

TJAE

Tikrit Journal for  
Administration & Economic Sciences  
Journal Homepage: [www.tu-Jaes.com](http://www.tu-Jaes.com)



## Diagnosis of positive indicators of customer retention A survey of the views of customers of the Diwan Hotel, a first class hotel in Baghdad

**Prof.Dr. Anis Ahmed Abdullah**  
Faculty of  
Management and Economics /  
University of Tikrit  
[Anis.Ahmed@yahoo.com](mailto:Anis.Ahmed@yahoo.com)

**Researcher: Mahmoud Hussein Alwan**  
Faculty of  
Management and Economics /  
University of Tikrit  
[Mahmoud.H.A.@yahoo.com](mailto:Mahmoud.H.A.@yahoo.com)

### **ARTICLE INFO.**

#### **Article history:**

- Received XXXXXX
- Accepted XXXX
- Available online:2018/6/1

#### **Keywords:**

- Customer retention.

### **Abstract :**

The objective of this research is to ascertain the ability of the researched hotel to retain its customers by providing various services to ensure its loyalty and to generate revenues accordingly, and To achieve this goal, the research questions were formulated to express the research problem and the hypotheses were built on these hypotheses, Preliminary data were collected through the distribution of (60) questionnaires to the customers of the hotel. Research hypotheses were tested using the Kolmogorov-smirnov test, percentages to verify customer retention indicators and potential revenue generated. The study concluded with a number of conclusions, the most important of which were positive indicators of the hotel's ability to retain its customers, the hotel's revenues from its loyal customers and future indications of customers' intention to return to the hotel. The researcher presented a number of suggestions, the most important of which is the need for more efforts by the management of the hotel and its customers to continue to provide more offers of various services to ensure the sustainability of customer loyalty as the customer is always looking for an organization that offers him valuable value and adherence to any one depends on achieving this .

**المستخلص**

يهدف هذا البحث إلى التحقق من قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه من خلال تقديمه عروض الخدمات المتنوعة لتضمن ولائه وتحقيق إيرادات تبعا لذلك. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة الاسئلة البحثية للتعبير عن مشكلة البحث وبنيت على أساسها فرضياته للإجابة عن تلك الأسئلة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع (55) استمارة استبانة على زبائن الفندق، وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبار (Kolmogorov- smirnov)، والنسب المئوية للتحقق من مؤشرات الاحتفاظ بالزبون والإيرادات المحتملة المتحققة. وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود مؤشرات ايجابية على قدرة الفندق للاحتفاظ بزبائنه وتحقيق الفندق إيرادات من زبائنه الموالين، فضلا عن مؤشرات مستقبلية عن نية الزبائن لمعاودة المبيت في الفندق. وقدم الباحث مجموعة من الاقتراحات من اهمها ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل ادارة الفندق وعامله على استمرارية تقديم المزيد من عروض الخدمات المتنوعة لضمان استدامة ولاء الزبائن على اعتبار ان الزبون يبحث دائما عن المنظمة التي تقدم له عروض قيمة متميزة وتمسكه باي منها يعتمد على تحقق ذلك.

**المقدمة**

تواجه المنظمات الخدمية وبخاصة الفندقية منها التي تتشابه فيها خصائص وعروض الخدمات المقدمة للزبائن حقائق تسويقية جديدة فرضتها معطيات السوق وقواعد المنافسة الحالية التي تركز على توجيه جهود المنظمة نحو فلسفة الاحتفاظ بالزبون بدلاً من التوجه والتسابق نحو كسبه فقط، لان الاحتفاظ بالزبون يعني امتلاك المنظمة لراس مال زبوني يحقق للمنظمة إيرادات مستمرة واستقرار نسبي وميزة تفوق، كما يجعل من استراتيجيات المنظمة وبخاصة التسويقية تنسم بالوضوح والتركيز على اعداد البرامج التسويقية الفاعلة للاحتفاظ بالزبون. فالمنظمات الخدمية ومنها المبحوثة معنية بأعداد برامج الاحتفاظ بالزبون التي توفر عروض القيمة الممنوحة للزبون والتي تلبي حاجاته ورغباته وتوقعاته بل وتتفوق عليها، وتوفير متطلبات نجاحها لتحصد ثمار ذلك زبائن موالين لمدة اطول نسبيا

**المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث****أولاً. مشكلة البحث**

انطلاقاً من اهمية الاحتفاظ بالزبون كمسار لتعزيز التواصل معه، تسعى المنظمات على اختلاف انواعها لكسب ولائه لكي يكون صمام امان للمنظمة في سوق المنافسة الذي يشهد حشداً تنافسياً قوياً بين المنظمات كل يسعى للفوز به باعتباره أصل من اصول المنظمة الثمينة، وهذا بالضرورة يتطلب من المنظمات اعداد البرامج التسويقية المناسبة التي تركز على عروض القيمة المتميزة التي تضمن الاحتفاظ بالزبائن لأطول مدة ممكنة.

ولغرض التحقق من نجاح برامج الاحتفاظ بالزبون في المنظمة المبحوثة من خلال قياس مؤشرات الاحتفاظ به يمكن تحديد مشكلة البحث وتوجهاته من خلال التساؤلات التالية:

١. هل هناك مؤشرات ايجابية على قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه؟

٢. هل يمتلك الفندق المبحوث زبائن موالين؟

٣. هل تتوفر النية لدى الزبائن لمعاودة المبيت في الفندق عند الحاجة لذلك؟

### ثانياً. أهمية البحث

١. يستمد البحث أهميته من خلال تقديم إطار نظري حول الطروحات المتعلقة بنشاط الاحتفاظ بالزبون لأثراء المكتبة العراقية بنتاج علمي في حقل التسويق بالعلاقة يطمح الباحثان الاستفادة منه من قبل باحثين آخرين في هذا الحقل.
٢. يكتسب البحث أهميته ميدانياً من خلال اختبار فرضياته للتأكد من مدى نجاح الجهود المبذولة من قبل الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه وانعكاس ذلك على زيادة الإيرادات المتحققة منه من خلال قياس مؤشرات الاحتفاظ بالزبون في الفندق المبحوث.

### ثالثاً. أهداف البحث

١. تشخيص المؤشرات الإيجابية على قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه.
٢. التعرف على مدى امتلاك الفندق المبحوث لزبائن موالين حقيقيين.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات للفندق المبحوث بناءً على نتائج البحث الميدانية والتي من المؤمل أن تساهم في معالجة جوانب القصور إن وجدت في جهود الفندق للاحتفاظ بزبائنه.

### رابعاً. فرضيات البحث

١. الفرضية الأولى: هناك مؤشرات إيجابية على قدرة الفندق المبحوث للاحتفاظ بزبائنه.
٢. الفرضية الثانية: يمتلك الفندق المبحوث زبائن موالين.
٣. الفرضية الثالثة: تتوفر النية لدى زبائن الفندق لمعاودة المبيت فيه مستقبلاً.
٤. خامساً. منهج البحث: اعتمد الباحثان على:
  ١. المنهج الوصفي: من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث انترنت.
  ٢. المنهج التحليلي: استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وُحُدَّ أسلوب ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين، وقد روعي في تصميم الاستمارة اختيار المتغيرات التي تقيس قدرة الفندق على الاحتفاظ بزبائنه وتحقيق الإيرادات، وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على (Macmillan, 2001)؛ (Mintzberg, 1996) نقلاً عن (العبادي، ٢٠١٠) ومن الجدير بالذكر أن متغيرات الاستبانة عززت من خلال المحتوى النظري للموضوع، وبما يتناسب مع طبيعة الميدان المبحوث.
٥. سادساً. اختبار ثبات الاستبانة:

من أجل الوصول إلى استبانة كفؤة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة ثم إخضاع الاستبانة إلى اختبار الثبات وذلك من خلال استخدام مقياس (كرونباخ الفا)، إذ بلغ نحو (88%) وهو معدل عالي مقارنة بمعامل كرونباخ المقبول في الدراسات الإدارية والبالغ (60%).

### سابعاً. حدود البحث

١. الحدود الزمنية: يهدف البحث كشف مواقف الأفراد المبحوثين ضمن ظروف البحث خلال العام 2018.
٢. الحدود المكانية: اقتصر البحث الميداني على فندق ديوان.
٣. حدود الأشخاص: شمل البحث على عينة من الزبائن المقيمين في الفندق المبحوث.

### ثامناً. التحليل الإحصائي للبيانات

استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات المتحصلة من الأفراد المبحوثين وتم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

١. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. اختبار (Kolmogorov- smirnov).

تاسعا. وصف الفندق المبحوث وعينة الدراسة

١. مبررات اختيار الفندق المبحوث:

لاحظ الباحث ان اغلب الباحثين وقع اختيارهم على قطاع الخدمات ومنها المنظمات الفندقية كميدان للدراسة لتشخيص قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه. لذا وقع اختيار الباحث على فندق ديوان كأحد فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد كميدان للدراسة وذلك للأسباب الآتية:

- كونه من فنادق الدرجة الاولى التي يفترض ان تمتلك ادارة هذا النوع من الفنادق والعاملين فيه وعياً وإدراكاً بأهمية الاحتفاظ بالزبون به لأطول فترة ممكنة من اجل امتلاك تفوق تنافسي تبعاً لذلك.

- حسن الاستقبال والتعاون العالي الذي ابدته ادارة الفندق والعاملين فيه والذي ساعد الباحث في انجاز الجانب الميداني من الدراسة؟

٢. نبذة مختصرة عن الفندق المبحوث<sup>(١)</sup>:

يقع فندق ديوان في شارع السعدون مقابل محطة تعبئة وقود السعدون، وهو من فنادق الدرجة الاولى (4) نجوم حسب تصنيف الهيئة العامة للسياحة وقد تم افتتاح هذا الفندق في عام (2005) ويحتوي على (74) غرفة بمساحات مختلفة (غرفة مفردة، غرفة مزدوجة ، غرف ثلاثية ورباعية ، جناح ، وغرف خاصة للعrsan) وتحتوي جميع الغرف والاجنحة كافة مستلزمات الراحة من اثاث ومستلزمات صحية وغيرها من المستلزمات التي توفر الراحة لزبائن الفندق. يحتوي الفندق على مطعمين احدهما خارجي والاخر يقع في الطابق الثاني لتقديم خدمات الطعام على مدار الساعة ، يقدم الفندق خدمات متنوعة لزبائنه (الفطور ، الغداء ، العشاء) خدمة الغسل والكي للملابس، خدمات الانترنت المجانية على مدار 24 ساعة في اليوم، وخدمات الاستقبال والمغادرة على مدار الساعة. يحتوي الفندق ايضا على صالة اجتماعات كبيرة لإقامة المؤتمرات والمناسبات كما يتوفر موقف خاص لسيارات النزلاء مجانية. ويتوفر في الفندق ساحات خضراء واسعة وتصميم جميل وديكورات جذابة توفر بيئة مادية مريحة للدلالة على ملموسة الخدمة المقدمة للزبائن. يتوفر في الفندق ايضا مسبح ومكتب للصرافة.

٣. توزيع واستلام استمارة الاستبانة على العينة المبحوثة:

من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم اختيار عينة عشوائية من زبائن الفندق المبحوث وتم توزيع (60) استمارة استردت منها (55) وبنسبة استرجاع (91.67%).

٤. الخصائص الشخصية لزبائن الفندق المبحوث:

يبين الجدول (1) الآتي:

الجنس: كانت النسبة الاكبر من الزبائن هم من الذكور وهي نسبة طبيعية في مجتمعاتنا التي لا تمنح الحرية بشكل كامل للنساء لارتياح الفنادق بمفردهم.

<sup>(١)</sup> تم الحصول على المعلومات عن الفندق من خلال المقابلة التي اجراها الباحث مع مدير الفندق ومن خلال الملاحظة الشخصية للباحث لجميع مرافق الفندق.

**المهنة:** كانت فئة الموظفين الذين يرتادون الفندق يمثلون النسبة الأكبر من الزبائن، ويأتي من بعدهم الزبائن المتقاعدين. وهذه النسبة مؤشر على تحسين مستوى الدخل لفئة الموظفين وبعض شرائح المتقاعدين بحيث يتاح لهم ارتياد فنادق الدرجة الأولى.

**الجنسية:** كانت النسبة الأكبر من الزبائن هم من العراقيين والزبائن العرب كانوا في المرتبة الثانية. وهذه النسبة مؤشر على ضعف الحركة السياحية في البلد وقلة فرص الاستثمار أيضا بحيث كانت نسبة الزبائن من غير العراقيين متواضعة في الفندق.

**الجدول (1): الخصائص الشخصية للزبائن المبحوثين**

النسبة	العدد	الخصائص
54.55	30	ذكر
45.45	25	انثى
100	55	المجموع
38.18	21	موظف
32.73	18	متقاعد
29.09	16	اعمال حرة
—	—	اخرى
100	55	المجموع
54.55	30	عراقي
43.64	24	عربي
1.81	1	اخرى
100	55	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

## المحور الثاني: الإطار النظري

### ١. مفهوم الاحتفاظ بالزبائن وتعريفه:

لقد زاد اهتمام الباحثين بمفهوم الاحتفاظ بالزبون وفلسفته واستراتيجياته وأهميته للمنظمات وقدموا العديد من التعاريف المعبرة عن هذا المفهوم. فقد عرف بانه عملية تكرار تعامل الزبون مع المنظمة الخدمية لفترة طويلة نسبيا، والذي يمتزج فيه موقفه الايجابي مع سلوكه الفعلي في اعادة التعامل مع المنظمة ولأكثر من مرة نتيجة حصوله على خدمة بجودة مناسبة وذات قيمة يدركها وتحقق رضاه. (Hussain & Ranabhat, 2013, 16)

وعرف بانه نية الزبون للبقاء مع المنظمة في المستقبل، وهو ناتج جهود التسويق بالعلاقة. (Mahapatra & Kumar, 2017, 486)

أما التعاريف التي قدمها الباحثين والتي تركز على الاحتفاظ بالزبون كنشاط تتبناه المنظمات، فقد عرف بانه مجموعة من الانشطة التي تنفذها المنظمات من أجل تقليل فقد أو تسرب أو تحول الزبائن نحو المنافسين. (Singh & Kham, 2012, 1) أو هو نشاط تقوم به المنظمة من أجل تحقيق هدف رئيسي يتمثل بتقليل قلق الزبون عن الخدمة من اجل زيادة عمر العلاقة بينه وبين المنظمة. (Ogunnaiké & et al, 2014, 276)

يتضح من التعاريف السابقة ان الاحتفاظ بالزبون هو نشاط مستوحى من فلسفة ادارة علاقة الزبون تقوم بممارسته المنظمات وتهتم به كنشاط رئيسي من اجل بناء راس مال زبوني

يعد المنظمة بمقومات البقاء والتفوق، يتم من خلاله اعداد برامج تسويقية وتنفيذها لتحقيق هدف الاحتفاظ.

## ٢. منافع الاحتفاظ بالزبون:

- هناك العديد من المنافع التي تحصل عليها المنظمة عند تبنيها برامج الاحتفاظ بالزبون نذكر منها: (Singh & Kham, 2012, 1)؛ (Ang & Buttle, 2006, 85)؛ (odhiambo & et.al, 2015, 45)
- يعد الزبون المحتفظ به مورد ثمين يحقق ارباحاً مستقبلية، ويزداد اثر الارباح كلما ارتفع معدل الاحتفاظ بالزبون الذي يطيل امد علاقة الزبون مع المنظمة ، فطول مدة الاحتفاظ بالزبون تزيد من حجم تعامله وتزداد عوائده.
  - الاحتفاظ بالزبون يكسب المنظمة سمعة جيدة في السوق ، والزبون المحتفظ به يطلق كلمة الفم المنطوقة الايجابية بسرعة والتي تساعد على كسب زبائن جدد.
  - فلسفة الاحتفاظ بالزبون تعمل على خلق منافسة صحية في بيئة الاعمال المستفيد منها الزبون لأنه يحفز المنظمات على ابتكار خدمات جديدة باستمرار.
  - انها برهان لجودة السلعة او الخدمة المسلمة للزبون.
  - يحفز المنظمات على سماع صوت الزبون الحالي والمحتمل ويبني منهجية لتقديم افضل العروض لا شباع حاجات الزبائن ورغبتهم الزبون المحتفظ به اقل شكوى ويدفع اسعار عالية مقارنة بالزبون الجديد فالزبون الموالي ينظر للسعر العالي كمؤشر للجودة ويشترى او يتعامل مع المنظمة بانتظام.
  - الزبون الموالي اقل رغبة في الحصول على خصم عن العروض المقدمة للزبائن الجدد.
  - يعد الاحتفاظ بالزبون سلاح فعال يمكن ان تستخدمه المنظمات للحصول على التفوق التنافسي في البيئة التنافسية المضطربة. فهو مهم لفهم العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالزبون والدور الذي يمكن ان تلعبه لتشكيل الاستراتيجية وخطط المنظمة الفاعلة.
  - ويرى الباحث ان رغبة المنظمات في الحصول على منافع الاحتفاظ بالزبون فعليها ان تضع رؤية متكاملة طويلة الامد وتضمينها في رسالتها واستراتيجياتها الموجهة للاحتفاظ بالزبون لكي تكون دستور ينظم ويرشد سلوك جميع العاملين مهما كانت عناوينهم ومسؤولياتهم نحو تحقيق هدف الاحتفاظ بالزبون.

## ٣. مقاييس الاحتفاظ بالزبون:

- هناك العديد من وجهات النظر لقياس الاحتفاظ بالزبون نذكر منها: (Ang & Buttle, 2006, 86)؛ (Ferrill & Hartline, 2011, 381)؛ (Sim & et. al, 2006, 1)
- مقياس النسبة المئوية لعدد الزبائن بغض النظر عن قيمتهم: يشير هذا المقياس الى النسبة المئوية لعدد الزبائن الذين اعدوا التعامل مع المنظمة من اجمالي الزبائن الذين تعاملوا مع المنظمة خلال فترة معينة قد تكون سنة وهذا الرقم يمكن ان يبقى ثابتاً او يزداد مع مرور الوقت.
  - مقياس المبيعات: قيمة المبيعات المتحققة من الزبائن معبرا عنها بنسبة مئوية من المبيعات المتحققة لكل زبون نسبة الى جميع الزبائن خلال فترة معينة.
  - مقياس الزبون المريح: بدلاً من التركيز على عدد الزبائن الذين يكررون التعامل مع المنظمة فالتركيز يكون على النسبة المئوية للإيرادات المتحققة من الزبون نسبة الى مجموع الزبائن خلال فترة معينة بغض النظر عن عدد مرات تكرار التعامل.
- الباحثان (Bowen & chen, 2001) قدما ثلاثة مناهج لقياس الاحتفاظ بالزبون:

- المقياس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على سلوك اعادة الشراء او التعامل مع منظمة الخدمة.
- المقياس الموقفي: يتعلق بالجوانب العاطفية والنفسية المرتبطة بالزبون تجاه المنظمة.
- المقياس المركب: الذي يربط موقف الزبون الايجابي العاطفي والنفسي والذي يقترن بسلوك اعادة الشراء او تكرار التعامل مع منظمة الخدمة.

#### ٤. متطلبات نجاح برامج الاحتفاظ بالزبون:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توفيرها من قبل المنظمات لضمان نجاح اعداد وتنفيذ برامج الاحتفاظ بالزبون.

##### أ. متطلبات ترتبط بالزبون:

- نشر ثقافة تسويقية تركز على الزبون وتلزم جميع العاملين في المنظمة لخدمته، مع أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة المنظمة لنجاح الاحتفاظ بالزبون.
- التحديد الدقيق وفهم حاجات ورغبات الزبائن وتجاربهم ومستوى الرضا الذي يديم عمر العلاقة. (Ogunnaike & et. al, 2014, 276)
- الحصول على تغذية مرتدة من الزبائن، فهناك العديد من القضايا التي تواجه الزبون عندما يقوم بشراء خدمة المنظمة ولكنهم يشعرون بالإحباط عندما لا يرون احدا يساعدهم لحل مشكلاتهم. (singh & Kham, 2012, 4)

##### ب. متطلبات تنظيمية تسويقية:

- توفير نظام معلومات يقدم دعم ضروري لجهود الاحتفاظ بالزبون لانها تساعد على تسجيل مشتريات الزبون واحتساب قيمته والزبائن المفقودين. (ohapatra & Kumar, 2017, 486)
- تحقيق موارد تسويقية كافية لتنفيذ برامج الاحتفاظ بالزبون، فقد وجدت بعض الدراسات ان ٢٣% فقط من موازنة التسويق في الشركات البريطانية تنفق على برامج الاحتفاظ بالزبون. (Ang & Buttle, 2006, 85)
- تحقيق التوازن بين الاحتفاظ بالعاملين وبالزبائن وتضمن ذلك في رؤية المنظمة ورسالتها لخلق القيمة لهذين الطرفين، فالعامل غير الراضي ليس قادراً على بناء علاقة ولاء مع الزبون.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة للزبائن وفي تنفيذ برامج الولاء (الانترنت والبريد الالكتروني، الترويج الالكتروني).
- الاهتمام بالدلائل المادية (الديكور الداخلي للفندق، الاطعمة والمشروبات، الأسعار) جميعها متطلبات تساعد في تنفيذ برامج الاحتفاظ بالزبون. (Khan, 2013, 46)

##### ج. متطلبات تتعلق بالعاملين:

- جذب والاحتفاظ بالعاملين الكفؤين لانهم الافضل لإيجاد وتجديد افضل الزبائن ويحسنون معاملتهم للزبائن من خلال تسليم افضل الخدمات لهم. (Ahmad & Buttle , 2002 , 151)
- تدريب العاملين على تقديم خدمات بمعايير ثابتة وعلى حسن التعامل مع الزبائن.
- تحفيز العاملين ومكافأتهم مهم في نجاح نشاط الاحتفاظ بالزبون لان رضا وولاء العاملين سيسهم في تقديم أفضل جودة خدمة للزبون، الاصغاء للعاملين وبخاصة في الواجهات الامامية المقدمين للخدمات للزبائن يساعد على منح المنظمة معلومات هامة عن الاخطاء والامور التي تضايق الزبائن والتي تفيد المنظمة في تحسين ادائها وصورتها. (Mahapatra & Kumar, 2017, 486)

## ٥. برامج الاحتفاظ بالزبون:

من اجل ان تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق هدف الاحتفاظ بالزبون لفترة طويلة نسبيا، لابد من ادارة نشاط الاحتفاظ بالزبون والذي يتضمن وضع البرامج التسويقية المناسبة التي يكون محور اهتمامها زيادة قيمة الزبون من العروض المقدمة من الفندق لكي تهيئ اسباب وموجبات تمسكه بالفندق. يرى العديد من الباحثين ان برامج الاحتفاظ بالزبون تقع ضمن ثلاثة منظورات رئيسية:

### أ. منظور تسويق الخدمات:

- وفق هذا المنظور فان المنهج الافضل للاحتفاظ بالزبون يركز على الاتي:
- اكدت نتائج العديد من الدراسات ان الاحتفاظ بالزبون يعتمد على جودة الخدمة المقدمة للزبون (الجودة الفنية او الوظيفية). (Ahmad & Buttle, 2002, 150)
  - ان الجودة مؤشر مهم لرضا الزبون والذي له تأثير على نيته في اعادة التعامل مع المنظمة ومحدد رئيس لسلوك الزبون في الاندماج بعلاقة طويلة الامد مع المنظمة.
  - وفي الصناعة الفندقية فان جودة الخدمة العالية يمكن ان تضيف قيمة للصورة الذهنية لدى زبائن الفندق الموالين ولها تأثير على قراراتهم في اختيار الفندق. (Khan, 2013, 44)
  - وفي نفس السياق يؤكد (Kotler, et.al, 2010, 25) ان تسليم الزبون خدمات ذات جودة عالية تحقق له رضا عالي وقيمة مدركة عالية والتي تؤدي الى ولاء زبون قوي، فالمزيد من الزبائن المربحين للمنظمة يؤدي الى ارتفاع اسهم الزبون.
  - تنويع عروض الخدمة المقدمة للزبائن وتميزها تجعل الزبون اقل حساسية تجاه السعر وقد تخلق رضاه وولائه واستمرارية علاقته بالمنظمة الفندقية. (odhiambo & et. al, 2015, 44)
  - تطوير برامج الاتصالات المرتكزة مع الزبون طيلة فترة علاقته بالمنظمة. فالمحافظة على اتصال فعال ومستمر مع الزبون يقوي علاقته الزبون بالمنظمة ويجعله أكثر تمسكا بها. (ogunnaike & et. al, 2014, 276) وذلك من خلال مختلف وسائل الاتصال المباشر او من خلال البريد الالكتروني او الهاتف، الرسائل، ارسال البطاقات والمطبوعات واعلامه بالمستجدات والخصائص الجديدة للخدمات. (Nischal, 2015, 18)
  - التسليم المباشر والسريع للخدمة عند طلبها، والابتعاد عن الخطأ في التسليم واستخدام افضل الافراد العاملين لتسليم افضل الخدمات للزبائن. (ogunnaike & et.al, 2014, 276)

### ب. منظور التسويق الصناعي:

- وفق هذا المنهج فان الطريق للاحتفاظ بالزبون يتم من خلال خلق مستويات متعددة من الحزم التالية:
- الحزم الاجتماعية:
  - تتعلق بالعلاقة الشخصية الاجتماعية بين مقدم الخدمة والزبون واعتبار الزبون كصديق وهي ترتبط بأهمية الدور الذي يقوم به العاملين في الخطوط الامامية في تكوين وتسليم القيمة المرضية للزبون وذلك من خلال: (ogunnaike & et al, 2014, 276)
  - المعاملة الطيبة مع الزبون (شخصنة المعاملة) وتقديم عروض شخصية.
  - التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون تساعد في رضاه وبخاصة عند فشل الخدمة.
  - معرفة ما يريده الزبون بالضبط وتلبية حاجاته ورغباته بسرعة.
  - معرفة اسباب ترك الزبون للتعامل مع المنظمة.
  - الاصغاء للزبون والعمل على حل مشاكله مع المنظمة بسرعة وابداء المساعدة والنصح له.



- اشعار الزبون بالانتماء لان ذلك يشعره بالاحترام والتقدير والاهمية واشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.

#### - الحزم الهيكلية:

تعتمد هذه الحزم على المشاركة في المعلومات بين الزبائن والمنظمة وتوظيف التكنولوجيا في تقديم خدمات ذات قيمة للزبون. ويمكن ان تكون هذه الادوات ميزة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها من المنافسين.(زهراء، 2016، 26)

#### - الحزم المالية:

تعتمد هذه الحزم على تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على استمرارية التعامل مع المنظمة لأطول فترة ممكنة كاستخدام وسائل تنشيط المبيعات (الهدايا، المكافآت، الأسعار المستقرة، الخصومات) مع ان هذه الحزم يكون لها تأثير قصير الامد وسهولة التقليد من المنافسين.(عبدالله، 2011، 100)

ويرى الباحث انه بالرغم من اهمية استخدام جميع الحزم كمنهج للوصول الى الاحتفاظ بالزبون، الا انه تبرز اهمية الحزم الاجتماعية بشكل أكبر لأنها تركز على التعامل الانساني مع الزبون خلال مراحل انتاج وتسليم الخدمة لأنها تشعر الزبون بأهميته ومراعاة مشاعره التي تلعب دوراً رئيساً في تكوين التجربة العاطفية الايجابية للزبون مع منظمة الخدمة، كما ان الحزم الاجتماعية صعبة التقليد من المنافسين لعدم وجود قوالب ثابتة او جامدة للتعامل مع الزبون يمكن استعارتها او تقليدها من المنافسين. فالحزم الاجتماعية تعتمد بالدرجة الاساس على وجود ثقافة تسويقية موجهة نحو الزبون والاهتمام به من قبل جميع العاملين تظهر في ممارساتهم وسلوكهم مع الزبون.

#### ج. منظور الادارة:

هذا المنهج يتعلق بسلوك الادارة وكيف تؤثر على الاحتفاظ بالزبون. قدم (Dosouza) طريقة للاحتفاظ بالزبون يحميه من الفقد من خلال التعلم من الزبائن السابقين، ادارة ومعالجة الشكاوى لزيادة عوائد تحول الزبون نحو المنافسين.(NJane, 2013, 12)

فقد وجد عدد من الباحثين ان الزبائن الذين يشكون ويتم حل مشاكلهم سيكونوا أكثر رضا واقل رغبة للتحويل مقارنة بالزبائن الذين ليس لديهم اي شكوى.(Ang & Buttle, 2006, 87)، والزبائن الذين يقدمون شكوى غالباً ما يكونوا من الموالين للمنظمة ويمتلكون خبرة عن جودة خدماتها.(محمد، 2006، 80). عرفها (Lovelock & Writz) بانها جهود منظمة ومخططة مبذولة من قبل المنظمة للاستجابة ومعالجة الخطأ او الفشل في الخدمة المقدمة للزبون لإعادة حالة الرضا لديه عن المنظمة بعد فشل الخدمة في تلبية توقعاته.(wasfi, 2014, 5) وتعد معالجة الشكاوى جزء رئيسي من عملية استرجاع الخدمة وتتطلب القيام بالآتي:(محمد، 2006، 80-81)؛ (wasfi, 2014, 5)

- اداء الخدمة بطريقة صحيحة من البداية.
- تشجيع الزبائن على تقديم الشكاوى في حالة التعرض لأي فشل في انتاج الخدمة وتسليمها.
- التصرف بسرعة في حالة ورود الشكاوى (الاعتذار – التعويض).
- معاملة الزبائن بطريقة عادلة ومهذبة.
- الاستفادة من الخبرة السابقة في مجال خسارة بعض الزبائن الذين لم تنجح المنظمة في التعامل مع شكاواهم وبطريقة صحيحة.
- انشاء قاعدة بيانات عن الشكاوى واستخدامها من اجل اجراء التحسينات المستقبلية.

ويرى (Kotler & et . al, 2010, 42) ان المنهج الفاعل لحل مشاكل الزبون هو قيام المدراء بتمكين الافراد العاملين في الواجهات الامامية لمنهج السلطة والمسؤولية، فسلسلة فنادق ماريوت تقوم بتمكين عاملها وتدريبهم لتشجيعهم على حل مشاكل الزبائن من اجل المحافظة عليهم وعدم فقدهم . لذلك فان معالجة شكاوى الزبائن يعد استثمار يساهم في زيادة فرص الاحتفاظ بالزبون.

وفي احدى الدراسات التي اجرتها مؤسسة برامج بحوث التقنية وجدت ان (91%) من الزبائن الذين يواجهون مشكلة رئيسية ولم يتم حلها لن يتعاملوا مع منظمة الخدمة مرة ثانية، وان الزبون غير الراضي يخبر (10-20) شخصا عن تجربته السيئة مع مقدم الخدمة. ولكن اذا تم حلها فان (82%) منهم سوف يعودون وقد يخبر كل واحد منهم بمعدل (5) من الاشخاص حول ذلك. (wasfi, 2014, 5-6)

يتضح من العرض السابق اهمية قيام المنظمة الفندقية بالاهتمام بشكاوى الزبائن والترحيب بها ومعالجتها لأنها فرصة لحل المشاكل وكشف نقاط الضعف في نظام انتاج وتسليم الخدمة للزبائن وهي بالنتيجة اداة فعالة للاحتفاظ بالزبائن وعدم تهيئة اسباب تحولهم نحو الفنادق المنافسة.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

خصص هذا المحور لعرض نتائج الدراسة الميدانية، متضمنة عرضاً لاتجاهات اجابات افراد العينة عن واقع متغيرات الدراسة في الفندق، فضلاً عن استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة لتقديم اجابات واضحة عن تساؤلات الدراسة.

#### أولاً. عرض اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة:

تعرض هذه الفقرة عرضاً لإجابات الزبائن المبحوثين عن متغيرات الاحتفاظ بالزبون. وتم استخدام برنامج Spss الاحصائي للاستدلال منه على النسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير فرعي.

وتبين معطيات الجدول (2) ان المعدل العام للوسط الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.81) وباتفاق ايجابي (90.32%) تجاه هذا المتغير. ونال المتغير ( $X_4$ ) اعلى وسط حسابي وقدره (3.38) وبأقل انحراف معياري (0.68). اذ اتفق (92.8%) من الزبائن ان الفندق يقدم عروض خدمات على مدار 24 ساعة، وهو موقف ايجابي من الزبائن تجاه خدمات الفندق. اما اقل وسط حسابي فقد كان للمتغير ( $x_6$ ) اذ بلغ (87.3%) من الزبائن المبحوثين حول تمسكهم بارتياح الفندق حتى إذا سمعوا معلومات سلبية عنه.

الجدول (2): اتجاهات اجابات الزبائن تجاه الاحتفاظ بالزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					الترتيب
		اتفق بشدة %4	اتفق %3	محايد %2	لا اتفق %1	لا اتفق بشدة %0	
.82	3.18	32.7	60	3.6	—	3.6	X <sub>1</sub>
.73	3.38	47.3	47.3	3.6	—	1.8	X <sub>2</sub>
.79	3.31	45.5	43.6	9.1	—	1.8	X <sub>3</sub>
.68	3.38	47.3	45.5	5.5	1.8	—	X <sub>4</sub>
.73	3.35	43.6	50.9	3.6	—	1.8	X <sub>5</sub>
.98	3.16	40	47.3	7.3	—	5.5	X <sub>6</sub>
.99	3.20	47.3	34.5	12.7	1.8	3.6	X <sub>7</sub>
.73	3.35	47.3	4.81	9.1	1.8	—	X <sub>8</sub>
.87	3.27	43.6	47.3	5.5	—	3.6	X <sub>9</sub>
.81	3.29	89.52		6.67	3.81		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي.

### ثانياً. اختبار الفرضية الاولى:

من اجل اختبار صحة الفرضية الاولى التي تنص على (هناك مؤشرات ايجابية على قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه) فقد تطلبت المعالجة الاحصائية استخدام اختبار (Kolmogorov – Smirnov).

وتبين معطيات الجدول (3) ان هناك مؤشرات ايجابية على قدرة الفندق المبحوث على الاحتفاظ بزبائنه بدلالة قيمة Z ومستوى المعنوية العالي لها (0.000). الاقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

الجدول (3): اختبار قدرة الفندق للاحتفاظ بالزبائن

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
قدرة الاحتفاظ بالزبائن	4,04	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الاولى.

### ثالثاً. اختبار الفرضية الثانية:

تأتي هذه الفرضية التي تنص على (يملك الفندق المبحوث زبائن موالين) استكمالاً لنتائج الفرضية الاولى وتأكيدها لها. فمن اجل التعرف على مدى وجود ولاء حقيقي لزبائن الفندق الذي يقاس بالموقف الايجابي مع السلوك الفعلي لإعادة التعامل مع الفندق لأكثر من مرة، اقتضت الضرورة سؤال الزبائن عن عدد مرات ارتياد الفندق والموضحة نتائجها في الجدول (4).

اذ يوضح الجدول (4) ان نسبة الزبائن الذين عاودوا النزول في الفندق لأكثر من مرة هي (61.22%) وهي اعلى من نسبة الزبائن الذين ارتادوا الفندق لأول مرة، وهذه النسبة مؤشر على ان نسبة كبيرة من زبائن الفندق هم من الموالين له على اعتبار ان تكرار النزول في الفندق لأكثر من مرة دلالة على ولاء الزبون له.

**الجدول (4): مؤشرات الاحتفاظ بالزبائن**

المؤشر	التكرار	%
عدد مرات	14	25,45
ارتياح الفندق	41	74,45
عدد أفراد العينة الكلي	55	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي  
وعند احتساب معدل المكوث للزبائن في الفندقين والذي يعد مؤشراً على الايرادات التي يمكن تحقيقها مع طول فترة المكوث في الفندق.

بين الجدول (5) ان معدل مكوث الزبائن لمدة اربعة ايام في الفندق المبحوث هو الاعلى يليه معدل المكوث لمدة ثلاثة ايام (30.91). وهذه النتيجة دلالة على تحقيق الفندق ايرادات عالية من زبائنه الموالين على اعتبار كلما زادت عدد ايام المكوث زادت الايرادات المتحققة من الزبون.

**الجدول (5): مؤشرات الايرادات المحتملة التحقيق**

المؤشر	التكرار	%
يوم واحد	3	5,46
يومين	9	16,36
ثلاثة ايام	17	30,91
اربعة ايام فأكثر	26	47,27
عدد أفراد العينة	55	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي.  
وبناءً على النتائج السابقة يتم القبول بصحة الفرضية الثانية اذ تبين امتلاك الفندق المبحوث لزبائن موالين.  
**الفرضية الثالثة:**

من اجل التحقق من نية الزبائن للعودة للنزول للفندق وهي للتأكيد على استمرارية الزبائن الموالين للتعامل مع الفندق وللتحقق ايضا من الولاء الموقفي (النية في اعادة التعامل) بالنسبة للزبائن ارتادوا الفندق لأول مرة. بين الجدول (6) ان نسبة الزبائن الذين لهم النية للعودة للنزول في الفندق (78.18%) وهي نسبة عالية ايضا مقارنة بالزبائن الغير متأكدين (16.36%) واقل بالنسبة للزبائن الذين أكدوا عدم نيتهم العودة للنزول للفندق (5.46%).  
عموماً النتائج التي أفصح عنها اختبار هذه الفرضية جاءت متوافقة مع نتائج الفرضية الاولى.

**الجدول (6): مؤشرات العودة للفندق**

المؤشر	التكرار	%
النية للعودة للنزول في الفندق	43	78.18
كلا	3	5.46
غير متأكد	9	16.36
عدد أفراد العينة	55	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي.  
وبناءً على النتائج السابقة يتم القبول بصحة الفرضية الثالثة اذ تبين وجود بوادر على نية عدد كبير من الزبائن للعودة للمبيت في الفندق.

## أولاً. الاستنتاجات

- نتناول هذه الفقرة عرض الاستنتاجات الميدانية حسب تسلسل ورودها في نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالشكل الآتي:
1. أظهرت نتائج عرض اتجاهات اجابات الزبائن ان الموقف الايجابي لغالبية الزبائن من عروض الخدمات المقدمة من الفندق على مدار 24 ساعة في اليوم.
  2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات وجود مؤشرات ايجابية على قدرة الفندق المبحوث للاحتفاظ بزبائنه لان نسبة الزبائن الذين عاودوا النزول في هذا الفندق لأكثر من مرة (أربعة ايام فأكثر) كانت عالية نسبيا مما يؤشر ذلك ولأنهم للفندق وانعكاس ذلك على تحقيق ايرادات عالية على اعتبار وجود علاقة طردية بين عدد ايام المكوث للزبون في الفندق والايادات المتحققة منه خلال تلك الفترة.
  3. هناك نية للعودة للمبيت في الفندق من قبل عدد كبير من زبائن الفندق حيث كانت نسبتهم اعلى من الذين نفوا نية العودة او عدم تأكدهم من ذلك.

## ثانياً. التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها انفاً، وجد الباحث مناسبا تقديم التوصيتين التي يمكن ان تساعد الفندق المبحوث في معالجة بعض القصور في جهودها للاحتفاظ بالزبائن الموالين وكسب زبائن جدد.
1. ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل ادارة الفندق وعامله على استمرارية تقديم المزيد من عروض الخدمات المتنوعة لضمان استدامة ولاء الزبائن على اعتبار ان الزبون يبحث دائما عن المنظمة التي تقدم له عروض قيمة متميزة وتمسكه باي منها يعتمد على تحقق ذلك.
  2. ضرورة استفادة المنظمات الفندقية والمبحوثة منها من النتائج المتحصل عليها من الدراسات التي يقوم بها الباحثين عن أنشطة الفندق وتنفيذ التوصيات والمقترحات المقدمة ومتابعة تنفيذها لتحقيق الفائدة من نتائج تلك البحوث والدراسات.

## المصادر العربية

1. زهراء، صادق، (2016)، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
2. عبد الله، عبد الله محمود، (2011)، تحليل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون، دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والشرق الاوسط، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
3. محمد، دلاور غريب، (2006)، امكانية تبني التسويق بالعلاقات بالتطبيق في عينة من المصارف الاهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

## المصادر الاجنبية

1. Wasfi, Humman, (2014), "The Impact of Complaint Management on Customers Retention, Banking Industry in Sweden and Lebanon ", Master thesis with in business administration, university of Gavle.
2. Njane , James Gather , ( 2013 ) , " An Investigation of factors affecting Customer retention In barlays bank of Kenya " , Master thesis with in business Administration , School of business , university of Nairobi .

3. Ogunnaike, Olaleke Oluseye & et. al ., ( 2014 ) , " Evaluation of Customer Service And Retention : A Comparative Analysis of Telecommunication Service Providers" , European Journal of Business and Social , Vol . (3). No (8)
4. Sim, Jonet & Jones, Dovid, (2006), Amodel of customer Satisfaction and Retention for Hotel",Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism , [http :// www.tandfonline](http://www.tandfonline) Comlloi / wqah20.
5. Kotler, Philip & et. al , ( 2010 ) , " Marketing for Hospitality and Tourism " , 5<sup>th</sup> , E , by Pearson Education , Prentic – Hall , New Jersey , USA .
6. Ferrell, O. C. & Hartline , Michael D .( 2011 ) Marketing Management , strategic " 5<sup>th</sup> ed , South – Western , engage learning , Canad .
7. Ahmad , Rizal & Buttle , Framcis , ( 2002 ) , "Customer retention management : a reflection of theory and practice" , Journal of Marketing Intelligence & Planning , [http :// www.ennsight.Com/](http://www.ennsight.Com/) researchlre gisters .
8. Nischal, CK, ( 2015), " Customer Relationship Management and Customer Retention in the Amica Resturant at valmet Oy Ltd, Master thesis with in business Administration, JAMK university of Applied Sciences. .
9. Hussain, Mushtaq & Ranabhat, Pratibha, (2013), "Influence of Service and Product Quality on Customer Retention", Aswedish grocery store, Academy of Education and Economic Studies, university of Gavle
10. Khan, shahzad, (2013), ' Determinants of Customer Retention in Hotel Industry ", Journal of Applied Economics and Business, Vol (1). Issue (3) .
11. Mahapatra , S.N. & Kumar , Parveen, ( 2017 ) , Customer Retention : A study on Indian Bank" , International Journal of Research – Granthaalayah , Vol .( 5), Issue( 7 ) .
12. Ang, Lawrence & Buttle, Francis, (2006), "Customer retention management processes, Aquantitive study, European Journal of Marketing Vol. (40), No. (2).
13. Singh , Roopa & Khan , Imran Akhtar , ( 2012 ) , " An approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2C World " International Journal of Scienteific and Research Publication , Vol . (2) Issu ( 6 ) .
14. Odhiambo, Owino Joseph & et. al ( 2015 ) , "The Influence of Organi Zational Culture and Marketing Capabilifies on Performance of Microfinance Institutions in Kenya " , Journal of Marketing Management , Vol . (3). No (1).