

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة دراسة مقارنة على عينة من المطاعم المحلية والاجنبية في عمان

* اسعد حماد موسى أبو رمان ** علاء الدين محمد خلف احمد *** سليمان احمد آل خطاب
* جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - عمان ، الأردن ** كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية
*** جامعة الحسين بن طلال - معان ، الأردن

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في (٢٠) من المطاعم الاجنبية والمحلية ، وذلك لاهمية الجودة الداخلية وتأثيرها في تقييمات الزبائن لأبعاد الجودة الخارجية ، وتعاملت الدراسة مع (٢٣١) عامل في المطاعم المحلية والاجنبية و (٥٣٧) من الزبائن المرتادين لهذه المطاعم ، وقد فرغت أبعاد الجودة الداخلية في (٩) أبعاد بينما تعاملت الدراسة مع (٦) أبعاد للجودة الخارجية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيراً في جودة الخدمة الخارجية هي: الاعتمادية ، والضمان ، والتعاطف ، والاهتمام ، والملموسية ، والاحتراف ، وأخيراً المرونة ، بينما لم يكن لصحة الاغذية والاستجابة أي تأثير في الجودة الخارجية . كما أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيراً في الاسعار كانت الاعتمادية ، والملموسية ، وأخيراً الاستجابة ، بينما اظهرت النتائج بان الاعتمادية ، والملموسية ، والاهتمام ، وأخيراً الاحتراف هي الأكثر تأثيراً في صورة المنظمة (المطعم) ، فضلاً عن ان الدراسة أظهرت أن تقييمات العاملين لأبعاد الجودة الداخلية لا تختلف باختلاف طبيعة المطعم اذا ما كان اجنبياً أو محلياً.

تقديم:

بلغت حصة خدمات الطعام والشراب من مجمل إنفاقات السياح في الأردن (٢٢,٣%) أي ما يعادل (٤٦٥) مليون دينار من مجموع الدخل السياحي البالغ (٢٤٢٣) مليون دينار عام ٢٠١٠م.^(١)

٣. أهمية القوى العاملة في صناعة المطاعم في الأردن حيث وصل حجمها إلى (١٦٥١٧) ألف عامل يشكلون (٤١,٢%) من مجموع القوى العاملة في قطاع السياحة ، وذلك لأنها تشكل الضمانة في تحقيق النجاح ، إذ أن رضا الزبون مرتبط ارتباطاً مباشراً برضا العامل

٤. أهمية الربط بين جهود العاملين (الزبون الداخلي) في تحقيق الجودة الداخلية والجودة الخارجية الخاصة بالزبون الخارجي ، ذلك لان العاملين يشكلون ميزة تنافسية في صناعة المطاعم وهم الضمانة في تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى الزبون .

هدف الدراسة:

١. الكشف عن أهمية القوى العاملة في صناعة المطاعم في الأردن ، والتي تعتبر الضمانة في تحقيق التميز في الصناعة.
٢. بيان أهمية الربط بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية ، وذلك على اعتبار أن التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة الخارجية يمكن تفسيرها من خلال جودة الخدمة الداخلية .

البحث في طبيعة العلاقة بين الجودة الداخلية والخارجية يعد من الأمور والأبحاث الحديثة في البيئة الأردنية ، ذلك لأنها تبحث محورياً أساسياً في صناعة الضيافة وهو العاملون ، لأنهم يشكلون الميزة التنافسية في صناعة المطاعم ، فعندما يكون العاملون على مستوى عالٍ من الاحتراف والمهنية في مزاوله مهنة الضيافة في المطاعم فإنهم بذلك يشكلون قاعدة أساسية في رضا الزبائن ، ذلك لأن الخدمات في صناعة الضيافة لا تقدم بمعزل عن العاملين ، بل أن العامل هو الأداة الأساسية في جميع إجراءات تقديم الخدمة إلى الزبائن ، لذا فان هذه الدراسة تبحث في قدرة العاملين على ضمان جودة الخدمة الخارجية المقدمة للزبائن ، وكيف أن رضا الزبون الخارجي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالزبون الداخلي وبالتالي تحقيق النجاح والإرباح.

أهمية الدراسة:

١. أهمية صناعة المطاعم في الأردن كونها أحد المكونات الأساسية لصناعة السياحة في الأردن ، إذ بلغ عدد المطاعم في الأردن عام ٢٠١٠م (٨٠٢) بطاقة استيعابية تفوق الثمانين ألفاً من الزوار.
٢. حجم الإنفاق الكبير على صناعة الطعام في العديد من البلدان ، ففي بعض البلدان (٥٠%) من مشتريات الأسرة للطعام والشراب تكون من خارج المنزل ، وفي الأردن

الفرض الفرعي الثاني: Ho2 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- وصورة المنظمة في المطاعم العاملة في الاردن " .

الفرض الفرعي الثالث: Ho3 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والاستجابة في المطاعم العاملة في الاردن " .

الفرض الفرعي الرابع: Ho4 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والأمان والخيارات في المطاعم العاملة في الاردن " .

الفرض الفرعي الخامس: Ho5 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والتعاطف في المطاعم العاملة في الاردن " .

الفرض الفرعي السادس: Ho6 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والأسعار في المطاعم العاملة في الاردن " .

الفرض الرئيسي الثاني: Ho2 " لا تختلف تقييمات العاملين لأبعاد جودة الخدمة الداخلية وتقييمات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة الخارجية باختلاف المطاعم إذا ما كانت أجنبية أو محلية "

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المطاعم العاملة في الأردن ، وتعاملت الدراسة مع عينة من هذه المطاعم ذات الخدمات الكاملة وهي ثمانية من المطاعم الأردنية و(١٢) من المطاعم الأجنبية العاملة في العاصمة عمان وذلك كعينة قسدية ميسرة Convenience Sample ، وذلك لأن طريقة التعامل مع العينة سواء كانت من العاملين أو الزبائن اتصفت بالسهولة في التوزيع والسهولة في الاسترجاع . تم توزيع (٢٥٠) استمارة للعاملين ، تعاملت الدراسة مع (٢٣١) استمارة فقط بعد التدقيق بمعدل (٩٢,٤%) توزعت بين (١٣٨) عامل في المطاعم الأردنية والباقي في الأجنبية ، بينما وزعت الدراسة (٦٠٠) استمارة على الزبائن اعتمد منها بعد التدقيق (٥٣٧) استمارة بمعدل (٨٩,٥%) من مجموع الاستمارات، توزعت أيضا بين (٢٢٣) من زبائن المطاعم الأردنية والباقي في الاجنبية.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستمارة وكانت من النوع المركب المكشوف الهدف ، واحتوت الدراسة على نوعين من الاستمارات ، الاولى: بالزبائن لقياس جودة الخدمة الخارجية

٣. المقارنة بين المطاعم الأردنية والمطاعم الأجنبية وخاصة مطاعم الخدمات الكاملة Full Service العاملة في العاصمة عمان من حيث الاهتمام بجودة الخدمة الداخلية والخارجية.

مشكلة الدراسة:

يلعب العاملون الدور الأساسية في المحافظة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المطاعم ، ذلك لأن المؤسسات الخدمية التي تتصف بدرجة اتصال عال بين الزبون والعامل ومنها المطاعم تحتاج الى ثلاثة أنواع من التسويق ومن بينها التسويق الداخلي الذي يركز على الاهتمام بالعاملين على اعتبار أن رضا الزبون يرتبط ارتباطا مباشرا برضا العامل ، ومن ثم تشكل الجودة الداخلية الميدان الرئيس والمدخل الاساسي لتحقيق الجودة الخارجية ، فالخدمة تقدم للزبون اجرائيا وسلوكيا عن طريق العامل ، لذا فان الاهتمام بالقوى العاملة في المطاعم من حيث التدريب والتطوير والحوافز يشكل الضمانة لتحقيق النجاح والميزة التنافسية مقارنة بالمطاعم الاخرى المنافسة . ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

١. كيف أن النجاح في تحقيق وضمن الجودة الداخلية يقود الى تحقيق الجودة الخارجية ؟.
٢. كيف يدرك العاملون أهمية الجودة الداخلية في المطاعم العاملة في الاردن؟.
٣. كيف يدرك الزبائن أهمية الجودة الخارجية في المطاعم العاملة في الاردن؟.
٤. ما هي أسباب تدني مستوى جودة الخدمة الخارجية المقدمة للزبائن في المطاعم؟.
٥. ما هي الأبعاد الأكثر أهمية في الجودة الداخلية والتي تشكل مدخلا لتحقيق الجودة الخارجية في المطاعم؟.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: Ho: " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية-بدلالة أبعادها- وجودة الخدمة الخارجية ؛

الفرض الفرعي الأول: Ho1 "ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- ونوعية الطعام/الاعتمادية في المطاعم العاملة في الاردن " .

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة

فخاصة بالعاملين لقياس جودة الخدمة الداخلية ، واحتوت على المعلومات الشخصية والوظيفية ، بالإضافة الى أبعاد جودة الخدمة الداخلية وهي: الاعتمادية ، الضمان ، الملموسية ، التعاطف ، الاستجابة ، الاهتمام ، صحة وسلامة الأغذية ، الاحتراف ، وأخيرا المرونة ، فرغت ضمن (٣٨) سؤالاً في مقياس ليكرت الخماسي. والجدول (١) يبين أبعاد جودة الخدمة الداخلية والخارجية ووصفها.

من وجهة نظر الزبون ، واحتوت الاستمارة على المعلومات الشخصية والوظيفية ، بالإضافة إلى أبعاد جودة الخدمة الخارجية وهي: نوعية الطعام/الاعتمادية ، صورة المنظمة ، الأمان والخيارات ، التعاطف ، الاستجابة وأخيرا الأسعار ، فرغت ضمن (٢٨) سؤالاً في مقياس ليكرت الخماسي (٥) اتفق وبشدة - (١) لا اتفق وبشدة (واستعيرت هذه المتغيرات من العديد من الدراسات التي تم استعراضها في الفقرة الخاصة بأدبيات الدراسة. اما الاستمارة الثانية:

جدول (١) وصف أبعاد جودة الخدمة الخارجية والداخلية

| أبعاد الجودة الخارجية | الوصف | أبعاد الجودة الداخلية | الوصف |
|-------------------------|--|---|-------------|
| نوعية الطعام/الاعتمادية | التسهيلات المادية،المعدات،مذاق ومظهر الطعام،الوفاء بالوعود. | الدقة في التوقيت،خدمات خالية من الأخطاء،التعاون بين الزملاء | الاعتمادية |
| صورة المنظمة | لمظهر العام للمطعم،جاذبية قائمة الطعام،مظهر العاملين. | انسيابية الخدمة،الثقة بين الزملاء ،موظفي المطبخ مرتبين. | الضمان |
| الأمان والخيارات | سهولة الوصول،خيارات واسعة،المعرفة والاهتمام من قبل العاملين،والقدرة على بناء الثقة | نظافة المطبخ،حديثه الأجهزة والمعدات. | الملموسية |
| التعاطف | الاهتمام الشخصي،توفير الرعاية | الاهتمام بزملاء العمل،والتعاطف ،والشعور بالأمان بين الزملاء . | التعاطف |
| الاستجابة | الاستعداد لمساعدة الزبائن،مقدم خدمة يقظ ومتنبه. | استعداد العاملين في المطبخ لمساعدة زملائهم في الصالة،أولويات الطلبات ، السرعة والغورية في الخدمة. | الاستجابة |
| الأسعار | معقولة الأسعار،أسعار منصفه،تناسق السعر والخدمة. | صدق الاهتمام،المطبخ فسيح ورحب،العدالة في الاهتمام. | الاهتمام |
| | | القيمة الغذائية،مظهر الطعام،نظافة الصالة. | صحة الأغذية |
| | | التوقع،المراقبة والإشراف،حل المشكلات،لغة الجسد، الكفاءة. | الاحتراف |
| | | المرونة في ساعات العمل،المرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن،المرونة في التعامل مع الزملاء،التكيف والمرونة. | المرونة |

قياس ثبات الاستبيان :

بعد عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء للتحقق من صحتها ، وللوصول إلى دقة متغيرات الاستبيان للظاهرة المدروسة ، تم إجراء اختبار أولي لمتغيراتها لعينة مؤلفة من (٣٥) فرداً من العاملين في المطاعم و(٤٠) من الزبائن وأعيد الاختبار بعد شهر وتبين أن التطابق في اجوبة أفراد العينة بلغ ٨٨% و ٨١% على التوالي ، وهي نسبة تدل على درجة عالية من ثبات الاستبيان إذ أصبحت بصفتها النهائية قبل التوزيع. وللتأكد من دقة هذه النسبة استخدم 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 ابعين نفسا أو على عينة مماثلة ، باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Cronbach Alpha لاختبار درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة ، إذ بلغ المستوى الإجمالي ٨٨,٦% لاستمارة العاملين (INTSERVQUAL) و(٨٤,٣%) لاستمارة الزبائن (EXTSERVQUAL) ، 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 الفروض المطروحة وقياسها ، ولقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة ، ويمكن تصنيف هذه الأدوات كما يلي: التكرارات والنسب

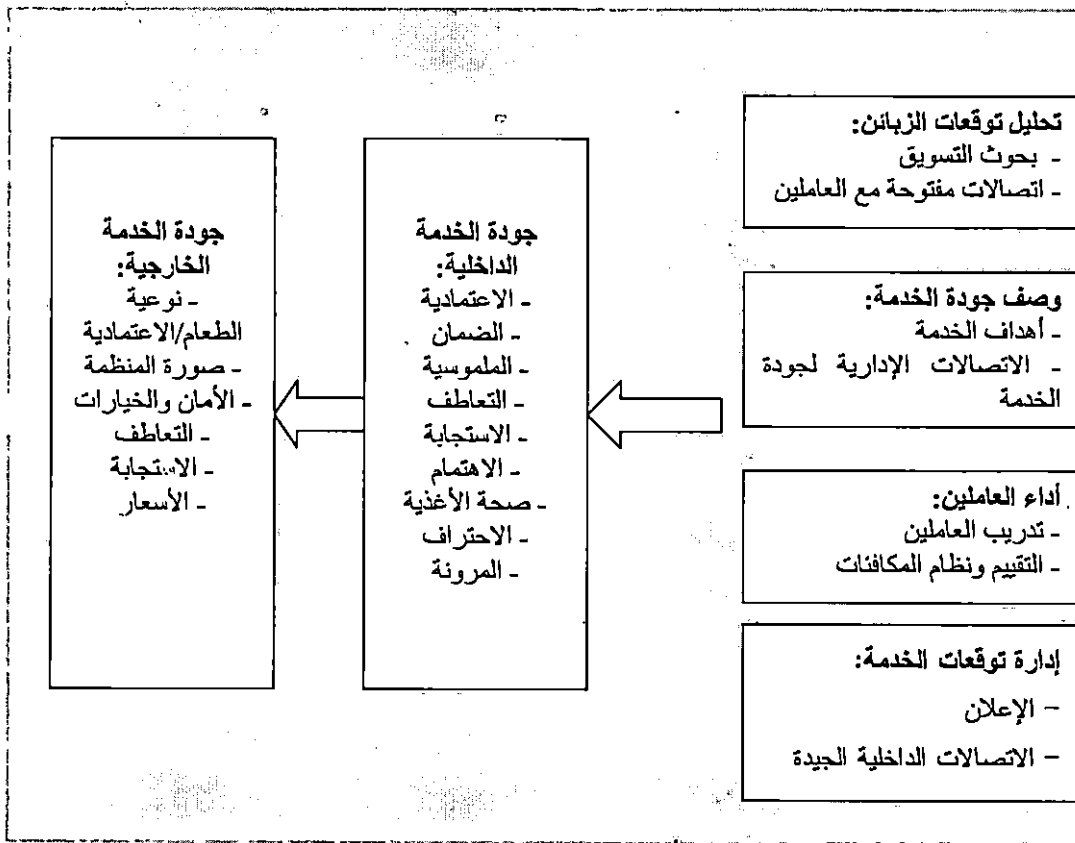
مجملة المبيعات^(٣)، وتسيطر سوق الساندويتشات Sandwich على أكثر من (٤٠%) من سوق المطاعم في العالم، تتبعه سوق البيتزا Pizza بمعدل (١٠%)^(٤).

جودة الخدمة: الزبون الداخلي والخارجي

تشكل جودة الخدمات المقدمة واحدة من الأبعاد المهمة التي تحظى باهتمام المطاعم، ذلك لأنها تشكل العامل الأساسي في نجاحها من خلال تقديم خدمات ترقى لمستوى توقعات الزبائن، لذا فإن 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 موقع السوق والخاصة بالزبائن والعاملين إلا إذا كانت أنظمة المراقبة والمتابعة الخاصة بهذه المطاعم غير فاعلة بشكل كاف أو غير مستخدمة كما يجب^(٥). وهكذا فإنه بمقدور المطاعم أن تأخذ بعين الاعتبار التوقعات المتصاعدة للزبائن الداخليين والخارجيين وأن يستجيبوا لها بالشكل الصحيح. وإذا كانت هذه المطاعم قادرة على استكشاف وتحديد توقعات الزبون الداخلي والخارجي ومن ثم تلبيتها بشكل منظم ومتجانس، فإنه يصعب على بقية المطاعم الأخرى أن تتغلب على التميز الذي تحمله هذه المطاعم. ويشير الشكل (١) إلى أربع خطوات لا بد منها لتحقيق الجودة الداخلية (الزبون الداخلي) كمدخل لتحقيق الجودة الخارجية (الزبون الخارجي)^(٦) وهي: تحليل توقعات الزبائن، وصف جودة الخدمة، تحسين أداء العاملين وأخيراً إدارة توقعات الزبائن. بينما يشار^(٧) إلى أن هناك ست 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 وأخيراً إجراء تعديلات ضرورية في إجراءات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الانحدار المتعدد، تحليل التباين وأخيراً اختبار T. صناعة المطاعم: الواقع والتطور

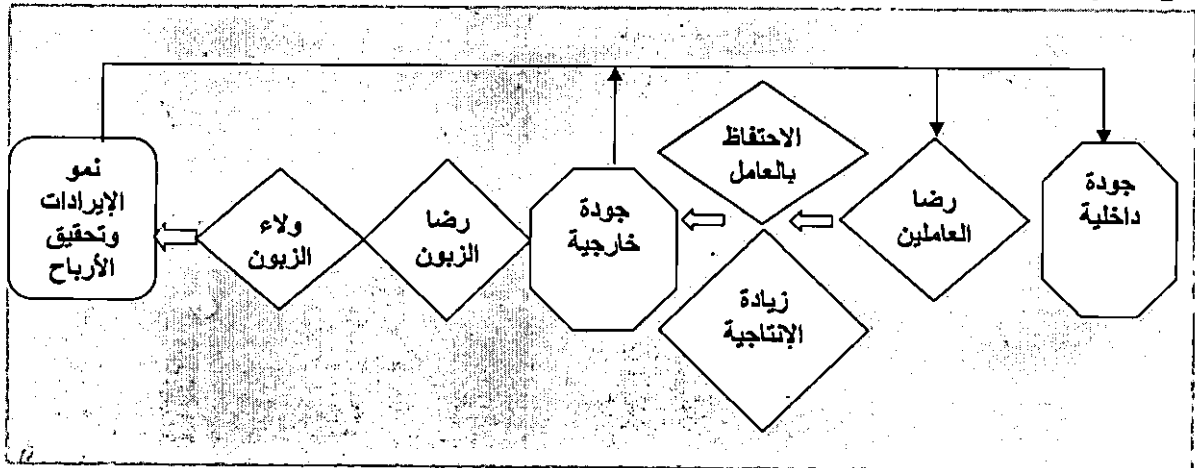
تشكل صناعة الطعام والشراب جزءاً أساسياً من صناعة السياحة، إذ لا يوجد فندق أو موقع سياحي دون خدمات الطعام والشراب ففي الفندق تشكل خدمات الطعام والشراب. ففي بعض الأحيان (٢٥%-٣٠%) من مبيعات الفندق وعلى المستوى الكلي يشكل الإنفاق على الطعام والشراب (٢٠%-٣٠%) من مجموع الدخل السياحي في العديد من البلدان. ففي الأردن يشكل الإنفاق على الطعام من قبل السياح المرتبة الثانية من الدخل السياحي بعد الإنفاق على التسوق. وتشير الدراسات إلى أن (٥٠%) من إنفاق الأسر على الطعام تكون من خارج المنزل، ففي أمريكا شكل الإنفاق على الطعام خارج المنزل (٤٢٦,١) مليار دولار من مجمل الإنفاق على الطعام البالغ (١٢٠٠) مليار دولار، ويعمل في قطاع المطاعم في العالم أكثر من (١١,٧) مليون عامل^(٨)، وفي الأردن يعمل في قطاع السياحة أكثر من (٤٠) ألف عامل (٤١,٢)% منهم يعملون في قطاع المطاعم والبالغ عددها (٧٧٣) مطعمًا. هذا وقد نمت صناعة المطاعم عالمياً بشكل كبير وانتشرت في مختلف بقاع العالم نتيجة للسياسات التي تتبعها في مجال الجودة واستراتيجيات التوسع، فمثلاً مطاعم ماكدونالد تتواجد في أكثر من (٨٠) دولة حققت مبيعات وصلت إلى أكثر من (٧٥) مليار دولار. هذا وتستحوذ صناعة المطاعم السريعة في أمريكا على الحصة الأكبر من صناعة المطاعم العالمية والتي وصلت إلى (٨,٩)%، إذ تشير الإحصاءات الصادرة من الاتحاد القومي للمطاعم في أمريكا إلى أن مبيعات المطاعم السريعة بلغت في العام (٢٠٠٧) (٤٣٠) مليار من خلال أكثر من (٦٠) ألف مطعم منتشرة في أمريكا، كما تشير أيضاً إلى أن حجم الإنفاق على المطاعم ذات الخدمات الكاملة في أمريكا بلغ (١٥٣,٢) مليار دولار، ارتفع في العام (٢٠٠٥) ليصل إلى (١٦٤,٨) مليار دولار بحصة سوقية تصل إلى (٣٦%) من



شكل (١) نموذج جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم (١)

بين العامل والوظيفة ، خلق التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة والوظيفة ، الرقابة الذاتية ، نظام الرقابة الاشرافية ، معالجة الصراعات والمشكلات ، وأخيراً وضوح الأدوار للعاملين. لذا فان العلاقة بين رضا العامل ورضا الزبون هي المقدمة لتحقيق الجودة الداخلية ومن ثم الخارجية ، على اعتبار أن جزءاً كبيراً من رضا الزبون الخارجي مرتبط ارتباطاً مباشراً برضا الزبون الداخلي ، والشكل (٢) يبين هذه العلاقة من خلال سلسلة القيمة في المطاعم (١).

بينما أشار آخرون (٨) إلى أهمية الفجوات في جودة الخدمة الداخلية (INTSERVQUAL) قبل الحديث عن الفجوات في جودة الخدمة الخارجية ، من خلال التركيز على الفجوة الداخلية الثالثة Internal Gap 3 والتي تحدث بين وصف جودة الخدمة وتقديم الخدمات ، وكيف أن توقعات العاملين في الخطوط الامامية لمواصفات جودة الخدمة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق رضا الزبون الخارجي ؛ هذه الفجوة يمكن معالجتها من خلال استخدام مدخل الموارد البشرية المبني على الخطوات التالية: نشر ثقافة فرق العمل ، خلق التوافق



شكل (٢) سلسلة الأرباح في المطاعم (١)

لعملية إدارة نوعية الخدمات يتمثل في ضمان حصول تقديم ثابت ومتناسق للخدمات إلى الزبائن ، ويمكن بلوغ هذا التناسق والانسجام من خلال المعايير القياسية التي تضعها وتطورها المطاعم وتتأقلمها وتديرها بشكل منظم والتي هي الحدود المطلوبة والمرغوبة لمستوى الأداء^(١٢) . ولكن إذا ما كانت هذه المعايير تعاني من الإعداد غير الصحيح والإدارة غير الجيدة والتنظيم السيئ فإن ذلك يتسبب في معاناة كبيرة لمستوى الخدمات المطلوبة لأن العاملين داخل المطعم سيمضون جل وقتهم في معالجة الأزمات وحل المشكلات التي تبرز أمامهم في أثناء عملهم، لأن المعايير القياسية وحدها لا تضمن نوعية الخدمات ولا تؤمنها، بل إن العاملين الموجودين داخل المطعم هم الذين يستطيعون أن يؤمنوا أو يضمنوا التقديم المنسجم والمتناسق للوجبات إلى الزبائن ومن ثم فإن هذه المعايير يمكن أن تجعل من هذا التناسق وهذا الانسجام ممكنين ومتاحين بالنسبة للمطعم لأن هذه المعايير هي في حقيقة أمرها توقعات وآمال الزبائن موضوعة بالشكل الذي يفهمه ويستوعبه المستخدمون وإذا ما استوعب هؤلاء المستخدمون هذه المقاييس والمعايير وتفهموها بالشكل الجيد فإنها ستحفزهم إلى أفضل أسلوب لخدمة الزبون^(١٣) ، ذلك لأن تقديم خدمات تلبية وتطابق المعايير والمواصفات الموضوعة يعتمد على مستوى أداء الاتصال المباشر وعلى المستخدمين العاملين كونهم القادرين على تحويل النوعية إلى حقيقة واقعية وفعالية. إن نوعية الخدمات التي تقدمها المطاعم تكون دائماً عبارة عن تركيبة تتألف من عاملين أساسيين:

العامل الأول: إجراءات الخدمة Service Procedures،
العامل الثاني: الصفات الشخصية والسلوكية Behavioral التي يحملها أعضاء الكادر الوظيفي أو ما يطلق عليه روحية الكادر الوظيفي Conviviality^(١٤)، ذلك لأن المشكلات التي تؤدي إلى الخدمة الرديئة قد تكون مشكلات إجرائية أو مشكلات سلوكية تتعلق بشخصية مقدم الخدمة أو قد تكون مزيجاً من كليهما . فالعامل الذي يعمل في مطعم مثلاً ولا ينظر إلى الزبون قد يكون أداءه ضمن المعايير القياسية الإجرائية المطلوبة، ولكنه من الناحية السلوكية قد يكون جامداً وغير نشط سلوكياً ، ومن ثم فإن الزبائن يغادرون المطعم وهم يشعرون بأنهم غير مرحب بهم . أما بالنسبة للعامل الذي يترك الزبون جالساً لفترة طويلة لأجل تهيئة الوجبة داخل المطعم فإنه يفشل فشلاً إجرائياً لأن الخدمة التي

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 . فمثلاً ارتفاع معدل دوران العمل في المطاعم إلى ٥٤% سوف يؤدي إلى انخفاض حالة الرضا والارتياح للعملاء بمعدل ٨٣%^(١٥)، وهناك من أكد على أنه لتجنب هذه الإشكالية فإنه لا بد من الاهتمام بالعاملين في الخطوط الامامية Front-Line Employees الذين على اتصال دائم مع الزبون . فمن خلال الرقابة والاهتمام بهم يمكن للمؤسسات أن تفي بالوعد التي قطعتها على نفسها وتحقق شرط الاعتمادية Reliability ، فضلاً عن الدور الذي يلعبه العاملون في التأثير في توقعات العملاء والاستجابة Responsiveness لتلك التوقعات بحيث تكون الخدمات المقدمة بمستوى توقعات وطموحات الزبائن ، فضلاً عن مساعدتهم على كيفية استخدام العديد من الخدمات وتقديم النصح والمشورة . كما أن تأمين Assurance أبعاد النوعية يعتمد بشكل كبير على قدرة ومهارة العاملين في المطعم من خلال تأكيد ثقة العملاء بهم بحيث يوحى ذلك لهم بأنهم الضمان الأساسي لنوعية الخدمات المقدمة من خلال التفاعل والاتصال الناجح ، شرط أن يمتلك العاملون المعرفة الدقيقة بالخدمات المقدمة والمصادقية في التعامل Credibility وأخيراً الثقة والاعتماد على النفس^(١٦). بهذه التصرفات جميعها يستطيع العاملون أن يجعلوا الخدمات أكثر إدراكاً من قبل الزبون محاولين بذلك التغلب على خصائص الخدمات من خلال تحويل غير الملموس إلى ملموس نسبياً ، كالمشاركة والتعاطف مع العملاء ، الانتباه لحاجاتهم وقدراتهم ، الاستماع لملاحظات وشكوى وتذمرات العملاء ومحاولة حلها بشكل فعال ونهائي ، فضلاً عن المرونة في التعامل مع طلباتهم بحيث تصمم الخدمة وفقاً لاحتياجاته نسبياً .

العاملون في المطاعم كميزة تنافسية:

تدرك المطاعم دورها في تقديم أحسن وأفضل الخدمات والتسهيلات الجيدة ، وكذلك تقديم التحسينات الأكثر إبداعاً، ولكن إذا ما تلقى الزبائن خدمات متقلبة وغير منسجمة من كوادرات وظيفية غير مسؤولة وغير مدربة بشكل جيد فإنهم لن يعاودوا الكرة مرة ثانية، كما أن كلامهم السلبي عن هذه المطاعم سيدحض حتى أفضل الجهود الإعلانية والتسويقية والتي يمكن أن تقوم بها هذه المطاعم . إن الهدف الأساسي

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة

وإجراءات الخدمة في التكيف والتلاؤم مع احتياجات الزبائن كحالة التعامل مع وجبات معدلة مقارنة بقائمة الطعام.^(١٤)

٤- التوقع: إن التوقع الفعال والملائم يتطلب أن تكون الخدمة على الدوام متقدمة بخطوة واحدة على الأقل على احتياجات الزبون، إذ يجب تقديم الخدمات وتوفيرها للزبون قبل أن يطلبها بنفسه، فهناك بعض الخدمات التي يستطيع عامل الخدمة أن يقوم بها من دون أن يتوجب على الزبون أن يطلبها مثل توفير مناديل على الطاولة أو تنظيفها وغير ذلك، كل هذه الأمثلة تنطوي تحت التوقع والحدس.^(١٧)

٥- الاتصال والتفاهم المتبادل: لا يمكن أن تبلغ نوعية الخدمة مستويات عالية إلا إذا كان هناك اتصال واضح بين عمال الخدمة والزبائن وبين أعضاء الفريق الخدمي الواحد، إذ يجب تناقل الرسائل بشكل دقيق ومباشر ضمن توقيت محدد ومناسب.

٦- المراجعة السريعة لطلبات الزبون: وهذا يعني التحري المستمر ومتابعة الطلبات على نحو دائم والعمل على تنفيذها دون حدوث حالة تأكد ومراجعة من الزبون.

٧- المراقبة والإشراف: من الواجب تنسيق أنظمة الخدمة على أفضل وجه، إذ لا يمكن لهذه الأنظمة أن تسير دون أي تنسيق لسيرها ضمن العملية الخدمية فضلاً عن متطلبات الإشراف والمتابعة الفعالة والمؤثرة.

ثانياً: البعد السلوكي

يعكس البعد السلوكي الشخصي للخدمة قدرة مقدم الخدمة على التعامل مع الزبائن على نحو طبيعي كما يتعامل مع بقية الناس، وكذلك تكوين شبكة متماسكة راسخة من الاتصالات المتبادلة معهم والتعامل مع احتياجاتهم كما يجب، وهناك تسعة عناصر أساسية تكون الخدمة السلوكية (الشخصية) وهي:^(١٥)

١- الموقف أو الاتجاه: ينتقل الموقف أو الاتجاه الذاتي للفرد بشكل تلقائي إلى الآخرين، فعندما تظهر للآخرين موقفاً إيجابياً فإنهم سينجذبون إليك، لذلك يعتبر ترسيخ المواقف الإيجابية التي يمكن أن تنتقل إلى الآخرين عن طريق الاتصال غير اللفظي أو اللفظي عاملاً مهماً لتقديم خدمات ذات نوعية.

٢- لغة الجسد: تعد لغة الجسد مهمة في نقل رسالة الخدمة من خلال المحادثة النموذجية المتبادلة، فتعبير الوجه والابتسامات وحركات الجسد المختلفة كلها تنقل الكثير من مواقف مقدم الخدمة إلى الزبائن.

قدمها لا تسير بالشكل المطلوب الذي يجعل المطعم بكامله يؤدي وظيفته بشكل مثالي، كما أنه يفشل فشلاً سلوكياً لأنه غير يقظ وغير مجامل للزبون الذي يجلس و ينتظر فترة طويلة وعندما يسأل العامل عن طلب هذه الخدمة فإنه يفشل في تحقيق الاتصال المتبادل مع الزبون بما يعني أن تحقيق الاتصال يعد بحد ذاته مهارة ومقدرة إجرائية مهمة، لأن اختيار المطعم قد يقترن بسرعة أداء الإجراءات فيه كالاتصالات والحجز والمواعيد. وعندما تقوم المطاعم بقياس وتقدير التقدرات التي يتمتع بها الكادر الوظيفي الذي يقدم الخدمة من الناحيتين السلوكية والإجرائية، فإنها تستطيع أن تحدد مدى التفوق والتميز الذي تتسم بها عملياتها الحالية في مجال نوعية الخدمات، كما يمكنها تعيين الأمكنة والمجالات التي تستحق إجراء بعض التحسينات عليها.^(١٥)

وفيما يلي توضيح للأبعاد السلوكية والإجرائية في الخدمات المقدمة في المطاعم:

أولاً: البعد الإجرائي

تتعامل مقاييس الخدمة الإجرائية مع الأنظمة التقنية والفنية التي تقدم الوجبات إلى الزبائن، وهناك سبعة عناصر أساسية تؤلف الخدمة الإجرائية وهي كما يلي:^(١٥)

١- انسيابية الخدمة: تتطلب الانسيابية الصحيحة Flow of Service للخدمة الجيدة أن يحدث فعل الخدمة بزيادات منتظمة ومتساوية حتى لا يتوسع مجال معين في نظام الخدمة على نحو يفوق المجالات الأخرى، فالاهتمام بالإجراءات الأولية من سرعة في تسجيل الطلبات والحجز يجب أن ينسحب هذا الاهتمام على باقي الإجراءات كحالة المغادرة أو تقديم الطعام مثلاً.^(١٦)

٢- التوقيت: ترتبط جميع إجراءات الخدمة ارتباطاً مباشراً بالتوقيت Timeliness، أي الوقت اللازم الذي تستغرقه المنتجات للوصول إلى الزبائن، ويتسم التوقيت الصحيح بتسعبات وتفرعات دقيقة تذهب إلى أبعد من الفورية والسرعة Promptness، كذلك يشمل التوقيت المناسب على تقديم الخدمة في كل مرحلة من مراحل الاستفادة منها عندما يكون الزبائن مستعدين لذلك.

٣- التكيف والمرونة: يقصد بهما تصميم إجراءات الخدمة على أساس احتياجات ومتطلبات الزبائن وليس على أساس الأسهل والأيسر لإدارة المطعم، فقد تفشل ممارسات

العاملين في الخط الاول والبالغ عددهم (٢٠٣) لتقييم أبعاد الجودة الداخلية في (٢٧) مطعماً . تناولت الدراسة (٧) أبعاد لقياس الجودة الداخلية وهي: الاستجابة ، التعاطف ، السلامة ، الاحتراف ، الملموسية ، الاعتمادية وأخيراً الاهتمام، و(٦) أبعاد لقياس الجودة الخارجية وهي: المنتج ، صورة المنظمة ، السلامة والاختيارات . التعاطف ، الاعتمادية وأخيراً الاستجابة ، وتوصلت الدراسة إلى تأثير مباشر لأبعاد جودة الخدمة الداخلية والمتمثلة بالسلامة والاعتمادية في جودة الخدمة الخارجية وخاصة صورة المنظمة ، والتعاطف وأخيراً الاستجابة.^(١٨) بينما كشفت دراسة أخرى أجريت على مجموعة من المنظمات الخدمية ومن بينها فنادق فئة الاربعة والخمسة نجوم ضمن عينة بلغت (٢٩٤) عامل من بينهم العاملون في المطاعم الفندقية عن أبعاد جديدة لقياس جودة الخدمة الداخلية وهي: المساعدة ، السرعة ، الاتصالات ، الملموسية ، الاعتمادية ، الاحتراف ، السرية ، الاستعداد ، مراعاة مشاعر الآخرين. وتوصلت الدراسة على أن أكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة الداخلية في اغلاق الفجوة بين الجودة الداخلية والخارجية كانت المساعدة ، والسرعة، والاتصالات ، الملموسية ، والاعتمادية ، والاحتراف . كما كشفت الدراسة ان بيئة العمل تلعب دوراً أساسياً في ضمان جودة الخدمة الداخلية^(١٩). وفي دراسة على العاملين في المكاتب الامامية في الفنادق والعاملين في المطاعم الفندقية لقياس جودة الخدمة الداخلية وضمن مقياس معدل اطلاق عليه INTSERVQUAL احتوى على الأبعاد التالية: الاستجابة ، التعاطف ، الملموسية ، الاعتمادية ، الضمان وأضيفت إليه: الاتصالات والمرونة . وتوصلت الدراسة الى ان اكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة الداخلية هي: الملموسية ، الاتصالات ، الاعتمادية والاستجابة ، بينت الدراسة خمس خطوات لتحسين جودة الخدمة الداخلية هي: خلق الوعي بأهمية الجودة الداخلية ، قياس الجودة الداخلية باستمرار ، وصف توقعات الزبون الداخلي ، تحسين نوعية الاتصالات وأخيراً التغيير المستمر في العمليات والاجراءات الخاصة بتقديم الخدمة.^(٢٠) ركزت دراسة أخرى على خمسة أبعاد لقياس الجودة الداخلية INTQUAL هي: الاستجابة ، التعاطف ، الملموسية ، الاعتمادية وأخيراً الضمان ، توصلت الدراسة الى ان (٢٧%) من التغيرات في الأداء المنظم فسرتها جودة الخدمة الداخلية وخاصة الأبعاد المتعلقة بالاستجابة والملموسية والتعاطف^(٢١). وفي دراسة عن قياس

٣- اللهجة ونبرة الصوت: إن الكلمات الخاصة التي تصدر عن مقدم الخدمة إلى الزبائن لها تأثيرها ، إذ أن الأسلوب ونبرة الصوت تتقلان الرسالة إلى الزبون أكثر مما تنقله الكلمات نفسها، ذلك لأن نوعية الخدمة تتطلب أسلوباً ودياً ومريحاً في الاتصال المتبادل مع الزبائن.

٤- اللباقة في الكلام: إن معرفة الشيء الصحيح واللازم ليقوله مقدم الخدمة في ظروف وأحوال مختلفة ومتنوعة يعد مهارة فائقة وقدرة متميزة لمقدم الخدمة الناجح والكفاء.

٥- المخاطبة بالأسماء: عندما يتم مخاطبة الزبائن بأسمائهم Naming Names الخاصة فإنهم بذلك يتلقون أفضل العلاقات والدلائل التي تبين بأن مقدم الخدمة يحاول أن يتعامل معهم بصفة شخصية، إذ أن استخدام أسماء الزبائن في التخاطب معهم يعكس عناية خاصة مميزة بهؤلاء الزبائن . كما أن هذا الأسلوب ينقل بشكل خاص الاحترام لهم.^(٢٤)

٦- المجاملة والملاطفة: يتكيف مقدمو الخدمات الذين يحملون قدرات وقابليات عالية في المجاملة والملاطفة Attentiveness مع الاحتياجات الإنسانية للزبائن وهم يعرفون أن العمل التجاري ينمو ويزدهر بالخدمة المؤدبة والودية، وأن المجاملة والملاطفة هما الأساس الذي تتمحور حوله الخدمة الشخصية.

٧- الإرشاد والتوجيه: تقديم المقترحات للزبائن الذين يشعرون بالتردد يعد مؤشراً على اهتمام مقدمي الخدمة بحالة هؤلاء الزبائن، مما يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على معرفة تامة بحاجة الزبائن وأن يكون مستعداً دائماً لتوجيههم نحو خدمات معينة يقدمها المطعم .

٨- البيع: مقدمو الخدمة يعتبرون انفسهم ممثلين أيضاً للمبيعات ، ذلك لان عملهم الأساسي هو البيع ، وهم يتجنبون تقديم الخدمات والمنتجات غير المطلوبه إلى الزبائن فضلاً عن توسيع إدراكهم ومعرفتهم بالخدمات المتوفرة.

٩- حل المشكلات ومعالجتها: يتعين على مقدمي الخدمات معالجة مشكلات الزبائن والتذمرات التي تصدر عنهم بشكل بسيط ، كذلك يجب أن يشعر الزبائن بأن ملاحظاتهم وشكاواهم تلقى العناية من القائمين على تقديم الخدمات وأن يتأكدوا أن هذه الشكاوي ستتم معالجتها بشكل فعال ونهائي.^(٢٨)

أدبيات الدراسة:

في دراسة عن العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في عينة من المطاعم العاملة في اليونان ، تم التركيز على

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة

، ثم جاء التعاطف في المرتبة الثانية ، ثم الاتصال ونوعية الطعام والأسعار والملموسية. وفي دراسة أخرى لمعرفة المحددات التي يعتمدها الزبون لقياس جودة الخدمات في المطاعم ، تعاملت الدراسة مع عينة من المطاعم العاملة في الجامعات في الهند وضمن مدخل المقارنة ، كما تعاملت للدراسة مع ستة أبعاد لقياس جودة الخدمة في المطاعم وهي: نوعية الطعام ، والتعاطف ، والتأمين ، والملموسية ، والاستجابة وأخيرا الأسعار ، وتبين بأن نوعية الطعام ، والاستجابة والملموسية هي من أكثر المحددات تأثيرا في رضا الزبون^(٢٢). وفي دراسة أخرى حول رضا الزبائن في مطاعم الخدمات الكاملة ، وتعاملت مع أربعة أبعاد لقياس جودة الخدمة في المطاعم وهي: نوعية الطعام/الإعتمادية ، والبيئة المادية ، والسعر . وأخيرا الإستجابة ، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) زبون ، وتوصلت للدراسة إلى أن الإستجابة كانت أكثر الأبعاد تأثيرا في رضا الزبون وأكد ذلك قيمة Beta ($\beta=0.56$) ثم تلاها نوعية الطعام ($\beta=0.23$) ، الأسعار ($\beta=0.186$) ، البيئة المادية ($\beta=0.03$)^(٢٣).

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء الإشارة إلى تحليل النتائج في المطاعم الاجنبية والمحلية ضمن أسلوب المقارنة ، مع الإشارة إلى أجوبة أفراد العينة حول تقييماتهم لأبعاد الجودة الداخلية والخارجية .

جودة الخدمة الداخلية على عينة من العاملين في خدمات الطعام والشراب في المطاعم الذين يقدمون هذه الخدمة خارج المطعم Out Catering ، تبين أن سياسة الاحتفاظ بالعاملين وتبني التطبيقات الخاصة بالتسويق الداخلي كان لها تأثير كبير على تحسين الجودة الداخلية وتحديد الأبعاد التالية: الاستجابة ، الاعتمادية ، والتعاطف^(٢٠). وفي دراسة حديثة لقياس جودة الخدمة في المطاعم في مدينة المكسيك من وجهة نظر الادارة والعملاء شملت (٩) مطاعم واعتمدت مقياس الجودة الشهير المكون من خمسة أبعاد وهي : الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، التعاطف والضمان مضافا اليها المرونة ، تم التوصية بضرورة تطوير مقياس لنوعية الخدمة في المطاعم يتناسب وصناعة الطعام والشراب ، وبينت الدراسة ان هناك فروقات جوهرية في نظرة الادارة لنوعية الخدمة عن نظرة العملاء ما يعني وجود فروق في ادراكات الادارة والعملاء لأبعاد الجودة^(٢١). تبنت دراسة^(٢١) حول جودة الخدمات المقدمة في المطاعم الهندية ، مقياساً 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 مع (٢٣٩) استمارة ، واستخدمت التحليل العاطلي والذي بين أن أبعاد الجودة في المطاعم كانت متباينة من حيث الاهتمام وفق معدل التباين ، حيث احتل المرتبة الأولى منافع العلاقة بين المطعم والزبون

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الجودة الداخلية والخارجية في المطاعم المحلية والأجنبية

| أبعاد جودة الخدمة الداخلية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أبعاد جودة الخدمة الخارجية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المطاعم المحلية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|---------------|-------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| الاعتمادية | 3.4 | 1.234 | نوعية الطعام | 4.4 | 1.771 | 1.668 | 4.7 | 1.668 |
| الضمان | 3.9 | .9878 | صورة المنظمة | 4.1 | 1.769 | 1.990 | 4.3 | 1.990 |
| الملموسية | 3.6 | 1.987 | الأمان والخيارات | 3.5 | 1.032 | .908 | 4.6 | .908 |
| التعاطف | 3.9 | 1.234 | التعاطف | 3.8 | 1.987 | 2.986 | 3.9 | 2.986 |
| الاستجابة | 3 | 1.897 | الاستجابة | 4.5 | 1.887 | 1.234 | 4.1 | 1.234 |
| الاهتمام | 2.6 | .8979 | الأسعار | 3.2 | 1.908 | 1.911 | 3.9 | 1.911 |
| صحة الأغذية | 3.8 | 1.456 | | | | | | |
| الاحتراف | 3.5 | 1.456 | | | | | | |
| المرونة | 3.4 | 1.765 | | | | | | |

اختبار الفروض:

الخارجية في المطاعم الأردنية " : لقد أتضح من خلال التحليل باستخدام تحليل الانحدار بطريقة Stepwise بأن جودة الخدمة الخارجية التي تعبر عن وجهة نظر الزبون

الفرض الرئيسي الاول: Ho1 " ليس هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية _ بدلالة أبعادها _ وجودة الخدمة

في التأثير في جودة الخدمة الخارجية ، 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 فهي الجودة الخارجية هي الاعتمادية، والضمان، والتعاطف، والاهتمام، والملموسية، والاحتفاء، وأخيرا المرونة وكانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.142$, $\beta=0.147$, $\beta=0.194$, $\beta=0.212$, $\beta=0.273$,) ، وأكذلك قيمة (T) المحسوبة ومستوى المعنوية لقيمة (Beta) حيث كانت أقل من (0,05) مما يؤكد أن هذه المتغيرات لها اثر ذو دلالة إحصائية ويؤكد في نفس الوقت نفي الفرضي الصفري وقبول الفرض البديل .

الخارجي تتأثر بأبعاد جودة الخدمة الداخلية والمعبرة عن وجهة نظر العاملين ، وقد أشار معامل التحديد (R^2) إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في جودة الخدمة الخارجية بسبب تأثير جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعاده- بلغت (0,563) ، وهي نسبة مقبولة تدل على أن (56,3%) من الاختلافات الكلية في جودة الخدمة الخارجية التي يبديها الزبائن تتحدد من خلال معرفتنا وتطبيقنا لأبعاد الجودة الداخلية ، فضلا عن أن قوة الارتباط (R) بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية بلغت (62,5%) ، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (13,345) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (3-715) ومستوى معنوية (0,05) ويدل ذلك على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم المبحوثة ، ثم ان الضرورة تقتضي معرفة ما إذا كانت جميع أبعاد الجودة الداخلية تسهم

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الجودة الداخلية ومجمل الجودة الخارجية في المطاعم الأردنية.

| المتغيرات | Beta | t | *Sig |
|-------------|------|-------|-------|
| الاعتمادية | .427 | 8.320 | .000* |
| الضمان | .320 | 7.680 | .000* |
| الملموسية | .194 | 4.776 | .000* |
| التعاطف | .273 | 6.496 | .000* |
| الاستجابة | .067 | 2.121 | .132 |
| الاهتمام | .212 | 4.217 | .000* |
| صحة الأغذية | .057 | 2.312 | .112 |
| الاحتراف | .147 | 3.278 | .001* |
| المرونة | .142 | 3.164 | .002* |

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

الجدول (4) أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيرا في نوعية الطعام/الإعتمادية هي: الاستجابة ($\beta=0.546$) والاحتراف ($\beta=0.279$) والاعتمادية ($\beta=0.220$) والاهتمام ($\beta=0.208$) والمرونة ($\beta=0.165$) بينما لم يكن للأبعاد الأخرى أي تأثير معنوي

الفرض الفرعي الأول: H_01 ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادهما- ونوعية الطعام/الإعتمادية في المطاعم العاملة في الاردن . لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ، بطريقة Stepwise وأتضح من

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية ونوعية الطعام/الاعتمادية المقدم في المطاعم المحلية والاجنبية.

| المتغيرات | Beta | t | *Sig |
|-------------|------|--------|-------|
| الاعتمادية | .220 | 3.969 | .000* |
| الضمان | .096 | 1.969 | .050 |
| الملموسية | .076 | 1.439 | .154 |
| التعاطف | .011 | .211 | .184 |
| الاستجابة | .546 | 11.187 | .000* |
| الاهتمام | .208 | 3.933 | .000* |
| صحة الأغذية | .071 | 1.460 | .146 |
| الاحتراف | .279 | 6.042 | .000* |
| المرونة | .165 | 3.516 | .001* |

($R^2=0.563$; $F=54.731$) * Significant level at $P \leq 0.05$

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة

والملموسية ($\beta=0.368$) والاهتمام ($\beta=0.265$) والاعتمادية ($\beta=0.247$) كمؤشرات للجودة الداخلية هي أكثر الأبعاد تأثيراً في صورة المنظمة (المطعم).

الفرض الفرعي الثاني: Ho2 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- وصورة المنظمة (المطعم) في المطاعم العاملة في الأردن ". وباستخدام نفس الاختبار تبين من الجدول (5) أن الاحتراف ($\beta=0.502$)

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية وصورة المنظمة (المطعم) في المطاعم المحلية والأجنبية.

| المتغيرات | Beta | t | *Sig |
|-------------|------|--------|-------|
| الاعتمادية | .247 | 4.976 | .000* |
| الضمان | .021 | .418 | .234 |
| الملموسية | .368 | 6.726 | .000* |
| التعاطف | .073 | 1.329 | .183 |
| الاستجابة | .030 | .616 | .123 |
| الاهتمام | .265 | 4.810 | .000* |
| صحة الأغذية | .054 | .342 | .0161 |
| الاحتراف | .502 | 10.235 | .000* |
| المرونة | .023 | .318 | .112 |

(R²=.398; F=4.876)* Significant level at P ≤ 0.05

والاهتمام ، وأخيراً الضمان هي فقط الأبعاد المؤثرة في الاستجابة كمؤشر من مؤشرات الجودة الخارجية ، كما تؤكد قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.150$, $\beta=0.152$, $\beta=0.205$, $\beta=0.227$, $\beta=0.301$, $\beta=0.340$, $\beta=0.449$)

الفرض الفرعي الثالث: Ho3 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والاستجابة في المطاعم العاملة في الأردن ".
أوضحت نتائج هذا الفرض ، الجدول (6) أن الاعتمادية ، والملموسية ، وصحة الأغذية ، والاستجابة ، والمرونة ،

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية والاستجابة في المطاعم المحلية والأجنبية.

| المتغيرات | Beta | t | *Sig |
|-------------|------|-------|-------|
| الاعتمادية | .449 | 7.735 | .000* |
| الضمان | .150 | 2.549 | .012* |
| الملموسية | .340 | 6.750 | .000* |
| التعاطف | .065 | 1.087 | .278 |
| الاستجابة | .227 | 4.460 | .000* |
| الاهتمام | .152 | 2.968 | .003* |
| صحة الأغذية | .301 | 5.298 | .000* |
| الاحتراف | .047 | .289 | .234 |
| المرونة | .205 | 3.976 | .000* |

(R²=.490; F=28.390)* Significant level at P ≤ 0.05

والاحتراف، والضمان ، وأخيراً الاعتمادية كمؤشرات للجودة الداخلية هي فقط الأبعاد المؤثرة في الأمان والخيارات كمؤشر للجودة الخارجية ، كما تؤكد قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.133$, $\beta=0.135$, $\beta=0.225$, $\beta=0.320$, $\beta=0.351$, $\beta=0.416$, $\beta=0.477$)

الفرض الفرعي الرابع: Ho4 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والأمان والخيارات في المطاعم العاملة في الأردن ". في هذا الفرض كانت الأبعاد المؤثرة مختلفة نسبياً كما يوضح الجدول (7) ان الاستجابة ، والاهتمام ، والمرونة ، والتعاطف ،

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية والأمان والخيارات في المطاعم المحلية والأجنبية.

| المتغيرات | Beta | t | *Sig |
|-------------|------|-------|-------|
| الاعتمادية | .133 | 2.141 | .033* |
| الضمان | .135 | 2.274 | .024* |
| الملموسية | .097 | 1.662 | .098 |
| التعاطف | .320 | 5.450 | .000* |
| الاستجابة | .477 | 6.727 | .000* |
| الاهتمام | .416 | 7.253 | .000* |
| صحة الأغذية | .069 | .965 | .336 |
| الاحتراف | .225 | 3.442 | .001* |
| المرونة | .351 | 5.681 | .000* |

(R²=.551; F=12.654)* Significant level at P ≤ 0.05

الفرض الفرعي الخامس: Ho5 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والتعاطف في المطاعم العاملة في الاردن ". إذ يشير الجدول (8) إلى أن الإهتمام ، والضمان ، والمرونة وأخيرا التعاطف هي أهم

أبعاد الجودة الداخلية المؤثرة في صفة التعاطف الخاصة بالجودة الخارجية ، كما تؤكد قيم التأثير (Beta) على التوالي ($\beta=.246, \beta=.304, \beta=.390, \beta=.169$)

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية والتعاطف في المطاعم المحلية والأجنبية.

| *Sig | t | Beta | المتغيرات |
|-------|-------|------|-------------|
| .426 | .798 | .052 | الاعتمادية |
| .000* | 3.658 | .304 | الضمان |
| .235 | .487 | .031 | الملموسية |
| .021* | 2.321 | .169 | التعاطف |
| .155 | 1.426 | .095 | الاستجابة |
| .000* | 4.273 | .390 | الاهتمام |
| .271 | 1.104 | .093 | صحة الأغذية |
| .265 | .211 | .017 | الاحتراف |
| .005* | 2.843 | .246 | المرونة |

($R^2=.183$; $F=11.630$) * Significant level at $P \leq 0.05$

أكثر الأبعاد تأثيراً في الأسعار كمؤشر للجودة الخارجية كانت الاعتمادية ، والملموسية ، والاستجابة ، وقيم التأثير تبين ذلك على التوالي ($\beta=.197, \beta=.243, \beta=.379$)

الفرض الفرعي السادس: Ho6 " ليست هناك علاقة تأثيرية بين جودة الخدمة الداخلية -بدلالة أبعادها- والأسعار في المطاعم العاملة في الاردن ". يشير الجدول (٩) إلى أن

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة الداخلية والأسعار في المطاعم المحلية والأجنبية.

| *Sig | t | Beta | المتغيرات |
|-------|-------|------|-------------|
| .000* | 4.919 | .379 | الاعتمادية |
| .113 | .789 | .060 | الضمان- |
| .000* | 3.613 | .243 | الملموسية |
| .453 | .546 | .023 | التعاطف |
| .009* | 2.639 | .197 | الاستجابة |
| .154 | .460 | .034 | الاهتمام |
| .243 | .049 | .003 | صحة الأغذية |
| .395 | .853 | .068 | الاحتراف |
| .050 | 1.973 | .134 | المرونة |

($R^2=.207$; $F=13.518$) * Significant level at $P \leq 0.05$

المطاعم إذا كانت أجنبية أو محلية ، حيث كانت قيمة ($F=8.24$) عند مستوى معنوية (0.001) .

الفرض الرئيسي الثاني: Ho2 " لا تختلف تقييمات العاملين لأبعاد جودة الخدمة الداخلية وتقييمات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة الخارجية باختلاف المطاعم إذا ما كانت أجنبية أو محلية "

١. لقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ، حيث أن (56.3%) من الاختلافات في الجودة الخارجية كانت بسبب الجودة الداخلية.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) ، للكشف عن وجود أي اختلافات في تقييمات الجودة الداخلية (الزبون الداخلي) والخارجية (الزبون الخارجي) تعزى إلى طبيعة المطاعم إذا كانت أجنبية أو محلية ، وتبين انه لا توجد اختلافات في تقييمات العاملين لأبعاد الجودة الداخلية وأكد ذلك قيمة ($F=4.24$) عند مستوى معنوية (0.090) ، بينما أشارت النتائج إلى وجود اختلافات في تقييمات- الزبائن لأبعاد الجودة الخارجية تعزى الى طبيعة

٢. كشفت الدراسة عن أن الاعتمادية والضمان والملموسية والتعاطف والاهتمام كانت أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيراً في الجودة الخارجية المقدمة للزبائن في المطاعم.

- Management*, Vol. 13, No. 5, PP.251-258. Available at: www.emeraldinsight.com.
6. Pride, William & Ferrell, O.C.(2006). "Marketing: Concepts and Strategies", Houghton Mifflin Company, New York.
 7. 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.
 8. 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.
 9. Zeithaml, A; Bitner, M. & Gremler, D, (2006) *Service Marketing: Integrated Customer focus across the firm*, 4th edition, McGraw-HILL.
 10. 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.
 11. 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.
 12. 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.
 13. 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, Pi.205-223. Available at: www.emeraldinsight.com.
 14. Carol A. Reeves & David A. Bedner, (1995). "Quality As Symphony", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, No.12, January.PP.234-246.
 15. 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.
 16. Trujillo, Andera & Vera, Jorge,(2010),"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.
 17. 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.
 18. Bouranta, Nancy, Chitiris, Leonidas & Paravantis, John, (2009),"The Relationship between Internal and External Service Quality", *International Journal*
٣. تبين وجود فروق في تقييمات الزبائن لأبعاد الجودة الخارجية في المطاعم ، بينما لم تكن هناك أي فروق في تقييمات العاملين لأبعاد الجودة الداخلية.
 ٤. هناك اختلافات في تقييمات العاملين والزبائن لأبعاد الجودة الداخلية والخارجية من خلال الأوساط الحسابية لها ، فكانت تقييمات الزبائن للجودة الخارجية عالية للمطاعم الأجنبية والمحلية وتقع بين (٣,٥-٥) من مقياس ليكرت ، بينما كانت تقييمات العاملين لأبعاد الجودة الداخلية بين متوسطة للمطاعم الأجنبية وعالية للمطاعم المحلية.
 ٥. هناك تفاوت في درجة تأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية في كل بعد من أبعاد الجودة الخارجية ، فكانت نوعية الطعام/الاعتمادية أكثر ما تتأثر بالاعتمادية والاستجابة والاهتمام والاحتراف والمرونة ، بينما كانت الأبعاد الخاصة بالاعتمادية والملموسية والاستجابة هي أكثر الأبعاد تأثيراً في أسعار الطعام.
- التوصيات:
١. ضرورة استمرار التدريب للعاملين في الخطوط الأمامية والخلفية في المطاعم على اعتبار أن التدريب سيكسبهم المهارة والاحتراف في أداء العمل.
 ٢. الاهتمام بالقياس المستمر لرضا العاملين في المطاعم على اعتبار أنه المقدمة لضمان الجودة الخارجية.
 ٣. ضرورة التطوير المستمر لإجراءات الخدمة وطريقة تقديمها في المطاعم ، مع الاهتمام بما يرافق الإجراءات من خدمة سلوكية .
 ٤. أهمية التفاعل المستمر بين العاملين داخل المطعم من جهة ومع الزبائن المرادين للمطاعم من جهة أخرى ، على اعتبار أن هذا التفاعل سيسهم في التنسيق داخل العمل وضمان سماع ملاحظات وشكاوى الزبائن.
- المراجع :
١. وزارة السياحة والآثار العامة ، قسم الإحصاءات ، ٢٠١٠؛
 - <http://www.mota.gov.jo/ar/default.aspx?tabid=120>
 2. Douglas R. Brown (2007), *Restaurant Managers*, 4th edition , Prentice Hall.
 3. National restaurant association , 2005
 4. Walker T. John (2009) *Introduction to Hospitality* , 5 edition , Prentice Hall.
 5. Paraskevas, Alexandros, (2001),"Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach", *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Journal of Marketing and Communication* , Vol.4, Issue.3, PP.41-52. Available at: www.emeraldinsight.com.
22. Tucci, A. Louis & Talaga, A. James, (2000). "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.
23. 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.
19. Auty, Susan & Long, George,(1999),"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.
20. Wildes, J. Vivienne & Parks, C. Sara, (2005),"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.
21. T. Vanniarajan, (2009), "Dineserv: A Tool for Measurement of Service Quality in Restaurants" ,

The Relationship between INTSERVQUAL & EXTSERVQUAL in Full-Service Restaurants: A Comparative Study between Domestic and Foreign Restaurants

The purpose of this study is to explore the relationship between INTSERVQUAL and EXTSERVQUAL in 20 domestic and foreign restaurants in Amman, and the importance of internal service quality and its impact on customer evaluation of external service quality dimensions. The study dealt with (231) employees in both domestic and foreign restaurants and (537) customers visiting these restaurants. INTSERVQUAL focused on (9) dimensions while EXTSERVQUAL dealt with (6) dimensions. The study showed that the most influential dimensions of the INTSERVQUAL dimensions on EXTSERVQUAL dimensions were: reliability, assurance, empathy, interest, tangibility, professionalism, and flexibility while there was no significant influence for the dimensions of food health & safety and responsiveness; on the EXTSERVQUAL. Also, the study shows that the most influential dimensions of INTSERVQUAL on pricing were reliability, tangibility, and responsiveness, the study demonstrates that reliability, tangibility, interest, and professionalism were the most affective on organization image (restaurant image). Finally, the study demonstrates that the employees evaluation of INTSERVQUAL do did differ with the nature of restaurant, domestic or foreign. This study contributes to previous research by adding to existing knowledge regarding what represent INTSERVQUAL and EXTSERVQUAL in restaurants industry. The study makes key recommendations towards pay attention to INTSERVQUAL and EXTSERVQUAL.

Keywords: INTSERVQUAL, EXTSERVQUAL, restaurants, Jordan.