

دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة -مغنية-)

Role of Benchmarking as a Competitive Advantage
(Case Study –Tafna Hotel –Maghnia)بوريش أحمد^{1*}، تربش محمد²Ahmed89_13@yahoo.fr، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،¹moh_terbeche@yahoo.fr، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،²

تاريخ النشر: 2021/11/06

تاريخ القبول: 2021/11/04

تاريخ الاستلام: 2021/08/18

Abstract :	المخلص :
<p>Benchmarking is one of the most important management tools in today's world. The use of benchmarking helps to achieve the best performance of the economic institution.</p> <p>This study aims the role of benchmarking in determining the competitive advantage and using it effectively to reach the best possible performance.</p> <p>The study was based on a questionnaire that was distributed to 50 workers in Tafna Hotel, Maghnia.</p> <p>The results of the study refut that there is integration between the Benchmarking and Competitive advantage in Tafna Hotel.</p> <p>We concluded that this tool has a major role in improving the performance of enterprise based on some of the global performance criteria.</p> <p>Keywords : Benchmarking; Advantage Competitive; Performance; Tafna Hotel</p> <p>JEL Classification Codes :M01, L02</p>	<p>تعتبر المقارنة المرجعية إحدى أهم الأدوات الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح. إذ أن استخدام هذا الأسلوب يساهم في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.</p> <p>وعليه فإن هذه الدراسة توضح دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية واستخدامها بشكل فعال للوصول إلى أفضل أداء ممكن. حيث تعتمد على استبيان تم توزيعها على 50 عامل في فندق تافنة مغنية.</p> <p>حيث جاءت نتائج الدراسة تنفي وجود تكامل بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية في فندق تافنة.</p> <p>وقد خلصنا إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، وهذا بالإعتماد على بعض المعايير التي تشكل الأداء الشامل.</p> <p>الكلمات الدالة المفتاحية: مقارنة مرجعية ؛ ميزة تنافسية ؛ تحسين أداء ؛ فندق تافنة.</p> <p>تصنيفات JEL : M01, L02</p>

مقدمة

تعد عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول الى الريادة في مجال الأعمال، وتحقيق رضى العملاء والاستفادة من قدرات العاملين في تحقيق التميز والابداع.

ونظرا لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية، وهذا ما زاد من درجة الصعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تتحسن ولا أن تتطور الا من خلال التعاون والاستطلاع على ما يقوم به الآخرون لغرض الاستفادة منهم وتطوير أعمالها.

ومن هنا تزايد الاهتمام بالمقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء المؤسسات كآلية لدعم الميزة التنافسية، وتحديد نواحي القصور فيها مقارنة مع الآخرين والعمل على معالجتها، اذا تكمن أهميتها في مجال الأعمال في كل من مجالي التصنيع او الخدمات المقدمة، وكيف يمكن تطبيقها بطريقة ناجحة وهو الأمر الذي وقف عنده كلا من (Zairy 1992) و (Watson1993) في كتاب (Camp1989) والذي يقف على خبرات المقارنة المرجعية المكتسبة في العمل لدى شركة Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن هذه الأخيرة قد تبنت أداة المقارنة المرجعية من المملكة المتحدة البريطانية، وقليل ما صرح به عن أهميتها ودرجة نجاح تطبيقاتها في المملكة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقتها على نطاق واسع في مجال الأعمال، ولا يخفى بالعلم أن أول من طبق هذه الاستراتيجية في العمل هم اليابان.

كما أظهرت تقارير 1990 للباحث (Zairi1992) والذي اعتبر المقارنة المرجعية على أنها تقنية تنظيم في المملكة المتحدة البريطانية إلا أنها وفرت تقارير لجل الإداريين إذ تلخص أن النمو التصاعدي لتطبيقات المقارنة المرجعية وشيوع استخداماتها أدا إلى شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وظهور حاجة هذه المؤسسات إلى الوصول للأمن الاقتصادية وكذا فرض سيادتها على باقي منافسيها.

❖ **إشكالية الدراسة:** يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير أداء المؤسسات حيث أنها تجيب على العديد من التساؤلات التي يمكن من خلالها التعرف على إمكانيات ووضع المنافسين من المؤسسات العاملين في نفس المجال على هذا الأساس سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية، التي سوف نقوم بإسقاطها على عمال أحد المؤسسات الفندقية الجزائرية (فندق تافنة) بمغنية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية في فندق تافنة (مغنية)؟

للإجابة عن هذه الإشكالية، من الواجب طرح التساؤلات التالية:

✓ ماذا نقصد بالمقارنة المرجعية؟ وما هي أنواعها؟ ومراحلها؟

✓ ما علاقة المقارنة المرجعية مع الميزة التنافسية؟

✓ ما هو تأثير المقارنة المرجعية على الميزة التنافسية في مؤسسة تافنة (مغنية) ؟

❖ **فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي:

- يهتم فندق تافنة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية .
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية في فندق تافنة عند مستوى معنوية 5%

❖ **أهداف الدراسة:** يمكن حصر أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على ماهية المقارنة المرجعية التي برزت كأسلوب تسييري حديث؛
 - ✓ التطرق إلى علاقة الميزة التنافسية بالمقارنة المرجعية؛
 - ✓ دراسة تأثير المقارنة المرجعية على الميزة التنافسية في أحد المؤسسات الفندقية الجزئية (فندق تافنة) بمغنية.
- ❖ **المنهجية المتبعة:** بغرض الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة (المقارنة المرجعية والميزة التنافسية)، كما تم الإعتماد على المنهج الإحصائي وذلك بإستخدام طريقة التحليل الإحصائي SPSS كأداة للدراسة الميدانية التي شملت عمال فندق تافنة بمغنية، وقد تم عرض نتائج الدراسة في جداول وأشكال لتسهيل مناقشة الفرضيات دراسة، التي تعتبر السبيل الأساسي في الإجابة عن إشكالية هذا الموضوع.

المحور الأول : الإطار النظري

لقد أكدت الدراسات الحديثة على وجود استراتيجية خاصة لتسيير شؤون المؤسسات في مختلف ميادين العمل، وكان أبرزها الميدان الاقتصادي والذي تمحور لحل مشاكل المؤسسة في كل من بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما أدى بظهور مصطلحين شارعين من حيث المعرفة والمتمثلان في المقارنة ودورها في تحديد الميزة التنافسية.

الفرع الأول: ماهية المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام عديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الادارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل فمنهم من وصفه بالأداة وآخرون بالعملية وفريق آخر وصفه بالأسلوب ورغم هذه الاختلافات اللفظية الا أنه تم الاتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد عرفت بأنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة (دواي و اسماعيل، 2008، صفحة 02) وكمثال على ذلك أفضل علامة يحصل عليها الطالب تعتبر نقطة مرجعية ومعيارا للطلاب في نفس الصف، ونفس الأمر ينطبق على المدراء والمسيرين. ولهذا فان المقارنة المرجعية بالمعنى الاصطلاحي

تمثل انشاء معيار، ومرجع يَمَكِّن من مقارنة الآخرين بواسطته، فهو نقطة مرجعية ذات أفق دنيا وعليا معلومة
(Lema & Price, 1995, p. 02)

عُرفت المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس انتاج الفرد أو خدمته أو نشاط مقابل أقصى مستوى من الأداء. كما عرفت بأنها بحث مستمر عن أكثر الطرق كفاءة في انجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق ومستويات الإنجاز مع شركات أخرى أو ضمن الشركة ما بين الوحدات الفرعية.

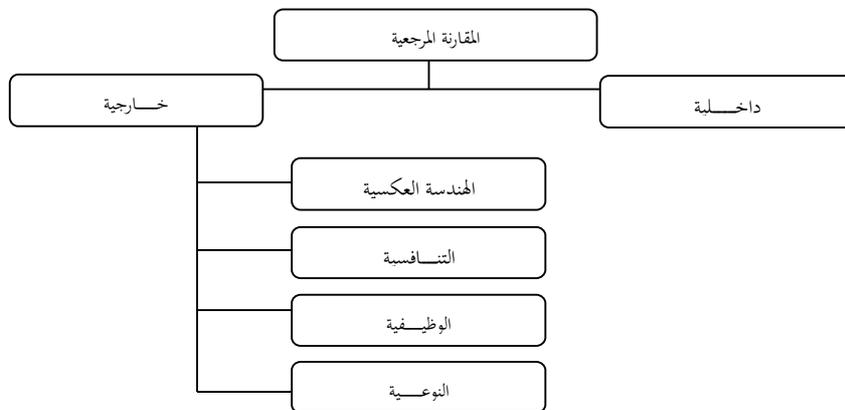
تعكس التعاريف أعلاه وجهة نظر مشتركة مفادها أن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحاً او الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الأداء داخل الوحدة بينما يرى البعض أن المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق التصنيف العالمي والهدف من ذلك هو تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى كما يمكن للباحث تشخيص الإيجابيات والسلبيات الموجودة في الأداء (دوي و اسماعيل، 2008، صفحات 02-03)

كما تشير التعاريف السابقة الى أن أفضل الممارسات يجب اتباعها بغض النظر عن مكان وجودها لذلك لا يوجد تركيز على الممارسات الاجتماعية باعتبارها تلك المعاملات غير المنصوصة والمتعارف بها محليا. والممارسات الوراثية والتي تتمثل في المعاملات الداخلية للمؤسسة والتي يتم توارثها من جيل الى جيل وتكون خاصة في الشركات العائلية. وكخلاصة للتعاريف السابقة يمكن القول أن المقارنة المرجعية: "بأنها أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات لتحقيق الميزة التنافسية".

الفرع الثاني: أنواع المقارنة المرجعية

إن الحصول على أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجه ولذلك يجب أن نضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط الوحدة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من أساليبها.

الشكل (01): يبين أنواع المقارنة المرجعية



Source : N.M.Lema, A.Price ; **Benchmarking : Performance Improvement Toward Competitive Advantage** ;Journal Of Management In Engineering ; Vol11; N°1; January 1995 p 7,

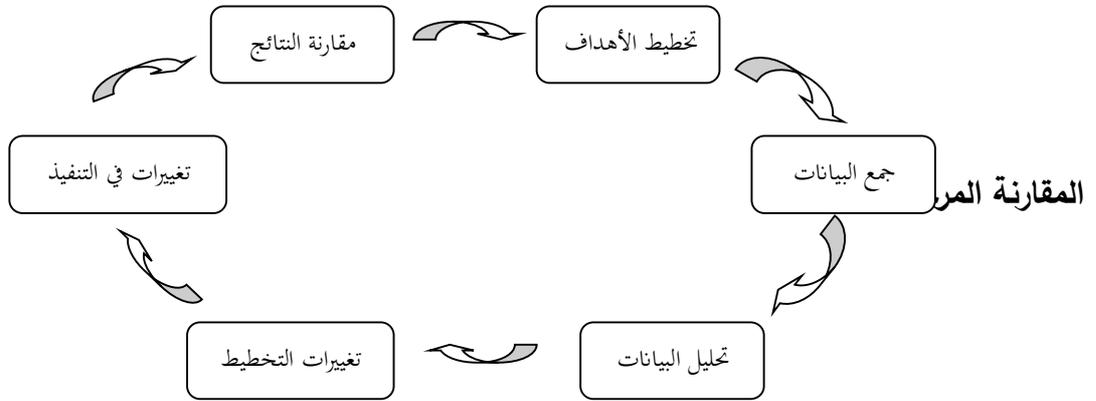
بحيث يمكن تصنيف المقارنة المرجعية الى صنفين رئيسيين: (دواي و اسماعيل، 2008، صفحة 05)
أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في الوحدة والتي لها عدة فروع أو أقسام.
ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن اجراء المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس مجال عمل الوحدة أو مجال آخر وتشمل:

✓ **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء اذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات التكنولوجيا الافراد الجودة التسعير وبقية المجالات الأخرى.
 ✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفية معينة (التسويق إدارة الموارد البشرية الخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثلتها في الوحدات الأخرى وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق.

الفرع الثالث: مراحل المقارنة المرجعية

يوضح الشكل الآتي عملية المقارنة المرجعية حسب كعملية دورية تضم ستة مراحل :

الشكل (02): يبين المرحل الدورية للمقارنة المرجعية حسب Katarzyna Rostek



Source : Katarzyna Rostek, **Benchmarking Collaborative Networks: A key to SME competitiveness**, New York, 2015, P35.

من خلال الشكل يمكن أن نستنتج ستة مراحل للمقارنة المرجعية:

- ✓ تخطيط وتحديد نطاق الأهداف ومقاييس الاهداف في عملية القياس؛
- ✓ جمع البيانات والمعلومات الكافية لتحليل القياس؛
- ✓ تحليل البيانات وتثبيط النتائج والتحقق منها؛
- ✓ تخطيط التغييرات بناء على نتائج التحليل التي تم التحقق منها؛

✓ تنفيذ التغييرات المحددة؛

✓ مراجعة النتائج وتقييم درجة انجاز الأهداف والحاجة الى إدخالها في التكرار للعملية القادم.

من خلال ما سبق وعلى الرغم من نقاط التوافق المتعددة بين هذه المراحل الا أنها تمثل وجهات نظر مختلفة استنادا لبيئات التطبيق المختلفة فليس هناك مراحل يمكن أن تكون مشتركة لجميع المنظمات اذ أن كل منظمة تتبع المراحل التي تنسجم مع بيئتها ومواردها.

الفرع الرابع: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت تعريف الميزة التنافسية بتعدد وجهات نظر القائمين على ذلك إلا أنها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريف:

تعريف Porter الذي عرفها على أنها (تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن ان تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين) (سملالي، صفحة 173). أما Dyole فقد عرفها على أنها (تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية شراء من المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية) (عشاوي، صفحة 296).

حيث نلاحظ ان Dyole & Porter يتفقان أن الميزة التنافسية مرتبطة أساسا بخلق القيمة للمستهلكين وبشكل أفضل من المنافسين، ويكون ذلك بتحقيق التمييز للمنتج.

أما Kotler فيرى أن الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث: إستراتيجية التكلفة، التنوع، التميز (نذير، صفحة 06)، حيث يركز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافسي، حيث انها وليدة جملة الإستراتيجيات السابقة وليس في حد ذاتها استراتيجية.

فالميزة التنافسية إذا تعبر عن حالة المزاحمة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو منوعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرقبين لاقتناء منتجات المؤسسة، استعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.

الفرع الخامس: العلاقة ما بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية

يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية. ان سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والابداع اذ ان الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من ابعاد التنافس الأربعة " الكلفة، الجودة، الوقت والمرونة" (دواي و اسماعيل، 2008، صفحات 07-08).

أولا: منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الميزة التنافسية: وهذا بتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة. (بلاسكة و مزياني، 2013، الصفحات 63-64)

✓ التخطيط: قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها.

ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة الى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ومقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدّها، كما يجب ان بنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم اجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنشاط، ومجال الصناعة الاستراتيجية المتبعة كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، كما يمكن للمؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

✓ **تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقع لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوما ان هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ل، ومنه فان الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في اجراء تقييم شامل للاستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

✓ **اتخاذ الإجراءات الصحيحة:** ان قياس وتقييم الأداء انطلاقا من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي الى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حولا واجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

حيث ان نجاح هذه الخطوة متعلقة بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم اجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من اجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة الى أماكنها المحددة بأقل وقت.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة الأداء داخل المؤسسة، انطلاقا من أول خطوة وهي التخطيط، حيث ان الهدف العام لهذا الأسلوب هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

ثانيا: المقارنة المرجعية وتحليل الفجوة كأداة لتحسين الميزة التنافسية: تحديد وتحليل فجوة الأداء بين الأداء الداخلي وأفضل أداء في فئتين عادة ما يكون نسبة المقارنة. حيث يتضمن تحليل الفجوة ثلاث مراحل:

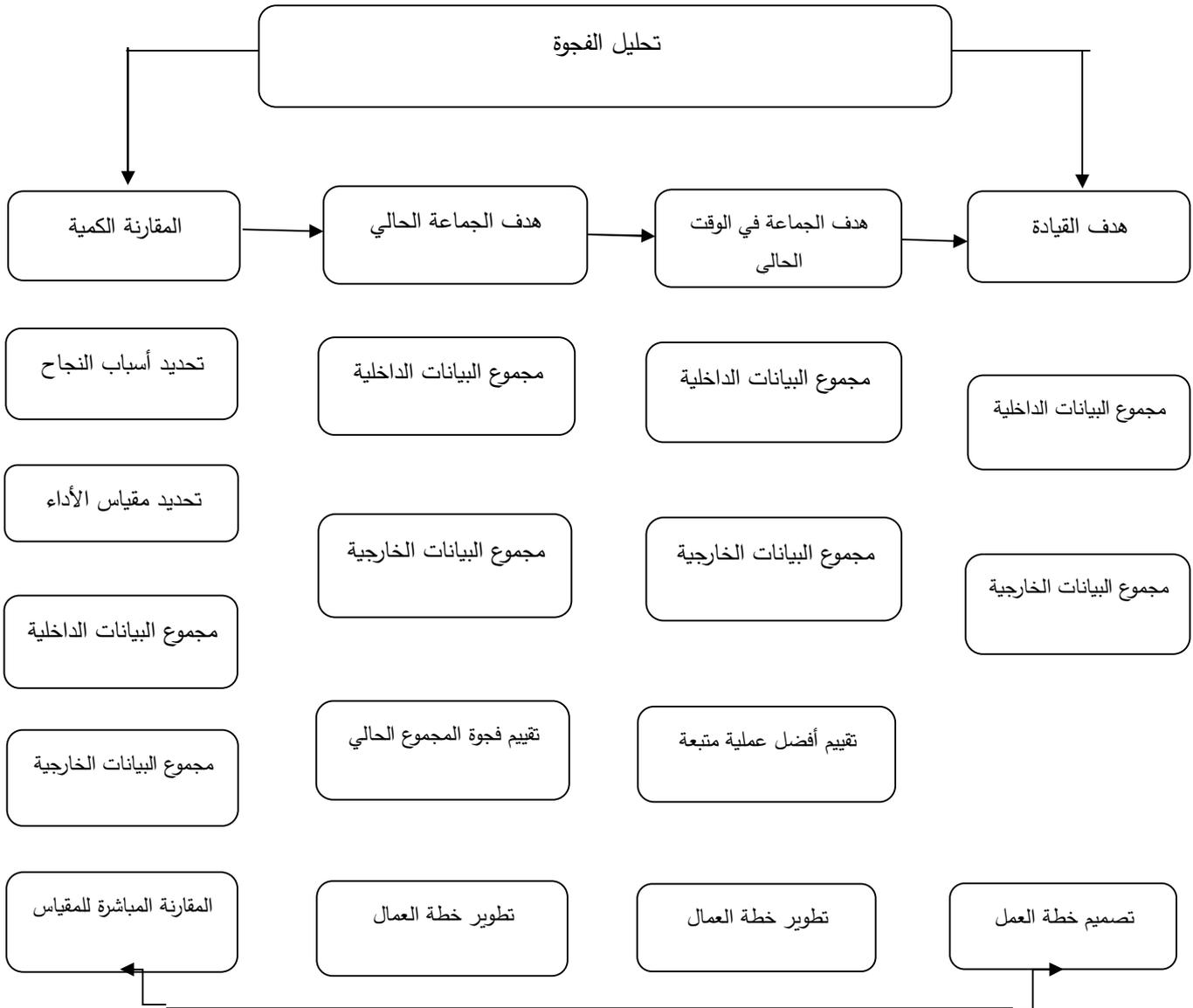
(Omorieg, pp. 05-07)

✓ المرحلة الأساسية لتقييم الأداء الحالي؛

✓ تحليل مرحلة الفجوة وتقييم الفرق بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب؛

✓ المرحلة المرجعية لتحديد أفضل أداء ممكن للفئة؛

الشكل (03): يبين المقارنة المرجعية وتحليل الفجوة



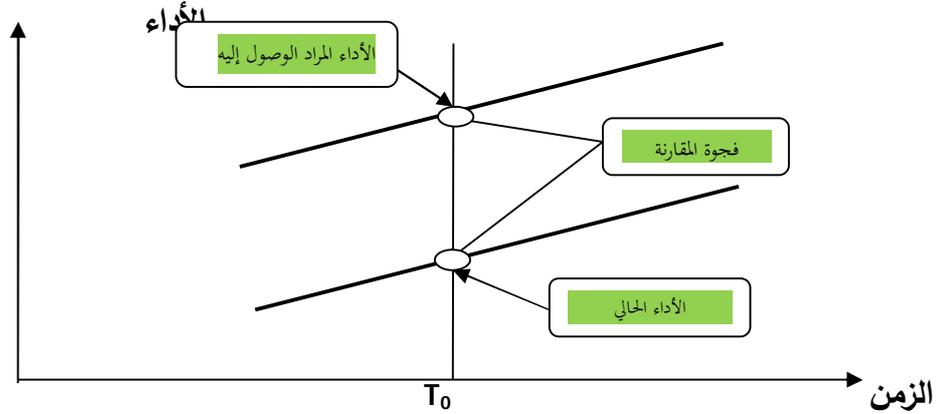
Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; Arabian J Bus Manag Review; an open access journal ISSN 2223-5833, 21/01/2019, P04

يمكن تقييم هذه المرحلة بشكل أكبر في أربع خطوات داخلية مترابطة أهمها:

✓ **الخطوة الأولى: المقارنة الكمية:** عند اجراء تحليل الفجوة يجب أن يكون توليد البيانات كميًا بحيث

تكون جميع المؤشرات والأشياء التي يمكن التعبير عنها بالأرقام لتسهيل المقارنة.

الشكل (04): يبين مخطط المقارنة الكمية

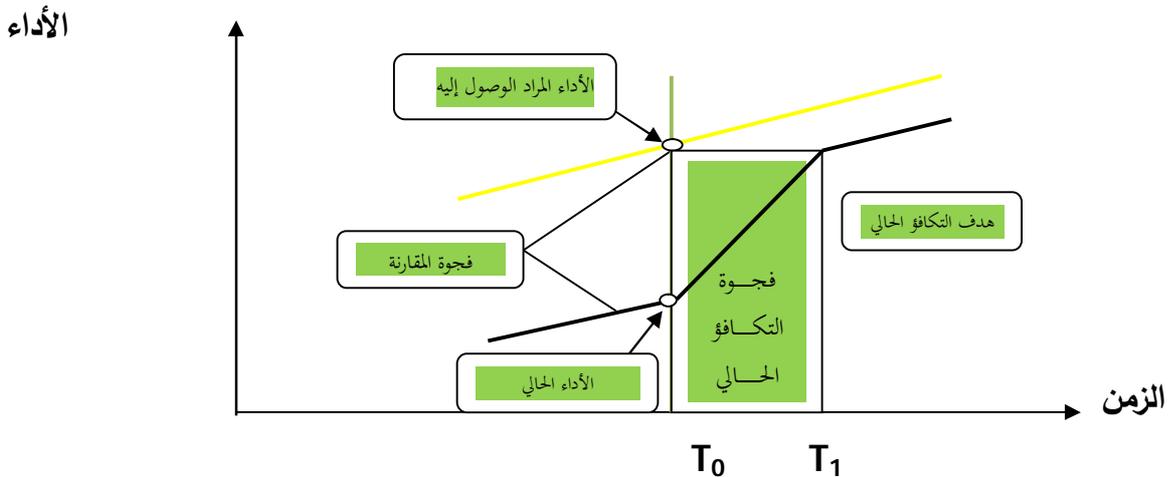


Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; Op.Cit, P05

تتضمن المقارنة الكمية مقارنة مستوى الأداء الداخلي للغرض ومستوى أفضل للممارسات المعترف بها في فئتها باستخدام مقاييس المقارنة، ويتكون هذا الأخير من خطوات فرعية كما هو موضح في الشكل (06) من تحديد عوامل النجاح وتحديد مقاييس الأداء، جمع البيانات الداخلية والخارجية لمقارنة المقاييس المباشرة. ويمكن رسم بيانيا للعرض التصوري للفجوة كما هو معروض في الشكل (07) الذي كيف أن الأداء الحالي أقل من ذلك الأفضل في فئته.

✓ الخطوة الثانية: هدف التكافؤ الحالي: هي تحديد أهداف التكافؤ الحالية من خلال تحديد الفترة الزمنية والأداء المرجو لمواكبة مستوى أصحاب أفضل أداء في فئتها في النقطة (T_0) كما يوضحه الشكل (07).

الشكل (05): يبين مخطط هدف التكافؤ الحالي



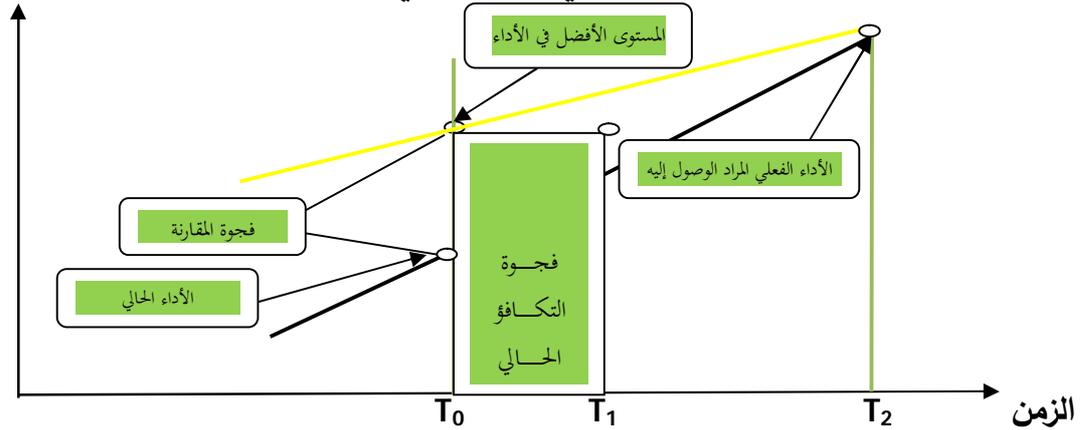
Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; op.cit, P05

هدف التكافؤ الحالي يتضمن كل من جمع المعلومات الداخلية والخارجية من أجل تقييم فجوة التكافؤ الحالية بينها وبين الأفضل في فئتها، وإنشاء خطة عمل لتقريب فجوة التكافؤ الحالي وهذا ما يؤكد على التحسين

المستمر لأصحاب أفضل أداء في الوقت الذي تحاول فيه الوصول إلى تلبية مستوى الأداء الحالي. حيث أن الشكل (06) يقدم عرض لهدف التكافؤ الحالي في النقطة (T_1).

الخطوة الثالثة: هدف التكافؤ في الوقت الفعلي: وهو تحديد هدف التكافؤ في الوقت الحالي والذي يصل إلى التكافؤ مع الأفضل في فئته، حيث يهدف هذا الأخير الى العمل على نفس مستوى الأفضل في الأداء في فئتها للوصول الى مستواها الأول عند النقطة (T_1) في الشكل (06).

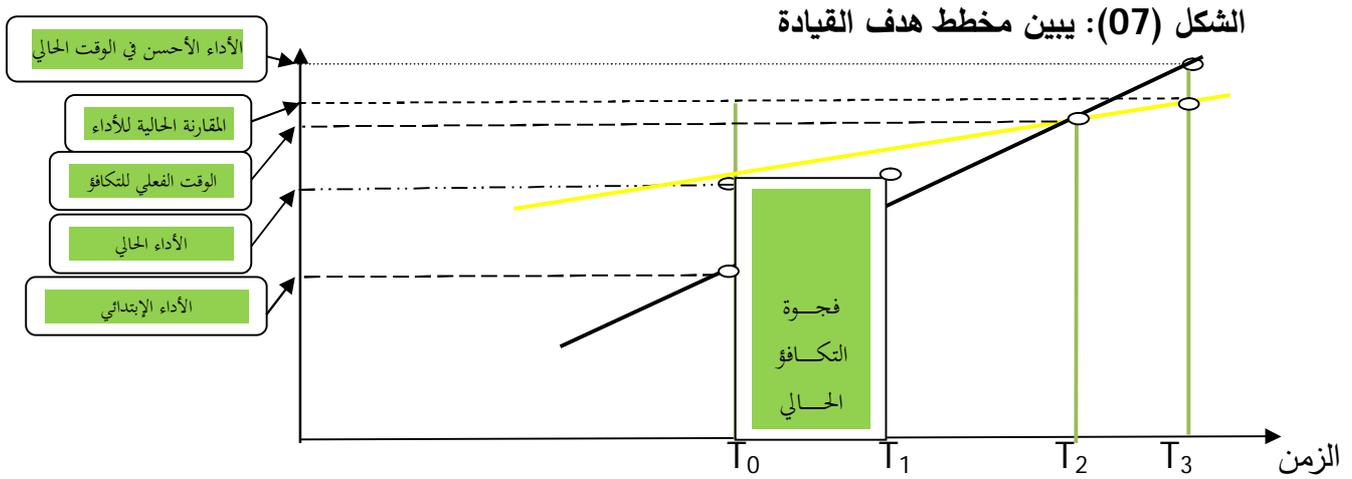
الشكل (06): يبين مخطط هدف التكافؤ في الوقت الفعلي



Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; op.cit, P05

ولبلوغ النقطة (T_2) في الشكل (07) ينبغي هنا اللحاق بالمستوى الأفضل في الأداء، وتحديد هدف التكافؤ في الوقت الفعلي بحيث يتضمن جمع المزيد من المعلومات الداخلية والخارجية لتقييمها ووضع خطة للحاق بالمستوى الأفضل في الأداء.

الخطوة الرابعة: هدف القيادة: الخطوة الأخيرة هي تحديد هدف القيادة في النقطة التي تتفوق فيها المنظمة على مستوى الأفضل في الأداء وبلوغ مركز متقدم في السوق.



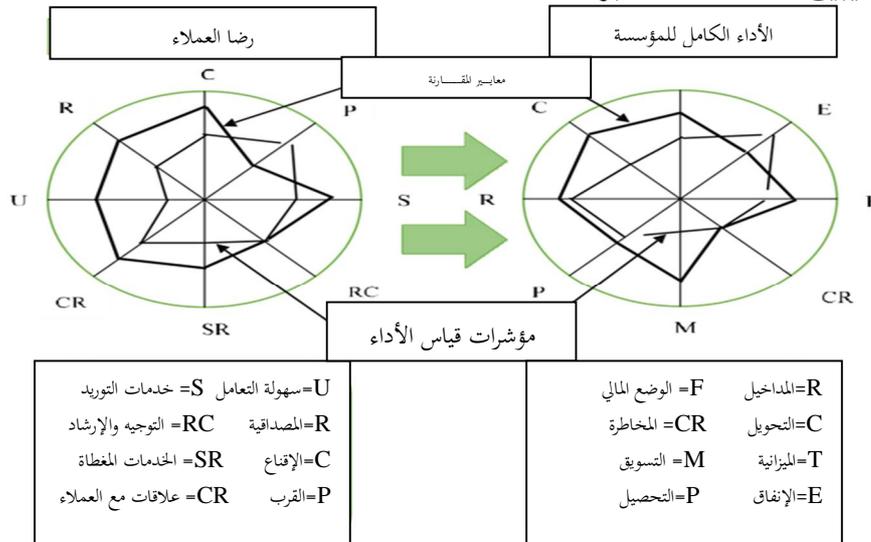
Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; op.cit, P06

الهدف هنا هو العمل في نفس مستوى الأفضل في الأداء وذلك بعد بلوغ مستواها الأفضل في النقطة (T₁) في الشكل (06) وذلك لبلوغ النقطة (T₂) في الشكل (07). حيث أن الهدف العام من المقارنة المرجعية هو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء.

ثالثاً: **مخططات العنكبوت:** بالنسبة لمنظمة افتراضية ذات هدف تحسين مستوى رضى العملاء وأداء المؤسسة يعرض الشكل (08) مخطط عنكبوتي للأداء حيث يتأثر بمستوى رضى العملاء.

حيث يتضمن كل مخطط عنكبوتي (08) مؤشرات نجاح اذ تظهر مؤشرات رضا الزبائن بعض العوامل المحتملة التي تبلغ ذروتها في رضا العملاء، بينما تظهر مؤشرات العوامل التي تتوج في الأداء الكلي للمؤسسة.

الشكل (08): يبين مخططات العنكبوت.



Source: Omoregie Osaretin Kayode; Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight; op.cit, P07

يتم قياس مؤشرات أداء هذه الأخيرة على طول نصف قطر الدائرة الإجمالي للقيمة المحتملة لرضا العملاء، أما الأداء الكامل للمؤسسة فيمثل مساحة الدائرة كاملة، في حين أن مستوى الأداء الذي يحققه كل مؤشر يتم درجته في شكل نسب على مستوى الدائرة.

نظرا لكون قيم المؤشر تميل نحو المركز، يزداد مستوى أداء المؤشر سوءا حيث يمثل المركز أسوأ أداء ممكن، في حين كلما اقتربت المؤشرات من المحيط كلما كان مستوى الأداء هذه الأخيرة أفضل. يمثل الخط الداكن في مخطط العنكبوت رسم لمستوى أداء المؤشر مقارنة مع أفضل أداء ممكن، بينما يمثل الخط المكسور رسم تخطيطي لخط أداء منظمة الأعمال.

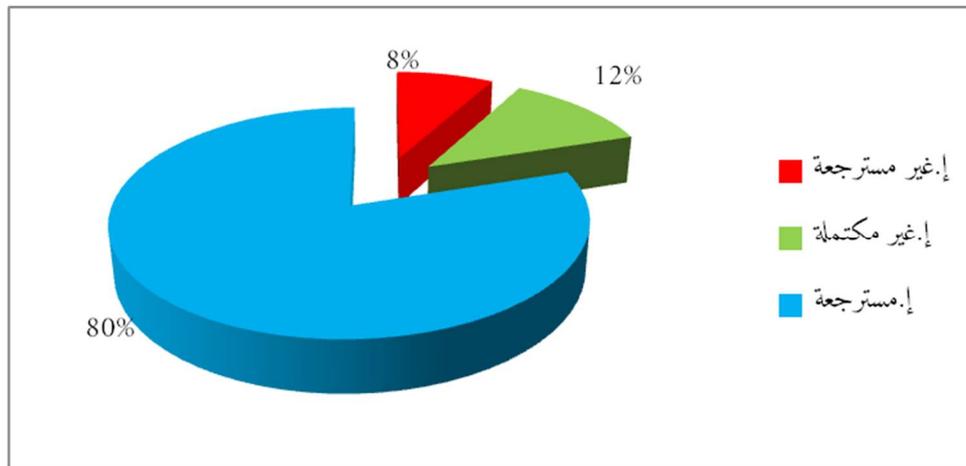
المحور الثاني: الإطار التطبيقي

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لفندق تافنة (مغنية) إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. مثلها مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة لهذا سنحاول من خلال هذا الإطار وصف مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف على أنه مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة. وحدد المجتمع الإحصائي لمؤسسة فندق تافنة (مغنية) حيث تم اختيار عينة عشوائية مركبة من 62 عامل، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل (09): توزيع الإستبيانات



المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على Excel 2007.

الملاحظ من خلال الشكل أنه لم يسترجع سوى 50 قائمة من الإستبيانات الموزعة القابلة للمعالجة والتحليل، أي بمعدل 80%. وذلك بعد إستبعاد 08 قوائم غير مكتملة الإجابة أي بمعدل 12% في حين لم يتم إسترجاع 04 قوائم من الإستبيانات الموزعة وهي التي تمثل 08% من إجمالي الإستبيانات الموزعة.

الفرع الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية والفرعية بقصد الوقوف على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لابد من إعطاء تعريف إجرائي لكل متغير:

✓ **المتغير المستقل الرئيسي:** والمتمثل في المقارنة المرجعية، حيث تم التعبير عنه بمحورين في إستبانة دراستنا.

-**المتغير المستقل الفرعي الأول:** ويتمثل في المقارنة المرجعية الداخلية وتم التعبير عنها بالفقرات (04) في إستبانة الدراسة.

-**المتغير المستقل الفرعي الثاني:** ويتمثل في المقارنة المرجعية الخارجية وتم التعبير عنها بالفقرات (04) في إستبانة الدراسة.

✓ **المتغير التابع:** ويتمثل في الميزة التنافسية الذي تم التعبير عنها في الجزء الثاني من الإستبانة بحيث تتكون من (06) فقرة.

بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية (الجنس Sex، السن Age، والمستوى التعليمي Edu، الخبرة المهنية Exp والمركز الوظيفي Job) فإنه يمكننا ترميز متغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة لها مثلما يوضحه الجدول التالي.

جدول (01): ترميز لمتغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة.

أرقام العبارات المقابلة	الترميز	متغيرات البحث
Q1-Q8	Bch	المقارنة المرجعية
Q1-Q4	Bl	المقارنة المرجعية الداخلية
Q5-Q8	BE	المقارنة المرجعية الخارجية
Q9-Q14	Adv	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين.

الفرع الثالث: قياس ثبات واعتدالية أداة الدراسة

من أجل الوقوف على كيفية قياس متغيرات الدراسة لابد من الوقوف على عدة نقاط:

أولاً: ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الإستبانة) النتائج نفسها في حال تكرار الإختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة أو بمعنى آخر أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد إستخدمنا إختبار (Cronbach's Alpha) لقياس مدى

تناسق عبارات الإستبانة وإنسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبول إذا كانت نسبته أكبر من 60 % وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الإستبانة قوي. ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي.

جدول (02): نتائج إختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجزء الأول: المقارنة المرجعية	08	71,8
المحور الأول: المقارنة المرجعية الداخلية	04	65,7
المحور الثاني: المقارنة المرجعية الخارجية	04	76,8
الجزء الثاني: الميزة التنافسية	06	81,6
جميع الفقرات	14	69,6

المصدر : من إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

حيث يتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير المقارنة المرجعية 71,8 % بينما بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير الميزة التنافسية كانت 81,6 % ، أما فيما يتعلق بمعامل الثبات للمتغيرات التي تدخل ضمن تشكيل مفهوم المقارنة المرجعية فقد بلغت 65,7 % بالنسبة للمقارنة المرجعية الداخلية في حين قدرت ب 76,8 % بالنسبة للمقارنة المرجعية الخارجية. وهي كلها أكبر من 60 % وهو ما يدل على ثبات الاستبانة.

ثانياً: إختبار إعتدالية التوزيع: نستهدف من خلال هذا الإختبار التحقق من مدى إعتدالية التوزيع وأن عينة الدراسة المحسوبة من المجتمع، تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية تطبيق قوانين عملية التوزيع *Distribution Paramétrique* ومن أجل توضيح ذلك نعتمد على إختبار (Kolmogorov-Smirnov) كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول (03): إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة	Kolmogorov-smirnov Z	محاوِر الدراسة
0,137	1,415	الجزء الأول: المقارنة المرجعية
0,312	0,963	المحور الأول: المقارنة المرجعية الداخلية
0,160	1,124	المحور الثاني: المقارنة المرجعية الخارجية
0,411	0,887	الجزء الثاني: الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن قيمة الدلالة بالنسبة لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن بيانات العينة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن 68,3 % من حالات المجتمع بالنسبة لجميع محاور الدراسة، تقع بين (1+) و(1-) إنحراف

معياري، 95,4 % من الحالات تقع بين (+2) و(-2) إنحراف معياري و 99,7 % من الحالات تقع بين (+3) و(-3) إنحرافات معيارية.

الفرع الرابع: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

والذي سوف نحلل فرضيات الدراسات كآلاتي:

أولاً: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى: التي تنص على مدى تطبيق فندق تافنة (مغنية) للمقارنة المرجعية، ولإختبارها سيتم استخدام إختبار T مجموعة واحدة (*One Sample T Test*) حيث أن هذا الإختبار يعتمد فقط على فرضين وهما الفرض الابتدائي والفرض البديل وتكون هذه الفروض غالباً حول متوسط أو تباين مجتمع... إلخ، والجدول الآتي سيوضح نتائج الإختبار.

الفرضية العدمية H_0 : لا تطبق فندق تافنة (مغنية) المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة: H_1 : تطبق فندق تافنة (مغنية) المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية 5 %.

جدول (04): نتائج إختبار *One Sample T Test* لإختبار الفرضية الأساسية الأولى

قيمة T الجدولية 1,65		قيمة الإختبار = 4,035				المتغير
فترة ثقة الإختبار		الفرق بين الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	المقارنة المرجعية
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة					
1,1656	0,9044	1,035	0,000	49	15,928	

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

تم إستعمال إختبار *One T Test* بناءً على قيمة الوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 4,035 كما هو موضح في الجدول رقم (09)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 15,928 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ قيمتها 1,65 حسب توزيع *Student* وذلك عند درجة حرية (49) ($v=49$) (*Degré de liberté*)، كما من خلال نتائج الإختبار المبيّنة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (*Sig.*) تساوي (0,00) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 5 %، مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الفرعية لدراستنا التي تنص على أن فندق تافنة (مغنية) تطبق المقارنة المرجعية وهو ما يؤكد أن هذه المؤسسة الفندقية تحاول الإعتماد على هذا الأسلوب الحديث كأداة للحصول على معلومات داخلية وخارجية، رغبة منها في مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة العالمية من خلال تحسين أدائها، وكذا مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها التي تتميز بمنافسة شديدة.

ثانياً: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الأساسية الثانية على أن هناك علاقة تأثير معنوي بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية في فندق تافنة (مغنية) حيث يمكن إختبار معنوية الإنحدار البسيط بإستخدام الإختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية في فندق تافنة (مغنية)

الفرضية البديلة: H₁: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية في فندق تافنة (مغنية).

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS قصد إختبار الفرضية الأساسية الثانية لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير (Bch-Adv) في فندق تافنة

الميزة التنافسية							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,177	0,031	0,219	1,554	0,463	1	0,463	الإنحدار
0,54585			خطأ التقدير	0,298	48	14,302	الخطأ المتبقي
4,06		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$		49	14,764	المجموع

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 05\%$)

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,031 وهي قيمة عالية ضعيفة جداً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 3,1 % من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في تطبيق المقارنة المرجعية في فندق تافنة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الميزة التنافسية). إلا أنه لا يمكن على الحكم على هذه العلاقة الإرتباطية إلا بعد إختبار معنوية الإنحدار وذلك بإستخدام الإختبار التالي:

الفرضية العدمية H₀ الإنحدار البسيط ما بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة H₁ الإنحدار البسيط ما بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 %.

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,217) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 05\%$) فبذلك نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العدمي وهذا معناه أن الإنحدار غير معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير المقارنة المرجعية ليس له أي تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية وذلك عند مستوى ثقة 95 %.

يؤكد قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة الفرعية لدراستنا في فندق تافنة بمدينة مغنية على أن الميزة التنافسية ليست بالضرورة أن تشكل علاقة طردية مع المقارنة المرجعية، كون أن نسبة التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تقدر ب (3.1 %) وهي نسبة ضعيفة جداً ولا يمكن القياس عليها في موضوع الدراسة،

وبذلك نقول أن المؤسسة لا تعتمد بالضرورة على المقارنة المرجعية الخارجية في تسييرها لمواجهة تحديات البيئة العالمية التي تعيش فيها، بل تعتمد على مجموع متغيرات أخرى.

خاتمة :

إن المقارنة المرجعية هي عملية قياس مستمرة ومقارنة بين مؤسسة معينة ومؤسسة منافسة أخرى رائدة في نفس مجال العمل وبنفس الظروف و الامكانيات للحصول على معلومات تساعد المؤسسة في تحسين أدائها، وهي عملية تقوم على المقارنة بخطوات منظمة من خلال التركيز على المنافسين الداخليين والخارجيين وفيها يتم التعلم من الآخرين بهدف احداث التحسين والتطوير؛ ومن أجل ذلك قمنا باجراء الدراسة الميدانية بفندق تافنة بمدينة مغنية ولاية تلمسان، حيث توصلنا الى العديد من النتائج وفق سياق منهجي ومترابطة مع اشكالية محل الدراسة.

❖ نتائج الدراسة: التي يمكن تقسيمها إلى:

✓ الدراسة النظرية التي مكنتنا من استنتاج النتائج التالية:

➤ تعد المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة نسبيا والتي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين أدائها والوصول الى الريادة، وكذا تحقيق رضى العملاء من جهة ،والاستفادة من قدرة العمال في المؤسسة من جهة أخرى، وذلك لتحقيق أقصى مراتب التميز والابداع.

➤ تفتح الميزة التنافسية للمؤسسة فرص عمل واسعة تسمح لها بتحسين وتطوير أدائها التنافسي ،هذا مايجعلها قادرة على مجابهة جل المتغيرات عن البيئة الخارجية.

✓ الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة "تافنة" بدائرة مغنية ولاية تلمسان، أين جاءت بنتائج إختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو الآتي:

• إختبار الفرضية الأولى: التي تنص على (أن مؤسسة تافنة تولي إهتماما بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية) فهي فرضية صحيحة كون مؤسسة تافنة الفندقية تطبق المقارنة المرجعية الخارجية كأسلوب في تسيير أعمالها ورغبة منها في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال. كما تستغل مؤسسة تافنة أداة المقارنة المرجعية كقاعدة أساسية لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

◆ إختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (أن تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسة تافنة (مغنية) له

تأثير على الميزة التنافسية) وهي قضية خاطئة، حيث بينت إستجابات أفراد العينة المبحوثة لدى مؤسسة تافنة (مغنية) أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين أسلوب المقارنة المرجعية والميزة التنافسية كون أن القطاع السياحي في مدينة مغنية، يشهد تدهورا كبيرا في تنوع المرافق العمومية والسياحية وهذا ما أثر سلبا في قدرة الفندق على المحافظة على مركزه التنافسي. وهذا يرجع عدم تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسة تافنة لضعف المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال في مدينة مغنية وهذا ما أضعف المؤسسة في قدرتها على مواكبة سير المنافسة . ذلك أن الوضع الاقتصادي للمؤسسة ليس بالعامل الوحيد

المؤثر على نشاطه التنافسي، بل يعود أيضا الى الوضع الصحي كجائحة كورونا والتي أثرت سلبا في كل من الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

❖ توصيات الدراسة: التي يمكن حصرها فيما يلي:

- ضرورة تشجيع العمل بهذا الأسلوب التسييري وتعميمه على مختلف المؤسسات الجزائرية؛
- العمل على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد على المقارنة بين أداء المؤسسات الاقتصادية، ما يساهم دون شك في تحقيق السبق التنافسي؛
- الإلتزام بتنظيم ملتقيات وندوات علمية بصفة دورية تجمع بين الأساتذة الجامعيين وإطارات المؤسسات الاقتصادية للتعريف بأهمية المقارنة المرجعية في تحقيق أهداف المؤسسات؛
- تكثيف التعاون بين الإدارات والمؤسسات في مجال تبادل المعلومات والخبرات للإستفادة من نقاط القوة والضعف.

قائمة المراجع:

-باللغة العربية

1. اسماعيل مجبل دواي، (2007). فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. مجلة التقني، العدد 6 المجلد 21، ص 27-41.
2. بلاسكة صالح، مزياني نور الدين . (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركة الحضنة/المراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقة (الجزائر)، العدد 02 المجلد (02). ص 59_70.
3. الياس سالم . (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية الصادرة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، العدد 15 المجلد (09)، ص 340-354.

اللغة اللاتينية

1. James, E. (1997). *Quality Performance and Value*. New York: West Publishing.
2. Jerry Johnson, K. S. (2000). *Dans Exploring Corporate Strategy U.S.A: 4 ed, printic- hall*.
3. N M Lema , , A. (1995). *Dans Benchmarking Performance Improvement Toward Competitive Advantage UK*.
4. Omoregie, ,. O. (21/01/2019). *Dans Improving Corporate Performance With Benchmarking-Some Contemporary Insight . Pan- Atlantic Univercity Lagos Nigeria*.
5. Porter, M. (1999). *Dans « L'avantage concurrentiel » . Paris: Dunod*.
6. price, L. A. (1995). *Benchmarking Performance toward competitive advantage*.

7. R, E. J. (1997). *Quality ,Performance and value*. New York: West Publishing.
 8. Sera Whitelow, M. M. (2020). *Digital technology applications in covid-19 pandemic Planning and response*. canada: Lancet Digital Health.

- ملاحق :

محتوى الاستبيان

ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الاطار المناسب.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
2- المستوى العلمي	
<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> تكوين
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> ماستر
3- السن	
<input type="checkbox"/> بين 30 و 40 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/> بين 40 و 50 سنة
4- الخبرة المهنية	
<input type="checkbox"/> بين 5 و 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> بين 10 و 15 سنة

الجزء الثاني: البيانات المهنية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقارنة المرجعية						
المقارنة المرجعية الداخلية						
1	هنالك اتصال بين عمال الفندق والزبائن المقيمين به.					
2	يسمح نظام الفندق لنزلائه بمزاولة انشطتها داخله					
3	يسهر الفندق على توفير وسائل الرفاهية لزبائنه.					
4	إن مؤسستكم تحرص دوما على مقارنة أدائها بين الأقسام الموجودة بداخله.					
المقارنة المرجعية الخارجية						
5	تحاول مؤسستكم دوما مقارنة أدائه بأداء فنادق منافسة أخرى.					

					6	تحاول مؤسستكم دائما تضيق الفجوة بينها وبين منافسيها المحليين .
					7	تحرص مؤسستكم على تقديم أعلى جودة لخدمة زبائنكم مقارنة بالفنادق الأخرى.
					8	تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف المعلومات وأنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين.
الميزة التنافسية						
					9	تحفز جودة منتجات مؤسستكم الزبائن على الإقبال عليها باستمرار .
					10	تقدم مؤسستكم تخفيضات في الأسعار للزبائن خلال مواسم السنة.
					11	يمكن مؤسستكم زبائنكم من التفاوض في أسعار الإقامة.
					12	تملك مؤسستكم شركاء ومتعاملين متميزين في مجال الخدمات الفندقية.
					13	تملك مؤسستكم العديد من المزايا التي تجعلها تتميز على المنافسين.
					14	تحاول مؤسستكم دائما على تبني أفكار إبداعية في تقديم خدماتها.