

## استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية

ا.م.د. صالح ابراهيم يونس الشعباني      م. جرجيس مصطفى خضر      م. كفاح جبار حسن  
جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد      جامعة صلاح الدين - كلية الإدارة والاقتصاد      جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص:

في إطار الاهتمام بتطوير أداء الوحدات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية ، ظهرت تقنية المقارنة المرجعية لقياس وتقويم أداء هذه الوحدات ، وتحديد نواحي القصور فيها من خلال المقارنة بالآخرين والعمل على تحسينها ومعالجتها ، وتحقيق الجودة في تقديم المنتجات ، وقد انتشر تطبيق هذه التقنية في السنوات القليلة الماضية في العديد من الدول مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ولاقت نجاحاً كبيراً.

ومن خلال هذا البحث تم تناول هذه التقنية وإبراز قابلية تطبيقها على عينة من الفنادق، وذلك بغرض تقويم والمساعدة في تحسين أداءها، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن تقنية المقارنة المرجعية تساعد على تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بصورة أفضل من طرائق التقويم التقليدية، إلى جانب مساعدتها في إدخال التحسينات و قابليتها في تعزيز الأداء التراكمي للوحدة الاقتصادية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم وفي النهاية يوصي البحث بضرورة استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء الوحدات الإنتاجية والخدمية .

**المقدمة :**

تتطلب شدة المنافسة من الوحدات الاقتصادية البحث والاعتماد على تطبيق تقنيات ومفاهيم حديثة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة في الأداء بينها وبين أداء الوحدات الاقتصادية الأخرى المتميزة والعاملة في المجال نفسه. ومن أجل الوقوف على ما بلغته الوحدة الاقتصادية من نتائج وما حقته من أهداف لابد من وجود أداة تعمل على تقييم أداء هذه الوحدة، ومن التقنيات الإدارية المعاصرة في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية والتي أثبتت نجاحاً في التطبيق لدى الدول المتقدمة هي تقنية المقارنة المرجعية التي تعد واحدة من الأدوات المهمة التي تستخدم في التحسين والتطوير المستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء.

وعلى الرغم من أهمية تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، إلا أنه لم تأخذ هذه التقنية نصيبها من الدراسة والتطبيق في الوحدات الاقتصادية المحلية بما فيه الكفاية، وخاصة في خدمة السياحة .

**أولاً: مشكلة البحث**

تكمن مشكلة البحث في إن أغلب الوحدات الاقتصادية الخدمية المحلية ومنها القطاع السياحي على وجه الخصوص لا تعتمد في تقييم أدائها على أسلوب علمي معاصر وإنما تعتمد على أساليب تقليدية مثل أداة التكاليف المعيارية و الموازنة التخطيطية وأدوات التحليل المالي في تقييم أداء أنشطتها مما يجعل مستوى أدائها ضعيفا ومركزها التنافسي غير محكم وقد تتعرض إلى الخسائر أو التعثر المالي .

**ثانياً: هدف البحث**

يهدف البحث إلى بيان كيفية استخدام تقنية المقارنة المرجعية (Bench Marking) في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية لاسيما الخدمية منها والهادفة للربح والوصول إلى مؤشرات أكثر دقة عن أداء تلك الوحدات وتشجيع الوحدات الاقتصادية العراقية على تطبيق تقنية المقارنة المرجعية استناداً للمبررات العلمية والعملية وبما يسهم في تحسين مؤشرات الأداء فيها.

### ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في محاولة لتوجيه الاهتمام نحو تقييم الأداء في الوحدات الخدمية المحلية الهادفة للربح ومنها القطاع السياحي (الفنادق) باستخدام تقنية المقارنة المرجعية ، لغرض تقديم أفضل الخدمات للزلاء وبأقل الكلف والعمل على تطوير جودتها باستمرار من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الوحدات الاقتصادية الأخرى وتعزيز موقعها التنافسي .

### رابعاً: فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها "إن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية السياحية يعمل على تحسين جودة الخدمة ويخفض من تكلفتها ويعزز من قدرتها التنافسية".

### خامساً : منهج البحث

في بناء القاعدة النظرية للبحث تم اعتماد المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال الاطلاع على الرسائل والكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع .فيما اعتمد المنهج التحليلي الاستنباطي من خلال استقاء البيانات الميدانية وجمعها وتحليلها والخاصة بعينة البحث لكتابة الجانب العملي من البحث.

### سادساً: خطة البحث

لغرض تحقيق هدف البحث واختبار فرضيته تم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل نظري إلى صناعة السياحة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقنية المقارنة المرجعية ودورها في تقييم الأداء

المبحث الثالث: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية السياحية عينة البحث باستخدام المقارنة المرجعية

### المبحث الأول : مدخل نظري إلى صناعة السياحة

أولاً: مفهوم صناعة السياحة

ظهرت السياحة منذ نشوء الإنسان على وجه الأرض، فهو كائن دائم التنقل للبحث عن حاجاته الأساسية من الطعام والمعرفة والترفيه، وفي البداية كان مظهرها وأهدافها ووسائلها بسيطة وبدائية،

ولكنها ازدهرت على المستوى الدولي بعد الحرب العالمية الثانية شأنها شأن جميع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم ، وكان لسهولة المواصلات وإحلال السلام وتبادل الخبرات والتعرف في الثقافات الأثر الكبير في تطوير وازدياد حركة السياحة العالمية. (أبو رحمة وآخرون، ٢٠٠١: ٢١)

وهناك مجموعة من العوامل التي اسهمت في تطوير السياحة على المستوى العالمي والمحلي منها: (أبو رمان والراوي، ٢٠٠٩: ٢٦)

١. تطور الأسواق السياحية التقليدية التي تعتمد على العناصر التقليدية المكونة للسياحة كالشمس والبحر والرمال وذلك بإضافة عناصر جديدة كالفنادق والمنتجعات ومدن الألعاب وغيرها.
٢. تطور نظم الإجازات حيث كانت في البداية مقتصرة على رحلة رئيسة واحدة ومن ثم تطور إلى مفهوم تقسيم فترة الإجازة بحيث يمكن قضائها في العديد من الدول في رحلات قصيرة.
٣. استخدام شبكة الانترنت التي سهلت على السائح الحصول على معلومات عن المواقع السياحية، خاصة استخدام نظم المعلومات الجغرافية والإطلاع على الخدمات الفندقية وإمكان الحجز عن طريق المواقع الالكترونية للمؤسسات السياحية.

وبعد ملاحظة نسبة الإيرادات الكبيرة لهذه الصناعة والتطورات المصاحبة لها بدأت الحكومات شيئاً فشيئاً تبدي اهتمامها بها بشكل ملحوظ، فبدأت الحكومات بإعطاء الحوافز والتشجيع المختلف للإقبال على ممارسة أعمال ومشاريع هذه الصناعة، وبدأت الحكومات تركز على الترويج والتسويق السياحي ونشر الوعي والثقافة السياحية وتزويدها بالمعلومات اللازمة. (الفاعوري، ٢٠٠٦: ٩)

وللسياحة عدة تعاريف بحسب اختلاف وجهة نظر الباحثين، فقد عرفت على إنها " عملية انتقال وقتية يقوم بها عدد كبير من سكان الدول المختلفة من خلال التنقل من محل إقامتهم إلى أماكن أخرى، قد تكون داخل بلدهم تسمى (سياحة داخلية) أو إلى بلدان أخرى تسمى (سياحة خارجية)". (السعيد، ٢٠٠٩: ١٥)

وعرفت أيضاً على إنها " مجموعة من الأحداث والعلاقات الناتجة عن السفر وإقامة غير أصحاب البلد، والتي لا يكون لها ارتباط بأي نشاط ربحي أو نية للإقامة الدائمة حيث تكون بمثابة الحركة الدائرية التي يبدأ بها الشخص أو المجموعة الرحال بداية من البلد الأصلي أو مكان الإقامة وبالنهاية العودة إلى المكان نفسه". (مقابلة وذيب، ٢٠٠٠: ١٨)

وتظهر أهمية السياحة بحيث أصبحت اليوم سفيراً لإزالة العوائق الخاصة باللغة والعرق والجنس و الطبقات الاجتماعية، وإن السياحة اسهمت في الحفاظ على آثار الأمم والشعوب من خلال الحماية والتجديد ، كما ساعدت في تشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة والمساهمة في القضاء على البطالة إذ أصبح عدد من يعمل في هذا القطاع أكثر من ٢٦٠ مليون شخص، أي بمعدل ١١% من حجم القوى العاملة في العالم. (أبو رمان والراوي، ٢٠٠٩: ٢٢)

إلى جانب ذلك فإنها تساعد على جذب رؤوس الأموال الضخمة والعملية الصعبة إلى البلد والمساهمة في دعم الاقتصاد المحلي والعالمي. (مقابلة، ٢٠٠٧: ٢٦).

#### ثانياً: أنماط السياحة

عند الإطلاع على الأدبيات الخاصة بالسياحة يلاحظ وجود انماط عدة لها حسب الغرض من العلاج على وفق الآتي:

١. السياحة الترفيهية: تعد أهم أنماط السياحة شيوعاً في العالم وهدفها المتعة وقضاء الإجازات وأوقات الفراغ، أو يرحل السائح إلى مناطق اشتهرت باعتدال طقسها وجمال مناظرها وهدوء ربوعها. (مقابلة، ٢٠٠٧: ٣٦)

٢. السياحة الثقافية: يهدف السائح من خلال هذا النمط إلى التعرف على أشياء جديدة عن المدن وحضارتها، ومن أشهر مناطق السياحة التاريخية في العالم منطقة الشرق الأوسط لكونها منطقة الحضارات القديمة ومهد الأديان السماوية جميعاً ، ومن بينها العراق بما يمتلكه من حضارة عميقة متمثلة في حضارة وادي الرافدين وتأتي في مقدمتها مدينة بابل ونيوى وأشور. (ملوخية، ٢٠٠٨: ٧٤)

٣. السياحة العلاجية: هذا النمط من السياحة يكون من خلال بقاء السائح في بلد معين لغرض العلاج . وهناك مقومات لتوافر السياحة العلاجية منها توافر جو صحي نقي و توافر مستشفيات وكادر طبي وعلاجي جيد وكذلك توافر المياه المعدنية الكبريتية و توافر الخدمات السياحية المساعدة من المترجمين ووسائل الانتقال والاتصالات. (مقابلة، ٢٠٠٧: ٣٦-٤١)

٤. السياحة الرياضية: هذا النمط من السياحة هو لغرض ممارسة الألعاب والأنشطة الرياضية لدى السائح كالتزلج على الماء أو الجليد وركوب الخيل وصيد الأسماك وغيرها، أو المساهمة في مسابقات الأنشطة الرياضية.

٥. السياحة الدينية: في هذا النمط من السياحة يقوم السائح بالانتقال لزيارة الأماكن الدينية، التي تعد زيارتها حجاً أو نوعاً من ممارسة الطقوس الدينية، مثل زيارة مكة المكرمة والعتبات المقدسة في النجف وكربلاء لدى المسلمين وكذلك بيت المقدس. (مسعد، ٢٠٠٦: ٨٠)

٦. السياحة التجارية: يتضمن هذا النمط من السياحة رحلات تنطوي على أغراض اقتصادية بحتة، وهي السياحة الحاصلة من إقامة المعارض للإطلاع على الأسواق والمؤتمرات التجارية إذ تستقطب المعنيين بشؤون التبادل التجاري وإقامة العلاقات الاقتصادية، ويتم من خلالها عقد صفقات تجارية وتبادل الخبرات الفنية والإدارية مع الدول والمؤسسات والشركات المعنية. (عبدالله، ٢٠٠٥: ١٦)

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتقنية المقارنة المرجعية وأهميتها في تقويم الأداء

### أولاً : مفهوم المقارنة المرجعية

تعود جذور المقارنة المرجعية تاريخياً الى عام ١٨١٠ عندما قام الصناعي الانكليزي Francis Lowell بدراسة افضل الاساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى اكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال ,وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من اولى الدول التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية، وذلك عند قيام عدد من خبراءها بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينيات من القرن الماضي ونقل ما تعلموه من هناك من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة ما يناسبهم ويلائم ظروفهم حتى أواخر الستينيات، وبعدها بدأت اليابان بتطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعهم من الاستمرار في تطبيق المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى الدول الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي. (سلمان، ٢٠٠٣: ٧٤)

ونتيجة المنافسة أصبح الزبون في العصر الحالي الهدف الرئيس لأي شركة، أي أن تلبية حاجاته ومتطلباته بالوقت والسعر والجودة التي يريدها هي الغاية التي تهدف الشركات الوصول إليها في ظل المنافسة العالمية، ولغرض مقابلة هذه المتطلبات تحتاج الشركات إلى استخدام تقنيات وأدوات تحقق لها رضا الزبون، إما بتقديم المنتج بجودة منتج المنافسين نفسها أو بسعر أقل، أو بجودة أفضل

ويسعر المنافس نفسه . ولتقويم أدائها عليها المقارنة مع نتاج هؤلاء المنافسين لتحاول الوصول إلى المستوى الأفضل وإزالة العيوب التي تكثف أنشطتها فظهرت بذلك تقنية المقارنة المرجعية كأداة تساعد على تحقيق ذلك.(التكريتي، ٢٠٠٨: ٣٧٢)

وقد عرفت المقارنة المرجعية بأنها "عبارة عن البحث المستمر عن الطرائق الأكثر فاعلية لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة الطرائق المعمول بها ومستويات الأداء مع وحدات الوحدة". أو مع وحدات فرعية ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها ". (Hilton, ١٩٩٩: ٢٢٢)

وعرفت بأنها "عملية مستمرة لتحسين الأنشطة والمنتجات والخدمات في ضوء أفضل مستويات الأداء الموجودة في الوحدات الاقتصادية المنافسة أو العمليات المماثلة داخل الوحدة". (Horngren, ٢٠٠٩: ٢٧٠)

ويرى معهد محاسبي التكلفة في الهند إن المقارنة المرجعية هي " تجربة تعليمية مستمرة تؤكد على اكتشاف أفضل الممارسات والتكيف مع هذه الممارسات للحصول على أداء متميز". (ICAI, ٢٠٠٨: ١٥)

وتعد المقارنة المرجعية التقنية التي تستخدم لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسة في الوحدة الاقتصادية لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسين. (الغبان و حسين، ٢٠٠٩: ٣١١)

### ثانياً : أنواع المقارنات المرجعية

هناك أنواع مختلفة من المقارنة المرجعية وأن اختيار الأنسب منها يتوقف على طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية ، وعليه هناك نوعان رئيسان من المقارنات وهما:

#### ١. المقارنة المرجعية الداخلية

يتم هذا النوع من المقارنة بين أداء عمليات أو وظائف الوحدة الاقتصادية ذاتها ولا سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين. وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين. إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع

بيانات العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية. (Mott, ٢٠٠٥: ١١٣)

## ٢. المقارنة المرجعية الخارجية

وتتضمن هذه المقارنة إجراء المقارنة مع أداء وحدات اقتصادية أخرى رائدة تعمل في مجال عمل الوحدة نفسه أو في مجال آخر وهذا يتم بموافقة الوحدات الاقتصادية الأخرى أو بدون موافقتها وذلك عن طريق شراء منتجاتهم مباشرة والنظر فيها، ولكن من الأفضل أن تتم بموافقتهم وذلك من أجل الحصول على تعاونهم ومساعدتهم. ويقسم هذا النوع من المقارنة على وفق الآتي : (Bragg, ٢٠٠٧, ٢٢٤)

### أ. المقارنة التنافسية

يعنى هذا النوع من المقارنة بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من حيث هيكلية المنتجات، وإنما كذلك من حيث فهم طرائق العمل الخاصة بهم والإستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة، وفي غالبية الأحيان يتم هذا النوع من المقارنة عن طريق طرف ثالث مثل المكاتب الاستشارية للجودة للحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة.

### ب. المقارنة الوظيفية أو الموازية

وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية... الخ) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين... وغيرها) بمثلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في المجال نفسه أو مجالات أخرى مثال ذلك تتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.

اما عبد الوهاب فيرى ان انماط المقارنة المرجعية هي على وفق الاتي : (عبد الوهاب ٢٠٠٩ : ٦)

١- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية.

٢- المقارنة التنافسية Competitive Benchmarking

٣- المقارنة المرجعية التشغيلية Operational Benchmarking

٤- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking

## ٥- المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking

## ٦- المقارنة المرجعية المقارنة Comparative Benchmarking

### ثالثاً: أهمية المقارنة المرجعية

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية على الآتي: (عبدالوهاب، ٢٠٠٩: ٩)

١. تحسين أداء العمليات وتحسين جودة الإنتاج من خلال تحديد فجوات الأداء مقارنة بأداء الآخرين، وتحديد العمليات الحرجة ومن ثم اختيار عمليات التحسين المطلوبة، وهذا بدوره يسهم في بقاء الوحدة الاقتصادية ضمن دائرة المنافسة مع الوحدات الاقتصادية الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
  ٢. تساعد المقارنة المرجعية على خفض تكاليف الإنتاج من خلال مقارنة تكاليف الإنتاج في الوحدة الاقتصادية مع تكاليف الإنتاج في الوحدات الأخرى للوحدة المنتجة وتشخيص مواطن الهدر والضياع ومعالجتها وبالتالي زيادة الأرباح المتحققة، وهذه تعد من أهم الأهداف المقارنة المرجعية.
  ٣. تسهم المقارنة المرجعية في تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق مقارنة أداء العاملين لديها بأفضل أداء للعاملين في الوحدات الاقتصادية الأخرى، والكشف عن أوجه القصور أو الفجوة في أداء عمل معين، وهذا يقتضي بأن تبني الوحدة الاقتصادية مجموعات عمل معينة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم لرفع الأداء وتحسينه والقضاء على الفجوة في تطبيق العمليات.
- ويرى بعض الباحثين إن تطبيق المقارنة المرجعية بفعالية يمكن الوحدات الاقتصادية من تحقيق الآتي: (القرز و آخرون، ٢٠٠٩: ١٥٢)
١. معرفة مستويات أداء الوحدات الاقتصادية الأخرى (أي المقارنة) وتوافر أساس لتحسين تحديد الأهداف.
  ٢. تخفيض مدة أداء العمليات وتحسين أدائها وذلك بسبب الحصول على الأفكار الجديدة والممارسات المجرية.
  ٣. توافر وسيلة لمعرفة ما حققه الآخرون.
  ٤. مساعدة الوحدة الاقتصادية في الاحتفاظ بالصدارة من خلال تمييز منتجاتها وذلك من خلال تجديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها.

## رابعاً: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية

إن تطبيق المقارنة المرجعية يتم من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل بالآتي: (Zairi, ١٩٩٤: ٢١)

١. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة التعرف على العمليات والإجراءات التي يراد تحسينها فتتم دراستها بشكل تفصيلي بدءاً بمدخلات العملية وانتهاءً بالمخرجات، فالدراسة التفصيلية تساعد على التعرف على أماكن الخلل والضعف في أي عملية، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تشكيل الفرق المسؤولة عن تطبيق المقارنة المرجعية من ذوى الاختصاص وتحديد الوحدات الاقتصادية التي سوف تتم المقارنة معها.

٢. مرحلة التنفيذ: يقوم الفريق المسؤول عن تطبيق المقارنة المرجعية في هذه المرحلة بجمع البيانات والمعلومات من مصدرين أساسيين الأول البيانات المنشورة في التقارير والسجلات، والثاني أداء الوحدات الاقتصادية التي تعد الرائدة في مجال عمل الوحدة الاقتصادية التي قد حققت النوعية الجيدة، ويتم من خلال الاتصال بتلك الوحدات وإجراء مقابلات شخصية وزيارات ميدانية لمواقعها وتحليل هذه البيانات من خلال مقارنتها مع أداء الوحدة الاقتصادية لاتخاذ ما يلزم لتحسين مركزها التنافسي.

٣. مرحلة ما بعد التنفيذ: تظهر لدى الوحدة الاقتصادية في هذه المرحلة الفجوات السلبية نتيجة عملية القياس المقارن بعد دراستها وتحليلها في المرحلة السابقة، ويكون العمل هنا منصّباً على ردم الفجوة لتحسين أداء الوحدة الاقتصادية وكذلك الرقابة على تنفيذ عملية المقارنة، وتحتاج هذه المرحلة إلى إشراك العاملين في عملية المقارنة المرجعية لنقل وتحويل الأفكار من الوحدات الاقتصادية المتميزة وتطبيقها في مجال عملهم وتحتاج أيضاً إلى الدعم والتشجيع وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الخطة من قبل الإدارة العليا.

والشكل رقم (١) يظهر مراحل القيام بعملية المقارنة المرجعية والمسؤولين عن كل مرحلة والخطوات اللازمة في كل مرحلة.

الشكل رقم (١) مراحل عملية المقارنة المرجعية والمسؤولين عن كل مرحلة

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
	الإدارة	١. الحصول على التزام الإدارة
التخطيط	مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة	٢. تقويم المعالجات ٣. تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة.
	الإدارة	٤. اختيار المعالجات التي سوف تقارن. ٥. تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
	الفرق	٦. البحث عن في المرتبة الأفضل. ٧. اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
التنفيذ	الفريق مع الشركاء	٨. عقد اتفاقيات مع الشركاء. ٩. جمع بيانات المقارنة المرجعية.
	زيادة الفرق عند الحاجة	١٠. تحليل البيانات-تحديد الفجوة ١١. وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق. ١٢. تنفيذ التغيير.
ما بعد التنفيذ	الإدارة	١٣. رقابة الأداء. ١٤. تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

← الزمن

المصدر: آل فيحان، إيثار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٥٤)، ٢٠٠٥: ٩٥.

خامساً: أخلاقيات المقارنة المرجعية

يجب أن تتصف المقارنة المرجعية بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين (المقارن والمقارن به)، وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط أدناه كمبادئ لأخلاقيات المقارنة المرجعية على وفق الآتي: (كبيلة، ٢٠١٠: ٣٨)

١. مبدأ الشرعية Validity Principle

وهو تحاشي أي عمل يُعد من قبيل السرقة لمجهود الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها ، أو محاولة استخدام المعلومات التي تحصل عليها للإضرار بهم. ويتضمن مبدأ الشرعية أيضاً الابتعاد عن التصرفات التي تحتمل الشك أو الاستعانة بمستشار قانوني عند الضرورة.

#### ٢. مبدأ الثقة Confidence Principle

لا تنتقل أية معلومات حصلت عليها من شريك في عملية المقارنة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.

#### ٣. مبدأ التبادل Interchange Principle

كن مستعداً لإعطاء شريكك القدر نفسه من المعلومات من النوع نفسه، ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد منذ اللقاء الأول بين الطرفين.

#### ٤. مبدأ الاستخدام Utilizing Principle

لا تستخدم المعلومات التي حصلت عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق، بل أستخدمها فقط في تحسين عملياتك التشغيلية.

#### ٥. مبدأ الاتصال Communicating Principle

لا تتصل مباشرةً بالوحدة التي ترغب في المقارنة معها لدى الشريك، بل ينبغي أن يتم ذلك من خلال المسؤولين.

#### ٦. مبدأ الاتصال من طرف ثالث Third-Person Communicating Principle

لا تفصح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أم من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

## المبحث الثالث: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية المحلية السياحية عينة البحث باستخدام المقارنة المرجعية

أولاً: نبذة مختصرة عن عينة البحث

لغرض تقييم الأداء باستخدام تقنية المقارنة المرجعية فقد تم اختيار عدد من الفنادق ومن مختلف المحافظات العراقية وعلى وفق الآتي:

### ١. فندق آشور

يقع فندق آشور في مركز مدينة الموصل في "محافظة نينوى" وقد تم تأسيسه بتاريخ ١٩٨٩/١٠/٢١ ويشتمل على (١٣٥) غرفة و (٥) سوينات موزعة على خمسة طوابق وهو بمستوى ثلاثة نجوم، ويقوم الفندق بتقديم خدمات المبيت للنزلاء من داخل القطر وخارجه، فضلاً عن خدمات المطعم والمشروبات والانترنت و الكوي (اللوندي) وعلى مدار الساعة من خلال عدة أقسام فنية و إدارية .

### ٢. فندق آسيا

يقع الفندق وسط مدينة اربيل في "محافظة أربيل" على شارع ١٠٠ متر، وقد تم تأسيس الفندق من قبل القطاع الخاص وهو ثلاثة نجوم على مساحة (٦٠٠م)، ويضم أربعة طوابق فضلاً عن طابق الأرضي وتم افتتاحه بتاريخ ٢٠١٠/١٠/١٢، ويهدف الفندق إلى توفير السكن اللائق للنزلاء والضيوف من داخل القطر وخارجه وتقديم الأطعمة وكذلك خدمات الغسل والكوي والانترنت على مدار الساعة إلى جانب إقامة دعوات وحفلات متنوعة وإقامة ندوات شعرية وثقافية ودورات تدريبية وذلك من خلال أقسام وإدارات عديدة، منها إدارة الغرف وإدارة الأطعمة و المشروبات وإدارة التدبير واللوندي وهذه الإدارات تابعة للأقسام التشغيلية فضلاً عن إدارة الصيانة وإدارة شؤون الأفراد وإدارة المالية والحسابات والتدقيق وهذه الإدارات تابعة للأقسام الخدمية.

### ٣. فندق بقريز في السليمانية

يقع فندق بقريز في مدينة السليمانية في "محافظة السليمانية"، وقد أسس الفندق سنة (٢٠٠٧) على مساحة قدرها (٩٩٢م) وبكلفة (\$٣٥٠٠٠٠٠) وعلى مستوى ثلاثة نجوم ويتألف من سبعة طوابق، ويقوم الفندق بتقديم خدمات المبيت للنزلاء من داخل القطر وخارجه إلى جانب خدمات المطعم

والمشروبات والانترنت إلى جانب تقديم خدمات (اللوندي) على مدى الأربع والعشرين ساعة. فضلاً عن ذلك يقوم باستضافة الحفلات والمهرجانات في المناسبات.

#### ٤. فندق العيون

يقع الفندق في مدينة البصرة في "محافظة البصرة"، وقد تم تأسيسه سنة (١٩٩٥) بكلفة (٥٠٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي والتي تمثل فقط كلفة البناء وعلى مساحة من الأرض قدرها (٨٥٥م) وذلك للمساهمة في انتعاش القطاع السياحي في هذه المدينة و يتكون الفندق من خمسة طوابق و كل طابق يحتوى على (١٥) غرفة ما بين غرف فردية ومزدوجة وبمستوى ثلاثة نجوم ، ويقوم الفندق بتقديم خدماته إلى النزلاء من الطعام والشراب واللوندي فضلاً عن خدمة المبيت، ويكون الفندق من عدة أقسام ما بين التشغيلية والإدارية.

#### ثانياً : تقييم أداء عينة البحث باستخدام تقنية المقارنة المرجعية

لغرض القيام بعملية التقييم ينبغي اختيار أحد الفنادق واعتماده كمرجع لمقارنة بقية الفنادق الأخرى به، وعند الإطلاع على البيانات المتوافرة عن الفنادق يرى الباحثون انه يمكن اعتماد فندق (آسيا) كمرجع لعملية التقييم وذلك لعدة أسباب منها الآتي:

١. عدد زوار الفندق خلال مدة المقارنة أكبر من بقية العينات فضلاً عن نسبة الإشغال فيه .
  ٢. الأرباح التي حققها الفندق أكبر من الفنادق الأخرى.
- تم الحصول على البيانات الخاصة بعينة البحث خلال شهر أيلول لسنة ٢٠١٠ وهنا سوف نحاول القيام بعملية المقارنة المرجعية بالاعتماد على مبالغ ونسب معينة وكما في الجدول رقم (١)

استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم اداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية

جدول رقم (١) البيانات الخاصة بالمرجع مع بقية الفنادق (المبالغ بالدينار العراقي)

النسب التشغيلية	فندق آسيا / المرجع	فندق آشور	فندق بتريز	فندق العين	الملاحظة
أ.نسب الإشغال الفندقية - إشغال الغرف الفندقية - إشغال الأجنحة الفندقية	٢٨%	١١%	٢٥%	٢%	عدد الغرف المشغولة ÷ إجمالي عدد الغرف × ١٠٠
ب.معدل إنفاق النزلاء - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأغطية والمشروبات - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الأخرى	٧٠١٠٦	٦٠٠٠٠	٦٩٩٨٥	٥٩٤٠٠	إجمالي الإيراد/ عدد النزلاء
ج.مجموعة نسب الإيرادات - إيرادات المبيت - إيرادات الأغطية والمشروبات - إيرادات خدمات أخرى	٧٠%	٤٠%	٧٢%	٧٥%	نوع الإيراد/ إجمالي الإيرادات × ١٠٠
د. نسب التكاليف المباشرة - تكاليف المبيت - تكاليف الأغطية والمشروبات - تكاليف خدمات أخرى	١٨%	٢١%	٣٦%	١٢%	الجزء/ الكل × ١٠٠
هـ. نسب التكاليف غير المباشرة - تكاليف الصيانة والإدارة - تكاليف العمومية والإدارية	٩%	١٧%	١٦%	٢٨%	
و. نسبة الربحية للأنشطة - ربحية المبيت - ربحية الأغطية والمشروبات - ربحية نشاط الخدمات الأخرى	٨٣%	٣٩%	٨٥%	---	الربح الجزئي/ الربح الكلي × ١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الفنادق عينة البحث

وعند اجراء عملية المقارنة بين المرجع (آسيا) وبقية الفنادق المقارنة به تم التوصل الى الانحرافات الاتية وكما ورد في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) الانحرافات الايجابية والسلبية عن المرجع (فندق آسيا)

النسب التشغيلية	فندق آشور	فندق بتريز	فندق العيون
أ.نسب الإشغال الفندقية - إشغال الغرف الفندقية - إشغال الأجنحة الفندقية	(١٧%) —	(٣%) —	(٢٦%) —
ب.نسبة إنفاق النزلاء -متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت -متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات -متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الأخرى	د (١٠١٠٦) د (٣٣٨٣٧) د (٧٣٨)	د (١٢١) د (٢٠٣٣٠) د (٢٠٨)	د (١٠٧٠٦) د (٢٧٦٨٦) د (٦٢٩)
ج.مجموعة نسب الإيرادات - إيراد المبيت - إيراد الأطعمة والمشروبات - إيراد خدمات أخرى	(٣٠%) ٦% ٢٤%	٢% (٢%) لا يوجد انحراف	٥% (٥%) لا يوجد انحراف
د. نسب التكاليف المباشرة - تكاليف المبيت - تكاليف الأطعمة والمشروبات -تكاليف خدمات أخرى	(٣%) ٢% لا يوجد انحراف	(١٨%) (٨%) (١%)	٦% — ١%
هـ. نسب التكاليف غير المباشرة - تكاليف الصيانة و الإنارة - تكاليف العمومية والإدارية	(٨%) ٩%	(٧%) ٣٤%	(١٩%) (٢٢%)
و. نسبة الربحية للأنشطة - ربحية المبيت - ربحية الأطعمة والمشروبات - ربحية نشاط الخدمات الأخرى	(٤٤%) (٢%) ٤٧%	٢% (٢%) ٠,٢%	----- — -----

المصدر: من إعداد الباحثين

تحليل النتائج:

يلاحظ من الجدول أعلاه انه فيما يخص نسبة إشغال الغرف وجود انخفاض فيما يخص فندق (آشور) وكذلك فيما يخص فندق (بتريز)، أما فيما يخص فندق (العيون) فنلاحظ انخفاض النسبة

بشكل كبير عن المرجع، وربما يرجع السبب في ذلك إلى إن السياح يتجهون إلى المحافظات الشمالية أو يرجع السبب إلى الاستقرار الأمني الذي يؤدي دورا في جذب السياح فضلا عن كون المحافظات الشمالية تؤدي حاليا دور المركز التجاري. ويمكن لفندق العيون التحري عن الأسباب ومعالجتها ، ولم يتمكن الباحثون من تحديد نسبة إشغال الأجنحة الفندقية بسبب عدم توافر معلومات حول ذلك.

أما فيما يخص نسبة إنفاق النزلاء التي يقصد بها متوسط المبالغ التي يصرفها النزيل على المبيت فيلاحظ ارتفاعها في المرجع على المستوى الإجمالي مقارنة مع الفنادق الأخرى، إذ يلاحظ متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت في فندق (أشور) يقل عن المرجع بمقدار (١٠١٠٦) دنانير وفندق (بتريز) (١٢١) دينار وفندق (العيون) (١٠٧٠٦) دنانير. ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع المستوى المعاشي الملحوظ في محافظتي اربيل والسليمانية مقارنة بمحافظة البصرة والموصل وبدلالة أن التباين بين فندق آسيا في اربيل وفندق بتريز هو بسيط جدا (١٢١) دينارا، أما بالنسبة لمتوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات فيلاحظ الباحثون ارتفاعها في المرجع مقارنة ببقية الفنادق وهذا قد يرجع إلى جودة الأطعمة والمشروبات المقدمة التي تجعل النزيل يدفع مبالغ أكبر لغرض الحصول على الأطعمة والمشروبات التي يرغب فيها وكذلك ارتفاع المستوى المعاشي في اربيل خاصة ومن بعده السليمانية، وفيما يخص هذه النقطة على الفنادق الأخرى الاهتمام بنوعية الأطعمة وجودتها والمشروبات المقدمة للنزلاء كونها تؤثر في إيرادات الفندق وعلى مكانته التمايزية وبالتالي ازدياد أرباحه وكذلك الحال بالنسبة للخدمات الفندقية الأخرى .

أما بالنسبة للمجموعة الثالثة والتمثلة في مجموعة نسب الإيرادات فيلاحظ إنه فيما يخص إيرادات المبيت بالنسبة لفندق أشور فإنه يقل عن المرجع بنسبة (٣٠%) وهذا مؤشر على عدم إشغال جميع الغرف الموجودة لدى الفندق بسبب الوضع الأمني الساخن في الموصل إذ لم يرتده إلا المضطر لقضاء أشغال معينة وليس بهدف السياحة ، أما فيما يخص فندي (بتريز والعيون) يلاحظ الباحثون أن نسبة إيرادات المبيت تزيد عن المرجع وهذا يعد نقطة ايجابية للفندين بالرغم من نسب الأشغال البسيطة وخاصة في فندق العيون، أما بالنسبة لإيراد الأطعمة والمشروبات فيلاحظ بالنسبة لفندق (أشور) فإن نسبتها أكثر من المرجع وهذا يحتسب نقطة ايجابية له والسبب يرجع إلى قيام الفندق بتأجير قاعات المناسبات التي لديه، إلا أن هذه المقارنة غير موضوعية لعدم إمكان فصل الأطعمة والاشربة الخاصة بتأجير القاعات عن الخاصة بنزلاء الفندق ، أما بالنسبة لفندي (بتريز والعيون) فيلاحظ أن النسبة قريبة من المرجع. وما يتعلق بالإيرادات الأخرى فيلاحظ الباحثون أن

فندق (بتريز والعيون) يتساويان مع المرجع أما بالنسبة لفندق (آشور) فيلاحظ أنه أعلى من المرجع بمقدار (٢٤%) ويرجع السبب إلى أن الزبون ينفذ كل خدماته داخل الفندق لعدم قدرته على التجوال في المدينة براحته التامة بسبب الظرف الأمني.

وفيما يتعلق بنسب التكاليف المباشرة لم يتمكن الباحثون من الحصول على التكاليف الخاصة بالأطعمة والمشروبات لفندق (العيون) وبذلك لا يمكن المقارنة الموضوعية بينه وبين المرجع ، أما فيما يتعلق بتكاليف المبيت بالنسبة لفندق (آشور) فيلاحظ الباحثون أنها مقاربة للمرجع ، أما في فندق (بتريز) فيلاحظ إنها تبلغ ضعف المرجع وهذا يحتسب كنقطة سلبية على الفندق وينبغي عليه القيام بتخفيض هذا النوع من التكاليف لكي تزداد الأرباح المتحققة لديه، وفيما يتعلق بتكاليف الأطعمة والمشروبات فيلاحظ بالنسبة لفندق (آشور) إنها تقل عن المرجع بنسبة (٢%) وهذا يحتسب كنقطة إيجابية للفندق، أما بالنسبة لفندق (بتريز) فإنها تزداد عن المرجع بنسبة (٨%) وهذه تعد نقطة سلبية على الفندق، وهنا ينبغي على الفندق البحث عن الوسائل التي تساعد على تخفيض هذه التكاليف، وفيما يخص تكاليف الخدمات الأخرى فيلاحظ إنها قريبة إلى حد ما من المرجع بنسبة لجميع الفنادق.

أما ما يخص نسب التكاليف غير المباشرة التي تتكون من تكاليف الصيانة و الإنارة والتكاليف العمومية والإدارية فيلاحظ الباحثون أن هناك تفاوتاً بين المرجع وبقية الفنادق، فبالنسبة لتكاليف الصيانة والإنارة فيلاحظ ارتفاع هذا النوع من التكاليف لدى الفندقين مقارنة بالمرجع اما بالنسبة لفندق (آشور) فإن هذا النوع من التكاليف أكبر من المرجع بنسبة (٨%) وبالنسبة لفندق (بتريز) (٧%) وهنا ينبغي عليهما تخفيض هذه التكاليف، أما فيما يتعلق بتكاليف العمومية والإدارية وكما هو مبين في الجدول أعلاه فيلاحظ انخفاض هذا النوع من التكاليف لدى الفندقين.

وفيما يتعلق بنسبة الربحية للأنشطة لم يتمكن الباحثون من احتساب النسبة الخاصة بفندق (العيون) وذلك بسبب عدم الحصول على البيانات ويلاحظ أن نسبة ربحية نشاط المبيت بالنسبة لفندق (آشور) تقل عن المرجع بمقدار (٤٤%) وهذا يشكل نسبة كبيرة ويرجع السبب في ذلك إلى الوضع الأمني الساخن في الموصل وعدم ارتيادها من قبل السياح وإنما يرتادها فقط من لديه عمل ضروري، ويلاحظ بالنسبة لفندق (بتريز) أن الربح المتحقق من هذا النشاط قريب من المرجع، أما فيما يخص نشاط الأطعمة والمشروبات كما يتبين من الجدول أعلاه فإن النسبة المتحققة من قبل فندق (آشور)

وبتريز) قريبة من المرجع، وفيما يتعلق بربحية نشاط الخدمات الأخرى يلاحظ أن المرجع قد حقق خسارة وكذلك الحال بالنسبة لفندق (بتريز)، وفيما يخص فندق (آشور) فيلاحظ انه اسهم في تحقيق ربحية للفندق بنسبة (٤٦%) و هذا بسبب امتلاك الفندق لقاعات قام بتأجيرها للمناسبات. مما تقدم يلاحظ أن تقنية المقارنة المرجعية قد شخّصت مواطن الخلل في الأداء كما أنها شخّصت مواطن الإسراف والهدر في التكاليف والخلل في تحقيق الإيراد ، وهذا التشخيص سيقود الإدارة في الفنادق المعنية إلى التحري عن المسببات بصورة أكثر دقة والعمل على معالجتها مما يرتقي بأداء الفنادق عينة البحث ويزيد من ربحيتها ورفع مكانتها التنافسية، وهذا يثبت صحة فرضية البحث التي مفادها "إن استخدام المقارنة المرجعية في تقويم أداء المنشآت السياحية يعمل على تحسين جودة الخدمة وخفض تكلفتها وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة".

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

١. إن استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء المنشآت بشكل عام ومنها السياحية يعمل على تشخيص نقاط الخلل والقوة الموجودة في أداء تلك المنشآت وعند معالجة الخلل وتعزيز نقاط القوة من خلال تحسين جودة الخدمة وخفض تكلفتها سيؤدي إلى زيادة ربحية الوحدة الاقتصادية وتعزيز موقعها التنافسي.
٢. عدم إلمام الكوادر الإدارية في الفنادق عينة البحث بأسلوب المقارنة المرجعية. لكن بعضهم أبدى استعداداً للاستفادة من معطيات البحث واستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديه ومعالجة الخلل والاقتداء بمن هو أفضل من الفنادق الأخرى وخاصة فندق آشور.
٣. هناك تفاوت كبير بين المرجع (فندق آسيا) وبقية الفنادق من حيث نسب إشغال الغرف، وهذا قد يعود إلى موقع المدينة التي فيها الفندق فيما إذا كانت ذات مناطق سياحية كما في اربيل والسليمانية أو لأسباب أمنية كما في الموصل والبصرة.
٤. إن نسبة إيراد خدمات أخرى لفندق (آشور) أكبر بنسبة (٢٤%) من المرجع وهذا ليس مؤشر حسن أداء مقارنة بالفنادق الأخرى وإنما يعود إلى وجود قاعات وأراض فارغة لدى الفندق قام بتأجيرها إلى

الغير، وليس من الموضوعية عده جانبا ايجابيا للفندق على حساب مقارنته ببقية الفنادق لعدم تمتع تلك الفنادق بهذه الميزة.

٥. إن نسبة تكاليف المبيت لفندق (بتريز) تساوي ضعفي المرجع وهذا يحتسب كنقطة سلبية على الفندق وان كان يعود السبب إلى ارتفاع المستوى المعاشي في السليمانية مقارنة بالمحافظات الأخرى.

٦. إن نسبة ربحية المبيت لفندق (أشور) تقل عن المرجع بنسبة (٤٤%) وهي نسبة كبيرة جداً وقد أثرت بشكل ملحوظ في إجمالي ربحية الفندق ويرجع السبب في ذلك إلى الوضع الأمني الساخن في الموصل.

### ثانياً: التوصيات

على ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بالاتي:

١. استخدام المقارنة المرجعية في تقييم أداء المنشآت السياحية لما لها من دور في تحسين جودة الخدمة وخفض التكاليف كلما أمكن إجرائها، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في الفنادق والافتداء بما هو أفضل.

٢. ضرورة تدريب الكوادر الإدارية في الوحدات الاقتصادية السياحية على تطبيق تقنية المقارنة المرجعية والمهم بفوائدها.

٣. بما إن هناك تفاوتاً بين المرجع (فندق آسيا) وبقية الفنادق في إيرادات وتكاليف أنشطتها المختلفة سواء تفاوتاً ايجابياً أم سلبياً فعلى تلك الفنادق التحري عن الأسباب التي أدت إلى ذلك ومعالجتها لرفع ربحية الفنادق وتعزيز مكانتها التنافسية.

٤- إجراء تحليل معمق لاسباب الانحرافات السلبية خاصة، فأن كانت تلك الاسباب ضمن سيطرة الفنادق المعنية وادارتها فعليها معالجتها وتجاوزها والا يعد قصورا في الاداء لادارة تلك الفنادق، اما اذا كانت الاسباب خارج ارادتها ولا يمكن السيطرة عليها فتعد ظروفها قاهرة تنتظر ازلتها او التخفيف من وطأتها كما في الظرف الامني الساخن في الموصل .

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية .

- ١- آل فيحان، إيثار عبد الهادي، (٢٠٠٥)، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٥٤)، العراق
٢. أبو رحمة، مروان وآخرون، (٢٠٠١)، مبادئ السياحة، ط١، دار البركة، عمان.الأردن.
٣. أبو رمان، أسعد حماد والراوي، عادل سعيد، (٢٠٠٩)، السياحة في الأردن، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٤. التكريتي، إسماعيل يحيى، (٢٠٠٨)، محاسبة التكاليف المتقدمة(قضايا معاصرة)، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- الجنابي، عبد خلف، (٢٠١٠)، تقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة- بالتطبيق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٦. السعيد، عصام حسن، (٢٠٠٩)، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٧- سلمان، علاء جاسم، (٢٠٠٣)، دور معلومات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تقييم الأداء، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
٨. الطائي، حميد عبد النبي، (٢٠٠٦)، أصول صناعة السياحة، ط٢، دار الوراق، عمان، الأردن.
- ٩- عبدالله، إدريس سليمان، (٢٠٠٥)، العوامل المؤثرة في تطوير السياحة بمحافظة أربيل وتحليلها، رسالة ماجستير في الاقتصاد، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.
١٠. عبدالوهاب، سمير محمد، (٢٠٠٩)، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
١١. الغبان، ثائر صبري وحسين، نادية شاكر، (٢٠٠٩)، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٢٢)، العراق.
١٢. الفاعوري، أسامة صبحي، (٢٠٠٦)، الإرشاد السياحي مابين النظرية والتطبيق، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. القزاز، إسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبدالملك، (٢٠٠٩)، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٤. كيبلة، ساره عصام حسن، (٢٠١٠)، تقويم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

١٥. مسعد، محي محمد، (٢٠٠٦)، المدخل للقوانين السياحية، ط١، مركز الإسكندرية، مصر.

١٦. مقابلة، أحمد محمود، (٢٠٠٧)، صناعة السياحة، ط١، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن.

١٧. مقابلة، خالد وذيب، فيصل الحاج، (٢٠٠٠)، صناعة السياحة في الأردن، دار وائل للنشر وطبع، عمان، الأردن.

١٨. ملوخية، أحمد فوزي، (٢٠٠٨)، مدخل إلى علم السياحة، ط١، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

#### ثانياً: المصادر الانكليزية

١. Bragg, Steven, M. , (٢٠٠٧), Management Accounting best practices, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, United States of America.

٢. Hilton, Ronald W., (١٩٩٩), Managerial Accounting, ٤thEd, McGraw-Hill, Inc., New York, U.S.A. .

٣. Horngren, Charles I. & Datar, Srikant M. & Foster, George & Rahan, V. Madhav & Ittner, Christopger, (٢٠٠٩), Cost Accounting A Managerial Emphasis, ١٣th ed, Person, Prentice-Hall

٤. Mott, Graham, (٢٠٠٥), Accounting for Non-Accountants, ٦th edition, Kogan Page Limited, London, UK.

٥. The institute of Cost & Accountants of India, (٢٠٠٨), Management Accounting Guidelines MAG-I, The President ICWAI, Kolkata, India.

٦. Zairi, Mohamed, Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness, (١٩٩٤), Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. ١, and No. ١.