

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

٢٣٣٠.١١٤٨

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي: 2025

٣	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
٩	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	الدراسات السابقة:
١٨	الفجوة البحثية:
٢١	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٣	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	مصادر جمع البيانات
٢٤	أدوات الدراسة:
٢٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٥	حدود الدراسة:
٢٧	المراجع:

مقدمة:

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 علي 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، ٢٠٢١)

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 دوراً مهماً 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 .

مشكلة الدراسة:

شهد قطاع المولات التجارية في سوق الرياض خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً 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) أمراً ضرورياً 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 تحديداً. 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 تتبع مشكلة الدراسة، حيث تتبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على رضا العملاء في المولات التجارية في سوق الرياض؟

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى شقين رئيسيين:

الأهمية العلمية:

- تسهم 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 نموذجًا نظريًا يوضح تأثير التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين والتطوير المستمر، والتركيز على العملاء في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، مما يسهم 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.

الأهمية العملية:

- تمكين المولات التجارية من تحسين جودة الخدمات من خلال تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على رضا العملاء، مما يساعدها في تطوير استراتيجياتها.

- مساعدة صُنّاع 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.

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 اهداف 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.

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؟

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.

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 (٧٠) موظفًا من شركة الراجحي للتأمين التعاوني، بالإضافة إلى (٨٠) 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، والخدمات، 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.

دراسة (Maknun et al., 2024)

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 تدريجية، تعزيز التواصل، استخدام أدوات الجودة، التقييم المستمر، وتشجيع الابتكار لضمان تحقيق أقصى استفادة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق العالمية.

دراسة (Abdulkadir, 2023)

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 تلبي 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 فعالًا لتحسين أداء الشركات وتحقيق رضا العملاء.

دراسة (أبو ليلي والعساف، ٢٠٢٣)

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 (٤٢٢) 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، ٢٠٢٣)

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 ٢٥٢ 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 بالوعد، 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 تأثيراً رئيسياً على رضا العملاء وولائهم.

دراسة (سمور والساعد، ٢٠٢٣)

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 (٣٠٩) 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.

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, 2024)، (Druhova & Dongsheng, 2024)، (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024)، (Bakhtiar, 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.

ثالثًا: 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.

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 الفعّال. (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 تلبي متطلباتهم بل وتتجاوزها (Ahimbisibwe & Sebuliba, 2024).

التعريف الإجرائي: يتم قياسه من خلال مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات العملاء، سرعة الاستجابة لشكاويهم، وتوفير بيئة تسوق متكاملة تلبي 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 توافقيها 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.

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.

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 إطاراً علمياً دقيقاً لنتائجها.

أدوات الدراسة:

يعد الاستبيان من الأدوات الأساسية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة، نظراً 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 ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لقياس مستوى رضا العملاء ومدى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.

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.

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 زمنية : تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.

– حدود بشرية : تتمثل في عينة من العملاء والموظفين والإداريين في المولات التجارية بسوق الرياض .

المراجع:

- أبو ليلى، مراد داود مصطفى، و العساف، خالد توفيق. (٢٠٢٣). أثر تطبيق عربي إسلامي موبايل الذكي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- الدرادكة، قيس قائد معروف، و الريالات، محمد عبدالله علي. (٢٠٢٣). أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- سمور، سيف الدين عبدالكريم أمين، و الساعد، رشاد محمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- 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>
- 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>

- 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>
- Druhova, O., & Dongsheng, J. (2024). The role of the principles of total quality management in enterprise activity. Aktual'ni Problemi Innovacijnoi Ekonomiki, 2024(4), 49–54. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4->
- 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
- 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>
- 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>

- 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-Dawlīyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah*, 3(9), 116–164.
<https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n9p4>
- 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>

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.

Dr. Asmaa Abo Anzeh

1446–2025