

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على رضا العملاء في المولات التجارية:

دراسة تطبيقية على سوق الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله محمد الحربي

233001148

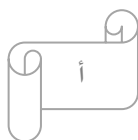
إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



# إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون،

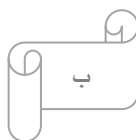
إلى من أمرنا الله ببرّهما،

إلى من بذل الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ،

إليكما تلك الكلمات أُمّي وأبي الغاليان،

أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعم لي طوال

مسيرتي الدراسية.



# شكر ونفائذ

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

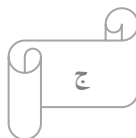
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي  
عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى كل من الموظفين والعملاء داخل المولات التجارية، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (334) مستجيبًا .

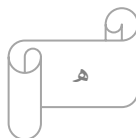
أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا جوهريًا في تحسين مستوى رضا العملاء، حيث جاءت جميع أبعاد الجودة بمستوى مرتفع وفقًا لتحليل المتوسطات الحسابية. كما كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود تأثير دال إحصائيًا لكل من مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، والتركيز على العملاء في رفع مستوى رضا العملاء، في حين كان تأثير التزام الإدارة العليا بالجودة أقل قوة مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الجودة، والاستمرار في تطوير الخدمات والابتكار في تقديمها، وزيادة التركيز على احتياجات العملاء لضمان تجربة تسوق متميزة داخل المولات التجارية .

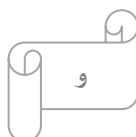
الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة - رضا العملاء - المولات التجارية - سوق الرياض .

## قائمة المحتويات

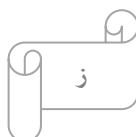
|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ط.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | المقدمة                           |
| 3.....  | 1.1 مشكلة الدراسة:                |
| 4.....  | 2.1 أهمية الدراسة:                |
| 4.....  | 1.2.1 الأهمية العلمية:            |
| 5.....  | 2.2.1 الأهمية العملية:            |
| 5.....  | 3.1 أهداف الدراسة:                |
| 6.....  | 4.1 تساؤلات الدراسة               |
| 6.....  | 5.1 فروض الدراسة:                 |
| 7.....  | 6.1 الدراسات السابقة:             |
| 13..... | 7.1 الفجوة البحثية:               |
| 16..... | 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 18..... | 9.1 المنهجية وطرق البحث:          |



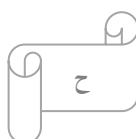
|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| 18 | 10.1 مصادر جمع البيانات .....            |
| 19 | 11.1 أدوات الدراسة: .....                |
| 19 | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة: ..... |
| 19 | 13.1 حدود الدراسة: .....                 |
| 21 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....        |
| 21 | المبحث الأول: الجودة الشاملة .....       |
| 21 | 1.1.2 مفهوم الجودة الشاملة .....         |
| 22 | 2.1.2 تاريخ الجودة الشاملة .....         |
| 23 | 3.1.2 مراحل تطور الجودة الشاملة .....    |
| 26 | 4.1.2 أهداف الجودة الشاملة .....         |
| 28 | 5.1.2 مبادئ الجودة الشاملة .....         |
| 30 | 6.1.2 أهمية الجودة الشاملة .....         |
| 32 | 7.1.2 فوائد الجودة الشاملة .....         |
| 34 | 8.1.2 أبعاد الجودة الشاملة .....         |
| 38 | 9.1.2 مساوئ الجودة الشاملة .....         |
| 39 | 10.1.2 أنواع الجودة الشاملة .....        |
| 41 | 11.1.2 مهام الجودة الشاملة .....         |
| 42 | 12.1.2 خصائص عملية إدارة الجودة .....    |
| 44 | 13.1.2 مجالات تطبيق الجودة الشاملة ..... |
| 46 | 14.1.2 معوقات تطبيق الجودة الشاملة ..... |



|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | المبحث الثاني: رضا العملاء .....                                                |
| 49 | 1.2.2 تعريف رضا العملاء .....                                                   |
| 49 | 2.2.2 أهمية رضا العملاء .....                                                   |
| 49 | 3.2.2 عوامل رضا العملاء .....                                                   |
| 50 | 4.2.2 محددات وأسباب رضا العملاء وعدم رضاهم .....                                |
| 51 | 5.2.2 نتائج الرضا وأدوات تحسينه .....                                           |
| 52 | 6.2.2 قياس رضا العملاء .....                                                    |
| 52 | 7.2.2 أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على رضا العملاء في المولات التجارية ..... |
| 54 | الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات .....                                          |
| 54 | 1.3 منهج الدراسة .....                                                          |
| 54 | 2.3 مجتمع عينة الدراسة : .....                                                  |
| 54 | 3.3 أساليب جمع البيانات: .....                                                  |
| 55 | 4.3 قياس متغيرات الدراسة: .....                                                 |
| 56 | 5.3 أداة الدراسة .....                                                          |
| 56 | 6.3 صدق وثبات أداة الدراسة: .....                                               |
| 59 | 7.3 ثبات أداة الدراسة .....                                                     |
| 62 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....                             |
| 62 | 1.4 وصف خصائص عينة الدراسة: .....                                               |
| 64 | 2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع) .....                                  |
| 75 | 3.4 اختبار الفرضيات .....                                                       |



|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 82 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| 82 | 1.5 الاستنتاجات                     |
| 84 | 2.5 التوصيات                        |
| 86 | Abstract                            |
| 87 | المراجع:                            |
| 87 | المراجع باللغة العربية              |
| 91 | المراجع باللغة الانجليزية           |
| 94 | الملاحق                             |
| 95 | استمارة استبيان                     |



## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                                   | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول رقم (1): فقرات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)<br>بأبعاده الأربعة                              | 55            |
| 2.            | الجدول رقم (2): فقرات المتغير التابع (رضا العملاء)                                                           | 56            |
| 3.            | الجدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي<br>لفقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة          | 57            |
| 4.            | الجدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي<br>لفقرات رضا العملاء                         | 58            |
| 5.            | الجدول رقم (5): معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ الفا لأداة<br>الدراسة وأبعادها                             | 60            |
| 6.            | الجدول رقم (6): وصف خصائص أفراد عينة الدراسة                                                                 | 61            |
| 7.            | الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد التزام الإدارة العليا بالجودة         | 63            |
| 8.            | الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد مشاركة الموظفين مرتبة تنازلياً        | 65            |
| 9.            | الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بعد التحسين والتطوير ، مرتبة تنازلياً     | 67            |
| 10.           | الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<br>لفقرات بعد التركيز على العملاء ، مرتبة تنازلياً | 69            |

|    |                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 71 | الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا العملاء ، مرتبة تنازلياً                                                                                                                                               | .11 |
| 75 | الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض | .12 |
| 76 | الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر الالتزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض                                                                                             | .13 |
| 77 | الجدول رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض                                                                                                         | .14 |
| 78 | الجدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض                                                                                                        | .15 |
| 79 | الجدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض ،                                                                                                   | .16 |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الهامة جداً في المجال الاقتصادي والإداري والصناعي في هذا العصر، حيث بدأت معظم المنظمات الإنتاجية تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة لأهميته كمدخل أساسي لمواجهة التحديات التي تواجهه هذه المنظمات، حيث أن الجودة هي مقياس يمكن المنظمات من المنافسة والبناء في ظل العولمة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحدي الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز علي عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (عبد الله وإسماعيل، 2021)

وشهد قطاع المولات التجارية في سوق الرياض نمواً متسارعاً خلال السنوات الأخيرة، مما جعله واحداً من أكثر القطاعات تنافسية في المملكة العربية السعودية، وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة، تجربة التسوق، ومستوى الراحة والرفاهية داخل هذه المولات.

وفي ظل هذه البيئة التنافسية، أصبح تحقيق رضا العملاء أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الحصة السوقية وجذب مزيد من الزوار، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الجودة الشاملة لضمان تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء وتعزز من ولائهم (Othman, 2024).

يُعد رضا العملاء من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح واستدامة المولات التجارية، حيث تعتمد المؤسسات التجارية على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لضمان ولائهم واستمرار تعاملهم

مع هذه المنشآت، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا العملاء، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة وزيادة عائداتها. لذا، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعتبر أحد الحلول الفعالة التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا الهدف من خلال تحسين العمليات التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وتطوير مستوى الخدمات المقدمة (Mata et al., 2023).

وتقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، إشراك جميع الموظفين، التركيز على العملاء، وتعزيز الأداء التنظيمي، وقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة تتمتع بكفاءة تشغيلية أعلى، رضا عملاء متزايد، وقدرة تنافسية أقوى مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه المبادئ. (Druhova & Dongsheng, 2024).

أظهرت بعض الدراسات السابقة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية مثل البنوك والتأمين والمستشفيات كان له تأثير إيجابي على رضا العملاء، فأظهرت دراسة (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024) أن تحسين ممارسات الجودة في قطاع الضيافة أدى إلى رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم، وتلعب التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي دورًا مهمًا في إعادة تشكيل تجربة العملاء في قطاع التجزئة، فقد أصبحت التطبيقات الذكية، أنظمة الدفع الإلكتروني، وتقنيات التسوق عبر الإنترنت عوامل رئيسية تؤثر على سلوك العملاء وتوقعاتهم. (Kamal et al., 2024).

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، والتركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض، كما تهدف إلى تقديم آليات مقترحة لتعزيز تطبيق ممارسات الجودة في هذه المولات، مما يساعد في تحسين مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنشآت التجارية.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

شهد قطاع المولات التجارية في سوق الرياض خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في الخدمات المقدمة للعملاء، مع تزايد المنافسة بين المولات التجارية لجذب المزيد من الزوار وتعزيز ولاء العملاء ، ولا تزال بعض المولات تواجه تحديات تتعلق بجودة الخدمات المقدمة ومدى رضا العملاء عنها، مما يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) أمرًا ضروريًا لضمان تحسين الأداء وتعزيز تجربة العملاء.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء، تعزيز رضا العملاء، وزيادة كفاءة العمليات، وذلك من خلال التركيز على التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، والتركيز على العملاء ، وأن نجاح تطبيق هذه المبادئ يعتمد على مدى تكيف المؤسسات التجارية مع التحديات الفعلية التي تواجهها، ومدى قدرتها على دمج هذه المفاهيم داخل بيئة عملها.

تشير العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Othman, 2024) في قطاع التأمين ودراسة (Mata et al., 2023) في البنوك، إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية، ولكن قطاع المولات التجارية لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ، مما يجعل من الضروري تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في هذا القطاع تحديًا.

على الرغم من اعتماد بعض المولات التجارية في الرياض على استراتيجيات لتحسين الجودة، إلا أن العملاء لا يزالون يواجهون مشكلات تتعلق بجودة الخدمات، استجابة الموظفين، والقدرة على تلبية التوقعات، وتشير التقارير إلى أن العملاء يميلون إلى البحث عن تجارب تسوق متكاملة وعالية الجودة، مما يجعل من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على رضاهم والعمل على تحسينها من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.

ويواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة المولات التجارية عدة تحديات، منها ضعف مشاركة الموظفين في تحسين العمليات، غياب آليات واضحة للتطوير المستمر، وعدم كفاية دعم الإدارة العليا في

تنفيذ استراتيجيات الجودة ، وأصبح من الضروري تحليل مدى تأثير هذه العوامل على رضا العملاء، وما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة قادرة على معالجة هذه المشكلات بشكل فعال.

ويشكل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في قطاع التجزئة عاملاً إضافياً يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمع تزايد استخدام التطبيقات الذكية، أنظمة الدفع الإلكتروني، وتقنيات التسوق الرقمي، أصبح من الضروري فهم مدى تكامل هذه العوامل مع ممارسات الجودة الشاملة وتأثيرها على رضا العملاء في المولات التجارية.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، حيث تبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟

## 2.1 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى شقين رئيسيين:

### 1.2.1 الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير الإطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحليل علاقتها برضا العملاء، خاصة في قطاع المولات التجارية، وهو قطاع اقتصادي حيوي يؤثر على سلوك المستهلكين وتجربتهم الشرائية.
- سد الفجوة البحثية في الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة في قطاع التجزئة حيث تركز معظم الدراسات السابقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية التقليدية، بينما تقدم هذه الدراسة رؤية أعمق حول كيفية تطبيق معايير الجودة في بيئة المولات التجارية وتأثيرها المباشر على تجربة العملاء.
- تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يوضح تأثير التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، والتركيز على العملاء في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، مما يساهم في تطوير أطر بحثية مستقبلية تستند إلى نتائجها.

- توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية تساعد الباحثين المستقبليين على استكشاف طرق جديدة لتعزيز تجربة العملاء وتحسين العمليات التشغيلية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

### 2.2.1 الأهمية العملية:

- تمكين المولات التجارية من تحسين جودة الخدمات من خلال تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على رضا العملاء، مما يساعدها في تطوير استراتيجياتها.
- مساعدة صُناع القرار والإدارة العليا في المولات التجارية على تطبيق ممارسات فعالة للجودة الشاملة تضمن استمرارية النجاح في السوق التنافسي.
- تحفيز مشاركة الموظفين وتحسين بيئة العمل عبر تقديم توصيات لتعزيز التدريب والتطوير المستمر مما يؤدي إلى تحسين الأداء والخدمة.
- اقتراح آليات تطبيقية قابلة للتنفيذ تساعد المولات التجارية في تبني منهجيات مبتكرة لتحسين العمليات التشغيلية وتجربة العملاء.
- دعم استدامة الأعمال في المولات التجارية من خلال تعزيز ولاء العملاء وزيادة تنافسية الشركات في سوق الرياض، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري.

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض، بالإضافة إلى اقتراح آليات لتعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات التشغيلية والخدمات المقدمة لتعزيز رضا العملاء ، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- تحليل أثر التزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض.
- دراسة تأثير مشاركة الموظفين في تطبيق ممارسات الجودة على رضا العملاء.
- تقييم أثر التحسين والتطوير المستمر في رفع مستوى رضا العملاء في المولات التجارية.

- تحليل دور التركيز على العملاء في تعزيز تجربة التسوق وتحقيق رضا العملاء.
- اقتراح آليات فعالة لتعزيز إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين العمليات التشغيلية والخدمات المقدمة في المولات التجارية بسوق الرياض.

#### 4.1 تساؤلات الدراسة

ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

- ما هو أثر التزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟
- ما هو أثر مشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟
- ما هو أثر التحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟
- ما هو أثر التركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟
- ما هي الآليات المقترحة لتعزيز إدارة الجودة الشاملة بأفضل الأساليب لتحسين وتطوير العمليات التشغيلية والخدمات المقدمة وتحسين رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض؟

#### 5.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية (H0): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض ، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها :
- الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لالتزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.

## 6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Othman, 2024) 

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل مشاركة الموظفين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. وقد تم جمع البيانات من خلال عينة بحثية شملت (70) موظفًا من شركة الراجحي للتأمين التعاوني، بالإضافة إلى (80) عميلًا من عملاء الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا جوهريًا في تحسين مستوى رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني. وقد تبين أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، والتدريب، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تساهم بشكل إيجابي في تعزيز رضا العملاء. كما كشفت الدراسة عن وجود دلالة إحصائية واضحة لمدى تأثير هذه الأبعاد على تحسين الأداء العام للشركة.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة من خلال التركيز على تدريب الموظفين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة، وتعزيز دعم الإدارة العليا، مما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والتميز في تقديم الخدمات التأمينية.

#### دراسة (Parhan & Bakhtiar, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء الموظفين، ودراسة تأثير أداء الموظفين على رضا العملاء، بالإضافة إلى استكشاف الدور الوسيط لأداء الموظفين في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، و اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي التحليلي، حيث تم تطبيقها على شركات حاصلة على شهادة ISO 9001:2015، وذلك من خلال توزيع استبيانات على عينة مكونة من 80 مشاركًا.

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، والذي ينعكس إيجابيًا على مستوى رضا العملاء، كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر مباشرة على رضا العملاء، في حين كان لأداء الموظفين دور وسيط فعال في هذه العلاقة.

وتوصي الدراسة الشركات في إندونيسيا بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتوفير بيئة عمل داعمة لتحسين أداء الموظفين، وذلك بهدف تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

#### دراسة (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومستوى رضا العملاء في قطاع الضيافة في أوغندا، مع التركيز على بعض الفنادق المختارة في منطقة ماكيندي، مقاطعة كامبالا كدراسة حالة.، و اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي قائم على دراسة الحالة، حيث تم استخدام أساليب البحث الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها. تكون مجتمع الدراسة من 170 فردًا من العاملين الإداريين وغير الإداريين في الفنادق المختارة، وتم اختيار عينة مكونة من 119 فردًا باستخدام معادلة نيومان، بينما بلغ عدد الاستجابات الفعلية 110 استبيانات.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، واستنادًا إلى هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة

الشاملة يؤثر بشكل كبير على مستوى رضا العملاء في قطاع الضيافة. وعليه، توصي الدراسة الفنادق بضرورة التركيز على تعزيز رضا العملاء واستدامة الخدمات من خلال تطوير آليات ملاحظات العملاء لفهم احتياجاتهم بشكل أكثر دقة، مع الاستمرار في تحسين المنتجات، الخدمات، والعمليات التشغيلية للحفاظ على القدرة التنافسية، بالإضافة إلى تعزيز بيئة عمل منظمة ونظيفة تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

#### دراسة (Druhova & Dongsheng, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنشطة المؤسسات، من خلال استعراض الجوانب الرئيسية مثل التركيز على العملاء، إشراك الموظفين، النهج القائم على العمليات، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على الأدلة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة، خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء. وتوصي الدراسة المؤسسات بتبني مبادئ TQM لضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة وتعزيز الأداء المؤسسي لمواكبة متطلبات الأسواق الحديثة.

#### دراسة (Arhin & Cobblah, 2024)

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التدريب والتعليم، نظام إدارة الأداء، وإدارة الموردين (TQM) على رضا العملاء من خلال السلوك الابتكاري للموظفين. واستنادًا إلى بيانات كمية تم جمعها من خمسة مستشفيات تعليمية في غانا.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين هذه العوامل، وأن السلوك الابتكاري للموظفين يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. وبذلك، تؤكد الدراسة أن تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار لدى الموظفين يساهم في تحقيق فوائد كبيرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة.

تقدم الدراسة توصيات إدارية لأخصائيي المستشفيات لتحديد الأولويات في تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الصحية وزيادة رضا المرضى.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على قدرة الشركات التنافسية، حيث تركز على العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين التنافسية، مثل التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التعليم والتدريب، إشراك الموظفين وتمكينهم، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. وأظهرت النتائج أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين كبير في القدرة التنافسية، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، الابتكار، رضا العملاء، والإنتاجية، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة التزام الإدارة العليا، بناء ثقافة الجودة، تنفيذ استراتيجيات تدريبية، تعزيز التواصل، استخدام أدوات الجودة، التقييم المستمر، وتشجيع الابتكار لضمان تحقيق أقصى استفادة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق العالمية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء، الاستمرارية، زيادة الإنتاجية، واستدامة المنظمات، و اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي قائم على تحليل الأدبيات، حيث تم جمع البيانات من مصادر ذات صلة لفهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

أظهرت النتائج أن العديد من المديرين لا يولون الاهتمام الكافي للقضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات، على الرغم من وجود برامج ومبادئ تحسين الجودة. وأشارت الدراسة إلى أن غياب الإجراءات التصحيحية الفورية يؤدي إلى إضعاف تأثير برامج تحسين الجودة. كما تبين أن عدم التزام أي فئة معينة، خاصة الإدارة العليا، يشكل تحديًا كبيرًا أمام تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى فشل العديد من هذه البرامج بسبب عدم الاستمرارية وعدم تطبيقها بانتظام.

وتوصي الدراسة بأن يتخذ المديرون إجراءات تصحيحية تستهدف المشكلات الفعلية داخل المؤسسات، مع التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون عملية مستمرة وليست دورية.

#### دراسة (Mata et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين رضا العملاء في البنوك الجنوب أفريقية . / من خلال فحص 200 دراسة، وبعد عملية مراجعة دقيقة، تم اختيار 18 دراسة لاستخدامها في البحث.

أظهرت النتائج أن البنوك التي طبقت إدارة الجودة الشاملة تمكنت من تحسين رضا العملاء وزيادة الربحية. ومع ذلك، واجهت هذه البنوك تحديات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين، وعوامل أخرى ، وأوصت الدراسة بأن تستفيد البنوك من إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة إجراء تقييمات دورية لقياس تأثيرها على الأداء المصرفي. كما تؤكد الدراسة على أهمية إشراك جميع الموظفين لضمان نجاح التنفيذ...

#### دراسة (Kamal et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج SERVQUAL على رضا العملاء في قطاع الاتصالات في غانا ، و تم جمع البيانات من خلال استطلاعات رأي استهدفت عملاء وموظفي شركتي MTN و Vodafone، حيث تم توزيع 850 استبيانًا وأعيد 800 استبيان مكتمل .

وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة حسّنت جودة الخدمات وزادت من رضا العملاء، مما يؤكد أن العملاء يفضلون خدمات عالية الجودة تلي توقعاتهم ، و توصي الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات باستمرار من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز رضا العملاء في قطاع الاتصالات. كما تؤكد أن استخدام نموذج SERVQUAL كأداة لقياس جودة الخدمة يعد نهجًا فعالاً لتحسين أداء الشركات وتحقيق رضا العملاء.

#### دراسة (أبوليلي والعساف، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق عربي إسلامي موبايل الذكي بأبعاده: (الأمان، وسهولة الاستخدام، وتوافر الخدمات، والخصوصية، وسرعة الاستجابة) على رضا العملاء لدى البنك العربي

الإسلامي الدولي. وتكون مجتمع الدراسة من عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (422) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورًا دالًا إحصائيًا لأبعاد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتطبيق عربي إسلامي موبايل الذكي بأبعاده على رضا العملاء، بالإضافة إلى أن مستوى عناصر تطبيق عربي إسلامي موبايل الذكي جاءت مرتفعة، وأما مستوى الرضا فقد جاء بمستوى مرتفع أيضًا. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط إجراءات استخدام التطبيق وتصفحه مع تبسيط المصطلحات المستخدمة".

#### ✍ دراسة (الدراكة والريالات، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها مجتمعه (الكفاءة، توافر النظام، الوفاء بالوعود، الخصوصية، الاستجابة، التعويض، والاتصال) في رضا عملاء البنوك التجارية الأردنية، بدلالة أبعاده مجتمعة (الرضا العام، وتلبية التوقعات، والأداء، مقارنة بالمعايير الدولية)، ولتحقيق هدف الدراسة واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 252 مدير فرع ومساعد مدير فرع بنك في البنوك التجارية الأردنية.

كشفت نتائج الدراسة أن هناك أثر لجودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها مجتمعه (الكفاءة، وتوافر النظام، والوفاء بالوعود، والخصوصية، والاستجابة، والتعويض) في رضا عملاء البنوك التجارية الأردنية بدلالة أبعاده مجتمعة (الرضا العام، وتلبية التوقعات، والأداء، مقارنة بالمعايير الدولية). أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام البنوك بجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال الوصول لمستويات تفوق توقعاتهم، وذلك بسبب أهمية هذه الخدمات في أداء البنوك، حيث من الممكن أن تؤثر وتشكل تأثيرًا رئيسيًا على رضا العملاء وولائهم.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً، واسترد منها (309) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوفي التحليلي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العملاء) على الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في البنك العربي الإسلامي. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها على رضا العملاء في البنك العربي الإسلامي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العملاء). الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العملاء) على العمليات الداخلية في البنك العربي الإسلامي.

كما توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العملاء) على التعلم والنمو في البنك العربي الإسلامي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة وربطها مع متغيرات أخرى.

## 7.1 الفجوة البحثية:

تشترك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين رضا العملاء وتعزيز الأداء المؤسسي. فقد أكدت دراسات مثل (Othman, 2024)، (Parhan & Bakhtiar, 2024)، (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)، (Druhova & Dongsheng, 2024)، و(Kamal et al., 2024) على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء وولائهم.

كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في أن التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، إشراك الموظفين، والتركيز على العملاء هي أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج الدراسات السابقة الرأي القائل بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، تدريب مستمر للموظفين، وآليات واضحة لقياس الأداء، وهي نقاط تتناولها الدراسة الحالية بشكل موسع.

ومن أوجه الاتفاق الأخرى بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. فقد اعتمدت العديد من الدراسات، مثل (Druhova & Dongsheng, 2024)، على هذا المنهج لفهم العلاقة بين جودة الخدمات ورضا العملاء، وهو نفس النهج الذي تتبعه الدراسة الحالية، مما يعزز موثوقية وفاعلية نتائج البحث.

#### ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من الاتفاق الكبير في محاور البحث، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. من أبرز هذه الاختلافات هو السياق البحثي وقطاع الدراسة، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة مثل البنوك (Mata et al., 2023)، الضيافة (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)، التأمين (Othman, 2024)، والاتصالات (Kamal et al., 2024)، في حين أن الدراسة الحالية تركز على قطاع المولات التجارية في سوق الرياض، مما يوفر رؤية جديدة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التجزئة.

كما تختلف الدراسة الحالية في نطاق التحليل، حيث تسعى إلى تحليل ليس فقط العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، ولكن أيضًا اقتراح آليات عملية لتعزيز الجودة في بيئة المولات التجارية. على عكس بعض الدراسات السابقة التي ركزت فقط على قياس العلاقة دون تقديم حلول واضحة للتطبيق العملي، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لمساعدة أصحاب المولات التجارية على تحسين مستوى الخدمة ورفع رضا العملاء.

من ناحية أخرى، تعتمد بعض الدراسات السابقة، مثل (Parhan & Bakhtiar, 2024)، على تحليل دور الوساطة الذي يلعبه أداء الموظفين بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، بينما تركز الدراسة الحالية على أثر كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة بشكل مباشر على رضا العملاء دون الاعتماد على متغيرات وسيطة.

### ثالثاً: الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في مختلف القطاعات، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية لم يتم تغطيتها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ومنها:

- تركز معظم الدراسات السابقة على البنوك، الضيافة، التأمين، والاتصالات، ولكن لم يتم إجراء دراسة متعمقة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء في المولات التجارية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.
- على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، إلا أن القليل منها قدم إرشادات وتوصيات واضحة حول كيفية تطبيق هذه المفاهيم بشكل فعال في بيئة المولات التجارية. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم استراتيجيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.
- لم تركز معظم الدراسات السابقة على كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو أمر مهم خاصة في بيئات متنوعة مثل المولات التجارية، حيث يتفاعل الموظفون مع عملاء من خلفيات مختلفة. تسلط الدراسة الحالية الضوء على هذا الجانب لفهم كيفية تحقيق التكيف الفعال بين استراتيجيات الجودة وتوقعات العملاء المختلفة.
- لم تتناول العديد من الدراسات السابقة كيفية دمج استراتيجيات الجودة مع التحولات الرقمية مثل استخدام التطبيقات الذكية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء في تحسين تجربة العملاء. تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف هذه العلاقة واقتراح حلول رقمية لتعزيز الجودة في المولات التجارية.

## 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### ❖ إدارة الجودة الشاملة (TQM) – المتغير المستقل

**التعريف الاصطلاحي:** تُعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها نهج إداري يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المنظمة، من خلال التركيز على رضا العملاء، إشراك الموظفين، تحسين العمليات، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وذلك بهدف تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية (Othman, 2024; Druhova & Dongsheng, 2024).

**التعريف الإجرائي:** يتم قياس إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، والتركيز على العملاء.

### ❖ التزام الإدارة العليا بالجودة

**التعريف الاصطلاحي:** يشير إلى مدى التزام القيادة العليا في المنظمة بوضع وتنفيذ سياسات الجودة، وتخصيص الموارد المناسبة لدعم تنفيذها، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة (Othman, 2024).

**التعريف الإجرائي:** يتم قياسه من خلال الأسئلة المتعلقة بمدى دعم الإدارة العليا لمبادرات الجودة، وتوفير التدريب، وتحفيز الموظفين على تطبيق معايير الجودة داخل المولات التجارية.

### ❖ مشاركة الموظفين

**التعريف الاصطلاحي:** تعني مدى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتحفيزهم للمساهمة في تحسين الجودة من خلال العمل الجماعي والتواصل الفعال (Parhan & Bakhtiar, 2024).

التعريف الإجرائي: يتم قياسه من خلال مدى مشاركة الموظفين في برامج التحسين، قدرتهم على اقتراح حلول جديدة، ومدى تفاعلهم مع استراتيجيات الجودة داخل بيئة العمل.

#### ❖ التحسين والتطوير المستمر

التعريف الاصطلاحي: يشير إلى العملية الدائمة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال مراجعة العمليات التشغيلية بانتظام وتحسينها بما يتناسب مع متطلبات العملاء. (Maknun et al., 2024)

التعريف الإجرائي: يتم قياسه عبر الأسئلة التي تحدد مدى تبني المؤسسة استراتيجيات التحسين المستمر، استخدام أدوات التحليل، وتطبيق تقنيات جديدة لتطوير مستوى الخدمة المقدمة في المولات التجارية.

#### ❖ التركيز على العملاء

التعريف الاصطلاحي: يعني وضع احتياجات العملاء وتوقعاتهم في مقدمة أولويات المؤسسة، وضمان تقديم خدمات ومنتجات تلبى متطلباتهم بل وتتجاوزها. (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)

التعريف الإجرائي: يتم قياسه من خلال مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات العملاء، سرعة الاستجابة لشكاويهم، وتوفير بيئة تسوق متكاملة تلبى توقعاتهم داخل المولات التجارية.

#### ❖ رضا العملاء – المتغير التابع

التعريف الاصطلاحي: أنه النتيجة النهائية لتقييم العملاء لتجربتهم الفعلية مقارنة بتوقعاتهم المسبقة، ويعكس مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة ومدى توافيقها مع احتياجاتهم ومتطلباتهم. (Mata et al., 2023).

التعريف الإجرائي: يتم قياس رضا العملاء في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الرضا العام عن الخدمات، تلبية التوقعات مع التركيز على تقييم تجربة التسوق والخدمات المقدمة في المولات التجارية.

## 9.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج البحثية استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يساهم في وصف الظاهرة المدروسة وتحليل علاقتها بالمتغيرات المختلفة، حيث يتيح هذا المنهج للباحثين فهم تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من خلال جمع البيانات وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة، مما يساعد على تقديم رؤية واضحة لواقع الجودة في المولات التجارية.

ويتم ذلك عبر جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل الاستبيانات، ثم تحليلها لاستخلاص استنتاجات علمية دقيقة، يمكن أن تساهم في دعم صناع القرار في تحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة العملاء في المولات التجارية.

## 10.1 مصادر جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات أولية وثانوية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. تشمل المصادر الأولية البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المشاركين، ومن أهمها الاستبيانات التي توزع على عينة من العملاء والموظفين في المولات التجارية لقياس تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع مديري المولات والموظفين لفهم آرائهم حول تطبيق الجودة والتحديات التي تواجهها. كما سيتم استخدام الملاحظة المباشرة من خلال زيارات ميدانية لمراقبة كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة في الواقع، مثل سرعة الخدمة ومستوى التفاعل مع العملاء.

أما المصادر الثانوية فتشمل المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاع التجزئة والخدمات، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية مثل وزارة التجارة والاستثمار والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. كما سيتم الاستفادة من المقالات الاقتصادية والتجارية والتقارير الاستشارية التي تناقش أحدث الممارسات في تحسين تجربة العملاء من خلال تطبيق معايير الجودة. يساعد الجمع بين هذه المصادر في تقديم تحليل شامل وموضوعي يدعم أهداف الدراسة ويوفر إطارًا علميًا دقيقًا لنتائجها.

## 11.1 أدوات الدراسة:

يعد الاستبيان من الأدوات الأساسية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة، نظرًا لقدرته على جمع بيانات كمية من عينة كبيرة بطريقة فعالة ومنظمة. يهدف الاستبيان إلى قياس تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض.

يتكون الاستبيان من عدة محاور رئيسية تغطي جميع جوانب الدراسة، حيث يشتمل على أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس مستوى رضا العملاء ومدى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

- سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لفهم توجهات العملاء والموظفين.

- سيتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار والإحصاءات الاستدلالية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء.

- سيتم تقييم معامل الثبات والصدق لضمان موثوقية الاستبيان ودقة البيانات المستخلصة.

## 13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء

- حدود مكانية: تركز الدراسة على المولات التجارية في سوق الرياض، باعتبارها من أهم الأسواق التجارية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تتمثل في عينة من العملاء والموظفين والإداريين في المولات التجارية بسوق الرياض.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الجودة الشاملة

#### 1.1.2 مفهوم الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، وذلك من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء. وهو عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ الحديثة التي يمكن لأي منظمة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتعزيز سمعتها في الأسواق المحلية والخارجية، وذلك نظراً للزيادة الكبيرة في عدد المنظمات في هذا البلد. وأصبحت مجالاتها وأنشطتها المختلفة ضرورية للعمل على استكمال مكونات أنظمة الجودة من أجل اكتساب القبول العالمي بناءً على معايير الجودة المتفق عليها. وعلى المستوى الدولي، يمكن التحرك نحو عملية العولمة التي لا تقبل إلا المنظمات المتميزة من حيث الجودة في منتجاتها وخدماتها. (ابو ليلي، 2023)

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الفكرية والفلسفية التي نالت اهتماماً واسع النطاق من المفكرين والباحثين والمتخصصين في مجالات المعرفة الإنسانية بهدف تطوير وتحسين إدارة الإنتاج والتخزين بشكل مستمر وفي مختلف المؤسسات الإنسانية. (قيس، 2023)

كما أن مفهوم الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم التنظيمية تعرض للمفاهيم الأساسية التي يتضمنها هذا المفهوم من خلال خلق مفاهيم وأفكار تبعاً للزاوية التي ينظر منها هذا الباحث أو ذاك إليه، خاصة وأن كافة المفاهيم التي تتناول إدارة الجودة الشاملة تدور حول الهدف الأساسي الذي تسعى الكيانات الاقتصادية إلى تحقيقه وهو تحقيق رضا المستهلك ورصد كافة الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية والتي تؤخذ في الاعتبار عند إعادة تصميم الخدمات الملائمة لصور مثالية. وما يتحقق من هذا الهدف ولا ينعكس في هذه الصور هو السعي الدؤوب إلى التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المعنية، لأن الإنسان بطبيعته لديه احتياجات غير مستقرة وغير ثابتة. (سمور، 2023)

الجودة هي معيار مثالي يجب تطبيقه دائماً وهي جهد مستمر ومتطور بحيث لا يوجد حد معين للجودة التي يمكن تحقيقها.

في عام 1989م عرف العالم الأمريكي فريدريك تايلور الجودة بأنها (الخصائص والمميزات الشاملة للسلع والخدمات والأنظمة المتعلقة بقدرتها على إشباع الحاجات المدركة للمستهلك). (سالم، 2020)

ووفقاً لما سبق يتضح أنه قبل الخوض في تعريفات مفهوم الجودة الشاملة لابد من التعرف على مفهوم إدارة الجودة والذي يعد من الأسس المتطورة والأكثر شمولاً والتي تسمى إدارة الجودة. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعريف الجودة بمناهج مختلفة منها الجودة بأنها درجة إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية للمستهلك من خلال مجموعة من الخصائص الرئيسية المحددة والخصائص العامة للسلع أو الخدمات المتعلقة بالتسويق والهندسة والبناء والصيانة. (خراز، 2024)

## 2.1.2 تاريخ الجودة الشاملة

نشأت الجودة الشاملة من ابتكار ياباني يسمى دوائر الجودة، ويطلق عليه أحياناً دوائر مراقبة الجودة. كان الموظفون متحمسين لتحديد مشاكل الجودة المحتملة والتوصل إلى حلول خاصة بهم.

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962، وبحلول عام 1980 نما عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100000 في الشركات اليابانية. (مصطفى، 2019)

ظهرت الجودة الشاملة في الولايات المتحدة في أواخر الأربعينيات، بعد الحرب العالمية الثانية، وتكمن أصولها في أفكار رواد الجودة مثل Deming وGoran وFeigenbaum الذين حققوا تقدماً مهماً في الجودة من خلال مراقبة العمليات الإحصائية، والتركيز على العملاء، والتسجيل المستمر، وفرق العمل. ومع ذلك، لم تقبل أفكار هؤلاء الرواد من قبل رجال الأعمال والإدارة الأمريكية، الذين اعتبروها أفكاراً خيالية يصعب تحقيقها وتنفيذها. (سعدوني، 2021)

في أوائل الخمسينيات، ذهب Goran و Deming في زيارة إلى اليابان لدراسة الخسائر اليابانية في الحرب العالمية الثانية، والتي رفضها الأمريكيون وتبنوها. في عام 1951 نشر Feigenbaum كتابه الشهير "الرقابة الشاملة للجودة" وكان أول من استخدم كلمة "توتال". حققت الشركات اليابانية نجاحا كبيرا نتيجة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مما دفع الشركات الأمريكية إلى تبني هذه المبادئ فيما بعد. وهكذا بدأت الجودة الشاملة كمفهوم أمريكي بتطبيق ياباني وانتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينيات واكتسبت شعبية كبيرة في الثمانينيات ونظرا لنجاحها الواضح في اليابان، انتشرت دوائر الجودة محليا وأصبحت شائعة لدرجة وصفها مجلة بيزنس ويك. (بن غربي، 2021)

في حين حققت دوائر الجودة نجاحا ملحوظا في اليابان وكان لها تأثير إيجابي على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، إلا أنها لم تنجح إلا في أمريكا وكان لها في بعض الأحيان تأثير سلبي على الجودة، واختفت تقريبا بنفس السرعة التي ظهرت بها.

### 3.1.2 مراحل تطور الجودة الشاملة

وقد مرت بثلاثة مراحل أساسية هي:

#### 1. المرحلة الأولى هي فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة

بدأت هذه المرحلة في منتصف الستينيات واستمرت حوالي عشرين عامًا، وخلالها تم إرساء فلسفة ومبادئ حركة الجودة الشاملة الأساسية. ويعتبر Feigenbaum و Deming و Juran و Crosby من أوائل رواد هذه المرحلة. (عمران، 2020)

وفي هذه المرحلة تم وضع مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها عند تطبيق الجودة الشاملة من أجل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل عام على الجودة.

## 2. المرحلة الثانية: مرحلة التساؤل

استمرت هذه المرحلة من منتصف الثمانينيات إلى أوائل التسعينيات، وخلالها تم تناول عدد من

الأسئلة التي كانت تشكل تحديًا حقيقيًا لاستمرار فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرزها: (القرني، 2023)

- هل يوجد نظام متكامل للجودة الشاملة؟

نعم يوجد نظام متكامل للجودة الشاملة يعتمد على:

✓ التركيز على العملاء: تلبية احتياجاتهم.

✓ التحسين المستمر: تطوير العمليات بشكل دوري.

✓ إشراك الموظفين: مشاركة الجميع في تحسين الجودة.

✓ استخدام البيانات: اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

✓ القيادة الفعالة: دعم الإدارة لتحقيق أهداف الجودة.

- ما هي الأساليب والنماذج التي تساعد المنظمات على تطبيق الجودة الشاملة؟

✓ نموذج PDCA (التخطيط، التنفيذ، الفحص، التصرف): لتحسين العمليات بشكل مستمر. (صالح،

(2019)

✓ نموذج Six Sigma: لتقليل العيوب وزيادة الكفاءة.

✓ نموذج EFQM: لتقييم الأداء وتحقيق التميز.

✓ ISO 9001: معايير لضمان الجودة في العمليات.

✓ نموذج Kaizen: التحسين المستمر من خلال التغييرات الصغيرة.

- ما هي العوامل التي تحدد التطبيق وعوامل النجاح والفشل في استخدام أنظمة الجودة الشاملة؟

(علال، 2023)

## عوامل النجاح:

- ✓ الالتزام من الإدارة العليا: الدعم القوي من القيادة.
- ✓ ثقافة الجودة: تعزيز التوجه نحو الجودة بين جميع الموظفين.
- ✓ التدريب والتطوير: توفير التدريب اللازم للموظفين.
- ✓ التواصل الفعال: تبادل المعلومات والأفكار بشكل منتظم.

## عوامل الفشل: (سهيلة، 2022)

- ✓ الافتقار إلى الدعم الإداري: الافتقار إلى الالتزام من الإدارة العليا.
- ✓ مقاومة التغيير: إحجام الموظفين عن التكيف مع التغييرات.
- ✓ عدم وضوح الأهداف: الغموض في أهداف الجودة وعدم وجود تعريف واضح لها.
- ✓ عدم كفاية الموارد: نقص الوقت أو الميزانية أو التدريب.

كما تميزت هذه المرحلة بانتشار تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية. (زينب،

(2020)

## 3. المرحلة الثالثة: مرحلة التنظير

بدأت هذه المرحلة عام 1994م، عندما حاول أندرسون وزملاؤه بناء نموذج مفاهيمي يتضمن العناصر الأساسية لنظام الجودة الشاملة وشكل العلاقات المؤثرة المتسلسلة المتوقعة بينها، بهدف تفسير الظاهرة الرئيسية. وهي "رضا المستهلك"، والتي تشكل محور حركة الجودة الشاملة. وبشكل عام، بدأت الجودة الشاملة في مسارها التطوري بالتفتيش Inspection ثم مراقبة الجودة (QC) ثم الرقابة الإحصائية Statistical Quality Control ثم ضمان الجودة Quality Assurance وأخيراً الجودة الشاملة (IQM).

(عبدالله، 2019)

## 4.1.2 أهداف الجودة الشاملة

الجودة تُعد من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في العمل. لم يعد مفهوم الجودة مقتصرًا فقط على المنتج النهائي، بل أصبح يشمل كافة العمليات التي تساهم في تقديم هذا المنتج أو الخدمة والجودة تركز على مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا العملاء. وفيما يلي سيتم استعراض أهداف الجودة بشكل مفصل، بالإضافة إلى أهمية تطبيق معايير الجودة في المؤسسات وأدواتها الرئيسية. (العياشي، 2019)

### 1. تحقيق رضا العملاء:

يعد الهدف الأسمى للجودة هو تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم وتنفوق توقعاتهم. ولا تقتصر الجودة فقط على مراقبة المنتج النهائي، بل تشمل أيضًا الاهتمام بكل مرحلة من مراحل الإنتاج، بدءًا من التصميم وصولًا إلى ما بعد البيع ويُعتبر رضا العملاء عاملاً محوريًا لبقاء المؤسسة واستمرارها في الأسواق، حيث إن العميل الراضي يمكن أن يكون مصدرًا لتوسيع دائرة العلاقات التجارية، مما يعزز سمعة الشركة ويزيد من حصتها في السوق ولتحقيق هذا الهدف تقوم الجودة بتحديد احتياجات وتوقعات العملاء من خلال دراسة دقيقة لآراء العملاء وبيانات السوق، كما يتم تحليل هذه البيانات لتحسين المنتجات أو الخدمات المقدمة بما يتناسب مع تلك التوقعات. (المياء، 2022)

### 2. تحسين الاداء العام للمؤسسة:

من أهم أهداف الجودة هو تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة يتضمن ذلك تحسين العمليات الإنتاجية، تقليل التكاليف، زيادة الإنتاجية، والحد من الأخطاء ولتحقيق ذلك، تقوم بتطبيق نظم تقييم أداء فعالة ووسائل مبتكرة لتحليل العمليات باستمرار من خلال تحسين الأداء، ويمكن للمؤسسات تقليل الوقت المستهلك في تنفيذ المهام، مما يزيد من كفاءة العمليات كما أن تحسين الأداء يساهم في الحفاظ على الموارد وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. (سعيد، 2020)

### 3. تحقيق التميز التنظيمي:

تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطبيق معايير جودة دولية مثل والتي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها بشكل مستدام. يتم ذلك من خلال مراجعة العمليات الداخلية وتحليل نتائج الأداء، مما يمكن المنظمة من التميز على مستوى جودة المنتجات والخدمات والتميز في الجودة يشمل أيضًا تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم من خلال التدريب المستمر والابتكار. ويُعد التميز التنظيمي ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من جذب المزيد من العملاء وتوسيع قاعدة عملائها بشكل مستمر. (الخويطر، 2020)

### 4. تقليل التكاليف والفاقد:

تعد تقليل التكاليف من الأهداف الأساسية للجودة. من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والفاقد، يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. ويتم تقليل الفاقد من خلال تبني تقنيات مثل Lean و Six Sigma التي تركز على تقليل العمليات غير الضرورية وتجنب تكرار العمل. (الزين، 2023)

كما يساهم تحليل السبب الجذري للمشكلات في تقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء المستمرة. فكلما قلت التكاليف غير الضرورية، زادت قدرة المؤسسة على تحسين ربحيتها.

### 5. التحسين المستمر:

يُعد التحسين المستمر هدفًا رئيسيًا في الجودة فليس بكافٍ تطبيق أنظمة الجودة مرة واحدة فقط، بل يجب على المؤسسة السعي المستمر للتحسين في جميع المجالات فالتحسين المستمر يُعتبر عملية دائمة تشمل تحديث العمليات، واستخدام تقنيات جديدة، وتحقيق ممارسات أفضل بشكل دائم ويساهم التحسين المستمر في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. (ياسين، 2023)

ونظرية التحسين المستمر تعتمد على مبادئ مثل خطة (PDCA)، وهي دورة تحسين مستمر تهدف إلى تحسين الجودة في جميع المستويات.

## 6. تحقيق الالتزام بالجودة:

أحد الأهداف الحيوية للجودة هو ضمان أن المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة التي وضعتها، سواء كانت معايير داخلية أو معايير دولية مثل ISO 9001. يشمل ذلك تكريس ثقافة الجودة في جميع مراحل الإنتاج والخدمة، والتأكد من أن كل العاملين داخل المؤسسة على دراية بأهمية الجودة في عملهم. (فيشوش، 2022)

فالالتزام بالجودة يتطلب أن تكون المؤسسة قادرة على تقييم الأداء باستمرار، وأن تضع خططاً لإجراء التحسينات اللازمة عندما تُكتشف أية مشكلات تتعلق بالجودة

## 7. تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم:

نجاح أي نظام للجودة يتطلب أن يكون هناك تمكين حقيقي للعاملين في المنظمة. فيجب أن يتم إشراك جميع الموظفين في عمليات تحسين الجودة، وليس فقط فرق الإدارة. ويساهم تمكين الموظفين في رفع مستوى الوعي لديهم حول أهمية الجودة في عملهم، وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية. (علي، 2024)

ومن خلال التدريب المستمر وتشجيع الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، يتمكن العاملون من الإسهام في تطوير وتحسين العمليات داخل المؤسسة، مما يزيد من استقرار الأداء ويقلل من الأخطاء

## 5.1.2 مبادئ الجودة الشاملة

تتلخص مبادئ الجودة الشاملة في بعض من النقاط المهمة نظراً لأهمية تطبيقها في المنظمات من قبل الأفراد. (فرو، 2022)

1. التركيز على العملاء: لأنه يعتبر من أهم المبادئ، لأنه يساعد على تقوية العلاقة بين المنظمة وعملائها الحاليين والمحتملين. ونظراً لأهمية صاحب المصلحة (العميل) في كل منظمة، فإن الجودة الشاملة تركز على رضا صاحب المصلحة (العميل).

- صاحب المصلحة (العميل) هو المعيار للحكم على الجودة.
- توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة (العملاء) هي سر نجاح المنظمات، لذلك يجب فهمها. (حمدان،

(2020)

- يجب على المنظمة إقامة علاقة جيدة وقوية مع صاحب المصلحة (العميل).
2. القيادة الجيدة: والتي تلعب دورها في الحفاظ على استمرار نجاح العمل والأداء الأمثل، من خلال السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار وعملية صنع القرار المناسبة.

3. مشاركة الموظفين في كافة مهام المنظمة: مما يساعد على زيادة كفاءة العمل وتحسين مستوى الأداء بشكل أفضل. (عبدالعال، 2020)

4. إتباع منهج علمي في تنفيذ إستراتيجيات الجودة الشاملة التي تساعد على تحسين كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء.

5. التحسين المستمر الذي يساعد على ضمان استمرار أداء المنظمة وتنفيذ أعمالها بدقة وفي الوقت المناسب. وتتطلب عملية التحسين المستمر إجراءات محددة، منها:

- توحيد الإجراءات وتوثيقها. (قاسم، 2021)
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام أساليب التحليل وأدوات حل المشكلات.
- استخدام حلقة التخطيط/التنفيذ/المراجعة/التنفيذ.

6. تبادل المنافع: يعتبر تبادل المنافع مع المستثمرين والموردين من أهم مبادئ الجودة بين المنظمات، حيث يساعد على تعزيز الروابط التعاونية بين المنظمات ويساعد أيضاً على تطوير أدائها وإنتاجها. (عيد،

(2019)

7. الالتزام طويل الأمد بالتحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة.

8. التدريب الفعال لكافة الموظفين على أساس الجودة وتنمية الوعي بأهمية وجدية مفهوم علاقات العملاء - مورد داخلي وخارجي.

9. دمج عمليات تدريب وتطوير الموظفين في جوهر تنفيذ نظام الجودة الشاملة.

10. التركيز على مبدأ خفض التكلفة الإجمالية، وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو عملية على حدة. (المهداوي، 2023)

11. يجب التخطيط لبرامج التحسين المستمر للعمليات وعدم تركها للصدفة.

12. تحقيق التواصل والتكامل بين أقسام المنظمة وأجزائها المختلفة وتشكيل شبكة متكاملة.

13. تجنب اتخاذ القرارات التي لا تستند إلى معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.

14. دمج خطة إدارة الجودة الشاملة في تصميم الاستراتيجيات العامة للمنظمة

## 6.1.2 أهمية الجودة الشاملة

تُعد الجودة من أهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسات وتظهر قوتها وتتميز بها وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، فالجودة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ولها أهمية، ومنها: (الطاهر، 2019)

### 1. تقليل التكاليف:

فقد أجريت دراسات حول أثر الجودة على التكاليف، فظهر أنه كلما زاد تحسّن المنتج للمؤسسة قلت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيد من احتمالية تراجع الزبائن عنه، أو التعويضات المصاحبة والإصلاحات، فهذا الأمر يُمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقلّ التكاليف، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج. (نايلي، 2023)

## 2. التحسين المُستمر:

فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزبّون والمستهلك وجذبهم إلى المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدّم في عملها هو البحث الدائم على الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرص للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميّز عن المنافسين. (ناصر، 2023)

## 3. زيادة رضا الزبائن والمستهلكين:

حيث إنّ الهدف النهائي من الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون، وهذا يُمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد. (الحسين، 2019)

## 4. تخفيض التكلفة

5. التمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر

6. الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا العميل

7. زيادة الإنتاجية

8. تقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل

9. منهج شامل للتغير بعيدا عن النظام التقليدي لتحقيق رضا العميل

تعتبر جودة المنتجات والخدمات العنصر الأساسي في جذب واحتفاظ العملاء. من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تعمل الشركات على تحسين عملياتها وتقنياتها لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلي توقعات العملاء (مختارية، 2022)

## 10. تحسين تجربة العملاء:

من خلال توجيه جهودها نحو تحسين جودة المنتجات والخدمات، تسعى الشركات إلى تحسين تجربة العملاء بشكل عام. ومع توفير تجربة إيجابية للعملاء، يزداد احتمال تكرار التعامل مع الشركة وزيادة ولائهم (ايمن، 2020)

## 11. بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية

تساهم الجودة الشاملة في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتجربة عملاء ممتازة. وتعمل هذه السمعة الإيجابية على جذب المزيد من العملاء والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين. (العريقي، 2020)

## 7.1.2 فوائد الجودة الشاملة

### 1. زيادة الربحية

الجودة الشاملة (TQM) تسهم في زيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. عبر تطبيق مبادئ TQM، تتمكن الشركات من تحديد وتحليل العمليات غير الفعالة وتصحيحها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحسين المستمر في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز الولاء، وبالتالي زيادة الإيرادات الربحية وتحسن أيضًا نتيجة لتعزيز سمعة الشركة في السوق، حيث يُنظر إليها على أنها تلتزم بمعايير الجودة العالية، مما يجذب المزيد من العملاء ويزيد من حصتها في السوق (عبدالوهاب، 2024)

### 2. عمليات محسنة ومبتكرة

إدارة الجودة الشاملة تشجع على التحسين المستمر والابتكار في العمليات. من خلال تطبيق أدوات تحليل العمليات وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، يمكن للشركات تطوير حلول مبتكرة لتعزيز الكفاءة والجودة. هذا النهج المستمر للتحسين يضمن أن العمليات تصبح أكثر فعالية وأقل عرضة

للأخطاء، مما يؤدي إلى توفير الوقت والموارد. الابتكار يصبح جزءاً من ثقافة الشركة، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء والجودة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق (مسعودي، 2022)

### 3. زيادة الأمن الوظيفي

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الأمن الوظيفي للموظفين. عندما تكون الشركة ملتزمة بتحسين الجودة والعمليات، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والنمو. هذا الاستقرار يعزز من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، حيث يكون لديهم الثقة بأن الشركة ستظل قادرة على المنافسة والبقاء في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز جودة العمل وتحقيق رضا العملاء يؤديان إلى زيادة الأرباح، مما يمكن الشركة من الاستثمار في موظفيها من خلال التدريب والتطوير، وبالتالي تحسين فرص التوظيف والتقدم المهني (قيس، 2023)

### 4. تحسين الإنتاجية

تساهم الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز الكفاءة وتبسيط العمليات. عبر تحديد وتحليل العمليات غير الفعالة وتصحيحها، يمكن للشركات تقليل الهدر وزيادة كفاءة استخدام الموارد. التحسين المستمر يعني أن العمليات تصبح أكثر تنظيماً وأقل عرضة للأخطاء، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية. علاوة على ذلك، يشجع TQM على إشراك الموظفين في عملية التحسين، مما يزيد من تحفيزهم والتزامهم بأهداف الشركة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (بخيت، 2022)

### 5. تركيز أقوى على العملاء

الجودة الشاملة تضع العملاء في قلب اهتماماتها. يهدف TQM إلى فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تفوق تلك التوقعات. هذا التركيز القوي على العملاء يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم. عبر جمع وتحليل ملاحظات العملاء بانتظام، يمكن للشركات تحسين عملياتها ومنتجاتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

هذا النهج يجعل العملاء يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يزيد من احتمال تعاملهم مع الشركة على المدى الطويل. (عمرو، 2023)

## 6. تحسين مظهر السوق

تطبيق الجودة الشاملة يعزز من سمعة الشركة ومظهرها في السوق. عندما تلتزم الشركة بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، يتم تقديرها واحترامها من قبل العملاء والمنافسين على حد سواء. هذا الالتزام بالجودة يميز الشركة عن منافسيها، مما يجعلها الخيار المفضل للعملاء. سمعة الشركة الجيدة في السوق تساهم في جذب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات التي تطبق TQM الحصول على شهادات واعتمادات دولية للجودة، مما يعزز من مصداقيتها وجاذبيتها في السوق (ابو ليلى، 2023)

## 8.1.2 ابعاد الجودة الشاملة

### 1. التزام الإدارة العليا بالجودة

إن التزام الإدارة العليا بالجودة يشكل عنصراً أساسياً في التنفيذ الناجح لمفهوم الجودة الشاملة ويتجلى هذا الالتزام في عدة جوانب بالغة الأهمية تؤثر على ثقافة الجودة في المنظمات.

- وضع رؤية استراتيجية: تبدأ عملية الالتزام بالجودة بتحديد رؤية استراتيجية واضحة تركز على أهمية الجودة. وينبغي أن تعكس هذه الرؤية التزام الإدارة العليا بجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من جميع العمليات والأنشطة. وعندما يكون هناك اتجاه واضح للجودة، يصبح من الأسهل على الموظفين فهم الأولويات والعمل نحو تحقيق أهداف الجودة. (قيس، 2023)
- توفير الموارد والدعم: يتطلب الالتزام بالجودة توفير الموارد اللازمة لدعم مبادرات الجودة الشاملة. ويشمل ذلك تخصيص الميزانيات وتوفير التدريب والموارد البشرية المؤهلة والأدوات التكنولوجية اللازمة. وعندما ترى الفرق أن الإدارة العليا تدعم جهود تحسين الجودة، يتم تشجيعها على المشاركة بنشاط في تحقيق أهداف الجودة.

- **قيادة التغيير الثقافي:** تعتبر الإدارة العليا المحرك الأساسي لتغيير ثقافة المنظمة نحو ثقافة الجودة. ومن خلال تقديم الدعم والتشجيع، يمكن للإدارة العليا تعزيز سلوكيات الجودة بين الموظفين. وهذا يتطلب أيضاً التواصل الفعال حول أهمية الجودة وتشجيع المشاركة النشطة من جميع مستويات المنظمة. (سمور، 2023)
- **قياس الأداء والتحسين المستمر:** يجب على الإدارة العليا الالتزام بقياس أداء الجودة بانتظام. ويشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى تحقيق أهداف الجودة. كما يشكل التحسين المستمر جزءاً مهماً من هذه العملية، ويتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات للتحسين وتعزيز الابتكار. (سالم، 2020)

## 2. مشاركة الموظفين

إن إشراك الموظفين عنصر حاسم في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة. تساعد هذه المشاركة في تعزيز ثقافة الجودة وتحقيق أهداف الأداء العالي.

- **زيادة الانتماء والمشاركة:** إن إشراك الموظفين في مبادرات الجودة يشجع على الشعور بالانتماء والالتزام بالمنظمة. فعندما يشارك الموظفون في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالجودة، فإنهم يشعرون بأن آراءهم ومساهماتهم موضع تقدير، مما يشجعهم على العمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة. (خراز، 2024)
- **تحسين الأداء والابتكار:** إن إشراك الموظفين يعد مصدراً مهماً للأفكار الجديدة والمبتكرة. فالموظفون، بخبرتهم ومعرفتهم المباشرة بعمليات الأعمال، يمكنهم تقديم اقتراحات قيمة لتحسين الأداء. وعندما تُمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، فإن أفكارهم يمكن أن تساعد بشكل فعال في تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية.
- **التدريب والتطوير:** إن المشاركة الفعالة للموظفين في الجودة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدريب والتطوير المستمر. فمن خلال توفير برامج التدريب والتعليم، يمكن للمنظمات تعزيز مهارات الموظفين في

مجالات الجودة. ولا يعمل هذا التدريب على تحسين المعرفة فحسب، بل يزيد أيضاً من قدرة الموظفين على تنفيذ ممارسات الجودة بشكل فعال. (مصطفى، 2019)

- **الملاحظات والتحسين المستمر:** إن الملاحظات من الموظفين تشكل جزءاً مهماً من عملية التحسين المستمر للجودة. ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم حول العمليات والخدمات. إن استخدام هذه الملاحظات لتحديد مجالات التحسين يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات جودة أكثر فعالية، مما سيزيد من رضا العملاء ويحقق نتائج أفضل. (سعدوني، 2021)

### 3. التحسين والتطوير

التحسين والتطوير جزء أساسي من مفهوم الجودة الشاملة، حيث أنها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا العملاء بطريقة مستدامة، وهي تشمل مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تساعد على تحسين العمليات والخدمات.

- **فلسفة التحسين المستمر:** تعتمد الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر، وهي عملية دائمة تهدف إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، وهذا ينطوي على مراجعة العمليات بشكل منتظم وتحديد مجالات التحسين، ومن خلال تبني أساليب مثل تحسين العمليات وسيكس سيجما، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. (بن غربي، 2021)

- **الإبداع كمحرك للتحسين:** يعتبر الإبداع عاملاً أساسياً في عملية التحسين والتطوير، ومن خلال تشجيع ثقافة الإبداع، يمكن للمنظمات اكتشاف حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحقيق التميز، كما يساعد الإبداع في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في السوق. (عمران، 2020)

- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** تعتبر التكنولوجيا أداة حيوية في تعزيز التحسين والتطوير، فمن خلال استخدام أنظمة المعلومات وتحليلات البيانات، يمكن للمنظمات تحديد نقاط الضعف في العمليات واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة، كما تساعد الأتمتة على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة. (القرني، 2023)

- قياس الأداء وتحليله: يعد قياس الأداء جزءًا لا يتجزأ من جهود التحسين والتطوير. يجب على المنظمات تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم فعالية استراتيجيات الجودة. يساعد هذا القياس في تحديد النجاحات والتحديات، مما يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر. (صالح، 2019)

#### 4. التركيز على العملاء

التركيز على العملاء هو مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة والذي يهتم بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل مستمر. هذا التركيز واضح في عدة جوانب حيوية.

- فهم احتياجات العملاء: يتطلب التركيز على العملاء فهمًا عميقًا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. يجب على المنظمات إجراء أبحاث واستطلاعات السوق لجمع المعلومات حول متطلبات العملاء. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للمنظمات تطوير المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات السوق بشكل أكثر فعالية. (علال، 2023)

- تحسين تجربة العملاء: يعد تحسين تجربة العملاء جزءًا مهمًا من الجودة الشاملة. يتضمن ذلك تقديم خدمة عالية الجودة وتسهيل عملية الشراء وضمان رضا العملاء في كل مرحلة من مراحل تفاعلهم مع المنظمة. عندما يشعر العملاء بالتقدير وتلبية احتياجاتهم، فإنهم يشعرون بمزيد من الرضا والولاء للعلامة التجارية. (سهيلة، 2022)

- الملاحظات والمشاركة: ملاحظات العملاء هي أداة مهمة لتحسين الجودة. يجب على المنظمات تشجيع العملاء على تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول المنتجات والخدمات. من خلال تحليل هذه الآراء، يمكن تحديد مجالات التحسين ووضع استراتيجيات لتحسين الجودة المستمر. كما تعد التفاعلات الإيجابية مع العملاء وسيلة لتعزيز العلاقات وبناء الثقة. (زينب، 2020)

- خدمة العملاء: تعتبر خدمة العملاء عنصرًا أساسيًا في تحقيق الجودة الشاملة. يتطلب هذا تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء ممتازة، مما يساعد على خلق تجربة إيجابية للعملاء. يجب أن يكون

الموظفون قادرين على التعامل مع الاستفسارات والشكاوى، مما يزيد من ثقة العملاء في المنظمة.  
(عبدالله، 2019)

## 9.1.2 مساوي الجودة الشاملة

1. **التكلفة العالية:** الجودة الشاملة تتطلب استثمارات كبيرة في التدريب وشراء المعدات والتكنولوجيا الجديدة وتطوير العمليات هذه التكاليف العالية تكون عبئاً على الشركات خاصةً المتوسطة والصغيرة منها مما قد يجعل من الصعب تحقيق عوائد إيجابية على الاستثمار في وقت قصير. (العياشي، 2019)
2. **مقاومة التغيير:** يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية والعمليات حيث يواجه هذا التغيير مقاومة من قبل الموظفين الذين يشعرون بعدم الأمان بشأن وظائفهم أو يكون لديهم تردد في تبني ممارسات جديدة هذا يعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ويبطئ من التحسينات المطلوبة (حنان، 2020)
3. **الوقت الطويل للتنفيذ:** يمكن أن يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة وقتاً طويلاً لتحقيق النتائج المطلوبة هذا يعود إلى الحاجة لتدريب الموظفين وإجراء تغييرات تنظيمية واعاده هيكله العمليات في بعض الحالات حيث تستغرق الشركات سنوات قبل أن تتمكن من رؤية الفوائد الكاملة من تطبيق الجودة الشاملة مما قد يكون محبطاً ويؤثر على الالتزام بالبرنامج (المياء، 2022)
4. **التعقد الادارية:** الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام إداري معقد ومتكامل لضمان تنفيذ الإجراءات والتقييم والمراقبة المستمرة وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الأعمال الروتينية والإدارية مما يحمل عبئاً على الإدارة والموظفين ويؤدي إلى تشتت التركيز عن المهام الأساسية (سعيد، 2020)
5. **احتمال فقدان الموظفين المهارة:** حيث يؤدي تنفيذ الجودة الشاملة شعور بعض الموظفين بعدم الارتياح نتيجة للتغييرات المستمرة والمتطلبات الجديدة وهذا يؤدي إلى فقدان الموظفين المهارة الذين يفضلون العمل في بيئات أقل تعقيداً وأكثر استقراراً مما يؤثر على القدرة الإنتاجية للشركة (الخويطر، 2020)
6. **التركيز المفرط علي الجودة:** في بعض الحالات يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على الجودة إلى إهمال جوانب أخرى مهمة من العمل مثل الابتكار والتسويق وتطوير الأعمال وهذا يؤدي إلى تفويت فرص

النمو والابتكار مما يؤثر على القدرة التنافسية للشركة في المدى الطويل، بينما توفر الجودة الشاملة العديد من الفوائد إلا أنها تأتي مع مجموعة من التحديات والمساوئ التي يجب على الشركات مراعاتها والتعامل معها بحكمة لتحقيق النجاح المستدام

7. **عدم وضوح المعايير:** قد تكون معايير الجودة غير واضحة أو مفتوحة للتفسير، مما يجعل من الصعب قياس التقدم. (الزين، 2023)

8. **البيروقراطية:** قد يؤدي تنفيذ الجودة الشاملة إلى زيادة البيروقراطية، مما قد يؤدي إلى إبطاء عمليات صنع القرار.

9. **عدم التوافق مع الثقافة التنظيمية:** قد لا تتناسب مبادئ الجودة الشاملة مع ثقافة بعض المنظمات، مما يعيق التنفيذ الفعال.

## 10.1.2 أنواع الجودة الشاملة

وتتضمن الجودة الشاملة أيضًا عدة أنواع تركز على جوانب مختلفة من العملية الإدارية والإنتاجية، ومنها: (ياسين، 2023)

### 1. الجودة الشاملة للعملاء

يركز هذا النهج على تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم

- التركيز على العملاء: فهم توقعات العملاء واحتياجاتهم وجمع الملاحظات والآراء بشكل منتظم لتحسين المنتجات والخدمات.

- المشاركة الفعالة: إشراك جميع الموظفين في عملية تحسين الجودة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون. (فيشوش، 2022)

- التحسين المستمر: استخدام منهجيات مثل PDCA (التخطيط والتنفيذ والتحقق والعمل) لتحسين العمليات واستخدام أدوات الجودة مثل Six Sigma أو Kaizen.

- القياس والتحليل: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس رضا العملاء وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين. (علي، 2024)

- تدريب الموظفين: تزويد الموظفين بالتدريب والدعم اللازمين لتحسين مهاراتهم في تقديم خدمة العملاء.

## 2. الجودة الشاملة للعمليات

في هذه المرحلة، ينصب التركيز على تحسين العمليات والإجراءات الداخلية لتحقيق أعلى مستوى من الجودة وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين الأداء العام للمنظمة. (فرو، 2022)

- تحليل العمليات: فهم كل عملية في المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام خرائط العمليات لتحديد التدفقات والإجراءات.

- التركيز على البيانات: جمع وتحليل البيانات لتحديد المشاكل، واتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس فعالية العمليات.

- المشاركة والتعاون: إشراك جميع الموظفين في تحسين العمليات، مما يعزز الثقافة التنظيمية ويشجع فرق العمل على التعاون وتبادل الأفكار. (حمدان، 2020)

- القيادة والدعم: توفير القيادة والدعم الفعالين من الإدارة العليا لتحقيق أهداف الجودة وتعزيز الالتزام بالجودة كقيمة أساسية في المنظمة.

- مراقبة الجودة: تنفيذ أنظمة لمراقبة الجودة، وضمان الالتزام بالمعايير المحددة، وإجراء عمليات تدقيق دورية لضمان التحسين المستمر.

## 3. الجودة الشاملة للموارد البشرية

يركز هذا النهج على تطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة ويهدف إلى تحسين معنويات الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والمشاركة في عمليات التحسين المستمر. (عبدالعال، 2020)

## 11.1.2 مهام الجودة الشاملة

مهام الجودة الشاملة تشمل الحفاظ على جودة المنتجات، تحقيق رضا العميل، زيادة مستوى الإنتاجية، الحد من حدوث الأخطاء البشرية، إدارة المخاطر، والتميز في السوق التنافسي، مما يسهم في تعزيز الكفاءة، وتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء (قاسم، 2021)

### 1. الحفاظ على جودة المنتجات

تكمن مهام الجودة في قدرتها على مساعدة الأعمال التجارية على تحسين موثوقية سلعها واستدامتها وأدائها، وبالتالي تصبح الشركة منافسًا لا يستهان به، ويؤدي تحسن السلع إلى سعادة العميل وزيادة الدخل. (عيد، 2019)

### 2. الوصول إلى رضا العميل

في ظل عصر التنافس المحتدم بين الشركات، أضحت العملاء أكثر تطلبًا وتضجرًا وقد يكون من الصعب إرضائهم، وبفضل التقدم التكنولوجي أصبح للعملاء حرية الاختيار من بين آلاف العلامات التجارية وإمكانية الوصول للعديد من الخدمات والمنافذ ولذلك لا مفر من الاجتهاد كي نفوق توقعات العملاء، فبالاستعانة بمبادئ الجودة سيكون بالإمكان تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين وأوفياء من خلال التحسين المستمر للمنتجات وتقبل التعديلات والتقليل من العيوب فيها. (المهداوي، 2023)

### 3. مستوى إنتاجية أعلى

تزداد إنتاجية الموظفين عندما تعترف الشركة بأهمية الجودة وتنفذها في جميع أنشطتها التجارية فهم مدركون أنهم يعملون على شيء فريد من نوعه وعالي الجودة؛ وذلك بسبب المعوقات التي يتم حلها على الفور مما يؤدي إلى تعزيز مستويات الإنتاج والوصول للإرضاء العميل (الطاهر، 2019)

#### 4. الحد من احتمالات حدوث أخطار

لا تقتصر إدارة المخاطر على اختيار التأمين المناسب للشركات والاستثمار في أحدث أدوات أمن البيانات، بل هناك العديد من الأمور التي ينبغي متابعتها فور مغادرة المنتجات للشركة، فسحب المنتج على سبيل المثال، يمكن أن يسبب خسائر مالية كبيرة طويلة الأجل وتؤثر سلباً على تجربة العملاء ونتيجة لذلك، لا يمكن للأعمال التجارية أن تتجاهل أو تستبعد أهمية نظام الجودة. (نايلي، 2023)

#### 5. تقليل الأخطاء البشرية

عندما تدرك شركة ما أهمية ومهام الجودة، فإنها تلزم نفسها باتباع مجموعة من المعايير والمبادئ التي وضعت لكل عملية من العمليات لتسيير الأعمال بطريقة سليمة، وينطبق هذا الأمر على كل العاملين في الشركة من الإدارة العليا وصولاً إلى المتدربين الإداريين ونتيجة لذلك، يقل عدد الأخطاء البشرية، مما يزيد من الإنتاجية والكفاءة الوظيفية، وعلاوةً على ذلك، فإن احتمالية وقوع أضرار بشكل عام تتضاءل ونصل إلى إرضاء العميل (ناصر، 2023)

#### 6. التميز في السوق التنافسي

تبذل الشركات الصغيرة الكثير من الجهود للتنافس مع نظيراتها من الشركات الرائدة في المجال، حيث يصبح من المهم توفير منتجات وخدمات مميزة، وفي هذا الصدد توفر نظم الجودة معلومات وقواعد لضمان القيام بالأمور على نحو صحيح، كما وتساعد هذه المبادئ شركتك في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث التكلفة واستخدام الموارد وعلى المدى البعيد، هذه الأعمال تبني علامة شركتك التجارية، وتدفعك إلى ما هو أبعد من مجرد المنافسة، بل وتضمن لك مكاناً في الصدارة لأنها تعزز من جودة منتجاتك وخدماتك وتجعل عميلك في تميز (الحسين، 2019)

### 12.1.2 خصائص عملية إدارة الجودة

حتى يصل نظام الإدارة إلى كامل إمكاناته، يجب على المنظمة تطبيق خصائص معينة.

## 1. القيادة هي المفتاح للتغلب على جميع المشاكل

بدلاً من لقب القائد، حاول أن تكون قائداً، شخصاً يكرس وقته لمتابعة شؤون كل قسم في الشركة ويسعى لتحقيق أهداف محددة، شخصاً يقود ويدرب الفريق بأكمله للقيام بالعمل كفريق واحد، بدلاً من التركيز فقط على إصدار الأوامر والتوجيهات. (مختارية، 2022)

ترتبط القيادة بالتواصل الفعال مع أعضاء المنظمة الآخرين. بعد تحديد الهدف، تكون الخطوة التالية هي تحقيق مشاركة الأعضاء الآخرين وإلهامهم ودعوتهم للشعور بالانتماء إلى نظام الإدارة واستخدام جميع المهارات لتحفيزهم على الاستمرار في العمل.

## 2. التخطيط هو الحل لتحديد رؤية واضحة للمستقبل

لضمان نظام الجودة السليم، يجب على جميع الموظفين التأكد من أن جهودهم تسير في نفس الاتجاه، لذلك يشعر كل موظف في العمل بأنه مشمول بالمعايير ويتم تشجيعه على الالتزام بها.

لا يكفي أن يكون لدينا خطة وأهداف واضحة، بل يجب علينا أيضاً أن نأخذ الوقت الكافي لرسم المسار والتخطيط، لأننا قد نرتكب أحياناً أخطاء في التخطيط والتخطيط الطويل الأمد، وقد يكون ذلك صعباً وحتى محبطاً، لذا يجب علينا اختيار الخطة الصحيحة والواقعية. (ايمن، 2020)

## 3. التحسين المستمر

إن بقاء الأصلح في السوق الحديثة شديدة التنافسية، فلكي تظل جميع الشركات قادرة على المنافسة، يجب أن يكون هناك قادة يقبلون التغيير ويتكيفون معه بشكل إيجابي.

كما أن التكيف والتحسين المستمر مهمان لنجاح الشركة.

## 4. العمل كفريق واحد

إن العمل الجماعي هو جانب مهم من جوانب إدارة الجودة لنجاح الشركة. (العريقي، 2020)

ويمكن للفرق أن تقدم دعماً طويلاً الأمد عند تنفيذ الإجراءات والعمليات، ونادراً ما يشعر الأفراد بالقلق عندما تنشأ مشكلة في فريق، لأنهم يستطيعون طلب المساعدة من أشخاص آخرين لإيجاد الحلول وتنفيذها. (عبدالوهاب، 2024)

## 5. الوثائق

إن إدارة الوثائق تتعلق في الأساس بإدارة المعلومات، ويتداخل المجالان على نطاق واسع، وتضمن الوثائق مثل إجراءات التشغيل القياسية تنسيق كل عملية.

يجب الاحتفاظ بالوثائق الكاملة والدقيقة والموثوقة في مصدر موحد. ونظراً لأهمية هذه القضية، ينبغي على الشركة أن تدرس بعناية مسألة استخدام أفضل البرامج المستخدمة في إدارة المستندات. (مسعودي، 2022)

## 13.1.2 مجالات تطبيق الجودة الشاملة

يوجد العديد من المجالات التي يتم تطبيق الجودة فيها ومنها ما يأتي:

### 1. التعليم

يعد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بسبب ظهور الكثير من المشكلات، مثل غياب الدافعية لدى الطلبة، والتطور الهائل في المعلومات الذي يدعو إلى ضرورة مواكبة طرق حديثة ومتطورة في طرق التدريس وينطوي على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم فوائد عدة منها ما يأتي: (قيس، 2023)

- تطوير أداء العملية التربوية وتحسينها وزيادة فاعليتها، وجعلها أكثر مواءمة للتطور العلمي.
- نيل رضا الطلبة وأولياء أمورهم، والمعلمون والقادة التربويين والمجتمع المحلي

يتم تطبيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال عدة طرق، منها ما يأتي:

- التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية.
- تغيير المناهج وإصلاح البرامج التعليمية.

## 2. إدارة المواد البشرية

أصبح من الضروري تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الموارد البشرية بسبب عولمة الاقتصاد، والانفتاح الاقتصادي، والحاجة لمواكبة التطورات المستمرة في سوق العمل (بخيت، 2022)

وينطوي على تطبيق الجودة في إدارة الموارد البشرية فوائد عدة، منها ما يأتي:

- تحسين أداء المنظمات، ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- تحفيز عوامل الإنتاج، كالسلع والخدمات بما يضمن إشباع الحاجات الأساسية للعملاء.

يتم تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية من خلال عدة طرق، منها ما يأتي

- تقييم أداء العاملين، وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.
- وضع سياسة واضحة لتطوير العاملين، بما يضمن القدرة على حل المشكلات. (عمرو، 2023)

## 3. حوكمة الشركات

يعد تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في حوكمة الشركات مهماً؛ نظراً لحاجة الشركات لتنظيم إجراءات العمل وتحديد خصائص المهام الإدارية بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات، ووضع قواعد وسياسات بشأن اتخاذ القرارات لضمان نجاح الشركات. (ابو ليلي، 2023)

وينطوي على تطبيق الجودة الشاملة في حوكمة الشركات فوائد عدة، منها ما يأتي:

- ضبط أداء الشركات وتطويرها بشكل مستمر
  - الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين جودتها.
- يتم تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية من خلال عدة طرق، منها ما يأتي
- التقييم الذاتي لتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات.
  - التخطيط بوضع رؤية للشركات ورسالة خاصة بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. (قيس، 2023)

#### 14.1.2 معوقات تطبيق الجودة الشاملة

1. الافتقار إلى التعليم والتدريب: تعاني المنظمات من الافتقار إلى تدريب وتعليم الموظفين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفهمهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. الروتين الممل، أي الالتزام بالأسلوب الإداري ومقاومة التغيير.
3. فشل الإدارات العليا في دعم فريق الجودة: إن عدم وجود دعم من الإدارة العليا لفريق الجودة يعني عدم توفير الدعم والموارد الكافية لفريق الجودة في المنظمة. (سمور، 2023)
4. التخطيط غير الكافي: إن تنفيذ الجودة الشاملة هو جهد مشترك لجميع أجزاء المنظمة ويجب أن يكون واضحاً للجميع في شكل خطة تطوير وتنفيذ.
5. الافتقار إلى مشاركة الموظفين في صنع القرار: إن عدم مشاركة الموظفين في صنع القرار يعني أن عملية صنع القرار مركزية في المنظمة وأن القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا دون مشاركة الموظفين أو الفرق المعنية. (سالم، 2020)
6. عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية بسبب الخوف من التغيير في هذه العملية، فإن تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة أمر صعب للغاية.
7. الافتقار إلى التزام الإدارة: إذا لم تدعم إجراءات العمل الإدارية تنفيذ هذه المهمة، فإن الإدارة ستفشل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لذلك، يجب على الإدارة أن تشرح الفوائد المحتملة لتنفيذها كمهمة أساسية. (خراز، 2024)

8. عدم كفاية تخصيص الأموال لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

9. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في البلدان النامية.

يجب على إدارة الجودة الشاملة أن تركز اهتمامها وجهودها على معوقات تطبيق الجودة الشاملة

والسعي إلى إزالتها وحلها بهدف تسهيل عملية التنفيذ. (مصطفى، 2019)

## المبحث الثاني: رضا العملاء

رضا العملاء، في أبسط صوره، هو العلاقة بين الأداء الملموس الفعلي للمنتج وتوقعات المستهلك. ومن المتوقع أن تؤدي المستويات العالية من رضا العملاء إلى زيادة ولاء المستهلك، وتقليل مرونة الأسعار، وتقليل المنافسة، وتقليل تكاليف التحول، وتقليل تكاليف الفشل وتكاليف اكتساب عملاء جدد، وتحسين سمعة العملاء. (سعدوني، 2021)

يلعب رضا العملاء دورًا حاسمًا في نجاح الأعمال. فهو ليس فقط سببًا كافيًا لولاء العملاء، وتحديد استياء العملاء، وتقليل الشكاوى، وزيادة تدفقات الإيرادات، بل إنه أيضًا سر التمايز الذي يساعدك على جذب عملاء جدد في بيئات العمل التنافسية.

يؤدي رضا العملاء إلى نمو الأعمال على المدى الطويل من خلال عمليات الشراء المتكررة، وسمعة العلامة التجارية، والترويج الشفهي. يتعلق الرضا بتجربة التسوق الداخلية، وليس فقط ردود الفعل بعد الاستخدام. لذلك، يجب توخي الحذر لضمان أن تؤدي جميع مراحل تجربة التسوق إلى نتائج رضا إيجابية. ومن المتوقع أن يؤدي استياء المستهلك إلى عدم الشراء عمدًا. (بن غربي، 2021)

يتضمن الرضا عددًا من المكونات، بعضها واضح وظاهر، وبعضها الآخر ضمني. فهو يعمل، وهو موجود، وهو آمن للاستخدام وترجع أحياناً إلى تأثيرات الظروف التي تجعل المستهلكين أو الزبائن هم الوحيدين الذين يفكرون فيها عندما ينقصها شيء، مما يؤدي بوضوح إلى عدم الرضا. (عمران، 2020)

على أعلى مستوى عملي، يكون الأداء المعلن أو المتوقع هو ما يتوقعه العميل أو المستهلك وبدون هذه العقبة، يتم عادة تقدير الرضا. وعلى أعلى مستوى، فإن خلق المفاجأة أو المتعة في التجربة يمكن أن يزيد من الرضا، ولكن اختفاء هذه التجارب لا يعني عدم الرضا كما هو متوقع أو متوقع.

### 1.2.2 تعريف رضا العملاء

هناك العديد من التعريفات لرضا العملاء، منها ما يلي: كولر ودوبوا: قدما رضا العملاء على أنه "سلوك العميل الناتج عن حكم بمقارنة أداء المنتج بما هو متوقع منه." (القرني، 2023)

لاندروي وإندون (1997) قدما هذا التعريف: "الرضا هو حالة نفسية بعد شراء واستهلاك منتج أو خدمة تترجم إلى سلوك قصير المدى ناتج عن الاختلاف بين توقعات (رغبات) العميل والأداء المتوقع والمحتمل: ويعتمد الرضا أيضاً على الموقف السابق للعميل تجاه الخدمة أو المنتج.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن رضا العملاء هو سلوك ينتج عن عملية مقارنة أداء العميل نتيجة شراء منتج أو الاستفادة من خدمة معينة ورغباته التي أراد الحصول عليها أو تحقيقها. (صالح، 2019)

### 2.2.2 أهمية رضا العملاء

- رسم خطة عمل المنظمة وبرامجها.
- تطوير جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
- نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال إشباع احتياجات ورغبات "العميل".
- خلق ولاء العملاء للمنظمة.
- زيادة وتيرة تفاعل العملاء مع المنظمة.

### 3.2.2 عوامل رضا العملاء

يوفر علم التسويق المصرفي مجموعة من القواعد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أفضل أداء تسويقي ممكن سواء كانت تقدم خدمات أو منتجات مادية. ويعتمد البنك الذي يمثل إحدى المؤسسات الخدمية بدوره على مجموعة من القواعد التسويقية التي تحقق أهدافه التسويقية ولعل أهمها تحقيق مستوى أو درجة عالية من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك. (علال، 2023)

إن رضا العملاء ليس عملية مادية ملموسة يمكن قياسها مادياً بل هو شعور بالقبول والرضا يترجمه العميل من خلال مجموعة من السلوكيات ويتحدد بثلاث خصائص أساسية هي:

- الذاتية: الرضا ذاتي ويرتبط بطبيعة العميل ويرتبط بمشاعره وعواطفه تجاه الخدمات المقدمة.
- النسبية: رضا العملاء نسبي حيث يختلف باختلاف مستويات طلبات العملاء.
- التطور: يتغير رضا العملاء بمرور الوقت تبعاً لتطور وتغير طلبات العملاء من جهة ودورة استخدام المنتج أو الخدمة من جهة أخرى. (سهيلة، 2022)

## 4.2.2 محددات وأسباب رضا العملاء وعدم رضاهم

### 1. تحليل محددات الرضا

تحدد دراسة سلوك رضا العملاء ضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، والأداء الفعلي (القيمة المدركة) والمطابقة أو عدم المطابقة.

- التوقعات: تمثل التوقعات الأداء الذي يتوقعه العميل أو يطمح إليه من خدمة معينة ويتم التعبير عنه بالقيمة المتوقعة قبل اتخاذ قرار الحصول على الخدمة. (زينب، 2020)
- الأداء المدرك: يمثل الأداء المدرك مستوى الأداء الذي يحصل عليه العميل نتيجة لاستخدام الخدمة ويرى تشرشل أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في أنه يعتبر مرجعاً لتحديد مستوى التوقعات التي ينشئها العميل حول الخدمة التي يتم النظر فيها من مجموعة من الخيارات المختارة في المعايير المعدلة. (عبدالله، 2019)
- المطابقة (الضبط): تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى توقعات الأداء المتوقع ومستوى الأداء الفعلي الذي حققه العميل بعد الحصول على الخدمة. فإذا كان الأداء الفعلي أو المتصور أكبر من أو يساوي التوقعات التي شكلها العميل يتم الحصول على معامل الرضا والعكس صحيح. (العياشي، 2019)

## 2. أسباب رضا العميل أو عدم رضاه

لقد توصلنا سابقاً إلى أن عملية رضا العميل عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك هي شعور العميل الذي يترجم من خلال مجموعة من السلوكيات ولعل أهم هذه السلوكيات يتمثل في قبول العميل لخدمة معينة بدلاً من خدمة أخرى مماثلة قد تتمتع بنفس الميزة. (لمياء، 2022)

### 5.2.2 نتائج الرضا وأدوات تحسينه

الرضا يمثل السلوك والأداء الذي يظهره العميل تجاه الخدمة ويخلق مجموعة من السلوكيات والعلاقات التي يسعى البنك دائماً إلى توجيهها في اتجاه إيجابي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي توفر أقصى درجات الرضا وبالتالي زيادة ربحية البنك. (سعيد، 2020)

#### 1. السلوكيات الناتجة عن حالة الرضا.

يظهر العميل الراضي مجموعة من الاستجابات التي تدل على حالته ومستوى الرضا الذي حصل عليه من شراء الخدمة:

- سلوك الشراء المتكرر: إن تأثير الرضا على إعادة الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك الجودة العالية لا يؤدي بالضرورة إلى إعادة الشراء إذا لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، ولا تعتبر هذه العلاقة الأخيرة نهائية لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا العميل. (الخويطر، 2020)
- التواصل الشفهي الإيجابي: بعد أن كان السلوك الإيجابي المتمثل في التحدث عن الخدمة أو الخدمة من أهم السلوكيات الإيجابية الناتجة عن الرضا، فإذا قام العميل بتخزين المشاعر والانطباعات الإيجابية من تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها لمن حوله، فإن هذا النوع من التواصل يعد أداة إعلامية مجانية وفعالة للغاية في جذب عملاء جدد للبنك. (الزين، 2023)

## 2. أدوات تحسين الرضا

لا يسعى البنك إلى إرضاء عملائه فحسب، بل يسعى باستمرار إلى إيجاد أداة يمكنها تحسين مستوى الرضا والاستجابة لعدم الرضا ومعالجته بالاعتماد على مجموعة من الأدوات.

- الانتقال من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا: في مجال الخدمات ينشأ عدم الرضا من مجموعة من الفجوات الناتجة عن الاختلافات بين التوقعات والأداء الفعلي، والتي يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا. (ياسين، 2023)
- متابعة العميل: إن الهدف من متابعة العميل واستمرار التواصل بينه وبين البنك هو خلق علاقة قوية تتشكل في صورة علاقات شخصية وفردية، باعتبار أن لكل عميل خصائصه الخاصة.
- تحسين الجودة المدركة: لقد ذكرنا سابقاً أن الجودة المدركة تعتبر شرطاً أساسياً للرضا، وقيمتها العميل كجانب مهم من أداء البنك يشكل جزءاً من مستوى رضاه. (فيشوش، 2022)

### 6.2.2 قياس رضا العملاء

إن قياس رضا العملاء يختلف عن قياس أداء البنوك. في الواقع، قد تكون الجودة جيدة، ولكن يمكن قياس رضا العملاء بشكل عام من خلال إحدى هذه الطرق. (علي، 2024)

- القياسات غير المباشرة
- القياسات النوعية
- القياسات الكمية

### 7.2.2 أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على رضا العملاء في المولات التجارية

تعتبر معايير الجودة الشاملة أدوات فعالة تساعد على تحسين أداء مراكز التسوق وزيادة رضا العملاء، ويتجلى هذا التأثير في عدة جوانب رئيسية. (فرو، 2022)

- **تحسين تجربة التسوق:** يؤدي تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى تحسين تجربة التسوق في مراكز التسوق، حيث يمكن لمراكز التسوق تقديم خدمة أفضل للعملاء من خلال التركيز على توفير بيئة مريحة ومنظمة، ويشمل ذلك تنظيم المتاجر وتقديم معلومات واضحة عن المنتجات، مما يجعل التسوق أسهل ويزيد من رضا العملاء. (حمدان، 2020)
- **زيادة فعالية الخدمة:** تساعد معايير الجودة الشاملة على تحسين فعالية الخدمات المقدمة، ومن خلال التدريب المستمر وتنمية مهارات الموظفين، يتمكن العاملون في مراكز التسوق من تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، وهذا يزيد من قدرة الموظفين على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا. (عبدالعال، 2020)
- **زيادة الثقة والولاء:** يؤدي تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى زيادة ثقة العملاء في مراكز التسوق، فعندما يرون التزامًا واضحًا بالجودة والخدمة، فإنهم يطورون شعورًا بالولاء للعلامة التجارية، ويترجم هذا الولاء إلى زيارات متكررة وزيادة المبيعات، حيث يفضل العملاء العودة إلى مراكز التسوق التي تقدم خدمات عالية الجودة. (قاسم، 2021)
- **تحسين ردود الفعل:** تعد ردود فعل العملاء جزءًا مهمًا من عملية تحسين الجودة. من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، يتم تشجيع العملاء على تقديم آرائهم وتعليقاتهم. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد مجالات التحسين، والمساعدة في تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل، وزيادة رضا العملاء. (عيد، 2019)

## الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

### 1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى تفسير الوضع الراهن لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء (وأثرها على رضا العملاء في المولات التجارية بسوق الرياض، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، والتي تم تصميمها لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة داخل المولات التجارية.

### 2.3 مجتمع عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المولات التجارية بسوق الرياض، وللحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2022)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب (334) مشاركا، موزعين بين الموظفين والعملاء لضمان تغطية شاملة لمختلف جوانب الدراسة.

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث يتم توزيع المشاركين وفقاً لمستوياتهم الإدارية داخل المولات التجارية من جهة، وفئات العملاء المختلفة من جهة أخرى. يهدف هذا النهج إلى تحقيق تمثيل دقيق لكل من الموظفين والعملاء، مما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع المستهدف

### 3.3 أساليب جمع البيانات:

تم جمع بيانات كمية ونوعية للدراسة من المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية: حيث لجأت الباحثة في الإطار النظري لهذه الدراسة إلى مجموعة من مصادر البيانات الثانوية والتي تحتوي على الكتب المراجع العربية والأجنبية ، الدوريات ، المقالات ، التقارير ، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: للعمل على معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية بطريقتين:

من خلال الاستبانة التي تم تطويرها كأداة لقياس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين: (الجنس، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بقياس إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل). وفقرات الاستبانة الخاصة بقياس رضا العملاء (المتغير التابع)

### 4.3 قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام النماذج الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، ورضا العملاء ، حيث تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس المتغيرات المذكورة. وقد تم توضيح كيفية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة في الأداة بعد الانتهاء من عملية التحكيم، كما هو موضح في الجدولين (1) و (2) والجدول رقم (1) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده الأربعة.

الجدول رقم (1): فقرات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده الأربعة

| الرقم | المصادر                       | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|-------|-------------------------------|-------------|---------------|
| 1     | التزام الإدارة العليا بالجودة | 7           | 1 – 7         |

|   |                               |    |         |
|---|-------------------------------|----|---------|
| 2 | مشاركة الموظفين               | 6  | 13 – 8  |
| 3 | التحسين والتطوير              | 10 | 23 – 14 |
| 4 | والتطوير، التركيز على العملاء | 7  | 30 – 24 |
| - | إدارة الجودة الشاملة          | 30 | 30 - 1  |

والجدول رقم (2) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس المتغير التابع (رضا العملاء)

الجدول رقم (2): فقرات المتغير التابع (رضا العملاء)

| الرقم | المصادر     | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|-------|-------------|-------------|---------------|
| 1     | رضا العملاء | 20          | 50 - 32       |

وقد تم تصميم الاستجابة على الأداة وفق التدرج الخماسي حسب نموذج (Likert)، كما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

### 5.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (50) فقرة. منها (30) فقرة تقيس مصادر قوة القيادة موزعة في (4) أبعاد، و (20) فقرة تقيس الإبداع الوظيفي.

### 6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخراج صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، كما يلي:

## دلالات الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية، بلغت (30)

موظفاً في شركة كراون، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء والثبات للأداة، كما يلي:

### 1- الصدق البنائي (Construct Validity) لأداة الدراسة

تم التأكد من صدق بناء أداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد

الواردة فيه، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدولين (3) و (4). حيث يبين الجدول رقم

(3) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد القسم الذي يقيس المتغير المستقل (مصادر قوة

القيادة).

الجدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد إدارة الجودة

#### الشاملة

| التزام الإدارة العليا<br>بالجودة |                   | مشاركة الموظفين |                   | التحسين والتطوير |                   | التركيز على العملاء |                   |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| الفقرة                           | معامل<br>الارتباط | الفقرة          | معامل<br>الارتباط | الفقرة           | معامل<br>الارتباط | الفقرة              | معامل<br>الارتباط |
| 1                                | **0.811           | 8               | 0.887             | 14               | **0.891           | 24                  | **0.894           |
| 2                                | **0.824           | 9               | 0.864             | 15               | **0.829           | 25                  | **0.914           |
| 3                                | **0.896           | 10              | 0.891             | 16               | **0.871           | 26                  | **0.896           |
| 4                                | **0.860           | 11              | 0.885             | 17               | **0.880           | 27                  | **0.910           |
| 5                                | **0.795           | 12              | 0.868             | 18               | **0.874           | 28                  | **0.891           |
| 6                                | **0.879           | 13              | 0.852             | 19               | **0.843           | 29                  | **0.924           |

|         |    |         |    |     |    |         |    |
|---------|----|---------|----|-----|----|---------|----|
| **0.882 | 30 | **0.896 | 20 | --- | -- | **0.872 | 7  |
| ---     | -- | **0.783 | 21 | --- | -- | ---     | -- |
| ---     | -- | **0.881 | 22 | --- | -- | ---     | -- |
| ---     | -- | **0.886 | 23 | --- | -- | ---     | -- |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )

يوضح الجدول رقم (3) مدى اتساق فقرات كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط إلى قوة العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه. جميع معاملات الارتباط المسجلة في الجدول دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، مما يدل على أن الفقرات المستخدمة في الاستبيان تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق الداخلي، مما يعزز موثوقية الأداة البحثية المستخدمة في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل التزام الإدارة العليا بالجودة ومشاركة الموظفين والتحسين والتطوير والتركيز على العملاء، حققت معاملات ارتباط مرتفعة، مما يشير إلى أن الفقرات تقيس بفعالية الجوانب المختلفة للجودة الشاملة. وهذا يعزز من موثوقية الأداة في قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، مما يجعل النتائج المستخلصة من الدراسة ذات دقة واعتمادية عالية.

والجدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط الفقرات القسم الذي يقيس المتغير التابع (رضا العملاء).

الجدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات رضا العملاء

| رقم الفقرة | معامل الارتباط (Pearson Correlation) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|------------|--------------------------------------|----------------------|
| 1          | 0.752                                | 0.000*               |
| 2          | 0.698                                | 0.000*               |

|        |       |                              |
|--------|-------|------------------------------|
| 0.000* | 0.721 | 3                            |
| 0.000* | 0.743 | 4                            |
| 0.000* | 0.682 | 5                            |
| 0.000* | 0.765 | 6                            |
| 0.000* | 0.712 | 7                            |
| 0.000* | 0.727 | 8                            |
| 0.000* | 0.690 | 9                            |
| 0.000* | 0.758 | 10                           |
| -      | 0.725 | متوسط<br>معاملات<br>الارتباط |

يُظهر الجدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات رضا العملاء، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.682 - 0.765)، مع متوسط عام يبلغ (0.725)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات. كما أن جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الفقرات مترابطة بشكل قوي وتُقاس بُعد رضا العملاء بشكل متماسك وموثوق. هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يعزز من دقة التحليل الإحصائي وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ (الفا) للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية، وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما هو مبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

| المتغير                                | الأبعاد                       | معامل الثبات |
|----------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| المتغير المستقل<br>(مصادر قوة القيادة) | التزام الإدارة العليا بالجودة | 0.933        |
|                                        | مشاركة الموظفين               | 0.938        |
|                                        | التحسين والتطوير              | 0.962        |
|                                        | والتطوير، التركيز على العملاء | 0.959        |
|                                        | إدارة الجودة الشاملة          | 0.971        |
| المتغير التابع                         | رضا العملاء                   | 0.981        |

تعكس معاملات الثبات المحسوبة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا في الجدول رقم (5) مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى موثوقية الأداة في قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. وقد حصل بُعد التحسين والتطوير على أعلى قيمة للثبات (0.962)، يليه التركيز على العملاء (0.959)، مما يدل على اتساق الفقرات المستخدمة في قياس هذه الأبعاد بشكل قوي.

أما بالنسبة للمتغير التابع رضا العملاء، فقد حقق معامل ثبات مرتفعاً جداً (0.981)، مما يشير إلى درجة عالية من الموثوقية في قياس مستوى رضا العملاء. كما أن الثبات العام لأداة إدارة الجودة الشاملة بلغ (0.971)، وهو مؤشر قوي على دقة الأداة في جمع البيانات وتحليلها.

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

- سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لفهم توجهات العملاء والموظفين.

- سيتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار والإحصاءات الاستدلالية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء.
- سيتم تقييم معامل الثبات والصدق لضمان موثوقية الاستبيان ودقة البيانات المستخلصة.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ويُظهر الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة.

الجدول رقم (6): وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير                | الفئة                  | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------|------------------------|-------|----------------|
| الجنس                  | ذكر                    | 204   | 61.08%         |
|                        | أنثى                   | 130   | 38.92%         |
|                        | المجموع                | 334   | 100%           |
| العمر                  | أقل من 25 سنة          | 37    | 11.08%         |
|                        | من 25 – أقل من 35      | 202   | 60.48%         |
|                        | من 35 – أقل من 45      | 73    | 21.85%         |
|                        | 45 سنة فأكثر           | 22    | 6.59%          |
|                        | المجموع                | 334   | 100%           |
| مدة التعامل مع المولات | أقل من سنة             | 80    | 23.95%         |
|                        | من 1 – أقل من 5 سنوات  | 121   | 36.23%         |
|                        | من 5 – أقل من 10 سنوات | 72    | 21.56%         |
|                        | 10 سنوات فأكثر         | 61    | 18.26%         |
|                        | المجموع                | 334   | 100%           |
| المؤهل العلمي          | دبلوم متوسط فما دون    | 23    | 6.88%          |

|        |     |               |                        |
|--------|-----|---------------|------------------------|
| 81.74% | 273 | بكالوريوس     |                        |
| 11.38% | 38  | دراسات عليا   |                        |
| 100%   | 334 | المجموع       |                        |
| 61.38% | 205 | عميل          | صفة المشارك في الدراسة |
| 20.06% | 67  | موظف في المول |                        |
| 12.87% | 43  | مشرف مبيعات   |                        |
| 5.69%  | 19  | مدير فرع      |                        |
|        | 334 | المجموع       |                        |

يوضح الجدول رقم (6) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة التي شملت 334 مشاركاً من زوار وموظفي المولات التجارية في سوق الرياض. من حيث التوزيع الجنساني، يظهر أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة (61.08%) مقابل 38.92% من الإناث، مما قد يعكس طبيعة الزوار والعاملين في هذه المولات. أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فإن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 60.48%، تليها الفئة العمرية بين 35 وأقل من 45 سنة بنسبة 21.85%، مما يشير إلى أن الفئة الشبابية تشكل الجزء الأكبر من المتعاملين مع المولات التجارية.

وفيما يتعلق بمدة تعامل المشاركين مع المولات التجارية، فإن الفئة الأكثر تمثيلها هي من لديهم خبرة في التعامل مع المولات بين 1 و5 سنوات بنسبة 36.23%، يليها من لديهم خبرة أقل من سنة بنسبة 23.95%، مما يشير إلى أن العينة تضم شريحة واسعة من المستهلكين والعاملين بخبرات متفاوتة. أما من حيث المؤهل العلمي، فإن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (81.74%)، بينما حصل 11.38% على دراسات عليا، وهو ما قد يعكس مستوى الوعي والمعرفة لدى العينة المختارة.

أما فيما يتعلق بصفة المشاركين في الدراسة، فقد كانت النسبة الأكبر من العملاء (61.38%)، يليهم موظفو المولات بنسبة 20.06%، مما يعكس تنوعاً في مصادر البيانات بين المستهلكين والعاملين في القطاع. ومن الملفت أن المشرفين ومديري الفروع يمثلون نسبة 12.87% و5.69% على التوالي، مما يتيح رؤية

متوازنة حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهات نظر مختلفة داخل المولات التجارية.

## 2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع)

### ■ إدارة الجودة الشاملة

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات عينة الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكانت النتائج كما يلي:

### ■ مستوى التزام الإدارة العليا بالجودة

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد التزام الإدارة العليا بالجودة.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام الإدارة العليا

### بالجودة

| الترتيب | رقم الفقرة | التزام الإدارة العليا بالجودة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 1          | تحرص الإدارة العليا على تبني سياسات واضحة للجودة وتطبيقها في جميع العمليات. | 4.78            | 0.47              | مرتفع   |
| 2       | 2          | تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق معايير الجودة.      | 4.58            | 0.63              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                                                               |   |   |
|-------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| مرتفع | 0.55 | 4.53 | تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في المبادرات المتعلقة بتحسين الجودة.                | 3 | 3 |
| مرتفع | 0.63 | 4.46 | تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم تطبيق معايير الجودة بشكل دوري.                             | 4 | 4 |
| مرتفع | 0.78 | 4.38 | توفر الإدارة العليا بيئة داعمة لتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.                              | 7 | 5 |
| مرتفع | 0.92 | 4.23 | تلتزم الإدارة العليا بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحليل الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. | 6 | 6 |
| متوسط | 0.93 | 3.56 | تظهر الإدارة العليا اهتمامًا مباشرًا برضا العملاء وتسعى إلى تحسين تجربتهم باستمرار.           | 5 | 7 |
| مرتفع | -    | 4.36 | المتوسط العام التزام الإدارة العليا بالجودة                                                   | - | - |

يُظهر الجدول رقم (7) تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام الإدارة العليا بالجودة، حيث يتضح أن جميع الفقرات قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، باستثناء الفقرة المتعلقة بـ "إظهار الإدارة العليا اهتمامًا مباشرًا برضا العملاء"، والتي حصلت على متوسط حسابي 3.56 بمستوى متوسط. يُشير هذا إلى أن الإدارة العليا تُظهر التزامًا كبيرًا بمعايير الجودة من خلال السياسات والموارد والمتابعة المستمرة، إلا أن هناك مجالًا لتحسين تفاعلها المباشر مع رضا العملاء.

بشكل عام، بلغ المتوسط العام 4.36 وهو مستوى مرتفع، مما يعكس توجهاً إيجابياً للإدارة نحو تحقيق معايير الجودة. ومع ذلك، فإن تراجع بعض الفقرات مقارنةً بالأخرى، مثل فقرة رضا العملاء، يستدعي التركيز على تعزيز العلاقة المباشرة مع العملاء وتعزيز ثقافة الجودة التي تأخذ في الاعتبار تجربة العملاء بشكل أكبر.

#### ■ مشاركة الموظفين

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد مشاركة الموظفين .

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة الموظفين مرتبة

تنازلياً

| الترتيب | رقم الفقرة | مشاركة الموظفين                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 10         | يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.                       | 4.58            | 0.78              | مرتفع   |
| 2       | 11         | تتيح الإدارة الفرص للموظفين للمشاركة في اقتراح الأفكار والمبادرات المتعلقة بتحسين الأداء. | 4.47            | 0.77              | مرتفع   |
| 3       | 8          | يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات لتعزيز بيئة العمل التعاونية.                | 4.42            | 0.85              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                                                              |    |   |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| مرتفع | 0.84 | 4.35 | توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة<br>تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم<br>واقتراحاتهم بسهولة. | 9  | 4 |
| مرتفع | 0.83 | 4.34 | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين<br>في عمليات التطوير والتخطيط<br>الاستراتيجي.                | 12 | 5 |
| مرتفع | 0.91 | 4.33 | يُشجع الموظفون على تحمل<br>المسؤولية والمساهمة في تحقيق<br>أهداف الجودة داخل المؤسسة.        | 13 | 6 |
| مرتفع | -    | 4.42 | المتوسط العام مشاركة الموظفين                                                                | -  | - |

يُظهر الجدول رقم (8) تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة الموظفين، حيث يتضح أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من المشاركة في المؤسسة. وكانت الفقرة الأعلى تقييمًا هي "يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 4.58، مما يعكس اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وهو مؤشر إيجابي على تطبيق نهج إداري تشاركي يعزز الالتزام والانتماء الوظيفي.

و ورغم أن جميع الفقرات حققت مستويات مرتفعة، إلا أن الفقرة الأقل تقييمًا كانت "يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.33. قد يُشير هذا إلى وجود فرصة لتعزيز ثقافة تحمل المسؤولية بين الموظفين من خلال توفير المزيد من المبادرات التحفيزية وبرامج التمكين الوظيفي. وبشكل عام، فإن المتوسط العام لمشاركة الموظفين بلغ 4.42، وهو مستوى مرتفع يعكس بيئة عمل داعمة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## ■ التحسين والتطوير

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد التحسين والتطوير.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين والتطوير ،

مرتبة تنازليا

| الترتيب | رقم الفقرة | التحسين والتطوير                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 14         | تحرص المؤسسة على تبني استراتيجيات تحسين مستمرة لتعزيز جودة الأداء والخدمات.                      | 4.68            | 0.68              | مرتفع   |
| 2       | 21         | تدعم الإدارة تطوير مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية وبرامج التأهيل المستمرة.            | 4.46            | 0.70              | مرتفع   |
| 3       | 18         | تسعى المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب والتقنيات في مجالات العمل المختلفة لتحقيق التطوير المستدام. | 4.42            | 0.77              | مرتفع   |
| 4       | 23         | توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع في تحسين العمليات والخدمات.                     | 4.40            | 0.75              | مرتفع   |
| 5       | 15         | تقوم الإدارة بمراجعة دورية للأنظمة والإجراءات بهدف تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة.                  | 4.34            | 0.69              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                                                                |    |    |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| مرتفع | 0.79 | 4.30 | تتبني المؤسسة ثقافة التحسين المستمر من خلال متابعة التغذية الراجعة من العملاء والموظفين.       | 17 | 6  |
| مرتفع | 0.73 | 4.28 | تحرص الإدارة على تحديث الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.        | 19 | 7  |
| مرتفع | 0.83 | 4.28 | تشجع المؤسسة على البحث والتطوير كوسيلة لتحقيق التميز في بيئة العمل.                            | 20 | 8  |
| مرتفع | 0.76 | 4.26 | تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين لتقديم مقترحات بناءة تساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء.  | 22 | 9  |
| مرتفع | 0.94 | 4.07 | تتبني المؤسسة سياسات مرنة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات الحديثة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. | 16 | 10 |
| مرتفع | -    | 4.35 | المتوسط العام التحسين والتطوير                                                                 | -  | -  |

يُظهر الجدول تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين والتطوير، حيث تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس التزام المؤسسة المستمر بتبني سياسات التحسين والتطوير. وقد حصلت الفقرة "تحرص المؤسسة على تبني استراتيجيات تحسين مستمرة لتعزيز جودة الأداء والخدمات" على أعلى متوسط حسابي (4.68)، مما يدل على أن التحسين المستمر يعتبر من أولويات الإدارة. كذلك، حصلت فقرة "تدعم الإدارة تطوير مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية وبرامج التأهيل المستمرة" على متوسط مرتفع (4.46)، مما يبرز اهتمام المؤسسة بتعزيز مهارات كوادرها كجزء من استراتيجيات التطوير.

من ناحية أخرى، كانت الفقرة الأقل تقييماً هي "تتبنى المؤسسة سياسات مرنة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات الحديثة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (4.07)، على الرغم من أنه لا يزال ضمن مستوى مرتفع، إلا أنه يشير إلى إمكانية تحسين سياسات المرونة والاستجابة للمتغيرات. أما المتوسط العام (4.35) فهو مرتفع، مما يعكس بيئة عمل تركز على التحسين المستدام والتطوير المستمر، وهو مؤشر إيجابي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وقدرته على التكيف مع التحديات والمتغيرات الحديثة.

#### ■ التركيز على العملاء

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد التركيز على العملاء.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد التركيز على العملاء ،

مرتبة تنازلياً

| الترتيب | رقم الفقرة | التركيز على العملاء                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 26         | تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم.                          | 4.54            | 0.79              | مرتفع   |
| 2       | 27         | تسعى الإدارة إلى تعزيز رضا العملاء من خلال الاستماع إلى ملاحظاتهم والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم. | 4.48            | 0.73              | مرتفع   |
| 3       | 30         | تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بشكل مستمر بناءً على آراء العملاء ومتطلباتهم.                      | 4.30            | 0.94              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                                                       |    |   |
|-------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| مرتفع | 0.89 | 4.29 | توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة<br>تمكن العملاء من تقديم شكاويهم<br>ومقترحاتهم بسهولة. | 25 | 4 |
| مرتفع | 0.86 | 4.25 | تحرص المؤسسة على بناء علاقات<br>طويلة الأمد مع العملاء وتعزيز<br>مستوى ولائهم.        | 29 | 5 |
| مرتفع | 0.91 | 4.24 | تقوم الإدارة بتحليل سلوك العملاء<br>واحتياجاتهم لضمان تقديم خدمات<br>ذات جودة عالية.  | 28 | 6 |
| مرتفع | 0.93 | 4.18 | تعتمد المؤسسة معايير جودة واضحة<br>لضمان تقديم خدمات تحقق رضا<br>العملاء.             | 24 | 7 |
| مرتفع | -    | 4.32 | المتوسط العام التركيز على العملاء                                                     | -  | - |

يعكس الجدول رقم (10) تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العملاء، حيث تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بتلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم. وقد حصلت الفقرة "تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم" على أعلى متوسط حسابي (4.54)، مما يعكس التزام المؤسسة بتقديم خدمات متميزة تتوافق مع متطلبات العملاء. كما أظهرت الفقرة "تسعى الإدارة إلى تعزيز رضا العملاء من خلال الاستماع إلى ملاحظاتهم والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم" متوسطاً مرتفعاً (4.48)، مما يشير إلى وجود قنوات اتصال فعالة بين المؤسسة والعملاء.

من ناحية أخرى، فإن الفقرة الأقل تقييماً كانت "تعتمد المؤسسة معايير جودة واضحة لضمان تقديم خدمات تحقق رضا العملاء" بمتوسط حسابي (4.18)، ورغم أن هذا الرقم لا يزال ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يعكس إمكانية تحسين آليات وضع وتنفيذ معايير الجودة لضمان توافيقها مع توقعات

العملاء. أما المتوسط العام (4.32) فهو مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لرضا العملاء وتسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية، مع إمكانية تعزيز بعض الجوانب مثل وضوح معايير الجودة والاستجابة الاستباقية لاحتياجات العملاء.

#### ■ مستوى رضا العملاء في المولات التجارية (المتغير التابع)

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بقياس رضا العملاء في المولات التجارية. وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا العملاء ، مرتبة تنازلياً

| الترتيب | رقم الفقرة | رضا العملاء                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 50         | يشعر العملاء بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة داخل المولات التجارية.   | 4.61            | 0.56              | مرتفع   |
| 2       | 31         | تناسب الأسعار داخل المولات مع مستوى جودة المنتجات والخدمات المعروضة. | 4.54            | 0.73              | مرتفع   |
| 3       | 48         | توفر المولات بيئة تسوق مريحة وجذابة تساهم في تحسين تجربة العملاء.    | 4.53            | 0.56              | مرتفع   |
| 4       | 40         | يحرص الموظفون في المولات على التعامل بودية واحترافية مع العملاء.     | 4.51            | 0.79              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                                                     |    |    |
|-------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| مرتفع | 0.79 | 4.48 | يتم حل شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة داخل المولات التجارية.                            | 39 | 5  |
| مرتفع | 0.62 | 4.45 | توفر المولات التجارية خيارات متنوعة تلبي احتياجات العملاء المختلفة.                 | 49 | 6  |
| مرتفع | 0.65 | 4.41 | تتسم الخدمات المقدمة داخل المولات بالسرعة والدقة.                                   | 47 | 7  |
| مرتفع | 0.70 | 4.40 | يُعد توفر مواقف السيارات وسهولة الوصول من العوامل التي تزيد من رضا العملاء.         | 43 | 8  |
| مرتفع | 0.71 | 4.39 | تشجع العروض والتخفيضات الدورية العملاء على تكرار زيارتهم للمولات.                   | 46 | 9  |
| مرتفع | 0.77 | 4.38 | توفر المولات مناطق ترفيهية وخدمات إضافية تساهم في تعزيز تجربة التسوق                | 37 | 10 |
| مرتفع | 0.65 | 4.37 | يجد العملاء تجربة التسوق في المولات التجارية أكثر تميزاً مقارنة بالأسواق التقليدية. | 32 | 11 |
| مرتفع | 0.79 | 4.37 | تتمتع المولات بمستوى نظافة وتنظيم عالٍ ينعكس إيجاباً على تجربة العملاء.             | 35 | 12 |
| مرتفع | 0.79 | 4.34 | تساهم الحملات التسويقية والإعلانية في جذب العملاء وتعريفهم بالخدمات المتاحة         | 38 | 13 |

|       |      |      |                                                                                         |    |    |
|-------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| مرتفع | 0.75 | 4.32 | توفر المولات خيارات دفع متعددة تناسب احتياجات العملاء المختلفة.                         | 41 | 14 |
| مرتفع | 0.76 | 4.31 | تشجع إدارة المولات العملاء على تقديم ملاحظاتهم وتحسين الخدمات بناءً على آرائهم.         | 45 | 15 |
| مرتفع | 0.78 | 4.31 | تتوفر داخل المولات التجارية مساحات مخصصة للعائلات والأطفال تعزز من راحة الزوار.         | 44 | 16 |
| مرتفع | 0.76 | 4.30 | يشعر العملاء بالأمان داخل المولات بفضل وجود إجراءات أمنية فعالة.                        | 33 | 17 |
| مرتفع | 0.85 | 4.30 | توفر المولات التجارية خدمات ما بعد البيع التي تعزز من ثقة العملاء في المنتجات المعروضة. | 36 | 18 |
| مرتفع | 0.80 | 4.28 | يتم تحديث المنتجات والعلامات التجارية داخل المولات بانتظام لتلبية تطلعات العملاء.       | 34 | 19 |
| مرتفع | 0.66 | 4.25 | تعتمد المولات التجارية على تقنيات حديثة لتسهيل تجربة التسوق وجعلها أكثر فاعلية.         | 24 | 20 |
| مرتفع | -    | 4.39 | المتوسط العام رضا العملاء                                                               | -  | -  |

يعرض الجدول رقم (11) تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رضا

العملاء، حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس

مستوى عالي من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المولات التجارية. وقد حصلت الفقرة "يشعر العملاء

بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة داخل المولات التجارية "على أعلى متوسط حسابي (4.61)، مما يدل على أن جودة الخدمات هي العامل الأكثر تأثيراً في رضا العملاء. كما أن الفقرة "تناسب الأسعار داخل المولات مع مستوى جودة المنتجات والخدمات المعروضة" جاءت بمتوسط (4.54)، وهو مؤشر على أهمية تحقيق التوازن بين الأسعار وجودة المنتجات في تعزيز رضا العملاء.

من ناحية أخرى، كانت الفقرة الأقل تقييماً هي "تعتمد المولات التجارية على تقنيات حديثة لتسهيل تجربة التسوق وجعلها أكثر فاعلية" بمتوسط حسابي (4.25)، مما يشير إلى إمكانية تحسين الاعتماد على التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء، مثل أنظمة الدفع الإلكترونية، وتطبيقات التسوق الذكية، وتجارب الواقع المعزز. أما المتوسط العام (4.39) فهو مرتفع، مما يدل على أن إدارة المولات التجارية تحقق مستوى رضا عالٍ بين العملاء، لكنها تحتاج إلى التركيز على بعض الجوانب مثل تعزيز التكنولوجيا والخدمات الرقمية.

### 3.4 اختبار الفرضيات

#### ❖ أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

اختبار الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض

| المتغير المستقل<br>(معياري الأفراد) | B     | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة t<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|-------------------------------------|-------|-------------------|-------|--------------------|------------------|
| الثابت (Constant)                   | 1.067 | 0.147             |       | 7.283              | 0.000            |
| التزام الإدارة العليا<br>بالجودة    | 0.057 | 0.043             | 0.045 | 1.341              | 0.181            |
| مشاركة الموظفين                     | 0.137 | 0.035             | 0.198 | 3.929              | *0.000           |
| التحسين والتطوير                    | 0.295 | 0.048             | 0.314 | 6.207              | *0.000           |
| والتطوير، التركيز على<br>العملاء    | 0.036 | 0.036             | 0.399 | 7.595              | *0.000           |

\* دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يعرض الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض. توضح القيم الإحصائية أن معظم المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على رضا العملاء، باستثناء التزام الإدارة العليا بالجودة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.341) ومستوى الدلالة (0.181)، وهو أعلى من (0.05)، مما يعني أن هذا البعد ليس له تأثير دال إحصائياً في النموذج المستخدم.

من ناحية أخرى، يتضح أن مشاركة الموظفين، والتحسين والتطوير، والتركيز على العملاء لها تأثير معنوي على رضا العملاء، حيث سجلت جميعها مستويات دلالة أقل من (0.05). كان أكبر تأثير للبعد

"التركيز على العملاء" حيث بلغ معامل (0.399) Beta ، وقيمة t المحسوبة (7.595)، مما يشير إلى أن تحقيق رضا العملاء يعتمد بشكل كبير على سياسات واستراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى التركيز على العملاء وتلبية احتياجاتهم. كذلك، حقق بعد "التحسين والتطوير" معامل (0.314) Beta وقيمة t (6.207) ، مما يعكس أهمية التحسين المستمر في تعزيز رضا العملاء، بينما جاء تأثير "مشاركة الموظفين" في المرتبة الثالثة بمعامل (0.198) Beta وقيمة t (3.929) ، مما يؤكد دور الموظفين في تحسين تجربة العملاء.

**الفرضية الفرعية الأولى (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لالتزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الالتزام الإدارة

العليا بالجودة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض ،

**الجدول (13):** نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر الالتزام الإدارة العليا بالجودة على رضا

**العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض**

| المتغير المستقل<br>(معياري الأفراد) | B     | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة t<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|-------------------------------------|-------|-------------------|-------|--------------------|------------------|
| الثابت (Constant)                   | 1.117 | 0.248             |       | 4.505              | 0.000            |
| الالتزام الإدارة العليا<br>بالجودة  | 0.751 | 0.057             | 0.588 | 13.255             | *0.000           |

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التزام الإدارة العليا بالجودة على رضا

العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض. وقد أوضحت النتائج أن التزام الإدارة العليا بالجودة له تأثير

دال إحصائياً على رضا العملاء، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (13.255) ، وكانت مستوى الدلالة (Sig =

(0.000 أقل من 0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) كما أن معامل (0.588) Beta يشير إلى وجود تأثير متوسط إلى قوي لالتزام الإدارة العليا بالجودة على رضا العملاء، مما يعكس دور الإدارة في تطبيق معايير الجودة لضمان تجربة مرضية للعملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر معامل (0.751) B أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التزام الإدارة العليا بالجودة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.751 في رضا العملاء، مما يؤكد أن سياسات الجودة التي تتبناها الإدارة العليا تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مستوى رضا العملاء.

**الفرضية الفرعية الثانية ( $H_2$ ):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض،

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على رضا العملاء في

#### المولات التجارية في سوق الرياض

| المتغير المستقل<br>(معياري الأفراد) | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| الثابت (Constant)                   | 1.918 | 0.100          |       | 19.255          | 0.000         |
| مشاركة الموظفين                     | 0.560 | 0.022          | 0.810 | 25.141          | *0.000        |

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمشاركة الموظفين على رضا العملاء. بلغت قيمة t المحسوبة (25.141)، وكانت مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من 0.05، مما

يدل على رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_2$ ) كما أن معامل Beta (0.810) يشير إلى أن مشاركة الموظفين لها تأثير قوي جداً على رضا العملاء، مما يعني أن إشراك الموظفين في عمليات تحسين الخدمة، والتفاعل مع العملاء، وتعزيز بيئة عمل تحفيزية يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

بالإضافة إلى ذلك، يوضح معامل B (0.560) أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مشاركة الموظفين تؤدي إلى زيادة قدرها 0.560 في رضا العملاء، مما يعكس أهمية دور الموظفين في تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتؤكد هذه النتائج ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين من خلال التدريب، وتمكينهم في صنع القرار، وتحفيزهم على تقديم مبادرات لتحسين تجربة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء في المولات التجارية.

الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_3$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض ،

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التحسين والتطوير على رضا العملاء في

#### المولات التجارية في سوق الرياض

| المتغير المستقل<br>(معياري الأفراد) | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| الثابت (Constant)                   | 1.002 | 0.126          |       | 7.943           | 0.000         |
| التحسين والتطوير                    | 0.780 | 0.029          | 0.830 | 27.064          | *0.000        |

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التحسين والتطوير على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للتحسين والتطوير على رضا العملاء. فقد بلغت قيمة t المحسوبة (27.064)، وكانت مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_3$ ). كما أن معامل Beta (0.830) يشير إلى أن التحسين والتطوير يعتبر العامل الأكثر تأثيرًا على رضا العملاء مقارنةً بالعوامل الأخرى، مما يدل على أن التطوير المستمر للخدمات والمرافق، والابتكار في تقديم الخدمات، وتحسين جودة العمليات ينعكس بشكل كبير على رضا العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يوضح معامل B (0.780) أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحسين والتطوير تؤدي إلى زيادة قدرها 0.780 في رضا العملاء، مما يعكس أهمية الاستثمار في التحسين المستمر، وتحديث الخدمات، وتطوير البنية التحتية والتقنيات المستخدمة داخل المولات التجارية.

الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_4$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض..

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض،

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض،

| المتغير المستقل<br>(معياري الأفراد) | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| الثابت (Constant)                   | 1.870 | 0.087          |       | 21.407          | 0.000         |
| التركيز على العملاء                 | 0.583 | 0.020          | 0.849 | 29.257          | *0.000        |

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التركيز على العملاء على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للتركيز على العملاء في تحسين رضاهم. فقد بلغت قيمة t المحسوبة (29.257)، وكانت مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_4$ ). كما أن معامل Beta (0.849) يشير إلى أن التركيز على العملاء يُعد العامل الأكثر تأثيرًا على رضا العملاء، مما يدل على أن توفير تجربة تسوق متميزة، وتحقيق توقعات العملاء، والاستجابة لاحتياجاتهم، يؤثر بشكل كبير على مدى رضاهم عن المولات التجارية.

بالإضافة إلى ذلك، يوضح معامل B (0.583) أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التركيز على العملاء تؤدي إلى زيادة قدرها 0.583 في رضا العملاء، مما يؤكد أهمية وضع استراتيجيات فعالة لتحسين تجربة العملاء، وتوفير خدمات ذات جودة عالية، والاهتمام بتقديم عروض وتخفيضات، والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء. وتشير هذه النتائج إلى أن المولات التجارية بحاجة إلى تعزيز ممارساتها في خدمة العملاء من خلال تحسين التفاعل مع العملاء، وتطوير البنية التحتية والخدمات بناءً على احتياجاتهم الفعلية، مما يساهم في زيادة ولائهم ورفع مستوى رضاهم عن المولات التجارية.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 الاستنتاجات

أظهرت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير، التركيز على العملاء) قد حققت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس توافر ممارسات الجودة الشاملة بشكل عام في المولات التجارية في سوق الرياض. جاء بعد التزام الإدارة العليا بالجودة بمستوى مرتفع، مما يشير إلى دعم الإدارة لبرامج الجودة وتوفير الموارد اللازمة. كما سجل بعد مشاركة الموظفين متوسطاً مرتفعاً، مما يعكس اهتمام المؤسسات بإشراك الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار. أما بعد التحسين والتطوير فقد سجل متوسطاً مرتفعاً، مما يدل على أن هناك جهوداً مستمرة لتطوير الخدمات وتحسين بيئة العمل. وأخيراً، كان بعد التركيز على العملاء من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يؤكد أن رضا العملاء يمثل أولوية أساسية لدى إدارات المولات التجارية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Othman, 2024)، التي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحسين مستوى رضا العملاء، حيث أوضحت أن أبعاد الجودة مثل التحسين المستمر، والتدريب، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تساهم بشكل إيجابي في تعزيز رضا العملاء. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة (Druhova & Dongsheng, 2024)، التي وجدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة، خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء.

وأظهرت الدراسة أن العملاء راضون بشكل عام عن جودة الخدمات المقدمة وسرعة الاستجابة، بالإضافة إلى تجربة التسوق داخل المولات التجارية، مما يعكس نجاح سياسات الجودة في تحقيق رضا العملاء، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)، التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء في قطاع الضيافة، حيث أظهرت أن تعزيز جودة الخدمات والاستماع إلى ملاحظات العملاء يساهم في تحقيق مستويات رضا مرتفعة. كما تدعم دراسة (Kamal et al., 2024) هذه النتائج، إذ وجدت أن إدارة الجودة الشاملة حسّنت جودة الخدمات

وزادت من رضا العملاء في قطاع الاتصالات في غانا، مما يؤكد أهمية تحسين تجربة العملاء من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة.

تم رفض الفرضية الصفريّة، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل دال إحصائيًا على رضا العملاء في المولات التجارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Parhan & Bakhtiar, 2024) ، التي وجدت أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر مباشرة على رضا العملاء، كما أن أداء الموظفين يلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذه العلاقة. كما تدعم دراسة (Maknun et al., 2024) هذه النتيجة، إذ أظهرت أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يعزز القدرة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، الابتكار، رضا العملاء، والإنتاجية.

أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا بالجودة له تأثير دال إحصائيًا على رضا العملاء، مما يشير إلى أهمية الدور القيادي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتدعم هذه النتيجة دراسة (Arhin & Cobblah, 2024)، التي وجدت أن التزام الإدارة العليا، إلى جانب التدريب والتعليم، يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين رضا العملاء من خلال تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين. كما تتفق مع دراسة (Abdulkadir, 2023) ، التي أشارت إلى أن عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة بشكل مستمر يمكن أن يؤدي إلى فشل برامج تحسين الجودة.

أكدت النتائج أن لمشاركة الموظفين تأثير قوي على رضا العملاء، حيث أن تمكين الموظفين وتحفيزهم يعزز من جودة الخدمات المقدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Parhan & Bakhtiar, 2024) ، التي أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين أداء الموظفين، والذي ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء. كما تدعم دراسة (Druhova & Dongsheng, 2024) هذه النتيجة، حيث وجدت أن إشراك الموظفين في عمليات التحسين يعزز من الكفاءة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

أوضحت النتائج أن للتحسين والتطوير تأثيرًا كبيرًا على رضا العملاء، مما يعكس أهمية الابتكار والتحسين المستمر في تقديم خدمات عالية الجودة، وتدعم هذه النتيجة دراسة (Ahimbisibwe &

(Sebuliba, 2024)، التي أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الضيافة أدى إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم. كما تتوافق مع دراسة (Maknun et al., 2024)، التي أكدت أن التحسين المستمر يعد من العوامل الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية وزيادة رضا العملاء.

بينت النتائج أن التركيز على العملاء هو العامل الأكثر تأثيرًا على رضا العملاء، مما يؤكد أن الاستجابة لاحتياجات العملاء وتقديم تجربة تسوق متميزة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق رضا العملاء، وتدعم هذه النتيجة دراسة (Othman, 2024)، التي أكدت أن التركيز على العملاء يعد من العوامل الرئيسية التي تعزز رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني. كما تتوافق مع دراسة (Mata et al., 2023)، التي أظهرت أن البنوك التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ركزت بشكل كبير على رضا العملاء، مما أدى إلى تحسين الربحية وزيادة ولاء العملاء.

## 2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تم تقديم التوصيات التالية:

- تطوير سياسات واضحة لإدارة الجودة الشاملة داخل المولات التجارية، تضمن تنفيذ استراتيجيات الجودة وفقًا لمعايير محددة.
- زيادة مشاركة الإدارة العليا في عمليات تحسين الجودة، من خلال المتابعة الدورية لأداء الموظفين والاستماع إلى ملاحظاتهم ومقترحاتهم.
- تخصيص ميزانيات كافية لدعم برامج الجودة، بما في ذلك التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يعزز بيئة العمل ويضمن تطبيق الجودة بشكل مستدام.
- إنشاء وحدات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة داخل المولات التجارية، تعمل على قياس الأداء وتحليل الفجوات وتقديم تقارير دورية عن مستوى جودة الخدمات.
- تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة، مما يعزز من التزامهم بممارسات الجودة ويزيد من تحفيزهم.

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة حول أهمية إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها في الخدمات المقدمة للعملاء.
- تحفيز الموظفين من خلال برامج المكافآت والتقدير، لتشجيعهم على المساهمة الفعالة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- توفير بيئة عمل تفاعلية تسهل تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين والإدارة حول آليات تحسين الجودة داخل المولات التجارية.
- الاعتماد على التحليل المستمر لبيانات رضا العملاء لاكتشاف نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة، مما يتيح فرصًا للتحسين المستمر.
- تطوير استراتيجيات مبتكرة للخدمات من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة الدفع الذكية، وتطبيقات التسوق الإلكترونية، وتحليل البيانات الضخمة لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- تنفيذ خطط تحسين مستدامة تشمل تطوير البنية التحتية والخدمات اللوجستية داخل المولات التجارية، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم.
- تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات، مثل تقديم تجارب تسوق فريدة، وإدخال مفاهيم جديدة مثل "المتاجر الذكية" أو "تجربة الواقع الافتراضي" لتعزيز تفاعل العملاء.
- تطوير برامج ولاء العملاء تقدم خصومات وعروض حصرية للعملاء المتميزين، مما يعزز من رضاهم ويزيد من ولائهم للمولات التجارية.
- تعزيز قنوات الاتصال مع العملاء من خلال توفير منصات تفاعلية مثل تطبيقات الهاتف المحمول، واستطلاعات الرأي، وخدمة العملاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي لضمان استجابة أسرع لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.
- تحسين استراتيجيات التسويق والترويج بناءً على تحليلات سلوك العملاء، لضمان تقديم العروض والخدمات التي تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم.
- التركيز على تجربة العملاء داخل المولات التجارية من خلال تحسين بيئة التسوق، وزيادة مستوى النظافة، وتوفير مناطق استراحة، وخدمات ترفيهية تعزز من جاذبية المولات للعملاء.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of Total Quality Management (TQM) in its various dimensions (senior management commitment to quality, employee participation, improvement and development, and customer focus) on customer satisfaction in shopping malls in the Riyadh market. The descriptive-analytical approach was used, and data were collected through a questionnaire directed at both employees and customers within the shopping malls. The study involved 334 respondents.

The study results showed that Total Quality Management plays a crucial role in improving customer satisfaction levels. All dimensions of quality achieved high levels according to the analysis of arithmetic means. Additionally, hypothesis testing revealed a statistically significant impact of employee participation, improvement and development, and customer focus on enhancing customer satisfaction. In contrast, the impact of senior management commitment to quality was less strong compared to the other dimensions.

Based on these findings, the study recommends enhancing employee participation in quality improvement processes, continuing to develop services and innovate in their delivery, and increasing the focus on customer needs to ensure a distinctive shopping experience within the malls.

**Keywords:** Total Quality Management, Customer Satisfaction, Shopping Malls, Riyadh Market.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. أبو ليلي، مراد داود مصطفى، والعساف، خالد توفيق. (2023). أثر تطبيق عربي إسلامي موبايل الذي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
2. أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع4، 1595 - 1646.
3. بخيت، أيمن ربيع منصور، و مهدي، محمد حسن أحمد. (2022). تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على القرى السياحية بمحافظة البحر الأحمر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سوهاج، سوهاج.
4. بن غربي، عثمان، و سعدي، فاطمة. (2021). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية: المفاهيم، الأهداف، المتطلبات. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، مج4، ع7، 344 - 359.
5. بن فرحات، سعيد. (2020). معايير الجودة الشاملة في التعليم. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج10، ع1، 395 - 417.
6. بن مليه، علال، و عباسية، بلحسين رحوي. (2023). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: قراءة استقصائية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج8، ع1، 217 - 231.
7. بوزقية، حنان عبدالرحمن محمد. (2024). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع2، 33 - 50.

8. الحسين، عماد الدين محمد، و الجزولي، فاطمة سراج الدين. (2019). أثر جودة الخدمة التأمينية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة بولاية البحر الأحمر - السودان. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع10 ، 59 - 86.
9. حمدان، إبراهيم عبدالمالك حميدة. (2020). أثر التسويق الاجتماعي على رضا العملاء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3 ، 1905 - 1922.
10. حنت، زينب علي، وكاظم، نائر رحيم. (2020). سوسيولوجيا التعليم الجامعي والجودة الشاملة: دراسة في المعوقات الاجتماعية والثقافية في نظام الجودة الشاملة. مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، مج23، ع1 ، 119 - 132.
11. خراز، حليلة. (2024). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة قانون العمل والتشغيل، مج9، ع1 ، 49 - 59.
12. خزار، لمياء. (2022). الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مج9، ع1 ، 266 - 282.
13. الخويطر، خواطر محمد عبدالله. (2020). تأصيل مبدأ إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، مج36، ع4 ، 313 - 324.
14. الدرادكة، قيس قائد معروف، و الريالات، محمد عبدالله علي. (2023). أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
15. الدرادكة، قيس قائد معروف، والريالات، محمد عبد الله علي. (2023). أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
16. زرزار، العياشي، و غياد، كريمة رابع. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، ع7 ، 215 - 232.
17. الزين، فتيحة بلحاج، و عبد الهادي، محمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقاومات. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج11، ع1 ، 957 - 977.

18. سالم، ياسين عبدالمملك مهيوب، و السفياي، عبدالرحمن محمد أحمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي في تعزيز دافعية الإنجاز لدى موظفي الاستجابة السريعة في مكتب الصحة والسكان وفروعه بمدينة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج6، ع5، 1 - 23.
19. سعدوني، نادية، و حريزي، فايزة. (2021). إدارة الجودة الشاملة لتطوير استراتيجيات التدريس والتعليم. مجلة دراسات، مج10، ع1، 110 - 122.
20. سمور، سيف الدين عبد الكريم أمين، والساعد، رشاد محمد. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
21. صالح، ماجد محمد، و عبد الحميد، جكرخوين. (2019). إدارة الجودة الشاملة إدارة لتعزيز مرتكزات الصيانة المنتجة الشاملة: دراسة ميدانية في معامل الحديد والصلب في اقليم كردستان العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع26، 339 - 367.
22. الطاهر، عمر علي بابكر، و بن عبدالله، نزار. (2019). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع14، 74 - 98.
23. عبدالعال، محمد حمدي زكي. (2020). قياس أثر التسويق الحسي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم الوجبات السريعة العالمية بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3، 905 - 966.
24. عبدالله، محمد سعيد. (2019). تصميم التدريس ومعايير الجودة الشاملة: المفهوم والرؤية. مجلة الدراسات المستدامة، مج1، ع2، 38 - 53.
25. عبدالوهاب، محمد سعيد فؤاد، و رضوان، فاروق عبدالفتاح. (2024). أثر التسويق المستدام على رضا العملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

26. العريقي، بسيم قائد. (2020). التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع7، 44 - 66.
27. علي، علي محمد، و زاهر، تيسير علي. (2024). أثر الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج40، ع4، 234 - 253.
28. عمران، حسن عبدالسلام علي، إدريس، حنان علي، و أنقاني، نجلاء عبدالسلام. (2020). عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات: دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها. مجلة دراسات اقتصادية، مج14، ع1، 1 - 14.
29. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، عبدالكريم، محمد السيد كمال عثمان، لاشين، مرفت عبدالعزيز محمد مخيمر، و كشك، منى محمد توفيق. (2019). أثر التسويق الابتكاري على رضا العملاء: بالتطبيق على عملاء شركات المحمول العاملة بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س39، ع1، 1223 - 1254.
30. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و العزى، فايزة. (2020). دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء: دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 47.
31. الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية. مجلة شؤون استراتيجية، ع7، 75 - 93.
32. فرو، حسن أحمد سعد، و شفيق، منى يوسف. (2022). أثر دعم الإدارة الإلكترونية في رضا العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2، 433 - 467.
33. فيشوش، حمزة. (2022). إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9، ع1، 263 - 277.

34. قاسم، سامر أحمد، دبس، يامن، و السكري، أحمد. (2021). دور التسويق المباشر في تحسين رضا العملاء: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج43، ع2، 125 - 144.
35. القرني، شريف سعد، و البيشي، أماني علي. (2023). أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج7، ع1، 23 - 39.
36. لغرس، سهيلة. (2022). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المفهوم، الأساليب، الأهمية: مقارنة نظرية. مجلة المواقف، مج17، عدد خاص، 13 - 33.
37. مختارية، عثمانى. (2022). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع2، 180 - 192.
38. مسعودي، عامر، و السعيد، سعدية. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالبنك الخارجي BEA بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
39. مصطفى، عبدالرحمن إبراهيم، و أحمدو، أحمدو سيد محمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج20، ع1، 21 - 35.
40. المهداوي، خالد حسين شلاش. (2023). أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء: دراسة حالة على البنك الإسلامي الأردني في مدينة إربد. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج25، ع1، 229 - 264.
41. ناصر، سومر أديب، و ماخوس، ديمة حسن. (2023). دور مقدمي الخدمات المصرفية في رضا العملاء: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع5، 103 - 120.
42. نايلي، حسية، و لبادي، هاجر. (2023). جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج9، ع2، 20 - 39.

## المراجع باللغة الانجليزية

1. Abdulkadir, K. (2023). Total Quality as an Effective Tool for Achieving Customer Satisfaction, Patronage, Productivity Gains and Sustainability in Organizations. *Studies in Economics and Business Relations*, 4(2), 37–53. <https://doi.org/10.48185/sebr.v4i2.893>
2. Ahimbisibwe, J., & Sebuliba, C. (2024). Total Quality Management Practices and Customer Satisfaction in Hotel Industry: A Case Study of Selected Hotels in Makindye Division, Kampala District. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.27102>
3. Arhin, E., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment. 1(1), 26–41. <https://doi.org/10.63029/cxn5xa68>
4. Druhova, O., & Dongsheng, J. (2024). The role of the principles of total quality management in enterprise activity. *Aktual'ni Problemi Īnnovaciĭnoi Ėkonomiki*, 2024(4), 49–54. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4->
5. Kamal, R., Chandrakala, M., Halak, I., Kostyuchenko, O., Penkivska, K., & Резнік, Н. (2024). Total Quality Management's Impact on Telecom Customers Satisfaction, Analyzed Taking TQM-SERVQUAL Approach (pp. 555–564). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_47)
6. Maknun, A. I. L., Asmedi, N. M., & Safuan, S. (2024). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(8), 3209–3218. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i8.1507>
7. Mata, N., Dyonase, F., & Seseni, L. (2023). The Impact of Total Quality Management Implementation in Improving Customer Satisfaction in the South African Banking Sector. <https://doi.org/10.46254/au02.20230238>

8. Othman, K. (2024). The Impact of Implementing Total Quality Management on Customer Satisfaction: An Applied Study on Al Rajhi Cooperative Insurance Company. *al-Majallah al-Dawliyah Lil-'ulūm al-Māliyah Wa-al-Idāriyah Wa-al-Iqtisādiyah*, 3(9), 116–164. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n9p4>
9. Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024). The Relationship Between Total Quality Management and Customer Satisfaction Through the Mediation of Employee Performance. *Jurnal Teknik Industri*, 25(2), 161–172. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol25.no2.161-172>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على رضا العملاء

في المولات التجارية: دراسة تطبيقية على سوق الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 – أقل من 35 ☐ من 35 – أقل من 45 ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- مدة التعامل مع المول ☐ أقل من سنة ☐ من 1 – أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- صفة المشارك في الدراسة ☐ عميل ☐ موظف في المول ☐ مشرف مبيعات ☐ مدير فرع

## ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                 | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                                     |
|-------------------------------|-------|-------|--------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| التزام الإدارة العليا بالجودة |       |       |        |                |                                                                                           |
|                               |       |       |        |                | تحرص الإدارة العليا على تبني سياسات واضحة للجودة وتطبيقها في جميع العمليات.               |
|                               |       |       |        |                | تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق معايير الجودة.                    |
|                               |       |       |        |                | تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في المبادرات المتعلقة بتحسين الجودة.            |
|                               |       |       |        |                | تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم تطبيق معايير الجودة بشكل دوري.                         |
|                               |       |       |        |                | توفر الإدارة العليا بيئة داعمة لتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.                          |
| مشاركة الموظفين               |       |       |        |                |                                                                                           |
|                               |       |       |        |                | يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.                       |
|                               |       |       |        |                | تتيح الإدارة الفرص للموظفين للمشاركة في اقتراح الأفكار والمبادرات المتعلقة بتحسين الأداء. |
|                               |       |       |        |                | يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات لتعزيز بيئة العمل التعاونية.                |

|                  |  |  |  |                                                                                                  |
|------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |  |  |  | توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بسهولة.           |
|                  |  |  |  | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في عمليات التطوير والتخطيط الاستراتيجي.                          |
|                  |  |  |  | يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة داخل المؤسسة.                  |
| التحسين والتطوير |  |  |  |                                                                                                  |
|                  |  |  |  | تحرص المؤسسة على تبني استراتيجيات تحسين مستمرة لتعزيز جودة الأداء والخدمات.                      |
|                  |  |  |  | تدعم الإدارة تطوير مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية وبرامج التأهيل المستمرة.            |
|                  |  |  |  | تسعى المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب والتقنيات في مجالات العمل المختلفة لتحقيق التطوير المستدام. |
|                  |  |  |  | توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع في تحسين العمليات والخدمات.                     |
|                  |  |  |  | تقوم الإدارة بمراجعة دورية للأنظمة والإجراءات بهدف تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة.                  |
|                  |  |  |  | تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر من خلال متابعة التغذية الراجعة من العملاء والموظفين.         |

|                     |  |  |  |  |                                                                                                   |
|---------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | تحرص الإدارة على تحديث الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.           |
|                     |  |  |  |  | تشجع المؤسسة على البحث والتطوير كوسيلة لتحقيق التميز في بيئة العمل.                               |
|                     |  |  |  |  | تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين لتقديم مقترحات بناءة تساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء.     |
|                     |  |  |  |  | تتبنى المؤسسة سياسات مرنة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات الحديثة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.    |
| التركيز على العملاء |  |  |  |  |                                                                                                   |
|                     |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم.                          |
|                     |  |  |  |  | تسعى الإدارة إلى تعزيز رضا العملاء من خلال الاستماع إلى ملاحظاتهم والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم. |
|                     |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بشكل مستمر بناءً على آراء العملاء ومتطلباتهم.                      |
|                     |  |  |  |  | توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة تمكن العملاء من تقديم شكاويهم ومقترحاتهم بسهولة.                   |
|                     |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتعزيز مستوى ولائهم.                          |

|  |  |  |  |  |                                                                                   |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تقوم الإدارة بتحليل سلوك العملاء واحتياجاتهم<br>لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية. |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة معايير جودة واضحة لضمان<br>تقديم خدمات تحقق رضا العملاء.            |

➤ المحور الثاني: رضا العملاء، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                       |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| رضا العملاء   |       |       |       |               |                                                                             |
|               |       |       |       |               | يشعر العملاء بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة داخل المولات التجارية.          |
|               |       |       |       |               | تتناسب الأسعار داخل المولات مع مستوى جودة المنتجات والخدمات المعروضة.       |
|               |       |       |       |               | توفر المولات بيئة تسوق مريحة وجذابة تساهم في تحسين تجربة العملاء.           |
|               |       |       |       |               | يحرص الموظفون في المولات على التعامل بودية واحترافية مع العملاء.            |
|               |       |       |       |               | يتم حل شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة داخل المولات التجارية.                    |
|               |       |       |       |               | توفر المولات التجارية خيارات متنوعة تلبي احتياجات العملاء المختلفة.         |
|               |       |       |       |               | تتسم الخدمات المقدمة داخل المولات بالسرعة والدقة.                           |
|               |       |       |       |               | يُعد توفر مواقف السيارات وسهولة الوصول من العوامل التي تزيد من رضا العملاء. |
|               |       |       |       |               | تشجع العروض والتخفيضات الدورية العملاء على تكرار زيارتهم للمولات.           |

|  |  |  |  |                                                                                            |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | توفر المولات مناطق ترفيهية وخدمات إضافية<br>تساهم في تعزيز تجربة التسوق                    |
|  |  |  |  | يجد العملاء تجربة التسوق في المولات التجارية<br>أكثر تميزاً مقارنة بالأسواق التقليدية.     |
|  |  |  |  | تتمتع المولات بمستوى نظافة وتنظيم عالٍ<br>ينعكس إيجاباً على تجربة العملاء.                 |
|  |  |  |  | تساهم الحملات التسويقية والإعلانية في جذب<br>العملاء وتعريفهم بالخدمات المتاحة             |
|  |  |  |  | توفر المولات خيارات دفع متعددة تناسب<br>احتياجات العملاء المختلفة.                         |
|  |  |  |  | تشجع إدارة المولات العملاء على تقديم<br>ملاحظاتهم وتحسين الخدمات بناءً على آرائهم.         |
|  |  |  |  | تتوفر داخل المولات التجارية مساحات<br>مخصصة للعائلات والأطفال تعزز من راحة<br>الزوار.      |
|  |  |  |  | يشعر العملاء بالأمان داخل المولات بفضل<br>وجود إجراءات أمنية فعالة.                        |
|  |  |  |  | توفر المولات التجارية خدمات ما بعد البيع التي<br>تعزز من ثقة العملاء في المنتجات المعروضة. |
|  |  |  |  | يتم تحديث المنتجات والعلامات التجارية داخل<br>المولات بانتظام لتلبية تطلعات العملاء.       |
|  |  |  |  | تعتمد المولات التجارية على تقنيات حديثة<br>لتسهيل تجربة التسوق وجعلها أكثر فاعلية.         |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Implementing Total Quality Standards on  
Customer Satisfaction in Shopping Malls: An Applied Study  
on Riyadh Market**

**Preparation:**

**Abdullah Mohammed Alharbi**

**233001148**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446 – 2025**