

تسويق الموارد البشرية كآلية لإرضاء العميل الخارجي

-دراسة حالة مؤسسة نفطال المصلحة التجارية-

**Marketing human resources as a mechanism to satisfy the external customer
- Case study Naftal Corporation commercial department-**الوافي خالد¹¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، louafi.khaled@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/30

تاريخ الارسال: 2023/01/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة تسويق الموارد البشرية من حيث (توظيف الموظفين ، الاتصال بين الموظفين ، تدريب وتكوين الموظفين ، تفويض الموظفين ، تحفيز الموظفين) على إرضاء العميل الخارجي ، في مؤسسة نفطال (المديرية التجارية الجزائر غرب) . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 90 موظف وزبون . أكدت نتائج الدراسة أن كل من توظيف الموظفين ، تدريب وتكوين الموظفين ، تحفيز الموظفين له أثر إيجابي مباشر على رضا العميل الخارجي بينما كل من الاتصال بين الموظفين ، تفويض الموظفين ، ليس له أثر مباشر على رضا العميل الخارجي . وتوصي الدراسة باعتماد استراتيجية تخص تسويق الموارد البشرية و جعلها أولوية من بين أعمال المؤسسة ، والاهتمام بالعميل الداخلي (الموظف) للحصول على رضا العميل الخارجي .

تصنيفات JEL: M31، M12

Abstract:

The study aimed to test the relationship of marketing human resources in terms of (hiring employees, communication between employees, training and forming employees, delegating employees, motivating employees.) to satisfy the external customer, in the Naftal Corporation (Commercial Directorate Algeria West). The study relied on the analytical descriptive approach. A questionnaire was used and distributed to a soft sample of 90 employees and customers. The results of the study confirmed that the recruitment of employees, training and formation of employees, and motivation of employees have a direct positive effect on the satisfaction of the external client, while each of the communication between employees, delegation of employees, has no direct effect on the satisfaction of the external customer. The study recommends the adoption of a strategy for marketing human resources And making it a priority among the business of the institution and taking care of the internal customer (the employee) to obtain the satisfaction of the external Customer .

Keywords Marketing, Satisfaction, Loyalty, Internal Customer, External Customer.**JEL Classification Cods :** M31, M12

المقدمة:

يعد المورد البشري من الأصول الهامة والحاسمة التي تمتلكها المؤسسات، خاصة في الوقت الحالي الذي يشهد منافسة عالية في محيط كثير الاضطراب، لذا فان كل مؤسسة تحشد كل جهودها في الحصول على المواهب والكفاءات المميزة لشغل الوظائف الشاغرة خاصة الهامة والمفتاحية منها . ومن أجل ذلك تنتهج المؤسسات سياسة خطف الموارد المميزة ودمجها، تكوينها والاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة وهو ما يعرف بتسويق الموارد البشرية الذي عرف تطوراً كبيراً خلال الفترة (1980 – 1990)، فهو منهج منظم يستعمل طرق ووسائل مختلفة لتسهيل القيام بعمليات إدارة المواهب وعمليات أخرى ، فامتلاك المؤسسة لنظام اتصال فعال ، يعد ضرورة حتمية للقيام بتسويق موارد بشرية قادرة على كسب ثقة الزبون و القدرة على إشباع حاجاته .

لطالما كان الهدف الرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية هو تعظيم الأرباح، حيث تم التركيز على المخرجات أكثر من طرق الوصول إليها ، لهذا فكرت المؤسسات في كيفية زيادة المبيعات و الحصص السوقية ، فاستخدمت التسويق كأداة للوصول إلى هذه الأهداف، فإرضاء الزبائن و الحصول على ثقتهم غاية كل مؤسسة، و الحقيقة هو أن الإرضاء يبدأ من الداخل قبل الخارج فالحرص كله على إرضاء العميل الداخلي (الموظف) للحصول على ثقة العميل الخارجي (الزبون) .

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي :

هل يساهم فعلاً تسويق الموارد البشرية في إرضاء العميل الخارجي ؟

استناداً إلى ما سبق تم وضع الفرضيات الآتية :

فرضيات الدراسة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوظيف الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نفطال .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال بين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نفطال .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب وتكوين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نفطال .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتفويض الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نفطال .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتحفيز الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نفطال .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تبيان الدور الكبير والمحوري لتسويق الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبون ، من منطلق إرضاء العميل الداخلي قبل الخارجي ، فبدون إرضاء الأول لا يكون إرضاء الثاني . لهذا يجب العمل على توفير كل متطلبات الموظفين وفهم حاجاتهم وذلك من خلال تطبيق تسويق العميل الداخلي بكل كفاءة وفعالية ، إضافة الى ذلك :

- توفير جودة حياة وظيفية محفزة لتقديم الابداعات التي يبحث عليها الزبون .
- تطوير وتحفيز الموظفين من أجل زيادة شعورهم بالرضا والأمان وبالتالي العمل على كسب رضا العميل الخارجي .
- التعرف على حقيقة حاجيات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بالشكل الجيد .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع ، حيث ارتأينا تسليط الضوء على أهمية استحداث هذا النوع من الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشري من خلال تسويق الموارد البشرية خصوصا الدور الفعّال والحاسم في بناء وتدعيم الافضلية التنافسية ، والتي تكسب المؤسسة عدة ميزات اساسية في مقدمتها كسب ثقة الزبون والمحافظة على ولائه .

كما أنها دراسة جد مهمة للمؤسسة المختارة نظرا للتأثير الكبير الذي يمسها من خلال التطبيق الصحيح لكل من المتغيرين ، فكيفية تطبيق تسويق فعال لعميلها الداخلي لها تأثير وخاصة في الجانب الإبداعي والإبتكاري ، كما أن المتغير التابع (رضا العميل) هو كذلك جد مهم في المؤسسة ، لكون أن أي من هذه الأخيرة وللمحافظة على إستمراريتها وبقائها يجب عليها تدعيم قدراتها الاستراتيجية بالشكل الذي يرضي عملائها ويزيد من اشباع حاجاتهم ورغباتهم ، حيث إن المنافسة شديدة والمحيط غير مستقر . ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يأتي :

- مواكبة مجال البحث وموضوعه للاتجاهات البحثية الحديثة في مجال إدارة الأعمال ، حيث يُعَد مصطلح " تسويق الموارد البشرية" من بين الإتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال .
- الإسهام في سد الإحتياج العلمي وتقليل الندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال إستكشاف واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية .
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة على إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول التعرف على واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في مؤسسة نفضال ومدى تأثيره في ارضاء العملاء .

الدراسات السابقة :

تطرقت دراسة (حبيب، 2012، صفحة 55) الى تحديد دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة - دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري . وتم توزيع 146 استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بفنادق الساحل السوري، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (136) (استبانة، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود اختلاف بين الفنادق المشمولة بالدراسة في مدى اعتمادها على التسويق الداخلي الفعال، ومدى فاعلية هذا التسويق في ضمان ولاء عملائها، وبينت الدراسة أن أسلوب تعيين العاملين كأحد عناصر التسويق الداخلي هو الأكثر تأثيراً على ولاء العملاء، حيث حاز على المرتبة الأولى في التأثير مقارنة مع العناصر الأخرى . و خلصت بضرورة توفير نظام عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في الفنادق، والتركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في جميع المستويات التنظيمية، والاهتمام بشكل كبير في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في الفنادق.

وأكدت دراسة (Wambugu, 2015, p. 38)

Satisfaction (A Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch).

على وجود علاقة بين تسويق المورد البشري ورضا الزبون حيث اعتمدت على أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها : تقييم إيجابي للموظفين لأبعاد التسويق الداخلي : (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) ، فضلا عن وجود أثر إيجابي كبير ذي دلالة إحصائية للأدلة المادية على رضا العملاء . وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة قيام إدارة المصرف بمعاملة الموظفين كعملاء، وضرورة تفعيل المشاركة بين الإدارات بهدف توليد علاقات وثيقة بين الموظفين .

منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تحليل مفهوم كل من تسويق الموارد البشرية ورضا العميل . اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية في شقها النظري من خلال المسح المكتبي للكتب ، وكذا الاطلاع على مجموعة من المداخلات والمقالات والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات . أما البيانات الأولية المستعملة في الشق التطبيقي فتم تصميم استمارة من أجل جمعها ومعالجتها ببرنامج SPSS 20.

1- تسويق الموارد البشرية :

1-1- تعريف تسويق الموارد البشرية

هو منهج يسمح ببناء إستراتيجية و مخطط تسويقي من أجل تفعيل أكثر لدور الموظفين داخل المؤسسة و زيادة إرتباطهم بها ، لذلك كان تسويق الموارد البشرية أحد النظريات الحديثة التي تضيف أدوار جديدة لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة. و يعرفها آخر على أنها مجموعة الطرق و الوسائل التي تستعملها المؤسسة في تسيير اتصالاتها مع مختلف مواردها البشرية ، و تحفيزهم و المحافظة عليهم ، سواء كانوا موظفين حاليين أو مستقبليين ، و العمل الدائم على إرضائهم و كسب ثقتهم (الفتاح، 2007، صفحة 48). وبالتالي فتسويق الموارد البشرية يعبر عن منهج منظم يستعمل طرق و يوفر وسائل كلها تصب في مصلحة العميل الداخلي ، من خلال العمل على إرضائه و زيادة ثقته بنفسه من أجل تمكينه من إخراج كل طاقاته و إبداعاته و التي تترجم إلى قيم تستهدف بها العميل الخارجي و الحصول على ثقته .

1-2- أهمية تسويق الموارد البشرية

له أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للموظفين باعتباره أداة فعالة في تتمين والاعتراف بمجهودات الموارد البشرية والعمل على الاحتفاظ بها وجعل قيمتها تضاهي قيمة العميل الخارجي، ويسمح تسويق الموارد البشرية للمؤسسة بالتعرف على (khouatra, 2004, p. 4)

- السوق : و نعني به سوق العمل سواء كان سوق داخلي يتعلق بالكشف عن كل الكفاءات و المواهب الموجودة في المؤسسة، أو سوق خارجي يتعلق بمتابعة المتفوقين في الجامعات و المميزين بهدف جذبهم واستقطابهم ، كما يساعد في معرفة سوق التكوين من خلال المكونات أو محتويات التكوين

- المحيط : خارجي كان أو داخلي من خلال معرفة كل القوانين و اللوائح المنظمة من ضرائب ، بيئة ، بنوك، الحقوق ، الالتزامات .

- المنافسين : و الذين يمثلون منافسين مباشرين و الذين ينتمون لنفس قطاع النشاط أو غير مباشرين و المنتمون لنفس خصائص البحث .

- الزبائن : فإرضاء العميل الداخلي هو في الحقيقة سبب مباشر لمعرفة احتياجات و تطلعات العميل الخارجي الحقيقية و العمل على تحقيقها .

1-3-3- أبعاد تسويق الموارد البشرية :

1-3-3-1- توظيف الأفراد

عرف المكتب الدولي للعمل (BIT) سياسة التشغيل على أنها "رؤية وإطار متفق عليه ومتناسق يربط جميع التدخلات في جانب الشغل مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وبالتالي فإنه يشير إلى مجموعة من التدخلات متعددة الأبعاد والتي يراد من خلالها تحقيق الأهداف الكمية والنوعية المحددة للشغل في بلد معين (جباري، 2015، صفحة 24) .

1-3-3-2- تكوين الأفراد :

يمثل كل الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل ، كما تعبر عن حق الموظف إتجاه مؤسسته ، لهذا يلعب التكوين دور هام و رئيسي في زيادة ثقة العميل الداخلي بنفسه و الذي يرغب دائما في التطوير والمشاركة في نجاحات المؤسسة خاصة أن التكوين الفعال يظهر جليا في المنتجات ذات الجودة العالية ، بفضل التقنيات الدقيقة المكتسبة من خلال عملية التكوين (قيرة، 2007، صفحة 88) .

1-3-3-3- الاتصال:

فهو يعني كل المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات ، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات ، وكلها تؤكد على أهمية التفاعل و العلاقات الإنسانية بين البشر، لهذا كان الاتصال جد ضروري أو أن لم يكن جوهر التسويق المطبق على الموارد البشرية، بصفته الطريقة الفعالة في التأثير المعرفي و الوجداني لكل الأفراد العاملين من خلال تبادل الأفكار و الخبرات بينهم ، و الارتقاء بهم (ديليو، 2009، صفحة 214) .

1-3-3-4- التحفيز :

يعد التحفيز أحد أهم عوامل تسويق المورد البشري الذي تستخدمه المنظمة ؛ لإشباع حاجات مقدمي الخدمة وتحقيق رغباتهم ، وعرف على أنه : مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير ، الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه ؛ عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (خالد، 2005، صفحة 255) .

1-3-3-5- التفويض :

يعرف التفويض على أنه العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة ، واعطائهم المرونة والحرية المناسبين في العمل ، وصولا لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية (حسن، 2009، صفحة 42) .

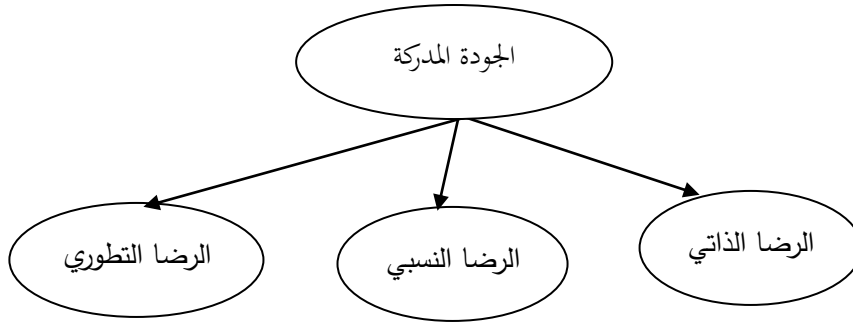
2- رضا العميل :

2-1- تعريف رضا العميل : كما هو معلوم ، الهدف الرئيس لكل منظمة هو تحقيق رضا الزبون وكسب ثقته وولائه

والرضا هو الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل الخارجي لنفس المنتج والولاء المستمر للمنظمة (Yuosif, 2014, p. 10) .

2-2- خصائص الرضا : يمكن ايجازه في الشكل الآتي (العيسى، 2018، صفحة 43) :

الشكل رقم (1) خصائص رضا العميل الخارجي



المصدر : سمير محمود العيسى ، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن ، كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء - الأردن

2-2-1- الرضا ذاتي : يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة .

2-2-2- الرضا نسبي : لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق . فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة . فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العملاء .

2-2-3- الرضا تطوري : يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة .

3-1- عوامل نجاح تحتاجها المؤسسات الاقتصادية في كسب رضا عملائها :

يمكن توضيح بعض المرتكزات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية ، حتى تتمكن من تدعيم والرفع من قدرتها التنافسية لتلبية حاجيات ورغبات الزبون ، من خلال النقاط الآتية (فارس، 2003، صفحة 206) :

- تكوين خصائص متفردة تخص المؤسسات ذاتها ، تكون بمثابة طابع خاص بها ، يستحيل تقليدها أو إحلالها .

- التركيز على صناعة معينة يكون الطلب فيها كبير ، والعمل على جعل سمة ما مميزة ومحفزة في تكوينه ، ليكون قادر على جذب الكثير من الزبائن والتأثير عليهم ما يزيد في رضائهم .
- تكوين سمعة محترمة ، وخلق ثقافة محفزة لجذب الكثير من الكفاءات والمواهب .
- الرفع من الكفاءات التسييرية ، وهذا عن طريق إعتتماد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الإقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعالية في الأداء ، والتي تختلف في نمط تسييرها عن المؤسسة الإقتصادية العمومية .
- التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج مؤسسي أثبت نجاحه في العالم ، والذي أصبح يعتبر البديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهضة والتركيب المعقدة والفعالية الضعيفة والقدرة التنافسية المتناقصة .
- العمل على إكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة ، والعمل على تطوير هذه النماذج بالشكل الذي يواكب أذواق وتطلعات الزبائن .
- إعتتماد التكوين المتخصص للموارد البشرية خاصة في مجال التسويق وكيفية اقناع الزبون والحصول على ثقته .
- جعل ارضاء الزبون هدف رئيسي وجوهري للإستمرارية والتطور ، وبالتالي العمل الدائم على تحقيق وتوفير كل ميكانيزمات تعزيز الأفضلية التنافسية .

3-2- علاقة إرضاء العميل الداخلي بإرضاء العميل الخارجي :

يجب على المنظمة أن تعلم انه ليس عليها فقط إزالة شكاوي العميل الخارجي، وعدم تكرارها بنفس الصورة مرة أخرى، ولكن عليها أيضا تجاوز ذلك، والتفكير في عدد من الأمور المهمة والتي من بينها: تهيئة السبل المختلفة لتحقيق مزيد من إرضاء للعملاء الخارجيين، والتنبؤ بما يمكن أن يسبب شكاوي العميل الخارجي لتفاديها، كما على المنظمة أن تفهم جيدا أن العميل الخارجي الغير راضي يتسبب في ضياع عملاء خارجيين حاليين ومرتبين، أما إذا كان راضيا فإنه سيكون بمثابة المروج للمنظمة عن طريق الكلام الإيجابي عنها للآخرين . ولكن على المنظمة أن تفهم أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي (مختلف العاملين في المنظمة)، والذي إذا لم يكن راضيا عن خدمات ومعاملات الإدارات المعاونة فلن تتمكن المنظمة من إرضاء العميل الخارجي . من خلال التقديم السابق نلاحظ أن العلاقة بين المورد والعميل يجب أن تكون علاقة متميزة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا قام كل شخص بالمنظمة بعمله على أحسن وجه ، ولا يكون ذلك إلا إذا كان راضيا عن مختلف الأساليب المطبقة داخل المنظمة، ولذا ارتأينا أن نقدم بعض المداخل التي تنتجها المنظمة لتحقيق رضا العميل الداخلي والذي بالتبعية يساهم في تراكم رضا العميل الخارجي. يعد السعي لإرضاء العميل الخارجي، مهام كل الموارد البشرية في المنظمة لأنهم يشكلون سلسلة متصلة، يعتمد كل واحد منهم على الآخر، لتقديم المنتج المتميز ليصل أخيرا مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي ، فالتميز في تسويق المورد البشري طريق للتميز في ارضاء العميل الخارجي ، فالعملية تبدأ من الداخل لتصل الى الخارج فالمعرفة الجيدة لحاجيات ورغبات الموظف قد تختصر طريق كسب ولاء ورضا العميل الخارجي (Nussbaumer, 2008, p. 41) .

4- الدراسة الإحصائية :

4-1- أسلوب الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ، حيث صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert ، بحث يتراوح المقياس من 0 إلى 1 أي من غير موافق إلى موافق.

كما اعتمد الباحث على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهي بسيطة وسريعة (Sekaran, 2004, p. 53) شمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة العملية). بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (31) فقرة لقياس تسويق الموارد البشرية ، و (23) فقرة لقياس رضا العميل .

4-2- مجتمع الدراسة وعينتها : يشمل مجتمع البحث مجموعة موظفي وزبائن شركة نפטال . اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 90 موظف، و90 عميل تم توزيع الاستبيان عليهم خلال السداسي الثاني لعام 2022 استرجعت كلها وهي صالحة للتحليل .

4-3- نتائج الدراسة :

4-3-1- صدق وثبات الأداة :

لقياس مدى ثبات الأداة اعتمد الباحث مقياس كرومباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70 % ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة . إذ أشار (حجاب، 2000، صفحة 35) أن (Carmines and Zeller (1979) وجدا أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرومباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.707 كما هو موضح بالجدول (1) كرومباخ ألفا محصورة بين 0,759 و0,803 أي أكبر من 0.707 وبهذا فثبات الأداة محقق .

الجدول(01): ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الحالات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
تسويق الموارد البشرية	90	31	,803
رضا العميل	90	23	,759

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الإستهبيان من خلال برنامج SPSS

4-3-2- تشخيص تسويق الموارد البشرية وإرضاء العميل الخارجي لمؤسسة نפטال غرب : يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة تسويق الموارد البشرية وإرضاء العميل الخارجي :

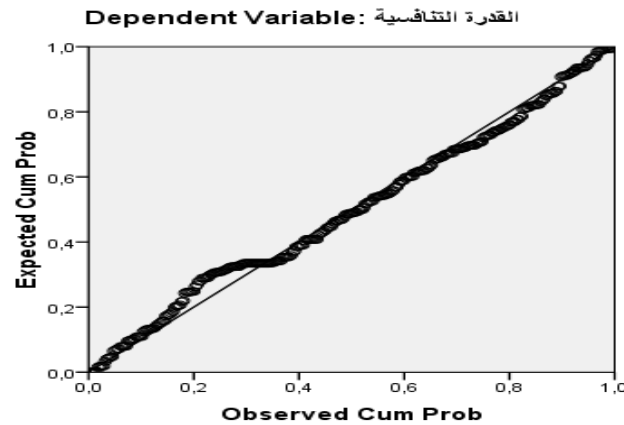
الجدول(2) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
توظيف الموظفين	3,7110	,54583	موافق
الاتصال بين الموظفين	3,5957	,61813	موافق
تدريب وتكوين الموظفين	3,6176	,60253	موافق
تفويض الموظفين	3,6120	,62862	موافق
تحفيز الموظفين	3,7120	,58276	موافق
تسويق الموارد البشرية	3.6496	,59778	موافق
رضا العميل	3.1733	,47472	موافق

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS يعرض الجدول (2) تشخيصاً لمتغيرات الدراسة، إذ أن قيمة المتوسط الحسابي لأغلب أبعاد تسويق الموارد البشرية فاقت 3,5957 وهي بالتالي عالية، في حين أن أبعاد إرضاء العميل الخارجي مجتمعة جاءت 3,1733. كما قاربت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين بأبعادهما إلى الصفر وهو ما يؤكد تركيز إجابات المبحوثين .

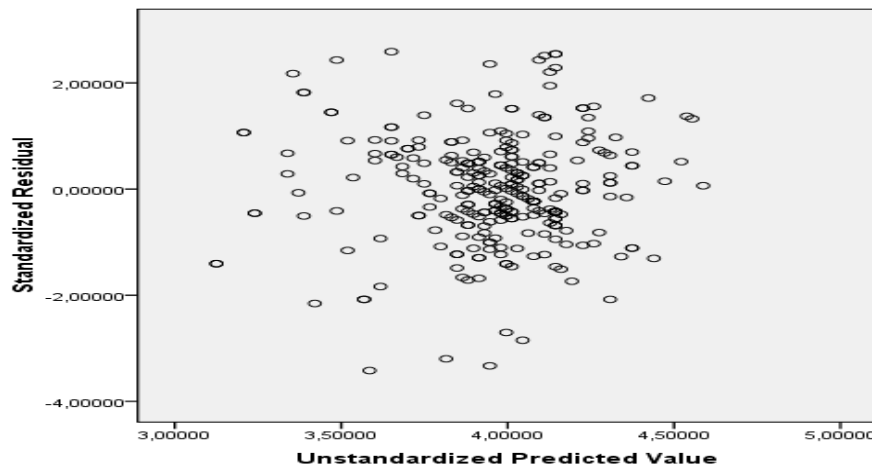
الشكل (2) : التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص بإعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي في نموذج الإنحدار . بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جداً على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي و الركن الأيسر السفلي وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي .

الشكل (3) : تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة) ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي ، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء .

الجدول (3) : نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	19,067	5	3,813	33,947	,000	,364	,603
الخطأ المتبقي	33,362	297	,112				
المجموع الكلي	52,429	302					

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (3) معامل التحديد يساوي 0.364 هذا يعني أن 36.4 % من التباين في رضا العميل مفسر بممارسات تسويق الموارد البشرية (توظيف الموظفين ، الاتصال بين الموظفين ، تدريب وتكوين الموظفين ، تفويض الموظفين ، تحفيز الموظفين) في مؤسسة نפטال عند مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي $0.05 >$.

الجدول (4): نتائج تحليل الإنحدار البسيط (Regression Analysis) لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على رضا العميل

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T دلالة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	2,031	,1520		13,341	,0000
01	,2010	,0480	,2630	4,161	,0000
02	,0100	,0450	,0140	,2150	,8300
03	,1510	,0520	,2190	2,915	,0040
04	,0680	,0490	,1030	1,389	,1660
05	,0960	,0460	,1340	2,096	,0370

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

أولاً : اختبار الفرضيات الجزئية

1- إختبار الفرضية الجزئية الأولى :

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوظيف الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ". من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,000) و هي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوظيف الموظفين على رضا العملاء حيث بلغت نسبة أثره 26,3 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين لتوظيف الموظفين على رضا العملاء .

2- إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الاتصال بين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ". من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,830) و هي أكبر

من 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الاتصال بين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال .

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب وتكوين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال . طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (4) فإن مستوى الدلالة T تساوي (0,004) و هي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر إيجابي لتدريب وتكوين الموظفين على رضا العملاء حيث بلغت نسبة أثره 21,9 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين تدريب وتكوين الموظفين ورضا العملاء.

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة :

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتفويض الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال . من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,166) و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتفويض الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال "

5- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة :

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتحفيز الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال . طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (4) فإن مستوى الدلالة T تساوي (0,037) و هي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر إيجابي لتحفيز الموظفين على رضا العملاء حيث بلغت نسبة أثره 13,4 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية تحفيز الموظفين و رضا العملاء .

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول أدناه :

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تسويق الموارد البشرية على رضا العملاء

النموذج Model	المعاملات غير	النظمية	المعاملات النظامية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	A	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constante	2,106	,147	-	14,320	0.000
تسويق الموارد البشرية	,509	,040	0,592	12,739	0.001

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالآتي : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية على رضا العملاء لمؤسسة نפטال "

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (5) ، فإن تسويق الموارد البشرية لها أثر دال إحصائيا على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 ، حيث تفسر تسويق الموارد البشرية نسبة 59.2 % من رضا العملاء . وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة .

- تفسير الفرضية الرئيسية :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، أي أن هناك علاقة تفسيرية بين المتغيرين و يرجع ذلك حسب الباحث إلى الأبعاد المكونة لكلا المتغيرين ، إضافة إلى ذلك خلق القيمة المضافة التي يطلبها الزبون لا تتم الا بتوفير جودة حياه وظيفية مناسبة ومحفزة لذلك . كما أن طبيعة عمل المؤسسة والتي تركز على التسويق بالدرجة الأولى يحتم عليها التعامل مع موظفيها بطريقة راقية وذكية ، فعملية اقناع العميل لشراء منتجات المؤسسة لا يكون الا اذا اقتنع العامل بعمله وأحس بالرضا من خلال تلبية كل حاجاته ورغباته . يقول سميث وتايلور 2007 " إذا إمتلكك شركة ما موارد بشرية مميزة لعدة سنوات ، و كان رضاهم بالمهام الموكلة لهم عالي فانتظروا تميز و إبداعات ، تكون كفيلة بتحقيق التفوق " .

و اتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، كدراسة (العيسى، 2018) حيث توصلت إلى وجود علاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء ، حيث شددت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه ، من أجل الحصول على أداء عالي يساعد المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها و رسالتها من جهة وولاء وإرضاء العميل من جهة أخرى .

- تفسير الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوظيف الموظفين على رضا العملاء ، أي أن هناك إرتباط بين توظيف الموظفين ورضا العملاء ، فمؤسسة نפטال تولي أهمية كبيرة لعملية التوظيف ، وتعتبرها بوابة التفوق ، فكلما كان التوظيف فعال ومدروس كلما كانت عوامل النجاح و التفوق أكثر ، و هو ما يفسره الإنفاقات الكبيرة في هذا المجال ، حيث نجد أن المؤسسة تسعى دائما إلى تلميع و تحسين صورتها كأفضل مؤسسة في الجزائر ، ويمكن تلخيص علاقة توظيف الموظفين برضا العملاء في مؤسسة نפטال فيما يأتي :

- من أجل جلب رضا وولاء الزبون يجب أولا وضع خطة و سياسة واضحة لتحقيق ذلك ، من خلال توفير المتطلبات الرئيسية ، خاصة البشرية منها بفضل التوظيف الجيد للأفراد المميزين والقادرين على تنفيذ أي إستراتيجية .

- جودة التوظيف هي اللبنة الأولى لنجاح أو فشل أي تطوير .

- خلق القيمة المضافة من أساسيات تحقيق رضا وولاء الزبون ، و لا يكون ذلك إلا بتوظيف أفراد قادرين على تقديم أفكار و أعمال يصعب تقليدها .

و أتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، كدراسة (Wambugu, 2015) حيث توصلت الى أن هناك إرتباطا قوي و إيجابي بين توظيف الكفاءات والتفوق الذي يحقق رضا وولاء الزبون .

- تفسير الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإتصال بين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، مما يدل على عدم وجود علاقة بين الإتصال بين الموظفين وتحقيق رضا الزبون و يمكن تفسير ذلك فيما يلي :

- معظم وظائف و أعمال مؤسسة نפטال الهامة و القدرة على تحقيق القيمة المضافة ، تتسم الذكاء واليقظة من خلال تقديم إبتكارات وإبداعات عادة ما تكون فردية ، وهي أنشطة لا تحتاج إلى الكثير من الاتصال بين الموظفين الذين بإستطاعتهم تحقيق ذلك بكل سهولة و فعالية نظرا لخصائصهم و خبرتهم .

- هناك صعوبة في الحصول على المعلومة من الزملاء بالسهولة واليسر ، ويرجع ذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية المعمول بها .

- تفسير الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب وتكوين الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، ويمكن تفسير ذلك بـ:

- الاهتمام الكبير لمؤسسة نפטال بتدريب وتكوين الموظفين من خلال الميزانيات الكبيرة التي تخصص في هذا المجال .
- القيام بدورات تكوينية منتظمة لفائدة موظفي المؤسسة .
- محتوى التكوين الذي يناسب إمكانيات وطموحات الموظفين ، كما ان الاختيار الجيد للمكونين يلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التكوين .

واتفقت الدراسة مع دراسة (Wambugu, 2015) والتي نصت بأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد تسويق الموارد البشرية (التكوين والتدريب) ورضا الزبون .

- تفسير الفرضية الجزئية الرابعة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتفويض الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، أي لا يوجد إرتباط بين تفويض الموظفين و رضا العملاء ، و قد يفسر عدم وجود الأثر إلى :

- الحالات التي يتم تفويض فيها الموظفين هي حالات قد تكون غير مؤثرة في تحقيق رضا العميل .
- القرارات والأعمال التي تمس الزبائن مباشرة تكون صادرة من المصلحة المعنية المباشرة ، كون مؤسسة نפטال مهيكله جيدا وتحمل كل مصلحة كامل المسؤولية في أعمالها و قراراتها .
- لا يستطيع معظم الموظفين بأن يقوموا بأي تعديل للخدمة الخارجة عن صلاحياتهم وان كان العميل بحاجة إليها ، وهي تعليمات تنظيمية يصدرها المدير ، أي أن الكل يعمل حسب منصبه ومسؤولياته وفق قانون داخلي يبين الحقوق و الواجبات ، لذلك تقل مواطن التفويض .

- تفسير الفرضية الجزئية الخامسة :

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتحفيز الموظفين على رضا العملاء لمؤسسة نפטال ، ما يدل على أن تحفيز الموظفين في المؤسسة هي عملية مهمة وحاسمة في تحسين مردودية كل الأفراد العاملين بها . وتقدم مؤسسة نפטال إمتيازات لأفرادها خاصة المميزين قصد تحفيزهم و دفعهم لتقديم أقصى ما يمتلكون من قدرات وكفاءات تساعد في تحقيق التميز ومن ثم رضا الزبون ، ويمكن إضافة أسباب تساعد في تفسير العلاقة فيما يلي :

- يساعد الدافع المالي الموظفين في تحقيق أهدافهم الخاصة و يجعلهم يحسون بأمان و اطمئنان لمستقبلهم المالي ، و هذا ما تحاول المؤسسة الاستثمار فيه بتحويل أهدافهم الخاصة إلى أهداف عامة تخدم رسالتها و أهدافها .

- إدراك الأفراد بأن أعمالهم لها قيمة مالية توازي مجهوداتهم التي بذلت من أجل أن يرقى العمل إلى درجة عالية من الجودة و الإبداع ، لذلك يدومون على هذه الأعمال وهو ما يساهم في تعزيز الفوق وارضاء الزبون .
 - تحسين صورة و سمعة المؤسسة أمام المنافسين من خلال الرواتب و الامتيازات التي تقدمها لأفرادها العاملين و هذا ما سيزيد من مكانتها المحلية و حتى الإقليمية .
 - و اتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، على غرار دراسة (Becker, 2013) حيث توصلت إلى أن هناك ارتباط بين تحفيز الموظفين ونجاح المنظمات ، حيث أكدت على توفير حزمة من الأجور و التحفيز المناسبة لأفراد المنظمة واعتبار ذلك عنصر أساسي لبقائهم بها ، ما يساهم في انخراطهم في رسم أهداف واستراتيجيات المنظمة و العمل على تحقيقها .
- خاتمة :**

أكدت نتائج الدراسة على ضرورة حشد كل جهود المؤسسة خاصة البشرية منها من أجل الارتقاء بالأداء و صولا إلى خلق قيم تضاهي تطلعات الزبائن و المساهمين ، وذلك من خلال تئمين رأس مالها المعرفي من خلال تكوين عمالها ، تحفيزهم إعطائهم مرتبات وأجور توازي أعمالهم و قدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم و تفعيل منطق الاستقرار الإيجابي الذي يعد مكسب لأي مؤسسة ، كما يجب تسيير العلاقات بين العاملين و الإدارة بكل ذكاء و فعالية باعتماد نظام اتصال فعال يضمن انتقال المعلومات و الخطط إلى كل العاملين .

فمساهمة المورد البشري في خلق القيمة أصبحت حقيقة بل هي جوهرها ، نظرا للكفاءات و الخبرات الكبيرة التي يتمتع بها العميل الداخلي ، إضافة إلى تسييره بطريقة جيدة ، هذا ما سيساعد في خلق القيمة التي تزيد من اشباع حاجات الزبون . وبالتالي إرضاء العميل الداخلي بالاعتراف و مكافأته و إرضاء للعميل الخارجي بفضل إنتاج منتجات مميزة وذات جودة عالية وسعر معقول ما يحقق أرباح للمؤسسة و منه تحقيق البقاء والاستمرارية.

الاقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج و استنتاجات يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- اعتماد استراتيجية تخص تسويق الموارد البشرية و جعلها أولوية من بين أعمال المؤسسة .
 - قبل الشروع في تطبيق تسويق للموارد البشرية يجب التركيز أولا استقطاب كفاءات ومواهب تساعد المؤسسة في تحقيق التفوق وبالتالي الحصول على رضا الزبون .
 - النظر لتسويق الموارد البشرية من منظور اقتصادي من خلال دوره الفعال و المباشر في تحقيق الأرباح .
 - وضع ميزانيات و أموال موجهة لتطبيق تسويق فعال على الموارد البشرية باعتباره استثمار مربح طويل الأجل .
 - التركيز على تسويق الموارد البشرية باعتباره مصدر حقيقي لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة .
 - الاعتراف بمجهودات و خبرات الموظفين وسيلة تحفيز معنوية و فعالة لارضاء العميل الداخلي والخارجي ، و جعل الاعتراف من ثقافة المؤسسة .
 - العمل الدائم على تقوية روح المجموعة والفريق داخل المؤسسة باعتباره عنصر مهم في شعور الزبون بتحقيق احتياجاته ورغباته وبالتالي الحصول على ولائه ورضائه .

المصادر والمراجع :

1. اسماعيل قيرة. (2007). تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
2. الجيزاني، حيدر حسن. (2009). مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المصنعية للتفويض الفعال (مذكرة ماجستير). كلية الادارة العامة ، بغداد.
3. الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .المنصورة.
4. الهيتي، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
5. ديليو ف. (2009). مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري .ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
6. زيد، ماهر حبيب. (2012). دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة – دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا ، كلية الاقتصاد، دمشق .
7. سمير محمود العيسى. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء) مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء، الأردن.
8. عبد الرزاق جباري. (2015). آثار سياسة التشغيل على التنمية المستدامة في الجزائر خلال الفترة 2001-2012 (مذكرة دكتوراه). جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف.
9. كمال رزيق ، مسدور فارس. (2003). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . الملتقى الوطني الأول ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، (صفحة 206). جامعة البليدة.
10. محمد منير حجاب. (2000). الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط3 . دار الفجر ، القاهرة .
11. Becker, G. S. (2013). The Economic Approach to Human. The university of chicago. Chicago.
12. khouatra, F. N. (2004). gestion des ressources humaines et la création des valeurs organisationnelle , concepts de mesure. la gestion des ressources humaines (03), 03.
13. Nussbaumer, F. M. (2008). La logique social du développement territorial . Presses de l'université du Quebec Canada , 6 (8), 41.
14. Sekaran. (2004). Research Methods for Business a Skill Building Approach , 4th. edition John Wiley , Sons inc . New York.
15. Wambugu, L. (2015). Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction :A Case Study of Equity Bank. Research Journal of Finance and Accounting , 6 (19).
16. Yuosif, R. O. (2014). Measure the Extent of Customer Satisfaction for the Quality of Banking Services Offered by Iraqi Commercial Banks. Government and Private in Baghdad , 7 (14).