

تأثير جودة الخدمة الداخلية في المطاعم السياحية على الأداء التسويقي، التزام الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من مطاعم المأكولات البحرية في عمان-الأردن

ماهر عودة الشمايلة

أستاذ مساعد - قسم التاريخ - مسار الإرشاد السياحي
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشارقة

أسعد حماد أبو رمان

أستاذ بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشارقة

ملخص البحث

الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير جودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي، فضلا عن أهمية التزام الزبون الداخلي وتفاعله مع جودة الخدمة الداخلية وهل يمكن لهذا التفاعل أن يحسن من الأداء التسويقي؟ وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد لجودة الخدمة الداخلية (الاعتمادية، والضمان، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة، وصحة الأغذية، وأخيرا المرونة)، بينما تعاملت الدراسة مع أربعة أبعاد للأداء التسويقي (الأرباح، والحصة السوقية، والمبيعات، وأخيرا رضا الزبون الداخلي)، كما تعاملت الدراسة مع ثلاثة أبعاد للالتزام الخاص بالزبون الداخلي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، وأخيرا الالتزام المستمر)، وتمثلت عينة الدراسة بمطاعم المأكولات البحرية فئة خمسة النجوم، حيث تم توزيع (١٦٧) استمارة على العاملين في هذه المطاعم، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمات الداخلية تؤثر في الأداء التسويقي، فضلا عن أن تفاعل التزام الزبون الداخلي مع جودة الخدمة الداخلية زاد في الأداء التسويقي.

الكلمات الدالة: جودة الخدمة الداخلية، الأداء التسويقي، التزام الزبون الداخلي، المطاعم، الأردن.

مقدمة

ان الحديث عن جودة الخدمة الداخلية (INTSERVQUAL) يعد من الموضوعات الحديثة في حدود علم الباحث، والذي يركز على ضمان جودة الخدمة داخليا من قبل العاملين قبل الحديث عن جودة الخدمة الخارجية المتعلقة بالعملاء، ذلك لان كثير من معطيات الجودة ترتبط ارتباطا مباشرا بالعاملين وسلوكياتهم في التعامل مع العملاء والتزامهم الدقيق والمسئول بإجراءات

تقديم الخدمة وفق المعايير المعتمدة في المطعم ، وبذلك يشكل العاملين الميزة التنافسية في صناعة المطاعم ، فعندما يكون العاملين على مستوى عالي من الاحتراف والمهنية في مزاوله مهنة الضيافة في المطاعم فإنهم بذلك يشكلون قاعدة أساسية في رضا الزبائن ، لذا فان هذه الدراسة تبحث في قدرة العاملين على ضمان جودة الخدمة الداخلية وكيف يمكن لذلك أن يحسن من الأداء التسويقي، وان هذا التحسين يستلزم إحساس العاملين بنوع من الالتزام تجاه المطعم وانه لا يرغب بتركة والذهاب لمطعم آخر للعمل فيه ، وان هذه الالتزام مدعوما بممارسات تحقق الرضا في وظائف الموارد البشرية كسياسة التعيين ونظام الأجور والحوافز ونظام الترقيات وغيرها.

أهمية الدراسة

١. أهمية القوى العاملة في صناعة المطاعم في الأردن حيث وصل عددهم (١٩٤٥٠) عامل يشكلون (39.9%) من مجموع القوى العاملة في قطاع السياحة (MOTA,2014).
٢. أهمية الربط بين جهود العاملين (الزبون الداخلي) في تحقيق الجودة الداخلية وصولاً إلى تحسين الأداء التسويقي والتي بدورها تقود إلى ضمان جودة الخدمة الخارجية (الزبون الخارجي)، ذلك لان العاملين يشكلون ميزة تنافسي في صناعة المطاعم وهم الضمانة في تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى الزبون .
٣. أهمية صناعة المطاعم في الأردن كونها إحدى المكونات الأساسية لصناعة السياحة ، إذ بلغ عدد المطاعم في الأردن للعام ٢٠١٤ (٨٠٢) مطعم بطاقة استيعابية تفوق الثمانين ألفاً من الزوار. فضلاً عن أن حجم الاستثمار في قطاع المطاعم بلغ (٥٠٠) مليون دينار، كما بلغ حجم الإنفاق على خدمات الطعام والشراب ما يقارب (٤٥٦) مليون دينار تشكل (٢٢،٣%) من مجمل إنفاقات السياح في الأردن (MOTA,2014).

أهداف الدراسة

١. بيان تأثير جودة الخدمة الداخلية في تحسين الأداء التسويقي لمطاعم المأكولات البحرية.
٢. الكشف عن أهمية التفاعل بين التزام الزبون الداخلي وجودة الخدمة الداخلية وكيف يمكن لهذا التفاعل أن يحسن من الأداء التسويقي.

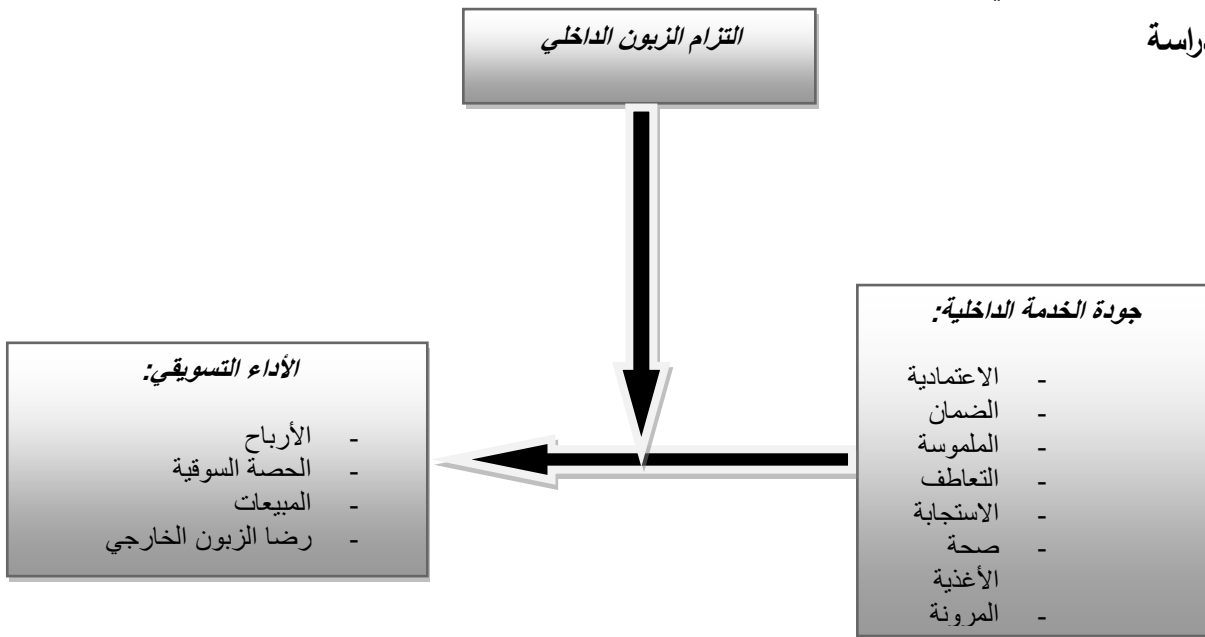
مشكلة الدراسة

يشكل العاملين الحلقة الأساس في المحافظة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المطاعم ، ذلك لان المؤسسات الخدمية التي تتصف بدرجة اتصال عالي بين الزبون والعامل ومنها المطاعم تحتاج إلى ثلاثة أنواع من التسويق ومن بينها التسويق الداخلي الذي يركز على الاهتمام بالعاملين على اعتبار أن رضا

الزبون يرتبط ارتباطا مباشرا برضا العامل ، وعليه تشكل الجودة الداخلية الميدان الرئيس والمدخل الأساس لتحقيق الأداء التسويقي، لان الخدمة تقدم للزبون إجرائيا وسلوكيا عن طريق العامل، لذا فان الاهتمام بالقوى العاملة في المطاعم من حيث التدريب والتطوير والحوافز وغيره يشكل الضمانة في تحقيق النجاح والميزة التنافسية مقارنة بالمطاعم الأخرى المنافسة ، ولتوضيح المشكلة بشكل دقيق قام الباحث بأجراء مقابلة مع أصحاب القرار وعاملين ذوي خبرة ، كشفت هذه المقابلة عن تدمر كثير من العاملين من ظروف العمل والأجور المتدنية ، حيث إشارة المقابلة انه من بين عشرة عاملين هناك ثمانية يشكون ظروف العمل هذه ما ينعكس بالتالي على جودة الخدمة الداخلية والتي بدورها تنعكس مباشرة على جودة الخدمة الخارجية، ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

١. كيف يمكن لجودة الخدمة الداخلية أن تعزز من أهمية الأداء التسويقي في مطاعم المأكولات البحرية في عمان؟.
٢. هل أن التزام الزبون الداخلي (العاملين) يمكن أن يعزز من تأثير جودة الخدمة الداخلية على الأداء التسويقي؟.

نموذج الدراسة



شكل (١) نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

- لفرضية الرئيسة الأولى: H_01 " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة الداخلية-بدلالة أبعادها- في الأداء التسويقي لمطاعم المأكولات البحرية " .
- الفرضية الرئيسة الثانية: H_02 " كلما كان التزام الزبون الداخلي عاليا كان تأثير جودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي ضعيفا".

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مطاعم المأكولات البحرية في عمان والبالغة (٤٧) مطعم يعمل بها ما يقارب (١٣٥٦) عامل (DALEELJO,2015)، بينما تعاملت الدراسة مع عينة من هذه المطاعم وتمثلت بمطاعم المأكولات البحرية ذات التصنيف الخمسة نجوم والبالغ عددها (١٨) مطعم في عمان العاصمة وداخل حدود أمانة عمان الكبرى ، وذلك وفق نظام التصنيف المعمول به في الأردن والمعتمد من جمعية المطاعم الأردنية، وتركزت الدراسة على (٨) من هذه المطاعم ،وتسمى العينة بالقصدية الميسرة ، حيث تم توزيع (١٨٨) استمارة على العاملين ، تعاملت الدراسة مع (١٦٧) استمارة فقط بعد التدقيق .

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة كأداة رئيسة وكانت موجهة نحو العاملين لقياس متغيرات الدراسة ، واحتوت على المعلومات الشخصية والوظيفية والتي طرحت ضمن المقياس الاسمي Nominal والمقياس الترتيبي Ordinal ، بالإضافة إلى أبعاد جودة الخدمة الداخلية وهي: الاعتمادية ، الضمان ، الملموسة ، التعاطف ، الاستجابة ، صحة وسلامة الأغذية ، وأخيرا المرونة ، طرحت ضمن (٣٨) سؤال في مقياس ليكرت الخماسي (٥) اتفق وبشده - (١) لا اتفق وبشده) ، كما احتوت الاستبانة على أسئلة حول الأداء التسويقي كمتغير تابع وطرحت في (١٦) سؤال موزعه على أربعة أبعاد وهي: الأرباح، الحصة السوقية، المبيعات، وأخيرا رضا الزبون الخارجي، بينما تمثل الجزء الأخير من الاستبانة بالأسئلة الخاصة بالمتغير المعدل وهو التزام الزبون الداخلي وطرحت ضمن (١٢) سؤال وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة

تعاملت الدراسة مع ثلاثة أنواع لقياس الصدق ، سواء أكان الصدق الظاهري Face Validity والمتمثل بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، أو الصدق التمييزي Discriminant Validity باستخدام التحليل العائلي Factor Analysis من خلال مصفوفة الارتباط بين العوامل Component Transformational Matrix بان معدل الارتباط بين أبعاد جودة الخدمة الداخلية ،وأبعاد الأداء التسويقي ، وأبعاد التزام الزبون الداخلي لم تتجاوز (٤٠%) في إشارة إلى قدرة الاستمارة على التمييز بين أبعادها وانه لا يوجد خلط أو تداخل في طرح الأسئلة في المتغيرات الثلاث سواء المستقل أو التابع أو المعدل ، بينما أشارت نتائج صدق المحتوى Content Validity باستخدام التحليل العائلي أيضا إلى أن قيم التحميل التي تشير إلى درجة ارتباط الأسئلة بالمفهوم المراد قياسه كانت عالية وهذا يؤكد أن الأسئلة التي تمت استعارتها من دراسات سابقة كانت قادرة على الكشف عن الظاهرة المدروسة،

وللوصول إلى دقة متغيرات الاستبيان للظاهرة المدروسة ، فقد تم إجراء اختبار أولي لمتغيراتها لعينة مؤلفة من (44) من العاملين في مطاعم المأكولات البحرية وأعيد الاختبار بعد (٢٠) يوما وتبين أن التوافق في إجابات أفراد العينة بلغ ٨٩,٢% ، وهي نسبة تدل على درجة عالية من ثبات الاستبيان إذ أصبحت بصفته النهائية قبل التوزيع.

وللتأكد من دقة هذه النسبة فقد تم استخدام اختبار Reliability Alpha ، والمقصود به مدى الاعتماد على أداة القياس في إعطاء ذات النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو تم تكرار عمليات القياس في ظروف مشابهة على العينة نفسها أو على عينة مماثلة ، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة ، إذ بلغ المستوى الإجمالي ٨٢,٦%، وقد عدّ هذا المعامل مقبولاً لأغراض الدراسة ، إذ إن جودة الأداة تتحقق إذا زاد معامل كرونباخ ألفا عن ٦٠%.

أدوات تحليل البيانات

بعد جمع الاستمارات اعتمد عدد من الأدوات الإحصائية استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات ، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها ، ولقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS, Version 21) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة ، ويمكن تصنيف هذه الأدوات كما يلي: التكرارات والنسب المئوية ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، الانحدار المتعدد، والانحدار الهرمي.

مفهوم وأهمية جودة الخدمة الداخلية

تعتبر جودة الخدمات بشكل عام من الموضوعات الغاية في الأهمية وخاصة في المنظمات الخدمية التي تنتج خدمات غير ملموسة نسبياً، وتعد الدراسة التي قام بها (Parasuraman et al,1988) من أهم الدراسات التي قام من خلالها بوضع معايير لقياس جودة الخدمة اسمها SERVQUAL ، علماً أن العديد من الدراسات حاولت التمييز بين مفهوم جودة الخدمات فيما إذا كانت شركات إنتاجية أو شركات تتعامل مع الخدمات، وبعد التعريف الشهير الذي يبين أن جودة الخدمة هي قدرة الشركة على تقديم خدمات ترقى إلى توقعات العملاء أو تفوق توقعاته من المفاهيم الأقرب إلى الشركات الخدمية والذي يوصف بأنه يعطي مساحة واسعة من الحركة للشركة والزبون خاصة وان معايير جودة الخدمة يجري تحديدها وفق الأسهل والأيسر للزبون ، بينما المفهوم الآخر الذي يعكس وجهة نظر الشركات الإنتاجية والذي يركز كثيراً على قدرة الشركة على الالتزام بالمعايير والمقاييس في إنتاج وتقديم السلع المادية الملموسة، والذي يتضح منها بان الخروج عن هذه المعايير يعني بالضرورة الإخلال بجودة المنتجات (Parasuraman et al,1991). ثم ظهر بعد ذلك الحديث عن جودة الخدمة الداخلية وجودة الخدمة الخارجية ، والتي تعكس الأولى وجهة نظر العاملين والتزامهم بجودة الخدمة ، بينما تعكس الثانية وجهة

نظر الزبون ، وعليه انبثق من هذا التوجه ظهور العديد من المصطلحات كالزبون الداخلي والزبون الخارجي ، ورضا الزبون الداخلي والخارجي وأخيرا الولاء للزبون الداخلي والخارجي أيضا، ما يعكس أهمية ضمان جودة الخدمة الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى الخارجية، وللتوضيح أكثر الجدول (١) يبين استعراض لمفهوم جودة الخدمة الداخلية.

جدول (١) استعراض مفهوم جودة الخدمة الداخلية

الباحث/السنة	مفهوم جودة الخدمة الداخلية
(Reynoso, Javier & Moores, Brian, 1995)	أن يقوم زملاء العمل في الشركة بتقديم الخدمات للعملاء صحيحة ومن أول مره على أن تحقق رضا العملاء.
(Auty & Long, 2011)	قدرة العاملين في الشركة على تقديم الخدمات التي تتناسب واحتياجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والوقت المناسب.
(Bouranta , Chitiris & Paravantis, 2012)	قدرة زملاء العمل على خلق نوع من التوافق بين الخدمات المتوقعة والخدمات الفعلية عبر ممارسات التسويق التفاعلي التي تجري بين العامل والزبون.
(Zeithaml, A; Bitner, M. & Gremler, D, 2013)	تحقيق التطابق مع توقعات العميل عبر خلق نوع من التطابق بين ممارسات التسويق الخارجي والتسويق الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على العديد من الدراسات.

ومع كل ذلك إلا أن العديد من الباحثين لديهم نوع من الخلط بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في ظل تشابه المعايير الخاصة بقياسها على الرغم من اختلاف التوجه والهدف ، ففي الجودة الداخلية نتحدث عن سلوكيات العاملين ودورهم في ضمان الجودة ويجري قياسها اعتمادا على وجهة نظر العاملين، على العكس من ذلك فان جودة الخدمة الخارجية تتحدث عن قياس الجودة من وجهة نظر الزبائن سواء قبل أو أثناء أو بعد الاستفادة من الخدمة، وأشهر هذه الدراسات التي استطاعت التمييز بين الجودة الداخلية والخارجية هي دراسة (Bouranta et al,2012) والتي أجريت على عينة من المطاعم في اليونان، والتي استطاع من خلالها تحويل المقياس من الجودة الخارجية إلى الجودة الداخلية، والجدول (٢) يبين كيفية التعامل مع جودة الخدمة الداخلية وطبيعة الأسئلة المفترض طرحها لقياس الجودة الداخلية.

جدول (٢) وصف أبعاد جودة الخدمة الداخلية

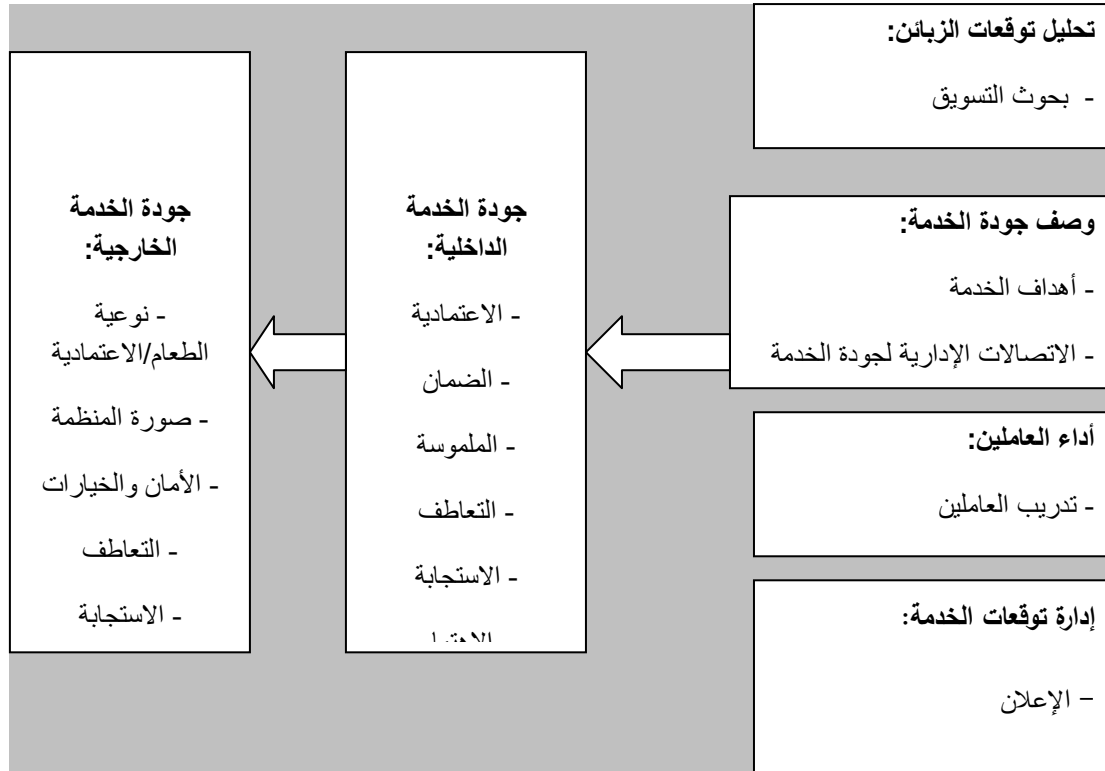
أبعاد مختارة لجودة الخدمة الداخلية	الوصف	طريقة طرح بعض الأسئلة لأبعاد جودة الخدمة الداخلية
الاعتمادية	الدقة في التوقيت، خدمات خالية من الأخطاء، التعاون بين زملاء العمل.	<ul style="list-style-type: none"> - زملاء العمل حريصين على تقديم الخدمات للزبائن كما وعد بها المطعم - زملاء العمل واثقين بان مشكلات الزبائن سيتم معالجتها - زملاء العمل يقدمون الخدمات للزبائن صحيحة ومن أول مرة تجنباً لأجراء تصحيحات لاحقاً - زملاء العمل يحظون بالثقة العالية من قبل الزبائن - زملاء العمل يقومون بتصحيح الأخطاء وتقديم المعلومات الهامة للزبائن
الضمان	انسيابية الخدمة، سلوك زملاء يبني الثقة، موظفي المطبخ مرتبين.	<ul style="list-style-type: none"> - أنا أثق بزملاء العمل في هذا المطعم - أنا اشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل - زملاء العمل يمتازون بالأدب واللباقة في التعامل مع الزبائن - زملاء العمل لديهم إطلاع واسع حول أنشطة وخدمات المطعم
الملموسة	نظافة المطبخ، حداثة الأجهزة والمعدات.	<ul style="list-style-type: none"> - نحن نمتلك أحدث الأجهزة والمعدات والأثاث في المطعم - بيئة العمل مريحة وجذابة - زملاء العمل يظهرون مستوى عالي من الحرفية والمهنية في العمل - الأدوات والأثاث والمواد المستخدمة في

المطعم جذابة ومريحة وتبعث على الارتياح		
<ul style="list-style-type: none"> - زملاء العمل وبصدق قلقون بشأن المشاكل والعقبات التي تظهر في العمل - لدينا ساعات عمل مناسبة وملائمة - زملاء العمل يمنحونني ويعيرونني انتباههم وبشكل فردي - زملاء العمل حريصين على إظهار نفس الدرجة من الاهتمام بالنزيل - زملاء العمل حريصين وحساسين اتجاه حاجاتي المتعلقة بإنجاز العمل 	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بزملاء العمل، التعاطف مع الزملاء، شعور الزملاء بالأمان أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض. 	التعاطف

المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على: (Bouranta , Chitivis & Paravantis,2012) (Auty &)

(Long,2011) (Jun & Cai,2010) (Reynoso & Moores,1995)

لذا فان جودة الخدمات المقدمة بشكل عام تشكل واحدة من الأبعاد المهمة التي تحظى باهتمام المطاعم ، ذلك لأنها تعتبر العامل الأساس في نجاحها من خلال تقديم خدمات ترقى لمستوى توقعات الزبائن ، وعلية فان المطاعم التي تنظر إلى الجودة على أنها المدى الذي يمكن أن تصل إليه في تلبية توقعات الزبائن أو التفوق عليها لا تميل إلى تجاهل التغيرات والتقلبات الرئيسية والمهمة في السوق والخاصة بالزبائن والعاملين إلا إذا كانت أنظمة المراقبة والمتابعة الخاصة بهذه المطاعم غير فاعلة بشكل كاف أو غير مستخدمة كما يجب (Paraskevas,2001)، وهكذا فانه بمقدور المطاعم أن تأخذ بعين الاهتمام التوقعات المتصاعدة للزبائن الداخليين والخارجيين وان يستجيبوا لها بالشكل الصحيح ، وإذا كانت هذه المطاعم قادرة على استكشاف وتحديد توقعات الزبون الداخلي والخارجي ومن ثم تلبيتها بشكل منتظم ومتجانس ، فانه يصعب على بقية المطاعم الأخرى أن تتغلب على التميز الذي تحمله هذه المطاعم. ويشير الشكل (٢) إلى انه هناك أربعة خطوات لا بد منها لأجل تحقيق الجودة الداخلية (الزبون الداخلي) كمدخل لتحقيق الجودة الخارجية (الزبون الخارجي) (Pride & Ferrell,2012) وهي: تحليل توقعات الزبائن ، ووصف جودة الخدمة ، وتحسين أداء العاملين وأخيرا إدارة توقعات الزبائن ، بينما أشار (Reynoso & Moores,1995) إلى أن هناك ستة مراحل لتعميق مفهوم الجودة الداخلية في المنظمات الخدمية وهي: خلق الوعي الداخلي بأهمية الجودة الداخلية، العمل على خلق التطابق والتماثل بين العاملين في الخطوط الأمامية والخلفية، وكفاءة الاتصالات الداخلية، والقياس المستمر لرضا الزبون الداخلي، وتحسين كفاءة التغذية العكسية لاستمرار التطوير في العمل وأخيرا إجراء تعديلات ضرورية في إجراءات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.



شكل (٢) يبين نموذج جودة خدمة الداخلية والخارجية في المطاعم

Source: Pride & Ferrell, (2012). "Marketing: Concepts and Strategies",

Company , New York, P.377. Houghton Mifflin

بينما أشار آخرون إلى أهمية الفجوات في جودة الخدمة الداخلية (INTSERVQUAL) قبل الحديث عن الفجوات في جودة الخدمة الخارجية (Frost & Kumar,2001) ، من خلال التركيز على الفجوة الداخلية الثالثة Internal Gap 3 والتي تحدث بين وصف جودة الخدمة وتقديم الخدمات وكيف أن توقعات العاملين في الخطوط الأمامية لمواصفات جودة الخدمة تلعب دورا أساسيا في تحقيق رضا الزبون الخارجي ، ويشير إلى أن هذه الفجوة يمكن معالجتها من خلال استخدام مدخل الموارد البشرية المبني على الخطوات التالية: نشر ثقافة فرق العمل ، خلق التوافق بين العامل والوظيفة ، خلق التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة والوظيفة ، والرقابة الذاتية ، ونظام الرقابة الإشرافية ، ومعالجة الصراعات والمشاكل ، وأخيرا وضوح الأدوار للعاملين (Walker & Walker,2014). لذا فان العلاقة بين رضا العامل ورضا الزبون هي المقدمة لتحقيق الجودة الداخلية ومن ثم الخارجية ، على اعتبار إن جزءا كبيرا من رضا الزبون الخارجي مرتبط ارتباطا مباشرا برضا الزبون الداخلي ، والشكل (٣) يبين هذه العلاقة من خلال سلسلة القيمة في المطاعم (Zeithamal, Bitner & Gremler,2013).



شكل (٣) يبين سلسلة الأرباح في المطاعم

Source:Zeithaml, A; Bitner, M & Gremler, D.(2013) Service Marketing:

Integrated Customer focus across the firm, 6th edition , McGraw-HILL, p.318

ويتضح من الشكل أن خاصية التلازم بين الإنتاج والاستهلاك في المطاعم هي التي فرضت مثل هذه العلاقة ، على اعتبار أن عدم رضا العامل سوف يقود إلى تفاعلات غير ناجحة مع الزبون ما يتطلب ضرورة وضع معايير صارمة لسلوك العاملين لضمان جودة الخدمة الداخلية ، فمثلا ارتفاع معدلات دوران العمل في المطاعم بمعدل ٥٤% سوف يؤدي إلى انخفاض في حالة الرضا والارتياح للعملاء بمعدل ٨٣%(Caruana & Pitb,1997)، وهناك من أكد على انه لتجنب هذه الإشكالية فانه لا بد من الاهتمام بالعاملين في الخطوط الأمامية Front –Line Employees والذين يكونون على اتصال دائم مع الزبون ، فمن خلال الرقابة عليهم والاهتمام بهم بما يمكن للمؤسسات أن تقي بالوعود التي قطعتها على نفسها وتحقيق معايير ضمان الجودة الداخلية مثل الاعتمادية Reliability كأحد هذه المعايير، والجدول (٣) يبين معايير قياس جودة الخدمة الداخلية، فضلا عن الدور الذي يلعبه العاملين في التأثير على توقعات العملاء والاستجابة Responsiveness لتلك التوقعات بحيث تكون الخدمات المقدمة بمستوى توقعات وطموحات الزبائن فضلا عن مساعدتهم على كيفية استخدام العديد من الخدمات وتقديم النصح والمشورة . كما أن ضمان Assurance إبعاد النوعية يعتمد بشكل كبير على قدرة ومهارة العاملين في المطعم من خلال تأكيد ثقة العملاء بهم بحيث يوحي ذلك لهم بأنهم الضمانة الأساس لنوعية الخدمات المقدمة من خلال التفاعل والاتصال الناجح شرط أن يمتلك العاملين المعرفة الدقيقة بالخدمات المقدمة والمصادقية في التعامل Credibility وأخيرا الثقة والاعتماد على النفس (Mohinder,2010)، ويمثل هذه التصرفات جميعا يستطيع العاملين أن يجعلوا الخدمات أكثر إدراكا من قبل الزبون محاولين بذلك التغلب على خصائص الخدمات من خلال تحويل الغير ملموس إلى ملموس نسبيا كالمشاركة والتعاطف مع العملاء ، والانتباه لحاجاتهم وقدراتهم ، والاستماع لملاحظات وشكوى وتذمر العملاء ومحاولة حلها بشكل فعال ونهائي ، فضلا عن المرونة في التعامل مع طلباتهم بحيث تصمم الخدمة وفقا لاحتياجاته نسبيا .

جدول (٣) أبعاد جودة الخدمة الداخلية وفق العديد من الدراسات

الباحث/السنة	الوصف
(Bouranta , Chitiris & Paravantis, 2012)	الاستجابة - التعاطف - الأمان - الاحترافية - الملموسة - الاعتمادية - الاهتمام.
(Auty & Long, 2011)	الاتصالات - الاعتمادية - الملموسة - الاحترافية - الاستعداد للمساعدة - التوقيت المناسب - الاحترام - الخصوصية - الاستعداد.
(Bellou &) Andronikidis, (2008)	الاعتمادية - الاستجابة - الاتصالات - فهم احتياجات الزبون - سهولة الوصول - الجدارة - اللطافة.
(Boshoff &) (Mels,1995)	الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف.
(Caruana &) (Pitt,1997)	الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف.
(Paraskevas,2001)	الاحترافية - الاتصالات - الاحترام - الموثوقية - الاجتهاد.
(Jun & Cai,2010)	الاعتمادية - التحسين المستمر المعتمد على فرق العمل - الاتصالات - الملموسة - فهم الزبون - المودة مع العملاء.
(Reynoso &) (Moore,1995)	الاعتمادية - الاستجابة - الجدارة - الاتصالات - فهم الزبون - اللطافة - سهولة الوصول - الملموسة - الخصوصية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على العديد من الدراسات.

الأداء التسويقي؛ الأهمية والمفهوم

يعتبر الأداء من المفاهيم الشاملة و المهمة لأي منظمة، حيث أنه من الصعب الوصول إلى مفهوم شامل للأداء، وذلك يعود لاختلاف المعايير، و المقاييس المستخدمة في دراسة الأداء. ويمكن تعريف الأداء على أنه مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وقد عرّف (مصطفى، ٢٠٠٢) الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. ويلاحظ من هذا التعريف وجود مصطلحين مهمين وهما الكفاءة و الفاعلية حيث أنه تم ربط تحقيق الأهداف بأن يكون تحقيقها

بطريقة أكثر كفاءة، و فاعلية في نفس الوقت. حيث أن الكفاءة: تعني الاستخدام الأمثل للموارد وبحكمة ودون خسائر غير ضرورية (البكري، ٢٠١٢)، وقد عرّفها مصطفى على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد). (مصطفى، 2002). بينما الفاعلية: يقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة ، و تنفيذها بشكل ناجح (البكري، ٢٠١٢)، وتعرف أيضا على أنها تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ، بمعنى آخر هل يُحسن العاملون وفريق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف؟ أم أنّ هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داعٍ أو مبرر؟ (مصطفى، ٢٠٠٢). وتشير الدراسات إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، وأن تلك الأبعاد تنطلق من عدة أطر مفاهيمية (إدريس والغالي، ٢٠٠٩) ، فمن هذه الأطر ما اعتبر الألف بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، بينما في طرح آخر نظر للأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالألف هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق النتائج المرغوبة، والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما انه هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية ، و التأثيرات الخارجية و استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية النشاط التسويقي في المنظمة ألا إن بعض الباحثين في مجال التسويق، حذروا من أنّ عدم مقدرة المسوّقين على إثبات مساهمتهم في أداء المنظمة يضعف من مكانتهم في المنظمة. (O'Sullivan and Abela, 2007) و توصلت دراسة (Verhoef, P.C, Leeflang, P.S.H,) (2009) إلى انخفاض مكانة إدارة التسويق يعود لجملة من الأسباب:

١. أنّ وظائف التسويق انخفضت قيمتها داخل المستوى الهرمي للمنظمة.
٢. قضايا إدارة التسويق لاقت اهتماماً ضعيفاً من قبل مجلس الإدارة بالشركة.
٣. أصبح التسويق يمثل تكلفة وليس استثمار.
٤. همّشت معظم وظائف التسويق و وُزعت أصولها الإستراتيجية على باقي وظائف الشركة.
٥. اختفت التحالفات التي ظهرت من خلال القرارات التسويقية.
٦. أصبح دور المدراء الماليين والموظفين العاملين بالإدارة المالية ، أهم من مديري التسويق.

أشار (Rust. R.T et al 2004) أن هناك ثلاثة تحديات لقياس إنتاجية التسويق. التحدي الأول متعلق بتأثير الأنشطة التسويقية في الأجل الطويل لأداء المنظمة، والتّحدي الثّاني هو فصل النشاطات التسويقية الفرديّة عن الإجراءات الأخرى، والتّحدي الثّالث هو استخدام مقاييس وأساليب مالية بحتة لتبرير استثمارات التسويق وهي بالتأكيد غير كافية لوجود أنشطة غير مالية تحتاج لمقاييس غير مالية. ومن

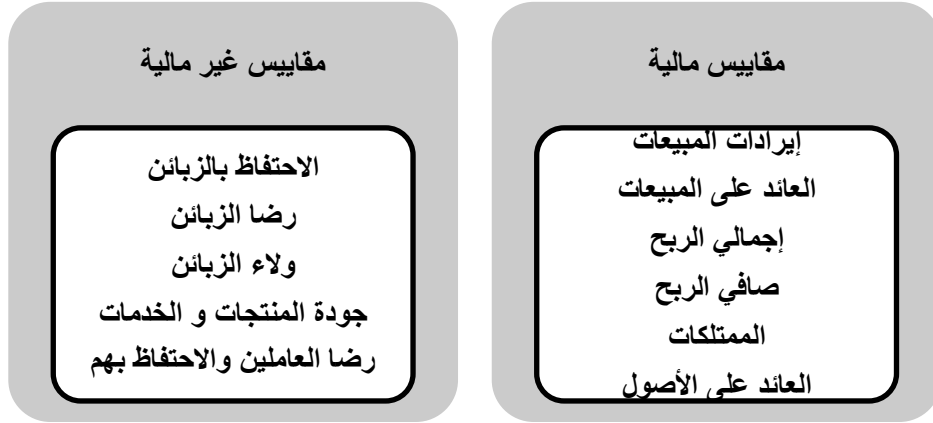
أجل الخروج من أزمة عدم الثقة التي يواجهها قسم التسويق، توجه الباحثون إلى البحث عن طريقة لقياس الأداء التسويقي. حيث صنفت هذه البحوث باستمرار كأولوية قصوى من قبل معهد العلوم والتسويق ، ويعتبر الأداء التسويقي جزءاً من أداء المنظمة ككل ، فعرف الكتاب و الباحثين الأداء التسويقي على أنه مقدار ما تحققه المنظمة من خططها التسويقية، حيث عرفه Ambler بأنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية. (Ambler, et al, 2004). وعُرفت أيضاً ،على أنها مدى مساهمة وظيفة التسويق بتحقيق أهداف المنظمة. (Asiegbu, Awa ,Akpotu &Ogbonna.2011). وأشار (Homburg et al, 2007) إلى أن الأداء التسويقي هو فاعلية ، و كفاءة الأنشطة التسويقية للمنظمة فيما يتعلق في تسويق الأهداف الخاصة بها ، كزيادة الإيرادات ، و نمو المبيعات، و الحصّة السوقية. تلخص هذه التعاريف أن الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال هو عبارة عن سعي تلك المنظمات بكفاءة ، وفاعلية إلى تحقيق أهدافها الموضوعة ضمن استراتيجياتها التسويقية ، في ظل المنافسة العالية و التغيرات البيئية السريعة ، و تلبية رغبات العملاء المتنوعة ، و انعكاس كل ذلك على نجاح أو فشل المنظمة. وبالتالي فإن منظمات الأعمال اضطرت إلى فرض مقاييس لقياس الأداء التسويقي لبرامجها ، و خططها التسويقية ، للبقاء لحظة بلحظه في حالة تآهب لأي خلل تسويقي ، لتعديله بالشكل الملائم لهذه التطورات أو المستجدات.

قياس الأداء التسويقي

يعرف معهد علوم التسويق (٢٠٠٤) مقاييس الأداء التسويق بأنها المقاييس التي تعتمدها الإدارة العليا ، أو التي يجب أن تعتمدها للتقييم ، و تتبع خطوات الأداء التسويقي على مستوى وحدة الأعمال أو العمل ككل. حيث أن المنظمات تتجه إلى قياس الأداء استجابة للمطالب بتعزيز إنتاجية التسويق (O'Sullivan, Abela, 2007). ويعتبر تحسين الأداء التسويقي في المطاعم من الأسباب الرئيسة التي تعمل على تحسين الأداء ككل ، حيث أن أهمية قياس الأداء التسويقي تنبع من أربعة نقاط: الأولى: تعتبر أن تدقيق و قياس الجهود التسويقية يؤدي إلى زيادة الاهتمام بتلك الأنشطة ، وهذه النقطة قائمة على "ما يمكن قياسه يمكن القيام به". النقطة الثانية: تؤكد أن للتسويق الدور في المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن المطاعم التي لا تقوم بقياس الأداء التسويقي تعاني من عدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ثالثاً: إن عملية قياس الأداء أسلوب من أساليب تطوير القدرات ، والتعلم ، بالتالي تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار و بالتالي تحسين الأداء. رابعاً: إن قياس الأداء التسويقي ينبثق عنه الملاحظات، و هذه الملاحظات تعمل على التأثير بالسلوك و المواقف الإدارية. و أخيراً ينتج عن تلك الملاحظات ردود الفعل لتأثيرات قوية. (O'Sullivan, Abela, 2007).

وضع الكتاب و الباحثون عدداً من المقاييس التي يتم أخذها بعين الاعتبار ، عند المباشرة في قياس الأداء التسويقي، فقد وضع (Best, Roger J., 2004) مقياسين لقياس الأداء التسويقي؛ الأول مقياس

مالي (داخلي) و الثاني مقياس قائم على السوق (خارجي)، حيث أن المقياس الداخلي يمثل كما هو في الشكل رقم (٤) عدد من المقاييس المالية كإيرادات المبيعات، و العائد على المبيعات، وإجمالي وصافي الربح، والممتلكات، والعائد على الأصول. والمقياس الخارجي يمثل عدد من المقاييس القائمة على السوق مثل الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن، ورضا الزبائن، وجودة المنتجات.



شكل (٤) يبين معايير قياس الأداء التسويقي

Source: Best, Roger J., (2012) *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, P 30–35

وأكد ذلك باحثين آخرين عندما قاموا أيضا بتقسيم مقاييس الأداء إلى قسمين، إلى مقاييس مالية ومقاييس غير مالية. القسم الأول المقاييس المالية، وهي ما يعبر عنها بالربح و المردودات و حجم المبيعات (Soliman, 2011) (O'Sullivan, abela, 2007). والقسم الثاني، المقاييس غير المالية، و هو ما يعبر عنها بالاحتفاظ بالزبائن، و رضا الزبائن، و الحصة السوقية، و جودة الخدمات (Clark.1999) (soliman, 2011). وقد عمل Ambler و Kokkinaki على دراسة (١٥٠) بحث منشور متخصص بمقاييس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، حيث وجدوا أنهم استخدموا (١٩) مقياس للأداء التسويقي، و كان أهم هذه المقاييس: المبيعات، و الحصة السوقية، و الربح، و توصلوا أيضا إلى أن ٦٧,٣% من المقاييس المستخدمة هي مقاييس مالية مقابل ٣٢,٧% مقاييس أداء غير مالية. (Ambler & Kokkinaki,1997). وفيما يلي استعراض لأبعاد قياس الأداء التسويقي المعتمدة في الدراسة:

أولاً: الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية أحد أهم الأدوات المستخدمة في قياس الأداء التسويقي للمطعم. حيث أنّ الحصة السوقية تعرّف بأنها "النسبة المئوية لمبيعات المطعم مقارنة لمبيعات السوق الكلي" (Kaplan & Norton, 1996). وقد عرفت أيضًا على أنها النسبة المئوية للسوق بالاعتماد على مدخل محدد،

كالحصّة السوقية بالوحدة، أو عائد الحصّة السوقية. حيث أنّ الحصّة السوقية بالوحدة تشكل الوحدة المباعة من قبل شركة معينة كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات السوق بالكامل لنفس الوحدة، كما وجد الباحثون أنّ الحصّة السوقية للمنظمات تعتبر أحد أهم الأصول بين المنظمات المتنافسة. (Armstrong and Kesten, 2007). ولا تعتبر زيادة حجم المبيعات مؤشر على زيادة الحصّة السوقية للمطعم (عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص ٢٣). لذلك فإن على الإدارات متابعة حصّتها السوقية وعدم الاعتماد على مقدار المبيعات. (Kotler, 2009)، فضلا عن إنّ قياس مؤشر الحصّة السوقية لمنظمة ما، يبدأ بتحديد الحصّة السوقية المراد تغطيتها في استراتيجيات التسويق، و مع المقارنة بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة حيث يتطلب أن تصل إلى هذه الحصّة خلال فترة معينة (العجمي، ٢٠١١).

ثانياً: رضا الزبون الخارجي: يعتبر مقياس الرضا للزبائن من المقاييس غير الماليّة و المعتمدة للعديد من المطاعم، و أن مفتاح الاحتفاظ بالعملاء هو رضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة من قبل المطعم، فرضا العملاء يؤدي إلى التزامهم بالشراء لفترة طويلة، كما يجب على المطاعم أن تعلم أن خسارة عميل واحد تعني خسارة أكثر من عملية بيعيه، وهذا يعني خسارة التدفق الشرائي لعميل مدى الحياة. (Armstrong, G. & Kotler, P., 2011)، فضلا عن أن عملية بناء علاقة قويّة مع الزبائن، و الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة يتطلب تفهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاتهم و التفوق عليها، والاهتمام بالعاملين بالصفوف الأمامية، وأخيرا التنسيق والتعاون بين جميع أقسام المطعم لتقديم أفضل خدمة للزبائن (Pride, 2000)، كما إن عملية جذب عملاء جدد يكلف المطعم أضعاف عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر أهمية تحقيق الاحتفاظ بالزبائن والتي تساعد في بناء قاعدة كبيرة من العملاء والتي تحقق للمطعم العديد من المنافع وهي: الاحتفاظ بالعاملين، وخدمة أفضل للزبائن، وكلفة أقل، حساسية أقل للسعر، وكلمة منطوقة إيجابية، وحصّة سوقية أعلى، وكفاءة وإنتاجية أعلى. (Reichheld, 1995)

ثالثاً: حجم المبيعات: إنّ حجم المبيعات يعتبر من المقاييس المهمة في قياس الأداء التسويقي حيث أنّ مطاعم الأعمال تهدف باستمرار إلى زيادة مبيعاتها، ويوجد هناك عدة مفاهيم لنمو المبيعات و هي **احتمالية المبيعات:** وهي النسبة القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها منظمة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء في هبوط المبيعات أم صعودها. و**تنبؤات المبيعات:** وهي

كمية المنتجات التي تتوقع المنظمة بيعها فعلاً خلال مدة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية: (الموسوي، 2004)

رابعاً: الأرباح: تعتبر الربحية أحد أهم الأدوات المالية في قياس الأداء، إذ أن الأرباح التي يحققها مطعم ما يكون لها أثر في تحسين أدائه التسويقي ويمكنه من النمو والبقاء ومواجهه الظروف التنافسية التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر، لذا فقد تم تعريف الربحية، على أنها عدد كبير من السياسات، والقرارات التي تساعد في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009). وتعتبر الربحية مؤشر لنجاح الأعمال، ومقياس الربحية هو الاهتمام الرئيسي لجميع الأطراف المعنية، مثل الدائنين، والمستثمرين، والمالكين والإدارة، وتتكون الربحية من عدة مقاييس، تضم كلا من هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، و هامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، و هامش الربح الصافي Net Profit Margin، و العائد على الاستثمار Return On Investment، و العائد على الملكية Return On Equity (Wheelen & Hunger, 2006).

التزام الزبون الداخلي: المفهوم والأبعاد

إن الالتزام commitment يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص مطاعم الأعمال التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المطعم وليس من أجل مصالحه الخاصة (Billy, et al, 2006). وفي دراسة أخرى ينظر إلى التزام الزبون الداخلي Internal customer commitment باعتباره نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمطعم على حد سواء، فالعامل الذي يؤمن بأهمية أهداف المطعم غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لهو رغبة قوية في البقاء في العمل (Meyer, et al, 1993). كما ينظر إلى الالتزام كمفهوم متعدد الأبعاد ترتبط به عوامل ومخرجات ومضامين مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المطعم لهم أهدافهم الخاصة بهم وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد، وعلية يتضح أن هناك أبعاداً للالتزام وليس بعداً واحداً. وأشهر الدراسات التي صنفت الالتزام هي دراسة (Allen & Meyer, 1990) حيث يتكون نموذجهم للالتزام من ثلاثة أجزاء وهي الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر، وفيما يلي توضيحاً لكل بعد من هذه الأبعاد:

١. **الالتزام العاطفي:** يشكل هذا النوع من الالتزام بأنه الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في مطاعم الأعمال. وبهذه الطريقة يتطلب

الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات : (١) تشكيل الارتباط العاطفي بالمطعم، و(٢) الشعور القوي بالانتماء إليه، و(٣) والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen & Meyer, 1990)، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمطعم ما عندما يتعرف على أهدافه ، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المطعم كمنظمة ويكون الموظف قادر على تشرب قيم وأهداف المطعم وتبنيها . وبهذا ، فان هناك اندماج نفسي في المطعم وافتخار بالانتماء إليه والارتباط به ، وبالتالي فان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

٢. **الالتزام المستمر:** يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان لبيكر Becker. حيث تفترض هذه النظرية انه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مطعم لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تنتجهم عن السعي للحصول على عمل بديل في مطعم آخر، لذا فان الالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المطعم الذي يعكس أدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل (Kazlauskaitė, et al, 2006) ، وعليه فان الالتزام المستمر يتطلب من الموظف إدراك الوعي بحجم التكاليف والخسائر المرتبطة بترك المطعم. ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المطعم وقراره البقاء فيها جهداً مبدولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها ، بينما يعتقد آخرون بان هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصفقة ، فالموظفين يحسبون استثماراتهم في المطعم بناء على ما قدموه للمطعم وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معه . فمثلاً قد يختار الفرد ألا يغير مكان العمل بسبب الوقت والمال المرتبط بخطة التقاعد الخاصة بالمطعم ، عندها فان هذا الموظف يمكن أن يشعر انه سوف يفقد الكثير جدا إذا ترك العمل ، فضلا عن أن الخوف من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل (Caruana & Calleya, 1998) ، بينما بين آخرون إلى أن التزام الفرد هذا يمكن أن يعتمد على ادراكاته لخيارات العمل المتاحة خارج المطعم، يحدث هذا عندما يبدأ الموظف يعتقد أن مهاراته غير قابلة للتسويق ، مثل هذا الموظف يمكن أن يشعر انه مقيد بمؤسسته الحالية . لذا فان الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك (Fulford, 2005).

٣. **الالتزام المعياري:** البعد الثالث من الالتزام هو الالتزام المعياري والذي يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المطعم ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور، الدعم الجيد

من قبل المطعم لمنسوبيه ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم . فالموظفون الذين لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء مع المطعم ، فضلا عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونهُ التزام أخلاقي ، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن يكون المطعم قد استثمر فيه ، فعندما يبدأ الموظفون يشعرون بان المطعم انفق الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المطعم من خلال الاستمرار بالعمل فيه (Lam&Zhang , 2003) ، بشكل عام يكون الالتزام المعياري أكثر احتمالا عندما يجد الأفراد العاملين انه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم مطاعم الأعمال، ويرى العديد من الباحثين وفق ذلك أن الالتزام المعياري يشكل التزاما أخلاقيا وعلى ذلك فان الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بان عليهم التزاما بذلك(Allen& Meyer , 1990).

أدبيات الدراسة

لقد تناول الباحث العديد من الدراسات ذات الارتباط بموضوع البحث ، حيث احتوت أدبيات الدراسة على دراسات في جودة الخدمة الداخلية ودراسات في مجال الأداء التسويقي وأخيرا دراسات في مجال التزام الزبون الداخلي ، وكان من أهم الدراسات التي تناولت جودة الخدمة الداخلية هي دراسة Bouranta, (et al. 2012) التي بحثت في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في عينة من المطاعم العاملة في اليونان ، ركزت الدراسة على العاملين في الخط الأول والبالغ عددهم (٢٠٣) عامل لتقييم أبعاد الجودة الداخلية في (٢٧) مطعما ، وتناولت الدراسة (٧) أبعاد لقياس الجودة الداخلية وهي: الاستجابة ، التعاطف ، السلامة ، الاحتراف ، الملموسية ، الاعتمادية وأخيرا الاهتمام، بينما كشفت الدراسة عن (٦) أبعاد لقياس الجودة الخارجية وهي: المنتج ، صورة المنظمة ، السلامة والاختيارات ، التعاطف ، الاعتمادية وأخيرا الاستجابة ، وتوصلت الدراسة إلى تأثير مباشر لأبعاد جودة الخدمة الداخلية والمتمثلة بالسلامة والاعتمادية على جودة الخدمة الخارجية وخاصة صورة المنظمة ، والتعاطف وأخيرا الاستجابة. بينما كشفت دراسة (Auty & Long, 2011) التي أجراها على مجموعة من المنظمات الخدمية ومن بينها فنادق من فئة الأربعة والخمسة نجوم ضمن عينة بلغت (٢٩٤) عامل من بينهم العاملين في المطاعم الفندقية عن إبعاد جديدة لقياس جودة الخدمة الداخلية وهي: المساعدة ، السرعة ، الاتصالات ، الملموسية ، الاعتمادية ، الاحتراف ، السرية ، الاستعداد ، مراعاة مشاعر الآخرين. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة الداخلية في إغلاق الفجوة بين

الجودة الداخلية والخارجية كانت المساعدة ، والسرعة، والاتصالات ، الملموسية ، والاعتمادية ، والاحتراف ، كما كشفت الدراسة أن بيئة العمل تلعب دورا أساسيا في ضمان جودة الخدمة الداخلية .

أما دراسة (Paraskevas, 2001) التي أجريت على العاملين في المكاتب الأمامية في الفنادق والعاملين في المطاعم الفندقية لقياس جودة الخدمة الداخلية وضمن مقياس معدل أطلق عليه INTSERVQUAL احتوى على الأبعاد التالية: الاستجابة ، التعاطف ، الملموسية ، الاعتمادية ، الضمان وأضاف إليه الاتصالات والمرونة . وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة الداخلية هي: الملموسية ، الاتصالات ، الاعتمادية والاستجابة ، وبينت الدراسة خمس خطوات لتحسين جودة الخدمة الداخلية وهي : خلق الوعي بأهمية الجودة الداخلية ، قياس الجودة الداخلية باستمرار ، وصف توقعات الزبون الداخلي ، تحسين نوعية الاتصالات وأخيرا التغيير المستمر في العمليات والإجراءات الخاصة في تقديم الخدمة، بينما ركزت دراسة (Garuana & Pitt, 1997) على خمسة أبعاد لقياس الجودة الداخلية INTQUAL وهي: الاستجابة ، التعاطف ، الملموسية ، الاعتمادية وأخيرا الضمان فسرت ضمن (١٧) متغيرا في دراسة أجريت على (١٢١) منظمة خدمية في بريطانيا من بينها فنادق ومطاعم لبيان العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والأداء المنظمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن (٢٧%) من التغيرات في الأداء المنظمي فسرتها جودة الخدمة الداخلية وخاصة الأبعاد المتعلقة بالاستجابة والملموسية والتعاطف . بينما تناولت دراسة (Wildes & Parks, 2012) قياس جودة الخدمة الداخلية على عينة من العاملين في خدمات الطعام والشراب في المطاعم الذين يقدمون هذه الخدمة خارج المطعم Out Catering ، وتهدف الدراسة إلى تبني استراتيجيات تساعد على تحسين الجودة الداخلية وتخفيض من معدلات دوران العمل للعاملين في هذه الصناعة ، واعتمدت الدراسة (٧) أبعاد لقياس الجودة الداخلية وهي: الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، البيئة المادية ، التعاطف ، الضمان وأخيرا سلامة الأغذية، وبينت الدراسة أن سياسة الاحتفاظ بالعاملين وتبني التطبيقات الخاصة بالتسويق الداخلي كان لها تأثير كبير على تحسين الجودة الداخلية وتحديد الأبعاد التالية: الاستجابة ، الاعتمادية ، والتعاطف .

وفي دراسة أخرى مشابهة ولكن على قطاع البنوك للباحث (Bellou & Andronikidis, 2008) اعتمد (٧) أبعاد لقياس جودة الخدمة الداخلية وهي: الاعتمادية ، الاستجابة ، الاقتدار ، الاتصالات، المعرفة ، الكياسة وأخيرا الوصول ، طبقت على العاملين في الخطوط الأمامية في (١٩) بنك وتعاملت الدراسة مع (٢١٣) استمارة ، وتوصلت لدراسة إلى وجود تأثير لجودة الخدمة الداخلية على السلوكيات المتعلقة بخدمة الزبون وكانت الأبعاد الأكثر تأثيرا هي الاعتمادية والوصول والقياس، وفي دراسة (Trujillo & Vera, 2013) لقياس جودة الخدمة في المطاعم في مدينة المكسيك من وجهة نظر الإدارة والعملاء ، شملت الدراسة (٩) مطاعم واعتمدت مقياس الجودة الشهير المكون من خمسة أبعاد وهي : الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، التعاطف والضمان مضافا إليها المرونة ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير

مقياس لنوعية الخدمة في المطاعم يتناسب وصناعة الطعام والشراب ، وبينت الدراسة أن هناك فروقات جوهرية في نظرة الإدارة لنوعية الخدمة عن نظرة العملاء ما يعني وجود فروقات في إدراك الإدارة والعملاء لأبعاد الجودة .

دراسة (Vanniarajan, 2013) حول جودة الخدمات المقدمة في المطاعم الهندية ، وتبنت الدراسة مقياس للجودة مكون من ستة أبعاد وهي: منافع العلاقة ، والتعاطف ، والاتصالات ، ونوعية الطعام ، والأسعار وأخيرا الملموسية ، فرغت هذه الأبعاد في هذه الدراسة ضمن (٤١) سؤال ، وتعاملت الدراسة مع (٢٣٩) استمارة ، واستخدمت الدراسة التحليل أعاملي والذي بين أن أبعاد الجودة في المطاعم كانت متباينة من حيث الاهتمام وفق معدل التباين ، حيث احتل المرتبة الأولى منافع العلاقة بين المطعم والزبون ، ثم جاء التعاطف في المرتبة الثانية ، ثم الاتصال ونوعية الطعام والأسعار والملموسية. وفي دراسة (Tucci & Talaga, 2012) لمعرفة المحددات التي يعتمدها الزبون لقياس جودة الخدمات في المطاعم ، تعاملت الدراسة مع عينة من المطاعم العاملة في الجامعات في الهند وضمن مدخل المقارنة. وتعاملت الدراسة مع ستة أبعاد لقياس جودة الخدمة في المطاعم وهي: نوعية الطعام ، والتعاطف ، والتأمين ، والملموسية ، والاستجابة وأخيرا الأسعار ، وتبين من الدراسة بان نوعية الطعام ، والاستجابة والملموسية هي من أكثر المحددات تأثيرا على رضا الزبون .أما دراسة (Andaleeb & Conmay, 2006) حول رضا الزبائن في مطاعم الخدمات الكاملة.

وتعاملت الدراسة مع أربعة أبعاد لقياس جودة الخدمة في المطاعم وهي: نوعية الطعام/الاعتمادية ، والبيئة المادية ، والسعر وأخيرا الاستجابة ، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) زبون ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستجابة كانت أكثر الأبعاد تأثيرا على رضا الزبون وأكد ذلك قيمة $\beta=0.56$ ثم تلاها نوعية الطعام ($\beta=0.23$) ، الأسعار ($\beta=0.186$) ، البيئة المادية ($\beta=0.03$).

أما الدراسات التي تناولت الأداء التسويقي فكان من بينها دراسة (Homburg et al,2012) بعنوان أنظمة قياس الأداء التسويقي وكيف يمكن لها أن تحسن من الأداء ، حيث استخدمت الدراسة ثلاث مؤشرات لقياس الأداء التسويقي وتتمثل بالعائد على المبيعات ، والعائد على الأصول كمؤشرات مالية، والنجاح في السوق كمؤشرات غير مالية باستخدام رضا العملاء وسياسة الاحتفاظ بالعملاء، كما إشارة الدراسة إلى أهمية التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية التسويق والإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة كشرط أساس لتعظيم مساهمة الأداء التسويقي في الأداء المنظمي ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وجود أنظمة لقياس الأداء التسويقي تجمع المؤشرات الكمية والنوعية لتسهيل مهمة قياس قدرات الأداء التسويقي في تعظيم الأداء المنظمي. وفي دراسة أخرى حول قياس الأداء التسويقي في مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في رومانيا (Sorina-Diana et al,2014) وتعاملت الدراسة مع أربعة مداخل لقياس الأداء التسويقي ، المدخل الأول: الزبون وتم قياسه من خلال رعاية الزبون والاحتفاظ بالزبون ، بينما المدخل الثاني: تمثل بصورة المنظمة والعلامة التجارية ، وتم قياسها من خلال الوعي بالعلامة

التجارية والوعي بصورة المنظمة في السوق ومن ثم الولاء للعلامة التجارية، المدخل الثالث: ركز على السوق وتم قياسه من خلال المكانة الذهنية والحصة السوقية وتنافسية المنتجات، المدخل الرابع: تمثل بالمشورات التي تعكس الكفاءة وتم قياسها بالعوائد المالية وقدرة الشركة على استغلال الموارد التسويقية المتاحة بالمنظمة. وأخيرا دراسة (O'sullivan & Abela,2007) بعنوان قدرات قياس الأداء التسويقي وارتباطها في الأداء المنظمي، والتي أكدت على أن الممارسات التسويقية تعاني من صعوبات نسبية في إثبات مساهمتها في الأداء المنظمي ، فضلا عن ضرورة الجمع بين المؤشرات النوعية والكمية في قياس الأداء التسويقي حتى يسهل قياس الأداء المنظمي ومدى مساهمة التسويق فيه ، واستخدمت الدراسة أربعة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي وهي ، المؤشر الأول: المعايير المالية للأداء التسويقي وتتمثل بنمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح والعائد على الأصول والعائد على السهم، المؤشر الثاني: المعايير غير المالية وتتمثل برضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء، المؤشر الثالث: أبعاد المقارنة المرجعية للأداء التسويقي تجاه الخطط التسويقية ، المؤشر الرابع: أبعاد المقارنة المرجعية للأداء التسويقي تجاه المنافسين.

أما الدراسات التي تناولت التزام الزبون الداخلي فكانت دراسة (Randall. S et al,2010) والتي كانت بعنوان الالتزام التنظيمي للزبون الداخلي (العاملين) في صناعة المطاعم ، حيث ناقشت الدراسة التحديات التي تواجه صناعة المطاعم ذات الخدمات الكاملة Full-service Restaurant وتتمثل هذه التحديات بسياسة الاحتفاظ بالعاملين والدوافع وأنظمة التطوير والعوائد، وتعاملت الدراسة مع ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي للزبون الداخلي وهي: الالتزام العاطفي ، والالتزام المعياري ، والالتزام المستمر، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعياري والمستمر هي أكثر الأبعاد السائدة لدى العاملين في صناعة المطاعم ، أما دراسة (Woo Joung et al, 2015) والتي كان الغرض منها الكشف عن ممارسات التسويق الداخلي والخاصة بالعاملين والالتزام التنظيمي للزبون الداخلي في مجموعة من المطاعم في أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وان هذه الممارسات أيضا تعزز من شعور الزبون الداخلي بالالتزام ، كما بينت الدراسة إلى أن الالتزام المستمر هو أكثر أنواع الالتزام تأثيرا في تخفيض معدلات دوران العمل. وأخيرا دراسة (Tsai & Wu,2011) والتي تبحث في العلاقة الهيكلية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للزبون الداخلي وجودة الخدمة، وأكدت الدراسة على أن ممارسات التسويق الداخلي تعزز من شعور الزبون الداخلي بالالتزام والذي بدوره يحسن من جودة الخدمات ، علما أن الالتزام التنظيمي استخدم في الدراسة كمتغير معدل بين ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

قبل البدء بتحليل واختبار الفرضيات سوف يتم بيان الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في مطاعم المأكولات البحرية المبحوثة والمبينة في الجدول (٤)

جدول (٤) يبين خصائص عينة الدراسة

العمر:		الجنس:	
٢٠ سنة فأقل	%١٥,٥	ذكر	%٩٨,٢
٣٠-٢٠	%٣٧,٩	أنثى	%١,٨
٤٠-٣٠	%٢٥,٢		
٥٠-٤٠	%١٢,١		
٥٠ سنة فأكثر	%٩,٣		
عدد سنوات العمل في المطعم(الخبرة):		الحالة الاجتماعي:	
٥ سنوات فأقل	%٢٢,٣	متزوج	%٧٧,٤
١٠-٥	%٣٣,٥	غير متزوج	%٢٢,٦
١٥-١٠	%٣٢,٢		
١٥ سنة فأكثر	%١٢		
الجنسية:			
أردني		%٧٩,٩	
غير أردني		%٢٠,١	
عدد المستجيبين: (١٦٧)			

بينما يتناول الجزء الآخر من العملي وصف لمتغيرات الدراسة الجدول (٥) ، مع الإشارة إلى إجابات أفراد العينة حول تقييماتهم لأبعاد الجودة الداخلية والأداء التسويقي وأخيرا التزام الزبون الداخلي .

جدول (٥)الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
جودة الخدمة الداخلية	٣,٧	٢,٢٨٠١	%٧٤	٤
الاعتمادية	3.7	١,٢٥٦٧	%٧٤	٤

الضمان	4	٠,٢٣٥٤	%٨٠	١
الملموسية	3.6	٠,٨٩٥٦	%٧٢	٥
التعاطف	3.3	٠,٧٤٠١	%٦٦	٨
الاستجابة	4	٠,٩٢٨٤	%٨٠	١
صحة الأغذية	3.4	١,٢٣٥٤	%٦٨	٧
المرونة	3.8	٠,٧٩٢١	%٧٦	٣
الأداء التسويقي	٣,٧	1.0211	%٧٤	٤
الأرباح	3.2	1.2345	%٦٤	٩
الحصة السوقية	3.4	2.3215	%٦٨	٧
المبيعات	3.1	2.8515	%٦٢	١٠
رضا الزبون الخارجي	3.9	0.2354	%٧٨	٢
التزام الزبون الداخلي	3.4	0.8458	%٦٨	٧
الالتزام العاطفي	3.1	0.7854	%٦٢	١٠
الالتزام المستمر	3.5	0.6254	%٧٠	٦
الالتزام المعياري	3.3	0.4597	%٦٦	٨

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: H.1 "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة الداخلية _ بدلالة أبعادها _ في الأداء التسويقي لمطاعم المأكولات البحرية"

لقد أتضح من خلال التحليل باستخدام اختبار الانحدار المتعدد بان جودة الخدمة الداخلية تؤثر في الأداء التسويقي للمطاعم المبحوثة ، وقد أشار معامل التحديد (R^2) أن نسبة الاختلاف المفسر في الأداء التسويقي بسبب تأثير جودة الخدمة الداخلية-بدلالة أبعادها- بلغت (٠,٤٦٤) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (٤٦,٤%) من الاختلافات الكلية في الأداء التسويقي تتحدد من خلال معرفتنا وتطبيقنا لأبعاد الجودة الداخلية ، فضلا عن أن قوة الارتباط (R) بين جودة الخدمة الداخلية والأداء التسويقي بلغت (٥٩,٥%) فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤,٠٢٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويدل ذلك على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والأداء التسويقي في المطاعم المبحوثة، ثم أن الضرورة تقتضي معرفة ما إذا كانت جميع أبعاد الجودة الداخلية تسهم في التأثير في الأداء التسويقي، ولذلك تؤثر الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الجودة الداخلية الداخلة في نموذج الانحدار ويتتبع معاملات الانحدار الجزئية ($Beta$) الخاصة بكل بعد منها نجد أن أكثر الأبعاد أهمية

من حيث التأثير في الأداء التسويقي هي الاعتمادية، والضمان، والملموسية، والتعاطف، وأخيرا المرونة، الجدول (6) يبين ذلك، وأكد ذلك قيمة (T) المحسوبة ومستوى المعنوية لقيمة (Beta) حيث كانت اقل من (0,05) مما يؤكد أن هذه المتغيرات لها اثر ذو دلالة إحصائية ويؤكد في نفس الوقت نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الجودة الداخلية ومجمل الأداء التسويقي في المطاعم البحرية.

المتغيرات	Beta	T	*Sig
الاعتمادية	.401	6.80	.000*
		1	
الضمان	.295	4.40	.000*
		4	
الملموسية	.201	3.66	.000*
		5	
التعاطف	.248	5.21	.000*
		5	
الاستجابة	.045	1.81	.215
		4	
صحة الأغذية	.095	1.20	.155
		1	
المرونة	.172	2.65	.002*
		4	

(* Significant level at $P \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية: H.2 " كلما كان التزام الزبون الداخلي عاليا كان تأثير جودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي ضعيفا "

لاختبار هذه الفرضية أستخدم الباحث اختبار الانحدار الهرم Hierarchal Regression، حيث كان معامل الارتباط بين **جودة الخدمة الداخلية** -بدلالة أبعادها- **والأداء التسويقي** بوجود التزام الزبون الداخلي كمتغير معدل ومتفاعل مع **جودة الخدمة الداخلية** ($R=0.601$) وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.364$) وكانت قيمة R^2 ($change= 0.186$) والتي تعني أن (18.6%) من التغيرات

الحاصلة في الأداء التسويقي كانت بسبب التزام الزبون الداخلي، عند قيمة F المحسوبة (F=102.221) وعند مستوى معنوية (Sig=0.000) وأتضح من التحليل بأن تفاعل التزام الزبون الداخلي مع جودة الخدمة الداخلية حسن من الأداء التسويقي حيث كانت قيمة (β=0.362) وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه كلما كان التزام الزبون الداخلي عالياً زاد تأثير جودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول رقم (٧) تحليل الانحدار الهرمي: لبيان اثر التزام الزبون الداخلي على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والأداء التسويقي.

المتغير المستقل	β	T	Sig*
الأثر المباشر لجودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي	0.664	9.545	0.000*
الأثر بعد تفاعل جودة الخدمة الداخلية مع التزام الزبون الداخلي	.362	3.045	0.001*

(R=0.601; R²=0.364; F=102.221); Significant level of P≤0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

محددات الدراسة

على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت على عينة من المطاعم المتخصصة بالمأكولات البحرية ، إلا إن نتائج الدراسة غير قابلة للتعميم على أنواع المطاعم الأخرى بما فيها مطاعم المأكولات البحرية ذات الدرجات الأقل وفق تصنيف جمعية المطاعم الأردنية، فضلاً عن صعوبة تعميم النتائج على باقي المطاعم في المحافظات، كما أن الدراسة على الرغم من أنها تركزت في بحث جودة الخدمة الداخلية إلا أن مخرجات التقييم للجودة الداخلية ليس بالضرورة أن تعكس جودة الخدمة الخارجية والتي تحتاج في تقييمها إلى عينة من العملاء مرتادي هذه المطاعم.

الاستنتاجات

١. لقد أظهرت نتائج الدراسة ان العاملين في المطاعم يلعبون دوراً مؤثراً في ضمان جودة الخدمة الداخلية ، ذلك لأنهم يشكلون الواجهة المباشرة للتعامل مع العملاء، وهذا بدوره يعزز من جودة الخدمة الخارجية وبالتالي رضا العملاء فضلاً عن تعزيز الأداء التسويقي.

٢. أكدت الدراسة أن إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة سواء كانت جودة الخدمة الداخلية أو الأداء التسويقي أو التزام الزبون الداخلي كانت تتراوح بين متوسطة ومرتفعة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
٣. أكدت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- تؤثر في الأداء التسويقي لمطاعم المأكولات البحرية ، حيث أن قوة العلاقة كانت ٥٩,٦% ومعامل التحديد ٤٦,٤% ، بينما كانت أبعاد جودة الخدمة الداخلية وخاصة الاعتمادية والضمان والتعاطف والملموسية وأخيرا المرونة تؤثر في الأداء التسويقي ، بينما صحة الأغذية والاستجابة لم يكن لها تأثير في الأداء التسويقي.
٤. لقد اتضح من الدراسة أن التزام الزبون الداخلي ساهم في تعزيز التأثير لجودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي ، حيث كان معامل التحديد ٣٦,٤% ومعامل التحديد المعدل ١٨,٦% وأكد ذلك قيمة Beta التي تمثل تفاعل التزام الزبون الداخلي مع جودة الخدمة الداخلية والتي كانت ٣٦,٢% والتي توّشر بان هذا التفاعل اثر في الأداء التسويقي بمعدل ٣٦,٢%.
٥. أكدت الدراسة أن التزام الزبون الداخلي بأنواعه الثلاث يعزز من الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين والذي بدوره سوف يساهم في ضمان جودة الخدمة الداخلية وبين زملاء العمل.

التوصيات

١. توصي هذه الدراسة باستمرارية القياس والدراسة لجودة الخدمة الداخلية ، وفق معطيات سياسة الموارد البشرية في المطاعم المبحوثة ، وذلك للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها وكذلك نقاط الضعف ومحاولة تجنبها ومعالجتها.
٢. توصي الدراسة بالاهتمام بموضوع الاستجابة لطلبات واحتياجات العملاء ، مع التركيز على فترة الانتظار وضرورة معالجتها ، ذلك لان فترة الانتظار تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمأكولات البحرية ، حيث تشير الدراسة إلى أن متوسط فتر الانتظار للوجبة هو (٣٠) دقيقة، ما جعل كثير من العملاء يعانون من انتظار مزعج لا يتخلله أي أنشطة تعالج ذلك.
٣. ضرورة العمل على تطبيق مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين في مطاعم المأكولات البحرية ذلك لان الاستقرار هو شرط أساسي من شروط ضمان جودة الخدمات الداخلية، حيث تشير الدراسة إلى أن متوسط معدل دوران العمل في المطاعم المبحوثة يصل إلى (٣٠%) .
٤. ضرورة الاهتمام بشكل كافي بصحة الأغذية المقدمة ، وضرورة تطبيق الأنظمة الصحية وفق المعايير العالمية وخاصة نظام الهسب المتعارف عليه في المطاعم العالمية.

٥. توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مشابهة في المطاعم ذات التصنيف الأقل مثل الأربعة والثلاثة نجوم مثلا ، لان الباحث يتوقع أن تكون تطبيقات الجودة الداخلية في هذه التصنيفات الأقل ضعيفة .

المراجع

المراجع العربية

- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩). *توجيه الأداء الاستراتيجي: الوصف و المحاذاة*. عمان. دار وائل للنشر و التوزيع.
- الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق، (٢٠٠٤). *دراسات الجدوى و تقييم المشروعات*. ط ١. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- البكري، ثامر (٢٠١٢). *استراتيجيات التسويق*، عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حماد، احمد و عبد الهادي، عمار (٢٠٠٢) إدارة وتجهيز المطبخ ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ١٤٢، ٢٥٦.
- دليل الأردن التجارية، *قائمة بأسماء المطاعم* ، ٢٠١٥ ، www.daleeljo.com ، يوم الثلاثاء ٢٠١٥/٧/٧ الساعة ١٠ صباحا.
- علاء كنه (٢٠٠٢) *الموارد البشرية في المطاعم* ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ص ٢٣٤، ٣٤٥.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٢). *إدارة البشر (الأصول و المهارات)*. ط ١. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
- *وزارة السياحة والآثار العامة* ، قسم الإحصاءات ، ٢٠١٤ ، <http://www.mota.gov.jo/ar/default.aspx?tabid=120>

المراجع الأجنبية

- Allen, N. & Meyer, J., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Available at: www.emeraldinsight.com.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004) "Assessing marketing performance: reasons for metrics selection", *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, Available online at: <file:///A:search.epnet.com>.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. (1997) "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, Vol 13, PP. 665-678. Available at: www.emeraldinsight.com

- Andaleeb, Syed & Conmay, Carolyn, (2006). "Customer Satisfaction in the Restaurants Industry: An Examination of the Transaction-Specific Model", *Journal of Service Marketing*, Vol.20, No.1, PP.3-11. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Armstrong, J. S., & Kesten C. G. (2007) "Competitor-oriented objectives: The myth of market share", *International Journal of Business*, Vol. 12 (1). Available at: www.emeraldinsight.com
- Asiegbu, F. Awa, O. Akpotu, C. & Ogbonna, B. (2011) "Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria, Far East", *Journal of Psychology and Business*, Vol. 2(3), PP. 43-59, Available Online at: <http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV2N3P4.pdf>
- Auty, Susan & Long, George, (2011), "Tribal Warfare and Gaps Affecting Internal Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 1, PP.7-22. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Bellou, Victoria & Andronikidis, Andreas, (2008), "The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behavior", *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 25, No. 9, PP.943-954. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Best, Roger J. (2012) *Market-Based management: strategies for growing customer value and profitability*", Prentice Hall.
- Billy, Bai, Pearl, K. Brewer, Gail, Sammons & Skip, Swerdlow, (2006), "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 5, Issue. 2, PP.37-54. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Boshoff & Mels, (1995). A causal Model to Evaluate the Relationship among Supervision role stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality, *European Journal of Marketing*, Vol.29, Iss 2.
- Bouranta, Nancy, Chitiris, Leonidas & Paravantis, John, (2012), "The Relationship between Internal and External Service Quality", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 3, PP.275-293. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Carol A. Reeves & David A. Bedner, (1995). "Quality as Symphony", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, No.12, January.PP.234-246. Available at: www.emeraldinsight.com

- Caruana, Albert & Calleya, Peter,(1998),”The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers”, ***International Journal of Bank Marketing*** , Vol. 16, No. 3, Available at: www.emeraldinsight.com
- Caruana, Albert & Pitt, Leyland,(1997),”INTQUAL–An Internal Measure of Service Quality and Link Between Service Quality and Business Performance” , ***European Journal of Marketing*** , Vol. 31, No. 8, PP.604–616. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Clark, (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationship, ***Journal of Marketing Management***, Vol.15, Iss 8.
- Douglas R. Brown (2007), Restaurant Managers, 4thedition, Prentice Hall.
- Daleel in Jordan, (2015) Available at : www.daleel.com
- Frost, Frederick & Kumar, Mukesh, (2001).”Service Quality between Internal Customer and Internal Suppliers in an International Airline”, ***International Journal of Quality & Reliability Management***, Vol.18, No.4, PP.371–386. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Fulford, Mark D. (2005), “ The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees “ ***Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism***, Vol. 2, Issue. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
- Homburg, Artz & Jan wieseke, (2012), Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance, ***Journal of Marketing***, Vol.76. Available at: www.emeraldinsight.com
- Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007) “Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems”, ***Journal of Marketing***, Vol. 71, No. 3, PP. 18–38. Available at: www.emeraldinsight.com
- Jun, Minjoon & Cai, Shaohan, (2010),”Examining the Relationship Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction”, ***Total Quality Management***, Vol. 21, No. 2, PP.205–223. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Kaplan. R., & Norton. D. (1996) “Linking the balanced scorecard strategy”, ***California Management Review***.Vol 39 (1), Available Online at: <http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>

- Kazlauskaitė, Ruta, Buciniene, Ilona & Turauskas, Linas, (2006), “ Building Employee Commitment in the Hospitality Industry , ***Baltic Journal of Management*** , Vol. 1, No. 3 , Available at www.emeraldinsight.com.
- Kuei, Chu–Hua,(1999),”Internal Service Quality–An Empirical Assessment”, ***International Journal of Quality Reliability Management***, Vol. 16, No. 8, PP.783–791. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Lam , Terry & Zhang, Q. Hanqin, (2003), “ Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry “ , ***International Journal of Contemporary Hospitality Management*** , Vol. 15, No. 4, Available at: www.emeraldinsight.com.
- Ministry of tourism and antiquity (MOTA), (2014), statistical report for tourism in Jordan, Available: www.mota.gov.jo.
- Mohinder, Chand, (2010),”The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction and Performance in the Indian Industry”, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 21, Issue. 4, PP.551–566. Available at: www.ebsco.com.
- National restaurant association ,restaurant report in usa, 2005
- O’Sullivan, D. & Andrew, V. A. (2007) “Marketing performance measurement ability and firm performance”,***American Marketing Association Journal of Marketing***, Vol. 71 PP. 79–93 Available on line at: <http://www.marketingpower.com/jmblog>.
- O’sullivan & Abela, (2007), Marketing Performance Measurement ability and Firm Performance, ***Journal of Marketing***, Vol.71. Available at: www.emeraldinsight.com
- Paraskevas, Alexandros, (2001),”Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach”, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 13, No. 5, PP.251–258. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple–item scale for measuring consumer perceptions of service quality. ***Journal of Retailing***, 64(1). Available at: www.emeraldinsight.com
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. ***Journal of Retailing***, 67(4). Available at: www.emeraldinsight.com
- Pride & Ferrell, O.C. (2012).”*Marketing: Concepts and Strategies*”, Houghton Mifflin Company , New York.

- Randall.S, Robin.B, Catherine, Jeannie, (2010), Organizational Commitment in the Restaurant Industry , *Journal of Food service Business Research* , Vol.13, Issue 2.
- Reichheld, A. (1995) "Loyalty and the resistance of marketing", *Marketing Management*, Vol.2, No.4, PP.10–21.
- Reynoso, Javier & Moores, Brian, (1995)."Towards the Measurement of Internal Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6, No.3, PP.64–83. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Robert C. Mill (2006), Restaurant Management: Customer, Operations and Employees, 3rd edition, Prentice Hall.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004), "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, PP. 76–89.
- Soliman, H. S. (2011) "Customer relationship management and its relationship to the marketing performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 10. Available online at: <http://www.ebscohost.com>
- Sorina–Diana, Dorel, Nicoleta–Dorina, (2014), Marketing Performance in Romanian Small and Medium sized Enterprises– a Qualitative Study, Journal not available.
- Steven, Bonnie , Bonnie, Knutson & Mark, Patton, (1995). "A Tool for Measuring Service Quality in Restaurant", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, No.11, April.PP.124–135.
- Trujillo, Andera & Vera, Jorge,(2013),"Determinants of the Service Quality in Restaurants: A Qualitative Analysis", *International Journal of Leisure and Tourism Marketing* , Vol. 1, No. 3, PP.271–287.available at: www.inderscienc.com.
- Tsai & Wu. (2011), Using Internal Marketing to Improve organizational commitment and service quality , *Journal of Advanced Nursing*, Vol.67, No.12>
- Tucci, A. Louis & Talaga, A. James, (2012). "Determinants of Consumer Perceptions of Service Quality in Restaurants", *Journal of Food Products Marketing*, Vol.6, No.2, PP.3–13. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Vanniarajan, (2013), "Dineserv: A Tool for Measurement Service Quality in Restaurants", *Journal of Marketing and Communication*, Vol.4, Issue.3, PP.41–52. Available at: www.emeraldinsight.com.
- Verhoef , P. C. & Leeflang , P. H. (2009) "Understanding the marketing department's influence within the firm", *Journal of Marketing*, Vol. 73, PP. 14–37

- Walker & Walker (2014) *Introduction to Hospitality Management*, Fourth Edition, Pearson Education Limited ,USA.
- Walker T. John (2009) *Introduction to Hospitality*, 5 edition, Prentice Hall.
- Wildes, J. Vivienne & Parks, C. Sara, (2012),”Internal Service Quality: Marketing Strategies Can Help to Reduce Employee Turnover for Food Servers”, ***International Journal of Hospitality & Tourism Administration***, Vol. 6, Issue. 2, PP.1–27. Available at: www.ebsco.com.
- Woo Joung , Goh , Huffman , Jessica & Surles (2015), Investigating Relationship between Internal Marketing Practices and employee organizational commitment in the food service industry, ***international Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol.27,Issue 7.
- Zeithaml, A; Bitner, M. & Gremler, D, (2013) *Service Marketing: Integrated Customer focus across the firm*, 4th edition, McGraw–HILL.