

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي الثاني حول:

المقاولاتية ودورها في تطوير السياحة

BENCHMARKING

آلية لتحسين أداء المقاوله السياحية لتحقيق الاستدامة

تحت المحور السادس: السياحة والتنمية المستدامة

المشارك الأول :

الاسم واللقب : نبيل براهيمية

الوظيفة : أستاذ محاضر

التخصص والرتبة العلمية:

المؤسسة : جامعة 08 ماي 45 قالمة

رقم الهاتف :

العنوان الالكتروني : nabil24220@gmail.com

المشترك الثاني :

الاسم و اللقب :هبة خماري

الوظيفة : مفتش محلل رئيسي للميزانية بقالمة

التخصص والرتبة العلمية : تسيير عمومي ثانية دكتوراه ال أم دي

المؤسسة : دالي براهيم الجزائر 3

رقم الهاتف : 0663117142

العنوان الالكتروني : AQEUA@hotmail.com

الملخص :

إن فكرة المقاولاتية انتشرت في الآونة الأخيرة وشاع صيتها، بدون وضوح لمعناها الحقيقي وعدم تمييزها عن المؤسسة الاقتصادية بمفهومها التقليدي (النمطية)، فالمقاولاتية مؤسسة اقتصادية يرأسها قائد يتميز بالإبداع والابتكار، هدفها الربحية في ظل الاستدامة أي يفوق عمارها التسع وتسعين سنة على خلاف المؤسسة الاقتصادية العادية الذي يكون على رأسها مدير يهدف في تسييره لتحقيق الأرباح .

وفي نفس الوقت تطورت وازدهرت السياحة تحت مسمى وغطاء التنوع الاقتصادي، وأصبح من ضروري الاستثمار في هذا المجال، من اجل تحقيق مداخيل أكبر وتوفير خدمات أكثر لباقي قطاعات الاقتصادية الأخرى.

وللوصول إلى المقاولاتية السياحية المستدامة، ادخل الباحثون الاقتصاديون مداخل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الست في مجال المقاولاتية السياحية، ولقد اخترنا في ورقتنا البحثية هاته آلية المقارنة المرجعية .

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية السياحية، تحسين الأداء، المقارنة المرجعية، المقاولاتية السياحية المستدامة.

Résumé :

La notion d'entrepreneuriat en connu ces derniers temps une large utilisation et ce en l'absence d'une définition claire et précise qui se distingue de l'entreprise économique classique, en effet l'entrepreneuriat est une entreprise économique gérée par un manager doté d'un esprit créatif, entreprise à caractère lucratif créée pour une durée de quatre vingt dix neuf années et ce contrairement à l'entreprise économique ordinaire qui est gérée par un directeur pour la réalisation d'un bénéfices .

Dans le même temps, le tourisme s'est développé et s'est développé sous le nom de couverture de la diversification économique, et il est nécessaire d'investir dans ce domaine afin d'obtenir des revenus plus élevés et de fournir davantage de services à d'autres secteurs économiques.

Afin de parvenir à des entreprises de tourisme durable, les chercheurs économiques ont introduit les approches pour améliorer la performance des six institutions économiques dans le domaine des contrats de tourisme. Dans ce document de recherche, nous avons sélectionné le mécanisme de benchmarking .

Mots-clés: tourisme, amélioration de la performance, benchmarking, tourisme durable

مقدمة :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي لعملية المقاولات لأنه ينبثق عن تخطيط المقاولات الاستراتيجية، كما تعتبر مداخل تحسين الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المقاولاتية، من خلال توثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، والتعرف على مواطن القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي وتوجيه عملية تحسين أعمال المقاولات التي أصبح تركيز مديريها لا ينصب على التكلفة فقط، أو انجاز رسالتها فقط لأن المساءلة فيها تكون من جانب دافعي الضرائب، الجمهور والإعلام وأعضاء المجالس، التي تركز على كل أوجه الأداء المقاولاتي.....

وتزامنا مع تطور المقاولاتية، فإن القرن العشرين هو قرن السياحة إذ أن العولمة التي جعلت من العالم قرية كونية، بتطور الاتصالات والنقل بكل أنواعه كشرطان لهذه الحياة الجديدة، وبالتالي أصبح لزاما على رعاة هذا الفكر، أن يفكروا في رفع سعة الاستقبال العالمية عبر تطوير مؤسسات الإيواء، وظهر ما يعرف بالسلاسل الفندقية العالمية والعبارة للدول مما أدى إلى زيادة حجم النشاط الاقتصادي.

وفي نفس السياق زاد عدد المقاصد السياحية في العالم الأمر الذي كان يقتصر على الدول المصنعة فقط، بالإضافة إلى اعتماد الدول تنوع منتجاتها السياحية داخليا ومعنى هذا توجيه كل إقليمها على اختلاف طبيعة مناقطة إلى الاستهلاك السياحي (سياحة جبلية، سياحة صحراوية، سياحة بحرية).

إلا أن المقاولات السياحية لا يزال يعترها الكثير من النقائص فيجب عليها مثلها مثل أي مؤسسة أن تلتحق بالركب التطور والتغيير، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، بالإضافة إلى أن التحديات المعاصرة تتطلب إدارة متكاملة تتضمن توجهات وطرق وأساليب آليات تعطي الإمكانية لمعرفة أكثر عمقا لتحديد واقع المؤسسة الحالي وتوجهاتها المستقبلية لنصل لما يسمى بالمقاولاتية السياحية المستدامة .

ومما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف للمقارنة المرجعية أن تحسن من أداء المقاولاتية السياحية من اجل الوصول إلى الاستدامة ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا لتقسيم هاته الورقة البحثية إلى ثلاث محاور، على النحو التالي:

1- ماهية المقاولاتية والمقاولات السياحية.

2- المقارنة المرجعية أداة لتحسين أداء المقاولات السياحية.

3- المقاولات السياحية المستدامة.

أولاً: ماهية المقاولاتية والمقاولاتية السياحية :

عرف موضوع المقاولاتية اهتماماً كبيراً من طرف الحكومات ، وهذا كونها أصبحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه .

1- مفهوم المقاولاتية :

لقد تطور مفهومها حسب 3 اتجاهات فكرية نلخصها في :

+ في الفترة الممتدة إلى غاية الستينات سيطر الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي فقط.

+ من السبعينات إلى الثمانينيات ظهر إلى جانب الاتجاه السابق التركيز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية .

+ أما من بداية التسعينات فكان الاتجاه الجديد الذي يهتم بدراسة سير العملية ككل .

1-1- تعريف المقاول :

بالرغم من مختلف الدراسات ، لم يكون في بادئ الأمر المقاول العنصر المحوري في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية J.A.Schumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات للمؤسسات وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في : " البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق واستغلاله كأنه فرصة "⁽¹⁾

هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الطاقية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة والثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع وبهذا يقود التطور الاقتصادي.⁽²⁾

فالمقاول قبل كل شيء شخص مبدع (مبتكر) يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في⁽³⁾ :

- صنع منتج جديد.
- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج .
- اكتشاف مصادر جديدة للموارد الأولية أو المواد النصف مصنعة .
- إنشاء تنظيمات جديدة .

من اجل الإبداع يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو نفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث على الأرباح فقط، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة .

وعليه فالمقاول يجب أن يكتسب الإبداعية أي القدرة على تصميم أمر أو إعطائه شكلا أو انجازة بطريقة جيدة أو مختلفة من خلال استلهام الأفكار الجديدة من القديمة .

1-2- تعريف المقاول⁽⁴⁾: بالمعنى الضيق لها فهي عملية أو مقاولات اقتصادية تدر الأرباح أما المفهوم الواسع لها

هي فكرة تترجم إلى نشاط مخطط له منفذ أي أنها تعتمد على:

- الفكرة: بتحديداتها وتخليها والتفكير فيها.
- التخطيط: ويكون مدروس بعناية ومدون.
- التنفيذ : ضرورة استخدام الأشخاص والموارد والتمويل .
- النشاط : مرئي وملمس .
- المكافأة: نتيجة مرضية، تغذية راجعة مقبولة .

1-2- المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة⁽⁵⁾:

أثار تحديد مفهوم المؤسسات بأنواعها كثيرا من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه؛

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ولصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن

الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

معيار عدد العمال، رأس المال، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعات...، وقد يستخدم أي من هذه المعايير

منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه.

فيصنف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات المصغرة والتي يعمل بها

ما بين 10-50 عامل في المؤسسات الصغيرة والتي يعمل فيها ما بين 50-100 عامل في المؤسسات المتوسطة.

أما بالنسبة للإتحاد الأوروبي فالمؤسسة المصغرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عامل والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو.

أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات المصغرة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي:

1-2-1- المؤسسة المصغرة:

تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.

1-2-2- المؤسسة الصغيرة :

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

1-2-3- المؤسسات المتوسطة :⁽⁶⁾

لقد أدى اختلاف درجة النمو الاقتصادي من دولة لأخرى إلى تبني كل دولة تعريفا خاصا بها إما معتمدة على الجانب القانوني أو الإداري، كما توجد كذلك تعاريف مختلفة خاصة بمجموعة أو هيئات دولية مثل الاتحاد الأوروبي أو اتحاد شعوب جنوب شرق آسيا .

وتعرف المؤسسات المتوسطة في الجزائر أنها تلك المؤسسات التي تستخدم إلى 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وهي تحترم معايير الاستقلالية .

1-3- دور المقاولاتية اقتصاديا :

— رفع الكفاءة الإنتاجية و تعظيم الفائض الاقتصادي.

— تنويع الهيكل الصناعي والخدماتي.

— تدعيم التنمية المحلية والوطنية.

— معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية.

_ تنمية الصادرات.

_ زيادة الناتج المحلي.

_ تكوين الكوادر الفنية والإدارية.

_ جذب المدخرات.

1-4- دور المقاولاتية اجتماعيا:

_ زيادة التشغيل.

_ عدالة توزيع الدخل .

_ مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية.

_ ترقية روح المبادرة.

_ محاربة الآفات الاجتماعية.

2- مفهوم المقاولاتية السياحية:

هي مختلف الخدمات السياحية اللازمة، من خدمات إقامة وطعام وشراب وخدمات علاجية، ثقافية، رياضية، تجارية، إرشاد سياحي، تنظيم برامج للرحلات وكذلك خدمات النقل السياحي بمختلف أنواعها لكافة السياح على مختلف أنواعهم.⁽⁷⁾

2-1- أركان السياحة:⁽⁸⁾

_ النقل: هو أحد الأركان الأساسية للنشاط السياسي، فبدون النقل والمواصلات لا وجود للنشاط السياحي.

_ الإيواء: لا يوجد سياحة بالمعنى الحقيقي دون وجود أماكن الإيواء لأن أول ما يبحث عنه السائح عند وصوله هو مكان الإقامة.

_ البرنامج: لا تنجح أي سياحة دون برنامج معين يتمتع به السائح، اذ يشمل زيارة المتاحف والأماكن الأثرية والتاريخية وأماكن الترفيه والمناطق العلاجية أو الدينية أو الطبيعية.

_ البنية التحتية للسياحة: هي الخدمات الأولية والقاعدية الواجب توفرها لقيام مشروع سياحي أو منظمة سياحية.

_ البنية الفوقية للسياحة: تتمثل في مكاتب المعلومات السياحية، كالكالات السياحية والسفر، الشركات السياحية، مكاتب للإيجار السيارات، المترجمين المنظمات السياحية، المسارح، الملاعب، مدن التسلية والألعاب الخ.

_ الجذب السياحي: وهي الدراسات التي تدور حول الجواب على سؤال واحد وهو لماذا يختارون وجهة معينة دون أخرى؟.

2-2- الأنماط السياحية:

_ السياحة الاثنية: الهدف منها التعلم والدراسة.

_ السياحة التاريخية: الأثرية وتخص الأماكن التي بها آثار أو أماكن تاريخية.

_ السياحة البيئية: وهي استجابة للإحساس بضرورة العودة للطبيعة النقية التي تقل فيها مخاطر الحياة الصناعية.

_ السياحة الرياضية: من خلال المشاهدة أو تشجيع رياضة من الرياضات التي يميل إليها الفرد.

_ السياحة العلاجية: من اجل إمتاع النفس والجسد وقد شاعت أكثر عند الأشخاص الذين يعانون من الأمراض المزمنة من الربو، الروماتيزم.

_ السياحة الدينية: هي سياحة شعائرية بحسب المعتقد الديني مثل المسلمين بتوجههم إلى البقاع المقدسة لأداء ركن الحج أو أداء العمرة.

_ السياحة الاقتصادية: وتسمى أيضا سياحة الأعمال بالاهتمام بزيارة المعارض الدولية واللقاءات الاقتصادية الكبرى بهدف البحث عن فرص استثمار ومشاريع تنمية خارج الدولة الأم أو داخلها.

وكغيرها من المقاولات تم إدخال أساليب تحسين الأداء للمقاوله السياحيه من اجل مواكبة التطورات ومتطلبات المنظمات الدولية لتحقيق الاستدامة.

ثانيا: المقارنة المرجعية Benchmarking :

لقد ركزنا في هذه المداخله على التنظيمات الجديدة التي يعتمدها المقاول المبتكر من اجل زرع روح المقاوله ذات النفس الطويل، من الوصول إلى الاستدامة وأسلوب المقارنة المرجعية من أهمها.

1-نشأة أسلوب المقارنة المرجعية:

اشتق مفهوم المقارنة المرجعية من علم المساحة فالمعنى الأصلي لها Land Surveying Where Mark أو المركز المعروف، ويعتبر مرجعا لأخذ المقاييس قياسا عليه، فهذا المصطلح يستخدمه المساحون في مسح الأرض من خلال تحديد علامات أو إشارات Benchmarks، تكون نقاط مرجعية أو دلالة معينة Reference Points، لمواضع محددة مسبقا تقوم استنادا إليها نقاط أخرى.

تعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام (1810) عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال⁽⁹⁾، وفي عام 1913 قام الصناعي (Henry ford) بتطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو⁽¹⁰⁾ وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول البلدان التي طبقت المقارنة المرجعية، وذلك عندما بدأو بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينيات من القرن الماضي إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وموائمه مع ظروفهم وبعد ذلك بدأت اليابان في أواخر الستينات بتطوير مبتكراتها الأمر الذي جعلها تحتفظ بالصدارة في الإنتاج الصناعي خاصة .

وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى و.م.أ حيث تعتبر شركة زيروكس أول شركة أمريكية تطبق هذا المفهوم على نطاق واسع في عام 1979 فقد أرادت أن تدرس أسباب تفوق المنافسين اليابانيين عليها في إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة أعلى وبأسعار أقل من تكلفة إنتاجها بشركة زيروكس فقامت بشراء الآلات اليابانية وتفكيكها ودراستها ومعرفة سر قوتها وانخفاض تكاليفها واستفادت بذلك في تحسين آلاتها بدرجة كبيرة.

وبالرغم من أن هذه العملية ركزت في البداية على دراسة المنتجات المنافسة إلا أنها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل ووظائف العاملين والأداء التنظيمي كما شملت دراسات زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل.

وهكذا نجد أن البحث وراء الأساليب الأفضل لا ينحصر في نشاط معين بل يشمل كل الأنشطة بما في ذلك النشاط الخدماتي سياحي كان أو تسويقي.....الخ⁽¹¹⁾

وتعتبر شركة فورد من الشركات الرائدة في هذا المجال في الوقت الحاضر وكانت من أوائل الشركات الدولية التي طبقت هذا المفهوم أيضا، فقد واجهت منتجاتها منافسة شديدة من جانب السيارات الأوروبية واليابانية مما جعلتها تتبع أسلوبا جديدا في إنتاج سياراتها الجديدة تاورس TAURUS حيث كونت فريقا من المتخصصين العاملين في جميع المجالات الوظيفية ضمت عليه ممثلين للمستهلكين وممثلين للموزعين وقام الفريق بدراسة أحسن الخصائص التي يرغبها المستهلكون في كل السيارات المنتجة في العالم ثم جلبت منها إلى سيارة تاورس 400 والتي أعتبرها العملاء الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

وفي الوقت الحاضر تستخدم مفهوم الاسترشاد بالممارسات الأفضل وبصورة نمطية عدة شركات مثل IBM وكوداك ودوبون وموتورولا بينما تسترشد بعض الشركات بأحسن الممارسات المتبعة في نفس الصناعة وتلجأ بعض الشركات الأخرى إلى دراسة الممارسات الممتازة في كل الصناعات الأخرى في العالم والاستفادة منها، ففي الحالة الأخيرة يذهب

التحليل إلى أبعد من التحليل التنافسي التقليدي ولعل من أفضل الأمثلة على ذلك ما تقوم به شركة موتورولا من البحث في جميع الصناعات بصورة شاملة - وليست صناعتها فقط - بهدف اكتشاف أفضل الطرق لأداء أعمالها، وفي هذا لا يكتفي مديروا الشركة بتحقيق التكافؤ مع المنافسين وإنما يسعون على التفوق عليهم وتعتبر شركة زيروكس من طراز الشركات التي تنتمي إلى هذا النوع الأخير الذي يسعى دائما إلى التفوق⁽¹²⁾.

2- تعرف أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking⁽¹³⁾:

توجد عدة تعاريف لهذا المفهوم يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

- "هي عمليات مستمرة لقياس المنتجات، والخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي تنظر لها على أنها رائدة في الصناعة".

- "هي إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات، والخدمات بمقارنتها بالمنافسين الأكثر سيطرة، والمؤسسات الرائدة".

- "هي عملية البحث المستمر لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات، والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة، أو صناعات أخرى".

وتقريبًا مجمل التعاريف تشترك في أن المقارنة المرجعية هي التركيز على اختيار المؤسسات المنافسة الناجحة أو الرائدة في نفس الصناعة أو صناعة أخرى، كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة وبرامج وإجراءات... إلخ، على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية، ومن خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكيفها لتحقيق أداء أفضل من خلال تبني إستراتيجيات تحقق هذا التكيف والتميز به⁽¹⁴⁾.

3- أنماط أسلوب المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية لها عدة أنماط وفقا لتصنيفات مختلفة ونجد منها :

3-1- التقسيم الاول:

- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية :

المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية وهنا يمكن مقارنة أداء مديرو إدارة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المنظمة .

أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات وبعضها البعض حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوافر المنظمات المتميزة في الأداء في مجال من مجالات العمل داخل الدولة⁽¹⁵⁾.

- المقارنة المرجعية التنافسية و المقارنة المرجعية غير التنافسية :

المقارنة المرجعية التنافسية هي مقارنة خارجية تجرى داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في أداء المنظمة و منافسيها أو قادة الصناعة ، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم و يطلق على هذا النوع " المقارنة المرجعية للأداء "، حيث أن أهم ميزة لهذا النوع هو استخدام المنافسون لمعالجات و

تقنيات مشابهة لما تملكه المنظمة ، مما ييسر النقل و التعلم المتبادل بين المنظمة و المنافس— مع الأخذ بعين الاعتبار للوضع التنافسي — كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيرا من ناحية التاريخ أو الفلسفة الإدارية المتبعة على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات يعتني هذا النمط بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكله الخدمات و السلع ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للحفاظ على أوضاع المنافسة

أما المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى كذلك بالمقارنة المرجعية للممارسات كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين أو التوزيع أو الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات كالتجميع أو الفحص أو الشحن، أو المقارنة المرجعية الوظيفية بين وظائف متشابهة أو بالمقارنة المرجعية العامة التي تركز على طرائق عمل الأشياء أو كيفية الإنجاز مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو وظائف متشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها، كما تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة و غير المستخدمة في المنظمة المقارنة سعيا لتحقيق الأفضل من وجهة نظر الزبون ، وذلك عبر التعاون الفاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات ، و لذلك تمثل المقارنة المرجعية الأفضل Benchmarking Best_in_Class⁽¹⁶⁾.

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية:

تستخدم المقارنة الإستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها ،من خلال دراسة الإستراتيجيات طويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات، وتتسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه حتى تحقق الأهداف المنشودة و يترتب على أساس المقارنة المرجعية الإستراتيجية إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمنظمة بحيث تتم إعادة الهيكلة وإعادة تحديد الأهداف وإعادة هندسة إجراءات العمل وإعادة تصميم خطوط الإنتاج وتحديد الالتزامات التنافسية للمؤسسة.

- المقارنة المرجعية التشغيلية: هذا النمط يركز على الأنشطة الحيوية، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة، وتتيح هذه المقارنة عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الإستراتيجية إذ تتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المنظمة مثال (مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وفندق)

- المقارنة المرجعية الوظيفية: تتم من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل لبعض الأعمال وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء بعبارة أخرى تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة .

3-2 تقسيم الثاني أكثر دقة لأنماط أسلوب المقارنة المرجعية:

إن أسلوب المقارنة المرجعية يشتمل على عدة أنواع التي تظهر حسب تصنيفات معينة من أهمها ما يلي :

-تقسيم المقارنة المرجعية من حيث مجال المقارنة: وعلى هذا الأساس تكون نقاط المقارنة إما داخلية أو خارجية فإذا كان مجال المقارنة مجال داخلي فتكون المقارنة المرجعية مقارنة داخلية أي مقارنة عملية مع عملية أخرى

داخل المنظمة, أما إذا كان مجال المقارنة خارجياً فتكون المقارنة خارجية أي مقارنة عملية ما في منظمة ما مع عملية أخرى في منظمة أخرى .

-تقسيم المقارنة المرجعية من حيث مجال المنافسة: وعلى هذا الأساس يتم تقسيم المقارنة المرجعية حسب وجود منافسة أم لا , فإذا كانت المقارنة مع شركات منافسة (نفس السوق أو أسواق متشابهة) فتكون المقارنة تنافسية competitive Benchmarking أما إذا كانت المقارنة مع شركات غير منافسة (تعمل في منتجات وأسواق أخرى) بصورة مباشرة فتكون المقارنة المرجعية غير تنافسية non-competitive benchmarking .

-تقسيم نطاق التقدم من حيث التطبيق : على هذا الأساس تقسم المقارنات المرجعية إلى مقارنة مرجعية في المجال التطبيقي ومقارنة مرجعية في المجال النظري (مستويات الأداء) وعلى هذا الأساس قد تكون مقارنة نقاط التقدم في مستويات الأداء المستخدمة في عملية معينة في المنظمة بمستويات الأداء المستخدمة للعمليات المشابهة في المنظمات الأخرى.

وقد تكون المقارنة المرجعية ليس في المستويات ولكن في كيفية تطبيق المنظمة لعملياتها مع غيرها من المنظمات الأخرى بهدف تعلم الطريقة المستخدمة في تنفيذ هذه العمليات واقتباسها ونقلها للمنظمة. نخلص من ذلك أنه طبقاً للأساس السابق نكون أمام نوعين من أسلوب المقارنة المرجعية هما ما يلي :

- 1- المقارنة المرجعية في مجال الأداء (performance Benchmarking)
- 2- المقارنة المرجعية في المجال التطبيقي (practice Benchmarking)⁽¹⁷⁾

4-خطوات تطبيق المقارنة المرجعية :

لقد تناول الكثير من الباحثون و الكتاب الخطوات التي تمر بها تطبيق المقارنة المرجعية ، نذكر منها :

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط :

يتم في هذه المرحلة التعرف على العمليات و الإجراءات التي يراد تحسينها فيتم دراستها بشكل تفصيلي بدءاً بمدخلات العملية وانتهاءً بالمخرجات، وهذا بصدد التعرف على مواطن الخلل والضعف في أي عملية للحصول على منتج أو تقديم خدمة، مثل شركة زيروكس حددت 67 عملية وإجراء لإنتاج الطابعة بشكل نهائي مبتدئة بالخطوات والإجراءات التي تؤثر على رضا العميل، وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية تقوم بها المؤسسة :

- أ- تحديد العملية المطلوب مقارنتها مرجعياً - ب - تكوين فريق العمل المسؤول عن عملية المقارنة المرجعية
- ج- فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعياً - د- تحديد مقاييس و معايير أداء العملية خاصة من حيث تأثير هذه الأخيرة على عوامل النجاح الحرجة في المؤسسة .⁽¹⁸⁾

المرحلة الثانية : البحث وتحديد شريك المقارنة:⁽¹⁹⁾

حيث يجب أن تتم موافقة الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة المرجعية ومعرفته بالإجراءات وتتابع العملية ... إذ يجب مراعاة حجم وحدة الشريك مقارنة بحجم الوحدة المقارنة، عدد الشركاء للمقارنة، إذ تزداد المنافع كلما كبر، كما تزداد

أولوية البيانات ..، موقع الشريك التنافسي ودرجة الثقة بين الشركاء حتى يتم الحصول على معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب والملائم وغالبا ما يتولاها المستويات القيادية في السوق حتى يمكن استعمالها من الطرفين .

المرحلة الثالثة : جمع البيانات :

في هذه المرحلة يتم التركيز على النقاط والنواحي المهمة في عملية المقارنة (هل هناك فجوة في الأداء، ما حجمها وسببها، درجة الاختلاف، ما التحسينات المتوقعة إذا تم تطبيق أسلوب المنافس)، وجمع المعلومات التي تتم بإحدى الطرق فإما انه يتم جمعها بصورة مستقلة عن الوحدات الأخرى المتميزة في مجال العمل عن طريق مراكز البيانات، أو المشاركة للبيانات من خلال الاتفاق والتطوع من قبل مجموعة من الوحدات وذلك بالحصول عنها من قاعدة البيانات للوحدة المعنية، أو من قبل طرف ثالث خارجي استشاري يقوم بالمهمة، أو عن طريق الالتقاء المباشر كأن تجتمع جميع إدارات الوحدات لمناقشة خططهم للمقارنة مع السرية الكبيرة والتكلفة المرتفعة كذلك .

المرحلة الرابعة:تحليل البيانات:

يتم في هذه المرحلة الإجابة على التساؤلات التي إنبتت عليها عملية جمع البيانات.

المرحلة الخامسة:التكليف:

تعد هذه المرحلة أهم مرحلة في عملية المقارنة المرجعية والتي تشمل على تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الأداء، وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقيد في التنفيذ وكتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية . وتبدأ المنظمة بإجراء التغيير بناء على نتائج المقارنة ثم تعود مرة ثانية بـالمقارنة بعد تنفيذ العمليات لضمان الاستمرارية التحسين وتطوير الأداء (20).

ثالثا : السياحة المستدامة :

إن إدماج التنمية السياحة ضمن البعد الاستدامي للتنمية بشكل عام يتطلب قاعدة أساسية وهي الحفاظ على النظام البيئي والتنوع الحيوي القائمين، وقد انكبت العديد من البحوث على تحديد مفهوم جامع للتنمية السياحية المستدامة فجاءت منها:

1- مفهومها:

__ التصنيع المتكامل والذي يعني إقامة وتشبيد مراكز سياحية تتضمن مختلف الخدمات التي يحتاج إليها السائح أثناء إقامته بها وبالشكل الذي يتلاءم مع القدرات المالية للفئات المختلفة من السائحين.(21)

__ تعريف المنظمة العالمية للسياحة التنمية المستدامة للسياحة هي التي تلبى احتياجات السياح والمواقع المضيغة إلى جانب حماية وتوفير الفرص للمستقبل ويتحقق معها التكامل الثقافي والعوامل البيئية والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة.(22)

2- السياحة البيئية:

لم يكن للسياحة البيئية تعريف واضح إذ يعرفها الصندوق العالمي للبيئة بأنها: " السفر إلى مناطق طبيعية لم يلحق بها التلوث ولم يتعرض توازنها الطبيعي إلى الخلل وذلك الاستمتاع بمناظرها ونباتاتها وحيواناتها البرية وتحليلات حضارتها ماضيا وحاضرا"⁽²³⁾، ويعتبر هذا النوع من السياحة هاما جدا للدول النامية كونه يمثل مصدرا للدخل إضافة إلى دوره في الحفاظ على البيئة وترسيخ ثقافة وممارسات التنمية المستدامة.

2-1- عناصر أساسية لسياحة البيئة: والتي تتمثل في: (24)

- __ نشاط إنساني يمارسه البشر وفق ضوابط حاكمة و قواعد متحكمة تحمي وتصون الحياة القطرية الطبيعية.
- __ تحافظ على النوع وتحمي الكائنات الحية من الانقراض.
- __ نشاط له عائد وله مردود سواء مادي أو معنوي.
- __ نشاط يجمع بين الأصالة في موروثها الحضاري الطبيعي وما بين الحداثة في تحضرها الأخلاقي والقيمي.
- __ التزام أخلاقي وأدبي أكثر منها التزام قانوني تعاقدى تعاهدي وهو التزام فاعل على مستوى الدولة المستضيفة ولكن على مستوى العالم ككل.

2-2- إرشادات تطوير السياحة البيئية: (25)

- وهي التي ستساعد في تقليل ألاتار السلبية للسياحة والمحافظة على الموارد الطبيعية والبشرية، من خلال ما يلي :
- __ تقليل الأثار السلبية للسياحة على الموارد الطبيعية والاجتماعية في المناطق السياحية.
 - __ تثقيف السياح بأهمية المحافظة على المناطق الطبيعية ووضع قوانين صارمة وفاعلة.
 - __ التأكيد على أهمية الاستثمار المسؤول والذي يركز على التعاون مع السلطات المحلية من أجل تلبية احتياجات السكان المحليين والمحافظة على عاداتهم وتقاليدهم.
 - __ أن يسير التطور السياحي جنبا إلى جنب مع التطور الاجتماعي والبيئي بمعنى أن تتزامن التطورات في كافة المجالات لكي لا يشعر المجتمع بتغيير مفاجئ.
 - __ الاعتماد على البنية التحتية التي تنسجم مع ظروف البيئة وتقليل استخدام الأشجار في التدفئة والمحافظة على الحياة القطرية والثقافية.

— التعاون من أجل إنجاز السياحة البيئية و ذلك بتعاون مختلف القطاعات المختصة سواء في السياحة أو البيئية.

— الإدارة السليمة للموارد الطبيعية والتنوع الحيوي بطريقة مستدامة بيئيا.

— دمج سكان المجتمع المحلي وتوعيتهم و تثقيفهم بيئيا وسياحيا وتوفير مشاريع اقتصادية للدخل من خلال تطوير صناعات سياحية وتحسين ظروف معيشتهم.

— مراعاة القدرة الاستيعابية وعدم تخطيها ، واختيار وسائل نقل غير ملوثة للبيئة.

— تشجيع إعادة التدوير وإعادة التصنيع والزراعة العضوية.

3- العلاقة بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة:

تعتبر العلاقة بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة علاقة متينة بهدف تقليل تكاليف الصناعة السياحية وتعظيم منافعها وتقليل الشد والخلاف الناتج من التفاعل بين صناعة السياحة والزوار والبيئة والمضيف.

وبعد أن كان ينظر للسياحة على أنها إشباع لحاجات السياح الجسدية والنفسية وتلبية متطلباتهم من التسهيلات والخدمات وأن السبيل لاستدامة الأعمال السياحية هو جذب أكبر عدد من السياح وترويج التنمية السياحية بشكل مستمر، بدأ الاهتمام بأثر هذه التنمية على البيئة التي هي العامل الأساسي لوجود صناعة السياحة بالأساس، فالبيئة الطبيعية المادية هي عنصر الجذب الرئيسي لزيارة المنطقة السياحية، والسائح يستهلك بيئة المنطقة بشكل يجعله لا يكرر زيارة المنطقة بعد تدهورها، وبالتالي يبدأ في البحث عن بيئة جديدة وغير مستهلكة وأصلية لاستهلاكها وهذه الآثار السلبية لعملية التنمية السياحية أدت إلى ربط التنمية السياحية بمفهوم الاستدامة.

أن ظهور هذا المصطلح الجديد في الأدبيات الاقتصادية جعل المنظمة العالمية للسياحة تتبين قواعد الاستدامة في السياحة، وبلورت أسس التنمية المستدامة في مجالات التخطيط السياحي ودراسات التنمية وعليه فان المبادئ العامة التي تحكم العلاقة بين التنمية المستدامة والتنمية السياحية البيئية هي: (26)

— حماية المقومات الطبيعية في المواقع السياحية والعمل ضمن سقف قدرة تحمل النظام البيئي على استيعاب التدخلات البشرية.

— دمج عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع تنمية السياحة البيئية وإيجاد نوع من التوازن والتوائم بين مختلف العمليات التنموية والحفاظ على شخصية المجتمعات المحلية وتميزها مع تحقيق المنفعة للأجيال الحالية والقادمة.

– التأكد على مراعاة الجوانب الاقتصادية وضمان الجودة الاقتصادية لتنمية السياحة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية والحضارية بشكل يستفيد منه الأجيال الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة الاقتصادية للموارد البيئية وتدهورها خاصة غير المتحددة.

– التركيز على عامل الزمن واستغلال الموارد بالتعامل مع الموارد السياحية والبيئية وفق قيمتها الحقيقية عبر الزمن وليس قيمتها المادية الحالية فقط.

– إدراك أهمية التوازن بين تحقيق المنفعة الاقتصادية والمحافظة على بيئة المواقع السياحية ومنع حدوث أي تدهور بين الأنشطة الاقتصادية والأنظمة البيئية، من خلال الوصول إلى توازن بين النظامين الاقتصادي والبيئي مما يحقق تنمية سياحية بيئية مستدامة.

الخاتمة:

ظهرت الحاجة إلى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقييم أداء المقاولاتية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية بحيث تنسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه . إلا أن البناء السليم لأسس تقييم الأداء في المقاولات السياحية يعتمد على التكامل بين الطرق والأساليب الحديثة لقياس الأداء والتي تظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع إستراتيجية المقاولات السياحية التي تتبناها في ظل هذه الظروف، رغم الصعوبات التي لا تزال تقف أمام تطبيق هذه التقنيات وأهمها : نقص المعلومات، صعوبة تحديد معايير للأداء مثل معيار قياس رضا العملاء.....بالإضافة إلى التكلفة المترتبة عن هذه التقنيات والوقت الضروري لانجازها .

ويمكن تعزيز دور تطبيق المقارنة المرجعية لأغراض تقييم وتحسين الأداء في المقاولات السياحية باعتبارها خطوة تكميلية لاستخدام التقنيات الباقية في سبيل الحصول على نتائج تقييم أداء أكثر كفاية وفاعلية من خلال تحقيق التكامل والانسجام بينهم، لغرض تحقيق التحسين المستمر في أداء المقاولات النمطية من اجل تحقيق المقاولات السياحية المستدامة مع طليعة 2030 عند اغلب دول العالم .

الاستنتاجات:

- 1_ نقص حجم المقاولات السياحية الفاعلة سواء الوطنية أو الأجنبية.
- 2_ عدم استجابة المقاولات السياحية للمعايير السياحية الدولية.
- 3_ نقص التكوين السياحي على جميع المستويات واستخدام أدوات تحسين الأداء.
- 4_ السعي إلى تحسين الأوضاع والاهتمام بالنهوض بالقطاع السياحي في جميع الميادين المالي والثقافي والأمني والبيئي.
- 5_ السياحة في الجزائر لا تزال سياحة موسمية داخلية.
- 6_ ضعف الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال السياحي.

التوصيات:

- _ نشر الوعي السياحي وثقافة السياحة عند جميع المواطنين.
- _ تشجيع الاستثمار في المقاولات السياحية والفنادق.
- _ إعداد مواقع الكترونية للتعريف بالمعالم السياحية.

— زيادة الاعتمادات المخصصة للتسويق والترويج السياحي.

— وجوب التحلي باللباقة الأدبية في التعامل مع السياح، واتخاذ الدول الرائدة في هذا المجال كمرجع، مثل دبي وتركيا و تونس الخ Benchmarking.

قائمة التهميش:

- 1- Robert Wtterwulghé, *La PME une entreprise humaine*, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.
- 2- توفيق خذري، حسين الطاهر، المقاولات كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المسارات والمحددات، مداخلة ضمن المنتدى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي 2013.
- 3- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعلم المقاولاتي دراسة عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير أ جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 6.
- 4- الثقافة المقاولاتية، كلية الأدب و العلوم الإنسانية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، 2013، www.unicasa.ma
- 5- كمال زيتوني، كريم جازير، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر، جامعة المسيلة، ص ص 3- 4.
- 6- اللوشي محمد، بوخاري صبرينة، تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقلال من الفقر، مجمع مداخلات المنتدى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة 08-09/12/2014، جامعة الجزائر 3، ص 169.
- 7- فؤاد السيد المليحي، المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 96.
- 8- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 14.
- 9- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، الموقع الإلكتروني: dr_ama.com/?p=1831
- 10- مجبل داوي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، 22_07_2007.
- 11- عبد الرحيم محمد، مرجع سابق.
- 12- موقع الانترنت: <https://hrdiscussion.com/hr97042.html>
- 13- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، مرجع سابق ذكره.
- 14- موقع الانترنت: <https://hrdiscussion.com/hr95422.html>
- 15- موقع الانترنت: <https://hrdiscussion.com/hr95431.html>
- 16- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، مرجع سبق ذكره
- 17- موقع الانترنت: <https://hrdiscussion.com/hr97048.html>
- 18- عوامل النجاح الحرجة critical success factors هي عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة للمؤسسة يتم التركيز عليها (03 إلى 06 عوامل) والاستجابة لها من أجل تحقيق النجاح، وذلك من خلال استخدام هذه العوامل لتحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات، وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المؤسسة. كما تعتبر المجالات المحدودة في عمليات المؤسسة التي سوف تضمن تحقيق أهدافها.
- 19- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، مرجع سبق ذكره.
- 20- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، مرجع سابق ذكره.
- 21- صلاح الدين خربوطلي، السياحة المستدامة، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص 23.
- 22- عبد الرحمن سليم، التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية، الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الدورة 16، العدد 7، ص 150.
- 23- عابد راضي خنفر، إياد عبد الله خنفر، تسويق السياحة البيئية والتنوع الحيوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 58.
- 24- إبراهيم بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 147.
- 25- سالم حميد سالم، طارق سلمان، الأصالة التفاعلية بين السياحة والبيئة المستدامة، المجلة العراقية للبحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة العراق، العدد 2، 2009، ص 92.
- 26- إبراهيم بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها، مرجع سبق ذكره، ص ص 416-417.