

**المتغيرات المؤثرة على أداء مقدمى الخدمة  
من الذكور بالخطوط الأمامية  
بالمؤسسات الخدمية  
(دراسة استكشافية)**

**د. / هناء قدرى الخطيب (\*)  
أكاديمية طبية**

---

**(\*) د. هناء قدرى الخطيب : جامعة حلوان - كلية التجارة - إدارة الأعمال ١٩٧٨، حاصله على ماجستير  
إدارة الأعمال عام ١٩٩٥ ودكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال عام ١٩٩٩  
وتعمل مدرس باكانيمية طبية، المعهد العالى للحاسب والعلوم الإدارية لها عدة  
أبحاث فى مجال الإدارة بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة .**

المتغيرات المؤثرة على أداء مقدمي الخدمة من الذكور بالخطوط الامامية

د. هناء قدرى الخطيب

بالمؤسسات الخدمية (دراسة استكشافية)

### ملخص:

تعتبر قضية سعودة الوظائف - وخصوصا الحكومية منها - من القضايا التي تحتل مكانة مرتفعة لدى المجتمع السعودي. ولقد حاولت الباحثة في بحثها التركيز على المتغيرات المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية السعودية من الذكور في أحد من تلك الأعمال ألا وهو العمل بالخطوط الامامية , والتي تحتاج إلى مهارات خاصة هذا بجانب معارف متعددة, ولقد تعرضت الباحثة الى أربعة متغيرات توصلت اليها من واقع الدراسات السابقة على أنها ذات تأثير على أداء مقدم الخدمات بالخطوط الامامية وهي العمر, الحالة الاجتماعية , الخبرة , والتأهيل العلمي . وتوصلت من دراستها الاستكشافية التي قامت بها إلى أهمية كل من متغير العمر , الخبرة , والتأهيل العلمي في أداء مقدم الخدمات للعملاء بالخطوط الامامية , وأتبع ذلك بالتوصل إلى مجموعة من الدلالات التي قد تمثل فائدة للقائمين على التخطيط للموارد البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية خاصة والمؤسسات الخدمية الحكومية السعودية عامة بما يمثل تدعيم جانب قد يفيد في قضية سعودة الوظائف بالمملكة.

### الكلمات المفتاحية:

مقدم الخدمات , الخطوط الامامية , المؤسسات الخدمية , الخطوط الجوية العربية السعودية

### Abstract :

The issue of Saudization of employees & jobs especially the governmental ones is considered one of the most important issues at Saudi society.

The researcher have tried to concentrate on the variables which has effect on the level of performance of Saudi male human resources in the sector of front desk employees which needs special skills beside great general knowledge.

The researcher - from the review of literature - picked four variables, she believes that these variables (age, marital status, experience, and scientific Qualification) has an effect on the performance of the front lines service person.

She- as a result from exploratory study conducted by her - concluded the importance of age, experience and scientific Qualification in dealing with clients at front desk.

She arrived to some indicators may be helpful for planners of human resources at Saudi airlines and other governmental service establishments.

Which may be also helpful in the issue of Saudization of jobs in the kingdom.

**المقدمة :**

تعتبر خدمة النقل الجوي من الخدمات الحكومية التي صاحبت بدايات ظهور الدولة السعودية الحديثة في النصف الأول من القرن العشرين ، حيث أسست و بدأت الخطوط السعودية رحلاتها المنتظمة عام ١٩٤٧ ، ثم حولت بموجب مرسوم ملكي كريم إلى مؤسسة عامة في عام ١٩٦٣ ، وأصبح هناك ٢٥ مطارا داخل المملكة العربية السعودية ، إضافة إلى ربط المملكة بالعالم الخارجي عن طريق التشغيل إلى أربع قارات حول العالم ( ١١ مدينة في الشرق الأوسط ) ١٠ مدن في أفريقيا ، ١٥ مدينة في آسيا ، ٨ مدن في أوروبا ، ٣ مدن بالولايات المتحدة الأمريكية ، كما تخطت الخطوط الجوية العربية السعودية حاجز الخمسة عشر مليون راكب سنويا بحلول عام ٢٠٠٥ (\*) ، منهم ما يقرب مليون حاج . وتحتل هذه المؤسسة الترتيب ٢٨ على مستوى شركات الطيران العالمية في مجال الركاب ، والمستوى ٢٤ في مجال الشحن وذلك من بين أكثر من ٢٥٠ شركة طيران أعضاء في منظمة الأياتا IATA . وتبلغ حاليا نسبة الكوادر الوطنية في هذه المؤسسة عموما ما يقرب من ٨٦ % من إجمالي العاملين بهذه المؤسسة ، بينما تبلغ في وظائف الحجز بمكاتب مبيعات التذاكر بالخطوط السعودية على مستوى المملكة ، وأقسام خدمات الركاب بمطارات المملكة بنسبة ١٠٠ % من الكوادر الوطنية ، ولكن فقط من الذكور دون الإناث فقط لعدم سماح الدولة بعمل الإناث في هذا المجال .

ولقد تطورت حركة نقل الركاب على رحلات الخطوط الجوية العربية السعودية الداخلية والدولية فنجدها حققت قفزات متوالية ، حيث انطلقت في عام ٢٠٠٠ إلى معدل ١٣ مليون راكب ، ثم إلى معدل ١٤ مليون راكب في عامي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ وإلى ١٥ مليون راكب في عام ٢٠٠٤ ، بينما اجتازت الخطوط السعودية حاجز الـ ١٦ مليون راكب بنهاية عام ٢٠٠٥ حيث نقلت بالفعل ١٦,٨ مليون راكب (\*).

وهذه الحقائق والأرقام تؤكد تحقيق الخطوط الجوية العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة زيادة تقارب مليون راكب في كل عام بكل ما يتطلبه ذلك من إعداد الخطط التشغيلية وتوفير السعة المقعدية وحشد الإمكانيات البشرية والفنية لمقابلة الطلب المتزايد على السفر بين مختلف مناطق المملكة وإلى أنحاء العالم ، كما حققت الخطوط الجوية العربية السعودية إيرادات قياسية تجاوزت في عام ٢٠٠٦ مبلغ ١٤ مليار و ٦٠٠ مليون ريال ، بزيادة سنوية تقارب ١ مليار ريال مع تحقيق معدلات متزايدة من الربحية لأول مرة في تاريخ المؤسسة بداية من عام ٢٠٠٢ بمبلغ ١١٧ مليون ريال لتتضاعف بشكل سنوي وتتجاوز في عام ٢٠٠٦ مبلغ ٥٠٠ مليون ريال(\*)

كما تطورت حركة الشحن في الخطوط الجوية العربية السعودية وقامت بفتح أسواق جديدة وتوطيد تعاونها مع كبار العملاء وتطوير مرافقها للشحن، والاستغلال الأمثل لإمكانات

\* أعلن الوصول إلى هذا الرقم يوم ٢٨ شوال إلى ١٤٢٥ الموافق ١١ ديسمبر ٢٠٠٤

المصدر: مجلة عالم السعودية الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، ذو الحجة ١٤٢٦ - فبراير ٢٠٠٥ ، صفحات متعددة

\* مجلة عالم السعودية ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلد ٢٥ ، العدد الأول ، ذو الحجة ١٤٢٦ هـ - يناير ٢٠٠٦ ، صفحات متعددة.

\* المجلة السابقة ، صفحات متعددة.

طائراء الءءن الءءءة واسءءلال الفراءاء المءاءة على الرءلاء المءءولة والإضاففة وإضافة مءطاء شءن ءءءة ، ءفء انءمء مءطة شنءهاف لءصفء المءطة الصففنة الءانفة بعء مءطة هونء كونء

وبءلك ارءفعء عءء مءطاء الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة الءوفة للءءن الى ١١ مءطة وهى : بروفكسل ، نفوفورك ، هفوسءن ، هونء كونء ، اوسءنء ، بانكوك ، شنءهاف ، الءرطوم ، ءلهف ، ءكا ، أءس ابابا ، إضافة الى مءطاء السعوءفة الءلاء الرففسفة وهى: ءءة ، الرفاض ، ءمام. ولءء بءلء إمكائاءها الءبفره لءءبفة اءءفااء السوق من رءلاء الءن الءوفى وءءطففة مءءلباءه السرفعة ، ءصوصاً فى سوق مءل سوق المءلكة ، والءى بشفء ءركة ءبفره فى مءالاء الاسءفرء والءن وءالصءفر وءعم وسائل الءبائل الءءارف بفن المءلكة والعالم. ءفء نقلء الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة ٢٢٤ ملفونا و ٤٥٦ ألفا و ٢٣ ءفلو ءراما من الءءناء والبرفء الءوفى من شهر بئافر ءءى شهر سبءمفر عام ٢٠٠٥ (\*).

وفى يوم ٣/ءو/ءءة/١٤٢٦ هـ ، المواءق ٣/ بئافر / ٢٠٠٦م ءفضل صاءب السمو المءكى الأمفر سلطان بن عبء العرفز ولى العءء باءءءاء الأسطول الءءء للءطوط الءوفة السعوءفة من طائراء امبرافر EMBAER170 صءفره الءءم للءءمة المنظومة الءشءفلفة للمؤسسة بفن المءطاء الءاءلفة فى شمال المءلكة وءنوبها ، بالاءضافة الى المءطاء الإءلفمفة بما ءءمفر به الطائراء الءءءة من الءفاءة الءشءفلفة والمواصفاء الءءففة الءى ءءءم الأءفاء الءسوفففة للءطوط الءوفة العربفة السعوءفة ، فضاء عن ءروفءها بأفضل المءركاء فى العالم ، وبءلك بضم أسطول الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة ءافة أنواع الطائراء الءى ءءءم عملفاءها الءشءفلفة للءراء الءاءلفة والءوفة لءواصل انءلاءءها إلى المءسءقل مزوءة بمقوماء الءءاء ، وبرصد سءفن عاما من الءبراء والءءارب وبءروفءها المءءءة من أبناؤها المبءعفن فى مءفع المءالاء (\*\*).

ولأول مره منذ ءأسفس الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة قبل سءفن عاما ، ءقوم المؤسسة بءمول شراء طائراءها الءءءة ءائفا ءءبل قوف ومؤشر بالء الأهمفة على نءاء ءطءها الاسءرائءففة وءفاءة عملفاءها الءشءفلفة وءراسئها الءسوفففة ، وما اءءءه من إءراءاء منهءفة ، وما طبءئه من برامج ، الأمر الءى مءنها من ءءقف الءمول الءائى لشراء الطائراء الءءءة لءءقف نقله نوعفة ءبفره فى ءءماءها.

وقء ءرصء الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة على أن فشمء عءء شراء الطائراء على نقل الءءنولوجفا المءءمة إلى المءلكة ، وءقفم ءءماء الءرفب للمءءصفن فى الشؤون الفئفة لصفاانة مءفع أنواع الطائراء الءى ءءءءها الشءكة ، وبءلك بصبء لءى الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة أول مرءز فى الشرق الأوسط لصفاانة هءه الطائراء.

وفى الءءرى السنوفه لإنشاء الءطوط الءوفة العربفة السعوءفة عام ٢٠٠٥ ءصلء المؤسسة على شءاهءة الأبوسا للسلامة الءشءفلفة وءرع منظمه الأفاا IATA بمناسبة مرور ٦٠ عاما على إنشاء المؤسسة (\*).

\* www.Saudiairlines.com

\*\*www.Saudiairlines.com

(\*)www.Saudiairlines.com

وعلى الرغم من النجاحات السابقة فإن الخطوط الجوية العربية السعودية تواجه عدد من التحديات والمنافسة الشرسة في السوق (\*\*) وتتمثل تلك التحديات فيما يلي (\*\*\*):

- (١) - تحرير الأجواء العربية:  
يشمل توقيع اتفاقية الأجواء العربية أحد التحديات التي تواجه الخطوط الجوية العربية السعودية لأنها ستؤدي إلى نشوء حرب أسعار محتملة حيث ستسعى كل شركة طيران الى الاستحواذ على حصة أكبر من السوق مستخدمة في ذلك تخفيض أسعار التذاكر وسيمنح ذلك شركات الطيران الدولية والخاصة فرصة ذهبية لسيطرتها على السماوات العربية الأمر الذي سيؤثر سلباً على بعض الشركات لصالح شركات أخرى.
- (٢) - تسرب العمالة الآسيوية:  
لا زالت الخطوط الجوية العربية السعودية تواجه مشكلة تسرب بعض العمالة الآسيوية عبر بعض شركات الطيران الخليجية وغير الخليجية نتيجة حرب الأسعار ، بالإضافة الى أن سوق الركاب لا يزال في صالح الشركات المنافسة.
- (٣) - شركات النقل الداخلي:  
دخل القطاع الخاص كمنافس للخطوط الجوية العربية السعودية بعد سماح مجلس الوزراء بتشكيل شركات نقل جوي داخلية وهي شركة "ناس - سما" والتي بدأت العمل التشغيلي من الرياض بتاريخ ٢٠٠٧/٢/١٧ بالتوجه إلى كل من جدة، الدمام، وقد تم افتتاح مكتب شركة "سما" بالدمام يوم ٢٠٠٧/٢/٢٨ ومن المتوقع أن يستحوذ القطاع الخاص على حصة جيدة من سوق الركاب الداخلي.
- (٤) - الزيادة المستمرة في حجم التكلفة التشغيلية:  
تواجه الخطوط الجوية العربية السعودية كباقي شركات الطيران العالمية زيادة مستمرة في حجم التكلفة التشغيلية التي تشمل هامش ربح وكالات السفر والسياحة ، ومصروفات التسويق والمبيعات ، ومخصصات الموظفين والارتفاع المتواصل لتكاليف الغطاء التأميني وأسعار الوقود وقطع الغيار ، مما يجعلها في حاجة لإعادة صياغة خططها التشغيلية لضمان استمرارية عملياتها ومواجهة المنافسة الشرسة.
- (٥) - شركات طيران منخفضة الأسعار:  
تمثل شركات الطيران العالمية منخفضة التكاليف وأسعار التذاكر مثل الشركة العربية بالشاركة من أكبر التحديات التي تواجه شركات الطيران بصفة عامة و الخطوط الجوية العربية السعودية بصفة خاصة ، ومثل هذه الشركات متوقع أن يكون لها انتشار كبير في المستقبل القريب.

(\*\*) تناولت دراسة (السمراني ٢٠٠٦) قضية القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية وركزت على عوامل الرضا ، جودة الخدمة ، والولاء.

وأثبت دراسته أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية والشركات المنافسة.

(\*\*\*) عصام مصطفى خليفة ، انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية وخدمات النقل الجوي ، دراسة منشورة بمجلة الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلد ٢٥ ، العدد ١ ، يناير ٢٠٠٦

كما أن على مستوى النقل الجوي الداخلي فإن شركة (ناس ، سما) تعتمد على المنافسة السعرية حيث أنها لا تقدم العديد من الخدمات للركاب خلال رحلة الطيران.  
(٦) - الاندماجات والتحالفات بين شركات الطيران:

أنشأت بعض شركات الطيران وخصوصاً في الدول الصناعية الكبرى تحالفات فيما بينها وقامت بفتح الأجواء في نطاق تلك التحالفات ، كما فتحت كثيراً من مجالات الخدمات المرتبطة بالنقل الجوي للمنافسة العالمية لما تتميز به من تقدم تقني وخبرة طويلة في مجال الطيران. ومن مراجعة الباحثة للدراسات السابقة توصلت إلى أن دراسة (Bilotekach – Volodymr(2005 ركزت على قضية الأسعار بين التحالفات في شركات الطيران.  
(٧) - جودة الخدمة:

أصبحت اليوم رغبات وتوقعات المسافرين للخدمات الجوية عالية جداً ، وهي مبنية على رغبتهم في الحصول على خدمات نقل جوي متميزة وذات جودة عالية تحاكي خبراتهم التراكمية في السفر على متن طائرات مختلف شركات النقل الجوي العالمية.

وترى الباحثة أن الخطوط الجوية العربية السعودية قد قامت بعدد من الجهود والإجراءات لمواجهة تلك التحديات منها على سبيل المثال :

(١) زيادة سعة المقعدية وذلك بالاستخدام الأمثل لأسطول الخطوط الجوية العربية السعودية خاصة بعد شراء الطائرات الجديدة والاستفادة القصوى من حركة الركاب المواصلين من أوروبا وأمريكا إلى دول آسيا .

(٢) زيادة الحصة التسويقية والمتمثل في فتح أسواق جديدة وخاصة الأسواق العربية ثم الأسواق العالمية وتوقيع اتفاقيات ثنائية مع بعض شركات الطيران الأجنبية لتكون الشبكة العالمية المتكاملة للخطوط الجوية العربية السعودية ، وهذا التوجه سيزيد من الربحية والوفرة المالية لهذه الخطوط .

(٣) إيجاد آلية مرنة ومنافسة للأسعار يتم بموجبها منافسة شركات الطيران الأجنبية والمحلية مما يعطى الخطوط الجوية العربية السعودية الفرصة للسيطرة على السوق.

(٤) الأطلاق من نقاط القوة المتوافرة لديها كالعمره والحج وذلك باستقطاب أكبر عدد من المعتمرين والحجاج بالتنسيق مع الجهات المختصة وعملت على تفعيل خدمات العمرة العابرة "الترانزيت" وعمل البرامج السياحية للمعتمرين والاستفادة من نظام تنقلات المعتمرين داخل المملكة والتنسيق مع شركات العمرة لنقل المعتمرين عبر أسطولها والعمل على تقديم جميع التسهيلات الضرورية لهذه الشركات.

(٥) عملت على أ رضاء العملاء بتقديم خدمات ذات جودة عالية متميزة واستفادت من التقنيّة العالية في عالم الاتصالات والمعلومات في عمليات تطوير خدمات الحجز الآلي والمبيعات الإلكترونية عبر الإنترنت (\*) والخدمة الذاتية لإنهاء إجراءات السفر .

\* انطلقت خدمة التذاكر الإلكترونية خلال شهر فبراير ٢٠٠٧ والتي تمثل مرحلة جديدة وهامة في منظومة الخدمات المتطورة التي بدأت بالشركة لتواكب متطلبات السفر وتحديات المنافسة وتتماشى مع توجهات الاتحاد العالمي للنقل الجوي (أياتا) والتي تقضى باستكمال تطبيق التذاكر الإلكترونية في جميع أنحاء العالم بنهاية عام ٢٠٠٧.

٦) وصلت دراسة خصخصة الخطوط الجوية العربية السعودية إلى مراحلها النهائية ، وهي مطروحة حالياً أمام المجلس الأعلى الاقتصادي ، ومن المتوقع الانتهاء قريباً من إجراءات الخصخصة وفقاً للآليات التي وافق عليها مجلس إدارة الخطوط الجوية العربية السعودية وقد ركزت هذه الآليات على إعادة الهيكلة المالية والتشغيلية والقانونية والإدارية الشاملة للمؤسسة في ضوء الدراسات العلمية التي أجرتها بيوت الخبرة والشركات الاستشارية العالمية.

#### مراجعة الدراسات السابقة :

استخلصت الباحثة من مراجعتها للدراسات السابقة أنه منذ عام ١٩١٨ أن هناك تيار متدفق من الدراسات التطبيقية Empirical Studies التي أختبرت أداء مقدم الخدمات للعملاء ومحاولة التوصل إلى المحددات المؤثرة على هذا الأداء ، كما أضحت هناك تركيز على الجدارة الاتصالية لرجل البيع ( Sales Person Communication Competence ) والتفاعلات بين المشتري والبائع Buyer- Seller Interactions ( Rich 1997 ) ويمكن للباحث القول أن تقديم هذه الخدمات أرتبط بمفهوم التوجه البيعي بالعملاء وهو ليس مفهوماً جديداً في مجال أدبيات التسويق الأجنبية حيث تم الإشارة إلى أهمية التوجه بالعملاء في ما أعلنه (Drucker 1954) أن السبب الوحيد لقيام الشركة بأنشطة الأعمال هو إشباع حاجات ورغبات العملاء وذلك لتحقيق الأرباح ، كما طرح ( Kotler 1967 ) مفهوم تسويقي جديد يقوم على أن ربح الشركة يتحقق من خلال إشباع حاجات العميل بواسطة الأنشطة التسويقية المتعددة ( Brannback 1999 ) وأضحى هناك اهتمام واضح بالتركيز على مقامي الخدمات للعملاء في الخطوط الأمامية Front-Liner وخصوصاً من زاوية ما يؤثر على أدائهم لهذا العمل :

(O'Hara 1991), (Boles & Babin, 1996), (Keillor 2000), (Brown 2002), (Widmier 2002), (Jones et al., 2003), (Thakor et al., 2004).

ومن الأدبيات العلمية العربية ( طريح ٢٠٠١ ) . ( خير الدين ٢٠٠٢ ) ويرى ( Bitner et al., 1994 ) أن مقامي خدمات الخطوط الأمامية Front Line Service Provider يقوموا بإمداد الشركة بالمعلومات عن العملاء ومعرفة احتياجاتهم ، وذلك بسبب بيئة التفاعل بين مقدمي الخدمة والعملاء Encounter Environment ، وينعكس ذلك بشكل مباشر على عوائد المنشأة ، لذلك يرى (Donavan & Hocutt 2001) أن المؤشرات البحثية التي تم التوصل إليها في أبحاث سابقة تشير إلى أن التوجه بالعملاء ذو ارتباط بالمرجات الإيجابية للشركة Positive Outcomes . هذا ويعتبر عمل مقدمي خدمات الخطوط الأمامية- والذي هو بالدرجة الأولى تفاعل بين الشركة وعملائها - أكثر المؤشرات البارزة الواضحة فيما يتعلق بالجودة التسويقية للشركة حيث أن الجودة من الأهمية بمكان وخصوصاً في الصناعات الخدمية مثل صناعة النقل الجوي (Babin & Boles , 1996) مع ضرورة وجود إدراك لجودة الخدمة من جانب العملاء ، بما ينعكس ذلك في تكرار شرائهم لخدمات الشركة. لذلك أوصت دراسة ( السمراني ٢٠٠٦ ) بضرورة زيادة تدريب وتأهيل العاملين بالخطوط الأمامية للخطوط الجوية العربية السعودية ورفع درجة رضائهم عن العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية وتحسين بيئة وظروف العمل .

المتغيرات المؤثرة على أداء مقدمي الخدمة من الذكور بالخطوط الأمامية

بالمؤسسات الخدمية (دراسة استكشافية)

د. هناء قدرى الخطيب

ولقد ظهر اهتمام بقياس مدى التوجه بالعملاء منذ طرح مقياس جديد بمقالة (Saxe & Weitz, 1982) والذي أطلق عليه

(SOCO) Selling Orientation- Customer Orientation ، حيث أن هذا المقياس يقيس درجة ارتباط رجل البيع بالتوجه بالعملاء The Degree of Customer Orientation والمقصود بذلك درجة تطبيق أو ممارسة رجل البيع للمفهوم التسويقي لمحاولة مساعدة عملية اتخاذ قرارات شرائية والتي تشبع حاجات العملاء (Bearden et al., 1993) (\*)

ويمكن للباحث القول أن استخدام مقياس (SOCO) بالعديد من الأدبيات التسويقية يرجع لشهرته وقبوله الواسع كمؤشر للتنبؤ بالأداء البيعي ، وهو يتكون من ٢٤ مكون - تساعي الدرجات يقيس درجة ارتباط رجل البيع بالتوجه بالعملاء ، والمكونات ذات الارتباط بتصرفات محددة ربما يقوم بها رجل البيع عندما يتفاعل مع العملاء المحتملين وتشمل (١٢) مكون إيجابي Positively Stated ، (١٢) مكون سلبي Negatively Stated وكل مكون يقاس على مقياس تساعي الدرجات (9- Point Scale) تتدرج من النفي المطلق Never إلى دائما Always .

ومن المعروف أن قياس درجة التوجه بالعملاء قد يتم بالتقارير التي يعدها بنفسه مقدم الخدمة Self- Reports ، وأن كان هناك دراسات علمية تتبنى اتجاه قياس التوجه بالعملاء من وجهة نظر العملاء مثل دراسة (Donavan & Hocuu 2001) . ويؤدي الأخذ بمفهوم التوجه البيعي بالعملاء - والذي تناوله العديد من الباحثين في أدبيات علمية مختلفة أمثال -

(Slater & Never, 1994), (Siguaw et al., 1994), (Ganesagn, 1994), (Kelley, 1992), (Brady, 2001), (Conduit & Mavondo, 2001 2000), (Williams, 1998), (Brown, 2001), (Rindfleisch & Moorman, 2002), (Thakor, 2004).

إلى تحسين الأداء البيعي ، عندما تكون العلاقة بين مقدم الخدمة البيعية بالخطوط الأمامية والعمل لأمد طويل ومن ثم يشبع رجل البيع حاجات العملاء ، وعلى ذلك يمكن القول أن مقدم الخدمات البيعية بالخطوط الأمامية ذو التوجه العالي بالعملاء لا بد له من تجنب التصرفات التي ربما تؤدي إلى عدم رضا العميل ، حيث أن حالة عدم الرضا من جانب العميل Customer Dissatisfaction ، قد تؤدي إلى قيامه بأخبار عدد غير قليل من العملاء المحتملين، مما قد يجعلهم يتحولون للشركات المنافسة ، مع الإشارة إلى أن تكاليف جذب عميل جديد قد تكون أكثر من تكاليف الاحتفاظ بعميل قديم . (Bitner et al ., 1994)

ولقد استخلصت الباحثة عدد من المتغيرات - من واقع الأدبيات التسويقية - يرى العديد من الباحثين الأجانب منهم والعرب أنها ذات تأثير على الأداء البيعي لمقدمي الخدمات للعملاء وخصوصاً بالخطوط الأمامية أمثال : (Thakor & Joshi 2004) ، وهي :

١- الفئة العمرية لمقدم الخدمة Age

\* حدث تعديل لمقياس SOCO والذي طرحه Saxe & Weitz وأُعيد على ٢٤ مكون ، وذلك من خلال مقياس SOCO والذي طرحه (Thomas, Soutar & Ryan 2001) وأُعيد على عدد أقل المكونات لتقليل أخطار المستقصى منهم.



- ٢- النوع " الجنس " Gender
  - ٣- الحالة الاجتماعية لمقدم الخدمة Family Status
  - ٤- مستوى التأهيل التعليمي Education
  - ٥- مدى التثبيت الوظيفي ( تاريخ التحاقه بالعمل ) Job Tenure
  - ٦- العائد المادي من الوظيفة ( Salary ) Pay
  - ٧- الخبرة في مجال البيع Total Selling Experience
- من العرض السابق للأدبيات العلمية التسويقية الأجنبية منها ، والعربية القليلة جداً من دون وجود دراسات وطنية ( سعودية ) - في حدود علم الباحثة - يجعل هناك ضرورة لمحاولة استكشاف تفسير التدنّب في درجة التوجه بالعملاء لمقدم الخدمات البيعية الوطني " السعودي الجنسية " بالخطوط الأمامية ، مما قد يؤثر على أدائه البيعي ومن ثمّ يعكس على الأداء التسويقي للشركة ككل وذلك بمجموعة من المتغيرات وخصوصاً أن النتائج المستخلصة من الأدبيات التسويقية الأجنبية وبالأحرى الأمريكية هي نتائج من دراسات طبقت على بيانات مختلفة عن البيئة الخليجية وتحديداً البيئة السعودية ، التي لها مجموعة من صفات متفردة منها تقيّد بعض الوظائف على الذكور دون الإناث مما يتطلب الدراسة الاستكشافية المتعمقة من جانب الباحثة لهذه النقطة البحثية.

#### الدراسة الاستطلاعية :

- أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ( \* ) مجموعة من الظواهر وهي:
- ١- هناك تصرفات إيجابية لاقت قبولا مرتفعاً من جانب مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وهي التصرفات أرقام (٩،٨٠١) (\*\*)
  - ٢- هناك تصرفات سلبية لاقت اتفاقاً على رفضها وهي التصرف رقم ٧
  - ٣- وبالنسبة لباقي التصرفات الإيجابية ، والتصرفات السلبية اختلف الرأي عليها من جانب عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### المشكلة والتساؤلات البحثية:

في ضوء ما سبق فإن القضية المطروحة (مشكلة هذا البحث) تتمثل في أن مقدم الخدمة للعملاء بالخطوط الأمامية بالرغم من أهميته لشركته من حيث إمدادها بالمعلومات عن العملاء ومعرفة احتياجاتهم بالإضافة إلى القيام بالبيع الفعلي للعميل - والذي لن يتأت إلا من خلال التوجه بالعملاء بما يحقق رضا العميل - إلا أن الأدبيات المتخصصة التسويقية الأجنبية منها ، والعربية القليلة أوضحت أن هناك متغيرات ذات ارتباط بمقدم الخدمة قد تكون ذات تأثير على درجة التوجه بالعملاء ، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه الباحثة في دراستها الاستطلاعية مما يتطلب

( \* ) قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية على عدد ٥٠ من مقدمي الخدمات للعملاء ( من الذكور فقط ومن مستويات خبرة متعددة ومستويات تعليمية مختلفة ) وبالخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، ( ٥ مكاتب تذاكر طيران ) وذلك في شهر شوال ١٤٢٧ الموافق شهر نوفمبر ٢٠٠٦ ، وهي عينة عمدية اعتمدت فيها الباحثة على رؤيتها الخاصة بالبحث في اختيار مفردات العينة .

( \*\* ) يرجى الرجوع إلى نموذج الاستبيان المستخدم بالجداول ابتداءً من رقم ١.

۱- تعمیر و مرمت :  
 در این بخش از بودجه، هزینه‌های تعمیر و مرمت بناها، تجهیزات و وسایل نقلیه در نظر گرفته شده است. این هزینه‌ها شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.

تعمیر و مرمت :

- ۱- تعمیر و مرمت بناها :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت بناها، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.
- ۲- تعمیر و مرمت تجهیزات :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت تجهیزات، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.
- ۳- تعمیر و مرمت وسایل نقلیه :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت وسایل نقلیه، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.

۱- تعمیر و مرمت بناها :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت بناها، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.

تعمیر و مرمت :

- ۱- تعمیر و مرمت بناها :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت بناها، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.
- ۲- تعمیر و مرمت تجهیزات :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت تجهیزات، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.
- ۳- تعمیر و مرمت وسایل نقلیه :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت وسایل نقلیه، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.

تعمیر و مرمت :

۱- تعمیر و مرمت بناها :  
 هزینه‌های تعمیر و مرمت بناها، شامل هزینه‌های اجاره کارگران، مواد مصرفی و سایر هزینه‌های جاری می‌گردد.

- ١- محاولة أسكتشاف علاقة التوجه بالعملاء لدى مقدمي الخدمات بالخطوط الأمامية بالخطوط الجوية العربية السعودية بمجموعة من المتغيرات المستقلة.
- ٢- التوصل إلى مجموعة من الدلالات ، ومن ثم مساعدة المخطط التسويقي بالخطوط الجوية العربية السعودية فيما يتعلق باختيار وتعيين وإعادة التأهيل للمتقدم أو العامل بوظيفة تقديم الخدمات للعملاء ، بما يحقق التميز في أداء هذا العامل ، ويحقق سياسة الدولة الممثلة في توطين "سعودة" الوظائف بالشكل اللائق والذي من أجل تحقيق هذا الهدف النييل أنشئت صندوق تنمية الموارد البشرية الذي يتبع مباشرة لرئيس مجلس الوزراء.

#### التساؤلات البحثية:

توصلت الباحثة من الدراسات الأجنبية السابقة ، والعربية القليلة ذات العلاقة (المباشرة - غير المباشرة) بالقضية البحثية ، ومن النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها إلى بناء وصياغة مجموعة من التساؤلات البحثية ( وهي تعادل الفروض بالأبحاث التطبيقية ) تخدم أهداف هذا البحث ، و تتمثل التساؤلات البحثية في الآتي:

#### التساؤل البحثي الأول:

هل هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقا للحالة الاجتماعية.

#### التساؤل البحثي الثاني :

هل هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقا للفئة العمرية التي ينتمي إليها مقدم الخدمة.

التساؤل البحثي الثالث: هل هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقا للخبرة في تقديم الخدمات للعملاء .

#### التساؤل البحثي الرابع:

هل هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقا لمستوى التأهيل العلمي.

#### حدود البحث:

##### أقتصر هذا البحث على:

- ١- مقدم الخدمة للعملاء بالخطوط الأمامية Front Line Service Providing Jobs من الذكور فقط دون الإناث لعدم سماح الدولة بعمل الإناث في هذا المجال. مما استبعد معه الباحثة متغير الجنس ( النوع ) Gender . (\*)
- ٢- مقدم الخدمة للعملاء بالخطوط الأمامية من نوي الجنسية السعودية فقط لعدم سماح الدولة بعمل الأجانب في هذه الوظيفة مما استبعد معه الباحثة متغير اختلاف الجنسية.
- ٣- مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية - كمؤسسة خدمة حكومية- نظراً لضخامة هذه المؤسسة وانتشارها على مستوى المملكة ( كمكاتب حجز - مطارات داخلية ) . والتركيز

\* تختلف هذه الدراسات عن الدراسات العربية الأخرى القليلة جداً في أنها تركز فقط على الذكور (نظراً لعدم السماح للإناث بالعمل في هذا المجال الذي يطبق عليه البحث الرسالة ، وبمكس دراسة (طريح ٢٠٠١) والتي طبقت بدولة الإمارات على الإناث فقط) ودراسة (خير الدين ٢٠٠٢) والتي طبقت بمصر على الذكور والإناث معاً .

التغيرات المؤثرة على أداء مقدمي الخدمة من الذكور بالخطوط الأمامية  
بالمؤسسات الخدمية (دراسة استكشافية)

د. هناء قدرى الخطيب

على مؤسسة واحدة دون باقي المؤسسات قد يخفض التأثيرات المحتملة التي تأتي مع المتغيرات في الممارسات التنظيمية Organizational Practices بهذه المؤسسات مما قد يؤثر على دقة النتائج ولكن على الجانب الآخر يحذر البعض (Pullines et al., 1996) من النتائج التي تتأسس على دراسات الشركة الواحدة Firm Studies - Single لأنه قد يؤدي إلي عدم القدرة على التعميم من النتائج المستحصل عليها Generalizability .

٤- مقدمي الخدمات بالخطوط الأمامية بمكاتب حجز مبيعات التذاكر فقط دون باقي الخدمات ذات الارتباط بالعملاء بالخطوط الجوية العربية السعودية وذلك لسهولة جمع البيانات والآراء من العاملين بهذه المكاتب ( أي أن الباحثة استبعدت الخدمات التي تقدم بالمطارات السعودية وخدمات الضيافة).

### تصميم الدراسة:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة مقدمي الخدمات بمكاتب حجز ومبيعات التذاكر بالخطوط الجوية العربية السعودية على مستوى المملكة ، والبالغ عددها ٤٠ مكتب وهي ٥ مكاتب الرياض ، ٦ مكاتب جدة ، ابها ، الباحة ، بيشة ، تبوك ، الجبيل ، الجوف ، جازان ، حائل ، حفر الباطن ، رفحاء ، شرورة ، الطائف ، الظهران ، عرعر ، القريات ، القصيم ، المدينة المنورة ، ٣ مكاتب مكة المكرمة ، نجران ، الهفوف ، وادي الدواسر ، الوجه ، ينبع ، الدوادمي ، ٣ مكاتب الدمام . وتقوم هذه المكاتب بتقديم مجموعة الخدمات من حجز وتذاكر ، خدمة ذهبية ، خدمات كبار الشخصيات ، تذاكر مبرقة ، بطاقات صعود الطائرة ، عالم السعودية للسياحة ، سحب الكوبونات ، خدمات المدرسين ، مكافآت الفرسان ، خدمات العمرة والحج (\* ) .

ويبلغ عدد مقدمي الخدمات للعملاء بهذه المكاتب - ( وفقاً للبيانات غير المنشورة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية - جدة ) ١٠٠٨ مقدم خدمة .

وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية للعينات لتحديد حجم العينة عند معامل ثقة يرتضيه الباحث - وجرت العادة على استخدامه في البحوث التسويقية وهو ٩٥ % أي خطأ معياري ٥% فإن حجم عينة الدراسة هو (٢٧٨) مفردة.

#### أنواع ومصادر البيانات وطريقة جمعها:

- ١- البيانات الثانوية والمتمثلة في المراجع والدراسات ( الأجنبية - العربية ) السابقة ، والإحصائيات المنشورة ذات الارتباط بقضية البحث ، والتي كانت ضرورية - من وجهة نظر الباحثة - لبلورة مشكلة وأسئلة البحث ، ولصياغة الفروض ، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع الدراسة.
- ٢- البيانات الأولية والتي تتعلق بـ:

درجة التوجه بالعملاء وفقاً لقدرة مقدم الخدمة بالخطوط الأمامية وذلك وفقاً لمقياس (SOCO) - السابق للباحثة توضيحه- وقد اشتمل الاستبيان الذي اعتمد عليه لجمع البيانات الأولية - والذي قامت الباحثة بإرساله لمفردات العينة بالبريد لكل مكتب حجز على حده مع قيام الباحثة بالمتابعة - على ٣ صفحات ، حيث أن الصفحة الأولى اشتملت على تقديم الدراسة

\* قد لا تتوافر كافة هذه الخدمات في كل فرع على حدة .

والهدف منها وطلب التعاون في استيفاء الآراء البيانات الواردة بالاستبيان ، والصفحة الثانية خصصت لمقياس (SOCO) ، أما الصفحة الثالثة فخصصت للبيانات النوعية لكل مفردة من مفردات عينة الدراسة، واشتملت تلك البيانات على:

كبيره ٣١ فأكثر	متوسطة ٢٦-٣٠	صغيرة ٢٢-٢٥	١- الفئة العمرية لمقدم الخدمة) بالسنوات):
متزوج- مطلق-أرمل ولديه أطفال	متزوج وليس لديه أطفال	غير متزوج	٢- الحالة الاجتماعية لمقدم الخدمة:
أكثر من ذلك	جامعي	دون الجامعي	٣- مستوى التأهيل العلمي:
أكثر من ذلك	متوسطة ٤-٦	محدودة ١-٣	٤- الخبرة في مجال تقديم الخدمة للعملاء بالمؤسسة (بالسنوات):

وقد قامت الباحثة ببعض الاختبارات غير الأحصائية اللازمة لمراجعة محتوى استمارة الاستبيان ، وهي الاعتماد على مجموعة من المحكمين بمكاتب المؤسسة بالرياض وبعض أساتذة إدارة الأعمال بالجامعات المصرية. علما بأن المقياس المستخدم في دراسة الباحث سبق أختتباباره أحصائيا من قبل الباحثين من قبل ظهوره عام ١٩٨٢. وفيما يتعلق باختيار أساليب إحصائية تفيد الدراسة الاستكشافية ، فقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والذي يشتمل على المتوسطات المرجحة Weighted Average ، ومعاملات الاختلاف Coefficient of Variation المعتمدة على التوزيع التكراري Frequencies ، والنسب المئوية Percentage.

#### نتائج الدراسة الميدانية :

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية فإن الباحثة تود أن تذكر القارىء أنه فيما يتعلق باختيار أساليب احصائية تفيد في التحليل وذلك للتوصل إلى استدلالات أو استنتاجات تتصل بفروض البحث ، فإن المهمة الأولى لأي نوع من التحليل - غالباً - هي تحديد توزيعي للخصائص الأساسية لمتغيرات الدراسة Determination of the Basic Distributional of the Variables وفي هذا البحث تم تحديد هذا الخصائص من خلال التوزيعات التكرارية Frequencies والنسب المئوية Percentages ، كما أعتمدت الباحثة أيضاً على المتوسطات المرجحة Weighted Average ، وعلى معامل الاختلاف Coefficient of Variation نظراً لأن البيانات محل الدراسة بيانات أسمية - رتبية Norminal & Ordinary Data .

















رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب	رقم الحساب	وصف الحساب
101	حج	102	حج	103	حج	104	حج	105	حج	106	حج	107	حج	108	حج	109	حج	110	حج
111	حج	112	حج	113	حج	114	حج	115	حج	116	حج	117	حج	118	حج	119	حج	120	حج
121	حج	122	حج	123	حج	124	حج	125	حج	126	حج	127	حج	128	حج	129	حج	130	حج
131	حج	132	حج	133	حج	134	حج	135	حج	136	حج	137	حج	138	حج	139	حج	140	حج
141	حج	142	حج	143	حج	144	حج	145	حج	146	حج	147	حج	148	حج	149	حج	150	حج
151	حج	152	حج	153	حج	154	حج	155	حج	156	حج	157	حج	158	حج	159	حج	160	حج
161	حج	162	حج	163	حج	164	حج	165	حج	166	حج	167	حج	168	حج	169	حج	170	حج
171	حج	172	حج	173	حج	174	حج	175	حج	176	حج	177	حج	178	حج	179	حج	180	حج
181	حج	182	حج	183	حج	184	حج	185	حج	186	حج	187	حج	188	حج	189	حج	190	حج
191	حج	192	حج	193	حج	194	حج	195	حج	196	حج	197	حج	198	حج	199	حج	200	حج

من جهات الخدمات الخيرية الإسلامية ذات الصلة على مستوى المملكة العربية السعودية (من 1-4 سنة) كان ذلك شبه مطابق على التصرف رقم (1) ، بينما كان أكثر تصريف إنفاق عليه هو التصرف رقم (11) .

من جهات الخدمات الخيرية الإسلامية ذات الصلة على مستوى المملكة العربية السعودية (من 5-6 سنوات) كان ذلك شبه مطابق على التصرف رقم (9) ، بينما كان أكثر تصريف إنفاق عليه هو التصرف رقم (7) .

ନିମ୍ନ ଉଲ୍ଲେଖିତ କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ (୧) :

କ୍ର. ସଂଖ୍ୟା	କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମର ବିବରଣୀ	କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମର ସମୟକ୍ରମ									
		୧	୨	୩	୪	୫	୬	୭	୮	୯	୧୦
୧	୧୫-୧୬-୧୭-୧୮-୧୯-୨୦-୨୧-୨୨-୨୩-୨୪-୨୫-୨୬-୨୭-୨୮-୨୯-୩୦-୩୧-୩୨-୩୩-୩୪-୩୫-୩୬-୩୭-୩୮-୩୯-୪୦-୪୧-୪୨-୪୩-୪୪-୪୫-୪୬-୪୭-୪୮-୪୯-୫୦-୫୧-୫୨-୫୩-୫୪-୫୫-୫୬-୫୭-୫୮-୫୯-୬୦-୬୧-୬୨-୬୩-୬୪-୬୫-୬୬-୬୭-୬୮-୬୯-୭୦-୭୧-୭୨-୭୩-୭୪-୭୫-୭୬-୭୭-୭୮-୭୯-୮୦-୮୧-୮୨-୮୩-୮୪-୮୫-୮୬-୮୭-୮୮-୮୯-୯୦-୯୧-୯୨-୯୩-୯୪-୯୫-୯୬-୯୭-୯୮-୯୯-୧୦୦	୧୫	୧୬	୧୭	୧୮	୧୯	୨୦	୨୧	୨୨	୨୩	୨୪
୨	୧୫-୧୬-୧୭-୧୮-୧୯-୨୦-୨୧-୨୨-୨୩-୨୪-୨୫-୨୬-୨୭-୨୮-୨୯-୩୦-୩୧-୩୨-୩୩-୩୪-୩୫-୩୬-୩୭-୩୮-୩୯-୪୦-୪୧-୪୨-୪୩-୪୪-୪୫-୪୬-୪୭-୪୮-୪୯-୫୦-୫୧-୫୨-୫୩-୫୪-୫୫-୫୬-୫୭-୫୮-୫୯-୬୦-୬୧-୬୨-୬୩-୬୪-୬୫-୬୬-୬୭-୬୮-୬୯-୭୦-୭୧-୭୨-୭୩-୭୪-୭୫-୭୬-୭୭-୭୮-୭୯-୮୦-୮୧-୮୨-୮୩-୮୪-୮୫-୮୬-୮୭-୮୮-୮୯-୯୦-୯୧-୯୨-୯୩-୯୪-୯୫-୯୬-୯୭-୯୮-୯୯-୧୦୦	୧୫	୧୬	୧୭	୧୮	୧୯	୨୦	୨୧	୨୨	୨୩	୨୪
୩	୧୫-୧୬-୧୭-୧୮-୧୯-୨୦-୨୧-୨୨-୨୩-୨୪-୨୫-୨୬-୨୭-୨୮-୨୯-୩୦-୩୧-୩୨-୩୩-୩୪-୩୫-୩୬-୩୭-୩୮-୩୯-୪୦-୪୧-୪୨-୪୩-୪୪-୪୫-୪୬-୪୭-୪୮-୪୯-୫୦-୫୧-୫୨-୫୩-୫୪-୫୫-୫୬-୫୭-୫୮-୫୯-୬୦-୬୧-୬୨-୬୩-୬୪-୬୫-୬୬-୬୭-୬୮-୬୯-୭୦-୭୧-୭୨-୭୩-୭୪-୭୫-୭୬-୭୭-୭୮-୭୯-୮୦-୮୧-୮୨-୮୩-୮୪-୮୫-୮୬-୮୭-୮୮-୮୯-୯୦-୯୧-୯୨-୯୩-୯୪-୯୫-୯୬-୯୭-୯୮-୯୯-୧୦୦	୧୫	୧୬	୧୭	୧୮	୧୯	୨୦	୨୧	୨୨	୨୩	୨୪

ଓଡ଼ିଶା ସରକାରଙ୍କ ଦ୍ଵାରା ପ୍ରସ୍ତୁତ କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ (୧) ଓ (୨) ର ବିବରଣୀ ଏଠାରେ ଦିଆଯାଇଛି ।

୧୦-୧୨-୨୦୧୮



تبع جدول رقم (4)

مستل العمل %	الوصف العملي	التوزيع التفردي والجميع التفردي (%)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
30.14	تصريفات مخصص الخدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.15	القطر الكهربائي تجاه الصلاه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.16	تدفق انعامهم	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.17	اجنوبي على اقله قبلين بطن مستعمل	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.18	بطل مسج اهر قسطنطين	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.19	الانكشاف الصول مستلة خدمه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.20	الانكشاف ان الكلف سنا كترين	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.21	حداوت الصول	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.22	مكس خدمات القنطرة الاكبرية	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.23	بوني ان وضع في اقله كفسل	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.24	اشتم اهلهم	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.25	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.26	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.27	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.28	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.29	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.30	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.31	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.32	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.33	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.34	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.35	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.36	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.37	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.38	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.39	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.40	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.41	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.42	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.43	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.44	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.45	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.46	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.47	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.48	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.49	الانكشاف ان اربح السيل حيا	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30.50	الانكشاف وضع بسانه في كل شكه	1	1	1	1	1	1	1	1	1

مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا  
 مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا







غالباً - هي أكبر عمراً من باقى الفئات وفقاً للحالة الاجتماعية ، وبالتالي قد يكون لديها إدراكاً أكثر لكيفية التعامل مع الآخرين من جانب ، وتعظيم العائد لصالح المؤسسة التي تعمل بها من جانب آخر . كما أظهرت النتائج أيضاً - وفقاً للحالة الاجتماعية - من الجدول رقم (١) أن هناك اختلاف جوهري - أيضاً - بين مقدمى الخدمات فى التصرف السلبي رقم (٢٠) " أرسم لوحة شديدة الوردية عن منتجاتى لكي أجعل لهم صوتاً مسموعاً لدى العميل كلما أمكن ذلك " وأن كان بالجدول رقم (١) اعتماداً على معامل الاختلاف يوضح أن فئة المقدمين " متزوج - مطلق - أرمل ولديه أطفال " هي الفئة الأقل قياماً بهذا التصرف

والنتيجة الأساسية الأخيرة فهي أن كل من الفئات العمرية لمقدمى الخدمات، خبرتهم، مستوى التأهيل التعليمي تؤدي إلى وجود اختلافاً بينهم فيما يتعلق بالتصرفات تجاه العملاء، وهي المتغيرات التي تناولتها دراسة (Pullins, et al., 1996)

فاعتماداً على معامل الاختلاف بالجدول رقم (٤) ، توصلت الباحثة إلى أن التصرفات الإيجابية وهي أرقام (٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢٣) كانت الفئة الأكثر قياماً بها هي الفئة العمرية الأكبر (أكثر من ٣٠ سنة) - إلا في حالة التصرف رقم ٥ أما التصرفات السلبية وهي أرقام (٣ ، ٤ ، ٦ ، ١٠ ، ١١ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) كانت الفئة الأقل قياماً بها هي الفئة العمرية من ٢٦-٣٠ سنة (بالنسبة للتصرفات أرقام (٤ ، ٦ ، ١١ ، ١٨ ، ١٩) ، والفئة العمرية أكثر من ذلك (بالنسبة للتصرفات العمرية (٣ ، ١٠ ، ٢٠) ، ويتضح من ذلك أن الفئة العمرية الصغيرة (من ٢٠-٢٥ سنة) هي أقل الفئات قياماً بالتصرفات الإيجابية وأكثرها قياماً بالتصرفات السلبية . معنى ذلك أن تصرفات الخدمات كلما كبر عمرهم كلما أصبحوا أكثر إدراكاً للجوانب المختلفة للوظيفة المنوطة لهم .

ووفقاً لخبرة مقدمى الخدمات وجد اختلاف بين كل الفئات اعتماداً على معامل الاختلاف بالجدول رقم (٣) ، توصل الباحث إلى أن التصرفات الإيجابية وهي أرقام (٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢٣) كانت الفئة الأكثر قياماً بها هي فئة الخبرة القليلة " أقل من ٣ سنوات ( فى حالة التصرفات أرقام (٨ ، ١٢ ، ١٤ ، ٢٣) والخبرة المتوسطة " من ٤-٦ سنوات " ( فى حالة التصرفات أرقام (٤ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢١) وتصرف واحد وهو التصرف رقم (٥) وهو التصرف الإيجابي الوحيد الذي كانت فئة الخبرة أكثر من ٦ سنوات أكثر اتفاقاً على القيام به قياساً لباقي فئات الخبرة

أما التصرفات السلبية وهي أرقام (٣ ، ٤ ، ٦ ، ١٠ ، ١١ ، ١٧ ، ١٩) كانت الفئة الأقل قياماً بها هي فئة الخبرة من ٤-٦ سنوات ( فى التصرفات أرقام (١٠ ، ١١) والأكثر من ذلك ( فى التصرفات أرقام (٣ ، ٤) أما باقى التصرفات السلبية الأقل قياماً بها (٦ ، ١٧ ، ١٩) كانت أقل القيام بها فئة الخبرة القليلة من " ١-٣ " سنة وأن كانت تلك النتائج المرتبطة بالخبرة تبدو مختلفة عن ما توصلت إليه دراسة (Pullins et al., 1996) في أن الخبرة متغير مؤثر على أساس أن القائم بالبيع الأكثر خبرة لديه رغبة أكثر لكي ينصح العميل ، فى ضوء أن لديه معرفة أكثر بطلباته .

ووفقاً لمستوى التأهيل التعليمي لمقدمى خدمات الخطوط الأمامية وجد اختلاف بين كل الفئات اعتماداً على معامل الاختلاف بالجدول رقم (٤) ، توصلت الباحثة إلى أن التصرفات الإيجابية أرقام ١٦ ، ١٢ ، ٢٣ كانت الفئة الأكثر قياماً بها هي الفئة الحاصلة على تأهيل تعليمي ما بعد الشهادة الجامعية الأولى ( وقد اشتركت فئة المستوى الجامعي الأول فى التصرف رقم ١٦) . أما بالنسبة للتصرف السلبي رقم (١٠) كانت الفئة الأقل قياماً بها هي أيضاً الفئة الأكثر تعلماً وهي الفئة الحاصلة على تأهيل تعليمي ما بعد الشهادة الجامعية الأولى . ومن ثم يعتقد معه الباحث أن هناك أهمية عالية لزيادة التأهيل التعليمي لدى مقدمى خدمات الخطوط الأمامية .

### دلالات البحث :

يعتبر هذا البحث إمتداداً لغيره من الأبحاث - العربية ( طريح ٢٠٠١ )، (خير الدين ٢٠٠٢) والأجنبية أيضا - السابقة التي حاولت التوصل إلى علاقة درجة التوجه بالعملاء لدى القائمين بالبيع بالخطوط الأمامية بمجموعة من المتغيرات وهي الحالة الاجتماعية - العمر - الخبرة - مستوى التأهيل التعليمي - ، بما يساعد صانعي القرارات على وضع السياسات المناسبة المتعلقة بالموارد البشرية الوطنية فيما يتعلق بالاختيار والتوظيف والتدريب . ولكن ما يميز البحث الحالي أنه أول بحث - باللغة العربية بالمملكة - يطبق على الذكور الممارسين لخدمة تقديم الخدمات بالخطوط الأمامية في حدود علم الباحثة .

الدلالة الأولى لهذا البحث هو توصله إلى استكشاف أن هناك اختلاف بين مقدمي خدمات الخطوط الأمامية وفقا للعمر ، الخبرة ، مستوى التأهيل التعليمي، واختلاف محدود وفقا للحالة الاجتماعية . ومن ثم تدعو الباحثة مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية كنموذج لمؤسسة وطنية تتصف بكثافة عمل الكوادر السعودية كمقدمي خدمات بالخطوط الأمامية إلى ضرورة:-

١- تفضيل توافر الخصائص التالية في مقدمي خدمات الخطوط الأمامية عند تعيينهم أو إعادة توزيع القدامى منهم:

١/١ الأكبر عمرا .

٢/١ ليس من نوات الخبرة أكثر من ٦ سنوات ( خبرة قليلة - متوسطة) .

٣/١ الأكثر تأهيلا تعليميا ( على الأقل شهادة جامعية أولى ) .

٢- قياس درجة التوجه بالعملاء لدى مقدمي الخدمات في نهاية فترة الاختبار قبل التثبيت الوظيفي بحيث لا يثبت منهم من لم تثبت جدارته في هذا الجانب الوظيفي ، ومن ثم قيام المسؤولين بتعديل المسارات الوظيفية لهم .

٣- إنشاء وحدة تنظيمية لدعم مقدمي الخدمات بالخطوط الأمامية تركز على تنمية مهارات التعامل مع الجمهور والإمداد بالمعلومات وكيفية بناء والمحافظة على علاقات ما بعد البيع -في ظل العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع السعودي- سواء بالتفاعل الحي غير المباشر وقد يكون ذلك بالإعتماد على أجهزة الفاكس، التراسل الإلكتروني ، والمحادثات الإلكترونية مما يؤدي إلى تعظيم الدور المتوقع منهم ، هذا بالإضافة للتفاعل الحي المباشر . مع ضرورة توضيح ونشر فلسفة التوجه بالعملاء لهم ، مع أهمية غرس مفهوم التكيف البيعي ويقصد الباحث بذلك تعديل السلوكيات البيعية خلال التفاعل مع العميل ومن خلال المعلومات من الموقف القائم على المعلومات المدركة حول طبيعة الموقف البيعي ( طريح ٢٠٠١ ) .

٤- الدعوة إلى إنشاء تطوير وحدة قياسات الرأي بحيث أن تهتم - بجانب نقاط أخرى - على المعرفة الدورية لوجهة نظر العملاء ، ووجهة نظر العاملين في مدى التوجه بالعملاء داخل المؤسسة .

الدلالة الثانية لهذا البحث هو إظهاره افتقاد المكتبة السعودية للدراسات الإدارية المرتبطة بموضوع هذا البحث ، كما أن متغيرات الدراسة ، وخصوصا ، العمر ، الخبرة ، مستوى التأهيل التعليمي يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية ، كما يرى ( Pullins et al., ) 1996 أن قليل من الأدبيات التسويقية الغربية أهتم - مثلا - بمتغير الخبرة وعلاقته بعمق النضج لدى مقدم خدمات الخطوط الأمامية . كما أن الباحثة تدعو إلى استكشاف متغيرات أخرى قد تكون ذات أهمية في توجه مقدمي خدمات الخطوط الأمامية بالعملاء بالمجتمع السعودي .

## قائمة المراجع

## المراجع العربية :

- ١- أحمد رفعت زكي عبد الخالق ( ١٩٨٩-١٤١٠ ) مستوى خدمات الخطوط السعودية لركاب الرحلات الدولية فى مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٢٦٣ ص ٨٩-١٢١
- ٢- أحمد على سليمان ( ٢٠٠٢-١٤٢٣ ) ، الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الاستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد ٤٢ ، العدد الأول ، ص ٩٩-١٧٦
- ٣- سليمان بن محمد العياف ( ٢٠٠٥-١٤٢٦ ) " مدى رضا عملاء الخطوط السعودية عن الخدمات المقدمة لهم " بحث غير منشور مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة
- ٤- شريف أحمد العاصي ( ١٩٩٦ ) " قياس مدى قبول مديري التسويق لفلسفة التوجيه بالمستهلك وتأثيره على اتجاهاتهم نحو بعض السياسات والممارسات التسويقية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، المجلد ٨ ، العدد ٢ ، يوليو .
- ٥- طارق محمد خازندار ( ٢٠٠٤ ) " تحديد الاتجاهات النفسية والوظيفية لرجل البيع المستقبلي فى المملكة العربية السعودية بالتطبيق على محافظة جدة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد ٦٣
- ٦- طاهر بن محمد طاهر الشمرائى ( ٢٠٠٠-١٤٢٠ ) " إعادة هندسة نظم العمل فى المؤسسة العامة للخطوط الجوية العامة السعودية - دراسة تقييمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض
- ٧- عادل محمود طريح ( ٢٠٠١ ) " التوجه بالعملاء لمقدمات خدمات الخطوط الأمامية بالمؤسسات الهادفة للربح : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الهاتفية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ص ٢٦٩-٣٢٦
- ٨- عمرو حسن خير الدين ( ٢٠٠٢ ) تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، ص ١١٣-١٩٤
- ٩- على أحمد زيادة الغامدى ( ١٩٨٧-١٤٠٨ ) " تقييم خدمات الركاب بالخطوط الجوية العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة
- ١٠- فيفيان محمد صالح نصر الدين ( ٢٠٠٢ ) الطلب على خدمات النقل الجوى دراسة تطبيقية على الرحلات الداخلية للخطوط الجوية العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز
- ١١- مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ( ١٤٢٠ ) ، الخطوط الجوية السعودية ، ماض عريق حاضر زاهر ، مستقبل مشرق ، جدة
- ١٢- مجلة عالم السعودية ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلد الرابع والعشرون ، العدد الثانى ، ذو الحجة ١٤٢٥ - فبراير ٢٠٠٥ م

١٣- محمد سعد السمراي (٢٠٠٦) دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

المراجع الأجنبية :

- 1- Bearden O. William, Richard G. Netemeyer, & Mary F. Mobly (1993) **Handbook of Marketing Scales**, Sage Publication, Inc.
- 2- Bendapudi, N. & Berry L (1997) "Customer's Motivations for Maintaining Relationships with Service providers", Journal of Retailing, Vol. 73, No. 1, pp. 15-37.
- 3- Bilotkack - Valodymyr (2005) " Price Competition Between International Airline Alliances, Journal of Transport, Economics and policy, May, pp.
- 4- Bitner, Jo Mary, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr (1994) " Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", Journal of Marketing, Vol.58, Oct., pp.95-106.
- 5- \_\_\_\_\_ (1990) " Evaluating service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Response", Journal of Marketing, Vol.45, No.2, April, pp.69-84
- 6- Boles, James & Barry J. Babin (1996) " on the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider", Journal of Business Research, 37, pp, 41-50.
- 7- Brady, M.K., & Cronin, Jr, J.J. (2001) " Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", Journal of Service Research, 3, Feb., pp.241-251.
- 8- Brannbck, Malin (1999) " The Concept of Customer Orientation Its Implication for Competence Development", Turku School of Economics
- 9- Brown, G., Widing, II, R.E., & Coulter R.L. (1991) " Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing The SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application", Journal of the Academy of Marketing Science 19 (4), Fall, pp. 347-351
- 10- Conduit, Jodie & Felix Mavondo (2000) " Market Orientation and Internal Customer Orientation: Implication for Employee Perceptions", Anzmac 2000 Visionary Marketing For The 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge
- 11- Conduit, Jodie & Felix Mavondo (2001) " How Critical Is Internal of Business Research", 51, pp.11-24
- 12- Daniel, K. & Darly D. (1997) " Adual Perspective of Customer Orientation: A Modification, Extension and Application of

- the SOCO Scale", International Journal of Service Industry Management, Vol.8, No.2, pp.131-147
- 13- Donovan, Todd & Mary Hocutt (2001) "Customer Evaluation of Service Employee Customer Orientation: Extension and Application", Journal of Quality Management, 6, pp.293-306
- 14- Dunlap, B.j., Dotson, M.t., & Chambers, T.M. (1988) "Perceptions of Real- Estate Brokers and Buyers: A Sales-Orientation, Customer – Orientation Approach " Journal of Business Research, 17, pp.175-187
- 15- Ganesan S. (1994) " Determinants of Long- Term Orientation In Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, Vol.58, April, pp.1-19
- 16- Gouillart F. & Sturdivant, F. (1994) "Spend a Day In the Life of Your Customer", Harvard Business Review, Jan-Feb., pp111-125
- 17- Harris, L.C. (1999) " Barriers to Developing a Market Orientation", Journal Studies, Vol.8, No.1, pp.85-101
- 18- Harris, G. Eric, John C. Mowen & Tom J. Brown (2005) "Re-examining Sales Person Goal Orientations, Personality Influencers, Customer Orientation, and work Satisfaction", Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol. 33, Iss.1, PP 19-36
- 19- Heide, Jan B. & George John (1992) "Do Norms Matter In Marketing Relationships"? " Journal of Marketing, 56, April, pp.32-44
- 20- Jagdip Singh (2000) " Performance Productivity and Quality of Frontline Employee in Services Organizations", April, Vol. 64, Iss.2, pp.15-35
- 21- Jones, Eli, Paul Busch & Peter Dacin (2003) " Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Interpersonal Influences on Customer Service and Retention In Business Business-To Business Buyer-Seller Relationship", Journal of Business Buyer- Seller Relationship", Journal of Business Research, 56, pp.323-340
- 22- Jeffery A Periatt, Stephen A Le May & Subhra Chakr abarty (2004) "The Selling Orientation Customer Orientation (Soco Scale: Cross- Validation of the Revised Version ", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.24, Iss.1, pp.49-
- 23- Joshi, Ashwin & Sheila Randall (2001) "The Indirect Effects of Organizational Control on Sales person Performance and Customer Orientation", Journal of Business Research, 54,pp.1-9

- 24- Keillor B.D et al., (2000) " Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson performance", Journal of Business and Industrial Marketing", Vol. 15, No.1, pp.7-22
- 25- Kelly SW. (1992) "Developing Customer Orientation Among Service Employees", Journal of Academy of Marketing Science, "Winter, pp.27-36
- 26- Larkin, T.J & Sandar Larkin (1996) "Reaching and Changing Frontline Employees", Harvard Business Review, 74, May/June, pp.95-104
- 27- Lee, D. Michael (2005) "Meeting The Unique Needs of Multicultural Customers" The American Salesman, Dec; Vol.50, Iss. 12, pp.9-16
- 28- Mark Ligas (2004) " Personalizing Services Encounters: the Role of Service Provider Action in Developing Customer Trust"; Service Marketing Quarterly, Vol. 25, Iss.4, pp.33-
- 29- Menguce B. (1996) "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results", International Journal of Marketing Research, 13, July, pp.277-291
- 30- Micheal, Ronald E. & Ralph Day (1985) " Measuring Customer Orientation of Sales People: A Replication With Industrial Buyers", Journal of Marketing Research, 22, Nov., pp.443-446
- 31- Mittal, B. & W.M. Lasser (1996) "The Role of Personalization in Service Encounters", Journal of Retailing, Vol. 72, No.1, Spring pp.95-109
- 32- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990) "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, 54, Oct., pp.20-35
- 33- O'Hara B, Boles Js, Johnston MW (1991) "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation" Journal of Personal Selling and Sales Mangement, 11, Winter, pp.61-67
- 34- Pine J. et al. (1995) "Do You Want to Keep Your Customers Forever" Harvard Business Review, March -April, pp.103-114
- 35- Rich, A. Gregory (1997) "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and performance of Sales people" Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.25, No.4, pp.319-328
- 36- Rindfleisch, Aric & Christine Moorman (2002) " Inter firm Cooperation and Customer Orientation", Journal of Marketing Research, Dec. 19, pp1-49



- 37- Ruth Maria Stock, & Wayne D Hoyer (2005) "An Attitude Behavior Model of Sales Peoples Customer Orientation, Journal of Academy of Marketing Science, Fall, Vol. 33,Iss.4, pp. 536-553
- 38- Saxe, Robert & Barton A. Weitz (1982) "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Sales people", Journal of Marketing Research, 19, Aug., pp. 343-351
- 39- Siguaw JA, Brown G, Widing RE. (1994) "The Influence of The Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", Journal of Marketing Research, 31, Feb., pp.106-116
- 40- Slater SF & Narver JC. (1994) " Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance" Business Horizons, 37, March-April, pp.22-28
- 41- Swenson, Michael & Joel Herch (1994) "Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination" Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.22, No.3, Summer, pp. 283-289
- 42- Thakor, Mrugank & Ashwin Joshi (2004) "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from The Job Characteristics Model", Journal of Business Research, 57, pp.1-9
- 43- Thomas R. et al., (2001) "The Selling Orientation-Customer Orientation Scale: A proposed Short Form", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.21, No.1, pp.63-68
- 44- Vaughan Judd (2003) "Achieving a Customer Orientation Using People-Power", European Journal of Marketing, Vol.37, Iss.10 pp.1301-1315
- 45- Widmier, Scott (2002) " The Effects of Incentives and Personality on Sales Person's Customer Orientation", Industrial Marketing Management, 31, pp. 609-615
- 46- Williams MR, Attaway JS. (1996) "Exploring Sales Persons Customer Orientation as a Mediator of Organizational Cultures Influence on Buyer-Seller Relationships", Journal of Personal Selling and Management, 16 (4), pp.33-52
- 47- Williams, M.R. (1998) "The Influence of Salespersons' Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.13, No.4, pp.271-287