداع التسويقي: تطابق مختلف العوامل البحثية مع الخصائص الفردية يؤدي إلى توليد أفكار إبداعية، كما تعتبر المعلومات التي توفرها البيئة أحد العوامل السياقية المهمة للعملية الإبداعية، تحفز المعلومات وتوجه عملية التفكير التي تؤدي إلى تراكم الأفكار[4]؛
- وحسب (Amabile) أن الأفكار أو الحلول الإبداعية يجب أن تكون مفيدة وجديدة ومناسبة للمشكل محل الدراسة ويسلم بها في المنظور النظري للإبداع المعتمد هنا يتوافق مع أبحاث التسويق السابقة التي تمت مشاهدتها الإبداع كنشاط لحل المشكلات.[5]

---

[1] . Michael M. Gielnik, Michael Frese , Johanna M. Graf , Anna Kampschulte,(2012)**, Creativity in the opportunity identifi cation process and the moderating effect of diversity of information,** Journal of Business Venturing, vol 27,p 563.

[2]. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص33.

[3] . Michael M. Gielnik, Michael Frese , Johanna M. Graf , Anna Kampschulte, op cit, p561.

[4] . Michael M. Gielnik, Michael Frese , Johanna M. Graf , Anna Kampschulte, op cit, p563.

[5] . Philip A. Titus, op cit, p 263.

ثالثا: أنواع الابداع الريادي

هناك أربع أنواع للإبداع الريادي وتتمثل فيما يلي:[1]

- **ابداع جزئي:** ويكون الابداع بشكل جزئي يركز على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع إعطاء اهتمام قليل للأسواق؛
- **الابداع الداخلي الجديد:** يركز هذا النوع على مواكبة الابداع الذي يمس التكنولوجيا الحالية مع إعطاء اهتمام أكثر للأسواق؛
- **الابداع التخصصي:** يركز هذا النوع على استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق، ومستوى الطموح دون المطلوب؛
- **الابداع العالمي الجديد:** استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال بالأسواق.

المطلب الثاني: التركيز على الزبون

الزبون حلقة مهمة وجوهرية في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد عناصر المزيج التسويقي المناسب حسب الفئة السوقية المستهدفة، وخاصة مع التغير السريع في خصائص طلب الزبون نتيجة التغيرات البيئية الديناميكية، ما يفرض على المؤسسات الرائدة ضرورة التركيز على الزبون كمتغير جوهري في خلق ميزة مستدامة تعطي صفة التفرد للمؤسسة كمطلب أساسي للريادة.

---

[1]. بلال خلف السكارنة، (2011)، **الابداع الاداري**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 23،24.

أولا: الزبون

الزبون متغير جوهري في سيرورة العملية التسويقية، وعامل أساسي في تصميم عناصر المزيج التسويقي.

1.تعريف الزبون

الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم باقتناء الخدمات من المؤسسات لاستهلاكه الشخصي أو لغيره لذلك يعد الزبون المصدر الأساسي لنمو المؤسسة واستمرارها والعلاقة بين المؤسسة والزبون مستمرة وباتجاهين مبنيه على التفاعل والاتصال، تهدف لتحقيق التغيير المستمر والشامل في ثقافتها وعملياتها، من خلال الاستثمار في المعلومات المجمعة حول زبائن المؤسسة [1].

ثانيا: إدارة العلاقة مع الزبون كآلية لتعظيم القيمة

تسيير وإدارة العلاقة مع الزبون هو مفهوم أمريكي الأصل، انتقلت فيه المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون، من منطلق يصبح فيه الزبون محور كل نشاط داخل المؤسسة.[2]

---

[1]. رفاع شريفة، قاسمي عائشة،(2018)، **أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية** مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد2، ص 331.

[2]. بن التركي زينب،(2019)، **مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 98.

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " استراتيجية تحتوي على جوانب بشرية تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ قرارات، وعمليات، وتكنولوجيا معينة، ويضم مجموعة من الأنشطة الهادفة لتعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة.[1]

بالإضافة لكثير من العناصر التي تساعد على تفعيل العلاقة بين الزبون والمؤسسة نذكر منها:

- **التسويق بالعلاقات** الذي يعد حلقة مهمة في عملية ادارة العلاقة مع الزبائن ، وحسب كوتلر فإن التسويق بالعلاقات هو :" يقوم على أساس بناء علاقات ثابتة ومستمرة مع الزبائن بطريقة تساهم في ربحية ونجاح المؤسسة"؛[2]
- التركيز على العلاقات الانسانية مع الزبائن التي تساهم في تطوير استراتيجيات المؤسسة وتكون أكثر عاطفية ومتعة على نقيض المناهج التي يعتمد عليها التسويق التقليدي؛[3]
- بالنسبة إلى المسوقين الرياديين، فإنهم يضعون الزبائن ضمن أولوياتهم القصوى ومن المعروف أنهم يتمتعون بالمرونة والتكيف والقدرة على الارتجال لمواكبة التغيرات في تفضيلات الزبائن؛
- **التسويق من خلال الشبكات** هو مفهوم مهم في تسويق المؤسسات، حيث يعتمد المسوقون على الشبكات للحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها لتحديد المصادر غير المستغلة لقيمة الزبون؛[4]
- حسب(Jones & Rowley)؛ فإن التواصل مع الزبائن وتعظيم القيمة المقدمة لهم يقوم على ثلاث أبعاد وهي:

---

[1]. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير،(2014)، **قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة**، عمان، دار صفاء لنشر والتوزيع، ص321.

[2]. بن عليوش توفيق، مرجع سابق، ص62.

[3] . Ann Marie Fiore ,Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, op cit, p 66.

[4] . Gerald E. Hills , Claes M. Hultman, op cit, pp4-5.

أ- **البعد الأول:** يركز على مستوى استجابة الموظف مع الزبائن؛

ب- **البعد الثاني:** يركز على سياسة التواصل مع الزبائن التي تعتمد على ردود فعل الزبائن المتكررة كمؤشر مهم في تحديد السياسة المناسبة للتعامل مع كل فئة.

ت- **البعد الثالث:** كان من اقتراح (Miles et al)، والذي يقوم على فهم وتسليم الزبائن القيمة التي يكون محورها رجال الأعمال ذو التوجه الريادي والمديرين ذو خبرة كبيرة ، مما يحد من قدرتها على أن تكون أكثر قدرة على الابتكار وخلق قيمة فائقة للزبائن في حالة عدم اليقين في بيئتها. [1]

- كان هناك جدال بين الكثير من الباحثين حول تحقيق رضا الزبائن فهناك من يرى أن رضا الزبائن يتعلق برضا العمال(المورد البشري)، والرأي الأخر يرى أن ادارة علاقة الزبائن لا يمكن تحقيقه من نشاط تنظيمي واحد؛ بل هو تقاطع وظيفي مكمل بين عمليات ادارة علاقة الزبائن والأفراد مع العمليات وقدرات التسويق التي يتم تعزيزها من خلال التكنولوجيا ومختلف التطبيقات المستخدمة في تنفيذ برامج ادارة علاقة الزبائن.[2]

ثالثا: دور إدارة العلاقة مع الزبائن في ترشيد القرارات التسويقية في المؤسسات الرائدة

تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل كبير في ترشيد القرارات التسويقية في المؤسسات ذات التوجه الريادي من خلال معالجة المشاكل التالية:

---

[1] . Hamidreza Kavandi , Mika Westerlund, op cit, p7.

[2] . Ahmad M. Zamil,(2011), **Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds**, European Journal of Social Sciences – Vo 22, No 3 , p452.

- المشاكل التي يوجهها الزبائن تجبر رجال التسويق على البحث عن حلول اعتمادا على تقنيات جديدة ومنتجات أكثر قدرة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى اللجوء للموردين كمصدر مهم للأفكار حول الزبائن ، يوفر الزبائن أهمية المدخلات في عملية أبحاث السوق المستخدمة في التقييم وصقل أفكار المنتجات الجديدة؛[1]
- المسوقين الرياديين يركزون على فهم المشكلات التي يواجهها زبائنهم بدقة وتحديد الحلول التي يبحث عنها الزبائن ، ونتيجة لذلك ينغمسون في السوق ويتصرفون كما لو كانوا يعيشون في عالم الزبون، وعادة ما يكون لدى المسوقين رؤية بشأن تفضيلات الزبائن في أذهانهم وبشكل مستمر؛[2]
- حسب نتائج دراسة (Miles and Darroch)، التي تشير إلى ضرورة البحث بشكل استباقي عن الفرص لزيادة كثافة الزبائن في تسويق المشاريع ذات أهمية كبيرة ومميزة في هذا التفسير القائم على أن المؤسسة ذات الأنشطة الريادية يمكن أن تطور الكفاءات من خلال فهم من شأنه أن يخدم الطلبات الكامنة للزبائن في المستقبل لعدم وجود المنتجات المطلوبة ؛[3]
- حسب (Becherer et al)، فإن بناء علاقات عاطفية مع العملاء والمشاركة بنشاط يساعد على خلق طرق جديدة للتواصل معهم، واستخدام الزبائن الحاليين في إيجاد أسواق جديدة مستقبلية؛[4]
- كما يرى (Kilenthong)، أن المؤسسات التي تتبنى سلوكيات التسويق الريادي تعتمد على الاتصالات المتبادلة مع عملائها بغرض دمج الخصوصية والمرونة في مختلف عمليات المؤسسة التي تقود إلى تحقيق رضا الزبائن؛[1]

---

[1] . Helena Yli-Renko & Ramkumar Janakiraman,(2008), **How Customer Portfolio Affects NewProduct Development in Technology- Based Entrepreneurial Firms,** Journal of Marketing ,Vol 72 , p133.
[2] . Pitsamorn Kilenthong ,Gerald E. Hills, Claes M. Hultman, op cit, p5.

[3]. Hulya Kurgun, op cit,p 3*50.*
[4] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, op cit, p66.

- كما يعد التسويق بالعلاقات ركن مهم في ادارة العلاقة مع الزبون وحسب (Berry)، فإن التسويق بالعلاقات "يقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب زبائن جدد".[2]

رابعا: كثافة الزبائن

كثافة الزبائن هي مطلب أساسي وبعد جوهري من أبعاد التسويق الريادي، والتي تقوم على الشروط التالية:

- يجب تبنى أنشطة التسويق أساسا على وعي الزبائن ورغباتهم ومتطلباتهم ويعتمد هذا البعد على الاعتقاد بأن التوجه الذي يركز على الزبائن يجب أن يكون القوة الدافعة والأساسية للتسويق في المؤسسة؛[3]
- تنفيذ استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن تهدف لخلق وزيادة رضا الزبائن للاحتفاظ بهم أطول مدة ويتحقق ذلك من خلال تقديم خدمات محددة وفريدة من نوعها وسريعة الاستجابة لحاجات وتفضيلات الزبائن، هذا ما يحتاج لمهارات خاصة لدى ادارة علاقة الزبائن في التعامل مع طلبات الزبائن والشكاوي لرفع ربحية المؤسسة؛[4]
- تسعى المؤسسات إلى الاحتفاظ بزبائنها الحاليين، فضلاً عن محاولة جذب واستقطاب زبائن جدد وتعتبر نسب الاحتفاظ بالزبون معيار مهم لقياس نجاح المؤسسة بدلاً من نسب رضاهم

---

[1]. خيري علي اوسو، نجلة يونس محمد آل مراد، رائد محمد حسن قادر، مرجع سابق، ص341.

[2].شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم،(2016)، **ادارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون**، معارف مجلة علمية محكمة، المجلد 11، العدد21، ص130.

[3]. فيصل قميحة، مرجع سبق ذكره، ص 322.

[4] . Andy Fred Wali, Len Tiu Wright,(2016), **Customer relationship management and service quality: Influences in higher education,** JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR, Vol 15, No 1, p69.

لذلك تتعامل المؤسسة مع الزبائن على أساس أنهم شركاء في العمل ويجب الأخذ بمعلوماتهم على طول الوقت وقبل حدوث أي مشاكل؛[1]

- تبني استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن كنهج تنظيمي يعتمد على علاقة التواصل مع الزبائن في شكلها التفاعلي وبعدها الاستراتيجي، بهدف كسب رضا وولاء الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم من خلال تقديم منتجات محددة وسريعة الاستجابة وفريدة من نوعها، ويتحقق هذا الهدف من خلال تدريب الموظفين لاكتساب المهارات المطلوبة للتعامل مع طلبات وشكاوي الزبائن بكفاءة وفعالية بهدف الاحتفاظ بالسوق وتحسين الربحية؛[2]

خامسا: خلق القيمة

تفرض بيئة الأعمال المعاصرة على المؤسسات ذات التوجه الريادي ضرورة التركيز على تقديم أعلى قيمة للزبائن مقارنة بتوقعاتهم والقيمة التي يقدمها المنافس بحثا عن التميز من خلال ما يلي:

- يرى موريس وزملاؤه أن خلق القيمة المبتكرة تعتبر نقطة محورية للتسويق، فخلق القيمة ضروري للعلاقات والمعاملات من خلال اكتشاف ما لم يتم استغلاله من مصادر قيمة للزبون والعمل على انشاء مجموعات فريدة من الموارد لتحقيق هذه القيمة.[3]

---

[1].حيدر شاكر نوري،(2016)، **أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات**، مجلة الدنانير، العدد 09،ص 334.

[2] . Andy Fred Wali, Len Tiu Wright, op cit ,p68 ,69.

[3]. فيصل قميحة، مرجع سابق، ص322.

- يركز التسويق الريادي على ضرورة خلق قيمة مبتكرة على افتراض أنها مسألة جوهرية، وأن واجب المسوقين في المؤسسة ايجاد مصادر جديدة لخلق القيمة للزبائن تكون غير مكتشفة من قبل، وتقوم على خلق مجموعات فريدة من نوعها من الموارد من أجل خلق القيمة.[1]
- كما أن إنشاء أو خلق القيمة لمختلف الأطراف من زبائن، ومسؤولين، ومساهمين ...الخ، يعكس سبب وجود المؤسسات ويعتبر معيار مهم في تقييم أدائها، لأن خلق القيمة للزبون يعتبر من أولويات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك لارتباطها بوجودها واستمرارها.[2]
- أصبحت المؤسسات تقدم منتجات على شكل متكامل لتحقيق أعلى قيمة لزبائن، لأن الزبائن يحرصون على الحصول على المنتج أعلى قيمة، حيث تعكس تكلفة الزبون الكلية مجموعة كلف الزبائن ماعدا التي تتحقق في التقييم، أما المؤسسة فتنظر للقيمة من خلال إجمالي التكاليف، كما أن الزبائن ينظرون للقيمة من خلال مجموع المنافع التي تعود عليهم.[3]

---

[1]. قرابصي سارة، يحياوي الهام، مرجع سابق ، ص 47.

[2].بن التركي زينب، مرجع سابق ،ص188.

[3].ماجد قاسم السياني،(2019)، **أبعاد إدارة علاقة الزبائن من وجهة نظر تسويقية**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7 العدد11، ص39.

المطلب الثالث: استباقية اقتناص الفرص التسويقية

المؤسسات التي تمتلك توجهات نحو تبني الفكر الريادي، تحتاج لتحليل كل عناصر المتغيرات البيئية بحثاً عن تحقيق السبق التسويقي في اكتشاف أفكار لا يراها المنافس وترجمتها لفرص في شكلها التسويقي لتعظيم موارد المؤسسة وتعزيز موقفها التنافسي.

أولا: الفرص التسويقية

حسب (Kirzner) في سنة 1973، أن تطور تقنيات الانتاج والتغير في تفضيلات الزبائن تؤدي إلى حدوث اختلال في السوق والتحول من حالة التوازن إلى حالة عدم توازن السوق، هذا ما يساهم في فتح المجال أمام رجال الأعمال للبحث عن فرصة تسويقية، وتوصل في أبحاثه سنة 1982 إلى أن نظام خلق الفرص أمام رجال الأعمال يحتاج لصدمات خارجية تضرب الاقتصاد وتحدث تغييراً، مما يخلق فجوة تسويقية يستغلها رجال الأعمال.[1]

حسب النظريات التسويقية الحديثة فإن مفتاح نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية لمحيط نشاطها، من خلال تحليل الفرص والمخاطر التسويقية التي تواجهها طيلة مدة نشاطها وبطريقة أفضل من منافسيها الناشطين في نفس مجالها.[2]

---

[1] . Muthee Janet, Karanja Ngugi,(2014), **INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ON THE GROWTH OF SMES IN KIAMBU TOWN-CBD, KENYA,** European Journal of Business Management Vol.1, N° 11, p5.

[2]. محمد محمود حامد الملا حسن، (2018) ، **اسهام التسويق الفردي في الفرص التسويقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018، ص92.

ويشير (سليمان) إلى أن التطورات البيئية والثقافية التي تحيط بالمؤسسات في إطار عولمة الأعمال فضلاً عن التزايد الهائل في أعداد المؤسسات، كلها عوامل ساعدت على اشتداد حدة المنافسة وزيادة الحاجة لاقتناص الفرص وتحقيق السبق التنافسي.[1]

كما تعتبر الفرص التسويقية حسب (David , Nigal)،" كل المجالات والأحداث المحتمل وقوعها حالياً أو مستقبلاً في السوق، والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، عبر اعتماد خطة فاعلة، وتقاس الفرص التسويقية بالعائد النقدي المحقق أو الحصة السوقية".[2]

حيث ترى الباحثة أنّ: استباقية اقتناص الفرص التسويقية تحتاج لدراسة تحليلية مستمرة لمختلف عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للبحث عن فجوة تسويقية واستغلالها في الوقت المناسب، وفي حدود موارد المؤسسة بحثا عن التميز والتفرد في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز اليوم بسرعة التغيير وكثرة المخاطر خاصة منها التكنولوجية.

ثانيا: العوامل المؤثرة على إختيار الفرصة التسويقية

وهناك عدة عوامل تؤثر في اختيار الفرص التسويقية نذكر منها:

- حسب (سليمان)؛ فإن جاذبية الفرصة التسويقية سواء كانت حالية أو محتملة تلعب دوراً أساسياً في خلق التميز للمؤسسة وفرض الثبوت التنافسي في السوق؛
- حسب (Hall, Bensousson)؛ فإن المؤسسات التي تمارس نشاطها في أسواق عالية السرعة تحتاج لمراقبة التهديدات والفرص التسويقية قياسا بالأسواق منخفضة السرعة؛[1]

---

[1]. نضال بدر شيت،(2012)، **أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد38، ص 43.

[2]. محمد محمود حامد الملا حسن، مرجع سابق، ص 93.

- كما يرى (Mullins & Forlani)، الفرصة هي المكاسب المحتملة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مقابل خسارة تتحملها نتيجة التقديرات الخاطئة، والرغبة في اغتنام الفرصة تتوقف على تحديد الاجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر الكامنة عن كل فرصة، وتتأثر هذه الاجراءات بقرارات مالك المؤسسة ورغبته في المجازفة؛[2]

ثالثا: دور التوجه الاستباقي لاقتناص الفرص في تعزيز التوجه الريادي للمؤسسة

يلعب التوجه الاستباقي لاقتناص الفرص التسويقية دورا فعالا في تعزيز قدرة المؤسسة على تبني الفكر الريادي، وتحسين موقعها في السوق بتصبح أكثر تكيفاً مع بيئتها، من خلال ما يلي:

- على الرغم من أن الفرص يمكن أن تنشأ بشكل عشوائي ، إلا أن المسوقين الرياديين معروفون بالبحث الاستباقي عن فرص جديدة وإعادة تشكيل بيئتهم؛
- المسوقون الناجحون انتهازيون ، ويستمتعون بالتفكير في الفرص الجديدة ، ولديهم توجه طويل المدى نحو خلق الفرص والاستغلال؛
- البحث المستمر عن الفرص التي يتم تجاهلها من قبل الشركات الأخرى يجعل المسوقين الرياديين قادرين على تلبية الاحتياجات غير المرضية قبل منافسيهم؛[3]
- **الذكاء التسويقي:** عملية تقوم بالدرجة الأولى على أساس معالجة المعلومات بغرض خلق رؤية واضحة وقابلة للتطبيق، وتقود المؤسسة نحو النمو والمنافسة وتزيد من قدرتها على فهم السوق عبر قرارات لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.[4]

---

[1]. نضال بدر شيت، مرجع سابق، ص 45،46.

[2] . Richard C. Becherer ,Marilyn M. Helms ,John P. McDonald,(2012), **The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs** ,New England Journal of Entrepreneurship, Vol 15, No. 1, p*2.*

[3] . Pitsamorn Kilenthong ,Gerald E. Hills, Claes M. Hultman, op cit, p4.

[4]. خيري علي اوسو، نجلة يونس محمد آل مراد، رائد محمد حسن قادر، نفس المرجع، ص 338.

- **اليقظة الريادية:** هي القدرة على ملاحظة فرص عمل بدون بحث، ولا تزال اليقظة الريادية تحظى باهتمام واسع في أدبيات ريادة الأعمال لشرح مساهمتها في تحديد الفرصة ، كما يعتمد اكتشاف رواد الأعمال للفرص على يقظة الأفراد الرائدين في مجالهم ومدى قدرتهم على حصر المعلومات المتعلقة بالفرص(Kirzner)[1].
- كما تتميز الفرصة الريادية بالقدرة على التعامل الجيد مع المعلومات التي تكون نتاج وعي ومسح بيئي دقيق، يساعد في التعرف على الفرص الريادية كأولى خطوة في خلق الثروة ويتم تمييزها في الأسواق التي تظهر بها موارد جديدة أو منتجات جديدة، أو طرق تنظيم جديدة.[2]
- أشار(Shane) إلى أن الوصول إلى المعلومات أمر أساسي لتحديد الفرصة للحصول على معلومات حول التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية أو الديموغرافية ، وهو أساس التعريف بالفرص التي تنشأ من هذه التغييرات.
- كما أضاف كل من (Fiske & Taylor)، أن خبرة ريادة الأعمال تركز على معالجة المعلومات لأن الخبرة تشكل الأطر العقلية للأفراد ؛ تؤثر هذه الأطر العقلية بدورها على كيفية تفسير الناس ودمجهم لطرح معلومات جديدة تكون مصدر لخلق فرص جديدة. [3]
- لقد اصبحت الاستباقية التسويقية من العناصر المهمة في تحقيق النجاح للمؤسسات الحالية المعاصرة، ومكون رئيسي في عملية الابتكار والابداع ، وذلك بتفعيل نظام مراقبة ومتابعة البيئة الخارجية، واتجاهات السوق ، والتنبؤ بالتغيرات في الطلب على المنتجات، والتي تقود

---

[1] . Michael M Gielnik, Michael Frese, op cit, pp345.

[2]. معموري عبد الله، دحماني عزيز، بن عبد العزيز سفيان،(2019)، **أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات**، دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2 ، ص 445.

[3] . Michael M Gielnik, Michael Frese, op cit, pp345- 347.

الى خلق فرصة واستغلالها لتحقيق ريادة المؤسسة من خلال ادخال خدمات ومنتجات متميزة الى السوق وتطوير تقنيات وعمليات ابتكارية جديدة.[1]

المطلب الرابع: تعظيم الموارد

غالبًا ما يرتبط التسويق لريادة الأعمال بالنمو، فيكون للمسوقين الرياديين أهداف طويلة المدى في أنشطتهم التسويقية، ويهدفون إلى تحقيق نمو في المبيعات من خلال علاقات طويلة الأمد[2] ، ويسعى هذا النوع من المؤسسات لتجاوز عائق محدودية الموارد والعمل على الاستثمار في الموارد الحالية لتحقيق أهداف وغايات استراتيجية المؤسسة.

أولا: مفهوم تعظيم الموارد

كثيراً ما يرتبط مفهوم موارد المؤسسة بالكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث حاول الكثير من الباحثين في الحقل الاقتصادي التركيز على الحلقة المفقودة بين موارد المؤسسة وتسيير الكفاءات مما يؤكد أن تعظيم الموارد في المؤسسة الريادية يقوم على تفعيل الحلقة المفقودة بين كل أصول المؤسسة المعنوية والغير معنوية، وتسخيرها في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة ضمن استراتيجيتها، وهذا يحتاج لنظام تخطيط موارد المؤسسة كوسيلة لتعظيم مواردها

يرى (Morris, Schindehutte & LaForge) ، بأن تعظيم الموارد لا يعني فقط استخدام محدود وبشكل فعال للموارد، بل هي عملية خلاقة تقوم على التعرف على الموارد التي لا يراها الآخرون

---

[1]. هادي محمد هادي، سليم رشيد عبود، (2021)، **دور ممارسات التسويق الاستباقي في تعزيز ابعاد ريادة المؤسسات المصرفية**، دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة(*TBI*)، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 17، العدد 33، ص 273.

[2] . Gerald E. Hills , Claes M. Hultman, op cit, p3.

وتجاوز قيود محدودية الموارد وابتكار استراتيجية تسويق قادرة على الوصول إلى الموارد لتقليل المخاطر واستخدام أكبر للرافعة المالية؛[1]

ريادة الاعمال تحرص على تعزيز العلاقة بين هدف الريادة والموارد القائمة على المعرفة مثل القدرات التسويقية، والقدرات التقنية...الخ، وتعمل على تحقيق أعلى استفادة من مواردها الداخلية لخلق أداء أفضل[2]؛

ثانيا: نظام تخطيط موارد المؤسسة

يعرف نظام تخطيط الموارد على أنه: "هو نظام معلوماتي متكامل بين برمجيات نظم المعلومات في نظم بيانات موحدة لخدمة جميع العمليات الرئيسية للمؤسسة، ومختلف الاحتياجات لكل المستويات الادارية".[3]

1. مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تعظيم القيمة(الزبون، المؤسسة)

يساهم نظام تخطيط الموارد في تعظيم القيمة على مستوى المؤسسة والزبون على حد سواء كما يلي:

---

[1] . Richard C. Becherer ,Marilyn M. Helms ,John P. McDonald, op cit, p*3.*

[2] . Cheng-Nan Chen ,Lun-Chung Tzeng,Wei-Ming Ou,Kai-Ti Chang,(2007), **The Relationship among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and EntrepreneurialPerformance for New Ventures,** Vol 3, No 3, p215-216.

[3]. نور الدين مزهودة، (2016)،**دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية في الآبار *ENTP*** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد9، ص 222.

1.1. بالنسبة للمؤسسة

– ريادة الأعمال ليست نتيجة لظروف شخصية أو سلسلة من الأحداث والأنشطة المعزولة؛ بل هي عملية يكتسب فيها الأفراد الموارد ويديرون الأشخاص مع التسويق لأفكارهم لتصنيع السلع وتقديم الخدمات مع التحكم في النفقات؛

– فحص مفهوم التسويق الريادي من وجهة نظر المؤسسة يقوم على أساس بناء الفرصة واكتشافها وفحصها واستغلالها بناءً على تقدير موارد المؤسسة المتاحة لطرح إمكانية نجاح استغلال الفرصة المختارة؛

– التسويق الريادي هو طريقة لوصف الاستخدام المرن لموارد المؤسسة، والذي يتوقف على مهارات المسير في تحويل الموارد اللينة والصلبة سواء كانت داخلية أو خارجية إلى منتجات ذات قيمة؛

– عادة ما يكون نشاط رواد الأعمال في بيئة ديناميكية غير مستقرة، ويتأثرون بالقرارات الشخصية وغير المخططة وذات طابع غير رسمي، ويقوم على قاعدة الموارد التي تعتمد بصفة أساسية على مهاراتهم في ادارة المشاريع، وباقي الموارد يحصلون عليها من خلال الاستفادة من مواردهم الداخلية أو اجراء تحالفات بهدف تحقيق النمو المقرون بتعظيم القيمة للزبون. [1]

2.1. بالنسبة للزبائن

– نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد على خلق قاعدة بيانات حول زبائن المؤسسة مما يكون له الدور الفعال في تحسين الصورة الاجتماعية لها؛

[1] . Mari Kangasmäki, op cit, pp 19-21.

- يساعد على رصد كل الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن والعمل على معالجتها بصورة آنية وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بزبائنها ويكون له الأثر الايجابي على ولائهم؛
- يساهم النظام في توفير المعلومات اللازمة لابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات وخدمات ترتقي لتوقعات زبائن المؤسسة، وهذا يساعد في زيادة الثقة في منتجات المؤسسة وخلق الطلب على منتجاتها.[1]

ثالثا: علاقة توجه المؤسسات نحو الريادة بتعظيم الموارد

المؤسسات ذات التوجه الريادي تهدف لتعظيم مواردها رغم أنها تنشط في ظل بيئة غير مؤكدة وتواجهها الكثير من المخاطر، وتعمل على البحث عن مداخل استراتيجية للتكيف مع بيئتها من خلال العناصر التالية:

- يركز توجه المؤسسة نحو هدف الريادة على دور المديرين التنفيذيين للمشاريع الجديدة في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية المحدودة الموارد في ظل بيئة غير مؤكدة، كما أن خاصية ريادة الأعمال تركز على الأداء الممتاز.
- وحسب (Becherer & Maurer) في سنة1997، أن التسويق الريادي يكون أكثر فاعلية عندما يكون التغير البيئي كبيراً والموارد محدودة.[2]
- حسب (Luis, David & Robert,) في سنة 2010، فإن النظرة القائمة على أساس الموارد تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة اعتماداً على الموارد النادرة والفريدة والغير قابلة للتداول أو الاستبدال.

---

[1]. نور الدين مزهودة، مرجع سابق، ص 226.

[2] . Richard C. Becherer ,Marilyn M. Helms ,John P. McDonald, op cit, p1.

- كما اقترح (Schultz) في سنة 1961 نظرية رأس المال البشري وطورها (Becker) في سنة 1964 على نطاق واسع في مقاله بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري" يقدم نظريته حول رأس المال البشري، يجادل (Schultz)؛ بأن كلا من المعرفة والمهارة شكل من أشكال رأس المال ، ويتحقق نمو المؤسسة من خلال الاستثمار في المورد البشري اعتمادا على التعليم والتدريب لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لتسيير وسائل الإنتاج، وهذا يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية البشرية .[1]
- حسب (Morris) يركز التسويق لريادة الأعمال على السعي وراء الفرص، ولا يركز المسوقون الرياديون على الموارد المتاحة، ولكنهم يغتنمون الفرص اعتقادًا أنهم يمكنهم الحصول على الموارد المطلوبة.[2]
- إتفقت كل البحوث المحاسبية على اهمية تحليل مسببات التكلفة باعتبارها اداة لتفسير سلوك التكاليف تساعد على تقييم الفرص الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة عن طريق اختيار وتحديد أي المسببات التي تدفع نحو تحقيق الاستراتيجية الكلية، ولقد عرفت على أنها تلك الاسباب أو العوامل المنشئة او المحركة للتكلفة، وأنّ ضبط وتحليل تلك المسببات والتحكم فيها يساعد علي ضبط التكلفة وترشيد استخدام الموارد بما يحقق متطلبات ريادة التكلفة.[3]

---

[1] . Joseph Mbaabu Inoti, Lydia Kwamboka Mbura,(2017), **ENTREPRENEURIAL FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF MOTOR REPAIR FIRMS IN NAIROBI INDUSTRIAL AREA: A CASE OF MEMBERS OF THE KENYA MOTOR VEHICLE REPAIRERS ASSOCIATION (KEMRA),** International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship , Vol 2, No 1,p 53,*55.*

[2] . Gerald E. Hills , Claes M. Hultman, op cit, p*4.*

[3]. علي مجاهد أحمد السيد، هبة السيد ابراهيم الطنطاوي، محمد جمال محمد سالم،(2021)، **إطار مقترح لإدارة التكاليف اللزجة لتدعيم استراتيجية ريادة التكلفة**، مع دراسة حالة في البيئة المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، العدد 11، ص 778.

رابعا: الريادة الاستراتيجية للموارد

تعكس الريادة الاستراتيجية للموارد أهمية البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد كما يلي:

- تقوم الريادة الاستراتيجية للموارد على تبني رؤية ريادية، تعكس المكانة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل، كما تشير إلى ما تتوقع المؤسسة تحقيقه من انجازات، والتي تتأثر بكثير من العوامل منها(الفرص البيئية المتاحة، نمط المنافسة السائدة بين المنافسين الآخرين مدى قدرة المؤسسة الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة نشاطها)؛[1]
- كما تعد الريادة الاستراتيجية للموارد بمختلف أنواعها من المسائل الجوهرية لأي مؤسسة على مختلف أنواعها وأحجامها؛ إذ تعد هذه الموارد من الركائز الأساسية التي تنطلق منها المؤسسات الريادية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية يرتكز على قاعدة رصينة من الموارد المتنوعة (الملموسة أو غير ملموسة)؛[2]
- كما أن الريادة الاستراتيجية للموارد تتمثل في عملية ربط بين الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل فعال مع جهود الادارة العليا، لإحداث نوع من التوازن السوقي، ويمكن القول

---

[1]. صليحة شامي،(2019)، **آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة** ،دراسة حالة منظمة سيم للصناعات الغذائية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص 221.

[2]. مازن نعمان عبد الله،(2021) ، **المتطلبات الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز العمليات المصرفية**، دراسة تحليلية لعينة من مصارف صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي أفلو، المجلد 3، العدد1، ص 54.

أن المؤسسات التي تريد الحفاظ على مواردها ينبغي عليها وضع إدارة سليمة لمواردها بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة.[1]

المطلب الخامس: إدارة المخاطر

المؤسسات التي تكون ذات توجه استباقي ولها قابلية لتحمل المخاطر واستغلال الفرص، تكون أكثر استعداد للقيام بجهد إضافي لتحسين منتجاتهم، والبحث باستمرار عن طرق جديدة لعرض أعمالهم مقابل تحمل مقدار معين من المخاطر كخطوة ضرورية لتحسين منتجهم[2] وسنحاول في هذا المطلب معالجة مفهوم ادارة المخاطر مقترنا بالتوجه الاستباقي للمؤسسات الريادية نحو اقتناص الفرص.

أولا: مفهوم إدارة المخاطر

تعرف ادارة المخاطر على أنها:" كافة الاجراءات التي تقوم بها الادارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا".[3]

كما يقصد بإدارة المخاطر" تحديد، وتحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع".[4]

---

[1]. مصطفى قاسم أحمد، ريم يوسف سلطان،(2021)، **دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية** دراسة استطلاعية في مجموعة من مدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد1، ص123.

[2] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, op cit, p66.

[3]. نجاة شاكر محمود،(2012)، **استراتيجية ادارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الاسلامي**، مجلة جامعة المدينة العالمية(مجمع)، العدد 4، ص60.

[4]. خالد وهيب الراوي،(2009)، **ادارة المخاطر المالية**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 10.

كما عرفت إدارة المخاطر على أنها "مجال التوصل لمنع الخطر، والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتجنبه مستقبلا، كما تمتد إدارة المخاطر الى تتدبر الاموال اللازمة لتعويض المشروع عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والانتاج، وأصبح القائمون على إدارة أي مشروع يهتمون الى حد بعيد بدراسة تكاليف ادارة المخاطر عن طريق وضع أنسب سياسة لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة".[1]

وعليه نستخلص أن إدارة المخاطر هي مجموعة الاجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة لتشخيص أبعاد المخاطر وأسبابها، والعمل على صياغة استراتيجية واضحة الأهداف فيما يتعلق بتجنب المخاطر أو التقليل من الخسائر المترتبة عليها في حالة استحالة تجنبها أو تحويلها لطرف أخر، وخاصة إذا كانت بيئة نشاط المؤسسة بيئة غير مؤكدة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير.

ثانيا: مراحل ادارة المخاطر

ويتم تطبيق عملية إدارة المخاطر وفقاً للمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** هي الخطوة الأولى والأساسية في ادارة المخاطر والتعرف على مختلف المخاطر المحيطة بالعمل؛
- **المرحلة الثانية:** يتم تحليل المخاطر وتشخيصها، والتعرف على مصادرها الأصلية؛

[1].بوسكار ربيعة،(2017)، **مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق** مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، جامعة بسكرة، ص419.

- **المرحلة الثالثة:** يتم تقييم المخاطر، من خلال قياس احتمال حدوث الخطر والأثار المترتبة عليه؛[1]
- **المرحلة الرابعة:** ايجاد سبل وآليات وتبني من شأنها التحكم في المخاطر، من خلال تفعيل اجراءات المراجعة الدورية لسياسات المؤسسة وفحص مدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة؛
- **المرحلة الخامسة** تعمل هذه الخطوة على توفير نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر ومراقبة التغيرات المهمة التي تطرأ عليها، وبالتالي على إدارة تركز على المراجعة والمتابعة المستمرة للمخاطر.[2]

ثالثا: أساليب التعامل مع المخاطر

1. تجنب المخاطرة

في بعض الأحيان يرفض الفرد أو المؤسسة قبول الخطر، ويعود ذلك لعدم وجود رغبة في تحمل خسارة معينة، رغم أن هذا الخيار يقلل من احتمال وقوع الخطر للصفر إلا أن تجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة قد يحرم المجتمع من تقديم خدمات أو إنتاج سلع معينة.

2. تقليل المخاطرة

يعتمد هذا الأسلوب ف التعامل مع المخاطر على نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى شخص آخر، مثل شركة التأمين كوسيلة لنقل المخاطرة مقابل ثمن.[1]

---

[1]. بلال شيخي، لعبيدي مهاوات، سامية فقير،(2018)، **أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر**، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 1، ص 55،56.

[2]. بوسكار ربيعة، مرجع سابق، ص 420.

3. قبول المخاطرة

هذا الخيار يقوم على أساس قبول المخاطرة على حالها دون اتخاذ أي إجراءات رقابية او احتياطية ويطبق هذا الأسلوب مع المخاطر ذات احتمال ضئيل وأثر ضعيف حالة وقوعه، عندما يرى المدير أن الخيار الأفضل هو تمويل هذه المخاطر في حدود القدرة المالية لتحمل المؤسسة، بهدف تجنب التكاليف الباضة للتأمين.[2]

4. تحويل المخاطر

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق

العقود أو الوقاية المالية، والتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين[3]

---

[1]. بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار،(2013)، **إدارة المخاطر – المشتقات المالية، الهندسة المالية**، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع، ، ص 51.

[2]. خالد وهيب الراوي، مرج سابق، ص20.

[3].كلاش مريم، بهلول نور الدين،(2021)، **دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، ص 440.

المبحث الثالث: الربط بين التسويق والريادة كمدخل لصياغة استراتيجية التسويق الريادي

التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة جعلت من التسويق حجر الزاوية لأي نشاط يخدم أهداف واستراتيجية المؤسسة، وامتداد لنشاط وممارسات التسويق نحو تطبيق أبعاد الريادة يخلق نوع من التداخل والتشابك بين الريادة والتسويق، وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مواطن التداخل بين التسويق والريادة.

المطلب الأول: تحليل علاقة التشابك والتداخل بين التسويق والريادة

البحث عن مواطن الارتباط والتداخل بين التسويق والريادة يفسر لنا مفهوم التسويق الريادي ويطرح أمامنا تساؤلات حول نقاط الاختلاف بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي، من حيث الكثير من الأبعاد والزوايا المهمة في كل مفهوم

لاحظ العديد من الباحثين خلال العقود القليلة الماضية وجود ارتباط طبيعي بين ريادة الأعمال والتسويق، مدركين أن رجال الأعمال يشاركون في العديد الأنشطة الأساسية لنظرية التسويق (Collinson & Shaw)، وكباحثين عملوا على دراسة هذا التقاطع بين التسويق وريادة الأعمال وتوصلوا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم عادةً تسويقًا مختلفًا عن استراتيجيات المؤسسات الكبيرة، وربما رجال الأعمال لديهم الكثير لتقديمه فضلا عن نظرية التسويق التقليدية

(Morrish et al)[1]، وسنحاول عرض تحليل نظري لعلاقة الريادة بالتسويق اعتمادا على وجهات نظر لمجموعة من الباحثين فيما يلي:

- يرى (Colbert) سنة 2003، أن التداخل والتشابك يقع في السوق المتذبذبة، حيث تقود الريادية استراتيجية التسويق نحو تطوير الحاجات الحالية في سوق جديدة، وهنا لابد التأكيد على أن التداخل والتشابك بين التسويق والريادة يدفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.
- كما أكد كل من(Barrett & Balloun,2000)؛ أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي ينفذها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسية والجوهرية لنظرية التسويق، فوفقاً لنظرية التسويق فان التسويق الفاعل يتحقق عندما تنجح المنظمة في عملية اكتشاف وتحديد الفرص الجديدة وتتبنى مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات إلى السوق المستهدفة، كما أن نظرية التسويق تركز على ضرورة مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من تغيرات وضغوطات قد تؤثر على أهداف واستراتيجية المؤسسة.[2]
- كما أكد (Morris et al) في سنة 2002، أن هناك بعدان مشتركان بين التسويق وريادة الأعمال وهما:

1. **البعد الأول:** يتعلق بتطبيق أدوات التسويق وكل مفاهيمه النظرية في دعم انشاء المشاريع الجديدة، وكذا نمو المشاريع التجارية الصغيرة؛

[1] . Sofia Victoria Ramos , Op Cit, P14.

[2]. .هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص 25،26.

2. **البعد الثاني:** فيتمثل في دور ريادة الأعمال في التسويق من خلال اكتشاف طرق وسلوكيات ريادية تستخدم في تطوير البرنامج التسويقي؛[1]

- كما أشار (Morris et al) إلى أن التسويق الريادي هو: واجهة بين التسويق وريادة الأعمال وهو يدمج التسويق وريادة الأعمال من خلال المفاهيم المشتركة بين الحقلين.[2]
- كما أشار (Collinson) سنة 2002، إلى أن هناك علاقة تفاعلية تربط بين مختلف مجالات التسويق وريادة الأعمال، وهذه العلاقة تلعب دورا مهما في مساعدة رواد الأعمال على تحديد الفرص المتاحة والتعامل مع التغيير وتطوير مهاراتهم الابتكارية.[3]
- كما أضاف(Kocak) فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التسويق والريادة أن: "مجالي التسويق وريادة الأعمال هو عبارة عن مزيج بين التوجه الريادي وتوجه السوق".[4]
- كما ساهم كل من (Morrish, Miles, & Deacon) خلال 30 سنة الماضية في خلق جسر بحثي ناشئ يحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط التسويق بريادة الأعمال ويقترح المنظور أن عمليات التسويق الأساسية لخلق وتقديم القيمة يتم تعزيزها من قبل مناهج ريادية مبتكرة وقائمة على الفرص.[5]
- كما يرى (Hills) ، أن استبدال كلمة ريادة الأعمال بالتسويق أو العكس ينتج عنه تعريف قابل للتطبيق لكلتا الكلمتين، حيث يمكن اعتبار هذا البيان صحيح على افتراض أن تعريف ريادة

---

[1] . Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral, Op Cit, P343.
[2] . Gerald E. Hills , Claes M. Hultman, op cit, p3.
[3] Nora Sadiku-Dushi, Léo-Paul Dana, Veland Ramadani, Op Cit, P*88*.
[4] . Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang, Uzairu Muhammad Gwadabe,(2019), **The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling**, Journal of Management and Operation Research, VOL 1, NO 16,p2.
[5]. Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, Op Cit, p64.

الأعمال تتضمن جوانب تتعلق بخلق القيمة من خلال المعاملات والتفاعلات، ويوضح البيان أيضا كيفية تقسيم الفكرة المتعلقة بالمفهومين وينتج عنها ما يسمى واجهة (التسويق / ريادة الأعمال) ويعتمد على فكرة أن كلاهما مهم ومرتبط بالأداء التنظيمي وهناك ترابط واضح بين الاثنين.[1]

- كما أشار كل من (Miles, Darroch) في سنة 2006، إلى أن ريادة الأعمال تعزز عملية التسويق بالتركيز على الزبون في كل أنشطة التسويق مع إدراك أنه يجب على المؤسسة وبشكل استباقي البحث عن فرص لإنشاء عروض جديدة ذات قيمة مبتكرة وفعالة للزبائن الحاليين والمستقبليين وأصحاب المصلحة.[2]
- وحسب وجهة نظر الكثير من الباحثين فإن التسويق الريادي يقع على مستوى التقاطع بين التسويق وريادة الأعمال ويهدف إلى الاستفادة من الفرص من خلال وجهات نظر مبتكرة ، يمكن اعتبارها بديلاً قويًا ومزدهرًا في أنشطة التسويق الفندقي.
- وحسب (George and Zahra) فإن التفاعل بين التسويق والريادة له مساهمة كبيرة في تحديد توجهات المؤسسة وأثر كبير على مستوى أدائها. [3]

[1] . Bäckbro, Johan Nyström, Hampus,(2006), **Entrepreneurial Marketing – Innovate value creation**, Degree Of Master's Thesis in Business Administration, Jönköping University, Janvery, p2.
[2] . Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral, Op Cit, P34*2.*
[3] . Hulya Kurgun, Op Cit ,p341.

المطلب الثاني: مستويات الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

ظهور التسويق الريادي هو تجاوز لنقائص تطبيق التسويق التقليدي في المؤسسات ذات التوجه الريادي، نتيجة المشاكل والتحديات التي واجهت هذه المؤسسات وصعبت عليها التأقلم مع البيئة الريادية، ومن هذا المنطلق تظهر الفوارق بينهما حسب وجهة نظر الكثير من الباحثين والتي سنعرضها كالآتي:

- حسب (كوتلر) فإنه يجب فحص الجوانب الرئيسة للتسويق في سياق مشاريع ريادية لمعرفة مدى التوافق بين نظريات التسويق المقبولة وممارسة الريادة بشكل ناجح، ومن المسلم به أن التسويق الذي يمارسه رواد الأعمال يختلف إلى حد ما عن المفاهيم التسويقية المقدمة في كتب التسويق التقليدية؛[1]
- لا يمكن وجود التسويق الريادي في غياب رجل أعمال ويكون الزبون ورائد الأعمال متساوين كجهات فاعلة مهمة في تشكيل الثقافة ذات السلوك الراسخ ضمن استراتيجية المؤسسة ؛[2]
- يحظى التسويق الريادي بأهمية خاصة بسبب تركيزه عليه العلاقات الإنسانية وتطوير المؤسسة للاستراتيجيات التي غالبًا ما تكون أكثر عاطفية ومتعة على النقيض من مناهج التسويق التقليدية؛[3]

---

[1] . David Stokes, Op Cit, pp 1,2.

[2] . Abdul Rahim , Ab. Wahab, Saad,(2015), **The Shift from Traditional Marketing to Entrepreneurial Marketing Practices: A Literature Review** , Business and Management Studies, Vol 1, No 2,p135.

[3] . Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, Op Cit, p6*6*.

- كما يرى (موريس وآخرون)، أن هناك فجوة بين أبحاث وممارسات التسويق التقليدية والمهارات التي يحتاجها المسوقون والمديرون لتكون فعالة في مهنتهم، على الرغم من هذه الادعاءات التي تدور حول مفهوم التسويق فإن الأساس يظل التسويق التقليدي يقوم على إنشاء عروض وتوصيلها وتقديمها وتبادل قيمة، إلا أن التسويق في الوقت الحالي يحتاج للابتكار وخلق الفرص؛[1]
- التسويق التقليدي يركز على توجه الزبائن الذي يحركه السوق وتطوير المنتجات، في حين التسويق الريادي أكثر توجها للابتكار، ويكون مدفوعا بالأفكار الجديدة والقائم على أساس تقييم احتياجات السوق؛
- تتميز إدارة التسويق التقليدي بعملية تخطيط تفصيلية يتم صياغتها بناءً على تخطيط السوق من أجل تحديد الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي المناسب لكل سوق، إلا أن التسويق الريادي يعتمد على الحدس والغير رسمية وسرعة اتخاذ القرار والعمل في سوق متغيرة تميزها تقلبات كثيرة تجعل من الفرص مقيدة بعملية التخطيط التسويقي؛
- طبيعة البيئة غير مستقر وسريعة التغيير يجعل من الوقت الورقة الرابحة التي تخلق الفارق بين التسويق الريادي والتقليدي، مما يفرض على عملية صنع القرار التسويقي الريادي على أن يكون في أقصر وقت مع قليل من التخطيط الرسمي؛
- يعتمد التسويق التقليدي في أبحاثه الموجهة للزبائن والسوق على أبحاث مخططة وذات طابع رسمي مما يجعل لها أعباء باهظة على عاتق المنظمة، في حين التسويق الريادي يتخذ من الأسلوب غير رسمي كأساس في جمع المعلومات حول الزبائن وكل متغيرات السوق المتغيرة

[1] . Sofia Victoria Ramos, op cit, p*12* .

باستمرار والاستجابة لها، مما يقلص تكاليف البحث على المؤسسة ، ولا تكون هناك ضرورة لوجود قسم تسويق مستقل؛ [1]

– يعتمد التسويق التقليدي على النهج التصاعدي في تحديد السوق واختيار الفرص واختبارها من خلال التجربة والخطأ، بهدف تلبية طلبات الزبائن ثم التوسع من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن وتتشكل السوق المستهدفة من خلال الازالة والاختيار بشكل مستقل، في حين التسويق الريادي يكون مدفوعا بأفكار ابتكارية ناتجة عن تقييم دقيق لمتغيرات السوق على المستوى الاستراتيجي، والاعتماد على التسويق التفاعلي وأبحاث الاستخبارات التسويقية لمراقبة البيئة ذات طابع غير رسمي.[2]

– وصف كل من (Morris et al) التسويق الريادي على أنه تسويق غير مخطط له ويعتمد على بصيرة صاحب المشروع، كما أضاف كل من (Becherer, Haynes, & Helms) أن التسويق الريادي مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير منتجاتها وطرح طرق تسويقية مبتكرة لتسويق منتجاتها وخلق القيمة للزبائن في ظل السوق الغامضة.[3]

الجدول الموالي يوضح مقارنة عمليات التسويق الريادي بمفاهيم التسويق التقليدي من حيث(المفهوم، الاستراتيجية، الأساليب، استخبارات السوق) فيما يلي:

[1] . Mari Kangasmäki, op cit, p22.
[2] . Ma'mun Sarma1, Stevia Septiani1, Farida Ratna Dewi1 & Edward H Siregar, op cit, p 112.
[3] . Ann Marie Fiore ,Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar, op cit, p*65.*

الجدول رقم(2-1):مقارنة بين عمليات التسويق الريادي ومفاهيم التسويق التقليدي

مبادئ التسويق	التسويق التقليدي	التسويق الريادي
المفهوم	لتوجه بالزبون: الانقياد بالسوق اتباع تطور المنتج	التوجه بالابداع: الانقياد بالفكرة، التقييم المستمر لحاجات السوق
الاستراتيجية	لتقسيم القطاعي من الأعلى إلى الأسفل، الاستهداف، والتموقع	استهداف الزبائن ومجموعات التأثير الأخرى من الأسفل إلى الأعلى.
الأساليب	المزيج التسويقيPs 4/7	أساليب التسويق التفاعلي، تسويق الكلمة المنطوقة
استخبارات السوق	بحث مصمم ونظم الاستخبار	تشبيك غير رسمي وجمع المعلومات

المصدر: نجوى سعودي، ضرغام علي مسلم العميدي، (2020)، **دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر** وكالة أنوار الصباح برج بوعريريج انموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد3، ص144.

من خلال الجدول رقم (2-1) أعلاه، والذي يعالج الفروقات بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي يتضح لنا أن كل الفروقات التي تظهر في الجدول تعكس الفجوة التسويقية بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي، من خلال المفهوم والاستراتيجية والأساليب واستخبارات السوق حيث أن التسويق الريادي يركز على ايجاد أفكار جديدة بواسطة استهداف الزبون وتشخيص حاجاته وتفضيلاته والبحث عن أساليب مبتكرة ذات طابع تفاعلي لتوفير قاعدة بيانات تكون مصدر للإبداع في المنتج وأساليب تقديمه، بهدف خلق التميز والتفرد في أداء المؤسسة الريادية عكس التسويق التقليدي الذي يعتمد على مسايرة تطور حياة المنتج اعتمادا على تغيرات السوق فقط بحثا عن التكيف.

وهناك اتجاه آخر يرى أن الفروقات التي تميز بين التسويق الريادي والتقليدي يمكن معالجتها بناءً على معيار كل مستوى في الهرم الاداري كما يلي:

1. **على المستوى الاستراتيجي:** التسويق التقليدي يتبع النهج من أعلى إلى أسفل، من خلال تسلسل واضح المعالم يقوم على مثل التجزئة والاستهداف وتحديد المواقع، في حين رواد الأعمال الناجحين يعتمدون على الطريقة العكسية من القاعدة للقمة، تبدأ بتحديد الفرصة ثم تجريبها بما يشبع حاجات ورغبات زبائن المؤسسة، مع التطلع لتوقع الحاجات المستقبلية لزبائنها في وقت لاحق.

2. **على المستوى التكتيكي**[1]: لا يتوافق نموذج التسويق الريادي مع 4 Ps ، لأن رواد الأعمال يتبنون نهجا تسويقياً تفاعليا، ويعتمد على الاتصال المباشر وأنشطة البيع الشخصية، والتسويق الشفهي لتوليد الاحالات.

المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق الريادي

تطبيق أبعاد وعناصر المزيج التسويقي الريادي خلق مشاكل كثيرة على المدى الطويل، مما طرح حتمية صياغة استراتيجية للتسويق الريادي تعزز قدرته على تجنب الكثير من الأزمات المستقبلية وخاصة أن بيئة نشاط المؤسسات الريادية غير مستقرة وتحكمها قيود المنافسة الشديدة.

[1].قرابصي سارة، يحياوي الهام،(2020)، **التسويق الريادي: التكييف بين التسويق وريادة الاعمال**، مجلة حقوق معرفية للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد1، ص47.

أولا: استراتيجية التسويق الريادي

حيث اقترح (Hills and Hultman) أنه يجب النظر إلى التسويق الريادي كاستراتيجية شاملة تعترف بثلاثة مجالات واسعة من البحث بما في ذلك التسويق في المشاريع الجديدة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنشطة ريادة الأعمال داخل المؤسسات الكبيرة ، واستراتيجيات تسويق مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة إثارة تغيير السوق[1].

كما يجب أن تصاغ استراتيجيات التسويق الريادي لتحقيق مجموعة من الأغراض التي تخدم أهداف المؤسسة الريادية وتتصف بالخصائص التالية:

- يجب أن يتم التركيز في هذه الاستراتيجيات على خصوصية البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تسعى بكل فاعلية واستمرارية من أجل خلق وابرام مشاريع جديدة وابتكارات من شأنها تحقيق النجاح التجاري للمؤسسة؛
- يجب أن تتصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية والتنوع، بحيث تعالج مجالا واسعا من القضايا التكنولوجية والمالية والبشرية وتراعي سيناريو توقعات مستقبل المؤسسة؛
- إن حالة التناغم والانسجام بين حقلي الريادية والتسويق تفرض على هذه الاستراتيجيات ضرورة أن تكون ريادية وتسويقية في نفس الوقت، وتصاغ بناءً على أساليب يتم بموجبها تحويل وتحسين المنتجات الحالية إلى منتجات جديد تضيف قيمة للمشاريع القائمة؛

[1] . Pitsamorn Kilenthong ,Gerald E. Hills, Claes M. Hultman,2015, **An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions,** Journal of International Marketing Strategy Vol.3, No.1, p 3.

- كما يجب أن تنفذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية ضمن نظام مناسب وبالتعاون مع فريق احترافي يمتلك مهارات متنوعة وتسانده ادارة متعاونة ومشجعة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية ريادية مبتكرة؛
- إن الدمج بين الريادة والتسويق عامل مهم وحاسم في نجاح وديمومة هذه الاستراتيجيات، حيث أن العلاقة التفاعلية ذات طابع إيجابي بين الريادة والتسويق تساهم في تحقيق الازدهار في المؤسسة، كما يحتاج لربط الريادة بالابتكار التسويقي كعامل جوهري في ديمومة المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها التي تتميز بسريعة التغير. [1]
- كما يجب أن تجمع الاستراتيجيات التسويقية بين خاصيتين مهمتين وهما:[2]

أ. **الاتساق(الانسجام):** أن تكون كل قرارات المزيج التسويقي منسجمة ومتسقة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؛

ب. **المرونة:** وهي جعل المزيج التسويقي يستجيب لكل تغيرات السوق؛ كل ما يتعلق بمجال المنافسة أو الاستجابة لطلبات الزبائن.

---

[1]. مصطفى الكافي،(2021)، **التسويق الريادي في المنظمات الريادية**، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 117،118.

[2].فضيلة سلمان دوود،(2016)، **ساهرة محمد حسن، دو التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من مصارف الأهلية العراقية**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 28، ص48.

ثانيا: العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والتسويق الريادي

حاول الكثير من الباحثين إعطاء بعد استراتيجي للتسويق الريادي، من خلال ما يلي:

- التسويق الريادي ليس حقلا خاص بالمؤسسات الصغيرة فقط؛ بل تتعدى حدوده إلى المؤسسات الكبيرة التي تكون ريادية في مدخلها المتعلق بمختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم على تبني نظرة ريادية في الأسواق؛
- حيث يؤكد (Kuratko & odgetts)، أن المؤسسات الكبيرة تحتاج لقائد بدرجة عالية من الريادية للمحافظة على ثقافة الريادة وتوجهاتها، بالتركيز على اقتناص الفرص والابداع وتبني أساليب واستراتيجيات تسويقية جديدة تساعدها على النمو؛[1]
- كما أن الاستراتيجيات الريادية تقوم على هدف إعادة تشكيل تفضيلات ورغبات الزبائن وسلوكهم وهذا لا يتوقف على التفضيلات والحاجات الحالية فقط بل يتعدى لطرح توقعات حول تفضيلات وحاجات مستقبلية يتوقف على مدى الفهم الدقيق للمؤسسة لأسواقها المستهدفة، بما يسمح لها بتطوير قدراتها التي ترفع من درجة استجابتها لمتطلبات السوق وتغيراته؛[2]
- حسب (Morrish, et al) تحرص المؤسسات ذات التوجه الريادي على مراقبة التغير في تفضيلات الزبائن وتهديدات التي تنشئ من الأسواق الجديدة وما يحيط بها من مخاطر لإيجاد توازن استراتيجي بين التوجه السوقي بحيث يصبح التسويق الريادي كبديل استراتيجي والقيادة الاستراتيجية كمتغير جوهري في التسويق الريادي؛ [3]

---

[1]. محمد عبد الرحمان عمر،(2017)، **دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية**، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخوا، المجلد 05، العدد 04، ص 1213.

[2] . Sussie C. Morrish,(2011), **Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?**, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol 13, No 2, p 114.

[3] . Sussie C. Morrish, op cit, p 116.

- وحسب (Jones and Rowley)يعتبر التسويق الريادي مهمًا للاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وتوجهاتها، ويتضمن ممارسة أعضاء المؤسسة لدمج كل العوامل المتعلقة بالزبائن وتفضيلاتهم، وذكاء المنافس، ومعرفة المنتج في عملية الإنشاء وتقديم قيمة أعلى للزبائن؛
- و حسب(Beverland and Lockshin)التسويق الريادي ببعده الاستراتيجي يجمع بين التركيز على السوق، وتوليد الرؤى الإبداعية ، وتحديد الجيد للفرص ومصادر الابتكار والقدرة على تحمل المخاطر والاستفادة من الموارد بالإضافة إلى نمط سلوك تسويقي مدفوع من قبل المالك والمديرين؛[1]
- وحسب كل من (Anderson, Eriksson, & Hauer Ramocki Titus) حقل التسويق من المرجح اليوم أن يجد المحترفون(الرياديون) أنفسهم تحت سلوك قيادي يقوم بصفة أكبر على التدقيق لتحديد وإنتاج منتجات وخدمات وحملات تسويقية جديدة بشكل عام، ومن المرجح أن يكون للتحول الأخير في التفكير الاستراتيجي تأثير على رفع مكانة وأهمية التسويق داخل مؤسسة الأعمال والمجتمع، ويعود ذلك للأهمية المتزايدة للإبداع في الأعمال والذي كان دافعاً للباحثين في حقل التسويق إلى استكشاف المزيد حول طبيعة علاقة الاتصال بين التسويق والإبداع؛[2]
- في مجالي ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص مع مراعاة أهمية التكيف مع التغيير، حيث تعتبر الفرص من أهم العوامل التي تربط بين ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية، فالريادة تهتم على وجه الخصوص بكيفية اكتشاف الفرص، في حين الادارة الاستراتيجية تهتم بكيفية وأسلوب استغلالها، من خلال تطبيق نموذج (SWOT)

[1] .Lisa C. Thomas, **Entrepreneurial marketing within the French wine industry**,(2013), International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 19, No 2, p*240.*

[2] . Philip A. Titus,(2007), **Applied Creativity: The Creative Marketing Breakthrough Model,** journal of Marketing Education, Vol 29, No 3, p 262.

مثلا في تحديد الفرصة في المحيط الخارجي وتطويرها لميزة تنافسية، بهدف خلق القيمة لزبائنها؛

- كما توصل بعض الباحثين إلى أن الريادة الاستراتيجية تقوم على اتخاذ الاجراءات الريادية بوجهات نظر استراتيجية، وهذا ما يفرض حتمية الدور الريادي في اكتشاف الفرص التي عجزت المؤسسة على استغلالها بشكل جيد للاستفادة منها في تحقيق وخلق الثروة المحتملة .[1]

ثالثا: أنواع استراتيجيات التسويق الريادي

تعتمد المؤسسات ذات التوجه الريادي على مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهدافها، في ظل ظروف وتحديات بيئة نشاطها وخاصة متغيرات البيئة الريادية التي تتميز بعدم الاستقرار وسرعة التغيير نتيجة المنافسة الشديدة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. استراتيجية الابداع والابتكار

الابداع يقوم على جمع المعلومات ومشاركتها بطريقة تسمح بخلق وتطوير أفكار جديدة أو العمل على تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة للفرص في المؤسسة على المدى الطويل[2].

---

[1].صكوشي أحمد، مجدل الخنساء،(2019)، **ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة**،دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ،المجلد *8*، العدد *1*، ص44،47.

[2].ريمان سهيل الصباغ، أكرم أحمد الطويل،(2018)، **دور استراتيجيات الريادة في تعزيز أبعاد الابداع التقني** ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، المجلد 37، ص 263.

كما أشار كل من (Kreiser Marino and Weaver) إلى أن الابتكار يقوم على الوصول إلى فكرة جديدة لها ارتباط بالتكنولوجيا وتأثير في المجتمع، لأن المؤسسة الابتكارية لها القدرة على ابتكار أشياء ذات قيمة بما يتعلق بالخدمات أو الأفكار أو العمليات ضمن الاطار الاجتماعي للمؤسسة.[1]

وحسب اتفاق الكثير من الباحثين في حقل الريادة؛ فإن الابداع يعد قلب الريادة لأنه يقوم على إيجاد طرق ابداعية تعزز الموقف التنافسي للمؤسسة ، ويجعل من هذه الاستراتيجية آلية للمحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز موقعها الريادي بخلق ميزة تنافسية والحرص على استدامتها.[2]

2. استراتيجية الأخذ بالمخاطرة

حسب (Pachulia and Henderson)، فإن المؤسسات الريادية تمتاز باتخاذها المخاطرة كسلوك ريادي والذي يترتب عليه تحمل النتائج المستقبلية بصورة غير مؤكدة ولا مضمونة وبدرجة عالية بالنسبة للمؤسسة، وتتنوع هذه المخاطرة بين الجانب النفسي والاجتماعي والمالي.[3]

3. استراتيجية المبادأة

يتم تفعيل النشاط الريادي للمؤسسة من خلال الجانب الاداري للمؤسسة على مستوى الادارة العليا والادارة الوسطى من خلال ما يلي:

أ. **الادارة العليا:** الحرص على تطوير رؤية المؤسسة، والقيام باختبارات لإيجاد الأشخاص المتوافقين مع هذ الرؤية، في وجود بنية تحتية ريادية(الهيكل، النظم، الثقافة)؛

---

[1]. بسام فتحي الذيابات ،(2017)،**أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة** ، *IUG Journal of Economics and Business* (***IUGJEBS***) ، العدد2، المجلد 25، ص164

[2]. سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز، طيب فتحي، (2011)، **نموذج الادارة الالكترونية – مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة**، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 35، ص 52،53.

[3]. سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز طيب فتحي ، نفس المرجع ، ص53.

ب. **الادارة الوسطى:** تكون لها قابلية نحو منح وتشجيع المبادرات الريادية، والعمل على تكييف هذه المبادرات مع الحاجات والخصائص المنظمية، والحرص على تطوير هذه المبادرات مع تشخيص وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها في إطار مشروع المؤسسة.[1]

4. استراتيجية التفرد

تتحقق خاصية التفرد بالنسبة للمؤسسة من خلال تميزها عن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس بيئة نشاطها، ومدى قدرتها على تقديم الخيار الأفضل لزبائنها وكل العاملين والمساهمين، ويكون التفرد حقيقياً لما تتوفر إمكانية قياس المنتج أو الخدمة وتكون هناك قابلية لإدراكه من خلال جودة الخدمة أو العلامة التجارية أو الخبرة التسويقية التي كونتها المؤسسة طيلة مدة نشاطها في السوق[2]؛

كما يتحقق التفرد من خلال ادخال المؤسسة لطرق وأساليب جديدة سواء تعلق الأمر بالجانب التكنولوجي أو خلق منتجات جديدة، أو طرق جديدة لتقديم المنتج يميزها عن المؤسسات المنافسة لها في نفس الصناعة؛[3]

والمؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجية تحتاج قدرات تسويقية كبيرة وسمعة جيدة وفي وجود ولاء عالي للعلامة من طرف الزبائن وهذا يساهم في تقليل الصراع التنافسي.[4]

وحسب(الصميدعي، والعسكري) فإن استراتيجيات الريادة التسويقية تتمثل فيما يلي:[1]

---

[1]. سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز طيب فتحي ، مرجع سابق ، ص 53،54.

[2]. سعيد عبد الله محمد،(2013)، **امكانيات تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، ص 274.

[3].بسام فتحي الذيابات ، مرجع سابق ، ص164.

[4]. ريمان سهيل الصباغ، أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص 264.

1. **استراتيجية التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة:** تعمل على تسريع النمو وتحفز التغيير داخل المؤسسة ؛
2. **استراتيجية التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة:** تعمل على فاعلية إنشاء مشاريع جديدة واندماجات مع مؤسسات أخرى لتحقيق النجاح من خلال الابداع والابتكار.
3. **استراتيجيات شاملة ومتنوعة:** تنسجم مع مستقبل المؤسسة؛
4. **استراتيجيات الاتساق والانسجام بين الريادة والتسويق:** تتضمن أساليب يتم من خلالها تحويل المنتجات والخدمات إلى أخرى جديدة تضيف قيمة لمكانة المؤسسة في ذهن الزبون؛
5. **استراتيجيات الزبائن:** تلبي حاجة الزبون وتسد رغباته ، وتكون مرنة ودائمة التغيير وتؤكد على تطوير الأسواق الجديدة.

[1].فضيلة سلمان داوود، ساهرة محمد حسن،(2016)، **دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد28، ص 48.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في مضمون الفصل الثاني يمكن استخلاص النقاط التالية:

التسويق الريادي وظيفة تنظيمية تشكل نظام متكامل يخلق نوع من التفاعل والتشابك والتداخل بين حقلي الريادة والتسويق، تترجم هذه العلاقة في مجموعة من الأبعاد والممارسات والأنشطة التسويقية التي من شأنها المساهمة في تحقيق تفاعل كبير بين المؤسسة التي تتبنى الفكر الريادي ومتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

تحظى بيئة التسويق الريادي بدرجة عالية من الخصوصية التي تجعل منه حلا استثنائيا لتجاوز نقائص التسويق التقليدي، وخاصة مع التطورات التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة وما يسودها من حالة عدم التأكد وسرعة في التغيير وشدة في المنافسة.

يتميز التسويق الريادي بقدرته على اختراق كل المستويات التنظيمية والعمل على خلق مناخ تنظيمي يشجع على الفكر الابداعي والابتكاري، وهنا يظهر الفارق بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي كحلا استراتيجيا من شأنه معالجة عيوب ومشاكل التسويق التقليدي.

تطور الحاجات الحالية في ظل بيئة غير مؤكدة هو امتداد لزيادة وعي الزبائن حول المنتجات(السلع والخدمات) التي تقدمها المؤسسات الرائدة، هذا ما يفرض عليها تبني استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن لرفع كفاءة وفعالية استغلال الموارد المتاحة وخاصة اذا كانت محدودة في ظل بيئة سريعة التغيير، بما يحقق الهدف الجوهري للمؤسسة والمتمثل في تعظيم القيمة للزبون.

علاقة التكامل بين الحقل الريادي والبعد الاستراتيجي تعكس مفهوم الريادة الاستراتيجية والتي تقوم على خلق توازن استراتيجي بين تحقيق أهداف المؤسسة وكفاءة استغلال الموارد المتاحة اعتمادا على تطبيق الاجراءات الريادية من منظور استراتيجي.

تشعب مفهوم التسويق الريادي خلق فجوة بحثية حول أبعاده، ما تسبب في طرح إشكالية في تحديد هذه الأبعاد حسب وجهة نظر كل باحث، ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولناها في هذا المبحث توصلنا إلى تبني خمسة أبعاد وهي:

1. الابداع والابتكار التسويقي؛
2. التركيز على الزبون؛
3. استباقية اقتناص الفرص التسويقية؛
4. إدارة المخاطر.
5. تعظيم المخاطر.

الفصل الثالث

تنمية القطاع السياحي في ظل أبعاد التنمية السياحية المستدامة

الفصل الثالث: تنمية القطاع السياحي في ظل أبعاد التنمية السياحية المستدامة

مقدمة الفصل:

أشار مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) آكيم شتايز إلى حالة البيئة السيئة في ظل التقدم الاقتصادي والتكنولوجي، ودعا إلى "ضرورة التحول الفوري والجذري في أنماط الانتاج والاستهلاك"، وذلك ما دفع منفذي النموذج التقليدي للتنمية لضرورة تبني نموذج تنموي بديل مستدام[1] ، ويعود ذلك لخصوصية البيئة التي تعيش فيها اليوم المؤسسات الرائدة في مجالها ما يجعلها مجبرة على مواكبة التغيرات السائدة في بيئة نشاطها، والحرص على مراعاة المشاكل البيئية والخصائص الاجتماعية والوضع الاقتصادي لكل بلد، ويكون له الاثر الايجابي على دفع عجلة التنمية الاقتصادية في ظل محددات التنمية المستدامة في القطاع السياحي كمورد استراتيجي تعول عليه كل بلدان العالم النامية منها والمتقدمة.

تناول هذا الفصل **تنمية القطاع السياحي في ظل أبعاد التنمية السياحية المستدامة** وكمحاولة لتغطية جوانب الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأسس النظرية للسياحة والتنمية المستدامة

المبحث الثاني: ماهية التنمية السياحية المستدامة

المبحث الثالث: مساهمة التسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي

[1].ساجد أحميد عبل الركابي،(2020)، **التنمية المستدامة– ومواجهة تلوث البيئة وتغير المناخ**، برلين، دار النشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ص92.

المبحث الأول: الأسس النظرية للسياحة والتنمية المستدامة

يعتبر القطاع السياحي قطاع حيوي ومورد استراتيجي لتنمية الاقتصاد الوطني، من خلال مساهمته الفعالة في خلق تنمية اجتماعية وبيئية وثقافية للمجتمع المضيف، والتي يكون لها أثر ايجابي على تحسين المستوى المعيشي ، وترقية كل الخدمات الاجتماعية التي تصاحب انشاء مختلف المشاريع السياحية، بما يكون له انعكاس الايجابي على تحسين جودة الخدمة السياحية لتنشيط الطلب على السياحة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: أساسيات حول مفهوم التنمية السياحية

هناك علاقة تفاعلية وتكاملية بين التنمية والسياحة، والتي تخلق نوع من الانسجام التام لتكوين مفهوم التنمية السياحية، بعدما تفطنت الكثير من الدول لأهمية تفعيل بعد التنمية في القطاع السياحي بناءً على الأهداف المسطرة للارتقاء بهذا القطاع الحيوي، كمحاولة لتحقيق تطابق بين امكانيات وموارد السياحة ومستوى الطلب السياحي المحلي والأجنبي.

أولا: تعريف التنمية السياحية

حاول كثير من الباحثين في حقلي التنمية والسياحة صياغة تعاريف تحدد الأبعاد النظرية لمفهوم السياحة، سنحاول تقديم طرح نظري لمفهوم التنمية السياحية فما يلي:

عرفها مصطفى يوسف كافي على أنها:" التنمية السياحية التي يجب أن تشمل تنمية كل من العرض والطلب السياحي لتحقيق التلاقي بينهم، بما يشبع رغبات السائحين والوصول إلى أهداف

محددة قومية وقطاعية واقليمية موضوعة سلفاً لتكون معياراً لقياس درجات التنمية السياحية المطلوبة".[1]

عرفت التنمية السياحية على أنها:" مجموعة العمليات التي يتم احداثها في القطاع السياحي بمجالاته وأنواعها جميعها، للمساهمة في عملية تطوير الخدمات والفعاليات السياحية بهدف إيصال السائح لأقصى مستويات الرضا، والقناعة والاسهام في تدعيم الاقتصاد القومي وما له من أثر على بناء البلد".[2]

كما عرفت التنمية السياحية من قبل فوزي ملوخية على أنها: "الامدادات بالتسهيلات والخدمات أو الارتقاء بها لمقابلة كافة الاحتياجات، كما يرى أن الاهتمام بالنشاط السياحي في منطقة ما لا يتوقف على اعطاء الأولوية للاستثمارات السياحية فحسب، بل يجب أن يتحظى كل الموارد المتاحة بالاهتمام والرعاية بما يحقق التجانس الانمائي وبنفس السرعة".[3]

كما تعرف التنمية السياحية على أنها: "عملية ديناميكية تقوم على أساس المطابقة بين الموارد السياحية المتاحة والمتطلبات والتفضيلات الفعلية للسياح، كما أن عوامل ومؤشرات السياحة لكل منطقة هي التي تجذب السائح نحو وجهة معينة".[4]

---

[1]. مصطفى يوسف كافي،(2016)، **فلسفة اقتصاد السياحة والسفر**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص334.

[2]. سعد ابراهيم حمد،(بدون سنة نشر)، **التنمية السياحية المستدامة ومساهمتها في معالجة ظاهرة البطالة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد72، ص202.

[3].معطى الله خير الدين،(2015)، **التنمية السياحية المستدامة بين الامكانيات والآفاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص52.

[4] . Zhenhua Liu, **Sustainable Tourism Development**, Journal of sustainable Tourism , Vol 11, NO 6 ,2003, p462.

كما تجدر الاشارة للفرق بين النمو والتنمية في القطاع السياحي، فنمو النشاط السياحي هو هدف يتحقق طبيعيا من خلال تدفق عناصر الانتاج من رأس مال موارد طبيعية وبشرية، ويتعلق مستوى النمو بزيادة انتاجية هذه العناصر، أما التنمية السياحية تتطلب تدخل إيجابي من طرف الهيئات الرسمية المسؤولة على إعطاء الأهمية اللازمة لهذا القطاع الحيوي.[1]

ثانيا: عناصر التنمية السياحية

تتكون التنمية السياحية من عدة عناصر نلخصها في النقاط التالية:

1. **عناصر الجذب السياحي:**

وتتمثل في العناصر الطبيعية (الغابات، الوديان، الجبال ...الخ)، إضافة إلى العناصر المُسَيَّرة من طرف الإنسان كالمناطق التاريخية والأثرية، والمتنزهات والمنتجعات والمركبات السياحية وغيرها؛

2. **الإقامة** : وهي أماكن الراحة والنوم للسياح والتي يقضون فيها أيام إقامتهم؛
3. **النقل** : وهي وسائل التنقل التي يستخدمها السياح خلال أيام إقامتهم في البلد المضيف أو تنقلهم من بلدهم إلى هذا الأخير؛
4. **الأجهزة أو الهيئات المُنفِّذة لبرنامج التنمية السياحية:** وهي تلك الأجهزة أو الهيئات أو المؤسسات التي تسهر على تطبيق برنامج التنمية السياحية المستدامة الذي وضعته الدولة وتكون هذه الأجهزة أو المؤسسات إما تابعة للقطاع العام أو الخاص، أو كلاهما معا.
5. **البنية التحتية والخدمات:** المجاري والمياه والاتصالات والكهرباء... الخ؛

---

[1]. معطى الله خير الدين، مرجع سابق، ص 53.

6. **الأجهزة المساعدة:** كالإدارات السياحية، ووسائل الإعلام والإعلان السياحي، والأشغال اليدوية والبنوك ..... الخ؛[1]
7. **الأمن السياحي:** ونقصد به البرامج والاستراتيجيات الموضوعة من طرف الدولة للحفاظ على إرثها السياحي من جهة، وأمن السياح من جهة أخرى؛
8. **الموارد الطبيعية:** موقع أي منطقة يحدد طقسها ومناخها وأشكال الحياة النباتية والحيوانية فيها بالإضافة للموارد التي تتميز بها كل منطقة سياحية من حيث الموقع والطقس والمناخ والطبيعة الجغرافية للسطح، والمياه، والحياة النباتية، والحياة الحيوانية والطيور وغير ذلك من القيم الجمالية للطبيعة ؛
9. **الطقس والمناخ:** ويعتبر الطقس وصف لحالة درجة الحرارة واتجاه وسرعة الهواء والضغط الجوي والرطوبة والغيوم والأمطار والضباب، فهو تعبير عن كل التغيرات طويلة الأجل في حالات الطقس التي تتأثر بعدة عوامل أهمها البعد عن خطوط العرض والارتفاع على سطح البحر والتضاريس وتغيرات الفصول والتي تحددها حركة الأرض حول الشمس، وكلها عوامل تساعد على جذب السياح حسب ميولهم للتغيرات المناخية. [2]

---

[1].فيصل ذيب، (2016)، **التنمية السياحية المستدامة وأزمات تنمية القطاع السياحي ومعوقاته**، مجلة العلوم الانسانية العدد45، ص 280،281.

[2].عبيده عبد السلام حسنات،(2016)، **أثر التخطيط السياحي على التنمية السياحية**، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، ص 41،42.

ثالثا: الجهات الفاعلة في تنمية القطاع السياحي بتوجه مستدام

تشترك مجموعة من الجهات على المستوى المحلي و الدولي في تعزيز التوجه المستدام في القطاع السياحي باعتباره مورد استراتيجي حيوي بديل لقطاع المحروقات.

1. الفاعلون على المستوى المحلي

- **القطاع العام:** يساهم القطاع العام(الحكومات) بشكل مباشر في تنمية وتطوير المرافق والمناطق السياحية، أو بشكل غير مباشر في رعاية الهيئات والمؤسسات التي تدعم القطاع السياحي، وتدخل الهيئات الحكومية ضروري في السيطرة على توجه النشاط السياحي لتجنب الأثار السلبية على الجانب البيئي والاجتماعي، وكذا المشاريع الاقتصادية القائمة في المناطق السياحية، واتخاذ كل الاجراءات التي من شأنها تحديث المرافق والبنية التحتية للقطاع السياحي والتي تعود بالأثر الايجابي على المجتمع وعلى الاقتصاد.[1]
- **القطاع الخاص :** والذي يهدف لخلق المنافسة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع السياحة مما يفرض حتمية ترك حق المبادرة للقطاع الخاص، من أجل سياسه تنويع المنتوج السياحي واستغلال الثروة الطبيعة والثقافية الموجودة على مستوى البلدان.
- **الجمعيات البيئية :** والتي لها مساهمة فعالة في دفع التعاون بين المواطنين، السواح والفاعلون العموميون، عن طريق التحاور بالاعتماد على الجمعيات الخاصة.[2]

2. الفاعلون على المستوى الدولي

---

[1]. ستيفن بيج، ترجمة خالد العامري،(2008)، **إدارة السياحة**، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص496،499.

[2]. بن لخضر السعيد،(2018)، **أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص83.

– **المنظمة العالمية للسياحة:** ظهر أول تنظيم دولي للسياحة سنة 1934، حيث أنشأ في البداية "الاتحاد الدولي للهيئات الرسمية للدعاية السياحية" في لندن، كتنظيم غير حكومي ليتحول في غضون سنة إلى "الاتحاد الدولي للهيئات الرسمية للسياحة" ويتحصل على صفة عضو ملاحظ في منظمة الأمم المتحدة سنة 1948، وعرفت الكثير من التحولات إلى غاية سنة 2003، لتصبح هيئة حكومية دولية رسمية تابعة للأمم المتحدة، وفي سنة 2012 أصبحت تضم 254 دولة و400 عضو منتسب[1]

– **منظمة التجارة العالمية:** قدمت مجموعة من المعايير للالتزام بالتنمية المستدامة في مؤتمر الدوحة الوزاري سنة 2001، والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ ضرورة تحقيق التنسيق بين سياسات التجارة والبيئة والتنمية، وخلق مجال للتشاور والشفافية؛
- ✓ تشجيع المبادرات الطوعية الهادفة لتقييم السياسات البيئة والتنموية؛
- ✓ الحرص على دعم وتعزيز التعاون بين المنظمات الدولية وغير الحكومية.[2]

3.المنظمات غير الحكومية

المجلس العالمي للسياحة والأسفار: أنشئ سنة 1990، ويعتبر من كبار المسيرين العالميين لصناعة السياحة ووكلاء الأسفار والتي تهدف لتطوير دور صناعة السياحة في تشجيع الشراكة بين القطاع الخاص والعام بما يحقق التنمية الاقتصادية، ويهدف هذا المجلس إلى ما يلي:

---

[1]. صالح موهوب،(2020)، **الاقتصاد السياحي ومكانته في العالم وفي الجزائر**، الجزائر، النشر الجامعي الجديد ص 88،89.

[2]. صائب عبد الله طويل ،(2016)، **التنمية المستدامة ومجالاتها**، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص18.

- اقناع الحكومات بالأهمية الاقتصادية والاجتماعية للسياحة، وضرورة ادماج النشاط السياحي ضمن الاستراتيجيات التنموية؛
- تنشيط الحركة السياحة على المستوى العالمي عن طريق وضع التحفيزات وكذا التسهيلات اللازمة لذلك؛
- الحث على ضرورة الاهتمام بالبيئة عن طريق التحسيس المستمر بضرورة وضع قواعد ومبادئ التنمية المستدامة والعمل على احترامها؛
- العمل على ازالة العوائق والصعوبات التي تعرقل نمو العمل السياحي بالتعاون مع الحكومات والهيئات المتخصصة.[1]

رابعا: معوقات تطبيق التنمية السياحية

تواجه عملية التنمية السياحية الكثير من المشاكل والتحديات التي تعرقل عجلة التنمية في القطاع السياحي، والتي من أهمها ما يلي:

- الافتقار إلى وجود استراتيجية واضحة المعالم حول تنمية السياحة وأفاق تطورها على المستوى القومي الإقليمي والمحلي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والموروث الحضاري مما ينتج عنه عدم وضوح الرؤية السياحية؛
- ضعف موقع التنمية السياحية في خطط التنمية مما يقلل وباستمرار من أهميتها في اطار تواضع المخصصات المالية المخصصة للسياحة، ويعكس قلة المشاريع المنجزة او المخطط الموجهة للقطاع السياحي، بالإضافة لضعف أداء السياسات العامة في تبني استراتيجية واضحة المعالم للسياحة؛

[1].صالح موهوب، مرجع سابق، ص92.

- قلة المؤسسات التعليمية وضعف مستوى التأهيل والتدريب لدى نسبة عالية من العاملين في القطاع السياحي، وقصور برامج التدريب السياحي والفندقي للنهوض بمستوى الخدمات والتسهيلات السياحية التي تتطلب قوى عمل مؤهلة؛
- إهمال للمناطق الأثرية والمدن الحضرية وخصوصا المواقع الدينية والمباني التاريخية، فهناك تقصير في أعمال الصيانة والترميم وإعادة البناء وإجراء المزيد من أعمال التنقيب عن هذه المعالم الأثرية، فضلاً عن عدم وجود نظام مبرمج لجذب السائحين لهذه المناطق والعمل على توسيع نطاق زيارة السياح لها؛[1]
- عراقيل وصعوبات تواجه المستثمرين في قطاع السياحة، كعدم توفر العقار السياحي المهيأ لإنجاز المشاريع السياحية، لأن خصوصية المنتج السياحي كونه غير قابل للشحن أو النقل يجعل من عملية اختيار موقع الاستثمار وتحديد مواصفات العقار السياحي تحتاج لكثير من الشروط مثل: سهولة الوصول إليه، بعيد عن الضوضاء والتلوث، مقصود من طرف الزوار...الخ، تعد خطوة مهمة جداً تحدد مستوى نجاحه، كما يشكل عاملاً أساسياً في التسويق؛
- صعوبة تمويل المشاريع السياحية والفندقية، والذي يعود لخصوصيات الاستثمار السياحي والذي يتطلب توطين الهياكل الفندقية والسياحية في أماكن ذات قيمة سياحية وتجارية عالية كما يحتاج إلى لمسات تزيينيه وتجميلية تزيد من جاذبية الموقع السياحي؛
- عدم ملائمة النمط الحالي لتمويل الاستثمارات ذات الطابع السياحي، لأن طبيعة القروض بنوعيها القصيرة والمتوسطة الأجل لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاستثمار السياحي

[1].عبيده عبد السلام حسنات، مرجع سابق، ص 59،61.

مثلا: الاستثمار الفندقي يحتاج لقروض طويلة الأجل لان هذا النوع من الاستثمارات تحقق مردوديتها على المدى المتوسط والطويل وخاصة المشاريع طويلة الأجل.[1]

المطلب الثاني: التنمية والاستدامة

الاستدامة مفهوم حديث ظهر نتيجة المشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية المصاحبة لتطبيق برامج التنمية، مما طرح اشكالية ضرورة اعادة النظر في صياغة هذه البرامج من وجهة نظر الكثير من الباحثين في البيئة على وجه الخصوص، وتمخض على هذه البحوث دمج أبعاد الاستدامة في تطبيق برامج التنمية.

أولا: نشأة التنمية المستدامة

ترجع جذور التفكير العالمي بشأن قضية التدهور البيئي إلى سنة 1950، حيث نشر أول تقرير حول حالة البيئة العالمية من طرف الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة، بهدف دراسة وتحليل وضعية البيئة في العالم، ولقد أعتبر رائدا في مجال المقاربات المتعلقة بالموازنة بين الاقتصاد والبيئة خلال تلك المرحلة[2].

في 1960 تطور مفهوم التنمية وأصبح هناك خلط بين النمو والتنمية الاقتصادية، حيث أصبح النمو يدل على النمو الكمي، والتنمية تدل على تعبير نوعي في التنمية الاقتصادية عن طريق

---

[1]. صالح موهوب، مرجع سابق، ص 163،168.

[2].عبد الرحمان سيف سردار،(2015)، **التنمية المستدامة**، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع، ص15.

تنويع الأنشطة الاقتصادية؛ وفي سنة 1970 تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة الاستراتيجية الدولية للتنمية التي من أهم مبادئها ضمان التحسينات الثابتة لرفاهية الانسان[1]؛

كما أصدرت "راشيل كارسون" كتابها "الربيع الصامت" سنة 1962، والذي كان بمثابة ثورة في عالم البيئة، ثم عقبه مؤتمر "روشيليكون" بسويسرا سنة1971، والذي دق ناقوس الخطر محذرا العالم من عدم احترام البيئة ولخص مفهوم البيئة من خلال التأكيد على ضرورة الاستجابة للحاجات الراهنة دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على الاستجابة لحاجاتها ؛[2]

انعقد أول مؤتمر دولي في سنة1972، في مدينة ستوكهولم(السويد)، حيث حضرته 113 دولة ممثلة عن 19 منظمة دولية، وكان أول مؤتمر دولي يركز على مناقشة القضايا البيئية، وتحليل أهم العناصر التي تربط البيئة بالتنمية، واعتمدت في ذلك على 27 خبيرا أكدوا على أن الاختلافات بين الأولويات البيئية والاقتصادية موجودة في بعض الحالات الفردية ورغم ذلك فهوما وجهان لعملة واحدة.[3]

كما تم طرح الفكرة الصريحة للتنمية المستدامة بغرض تسليط الضوء على مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة من طرف الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة والموارد الطبيعية(IUCN) سنة 1980 ضمن استراتيجياتها العالمية للحفاظ على البيئة.[4]

---

[1].هادي أحمد الفراجي،(2015)، **التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة**، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص166.

[2]. قادري محمد الطاهر،(2013)، **التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق**، لبنان ، مكتبة حسن العصرية ، ص57.

[3].عمر بن لخصر خلفاوي، (2016)،**التنمية المستدامة للمنظمات(جودة ، بيئة، صحة، سلامة مهنية)**، عمان دار الأيام للنشر والتوزيع، ص135.

[4] .Zhenhua Liu , Op Cit , p460

في سنة 1987 أصدرت اللجنة العلمية للبيئة والتنمية تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك" تحت رئاسة رئيسة الوزراء النرويجية(HARLEM BRUNDILAN)، أين تم طرح قضية التنمية المستدامة كنموذج بديل يراعي شروط تحقيق التنمية الاقتصادية ويأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي، بحيث أن مواصلة عملية التنمية يتوقف على وجود حلول بديلة للحد من أضرارها على البيئة، وظهرت فكرة التنمية المستدامة كمصطلح يهتم بالتوازن البيئي.[1]

في سنة1989 طلبت الجمعية العامة للأمم المتحدة عقد اجتماع أخذ الطابع العالمي، بهدف وضع استراتيجية لإيقاف التأثيرات التي تبوث النظام البيئي في سياق تقرير الجهود العالمية لنمو استدامة البيئة في كل دول العالم، وكان انعقاد قمة الأرض الأولى في البرازيل ريودوجانيرو في 1992 " مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية".[2]

كما انعقدت قمة الأرض العالمية الثانية للتنمية المستدامة سنة 2002 في جوهانسبورغ، والذي قام برصد انجازات الدول بخصوص مشروع التنمية المستدامة؛ إلا أنه كان تقدما ضعيفا بسبب ضعف الالتزام السياسي وهيمنة الاقتصاد الليبيرالي، أما العالم العربي كذلك كان التقدم ضعيفا لغياب الديموقراطية وخضوع اقتصادها لوصفات صندوق النقد الدولي وسيطرت رأسمال الاستهلاكي وتبعته عدة مؤتمرات دولية منها مؤتمر حقوق الانسان1993، السكان1994، التنمية الاجتماعية1995، وكانت تهدف لتحقيق تغيير هيكلي في سياسة التنمية لتصبح أكثر استدامة.[3]

كما انعقدت قمة التنمية المستدامة سنة 2002، قمة الأرض الثانية (ريو+10) في جوهانسبورغ في جنوب افريقيا، تحت شعار "القمة العالمية للتنمية المستدامة"، والتي عملت على رصد ما تم

---

[1]. عبد الرحمان سيف سردار، مرجع سابق، ص15،16.

[2]. صائب عبد الله الطويل، مرجع سابق، ص5.

[3].صائب عبد الله الطويل، مرجع سابق، ص22،23.

انجازه من تقدم نحو تحقيق التنمية المستدامة بما يؤكد التزام الدولي نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة.[1]

حسب تقرير التنمية البشرية الصادر سنة2014، عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي(UNDP) والذي يحمل عنوان "المضي في التقدم" وأشار إلى أن الاتجاهات العالمية نحو التنمية إيجابية وأن التقدم مستمرا؛ إلا أن مسارات التنمية عرضة للتعثر إما بفعل الكوارث الطبيعية أو أزمات يصنعها الانسان، كما يحدد وبوضوح المخاطر العالمية على التنمية البشرية باعتباره نهجا تتبناه الأمم المتحدة، نتيجة الازمات والصدمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تحدث أثرا بالغا على حياة الأفراد وتطرح الكثير من التحديات أمام استدامة التنمية.[2]

ثانيا: مفهوم التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة متعدد الاستخدامات ومتنوع المعاني فالبعض يتعامل معه كرؤية أخلاقية والبعض الأخر ينظر للتنمية المستدامة على أنها نموذج تنموي بديل للنموذج الصناعي الرأسمالي أو أسلوب لإصلاح عثرات هذا النموذج في علاقته مع البيئة[3]، سنحاول في هذا الفرع تسليط الضوء على أهم الجوانب النظرية لمفهوم التنمية المستدامة.

1. مفهوم التنمية المستدامة

تتعدد تعريفات التنمية المستدامة، فهناك أكثر من 60 تعريفاً لهذا النوع من التنمية ، وورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987، وعرفت هذه

[1]. ملال ربيعة، مرجع سابق، ص 131.

[2]. هادي أحمد الفراجي، مرجع سابق، ص27.

[3]. حمزه درادكه، حمزه العلوان، مروان أبو رحمة، مصطفى يوسف الكافي،(2014)، **السياحة البيئية**، عمان، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ص93.

التنمية في هذا التقرير على أنها" :تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم"[1]، وسنحاول عرض أهم التعاريف التي تعكس أبعاد مفهوم التنمية المستدامة.

1.1. تعريف التنمية المستدامة

يعود مصطلح التنمية لغةً، إلى النماء بمعنى الزيادة، نمى، تنمياً، نماءً، زاد وكثُرَ؛

أما المستدام والمستدامة لغةً، فتعود إلى دام الشيء ويدوم، دوماً، ويُدَام، ديمومة، مُستَديم بمعنى منتظر، واستدامتها التأني المبالغ في الأمر.[2]

أما من الجانب الاصطلاحي تم تناول مجموعة من التعاريف التي عالجت أهم مراحل تبلور مفهوم التنمية المستدامة كما يلي:

عرفها الاقتصادي "روبرت سولو"، الحاصل على شهادة نوبل في الاقتصاد على أنها" عدم الاضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة وتركها في الحالة التي ورثها عليها الجيل الحالي".[3]

كما عرفها (Pettere Howitt, phillipe Aghion) على أنها:" التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط رفاهية الأجيال الحالية ولكن أيضا رفاهية أجيال المستقبل، حيث تحدد الرفاهية بوضوح

---

[1]. العربي حجام، سميحة طري، (2019)، **التنمية المستدامة في الجزائر – قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد6، العدد1، ص125.

[2].ساجد احميد عبل الركابي، مرجع سابق، ص 93.

[3].بومدين طامشة،(2016)، **التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الدافع ومقتضيات التطور**، بدون بلد النشر مكتبة الوفاء القانونية، ص238.

وتأخذ بعين الاعتبار كافة امكانيات الاحلال التكنولوجي السلع الرأسمالية والعوائق التي تطرحها وتفرضها محدودية الموارد والتكاليف البيئية للإنتاج والاستهلاك".[1]

عرفت التنمية المستدامة على أنها:" تغيير اجتماعي موجّه من خلال إيديولوجية معيّنة، وهي عبارة عن عملية معقدة وواعية على المدى الطويل، وشاملة ومتكاملة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والتكنولوجية، وفي هذا المجال يجب عدم تجاهل الضوابط البيئية وتجنب تدمير الموارد الطبيعية ونشر الوعي لدى الأفراد وتطوير الموارد البشرية، وإحداث التحولات في القاعدة الصناعية السائدة".[2]

عرّف تقرير لجنة برونتلاند التنمية المستدامة بأنها "تنمية تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وأكد كذلك أن التنمية المستدامة ليست انسجامًا ثابتًا بل هي ديناميكية للتغييرات التي من شأنها تعزيز القدرة على توفير جميع احتياجات وتطلعات الإنسان الحالية والمستقبلية".[3]

كما عرفها مؤتمر الامم المتحدة حول البيئة البشرية سنة 1972 على انها:" مفهوم يصف الهدف الاجتماعي لتحسين رفاهية حياة الانسان والحفاظ عليها على المدى الطويل، ضمن الحدود الحرجة

---

[1]. ملال ربيعة، (2015)، **النمذجة الاحصائية لقياس أثر السياحة على التنمية المستدامة**، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير جامعة آبي بكر بلقايد، تلمسان ص135.

[2]. بجاوية سهام، (2015)، **التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية**، دراسة استرشادية بتجربة تونس– إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص113.

[3] . Zhenhua Liu, Op Cit , p. 460.

للنظم البيئية المستدامة"، مما يؤكد على أهمية الترابط بين صحة النظام الايكولوجي واستدامة رفاهية حياة الانسان.[1]

عرفتها منظمة الأغذية والزراعة الفاو(FAO) سنة 1989، على أنها:" ادارة قاعدة الموارد الطبيعية وحمايتها، وتوجيه عملية التغيير البيولوجي والتقني والمؤسسي بطريقة تضمن استمرار ارضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية، والتنمية المستدامة في الزراعة والغابات ومصادر السمكية، تحمي الأرض والمياه والمصادر الوراثية النباتية والحيوانية، ولا تضر بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية".[2]

كما خصص تقرير الموارد العلمية سنة 1992 أربع مجموعات أساسية لتعريف التنمية المستدامة فيما يلي:

- **التعريف البيئي للتنمية المستدامة:** عرفها "روكلزهاوس" مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها" تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليتان متكاملتان وليستا متناقضتان".[3]

---

[1] . Bradley D Parrish,(2010), **Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design,** Journal of Business Venturing, Vol 25, p 512.

[2].ساجد احميد عبل الركابي، مرجع سابق، ص94.

[3]. جابر ساسي دهيمي، (2015)، **الادارة البيئية والتنمية المستدامة**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ،ص60.

-**التعريف الاجتماعي للتنمية المستدامة:** " عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه".[1]

- **التعريف الاقتصادي للتنمية المستدامة :** بالنسبة لدول الشمال الصناعية هي " العمل على إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية، من خلال إجراء تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة، أما بالنسبة للدول الفقيرة التنمية المستدامة تعني توظيف الموارد من أجل تحسين مستوى المعيشة للسكان الأكثر فقرا في الجنوب".

- **التعريف التقني والاداري للتنمية المستدامة:** " التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر الصناعات والتقنيات النظيفة، والتي تستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد، وتنتج الحد الأدنى من الغازات والملوثات التي تؤدي إلى رفع درجة حرارة الأرض وتكون ضارة بالأوزون".[2]

وترى الباحثة أنّ التنمية المستدامة هي: عملية ترشيد إستهلاك الموارد والطاقة بما يحقق توافق بين تحديد أهداف التنمية على مستوى مختلف القطاعات من جهة وارساء مبادئ الاستدامة لحفظ حقوق الأجيال المستقبلية من جهة أخرى.

2.1. خصائص التنمية المستدامة

يمكن تلخيص خصائص التنمية السياحية المستدامة في العناصر التالية:

---

[1].جريو محمد الأمين،(2020)، **دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة**، الجزائر، النشر الجامعي الجديد ، ص89.

[2]. حمزه درادكه، حمزه العلوان، مروان أبو رحمة، مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 93، 94.

- **ذات بعد استراتيجي:** لأنها تركز على البعد الزمني، فهي تنمية طويلة المدى تؤثر على الجيل الحالي والمستقبلي، كما ترتبط بالبشر والموارد النامية، ومشكل التلوث الذي لا يعرف الحدود السياسية بين الدول بل ينتقل عبر الهواء والماء والكائنات الحية؛
- **التوازن:** بحكم تركيزها على التنمية الاقتصادية وحماية البيئة في نفس الوقت، ما يكفل تحقيق التوازن بين أنشطة الانسان وخصوصية البيئة وكذا الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتحسين مستوى حياة البشر في الحاضر أو المستقبل؛
- **بعد أخلاقي:** تربط بين فكرة المشاركة المجتمعية والتكافل ومراعاة الفئات الضعيفة وتلبية احتياجاتهم؛[1]
- **العدالة:** الحرص على تحقيق العدالة بين الأجيال، حيث نص على هذه الخاصية في المبدأ الثالث من اعلان "ريو" حيث أن الحق في التنمية يكفل بشكل منصف الاحتياجات الانمائية والبيئية للأجيال الحالية أو المقبلة؛ أي أنّ التنمية المستدامة تحرص على الملاءمة والموازنة بين الأجيال المختلفة، بما يكفل ظروف عيش مرضية تؤمن شروط الاستمرار والديمومة بين الأجيال المتعاقبة؛
- **الانسان عامل جوهري:** الانسان هو جوهر وأساس التنمية المستدامة، حيث ساهمت مختلف نشاطاته في الاخلال بكثير من النظم البيئية، لذلك تؤكد أغلب تعاريف التنمية المستدامة أن مشاركة الانسان في صنع القرارات المرتبطة بإعداد برامج التنمية حتمية تفرضها العلاقة التفاعلية بين الانسان والبيئة؛

---

[1]. عبد العزيز قاسم محارب، (2011)،**التنمية المستديمة في ظل تحديات الواقع من منظور اسلامي**، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة ، ص 181،183.

- **إدماج البيئة في سياسات التنمية** : بحيث يكون لكل نظام بيئي حدود معينة لا يمكن تجاوزها من خلال الاستهلاك أو الاستنزاف بالإضافة للنمو السكاني وما ينتج عنه من أنماط استهلاكية سيئة تهدد توازن النظام البيئي، فعامل الاستنزاف البيئي أهم العوامل التي تتعارض مع التنمية المستدامة؛[1]
- **النوعية:** تراعي التنمية السياحية المستدامة تطوير نوعية الحياة للمجتمع المضيف، وتحمي الطبيعة والتنوع البيئي والحيوي فيها.[2]

3. **مبادئ التنمية المستدامة**

تخضع عملية التنمية المستدامة لمجموعة من المبادئ نلخص أهمها في النقاط التالية:

- **مبدأ التخطيط الاستراتيجي:** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافس، ويستلزم ذلك تطبيق نظم التقييم البيئي الاستراتيجي، ثم التقييم البيئي التراكمي عند تحديد الأهداف، ثم تقييم الأثر البيئي لكل مشروع مقارنة بخصوصية كل منطقة ؛ وذلك بمشاركة واسعة لكل طبقات المجتمع والمستفيدين من هذه المشاريع؛
- **مبدأ رفع الوعي** :يركز هذا المبدأ على أهمية التعليم وبناء قدرات في رفع الوعي، وتحسين مستوى استيعاب كل طبقات المجتمع لقضايا التنمية المستدامة، لأن تحقيق التنمية المستدامة يحتاج لزيادة الاهتمام بكل القضايا المتعلقة بالتنمية ببعدها المستدام، ويتوقف ذلك على درجة التعاون الفعال بين كل فئات المجتمع؛

---

[1].بومدين طامشة، مرجع سابق، ص ص 239،241.

[2].بن لخضر السعيد، مرجع سابق، ص77.

- **مبدأ السياسة المتكاملة بين القطاعات المختلفة:** تعمل لجان التنمية المستدامة على دعم سياستها، من خلال تشكيل لجان مشتركة بين الوزارات حسب الحاجة لذلك، كما يلزم إدراج حماية البيئة والترابط الاجتماعي في جميع السياسات القطاعية، و يتم العمل على التنسيق بين الاستراتيجيات والخطط والبرامج القطاعية مع الأخذ في الاعتبار الجانب البيئي والتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.[1]
- **مبدأ الشمولية:** التنمية المستدامة تدعو إلى منظور شمولي، وينظر للاستدامة في اطار السياسة العالمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة للسياق البيئي، والفلسفة الأساسية للاستدامة أنها تتبنى فكرة تخطيط شامل للتنمية السياحية والاستدامة.[2]

تم انتقاد مبادئ التنمية المستدامة لتجاهلها مساهمة التقدم التكنولوجي في حل المشاكل البيئية من قبل الكثير من الباحثين وعلى رأسهم(Beckerman)، حيث يرى انه ليس هناك شك في أن التكنولوجيا لديها الكثير لتساهم فيه في تحقيق الاستخدام المستدام للموارد، ومن ناحية أخرى قدمت التكنولوجيا وسائل لتقليل بعض التأثيرات البيئية ، مثل تقليل الضوضاء وكفاءة استهلاك الوقود في المحركات النفاثة، كما ساهم التقدم التكنولوجي في استمرار النمو في السياحة ليس فقط زيادة أعداد السائحين ولكن أيضًا الوصول إلى بيئات أكثر بعدًا وهشاشة[3].

---

[1]. بوزاهز نسرين، (2017)، **ترقية العرض السياحي الوطني في ظل مشاريع التنمية المستدامة للسياحة**، منطقة الزبان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص14،16.

[2] . Richard Sharpley,(2000) **,Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide,** Journal of sustainable tourism ,Vol 8, No 1, p8.

[3] . Richard Sharpley, Op Cit , p *13.*

ثالثا: العلاقة بين النمو والتنمية والاستدامة

الفرق بين النمو والتنمية؛ أن الأول كمي يمكن قياسه والثانية نوعية أو كيفية لا تقاس أو بالأحرى صعبة القياس، حيث يعتمد في قياس التنمية على مستويات النمو المحققة، أو مقدار نصيب الفرد من الناتج الوطني الخام المحقق.[1]

كما يقصد بالنمو: "كل نمو تلقائي لشيء موجود أصلا"، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد والذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الانسان لتحقيق أهداف معينة، وتكون هناك زيادة ثابتة ومستمرة والتي تمس جانب معين من جوانب الحياة في فترة أطول من التنمية"، أما "التنمية عبارة عن زيادة تراكمية سريعة ودائمة عبر فترة من الزمن"، أما الاستدامة " تعبر عن التوازن والاستمرارية وحسن ادارة الموارد والارتقاء بها لمصلحة الجيل الحاضر والأجيال المستقبلية".

الفرق بين المفهوم التقليدي للتنمية الذي يستند على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين مستوى المعيشة، أما مفهوم التنمية المستدامة في تقوم على أساس التواصل والاستمرارية، وتركز على الجانب البيئي لتمتد التنمية لتشمل الجيل الحالي والمستقبلي. [2]

كما يمكننا تسليط الضوء على جوهر الاختلاف بين التنمية المستدامة والتنمية المستديمة، حيث أن مفهوم التنمية المستدامة يعكس فقط مبدأ استمرارية عملية التنمية، في حين مفهوم التنمية المستديمة

[1].ديب كمال، (2015)، **أساسيات التنمية المستدامة**، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ص160.
[2].عبد العزيز قاسم محارب، مرجع سابق، ص 153،163.

اضافة لمبدأ الاستمرارية يشير بشكل واضح إلى قوى الدفع الذاتي لهذه التنمية واستمراها من جهة والاعتماد على الذات في كل جوانب عملية التنمية من جهة أخرى.[1]

إذا كانت التنمية المستدامة تقوم في أسس صياغتها الفكرية واستشرافها الانساني حسب ما جاء في منظمة الأغذية والزراعة "FAO" سنة 1988 على مبدأ قاعدة إدارة الموارد الطبيعية وصيانتها؛ فإن مفهوم الاستدامة ينطوي بالضرورة على النمو الاقتصادي الذي يصون رصيد الأصول الطبيعية ويحفظها من الاجهاد غير العقلاني من أجل تحقيق التنمية.[2]

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنمية المستدامة

التنمية المستدامة توجه جديد تتبناه الدول المتقدمة والنامية كحل يضمن تحقيق التوازن بين التنمية و المحافظة على حقوق الأجيال المستقبلية.

أولا: أهمية التنمية المستدامة

تكمن أهمية التنمية المستدامة في عدة نقاط نوجزها فيما يلي:

- تؤثر دراسة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على هيكل الاقتصاد الوطني ومدى قدرته على تحقيق الكفاءة الاقتصادية في ظل توازن بيئي مستدام، وعلى الرغم مما تتمتع به من أفضلية بيئية فهي تعاني من ضعف في ادارة الاقتصاد الوطني ما يفرض عليها ضرورة اعتماد دراسة تحليلية تلم بمختلف المشاكل البيئية التي سوف تواجه الأجيال المستقبلية؛

---

[1]. عبد العزيز قاسم محارب، مرجع سابق ، ص 170،171.

[2].هادي أحمد الفراجي، مرجع سابق، ص175.

- تساعد الدول النامية على تخطيط وتنفيذ وإدارة برامج البيئة، وتعزيز جهودها على تطوير برامج التنمية البشرية الشاملة؛ يعني تكوين وتأهيل وتدريب صناع القرار بما يخلق قدرات لها كفاءات ذاتية قادرة عل إدارة برامج حماية البيئة؛[1]
- وتكمن أهمية التنمية المستدامة كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية بالإضافة لقدرتها على تقليص التبعية الاقتصادية للخارج، وتوزيع الإنتاج وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى المعيشة، رفع مستوى التعليم، تقليص نسبة الأمية، توفير رؤوس الأموال، رفع مستوى الدخل القومي، كما أن تقليص هذه الفجوة وتحقيق كل هذه الأولويات يحتاج لرؤية استراتيجية مدروسة وواضحة لنتمكن من ترك إرث للجيل القادم؛
- التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الجيل الحالي والجيل القادم تضمن استمرارية الحياة الإنسانية، وتضمن للجيل القادم العيش الكريم والتوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة وحتى بين الدول المتعددة؛[2]

ثانيا: أهداف التنمية المستدامة

تطبيق أبعاد ومبادئ التنمية المستدامة يحقق الأهداف التالية:

---

[1]. رواء زكي يونس طويل،(2010)، **التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الانسان** عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 117،118.

[2]. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، (2017)، **التنمية المستدامة مفهومها-أبعادها مؤشراتها**، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص91.

1. الهدف البيئي

- الحفاظ على البيئة واحترام خصوصية نظامها لتصبح علاقة تكامل وانسجام بين البيئة والتنمية المستدامة، والتي تؤدي إلى ترقية وتحسين شروط المعيشة والعمل وضمان إطار معيشي مريح لكل المجتمع؛
- تسعى التنمية المستدامة لتحقيق استخدام عقلاني واستغلال أمثل للموارد الطبيعية مخطط له مسبقا ومدروس على كل المستويات لحماية البيئة من التدمير والاستنزاف والحفاظ على كل متطلبات الأجيال القادمة؛

2. الهدف الاقتصادي

- العمل على إحداث تغيير مستمر في حاجيات وأولويات المجتمع، بما يحقق التنمية الاقتصادية مع القدرة على حماية البيئة، من خلال خلق بدائل جديدة من شأنها إيجاد حلول مناسبة للمشاكل البيئية؛[1]
- تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق الاندماج والتكامل البيئي ، والرفع من مستوى الفعالية الاقتصادية بما يحقق العدالة الاجتماعية، والذي يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية من جهة، والتوفيق بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من جهة أخرى؛[2]

---

[1]. ابراهيم ملاوي، نور الدين براي،(2018)، **تهيئة الاقليم وحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة**، الأردن، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، ص39.

[2]. جريو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 156.

3. الهدف الاجتماعي

- تنمية الاحساس بالمسؤولية بهدف تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة وحث السكان على مشاركتهم في إيجاد حلول لهذه المشاكل البيئية، من خلال مشاركتهم الفعالة في اعداد ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة؛
- تحاول التنمية المستدامة ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع، من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي وكيفية استخدام المتاح منه في تحسين نوعية حياة المجتمع؛[1]

بالإضافة لأهداف عامة أخرى نلخصها في النقاط التالية:

- المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة الأساسية للبشر معاً على المدى البعيد مع ترشيد استثمار كافة الموارد ووضع أولويات للاستخدامات المخلفة لتلك الموارد؛
- تحقيق النمو الاقتصادي المقترن بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والإنسانية معتمدة على التنمية البشرية كعنصر حيوي والعلاقات التبادلية والتكاملية بين كل من السكان والموارد والبيئة والنهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والعمراني؛
- تحقيق مزيد من العدالة للفئات الأكثر حرماناً أو المتعرضة للخطر في المجتمع وتحسين جودة الحياة والعمل على منح القوة أو تمكين الإنسان مع إعطاء اهتمام لكل من الإنسان وبيئته والعلاقات بينهما؛
- تدعيم المشاركة الفردية والجماعية والمجتمعية وإتاحة فرصة لمشاركة الإنسان بطريقة أساسية في إحداث التغيير المرغوب في شخصيته أو في البيئة أو في كليهما؛

---

[1]. جابر ساسي دهيمي ، مرجع سابق، ص62.

- اكتشاف وتشجيع وتنمية القدرات البشرية في المجتمعات بما يمكنها من أن تكون مبدعة وقادرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة للواقع المجتمعي والتي تنظم وتوجه استخدام الموارد المجتمعية بما يسهم في وجود توازن بين ديناميكية بناء الموارد الطبيعية في المجتمع وجهود المورد البشري؛
- المساهمة في بناء القدرات المؤسسية في المجتمع بحيث تكون أكثر كفاءة وفاعلية في توجيه المورد البشري وتفعيل مشاركته في استخدام الموارد المالية والمادية والتنظيمية مع المساهمة في توفير قدرات إدارية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في صنع وتنفيذ وتقويم سياسات التنمية في المجتمع حاضراً ومستقبلاً؛
- تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة ذات المخلفات المحدودة وغير الملوثة مع ترشيد وحسن اختيار المواقع الصناعية وتنمية الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة في إطار زمني يحقق عدالة الاستخدام للأجيال الحضارة مع عدم تجاهل حق الأجيال القادمة في ذلك.[1]

ثالثا: متطلبات تحقيق التنمية المستدامة

يتطلب تحقيق التنمية المستدامة مجموعة من الأنظمة الثابتة، والتي من أبرزها:

- **نظام اقتصادي:** النظام المستدام اقتصادياً هو الذي لديه القدرة على انتاج مختلف السلع والخدمات بشكل مستمر مع المحافظة على مستوى معين قابل للإدارة لخلق التوازن الاقتصادي، ويساهم في منع حدوث اختلالات قد تنتج عن السياسات الاقتصادية المعتمدة؛[2]

[1]. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص 90،91.

[2].جابر ساسي دهيمي، مرجع سابق، ص66.

- **نظام بيئي:** النظم البيئية هي تداخل بين الكائنات الحية والمقومات الفيزيائية والكيميائية للبيئة[1] ويساهم ذلك في الحفاظ على التوازن البيئي، ومختلف أنظمته المادية أو الحيوية؛
- **نظام ثقافي واجتماعي:** الاستدامة الاجتماعية تركز على العدالة الاجتماعية، والتي تتحقق من خلال تحقيق الأمان الاجتماعي، المساوات في اتاحة الفرص للجميع؛
- **نظام سياسي:** هناك علاقة تفاعلية بين امكانية تحقيق التنمية المستدامة والاستقرار السياسي وتنامي ظاهرة العنف السياسي في المجتمعات المعاصرة يتطلب أسلوب تفكير جديد لرصد نقاط التقاطع بين ظاهرة العنف السياسي وكل من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛[2]
- **نظام انتاجي:** يقوم على الترويج لمفهوم جديد لأنماط الانتاج والاستهلاك ذات البعد المستدام وذلك بتشجيع المنتجات التي تساهم في ترشيد استخدام الموارد وحمايتها؛[3]

المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة

جوهر التنمية المعاصرة ذات التوجه السليم هو "التغيير نحو الأفضل"، ومن بين الظروف التي أدت لظهور التنمية المستدامة هي أن حياة المجتمعات الانسانية تعيش في إطار ثلاث منظومات أساسية متداخلة ومتفاعلة تتبادل فيما بينها التأثير والتأثر[4]، وفي طرحنا لأبعاد التنمية المستدامة سنحاول تقسيمها إلى أبعاد اساسية(البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وأخرى ثانوية البعد(التكنولوجي، السياسي) كما يلي:

---

[1].بوزاهر نسرين، مرجع سابق، ص10.

[2]. عبد العزيز قاسم محارب، مرجع سابق، ص 156،164.

[3].رواء زكي يونس الطويل، مرجع سابق، ص108.

[4].حمزه درادكه، حمزه العلوان، مروان أبو رحمة، مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 89،90.

أولا: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

1. البعد الاقتصادي

إذا كان مفهوم التنمية المستدامة بالنسبة لدول الشمال الصناعية، هو السعي إلى خفض كبير ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في أنماط الحياة السائدة في الاستهلاك والإنتاج والحد من تصدير نموذجها الصناعي إلى الدول المتخلفة؛ فإن وجهة نظر الدول الفقيرة بخصوص التنمية المستدامة تعني توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقرا[1]، ومن هذا المنطلق سنعمل على ابراز الفرق بين التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي وربط الجانب الاقتصادي ببعد الاستدامة.

- **استدامة النظام الاقتصادي** هو" زيادة الدخل القومي وزيادة دخل فردي وزيادة أيضا لعناصر الانتاج"، ولذلك اقترن مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي وفق مؤشرات تركز على اعتبارات اقتصادية فقط، أما التنمية الاقتصادية فمفهومها أوسع بالإضافة إلى البعد الاقتصادي فهي تشتمل أيضا تحسين حياة الناس وخاصة الفقراء منهم.[2]
- النمو الاقتصادي لا يعني فقط زيادة في إجمالي الناتج المحلي؛ بل لابد أن يترتب عليه زيادة في الدخل الحقيقي بمعنى أن معدل النمو لابد أن يفوق معدل النمو السكاني[3].
- كما يختلف النمو الاقتصادي عن التنمية الاقتصادية، حيث يقصد بالنمو "الزيادة في الثروة والدخل بشكل عام، والزيادة في متوسط نصيب من الثروة والدخل بشكل خاص"، ويقاس معدل النمو الاقتصادي بمعدل النمو في الناتج أو الدخل القومي الحقيقي أو معدل النمو في الدخل

---

[1]. بوزاهر نسرين، مرجع سابق، ص19.

[2].عبد الرحمان سيف سردار، مرجع سابق، ص31.

[3]. جابر ساسي دهيمي، مرجع سابق، ص55.

الفردي الحقيقي حسب فئة معينة من الباحثين، وتختلف التنمية الاقتصادية عن النمو الاقتصادي في أن التنمية ذات طبيعة كيفية وليست كمية؛ أي أن تحقيق التنمية الاقتصادية يحتاج لزيادة النمو الاقتصادي الذي يكون مرتبطا بمختلف التغيرات والأحداث التي تمس كل القطاعات الاقتصادية.[1]

على الرغم من النمو الاقتصادي المكثف والزيادات في نوعية الحياة مقارنة بالقرن الماضي لا يزال القلق من أن عصر التصنيع كان له تأثير سلبي كبير على البيئة الطبيعية، وأن هذه الآثار تقلل من حيوية واستدامة أنظمتنا الاقتصادية[2].

2. البعد الاجتماعي والثقافي

حسب المنظور الاجتماعي للتنمية المستدامة يركز هذا البعد على الانسان باعتباره جوهر التنمية وهدفها النهائي، وتهتم بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم الخدمات الاجتماعية الرئيسية إلى كل المحتاجين، بالإضافة إلى أهمية مشاركة كل الشعوب في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات التي تؤثر على حياتهم بشفافية ودقة[3]؛

حيث أن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الجزائر مغيب رغم أنها من الدول النامية التي تبنت التنمية المستدامة في كل خطاباتها، وفي ظل انخفاض أسعار البترول وانعكاساته السلبية

---

[1]. ملال ربيعة، مرجع سابق، ص 112،114.

[2] . Thomas J. Dean , Jeffery S. McMullen ,(2007), **Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action**, Journal of Business Venturing, Vol 22 ,p51.

[3].هادي أحمد الفراجي، مرجع سابق، ص172.

على الجبهة الاجتماعية دون مراعاة البعد المستدام لهذا المورد الاستراتيجي بالنسبة للأجيال المستقبلية،[1]

تبقى اشكالية استنزاف الموارد الطبيعية في الجزائر مطروحة وتحتاج لإعادة النظر في صياغة استراتيجية التنمية في ظل أبعاد الاستدامة، لتحقيق التوازن بين أهداف التنمية والتي يأتي في مقدمتها البعد الاقتصادي مع حماية الجانب البيئي والاجتماعي خاصة في بعض القطاعات الحساسة اجتماعيا وبيئيا.

التنمية الاجتماعية المستدامة هي "أسلوب حديث في العمل الاجتماعي تقوم على إحداث تغير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي الناس بالبيئة المحلية من أجل المشاركة في تنفيذ برامج التنمية لإحداث التغيير اللازم لتطوير المجتمع"[2].

3. البعد البيئي

اما فيما يخص البعد البيئي فهو يقدم عدة مساهمات لاستدامة القطاع السياحي، فهناك طلب سياحي متزايد على المنتجات السياحية، لكن البحث عن حلول بديلة مثل استخدام الفخاريات بدلا من البلاستيك، ناتج عن الوعي المتزايد حول فوائد المنتجات التقليدية ما يكون له الأثر في جعل تلك المواد اكثر استدامة، كما أن السياح يمثلون الحاجة لطلب اضافي على النقل العام، وفي

---

[1]. جريو محمد الأمين، مرجع سابق، ص113،114.

[2]. لعربي حجام، سميحة طري، مرجع سابق، ص125.

هذه الحالة فان السياح يضمنون توفير مستوى ملائم من النقل العام الذي يحمل مواصفات سفر اكثر استدامة.[1]

لقد قطعت كل دول العالم أشواطا كبيرة في محاربة قضية التلوث البيئي، من خلال فكرة أساسية قامت على أساس العلاقة المتكاملة بين الفرد والبيئة في ظل مبادئ التنمية المستدامة التي توازن بين التقدم الصناعي والمحافظة على البيئة[2].

كما أن عملية التنمية في التصورات الفكرية الكلاسيكية أي غير البيئة والقائمة على الاعتبارات الاقتصادية فقط أصبحت سببا مباشرا في بروز الكثير من المشكلات البيئية، وأصبحت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والناتج القومي كمقياس للنمو الاقتصادي محل نقد شديد، ومن هنا أدرك الاقتصاديون قبل غيرهم أهمية التنمية التي تهتم بالبيئة في دعم التنمية الاقتصادية، وبدأوا في توجيه الدعوة إلى التنمية الصحيحة بيئيا.[3]

1.3. التنمية البيئية المستدامة

عرفت البيئة على أنها" مجموعة من العوامل الطبيعية والبيولوجية والعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الكائنات الحية و الأنشطة الانسانية"[4]

2.3. آليات ادارة البيئة بما يحقق الاستدامة البيئية

---

[1]. عادل هادي البغدادي، نوفل عبد الرضا،*(2013)* ،**أثر بناء رأس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة** مجلة الادارة والاقتصاد، العدد95، ص383.

[2].بومدين طامشة، مرجع سابق، ص257.

[3].فيصل ذيب، مرجع سابق، ص282.

[4].ابراهيم ملاوي، نور الدين براي، مرجع سابق، ص54.

– وضع تشريعات تعتبر بمثابة أداة لتحقيق أهداف بيئية، بحيث تضع الاطار القانوني والتنفيذي الذي يحدد بالتفصيل كل الأنشطة المضرة بالبيئة؛

– يحدد التنظيم الاداري المتطلبات والمعايير التي تحقق أهداف التخطيط، ويضم مجموعة من اللوائح التنفيذية والأوامر الادارية والأدوات الاقتصادية التي تحدد أساليب العمل؛

– وضع الشروط والاجراءات التي تكفل تحقيق الالتزام في جميع الأنشطة، ومختلف الأماكن وكل الأوقات بما يضمن تحقيق التوازن الطبيعي للبيئة، كمنح تراخيص خاصة ببداية نشاط المنشآت وتوضيح خطوات الالتزام بالتفصيل؛

– المتابعة المستمرة والمفاجئة من خلال عمليات الرقابة والتفتيش وجمع البيانات وتحليلها للتأكد من صدق تحقيق الالتزام بتطبيق هذه التشريعات؛

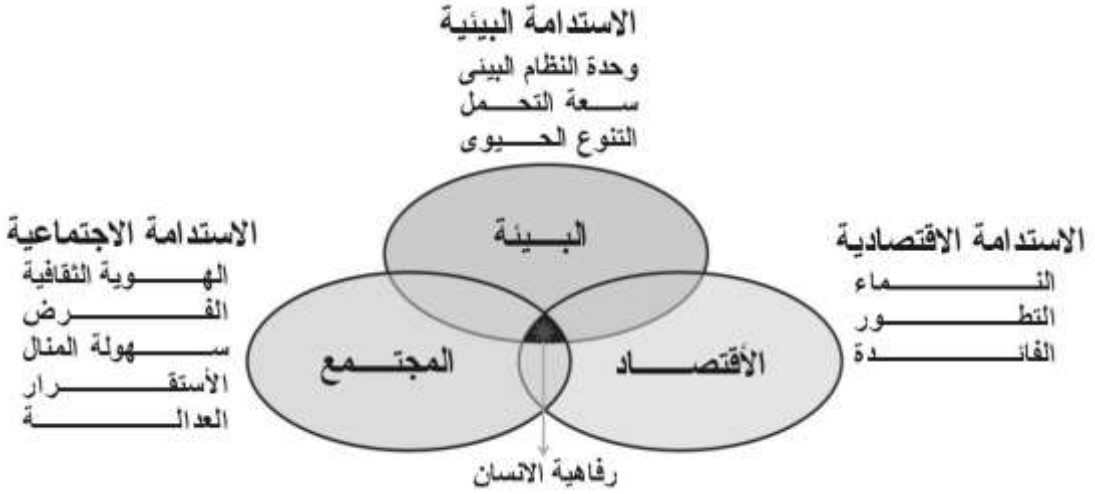
– في حالة ثبوت عدم جدية تطبيق مبدأ الالتزام، يواجه ذلك اوليا بالنصح والمساعدة الفنية والمالية بهدف تصحيح المسار، ثم بعد ذلك التنبيه والانذار ويصل إلى العقوبات القانونية لإلزامها بتحقيق الالتزام؛

– مراجعة كل الاجراءات وتحديد نتائجه وتحليلها للكشف عن مواطن القصور وتعديل التشريعات والتنظيمات واللوائح لتكون أكثر فعالية مستقبلا في ادارة البيئة.[1]

والشكل الموالي يوضح الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة:

[1]. حامد الريفي،(2015)، **اقتصاديات البيئة والتنمية المستدامة في الوطن العربي**، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، ص 35،36.

الشكل رقم (3-4):الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة



المصدر: زكرياء مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم،(2013)، **ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة**، مجلة ديالي العدد 58، ص 297.

من خلال النظرة التحليلية للشكل أعلا يتضح لنا أن التنمية المستدامة تتكون من ثلاث أبعاد أساسية، وتحقيق الاستدامة في أي بعد من أبعادها يتوقف على مدى العلاقة التكاملية والتفاعلية بين أهداف التنمية المستدامة والبيئة والاقتصاد والمجتمع، وينتج عنها تحقيق الهدف الأساسي للتنمية المستدامة وهو رفاهية الانسان دون المساس بحقوق الأجيال المستقبلية.

ثانيا: الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة

يضم مفهوم التنمية المستدامة أبعاد أساسية وأخرى ثانوية تعكس مدى شمولية هذا المفهوم المعاصر لكل الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السياسية...الخ.

1. البعد التكنولوجي والتقني والاداري

بالإضافة للأبعاد سالفة الذكر التي تم تصنيفها على مستوى أساسي، نعالج البعد التكنولوجي كبعد ثانوي ضمن أبعاد التنمية المستدامة، والتي تقوم على التحول إلى تكنولوجيات أكفأ وأنظف وتكون أقرب من العمليات المغلقة والانبعاثات الصفر[1]، ويمكن تعزيز البعد التكنولوجي من خلال الآتي:

– تطوير أنشطة البحث بتعزيز تكنولوجيا المواد الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و اعتماد الآليات القابلة للاستدامة؛

– تعزيز بناء القدرات في العلوم والتكنولوجيا والابتكار، بغية تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الاقتصاد القائم على المعرفة، لاسّيما أن بناء القدرات هو الوسيلة الوحيدة لتعزيز التنافسية، وزيادة النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل جديدة ومحاربة الفقر؛

– وضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي، بحيث يتم إدماج التكنولوجيات الجديدة في خطط واستراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بالموازاة مع تحقيق أهداف عالمية كالأهداف الإنمائية.

2. البعد السياسي:

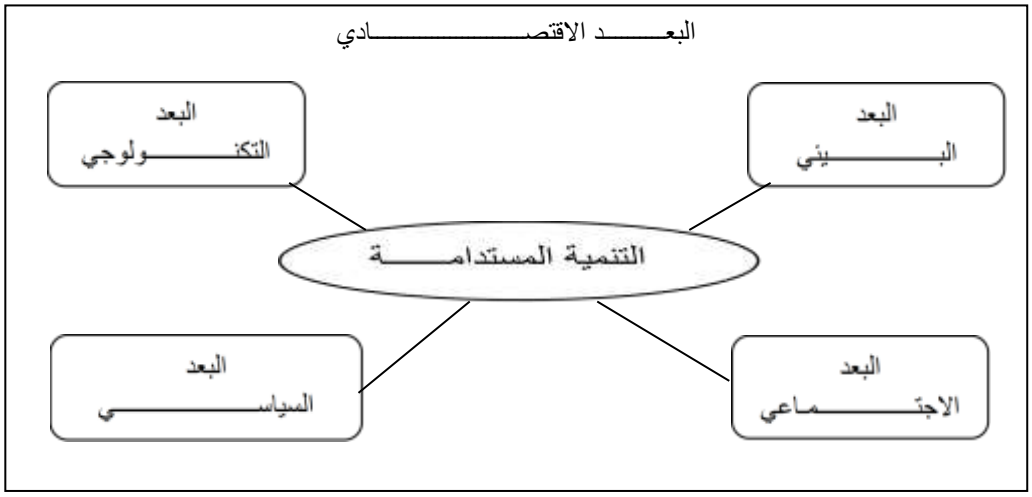
تحتم التنمية المستدامة أهمية تعزيز الحكم الرشيد من خلال اصلاح مؤسسات الدولة والاصلاحات السياسية التي تسمح بمشاركة مختلف القوى الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وهذا ما جعل الكثير من ينظر للتنمية المستدامة على أنها مشروعاً للسلام والديموقراطية بين

[1] .ملال ربيعة، مرجع سابق، ص150.

دول الشمال والجنوب، كون مشروع التنمية المستدامة يقوم على مشاركة السكان السياسية على كل المستويات لترقية الاستدامة الاجتماعية وادماج المجموعات المهمشة في المجال السياسي.[1]

الشكل الموالي يلخص العلاقة التكاملية والتفاعلية بين أبعاد التنمية المستدامة.

الشكل رقم(3-5): التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: بوزاهز نسرين، (2017)، **ترقية العرض السياحي الوطني في ظل مشاريع التنمية المستدامة للسياحة**، منطقة الزبان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص20 (بتصرف)*

يوضح الشكل رقم(3-5) أعلاه مستوى التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة الأساسية والثانوية، حيث نلاحظ أن هناك علاقة تكاملية وتفاعلية بين كل الأبعاد؛ لأن استراتيجية التنمية الاقتصادية يجب أن لا تتعارض مع مبادئ الاستدامة البيئية، وتتوافق مع تحقيق الاستدامة الاجتماعية.

[1].معجب بن احمد معجب الزهراني،(2016)، **التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية**، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ص25.

*تصرفت الباحثة في الشكل رقم (3-5).

المبحث الثاني: ماهية التنمية السياحية المستدامة

رغم الانجازات التي حققتها التنمية في قطاع السياحة تبقى هناك مشاكل كثيرة وتجاوزات بيئية واجتماعية تجعلنا ندق ناقوس الخطر حول برامج التنمية في القطاع السياحي، والذي غيّب فيها الحس البيئي والاجتماعي، مما يجعل مسؤولي التنمية في قطاع السياحة مجبرين على ايجاد حل لمعادلة البقاء والاستقرار الاجتماعي بتطبيق التنمية في السياحة تحت مظلة الاستدامة.

المطلب الأول: الأبعاد النظرية للتنمية السياحية المستدامة

التوجه نحو تطبيق مفهوم التنمية السياحية في ظل أبعاد التنمية المستدامة يعتبر حلا استراتيجيا للمشاكل التي خلفتها استراتيجية التنمية السياحية، حيث لم تعطي الأهمية الكافية للبعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي كحق مشروع للأجيال المستقبلية.

أولا: مفهوم التنمية السياحية المستدامة

وقد اعتبر كل من (Myburghand Saayman) ؛ "بأن التنمية السياحية المستدامة تتجسد بالاعتماد على العلاقة بين القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني أنّ السياحة المستدامة يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار كجزء من عمليات التخطيط التي تكمل السياحة مع مبادرات التنمية الاقتصادية الاخرى، في محاولة لإنجاز الاستدامة".[1]

كما تعرف التنمية السياحية المستدامة على أنها:" تعني تحقيق مستوى الرفاهية للأجيال الحالية التي تأتي من السياحة، مع عدم الإضرار بحصة الأجيال القادمة من هذه الرفاهية، والمقصود

[1].عادل هادي البغدادي، نوفل عبد الرضا، مرجع سابق، ص381.

بالأجيال الحالية والقادمة كلا من السائح والسكان المحليين في مناطق الجذب السياحي التي تتوفر فيها الموارد المختلفة، وبالتالي فإن السائح الحالي يستفيد من مشاهدة هذه المواقع والتمتع بها سواء كانت طبيعية أو تراثية أو غيرها، ومن تم عليه عدم الإضرار بها تاركا إياها للأجيال القادمة من السياح ليستفيدوا منها، أما سكان المناطق القريبة من المواقع السياحية فعليهم عدم استغلال مواردها بشكل يسيء إلى ديمومتها للأجيال القادمة ليستفيدوا من المردود المالي المتأتي من زوارها".[1]

وهناك من يرى أن التنمية السياحية المستدامة هي: "عملية تغيير يكون فيها استغلال الموارد اتجاه الاستثمارات، ووجهة التطور التكنولوجي والتغيير المؤسساتي في حالة من الانسجام والتناغم وتعمل على تعزيز امكانية ربط الحاضر بالمستقبل لتلبية الحاجات الأساسية للسياح".[2]

كما عرفتها منظمة التجارة العالمية على أنها: التنمية التي تلبي احتياجات السياح الحاليين لمجتمعات المناطق المضيفة مع تعزيز فرص حق الأجيال المستقبلية، وذلك من خلال إدارة الموارد المتاحة بطريقة تمكننا من تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والجمالية مع الحفاظ على السلامة الثقافية والبيئية وحماية التنوع البيولوجي.[3]

أشار (Lélé) للتنمية السياحية المستدامة، من خلال محاولة الربط بين التنمية المستدامة والسياحة فحسب رأيه فلسفة التنمية المستدامة هي الجمع بين نظرية التنمية ومفهوم الاستدامة مما يفرط في تبسيط المزيج المعقد للجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية ومختلف العمليات البيئية التي تشملها

---

[1]. بولبينة جمال، بوصباط أحمد،(2019)، **دور المجتمع المحلي في التنمية السياحية المستدامة**، مجلة دراسات في العلوم الانسانية والمجتمع، المجلد 2، العدد3، ص92.

[2].معطى الله خير الدين، مرجع سابق، ص81.

[3] . PZhenhua Liu, Op Cit, P 640.

التنمية المستدامة، وتوفر أساسا مفيدا لوضع تصوراً لمبادئها أهدافها المتأصلة ومدى إمكانية نقلها إلى السياحة المحددة في سياق التنمية.[1]

عرف (Edgell) السياحة المستدامة على أنها" السياحة التي تحقق النمو بطريقة لا تستنفذ الموارد الطبيعية والبيئية، والحفاظ على الثقافة والتاريخ والتراث للمجتمع المحلي".[2]

وحسب رأي الباحثة التنمية السياحية المستدامة هي: مفهوم حديث ظهر نتيجة المشاكل البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي صاحبت التنمية السياحية، وتعتبر بديل استراتيجي يحقق التوازن بين التنمية السياحية التي تلبي رغبات وحاجات السياح الحاليين بطريقة عقلانية وتحفظ حقوق الاجيال المستقبلية.

ثانيا: متطلبات التحول من المفهوم التقليدي للتنمية السياحية إلى التنمية السياحية المستدامة

كما يحتاج نقل المفهوم التقليدي للتنمية السياحية إلى مفهوم حديث مقترن بمبدأ الاستدامة يكون من خلال عدة اعتبارات منها:

- تضع في اعتبارها نوعاً جديداً من العدالة يقوم على أساس المساواة بين الأجيال في التمتع بالموارد الطبيعية؛

[1] . Richard Sharpley, Op Cit, p3.

[2] . Maythawin Polnyotee, Suwattana Thadaniti,(2015), **Community-Based Tourism: A Strategy for Sustainable Tourism Development of Patong Beach, Phuket Island, Thailand**, Asian Social Science(Published by Canadian Center of Science and Education), Vol 11, No 27, p92

- التنمية السياحية المستدامة تعني الاعتماد على الطبيعة وليس استغلال مقوماتها، والمحافظة على مواردها الطبيعية واستغلالها بكفاءة واعتدال واستبدال الموارد غير المتجددة بموارد أخرى بديلة؛
- عدم استهلاك الموارد المتجددة بوتيرة أسرع تفوق قدرتها على التجدد، أو بطريقة تؤذي البشر أو النظم الداعمة للحياة على الأرض وخاصة تلك الموارد التي ليس لها بدائل؛
- إعادة تأهيل البيئات السياحية المتدهورة قدر المستطاع، من خلال وسائل التحكم أو بخلق ظروف ملائمة لعمليات اعادة الاصلاح الطبيعي؛[1]

المطلب الثاني: علاقة التنمية السياحية بأبعاد التنمية المستدامة

هناك ارتباط بين امكانية تحقيق التنمية السياحية وضرورة تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في القطاع السياحي، من خلال العلاقة التي تنشأ بين التنمية السياحية وأبعاد الاستدامة، وسنحاول التركيز على الأبعاد الأساسية(اقتصاديا، بيئيا، اجتماعيا).

أولا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية الاقتصادية

تعتبر التنمية السياحية كأحد محددات التنمية الاقتصادية، والتي تحقق كما يلي:

- تعتبر قضية التنمية السياحية من القضايا المعاصرة بدى الكثير من دول العالم، وتعتمد التنمية الاقتصادية على القطاع السياحي، من خلال مساهمتها المتفاوتة في زيادة الدخل القومي والدخل الحقيق للفرد، كونها تساهم في دفع المتغيرات السياحية في المجتمع للنمو بمعدل أسرع من معدل النمو الطبيعي؛

[1]. معطى الله خير الدين، مرجع سابق، ص84.

- تحقيق الانتعاش الاقتصادي عن طريق تنمية حصيلة العملات الأجنبية، مما يكون له المساهمة الفعالة في تغطية احتياجات التنمية الاقتصادية، والعمل على تنشيط كل القطاعات التي لها علاقة بقطاع السياحة مثل: قطاع الخدمات، القطاع الزراعي، القطاع الصناعي...الخ؛[1]
- كما يؤثر رواج صناعة السياحة بشكل مباشر على التنمية الاقتصادية ومختلف الصناعات والأنشطة المرتبطة بالقطاع السياحي، فكلما زاد حجم الحركة السياحية زاد الانفاق العام على السلع الاستهلاكية، مما يؤدي لارتفاع معدلات الادخار واتساع نطاق العمل في مختلف الصناعات والخدمات المتصلة بصناعة السياحة في أي بلد؛
- زيادة الطلب على المنتجات السياحية يؤدي بالضرورة إلى زيادة الاستثمارات في الصناعات الغذائية والمشروبات والمنتجات الحرفية والأثاث الفندقي...الخ، ويفرض حتمية تشغيل عمالة إضافية لزيادة معدلات الانتاج بما يغطي حجم الطلب الناتج على زيادة الانفاق السياحي. [2]

ثانيا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية الاجتماعية والثقافية

تساهم التنمية السياحية في تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية كما يلي:

- يمثل السكان المحليون مورد سياحي(الضيافة) وجزء من المنتج السياحي، من خلال سلوكهم ومواقفهم وهم يشكلون مواضيع سياحية بالنسبة للسائح يمكن مشاهدتها والتفاعل معها بواسطة التواصل الاجتماعي بين السائح والمجتمع المضيف؛

---

[1].مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 335، 336.

[2].خان أحلام، زاوي صورية، (2010)،**السياحة البيئية وأثرها على التنمية في المناطق الريفية**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد7، ص234.

– وحسب سميث(1994) كلما استفاد السكان المحليون من السياحة سيتم تحفيزهم لحماية التراث الطبيعي والثقافي للمنطقة ودعم الأنشطة السياحية، أما في حالة عدم استفادتهم من التنمية السياحية فهذا يخلق لديهم حالة من الاستياء والنفور بين السائح والمجتمع المضيف ويكون سبباً في تحول السياح لوجهات سياحية أخرى، مما يؤكد ضرورة المشاركة المجتمعية في التنمية السياحية؛ [1]

– تساعد تنمية السياحة الداخلية على زيادة درجة الترابط الاجتماعي والثقافي بين السكان ونشر المعرفة، في حين تساهم تنمية السياحة الدولية على تشجيع التبادل الثقافي والحضاري بين الشعوب من خلال الاحتكاك المباشر الذي يحدث بين السائحين والمجتمع المضيف، والذي يساهم في خلق تقارب اجتماعي وثقافي ودعم التراث الانساني واتساع الحلقة الحضارية على مستوى العالم؛[2]

– تنمية تبادل الخبرات والثقافات والمعلومات بين السياح وسكان المجتمع المضيف، من خلال تنمية الوعي الثقافي لدى المواطنين والعمل على ترسيخ شعور الانتماء للوطن مما يزيد فرص التبادل الثقافي والحضاري بين المجتمع المضيف والزائر؛

– رفع مستوى معيشة المجتمعات والشعوب والعمل على تحسين نمط حياتهم، وذلك بخلق تسهيلات ترفيهية وثقافية تقدم خدمات لسكان المجتمع المضيف بالدرجة الأولى والزائر من جهة أخرى.[3]

---

[1] . PZhenhua Liu, Op Cit, P*466.*

[2]. مصطفى حامد الكافي، مرجع سابق، ص337.

[3].خير الدين جمعة، عمراوي سمية،(2018)، **التسويق السياحي كمحرك أساسي لعجلة التنمية السياحية**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، العدد5، ص 126.

ثالثا: علاقة التنمية السياحية بالتنمية البيئية

تساهم التنمية السياحية في تحقيق التنمية البيئية من خلال ما يلي:

- البعد البيئي في التنمية القائم على تصورات كلاسيكية القائمة على اعتبارات اقتصادية وتهمل الجانب البيئي سببت الكثير من المشاكل البيئية، وأصبحت محل لانتقاد الكثير من الباحثين بعد ادراك الباحثين الاقتصاديين أهمية التنمية البيئية في تحقيق التنمية الاقتصادية؛[1]
- يجب تحقيق التوافق بين التنمية السياحية وحماية النظام البيئي والايكولوجي، من خلال وضع حد للاستخدامات المبددة للمياه وتحسين كفاءة استغلالها، والحفاظ على التنوع البيولوجي بإبطاء عمليات الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الايكولوجية؛
- عدم المخاطرة في وضع سياسة التنمية بإجراء تغيرات كبيرة على مستوى الوضع البيئي العالمي، بتغيير أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي، أو زيادة مستوى سطح البحر أو تغيير النظم الجغرافية والبيولوجية التي تزعزع استقرار المناخ وتقلل من الفرص المتاحة للأجيال المستقبلية.[2]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التنمية السياحية المستدامة

التوجه نحو تنمية القطاع السياحي يحتاج لإعادة النظر في كل برامج وخطط التنمية لأجل تكييف أهداف التنمية السياحية مع أبعاد التنمية المستدامة، من جهة ومتطلبات السوق الحالية وما يسودها من تغيرات من جهة أخرى .

---

[1]. فيصل ذيب، مرجع سابق، ص 282.

[2]. ساجد أحميد عبل الركابي،(2020)، **التنمية المستدامة والتلوث البيئي وتغير المناخ**، برلين، الناشر المركز الديموقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ص 99.

أولا: أهمية التنمية السياحية المستدامة

تكمن أهمية التنمية السياحية المستدامة في دعم وتعزيز التنمية في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على توازن البيئة من خلال توظيف البعد التكنولوجي.

1. الأهمية الاقتصادية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة

بالإضافة لأهمية التنمية السياحية والتنمية المستدامة في خلق فرص عمل وجلب العملة الصعبة ورفع ايرادات الدولة...الخ، فالتنمية السياحية المستدامة لها مساهمة فعالة في تنمية المجالات التالية:

- النظام الاقتصادي المستدام هو النظام الذي يسمح بإنتاج مختلف السلع والخدمات التي تشبع حاجات الأفراد وتحقق لهم الرفاهية بشكل مستمر دون الاضرار بالنظام البيئي، ويتحقق ذلك من خلال تغيير نمط إنتاج/استهلاك للحدر من تبذير واستنزاف الموارد الطبيعية.[1]
- تتميز صناعة السياحة الناجحة في أي دولة بقدرتها على تحقيق التنمية في كل المجالات وخاصة الاقتصادية والاجتماعية، وقدرتها الفعالة على حل المشاكل في القطاع الاجتماعي والاقتصادي من خلال تحقيق تنمية اقليمية ومتوازنة، فضلاً عن دورها التقليدي في تحقيق توازن في ميزان المدفوعات، والعمل عن جلب العملة الصعبة.[2]

2. الاهمية الاجتماعية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة

---

[1]. هويدي عبد الجليل، (2014)، **العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9، ص 219.

[2]. يحي سعيدي، سليم العمراوي،(2013)، **مساهمة قطاع السياحية في تحقيق التنمية الاقتصادية- حالة الجزائر**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، ص 100.

- إشراك كل شرائح المجتمع في اتخاذ القرارات بما فيه السكان المحليين، وذلك للتعايش مع مستهلكين آخرين للموارد، وتدمج بين التخطيط وتقسيم المناطق بما يضمن تنمية سياحية تتلاءم مع خصوصية النظام البيئي، بالإضافة إلى تحسين وسائل النقل والاتصال المستدامة وغيرها من البنى التحتية الأساسية التي تساهم في تهيئة مرافق الاستجمام المستغلة من طرف المجتمعات المحلية إضافة إلى السياح بصفة مستدامة؛
- التقدير الذاتي للجماعات المستدامة بما يسمح بفهم أكبر وتواصل أفضل بين الشعوب من خلفيات مختلفة، والحرص على إظهار أهمية الموارد الطبيعية والثقافية بالنسبة إلى الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات المستدامة، و يمكن أن يساعد في الحفاظ على هذه الموارد مع إمكانية مراقبة تنفيذ أهداف التنمية السياحية المستدامة؛[1]
- هي السياحة التي يمكن للناس المشاركة فيها والاستفادة منها، سواء تعلق الأمر بالسكان المحليون أو القطاع الخاص أو العام، كما أنها وسيلة تجعلهم يدركون أهمية الموارد عندما يكونون راضين عنها، وفي نفس الوقت يضعون في اذهانهم أنها ملك لهم فلا يدمرونها وتحقيق جهود السياحة المستدامة بفاعلية يتطلب التركيز على الجيل الحالي الدي يستخدم الموارد لتجنب مشاكل تنتج عن سلوك الجيل الحالي ويتحمل عواقبها الجيل المستقبلي.[2]

3. الأهمية البيئية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة

- تحقيق التوازن بين البيئة والتنمية السياحية المستدامة، يتحقق ذلك من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة، تأخذ في الاعتبار تحقيق انسجام بين توازن النظام البيئي وسياسة التنمية

---

[1]. أحسن العايب، عبود زرقين،(2017)، **أهمية السياحة المستدامة ضمن استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد14، جامعة سكيكدة، ص 296.

[2] . Maythawin Polnyotee, Suwattana Thadaniti,(2015), **Community-Based Tourism: A Strategy for Sustainable Tourism Development of Patong Beach, Phuket Island, Thailand**, Asian Social Science(Published by Canadian Center of Science and Education), Vol 11, No 27, p9*2*

السياحية المستدامة، ويعتمد ذلك على تقييم المشاريع السياحية الحالية والمستقبلية والتنبؤ بآثارها على البيئة لضمان التوازن البيئي لهذه المشاريع، والحرص على نشر الوعي البيئي لتجنب بعض السلوكيات الخاطئة التي من شأنها تشويه عذرية المقاصد السياحية؛

- كما اهتم الكثير من الباحثين في مجال السياحة بتحليل الأثر المتبادل بين السياحة والبيئة منذ زمن طويل، لأن البيئة السليمة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على الوصول إلى مستوى عال من تنمية السياحية المتوازنة؛
- تحرص التنمية السياحية المستدامة على تطبيق الادارة الرشيدة للسياحة، والتي تؤدي لحماية البيئة وصيانتها وتحسينها والحفاظ على الموروث الحضاري لكل منطقة وهي أهم شروط التنمية السياحية المستدامة؛[1]
- فإن السياحة البيئية لديها القدرة على خلق دعم للحفاظ أهداف كل من المجتمع المضيف والزائر على حد سواء ، من خلال تحقيق الاستدامة بين صناعة السياحة والمجتمعات المحلية والمناطق المحمية بما أن الفوائد الاجتماعية والبيئية مترابطة بشكل أساسي[2]، وقد يكون نتيجة لزيادة المستوى العام للمعيشة بسبب الحوافز الاقتصادية المحلية التي يوفرها زيادة الزيارات إلى الموقع. وبالمثل، مما يسهل عملية اقناع المجتمع المضيف والسياح بحماية البيئات الطبيعية من أجل الحفاظ على الجدوى الاقتصادية السياحة.

---

[1] .فؤاد بن غضبان،(2015)، **السياحة البيئية المستدامة بين النظرية والتطبيق**، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ، ص 108،110.

[2] . Felix Olorunfemi , Usman A Raheem,(2008), **SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN AFRICA: THE IMPERATIVE FOR TOURISTS/HOST COMMUNITIES SECURITY,** Journal of Sustainable Development in Africa ,Vol 10, No.3, p212.

ثانيا: أهداف التنمية السياحية المستدامة

تتمثل أهداف التنمية السياحية المستدامة في النقاط التالية:

- حماية البيئة والاهتمام بالموارد الطبيعية والمورثات الثقافية للمجتمعات، والارتقاء بالوعي البيئي، وطرح القضايا البيئية لدى كل من السياح والعاملين والمجتمعات المحلية لمعالجتها والبحث عن حلول فعلية للتأثيرات السلبية للنشاط السياحي على البيئة والمنظومة الثقافية للمقاصد السياحية، من خلال ايجاد معايير للمحاسبة البيئية والرقابة على مختلف انشطة القطاع السياحي؛[1]
- حماية الثقافة المحلية للمجتمع المصيف والحفاظ على الخصائص البيئية، وكذا الثقافية والاجتماعية(التقاليد والتراث، الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، المستوى الحضاري والثقافي)؛[2]
- تحرص التنمية السياحية المستدامة بالربط بين استراتيجيات التنمية السياحية والتنمية المستدامة، على وضع ضمن أولوياتها الاحتياجات والمصالح التنموية للمجتمعات المحلية قبل أهداف صناعة السياحة نفسها بما يحقق هدف التنمية الاجتماعية بالدرجة الأولى؛[3]
- تهدف للمحافظة على البيئة الطبيعية وحمايتها من التعرض لأي خلل أو أثار سلبية يمكن أن تصاحب حركة السياح خاصة إذا كان تدفق السياح بأعداد هائلة على المناطق الطبيعية والمحميات والبيئات التي تتصف بالهشاشة؛ بهدف منع أي تغيير في المعطيات البيئية أو تشويهها أو إلحاق الضرر بمواردها؛

---

[1]. نعيمي حكيمة، براهيمي بن حراث حياة،(2017)، **بلورة الوعي السياحي كأحد السبل لتنمية السياحة المستدامة**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 8، ص54،55.

[2].بن لخضر السعيد، مرجع سابق، ص75.

[3] . Richard Sharpley, Op Cit , p *12.*

- يهدف هذا النوع من التنمية إلى تطوير المسار السياحي، والذي يتطلب تقدير دقيق للاحتياجات المقبلة من العمالة، حيث دعا الكثير من الباحثين إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية المستدامة كهدف جوهري في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، وتنمية المورد البشري لخدمة النشاط السياحي وتأمين جودة الخدمات التي تنتظرها أسواق السياح؛
- تهدف التنمية السياحية المستدامة إلى توعية السلطات المحلية والوطنية، حول أهمية تنمية السياحة وإدارتها على نحو مستدام، وهي بذلك مسؤولة على تحقيق ثلاث جوانب أساسية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة وهي: الجدوى الاقتصادية، الفوائد الاجتماعية للمجتمعات المحلية والمضيفة.[1]

المطلب الرابع: استراتيجية التنمية السياحية المستدامة في الجزائر حسب المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030

تفطنت مؤخرا الجزائر لضرورة ايجاد قطاع بديل لقطاع المحروقات، وبعد أن برهن قطاع السياحة في كثير من الدول النامية والتقدمة نجاحه في النهوض بالقطاع الاقتصادي، حرصت الجزائر على وضع مخطط توجيهي لتهيئة السياحة وتفعيل الحلقة المفقودة بين التنمية والسياحة في ظل محددات الاستدامة.

[1]. محمد فريد عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي، محسن مهدي الكناني، (2015)، **استراتيجية التنمية السياحية المستدامة**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 31-34.

أولا: استراتيجية التخطيط لتحقيق التنمية السياحية المستدامة

تحقيق التنمية السياحية المستدامة يحتاج لتخطيط استراتيجي هادف يراعي خصوصية القطاع السياحي ويطرح امكانية تطبيق أبعاد التنمية المستدامة وفقا للخطوات التالية:

1. تعزيز استقراء البناء المؤسسي للمنشآت السياحية

ويتحقق ذلك من خلال تعزيز وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالإدارة السياحية وتزويدها بالكفاءات المتخصصة، بالإضافة لاستكمال تحديث الأطر القانونية للمنظومة التشريعية المشجعة والداعمة للسياحة والمنظمة لأنشطتها؛

2. تطوير المنتج السياحي وتهيئة مناطق سياحية جديدة

سطرت الدولة الجزائرية برامج لدعم النمو وأخرى تكميلية متعلقة بولايات الجنوب والهضاب العليا حيث خصصت لها قيمة مالية قدرت بـ 155 مليار دولار، مما يفرض ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيد نمط استغلال أصول السياحة وصيانتها والفاظ على جاذبيتها وصيانتها ويتحقق ذلك من خلال إشراك المجتمع في تحقيق التنمية السياحية والاستفادة منها؛

3. توسيع نطاق الاستثمار في القطاع السياحي بما يتناسب مع زياد الطلب السياحي

تحفيز وزيادة الاستثمارات في القطاع السياحي يتطلب توفير خدمات البنية التحتية والمرافق العامة وهذا يحتاج لتسهيلات محفزة للطلب السياحي، بالإضافة لخلق بيئة ومحيط محفز للاستثمار

المحلي والأجنبي، مما يكون له الأثر الايجابي على الجانب الاجتماعي ويساهم في خلق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني؛[1]

4. تعزيز الأمن والاستقرار السياحي

حسب منظمة التجارة العالمية (TWO)، فإن من أهم المشاكل التي تواجه التنمية السياحية في دول العالم الثالث الأمن السياحي، والناتج عن نقص البيانات التفصيلية المتعلقة الجريمة والارهاب، وعدم كفاية التمويل(الميزانية المخصصة للقطاع)، وضعف التسويق للنشاط السياحي، وتشير الأمن والسلامة في السياحة إلى حماية الحياة والصحة المادية والسلامة النفسية للمسافرين مهما كانوا أشخاص عاديين أو رجال أعمال أو ...الخ، وكذا موظفي السياحة. [2]

ثانيا: مكانة التنمية السياحية المستدامة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030

لقد تضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية مصطلح الاستدامة للتنمية السياحية في الجزائر للتعبير عن توجه جديد للدولة نحو تبني مفهوم حديث للسياحة، يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية في تحديد الإطار الاستراتيجي للسياسة السياحية في الجزائر، لتعلن الدولة نظرتها للتنمية السياحية الوطنية على المدى القصير سنة2009، على الدى المتوسط سنة 2013، وعلى المدى الطويل سنة2030.

[1]. سهام بجاوية، مرجع سابق، ص122،121.

[2] . Felix Olorunfemi , Usman A Raheem, Op Cit, p211.

كما يعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أن السياحة صناعة فنية توفق بين ترقية السياحة و البيئة مثلما جاء في الأهداف العامة له، وهذا ما يعكس وعي الوزارة الوصية بأهمية الحفاظ على المحيط و حمايته من التدهور حتى تضمن الحفاظ عليه للأجيال المقبلة، و لذلك عمدت الدولة إلى تقسيم المواقع الساحلية أو الواقعة بالقرب من الساحل إلى مناطق التوسع السياحي، تبعا لخصائص كل منطقة مع مراعاة الجانب البيئي، حيث أن مختلف هذه المناطق تشكل أقطابا سياحية، و ذلك من أجل التحكم الجيد في تسييرها.

إذ يعد هذا المخطط جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم الذي يبرز الكيفية التي تعتزم الدولة من خلالها ضمان التوازن الثلاثي العدالة الاجتماعية، والاقتصادية والدعم الإيكولوجي ضمن أطر التنمية المستدامة للبلاد.[1]

ثالثا: تحديات تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي

تطبيق برامج واستراتيجيات التنمية في القطاع السياحي تواجه الكثير من التحديات التي تعرقل عجلة التنمية في هذا القطاع الحيوي، نذكر من بينها:

- محدودية الموارد البشرية، إذ أن تطبيق أي سياسة تنموية يستلزم توافر موارد مادية وبشرية كافية للتمكن من تجسيدها على أرض الواقع؛
- ضعف موقع التنمية السياحية في خطط التنمية المحلية، مما يقلل من أهمية السياحة في ظل شح الموارد المالية المخصصة للسياحة؛
- ضعف البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي، إذ تفتقر الجماعات المحلية الوليات والبلديات للمرافق الأساسية لتقديم الخدمات، وغياب الطرق وغيرها من المرافق الأخرى التي تعمل على جلب السيّاح للمنطقة؛

[1]. أحسن العايب، عبود زرقين، مرجع سابق، ص309.

- غياب دور المجالس المنتخبة المحلية في لعب دورها كما ينبغي، والقيام بإدراج التنمية السياحية ضمن أولويات التنمية المحلية، خاصة لدى الجماعات المحلية التي تملك مؤهلات سياحية؛[1]
- الاتجاهات الاجتماعية الجديدة التي ظهرت في العقد الأخير في الأسواق الخارجية المتقدمة مثل دخول العنصر النسوي لكثرة في القطاع السياحي، تأخر سن الزواج وكذا الانجاب يخلق وفرة في المال، زيادة التوجه نحو المنتجات السياحية كمنتجات ترفيهية وخاصة بعد توفر منتجات سياحية تناسب كبار السن(السياحة العلاجية)؛
- الأسواق السياحية الخارجية الجديدة لها أثر كبير في تغيير أنماط السياحة الدولية بصورة جذرية، مثل الأسواق الصينية التي يطلق عليها لقب "المارد النائم" الذي يوشك على الاستيقاظ وهذا يعكس أهمية التغيرات السياسية في تشكيل الاتجاهات الجديدة للسياحية الداخلية أو الخارجية؛
- تعد الأزمات والكوارث السياحية سواء كانت مصنع الانسان أو الطبيعة، أحد العوامل الرئيسية الخارجية التي تؤثر على النشاط السياحي، والتي يصعب على المؤسسات العمومية أو الخاصة التنبؤ بها أو التكيف معها.[2]

[1].بولبينة جمال، بوصباط أحمد، مرجع سابق، ص97.

[2].ستيفن بيج، ترجمة خالد العامري، مرجع سابق، ص 632،631.

رابعا: آليات التصدي لتحديات التنمية السياحية المستدامة

التصدي لتحديات ومعوقات التنمية السياحية المستدامة يتطلب ما يلي:

1. رفع قدرات الاستقبال وتحسين مستوى الخدمة الفندقية

- استحداث الفنادق الخضراء التي تسعى إلى أن تكون أكثر ملاءمة مع البيئة، من خلال الاستخدام الفعال للطاقة والمياه وكل الموارد الطبيعية مع تقديم خدمات ممتازة، اعتمادا على الادارة المستدامة صديقة البيئة في نطاق صناعة القطاع الفندقي؛
- تكييف الخدمة الفندقية مع خصوصية النظام البيئي، لأن القائمون على صناعة القطاع الفندقي يدركون أنه يؤثر على البيئة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويشجعون الممارسات الخضراء التي يكون لها المردود الايجابي من حيث التكلفة أو السمعة الجيدة ويضمن جاذبية الوجهة السياحية، وتدعم التوجه المستدام للخدمة الفندقية، والتي تحرص على تقنين استهلاك المياه وترشيد استغلال الطاقة التقليدية في الفنادق والتحول للطاقة البديلة؛[1]

2. الانتاج والتسويق الأخضر

هو مفهوم حديث تبناه برنامج الأمم المتحدة كأحد الوسائل الفاعلة للاستجابة للاتجاهات المطالبة بضرورة خفض معدل التلوث البيئي، وتقليص معدل النفايات الصناعية التي أصبحت تشكل تهديدا على كوكب الأرض ولها آثار سلبية على حياة الانسان، أما التسويق الأخضر فقد لقي استجابة كبيرة من طرف أصحاب الشركات التي تركز على الوقاية البيئية ضمن برامجها التسويقية، وتعمل على خلق منتجات أكثر أماناً (صديقة البيئة)، وكفاءة في استهلاك الطاقة.[2]

3. المستهلك الأخضر

---

[1].عبد القادر ابراهيم عطية حماد، ،(2015) **تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة**، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية، المجلد 23، العدد 1، غزة، ص 262،273.

[2].زكرياء مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، مرجع سابق، ص 298،299.

هو محور النشاط التسويقي وأساس الارتقاء بوضع المنظمة، وبعد تنامي الوعي البيئي أصبح المستهلك الأخضر نقطة تحول من المنتجات الضارة إلى منتجات خضراء صديقة للبيئة باعتباره سيد القرار.[1]

4. تثمين التراث المحلي

يعتبر تثمين التراث السياحي الوطني ضرورة ملحة في مجال تطوير السياحة، من خلال تثمين واستغلال التراث الوطني من موارد طبيعية وثقافية وتاريخية وحضارية، لأنها تشكل المكونات الأساسية للمنتج السياحي الذي يطلبه السائح بهدف الترفيه والتغيير، ويتوقف مستوى تنافسية وجاذبية وأصالة المنتج السياحي على مستوى استغلال وادماج هذه العناصر في انتاج وتقديم المنتج السياحي لأن عدم استغلال هذه الموارد تبقى في اطار ثروات نائمة لا تقدم قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

5. تصحيح الصور السياحية المحلية

الظروف الأمنية الصعبة التي مرت بها الجزائر على غرار الكثير من الدول العربية، بالإضافة لضعف الاعمال الترقوية على مستوى القطاع السياحي، كانت سبباً في تشويه الصورة السياحية للجزائر، مما يتطلب اعادة بناء وتصحيح صورة السياحة المحلية من خلال رفع حجم الاستثمارات من أجل زيادة الطاقة الانتاجية للسياحة لتحقيق الهدف الأساسي للسياحة وهو تحقيق الأرباح وزيادة الثروة.[2]

---

[1]. : زكرياء مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، نفس المرجع، ص300.

[2].صالح موهوب، مرجع سابق، ص 178،181.

المبحث الثالث: مساهمة التسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي

يأخذ مفهوم التنمية السياحية المستدامة عدة مقاربات ووجهات نظر، وتعتبر احدى الوسائل المهمة في تنمية الأماكن ذات الجذب السياحي اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا وعمرانيا، والحرص على التخطيط الجيد للاستثمار العقلاني في الموارد المتاحة، بما يحقق تنمية تمس كل المجالات سواء كانت اجتماعية أو بيئية أو اقتصادية أو تكنولوجية دون الاخلال بالتوازن البيئي[1]، كما تتطلب التنمية السياحية المستدامة تلبية حاجات السياح والمؤسسات السياحية والمجتمع المضيف في آن واحد دون الاخلال بتوازن البيئة[2].

وسنحاول في هذا المبحث إزالة اللبس عن مفهوم التنمية السياحية المستدامة ومعرفة أهم الفروقات بين هذه الأخيرة والتنمية السياحية التقليدية، وتسليط الضوء على علاقة التسويق الريادي بتحقيق التنمية السياحية المستدامة، من خلال ابراز الدور الفعال للمؤسسات السياحية الرائدة في ارساء مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة.

المطلب الأول: تنمية وتسويق السياحة المستدامة في المؤسسات الريادية

ارتبطت التنمية السياحية وتسويقها في المؤسسات الريادية ذات التوجه المستدام بضرورة تحقيق تكامل تفاعلي بين الريادة والتنمية السياحية ومبدأ الاستدامة دون اهمال الجانب التسويقي في المؤسسات الرائدة والذي يحمل في محتواه الكثير من الخصوصية، بما يشبع حاجات

[1] .نعيمي حكيمة، براهيمي بن حراث حياة، مرجع سابق، ص53.

[2] . PZhenhua Liu, Op Cit, P*467.*

وتفضيلات السياح دون المساس بتوازن البيئة أو الاستقرار الاجتماعي وكذا النمو الاقتصادي سواء للأجيال الحالية أو المستقبلية.

أولا: المزيج التسويقي الريادي في المؤسسات السياحية ذات التوجه المستدام

أمام الحاجات المتجددة للمستهلكين ومتطلبات التنمية المستدامة لتحقيق الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، يتعين على التسويق إيجاد مواطن التوازن بين كل هذه الأبعاد، وهذا حتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمراريتها، وحسب كل من(Diane Martin et John Schouten)؛ فإن التسويق يلعب دورا كبيرا باعتباره حلقة وصل ضرورية لخلق القيمة والرابط بين المؤسسة والمستهلكين، كما أن إدماج المؤسسة للتنمية المستدامة ضمن نشاطاتها التسويقية يحتاج لوقت طويل ولكنه ضرورة تفرضها التغيرات الحالية التي تعرفها البيئة، والمسوق الناجح هو الذي ينظر إلى التنمية المستدامة كفرصة للتميز والابتكار.[1]

استدامة التنمية في الجانب التسويقي تتحقق من خلال تطبيق مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة ضمن ممارسات وأنشطة التسويق المكونة عناصر المزيج التسويقي والممثلة في النقاط التالية:

[1]. تيتوش مفيدة، (بدون سنة نشر) **التسويق المسؤول كآلية لتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 9 ، ص 22-24.

1. السعر السياحي المستدام

وفقا لـ (Levy) يعتبر السعر بمثابة قلب المزيج التسويقي لأن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يمكن أن يدر الإيرادات[1]، ويتمثل في السعر الذي يغطي كامل تكاليف الرحلة السياحية ويشمل كل الأبعاد سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية، بما يغطي تكاليف الأضرار البيئية، ويعود بالفائدة على المجتمع المضيف، ويرفع من العائدات السياحية[2]، كما أن الاعتماد على سياسة التسعير الأخضر الذي يفرض علاوة سعرية على المنتج أو الخدمة يستفيد منها الزبون مقابل مراعاة المطالب البيئية في استخراج المواد وتصنيعها وإعادة تدويرها.

2. المنتج السياحي المستدام

والذي يشمل استخدام الموارد الطبيعية بمسؤولية اجتماعية ومستوى اقتصادي مقبول اقتصاديا بما يشبع حاجات مستعملي المنتج للجيل الحال دون الاضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على اشباع حاجاتهم، ويتحقق ذلك بتحقيق منتجات أكثر حفاظا على البيئة[3]، وتترتب عن تبني استراتيجية منتج ريادة الأعمال ما يلي:

- يتطلب تبني وعي شديد باحتياجات السوق والقدرة على التنبؤ بالطلب المستقبلي؛
- البحث والتنقيب عن فرص جديدة لخلق طلب على احتياجات تكون مجهولة؛

---

[1] . Mohammad Ismail, Fakhrul Anwar Zainol, Wan Norhayate Wan Daud, Norfadzilah Rashid, Asyraf Afthanorhan, op cit, p856.

[2]. بن بوزيان محمد، (2015)،**دراسة محددات السياحة المستدامة وأثرها على تحسين الجاذبية السياحية للأقاليم**، باستخدام نموذج المعادلات التمييزية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، تخصص التسويق الدولي جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص123،122

[3]. زكرياء مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، مرجع سابق، ص300.

- التركيز على تجربة العملاء للمنتج/الخدمة وليس التركيز على البيع فقط، لأن العميل مصدر للمعلومة؛
- الاستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية والكفاءة والمعرفة بالسوق، والحرص على تحديث المنتجات وتغييرها باستمرار، بهدف الهيمنة على السوق الفريدة من خلال البراعة والتميز وزيادة القدرة على التحكم في التسعير ؛
- النظر في الاستخدامات والإمكانيات الجديدة للمنتجات الحالية، والعمل على تطوير المنتجات التي تولد مبيعات لخط إنتاج آخر.[1]

3. المكان المستدام سياحيا(التوزيع)

"تمتاز قنوات توزيع الخدمات السياحية بالوضوح وعدم التعقيد مقارنة بقنوات التوزيع السلعي خاصة وان أنشطة التخزين والشحن والتحميل لا تدخل ضمن نظام توزيع المنتج أو الخدمة السياحية"[2]،

4. الترويج السياحي المستدام

لا تكتفي المؤسسات السياحية بتقديم خدمات ممتازة أو اتباع سياسة تسعيرية مدروسة فقط؛ بل عليها البحث عن سبل أخر لإدامة العلاقة والاتصال مع زبائنها، ويتحقق ذلك من خلال تفعيل عناصر الترويج الهادفة لإدامة الاتصال مع السوق[3].

وحسب (Morris et al)، من أجل ضمان فعالية استخدام استراتيجية ترويجية لريادة الأعمال فإن العناصر الأخرى للمزيج التسويقي وهي المنتج والتسعير والاستراتيجيات الترويجية تحتاج

---

[1]. Sofia Victoria Ramos, op cit, p*30.*

[2]. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل،(2016)، **التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل**، عمان ، درا الحامد للنشر والتوزيع، ص 81.

[3].موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، نفس المرجع، ص83.

إلى استخدام نفس مبادئ الابتكار وخلق الفرص والاستفادة من الموارد. في السابق ، كانت معظم الأنشطة التسويقية تركز على المعاملات ولكن مع تغير البيئة بشكل خاص في سوق مكتظة ، تحول في التركيز يركز على العلاقة بين المنظمة وعملائها.[1]

5. طريقة تقديم الخدمة(العمليات، سيرورة)

تسعى كل منظمة سياحية وخاصة منها تلك العاملة في المجال الفندقي إلى وضع سياسة تسويقية تهدف لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام الخدمية في عملية خدمة الضيوف، ولا بد من الاشارة والتأكيد على خصوصية النشاط السياحي والفندقي ويعود ذلك لعدم ملموسية الخدمة؛[2]

6. الجمهور

حسب (Stokes) ، فإن استراتيجية التسويق بالنسبة لرواد الأعمال تكون أكثر مرونة وتكتيكاً حيث يستخدمون نهجاً تصاعديا في تلبية احتياجات عدد قليل من العملاء ثم توسيع القاعدة تدريجياً، من خلال خلق تواصل وعلاقات مستمرة مع العملاء لمعرفة تفضيلاتهم، كما يختلف استخدام المزيج التسويقي لدى رواد الأعمال عن تلك التقليدية في البحث عن التقدم وتطوير المنتجات والتسعير وطرق الترويج والتوزيع، كما يفضلون التبادل المباشر وبناء علاقات شخصية مع عملائهم، لأن الذكاء التسويقي لرواد الأعمال يعتمد على الملاحظة الشخصية ومعلومات الاتصال مع العملاء بدلاً من البحوث الرسمية.[3]

---

[1] . Mohammad Ismail, Fakhrul Anwar Zainol, Wan Norhayate Wan Daud, Norfadzilah Rashid, Asyraf Afthanorhan , op cit, p 858,859.

[2]. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، مرجع سابق، ص91.

[3] . Diane M. Martin,(2009), **The entrepreneurial marketing mix,** Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 12, No 4, p 393.

7. الدليل المادي

يقصد السياح مناطق الجذب السياحي بهدف الاطلاع عليها والتمتع بمناظرها على اعتبار أنها تشمل جميع البدائل المادية الملموسة(كالأثاث ،التجهيزات، الديكور، المباني والواجهات)، والتي تترك اثر على موقف ومزاج السائح ، وتخلق انطباع جيد حول نوعية الخدمات السياحية المقدمة ، فالعامل الفيزيائي هو من بين عناصر المزيج التسويقي للخدمات السياحية، الذي تعتمد عليه المؤسسة السياحية ترسيخ صورة ايجابية في ذهن السائح بشكل مستدام[1] (بتصرف)*

ثانيا: دور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة(اقتصاديا، بيئيا، اجتماعيا)

1. الدور الاقتصادي للمؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة

تلعب المؤسسات السياحية دورا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية متكاملةً، ويبرز دور المنظمة في تحقيق البعد الاقتصادي فيما يلي: [2]

- **الكفاءة والفعالية الاقتصادية:** يعتمد تقييم أداء المنظمة على عملية مراقبة تنفيذ الخطط لكشف الانحرافات وإعادة توجيهها، حيث استعملت أكثر من طريقة في ذلك مثل النسب المالية لسهولتها لكن تشوبها نقائص كأن تمس الجانب الكمي فقط ولا نستطيع حصر الجوانب غير

---

[1]. سامية لحول، ريمة باشا،(2014)، **تأثير التسويق السياحي على الصورة السياحية للمدينة**، دراسة ميدانية بمدينة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 31، ص25.

[2]. عمر بن لخصر خلفاوي،(2016)، **التنمية المستدامة للمنظمات(جودة ، بيئة، صحة، سلامة مهنية)**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 171،169.

*الدليل المادي، بتصرف.

الكمية، وهناك من يعتمد على مؤشرات أخرى مثل الربحية، المردودية، للتحقق من مدى استغلال الموارد بكفاءة وفعالية؛

- **خلق القيمة المضافة:** يعتبر من أهم مؤشرات قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والناتج عن تفاعلها الايجابي مع البيئة التي تعمل بها والحرص على وتراجع مردودية آليات التسيير التقليدية والعمل على استبدالها بنماذج حديثة في إطار استراتيجية جديدة لمواجهة تحديات المنافسة محليا ودوليا؛
- **تحسين أداء العمال(الإنتاجية):** تحسين أداء العمال يقاس بتحقيق أفضل النتائج بنفس الموارد(المدخلات) أو بأقل الموارد، وهو ما يعرف بالإنتاجية للرفع من كفاءة الموارد المستغلة وتعتمد المنظمة في التأثير على رغبة العمال في العمل وسلوكهم التنظيمي على عدة أساليب قد تكون في شكل حوافز مادية مثل تحليل هيكل الاجور أو تحفيزات معنوية كترقية أساليب الاتصال، فضلا عن توفير ظروف اجتماعية، ومادية، تهوية، اضاءة، ما يكون له الأثر الايجابي على تحقيق الانتاجية.

2. الدور الاجتماعي للمؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة

تساهم المؤسسة في تحسين الحياة الاجتماعية للمجتمع من خلال ما يلي:

- المساهمة في امتصاص نسبة البطالة، والتي تفرض على المنظمة قيود تلزمها على تحقيق اعتبارات اجتماعية، وهو الأمر الذي يجعل هذه التكاليف التي تتحملها المنظمة بمثابة إعانات اجتماعية تقاس من خلال قيمة الأجور التي تمنحها المنظمة للعمالة؛

- المساهمة في الرفاهية المادية للعاملين، وتتوقف على المقابل الذي يتحصلون عليه، حيث تتدخل الدولة في تحديد الأجر الذي يضمن للعاملين مستوى معقول من الرفاهية، رغم ذلك يبقى مستوى تحديد الأجور نسبي يخضع للظروف الاقتصادية والاجتماعية؛
- توفير ظروف عمل تتميز بالأمن، حيث تعتبر إدارة الأمن والسلامة المهنية تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العمال الناتج عن حرص المنظمة على السلامة الصحة والنفسية والبدنية لعمالها.[1]

3. الدور البيئي للمؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة

تلعب المؤسسات السياحية دورا فعالا في تحقيق مبدأ الاستدامة، بما يحقق أهداف أجندة21، من خلال ما يلي:

- تطوير النظام الداخلي للمؤسسات العاملة في القطاع السياحي بما يتضمن قضايا التنمية المستدامة ويخدم أهداف الادارة، مع توضيح الآثار الايجابية على الأداء والربحية وكل المؤشرات الأخرى المستخدمة؛
- حسن اختيار عناصر الانتاج ومورديها وتبني نظم اعادة الاستخدام الأمثل للمنتجات والتخلص من نفاياتها، للرفع من كفاءة استخدام الموارد و وتحسين نوعية الانتاج وتقليص النفايات؛
- تعديل المنتجات السياحية بحيث تكون ملاءمة لتطبيق التنمية المستدامة سياحيا، ووضع علامات بيئية على السلع والمواقع السياحية لتعزيز الاستخدام المستدام؛
- تقوم وحدات القطاع الخاص بوضع معايير اقتصادية واجتماعية وبيئية وثقافية كجزء أساسي في مشروعاتها الاستثمارية، وأنشطتها التسويقية ووضع دراسة قبلية لجدوى المشروع للتنبؤ

[1].عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سابق، ص 171،172.

بأثاره السلبية على إمكانية تطبيق أبعاد التنمية المستدامة لاتخاذ الاجراءات الاحترازية للتقليل منها؛[1]

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الريادي وفق متطلبات التنمية السياحية المستدامة

التسويق الريادي أداة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة سياحياً، وذلك من خلال العلاقة التفاعلية التي تربط أبعاد التسويق الريادي وأبعاد الاستدامة السياحية، وسنحاول من خلال هذا المطلب تحليل هذه العلاقة من خلال مقاربة نظرية بينهما فيما يلي:

أولا: تعظيم الموارد

- برز مفهوم التنمية المستدامة كمفهوم متزايد التأثير على العمليات الادارية والأكاديمية وأصبحت الاستدامة دعامة استراتيجية لكل شركة كبرى تقريباً، وهذا الاهتمام المتزايد أدلى لخلق مدراء تنفيذين على مستوى المؤسسة مسؤولين على جمع بيانات سياسة الاستدامة والتي تأخذ في الاعتبار الشؤون المالية والبيئية وكذا الأداء الاجتماعي[2].
- حسب (Morris et al) الفرصة هي مصادر إمكانية الربح المستدام ، أما تعظيم الموارد فهي القدرة على استخدام الموارد الداخلية والخارجية بما يحقق أهداف المسوقين[3]، كما أن استغلال الفرص من طرف رواد الأعمال بطريقة انتهازية في سياق التغيير البيئي، يسعى من خلاله حماية أنفسهم من التهديدات الناشئة عن نشاطهم الريادي، ويعطي لهم القدرة على تأطير المواقف بشكل يسمح لهم بإعادة تنظيم موارد المؤسسة؛

---

[1]. معطى الله خير الدين، مرجع سابق، ص 153،152.

[2] . Jeremy K. Hall , Gregory A. Daneke , Michael J. Lenox ,(2010), **Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions,** Journal of Business Venturing, Vol 25 , p 441.

[3] . Sambudi Hamali,(2015), **The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance : Small Garment Industry in Bandung City, Indonesia**, Developing Country Studies , Vol.5, No.1, p26.

- وحسب (Kirzner) فإن تبني مفاهيم جديدة مثل" يقظة ريادة الأعمال"، والتي تعني امتلاك الفرد نظرة ثاقبة لقيمة الموارد في المؤسسة، لأن المعرفة المتخصصة التي يمتلكها رائد الأعمال تعتبر مورد مهم غير ملموس للمؤسسة.[1]
- وحسب(Schumpeter's)، أن رجل الأعمال هو الشخص الذي يجمع بين عوامل الانتاج بطريقة جديدة، كما اقترح خمس حالات لظاهرة تجميع الموارد لإنتاج موارد جديدة، مثل استغلال اختراع أو تقنية جديدة في عملية انتاج منتج جديد أو انتاج منتج قديم بطريقة جديدة و ايجاد مصدر جديد للموارد أو منفذ جديد لتسويق المنتج.[2]

ثانيا: استباقية اقتناص الفرص التسويقية

- أشار (Ambec and Lanoie)، أن المسؤولية البيئية تقدم عدد من الفرص الفريدة من نوعها التي تحقق زيادة في الايرادات، والكثير من الفوائد الناتجة عن الاستثمار في الاستدامة مثل: الوصول لأفضل الأسواق، تحسين ادارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصالح الخارجيين انخفاض تكلفة رأس المال والعمالة، والايرادات الناتجة عن بيع التكنولوجيا الخضراء...الخ.
- ويشير (Schumpeter's) إلى مفهوم "التدمير الخلاق"، بحجة أن ضغوط التي تفرضها الاستدامة الجديدة تخلق أنواعا مختلفة من فشل السوق وفتح الفرصة أمام الوافدين الجدد وجاءت بعدها دراسات الكثير من الباحثين تؤكد وجهة نظره وتشير إلى أن الريادة وسيلة يمكن من خلالها تحسين إخفاقات السوق ومعالجة الاضرابات البيئية والاجتماعية .

---

[1] . Sharon A. Alvareza, Lowell W. Busenitz, (2001), **The entrepreneurship of resource-based theory,** Journal of Management, Vol 27, p 759-760.

[2] . Sharon A. Alvareza, Lowell W. Busenitz, op cit, p762.

- وحسب (Parrich) أن مبادئ التصميم التنظيمي التي يتبناها رواد الأعمال بطرق مهمة تنحرف عن تلك المرتبطة بشكل شائع عن رجال الأعمال بشكل عام، وقام بتحليل أربع عوامل أساسية وهي: إدامة الموارد، الادارة النوعية، الرضا الاستراتيجي، جدارة الاسهام.[1]
- ريادة الأعمال الاعلامية ضرورية في رفع كفاءة المؤسسات الريادية في استغلال الفرص ويمكن أن ينتج عن المعلومات غير الكافية بين المنتجين والمنتجين المحتملين التدهور البيئي عندما تكون وسائل التوريد المتفوقة بيئياً غير معروفة، أو عندما لا يمكن اكتشاف أسواق متفوقة بيئياً.
- كما يمكن أن يستفيد رواد الأعمال البيئيين من استغلال الفرص من خلال اكتشاف أو تنفيذ منتج أو تقنيات معالجة جديدة أو إمدادات أخرى التي هي أقل ضرر بالبيئة ، هذا ما يؤدي إلى تطبيق التقنيات النظيفة ويحقق وفرات في التكاليف ويساعد علة خلق مزايا تنافسية، كما أن اعلام الزبائن بخصائص الخدمات والمنتجات البيئية وتوضيح الفرق بين المنتجات التقليدية والمنتجات البيئية.[2]
- ولقد أثبتت الأبحاث التجريبية نجاحها في الكشف عن تميز رواد الأعمال ذو التوجه المستدام حيث لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنافسية وفي نفس الوقت تجسيد الأهداف البيئية، وكذا الاجتماعية والاخلاقية والاقتصادية، وحسب (Schlange)؛ فإن قيم ودوافع الاستدامة ليست حكراً فقط على رواد الأعمال المتميزين؛ بل هي متاحة لكل رواد الاعمال الذين يملكون القدرة على تجسيد أفكارهم في مؤسسات على أرض الواقع.[3]

---

[1] . Jeremy K. Hall , Gregory A. Daneke , Michael J. Lenox , Op Cit , p 441, 445.
[2] . Thomas J. Dean , Jeffery S. McMullen, op cit, p 67 ,68.
[3] . Bradley D Parrish, op cit, p 513.

- كما أشار الكثير من الكتاب في بحوثهم إلى أن ريادة الأعمال تحمل وعوداً جريئة للتنمية المستدامة نظراً لوجود فرص ريادية ناجمة من عيوب السوق، والفرق بين الفرصة الريادية والفرصة الفرصة التقليدية هو أن الفرصة الريادية قد تساهم في خفض نسبة انبعاثات ثاني اكسيد الكاربون لتحقق منفعة عامة وفق توجه مستدام، عكس الفرص التقليدية التي يكون هدفها الأول العائد الاقتصادي، وحسب (zahra et al)، فإن الفرص الريادية للأعمال المستدامة لا يمكن ملاحظتها بسهولة من قبل الجميع وقد لا تظهر كفرصة للعامة.[1]

ثالثا: إدارة المخاطر

- قرار الاستدامة هو نسبياً سهل، إلا أن تنفيذ مبدأ الاستدامة يتطلب تحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر ذات التحدي الكبير، وهذا يحتاج لنموج أعمال أساسي يساعد على دمج الاستدامة في كل جوانبه، لأن المنظمة الرائدة تحرص على التغيير التقني، والتطور التنظيمي بما يخدم استراتيجياتها ويدعم العمليات المستدامة ، كما أن برامج الاستدامة الناجحة تحتاج لمعالجة منهجية واستراتيجية وتشغيلية وتعاونية وفق نهج تسلسلي من أعلى إلى أسفل عند تنفيذ الاستدامة في مؤسساتهم.[2]
- يرى كل من (Dunkelberg and Woo)، أن فرص النجاح تكون أعلى بكثير من المنافسين الذين يدخلون نفس الصناعات وفي نفس الوقت، إذا كان هناك تفاوت بين الواقع والنتائج

[1] . Andreas Kuckertz, Marcus Wagner,(2010), **The infl uence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions —Investigating the role of business experience**, Journal of Business Venturing, vol 25, p 527,528.

[2] . Ayse Kucuk Yilmaz, Triant Flouris,(2010), **Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective**, African Journal of Business Management ,Vol 4 ,No 2 , p 166.

التجريبية بسبب الميل للمخاطرة، ما قاد الكثير من الباحثين إلى وصف مخاطرة ريادة الأعمال من متنوعة من وجهات نظر متنوعة بما فيها منهج تجنب المخاطر.[1]

- وأشار (knight) في دراسته سنة 1921، التي ركز فيها على المشاكل التي تواجه ريادة الأعمال والتي تنشأ بين المخاطر، وحالة عدم اليقين وربح المؤسسة، وأوضح أن الربح هو مكسب للمنظمة ناتج عن موقف محفوف بالمخاطر، كما أوضح أنه يمكن تقدير(التنبؤ) بمستوى هذه المخاطر اعتماداً على الاحتمال الاحصائي.
- كما درس (Heyne) في سنة 1973، العلاقة التي تربط بين حالة عدم اليقين وريادة الأعمال والنتائج المالية، وأكد أنه لن يكون هناك ربح أو خسارة بدون عدم اليقين، وربح أو خسارة المشروع هو نتيجة لحالة عدم اليقين.[2]

رابعا: التركيز على الزبون

- تحرص المؤسسات اليوم وخاصة منها ذات التوجه الريادي على تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وهي عبارة عن: استراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى زيادة ورفع رقم أعمال المؤسسة من خلال خلق وتطوير علاقات دائمة ومنسجمة مع الزبائن المحددين بناءً على نشاطاتهم المحتملة ومردوديتهم بالنسبة للمؤسسة، كما أن المفتاح الأساسي لبناء علاقات دائمة ومستمرة

[1] . Lowell W. Busenitz,(1999), **Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making It's a Matter of Perspective,** THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 35 No. 3, p326

[2] . Iuliia S. Pinkovetskaia, Elena A. Sverdlikova, Anton V. Lebedev,(2019), **Estimating entrepreneurial risk in Russian small and medium-sized enterprises,** The Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol 25, No 1, p 32.

مع الزبائن تكون بتحقيق قيمة للزبون من خلال عنصرين أساسين هما الرضا والاقناع وبشكل متميز ومتفرد للزبون[1]

- تبني أسلوب التسويق بالعلاقات من شأنه خلق علاقات طويلة الأجل بين البائع والمشتري(الزبون) تحت قانون الالتزام المتبادل، هذا ما يكون له الأثر الايجابي على أداء المنظمة، ويزيد من قدرتها على ترسيخ علاقات طويلة الأجل(مستديمة)، ويرفع من ولاء الزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.[2]

خامسا: الابداع و الابتكار التسويقي

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة يجب أن يبنى على أساس منهجي وعلمي، يتخذ من مختلف العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات أداة لصياغة استراتيجية توسع أهداف وطموحات المؤسسة الرائدة وتضمن الوصول لوضع أفضل بما يحقق هدف البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب توفير عناصر الابداع والابتكار والمتمثلة في:(التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، بناء ثقافة للأفراد والمؤسسة ذات مستوى رفيع).[3]

- وحسب (Shum)، فإن أن الموظفين الذين لهم ارتباط عاطفي بأهدافهم يمتلكون "التزاما عاطفيا طويل المدى"، مما يخلق لديهم التزام معياري مستمر وإحساس بالمسؤولية اتجاه أهدف

---

[1].شيخ هجيره،(2018)، **دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري(*CPA*)** الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد20، ص 84.

[2].إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير،(2014)، **قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة**، عمان دار صفاء لنشر والتوزيع، ص 305،306.

[3].بلال خلف السكارنة مرجع سابق، ص 136،137.

المؤسسة لذلك يرى (Jones, et al) أن نجاح المبادرات الداعية لتحقيق تغيير جوهري في المؤسسة يعتمد على وجود موظفين بمستوى عال من الالتزام العاطفي اتجاه التغيير.[1]

- حسب (Amabile)، فإن الجمهور المستهدف قد ينظر للإبداع على أنه مجموعة من الأفكار الغريبة وخاصة إذا كانت جديدة ومتفردة، والتي قد تمس التغليف أو الضمانات أو عناصر المزيج التسويقي من منتج أو التسعير أو الترويج أو التوزيع، كما أن الابداع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وهو مورد استراتيجي ذو قيمة ومرن ونادر.[2]
- فيما يرى (Titus)، أن الابداع هو تصور للتسويق على أنه عملية تقديم حلول إبداعية لكل المشاكل التي تواجه المستهلك، كما لاحظ (R. P. McIntyre) أنه من الصعب تحديد أي نشاط تسويقي داخل المنظمة لا يلعب في الابداع دوراً مهاً.[3]

المطلب الثالث: الريادة المستدامة سياحيا

نالت الريادة المستدامة قدرا كبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة وخاصة ما يتعلق ببحوث الريادة البيئية والاجتماعية، وذلك بوصفها خيارا استراتيجيا حرجا بالنسبة للمدراء في الوقت الحالي، وتقوم على فكرة قدرة المؤسسات على خلق القيمة الاجتماعية والثروة الاعتماد على أسس الاستدامة[4]

---

[1] Ahmad M. Zamil,(2011), **Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds**, European Journal of Social Sciences – Vol 22, No 3, p455.

[2] . Subin Im & John P. Workman Jr,(2004), **Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,** Journal of Marketing, Vol 68, p115.

[3] . Denny E. McCorkle, Janice M. Payan, James Reardon, and Nathan D. Kling,(2007), **Perceptions and Reality:Creativity in the Marketing Classroom,** Journal of Marketing Education, Vol 29 ,No 3, p256.

[4].احسان دهش جلاب،(2014)، **العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة**، مجلة القادية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد2، ص26.

وتعني الريادة المستدامة حسب(Palma & Dobes)، "الريادة التي تغطي الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين" ، كما تتجه الريادة الاقتصادية نحو العقل عكس الريادة الاجتماعية التي تركز على الشعور وتركز على اكتشاف الفرص والعمل على استثمارها للحصول على الربح المعتمد على عمليات المباشرة في مشروع جديد[1]، سنركز على الأبعاد الأساسية للريادة المستدامة.

أولا: الريادة المستدامة اقتصادية

الريادة الاقتصادية تشير لتوجه الاقتصادي القائم على اكتشاف الفرص واستثمارها للحصول على الربح الناتج عن العمليات المباشرة لمشروع جديد، بالإضافة لافتراض المخاطرة وادارة الموارد وابداع منتج جديد، وتقاس الريادة الاقتصادية اعتماداً على المؤشرات التالية:

1. الربح هدف رئيس من أهدافنا؛
2. يتم تخصيص جزء من أرباحنا لتطوير البنى التحتية؛
3. يحصل المنتسبين أصحاب الأفكار الريادية على جزء من الأرباح الناتجة عن تطبيق أفكارهم؛
4. التركيز على تخصيص جزء من الأرباح لدعم نشاطات البحث والتطوير.[2]

ثانيا: الريادة المستدامة اجتماعيا

يشير (Zahra et al) إلى أن ريادة الأعمال الاجتماعية تتطلب تقدير الدوافع الفردية والجماعية وتشمل الأنشطة والعمليات الضرورية لاكتشاف وتعريف واستغلال الفرص بما يعزز الثروة

---

[1]. نفس المرجع، ص 27– 30 .

[2]. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، مرجع سابق، ص 120،121.

الاجتماعية، من خلال انشاء مشاريع جديدة ودعم المشاريع القائمة[1]، كما أن السياحة المجتمعية يديرها سكان المجتمع المضيف، ويتم تخصيص جزء من مداخيل السياحة للمشاريع التي تعود بالنفع على المجتمع ككل، من خلال الاعتماد على استراتيجية تقوم على أساس نظرة "شاملة" بهدف فهم وتحليل وضع المجتمع المضيف، والعمل على زيادة قدرة العلاج المعرفي والسلوكي إلى أقصى حد ممكن، وبما يحقق تنمية مجتمعية مستدامة.[2]

أما مبدأ الاستدامة الاجتماعية يعتمد على الموروث والثقافة القائمة في كل مجتمع، والتي تشكل أهم أواصر التواصل وديمومة السياحة، كما تهتم التنمية السياحية المستدامة بالمنظور طويل الأجل الذي يتطلب طرح اقتراحات لتطوير القطاع السياحي مع مراعاة إمكانية تغطية الموارد والحاجات المادية والمعنوية للأجيال الحالية والمستقبلية مع تفادي المشكلات التي قد تثيرها في النسيج الاجتماعي والموروث والذمة الثقافية للأمة[3]، كما تقاس الريادة المستدامة اجتماعياً إعتماداً على المؤشرات التالية:

- التعامل مع من يتعامل معي بوصفهم بشر يجب احترامهم؛
- العمل بحقوق الانسان والحرص على مراعاتها أثناء العمل؛
- عدم توظيف الأطفال دون سن الثامنة عشر؛
- أحرص على معالجة الممارسات غير الأخلاقية التي قد تحدث في العمل؛
- أعمل جاهداً على اثارة التماسك الاجتماعي بين من يعملون معي. [4]

[1] . Jeremy K. Hall , Gregory A. Daneke , Michael J. Lenox , op cit, p 442.

[2] . Maythawin Polnyotee, Suwattana Thadaniti, op cit, p91.

[3]. محمد فريد عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي، محسن مهدي الكناني، مرجع سابق، ص 37.

[4]. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، مرجع سابق، ص 121.

ثالثا: الريادة المستدامة بيئيا

يتكون مفهوم الريادة المستدامة بيئيا من ثلاث عناصر(الريادة، الاستدامة، البيئة)، سنحاول تحليل أبعاد العلاقة التي تربط بين هذه العناصر فيما يلي:

- تعد الريادة البيئية ظاهرة معقدة يصعب تعريفها بدقة، وقد عرفت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، وتتصف الريادة البيئية بسيادة مظاهر النشاطات الريادية المتوجهة بشكل محدود نحو الادارة والاجراءات التكنولوجية، وتركز في نفس الوقت على المبادأة الفردية واعتماد الريادي على مهاراته الخاصة لإدراك النجاح السوقي اعتمادا على الابداع البيئي.[1]
- كما تركز معظم أدبيات الاستدامة المؤسسية على كيفية تقليل التأثيرات البيئية وعلاقة التنمية المستدامة بالميزة التنافسية، من خلال التحول للبيئة والاعتماد على المواد السليمة بيئياً لتكون هذه المؤسسات صديقة للبيئة.[2]
- يمكن لريادة الأعمال حل الكثير من المشاكل البيئية ومواجهة الكثير من التحديات، من خلال التغلب عن الحواجز التي تشكل عائقاً أمام الوصول إلى الأداء الفعال في أسواق الموارد البيئية حيث هناك استعداد كبير من قبل الأفراد العاملين في الأسواق نحو التوقف عن الأنشطة الضارة بيئياً مع تحمل تكاليف الحد من هذه الأنشطة؛
- مما يبين أن العمل الريادي فرصة لتعزيز الاستدامة البيئية وحلاً لمشاكلة التدهور البيئي، من خلال المقارنة بين الفرص وحجم التدهور البيئي الناتج عن استغلالها أو بمعنى أخر القيمة

---

[1] *احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص29.*

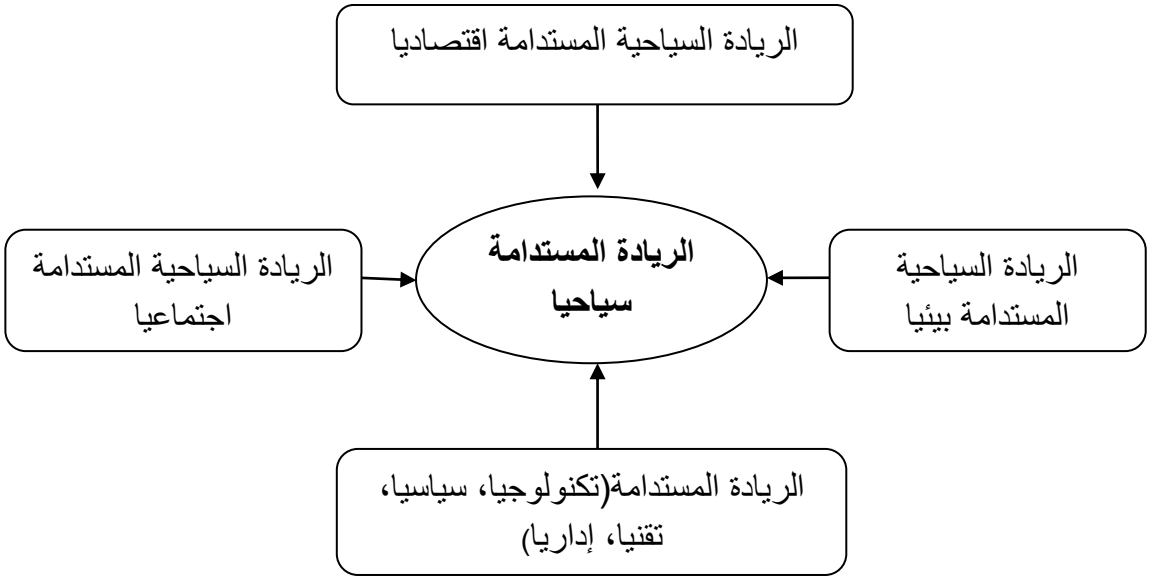
[2] . Jeremy K. Hall , Gregory A. Daneke , Michael J. Lenox , Op Cit , p441

الاقتصادية المفقودة بسبب التدهور البيئي، وهذا ما يطرح امكانية الوصول لمفهوم" الاقتصاد المستدام بيئياً".[1]

- كما أشار كل من (isaak and Pastakia)، إلى أن الحد من التأثيرات السلبية على البيئة من أهم العوامل الخارجية التي تعتبر معيار محدد لريادة الأعمال الموجهة بيئياً، وفي نفس الوقت يجادل الكثير من الباحثين في هذا المجال حول دور اخفاقات وعيوب السوق كعامل جذري كامن وراء ريادة الأعمال الهادفة لتحقيق تحسينات اجتماعية وأهدف بيئية.[2]

والشكل الموالي يوضح أبعاد الريادة المستدامة سياحيا على المستوى (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

الشكل رقم(3- 6): أبعاد الريادة المستدامة سياحيا



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة

[1] . Thomas J. Dean , Jeffery S. McMullen, op cit, p51-53.
[2] . Andreas Kuckertz, Marcus Wagner, op cit , p527.

نلاحظ من الشكل أعلاه مدى تداخل وتشابك أبعاد الريادة المستدامة سياحيا، والتي تربطها علاقة تكاملية وتفاعلية تجعل تحقيق الريادة المستدامة في القطاع السياحي مطلب استراتيجي يحتاج للتركيز على الأبعاد الأساسية للاستدامة في ظل توفير البنية التحتية المناسبة لتحقيق هذا المطلب الاستراتيجي(بيئة تشريعية، اليد العاملة المؤهلة، الأمان...الخ).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

القطاع السياحي مورد استراتيجي تعول عليه كل دول العالم المتقدمة منها والنامية، والجزائر من الدول التي تضع اليوم ضمن أولوياتها الاهتمام بهذا القطاع الحيوي، من خلال تبني استراتيجيات تنموية للنهوض بالسياحة المحلية.

التغيرات السريعة التي عرفتها البيئة الريادية فرضت على القطاع السياحي ضرورة مواكبة هذه التغيرات، لترقية الخدمة السياحية بما يتوافق مع خصائص ومواصفات الخدمات السياحية على مستوى الخارجي، وكان للثورة التكنولوجية دوراً فعالاً في تغيير موازين التنمية السياحية بين الدول النامية والمتقدمة.

المشاكل البيئية التي يعيشها العالم اليوم ساهمت في تغيير الثقافة السياحية لكل بلد، من خلال تبني سياسة تنموية تقوم على احترام توازن النظام البيئي، والحرص على تغيير أهداف التنمية السياحية التي يكون لها الأثر السلبي على البيئة ومواردها الطبيعية.

السياحة عامل جوهري في خلق علاقات تفاعلية بين المجتمع المضيف والسياح، ويتنج عنها تبادل للثقافات والعادات والتقاليد، كما أن البعد الاجتماعي حلقة مهمة في تنمية السياحة من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية الهوية الوطنية، وترقية الخدمات الاجتماعية، وخلق وعي سياحي لدى المجتمع المضيف والذي يكون له الدور الفعال في استقبال السائح وحمايته وتوفير الظروف المناسبة لتلقي الخدمة التي يرغب فيها السائح بما يحقق له المتعة ويعزز رضاه.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لأثر التسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة لعينة من الفنادق المصنفة في الجزائر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر التّسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة لعيّنة من الفنادق المصنفة في الجزائر

مقدمة الفصل:

تتوجه الجزائر اليوم نحو تنويع مصادر الدخل من خلال تنمية القطاعات غير النفطية ويأتي في مقدمتها القطاع السياحي، حيث تعتبر الفنادق حلقة جوهرية في نجاح سياسة الدولة في تطبيق استراتيجية تنمية القطاع السياحي، هذا ما يطرح اشكالية حول مدى قدرة الفنادق المتواجدة على مستوى التراب الوطني على تلبية احتياجات ورغبات زبائنها في حدود امكانياتها سواء المالية أو المادية أو البشرية، حيث تقاس جاذبية الخدمة على أساس الخصائص والمواصفات التي تميزها مقارنة بالخدمة التي يقدمها المنافس وتعطيها الحق في التصنيف حسب المعايير التي تحددها الدولة لتحقيق التنمية السياحية في ظل قيود الاستدامة، وفقا لخطة طريق ذات توجه استراتيجي للفنادق المصنفة التي تتبنى الفكر الريادي في كل برامجها التسويقية.

تناول هذا الفصل **دراسة ميدانية لأثر التسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة لعينة من الفنادق المصنفة في الجزائر**، وكمحاولة لتغطية جوانب الفصل قمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: المقومات السياحية في الجزائر وتحديات تنمية القطاع الفندقي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: المقومات السياحية في الجزائر وتحديات تنمية القطاع الفندقي

تعتبر السياحة مورد استراتيجي يتسم بالاستدامة، حيث أدركت الجزائر كسابقيها من الدول أهمية هذا القطاع في خلق ايرادات كبيرة لتغذية خزينة الدولة، وتهدف الجزائر من خلال تفعيل برامج التنمية السياحية إلى تنشيط كل الحلقات الفاعلة في دفع عجلة التنمية في القطاع السياحي وتأتي في مقدمتها الفنادق التي تمثل حجر الزاوية في النشاط السياحي، هذا ما يفرض ضرورة الوقوف على كل مشاكل القطاع الفندقي لخلق حلول جوهرية والنهوض بهذا القطاع الحساس وخاصة في ظل الأزمات المفاجئة(covid-19)، والتي تؤدي إلى تراجع أداء المؤسسات الفندقية وخاصة منها المصنفة ذات مستوى عالي من الجودة.

المطلب الأول: مقومات السياحة في الجزائر

تمتلك الجزائر مقومات سياحية تجعلها وجهة سياحية بامتياز، تتنوع بين السياحة الجبلية والشاطئية والحموية...الخ، وسنحاول عرض أهم المقومات السياحية في الجزائر.

أولا: المقومات الطبيعية

1. الموقع الجغرافي للجزائر

إن موقع الجزائر في شمال إفريقيا، يمنحها امتيازات عدة حيث أن هذه المناطق تشتهر على المستوى الدولي، بالمناخ المعتدل والشمس الدافئة على طول السنة، فالمناخ المريح يمثل

عامل جذب للسائح الأجنبي، وإن هذه المواصفات الطبيعية هي نفسها المتواجدة في إيطاليا واليونان وفرنسا، التي تعتبر من أهم ال وجهات السياحية في العالم.[1]

2. الشريط الساحلي

يمتد الشريط الساحلي الجزائري من "واد كيس"(ouedkiss) ، ببلدية "مرسى بن مهيدي" ولاية "تلمسان" في الحدود الجزائرية المغربية غربا، إلى "واد سواني السبع" ببلدية "الصوارخ" ولاية "الطارف" في الحدود الجزائرية التونسية شرقا، مارا على 420 بلدية ساحلية، وهو مكون من حزام أرضي عرضه الأدنى 800متر، ومن مجموعة من الجزر، والجزر الصغيرة، والأجراف القارية. وقد أكتشف بأن طول الساحل ليس بالـ 1200كلم، وهو الرقم الموروث عن الاستعمار الفرنسي، بل تجاوزه ب422كلم، ليصبح:

طول الشريط الساحلي: 1622.48 كلم؛

- على امتداد خطي يقارب 2198.44كلم؛
- مساحته الأرضية 3929.41 كلم2؛-
- الجزء البحري منه يقدر بـ31927.41 كلم2؛[2]

[1]. بواهز نسرين، مرجع سابق، ص116.

[2]. صورية شنبي، السعيد بن لخضر،(2019)، **تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الاستدامة**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 17، العدد 3،ص 124،125.

3. المناخ في الجزائر

يتميز المناخ في الجزائر متوسطي شمالا، وشتاء معتدل وممطر نسبيا، وحرارة بين 21–24 مئوية صيفا، و بين 02 – 12 مئوية شتاءً، أما الهضاب فتتميز بأمطار أقل نسبة من الشمال، وشتاء مثلج ببرودة أقل من الصفر مئوية أحيانا، وصيفها حار وجاف، أما الصحراء فيتخلل شتاؤه أمطار موسمية ويتميز صيفه بارتفاع درجة الحرارة تفوق 50 درجة مئوية.[1]

ثانيا: المؤسسات الفندقية في الجزائر

تمثل المؤسسات الفندقية مورد استراتيجي في القطاع السياحي، وتفعيل هذه الحلقة الجوهرية يتطلب إعادة النظر في كل المعايير والعوامل والقرارات التي تدفع نحو تنمية السياحة في الجزائر، وحسب إحصائيات موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية ونقلا عن الديوان الوطني للإحصائيات سنحاول دراسة تطور عدد المؤسسات السياحية سواء كانت فنادق أو نزل أو إقامات سياحية...الخ.

1. الطاقة الاستيعابية للإيواء حسب فئة التصنيف في الفترة 2015–2019

الجدول الموالي يوضح تطور طاقة الإيواء حسب فئة التصنيف في الفترة 2015–2019

الجدول رقم(4–2) : تطور طاقة الايواء حسب فئة التصنيف للفترة(2015–2019)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020
فندق*5	242 4	734 6	734 6	734 6	234 7	345 7
فندق*4	800 1	810 2	508 4	746 4	161 6	824 6

[1].سهام بجاوية، مرجع سابق ، ص130.

فندق*3	829 5	045 7	678 5	886 5	427 6	861 6
فندق*2	605 4	425 4	565 4	185 5	381 5	995 5
فندق1*	295 11	295 11	11 335	684 11	612 12	724 12
فندق غير مصنف	533 8	533 8	533 8	590 8	456 9	456 9
اقامة سياحية2*	384	384	384	384	384	384
اقامة سياحية 1*	313	313	313	313	313	313
موتيلنزل طريق 2*	93	93	93	93	93	93
موتيلنزل طريق 1*	30	30	30	30	30	86
نزل ريفي 2*	16	16	16	16	16	16
نزل ريفي 1*	20	20	20	20	20	20
قرية عطل 3*	274	274	274	274	274	274
نزل مفروش" وحيد الصنف"	91	91	91	91	205	205
نزل عائلي" وحيد الصنف"	426	426	426	426	426	426
هياكل أخرى موجهة للفندقة	381 9	381 9	381 9	786 9	984 9	984 9
محطة الاستراحة" وحيدة الصنف"	170	170	170	170	170	170
مجموع المؤسسات المصنفة	502 47	040 52	551 52	428 54	242 59	176 61
مؤسسات فندقة في طريق التصنيف	742 54	380 55	713 59	727 64	434 66	438 66
المجموع	**244 102**	**420 107**	**264 112**	**155 119**	**676 125**	**614 127**

المصدر: موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات

(www.mta.gov.dz)

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول أعلاه؛ أن هناك تطور على مستوى المؤسسات والهياكل الفندقية في السنوات الأخيرة مما يؤكد مؤشرين مهمين وهما:

زيادة توجه رجال الأعمال نحو الاستثمار في القطاع السياحي؛

إدراك الدولة الجزائرية لأهمية القطاع السياحي كمورد استراتيجي مهم خارج قطاع المحروقات.

2.عدد الليالي في المؤسسات الفندقية

تعتبر الفنادق مؤشرا مهما لقياس مدى تطور وتقدم القطاع السياحي لأي بلد، فهو من أهم المقومات السياحية والطبيعية والتاريخية والثقافية التي تعول عليها الدولة في دعم وتنمية القطاع السياحي، وبناءً على احصائيات الديوان الوطني للإحصائيات سنحاول دراسة تطور الطاقة الاستيعابية للفنادق في الجزائر في الفترة ما بين (2015 إلى 2019).

الجدول رقم(4-3): تطور عدد الليالي في المؤسسات الفندقية في الفترة(2015-2019)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
مجموع عدد الليالي	572 146 7	521 276 7	470 406 7	034 536 7	926 690 7

المصدر: موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات

(www.mta.gov.dz)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور ملحوظ لعدد الليالي في الفترة (2015-2019)، مما يعكس تحسن على مستوى تنمية وتنشيط القطاع السياحي في السنوات الأخيرة.

3.ايرادات ومدفوعات القطاعي السياحي –العملة الصعبة

الجدول الموالي يوضح ايرادات ومدفوعات القطاع السياحي، كمصدر مهم للعملة الصعبة في ظل الركود الاقتصادي وتراجع نسبة الصادرات خلال الفترة من 2015 إلى 2019.

الجدول رقم(4–4): يمثل ايرادات/مدفوعات القطاعي السياحي – العملة الصعبة في الفترة(2015–2019)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
ايرادات	304	209	141	169	165
مدفوعات	677	475	580	494	500

المصدر: موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات (www.mta.gov.dz)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4–4) إحصائيات (2015–2019)، أن المدفوعات بالعملة الأجنبية المترتبة عن السياح المتجهين لمناطق ووجهات سياحية خارج الجزائر تفوق إيرادات القطاع السياحي الناتجة عن السياح الوافدين للجزائر، مما يؤكد فشل القطاع السياحي استقطاب السياح الأجانب لجلب العملة الصعبة.

4.تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام (فرع فنادق، المقاهي ، المطاعم)

يساهم قطاع السياحة في دعم الناتج المحلي الخام، من خلال الايرادات والمدفوعات العائدة من النشاط السياحي سواء على المستوى الداخلي(السياحة الداخلية)، أو الخارجي(السياحة الخارجية) والتي تكون مصدر لجلب العملة الصعبة ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بالدرجة الاولى والجدول الموالي يوضح حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي.

الجدول رقم(4-5):تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام في الفترة من 2016 إلى 2021.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حصة السياحة من الناتج المحلي الخام%	1,4	1,6	1,7	1,8	1.10	1.65(الثلاثي الاول)

المصدر: موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات (www.mta.gov.dz)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-5) تطور حصة القطاع السياحي من الناتج المحلي الخام في الفترة (2016-2021)، لكن أزمة (الكوفيد 19) أثرت على القطاع السياحي وأدت إلى تراجع معدل حصة القطاع السياحي من الناتج المحلي الخام، مما يؤكد أن القطاع السياحي حساس ويتأثر بكل العوامل السياسية والبيئية والاقتصادية...الخ.

5. التوظيف في القطاع السياحي (فنادق، مقاهي، مطاعم)

يعتبر القطاع الفندقي العصب الحساس في تنمية وتطوير الخدمات السياحية من جهة وتوفير مناصب شغل لامتصاص نسبة البطالة من جهة أخرى، والجدول الموالي يعكس تطور مستوى التوظيف في المؤسسات والهياكل الفندقية.

الجدول رقم(4-6):تطور مستوى التوظيف في القطاع السياحي (فنادق، مقاهي، مطاعم) في الفترة (2015-2021)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمـــــــال	265803	270317	300000	308027	320000

المصدر: موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات

(www.mta.gov.dz)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور في معدل التوظيف على مستوى المؤسسات السياحية (فنادق، مقاهي، مطاعم) مما يؤكد مساهمة القطاع السياحي في توفير مناصب شغل وامتصاص البطالة.

المطلب الثاني: تحديات تنمية القطاع الفندقي في الجزائر

تواجه الجزائر تحديات كبيرة في تطبيق برامج التنمية السياحية في ظل أبعاد الاستدامة والتي تمس القطاع الفندقي كحلقة جوهرية في النشاط السياحي، وأهم هذه التحديات "التغيير" سواء على مستوى متغيرات داخل الفندق أو مختلف القوانين والمعايير التي في غالب الأحيان تنقصها الموضوعية والعدالة في التطبيق.

الطلب على الخدمة الفندقية هو "طلب مشتق" من الطلب الأصلي "الطلب على السياحة" لكن المشكل المطروح أن حجم ونمط الطلب على الخدمة الفندقية يتأثر بكل العوامل التي تؤثر على السياحة الداخلية والخارجية.[1]

صناعة الخدمة الفندقية تتميز وبصفة مستمرة بتغير أنماط الشراء، وهذا يتطلب تطبيق مفاهيم وبرامج تسويقية متميزة؛

اشتداد حدة المنافسة من التحديات التي تواجه الخدمة الفندقية، والذي يتطلب تطبيق استراتيجيات مبادئ تسويقية فعالة ؛

[1]. زينب السيد محمود على المناخلى، مرجع سابق ، ص108.

النمو المتباطئ تحدي يواجه صناعة الخدمة الفندقية، تفرض ضرورة البحث عن أسواق جديدة وتحتاج لخبرة تسويقية في تحديد الأسواق المستهدفة ؛[1]

غلاء أسعار الخدمات الفندقية والذي يعود للأسباب التالية:

التجهيزات الداخلية ومرافق الاطعام للفندق عالية الجودة؛

موسمية الخدمات الفندقية، وكثافة عملها في أشهر ومواسم دون أخرى يفرض عليها رفع أسعار الخدمات والسلع الفندقية ؛[2]

ضرورة التوجه نحو نظام الخدمة الشاملة(AI)، كنظام تسويقي يضم كافة الخدمات الفندقية والترفيهية الزبون بسعر واحد وثابت، يقوم بدفعه الزبون مسبقا لوكالات السياحة أو الشركات أو منظمي الرحلات قبل انطلاقها؛[3]

وحسب رأي الباحثة الجزائر تمتلك مقومات سياحية كبيرة تؤهلها لتكون دولة سياحية بامتياز؛ لكن هذا يتطلب إعادة النظر في سياسة التنمية السياحية وتوجهاتها نحو الاستدامة، ويطرح حتمية خلق حلول حقيقية وجذرية للمشاكل الذي يعاني منها المستثمرين في القطاعي الفندقي ، وخاصة إذا تعلق الأمر بالقوانين التي تنقصها الموضوعية والعدالة في التطبيق على مستوى المؤسسات الفندقية.

---

[1].أشرف على عبد الهادي،(2019)، **اتجاهات فنادق مدينة جمصة نحو تطبيق المفهوم الحديث للتسويق**، مجلة كلية السياحة والفنادق، ملحق العدد 5، ص18.

[2]. زيد منير سلمان، مرجع سابق، ص 35.

[3]. أحمد حسن أحمد عبد القوى،(2016)، **نظام الاقامة الشاملة وتأثيره في القطاع الفندقي– دراسة تطبيقية عينة من فنادق خمس النجوم بمدينة شرم الشيخ**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 13، العدد2، ص81.

المبحث الثاني: منهجيّة الدراسة وخصائص عيّنة الدراسة

إشكالية الدراسة هي التي تحدد أسلوب صياغة الفرضيات ومتغيراتها، كما أن تصميم الاستبيان كأداة دراسة اعتمدت عليها الباحثة في دراستها تتطلب الاعتماد على منهجية واضحة في تحديد محاور الاستبيان وصياغة فقراته بدقة عالية، بالإضافة إلى اختيار العينة الملائمة لمتغيرات الدراسة وفرضياتها.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعيّنة الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة تم اختيار عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر، ونظرا لمحدودية الامكانيات الشخصية والمادية، ركزنا في دراستنا التطبيقية على عينة من الولايات التي تيسر لنا الوصول للفنادق المصنفة فيها، وحاولت الباحثة الإلمام بأغلب الأقطاب السياحية(الولايات الداخلية، الشمال، الجنوب ، الشرق ، الوسط)، وسنعمل على تعميم النتائج على باقي الفنادق الموجودة على مستوى التراب الوطني.

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو كل المفردات الممكن الوصول إليها سواء كانت مفردات أو أشياء، أو وحدات تجريبية تسهل عملية القياس الاحصائي للموضوع محل الدراسة، ويتكون المجتمع من عدد محدود أو غير محدود من مفردات الدراسة، وقد يكون مجتمع الدراسة حقيقياً أو إفتراضياً[1]، كما

[1]. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي(2013)، **تطبيقات عملية باستخدام (الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية) في البحث التربوي والنفسي**، غزة، مكتبة أفاق للنشر، ص8.

اعتمدت الباحثة في دراسة أثر التسويق الريادي على تحقيق التنمية السياحية المستدامة على إجراء بحث ميداني من خلال جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستبانة الموزعة على موظفي الفنادق المصنفة في الجزائر، حيث تعتبر "الفندقة جزء من القطاع غير الانتاجي، والذي ينتج ويقدم فيها للسياح الخدمات الأساسية من طعام ونوم ومجموعة أخرى من الخدمات الاضافية عن طريق البيع لتحقيق الربح"[1]، وتعد حلقة مهمة في نجاح استراتيجية التنمية السياحية المستدامة في الجزائر، كما ركزنا على مسؤولي الفنادق المصنفة بالإضافة إلى موظفو الواجهة الأمامية، ومست عملية التوزيع الولايات التالية: (الجزائر العاصمة، برج بوعريريج، المسيلة، سطيف، قسنطينة، مستغانم، وهران بسكرة)، وتم تحليلها باستخدام الطرق الاحصائية المناسبة.

ثانيا: عيّنة الدراسة

العينة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختيارها بطريقة احتمالية أو غير احتمالية وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وتستنتج نتائج دراسة المجتمع بناءً على بيانات العينة المسحوبة منه[2]

ونظراً لتعذر مسح كافة مجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول لكل الفنادق المصنفة في الجزائر تم اختيار عينة تتكون من الفنادق المصنفة في 8 ولايات، حيث اعتمدنا على العينة الملائمة في اختيار أفراد العينة على أساس ما تيسر لنا الوصول إليه من موظفو الفنادق المصنفة في الولايات المعنية (الجزائر العاصمة، برج بوعريريج، المسيلة، سطيف، قسنطينة، مستغانم وهران، بسكرة).

---

[1]. زيد منير سلمان،(2008)، **الاقتصاد السياحي**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ص 34.

[2]. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، مرجع سابق، ص 9،10.

كما حاولت الباحثة التركيز على مؤشر التصنيف وموقع الولاية لقياس الفروقات في مستوى تطبيق التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة في عينة الفنادق محل الدراسة.

1. مؤشر التصنيف

وتنقسم عينة الدراسة حسب معيار التصنيف إلى خمس مستويات وهي: [1]

فنادق *: تتوافر بها الخدمات الأساسية في الغرف المحدودة فقط، وفي بعض الأحيان تُشارك نزلاء الفندق الحمامات والمرافق العامة، لا يحتوي الفندق على مطعم أو مقهى؛

فنادق **: تتشابه مع فنادق النجمة الواحدة من حيث خيارات الغرفة المحدودة، و يمكن أن يتوفر على تلفاز وهاتف وحمامات داخلية ومطعم ومقهى، كما أنها تتميز بمستوى خدمات ونظافة افضل من فنادق ذات تصنيف نجمة واحدة؛

فنادق ***: وتضم مجموعة من الغرف ، فضلا عن مطعم وقاعة مؤتمرات أو مركز أعمال، توافر خدمة (Wi-Fi) والحمامات الخاصة ونظام هاتف داخلي للتواصل؛

فنادق ****: توفر مستوى أعلى من جودة الخدمة، و يمتلك عدد كبير من العمال والموظفين، كما يقدم خيارات متنوعة من الغرف والأجنحة، كما مُكن أ ن تحتوي هذه الفنادق على عدد من المطاعم والمقاهي والمرافق التجارية، علاوة على خدمات الاستقبال والإرشاد وحمامات السباحة وصالة للألعاب الراحة؛

فنادق *****: تتوفر فيها جميع مزايا الفنادق اربع نجوم فضلا عن تقديم مستويات متميزة من الخدمة للزبائن، مع ضمان مستويات مرتفعة من النظافة والراحة والصيانة...الخ.

---

[1]. محمد عبد الحسين مهدي الصخني، صفاء عبد الجبار الموسوي،(2020)، **دور وكالات السياحة والسفر في تنمية القطاع الفندقي**، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد ½، ص 69.

2. مؤشر موقع الفندق

كما حرصت الباحثة على أن تشمل العينة الولايات السياحية مثل ولايات الشمال والشرق والغرب والبعض من الولايات الداخلية والوسطى والجنوب بهدف المقارنة من حيث مستوى تطبيق وادراك مسؤولي الفنادق لأبعاد التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة بين هذه الولايات حسب المقومات والثقافة السياحية لكل ولاية؛ لأن موقع الولاية هو مؤشر مهم في تصنيف الولاية اذا كانت ولاية سياحية أو لا.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وهذا بعد تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع نظرياً، وتم صياغته باللغة العربية.

أولا: وصف الاستبيان

وتنقسم الاستبانة على ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، بالإضافة بطاقة معلومات تتعلق بالفندق(الاسم التجاري، عنوان الفندق، تصنيف الفندق، عدد عمال الفندق، تاريخ منح الاعتماد).

الجزء الثاني: يتضمن المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الريادي والذي يضم خمسة أبعاد تتمثل في(الابداع والابتكار التسويقي، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، التركيز على الزبون ،تعظيم الموارد، ادارة المخاطر).

الجزء الثالث: يتضمن المتغير التابع والذي يتمثل في التنمية السياحية المستدامة حيث ركزنا في دراستنا على ثلاث أبعاد(البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي).

وزعت استبانة الدراسة على كل من(المدير، قسم المحاسبة والمالية، مدير التسويق المسؤول البيئي، موظفو الواجهة الأمامية) مع اضافة خانة منصب آخر في حالة تيسر لنا الوصول لموظف يمتلك معلومات تخدم موضوع دراستنا.

والجدو الموالي يوضح لن محاور وأبعاد الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم(4-7): محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور

المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة المؤوية
التسويق الريادي	الابداع والابتكار التسويقي	10-1	10	15,15
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	18-11	8	12,12
	التركيز على الزبائن	31-19	13	19,69
	ادارة المخاطر	36-32	5	7,57
	تعظيم الموارد	43-37	6	9,09
التنمية السياحية المستدامة	البعد البيئي	51-44	8	12,12
	البعد الاقتصادي	58-52	7	10,60
	البعد الاجتماعي	66-59	8	12,12
المجمـــــــوع		66-1	66	%100

المصدر: من إعداد الباحثة

كما حرصت الباحثة على الطريقة المباشرة في توزيع الاستبيان وذلك تخوفاً من عدم فهم المجيب لبعض المصطلحات الاكاديمية أو التسويقية، أو تخوفه من الاستبيان وعدم الاجابة بصدق حرصاً منا على رفع مستوى مصداقية دراستنا والوصول لنتائج حقيقة.

وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في التسويق وذلك للتعرف على أرائهم حول استبان الدراسة

ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ولقد تم الأخذ بالملاحظات حول إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديل الاستبيان وفقا لتوجيهات المحكمين[1]*.

ثم وزعت الباحثة عينة استطلاعية متكونة من 30 استبانة على مجموعة من الفنادق المصنفة بغرض اعادة تصحيح وتعديل الاستبانة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي لهذه الاستبانات الموزعة، ولغياب معلومات دقيقة حول متغيري (عدد العمال، سنة استلام الاعتماد) تم حذفها، مع إعادة تصحيح الصياغة اللغوية لبعض فقرات الاستبيان وفقاً لتوجيهات أهل الاختصاص في المؤسسات الفندقية، حيث لمسنا وعي تسويقي عالي في الفنادق ذات درجة تصنيف (****،***).

وفي المرحلة الثانية قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على نطاق واسع لعينة من الفنادق المصنفة محل الدراسة، حيث تم توزيع 150 استبانة، وقد أسترجع منها132استبانة، منها 126استبانة صالحة للتحليل بمعدل 84%، والجدول الموالي يلخص لنا عملية توزيع الاستبيان واسترداد كما يلي:

[1]. *قام بتحكيم الاستبيان كل من الأساتذة:
- الأستاذ الدكتور: سيد أحمد حاج عيسى، جامعة البليدة 2.
- الأستاذ الدكتور: شفيق جيلالي، جامعة البليدة 2.
- الأستاذ الدكتور: خري عبد الناصر، المدرسة العليا للتجارة.
- الأستاذ الدكتور خلفاوي حكيم، جامعة خميس مليانة.
- الأستاذ البريفيسور: عزي الأخضر، جامعة المسيلة.
- الاستاذة البروفيسور: خرخاش سامية، جامعة المسيلة.
- الأستاذة الدكتورة: ميمون نبيلة، جامعة المسيلة.

الجدول رقم(4-8): عملية توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة
150	132	6	126

المصدر: من إعداد البـــــــاحثة.

ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر المصداقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصداقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على الاجابة على اشكالية وفرضيات الدراسة.

ومن أجل اختبار مدى الموثوقية في المقاييس التي تم استخدامها في دراستنا اعتمدنا على معامل ألف كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للاستبيان للمقاييس التي تقيس متغيرات الدراسة (المستقل، التابع)، والذي يعني مدى ثبات النتائج المتحصل عليها حالة تطبيق الدراسة على عينة أخرى وكلما اقترب من الواد تكون الدراسة أكثر ثباتاً، أما حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها.

1. صدق الاستبيان

1.1. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمتغير المستقل والتابع

1.1.1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التسويق الريادي(المتغير المستقل)

جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (4- 9):يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التسويق الريادي

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	**0.60	12	**0.77	23	**0.65	34	**0.38
02	**0.57	13	**0.65	24	**0.67	35	**0.47
03	**0.64	14	**0.74	25	**0.80	36	**0.40
04	**0.70	15	**0.57	26	**0.78	37	**0.50
05	**0.77	16	**0.81	27	**0.57	38	**0.46
06	**0.57	17	**0.78	28	**0.67	39	**0.78
07	**0.46	18	**0.69	29	**0.75	40	**0.59
08	**0.64	19	**0.57	30	**0.71	41	**0.43
09	**0.80	20	**0.81	31	**0.66	42	**0.59
10	**0.69	21	**0.85	32	**0.49	43	**0.66
11	**0.65	22	**0.75	33	*0.28	/	/
** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05)							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من الجدول رقم (4-9) أعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.01) و(α= 0.05)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2.1.1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التنمية السياحية المستدامة (المتغير التابع)

لقد جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (4-10):يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات التنمية السياحية المستدامة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	**0.54	07	**0.46	13	**0.65	19	**0.64
02	**0.48	08	**0.59	14	**0.51	20	**0.66
03	**0.53	09	**0.53	15	**0.45	21	**0.49
04	**0.51	10	**0.65	16	**0.45	22	**0.64
05	**0.53	11	**0.63	17	**0.61	23	**0.66
06	**0.44	12	**0.65	18	**0.70	/	/
** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05)							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من الجدول رقم(4-10) أعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.01) و(α= 0.05)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2.1. صدق الاتساق البنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-11): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان			معامل بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
أبعاد المتغير المستقل التسويق الريادي	01	الإبداع والابتكار التسويقي	**0.77	0.000	دال
	02	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	**0.82	0.000	دال
	03	التركيز على الزبائن	**0.66	0.000	دال
	04	تعظيم الموارد	*0.28	0.000	دال
	05	إدارة المخاطر	**0.68	0.000	دال
أبعاد المتغير التابع التنمية السياحية المستدامة	01	البعد البيئي	**0.65	0.000	دال
	02	البعد الاقتصادي	**0.78	0.000	دال
	03	البعد الاجتماعي	**0.73	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم(4-11) أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائيا، حيث أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكذا معامل التطبيق وإعادة التطبيق بفارق زمني مدته خمسة عشر يوم بين التطبيقين والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل

إليها:

جدول رقم (4-12): قيمة معامل ألفا كرونباخ ومعامل التطبيق وإعادة التطبيق للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان			عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التطبيق وإعادة التطبيق	النتيجة
أبعاد المتغير المستقل	01	الإبداع والابتكار التسويقي	10	0.83	**0.45	ثابت
	02	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	8	0.89	**0.51	ثابت
	03	التركيز على الزبائن	13	0.80	**0.58	ثابت
	04	تعظيم الموارد	7	0.87	**0.66	ثابت
	05	إدارة المخاطر	5	0.82	**0.74	ثابت
جميع عبارات المتغير المستقل			43	0.85	**0.65	ثابت
أبعاد المتغير التابع	01	البعد البيئي	8	0.80	**0.74	ثابت
	02	البعد الاقتصادي	7	0.91	**0.69	ثابت
	03	البعد الاجتماعي	8	0.86	**0.64	ثابت
جميع عبارات المتغير التابع			23	0.89	**0.70	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من الجدول رقم(4-12) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.80) كأدنى قيمة و (0.91) كأعلى قيمة ، أما قيم قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين فقط تراوحت ما بين (0.45) كأدنى قيمة و(0.74) كأعلى قيمة، أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات التسويق الريادي قدرت بـ (0.85) في حين قدرت قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات التنمية السياحية المستدامة بـ(0.89)، أما قيمة معامل بيرسون بين التطبيقين لجميع عبارات التسويق الريادي فقد قدرت بـ (0.65) ، في حين قيمة معامل بيرسون بين التطبيقين لجميع عبارات التنمية

السياحية المستدامة قدرت بـ (0.70) وهذا ما يؤكد تمتّع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

ثالثا: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة

قمنا بالتحليل الوصفي لإجابات وآراء مفردات عينة الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. بالنسبة للمتغيرات الشخصية

شملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-13): التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة

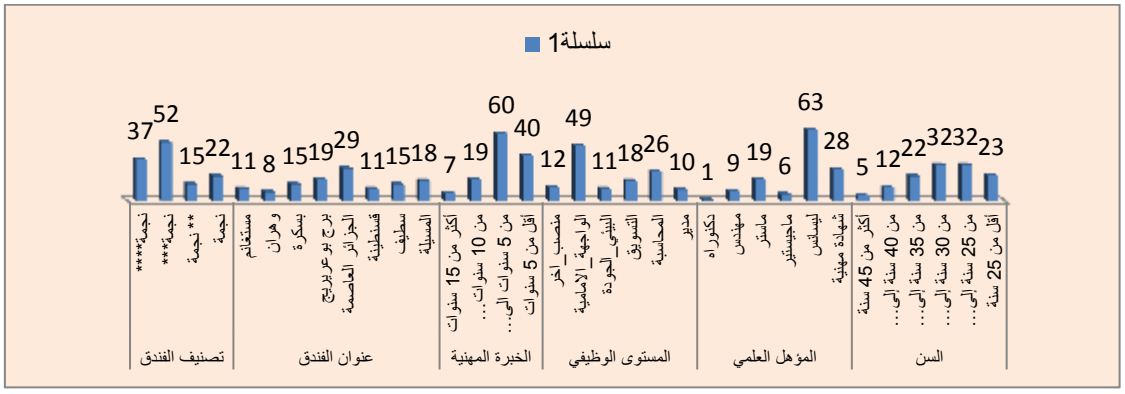
المتغيرات الشخصية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	23	18.3
	من 25 سنة إلى 30 سنة	32	25.4
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	32	25.4
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	22	17.5
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	12	9.5
	أكثر من 45 سنة	5	4.0
	المجموع	126	100
المؤهل العلمي	شهادة مهنية	28	22.2
	ليسانس	63	50.0
	ماجيستير	6	4.8
	ماستر	19	15.1
	مهندس	9	7.1
	دكتوراه	1	0.8
	المجموع	126	100
المستوى الوظيفي	مدير	10	7.9
	قسم المحاسبة والمالية	26	20.6
	مدير التسويق	18	14.3

	المسؤول البيئي	11	8.7
	موظفو الواجهة الأمامية	49	38.9
	منصب_أخر	12	9.5
	المجموع	126	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	40	31.7
	من 5 سنوات الى أقل من سنوات1	60	47.6
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	19	15.1
	أكثر من 15 سنوات	7	5.6
	المجموع	126	100
عنوان الفندق	المسيلة	18	14.3
	سطيف	15	11.9
	قسنطينة	11	8.7
	الجزائر العاصمة	29	23.0
	برج بوعريريج	19	15.1
	بسكرة	15	11.9
	وهران	8	6.3
	مستغانم	11	8.7
	المجموع	126	100
تصنيف الفندق	نجمة	22	17.5
	نجمة **	15	11.9
	***نجمة	52	41.3
	****نجمة	37	29.4
//	المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

والشكل الموالي يوضح توزيع آراء أفراد العينة حول الخصائص الشخصية والوظيفية فيا يلي:

الشكل رقم(4-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(4-13)، والشكل رقم(4-7) التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة أن الفنادق المصنفة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب وأغلبهم ذو مستوى تعليمي جامعي، لكن لاحظت الباحثة من خلال دراستها أن أغلب الفنادق لا تملك ضمن هيكلها التنظيمي والوظيفي المسؤول البيئي، ويتم دمج مسؤوليات ومهام هذه الوظيفة لمسؤول الجودة بهدف الحصول على شهادة ISO فقط.

المطلب الثالث: الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

ومن أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبانات المسترجعة بعد الاجابة عليها من طرف عدد من موظفو الفنادق المصنفة محل الدراسة، تم تفريغها في البرنامج الاحصائي (spss. v 26) ، والذي أتاح لنا القدرة على معالجة هذه البيانات اعتمادا على مجموعة من الأدوات والمقاييس الاحصائية بدقة عالية.

أولا: أساليب الاحصاء الوصفي(Descriptive Statistiques)

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل ومعالجة البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، النسب المئوية، التكرارات والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات الوصفية

- **التكرارات والنسب المؤوية:** استخدمت الباحثة هذا الأسلوب لتصنيف فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة، والذي يعكس توجه اجابات أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري**[1]: نلجأ للانحراف المعياري والذي هو جذر التباين وخاصة في حالة تساوي المتوسط الحسابي في هذه الحالة لا يكون مؤشرا كافيا لقياس درجة التجانس أو التشتت داخل البيانات.

ثانيا: مقاييس التحليل الاحصائي

- **الموثوقية:** ولقياس مدى ثبات ومصداقية الاستبيان اعتمدت الباحثة على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات أداة القياس(استبانة الدراسة)، حيث يعتبر الحد الأدنى لقبول الدراسة هو 60%، ومعامل بيرسون لقياس الاتساق البنائي للاستبيان.
- **اختبار التوزيع الطبيعي**[2]: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) أو لا.
- **اختبار T:** يتم استخدام إختبارT حالة العينة الواحدة لاختبار فرضية احصائية مع افتراض أن مجتمع الدراسة له توزيع طبيعي.

---

[1]. محمد مفيد القوصي، **الاحصاء الوصفي والاستدلالي**، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان ، 2014، ص149.

[2]. سناء ابراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، مرجع سابق، ص 33،35.

- **معامل الارتباط بيرسون**[1]: يستخدم لحساب معامل الارتباط ومعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين بشرط تكون المتغيرات التي يراد قياس الارتباط بينهم متغيرات كمية.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** اعتمدت الباحثة على هذا المقياس الاحصائي في دراسة أثر كل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الريادي)على كل بعد من أبعاد المتغير التابع(التنمية السياحية المستدامة).

ثالثا: مقياس الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على سلم ليكارت الخماسي لقياس درجة موافقة مفردات العينة على فقرات الاستبيان، حيث يوجد أمام كل عبارات خيارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-14): مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم تحديد مسطرة أو معيار القياس في سلم ليكارت الخماسي لقياس درجة استجابة مفردات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-15): طول خلايا المقياس والاتجاهات المقابلة لها

الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماما
معيار القياس	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: شفيق جيلالي،(2015-2016)، **أثّر نظام الاستخبارات التّسويقية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص254.

[1]. محمد مفيد القوصي، مرجع سابق، ص 239.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

وللإجابة على اشكالية وفرضيات الدراسة بعد استرداد(جمع) الاستبيان وتفريغه في البرنامج الاحصائي (SPSS.V26)، تحديد طبيعة العاقة بين متغيري الدراسة وقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع والخروج بالنتائج الاحصائية التي يتم ترجمتها ترجمة اقتصادية وتسويقية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات المستقلة

ولقياس مستوى تطبيق أبعاد المتغير المستقل "التسويق الريادي"، والمتغير التابع "التنمية السياحية المستدامة" في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، سنستعرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لعبارات لكل بعد من أبعاد التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة.

وللوقوف على واقع تبني أبعاد التسويق الريادي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وحرصا منا على قياس مدى ادراك مسؤولي الفنادق المصنفة لأهمية تبني أبعاد التسويق الريادي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الريادية في ظل تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، قمنا بتحليل وصفي إحصائي لكل فقرات الاستبيان وقياس مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد التسويق الريادي في المؤسسات الفندقية المصنفة محل الدراسة.

أولا: الابداع والابتكار التسويقي

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق بعد الابداع والابتكار التسويقي للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-16) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع والابتكار التسويقي

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الاتجاه
الإبداع والابتكار التسويقي	يركز فندقنا على توليد الأفكار الإبداعية التي يكون مصدرها بيئة نشاطه.	4.16	.571	22.759	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على دراسة وتحليل السوق للبحث عن طرق وأساليب جديدة لحماية خدماته من التقادم.	4.02	.721	15.946	.000	مرتفع
	يستثمر فندقنا في القدرات الإبداعية المتوفرة لدى موظفيه من خلال خلق بيئة تنظيمية تحفز على التنبؤ برغبات وتوقعات. زبائنها.	4.20	.537	25.05	.000	مرتفع
	يقدم فندقنا خدمات تقليدية للتعريف بالتراث السياحي. المحلي(ديكور، أكلات تقليدية...).	3.96	.804	13.407	.000	مرتفع
	يقدم فندقنا خدمات عصرية تنافسية بمعايير عالمية.	3.90	.928	10.847	.000	مرتفع
	يسعى فندقنا للاستثمار في مورده البشري لتطوير المنتجات الحالية.	4.16	.557	23.338	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على تقديم منتجات مبتكرة تتوافق مع توقعات زبائننا.	4.21	.483	28.194	.000	مرتفع جدا
	يمتلك فندقنا نظام معلوماتي متطور يساعد على مواكبة التغيرات بما يعزز قدرته على الابتكار والتجديد	3.81	.986	9.220	.000	مرتفع
	يمتلك الفندق قسم خاص بالبحث والتطوير لإيجاد أفكار جديدة وتجسيدها في صورة خدمات مبتكرة.	2.87	1.180	1.208-	.229	محايد
	تتصف الخدمات المبتكرة التي يقدمها فندقنا بدرجة عالية من المخاطرة.	2.62	1.061	4.047-	.000	منخفض
	الاتجاه العام	3.79	0.57	4.38	0.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-16) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على بعد الإبداع والابتكار التسويقي نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة باتجاه البديل (موافق) كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (3.79) بانحراف قدر بـ (0.57) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الإبداع والابتكار التسويقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يطبق بدرجة مرتفعة في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

ثانيا: إستباقية اقتناص الفرص التسويقية

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق بعد استباقية اقتناص الفرص التسويقية للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-17) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استباقية اقتناص الفرص التسويقية

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	الاتجاه
استباقية اقتناص الفرص التسويقية	يبحث فندقنا باستمرار على فرص جديدة ومتميزة.	4.14	.501	25.584	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على تحليل الفرص لاختيار البديل الأفضل.	4.16	.427	30.438	.000	مرتفع
	يعمل فندقنا على مقارنة الفرص مع موارده المتاحة.	4.18	.496	26.740	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على اكتشاف فرص لا يراها المنافس.	3.99	.743	14.989	.000	مرتفع
	يعمل فندقنا على تحليل متغيرات بيئته الريادية بحثا عن طرق جديدة في إنتاج الخدمة وتسويقها.	4.08	.627	19.311	.000	مرتفع

	يمتلك فندقنا بنك معلومات حول متغيرات بيئته.	3.25	1.043	2.734	.007	مرتفع
	يركز فندقنا على الفرص الأكثر جاذبية مع تحمل المخاطر المصاحبة لها.	2.80	1.096	−2.03	.044	منخفض
	يحرص فندقنا على استخدام التكنولوجيا الحديثة لرفع قدرة الفندق على خلق فرص تنافسية باستمرار.	3.84	.889	10.6	.000	مرتفع
	الاتجاه العام	3.80	0.50	4.48	.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4−17) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على بعد استباقية اقتناص الفرص التسويقية نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة باتجاه البديل (موافق) كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (3.80) بانحراف قدر بـ (0.50) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثالثا: التركيز على الزبائن

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق بعد التركيز على الزبائن للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-18) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التركيز على الزبائن

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	الاتجاه
التركيز على الزبائن	يعمل فندقنا باستمرار على جذب الضيوف من خلال التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات زبائنه.	4.26	.441	32.089	.000	مرتفع
	يسعى فندقنا لبناء علاقات قوية ذات توجه مستدام مع زبائنه.	4.22	.417	32.869	.000	مرتفع
	يعمل فندقنا على أن يكون لدى الأفراد العاملين مهارات تمكنهم من التعامل مع الزبائن باحترافية	4.25	.455	30.939	.000	مرتفع
	يعمل فندقنا على الأخذ بآراء الزبائن حول تقييم خدماته لمعرفة النقائص وتصحيحها.	4.32	.516	28.651	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على قياس رضا الزبائن بشكل منتظم.	4.29	.552	26.290	.000	مرتفع جدا
	يركز فندقنا على تكوين موظفو الواجهة الأمامية بهدف خلق علاقات قوية ودائمة مع زبائنها.	4.34	.524	28.731	.000	مرتفع جدا
	يعمل فندقنا على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على فهم احتياجات الزبون لتقديم خدمات في مستوى تطلعاته أو أكثر.	4.29	.564	25.604	.000	مرتفع جدا
	يركز فندقنا على إدارة شكاوي الزبائن لمعرفة النقائص وإصلاحها.	4.40	.507	30.912	.000	مرتفع جدا
	يساهم كل موظفو الفندق في توليد القيمة لزبائنه.	4.40	.493	31.997	.000	مرتفع جدا
	يهتم فندقنا دراسة ووجهات نظر زبائنه حول الخدمات التي يقدمها.	4.36	.529	28.819	.000	مرتفع جدا
	نوظف تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عمليات الحجز الالكتروني.	4.16	.625	20.811	.000	مرتفع
	يشجع فندقنا وسائل الدفع الالكتروني.	3.73	1.039	7.892	.000	مرتفع
	نعمل على إرشاد الزبائن لتسهيل تنقلاتهم تجاه المرافق العمومية للتقليل من نفقاتهم.	4.19	.641	20.833	.000	مرتفع
	الاتجاه العام	4.24	0.17	26.09	0.00	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-18) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على بعد التركيز على الزبائن نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد

جاءت مرتفعة جدا باتجاه البديل (موافق تماما) كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (4.24) بانحراف قدر بـ (0.17) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التركيز على الزبائن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع جدا.

رابعا: تعظيم الموارد

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق بعد تعظيم الموارد للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-19) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تعظيم الموارد

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	الاتجاه
تعظيم الموارد	يحرص فندقنا على استخدام الطرق الإبداعية للحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه	4.2778	.44969	31.895	.000	موافق جدا
	يستثمر فندقنا في الموارد المالية المتاحة لتحسين مستوى جودة خدماته	4.2778	.44969	31.895	.000	موافق جدا
	يحرص فندقنا على استغلال الفرص المناسبة لتحسين وضعه المالي	4.1825	.38783	34.226	.000	موافق
	يعمل فندقنا على تطوير مهارات مورده البشري	4.2778	.44969	31.895	.000	موافق جدا
	يستثمر فندقنا في كفاءاته البشرية لتعظيم موارده	4.3413	.47603	31.628	.000	موافق جدا
	يركز فندقنا على تعظيم القيمة للزبون للرفع من إيراداته	4.2857	.45356	31.820	.000	موافق جدا
	يتفادى فندقنا المخاطر التي تصاحبها خسائر كبيرة	4.3016	.46078	31.708	.000	موافق جدا
	الاتجاه العام	4.27	0.04	70.63	0.00	موافق جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-19) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على بعد تعظيم الموارد نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا باتجاه البديل (موافق تماما) كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (4.27) بانحراف قدر بـ (0.04) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تعظيم الموارد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع جدا.

خامسا: ادارة المخاطر

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق بعد تعظيم الموارد للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-20) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ادارة المخاطر

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	الاتجاه
إدارة المخاطر	يشجع فندقنا أساليب جديدة تصاحبها مخاطرة محسوبة.	3.17	1.044	1.878	.063	محايد
	يتحمل فندقنا مخاطر دخول أسواق جديدة .	2.62	1.034	4.1-	.000	محايد
	يتفادى فندقنا بعض الفرص المحفوفة بمخاطر كبيرة.	3.79	.719	12.389	.000	مرتفع
	يعطي فندقنا الأولوية للخدمات التي واجهت الفنادق المنافسة مخاطرها.	3.79	.926	9.523	.000	مرتفع
	يركز فندقنا على تحليل بيئة نشاطه لتحديد موقفه اتجاه مخاطرها.	3.79	.816	10.810	.000	مرتفع
	الاتجاه العام	3.43	0.52	1.83	0.14	مرتفع
الاتجاه العام للمحور		3.96	0.48	13.11	0.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-20) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على بعد إدارة المخاطر نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة باتجاه البديل (موافق) كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (3.96) بانحراف قدر بـ (0.48) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى إدارة المخاطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات التابعة

وللوقوف على مدى استجابة المؤسسات الفندقية محل الدراسة لاستراتيجية التنمية السياحية المستدامة، وحرصا منا على قياس مدى ادراك مسؤولي الفنادق المصنفة لأهمية تبني أبعاد التنمية المستدامة في ظل المشاكل البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي خلفتها التنمية السياحية، قمنا بتحليل وصفي إحصائي لكل فقرات الاستبيان وقياس مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الفندقية المصنفة محل الدراسة.

أولا: التنمية البيئية المستدامة

توضح لنا النتائج المبينة في الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق التنمية الاقتصادية المستدامة للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-21) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية البيئية المستدامة

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الاتجاه
التنمية البيئية المستدامة	يسعى فندقنا لتطبيق الإجراءات الضرورية التي تحد من تلوث بيئة الفندق.	4.22	.419	32.692	.000	مرتفع جدا
	يحرص فندقنا على تخصيص جزء من إيراداته لشراء التكنولوجيا الجديدة صديقة	4.01	.573	19.757	.000	مرتفع
	يتبنى فندقنا برنامج لتوعية الموظفين حول شروط المحافظة على البيئة في كافة جوانب العمل الفندقي.	4.18	.388	34.226	.000	مرتفع
	يساهم فندقنا في تطوير وسائل الترفيه(حدائق، محلات تجارية، منتزهات،	3.98	.657	16.812	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على تقديم منتجات صديقة للبيئة.	4.10	.428	28.750	.000	مرتفع
	تحرص إدارة الفندق على وضع لوائح إرشادية للزبائن حول المحافظة على البيئة.	4.11	.442	28.204	.000	مرتفع
	يحرص فندقنا على المساهمة في تطبيق إستراتيجية الدولة حول التنمية المستدامة في القطاع السياحي.	4.13	.445	28.655	.000	مرتفع
	يخصص فندقنا منصب مستقل خاص بالمحافظة على توازن النظام البيئي.	2.60	1.044	4.2-	.000	منخفض
	الاتجاه العام	3.91	0.53	4.81	0.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الجدول رقم (4-21) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على البعد البئي نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة باتجاه البديل (موافق) كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ

(3.91) بانحراف قدر بـ (0.53) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاهتمام البيئي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثانيا: التنمية الاقتصادية المستدامة

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق التنمية الاقتصادية المستدامة للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-22) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية الاقتصادية المستدامة

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الاتجاه
التنمية الاقتصادية المستدامة	يعمل فندقنا على تكوين فرص عمل تساهم في خدمة المجتمع المضيف.	4.21	.406	33.328	.000	مرتفع جدا
	يقوم فندقنا بإشراك قطاعات المجتمع المختلفة في تطوير السياسات المتبعة لتحقيق تنمية سياحية.	4.17	.553	23.864	.000	مرتفع جدا
	يعمل فندقنا على تحسين مؤشر الإسهام في تغذية سوق العمل السياحي للبلد بالموارد البشرية المؤهلة.	4.35	.479	31.642	.000	مرتفع جدا
	يسعى فندقنا إلى تحقيق تحسينات اقتصادية جوهرية ومستمرة في التنمية السياحية.	4.31	.513	28.640	.000	مرتفع جدا
	يساهم فندقنا في جلب العملة الصعبة؛ من خلال تنشيط القطاع السياحي .	4.29	.564	25.604	.000	مرتفع جدا
	يساهم فندقنا في دفع عجلة تنمية القطاع السياحي كمورد استراتيجي.	4.37	.517	29.785	.000	مرتفع جدا
	جودة الخدمات التي يقدمها فندقنا تعزز عملية تنشيط السياحة الداخلية.	4.32	.467	31.643	.000	مرتفع جدا
	الاتجاه العام	4.28	0.07	46.62	0.00	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-22) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على الاقتصادي نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا باتجاه البديل (موافق تماما) كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (4.28) بانحراف قدر بـ (0.07) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعلية نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاهتمام الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثالثا: التنمية الاجتماعية المستدامة

الجدول الموالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق التنمية الاجتماعية المستدامة للعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-23) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التنمية الاجتماعية المستدامة

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الاتجاه
التنمية الاجتماعية المستدامة	يهتم فندقنا بتبني معايير اجتماعية تتوافق مع توجهات المجتمع المضيف.	4.32	.484	30.544	.000	مرتفع جدا
	يحرص فندقنا على تجسيد أسسا لتكامل الاجتماعي بين الفندق والمجتمع المضيف.	4.37	.483	31.700	.000	مرتفع جدا
	يهتم فندقنا بمقترحات السكان المحليين في مجال تطوير السياحة.	4.37	.615	24.934	.000	مرتفع جدا

	يركز فندقنا على توعية الأفراد العاملين بأهمية الإبقاء على التراث الحضاري والمعماري للبلد المضيف.	4.38	.578	26.833	.000	مرتفع جدا
	يحرص فندقنا على تجنب بعض السلوكيات التي لا تتوافق مع ثقافة المجتمع المضيف.	4.35	.526	28.771	.000	مرتفع جدا
	يساهم فندقنا في خلق مناصب شغل دائمة.	4.34	.493	30.567	.000	موافق
	يساهم فندقنا في تنشيط بعض الأعمال التجارية في بيئة المجتمع المضيف (بيع أكلات تقليدية، هدايا تذكارية...).	4.23	.595	23.1	.000	مرتفع جدا
	الحرص على تقليص الفجوة الاجتماعية بين ثقافة المجتمع المضيف والزبائن	4.40	.493	31.997	.000	مرتفع جدا
	الاتجاه العام	3.34	0.05	72.26	.000	مرتفع جدا
الاتجاه العام للمحور		4.17	0.36	15.48	.000	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-23) أعلاه وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (126) فرد على الاجتماعي نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا باتجاه البديل (موافق تماما) كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية (T-Test) جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد نجد أنه بلغ (4.17) بانحراف قدر بـ (0.36) وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاهتمام الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع جدا.

المبحث الرابع: اختبار فرضيّات الدراسة

خصص هذا المبحث لتأكد من طبيعة التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها، وذلك وفقا للأهداف المسطرة في الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وللتأكد من طبيعة التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة، اعتمدنا على اختبار كولوموغروف سيميرنوف، واختبار شابيرو، كما هو مبين في الجدول الموالي:

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

الجدول رقم(4-24): التوزيع الطبيعي لتسويق الريادي

	كولوموغروف سيميرنوف	
التسويق الريادي	N	مستوى الدلالة
	126	0,200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(4-24) أعلاه، يظهر أنّ مستوى الدلالة للتسويق الريادي تساوي 0,200 ، وهي قيمة أكبر من 0.05 إذن التوزيع الاحتمالي لمتغير التسويق الريادي يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

الجدول رقم(4-25): التوزيع الطبيعي لتنمية السياحية المستدامة

	كولوموغروف سيميرنوف	
تنمية سياحية مستدامة	N	مستوى الدلالة
	126	0 ,062

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(4-25) أعلاه، يظهر أنّ مستوى الدلالة لتنمية السياحية المستدامة تساوي 0,062 ، وهي قيمة أكبر من 0.05 ؛ إذن التوزيع الاحتمالي لمتغير تنمية سياحية مستدامة يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق حول تطبيق أبعاد التسويق الريادي حسب متغير(التصنيف، موقع الفندق)

أولا: اختبار فرضية الفروق حسب متغير التصنيف

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد التسويق الريادي تعزى لمتغير التصنيف.

1. **الفرضية الفرعية الأولى**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي تعزى لمتغير التصنيف.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي تعزى لمتغير التصنيف.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي تعزى لمتغير التصنيف.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-26): الفروق في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي التي تعزى لمتغير التصنيف

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
الإبداع والابتكار التسويقي	بين المجموعات	579.970	3	193.323	12.10	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1948.475	122	15.971			
	الكلي	2528.444	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-26) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (12.10) بالنسبة لمجموعات الدراسة على بعد الإبداع والابتكار التسويقي، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي تعزى لمتغير التصنيف" ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي تعزى لمتغير التصنيف " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد اتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): معامل Scheffe للمقارنات البعدية

التصنيف	التصنيف	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نجمة*	نجمة **	-3.56667-	1.33817	.074
	نجمة ***	-2.73077-	1.01641	.071
	نجمة ****	-6.25676-*	1.07592	.000
نجمة**	نجمة*	3.56667	1.33817	.074

	نجمة ***	.83590	1.17127	.917
	نجمة ****	-2.69009-	1.22327	.190
نجمة***	نجمة*	2.73077	1.01641	.071
	نجمة **	-.83590-	1.17127	.917
	نجمة ****	-3.52599-*	.85953	.001
نجمة****	نجمة	6.25676*	1.07592	.000
	نجمة **	2.69009	1.22327	.190
	نجمة ***	3.52599*	.85953	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-27) وبناء على نتائج معامل Scheffe ، نلاحظ أن الفروق في مستوى الإبداع والابتكار التسويقي جاءت دالة لصالح الفنادق التي تصنيفها أربع نجوم؛ مما يدل أنه كلما زاد التصنيف زاد مستوى الاهتمام بالإبداع والابتكار التسويقي في الفنادق محل الدراسة.

2. **الفرضية الفرعية الثانية**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية تعزى لمتغير التصنيف.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية تعزى لمتغير التصنيف.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية تعزى لمتغير التصنيف.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-28):الفروق في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية التي تعزى لمتغير التصنيف

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
استباقية اقتناص الفرص التسويقية	بين المجموعات	538.376	3	179.459	13.57	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1612.838	122	13.220			
	الكلي	2151.214	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-28) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (13.57) بالنسبة لمجموعات الدراسة على بعد استباقية اقتناص الفرص التسويقية وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم قبول فرضية الدراسة القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية تعزى لمتغير التصنيف " ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استباقية اقتناص الفرص التسويقية تعزى لمتغير التصنيف " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن إختبار الفرق "F" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد إتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): معامل Scheffe للمقارنات البعدية

التصنيف	التصنيف	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نجمة*	نجمة **	1.16364	1.21747	.822

	نجمة ***	-1.94406-	.92474	.225
	نجمة ****	-4.85258-*	.97888	.000
نجمة**	نجمة	-1.16364-	1.21747	.822
	نجمة ***	-3.10769-*	1.06563	.041
	نجمة ****	-6.01622-*	1.11294	.000
نجمة***	نجمة	1.94406	.92474	.225
	نجمة **	3.10769*	1.06563	.041
	نجمة ****	-2.90852-*	.78200	.004
نجمة****	نجمة	4.85258*	.97888	.000
	نجمة **	6.01622*	1.11294	.000
	نجمة ***	2.90852*	.78200	.004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-29) وبناء على نتائج معامل Scheffe ، نلاحظ أن الفروق في مستوى اقتناص استباقية الفرص التسويقية جاءت دالة لصالح الفنادق التي تصنيفها أربع نجوم وثلاث نجوم، مما يؤكد أنّه كلما زاد التصنيف زاد توجه الفنادق نحو استباقية اقتناص الفرص التسويقية.

3. الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التركيز على الزبائن تعزى لمتغير التصنيف.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التركيز على الزبائن تعزى لمتغير التصنيف.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التركيز على الزبائن تعزى لمتغير التصنيف.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-30): الفروق في مستوى التركيز على الزبائن التي تعزى لمتغير التصنيف

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
التركيز على الزبائن	بين المجموعات	58.749	3	19.583	1.13	0.34	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	2114.465	122	17.332			
	الكلي	2173.214	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-30) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (1.13) بالنسبة لمجموعات الدراسة على بعد التركيز على الزبائن، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم رفض فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التركيز على الزبائن تعزى لمتغير التصنيف " وقبول الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التركيز على الزبائن تعزى لمتغير التصنيف " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4. الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعظيم الموارد تعزى لمتغير التصنيف.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعظيم الموارد تعزى لمتغير التصنيف.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعظيم الموارد تعزى لمتغير التصنيف.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-31): الفروق في مستوى تعظيم الموارد التي تعزى لمتغير التصنيف

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
تعظيم الموارد	بين المجموعات	7.620	3	2.540	1.40	0.24	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	220.991	122	1.811			
	الكلي	228.611	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-31) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (1.40) بالنسبة لمجموعات الدراسة على بعد تعظيم الموارد، وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم رفض فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعظيم الموارد تعزى لمتغير التصنيف " وقبول الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعظيم الموارد تعزى لمتغير التصنيف " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

5. الفرضية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر تعزى لمتغير التصنيف.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر تعزى لمتغير التصنيف.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر تعزى لمتغير التصنيف.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-32): الفروق في مستوى إدارة المخاطر التي تعزى لمتغير التصنيف

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
إدارة المخاطر	بين المجموعات	203.897	3	67.966	11.21	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	739.317	122	6.060			
	الكلي	943.214	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-32) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (11.21) بالنسبة لمجموعات الدراسة على بعد إدارة المخاطر، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر تعزى لمتغير التصنيف " ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر تعزى لمتغير التصنيف " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الفرق "ف" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد اتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-33): معامل Scheffe للمقارنات البعدية

التصنيف	التصنيف	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نجمة	نجمة **	-2.05152-	.82429	.108
	نجمة ***	-2.89510-*	.62609	.000
	نجمة ****	-3.72359-*	.66275	.000
نجمة**	نجمة*	2.05152	.82429	.108
	نجمة ***	-.84359-	.72148	.714

	نجمة ****	-1.67207-	.75351	.183
نجمة***	نجمة*	2.89510*	.62609	.000
	نجمة **	.84359	.72148	.714
	نجمة ****	-.82848-	.52945	.487
نجمة****	نجمة*	3.72359*	.66275	.000
	نجمة **	1.67207	.75351	.183
	نجمة ***	.82848	.52945	.487

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-33) وبناء على نتائج معامل Scheffe ، نلاحظ أن الفروق في مستوى ادارة المخاطر جاءت دالة لصالح الفنادق التي تصنيفها أربع نجوم وثلاث نجوم.

ثانيا: اختبار فرضية الفروق حسب متغير موقع الفندق

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الريادي تعزى لمتغير الموقع.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الريادي تعزى لمتغير الموقع.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الريادي تعزى لمتغير الموقع.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-34): الفروق في مستوى التسويق الريادي التي تعزى لمتغير الموقع

//	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التسويق الريادي	بين المجموعات	8956.024	7	1279.432	9.35	0.00	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	16133.278	118	136.723			
	الكلي	25089.302	125	//			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-34) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (9.35) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور التسويق الريادي، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الريادي تعزى لمتغير الموقع " ورفض الفرضية الصفرية القائلة بـ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الريادي تعزى لمتغير الموقع " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الفرق "ف" لا يحدد لصالح من الفروق فقد لجأت الباحثة إلى إرفاقه بأسلوب Scheffe والذي يستخدم للمقارنات البعدية، بهدف تحديد اتجاه الفرق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): معامل Scheffe للمقارنات البعدية

التصنيف	الموقع	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
المسيلة	سطيف	-4.78889	4.08785	.986
	قسنطينة	-24.72222-*	4.47493	.000
	العاصمة الجزائر	-17.54981-*	3.50860	.002
	بوعريريج برج	-9.98538	3.84599	.462
	بسكرة	-3.92222	4.08785	.996
	وهران	-21.84722-*	4.96851	.011
	مستغانم	-21.90404-*	4.47493	.002
سطيف	المسيلة	4.78889	4.08785	.986
	قسنطينة	-19.93333-*	4.64157	.014
	العاصمة الجزائر	-12.76092	3.71879	.120
	بوعريريج برج	-5.19649	4.03866	.975
	بسكرة	.86667	4.26962	1.000
	وهران	-17.05833	5.11910	.146

	مستغانم	-17.11515-	4.64157	.069
قسنطينة	المسيلة	24.72222*	4.47493	.000
	سطيف	19.93333*	4.64157	.014
	العاصمة الجزائر	7.17241	4.14052	.883
	بوعريريج برج	14.73684	4.43004	.148
	بسكرة	20.80000*	4.64157	.008
	وهران	2.87500	5.43320	1.000
	مستغانم	2.81818	4.98585	1.000
الجزائر العاصمة	المسيلة	17.54981*	3.50860	.002
	سطيف	12.76092	3.71879	.120
	قسنطينة	-7.17241-	4.14052	.883
	بوعريريج برج	7.56443	3.45116	.683
	بسكرة	13.62759	3.71879	.073
	وهران	-4.29741-	4.66957	.997
	مستغانم	-4.35423-	4.14052	.993
برج بوعريريج	المسيلة	9.98538	3.84599	.462
	سطيف	5.19649	4.03866	.975
	قسنطينة	-14.73684-	4.43004	.148
	العاصمة الجزائر	-7.56443-	3.45116	.683
	بسكرة	6.06316	4.03866	.943
	وهران	-11.86184-	4.92811	.566
	مستغانم	-11.91866-	4.43004	.411
بسكرة	المسيلة	3.92222	4.08785	.996
	سطيف	-.86667-	4.26962	1.000
	قسنطينة	-20.80000-*	4.64157	.008
	العاصمة الجزائر	-13.62759-	3.71879	.073
	بوعريريج برج	-6.06316-	4.03866	.943
	وهران	-17.92500-	5.11910	.104
	مستغانم	-17.98182-*	4.64157	.044
وهران	المسيلة	21.84722*	4.96851	.011
	سطيف	17.05833	5.11910	.146
	قسنطينة	-2.87500-	5.43320	1.000
	العاصمة الجزائر	4.29741	4.66957	.997
	بوعريريج برج	11.86184	4.92811	.566
	بسكرة	17.92500	5.11910	.104
	مستغانم	-.05682-	5.43320	1.000
مستغانم	المسيلة	21.90404*	4.47493	.002
	سطيف	17.11515	4.64157	.069
	قسنطينة	-2.81818-	4.98585	1.000

	العاصمة الجزائر	4.35423	4.14052	.993
	بوعريريج برج	11.91866	4.43004	.411
	بسكرة	17.98182*	4.64157	.044
	وهران	.05682	5.43320	1.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-35) وبناء على نتائج معامل Scheffe ، نلاحظ أن الفروق في مستوى التسويق الريادي التي تعزى لمتغير المنطقة جاءت دالة لصالح الفنادق التي تقع في الولايات التالية : قسنطينة وهران مستغانم الجزائر العاصمة، مما يدل أن مؤشر موقع الفندق يختلف حسب موقع الفندق الذي يعكس المقومات السياحية لكل ولاية، وما له انعكاس على تطبيق أبعاد التسويق الريادي على مستوى الولايات السياحية.

المطلب الثالث: اختبار فرضية تأثير تطبيق التسويق الريادي على تنمية سياحية مستدامة

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة في عينة الفنادق محل الدراسة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة في عينة الفنادق محل الدراسة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة في عينة الفنادق محل الدراسة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4-36) : الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة

	التنمية السياحية المستدامة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التسويق الريادي	R Squar0.25 R 0.50	43.29	0.00	6.58	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (4-36) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة بلغت (0.50) وهي قيمة موجبة وطردية؛ أي انه كلما ارتفعت درجات التسويق الريادي كلما ارتفعت معها درجات التنمية السياحية المستدامة، في حين بلغت قيمة R Squar0.25 أي أن التسويق الريادي يفسر حوالي 25 بالمئة من التباين في التنمية السياحية المستدامة ، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (43.29) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 6.58 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة ".

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة(بيئيا، اقتصاديا، اجتماعيا) في عينة الفنادق محل الدراسة.

وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أولا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية البيئية المستدامة

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي(الابداع والابتكار التسويقي التركيز على الزبون، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، تعظيم الموارد، ادارة المخاطر) على التنمية البيئية المستدامة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد ولدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية البيئية المستدامة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية البيئية المستدامة.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (4-37): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية البيئية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R^2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة t	دلالة t
التنمية البيئية المستدامة	الإبداع والابتكار التسويقي	0.58	0.33	12.31	0.00	0.11	2.47	0.01
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية					0.13	2.02	0.04
	التركيز على الزبائن					−0.00	−0.05	0.95
	تعظيم الموارد					0.21	2.11	0.03
	إدارة المخاطر					0.20	2.18	0.03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-37) والذي اعتبر فيه متغير الإبداع والابتكار التسويقي واستباقية الفرص التسويقية والتركيز على الزبائن وتعظيم الموارد وإدارة المخاطر متغيرات مستقلة ومتغير التنمية السياحية البيئية كمتغير تابع، نلاحظ أن النتائج أظهرت أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (12.31) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (33%) من التباين الحاصل في التنمية السياحية البيئية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما أن قيمة **بيتا** التي توضح العلاقة بين الإبداع والابتكار التسويقي والتنمية السياحية البيئية بلغت (0.11) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زاد الإبداع والابتكار التسويقي بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية السياحية البيئية بمقدار (0.11) وحدة.

وكذلك جاءت قيمة **بيتا** لمتغير استباقية اقتناص الفرص التسويقية بقيمة (0.13) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة استباقية اقتناص الفرص التسويقية بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية

السياحية البيئية بمقدار (0.13) أما بالنسبة لبعد التركيز على الزبائن فقد جاءت قيمة بيتا للمتغير غير دالة إحصائيا، في حين بلغت قيمة متغير تعظيم الموارد (0.21) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زاد تعظيم الموارد بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية السياحية البيئية بمقدار (0.21) أما بالنسبة لمتغير إدارة المخاطر فقد بلغت قيمة **بيتا** (0.20) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة إدارة المخاطر بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية السياحية البيئية بمقدار (0.20).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه تم رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية البيئية المستدامة

ثانيا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية الاقتصادية المستدامة

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي(الابداع والابتكار التسويقي التركيز على الزبون، استباقية اقتناص الفرص التسويقية، تعظيم الموارد، ادارة المخاطر) على التنمية الاقتصادية المستدامة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد ولدراسة اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاقتصادية المستدامة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاقتصادية المستدامة.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (4-38): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية الاقتصادية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R^2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة t	دلالة t
التنمية الاقتصادية المستدامة	الإبداع والابتكار التسويقي	0.60	0.36	13.57	0.00	0.08	1.91	0.05
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية					0.11	2.15	0.03
	التركيز على الزبائن					0.05	1.51	0.13
	تعظيم الموارد					0.22	2.05	0.04
	إدارة المخاطر					0.14	2.05	0.04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-38) والذي اعتبر فيه متغير الإبداع والابتكار التسويقي واستباقية الفرص التسويقية والتركيز على الزبائن وتعظيم الموارد وإدارة المخاطر متغيرات مستقلة ومتغير التنمية الاقتصادية المستدامة كمتغير تابع، نلاحظ أن النتائج أظهرت أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (13.57) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (36%) من التباين الحاصل في التنمية الاقتصادية المستدامة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما أن قيمة **بيتا** التي توضح العلاقة بين الإبداع والابتكار التسويقي والتنمية الاقتصادية المستدامة بلغت (0.08) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زاد الإبداع والابتكار التسويقي بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بمقدار (0.08) وحدة، وكذلك جاءت قيمة **بيتا** لمتغير استباقية اقتناص الفرص التسويقية بقيمة (0.11) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة استباقية اقتناص الفرص التسويقية بمقدار

وحدة زاد مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بمقدار (0.11) أما بالنسبة لبعد التركيز على الزبائن فقد جاءت قيمة بيتا للمتغير غير دالة إحصائيا، في حين بلغت قيمة متغير تعظيم الموارد (0.22) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زاد تعظيم الموارد بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بمقدار (0.22) أما بالنسبة لمتغير إدارة المخاطر فقد بلغت قيمة **بيتا** (0.14) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة إدارة المخاطر بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بمقدار (0.14).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه تم رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاقتصادية المستدامة "

ثالثا: اختبار أثر أبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة.

ولإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد ولدراسة اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (4-39): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الريادي والتنمية الاجتماعية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R^2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة t	دلالة t
التنمية الاجتماعية المستدامة	الإبداع والابتكار التسويقي	0.67	0.45	19.66	0.00	0.14	2.22	0.02
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية					0.25	2.92	0.00
	التركيز على الزبائن					0.01	0.29	0.77
	تعظيم الموارد					0.26	2.73	0.00
	إدارة المخاطر					0.16	2.02	0.04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-39) والذي اعتبر فيه متغير الإبداع والابتكار التسويقي واستباقية الفرص التسويقية والتركيز على الزبائن وتعظيم الموارد وإدارة المخاطر متغيرات مستقلة ومتغير التنمية الاجتماعية المستدامة كمتغير تابع، نلاحظ أن النتائج أظهرت أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (19.66) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (45%) من التباين الحاصل في التنمية الاجتماعية المستدامة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما أن قيمة **بيتا** التي توضح العلاقة بين الإبداع والابتكار التسويقي والتنمية الاجتماعية المستدامة بلغت (0.14) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زاد الإبداع والابتكار التسويقي بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاجتماعية المستدامة بمقدار (0.14) وحدة، وكذلك جاءت قيمة **بيتا** لمتغير استباقية اقتناص الفرص التسويقية بقيمة (0.25)

وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة استباقية اقتناص الفرص التسويقية بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاجتماعية المستدامة بمقدار (0.25) أما بالنسبة لبعد التركيز على الزبائن فقد جاءت قيمة بيتا للمتغير غير دالة إحصائيا، في حين بلغت قيمة متغير تعظيم الموارد (0.26) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زاد تعظيم الموارد بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاجتماعية المستدامة بمقدار (0.26) أما بالنسبة لمتغير إدارة المخاطر فقد بلغت قيمة **بيتا** (0.16) وهي قيمة دالة إحصائيا، بمعنى أنه كلما زادة إدارة المخاطر بمقدار وحدة زاد مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بمقدار (0.16).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه تم رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الريادي على التنمية الاجتماعية المستدامة ".

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الاحصائية لمتغيرات الدراسة، وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- وجود علاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الريادي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وتحقيق التنمية السياحية المستدامة؛
- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لموقع وتصنيف الفنادق محل الدراسة؛
- المؤسسات الفندقية محل الدراسة عندا يتعلق الأمر بالزبون تهمل البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي لكسب رضا الزبون على حساب ابعاد التنمية المستدامة سياحيا؛
- موقع المؤسسة هو الذي يحدد مستوى التوجه نحو تطبيق أبعاد التسويق الريادي؛
- درجة تصنيف الفندق معيار مهم في قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الريادي ومدى التوجه نحو التنمية المستدامة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

تشهد أدبيات التسويق الحديثة اهتمام واسع حول ربط التسويق بالريادة بعد التحولات السريعة التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تولد عنها توجه أغلب المؤسسات في الوقت الحاضر إلى تحسين وتطوير قدراتها التسويقية بما يتناسب مع توجهاتها الريادية في بعدها الاستراتيجي حيث أخذ المفهوم الريادي بعدا تسويقيا يعكس خصوصية بيئة أعمال المؤسسات الرائدة وما يطرحه من إشكاليات حول تحدي البقاء وحلم الريادة تحت قيود المنافسة الشديدة والتطور السريع في حاجات ورغبات الزبون.

ويعد التسويق الريادي أحد المداخل الاستراتيجية التي تتبناها أغلب المؤسسات الخدمية الرائدة في مجال نشاطها، بعدما برهن على نجاحه في إيجاد حلول فعلية للمشاكل التسويقية الناتجة عن نقائص وعيوب التسويق التقليدي، كما أن تطبيق استراتيجية وبرامج التنمية السياحية لم تعطي القيمة الكافية لأبعاد الاستدامة في الجزائر، والتي خلفت الكثير من المشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر التسويق الريادي حل استراتيجي لخلق توافق بين تحقيق التنمية في القطاع السياحي و تطبيق أبعاد التنمية المستدامة.

كما أن التغيرات السريعة التي تشهدها عناصر بيئة الأعمال تطرح حتمية تبني التسويق الريادي في ظل تزايد المخاطر وتطور حاجات الزبون واشتداد المنافسة كمنفذ استراتيجي للبحث عن فرص جديدة تخلق قيمة مضافة للزبون كورقة رابحة في يد المؤسسات الخدمية وخاصة السياحية لتحسين الأداء التسويقي السياحي دون الاخلال بأبعاد الاستدامة في تحقيق التنمية السياحية.

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا النظرية لمجموعة من البحوث والدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

- تحاول المؤسسات السياحية الريادية مواكبة العولمة والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى خلق ديناميكية كبيرة على مستوى عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية خاصة، والتي مست كل عناصر المزيج التسويقي ومتغيري الزبون والمنافسة ورفعت من مستوى المخاطر والتهديديات التي تواجه المؤسسات.
- تشعب مفهوم التسويق الريادي طرح صعوبة في تحديد المعالم النظرية لهذا المفهوم ودفع الكثير من الباحثين في حقلي الريادة والتسويق لدراسة وتحليل العلاقة بين التسويق والريادة والبحث عن مواطن التداخل بينهما، وطرح الاختلاف الكبير بين الباحثين في تحديد أبعاد التسويق الريادي غموضا في فهم التسويق الريادي وصعوبة في تحديد الأساليب التسويقية المناسبة لتطبيق هذا المفهوم الحديث.
- المؤسسات الخدمية ذات التوجه الريادي تفطنت مؤخرا إلى أنّ أنشطة وأبعاد وأدوات التسويق التقليدي لم تعد صالحة لبيئة الأعمال الريادية نتيجة ما يحمله من نقائص وعيوب ترتب عنها مشاكل كثيرة خاصة على المستوى التسويقي، وظهور التسويق الريادي جاء كحل لتجاوز الفجوة التسويقية بين التسويق التقليدي والتغيرات التي مست عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

- ازداد وعي مسؤولي القطاع السياحي حول المشاكل البيئية التي صاحبت تطبيق استراتيجية التنمية السياحية، وطرح حتمية تبني أبعاد التسويق الريادي للحفاظ على توازن النظام البيئي والانسجام الاجتماعي والتقدم الاقتصادي ؛ إلى أنّ رضا الزبون يطرح مشاكل كثيرة أمام التنمية المستدامة (اقتصاديا، بيئيا، اجتماعيا).
- المؤسسات الخدمية الناشطة على مستوى القطاع السياحي تعاني من صعوبة تطبيق البعد البيئي والاجتماعي إذا تعلق الأمر برضا الزبون، وخاصة في ظل نقص الوعي البيئي والاجتماعي والاقتصادي لدى الزبون(السياح).

نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلت دراستنا التطبيقية إلى النتائج التالية:

- التصنيف مؤشر مهم في تحديد مستوى تطبيق أبعاد التسويق الريادي في المؤسسات السياحية الفندقية محل الدراسة؛ فكلما زادت درجة تصنيف الفندق زاد وعي المسؤولين في المؤسسات السياحية الفندقية بأهمية الابداع والابتكار التسويقي في تعظيم القيمة لزبون من خلال التشخيص الدقيق لحاجاته ورغباته بهدف تحقيق السبق التسويقي في اقتناص الفرص التسويقية المربحة مع تحمل المخاطر المحسوبة مسبقا؛ لكن المؤسسات السياحية الريادية تحرص على تحقيق التوازن بين جاذبية الفرصة وحجم المخاطرة والموارد المتاحة.
- يختلف مستوى إدراك ووعي مسؤولي المؤسسات السياحية الريادية(الفندقية) محل الدراسة حول أهمية تبني التسويق الريادي حسب موقعها الذي يحدد المقومات السياحية لكل

منطقة، وهي مؤشر مهم في قياس الثقافة السياحية للمنطقة، ويكون لهذه الأخيرة انعكاس على التوجهات التسويقية نحو تنمية القطاع السياحي والتي تأخذ بعدا ريياديا.

- غياب منصب المسؤول البيئي في أغلب المؤسسات السياحية الفندقية محل الدراسة؛ يؤكد نقص الوعي البيئي لدى مسؤولي هذه المؤسسات التي تركز على رضا الزبون ولا تعطي اعتبار للتجاوزات البيئية التي تهدد قاعدة التوازن البيئي الذي هو حق مشروع للأجيال الحالية والمستقبلية على حد سواء.

- المؤسسات السياحية الفندقية محل الدراسة لها اهتمام كبير بأبعاد التنمية المستدامة في تطبيق أبعاد التسويق الريادي؛ باستثناء بعد التركيز على الزبون فهي تولي اهتمام كبير لرضا الزبون(السائح) على حساب حماية النظام البيئي واحترم خصوصية المجتمع المضيف وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- تواجه المؤسسات السياحية الفندقية محل الدراسة، صعوبة في تطبيق هذا المفهوم التسويقي الحديث ويعود ذلك لصعوبة تحديد الأنشطة والأدوات التسويقية المناسبة لتطبيق التسويق الريادي ووضع مؤشرات لقياس نتائجه على المستوى الاستراتيجي.
- توجه المؤسسات السياحية الريادية (الفندقية) نحو اقتناص الفرص التسويقية ومدى قدرتها على تحمل المخاطر المصاحبة لها تحدده الموارد المالية والمادية والبشرية التي تعطي لهذه المؤسسات الشجاعة التسويقية لاستغلال الفرص الأكثر جاذبية مع تحمل الخسائر المصاحبة لها.

- التركيز على الزبائن، تعظيم الموارد، أبعاد جوهرية تشترك فيها كل المؤسسات السياحية لصياغة الاستراتيجية التسويقية مهما كان حجم وتصنيف وموقع المؤسسة ونوع نشاطها؛ إلا أن الابتكار والابداع التسويقي وإدارة المخاطر واستباقية اقتناص الفرص التسويقية تعتبر أبعاد تسويقية تتبناها المؤسسات الريادية كمنفذ استراتيجي لتعزيز مركزها التنافسي.
- تواجه الجزائر اليوم تهديدات وتخوفات حول تذبذب أسعار المحروقات هذا يطرح اشكالية البحث عن قطاع بديل لقطاع المحروقات، والتجربة السياحية لكثير من دول العالم برهنت أن القطاع السياحي بديل استراتيجي بامتياز لتحقيق التنمية المستدامة اقتصادا وبيئيا واجتماعيا.

التوصيات:

- إعطاء قيمة أكبر للجانب التسويقي عامة والتسويق الريادي خاصة في المؤسسات السياحية كحل استراتيجي للنهوض بهذا القطاع الحيوي، حيث لاحظت الباحثة خلال دراستا الميدانية في أغلب المؤسسات الفندقية غياب منصب مدير أو مسؤول التسويق ويبقى حكرا على الفنادق ذات التصنيف العالي.
- ضرورة تفعيل الحلقة المفقودة بين مختلف المؤسسات السياحية ومسؤولي قطاع السياحة لإيجاد حلول جذرية للمشاكل الحقيقة التي تعاني منها المؤسسات السياحية.
- المؤسسات السياحية اليوم أمام رهان استراتيجي يقوم على خلق توازن بين تحقيق رضا الزبائن وترسيخ ثقافة بيئية لدى الموظف والزبون، حيث لاحظنا في أغلب الفنادق عينة الدراسة غياب منصب المسؤول البيئي مما يؤكد نقص الوعي البيئي لدى مسؤولي المؤسسات الفندقية خاصة منها ذات درجة التصنيف المنخفضة.

- إعادة النظر في سياسة تسعير الخدمات السياحية، حيث يعتبر ارتفاع أسعار الخدمة السياحية عامة والخدمات الفندقية خاصة مقارنة بدول أخرى عربية أو أجنبية عائقا أمام تنشيط الطلب على السياحة المحلية والخارجية.
- المسؤولين في قطاع السياحة مطالبين بالعمل على خلق جسور التوافق بين النظام الجبائي المفروض على القطاع الفندقي في الجزائر والذي لم يراعي فيه المشرع خصوصية الخدمات الفندقية التي تتسم بالموسمية، وهي ذات حساسية عالية لمختلف العوامل الاقتصادية والبيئية والسياسية...الخ، ويأتي في مقدمتها أزمة الكوفيد 19 وما خلفته من خسائر مست الكثير من المؤسسات وفي مقدمتها الفنادق، وكل هذه العوامل تساهم في رفع درجة مخاطرة المستثمرين في القطاع الفندقي وتحملهم أعباء باهظة في ظل ركود القطاع السياحي.

- وجب اعادة النظر في معايير التصنيف المعتمدة في الفنادق، حيث تظهر الفجوة القانونية التي أهملها المشرع بين خصوصية المجتمع كبعد اجتماعي مهم ومعايير التصنيف التي تحتاج لإعادة دراسة وتعديلها وفقا لمتطلبات وثقافة المجتمع المضيف لخلق توافق اجتماعي بين استراتيجية التنمية السياحية والبعد الاجتماعي كمتغير جوهري في التنمية السياحية المستدامة وخاصة السياحة الداخلية.

أفاق الدراسة:

ومن خلال الاشكاليات التي صادفتها الباحثة في دراستها وترى أنها تفتح آفاق جديدة للباحثين في حقلي التسويق الريادي والتنمية السياحية المستدامة، نقترح على الباحثين معالجة المواضيع التالية:

- المزيج التسويقي المستدام كآلية لإرساء مبادئ التنمية المستدامة.

- مساهمة التركيز على الزبائن في تنشيط الطلب السياحي.

- الابتكار التسويقي كمدخل لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر.

- الريادة التسويقية كتوجه جديد في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي البقاء وحلم الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة.

- مساهمة تبني التسويق الريادي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الرائدة.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. ابراهيم ملاوي، نور الدين براي،(2018)، **تهيئة الاقليم وحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة**، الأردن، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
2. احسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، (2016) **قراءات في الفكر الريادي**، عمان ، دار المنهجية للنشر والتوزيع.
3. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، (2014)، **قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة**، عمان، دار صفاء لنشر والتوزيع.
4. إيهاب سمير زهدي القبح، نعمة عباس خفاجي، (2015)، **ريادة الأعمال الداخلية_ منظور القدرات الاستراتيجية**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع،.
5. بلال خلف السكارنة، (2011) ، **الابداع الاداري**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، (2013)، **إدارة المخاطر- المشتقات المالية، الهندسة المالية**، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
7. بومدين طامشة، (2016) ،**التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الدافع ومقتضيات التطور**، بدون بلد النشر، مكتبة الوفاء القانونية.

8. ثامر البكري، (2014)، **قضايا معاصرة في التسويق**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. جابر ساسي دهيمي، (2015)، **الادارة البيئية والتنمية المستدامة**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. جريو محمد الأمين، (2020)، **دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة** الجزائر، النشر الجامعي الجديد.
11. حامد الريفي، (2015)، **اقتصاديات البيئة والتنمية المستدامة في الوطن العربي** الاسكندرية دار التعليم الجامعي.
12. حمزه درادكه، حمزه العلوان، مروان أبو رحمة، مصطفى يوسف الكافي،(2014) ، **السياحة البيئية**، عمان ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
13. خالد وهيب الراوي، (2009)، **ادارة المخاطر المالية**، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. ديب كمال، (2015)، **أساسيات التنمية المستدامة**، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
15. رائد محمد حسن قادر، (2019)، **أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي** ، القاهرة ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية .
16. رواء زكي يونس طويل،(2010) ، **التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الانسان**، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع.
17. زيد منير سلمان، (2008)، **الاقتصاد السياحي**، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع.

18. ساجد أحميد عبل الركابي،(2020) ،**التنمية المستدامة– ومواجهة تلوث البيئة وتغير المناخ**، برلين ، النشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

19. ستيفن بيج، ترجمة خالد العامري،(2008)، **إدارة السياحة**، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

20. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، (2013)، **تطبيقات عملية باستخدام (الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية) في البحث التربوي والنفسي** ، غزة، مكتبة أفاق للنشر.

21. صالح موهوب، (2020)، **الاقتصاد السياحي ومكانته في العالم وفي الجزائر**، الجزائر النشر الجامعي الجديد.

22. صائب عبد الله الطويل، (2016)، **التنمية المستدامة ومجالاتها**، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع.

23. عبد الرحمان سيف سردار،(2015) ، **التنمية المستدامة**، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع.

24. عبد العزيز قاسم محارب، (2011)، **التنمية المستديمة في ظل تحديات الواقع من منظور اسلامي**، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

25. عبيده عبد السلام حسنات، (2016)، **أثر التخطيط السياحي على التنمية السياحية** عمان دار غيداء للنشر والتوزيع.

26. عثمان فريد رشدي، (2012)، **الريادة والعمل التطوعي**، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع.

27. عمر بن لخصر خلفاوي، (2016)، **التنمية المستدامة للمنظمات(جودة ، بيئة، صحة، سلامة مهنية)**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.

28. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006)، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** عمان، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

29. فؤاد بن غضبان، (2015)، **السياحة البيئية المستدامة بين النظرية والتطبيق**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

30. محمد فريد عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي، محسن مهدي الكناني، (2015)،**استراتيجية التنمية السياحية المستدامة**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.

31. محمد محمود حامد الملا حسن، نجلة يونس محمد آل مراد، (2020)، "**السويق الريادي نظرة تكاملية**"، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع.

32. محمد مفيد القوصي، (2014)، **الاحصاء الوصفي والاستدلالي**، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي.

33. محمد يوسف كافي، (2017)، **ادارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة** ،عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

34. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، (2017)، **التنمية المستدامة مفهومها–أبعادها مؤشراتها**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

35. مدحت محمد أبو النصر، (2012)، **التفكير الابتكاري والابداعي طريقك إلى التميز والنجاح**، مصر، المجموعة العربية للتدريب للنشر(دار الكتب المصرية).

36. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، (2010)، **ادارة المشروعات الصغيرة من منظور ريادي تكنولوجي**، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

37. مصطفى الكافي، (2021)، **التسويق الريادي في المنظمات الريادية**، الجزائر، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع.

38. مصطفى يوسف كافي، (2018)، **ريادة الأعمال في المنشآت السياحية**، الجزائر ، دار النشر ألفا للوثائق.

39. مصطفى يوسف كافي، (2016)، **فلسفة اقتصاد السياحة والسفر**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

40. معجب بن احمد معجب الزهراني، (2016)، **التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية**، عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

41. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، (2016)، **التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل**، عمان، درا الحامد للنشر والتوزيع.

42. هادي أحمد الفراجي، (2015)، **التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة**، عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

ب-الأطروحات

43. أيمن حسن الديراوي، (2018)، **أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المنظمات_ ريادة المنظمات كمتغير وسيط** ، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الدراسات التجارية، تخصص ادارة أعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان.

44. بجاوية سهام، (2015)، **التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية**، دراسة استرشادية بتجربة تونس– إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

45. بن التركي زينب، (2019)، **مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

46. بن بوزيان محمد، (2015)، **دراسة محددات السياحة المستدامة وأثرها على تحسين الجاذبية السياحية للأقاليم**، باستخدام نموذج المعادلات التمييزية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، تخصص التسويق الدولي جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

47. بن لخضر السعيد، (2018)، **أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة**، دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

48. بوزاهز نسرين، (2017)، **ترقية العرض السياحي الوطني في ظل مشاريع التنمية المستدامة للسياحة**، منطقة الزبان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة .

49. سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دكتوراه، تخصص استراتيجية المنظمات، قسم التسيير جامعة المسيلة، 2016.

50. شفيق جيلالي، (2016/2015)، **أثّر نظام الاستخبارات التّسويقية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، فرع تسويق كلية العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

51. حميد فشيت، (2014)، **دور ادارة المعرفة التسويقية في ادارة المنتج**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

52. معطى الله خير الدين، (2015)، **التنمية السياحية المستدامة بين الامكانيات والآفاق** دراسة حالة ولاية قالمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم العلوم التجارية تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة.

53. ملال ربيعة، (2015)، **النمذجة الاحصائية لقياس أثر السياحة على التنمية المستدامة** دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير جامعة آبي بكر بلقايد، تلمسان.

54. نطور بلال،(2016)، **تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة**، دراسة عينة من مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة.

55. يوسف مدوكي، (2019)، **أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الابداع التكنولوجي، على الأداء الابداعي للمؤسسات الصناعية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ت- المجلات

56. احسان دهش جلاب، (2014)، **العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2.

57. أحسن العايب، عبود زرقين، (2017)، **أهمية السياحة المستدامة ضمن استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد14.

58. أحمد عبد الحفيظ امجدل، (2017)، **مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة أعمال المنظمات الجزائرية** ، دراسة ميدانية بشركة *Condor* الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1.

59. أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري (2016)، **تأثير ادارة الموهبة في المنظمات الريادية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد1 العدد37.

60. أحمد ميلي سمية، (2020)، **دور حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، (حالة الجزائر)، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 5 ، العدد 2.

61. أشرف علي عبد الهادي، (2019)، **اتجاهات فنادق مدينة جمصة نحو تطبيق المفهوم الحديث للتسويق**، مجلة كلية السياحة والفنادق ، العدد 5.

62. أمال مزوار، (2017)، **واقع تطبيق المديرين لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 1، العدد 16.

63. بسام فتحي الذيابات ، (2017)، **أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة** ، *IUG Journal of (IUGJEBS) Economics and Business* العدد2، المجلد 25.

64. بطاهر بختة، (2018)، **المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم ، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7.

65. بلال شيخي، لعبيدي مهاوات، سامية فقير، (2018)، **أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر**، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 1.

66. بلوناس عبد الله، جديان منال، (2016)،**الريادة المؤسسية في الجزائر**، دراسة حالة مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 4.

67. بن حراث حياة، دردور أمال، (2015)، **الابداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية**، مجلة دفاتر بوادكس العدد 4.

68. بن علي محمد، مخلوفي عبد السلام، (2017)، **دور الابداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة**، دراسة حالة كوندور إلترونيكس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والادارية، العدد 7.

69. بوخاري فاطنة، (2020)، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل ادارة المعرفة** المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2.

70. بوسكار ربيعة، (2017)، **مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، جامعة بسكرة.

71. بولبينة جمال، بوصباط أحمد، (2019)، **دور المجتمع المحلي في التنمية السياحية المستدامة**، مجلة دراسات في العلوم الانسانية والمجتمع، المجلد 2، العدد3.

72. بن يسعد عذراء، (2021)،**المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 32، العدد 1.

73. تغريد عوض عبد الحليم، منى النيل مرسال، (2019)، **أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية**، دراسة حالة شركة زين للاتصالات(الخرطوم)، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، العدد 8.

74. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، قيس مجيد علوش، (2018)، **تأثير أبعاد المنظمة الريادية في الحد من التلوث في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة دراسة تطبيقية في شركة الواحات للمشروبات الغازية، *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*،المجلد 26 العدد 10.

75. حسين وليد حسين، (2015)، **علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية**، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 83، العدد102.

76. حمد ازان شريف، (2015)، **واقع تبني أبعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية** ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل مجلة العلوم الانسانية، المجلد 19، العدد1.

77. حيدر شاكر نوري، (2016)، **أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات**، مجلة الدنانير العدد 9.

78. خالد محمد جميل عبد القادر، (2014)، **تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية** دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد6، العدد11.

79. خان أحلام، زاوي صورية، (2010)، **السياحة البيئية وأثرها على التنمية في المناطق الريفية**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد7.

80. خير الدين جمعة، عمراوي سمية، (2018)، **التسويق السياحي كمحرك أساسي لعجلة التنمية السياحية**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، العدد5.

81. خيري علي اوسو، نجلة يونس محمد آل مراد، رائد محمد حسن قادر، (2017)، **القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي**، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 1.

82. خيري مصطفى كتانة، احمد عوني احمد آغا، (2012)، **عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 11، جامعة بسكرة.

83.درمان سليمان صادق ، (2010)، **قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة**، دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في اقليم كردستان، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد4.

84.درمان سليمان صادق، خيري علي اوسو، يوسف مجيد ياسين، (بدون سنة النشر)، **دور نظم الرصد المعلوماتي في تحقيق أبعاد التوجه بالريادة التسويقية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المجلد1، العدد 22.

85.دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، (2017)، **أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية"، مجلة الادارة والاقتصاد** ،العدد110.

86.راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي، (2016)، **واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية** ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ، العدد76.

87.رامي حريد، (2021)، **دور حاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الصغيرة** ، دراسة تجربة برنامج بادر السعودي وسبل الاستفادة منها في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)،المجلد 11 ، العدد 1.

88.رسل سلمان نعمه، (2016)، **إنعكاس أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية** مجلة كلية المأمون بالجامعة، عدد28.

89.رفاع شريفة، قاسمي عائشة، (2018)، **أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد2.

90. ريم محمد بهيج فريد بهجات، (2021)، **مبادئ التنمية المستدامة ودورها في تنمية الريادة البيئية لدى طفل الروضة** المجلة العربية لأخلاقيات المياه، المجلد 4، العدد 4.

91. ريمان سهيل الصباغ، أكرم أحمد الطويل، (2018)، **دور استراتيجيات الريادة في تعزيز أبعاد الابداع التقني** ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، المجلد 37.

92. زكرياء مطلك الدوري، أبوبكر أحمد أبو سالم، (2013)، **ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة ديالي، العدد58.

93. زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر،(2017)، **متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد17.

94. سامية لحول، ريمة باشا، (2014)، **تأثير التسويق السياحي على الصورة السياحية للمدينة**، دراسة ميدانية بمدينة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 31.

95. سعد ابراهيم حمد، (بدون سنة النشر)، **التنمية السياحية المستدامة ومساهمتها في معالجة ظاهرة البطالة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد72.

96. سعدية حايف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، (2018)، **استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمية**، مجلة جامعة كربلاء العلمية العدد 3، المجلة 16.

97.سعيد ضيف، فاطنة قهيري، أحمد ضيف، (2020)، **نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور منظمات الأعمال**، مع الاشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2.

98.سعيد عبد الله محمد، (2013)، **امكانيات تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35.

99.سعيد عبد الله محمد، عبد العزيز طيب فتحي، (2011)، **نموذج الادارة الالكترونية – مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة**، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 35.

100.سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، زينة رائد عبد الزهرة الجبوري، (2019)، **دور الريادة الاجتماعية في تحسين جودة حياة الزبون** ، بحث ميداني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، Journall of Economiics and Admiiniisttrattiive Sciience، المجلد 25، العدد 114.

101.سهيلة بن جبار، بياض مصطفى، طيب سعيدة،(2019)، **الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال**، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2.

102.شاهد إلياس، دفرور عبد النعيم، (2016)، **ادارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون**، معارف مجلة علمية محكمة، المجلد 11، العدد21.

103.شلالي الطاهر حسام الدين، بودي عبد القادر، (2017)، **دور الترويج عبر الأنترنت في تحقيق الريادة التسويقية لمنظمات الأعمال الاقتصادية** ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد3.

104.شيخ هجيره، (2018)، **دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري (*CPA*)** ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد20.

105. صبري مقيمح، (2020)، **الادارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الابداع الوظيفي بالمؤسسة** الاقتصادية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 5.

106.صكوشي أحمد، مجدل الخنساء، (2019)، **ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة**، دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية، **مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات** ،المجلد 8، العدد 1 .

107.صليحة شامي، (2019)،**آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة** ، دراسة حالة منظمة سيم للصناعات الغذائية، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 9، العدد 1.

108.صورية شنبي، السعيد بن لخضر، (2019)، **تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الاستدامة**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 17، العدد 3.

109.عادل هادي البغدادي، نوفل عبد الرضا، (2013)، **أثر بناء رأس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد95.

110. عادل هادي البغدادي، ولاء سلمان عبد الحمزة، (2018)، **أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد15، العدد2.

111. عبد القادر ابراهيم عطية حماد، (2015)، **تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة**، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية، المجلد 23، العدد 1، عزة.

112. عبد القادر فطم، (2021)، **واقع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمصغرة في الجزائر**، دراسة حالة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب اونساج، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7 العدد 1.

113. العربي حجام، سميحة طري، (2019)، **التنمية المستدامة في الجزائر**، قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد6، العدد1.

114. العيداني حبيبة،(2020)، **رؤية مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة** مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 14، العدد1.

115. عريوة محاد، (2018)، **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 3 ، العدد 2 .

116. عطيل هارون، مولوج كمال، (2020)، **مساهمة ادارة علاقة الزبائن في تحقيق الريادة لدى الوكالات السياحية** دراسة ميدانية لدى لو كالات المدية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد3.

117. علي زيان محند وأعمر، بن قايد فاطمة زهرة، (2017)، **حوكمة الشركات والريادية – بين الاختلاف والتأثير** معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22.

118. علي مجاهد أحمد السيد، هبة السيد ابراهيم الطنطاوي، محمد جمال محمد سالم، (2021)، **إطار مقترح لإدارة التكاليف اللزجة لتدعيم استراتيجية ريادة التكلفة**، مع دراسة حالة في البيئة المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، العدد 11.

119. عمارة سلمى، بارك نعيمة، (2019)، **حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، تجربة حاضنات الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة – انموذجا، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 1.

120. غنية شليغم، رضا سيف الدين جلولي، (2017)، **التوجهات التسويقية الحديثة في ادارة السياحة ودورها في تطوير وتحسين أداء الخدمات السياحية** ، التسويق السياحي الالكتروني نموذجا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017.

121. فضيلة سلمان داود، أسرار عبد الزهرة علي، (2017)، **دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9، العدد19.

122. فضيلة سلمان داود، ساهرة محمد حسن، (2016)، **دو التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من مصارف الأهلية العراقية**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 28.

123. فيصل ذيب، (2016)، **التنمية السياحية المستدامة وأزمات تنمية القطاع السياحي ومعوقاته**، مجلة العلوم الانسانية، العدد45.

124.فيصل قميحة، (2021)، **أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة**، دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال الصغيرة بالشرق الجزائري، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 2، العدد1.

125.قرابصي سارة، يحياوي إلهام، (2020)، **التسويق الريادي: التكيف بين التسويق وريادة الأعمال**، مجلة حقول المعرفة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 1.

126.كعواش جمال الدين، (2019)، **أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المؤسسات الريادية لدى طلبة السنة الثالثة بلكيه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل**، المجلد 5، العدد 1.

127.كلاش مريم، بهلول نور الدين، (2021)، **دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3.

128.ماجد قاسم السياني، (2019)، **أبعاد إدارة علاقة الزبائن من وجهة نظر تسويقية مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد 7 ، العدد11.

129.مازن نعمان عبد الله، (2021)، **المتطلبات الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز العمليات المصرفية**، دراسة تحليلية لعينة من مصارف صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي أفلو المجلد 3، العدد1.

130.محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر، (2019)، **تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية** جامعة بني يوسف، مجلة كلية التربية، المجلد 1، عدد أفريل.

131.محمد حازم أبو السعود، (2022)، **واقع التسويق الريادي في شركات التأمين الفلسطينية في قطاع غزة 2020-2021**، مجلة اعلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 6 العدد 9.

132.محمد حسن رسمى، هالة السيد صالح، عزة عادل غالي، (2019)، **أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر**، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد الأول، العدد 119.

133.محمد زين العابدين عبد الفتاح، (2016)، **الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية** ، جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها- دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17 .

134.محمد عبد الحسين مهدي الصخني، صفاء عبد الجبار الموسوي، (2020)، **دور وكالات السياحة والسفر في تنمية القطاع الفندقي**، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد شفيق ½.

135.محمد عبد الرحمان عمر، (2017)، **دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخوا، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 5، العدد4، جامعة زاخوا.

136.محمد عبد الوهاب العزاوي، رأفت عاصي العبيدي، (2013)،**دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30.

137.محمد محمود حامد الملا حسن، (2018)، **اسهام التسويق الفردي في الفرص التسويقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54.

138.مروان النسور، روان عكور، عمر بلجازية، (2021)، **أثر استراتيجيات العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد2.

139.مصطفى قاسم أحمد، ريم يوسف سلطان، (2021)، **دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية**، دراسة استطلاعية في مجموعة من مدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 3، العدد 1.

140.معموري عبد الله، دحماني عزيز، بن عبد العزيز سفيان، (2019)، **أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات** دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2 .

141.موسى رحماني، محمد علي الجودي، (2009)، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادية المنشودة**، مجلة البحوث والدراسات، عدد 8 .

142.ميسون علي حسين، (2013)، **الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول**، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2.

143.نبيلة صليحة دراج، (2018)، **الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسات المعاصرة**، شركة هنكل العالمية نموذجا، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي (عدد خاص)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

144.نجاة شاكر محمود، (2012)، **استراتيجية ادارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الاسلامي**، مجلة جامعة المدينة العالمية(مجمع)، العدد 4.

145.نجوى سعودي، ضرغام علي مسلم العميدي، (2020)، **دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر** وكالة أنوار الصباح برج بوعريريج انموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد3.

146.نسرين مغمولي، (2016)، **اشكالية تنافسية الجزائر في ضوء تحديات بيئة الأعمال الراهنة– حتمية نظام الذكاء الاقتصادي** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 38 .

147.نضال بدر شيت، (2012)، **أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد38.

148.نعيمي حكيمة، براهيمي بن حراث حياة، (2017)، **بلورة الوعي السياحي كأحد السبل لتنمية السياحة المستدامة**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 8.

149.نور الدين مزهودة، (2016)، **دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية في الآبار *ENTP***، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 5، العدد9.

150.نور قادر محمد، نغم حسين نعمة، (2021)، **متطلبات تحقيق الريادة المصرفية– نماذج لدول مختارة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16 ، العدد 54.

151.الهادي رحومه خلف الله، المبروك عبد الله مسعود، أحمد موسي الزعلوطي، (2019)، **دور حاضنات الأعمال ومراكز الريادة والابتكار في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

في ليبيا، دراسة تجريبية، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي ، جامعة مصراتة.

152. هادي محمد هادي، سليم رشيد عبود، (2021)، **دور ممارسات التسويق الاستباقي في تعزيز ابعاد ريادة المؤسسات المصرفية**، دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة(*TBI*)، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 17، العدد 33.

153. هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي، (2011)، **الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال**، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 1.

154. هويدي عبد الجليل، (2014)، **العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9.

155. وائل محمد جبريل، (2020)، **مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع درنة (ليبيا)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 5، العدد 1.

156. وسعي رابح، رملي محمد، (2021)، **أثر بيئة الأعمال على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة 1980-1920**، *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship,* المجلد 4، العدد 6.

157. يحي سعيدي، سليم العمراوي، (2013)، **مساهمة قطاع السياحية في تحقيق التنمية الاقتصادية**، حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.

ث- مواقع إلكترونية

158. Ireland D. R & Webb W. J ، المواءمة بين الريادة والاستراتيجية لخلق قيمة الريادة الاستراتيجية ، http://hamkarfile.ir/up/1672.pdf ، تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/30 الساعة 15:30.

159. موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات (www.mta.gov.dz)، تم الاطلاع علية يوم: 2022/04/25، الساعة 15.45.

ثـــــانيا: المراجع باللغة الأجنبية

a- Thesis

160. Bäckbro, Johan Nyström, Hampus,(2006), **Entrepreneurial Marketing – Innovate value creation, Degree Of Master's Thesis in Business Administration**, Jönköping University, Janvery.

161. Mari Kangasmäki, (2014), **Planning And Implementation of Entrepreneurial Marketing Processes in SMES,** Master's Thesis University: Lappeenranta University of Technology.

162. Sofia Victoria Ramos,(2016)**, Entrepreneurial Marketing: A Historical Exploration and Implications for Practice**, Selected Honors Thèses, Southeastern University – Lakeland, Spring.

b- Articles

163. Abdul Rahim , Ab. Wahab, Saad,(2015), **The Shift from Traditional Marketing to Entrepreneurial Marketing Practices: A Literature Review** , Business and Management Studies, Vol 1, No 2.

164. Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang , Uzairu Muhammad Gwadabe,(2019) **, The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling** , Journal of Management and Operation Research **, ,** Vol 1, N 16 .

165. AbuAhmad M. Zamil,(2011), **Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds**, European Journal of Social Sciences – Vo 22, No 3 . Andy Fred Wali, Len Tiu Wright,(2016), **Customer relationship management and service quality: Influences in higher education,** JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR, Vol 15, No 1.

166. Ann Marie Fiore, Linda S. Niehm, Jessica L. Hurst, Jihyeong Son, Amrut Sadachar,(2013) **Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses,** Journal of Marketing Development and Competitiveness, vol 7,No 4 .

167. Anwar, Muhammad Naveed and Daniel, Elizabeth , ,(2016),**Entrepreneurial Marketing in Online Businesses: The Case of Ethnic Minority Entrepreneurs in the UK,** Qualitative Market Research: an international journal, vol 3, No 19.

168. Ayse Kucuk Yilmaz, Triant Flouris,(2010), **Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective**, African Journal of Business Management ,Vol 4 ,No 2.

169. Bayad Jamal Ali, Govand Anwar ,(2021), **The Effect of Marketing Culture Aspects of Healthcare Care on Marketing Creativity**, International Journal of English Literature and Social Sciences, Vol 6, Issue 2.

170. Bradley D Parrish ,(2010)**,** **Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design,** Journal of Business Venturing, Vol 25.

171. Can Uslay & Emine Erdogan,(2014), **The mediating role of mindful entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption,** Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol 16, No 1.

172. Cheng-Nan Chen ,Lun-Chung Tzeng,Wei-Ming Ou,Kai-Ti Chang,(2007), **The Relationship among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures,** Vol 3, No 3.

173. David Stokes, ,(2000) **Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing**, © Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Vol 2 No 1.

174. Denny E. McCorkle, Janice M. Payan, James Reardon, and Nathan D. Kling, ,(2007) **Perceptions and Reality:Creativity in the Marketing Classroom,** Journal of Marketing Education, Vol 29 ,No 3.

175. Diane M. Martin,(2009), **The entrepreneurial marketing mix,** Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 12, No 4.

176. Felix Olorunfemi , Usman A Raheem,(2008), **SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN AFRICA: THE IMPERATIVE FOR TOURISTS/HOST COMMUNITIES SECURITY,** Journal of Sustainable Development in Africa ,Vol 10, No.3.

177. Gerald E. Hills , Claes M. Hultman,(2015), **An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions**, Journal of International Marketing Strategy Vol 3, No 1 .

178. Hamidreza Kavandi , Mika Westerlund, ,(2015), **Using Entrepreneurial Marketing to Foster Reseller Adoption of Smart Micro-Grid Technology,** Technology Innovation Management Review , Vol 5, N 9 .

179. Helena Yli-Renko & Ramkumar Janakiraman, ,(2008) **How Customer Portfolio Affects NewProduct Development in Technology- Based Entrepreneurial Firms,** Journal of Marketing ,Vol 72 .

180. Ma'mun Sarma1, Stevia Septiani1, Farida Ratna Dewi1 & Edward H Siregar,(2013), **The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development on Business Sustainability: Small and Household Footwear Industries in Indonesia,** International Journal of Marketing Studies, Vol 5, No 4.

181. Hulya Kurgun & Demet Bagiran & Emir Ozeren & Begum Maral, ,(2011), **Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels**, European Journal of Social Sciences, Vol 26, No 3 ,.

182. Ireland D. R & Webb W. J, ,(2007) **Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation**, Science Direct, Business Horizons, vol 50,Iss1.

183. Iuliia S. Pinkovetskaia, Elena A. Sverdlikova, Anton V. Lebedev, ,(2019), **Estimating entrepreneurial risk in Russian small and medium-sized enterprises,** The Journal of Contemporary Issues in Business and Government , Vol 25, No 1.

184. Jeremy K. Hall , Gregory A. Daneke , Michael J. Lenox ,(2010), **Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions,** Journal of Business Venturing, Vol 25 .

185. Joseph Mbaabu Inoti, Lydia Kwamboka Mbura,(2017), **ENTREPRENEURIAL FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF MOTOR REPAIR FIRMS IN NAIROBI INDUSTRIAL AREA: A CASE OF MEMBERS OF THE KENYA MOTOR VEHICLE REPAIRERS ASSOCIATION (KEMRA),** International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship , Vol 2, No 1.

186. Lisa C. Thomas, ,(2013), **Entrepreneurial marketing within the French wine industry**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 19, No 2.

187. Lowell W. Busenitz,(1999)**, Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making It's a Matter of Perspective,** THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 35 No. 3.

188. Maythawin Polnyotee, Suwattana Thadaniti,(2015), **Community-Based Tourism: A Strategy for Sustainable Tourism Development of Patong Beach, Phuket Island, Thailand,** Asian Social Science(Published by Canadian Center of Science and Education), Vol 11, No 27.

189. Michael M Gielnik, Michael Frese,(2014)**, Antecedents of Business OpportunityIdentification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition**, APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, vol2, No 63.

190. Michael M. Gielnik, Michael Frese , Johanna M. Graf , Anna Kampschulte, ,(2012), **Creativity in the opportunity identifi cation**

process and the moderating effect of diversity of information, Journal of Business Venturing, vol 27.

191. Mohamad Taghi Toghraee, Mehran Rezvani, Mohammad Hassan Mobaraki and Jahangir Yadollahi Farsi,(2017) , **A Systematic Review on Entrepreneurial Marketing: Three Decade Research on Entrepreneurial Marketing**, International Journal of Applied Business and Economic Research, Vol 15 , No 8 .
192. Mohammad Ismail, Fakhrul Anwar Zainol, Wan Norhayate Wan Daud, Norfadzilah Rashid, Asyraf Afthanorhan,(2018) **, Application of Entrepreneurial Marketing to the Marketing Mix: Why it Matters to SMEs in Malaysia**?, Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 8, No 12.
193. Moraima De Hoyos-Ruperto , José M. Romaguera , Bo Carlsson, Sheri Perelli,(2012), **Entrepreneurial Environment Dilemma in Puerto Rico: A Challenge of Self and System** , Journal of Marketing Development and Competitiveness, vol 6, No 3.
194. Muthee Janet, Karanja Ngugi,(2014), **INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ON THE GROWTH OF SMES IN KIAMBU TOWN-CBD, KENYA ,** European Journal of Business Management Vol.1, No 11.
195.
196. Nora Sadiku-Dushi, Léo-Paul Dana, Veland Ramadani, ,(2019) **Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance,** Journal of Business Research, vol 100.
197. Philip A. Titus,(2007), Applied Creativity: **The Creative Marketing Breakthrough Model**, journal of Marketing Education, Vol 29, No 3.

198. Pitsamorn Kilenthong ,Gerald E. Hills, Claes M. Hultman,(2015), **An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions**, Journal of International Marketing Strategy Vol.3, No.1.

199. Richard C. Becherer ,Marilyn M. Helms ,John P. McDonald,(2012), **The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs** ,New England Journal of Entrepreneurship, Vol 15, No. 1.

200. Richard Sharpley,(2000) **,Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide,** Journal of sustainable tourism ,Vol 8, No 1.

201. Sambudi Hamali,(2015), **The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance : Small Garment Industry in Bandung City, Indonesia**, Developing Country Studies , Vol.5, No.1.

202. Sharon A. Alvareza, Lowell W. Busenitz ,(2001), **The entrepreneurship of resource-based theory,** Journal of Management, Vol 27.

203. Subin Im & John P. Workman Jr,(2004), **Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,** Journal of Marketing, Vol 68.

204. Sussie C. Morrish,(2011), **Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?**, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol 13, No 2.

205. Thomas J. Dean , Jeffery S. McMullen,(2007), **Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action**, Journal of Business Venturing, Vol 22 .

206. Zhenhua Liu,(2003), **Sustainable Tourism Development**, Journal of sustainable Tourism , Vol 11, No 6 .

الملاحق

الملحق الأول:

جامعة علي لونيسي البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص ادارة تسويقية

سيدي/ سيدتي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله

الاستبيان الذي بحوزتكم يتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بموضوع بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص ادارة تسويقية تحت عنوان:

"**دور التسويق الريـــــادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة**"

– دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر–

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة، أرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان نظرا لأهمية أجوبتكم في تحقيق أهداف دراستي العلمية التي تأتي في إطار إعداد بحث علمي في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية بالعنوان الموضح أعلاه، ومن أجل تسهيل هذه الدراسة والوصول إلى النتائج المتوقعة نرجو منكم الاجابة بدقة وبكل موضوعية، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وحتى تكون نتائج الدراسة واضحة؛ يسرنا معرفة رأيكم الدقيق من خلال وضع علامة (×) في الخانة المناسبة .

الباحثة: **تحت اشراف:**

سمـــاعيني نعيمة **الأستاذة الدكتورة لخضـــاري نسيـــمة**

المحور الأول: البيانـــــات الشخصيـــــــــة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

1. العمر

أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى أقل 30 سنة	من 30 سنة إلى اقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	أكثر 45 سنة

2. المؤهل العلمي

شهادة مهنية	ليسانس	مهندس	ماستر	ماجيستير	دكتوراه

3. المستوى الوظيفي

مدير	قسم المحاسبة والمالية	مدير التسويق	المسؤول البيئي	موظفو الواجهة الأمامية	منصب أخر

4. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الاسم التجاري للفندق:

عنوان الفندق:

تصنيف الفندق:

الموسم الجامعي: 2023/2022

المحور الثـــــــــــــــاني: أبعـــــــــــــاد التسويق الريادي

أولا: الابداع والابتكـــــــار التسويقي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماما
1- الابداع التسويقي					
يركز فندقنا على توليد الأفكار الابداعية التي يكون مصدرها بيئة نشاطه.					
يحرص فندقنا على دراسة وتحليل السوق للبحث عن طرق وأساليب جديدة لحماية خدماته من التقادم.					
يستثمر فندقنا في القدرات الابداعية المتوفرة لدى موظفيه من خلال خلق بيئة تنظيمية تحفز على التنبؤ برغبات وتوقعات زبائنها.					
يقدم فندقنا خدمات تقليدية للتعريف بالتراث السياحي المحلي(ديكور، اكلات تقليدية...).					
يقدم فندقنا خدمات عصرية تنافسية بمعايير عالمية.					
2- الابتكار التسويقي					
يسعى فندقنا للاستثمار في مورده البشري لتطوير المنتجات الحالية.					
يحرص فندقنا على تقديم منتجات مبتكرة تتوافق مع توقعات زبائننا.					
يمتلك فندقنا نظام معلوماتي متطور يساعد على مواكبة التغيرات بما يعزز قدرته على الابتكار والتجديد المستمر.					
يمتلك الفندق قسم خاص بالبحث والتطوير لإيجاد أفكار جديدة وتجسيدها في صورة خدمات مبتكرة.					
تتصف الخدمات المبتكرة التي يقدمها فندقنا بدرجة عالية من المخاطرة.					

ثانيا: استباقية اقتنـــــــاص الفرص التسويقية

1- الفرص التسويقية					
يبحث فندقنا باستمرار على فرص جديدة ومتميزة.					
يحرص فندقنا على تحليل الفرص لاختيار البديل الأفضل.					
يعمل فندقنا على مقارنة الفرص مع موارده المتاحة.					
يحرص فندقنا على اكتشاف فرص لا يراها المنافس.					
2- السبق التسويقي في اقتناص الفرص					
يعمل فندقنا على تحليل متغيرات بيئته الريادية بحثا عن طرق جديدة					

في انتاج الخدمة وتسويقها.					
يمتلك فندقنا بنك معلومات حول متغيرات بيئته.					
يركز فندقنا على الفرص الأكثر جاذبية مع تحمل المخاطر المصاحبة لها.					
يحرص فندقنا على استخدام التكنولوجيا الحديثة لرفع قدرة الفندق على خلق فرص تنافسية باستمرار.					

ثالثا: التركـــــــيز على الزبائن

1- ادارة علاقة الزبائن					
يعمل فندقنا باستمرار على جذب الضيوف من خلال التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات زبائنه.					
يسعى فندقنا لبناء علاقات قوية ذات توجه مستدام مع زبائنه.					
يعمل فندقنا على أن يكون لدى الافراد العاملين مهارات تمكنهم من التعامل مع الزبائن احترافية عالية.					
يعمل فندقنا على الاخذ بآراء الزبائن حول تقييم خدماته لمعرفة النقائص وتصحيحها.					
2- كثافة الزبائن					
يحرص فندقنا على قياس رضى الزبائن بشكل منتظم.					
يركز فندقنا على تكوين موظفو الواجهة الأمامية بهدف خلق علاقات قوية ودائمة مع زبائنها.					
يعمل فندقنا على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على فهم احتياجات الزبون لتقديم خدمات في مستوى تطلعاته أو أكثر.					
يركز فندقنا على ادارة شكاوي الزبائن لمعرفة النقائص وإصلاحها.					
3- تعظيم القيمة					
يساهم كل موظفو الفندق في توليد القيمة لزبائنه.					
يهتم فندقنا دراسة ووجهات نظر زبائنه حول الخدمات التي يقدمها.					
نوظف تكنولوجيا الاعلام والاتصال في عمليات الحجز الالكتروني.					
يشجع فندقنا وسائل الدفع الالكتروني.					
نعمل على إرشاد الزبائن لتسهيل تنقلاتهم تجاه المرافق العمومية للتقليل من نفقاتهم.					

رابعا: ادارة المخاطر

يشجع فندقنا أساليب جديدة تصاحبها مخاطرة محسوبة.					
يتحمل فندقنا مخاطر دخول أسواق جديدة .					
يتفادى فندقنا بعض الفرص المحفوفة بمخاطر كبيرة.					

يعطي فندقنا الأولوية للخدمات التي واجهت الفنادق المنافسة مخاطرها.					
يركز فندقنا على تحليل بيئة نشاطه لتحديد موقفه اتجاه مخاطرها.					

خامسا: تعظيم الموارد

يحرص فندقنا على استخدام الطرق الابداعية للحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه					
يستثمر فندقنا في الموارد المالية المتاحة لتحسين مستوى جودة خدماته					
يحرص فندقنا على استغلال الفرص المناسبة لتحسين وضعه المالي					
يعمل فندقنا على تطوير مهارات مورده البشري					
يستثمر فندقنا في كفاءاته البشرية لتعظيم موارده المالية					
يركز فندقنا على تعظيم القيمة للزبون للرفع من ايراداته					
يتفادى فندقنا المخاطر التي تصاحبها خسائر كبيرة					

المحور الثـــــــــــــــاني: أبعـــــاد التنمية السياحية المستدامة

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماما
1- البعـــــــــد البيئي					
يسعى فندقنا الى تطبيق الإجراءات الضرورية التي تحد من تلوث بيئة الفندق.					
يحرص فندقنا على تخصيص جزء من ايراداته لشراء التكنولوجيا الجديدة صديقة البيئة.					
يتبنى فندقنا برنامج لتوعية الموظفين حول شروط المحافظة على البيئة في كافة جوانب العمل الفندقي.					
يساهم فندقنا في تطوير وسائل الترفيه (حدائق، محلات تجارية، منتزهات، مساحات خضراء...).					
يحرص فندقنا على تقديم منتجات صديقة للبيئة.					
تحرص ادارة الفندق على وضع لوائح ارشادية للزبائن حول المحافظة على البيئة.					
يحرص فندقنا على المساهمة في تطبيق استراتيجية الدولة حول التنمية المستدامة في القطاع السياحي.					
يخصص فندقنا منصب مستقل خاص بالمحافظة على توازن النظام البيئي.					

2- البعد الاقتصادي					
يعمل فندقنا على تكوين فرص عمل تساهم في خدمة المجتمع المضيف.					
يقوم فندقنا بإشراك قطاعات المجتمع المختلفة في تطوير السياسات المتبعة لتحقيق تنمية سياحية.					
يعمل فندقنا على تحسين مؤشر الإسهام في تغذية سوق العمل السياحي للبلد بالموارد البشرية المؤهلة.					
يسعى فندقنا الى تحقيق تحسينات اقتصادية جوهرية ومستمرة في التنمية السياحية.					
يساهم فندقنا في جلب العملة الصعبة؛ من خلال تنشيط القطاع السياحي .					
يساهم فندقنا في دفع عجلة تنمية القطاع السياحي كمورد استراتيجي.					
جودة الخدمات التي يقدمها فندقنا تعزز عملية تنشيط السياحة الداخلية.					
3- البعـــــــد الاجتمـــــــاعي					
يهتم فندقنا بتبني معايير اجتماعية تتوافق مع توجهات المجتمع المضيف.					
يحرص فندقنا على تجسيد أسس التكامل الاجتماعي بين الفندق والمجتمع المضيف.					
يهتم فندقنا بمقترحات السكان المحليين في مجال تطوير السياحة.					
يركز فندقنا على توعية الافراد العاملين بأهمية الابقاء على التراث الحضاري والمعماري للبلد المضيف.					
يحرص فندقنا على تجنب بعض السلوكيات التي لا تتوافق مع ثقافة المجتمع المضيف.					
يساهم فندقنا في خلق مناصب شغل دائمة.					
يساهم فندقنا في تنشيط بعض الأعمال التجارية في بيئة المجتمع المضيف (بيع أكلات تقليدية، هدايا تذكارية...).					
الحرص على تقليص الفجوة الاجتماعية بين ثقافة المجتمع المضيف والزبائن الوافدين.					

الملحق الثاني:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجـــــــامعة
01	سيد أحمد حاج عيسى	أستاذ	جامعة البليدة 2
02	شفيق جيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2
03	خري عبد الناصر	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للتجارة– القليعة
04	خلفاوي حكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة
05	عزي الأخضر	أستاذ	جامعة المسيلة
06	خرخاش سامية	أستاذ	جامعة المسيلة
07	ميمون نبيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة

الملحق الثالث:

قائمة الفنادق المستقصات

الرقم	الإسم الفندق	عنوان الفندق(الموقع الاجتماعي)	تصنيف الفندق
01	الجزيرة	وهران	نجمة***
02	ابيس	قسنطينة– الجزائر العاصمة– سطيف	نجمة***–نجمة****
03	الهضاب	الجزائر العاصمة	نجمة***
04	سيدي يحي	بسكرة	نجمة***
05	رويال	العاصمة	نجمة***
06	النخيل	بسكرة	نجمة**
07	برينيس	المسيلة	نجمة**
08	القلعة	المسيلة	نجمة***
09	فندق 20أوت 1955	المسيلة	نجمة***
10	فندق الترقي	برج لوعريريج	نجمة****
11	تاج المودة	سطيف	نجمة**

12	فندق الكاليتوس	المسيلة	نجمة***
13	فندق عبادة	مستغانم	نجمة*
14	فندق نايا	الجزائر العاصمة	نجمة****
15	الفندق الكبير	قسنطينة– الجزائر العاصمة	نجمة*– نجمة***
16	فندق المغرب	قسنطينة	نجمة*
17	الجوهرة	الجزائر العاصمة	نجمة**
18	بني حماد	برج بوعريريج	نجمة****
19	فندق الحضنة	المسيلة	نجمة***
20	كوت واست	مستغانم	نجمة*

الملحق الرابع:

1. مخرجات الثبات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	23

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.850	43

2. إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أبعاد التسويق الريادي	.050	126	.200*	.991	126	.630
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنمية السياحية المستدامة	.077	126	.062	.981	126	.600
a. Lilliefors Significance Correction						

3.التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة

Correlations							
		أبعاد التسويق الريادي	الابداع والابتكار التسويقي	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	التركيز على الزبائن	تعظيم الموارد	ادارة المخاطر
أبعاد التسويق الريادي	Pearson Correlation	1	.776**	.823**	.661**	.289*	.688**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Correlations					
		ابعاد التنمية السياحية المستدامة	البعد البئي	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي
ابعاد التنمية السياحية المستدامة	Pearson Correlation	1	.652**	.788**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
أبعاد التسويق الريادي	Mean		170.6587	1.00179
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	168.6761	
		Upper Bound	172.6414	
	5% Trimmed Mean		170.5238	
	Median		171.0000	
	Variance		126.451	
	Std. Deviation		11.24503	
	Minimum		147.00	
	Maximum		201.00	
	Range		54.00	
	Interquartile Range		15.25	
	Skewness		.120	.216
	Kurtosis		-.357-	.428

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	126	4.16	.571	.051
س2	126	4.02	.721	.064

س3	126	4.20	.537	.048
س4	126	3.96	.804	.072
س5	126	3.90	.928	.083
س6	126	4.16	.557	.050
س7	126	4.21	.483	.043
س8	126	3.81	.986	.088
س9	126	2.87	1.180	.105
س10	125	2.62	1.061	.095

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1	22.759	125	.000	1.159	1.06	1.26
س2	15.946	125	.000	1.024	.90	1.15
س3	25.053	125	.000	1.198	1.10	1.29
س4	13.407	125	.000	.960	.82	1.10
س5	10.847	125	.000	.897	.73	1.06
س6	23.338	125	.000	1.159	1.06	1.26
س7	28.194	125	.000	1.214	1.13	1.30
س8	9.220	125	.000	.810	.64	.98
س9	-1.208-	125	.229	-.127-	-.33-	.08
س10	-4.047-	124	.000	-.384-	-.57-	-.20-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع والابتكار التسويقي	10	3.7910	.57037	.18037

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابداع والابتكار التسويقي	4.386	9	.002	.79100	.3830	1.1990

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س11	126	4.14	.501	.045
س12	126	4.16	.427	.038
س13	126	4.18	.496	.044
س14	126	3.99	.743	.066
س15	126	4.08	.627	.056
س16	126	3.25	1.043	.093
س17	126	2.80	1.096	.098
س18	126	3.84	.889	.079

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س11	25.584	125	.000	1.143	1.05	1.23
س12	30.438	125	.000	1.159	1.08	1.23
س13	26.740	125	.000	1.183	1.10	1.27
س14	14.989	125	.000	.992	.86	1.12
س15	19.311	125	.000	1.079	.97	1.19
س16	2.734	125	.007	.254	.07	.44
س17	-2.033-	125	.044	-.198-	-.39-	-.01-
س18	10.620	125	.000	.841	.68	1.00

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استباقية اقتنـــــاص الفرص التسويقية	8	3.8050	.50822	.17968

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استباقية اقتنـــــاص الفرص التسويقية	4.480	7	.003	.80500	.3801	1.2299

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

س19	126	4.26	.441	.039
س20	126	4.22	.417	.037
س21	126	4.25	.455	.041
س22	126	4.32	.516	.046
س23	126	4.29	.552	.049
س24	126	4.34	.524	.047
س25	126	4.29	.564	.050
س26	126	4.40	.507	.045
س27	126	4.40	.493	.044
س28	126	4.36	.529	.047
س29	126	4.16	.625	.056
س30	126	3.73	1.039	.093
س31	126	4.19	.641	.057

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س19	32.089	125	.000	1.262	1.18	1.34
س20	32.869	125	.000	1.222	1.15	1.30
س21	30.939	125	.000	1.254	1.17	1.33
س22	28.651	125	.000	1.317	1.23	1.41
س23	26.290	125	.000	1.294	1.20	1.39
س24	28.731	125	.000	1.341	1.25	1.43
س25	25.604	125	.000	1.286	1.19	1.39
س26	30.912	125	.000	1.397	1.31	1.49
س27	31.997	125	.000	1.405	1.32	1.49
س28	28.819	125	.000	1.357	1.26	1.45
س29	20.811	125	.000	1.159	1.05	1.27
س30	7.892	125	.000	.730	.55	.91
س31	20.833	125	.000	1.190	1.08	1.30

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التركـــــيز على الزبائن	13	4.2469	.17231	.04779

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التركـــــيز على الزبائن	26.092	12	.000	1.24692	1.1428	1.3510

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س32	126	4.2778	.44969	.04006
س33	126	4.2778	.44969	.04006
س34	126	4.1825	.38783	.03455
س35	126	4.2778	.44969	.04006
س36	126	4.3413	.47603	.04241
س37	126	4.2857	.45356	.04041
س38	126	4.3016	.46078	.04105

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س32	31.895	125	.000	1.27778	1.1985	1.3571
س33	31.895	125	.000	1.27778	1.1985	1.3571
س34	34.226	125	.000	1.18254	1.1142	1.2509
س35	31.895	125	.000	1.27778	1.1985	1.3571
س36	31.628	125	.000	1.34127	1.2573	1.4252
س37	31.820	125	.000	1.28571	1.2057	1.3657
س38	31.708	125	.000	1.30159	1.2203	1.3828

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعظيم الموارد	7	4.2778	.04786	.01809

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

تعظيم الموارد	70.638	6	.000	1.27779	1.2335	1.3220

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س39	126	3.17	1.044	.093
س40	126	2.62	1.034	.092
س41	126	3.79	.719	.064
س42	126	3.79	.926	.083
س43	126	3.79	.816	.073

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س39	1.878	125	.063	.175	-.01-	.36
س40	-4.134-	125	.000	-.381-	-.56-	-.20-
س41	12.389	125	.000	.794	.67	.92
س42	9.523	125	.000	.786	.62	.95
س43	10.810	125	.000	.786	.64	.93

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ادارة المخاطر	5	3.4320	.52737	.23585

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ادارة المخاطر	1.832	4	.141	.43200	-.2228-	1.0868

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التسويق الريادي	43	3.9689	.48462	.07390

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التسويق الريادي	13.111	42	.000	.96894	.8198	1.1181

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1.	125	4.22	.419	.037
س2.	126	4.01	.573	.051
س3.	126	4.18	.388	.035
س4.	126	3.98	.657	.059
س5.	126	4.10	.428	.038
س6.	126	4.11	.442	.039
س7.	126	4.13	.445	.040
س8.	126	2.60	1.044	.093

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1.	32.692	124	.000	1.224	1.15	1.30
س2.	19.757	125	.000	1.008	.91	1.11
س3.	34.226	125	.000	1.183	1.11	1.25
س4.	16.812	125	.000	.984	.87	1.10
س5.	28.750	125	.000	1.095	1.02	1.17
س6.	28.204	125	.000	1.111	1.03	1.19
س7.	28.655	125	.000	1.135	1.06	1.21
س8.	-4.268-	125	.000	-.397-	-.58-	-.21-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد البيئي	8	3.9163	.53774	.19012

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد البيئي	4.819	7	.002	.91625	.4667	1.3658

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س9.	126	4.21	.406	.036
س10.	126	4.17	.553	.049
س11.	126	4.35	.479	.043
س12.	126	4.31	.513	.046
س13.	126	4.29	.564	.050
س14.	126	4.37	.517	.046
س15.	126	4.32	.467	.042

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س9.	33.328	125	.000	1.206	1.13	1.28
س10.	23.864	125	.000	1.175	1.08	1.27
س11.	31.642	125	.000	1.349	1.26	1.43
س12.	28.640	125	.000	1.310	1.22	1.40
س13.	25.604	125	.000	1.286	1.19	1.39
س14.	29.785	125	.000	1.373	1.28	1.46
س15.	31.643	125	.000	1.317	1.24	1.40

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الاقتصادي	7	4.2886	.07313	.02764

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الاقتصادي	46.621	6	.000	1.28857	1.2209	1.3562

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س16.	126	4.32	.484	.043
س17.	126	4.37	.483	.043
س18.	126	4.37	.615	.055
س19.	126	4.38	.578	.051
س20.	126	4.35	.526	.047
س21.	126	4.34	.493	.044
س22.	126	4.23	.595	.053
س23.	126	4.40	.493	.044

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س16.	30.544	125	.000	1.317	1.23	1.40
س17.	31.700	125	.000	1.365	1.28	1.45
س18.	24.934	125	.000	1.365	1.26	1.47
س19.	26.833	125	.000	1.381	1.28	1.48
س20.	28.771	125	.000	1.349	1.26	1.44
س21.	30.567	125	.000	1.341	1.25	1.43
س22.	23.189	125	.000	1.230	1.13	1.34
س23.	31.997	125	.000	1.405	1.32	1.49

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الاجتماعي	8	4.3450	.05264	.01861

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الاجتماعي	72.263	7	.000	1.34500	1.3010	1.3890

4.اختبار فرضيات الفروق حسب متغيري (التصنيف، الموقع)

Descriptives

الابداع والابتكار التسويقي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نجمة	22	34.5000	4.67771	.99729	32.4260	36.5740	29.00	43.00
**نجمة	15	38.0667	4.09646	1.05770	35.7981	40.3352	28.00	43.00
نجمة***	52	37.2308	3.95869	.54897	36.1287	38.3329	26.00	50.00
نجمة ****	37	40.7568	3.55438	.58434	39.5717	41.9418	34.00	47.00
Total	126	37.8889	4.49751	.40067	37.0959	38.6819	26.00	50.00

Test of Homogeneity of Variances			
الابداع والابتكار التسويقي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.386	3	122	.250

ANOVA					
الابداع والابتكار التسويقي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	579.970	3	193.323	12.105	.000
Within Groups	1948.475	122	15.971		
Total	2528.444	125			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الابداع والابتكار التسويقي						
Scheffe						
(I)تصنيف-الفندق	(J) تصنيف_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
نجمة	**نجمة	-3.56667-	1.33817	.074	-7.3603-	.2269
	نجمة***	-2.73077-	1.01641	.071	-5.6122-	.1507
	نجمة****	-6.25676-*	1.07592	.000	-9.3069-	-3.2066-
**نجمة	نجمة	3.56667	1.33817	.074	-.2269-	7.3603
	نجمة***	.83590	1.17127	.917	-2.4846-	4.1564
	نجمة****	-2.69009-	1.22327	.190	-6.1580-	.7778
نجمة***	نجمة	2.73077	1.01641	.071	-.1507-	5.6122
	**نجمة	-.83590-	1.17127	.917	-4.1564-	2.4846
	نجمة****	-3.52599-*	.85953	.001	-5.9627-	-1.0893-

نجمة****	نجمة	6.25676*	1.07592	.000	3.2066	9.3069
	**نجمة	2.69009	1.22327	.190	-.7778-	6.1580
	***نجمة	3.52599*	.85953	.001	1.0893	5.9627
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

الابداع والابتكار التسويقي				
Scheffe[a,b]				
تصنيف_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
نجمة	22	34.5000		
نجمة***	52	37.2308	37.2308	
**نجمة	15		38.0667	38.0667
نجمة****	37			40.7568
Sig.		.123	.907	.132
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.				
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.256.				
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.				

Descriptives								
ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نجمة	22	28.3636	2.32062	.49476	27.3347	29.3925	24.00	34.00
**نجمة	15	27.2000	5.70964	1.47422	24.0381	30.3619	15.00	35.00
نجمة***	52	30.3077	3.80680	.52791	29.2479	31.3675	25.00	40.00
نجمة ****	37	33.2162	2.90722	.47794	32.2469	34.1855	28.00	40.00
Total	126	30.4524	4.14846	.36957	29.7209	31.1838	15.00	40.00

Test of Homogeneity of Variances			
ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.910	3	122	.003

ANOVA
ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	538.376	3	179.459	13.575	.000
Within Groups	1612.838	122	13.220		
Total	2151.214	125			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

Scheffe

(I) تصنيف_الفندق	(J) تصنيف_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
نجمة	**نجمة	1.16364	1.21747	.822	-2.2878-	4.6151
	نجمة***	-1.94406-	.92474	.225	-4.5656-	.6775
	نجمة****	-4.85258-*	.97888	.000	-7.6276-	-2.0775-
**نجمة	نجمة	-1.16364-	1.21747	.822	-4.6151-	2.2878
	نجمة***	-3.10769-*	1.06563	.041	-6.1287-	-.0867-
	نجمة****	-6.01622-*	1.11294	.000	-9.1713-	-2.8611-
نجمة***	نجمة	1.94406	.92474	.225	-.6775-	4.5656
	**نجمة	3.10769*	1.06563	.041	.0867	6.1287
	نجمة****	-2.90852-*	.78200	.004	-5.1254-	-.6916-
نجمة****	نجمة	4.85258*	.97888	.000	2.0775	7.6276
	**نجمة	6.01622*	1.11294	.000	2.8611	9.1713
	نجمة***	2.90852*	.78200	.004	.6916	5.1254

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

Scheffe[a,b]

تصنيف_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
**نجمة	15	27.2000		
نجمة	22	28.3636	28.3636	
نجمة***	52		30.3077	
نجمة****	37			33.2162
Sig.		.731	.312	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.256.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Descriptives								
ثالثا : التركيز على الزبائن								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نجمة	22	53.7727	4.01108	.85516	51.9943	55.5511	47.00	64.00
**نجمة	15	55.4667	4.43793	1.14587	53.0090	57.9243	48.00	65.00
نجمة***	52	55.3654	4.71555	.65393	54.0526	56.6782	48.00	65.00
نجمة****	37	55.7568	3.19205	.52477	54.6925	56.8210	48.00	63.00
Total	126	55.2143	4.16962	.37146	54.4791	55.9494	47.00	65.00

Test of Homogeneity of Variances			
ثالثا : التركيز على الزبائن			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.464	3	122	.066

ANOVA					
ثالثا : التركيز على الزبائن					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	58.749	3	19.583	1.130	.340
Within Groups	2114.465	122	17.332		
Total	2173.214	125			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:ثالثا : التركيز على الزبائن						
Scheffe						
(I)تصنيف_الفندق	(J) تصنيف_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
نجمة	**نجمة	-1.69394-	1.39400	.688	-5.6458-	2.2579
	نجمة***	-1.59266-	1.05882	.522	-4.5943-	1.4090
	نجمة****	-1.98403-	1.12082	.375	-5.1614-	1.1934
**نجمة	نجمة	1.69394	1.39400	.688	-2.2579-	5.6458
	نجمة***	.10128	1.22014	1.000	-3.3577-	3.5603
	نجمة****	-.29009-	1.27431	.997	-3.9027-	3.3225
نجمة***	نجمة	1.59266	1.05882	.522	-1.4090-	4.5943
	**نجمة	-.10128-	1.22014	1.000	-3.5603-	3.3577

	نجمة****	-.39137-	.89539	.979	-2.9297-	2.1470
نجمة****	نجمة	1.98403	1.12082	.375	-1.1934-	5.1614
	**نجمة	.29009	1.27431	.997	-3.3225-	3.9027
	نجمة***	.39137	.89539	.979	-2.1470-	2.9297

ثالثا : التركيز على الزبائن		
Scheffe[a,b]		
تصنيف_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05
		1
نجمة	22	53.7727
نجمة***	52	55.3654
**نجمة	15	55.4667
نجمة****	37	55.7568
Sig.		.416
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.256.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

Descriptives								
تعظيم الموارد								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نجمة	22	29.5909	1.09801	.23410	29.1041	30.0777	28.00	32.00
**نجمة	15	30.0667	.88372	.22817	29.5773	30.5561	29.00	32.00
نجمة ***	52	29.8269	1.42418	.19750	29.4304	30.2234	28.00	33.00
نجمة ****	37	30.2703	1.50275	.24705	29.7692	30.7713	28.00	34.00
Total	126	29.9444	1.35236	.12048	29.7060	30.1829	28.00	34.00

Test of Homogeneity of Variances			
تعظيم الموارد			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.874	3	122	.039

ANOVA
تعظيم الموارد

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.620	3	2.540	1.402	.245
Within Groups	220.991	122	1.811		
Total	228.611	125			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: تعظيم الموارد						
Scheffe						
(I)تصنيف_الفندق	(J) تصنيف_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
نجمة	**نجمة	-.47576-	.45066	.774	-1.7533-	.8018
	نجمة***	-.23601-	.34230	.924	-1.2064-	.7344
	نجمة****	-.67936-	.36234	.323	-1.7066-	.3479
**نجمة	نجمة	.47576	.45066	.774	-.8018-	1.7533
	نجمة***	.23974	.39446	.946	-.8785-	1.3580
	نجمة****	-.20360-	.41197	.970	-1.3715-	.9643
نجمة***	نجمة	.23601	.34230	.924	-.7344-	1.2064
	**نجمة	-.23974-	.39446	.946	-1.3580-	.8785
	نجمة****	-.44335-	.28947	.506	-1.2640-	.3773
نجمة****	نجمة	.67936	.36234	.323	-.3479-	1.7066
	**نجمة	.20360	.41197	.970	-.9643-	1.3715
	نجمة***	.44335	.28947	.506	-.3773-	1.2640

تعظيم الموارد		
Scheffe[a,b]		
تصنيف_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05
		1
نجمة	22	29.5909
نجمة***	52	29.8269
**نجمة	15	30.0667
نجمة****	37	30.2703
Sig.		.363
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.256.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

Descriptives								
ادارة المخاطر								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نجمة	22	14.6818	2.07906	.44326	13.7600	15.6036	11.00	18.00
**نجمة	15	16.7333	2.12020	.54743	15.5592	17.9075	14.00	20.00
نجمة***	52	17.5769	3.17679	.44054	16.6925	18.4613	12.00	30.00
نجمة ****	37	18.4054	1.40356	.23074	17.9374	18.8734	15.00	21.00
Total	126	17.2143	2.74695	.24472	16.7300	17.6986	11.00	30.00

Test of Homogeneity of Variances			
ادارة المخاطر			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.844	3	122	.041

ANOVA					
ادارة المخاطر					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	203.897	3	67.966	11.215	.000
Within Groups	739.317	122	6.060		
Total	943.214	125			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: ادارة المخاطر						
Scheffe						
(I) تصنيف_الفندق	(J) تصنيف_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
نجمة	**نجمة	-2.05152-	.82429	.108	-4.3883-	.2853
	نجمة***	-2.89510-*	.62609	.000	-4.6700-	-1.1202-
	نجمة****	-3.72359-*	.66275	.000	-5.6024-	-1.8447-
**نجمة	نجمة	2.05152	.82429	.108	-.2853-	4.3883

	نجمة***	-.84359-	.72148	.714	-2.8889-	1.2018
	نجمة****	-1.67207-	.75351	.183	-3.8082-	.4641
نجمة***	نجمة	2.89510*	.62609	.000	1.1202	4.6700
	**نجمة	.84359	.72148	.714	-1.2018-	2.8889
	نجمة****	-.82848-	.52945	.487	-2.3294-	.6725
نجمة****	نجمة	3.72359*	.66275	.000	1.8447	5.6024
	**نجمة	1.67207	.75351	.183	-.4641-	3.8082
	نجمة***	.82848	.52945	.487	-.6725-	2.3294
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

ادارة المخاطر			
Scheffe[a,b]			
تصنيف_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
نجمة	22	14.6818	
**نجمة	15		16.7333
نجمة***	52		17.5769
نجمة****	37		18.4054
Sig.		1.000	.126
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.256.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

حسب موقع الفندق

Descriptives								
أبعاد التسويق الريادي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
المسيلة	18	159.2778	7.89494	1.86086	155.3517	163.2038	147.00	178.00
سطيف	15	164.0667	9.36915	2.41910	158.8782	169.2551	146.00	177.00
قسنطينة	11	184.0000	11.64474	3.51102	176.1770	191.8230	165.00	201.00
الجزائر العاصمة	29	176.8276	15.50361	2.87895	170.9303	182.7248	149.00	196.00

برج بوعريريج	19	169.2632	13.11844	3.00958	162.9403	175.5860	148.00	185.00
بسكرة	15	163.2000	8.73580	2.25558	158.3623	168.0377	145.00	175.00
وهران	8	181.1250	13.42107	4.74506	169.9047	192.3453	158.00	197.00
مستغانم	11	181.1818	5.75879	1.73634	177.3130	185.0506	170.00	191.00
Total	126	171.3175	14.16737	1.26213	168.8195	173.8154	145.00	201.00

Test of Homogeneity of Variances			
أبعاد التسويق الريادي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.579	7	118	.000

ANOVA					
أبعاد التسويق الريادي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8956.024	7	1279.432	9.358	.000
Within Groups	16133.278	118	136.723		
Total	25089.302	125			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: أبعاد التسويق الريادي						
Scheffe						
(I) عنوان_الفندق	(J)عنوان_الفندق	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
المسيلة	سطيف	-4.78889-	4.08785	.986	-20.4175-	10.8397
	قسنطينة	-24.72222-*	4.47493	.000	-41.8307-	-7.6137-
	الجزائر العاصمة	-17.54981-*	3.50860	.002	-30.9638-	-4.1358-
	برج بوعريريج	-9.98538-	3.84599	.462	-24.6893-	4.7185
	بسكرة	-3.92222-	4.08785	.996	-19.5508-	11.7064
	وهران	-21.84722-*	4.96851	.011	-40.8427-	-2.8517-
	مستغانم	-21.90404-*	4.47493	.002	-39.0125-	-4.7956-
سطيف	المسيلة	4.78889	4.08785	.986	-10.8397-	20.4175
	قسنطينة	-19.93333-*	4.64157	.014	-37.6789-	-2.1878-
	الجزائر العاصمة	-12.76092-	3.71879	.120	-26.9785-	1.4567

	برج بوعريريج	-5.19649-	4.03866	.975	-20.6370-	10.2440
	بسكرة	.86667	4.26962	1.000	-15.4569-	17.1902
	وهران	-17.05833-	5.11910	.146	-36.6296-	2.5129
	مستغانم	-17.11515-	4.64157	.069	-34.8607-	.6304
قسنطينة	المسيلة	24.72222*	4.47493	.000	7.6137	41.8307
	سطيف	19.93333*	4.64157	.014	2.1878	37.6789
	الجزائر العاصمة	7.17241	4.14052	.883	-8.6575-	23.0024
	برج بوعريريج	14.73684	4.43004	.148	-2.2000-	31.6737
	بسكرة	20.80000*	4.64157	.008	3.0544	38.5456
	وهران	2.87500	5.43320	1.000	-17.8971-	23.6471
	مستغانم	2.81818	4.98585	1.000	-16.2436-	21.8800
الجزائر العاصمة	المسيلة	17.54981*	3.50860	.002	4.1358	30.9638
	سطيف	12.76092	3.71879	.120	-1.4567-	26.9785
	قسنطينة	-7.17241-	4.14052	.883	-23.0024-	8.6575
	برج بوعريريج	7.56443	3.45116	.683	-5.6300-	20.7588
	بسكرة	13.62759	3.71879	.073	-.5900-	27.8452
	وهران	-4.29741-	4.66957	.997	-22.1500-	13.5552
	مستغانم	-4.35423-	4.14052	.993	-20.1842-	11.4757
برج بوعريريج	المسيلة	9.98538	3.84599	.462	-4.7185-	24.6893
	سطيف	5.19649	4.03866	.975	-10.2440-	20.6370
	قسنطينة	-14.73684-	4.43004	.148	-31.6737-	2.2000
	الجزائر العاصمة	-7.56443-	3.45116	.683	-20.7588-	5.6300
	بسكرة	6.06316	4.03866	.943	-9.3774-	21.5037
	وهران	-11.86184-	4.92811	.566	-30.7029-	6.9792
	مستغانم	-11.91866-	4.43004	.411	-28.8555-	5.0182
بسكرة	المسيلة	3.92222	4.08785	.996	-11.7064-	19.5508
	سطيف	-.86667-	4.26962	1.000	-17.1902-	15.4569
	قسنطينة	-20.80000-*	4.64157	.008	-38.5456-	-3.0544-
	الجزائر العاصمة	-13.62759-	3.71879	.073	-27.8452-	.5900
	برج بوعريريج	-6.06316-	4.03866	.943	-21.5037-	9.3774
	وهران	-17.92500-	5.11910	.104	-37.4962-	1.6462
	مستغانم	-17.98182-*	4.64157	.044	-35.7274-	-.2363-
وهران	المسيلة	21.84722*	4.96851	.011	2.8517	40.8427
	سطيف	17.05833	5.11910	.146	-2.5129-	36.6296
	قسنطينة	-2.87500-	5.43320	1.000	-23.6471-	17.8971
	الجزائر العاصمة	4.29741	4.66957	.997	-13.5552-	22.1500
	برج بوعريريج	11.86184	4.92811	.566	-6.9792-	30.7029
	بسكرة	17.92500	5.11910	.104	-1.6462-	37.4962

	مستغانم	-.05682-	5.43320	1.000	-20.8289-	20.7153
مستغانم	المسيلة	21.90404*	4.47493	.002	4.7956	39.0125
	سطيف	17.11515	4.64157	.069	-.6304-	34.8607
	قسنطينة	-2.81818-	4.98585	1.000	-21.8800-	16.2436
	الجزائر العاصمة	4.35423	4.14052	.993	-11.4757-	20.1842
	برج بوعريريج	11.91866	4.43004	.411	-5.0182-	28.8555
	بسكرة	17.98182*	4.64157	.044	.2363	35.7274
	وهران	.05682	5.43320	1.000	-20.7153-	20.8289

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

أبعاد التسويق الريادي

Scheffe[a,b]

عنوان_الفندق	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
المسيلة	18	159.2778			
بسكرة	15	163.2000	163.2000		
سطيف	15	164.0667	164.0667	164.0667	
برج بوعريريج	19	169.2632	169.2632	169.2632	169.2632
الجزائر العاصمة	29		176.8276	176.8276	176.8276
وهران	8			181.1250	181.1250
مستغانم	11				181.1818
قسنطينة	11				184.0000
Sig.		.659	.241	.050	.155

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.726.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

5.اختبار الفرضيات الرئسية للدراسة حول أثر التسويق الريادي على التنمية السياحية المستدامة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509[a]	.259	.253	4.40294

a. Predictors: (Constant), أبعاد التسويق الريادي

b. Dependent Variable: ابعاد التنمية السياحية المستدامة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	839.358	1	839.358	43.297	.000[b]
	Residual	2403.848	124	19.386		
	Total	3243.206	125			
a. Dependent Variable: أبعاد التنمية السياحية المستدامة						
b. Predictors: (Constant), أبعاد التسويق الريادي						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.753	5.989		9.475	.000
	أبعاد التسويق الريادي	.230	.035	.509	6.580	.000
a. Dependent Variable: أبعاد التنمية السياحية المستدامة						

6.اختبار فرضية أثر أبعاد التسويق الريادي على أبعاد التنمية السياحية المستدامة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنمية السياحية المستدامة	23	4.1787	.36509	.07613

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنمية السياحية المستدامة	15.483	22	.000	1.17870	1.0208	1.3366

Residuals Statistics[a]					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	90.6274	103.0712	96.0794	2.59131	126
Residual	-17.16228-	12.07243	.00000	4.38529	126
Std. Predicted Value	-2.104-	2.698	.000	1.000	126

Std. Residual	-3.898-	2.742	.000	.996	126
a. Dependent Variable: ابعاد التنمية السياحية المستدامة					

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582[a]	.339	.311	2.40189

a. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,ثالثا : التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي ,ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

b. Dependent Variable: البعد البئي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	355.082	5	71.016	12.310	.000[b]
	Residual	692.291	120	5.769		
	Total	1047.373	125			

a. Dependent Variable: البعد البئي

b. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,ثالثا : التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي ,ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.190	3.301		3.996	.000
	الابداع والابتكار التسويقي	.119	.048	.226	2.479	.015
	ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية	.136	.067	.185	2.022	.045
	ثالثا : التركيز على الزبائن	-.002-	.038	-.004-	-.055-	.956
	تعظيم الموارد	.210	.099	.174	2.115	.036
	ادارة المخاطر	.205	.094	.196	2.181	.031

a. Dependent Variable: البعد البئي

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27.6712	40.1535	31.4683	1.68542	126
Residual	-5.77154-	9.84654	.00000	2.35337	126

Std. Predicted Value	-2.253-	5.153	.000	1.000	126
Std. Residual	-2.403-	4.099	.000	.980	126
a. Dependent Variable: البعد البئي					

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601[a]	.361	.335	1.69839
a. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,ثالثا : التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي , ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية				
b. Dependent Variable: البعد الاقتصادي				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195.732	5	39.146	13.571	.000[b]
	Residual	346.141	120	2.885		
	Total	541.873	125			
a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي						
b. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي ,استباقية اقتناص الفرص التسويقية						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.268	3.120		3.611	.000
	الابداع والابتكار التسويقي	.083	.043	.179	1.913	.050
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	.113	.052	.203	2.156	.033
	التركيز على الزبائن	.053	.035	.120	1.513	.133
	تعظيم الموارد	.227	.110	.170	2.057	.042
	ادارة المخاطر	.146	.071	.173	2.050	.043
a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي						

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N

Predicted Value	26.4039	32.7454	30.0317	1.25134	126
Residual	-4.07280-	4.40051	.00000	1.66407	126
Std. Predicted Value	-2.899-	2.169	.000	1.000	126
Std. Residual	-2.398-	2.591	.000	.980	126
a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي					

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671[a]	.450	.427	3.30106

a. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,ثالثا : التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي ,ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

b. Dependent Variable: البعد الاجتماعي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1071.573	5	214.315	19.667	.000[b]
	Residual	1307.641	120	10.897		
	Total	2379.214	125			

a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي

b. Predictors: (Constant), ادارة المخاطر ,ثالثا : التركيز على الزبائن ,تعظيم الموارد ,الابداع والابتكار التسويقي ,ثانيا استباقية اقتناص الفرص التسويقية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.071	3.216		3.131	.002
	الابداع والابتكار التسويقي	.146	.065	.201	2.225	.028
	استباقية اقتناص الفرص التسويقية	.256	.087	.286	2.928	.004
	التركيز على الزبائن	.012	.043	.020	.290	.772
	تعظيم الموارد	.264	.097	.216	2.731	.007
	ادارة المخاطر	.161	.080	.162	2.029	.045

a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.6460	44.8818	34.5476	2.92790	126
Residual	-10.64603-	13.17764	.00000	3.23437	126
Std. Predicted Value	-4.748-	3.530	.000	1.000	126
Std. Residual	-3.225-	3.992	.000	.980	126
a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي					

Abstract :

Tourism institutions today face great challenges due to the rapid transformations in the contemporary business environment, which posed the problem of the challenge of survival and the dream of leadership in light of traditional marketing tools and dimensions. The emergence of entrepreneurial marketing as a solution to the equation of the challenge of survival and the dream of achieving leadership in light of the determinants of sustainable development.

This study came to search for radical solutions to the environmental, social and economic problems left by tourism development programs and strategies. Our theoretical part consists the most important findings of researchers in the fields of (entrepreneurial marketing, sustainable tourism development) by using the descriptive approach

As for the field side, we conducted a field study at the level of classified hotels in Algeria for a sample consisting of 126 individuals in 8 states. The findings of our study, that tourism institutions apply pioneering marketing despite the difficulties that these institutions face in adopting this modern marketing concept. We also found a relationship between pioneering marketing and achieving sustainable tourism development; Nevertheless, the hotel tourism establishments attach great importance to customer satisfaction at the expense of the environmental, social and economic aspect.

key words:

leadership; entrepreneurial marketing; sustainable development; Tourism development; tourism leadership; sustainable leadership; Entrepreneurial Marketing Strategies.