
أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقى فى تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم فى محافظة دمشق)

إعداد

أ/ نزار نزيه الجندى

باحث بدرجة الدكتوراه - قسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ محمد عبد العزيز سيد أحمد

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

المعهد العالى للسياحة و الفنادق - ايجوث الإسماعيلية

د/ شريف جمال سعد سليمان

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الخامس يونيو ٢٠١٩
الخاص بالمؤتمر العلمى الدولى الثانى - التسويق السياحى لمنطقة الدلتا

أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقى فى تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم فى محافظة دمشق)

إعداد

أ/ نزار نزيه الجندى د/ شريف جمال سعد سليمان د/ محمد عبد العزيز سيد أحمد

مقدمة

يعد المزيج التسويقي من أهم العناصر في العملية التسويقية التي تعمل على تحسين خدمات الفنادق وتطوير الميزة التنافسية لها، إضافة إلى إرضاء العملاء والمحافظة عليهم وبناء علاقة بينهم وبين الفندق. ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. حيث أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تهدف لمعالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للفندق على الفنادق الأخرى، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق هذا التفوق عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الفندق تجاه الأطراف الأخرى في السوق. ومن هنا جاء البحث الحالي بهدف التعرف على أثر عناصر المزيج التسويقي للفنادق فئة الخمس نجوم على تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة البحث

شهد القطاع السياحي في سوريا نمواً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية، وأصبحت هناك فجوة بين الواقع وبين ما تأمل ان تصل اليه فنادق الخمس نجوم العاملة في سوريا من جذب المزيد من الزبائن الى الفنادق ، ترتبط هذه المشكلات بعناصر الميزة التنافسية (تحقيق القيمة المضافة - تحقيق الجودة العالية - تحقيق الخدمات المتميزة).

• ويكمن صياغة مشكلة البحث: -

- ما هو أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي في تحقيق الميزة التنافسية للفندق؟
- ما أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي على تحقيق القيمة المضافة في الفنادق
الخمسة نجوم؟

- ما أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي على تحقيق الجودة العالية في الفنادق
الخمسة نجوم؟

- ما أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي على تحقيق الخدمات المتميزة في الفنادق
الخمسة نجوم؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحديد أثر عناصر مزيج التسويقي الفندقي في تحقيق
الميزة التنافسية بالفنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق وذلك من خلال تحقيق
جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي :

- معرفة مستوى عناصر المزيج التسويقي الفندقي في الفنادق الخمسة نجوم بدمشق و
معرفة مستوى الميزة التنافسية في الفنادق ذاتها لتقديم بعض التوصيات .
- التعرف على أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي لتحقيق الميزة التنافسية في
الفنادق الخمسة نجوم في دمشق.
- زيادة المعرفة لدى العاملين بالفنادق الخمسة نجوم عن مفهوم و عناصر المزيج
التسويقي الفندقي وتطويره وذلك لأهمية تحقيق الميزة التنافسية

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من :

- تكمن أهمية هذا البحث في أنها تساعد المدراء والعاملين في الفنادق الخمسة نجوم
بدمشق على كشف أهميته عناصر المزيج التسويقي الفندقي في تحقيق الميزة
التنافسية للفنادق و كيفية معالجة وحل جميع المشكلات المنبثقة من هذه العناصر.

-عناصر المزيج التسويقي الفندقى ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذلك لما له من عائد علمى يستفيد منه المتخصص فى هذا المجال.

فروض البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي الفندقى والميزة التنافسية .
تشمل الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي الفندقى وتحقيق الميزة التنافسية
- ٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسعير وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترويج وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكان وتحقيق الميزة التنافسية .
- ٦) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأفراد وتحقيق الميزة التنافسية .
- ٧) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدليل المادى وتحقيق الميزة التنافسية .
- ٨) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات وتحقيق الميزة التنافسية .

المزيج التسويقي

مفهوم عناصر المزيج التسويقي

المزيج التسويقيّ (بالإنجليزية: Marketing Mix) هو مجموعةٌ من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة، والمعتمدة على بعضها بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقاً للأسلوب المخطط له، ويُعرّف المزيج التسويقيّ بأنه الأدوات التسويقية المستخدمة من خلال الفندق بهدف استمرارية الوصول إلى أهداف التسويق في السوق

المُستهدف، ويُطلق على هذه الأدوات مُسمّى عناصر المزيج التسويقيّ. (and Kotler, Keller 2006, 86)

يُعدّ المزيج التسويقيّ واحداً من المفاهيم الأساسية في التسويق الحديث، وتعود صياغة المبادئ الرئيسيّة لهذا المزيج إلى عام ١٩٤٨م من خلال جيمس كوليتون، فاقترح أنّ تُحدّد القرارات التسويقيّة وفقاً لوصفة، وفي عام ١٩٥٣م أطلق رئيس نقابة المسوقين في الولايات المتحدة الأمريكيّة نيل بوردن اسم المزيج التسويقيّ (Marketing Mix) على الوصفة، وفي عام ١٩٦٠م وضعت العناصر الخاصة بهذا المزيج، وتبدأ كافة كلماتها في اللغة الإنجليزيّة بحرف (P). (Mcdaniel, lomb and hair, 2008, 18)

تعتبر مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر. (wells et al., ٢٠٠٦, 62)

وتعتبر السياسات والتكتيكات والأساليب والقواعد التي يجب أن تنطلق من استراتيجيات عامة وأساسية تقررهما الفنادق تجاه عدد من الموضوعات الهامة، هي المدخل الاستراتيجي الذي يدعو إليه التسويق المعاصر. كما أن هذه الاستراتيجيات، وكذلك السياسات والتكتيكات المتعلقة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، يجب أن توضع في ظل المعلومات والدراسات التي تتم عن الزبائن، وعن الخدمة الفندقية التي تقدمها الفنادق، وعن السوق وطبيعته وظروفه والتنبؤ بالإيرادات، وكذلك طبيعة هيكل الوسطاء القائمين في السوق الخدمي وإمكانياتهم. (الطائي، ٢٠٠٩، ٤٧)

عناصر المزيج التسويقي

المزيج التسويقيّ الفندقية مجموعة من الأدوات أو العناصر التسويقية التي يمكن التحكم بها، التي تتمثل بالمنتج والسعر، والترويج، والتوزيع، إذ تعمل المؤسسات الفندقية على مزج بعضها ببعض الآخر لتحقيق الإستجابة التي ترغبها في سوق الفنادق المُستهدف. وبشكل آخر مجموعة التغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها

والتحكم بها، والعمل على تحديثها وتنميتها لإشباع حاجة السوق المستهدف الذى تخدمه. (Kotler and Keller, 2006)

ومعنى ذلك أن المزيج التسويقي الفندقى هو مجموعة من المتغيرات التى يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف، ويشمل ذلك ما يسمى (4P'S) المنتج Product أو الخدمة، السعر Price والمكان Place والترويج Promotion (Kotler and Keller, 2006).

الشكل (٢): عناصر المزيج التسويقي المصدر (Kotler and Keller, 2006)



المصدر (Kotler and Keller, 2006)

وتم إضافة ثلاثة عناصر (3P's) أخرى الى المزيج التسويقي الخدمى وهى: الأفراد People، والدلائل المادية Physical، والعمليات Process. وتدلّ الإضافة على عدم إكتفاء الباحثين بالعناصر الأربعة (4P's) للمزيج التسويقي فجعلوها (7P's) (Kotler, 2011).

١ - **الخدمة Service (المنتج Product):** تعدّ الخدمة الفندقية عنصراً مهماً تركز عليه المؤسسات الفندقية بالدرجة الأساس من بين عناصر المزيج التسويقي. ولذلك فإن كل القرارات الواردة من إدارة المؤسسة الفندقية معتمدة على هذا العنصر. وبالتالي، تسعى المؤسسة الفندقية الى تصميم الخدمة التي تحقق درجة عالية من الترابط والتكامل بين الزبون والمؤسسة الفندقية، وتستطيع أن تكون السبابة بين منافسيها من المنظمات الفندقية الأخرى في السوق السياحية. ومن الجدير ذكره، أنه على الرغم من التكاليف العالية واحتمالية تحقق المخاطر التي قد تسببها الخدمة الجديدة التي تطرحها المؤسسات الفندقية في مجال أنشطتها إلا إنه عنصراً ضرورياً لنجاح الاستراتيجية التسويقية للخدمة في تقديمها للزبون، وتلبية رغباته ومواجهة المنافسين. (Kotler, 2011)

٢ - **السعر Price:** هو عنصر مؤثر على سوق السياحة الفندقية الحاضرة والمستقبلية. ويحدّد السعر قوة العلاقة أو ضعفها بين المؤسسة الفندقية والزبون. وتأتي استمرارية نجاح المؤسسات الفندقية عن طريق قوة تقديمها للخدمات بأسعار مساوية أو أقل من المنافس التي تحققها الخدمة المقدمة للزبائن. كما وإن استقرار أسعار خدمات معينة يعني التأثير بشكل إيجابي على الحركة الإقتصادية لسوق السياحة الفندقية. وقد تتحدد الأسعار على وفق معايير ملموسة دوماً، والتي تمكن المستفيد من التعرف الدقيق على ما يلاحظه أو يلمسه، إلا أن الخدمة قد يصعب تقدير سعرها ما لم يتم مزاولتها أو تجربتها، وهذه مسألة قد ترتبط بقبول الزبون لتجربة الخدمة أو عدم قبوله لها، وبالتالي فإنه من الصعب تحديد سعر الخدمات (الزعيبي، ٢٠٠٥).

٣ - **الترويج Promotion:** هو مجموعة الخطوات التي ترتبط وتتكامل لتساعد في تحقيق الأهداف التسويقية الفندقية وفقاً لما خطط لها. وتؤدي الوسيلة الترويجية دوراً في العملية الترويجية لنقل الرسالة الى الجمهور. فالترويج يهدف إلى تعريف الزبون وإقناعه بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية والإرتداد إليها باستمرار. (البكري، ٢٠٠٩)

ويقصد بالترويج عنصر متعدد الأشكال يتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقى الهادف لتحقيق عملية الإتصال الناجمة بين ما تقدمه المنظمة الفندقية من خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من أفراد أو منظمات على وفق ما لديها من إمكانات وتوقعات. (Kotler, 1998)

٤ - **التوزيع Placement**: من العناصر الفاعلة فى عملية تقديم خدمات المؤسسة الفندقية إلى الزبون، ويكون التوزيع بتقديم الخدمة من مقدم الخدمة إلى الزبون، إذ إن السرعة واختصار المسافة بين مقدم الخدمة والزبون من أهم عوامل نجاح عملية التوزيع، لتحقيق وصول الخدمة إلى الزبون فى الزمان والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة. (Mcdaniel, Lomb and Hair, 2008)

ومن وجهة نظر الباحث أن المؤسسات الخدمية تختلف عن المؤسسات التجارية من حيث نقل الخدمة، إذ لا وجود لتجار جملة أو تجار تجزئة فى المؤسسات الخدمية، ولذا فإن الزبون هو الذى ينتقل بنفسه إلى مكان تواجد الخدمة.

٥ - **الأفراد People (العاملين)**: وهم احد عناصر المزيج التسويقى للخدمة الفندقية، إذ لهم الدور الكبير فى تقديم الخدمة الفندقية. وقد يشير الأفراد إلى الزبائن الذين لهم تعامل مستمر مع المنظمة الفندقية، والذين يقومون بنقل صورة حسنة عن المؤسسة الفندقية التى يتعاملون معها إلى زبائن آخرين (الزعبى، ٢٠٠٥).

وعلى ضوء ذلك، فإم الأفراد العاملين فى داخل المؤسسة الفندقية وخارجها يمثلون عنصر المزيج التسويقى. ويرتكز دورهم على كسب رضا الزبون بالدرجة الأساس، من خلال التفاعل المتداخل بين كل من البيئة الخارجية للمؤسسة الفندقية وبيئتها الداخلية (الزعبى، ٢٠٠٥).

٦ - **الدلائل المادية Physical evidence**: وهو كل شيء يحيط بالمؤسسة الفندقية، لذا يكون لدى الزبون صورة ذهنية عن تصميم المؤسسة الفندقية الداخلى والخارجى. ومعنى ذلك تمثل جميع الجوانب المادية المحسوسة (قويدر، ٢٠٠٥).

ونتيجة الخاصية غير الملموسة للخدمات، إهتمت الإدارة التسويقية للخدمات بعملية التخطيط لاكتساب الخدمة مستوى مناسباً من النوعية. وكل ذلك لجعل الخدمة أن تكون أقرب للعنصر الملموس (المادي) منها لغير الملموس، وذلك من خلال استخدام الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل المضمون الذي يمكن أن تقدم به للضيف (Kotler and Keller, 2006).

وتتمثل الدلائل المادية بمجموعة عناصر منها؛ الأثاث، اللون، التصميم، الديكورات، مستوى الضوضاء، الأشياء المادية الملموسة في بيئة الخدمة الفندقية، السلع الداعمة لتقديم الخدمة وكافة التسهيلات المادية الأخرى. وهناك القليل من الخدمات التي لا يلعب الدليل المادي دوراً في عملية التبادل في السوق. (Kotler and Keller, 2006)

٧ - **العمليات Process** : وهي عمليات تقديم الخدمة، وتتمثل بمستوى النوعية التي تقم بها الخدمة. وترتبط العمليات الى حد كبير مع درجة حساسية الخدمة تجاه مستوى الكفاءة التي تحققها عند تقديمها وعرضها لغرض التسويق. وتضم العمليات أشياء في غاية الأهمية مثل؛ السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الفندقية لضمان تقديم الخدمة الى الضيوف. كما وتشتمل العمليات أيضاً، نشاطات أخرى مثل؛ المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية الإختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة (Lodaset et al., 2007).

٨- ٢.٢ الميزة التنافسية

٩ - ٢.٢.١ تمهيد

قد تتمكن الفنادق من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على

العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها .

١٠ - ٢.٢.٢ مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل الفنادق إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (القطامين، ٢٠٠٢، ١٣٦).

تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للفنادق يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (David, 2011, 227).

وتعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للفنادق إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (Dessler, 2005, 57).

ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة وتحقق لهذا الفندق موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي فندق أن يحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن يكون الفندق ذا تكاليف منخفضة أو أن يتمكن الفندق من تمييز خدماته (رفع جودة الخدمات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) (Wheelen & Hunger, 2012, 68).

١١ - ٢.٢.٤ أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية التي إتخذها الباحث في أنودج الدراسة فيما يلي: (مشعل، ٢٠١٥)

١٢ - ٢.٢.٤.١ تحقيق القيمة المضافة

يرجع مفهوم القيمة المضافة إلى مفهوم تعظيم ثروة الفنادق التي يجب أن تعود على أصحابها بمبالغ أكبر من كلفة الدين والملكية. وقد تم تعريف القيمة المضافة بأنها مقياس للإنجاز المالي وتعتبر أقرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح الحقيقي حيث أن هذا المقياس مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين. (Bayraktar, 2017)

أما القيمة المضافة التسويقية تعرف بأنها القيمة التي يضيفها التسويق على أي خدمة بحيث يصبح سعر هذه الخدمة أعلى بكثير من مكوناتها المادية. حيث تتميز القيمة المضافة عن بقية المؤشرات بأنها تدمج كلاً من النفقات والإيرادات في كيان واحد، فلا يحدث تعارض بين النفقات والإيرادات كما في حالة الربح المالي. حيث تتم الموازنة بينهما عن طريق القيمة المضافة من وجهة نظر استثمارية وليست محاسبية، ومن هنا فإن نفقات وأنشطة التسويق والترويج والبحوث والتطوير لها أهميتها، وتُعامل على أنها استثمارات لها آثار مستقبلية وتوضع لها قيم مالية تقديرية بدلاً من اعتبارها نفقات يستحسن تقليصها. (Al Shobaki and Naser, 2017)

١٣ - ٢.٢.٤.٢ تحقيق الجودة العالية

تلعب جودة الخدمات الفندقية دوراً مهماً في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث إنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين، وقد ازداد إدراك الفنادق لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. (Al Shobaki and Naser, 2017)

يبني عدد الخدمات المقدمة وجودتها صورة مقدم الخدمة. حيث تقدم الفنادق الطرق السريعة في تقديم الخدمات من أجل تقليل إجمالي التكاليف، ومن ناحية أخرى تقديم كل خدمة يمكن تخيلها لعملائها بغض النظر عن السعر الذي يدفعه العميل. (Saedi et al, 2017)

٣.٥: التوصيات

- ١- يوصى الباحث بزيادة وعى القيادات الإدارية العليا فى الفنادق بأهمية عناصر المزيج التسويقي باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية فى التسويق الحديث. والتي تعطى الرؤية الواضحة للمستقبل، وتوقع التهديدات وكشف الفرص فى البيئة الداخلية والخارجية للفنادق، حتى يتمكنوا من تقديم أفكار إبداعية تساعدهم على وضع الخطط التسويقية الاستراتيجية، والتي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل. وذلك من خلال التعرف على الاستراتيجيات التنافسية لعناصر المزيج التسويقي ووجوب تطبيقها فى عمليات المنافسة الحاصلة، إذ أن قدرة الفنادق على تحقيق عناصر المزيج التسويقي المناسبة لحالة المنافسة يعطى الفندق مرونة أكبر فى مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.
- ٢ - يوصى الباحث بضرورة تطوير عناصر المزيج التسويقي من حيث التسعير والترويج وكافة تفاصيلها. من خلال وضع استراتيجيات مرنة تتكيف مع التطورات البيئية المحيطة. وبالشكل الذي يحقق المواءمة ما بين الأنشطة الداخلية للفنادق وبين متغيرات بيئة أعمالها. إضافة إلى وضع خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء اليها عند حدوث أي تغيير فى البيئة المحيطة. وذلك من خلال متابعة تلك العناصر يمكن الفنادق من الاستفادة منها فى تحقيق التميز فى تقديم الخدمات، وبالتالي القدرة على تقديم خدمات مبتكرة قادرة على التفوق على المنافسين خصوصاً مع التغيرات السريعة الحاصلة فى البيئة لاسيما التغيرات التكنولوجية منها.
- ٣ - يوصى الباحث بضرورة التركيز على تطوير القيادات الإدارية فيها من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والخبرات المكتسبة والمتراكمة عبر سنوات طويلة من العمل المتخصص. والتي تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية بالشكل الذي يحقق لتلك الفنادق تعزيز موقعها وقدرتها التنافسية، من خلال توظيف نقاط القوة الداخلية للفنادق فى الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة فى بيئة الأعمال، واقتناص تلك الفرص قبل منافسيها. وذلك من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين

لديها، والعمل على تطويره وتحسينه عبر إشراك العاملين في الدورات والورش التدريبية التي تهتم بتحسين أدائهم للمهام المناطة بهم.

^١ باحث بدرجة الدكتوراه - قسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية المعهد العالي للسياحة والفنادق - ايجوث الإسماعيلية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العكروش، محمد. وحميدي، علي (٢٠١٦). العلاقة بين القيمة المضافة للصناعات التحويلية وتطور الصناعات التحويلية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٣٨ (١)، ٢٠٣ - ٢٢٦.
- مشعل، فهد منذر، (٢٠١٥)، "أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- بن حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- درة، عبد الباري وجرادات، ناصر (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط.١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- رشيد، صالح وجلاب، إحسان (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الزعبى، حسن (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجى. (ط.١). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشوامرة، عبدالجليل (٢٠١٠). إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء. صفحة الكترونية، <http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

ثانياً: المراجع الإجنبية

- Al Shobaki, M. and Abu Naser, S (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model. International Journal of Digital Publication Technology, Vol. 1 (2), 135- 157.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Marketing management, (12 ed.): Prentice Hall.
- Kotler, Pand Keller, KL, (2011) Marketing Management, 14th Edition, New Jersey.Pearson: Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1998), marketing management, 6th edition prentice-Hall. Englewood cliffs, N.S.
- Lovelock, C and Wright, I. (2012). Principle Of Service Marketing And Management. New JerseyUpper Suddle River: Pearson: Prentice Hall.
- McDaniel, C., Lamb, C. W., & Hair, J. F. (2008). Introduction to Marketing, (9 ed.): Thomson South-Western.
- Miles, R. and Snow, C. (2003). Organizational strategy, structure, and process. Stanford: Stanford University Press.
- Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (2000). Advertising: principles and practice, (5 ed.): Prentice-Hall.