

دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر - وكالة أنوار الصباح برج بوعريبرج انموذجا -  
The Role Of Entrepreneurial Marketing In Developing Tourism Industry In Algeria - Anwar  
Al Sabah Agency Bordj Bou Arreridj As A Model-

د. نجوى سعودي<sup>1</sup>، أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي<sup>2</sup> D/ Nedjoua Saoudi D/ Drgama Alameedy

<sup>1</sup>جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر، nedjoua.saoudi@univ-msila.dz.fr

<sup>2</sup>جامعة الكوفة - العراق، drgama.alameedy@uokufa.edu.iq

تاريخ النشر: 2020/04/03

تاريخ القبول: 2020/03/11

تاريخ الاستلام: 2019/10/17

**ملخص:** تهدف الدراسة الحالية إلى التعريف بمفهوم التسويق الريادي وعرض مضامينه وممارساته في صناعة السياحة في الجزائر. وقد اتبعت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، أخذت وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر ببرج بوعريبرج كمثال لهذا التوجه من أجل البقاء والتطور في مجال السياحة.

أظهرت هذه الدراسة أن وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر تطبق العديد من أبعاد التسويق الريادي في ممارسة نشاطها، وحققت نجاحا ملفتا في فترة وجيزة، من خلال الابداع والابتكار في التسويق وتنمية الموارد وكسب فرص ونمو تحت ظروف المخاطرة إضافة إلى سلك منهج المبادرة أو الاستباقية. وهي بذلك تفتح آفاقا واعدة لتطوير آليات وسبل النجاح في صناعة السياحة في الجزائر.  
كلمات مفتاحية: الريادة، التسويق، التسويق الريادي، صناعة السياحة، وكالة أنوار الصباح.

تصنيف JEL: M31

**Abstract:** The current study aims to introduce the concept of (entrepreneurial marketing) and presentation of its contents and practices in the tourism industry in Algeria. The analytic descriptive approach, taking anwar al sabah agency for Tourism and Travel in Bordj Bou Arreridj as an example of this trend for survival and development in tourism.

This study showed that anwar al sabah for tourism and travel agency has implemented many dimensions of entrepreneurial marketing in its activity, and has achieved remarkable success in a short period through creativity and innovation in marketing and resource development and gain opportunities and growth under risk conditions in addition to the initiative or proactive approach. And thus it opens up promising prospects for the development of mechanisms and ways of success in the tourism industry in Algeria.

**Keywords:** Entrepreneurship, Marketing, Entrepreneurial Marketing, Tourism Industry, Anwar Al Sabah Agency.

**Jel Classification Codes:** M31

**Résumé:** La présente étude vise à introduire le concept de marketing entrepreneurial et à présenter son contenu et ses pratiques dans l'industrie touristique algérienne. Dans cette approche analytique descriptive, l'Agence de voyage et de tourisme Anwar Sabah de la a Bordj Bou Arreridj come un exemple de cette tendance à la survie et au développement du tourisme.

Cette étude a montré que l'Agence du voyage et du tourisme Anwar Sabah applique de nombreuses dimensions du marketing entrepreneurial dans l'exercice de son activité, et a obtenu un succès remarquable dans une courte période, a partir de la créativité et l'innovation dans le marketing et le développement des ressources et de gagner des opportunités et la croissance dans des conditions de risque en plus d'aborder l'approche de l'initiative ou proactive. Ce faisant, elle ouvre des perspectives prometteuses pour le développement de mécanismes et de moyens de réussite dans l'industrie touristique algérienne.

**Mots-clés:** Leadership, Marketing, Marketing entrepreneurial, Industrie du tourisme, Agence Anwar Sabah.

**Codes de classification de Jel: :** M31.

## 1. مقدمة:

كان ولا زال التسويق من أثرى مجالات البحث التي تنبع منها المفاهيم الجديدة في ممارسة الأعمال، لما له من تأثير محوري على نجاح المنظمات باختلاف أحجامها ونشاطاتها. وشهدت العقود الأخيرة تسارعا غير مسبوق في تنامي أهمية ودور التسويق في تطوير آليات مبتكرة لأداء الأعمال، وذلك نتيجة اندماجه وتشابكه مع مختلف الوظائف والمفاهيم وحتى العلوم الأخرى. ونظرا لضغوط المنافسة والتغيرات الحاصلة في القطاع الاقتصادي تحديدا، أصبح من الملح على المنظمات تبني التوجهات الحديثة للتسويق لما لها من نتائج مبهرة على تطوير وتحسين الأداء.

تعد صناعة السياحة من الأمثلة البارزة التي تسعى إلى ركب عجلة التطور والتنمية، كونها طوق النجاة للاقتصادات الريفية التي تبنى أساسا على موارد في طريق الزوال. ولعل أهم تحد يواجه صناعة السياحة في الجزائر هو إيجاد واتباع آليات حديثة تضمن تطورها، وانتهاج سبل تحقق وتعزز نجاحها.

يمثل التسويق الريادي ثمرة المزج بين الفكر التسويقي والريادي لتحقيق التميز الناجح في خوض معركة المنافسة المحترمة بين المنظمات، خاصة في صناعة السياحة في الجزائر، حيث تتميز بدرجة عالية من التغيير وبمستوى مرتفع من المخاطرة وبحاجة دائمة إلى الابتكار والابداع. ولا تتأخر وكالات السياحة والسفر الناشطة في الجزائر عن مواكبة التطورات الحاصلة في سوق المنافسة الوطنية، وتسعى كل منها جاهدة للظفر بأكبر عدد من العملاء وتقديم أحسن العروض لتضمن استدامة وجودها، ومن أمثلتها وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر كنموذج للتوجه نحو التسويق الريادي في صناعة السياحة بالجزائر.

## إشكالية الدراسة

تتطلع أغلب المنظمات في الوقت الحاضر إلى تحسين وتطوير قدراتها التسويقية وذلك من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تؤهلها للمنافسة والنجاح في بيئة الأعمال وكسب رضا العملاء، ويعد التسويق الريادي من أهم الإستراتيجيات التي تمكن المنظمات من تحسين أدائها وبناء قدراتها وقابلياتها التسويقية التي تنسجم مع متطلبات وتطلعات العملاء.

و في ضوء ما سبق يمكن تقديم إشكالية الدراسة الحالية من خلال طرح السؤال الآتي:

ما مدى توجه وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر نحو اعتماد استراتيجيات التسويق الريادي؟

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز الجانب المعرفي لمفهوم التسويق الريادي والتعمق في حيثياته؛
- إبراز دور التسويق الريادي في تطوير القطاع السياحي بالجزائر؛
- عرض مختلف الممارسات التسويقية الريادية التي جسدها وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المفاهيم التي تعالجها، وهي لا تخفى على الإداريين والممارسين على حد سواء، لما للريادة والتسويق من دور فاعل في تطوير مستوى أداء المنظمات على اختلاف أحجامها، والارتقاء بها إلى مستوى الابداع في المنافسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على دور مفهوم التسويق الريادي في تحقيق التطور والنجاح والتميز التنافسي والاستدامة في صناعة السياحة.

## منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحليل أبعادها، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقديم مختلف أبعاد التسويق الريادي. إضافة إلى عرض ممارسات التوجه نحو التسويق الريادي التي تبنتها وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر.

## هيكل الدراسة

تتنظم هذه الدراسة أساساً في محورين، يقدم المحور الأول الإطار الفكري للتسويق الريادي، بتناول مختلف جوانب المفهوم. أما المحور الثاني فيعرض مختلف ممارسات التسويق الريادي التي انتهجتها وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر. إلى جانب مقدمة وخاتمة.

## 2. الإطار الفكري للريادة في التسويق

## 1.2. مفهوم التسويق الريادي

جاءت كلمة الريادي (Entrepreneur) الانجليزية من كلمة المقاول (Entrepreneur) في اللغة الفرنسية والتي تعني يتعهد أو ليأخذ. وتوضح القواميس أن هذا المصطلح ينطبق على الذي ينظم ويدير ويتولى مخاطر الأعمال. بينما تغيرت الترجمة العربية لهذا المصطلح ثلاث مرات، حيث كانت تسمى منظم من قبل علماء الاقتصاد الأوائل، ثم سميت استعدادات ريادية نسبة إلى فئة المقاولين، لتصبح في الأخير ريادة.

تعرف الريادة إجمالاً بكونها "القدرة على إنتاج نوع من السلع والخدمات التي يطلبها المستهلك، وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب" (نعمة، 2016، صفحة 118). ويمكن تعريف التسويق الريادي على أنه "وصف للأفعال التسويقية التي يؤديها الريادي والتي تتصف بأنها غير مخططة، وهي أفعال تسويقية غير خطية وذات رؤية مستقبلية ثاقبة ومستكشفة" (شريف، 2015، صفحة 111). كما يعرف التسويق الريادي بأنه "المبادرة لتحديد واستغلال الفرص من أجل كسب والحفاظ على العملاء المربحين من خلال أساليب مبتكرة لإدارة الخطر وتنمية الموارد وخلق القيمة (Morgan P. M., 2016, p. 38). التسويق الريادي هو "اندماج أنشطة الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة التي تخلق وتنقل وتوصل القيمة إلى ومن خلال العملاء والرياديين والمسوقين وشركائهم والمجتمع ككل" (Peter W., 2016, p. 7).

ينظر الرياديون إلى التسويق الريادي على أنه "وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، وهو عنصر نجاح حرج يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية" (الحدراوي، 2010، صفحة 22). التسويق الريادي ما هو "إلا اقتناص واستغلال الفرص التسويقية بشكل فاعل من أجل كسب الزبائن المربحين والمحافظة عليهم، من خلال تقديم أو تطوير منتج جديد" (العبيدي، 2013، صفحة 59). والتسويق الريادي هو "الاستجابة للسوق والدخول إليه بالاستباقية واستغلال الفرص وابتكار وخلق العمليات المنظمة باتجاه توقع طلبات الزبون الذي يحقق الفائدة للمنظمة" (شبر، 2014، صفحة 113).

مما سبق يمكن استنتاج أن مفهوم التسويق الريادي يغطي (شريف، 2015، صفحة 111):

- الإبداع والابتكار في مجال التسويق.
- جمع الموارد لإيجاد مشروع تسويقي.
- كسب فرص ونمو تحت شروط المخاطرة وعدم التأكد.
- المبادرة (الاستباقية).

## 2.2. التداخل والتشابك بين الريادة والتسويق

أدى التداخل بين التسويق والريادة إلى تطوير حقل جوهري وإلى بناء معرفة جديدة من الأدب النظري ترسم وتحدد ملامح الريادة في مجال التسويق، ويكمن هذا التداخل والتشابك بين حقلي الريادة والتسويق في محاور متعددة أهمها (الحدراوي، 2010، الصفحات 25-26):

2.2.1. إن التداخل والتشابك الناجم عن الظروف السوقية ذات الطبيعة المستقرة والمستمرة وغير المتذبذبة، جعل الريادة تساعد في عملية تحديد الحاجات غير المدركة.

2.2.2. إن التداخل والتشابك الذي يحدث في السوق المتذبذبة حيث تقود الريادة إستراتيجية التسويق نحو تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة، مما يؤكد أن هذا التداخل يدفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.

2.2.3. يركز حقلي الريادة والتسويق على عمليات التغيير، الذي يمثل أحد المحركات الرئيسية للنشاط الريادي.

2.2.4. إن الطبيعة البارزة لكل من حقلي الريادة والتسويق هي السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية، حيث يتسم كل منهما بالخصائص الابداعية والابتكارية في توجهاته ومداخله الإدارية، وتحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.

2.2.5. الكثير من الأنشطة والأعمال التي ينفذها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسة والجوهرية لنظرية التسويق، وحسب هذه الأخيرة يتحقق التسويق الفاعل عندما تنجح المنظمة في تحديد الفرص الجديدة وتتبنى مداخل وأساليب ابتكارية لإيصال المنتجات إلى السوق، وتنجح في تلبية حاجات القطاعات السوقية المستهدفة. إضافة إلى تركيز نظرية التسويق على ضرورة مراعاة خصائص البيئة المتغيرة وما تتضمنه من ضغوط متغيرات.

2.2.6. تمتلك المنظمات الريادية الصغيرة مجموعة مختلفة من الإمكانيات والقدرات التسويقية، التي تتضمن الفهم المتميز لحاجات الزبائن ولاتجاهات الأسواق، ولتطلبات التمركز السوقي، وتستخدم هذه المنظمات التسويق كمسار لتحقيق الميزة التنافسية اعتمادا على تحقيق التميز في برامجها التسويقية وتحقيق عمليات الرفع للمعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المنظمات عن الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

2.2.7. يتحمس المسوقون الرياديون إلى ممارسة النشاط الذي يقود إلى تحقيق النمو، فمن وجهة نظرهم التسويق ليس مجرد أحد وظائف المنظمة ولا يجوز أن ينفذ مثل الوظائف الأخرى (الموارد البشرية، المحاسبة، المالية)، فحسب المسوقين الرياديين فإن التسويق هو الوظيفة المحورية والجوهرية في المنظمة، فهي تشمل الابداع والابتكار وتعزيزهما وتعزيز مضمانيهما.

### 2.3. أهمية التسويق الريادي

تأتي أهمية الريادة في التسويق من الوظيفة التنظيمية التي تعمل على التواصل وتقديم قيمة مضافة للزبائن وإدارة علاقات الزبائن، والتي تعود بالفائدة على المنظمة وأصحاب المصلحة، ويمكن إجمال هذه الأهمية بالآتي (عمر، 2017، الصفحات 1210-1211):

2.3.1. تتركز أهمية الحاجة إلى استخدام التسويق الريادي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المنظمات الناشئة)، التي لا زالت في المراحل الأولية لتطوير المنظمة ومنتجاتها.

2.3.2. لا بد أن يستفيد رجال الأعمال من هذه الريادة في الأنشطة التسويقية كوسيلة لإحداث التغيير أو التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بهم، والتي تساهم في فهم أصحاب المشاريع لكيفية اتخاذ القرارات التسويقية.

2.3.3. يرتبط التسويق الريادي في معظم الأحيان بالأنشطة التسويقية للمنظمات الصغيرة ومحدودة الموارد، والتي تحتاج أن تكون خلاقة ومبتكرة من أجل البقاء في الأسواق التنافسية.

2.3.4. يساهم التسويق الريادي في القيام بالتوجه الاستباقي (المبادرة) في الأنشطة التسويقية كوسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث، والتي تعمل على تشجيع رجال الأعمال ليكونوا رياديين في خلق الفرص واستغلالها بصورة مبتكرة.

#### 2.4. أهداف التسويق الريادي

يهدف التسويق الريادي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال (شريف، 2015، صفحة 116):

2.4.1. زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تعميق المعرفة بالأبعاد المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية.

2.4.2. إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المنظمة الحالية والجديدة.

2.4.3. زيادة مستويات الكفاءة والانتاجية في المنظمة.

2.4.4. المساهمة الفاعلة في تنوع الانتاج.

2.4.5. إيجاد فرص عمل جديدة.

2.4.6. ابتكار منتجات تتوافق بدرجة كبيرة مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع والزبائن.

2.4.7. المساهمة الفاعلة في نقل التكنولوجيا وتطبيقاتها المجدية.

2.4.8. إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة للمنظمة عندما يكون الأمر ضروريا وموجها لأعمالها نحو الأفضل، ونحو المزيد من النجاح والتميز.

#### 2.5. خصائص التسويق الريادي

تنطبق خصائص التسويق الريادي على معظم المنظمات التسويقية وهي (شريف، 2015، صفحة 116):

2.5.1. المخاطرة المحسوبة: حيث تدرك المنظمات التسويقية الريادية تماما أن هناك مخاطر فيما تقوم به، غير أنها تأخذ هذه المخاطر في الحسبان وتتحوط لها وتعمل جاهدة لتجنبها.

2.5.2. القدرة على تحويل العمل المبتكر إلى عمل إبداعي: إذ تقوم المنظمات التسويقية الصغيرة بتحويل الأفكار إلى خدمات على مستوى تجاري، ويكون ذلك من خلال دراسات السوق والزبائن، والعمل على إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

2.5.3. تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط ملموسة: وهي خاصية فريدة تتمتع بها المنظمات الريادية في القطاع التسويقي. القدرة على الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومزجها بالمهارات الإدارية والتسويقية المتجددة.

#### 3. هيكل التسويق الريادي

##### 3.1. أسباب (مبررات) ظهور الريادة في التسويق

جاء التسويق الريادي في محاور ومجالات متعددة ولأسباب أهمها (شريف، 2015، صفحة 117):

3.1.1. السوق المتذبذبة التي تقود الريادة فيها استراتيجيات التسويق نحو تطوير الحاجات الحالية في بيئة جديدة، ولا بد

من التأكيد هنا على أن التوجه بالريادة التسويقية يندفع نحو زيادة فاعلية تحديد الفرص في ظل البيئة المتغيرة.

3.1.2. عمليات التغيير، على اعتبار أن التغيير أحد المحركات الرئيسية للنشاط التسويقي في مجال العمل الريادي.

3.1.3. السعي نحو اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية، تتسم بالإبداعية والابتكارية، وتحقيق القيمة

المضافة من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات.

3. 1. 4. الكثير من الأنشطة الريادية تندرج ضمن المفاهيم الجوهرية لنظرية التسويق، على غرار النجاح في تحديد الفرص الجديدة وتبني أساليب تسويقية مبتكرة والنجاح في تلبية حاجات القطاعات السوقية المستهدفة. مع التركيز على ضرورة مراعاة خصائص ومضمون البيئة المتغيرة.

3. 1. 5. تمتلك المنظمات الريادية خاصة الصغيرة مجموعة مختلفة من الامكانيات والقدرات التسويقية التي تتضمن الفهم المتميز لحاجات الزبائن، واتجاهات الأسواق، ومتطلبات التمركز السوقي، حيث تستخدم التسويق كمسار لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في البرامج التسويقية وتنمية المعرفة المتميزة حول الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

3. 1. 6. النشاط التسويقي الذي يزرع الحماس في المسوقين الرياديين هو النشاط الذي يحقق النمو، فهو من وجهة نظرهم ليس مجرد وظيفة منظمية ولا يجوز أن ينفذ كبقية الوظائف الأخرى. فالتسويق هو الوظيفة المحورية والجوهرية في المنظمة، وهي تشمل تعزيز الابداع الابتكار ومضامينهما.

### 3. 2. الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

يمكن الوقوف على أبرز الفروقات بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي من خلال مقارنة مجالات تركيز كل منهما.

ويبين الجدول أدناه مختلف هذه الجوانب.

الجدول 1: مقارنة عمليات التسويق الريادي بمفاهيم التسويق التقليدي.

| مبادئ التسويق   | التسويق التقليدي   | التسويق الريادي  |
|-----------------|--|--|
| المفهوم         | التوجه بالعميل: الانقياد بالسوق، اتباع تطور المنتج.        | التوجه بالإبداع: الانقياد بالفكرة، التقييم المستمر لحاجات السوق. |
| الاستراتيجية    | التقسيم القطاعي من الأعلى إلى الأسفل، الاستهداف، والتموقع. | استهداف العملاء ومجموعات التأثير الأخرى من الأسفل إلى الأعلى.    |
| الأساليب        | المزيج التسويقي Ps 4/7                                     | أساليب التسويق التفاعلي، تسويق الكلمة المنطوقة.                  |
| استخبارات السوق | بحث مصمم ونظم الاستخبار                                    | تشبيك غير رسمي وجمع المعلومات.                                   |

**Source:** Stokes D., 2000, Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Vol 2, No 1, p 13.

يتضح من الجدول 1 أن مفهوم التسويق الريادي يركز على الابتكارات وتطوير الأفكار بما يتماشى مع فهم حديسي لحاجات السوق، بينما يفترض التسويق التقليدي أن التقييم الشامل لاحتياجات العملاء يسبق تطوير المنتج أو الخدمة. كما يستهدف رواد الأعمال العملاء من خلال الأسلوب من أسفل إلى أعلى في السوق، وليس عمليات التجزئة والاستهداف والتموقع من أعلى إلى أسفل كما هو الحال في التسويق التقليدي.

هذا وللمسوقين الرياديين تفضيل لأساليب التسويق التفاعلية، والعمل بشكل وثيق مع العملاء الحاليين والاعتماد على اتصالات الكلمة المنطوقة لإيجاد عملاء جدد. ويتميز التسويق الريادي بجمع المعلومات غير الرسمية من خلال شبكات الاتصالات الشخصية، بدلا من جمع المعلومات الاستخباراتية النظامية التي تدعو إليها نصوص التسويق التقليدي (Stokes, 2000, pp. 13-14).

### 3. 3. أبعاد التسويق الريادي

تتمثل أبعاد التسويق الريادي في ما يلي (Richard C. B., 2008, pp. 45-46):

3. 1. الاستباقية (Proactiveness): مُيزت الاستباقية على أنها القيام بتصرف للتأثير على بيئة المنظمة. تتضمن تصرفين تسويقيين مترابطين، تتكون الاستباقية المنظمة من الممارسات التي تتوقع من خلالها المنظمة الأوضاع

- الصعبة والتصرفات التي تتخذ للتعامل مع تلك الأحداث. من المنظور الريادي، تصف الاستباقية الممارسات التسويقية التي تقوم من خلالها المنظمة بإعادة تعريف ظروف بيئتها الخارجية لتقليل عدم التأكد وتخفيض التبعية والضعف.
- 3.3. 2. التركيز على الفرص (Opportunity Focus): يعد اكتشاف واستغلال الفرص إجراءات تسويقية حاسمة لنجاح المنظمات الصغيرة والمتوسطة. بشكل عام يتم تقييم إمكانات السوق حسب درجة الملاءمة لقدرات وموارد المنظمة. هي قدرة المنظمة على اختيار الفرصة المناسبة التي تحدد النجاح. الفرص التي تتطلب موارد كثيرة يمكن أن تكون غير قادرة على الوفاء بالتزامات المنظمات ذات الملكية الصغيرة. مع ذلك، في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، يكون تحديد واستغلال الفرص ملائماً بشكل كبير لمدرجات صاحب المشروع. عندما يدرك الآخرون مشكلات، يكون الرياديون أكثر احتمالاً لرؤية الامكانيات. وهناك من اقترح أن معرفة سوق المنظمة يحدد ما إذا كان الابتكار مطبقاً في الوقت المناسب. في ظل ظروف أقل مثالية، تشكل معرفة السوق عائقاً، مما يمنع المنظمة من تبديد الموارد عبثاً. تتيح معرفة السوق للمنظمة القيام بالتصرف الملائم في الوقت المناسب، موجهة المنظمة نحو النجاح.
- 3.3. 3. تحمل المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk Taking): تركز الدراسات المبكرة للمخاطر الريادية على فرضية أن رجال الأعمال مستعدون للمخاطرة، وبما أن الفرص تمثل مكسباً محتملاً، فإن السعي لتحقيق هذا المكسب يجب أن يخفف من احتمال الخسارة عن طريق الجهود المحسوبة خطأً. في إطار العمل الريادي، لا يقتصر تحمل المخاطرة على الاستعداد لأخذ حظ على الفرصة؛ هو قدرة المنظمة على استخدام الإجراءات المحسوبة لتقليل من المخاطر الملازمة للفرص المستغلة. تلعب ميولات المالك/المشغل لتحمل المخاطرة دوراً حاسماً في تحديد الإجراءات التي تتخذها المنظمة مع الرياديين بالنظر إلى تحمل المخاطرة كجزء من عملهم. في حين ربما ينظر إلى الإجراءات الجريئة لكسر السوق التي تتخذها المنظمة على أنها عالية المخاطرة، ويرى الرياديون تلك الأعمال ضمن قدراتهم ويدركون خطراً أقل. في نهج مختلف لتحمل المخاطرة، ربما تختار المنظمات الصغيرة والمتوسطة عمليات أكثر تدرجاً وتتخذ إجراءات لمتابعة سلسلة من النتائج الصغيرة الأقل مخاطرة. بدل الميول العالي للقيام بمشاريع خطيرة، يمتلك الرياديون مستوى أقل لإدراك الخطر.
- 3.3. 4. الابتكارية (Innovativeness): تسمح إجراءات التسويق التي تركز على الابتكار للمنظمة بالتركيز على الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى أسواق أو منتجات أو عمليات جديدة. يمكن أن تتراوح درجة المنظمة الناجحة التي تركز على الابتكار في إجراءاتها السوقية من عالية الابتكار في خلق سوق جديدة إلى بانية سوق إضافية. خالق السوق يجب أن يكسر الحلول القديمة ليقدم للعميل قيمة مختلفة جذرياً. يبني المبتكر الإضافي على علاقات العملاء الحاليين ومعرفة السوق. ربما تختار المنظمات الصغيرة والمتوسطة التركيز المعاني المبتكرة لعلم التسويق التي قد لا تمتلك المنظمة الموارد لكسر معايير الصناعة.
- 3.3. 5. التركيز على العميل (Customer Intensity): عادة ما ينظر إلى بعد الذي تبنى عليه التركيز على العملاء كقوة قائدة مركزية للتسويق في المنظمة: يوظف توجه "التركيز على العملاء" أساليب مبتكرة لخلق وبناء علاقات العملاء الدائمة. كما أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تؤكد بشكل أكثر على التركيز على العملاء. مع ذلك، فقد اقترح أيضاً أن التوجهات المتطرفة بالعملاء يمكن أن تمنع اختراق الابتكارات التي تخلق الأسواق وتعرقل التوازن، لأن هذه التغييرات الجذرية تكون خارجاً في مواجهة العملاء.

3. 3. 6. رفع قيمة (تنمية) الموارد (Resource Leveraging): بعد تنمية الموارد ليس مجرد مسألة استخدام الموارد المحدودة بفعالية، لكن بدل ذلك فهو عملية التعاضد المبتكرة. في بعض الحالات يؤكد على الموارد التي لا يراها الآخرون. في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، تتخذ المنظمة إجراءات تنمية الموارد. بدل أن تقيده قيود الموارد، تقوم المنظمة بوضع استراتيجية تسويقية مبتكرة. بالتالي فإن المنظمة قادرة على الوصول إلى موارد أكثر من ذلك مع أقل ما يمكن القيام به، وغالباً ما يتم تقليل المخاطر من خلال استخدام أكبر مدخل الرافعة.
- كما أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الناجحة كانت أكثر احتمالاً لتوظيف ممارسات مدخل الرافعة في الموارد (تنمية الموارد) مثل مشاركة الموارد أو التوريد الخارجي للوظائف الرئيسية، إذ ان الوصول إلى الموارد يزيد من الابتكار وتحمل المخاطرة في حين أن قيود الموارد قد تضيق على الجهود الريادية، و على عكس ذلك، فان قيود الموارد تؤدي إلى زيادة الجهود الريادية، مما يشير إلى أن تصور الريادي لإتاحة الموارد قد يكون أكثر أهمية.
3. 3. 7. خلق القيمة (Value Creation): عادة ما يكون بعد خلق القيمة مركزياً في تعريف النشاط الريادي، فهو جزء لا يتجزأ من التوجه التسويقي للمنظمة كذلك. في حين أن خلق القيمة شرط أساسي لحدوث التبادل، تؤكد المنظمات الناجحة على أنشطة خلق القيمة وهو ما يتناسب مع نيتهم الاستراتيجية ضمن مكانتهم التنافسية. في حين وضع التسويق قديماً تركيزاً أكبر على الصفقة أو علاقة العملاء، فإن النقطة المحورية للتسويق الريادي هي خلق القيمة المبتكرة. يحقق الرياديون نتائج أفضل عندما يجدون طرقاً جديدة لخلق أو اكتشاف القيمة
3. 4. التقنيات التسويقية للتسويق الريادي
- عند التوجه نحو مدخل التسويق الريادي، يمكن انتهاز مجموعة من الطرق تشكل غطاء لعدد من التقنيات التسويقية الريادية، ومنها (صادق، 2010، الصفحات 82-83):
3. 4. 1. العمل بالتسويق الحديث (New Marketing): القاعدة الأساسية هنا هي العمل على كسر القوانين التسويقية القديمة.
3. 4. 2. التسويق الهدام (Subversive Marketing): يشير إلى الحاجة إلى قيام المسوقين بتغيير هيكل وعمليات المنظمة من أجل إيجاد هياكل تسويقية مبدعة.
3. 4. 3. التعامل بالتسويق البيئي (Environmental Marketing): يجب أن تعمل نظرية التسويق وبكل وضوح على تبني النهج الداعم والتوجه الريادي لأداء أو معالجة التعامل مع الظروف البيئية. فهناك حاجة إلى توجيه الزبائن والمسوقين وإلى تدقيق الخصائص والسمات الهامة لبيئات العمل الخارجية، فهم يعملون على تقديم استراتيجيات لإدارة البيئة، وتقوم بربط هذه الاستراتيجيات بالتحليلات المالية والمراحل في دورة حياة المنتج.
3. 4. 4. التسويق الاستباقي (المبادر) (Proactive Marketing): هو نوع من الممارسات التسويقية التي لها علاقة بالظروف البيئية. في حالة الاستقرار تستطيع المنظمات التركيز على إجراء التحسينات الإضافية والوفاء بحاجات الزبون الحالية، وعندما يكون هناك نوع من الاعتماد القوي بين المنظمات فإنه على المسوقين أنذاك إبداء المزيد من الاهتمام للحد بين التنبؤ وسرعة الاستجابة لتحركات المنافسين. أما في ظل البيئات المتقلبة، فإن المدراء يجب أن يعملوا على إبداء قدر كبير من الريادية في المنظمة.



3. 4. 5. العمل بالتسويق الاستكشافي (Expeditionary Marketing): يتوجب على المسوقين أن يكونوا في المقدمة لمواجهة المنافسين، إذ أن من مهام المسوقين العمل على تحديد الحاجات الغير مصاغة لهؤلاء الزبائن والمهام الجديدة لعمل المنتج والعمل على توسيع إمكانات المنظمة أفقياً، كما على المسوقين توجيه الزبائن.
3. 4. 5. التسويق الفوضوي (Chaos Marketing): التسويق في الأسواق عالية التغير (الديناميكية)، أي العمل في البيئات سريعة التغير والتقلب.
3. 4. 6. العمل بالتسويق الجذري (Radical Marketing): هو صف أو توصيف لمجموعة من الطرق التي تبدو أنها تتحدى الواقع الحالي أو القوانين التسويقية الثابتة.
3. 4. 7. العمل بالتسويق الفدائي (Guerrilla Marketing): هو الاستخدام المبدع للتقنيات المتوفرة، واستهداف تقنيات مزيج الاتصال المبدع بكل قوة.
3. 5. استراتيجيات التسويق الريادي
- تتعدد الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الريادة في التسويق ومنها (حسن، 2016، صفحة 48):
3. 5. 1. إستراتيجية التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة: تعمل على تسريع النمو وتحفز التغيير داخل المنظمة.
3. 5. 2. إستراتيجية التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة: تعمل على فاعلية إنشاء مشاريع جديدة و اندماجات مع شركات أخرى لتحقيق النجاح من خلال الابداع والابتكار.
3. 5. 3. استراتيجيات شاملة ومتنوعة: تنسجم مع مستقبل المنظمة.
3. 5. 4. استراتيجيات الاتساق والانسجام بين الريادة والتسويق: تتضمن أساليب يتم من خلالها تحويل المنتجات والخدمات إلى أخرى جديدة تضيف قيمة لمكانة المنظمة في ذهن الزبون.
3. 5. 5. استراتيجيات الزبائن: تلبى حاجة الزبون وتسد رغباته، وتكون مرنة ودائمة التغيير وتؤكد على تطوير الأسواق الجديدة.

#### 4. ممارسات التسويق الريادي في وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار

##### 4. 1. لمحة عن وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار

بالاعتماد على الوثائق الداخلية لوكالة أنوار الصباح، يمكن تقديمها كالتالي:

##### 4. 1. 1. معلومات النشاط التجاري

تم إطلاق أنوار الصباح للسياحة والأسفار في 1 يناير من عام 2015، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، يبلغ رأسمالها 100000.00 دينار جزائري، بمساهمة من شخصين يمثلان إدارة الوكالة. تقع في قلب مدينة برج بوعرييج، بجانب فندق بني حماد. توظف الوكالة 13 عاملاً دائماً، إضافة إلى فريق عمل متنقل يتمثل في طاقم من المكلفين بالإسكان والأئمة والمرشدين (2 مرشد لكل فوج مكون من 50 شخص) والأطباء.

##### 4. 1. 2. المهمة

تقدم أنوار الصباح للسياحة والأسفار العديد من الخدمات في مجالات عدة:

• حجز وإصدار تذاكر السفر.

- الاستقبال في المطار بجميع المستويات.
- حجز الفنادق والشقق السكنية.
- تنظيم البرامج والرحلات السياحية.
- ترتيب رحلات شهر العسل بمستويات راقية.
- رحلات السياحة الدينية.
- إصدار التأشيرات السياحية.
- تأمين السفر.
- رحلات استشفائية.
- خدمات خاصة لرجال الأعمال VIP.

#### 3.1.4. الرسالة

تبنى وكالة أنوار الصباح عبارة "مع أنوار الصباح ستعيش رحلة العمر، جرب ولن تندم، خدمتكم شرف لنا، راحتكم غاية نسعى من أجلها" كرسالة تؤمن بأن أداءها جوهر نجاحها.

هذا، وتمتلك وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار مكاتب عمل على مستوى ولاية برج بوغريج في برج زمورة والحمادية، ولديها فروع في كل من ولايات مسيلة، تيبازة، باتنة وتبسة عن قريب. كما وسعت نشاطها التعاوضدي بشراكة جديدة مع وكالة نوميديا ترافل، إضافة إلى شراكات أخرى مع وكالات سياحية خارج الوطن. تتعاقد الوكالة مع شركة السلامة للتأمين، و 9 فنادق في كل من مكة والمدينة (الصفوة 2 ومواسم أجياد، رمادا وأبراج الكسوة ميرة الروضة بأربع نجوم، الشهداء وأنفينيتي بخمس نجوم)، وتقديم عروض إسكان تراوح من غرف فردية إلى غرف خماسية حسب الطلب.

فازت وكالة أنوار الصباح بالعديد من المناقصات الخاصة برحلات سياحية ورحلات الحج والعمرة التي أطلقتها مختلف الإدارات العمومية مثل لجنة الخدمات الاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مديرية الضرائب ببرج بوغريج، ولاية برج بوغريج، شركة التأمين العامة (الوثائق الداخلية لوكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر).

#### 2.4. عرض وتحليل تبني أبعاد التسويق الريادي في وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار

يتناول هذا الجزء من الدراسة بالتحليل مختلف ممارسات وكالة أنوار الصباح للتسويق الريادي، والتي تتمثل في:

#### 1.2.4. الاستباقية

- لا تتوانى وكالة أنوار الصباح في الإعلان باستمرار أنها تقدم خدمات ومميزات خاصة، إدارة قوية ومرشدين أكفاء، عناية خاصة وخدمات راقية، أماكن فريدة سياحة وعبادة، مفاجآت مزارات لم يسبق للعميل زيارتها، إضافة إلى الزيارات المعروفة، تخصص الوكالة عملاءها بالجديد، زيارة خاصة، ثقافة جديدة. عروض فيديو إرشاد وتعليم، معرض أسماء الله الحسنى بالمدينة المنورة. ميزات خاصة بمكة المكرمة: عاملة تحت شعار يد واحدة، عائلة، غاية واحدة.

- تبث وكالة أنوار الصباح للسياحة إعلانات تشويقية عن المفاجآت التي لا تتوانى الوكالة عن تقديمها.

- انفردت مؤخرا وكالة أنوار الصباح بتنظيم أكبر رحلة عمرة على مستوى الوطن بـ 378 معتمر خلال المولد النبوي لعام 2017.

#### 2.2.4. التركيز على الفرص

- كدراسة استطلاعية للسوق الجزائرية، قامت وكالة أنوار الصباح بمسح عن طريق مشاركة استبيان الكتروني لقياس مستوى تأثير تكرار العمرة في رفع الأداء العام للوكالات السياحية، بهدف معرفة مدى تأثير مبلغ 2000 ريال على سوق العمرة العام، يتضمن الاستبيان الخيارات التالية: تأثير مباشر بنسبة تفوق 70%، تأثير يصل إلى 50%، تأثير أقل من 25%، لا يؤثر.

- تكرمت وكالة أنوار الصباح من طرف السيد مدير الثقافة لولاية برج بوعرييج بمناسبة المولد النبوي الشريف.  
- تميز الصالون الدولي في نسخته الـ 19 للحج والعمرة بحضور قوي لوكالة أنوار الصباح للسفر والسياحة، كونها أبرز وكالة وأفضلها على مستوى الولاية، وتعتبر من أحسن الوكالات عبر الوطن لخدماتها وعروضها التنافسية، وذلك بشهادة الجميع وبخاصة مديرية السياحة في الجزائر. وقد مثل هذا الحضور مدراء الوكالة. تأكيدا على جهودهم الدائم وحرصهم على الحضور في مثل هاته المحافل سعيا منهم لتطوير وتبادل الخبرات في قطاع السياحة.

#### 3.2.4. تحمل المخاطر

- تضامنا مع قضايا الأمة الإسلامية ونصرة للقضية الفلسطينية، تؤكد وكالة أنوار الصباح على صفحتها الرسمية على الفيسبوك قائلة "إن إعلان القدس عاصمة للكيان المحتل يشكل عدوانا صارخا على عقيدة كل مسلم في الأرض، ويتنافى مع العقائد والقيم التي بشر بها أنبياء الله ورسول الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم، خاتم الأنبياء والمرسلين، وهو الأمين على إرث الأنبياء، والوارث لرسالاتهم جميعا إلى قيام الساعة، بالعدالة والرحمة واحترام الأديان جميعا. القدس عاصمة فلسطين"، رافعة شعار إن كانت أرض مكة للعبادة فالقدس أرض الشهادة.

- تزامنا مع الأحداث التي هزت المجتمع الجزائري في الفترة الأخيرة، تدعم وكالة أنوار الصباح مبادرة "دائما اليد في اليد من أجل سلامة أولادنا" بمشاركة الخط الأخضر 104 لحماية الأطفال من الاختطاف، من خلال مختلف الوسائط الالكترونية.

- تأكيدا منها على نزاهة وشفافية العمل، تعلم وكالة أنوار الصباح أهالي ضيوف الرحمن بكل تغيير أو مستجدات تطرأ على برامج الرحلات ومواعيدها، كما تقدم الاعتذار لكل من حدث معه خطأ من العملاء، وتعرض التعويض الذي يرضي العميل، كما تصر على عدم تكرار الخلل الذي حدث، وتطلب من الجميع إبداء رأيه وتوجيه كلمة للوكالة وترحب بكل اقتراح أو نصيحة، فضلا عن استشارة متابعيها عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بعض مشاريع الرحلات ومدى اقبالهم عليها.

#### 4.2.4. الابتكارية

- بمعية مديرية النشاط الاجتماعي، تعهدت الوكالة بنقل معتمر من مركز الاسعاف للمسنين بولاية برج بوعرييج كل موسم عمرة.

- أشرفت وكالة أنوار الصباح بولاية برج بوعرييج عام 2017، على إجراء قرعة عمرة شهر رمضان المجانية التي تم استحداثها من طرف الوكالة بتقنيات حديثة وفي مبادرة فريدة من نوعها والتي أطلق عليها اسم "الهدية"، وذلك عن طريق موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك، حيث تم إطلاق منشور بالإعلان عن التسجيل في هذه القرعة من خلال تسجيل إعجاب والقيام بترك تعليق، بالإضافة إلى القيام بمشاركة المنشور الذي تم اطلاقه بالصفحة الرسمية لوكالة أنوار الصباح، أين يجد المشاركون أنفسهم مسجلين في هذه القرعة بشكل تلقائي والذين وصل عددهم بحسب مدير الوكالة إلى حوالي 3500 مشارك وذلك من جميع ولايات الوطن.

#### 5.2.4. التركيز على العميل

- تقديم إرشاد وتوعية وإكramيات، سابقة هي الأولى من نوعها تهديها وكالة أنوار الصباح لعملائها.  
- تتكفل وكالة أنوار الصباح بعمرة التنعيم لعملائها دون مقابل، وذلك من حيث النقل والتنظيم والإرشاد. محققة عناية، سعادة، راحة لكل من اختارها.

نجوى سعودي، ضرغام علي مسلم العميدي: دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر-وكالة أنوار الصباح برج بوغريج امودجا-

-كما يتم التسجيل عن طريق التقرب إلى مقر الوكالة وسط الولاية مصحوبين ببطاقات التعريف الوطنية الخاصة بهم، حيث تقرب من الوكالة ما يزيد عن 1000 مواطن، ووصل العدد الإجمالي للمشاركين في هذه المبادرة الفريدة من نوعها إلى أكثر من 3500 مشارك من أجل الفوز بثلاث جوائز، الأولى تتمثل في عمرة مجانية خلال الشهر الفضيل، في حين تمثلت الجائزة الثانية في عمرة تتكفل الوكالة بـ 60 بالمائة من تكاليفها، حيث يقوم الفائز بتسديد 40 بالمائة من المبلغ الاجمالي فقط، أما الجائزة الثالثة فقد تمثلت في جهاز هاتف نقال من النوع الرفيع.

المفاجأة كانت بأن تنازلت وكالة أنوار الصباح عن 40 بالمائة للفائز الثاني في المسابقة عند تقربه لإكمال الإجراءات، حيث نقلته مجاناً هو الآخر لأداء عمرة رمضان، فيما حصل فائز رابع على 5 لتر من ماء زمزم كهدية من الوكالة.

- تعلن وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار أنها تقدم لضيوفها الكرام، خدمة التسجيل لقرعة الحج لموسم 2018، تسهيلاً لهم وخدمة لهم، لذلك تدعو كل من له نية في التسجيل لحج بيت الله، التقدم للوكالة والتسجيل فيها وذلك عن طريق الموقع الرسمي الخاص بالتسجيل للحج.

#### 4.2.6. رفع قيمة (تنمية الموارد)

- في الموسم الهجري الجديد للعمرة، وكما عودت أنوار الصباح العملاء على الجديد، فهي تقوم بنقل صور من قلب المدينة طيبة الحبيبة، لتبعث بالسلام وتدعو للجميع الرحمان زيارة في أقرب الآجال.

- تقدم وكالة أنوار الصباح حصصاً متعلقة بالتوجيه والإرشاد مع مدير الوكالة والصحفي صيام بن مهدي عبر صفحتها الرسمية على الفايسبوك كل يوم خميس بعد صلاة المغرب، عن طريق بث مباشر يشرح خارطة الطريق للمعتمر من أول يوم في اختيار الأسعار والفنادق حتى العودة من الحرمين الشريفين.

- تساهم وكالة أنوار الصباح وتدعو الجميع للمساهمة معها في التعريف بالجزائر كبذل للسياحة، عن طريق هاشتاغ اعرف بلادك وعرف بها، من خلال مشاركة صور ومقاطع فيديو لأجمل المناظر والوجهات السياحية التي تزخر بها الجزائر ولا تحظى بالدعاية الإعلامية، وذلك عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي مثل (قمة القردة Pic des singes بحظيرة قورايا، إذ أنها من أجمل الأماكن السياحية بولاية بجاية، القرية السياحية بوزجار بولاية عين تموشنت، وهي قرية سياحية على شكل بيوت النمل، تمزج بين الغرابة والراحة).

#### 4.2.7. خلق القيمة

- رحبت وكالة أنوار الصباح بالعائلات الجزائرية عن طريق رحلة منظمة للعائلات إلى تونس (سوسة-حمامات-تونس العاصمة) في عطلة الشتاء 2017.

- تقدم وكالة أنوار الصباح عرضاً لكل 7 جوازات سفر، عمرة مجاناً في فندق انفينيتي 5 نجوم.

- صرحت الوكالة بأنها تلقت دعوة لمأدبة عشاء في فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة من طرف مدراء مجموعة فنادق موفنبيك مكة وفندق أنوار المدينة موفنبيك، حيث شارك في هذا اللقاء البعض من الوكالات السياحية الجزائرية وسبب هذا اللقاء عرض للخدمات المميزة التي يقدمها الفندقين للزوار وضيوف الرحمان.

- تشرفت وكالة أنوار الصباح بتكريم من رئيس جمعية الوعي والتنمية الإجتماعية. فبمناسبة المولد النبوي الشريف نظمت جمعية الوعي والتنمية الإجتماعية لبلدية القصور ولاية برج بوغريج حفلاً تم فيه تكريم الفائزين في المسابقة القرآنية بمسجد خالد ابن الوليد بالحامة بلدية القصور ولاية برج بوغريج، شاكراً السيد مدير وكالة أنوار الصباح للسياحة والسفر على الدعم.

## 5. خاتمة:

يعد التسويق الريادي أحد أهم المنافذ الاستراتيجية التي يمكن أن تسلكها المنظمات الصغيرة، وبشكل خاص إذا تعلق الأمر بصناعة شديدة المنافسة مثل السياحة. وقد بينت المعطيات الميدانية أن وكالة أنوار الصباح للسياحة والأسفار نجحت في تبني هذا المفهوم، وفرضت نفسها كمنافس جديد قوي في السوق الجزائرية للسياحة، مسجلة سابقة فريدة من نوعها في مجال الابداع والابتكار التسويقي. وقد فتحت بذلك المجال للتعريف بإحدى الآليات التي تنتهجها المنظمات السياحية، والتي من شأنها تعزيز ثقة أصحاب المشاريع الصغيرة في إمكانية النجاح باستغلال مواردها المتاحة وتنميتها.

كما توصي الدراسة المؤسسات بضرورة تبني مختلف أبعاد التسويق الريادي بشكل صريح، وتطبيق استراتيجياته بأسلوب علمي يمكن من قياس فعاليتها في تحسين الأداء وزيادة التنافسية، من أجل الارتقاء إلى العالمية في الممارسات التسويقية الحديثة، إذ يمثل التسويق الريادي آلية حديثة لتطوير السياحة في الجزائر، وتذليل التحديات التي تواجه القطاع بشكل عام والوكالات السياحية بشكل خاص. وهي بذلك تفتح سبيلا للنجاح المستدام، وأفاقا جديدة لتفعيل التوجهات التسويقية العالمية الحديثة والاستفادة منها لتطوير صناعة السياحة في الجزائر ونجاحها.

## 6. قائمة المراجع:

- احمد ازان شريف. (2015). واقع تبني أبعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية -دراسة تحليلية لأداء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية ، 111.
- درمان سليمان صادق. (2010). قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة -دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة كربلاء العلمية ، 8 (4).
- رسل سلمان نعمه. (2016). انعكاس أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية. مجلة كلية المأمون الجامعة (28).
- سناء جواد كاظم، رونق كاظم حسين شبر. (2014). توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي -دراسة تحليلية لأداء مدراء مصرف الرافدين. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 3 (7).
- فضيلة سلمان داوود، ساهرة محمد حسن. (2016). دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية. مجلة كلية المأمون الجامعة .
- محمد عبد الرحمان عمر. (2017). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية "دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الأسهم والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو. 5 (4).
- محمد عبد الوهاب العزاوي، السيد رأفت عاصي العبيدي. (2013). دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي -دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 10 (30).
- هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، حامد كريم الحدراوي. (2010). الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 12 (4).

## المراجع باللغة الأجنبية

- Morgan P. M., G. K. (2016). The influence of entrepreneurial marketing processes and entrepreneurial self-efficacy on community vulnerability, risk, and resilience. *Journal of Strategic Marketing* , 24 (1).
- Peter W., C. U. (2016). anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *journal of strategic marketing* , 24 (1).
- Richard C. B., P. J. (2008). An Exploratory Investigation Of Entrepreneurial Marketing In Smes: The Influence Of The Owner/Operator. *Journal of Business and Entrepreneurship* , 20 (2).
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* , 2 (1).