

## رأس المال البشري ودوره في الاحتفاظ بالزبون - بحث تطبيقي في شركة اسيا سيل للاتصالات

م.م نور حسين فخري

[noorhussien366@yahoo.com](mailto:noorhussien366@yahoo.com)

معهد الإدارة - الرصافة - الجامعة التقنية الوسطى، بغداد - العراق

### المستخلص

يهدف البحث الى قياس أبعاد رأس المال البشري المتمثلة (بالمعرفة، والخبرة، والمهارة، والابداع) ومدى تأثيرها في الاحتفاظ بالزبون، اذ تتمحور مشكلة البحث حول ضعف قدرة رأس المال البشري لدى شركة اسيا سيل للاتصالات في الاحتفاظ بالزبون لإهمالهم شكاوى الزبائن، اذ تألفت عينة البحث من مجموعة من المدراء والمسؤولين في شركة اسيا سيل للاتصالات، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات البالغ عددها (56) استمارة، وباستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد، وباستخدام كل من البرنامج الاحصائي (SPSS) وبرنامج معالجة الجداول (Excel). وتوصل البحث الى نتائج اهمها تأثير رأس المال البشري في الاحتفاظ بالزبون وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على تركيزها على مهارات موظفيها وزيادة المعرفة والابتكار لديهم، وجاءت توصيات البحث بضرورة تركيز اهتمام الشركة على خبرات العاملين لديها من خلال اتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في النشاطات التي تقيمها الشركات المماثلة للاستفادة من تنوع الخبرات لديهم.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاحتفاظ بالزبون

## Human Capital and its Role in Customer Retention - Applied Research in Asia Cell Company for Communication

Noor H. Fakhry

[noorhussien366@yahoo.com](mailto:noorhussien366@yahoo.com)

Institute of Administration Rusafa – Middle Technical University, Baghdad – Iraq

Received 13/1/2021

Accepted 7/2/2021

**Abstract:** *The research aims to measure the dimensions of human capital represented by (knowledge, experience, skill, and creativity) and the extent of their impact on customer retention, as the research problem revolves around the weakness of the human capital capacity of Asia Cell Communications in retaining the customer due to neglecting customer complaints. As the research sample consisted of a group of managers and officials in Asia Cell Communications Company, and the questionnaire tool was used to collect and analyze data. The number of questionnaires reached (56), and by using a set of statistical methods represented by the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, simple and multiple regression coefficient, using the statistical program (SPSS) and the spreadsheet program (Excel). The research reached many results, the most important of which is the effect of human capital on customer retention, and this result reflects the company's ability to focus on the skills of its employees and increase their knowledge and innovation through participating in the activities held by peer companies to benefit from the diversity of their experiences.*

**Keywords:** Capital Human, Customer Retention

### المقدمة

يعد رأس المال البشري، والاحتفاظ بالزبون من المواضيع التي تشكل أهمية كبيرة على مستوى منظمات الاعمال، كما تؤثر على الواقع الميداني للمنظمات المعاصرة، اذ اصبحت القدرات البشرية من اهم عوامل التفوق والتميز المعرفي.

وقد تم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات كمجتمع للبحث، إذ تألفت عينة البحث من (56) مديرا في شركة اسيا سيل، وتألف البحث من اربعة محاور تناول المحور الاول منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة، في حين تطرق المحور الثاني الى مفهوم كل من رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون، اما المحور الثالث فيشخص واقع متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث والمكونة من اربع فرضيات رئيسة واختبار علاقات الارتباط والاثر بين رأس المال البشري وابعاده مع متغير الاحتفاظ بالزبون، واخيرا خصص المحور الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### • اولاً: منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بزيادة تسرب الزبائن وعدم قدرة الشركة على الاحتفاظ بهم، ويسلط البحث الضوء في مدى قدرة امكانية رأس المال البشري في زيادة الاحتفاظ بهم، ومن هنا يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات وكالاتي:

أ. ما مستويات المعرفة، والخبرة، والمهارة، والابتكار التي يمتلكها عاملو الشركة؟

ب. ما مدى ادراك اهمية الاحتفاظ بالزبون؟

ج. ماهي ابعاد رأس المال البشري الاكثر تأثيراً في الاحتفاظ بالزبون؟

د. هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون؟

#### 2. أهمية البحث

تم تسليط الضوء على موضوع رأس المال البشري باعتباره من الموضوعات المهمة التي تعاني منها الشركات وخاصة الشركات الخاصة، إذ لا بد من تعزيز الوعي بمفهوم وأهمية رأس المال البشري ومكوناته، وكيفية تأثيره في الاحتفاظ بالزبون من خلال الاستماع لشكاوى الزبائن.

#### 3. أهداف البحث

يهدف البحث الى قياس ابعاد رأس المال البشري المتمثلة (بالمعرفة، والخبرة، والمهارة، والابداع) على وفق اراء المدراء والمسؤولين في شركة اسيا سيل للاتصالات، فضلاً عن معرفة قدرتها في الاحتفاظ بالزبون، بالإضافة الى تشخيص واقع متغيرات البحث وفق اراء افراد العينة، وبيان دور رأس المال البشري في تعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن ومدى تأثير ذلك على زيادة وعي الشركة المبحوثة بالاهتمام بالموارد البشرية لديها، من خلال زيادة معارفهم وخبراتهم وتعزيز ابداعهم.

#### 4. فرضيات البحث

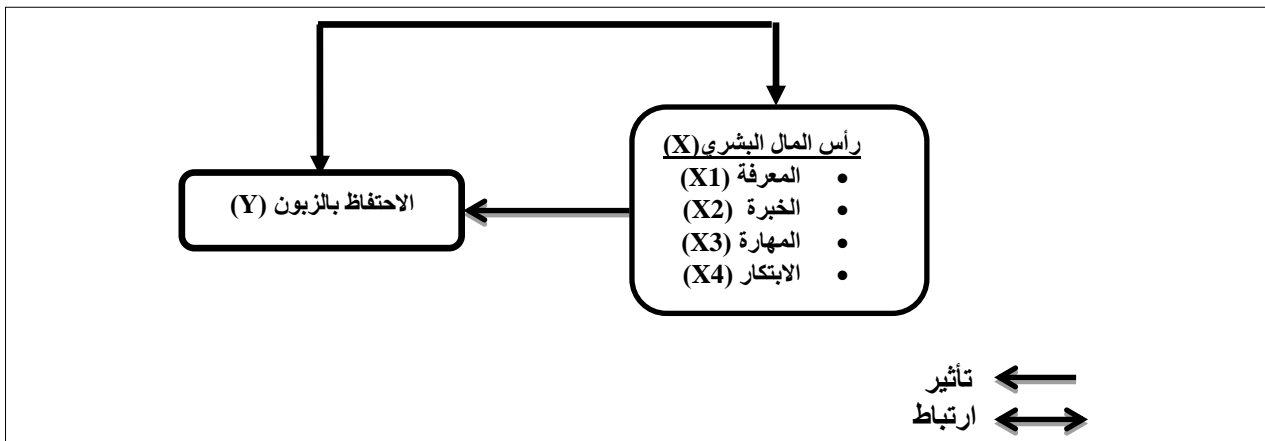
تتمثل فرضيات البحث بالاتي:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري بأبعاده والاحتفاظ بالزبون في شركة اسيا سيل للاتصالات.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري بأبعاده في الاحتفاظ بالزبون في الشركة المبحوثة.

#### 5. المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث تصنيف المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير المعتمد (الاحتفاظ بالزبون) وطبيعة العلاقات فيما بينها وكما يأتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثة

## 6. حدود البحث

1. الحدود المكانية: جرى اختيار شركة اسيا سيل في بغداد لإجراء الجانب التطبيقي للبحث.
2. الحدود الزمانية: تمثلت مدة البحث ومدة توزيع الاستبانة وجمعها بالفترة الواقعة ما بين 2020/9/1 ولغاية 2021/1/10.

## 7. ادوات البحث

تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس ذات الصلة بموضوع البحث، إذ صُممت الاستبانة اعتمادا على تلك المقاييس وقد تم اختيار فقراتها في ضوء تطابقها مع الواقع، إذ بلغت (24) فقرة، إذ فيما يخص رأس المال البشري تم الاعتماد على دراسة (العامري والصباغ، 2018)، أما الاحتفاظ بالزبون فقد تم الاعتماد على دراسة (كامل وحسن، 2019)، وأهم المقاييس المعتمد عليها من خلال الجدول (1):

جدول (1): المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	رأس المال البشري	المهارة	4	(العامري والصباغ، 2018)
		الخبرة	3	
		المعرفة	4	
		الابتكار	4	
ثانيا	الاحتفاظ بالزبون	—	10	(كامل وحسن، 2019)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات العلمية.

## 8. الاساليب والادوات الاحصائية

تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واستخراج النتائج، إذ تم الاعتماد على الادوات الاحصائية (التكرارات والنسب المئوية للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (بيرسون)، تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل الانحدار المتعدد).

## 9. مجتمع وعينة البحث

تحدد مجتمع البحث بشركة اسيا سيل للاتصالات كونها من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات، وتمتلك الشركة (2696) موظفا لديها ومن مختلف الاختصاصات والشهادات الجامعية، كما انها مارست وتمارس نشاطها في مجال خدمة الاتصالات بشكل متميز وفق توجيهات الجهات المختصة في الدولة، إذ تحولت من شركة محدودة الى شركة مساهمة خاصة بتاريخ 2011/11/2، إذ تسعى للاحتفاظ بقاعدة المشتركين الحاليين والحصول على مشتركين جدد وتقديم عروض متميزة، إذ تم اختيار عينة تبلغ (56) مديرا من مجتمع (129) مديرا ومسؤولا في الشركة المبحوثة، إذ تبلغ نسبة عينة البحث (43%)، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم واسترجاعها بالكامل.

## • ثانيا: بعض الدراسات السابقة

## 1. بعض الدراسات المتعلقة برأس المال البشري

## أ. دراسة (D'omeland, 2006)

عنوان الدراسة	Empirical Studies on Human Capital and Natural Resources
دراسات تجريبية على رأس المال البشري والموارد الطبيعية.	
هدف الدراسة	تحسين نسب التقديرات لعوائد التعليم في المدارس الثانوية الالمانية من خلال استثمار رأس المال البشري فيها.
عينة واداة الدراسة	تم توزيع الاستبانة على عينة شملت ثلاثة مدارس ثانوية في المانيا.
مجال الاستفادة من الدراسة	تم الاعتماد على هذه الدراسة في توضيح مفهوم رأس المال البشري.
نتائج الدراسة	بينت نتائج الدراسة ان قلة وفرة المعادن والوقود تضعف من قدرة المؤسسات ومما يؤثر في استثمار رأس المال البشري في المدارس الثانوية.

## ب. دراسة (Verkhohlyad, 2008)

عنوان الدراسة	The Development of an Improved Human capital index for Assessing and Forecasting National Capacity and Development
تطوير مؤشر رأس المال البشري الحديث لتقييم وتطوير القدرة الوطنية والتنبؤ بها	
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر في رأس المال البشري الوطني للولايات المتحدة الامريكية.
عينة واداة الدراسة	تم اختيار 163 موظفا في عدد من الشركات الامريكية وتم توزيع الاستبانة عليهم.

زيادة المعرفة العلمية للباحثين من خلال الاطلاع على مفهوم رأس المال البشري وكيفية استثماره	مجالات الاستفادة من الدراسة
وضحت النتائج ان نموذج رأس المال البشري في الشركات التابعة للولايات المتحدة الامريكية يتنبأ لسنة 2013 بتطوير التنمية الاقتصادية الوطنية التي بدورها تؤثر في تنمية الموارد البشرية، وادارة رأس المال البشري، والتعليم الوطني، وسياسات المساعدة الدولية.	نتائج الدراسة

## 2. بعض الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالزبون أ. دراسة (الدليمي، 2017)

دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبون	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على توزيع الاستبانة على مجموعة من الافراد العاملين في عدد من الفنادق في دهوك.	عينة واداة الدراسة
الاطلاع على مفهوم واهمية الاحتفاظ بالزبون وتزويد الباحثين بالمعرفة بها.	مجالات الاستفادة من الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد التسويق التفاعلي والاحتفاظ بالزبون.	نتائج الدراسة

## ب. دراسة (Scarff, 2017)

<b>Developing Strategies for Customer Retention. A Case Study on an Irish Car Dealership.</b>	عنوان الدراسة
تطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالزبون. دراسة حالة لبيع السيارات الأيرلندية.	هدف الدراسة
تهدف الدراسة الى تطوير الاستراتيجيات المتبعة في وكالة بيع السيارات والتي تعزز من الاحتفاظ بالزبون.	عينة واداة الدراسة
تم جمع البيانات من خلال الملاحظات ومراجعة الوثائق والمقابلات مع مجموعة متنوعة من مديري الإدارات.	مجالات الاستفادة من الدراسة
الاستفادة من الدراسة في التعرف على كيفية الاحتفاظ بالزبون.	نتائج الدراسة
تسلط هذه الدراسة الضوء على أفضل الممارسات التي يتم تطبيقها من قبل وكالة السيارات التجارية ذات الامتياز في أيرلندا والتي قد تكون مفيدة لوكلاء آخرين يتطلعون إلى تحسين ميزتهم التنافسية.	

## المحور الثاني: الجانب النظري

### • اولاً: رأس المال البشري

#### 1. مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري المخزون الفردي الذي يلعب دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة والتي من خلالها يتم تحويل الابتكارات الفردية الى ارباح، وبذلك فإن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة للحصول على اداء متميز، ويمكن تمييز العلاقة بين رأس المال البشري والأرباح بنظريات مختلفة، إذ ان سبب وجود اختلاف في توزيع الأرباح بين الأفراد العاملين في المنظمة يرجع إلى حقيقة أن الأفراد في سوق العمل هم قوة عمل غير متجانسة، لكل عامل مجموعة فريدة من المهارات والقدرات يتميز بها عن الآخرين (Wigren&Nilsson,2015: 2).

ويعرف (Goldin,2014: 1) رأس المال البشري بأنه المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية العاملة في المنظمة والتي تعتبر مورداً او اصلاً من خلال استثمار هذه المهارات باستخدام وسائل التعليم والتدريب التي تزيد من انتاجية الفرد، بينما يعرفه (Ukenna et.al, 2010: 95) بأنه مدخل هام للمنظمات يتعلق بالمهارة والمعرفة والمبادرات الاخرى التي تعمل على زيادة مستويات القيم والاصول الاجتماعية للموظف والذي ينتج زيادة الرضا الوظيفي والاداء.

وتعرف الباحثة رأس المال البشري بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تحسين قدرات الفرد من خلال التركيز على مستويات الخبرة والمعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد بما يعكس على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به.

#### 2. اثار رأس المال البشري

يتم دراسة تأثير رأس المال البشري من خلال ثلاثة متغيرات هي الفرد، والتنظيم، والمجتمع وكالاتي (Dae-Bong,2009: 5)، (Vinokur et.al, 2000: 33-34):

أ. الفرد: وفق هذا المتغير يشير رأس المال البشري الى زيادة الدخل الفردي الناتج عن زيادة الانتاجية الفردية، اذ يفضل المدراء الفرد ذو الانتاجية العالية الذي لديه امكانية كبيرة للانتقال الى مستويات اعلى في المنظمة.

- ب. **التنظيم:** يشير الى ان رأس المال البشري يرتبط ارتباطا وثيقا بالكفاءات الاساسية والقدرة التنافسية للمنظمة، اذ ان رأس المال البشري الفردي يؤثر على رأس المال البشري التنظيمي كالكفاءات الجماعية وثقافة الشركة.
- ج. **المجتمع:** ويمثل التكامل الفردي والتنظيمي، اذ أن العلاقة بين رأس المال البشري والوعي الاجتماعي تقوم على علاقة وثيقة تؤدي إلى التنمية الاجتماعية السياسية.

### 3. ابعاد رأس المال البشري

لرأس المال البشري العديد من الابعاد وهي كالآتي (Zakaria&Yusoff, 2011: 50-52):

- أ. **المعرفة:** وتعد القدرة التي يمتلكها الفرد اذ انه عنصر غير ملموس ومرن من رأس المال البشري الذي تسعى المنظمات لفهمه والتحكم فيه من خلال استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية وبذلك يعتبر مصدراً لبناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الدمج مابين الموظف الكفوء وسلوكه المرن، اذ تسعى المنظمات للحصول على عائد من الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف موظفيها ومنع نقل هذه المهارات إلى منظمة أخرى (Zakaria&Yusoff, 2011: 50).
- ب. **المهارة:** وتعرف بانها الخبرة اللازمة لاتمام وظيفة معينة تشكل تكامل عناصر التعليم والتدريب والخبرات الوظيفية مع التقنية المستخدمة في العمل، وهناك اربعة انواع من المهارات هي مهارات ادارة الوقت، ومهارات اتخاذ القرار، والمهارات الاجتماعية، ومهارات حل المشكلات، اذ تعد المهارات بأنها هي القدرة الانتاجية للفرد التي تمتلكها المنظمة وتشكل جزءاً من رأس المال البشري (Dae-bong,2009:27).
- ج. **الخبرة:** هي مجموع الخبرات المكتسبة من التجارب العلمية والعملية التي تولد التميز في مخزون رأس المال البشري، اذ تؤثر الخبرة كثيراً في اداء الفرد لعدة اسباب منها تعمل الخبرة على تقليل الوقت المخصص للتدريب وتكلفته، واكتساب الفرد للمعارف من المنظمات الاخرى التي ادى فيها السلوك المرغوب وبذلك تعد بعداً اجتماعياً يسعى الى مراعاة الاختلافات بين المنظمات، وتعد ايضا كمؤشر لاغراض ترقية الموظف في المستقبل (Lagakos et. Al,2012: 24).
- د. **الابتكار:** وهي مجموعة من الافكار التي يمتلكها الفرد والتي تحقق النفع للمجتمع بصورة عامة والمنظمة التي يعمل فيها بصورة خاصة اذ تتمثل بطرح اراء جديدة او ادخال عنصر جديد في اعمال المنظمة او تغيير مهم في اسلوب العمل الروتيني، وتكون هذه الافكار الابداعية جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة بطريقة تختلف عن الحلول التقليدية (ابو الروس، 2015:34).

### • ثانياً: الاحتفاظ بالزبون

#### 1. مفهوم الاحتفاظ بالزبون

تشير عملية الاحتفاظ بالزبون الى تلبية حاجات الزبون بشكل يفوق توقعاتهم مما يعزز ولائهم للعلامة التجارية للشركة، اذ ان مفتاح الاحتفاظ بالزبون يكمن في بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين للشركة، وتحقيق الرضا والسعادة التي تعد مقياس الاداء المتحقق من المنتجات المقدمة لهم، اذ ان مستوى الرضا المنخفض قد يجعل الزبون يتحول الى شركات منافسة اخرى تلبية مستوى توقعاتهم (Boakye,2011:6)، وبهذا يعد الاحتفاظ بالزبون مؤشراً قوياً لتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال ارضاء حاجات الزبائن التي تعتبر فرصة لكسب ولائهم المستمر للشركة وابقائهم فيها، لذا يتحتم على المدراء الاتصال بزبائنهم والاستماع لشكاواهم ومعرفة ردود فعلهم حول المنتجات التي تقدمها الشركة، اذ تسعى الشركات الاكثر نجاحاً الى رفع مستوى التوقعات بدلا من تحقيق وتلبية تلك التوقعات فقط (Odunlami,2015:42).

وعرف الاحتفاظ بالزبون على انه مجموعة الانشطة التي تقوم بها الشركات من اجل تقليل عمليات انشقاق الزبون عن المنظمة اي تحوله الى شركات منافسة، وأن عملية كسب زبائن جدد قد تكلف الشركة خمسة اضعاف تكاليف الاحتفاظ به ومما يؤثر سلباً على ربحية الشركة (Yilmaz&Ferman,2017:366)، كما عرف (Ascarza et al,2017:3) الاحتفاظ بالزبون بأنه مجموعة العلاقات التعاقدية وغير التعاقدية مع الزبون والتي يمكن للشركة ملاحظة هذه العلاقات من خلال تعامل الزبون مع للشركة وانه يعتبر شكلاً من اشكال سلوك المستهلك التي ترسم طبيعة العلاقة مع الشركة.

اما من وجهة نظر الباحثة فإن الاحتفاظ بالزبون عبارة عن مجموعة الاستراتيجيات التي تعمل على تعزيز التعامل مع الزبون من خلال الاستماع لشكاوى ومقترحات الزبون حول المنتج او الخدمة التي تقدمها الشركة وتلبية حاجاتهم بما يفوق مستوى توقعاتهم.

#### 2. استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون

هناك العديد من الاستراتيجيات التي ينبغي للشركة اعتمادها لضمان نجاح عملية الاحتفاظ بالزبون، وتتمثل بالآتي (عبدالله وعلوان، 2018 : 179-180)، (اوسو، 2011: 155):

#### أ. استراتيجية قيمة الزبون

تتمثل هذه الاستراتيجية بالتحديد الدقيق لمستوى رضا الزبون اذ يزيد من فرصة الاحتفاظ بالزبون من خلال جعل الزبون يحصل على مستوى رضا يفوق مستوى توقعاته، وتسعى بعض الشركات الى زيادة القيمة الدائمة للزبون بتطبيق ثلاثة معايير اساسية تتمثل ب (الحدأة، والتكرار، والاستماع لشكاوى ونقد الزبائن)، وبذلك تمكنت الشركة من تحديد اولويات الزبون وزيادة قيمته ونشر ثقافة تسويقية تركز على الزبون، والحصول على ردود فعل ايجابية وسلبية من الزبائن، والتركيز على اهمية التكامل والتنسيق لوظائف الشركة وهذا بدوره يعزز من فرص الاحتفاظ بالزبون (Scarff, 2017: 14).

### ب. استراتيجية رضا الزبون وجودة الخدمة

تتمثل هذه الاستراتيجية بتحقيق التنسيق بين الاحتفاظ بالموظفين من جهة والاحتفاظ بالزبائن من جهة اخرى، وهذا بدوره يوفر نظام معلومات للموظفين يعمل على تسجيل مشتريات الزبائن ومتابعة الزبائن الحاليين والذين تفقدتهم الشركة، واستخدام تكنولوجيا حديثة تدعم هذا النظام وتساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون، والعمل على كسب ولائهم من خلال تقليل وقت انتظار الحصول على الخدمة، وتسهيل اجراءات الحصول عليها، والاهتمام بديكورات الشركة وتوفير وسائل الانترنت والبريد الالكتروني وتقديم بعض الهدايا ورسائل الشكر التي تقوي العلاقة مع الزبائن (Mahapatra & Kumar,2017: 486-487).

### ج. استراتيجية التغذية العكسية للزبائن

لا تعمل هذه الاستراتيجية على تسجيل ملاحظات الزبائن عن الخدمة الحالية فحسب وانما يتم تسجيل ملاحظاتهم عن الخدمات التي يرغب الزبون بالحصول عليها مستقبلا، مما يتطلب تطوير برامج فعالة للاحتفاظ بالزبون وتسجيل ملاحظاته بشكل مستمر من خلال الاستبيانات والرد على الشكاوى، اذ هناك العديد من القضايا التي تواجه الزبون عند شرائه لمنتجات الشركة، وغالبا مايشعرون بالاحباط عندما لايساعدهم احد في حل مشكلاتهم (singh & Kham, 2012: 4).

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

يتضمن الجانب العملي للبحث تشخيص واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته وكالاتي:

#### • اولاً: تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث

يمكن تشخيص ووصف المتغيرات التي تناولها البحث، من خلال اجابات افراد عينة البحث التي أجريت في شركة اسيا سيل للاتصالات، والتي تتضمن متغيرين هما: رأس المال البشري، والاحتفاظ بالزبون، وتم الاعتماد على الاساليب الاحصائية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومستوى الاهمية، وكانت النتائج كالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص متغيرات رأس المال البشري

يتم قياس هذا المتغير من خلال (14) فقرة لجميع ابعاد رأس المال البشري (المهارة، والخبرة، والمعرفة، والابتكار) والجدول رقم (2) يبين بان قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.32) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يدل على أن اجابات العينة تتجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.22)، وهذا يعني وجود تقارب بين اجاباتهم، وبلغت اعلى قيمة للاوساط الحسابية (3.81) والمتمثلة ببعد المعرفة، وبانحراف معياري (0.18) وهذا يوضح ان المعرفة الحالية لدى الموظف تفي باغراض تحقيق مستوى الاداء المتميز للشركة المبحوثة، يليه بالاهمية بعد (الابتكار) بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.13)، يليه بعد (الخبرة) بوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.50)، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (2.93) والتي تمثلت ببعد المهارة وبانحراف معياري (0.51).

جدول (2): النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير رأس المال البشري

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات ابعاد رأس المال البشري
		ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
<b>المهارة</b>												
1.11	3.80	7.1	4	7.1	4	8.9	5	51.8	29	25.0	14	X1
1.30	2.92	8.9	5	44.6	25	7.1	4	23.2	13	16.1	9	X2
0.77	2.89	8.9	5	8.9	5	66.1	37	16.1	9	-	-	X3
0.49	2.10	7.1	4	75.0	42	17.9	10	-	-	-	-	X4
<b>0.51</b>	<b>2.93</b>	<b>المؤشر الكلي</b>										
<b>الخبرة</b>												
0.48	3.94	-	-	-	-	14.3	8	76.8	43	8.9	5	X5
0.69	3.19	-	-	8.9	5	69.6	39	14.3	8	7.1	4	X6
1.17	2.42	17.9	10	51.8	29	7.1	4	16.1	9	7.1	4	X7
<b>0.50</b>	<b>3.19</b>	<b>المؤشر الكلي</b>										
<b>المعرفة</b>												
0.65	3.89	-	-	8.9	5	-	-	83.9	47	7.1	4	X8
1.05	2.71	7.1	4	44.6	25	25.0	14	16.1	9	7.1	4	X9
0.37	4.83	-	-	-	-	-	-	16.1	9	83.9	47	X10
1.04	3.82	7.1	4	7.1	4	-	-	67.9	38	17.9	10	X11
<b>0.18</b>	<b>3.81</b>	<b>المؤشر الكلي</b>										

الابتكار												
1.00	3.69	-	-	23.2	13	-	-	60.7	34	16.1	9	X12
0.90	2.14	25.0	14	44.6	25	21.4	12	8.9	5	-	-	X13
0.55	4.14	-	-	-	-	8.9	5	67.9	38	23.2	13	X14
<b>0.13</b>	<b>3.32</b>	المؤشر الكلي										
<b>0.22</b>	<b>3.32</b>	المؤشر العام										

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS. وفيما يأتي توضيح لكل بعد:

#### أ. المهارة

ويتألف من اربع فقرات، اذ حققت اعلى قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة (1) التي بلغت (3.80)، وبانحراف معياري (1.11) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، اما الفقرة (4) حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (2.10)، وبانحراف معياري (0.49) وهو اقل من الوسط الفرضي، وهذا ما يؤكد ضعف ادارة الشركة في اجراء التقييم السنوي الموضوعي لموظفيها وعدم اتضاح الرؤية لديهم حول الاعمال التي يقومون بها.

#### ب. الخبرة

ويمكن قياس هذا البعد بثلاث فقرات، اذ كانت اعلى قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة (5) التي بلغت (3.94)، وبانحراف معياري (0.48) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا يوضح ان ادارة الشركة تسعى الى زيادة خبرة العاملين لديها، اما الفقرة (7) حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (2.42)، وبانحراف معياري (1.17) وهو اقل من الوسط الفرضي، وهذا يبين بأنه ليس بالضرورة ان تؤدي الخبرة الحالية للموظفين الى تحقيق اداء عالٍ في وظائفهم، اذ ان ادارة الشركة المبحوثة لم تأخذ بنظر الاعتبار تقييم كفاءة ومهارة الموظفين باستمرار.

#### ج. المعرفة

تم قياسها من خلال اربع فقرات، اذ تمثلت اعلى قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة (10) والتي بلغت (4.83)، وبانحراف معياري (0.37) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وهذا يوضح حرص الشركة المبحوثة تركيز على تطوير معرفتهم باستخدامهم الوسائل التكنولوجية الحديثة، اما الفقرة (9) حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (2.71)، وبانحراف معياري (1.05) وهو اقل من الوسط الفرضي، وهذه النتيجة توضح قلة رغبة الموظف بزيادة معرفته باستخدام جميع الاساليب والتقنيات الحديثة التي تمتلكها الشركة المبحوثة.

#### د. الابتكار

وتم قياسها من خلال ثلاث فقرات، وبلغت اعلى قيمة للاوساط الحسابية للفقرة (14) والتي بلغت (4.14)، وبانحراف معياري (0.55) وهي اعلى من قيمة للاوساط الحسابية، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تزج موظفيها في البرامج التدريبية التي تساعد على مواجهة التغيرات المستقبلية، في حين حصلت الفقرة (13) على ادنى وسط حسابي بلغ (2.14)، وبانحراف معياري (0.90) وهو اقل من الوسط الفرضي، وهذا يبين ضعف الشركة لتوظيف القدرات والامكانيات وطرح الافكار في المكان الصحيح.

#### 2. وصف وتشخيص متغير الاحتفاظ بالزبون

تم قياس هذا المتغير عبر (10) فقرات، ويظهر من الجدول (3) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.25) وبانحراف معياري (0.29) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يعني بان اجابات العينة اتجهت نحو الاتفاق، مما يدل على انها اجابات متجانسة، وتوزعت نتائج هذا المتغير بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي بلغت (4.44) والمتمثلة بالفقرة الخامسة، وبانحراف معياري (0.57) وهذه النتيجة تبين أن شركة اسياسيل للاتصالات تسعى للاحتفاظ بزبائنهم، في حين تمثلت اقل قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة الثانية اذ بلغت (2.28) وبانحراف معياري (0.62)، وهذه النتيجة تبين ضعف قدرة شركة اسياسيل للتصالات على توفير كاداة المعلومات التي يحتاجها زبائنهم.

جدول (3): النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ بالزبون

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغير الاحتفاظ بالزبون
		ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.79	2.75	7.1	4	25.0	14	53.6	30	14.3	8	-	-	X1
0.62	2.28	8.9	5	53.6	30	37.5	21	-	-	-	-	X2
1.06	3.64	7.1	4	7.1	4	16.1	9	53.6	30	16.1	9	X3
0.37	4.16	-	-	-	-	-	-	83.9	47	16.1	9	X4

0.57	4.44	-	-	-	-	16.1	9	67.9	38	16.1	9	X5
1.17	3.33	-	-	41.1	23	-	-	42.9	24	16.1	9	X6
0.23	3.91	8.9	5	8.9	5	-	-	46.4	26	35.7	20	X7
1.36	2.75	16.1	9	42.9	24	7.1	4	17.9	10	16.1	9	X8
1.11	2.75	-	-	72.5	35	14.3	8	8.9	5	14.3	8	X9
0.91	2.96	8.9	5	16.1	9	44.6	25	30.4	17	-	-	X10
<b>0.29</b>	<b>3.25</b>	<b>المؤشر العام</b>										

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.

• ثانيا: اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضيات من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون، وذلك باستخدام معامل الارتباط، فضلا عن تحليل اثر المتغير المستقل (رأس المال البشري) في المتغير المعتمد (الاحتفاظ بالزبون) باستخدام اسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري بأبعاده والاحتفاظ بالزبون).

جدول (4): علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون

رأس المال البشري		المتغير المستقل
معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	المتغير المعتمد
0.607**	0.000	الاحتفاظ بالزبون

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4) علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.607\*\*)، مما يدل على أنها علاقة ارتباط طردية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يوضح تركيز شركة اسيا سيل على الاهتمام برأس المال البشري لديها لتحقيق مستوى اعلى من الاحتفاظ بزبائنها، وهذا ما يبرر قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري بأبعاده والاحتفاظ بالزبون). اما على مستوى الابعاد فهناك علاقة ارتباط بين رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون، وكما في الجدول (5)

جدول (5): علاقة الارتباط بين ابعاد راس المال البشري والاحتفاظ بالزبون

الاحتفاظ بالزبون		المتغير التابع
معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة ( Sig. )	المتغير المستقل ( راس المال البشري )
0.424**	0.000	المهارة
0.152	0.265	الخبرة
0.578**	0.001	المعرفة
0.361**	0.006	الابتكار

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.

اذ بلغت قيم علاقات الارتباط بين كل من بعد المهارة، والمعرفة، والابتكار مع متغير الاحتفاظ بالزبون وكما موضحة بالجدول (5)، ( 0.424\*، 0.578\*\*، 0.361\*\* ) على التوالي، وهي جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، ماعدا بعد الخبرة الذي لم يحقق علاقة ارتباط مع متغير الاحتفاظ بالزبون مما يدل على ضعف تركيز الشركة على خبرات موظفيها، اذ كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد المعرفة والاحتفاظ بالزبون، وهذا يشير الى تركيز الشركة المبحوثة على معرفة موظفيها لأداء عملهم بالشكل الامثل.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لراس المال البشري بأبعاده في الاحتفاظ بالزبون).

جدول (6): تأثير رأس المال البشري والاحتفاظ بالزبون

راس المال البشري					المتغير المستقل
معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة ( Sig. )	المتغير المعتمد
0.368	0.810	31.505	1.69	0.000	الاحتفاظ بالزبون

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.



يوضح الجدول (6) تأثير راس المال البشري في الاحتفاظ بالزبون على المستوى الاجمالي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.368)، بمعنى أن راس المال البشري يسهم في تفسير 37% من الاحتفاظ بالزبون وهي عوامل تحت السيطرة وما نسبته 63% هي عوامل خارج السيطرة، وبلغت قيمة F المحسوبة (31.505) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن F المحسوبة اكبر من F الجدولية البالغة (1.69) وهذا يدل على أن راس المال البشري يؤثر بشكل ايجابي في الاحتفاظ بالزبون، اما قيمة معامل بيتا كانت (0.810)، وهي قيمة موجبة ودالة، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في راس المال البشري يؤدي الى تغير الاحتفاظ بالزبون بمقدار هذه القيمة، وهذا يعد مبررا لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

اما على مستوى الابعاد يتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد راس المال البشري في الاحتفاظ بالزبون، وكما في الجدول (7).

جدول (7): علاقة تأثير ابعاد رأس المال البشري في الاحتفاظ بالزبون باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

الاحتفاظ بالزبون							المتغير المعتمد المتغير المستقل ( ابعاد رأس المال البشري )
نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار B	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	
قبول الفرضية	0.001	3.441	0.686	1.69	11.84	0.180	المهارة
رفض الفرضية	0.265	1.127	0.088		1.270	0.023	الخبرة
قبول الفرضية	0.000	5.208	0.331		27.12	0.334	المعرفة
قبول الفرضية	0.006	2.845	0.787		8.094	0.130	الابتكار

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.

فيما يأتي استعراض نتائج تحليل تأثير ابعاد راس المال البشري في الاحتفاظ بالزبون وكالاتي:

#### أ. تحليل تأثير كل من بعد (المهارة، المعرفة، والابتكار) في الاحتفاظ بالزبون

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل التحديد بلغت (0.334، 0.130، 0.180) على التوالي، بمعنى أن هذه الابعاد تسهم في تفسير (18%، 33%، 13%) على التوالي من الاحتفاظ بالزبون، اما قيم F المحسوبة فقد بلغت (11.84، 27.12، 8.094) على التوالي، وهي اكبر من F الجدولية البالغة (1.69)، وهذا يدل على كل من بعد المهارة، والمعرفة، والابتكار يؤثر بشكل ايجابي في الاحتفاظ بالزبون، اما قيم معامل بيتا فقد بلغت (0.787، 0.686، 0.331) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة معنوية، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة منها يساهم في تغيير قيمة الاحتفاظ بالزبون بنفس المقدار، وبلغت قيم T المحسوبة (3.441، 5.208، 2.845) على التوالي، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة لبعده الخبرة وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.127)، وهذا ما يؤكد قبول هذه الفرضية.

#### ب. تحليل تأثير بعد الخبرة في الاحتفاظ بالزبون

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.032)، بمعنى أن بعد الخبرة يسهم في تفسير 3% من الاحتفاظ بالزبون، اما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (1.270) وهذه القيمة اصغر من F الجدولية، مما يدل على أن بعد الخبرة لا يؤثر في متغير الاحتفاظ بالزبون، اذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.088) وهي قيم موجبة ودالة، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في كل من بعد الخبرة يؤدي الى تغير الاحتفاظ بمقدار هذه القيمة، في حين كانت قيمة T المحسوبة (1.127) عند مستوى معنوية (0.265)، وهذه القيمة توضح عدم تأثير بعد الخبرة في متغير الاحتفاظ بالزبون مما يبرر رفض الفرضية.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### • اولاً: الاستنتاجات

1. إن شركة اسيا سيل للاتصالات قد وظفت بعد المعرفة في احداث العديد من التغيرات بهدف تحسين طرق الاحتفاظ بالزبون من خلال تصميم وظائفها على اساس مستوى المعرفة لدى موظفيها.
2. ضعف تأثير بعد الخبرة في متغير الاحتفاظ بالزبون، وهذا يدل على ان الموظفين في الشركة المبحوثة لم يحصلوا على التشجيع الكافي لتطوير خبراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية.
3. إن الشركة المبحوثة لا تسمح لموظفيها باستخدام مهاراتهم المطلقة في عملهم، وهذا يشير الى وجود بعض القيود التي تعيق استخدام هذه المهارات في اداء الاعمال.
4. محدودية ممارسة عملية الابتكار في شركة اسيا سيل للاتصالات وانها لم تكن بالمستوى المطلوب لتشجيع موظفيها على الابتكار والابداع وتطوير قدراتهم، اذ حصل بعد الابتكار على ادنى علاقة ارتباط مع متغير الاحتفاظ بالزبون.
5. ان كل من بعد المهارة والمعرفة والابتكار يؤثر تأثيراً ذات دلالة معنوية في متغير الاحتفاظ بالزبون، وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على توجيه تركيزها نحو مهارات موظفيها، وزيادة المعرفة لديهم، وتعزيز الابتكار والابداع في عملهم من خلال دعم انجازاتهم واطاحة الفرصة لهم لكسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وهذا ما يوضح قوة الارتباط بين متغيرات البحث.

● **ثانياً: التوصيات**

1. زيادة تركيز الشركة المبحوثة على تطوير معرفة موظفيها من خلال النظر اليهم ككتلة او حزمة من المعارف التي لا بد من تطويرها بشكل مستمر من خلال تحديد الفجوات وتحديد نوع التدريب المناسب لصف هذه المعرفة.
2. تركيز الاهتمام على خبرات العاملين لديها من خلال اتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في النشاطات التي تقيمها الشركات المماثلة للاستفادة من تنوع الخبرات لديهم.
3. استثمار مهارات العاملين لدى الشركة المبحوثة وتوظيفها في ابتكار وتطوير منتجات جديدة او خدمات جديدة تسعى من خلالها إلى الاحتفاظ بزبائنها.
4. من منطلق اهمية التدريب تشجيع الشركة على اشراك موظفيها في البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير معرفتهم ومواكبة التغييرات التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصالات وبذلك تمنع من نقل هذه المهارات الى خارج الشركة.
5. المحافظة على زبائن الشركة من خلال اضافة خدمات مجانية او تفعيل الرسائل او خدمة 4G وغيرها من الخدمات المجانية لجذب اكبر عدد من الزبائن.

● **المصادر**● **المقالات والبحوث**

- [1] اوسو، خيرى علي (2011)، " اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك"، مجلة جامعة الموصل للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد33، العدد 102، الصفحات 145 – 161.
- [2] الدليمي، عمر ياسين محمد السامر (2017)، " دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9، العدد 19، الصفحات 251-271.
- [3] كامل، سهاد برقي، وحسن، هدى هادي (2019)، "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الاحتفاظ بالزبون- دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 44، الصفحات 367 – 383.
- [4] العامري، عامر عبداللطيف، والصباغ، عزام عبدالوهاب (2018)، "اثر رأس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام اساليب التنبؤ النوعية- دراسة تطبيقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، الصفحات 31 – 62.
- [5] عبد الله، أنيس احمد، و علوان، محمود حسين (2018)، "تشخيص المؤشرات الايجابية للاحتفاظ بالزبون"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، الصفحات 173-186.

● **الاطاريح**

- [1] أبو الروس، محمد طلال محمد (2015)، "دور رأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

● **المصادر الاجنبية**● **Article and Research**

- [1] Ascarza, Eva, & Neslin, & ScottA, & Netzer, & Oded, & Anderson ,Zachery, & Fader , PeterS, & Gupta, Sunil, & Hardie, Bruce G. S., & Lemmens, Aurélie, & Libai, Barak, & Neal, David, & Provost , Foster, & Schrif, Rom (2017), "In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions", Triennial Invitational Choice Symposium, University of Albert, pp 1-17.
- [2] Boakye, Emmanuel osel (2011), "Customer Retention", Working paper of Management, Marketing and Logistics, University of Ghana, pp 1-41, DOI: 10.13140/RG.2.1.4633.4809
- [3] Dae-bon, Kwon (2009), "Human Capital And Its Measurement", The 3<sup>rd</sup> Oecd World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life, pp 27-30.
- [4] Goldin, Claudia (2014), "Human Capital", Department of Economics, Harvard University and National Bureau of Economic Research, pp 1-42.
- [5] Lagakos, David,& Moll, Benjamin,& Porzio, Tommaso,& Qian, Nancy,& Schoellman, Todd (2012), "Experience Matters: Human Capital And Development Accounting", National Bureau Of Economic Research.
- [6] Mahapatra, S.N., & Kumar, Parveen (2017), "Customer Retention: A Study On Indian Banks", International Journal of Research – Granthaalayah, Vol. 5, Issue 7.

- [7] Odunlami, Ibojo Bolanle (2015), "Impact of Customer Satisfaction on Customer Retention: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State. Nigeria", International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 2 , PP 42-53.
- [8] Singh, Roopa, & Khan, Imran Akhtar (2012), "An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2C World", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 6.
- [9] Ukenna, Steve, & Ijeoma, Ngozi, & Anionwu, Carol, & Olise, Moses C. (2010), "Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, pp 93-107.
- [10] Vinokur, Amiram D., & Schul, Yaacov, & Vuori, Jukka, & Price, V Richard H. (2000), "Two Years After a Job Loss: Long-Term Impact of the JOBS Program on Reemployment and Mental Health", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, No. 1, pp 32-47.
- [11] Wigren, Emma, & Nilsson, Linda (2015), "The impact of Human Capital on earnings - a study regarding urban Vietnam", Bachelor thesis, Linnaeus university Sweden.
- [12] Yilmaz, Kemal Ozkan, & Ferman, , Murat, (2017), "An Applied Study On The Customer Retention Dynamics Of Organized Ready-To-Wear Textiles Retailers In Real and Virtual Markets In Turkey", Journal of Management, Marketing and Logistics, V.4, ISS.4, p.366-383.
- [13] Zakaria, Sabarudin, & Yusoff, Wan Fadzilah Wan (2011), "Transforming Human Resources into Human Capital", Information Management and Business Review, Vol. 2, No. 2, pp. 48-54.

#### • Thesis

- [1] D'omeland, D'orte (2006), "Empirical Studies on Human Capital and Natural Resources", A Ph. D. Dissertation, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra.
- [2] Scarff, Lara-Jane (2017), "Developing Strategies for Customer Retention Developing Strategies for Customer Retention- A Case Study on an Irish Car Dealership", M.Sc. Dissertation in Marketing, National College of Ireland.
- [3] Verkhohlyad, Olho (2008), "The Development of an Improved Human Capital Index for Assessing and Forecasting National Capacity and Development", Ph. D. Dissertation Texas A&M University.

#### الملاحق

#### الموضوع / استمارة الاستبانة

#### المتغير الاول: رأس المال البشري

أ. المهارة						
الرقم	الفقرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماما (1)
1	تأخذ الشركة بالحسبان تقييم كفاءة ومهارة الموظفين باستمرار					
2	تشجع الإدارة العليا للشركة موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة					
3	تعمل الإدارة العليا في الشركة على تقييم المهارات بين الموظفين وتعد ذلك من المهارات الأساسية					
4	تحرص الإدارة العليا للشركة على تقييم الفاعلية للموظف وفق المهارات التي يقوم بها ضمن فقرة التقييم السنوي لأدائه					

ب. الخبرة					
5					يستغل الموظف كل امكاناته وخبراته لإنجاز العمل باتجاه تحقيق اهداف الشركة
6					يحصل الموظفين على التشجيع الكافي والمناسب لزيادة خبراتهم اثناء خدمتهم الوظيفية
7					تمكن الخبرة الحالية للموظف من تحقيق اداء عالي لوظيفته الحالية
ج. المعرفة					
8					يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على اساس المعرفة المتزايدة للموظف اتجاه عمله
9					يسعى الموظف الى زيادة معرفته باستخدام كل الوسائل والتقنيات الحديثة في الشركة
10					تحرص الادارة العليا في الشركة على تحقيق التوازن بين تراكم المعلومات لدى الموظف ومهارات اتصاله بالعمل
11					يعتقد الموظف ان المعرفة الحالية لديه نفي بأغراض تحقيق مستوى الاداء المتميز للشركة
د. الابتكار					
12					تسهم اساليب الابداع التي تعتمدها الشركة على تحسين فاعلية اقسامها وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية
13					تتوفر لدى الشركة الامكانيات والقدرات لطرح الافكار المتطورة التي تحقق اهدافها
14					تعتمد الشركة التدريب المستمر من اجل تهيئة مدراءها لمواجهة التغيرات التنظيمية في الشركة

### المتغير الثاني: الاحتفاظ بالزبون

الرقم	الفقرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماما (1)
1	تركز الشركة على الاحتفاظ بالزبون من خلال الاجابة على استفساراتهم					
2	توفر الشركة للزبون جميع المعلومات والاستفسارات التي يحتاجها					
3	تشجع الشركة للزبائن على تحديد احتياجاتهم بصورة مستمرة					
4	تحصل الشركة على الارباح بصورة مستمرة من خلال احتفاظها بالزبون					
5	تقوم الشركة بمشاركة الزبون في عملية التقييم السنوي					
6	تحرص الشركة على بنا علاقات التعاون والثقة مع الزبون					
7	تركز الشركة بشكل اكبر على الزبون الذي يحقق لها ارباح عالية					
8	تستمع الشركة لشكاوى الزبائن من خلال تسهيل اجراءات تقديم الشكاوى					
9	تعمل ادارة الشركة على وضع برامج تسويقية مناسبة من اجل الاحتفاظ بزبائننا لأطول فترة ممكنة					
10	تقدم الشركة خدمات اضافية للزبون لغرض الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم					