

المتغيرات المؤثرة في أداء الموارد البشرية الوطنية بالخطوط الأمامية بالمؤسسات الخدمية الحكومية السعودية

دراسة استكشافية

(بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية)

فهد بن عبدالله النعيم

أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم

(قدم للنشر ١٧/١/٢٠٠٧م؛ وقبل للنشر ٣/٤/٢٠٠٨م)

ملخص البحث. تعتبر قضية سعودة الوظائف - وخصوصا الحكومية منها- من القضايا التي تحتل مكانة مرتفعة لدى حكومة خادم الحرمين الشريفين. ولقد حاول الباحث التركيز على كيفية رفع مستوى أداء الموارد البشرية السعودية من الذكور في أحد تلك الأعمال ألا وهو العمل بالخطوط الأمامية , والتي تحتاج إلى مهارات خاصة هذا بجانب معارف متعددة, ولقد أختبر الباحث أربعة متغيرات توصل من واقع الدراسات السابقة أنها ذات تأثير على أداء مقدم الخدمات بالخطوط الأمامية وهي العمر, الحالة الاجتماعية, الخبرة, والتأهيل العلمي . وتوصل من دراسته الاستكشافية التي قام بها إلى أهمية كل من متغير العمر , الخبرة , والتأهيل العلمي في أداء مقدم الخدمات للعملاء بالخطوط الأمامية, وأتبع ذلك بالتوصل إلى مجموعة من الدلالات والتوصيات 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 الأمامية, المؤسسات الخدمية, الخطوط الجوية العربية السعودية

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 ١٩٤٧م، ثم حولت بموجب مرسوم ملكي كريم إلى مؤسسة عامة في عام ١٩٦٣م، وأصبح هناك ٢٥ مطاراً 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 سنوياً بحلول عام ٢٠٠٥م، منهم ما يقرب مليون حاج [1]. 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 حالياً نسبة الكوادر الوطنية في هذه المؤسسة عموماً 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 فنجد أنها حققت قفزات متوالية، حيث انطلقت في عام ٢٠٠٠م إلى معدل ١٣ مليون راكب، ثم إلى معدل ١٤ مليون راكب في عامي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م وإلى ١٥ مليون راكب في عام ٢٠٠٤م، بينما اجتازت الخطوط السعودية حاجز الـ ١٦ مليون راكب بنهاية عام ٢٠٠٥ حيث نقلت بالفعل ١٦,٨ مليون راكب [١].

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 ٢٠٠٦م 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 ٢٠٠٢م بمبلغ ١١٧ مليون ريال لتتضاعف بشكل سنوي وتتجاوز في عام ٢٠٠٦م مبلغ ٥٠٠ مليون ريالاً [١].

كما تطورت حركة الشحن في الخطوط الجوية العربية السعودية وقامت بفتح أسواق جديدة وتوطيد تعاونها مع كبار العملاء وتطوير مرافقها للشحن، والاستغلال الأمثل لإمكانات طائرات الشحن الجديدة واستغلال الفراغات المتاحة على الرحلات المجدولة والإضافية وإضافة محطات شحن جديدة، حيث انضمت محطة شنغهاي لتصبح المحطة الصينية الثانية بعد محطة هونغ كونج.

وبذلك ارتفعت عدد محطات الخطوط الجوية العربية السعودية الدولية للشحن إلى ١١ محطة وهي: بروكسيل، نيويورك، هيوستن، هونغ كونج، أوستند، بانكوك، شنغهاي، الخرطوم، دلهي، دكا، أديس ابابا، إضافة إلى محطات السعودية الثلاث الرئيسية وهي: جدة، الرياض، الدمام. ولقد

بذلت إمكاناتها الكبيرة لتلبية احتياجات السوق من رحلات الشحن الجوي وتغطية متطلباته السريعة، خصوصاً في سوق مثل سوق المملكة، والذي يشهد حركة كبيرة في مجالات الاستيراد والشحن والتصدير ودعم وسائل التبادل التجاري بين المملكة والعالم. حيث نقلت الخطوط الجوية العربية السعودية ٢٢٤ مليوناً و ٤٥٦ ألفاً و ٢٣ كيلو جراماً من الشحنات والبريد الجوي من شهر يناير حتى شهر سبتمبر عام ٢٠٠٥ [٢].

وفي يوم ٣/ذو الحجة/١٤٢٦ هـ، الموافق ٣/يناير/ ٢٠٠٦م تفضل صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز ولي العهد بافتتاح الأسطول الجديد للخطوط الجوية السعودية من طائرات امبراير EMBAER170 صغيرة الحجم لخدمة المنظومة التشغيلية للمؤسسة بين المحطات الداخلية في شمال المملكة وجنوبها، بالإضافة إلى المحطات الإقليمية بما تتميز به الطائرات الجديدة من الكفاءة التشغيلية والمواصفات التقنية التي تخدم الأهداف التسويقية للخطوط الجوية العربية السعودية، فضلاً عن تزويدها بأفضل المحركات في العالم، وبذلك يضم أسطول الخطوط الجوية العربية السعودية كافة أنواع الطائرات التي تخدم عملياتها التشغيلية للرحلات الداخلية والدولية لتواصل انطلاقها إلى المستقبل مزودة بمقومات النجاح، وبرصد ستين عاماً من الخبرات والتجارب وبثروتها المتجددة من أبنائها المبدعين في جميع المجالات [٢].

ولأول مرة منذ تأسيس الخطوط الجوية العربية السعودية قبل ستين عاماً، تقوم المؤسسة بتمويل شراء طائراتها الجديدة ذاتياً كدليل قوي ومؤشر بالغ الأهمية على نجاح خططها الاستراتيجية وكفاءة عملياتها التشغيلية ودراساتها التسويقية، وما اتخذته من إجراءات منهجية، وما طبقته من برامج، الأمر الذي مكنها من تحقيق التمويل الذاتي لشراء الطائرات الجديدة لتحقيق نقلة نوعية كبيرة في خدماتها.

وقد حرصت الخطوط الجوية العربية السعودية على أن يشمل عقد شراء الطائرات على نقل التكنولوجيا المتقدمة إلى المملكة، وتقديم خدمات التدريب للمتخصصين في الشؤون الفنية لصيانة جميع أنواع الطائرات التي تنتجها الشركة، وبذلك يصبح لدى الخطوط الجوية العربية السعودية أول مركز في الشرق الأوسط لصيانة هذه الطائرات.

وفي الذكرى السنوية لإنشاء الخطوط الجوية العربية السعودية عام ٢٠٠٥ حصلت المؤسسة على شهادة الأيوسا للسلامة التشغيلية ودرع منظمة الأياتا IATA بمناسبة مرور ٦٠ عاماً على إنشاء المؤسسة [١].

وعلى الرغم من النجاحات السابقة فإن الخطوط الجوية العربية السعودية تواجه عدد من التحديات والمنافسة الشرسة في السوق [٣ - ٥] 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 إلى الاستحواذ على حصة أكبر من السوق مستخدمة في ذلك تخفيض أسعار التذاكر وسيمنح ذلك شركات الطيران الدولية والخاصة فرصة ذهبية لبطس سيطرتها على السماوات العربية الأمر الذي سيؤثر سلباً على بعض الشركات لصالح شركات أخرى.

٢- تسرب العمالة الآسيوية

لازالت 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 ٢٠٠٧/٢/١٧م بالتوجه إلى كل من جدة، الدمام، وقد تم افتتاح مكتب شركة "سما" بالدمام يوم ٢٠٠٧/٢/٢٨م 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 الطيران منخفضة الأسعار

تمثل شركات الطيران العالمية منخفضة التكاليف وأسعار التذاكر مثل الشركة العربية بالشارقة 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. كما أنه على مستوى النقل الجوي الداخلي فإن شركة (ناس، سما) تعتمد على المنافسة السعرية حيث 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 الباحث للدراسات السابقة توصل إلى أن دراسة [٥] Bilotkach - Volodymr 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 [٦]. ويرى الباحث أن الخطوط الجوية العربية السعودية قد قامت بعدد من الجهود والإجراءات لمواجهة تلك التحديات منها على سبيل المثال :

أ) زيادة السعة الاستيعابية وذلك باستخدام الأمثل لأسطول الخطوط الجوية العربية السعودية خاصة بعد شراء الطائرات الجديدة والاستفادة القصوى من حركة الركاب المواصلين من أوروبا وأمريكا إلى دول آسيا .

ب) 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 .

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

د) الانطلاق من نقاط القوة المتوافرة لديها كالعمرة 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.

هـ) عملت على إرضاء العملاء بتقديم خدمات ذات جودة عالية متميزة واستفادت من التقنية العالية في عالم الاتصالات والمعلومات في عمليات تطوير خدمات الحجز الآلي والمبيعات الإلكترونية عبر الإنترنت والخدمة الذاتية لإنهاء إجراءات السفر.

د) 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.

مشكلة وأسئلة البحث

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 الأجنبية منها، والعربية القليلة أوضحت أن هناك متغيرات ذات ارتباط بمقدم الخدمة قد تكون ذات تأثير على درجة التوجه بالعملاء، ويؤكد ذلك ما توصل إليه الباحث في دراسته الاستطلاعية مما يتطلب الأمر القيام بدراسة استكشافية علمية وطنية توضح أثر هذه المتغيرات على مقدم الخدمة السعودي. وبالتحديد فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

1- ما هي درجة التوجه بالعملاء لدى مقدم الخدمة الوطنى بالخطوط الجوية العربية السعودية.

- ٢- هل الاختلاف في درجة التوجه بالعملاء وتقديم الخدمات - إن وجد - يرجع إلى اختلافات فردية بين مقدمي مثل هذه الخدمات بمعنى ما هي الاختلافات الفردية بين مقدمي الخدمة الوطنيين بالخطوط الجوية العربية السعودية التي تؤدي إلى وجود اختلاف بينهم في درجة التوجه بالعملاء .
- ٣- ما هو انعكاس أثر هذه الاختلافات الفردية على إعداد مقدمي الخدمات كرجال بيع مما يساهم في تطوير العنصر البشري السعودي، ويساعد على " سعودة " وظائف مقدم الخدمات بالخطوط الأمامية بالخطوط الجوية العربية السعودية خاصة والمؤسسات السعودية التي تقدم الخدمات عامة.

أهداف البحث

- سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تحديد درجة التوجه بالعملاء لدى مقدم الخدمة السعودي بالخطوط الجوية العربية السعودية.
- ٢- التوصل إلى العلاقة بين درجة التوجه بالعملاء وكل من :
 أ) الفئة العمرية لمقدم الخدمة.
 ب) الحالة الاجتماعية لمقدم الخدمة.
 ج) مستوى التأهيل العلمي.
 د) الخبرة في مجال تقديم الخدمة للعملاء بالمؤسسة.
- ٣- التوصل لمجموعة من الدلالات، ومن ثم اقتراح كيفية الاستفادة من العلاقات الواردة بالهدف الثاني في أعداد الكوادر البشرية السعودية في مجال تقديم الخدمات بما يحقق التميز في الأداء ويعود بالنفع على العملاء، والخطوط الجوية العربية السعودية، وعلى كافة المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، ويفتح الأفاق نحو المزيد من الأبحاث المستقبلية Future Research

أهمية البحث

- يستمد هذا البحث أهميته بصفة عامة - إضافة إلى عدم التطرق إليه في الأدبيات السعودي - من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في مساندة ودعم التوجه بالعملاء لدى مؤسسة حكومية تتصف بكبر حجم استثماراتها، وتنشد تحقيق نجاح تسويقي متميز وذلك من خلال عدة مسارات منها إعداد فريق بيوعي سعودي ذو توجه بالعملاء، وخصوصاً أن الباحث يرى أن هذه المنطقة البحثية ما زالت على مستوى الأدبيات العلمية السعودية منطقة مظلمة (صندوق أسود) تحتاج إلى التعمق البحثي، وبالتحديد فإن المبررات الرئيسية لهذا البحث تتمثل في الآتي:
- ١- محاولة الوصول إلى علاقة التوجه بالعملاء لدى مقدمي الخدمات بالخطوط الأمامية بالخطوط الجوية العربية السعودية بمجموعة من المتغيرات المستقلة.
- ٢- التوصل إلى مجموعة من الدلالات، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات لمساعدة 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 النبيل أنشئت صندوق تنمية الموارد البشرية الذي يتبع مباشرة لرئيس مجلس الوزراء.

مراجعة الدراسات السابقة

استخلص الباحث من مراجعته للدراسات السابقة أنه منذ عام ١٩١٨م أن هناك تيار متدفق من الدراسات التطبيقية Empirical Studies التي اختبرت أداء مقدم الخدمات للعملاء ومحاولة التوصل إلى المحددات المؤثرة على هذا الأداء، كما أضحى هناك تركيز على الجدارة الاتصالية لرجل البيع (Sales Person Communication Competence) والتفاعلات بين المشتري والبائع Buyer-Seller Interactions [٦-٨، ١٠].

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 لإشباع 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 [١١]. وأضحى هناك اهتمام واضح بالتركيز على مقدمي الخدمات للعملاء في الخطوط الأمامية Front-Liner وخصوصاً من زاوية ما يؤثر في أدائهم لهذا العمل: [١٢-١٨] ومن الأدبيات العلمية العربية [١٩-٢١].

ويرى (Bitner et al. [٢٢]) أن مقدمي 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 [٢٣]) أن المؤشرات البحثية التي تم التوصل إليها في أبحاث سابقة تشير إلى أن التوجه بالعملاء ذو ارتباط بالمخرجات 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 [٢٤] [٥] مع ضرورة وجود إدراك لجودة الخدمة من جانب العملاء، بما ينعكس ذلك في تكرار شرائهم لخدمات الشركة. لذلك أوصت بعض الدراسات [٣] [٢٥] 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.

ولقد ظهر اهتمام بقياس مدى التوجه بالعملاء منذ طرح مقياس جديد بمقالة (Saxe [26] & Weitz, 1982) والذي أطلق عليه (SOCO) Selling Orientation- Customer Orientation، حيث إن 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 [٢٧].

ويمكن للباحث القول أن استخدام مقياس (SOCO) بالعديد من الأدبيات يرجع لشهرته وقبوله الواسع كمؤشر للتنبؤ بالأداء البيعي، وهو يتكون من ٢٤ مكوناً - 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) مكوناً إيجابياً Positively Stated، (١٢) مكوناً سلبياً Negatively Stated وكل مكون يقاس على مقياس تساعي الدرجات (9- Point Scale) تتدرج من النفي المطلق Never إلى دائماً 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 [23]. (Donavan & Hocu).

ويؤدي الأخذ بمفهوم التوجه البيعي بالعملاء - والذي تناوله العديد من الباحثين في أدبيات علمية مختلفة [١٥، ١٨، ٢٨-٣٥].

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 [٢٢].

ولقد استخلص الباحث عدد من المتغيرات - من واقع الأدبيات - يرى العديد من الباحثين الأجانب منهم والعرب أنها ذات تأثير على الأداء البيعي لمقدمي الخدمات للعملاء وخصوصاً بالخطوط الأمامية وهي :

- ١- الفئة العمرية لمقدم الخدمة Age
- 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 الأجنبية منها، والعربية القليلة يجعل هناك ضرورة لمحاولة تفسير التذبذب في درجة التوجه بالعملاء لمقدم الخدمات البيعية الوطني " السعودي الجنسية " بالخطوط الأمامية، مما قد يؤثر على أدائه البيعي ومن ثم ينعكس على الأداء التسويقي للشركة ككل وذلك بمجموعة من المتغيرات وخصوصاً أن النتائج المستخلصة من الأدبيات الأجنبية وبالأحرى الأمريكية هي نتائج من دراسات طبقت على بيئات مختلفة عن البيئة الخليجية

وتحديداً البيئة السعودية، التي لها مجموعة من صفات متفردة منها تقييد بعض الوظائف على الذكور دون الإناث مما يتطلب الدراسة المتعمقة من جانب الباحث لهذه النقطة البحثية.

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث 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، وبمنطقة القصيم (٥ مكاتب تذاكر طيران) وذلك في شهر شوال ١٤٢٧ الموافق شهر نوفمبر ٢٠٠٦، وهي عينة عمدية أعتمد فيها الباحث على رؤيته الخاصة بالبحث في اختيار مفردات العينة وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث مجموعة من الظواهر وهي:

- ١- هناك تصرفات إيجابية لاقت قبولا مرتفعاً من جانب مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وهي التصرفات أرقام ٩،٨،١ .
- 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.

فروض البحث

توصل الباحث من الدراسات الأجنبية السابقة، والعربية القليلة ذات العلاقة (المباشرة – غير المباشرة) بالقضية البحثية، ومن النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها إلى بناء وصياغة مجموعة من الفروض تخدم أهداف هذا البحث، و تتمثل فروض البحث في الآتي:

الفرض الأول

ليس هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقاً للحالة الاجتماعية.

الفرض الثاني

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

الفرض الثالث

ليس هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقاً للخبرة في تقديم الخدمات للعملاء.

الفرض الرابع

ليس هناك فروق بين مقدم الخدمات السعودي من حيث درجة التوجه بالعملاء وفقاً لمستوى التأهيل العلمي.

حدود البحث

يقصر 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 الباحث متغير الجنس (النوع) Gender .
- ٢- مقدم الخدمة للعملاء بالخطوط الأمامية من ذوي الجنسية السعودية فقط لعدم سماح الدولة بعمل الأجانب في هذه الوظيفة مما استبعد معه الباحث 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 على مؤسسة واحدة دون باقي المؤسسات قد يخفف 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 [٣٦] من النتائج التي تتأسس على دراسات الشركة الواحدة Firm Studies –Single لأنه قد يؤدي إلى 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 الباحث استبعد 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 مكتباً وهي ٥ مكاتب الرياض، ٦ مكاتب جدة، أبها، 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(*) .

(*) قد لا تتوفر كافة هذه الخدمات في كل فرع على حدة .

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 الباحث - لبلورة مشكلة وأسئلة البحث، ولصيغة 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 للباحث توضيحه- وقد اشتمل الاستبيان الذي اعتمد عليه لجمع البيانات الأولية - والذي قام الباحث بإرساله لمفردات العينة بالبريد لكل مكتب حجز على حده مع قيام الباحث بالمتابعة - على ٣ صفحات، حيث إن الصفحة الأولى اشتملت على تقديم الدراسة 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:

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
٣١ فأكثر	٢٦-٣٠	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 قام الباحث ببعض الاختبارات غير الأحصائية اللازمة لمراجعة محتوى استمارة الاستبيان، وهي الاعتماد على مجموعة من المحكمين بمكاتب المؤسسة بالقصيم وبعض أساتذة إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القصيم. علماً بأن المقياس المستخدم في دراسة الباحث سبق اختبار أحصائياً من قبل الباحثين من قبل ظهوره عام ١٩٨٢م وفيما يتعلق باختيار أساليب إحصائية تفيد الدراسة الاستكشافية، فقد استخدم الباحث الإحصاء الوصفي والذي يشمل 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 الباحث يود أن يذكر القارئ أنه فيما يتعلق باختيار أساليب إحصائية 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 أعتمد الباحث أيضاً على المتوسطات المرجحة Weighted Average، وعلى معامل الاختلاف Coefficient of Variation نظراً لأن البيانات محل الدراسة بيانات اسمية - رتبية Nominal & Ordinary Data .

مناقشة نتائج الدراسة

قبل مناقشة نتائج الدراسة يود الباحث إن يوضح أن نتائج هذه الدراسة تعتبر نتائج ليست نهائية حاسمة Conclusive، لأن مفردات عينة الدراسة من شركة واحدة وهي الخطوط الجوية العربية السعودية - بالرغم من كبر حجم هذه الشركة بمعيار رأس المال، معيار عدد العاملين إلا أن دراسات الشركة الواحدة Single - Firm Studies تجعل الباحث متحفظ ولا يملك القدرة على التعميم بحرية . كما أن الباحث لم يكن له الحرية الكافية في مقارنة ما توصل إليه من نتائج في تلك الدراسة بنتائج دراسات أخرى علمية مشابهة " خليجية - عربية "، نظراً للندرة الشديدة في تلك الدراسات، كما أوضح الباحث ذلك من قبل عند مراجعته للدراسات السابقة، وإنما كان متاحاً للباحث الاسترشاد بنتائج دراسات أخرى مشابهة أجنبية أو بالأحرى أمريكية، وهذه الدراسات أجريت على بيئات قد تكون مختلفة إلى درجة كبيرة عن ظروف البيئة السعودية، مما يضعف معه فعالية المقارنة والاسترشاد .

من النتائج الأساسية لهذا البحث التي تم التوصل لها من واقع الجداول من (١-٤) مايلي

:

النتيجة الأساسية الأولى

هي أن التصرفات الإيجابية الأكثر اتفاقاً من جانب مفردات عينة الدراسة انحصرت في (٧) تصرفات وهي التصرفات أرقام ١، ٨، ٩، ١٣، ١٦، ٢١، ٢٣ ولم يحصل تصرف سلبي على شبه اتفاق من جانب مفردات عينة الدراسة إلا التصرف رقم ٢٠، وتفسير الباحث لهذا التصرف السلبي للفئة العمرية الأكبر هو أن مفردات الدراسة اعتقدت أن هذا التصرف يدل على مهارة من جانب مقدم الخدمات أما التصرفات السلبية الأكثر اختلافاً من جانب مفردات عينة الدراسة انحصرت أيضاً في (٧) تصرفات وهي التصرفات أرقام ٣، ٦، ٧، ١٠، ١٠، ١١، ١٩، ٢٤ ولم يحصل تصرف إيجابي على شبه اتفاق من جانب مفردات عينة الدراسة إلا التصرف رقم ١٥، لدى الفئة الأقل تأهيلاً تعليمياً، وتفسير الباحث لذلك هو ضعف إدراك مفردات هذه الفئة لمعنى هذا التصرف بسبب ضعف التأهيل التعليمي لهم، ويستخلص الباحث أن عينة مفردات الدراسة تميل إلى مساعدة العميل على تحقيق أهدافه (التصرف رقم ٨) ومن ثم الحصول على رضاه وبالتالي تحقيق أهداف مقدمي خدمات الخطوط الأمامية (التصرف رقم ٢١)، وذلك بمحاولة اكتشاف حاجاته بدلاً من بذل جهد سلبي محاولاً حث العميل على الشراء (التصرف رقم ٧) والبعد عن معاملته معاملة الند، بل محاولة إرضائه بما يحقق أهداف الطرفين (التصرف رقم ١١).

النتيجة الأساسية الثانية

هي أن نتائج التصرفات المختلفة تجاه العملاء أظهرت أن مقدمي خدمات الخطوط الأمامية يهتموا - غالباً - بمحاولة مناقشة العميل في حاجاته، ومحاولة إعطائه توقع دقيق عن ماذا سيفعل المنتج بالنسبة له (التصرف ١، ٢) ومحاولة الإجابة على أسئلته بشأن المنتج بشكل صحيح بقدر الإمكان ومن ثم مساعدته على تحقيق أهدافه (التصرف ٨، ٩) وخصوصاً في ضوء أن هناك اتجاه إلى الميل إلى عدم خداع أو إيهايم العميل بأشياء غير صحيحة (التصرفات أرقام ٤، ٢٠)

النتيجة الأساسية الثالثة

هي أنه ثبت أن كل من : الحالة الاجتماعية لمقدمي خدمات الخطوط الأمامية، قد يكون لها تأثير على تصرفاتهم تجاه العملاء، وأن التصرف الإيجابي رقم (١٦) "أمنح منتجي أفضل عرض من حيث أنه أفضل من يناسب مشكلة العميل" بالجدول رقم (٢) واعتماداً على معامل الاختلاف يوضح أن فئة المقدمين "متزوج - مطلق - أرمل ولديه أطفال" هي الفئة الأكثر قياماً بهذا التصرف، وتفسير الباحث لذلك أن هذه الفئة - غالباً - هي أكبر عمراً من باقي 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 مقدمي الخدمات في التصرف السلبي رقم (٢٠) "أرسم لوحة شديدة الوردية عن منتجاتي 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 .

النتيجة الأساسية الرابعة والأخيرة

هي أن كل من الفئات العمرية لمقدمي الخدمات، خبرتهم، مستوى التأهيل التعليمي تؤدي إلى وجود اختلافاً بينهم فيما يتعلق بالتصرفات تجاه العملاء.

فاعتماداً على معامل الاختلاف بالجدول رقم (٤)، توصل الباحث 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 أرقام (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 مقدمي الخدمات كلما كبر عمرهم كلما أصبحوا أكثر إدراكاً للجوانب المختلفة للوظيفة المنوطة بهم.

ووفقاً لخبرة مقدمي 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 في حالة التصرفات أرقام (٨، ١٢، ١٤، ٢٣) والخبرة المتوسطة " من ٤-٦ سنوات " في حالة التصرفات أرقام (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 (في التصرفات أرقام (١١، ١٠) والأكثر من ذلك (في التصرفات أرقام (٤، ٣) أما باقي التصرفات السلبية الأقل قياماً بها (١٩، ١٧، ٦) كانت أقل القيام بها فئة الخبرة القليلة من " ١-٣ " سنة وأن كانت تلك النتائج المرتبطة بالخبرة تبدو مختلفة عن ما توصلت إليه دراسات سابقة [١٦] [٢٤] في أن الخبرة متغير مؤثر على أساس أن القائم بالبيع الأكثر خبرة لديه رغبة أكثر لكي ينصح العميل، في ضوء أن لديه معرفة أكثر بطلباته.

ووفقاً لمستوى التأهيل التعليمي لمقدمي خدمات الخطوط الأمامية وجد اختلاف بين كل الفئات اعتماداً على معامل الاختلاف بالجدول رقم (٤)، توصل الباحث إلى أن التصرفات الإيجابية أرقام ٢٣، ١٦، ١٢ كانت الفئة الأكثر قياماً بها هي الفئة الحاصلة على تأهيل تعليمي ما بعد الشهادة الجامعية الأولى (وقد اشتركت فئة المستوى الجامعي الأول في 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 مقدمي خدمات الخطوط الأمامية.

دلالات البحث

يعتبر هذا البحث إمتداداً لغيره من الأبحاث - العربية والأجنبية - 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 الباحث .

الدلالة الأولى لهذا البحث

هو توصله إلى أن هناك اختلاف جوهري بين مقدمي خدمات الخطوط الأمامية وفقاً للعمر، الخبرة، مستوى التأهيل التعليمي، واختلاف محدود وفقاً للحالة الاجتماعية . ومن ثم يدعو الباحث مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية كنموذج لمؤسسة وطنية تتصدف 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:

- (أ) الأكبر عمراً.
 - (ب) ليس من ذوات الخبرة أكثر من ٦ سنوات (خبرة قليلة - متوسطة).
 - (ج) الأكثر تأهيلاً تعليمياً (على الأقل شهادة جامعية أولى).
- ٢- قياس درجة التوجه بالعملاء لدى مقدمي الخدمات في نهاية فترة الاختبار قبل التثبيت الوظيفي Job Tenure بحيث لا يثبت منهم من لم تثبت جدارته في هذا الجانب الوظيفي، ومن ثم قيام المسؤولين بتعديل المسارات الوظيفية Career Paths 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 .

٤- الدعوة إلى إنشاء تطوير وحدة قياسات الرأي The Survey Research Unit 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، وخصوصاً، العمر، الخبرة، مستوى التأهيل التعليمي يحتاج إلى مزيد من الدراسات المتعمقة. كما أن الباحث يدعو إلى استكشاف متغيرات أخرى قد تكون ذات أهمية في توجه مقدمي خدمات الخطوط الأمامية بالعملاء بالمجتمع السعودي.

معدل الاحتمال/	الوسط الحاصل المرجح	التوزيع الكروي والسب التولية (٢٠١١)										الحالة الاحتمالية	تعريفات مقدم الخدمات بتخطيط الأندية تجاه المواد (٢)								
		٩		٨		٧		٦		٥				٤		٣		٢		١	
		نسبة	كوز	نسبة	كوز	نسبة	كوز	نسبة	كوز	نسبة	كوز			نسبة	كوز	نسبة	كوز	نسبة	كوز	نسبة	كوز
Z٣٣	٣١٤	Z١٤	١	Z٣٣	٦	Z١٤	٥	Z٣٣	١١	Z٣٤	١٠	Z٣٣	٣	Z٣٣	١	Z٣٣	٤٤	Z٣٣	١٧	-١	تغيرت مقدم الخدمات بتخطيط الأندية تجاه المواد (٢)
Z٥٢	٢٤٣	Z٣٩	٣	Z٣٣	١٠	Z٣٣	٣	Z٣٣	٣	Z٣٣	٥	Z٣٣	١	Z٣٣	٨	Z٣٣	١٩	Z٣٣	١٩	-٢	١٠- التظاهر بمرافقة أو ارتجاع مع المساءة لكسب المستحقات.
Z١٢	٢٩٧	-	-	-	-	Z٣٣	٣	Z٣٣	٣	Z٣٣	١٠	Z٣٣	١٢	Z٣٣	١٢	Z٣٣	٢١	Z٣٣	٢٧	-٣	
Z٣٥	٣٧٢	Z٣٨	٢	Z٣٣	٧	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	٤	Z٣٣	٧	Z٣٣	٧	Z٣٣	١٥	Z٣٣	٢١	-١	١١- أفعال العميل معاملة اللد.
Z٣٣	٢٨٧	-	-	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٣	Z٣٣	٧	Z٣٣	١٢	Z٣٣	١٢	Z٣٣	١٩	Z٣٣	٢٦	-٢	
Z١٤	٥٥٣	-	-	-	-	-	-	Z٣٣	١٤	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٩	Z٣٣	٣٥	-٣	
Z١٥	٤٢٢	Z١٥٣	١١	Z٣٣	٦٦	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٠	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-١	١٢- أجهول أن اكتشف ماذا تكون حاجات العميل.
Z١٧	٣٣٨	Z٣٣	١٠	Z٣٣	٣٣	Z٣٣	١١	Z٣٣	٥	Z٣٣	٥	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-٢	
Z٤١	٧٠٥	Z١٦٣	١٥	Z٣٣	٣٢	Z٣٣	٢٠	Z٣٣	٩	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٢	Z٣٣	-	-٣	
Z١٦٥	٣٣٥	Z١٥٣	١١	Z٣٣	٢٤	Z٣٣	١٦	Z٣٣	١٦	Z٣٣	٤	Z٣٣	٧	Z٣٣	٣	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-١	١٣- مقدم خدمات الخطوط الأمامية يجب أن يقع في ذمة أفضل اهتمام العميل.
Z١١٥٥	٧٣٣	Z٣٣	١٨	Z٣٣	٢٥	Z٣٣	١٨	Z٣٣	٢	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-٢	١٤- أجهول أن أرتجع العميل بما مشكلة، ويسترجع بسهولة في حل تلك المشكلة.
Z١٢٤	٧٨٨	Z٣٠٤	١٨	Z٣٣	٢٤	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٥	Z٣٣	٥	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-٣	
Z١٧٧	٦٥٣	Z٤٢	٣	Z٤٣	٢٩	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٤	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١	Z٣٣	-	-١	١٥- لدى الزبنة في عدم موافقة "مبارزة العميل لكي أساعد في صنع قرار أفضل.
Z٣٠٩	٦٤٥	Z١٩٧	١٥	Z٣٣	٢٣	Z٣٣	١٩	Z٣٣	٩	Z٣٣	٤	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	-	Z٣٣	٥	-٢	
Z٣٤٥	٦٣٣	Z١٦٣	١٥	Z٣٣	٢٢	Z٣٣	٢٠	Z٣٣	١	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	٢	Z٣٣	-	-٣	
Z١٨٩	٦٨١	Z٣٣	٦	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٦	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-١	١٥- أجهول أن أرتجع العميل "مبارزة العميل من بابسب مشكلة العميل.
Z٤٣١	٥٦٦	Z١٦٣	١	Z٣٣	١٩	Z٣٣	١٩	Z٣٣	١٠	Z٣٣	٨	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	١٠	-٢	
Z٣٦٦	٥٩١	Z٤٣	٤	Z٣٣	٢١	Z٣٣	١٨	Z٣٣	٧	Z٣٣	١٧	Z٣٣	١٧	Z٣٣	١٧	Z٣٣	١	Z٣٣	-	-٣	
Z١٥٣	٧١٤	Z١٥٣	١١	Z٣٣	٢٩	Z٣٣	١٩	Z٣٣	٤	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	٣	Z٣٣	-	-١	١٦- أجهول أن أرتجع العميل عرض من حيث أن أفضل من بابسب مشكلة العميل.
Z٣٥٨	٦٣٩	Z١٠٥	٨	Z٣٣	٢٢	Z٣٣	١٩	Z٣٣	١١	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	٢	Z٣٣	٥	Z٣٣	٤	-٢	
Z٣٣	٧٠٤	Z٣٣	٤	Z٣٣	٤٥	Z٣٣	٢٤	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١	Z٣٣	١	Z٣٣	-	Z٣٣	-	-٣	
Z٥٤٣	٦٦٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-١	
Z٧٠٢	٧٨٧	-	-	Z٣٣	٢	Z٣٣	٣	Z٣٣	١	Z٣٣	١	Z٣٣	٥	Z٣٣	٥	Z٣٣	١٤	Z٣٣	١٧	-٢	
Z١١٤	٦٦٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-٣	
Z٤٤٤	٦١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-١	١٧- أجهول أن أرتجع العميل كل ما استطاع أن أقدمه أن يشتره حتى لو اقتضت أن ذلك أكثر حسن الذي يرغب العميل في شراءه.
Z١٩٣	٦٣٢	-	-	-	-	Z٣٣	٤	Z٣٣	٢	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١٥	Z٣٣	٢٢	Z٣٣	٢٩	-٢	
Z١٧٨	٦٣٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-٣	
Z٥٣٧	٤١٣	-	-	Z٣٣	٢	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٨	Z٣٣	٨	Z٣٣	٨	Z٣٣	١٢	Z٣٣	١٨	-١	٢٠- أجهول أن أرتجع العميل الأندية عن حصوله لكسب أفضل فهم صراحة مسورة التي العميل كسب لكن ذلك.
Z١٨٩	٦٧٨	-	-	-	-	Z٣٣	٤	Z٣٣	١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٢٠	-٢	
Z١١	٧٦٩	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٢٩	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٤	Z٣٣	٢٤	-٣	
Z٤٥	٧٨٧	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٤٦	Z٣٣	١٥	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٤	Z٣٣	٢٠	-١	
Z١٤٣	٧٥٥	Z٣٣	١٣	Z٣٣	٤٥	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١١	Z٣٣	١٤	Z٣٣	٢٤	-٢	٣١- أجهول أن أرتجع العميل الأندية معاملة.

تابع الجدول رقم (١١).

معدل الاجراءات/	الوسط	الوزن الكلي والنسب المئوية (مستم)										الحالة الاجمالية ^(١)	تعريفات مهم الخدمات بالخطوط الابدئية تجاه العملاء ^(٢)										
		٩		٨		٧		٦		٥				٤		٣		٢		١			
		نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر			نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر	نسبة%	اكثر		
2009	٢٦١	-	-	-	-	7١4	١	7١4	١	70٦	4	7١0٣	١١	7٣٢٣	١٦	7٣٣٣	٢4	7٢٠٨	١0	-1	١٢- اقر رأي متحدث عرضها على أسس مساندة		
2111	٢04	-	-	-	-	7٢٦	٢	7٣9	٣	7١١٨	4	70٣	4	7١40	١١	7٦٦٣	٢٠	7٣00	٢٧	-2	استطاع ان يقع العملاء لكي يتشروا وليس على أسس بل ان سرورهم في الأبد الطويل.		
2141	٢4٣	-	-	-	-	7١١	١	704	0	7٢0	1	7٧1	٧	7١٨0	١٧	7٣٢9	٢٢	7٣٧	٣4	-3	٢٣- اجوب ان احد اني نوع من تتكاتف الشركات سوف يصبح علان مساندا او ذو قيمة بالنسبة للعميل.		
21٨٣	٧٣٢	١٨4	١2	7٣٣٣	٢4	7٢٠٨	١0	7١٦٧	١٣	70٦	4	74٢	٣	-	-	-	-	-	-	-1	-		
2١١	٧٨٧	٢٦٣	٢٠	74٠٨	٢١	7٢٦٣	٢٠	7٦٦	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-		
21٩١	٧٣	٢٠٧	١٩	7٣١0	٢9	7٦١٧	٢٠	70٥٢	4	7٢0	1	7٣٣	٣	7١١	١	-	-	-	-	-3	-		
20٠٢	٢٠٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	79٧	٧	7٣٦٦	١٧	7٦٦4	١9	74٠٣	٢9	-1	٢4- احاط على تخطيط الضعف فيخدمة عميل
244٧	١4٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7٧4	1	7٧٧1	٢١	7٦40	49	7440	49	-2	المسائل وايضا استخدم ذلك في القصة عليه لكي يتعرف.
2٦١٨	٢٦٦	-	-	-	-	7١١	١	74٣	4	74٣	4	7٧1	٧	7٢٠٧	١9	7١٦٣	١0	740٧	4٢	740٧	4٢	-3	-

من الجدول رقم (١١) اعتماداً على معدل الاختلاف القياسي درجة تمت البيانات حول الوسط الحسابي - حيث كلما صغر هذا المعدل دل ذلك على اتفاق مفردات عينة الدراسة - استخلص الباحث ما يلي :

- كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (١) ، وكان أكثر تصريف اختلف عليه كان التصرف رقم (١٠٠٢) .
- كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (٢) بالنسبة للحالة الاجتماعية رقم (٢٦) ، وكان أكثر تصريف اختلف عليه كان التصرف رقم (١٠٠١) .
- كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (٣) ، وكان أكثر تصريف اختلف عليه كان التصرف رقم (١٧) .

معدل الاجتياز %	الوسط الحسابي المرجح	التوزيع الكلي والسيب الجزئية (٢٠٠٩)												الحالة الاجتمعية ^١	مخرجات مقدم الخدمات بالخطوط الأمامية تجاه العملاء ^٢				
		٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	كوار	نسبة %							
٢٣,٩	٥٠,٥	-	-	-	-	١٢٥	٨	٢٦٦	١٧	٢٥	١٦	٢٥	١٠٩	٧	-	-	-	١- الحالة الاجتمعية ^١	١- ازسب لوحة تلبية الزبنة عن متصفح اكمي
٥٠,٦	٤٤,٤	٢٧	٢	٦٨	٥	١٧٨	١٣	٥٥	٤	١١	٨	١٣٧	١٢٣	١٤	١٢٤	١٢	٦٨	٢-	٢- اعمل فم صدى ابنى العميل ككلمة اركي ثالث
٥٥,١	١,٥٦	-	-	-	-	١	١	-	-	-	-	-	٩٧	١٠	٣١١	٣٣	٥٨٣	٣-	٣- احوال ان تحقق اهداف بارضاء العملاء
١١,٥	٧,١٩	٦٣	٤	٢٦٦	١٧	٤٢٩	٣٠	٢٠٣	١٣	-	-	-	-	-	-	-	-	١-	١- احوال ان تحقق اهداف بارضاء العملاء
١٤,٧	٧,٥٨	١٣٧	١٠	٥٦١	٣٨	٢٣٣	١٧	٢٧	٢	٥٥	٤	٢٧	-	-	-	-	-	٢-	٢- اقرر ان منتجات ارضنا على اسهل مسلكا
٧,٤	٨,١	٣٣٣	٢٤	٣٣١	٦٥	١٣٦	١٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣-	٣- استطيع ان اقيع العملاء اكن بشيرا وليس على اسهل مائة سيرضهم في الأمد الطويل
٤٣,١	٣,٤١	-	-	-	-	١٦	١	٧٨	٥	٨٤١	٩	١٨٨	٣٣٨	٢١	١٤١	٩	١٠٩	١-	١- اقرر ان منتجات ارضنا على اسهل مسلكا
٤٩,٦	٣,١٨	-	-	-	-	٤١	٣	٥٥	٤	١٣	١٠	٩٦	٣٧٤	١٨	٣٢٩	٢٤	٩٦	٢-	٢- استطيع ان اقيع العملاء اكن بشيرا وليس على اسهل مائة سيرضهم في الأمد الطويل
٤٨,٦	١,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢٩	١٤٩	٥	٣٢	٣٣	١٠,٢	٣-	٣- احوال ان اجد اى نوع من تنكيد المنتجات
١٩,٨	٦,٠٥	٣١	٢	٦٣	٤	٢١٩	١٤	٤٢٢	٧٧	١٥٦	١٠	٩٤	١٦	١	-	-	-	١-	١- احوال ان اجد اى نوع من تنكيد المنتجات
١٠,٧	٧,٧٨	٢٠٥	١٥	٤٢٥	٣١	٢١٥	٣٣	٥٥	٤	-	-	-	-	-	-	-	-	٢-	٢- سوف مسكون غانا مسلكا أو ذو قيمة بالنسبة للعميل
٨,٦	٨,١٧	٣٥	٣٦	٤٧٦	٤٩	١٧٨	١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣-	٣- احوال ان اجد اى نوع من تنكيد المنتجات
٤٣,٣	٣,١٦	-	-	-	-	١٦	١	٦٣	٤	٦٣	٤	١٧٢	٤٢١٣٣	٢٧	١٤١	٩	١٢٥	١-	١- احوال ان اجد اى نوع من تنكيد المنتجات
٥٠,٨	٢,٢٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٤١	٥٦	٤	٣٠١	٢٢	٥٣٤	٢-	٢- وبالنسبة لعميلنا في الخطوط الجوية اكمي
٤٣,٧	١,٣٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٦	٣٣٣	٢٤	٧٠٩	٣-	٣- وبالنسبة لعميلنا في الخطوط الجوية اكمي

تابع الجدول رقم (٢)

تابع الجدول رقم (٣).

معدل الاجراءات	الوسط الحسابي للزوج	التوزيع الكلي والاسبب التبرية (٣٣٣)										الاجراءات	تصريات مقدم الطلبات بالخطوط الالهية بناءة									
		٩		٨		٧		٦		٥				٤		٣		٢		١		
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%			تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
%٤٩,٦	٤,٨٣	-	-	-	-	٨	٪٤٦,٦	١٧	٪٣٣,٢	١٦	٪٣٣,٢	١٦	٪٣٣,٢	٩	٪١٨,٤	١	٪٢,٩	٢	٪٤,٩	-١	١- اجراءات	
%٥٠,١	٤,٤٥	٢	٪٣,٨	٥	٪١١,٧	١٣	٪٢٧,٨	٤	٪٨,١	٨	٪١٦,٣	١٠	٪٢٠,٤	١٤	٪٢٨,٨	١٣	٪٢٥,٥	٤	٪٧,٨	-٢	٢- ارباب ووجه تنفيذية لوردية من تنفيذي لوكي اعمل فم صرنا سمسورا التي العمل كالمسا لوكي ذات.	
%٥٥,٥	١,٥٣	-	-	-	-	١	٪٢,١	-	-	-	-	-	-	٨	٪١٥,٦	٣٠	٪٦٠,٢	٣	٪٥,٩	-٣	٣- اجراءات	
%١١,٣	٧,٢٢	٥	٪١٠,٤	٢٠	٪٤١,٤	٣٢	٪٦٤,٤	١٣	٪٢٥,٥	١٣	٪٢٥,٥	١٣	٪٢٥,٥	-	-	-	-	-	-	-١	١- اجراءات ان اخطى اطلاق اربابنا الصناد.	
%٤٤,٦	٧,٦٠	١٠	٪١٦,٤	٤٠	٪٦٤,٨	١٥	٪٢٥,٥	٢	٪٣,٧	٤	٪٦,٧	٢	٪٣,٧	-	-	-	-	-	-	-٢	٢- اجراءات اقر اي منتجات ارضها على اسس" سنا	
%٧,٦	٨,١	٢٤	٪٣٦,٣	١٠	٪١٤,٣	١٤	٪١٨,٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-٣	٣- اجراءات اسطفي ان اقع الصناد لوكي يشورا وليس على اسس بنا سوسيم في الابد الطويل.	
%٤٣,٩	٣,٣٢	-	-	-	-	١	٪٢,٩	٥	٪١٠,٤	٩	٪١٨,٤	١٢	٪٢٤,٣	٢٣	٪٤٦,٦	١١	٪٢١,٦	٨	٪١٥,٦	-١	١- اجراءات اجراءات ان ابدأ أي نوع من تنكيته المنتجات	
%٥١,٢	٣,١٤	-	-	-	-	٣	٪٦,١	٤	٪٨,١	٧	٪١٤,٣	٧	٪١٤,٣	١٦	٪٣١,٢	٢٥	٪٥١,١	٨	٪١٥,٦	-٢	٢- اجراءات اسطفي ان اقع الصناد لوكي يشورا وليس على اسس بنا سوسيم في الابد الطويل.	
%٤٩,٣	١,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٪٦,١	٥	٪١٠,٤	٣٠	٪٦٠,٢	٦٠	٪١١٣	-٣	٣- اجراءات اجراءات ان ابدأ أي نوع من تنكيته المنتجات	
%٣٠	١,١٦	٢	٪٣,٤	٧	٪١٤,٣	١٦	٪٣٣,٢	٧	٪١٤,٣	١٦	٪٣٣,٢	١٦	٪٣٣,٢	١	٪٢,٩	-	-	-	-	-	-١	١- اجراءات اجراءات ان ابدأ أي نوع من تنكيته المنتجات
%١٠,٦	٧,٨١	١٥	٪٢٥,٢	٣٣	٪٥١,١	٢١	٪٤١,٤	٤	٪٨,١	١٠	٪٢٠,٤	١٠	٪٢٠,٤	-	-	-	-	-	-	-	-٢	٢- اجراءات سوسيف بصرف عابا مساهما أو نو قيمة بالسياسة للمعلن.
%٨,٨	٨,١٨	٣٦	٪٥٨,٤	٤٤	٪٧٤,٨	١٨	٪٢٨,٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-٣	٣- اجراءات
%٤٥,٧	٣,٠٤	-	-	-	-	١	٪٢,٩	٤	٪٨,١	٤	٪٨,١	٤	٪٨,١	٧	٪١٤,٣	١٢	٪٢٤,٣	١٢	٪٢٤,٣	-١	١- اجراءات اجراءات ان ابدأ أي نوع من تنكيته المنتجات	
%٥٧,٤	١,٦٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٪٦,١	٩	٪١٨,٤	٢٠	٪٤١,٤	-٢	٢- اجراءات وبالنسبة اسطفي ان اقع الصناد لوكي يشورا	
%٤٤,١	١,٣٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	٪٢,٩	٦	٪١١,٣	٦٩	٪١١٣	-٣	٣- اجراءات	

من الجدول رقم (٣) اعتمادا على معمل الاجراءات وليس درجة تمتت البيانات حول الوسط الحسابي حيث كلما صغر هذا المعامل دل ذلك على اتفاق مفردات عينة الدراسة - استخلاص الباحث ما يلي :

- ان مقدمي خدمات الخطوط الالهية ذات الجودة (من ١-٣ سنة) كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (١١) ، وكان اكثر تصرف اختلفت على القيم به كان التصرف رقم (٧) .
- ان مقدمي خدمات الخطوط الالهية ذات الجودة المتوسطة (من ٤-٦ سنة) كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (٨، ١٣) ، بينما كان اكثر تصرف اختلفت عليه هو التصرف رقم (١١) .
- ان مقدمي خدمات الخطوط الالهية ذات الجودة الكبيرة (اكثر من ٦ سنوات) كان هناك شبه اتفاق على التصرف رقم (٩) ، بينما كان اكثر تصرف اختلفت عليه هو التصرف رقم (٧) .

المراجع

- [١] مجلة عالم السعودية، "الخطوط الجوية العربية السعودية"، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، ذو الحجة ١٤٢٥ هـ - فبراير ٢٠٠٥ م
- [٢] www.saudi airlines.com
- [٣] السمراني، محمد سعد "دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس (٢٠٠٦ م).
- [٤] الشمراني، ظافر بن محمد ظافر "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العامة السعودية - دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض (٢٠٠٠م-١٤٢٠هـ).
- [٥] نصر الدين، فيفيان محمد صالح "الطلب على خدمات النقل الجوي دراسة تطبيقية على الرحلات الداخلية للخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز (٢٠٠٢م).
- [٦] الغامدي، علي أحمد زيادة "تقييم خدمات الركاب بالخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، جدة (١٩٨٧م-١٤٠٨هـ).
- [٧] العاصي، شريف أحمد "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 (١٩٩٦).
- [٨] العياف، سليمان بن محمد "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 (٢٠٠٥-١٤٢٦).
- [٩] خازندار، طارق محمد "تحديد الاتجاهات النفسية والوظيفية لرجل البيع المستقبلي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على محافظة جدة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد ٦٣ (٢٠٠٤).
- [١٠] Rich, A. Gregory "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, (1997), pp.319-328
- [١١] Brannbck, Malin " The Concept of Customer Orientation Its Implication for Competence Development", *Turku School of Economics* (1999).
- [١٢] O'Hara B, Boles Js, Johnston MW "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, Winter, pp.61-67 (1991).
- [١٣] Bendapudi, N. & Berry L "Customer's Motivations for Maintaining Relationships with Serviceproviders", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 15-37 (1997).
- [١٤] Keillor B.D et al., " Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*”, Vol. 15, No.1, pp.7-22 (2000).

- [١٥] Brown, G., Widing, II, R.E., & Coulter R.L. " 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(1991).
- [١٦] Widmier, Scott "The Effects of Incentives and Personality on Sales Person's Customer Orientation", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 609-615 (2002).
- [١٧] Jones, Eli, Paul Busch & Peter Dacin " 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 (2003).
- [١٨] Thakor, Mrugank & Ashwin Joshi "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from The Job Characteristics Model", *Journal of Business Research*, 57, pp.1-9 (2004).
- [١٩] طريح , عادل محمود " 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 (٢٠٠١).
- [٢٠] خير الدين , عمرو حسن 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 (٢٠٠٢).*
- [٢١] عبد الخالق أحمد رفعت زكي ،مستوى خدمات الخطوط السعودية لركاب الرحلات الدولية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة ،، *مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٦٣ ص ٨٩-١٢١ (١٩٨٩-١٤١٠).*
- [٢٢] Bitner, Jo Mary, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr " Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol.58, Oct., pp.95-106 (1994).
- [٢٣] Donovan, Todd & Mary Hocutt "Customer Evaluation of Service Employee Customer Orientation: Extension and Application", *Journal of Quality Management*, 6, pp.293-306 (2001).
- [٢٤] Boles, James & Barry J. Babin " on the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider", *Journal of Business Research*, 37, pp, 41-50 (1996).
- [٢٥] سليمان , أحمد على ، الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الاستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية، *مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٢، العدد الأول، ص ٩٩-١٧٦ (٢٠٠٢-١٤٢٣).*
- [٢٦] Saxe, Robert & Barton A. Weitz "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Sales people", *Journal of Marketing Research*, 19, Aug., pp. 343-351 (1982).
- [٢٧] Bearden O. William, Richard G. Netemeyer, & Mary F. Mobly Handbook of Marketing Scales, Sage Publication, Inc., (1993).
- [٢٨] Kelly SW. "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of Academy of Marketing Science*"Winter, pp.27-36 (1992).
- [٢٩] Ganesan S. " Determinants of Long- Term Orientation In Buyer- Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.1-19 (1994).
- [٣٠] Siguaw JA, Brown G, Widing RE. "The Influence of The Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, Feb., pp.106-116 (1994).
- [٣١] Slater SF & Narver JC. "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance" *Business Horizons*, 37, March-April, pp.22-28 (1994).

- Williams, M.R. "The Influence of Salespersons' Customer Orientation on Buyer–Seller Relationship Development", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13, No.4, pp.271-287(1998). [٣٢]
- Conduit, Jodie & Felix Mavondo " How Critical Is Internalof Business Research", 51, pp.11-24 (2001). [٣٣]
- Brady, M.K., & Cronin, Jr, J.J. " Customer Orientation:Effects on Customer Service Perceptions and OutcomeBehaviors", *Journal of Service Research*, 3, Feb., pp.241-251(2001). [٣٤]
- Rindfleisch, Aric & Christine Moorman " Inter firmCooperation and Customer Orientation", *Journal of Marketing Research*, Dec. 19,pp1-49 (2002). [٣٥]
- Nachmias, C. F., and Nachmias, D., “ Research Methods inSocial Research”, 5th Ed., London: Arnold (1996). [٣٦]

**Variables Affecting Performance of National Human Resources in Front lines Employee in Service
Government organizations in Saudi Arabia (Applied on the Saudi Arabia Airlines)**

Fahad Alnoeim

*Assistant Professor on Business Administration
College of Business and Economics Qassim University
E-mail: a1noeim@yahoo.com*

(Received 17/1/2007; accepted for publication 3/4/2008)

Abstract. Saudization is an important issue for the Saudi government. The researcher tried to shed some light on methods to elevate the performance of human resources in one of the front line jobs that requires special characteristics. This research examine four demographic variables which thought to be (based on previous studies) related to the performance of front line employees; which are: age, statues, experience, and education. Results support previous studies. Recommendations and guidance based on this study were presented; which might be of help to those whom interested in HR planning especially in the Saudiairlines.

