

Final Project 2

PMG 497

إدارة الجودة الشاملة و أثرها على رضا العملاء في
القطاع الخدمي

عنوان المشروع إدارة الجودة الشاملة و أثرها على رضا العملاء في القطاع الخدمي

أسم الطالب
سهيل علي البلوشي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥م-١٤٤٧هـ
الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، وبعونه تُذلل الصعاب. أحمده سبحانه حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأشكره على ما أنعم به من التوفيق والسداد في إتمام هذا العمل المتواضع.

لقد كانت رحلة إعداد هذا البحث رحلة مليئة بالتحديات والتجارب التي أثرت خبرتي العلمية وصقلت مهاراتي البحثية. وخلال هذه المسيرة لم يكن النجاح ليتحقق لولا عون الله أولاً، ثم ما وجدته من دعم وتعاون وتشجيع من العديد من الأشخاص الذين أسهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في الوصول إلى هذه النتيجة.

أتوجه بخالص التقدير لكل من منحني كلمة طيبة أو نصيحة بناءة أو توجيهًا صادقاً كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من وفر لي بيئة علمية محفزة، وساعدني على التعلم والبحث والتفكير بعمق ومسؤولية.

وإنني أرفع أكف الدعاء أن يجزي الله كل من ساهم في إنجاز هذا البحث خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعا لي ولغيري، وأن يكون لبنة تضاف في بناء المعرفة والعلم.

وختاماً، أسأل الله أن يوفقني وإياكم لما يحب ويرضى، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكمل مساعيها جميعاً بالنجاح والتوفيق في حياتنا العلمية والعملية.

الإهداء

إلى من كانت خطواتي تستمد قوتها من إيماني بالله وثقتي بعونه،
إلى من منحوني الأمل والدعم في لحظات التعب،
إلى كل من كان وراء هذا الإنجاز بدعوة صادقة أو كلمة طيبة أو نظرة فخر وتشجيع.

إلى من علّمني أن الطموح لا سقف له، وأن الطريق إلى النجاح يبدأ بخطوة إصرار.
إلى كل من غرس فيّ حب العلم والسعي نحو التميز،
إلى كل من كان له أثر في تكوين شخصيتي وبناء طموحي،
إلى من آمن بي حين شككت، وشجّعني حين ترددت.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل قلب كان لي سنداً،
ولكل روح طيبة أحاطتني بالمحبة،
ولكل من كان سبباً بعد الله في بلوغ هذه اللحظة.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء في القطاع الخدمي، من خلال تحديد مدى التزام المؤسسات الخدمية بممارسات الجودة الشاملة، واكتشاف العلاقة بين أبعادها مثل التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا، وقياس الأداء، وبين مستويات رضا العملاء.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف ظاهرة إدارة الجودة الشاملة وتحليل ارتباطها برضا العملاء في البيئة الخدمية. تم جمع البيانات باستخدام استبانة مغلقة وزعت على عينة مكونة من 70 موظفًا وموظفة في مؤسسات خدمية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، حيث تبين أن ضعف التزام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة، وقلة التدريب، وغياب القياس الدوري للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا العملاء. كما أظهرت النتائج أن من أبرز نقاط القوة سهولة الحصول على الخدمة والثقة بالمؤسسة، بينما تمثلت نقاط الضعف في ضعف التحسين المستمر ومحدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

التطبيقات والأهمية:

تؤكد الدراسة أهمية دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الخدمية، بما يضمن التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى رضا العملاء. كما تقدم نتائجها أساسًا يمكن أن تستفيد منه الإدارات التنفيذية في وضع استراتيجيات تطويرية تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، القطاع الخدمي، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، قياس الأداء.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
20	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
23	3.3. تصميم البحث.....
24	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
24	3.5. طريقة جمع البيانات.....
25	3.6. أنواع البيانات.....

25	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
27	3.8. الخاتمة
28	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
29	4.1. المقدمة
29	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
40	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
42	4.6. الخاتمة
43	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
44	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
45	5.2. توصيات الدراسة
46	5.3. الخاتمة
47	قائمة المراجع
49	الملاحق

جدول الجداول

- جدول 1 التوزيع الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.....29
- جدول 2 نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....30
- جدول 3 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.....31
- جدول 4 توزيع تكرارات الإجابات لكل بند.....33
- جدول 5 معامل الثبات.....33
- جدول 6 أبرز معاملات الارتباط.....33
- جدول 7 الفروق في المتوسط الكلي للبنود حسب الجنس.....34
- جدول 8 نتائج اختبار الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.....35

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد المنافسة العالمية، أصبحت المؤسسات الخدمية أكثر وعياً بأهمية تبني أساليب إدارية حديثة تضمن بقاءها وتفوقها في السوق. ومن بين هذه الأساليب، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كمنهج إداري فعال يسعى إلى تحسين الأداء المستمر وتحقيق رضا العملاء كأحد أهم مؤشرات النجاح المؤسسي.

تعود الجذور التاريخية لفكرة الجودة إلى الحضارات القديمة، إلا أن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمصطلح إداري بدأ في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، على يد خبراء مثل إدوارد ديمينغ وجوزيف جوران، وانتقل لاحقاً إلى الولايات المتحدة وأوروبا ليشكل تحولاً جذرياً في طريقة التعامل مع العملاء وجودة العمليات.

إن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة لملاحظات ميدانية وتغيرات واضحة في سلوك العملاء، حيث أصبحت توقعاتهم أعلى من أي وقت مضى، ما يفرض على المؤسسات الخدمية الالتزام بجودة شاملة على كل مستوياتها. فالمشكلة الأساسية التي يتناولها هذا البحث هي: إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟ وتنبع أهمية هذه المشكلة من الدور المحوري الذي تلعبه الخدمة في تشكيل انطباع العميل وتعزيز ولائه، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل مباشر على التفاعل البشري.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع الخدمي، لا تزال هناك فجوة ملحوظة في مدى فهم العلاقة المباشرة بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق رضا العملاء بشكل فعلي. ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات الخدمية إلى تحسين جودة خدماتها، تعاني العديد منها من انخفاض مستويات رضا العملاء، مما يثير تساؤلات حول فعالية تطبيقات الجودة الشاملة في البيئة الخدمية مقارنة بالقطاعات الإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة تفاوتًا في النتائج المتعلقة بأثر الجودة الشاملة على رضا العملاء، ما يشير إلى وجود خلل إما في التطبيق العملي أو في تبني المفهوم بشكل استراتيجي. وبالتالي، تتمثل مشكلة هذا البحث في محاولة استكشاف وتحليل مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تساهم فعليًا في تحسين تجربة العميل وتلبية توقعاته.

- ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي:
"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟"

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتعلق هذه الفجوات بالنقص في الأطر المفاهيمية، النماذج، أو الفهم النظري المتعمق للعلاقة بين TQM ورضا العملاء في البيئة الخدمية.

غياب نموذج نظري شامل وموحد: لا يوجد حتى الآن إطار نظري واحد مقبول عالميًا يوضح بشكل دقيق وشامل كيفية ترجمة مبادئ TQM (مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) إلى نتائج ملموسة على رضا العملاء في القطاع الخدمي. معظم النماذج الموجودة غالبًا ما تكون عامة أو مستوحاة من القطاعات الصناعية، وقد لا تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للخدمات (اللامادية، عدم التخزين، التزامن، دور العميل في الإنتاج).

تباين في تعريف وتأثير رضا العملاء في سياق TQM: على الرغم من أن رضا العملاء هو أحد الأهداف الرئيسية لـ TQM، إلا أن هناك تباينًا في كيفية تعريف وقياس هذا الرضا ضمن الأطر النظرية لـ TQM. هل يقتصر على جودة الخدمة المدركة؟ أم يشمل القيمة المدركة، التجربة الكلية، وحتى الجانب العاطفي؟ هذا التباين يؤثر على القدرة على بناء نماذج سببية واضحة.

قصور في فهم المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تفتقر الأبحاث النظرية إلى التعمق في تحليل المتغيرات الوسيطة (مثل رضا الموظفين، ثقافة المنظمة، فعالية الاتصال الداخلي) التي يمكن أن تشرح الآلية التي من خلالها يؤثر تطبيق TQM على رضا العملاء. كما يوجد قصور في تحديد المتغيرات المعدلة (مثل نوع الصناعة الخدمية، حجم المنظمة، البيئة التنافسية) التي قد تؤثر على قوة هذه العلاقة أو اتجاهها.

التركيز على "ماذا" دون "كيف": تشرح العديد من النظريات ما يجب فعله لتطبيق TQM، لكنها غالبًا ما تفتقر إلى التفصيل النظري حول كيف يجب أن يتم ذلك في القطاع الخدمي لتوليد أقصى تأثير على رضا العملاء، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية الخدمات وتفاعل العملاء

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتعلق هذه الفجوات بالتحديات العملية التي تواجه المؤسسات الخدمية عند تطبيق مبادئ TQM، والتي تؤدي إلى عدم تحقيق رضا العملاء بالشكل المأمول.

عدم ترجمة مبادئ TQM إلى إجراءات خدمة ملموسة: تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في تحويل المفاهيم النظرية لـ TQM إلى ممارسات يومية قابلة للتطبيق والقياس في بيئة تقديم الخدمة. على سبيل المثال، قد يكون هناك التزام بالتركيز على العميل، ولكن تفتقر العمليات التشغيلية لإجراءات واضحة لجمع ملاحظات العملاء بشكل فعال، تحليلها، أو الاستجابة لها بسرعة.

مقاومة التغيير وغياب الالتزام من الإدارة العليا: غالبًا ما يتطلب تطبيق TQM تغييرًا ثقافيًا وتنظيميًا كبيرًا. تواجه المؤسسات تحديات في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير، وعدم وجود التزام كافٍ ومستمر من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تطبيق جزئي أو غير فعال لمبادئ TQM.

ضعف الربط بين مؤشرات الأداء الخاصة بـ TQM ورضا العملاء: تعاني العديد من المؤسسات من صعوبة في تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لـ TQM التي ترتبط بشكل مباشر برضا العملاء. قد يتم قياس جوانب جودة داخلية (مثل وقت انتظار المكالمات، نسبة الأخطاء)، ولكن لا يتم ربطها بوضوح بمدى تأثيرها الفعلي على تجربة العميل ورضاه النهائي.

عدم كفاية التدريب والتمكين للموظفين: يُعد الموظفون في القطاع الخدمي نقطة الاتصال الأساسية مع العملاء. غالبًا ما يوجد نقص في التدريب المناسب للموظفين على مبادئ TQM وكيفية تطبيقها في تفاعلاتهم اليومية مع العملاء، بالإضافة إلى عدم تمكينهم بالصوان الكافية لحل مشكلات العملاء بشكل مستقل. هذا يؤثر سلبيًا على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي على رضا العملاء.

ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي:
"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟"

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في إثراء الجانب النظري لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في بيئة القطاع الخدمي، ويعمل على ربطها بمفاهيم رضا العملاء التي لطالما ركزت عليها الدراسات التسويقية والإدارية. كما يُعد هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية من خلال مناقشته المتعمقة للعلاقة بين مفهومي TQM ورضا العملاء، مما يعزز من فهم الباحثين والطلاب لهذه العلاقة ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر دقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، يمكن أن تستفيد المؤسسات الخدمية، خصوصًا في القطاعات الصحية والتعليمية والمصرفية، من نتائج هذا البحث من خلال تحسين طرق تطبيق الجودة الشاملة بما يتماشى مع توقعات العملاء. كما يمكن لصناع القرار والإدارات التنفيذية استخدام التوصيات المقترحة لوضع خطط تطويرية تهدف إلى رفع كفاءة الخدمة وتحقيق مستويات أعلى من الرضا، مما يساهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى التزام المؤسسات الخدمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

2. ما هي أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر في رضا العملاء؟
3. إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟
4. هل توجد فروق في رضا العملاء تعزى إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
5. ما هو التصور العام لدى العملاء حول جودة الخدمة المقدمة في ظل تطبيق الجودة الشاملة؟
6. كيف تؤثر مشاركة العاملين والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمة؟

1.5 أهداف الدراسة

1. تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
2. تحديد أهم الأبعاد والعوامل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة المؤثرة في رضا العملاء.
3. قياس مستوى رضا العملاء في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
4. استكشاف دور مشاركة الموظفين والتدريب المستمر في تحسين جودة الخدمة.
5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية حول كيفية تحسين رضا العملاء من خلال تفعيل الجودة الشاملة.
6. المساهمة في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء في بيئة عربية خدمية.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات الخدمية.

الفرضيات الفرعية:

هناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى رضا العملاء.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تعزى إلى اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة (تعليم، صحة، اتصالات، إلخ).

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM) المتغير التابع: رضا العملاء

وقد تم بناء النموذج استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، مثل دراسة (العنزي، 2020) ودراسة (Al-Qahtani et al., 2015) ويشمل النموذج مجموعة من الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

- التزام الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- مشاركة الموظفين
- التركيز على العميل
- قياس الأداء والجودة
- إدارة العمليات

العلاقة المفترضة: يفترض النموذج أن تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى زيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.

دور النموذج في البحث: يساعد هذا النموذج في توجيه:

- منهجية البحث: من حيث تحديد المؤشرات التي سيتم قياسها.
- تصميم أدوات البحث: كاستبانة تقيس مدى تطبيق كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة.

تحليل البيانات: عبر اختبار الفرضيات التي تربط بين المتغيرات المذكورة

1.8. الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على منهج وصفي تحليلي بهدف التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، حيث شملت مجتمع الدراسة العاملين والعملاء في عدد من المؤسسات الخدمية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 70 موظفًا وموظفة، استُرجع منها 12 استبانة صالحة للتحليل. استخدمت الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمنت محاور لقياس مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، واعتمدت على مقياس ليكرت الثلاثي (نعم، ربما، لا). وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وارتفاع مستوى رضا العملاء، مع ملاحظة ضعف التزام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة وقصور في التدريب ومشاركة الموظفين، وغياب آليات منتظمة لقياس رضا العملاء، في حين برزت نقاط قوة في سهولة الحصول على الخدمة والثقة بالمؤسسة. وتشير النتائج إلى أن تحسين تطبيق الجودة الشاملة بشكل شامل ومستمر يساهم بفاعلية في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز التنافسية في المؤسسات الخدمية.

1.9. مخطط المشروع

يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المؤسسات الخدمية، من خلال الجمع بين الإطارين النظري والتطبيقي للوصول إلى نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

يتكوّن المشروع من مجموعة من الفصول المترابطة على النحو الآتي:

● الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن مقدمة البحث، وتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها المفاهيمي، إضافة إلى منهجية البحث المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

● الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول المفاهيم الأساسية لموضوع البحث، مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأهميتها في المؤسسات الخدمية، ومفهوم رضا العملاء والعلاقة بينهما، مع عرض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع لتوضيح الفجوات النظرية والتطبيقية.

● الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

يتناول تصميم الاستبانة، وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة (المتوسطات الحسابية، معاملات الارتباط، واختبارات الفروق). كما يعرض النتائج الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء.

● الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

يقدم تفسيراً للنتائج في ضوء الفرضيات والأدبيات السابقة، مع استخلاص الاستنتاجات النهائية التي توضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، ثم يطرح مجموعة من التوصيات العملية لتحسين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.

● الخاتمة

تتضمن أبرز ما توصل إليه البحث من نتائج، والدروس المستفادة، ومقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول الموضوع بعمق أكبر.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تتزايد أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية ومجموعة من الممارسات تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات باستمرار، بما يلبي أو يتجاوز توقعات العملاء. ففي ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، أصبح تحقيق رضا العملاء هدفًا استراتيجيًا للمؤسسات، خاصة في القطاع الخدمي حيث تتسم الخدمة باللامادية والتزامن في الإنتاج والاستهلاك ودور العميل في عملية تقديمها.

على الرغم من الاهتمام المتنامي بتطبيق مبادئ TQM في مختلف القطاعات، بما في ذلك الخدمات، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في فهم العلاقة المباشرة والعميقة بين تطبيق هذه المبادئ والتحقيق الفعلي لرضا العملاء. فبينما تسعى العديد من المؤسسات الخدمية إلى تبني TQM، فإنها قد لا ترى بالضرورة تحسنًا مباشرًا وملحوظًا في مستويات رضا عملائها، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه التطبيقات ومدى تناسبها مع طبيعة الخدمات.

تناولت العديد من الدراسات السابقة هذه العلاقة، وتباينت نتائجها، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث المتعمق لفهم كيفية ترجمة مبادئ TQM إلى تجربة عميل مرضية. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف وتحليل أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز هذه العلاقة.

2.2. المتغير المستقل

ركزت مجموعة من الدراسات على دراسة المتغير المستقل بمفرده، دون ربطه بالمتغير التابع، وذلك لفهم تأثيره في السياقات المختلفة.

على سبيل المثال، أجرى أحمد العوضي (2023) دراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، حيث ركز على تحليل مكونات الجودة وآليات تطبيقها داخل المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة أسهمت بشكل كبير في تحسين العمليات الداخلية وزيادة كفاءة المؤسسة، دون أن تنطرق الدراسة إلى آثار هذه الجودة على رضا العملاء بشكل مباشر.

وفي دراسة مشابهة، تناولت سامية بلحسن (2020) تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية، وركزت على تقييم مكونات النظام وآليات التطبيق. وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات، كما ساعد على تعزيز كفاءة العمليات والإجراءات المؤسسية، دون دراسة العلاقة مع أي متغير تابع مثل رضا العملاء.

كما أظهرت دراسة (2013) K. S. K. R. Anjaneyulu حول تطبيق نظام ISO 9001 في المؤسسات المصرفية، أن تبني معايير الجودة يسهم في تحسين جودة العمليات الداخلية، وزيادة الالتزام بالمعايير التشغيلية، دون أن تقيم الدراسة أثر هذا التطبيق على رضا العملاء أو أي متغير تابع آخر.

يمكن استنتاج أن هذه الدراسات ركزت على فهم طبيعة المتغير المستقل وأبعاده، وهي تشكل قاعدة مهمة لفهم العلاقة المحتملة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسات المستقبلية.

2.3. المتغير التابع

ركزت بعض الدراسات على دراسة المتغير التابع بمفرده، مثل رضا العملاء، بغرض فهم مستوياته وتأثيره على المؤسسات، دون ربطه بالمتغير المستقل.

من بين هذه الدراسات، قام محمد الصميدعي وبشير عالق (2008) بدراسة حول رضا العملاء في القطاع الخدمي، وقد ركزت الدراسة على قياس مستوى رضا العملاء وتحليل تأثير ذلك على ولاء العملاء تجاه المؤسسة. وأظهرت النتائج أن رضا العملاء يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الخدمة المقدمة، وأن ارتفاع رضا العملاء يعزز ولاءهم تجاه المؤسسة، دون ربط النتائج بأي متغير مستقل مثل جودة الخدمة أو إدارة الجودة.

كما تناولت دراسة (2015) M. S. S. R. Murthy رضا العملاء في قطاع الفنادق، حيث ركزت على تقييم جودة الخدمات المقدمة للعملاء ومستوى رضاهم عنها. وأكدت الدراسة أن رضا العملاء يمثل مؤشراً حيوياً على جودة الخدمات، وأنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتكرار التعامل مع المؤسسة، دون دراسة العلاقة مع أي متغير مستقل محدد.

توضح هذه الدراسات أن المتغير التابع قائم بذاته كمؤشر مهم، ويمكن استخدامه كأساس لدراسة العلاقة مع المتغير المستقل في الدراسات اللاحقة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ركزت بعض الدراسات على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، خاصة فيما يتعلق بتأثير الجودة على رضا العملاء.

أظهرت دراسة منصور أحمد العوضي (2023) حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء بشكل واضح، وأن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء. وقد استخدمت الدراسة أساليب تحليلية لتقييم العلاقة بين المتغيرين، وأكدت على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتعزيز رضا العملاء.

وفي دراسة مشابهة، قامت سامية بلحسن (2020) بتحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في إحدى مؤسسات الاتصالات، حيث بينت النتائج أن جودة الخدمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية مع رضا العملاء، مما يشير إلى أن تحسين جودة الخدمات يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى رضا العملاء.

كما أظهرت دراسة (2013) K. S. K. R. Anjaneyulu أن تبني نظام ISO 9001 في البنوك له أثر إيجابي على رضا العملاء، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بمعايير الجودة يحسن مستوى الخدمات المقدمة ويزيد رضا العملاء، مع استخدام التحليل الإحصائي لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

تدل هذه الدراسات على وجود علاقة إيجابية واضحة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يعزز فرضية الدراسة الحالية حول تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في السياق محل البحث.

2.5. الخاتمة

يُشكل هذا الفصل حجر الزاوية الذي بني عليه هذا البحث، حيث قدم إطارًا عامًا وشاملاً لموضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء في القطاع الخدمي. بدأ الفصل بتقديم مقدمة أبرزت الأهمية المتزايدة للجودة في بيئة الأعمال المعاصرة، وكيف تطورت TQM لتصبح منهجًا أساسيًا لضمان بقاء المؤسسات الخدمية وتفوقها.

كما تم تفصيل مشكلة الدراسة بوضوح، حيث تم تسليط الضوء على الفجوة القائمة بين الاهتمام بتطبيق TQM والتحدي المستمر في تحقيق رضا العملاء الفعلي. هذه المشكلة دفعت إلى تحديد فجوات معرفية على المستويين النظري (مثل غياب نموذج موحد، وقصور في فهم المتغيرات الوسيطة) وفجوات تطبيقية (كصعوبة ترجمة المبادئ إلى إجراءات ملموسة ومقاومة التغيير). وقد توج هذا التحليل بصياغة سؤال البحث الرئيسي الذي سيسعى البحث للإجابة عنه.

علاوة على ذلك، أبرز الفصل أهمية الدراسة من جانبين: نظري، من خلال إثراء المكتبة العربية ببحث معمق يربط بين مفهومي TQM ورضا العملاء في سياق القطاع الخدمي، وتطبيقي، عبر تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية لتحسين جودة خدماتها وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم.

كما تم تحديد أسئلة البحث وأهدافه بوضوح، والتي تمثل خارطة الطريق للبحث. وتم وضع الفرضيات (الرئيسية والفرعية) التي ستخضع للاختبار، بالإضافة إلى بناء النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا العملاء)، ودور هذا النموذج في توجيه منهجية البحث وتحليل البيانات.

أخيرًا، قدم الفصل عرضًا مفصلاً لمنهجية الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث (الوصفي التحليلي)، ومجمعه وعينته، وأدوات جمع البيانات (الاستبانة)، وطرق تحليل البيانات الإحصائية، مع التأكيد على الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية. وتم الإشارة إلى المراحل اللاحقة للدراسة الميدانية ومخطط المشروع المقترح.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تستند إلى أسس البحث العلمي الكمي من خلال استخدام أدوات قياس دقيقة وتحليل إحصائي موضوعي. ويهدف هذا الفصل إلى بيان كيفية تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح الأدوات والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج موثوقة تعكس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لأغراض هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية كما يلي:

- **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** تُعرف إجرائيًا بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين والتركيز على احتياجات العملاء وقياس الأداء التنظيمي.
 - **رضا العملاء:** يُعرّف إجرائيًا بأنه الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم العميل لتجربته مع الخدمة المقدمة، ومدى مطابقتها لتوقعاته أو تجاوزها.
- يتم قياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) من خلال أبعادها الفرعية: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، التركيز على العميل، وقياس الأداء. أما المتغير التابع (رضا العملاء) فيُقاس من خلال مؤشرات مثل الثقة بالمؤسسة، سهولة الحصول على الخدمة، جودة التعامل، والاستعداد للاستمرار بالتعامل

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

وتم تصميم البحث وفق نموذج "البصلة البحثية" الذي يتضمن مراحل منهجية تبدأ من تحديد فلسفة البحث (الواقعية البنّاءة) التي تقوم على الجمع بين الملاحظة الواقعية والتحليل الإحصائي، مرورًا باختيار المنهج

الكمي، وصولاً إلى أداة البحث وهي الاستبانة، ثم تحليل النتائج باستخدام البرامج الإحصائية. يتدرج التصميم من العام إلى الخاص وفق الخطوات التالية:

1. فلسفة البحث: واقعية بناءة.
2. منهج البحث: وصفي تحليلي.
3. الاستراتيجية: المسح الميداني.
4. أداة جمع البيانات: استبانة مغلقة.
5. أفق البحث: مقطعي (يُنْفذ في فترة زمنية محددة).

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من العاملين والعملاء في عدد من المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور في مجالات مختلفة مثل التعليم، الصحة، والاتصالات. ولضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع الاستبانات على 70 مشاركاً من فئات وظيفية مختلفة، واستُرْجع منها 12 استبانة صالحة للتحليل. تُعد هذه العينة مناسبة لدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، مع مراعاة تمثيل الفئات الإدارية والتنفيذية على حد سواء.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة مغلقة أُعدت بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة بالموضوع. اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. مستوى رضا العملاء.
 3. البيانات الديموغرافية للمشاركين.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 3، ربما = 2، لا = 1)، وتم توزيع الاستبانة يدويًا مع توضيح الغرض البحثي وضمان سرية المعلومات.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من خلال الاستبانة التي وُزعت على المشاركين في المؤسسات الخدمية، وتشمل إجاباتهم على بنود الدراسة المتعلقة بإدارة الجودة ورضا العملاء.
- **البيانات الثانوية:** وهي المعلومات المستقاة من الكتب والمراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، والتي استخدمت لتدعيم الإطار النظري وتفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات شملت:

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاه العام للإجابات.
 - حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد بلغت قيمته (0.71)، مما يدل على ثبات مقبول.
 - تطبيق تحليل الارتباط (سبيرمان) لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.
 - استخدام اختبار Mann-Whitney U لتحليل الفروق بين المجموعات حسب الجنس.
- وتم تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعية لتحديد مدى صحة العلاقة المفترضة بين المتغيرين

3.8. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة قد صُممت لتضمن موضوعية النتائج ودقتها من خلال توظيف أدوات قياس علمية وتحليل إحصائي مناسب لطبيعة البيانات. وقد ساعد هذا الإطار المنهجي على اختبار الفرضيات بفعالية، مما مهّد الطريق لعرض وتحليل النتائج في الفصل اللاحق الذي يتناول الدراسة الميدانية بشكل مفصل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية المتعلقة بدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، وذلك من خلال التركيز على متغيرين رئيسيين؛ يتمثل الأول في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجاً متكاملًا يسعى إلى تحسين الأداء وتطوير العمليات بشكل مستمر، أما المتغير الثاني فهو رضا العملاء بوصفه مؤشراً جوهرياً لمدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات عملائها وتقديم خدمات تتوافق مع احتياجاتهم.

وقد تم إجراء التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، وذلك لضمان معالجة البيانات وفق خطوات علمية دقيقة تشمل التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة الخبرة العملية، إضافة إلى اختبار أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج.

كما تم اللجوء إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير ممارسات الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء، واعتماد نماذج الانحدار وتحليل الارتباط لتحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة في تعزيز رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات الخدمية، مع مقارنة النتائج الحالية بنتائج دراسات سابقة بهدف تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف، والوصول إلى توصيات عملية من شأنها دعم المؤسسات في رفع كفاءة خدماتها وتحسين تجربة العميل بما يتلاءم مع متطلبات السوق وتغيرات بيئة العمل الحديثة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم تصنيف أفراد عينة الدراسة بناءً على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الرئيسية، شملت الجنس والعمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وقد جرى تحليل هذه البيانات من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فئة، وذلك بهدف رسم صورة واضحة عن السمات العامة للمشاركين وتقديم وصف دقيق يساعد في فهم نتائج الدراسة وتفسيرها.

بشكل أكثر موضوعية ومصادقية، وتتمثل هذه الخصائص الديموغرافية فيما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30 – 40 سنة أكبر من 50 سنة

المسمى الوظيفي: مؤهل دراسي - موظف موارد بشريه - موظف مبيعات - موظف مالي - موظف خدمه عملاء - موظف تكنولوجياه المعلومات - موظف استقبال - موظف إداري - مهندس طيران - مدير قسم - مدير عام - عاطله - طالب جامعي - طالب - طالبه.

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

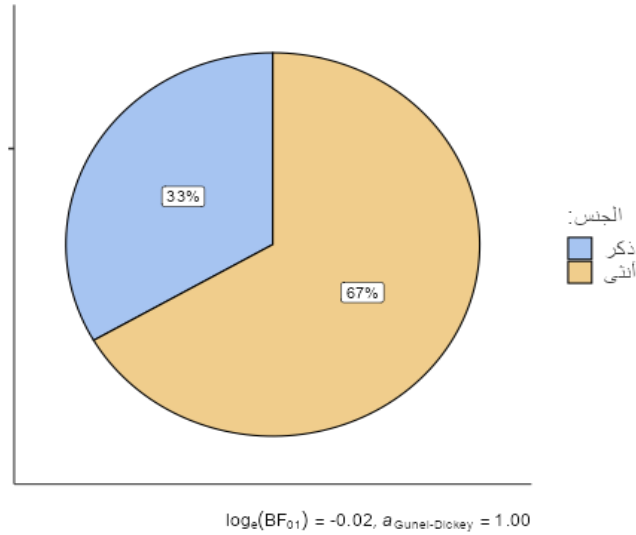
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	12	33.3
	أنثى	24	66.7
	الإجمالي	36	100%
المسمى الوظيفي	مؤهل دراسي	1	2.8%
	موظف موارد بشريه	2	5.6%
	موظف مبيعات	2	5.6%
	موظف مالي	3	8.3%
	موظف خدمه عملاء	5	13.9%
	موظف تكنولوجياه المعلومات	1	2.8%
	موظف استقبال	1	2.8%
	موظف اداري	11	30.6%

2.8%	1	مهندس طيران	
8.3%	3	مدير قسم	
2.8%	1	مدير عام	
2.8%	1	عاطله	
5.6%	2	طالب جامعي	
5.6%	2	طالب	
2.8%	1	طالبه	
100%	36	الإجمالي	
77.8	28	أقل من 30 سنة	العمر
19.4	7	30 – 40 سنة	
2.8	1	أكبر من 50 سنة	
100%	36	الإجمالي	
66.7	24	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19.4	7	من 5 إلى 10 سنوات	
13.9	5	أكثر من 10 سنوات	
100%	36	الإجمالي	

أولاً: الجنس

أظهرت نتائج الدراسة أنّ عدد الذكور بلغ 12 مشاركاً بنسبة 33.3% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 24 مشاركة بنسبة 66.7%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة من الإناث.

$\chi^2_{\text{gof}}(1) = 4.00, p = 0.05, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.32, \text{CI}_{95\%} [0.00, 0.55], n_{\text{obs}} = 36$

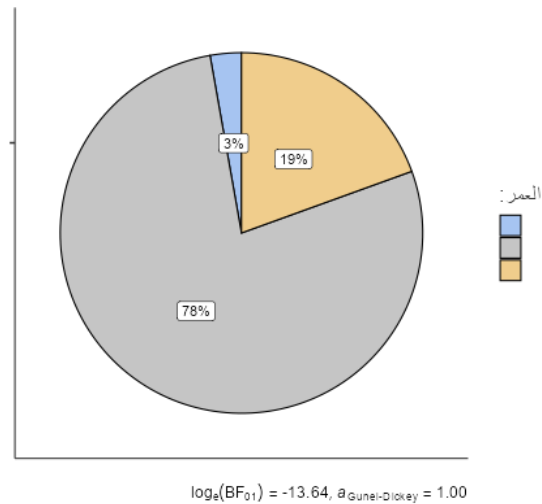


التصنيف وفق الجنس، المصدر الطالبة، 2025

ثانياً: العمر

تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 28 مشاركاً بنسبة 77.8%. كما بلغت فئة من هم بين 30-40 سنة 7 مشاركين بنسبة 19.4%، بينما جاءت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بعدد مشارك واحد فقط بنسبة 2.8%.

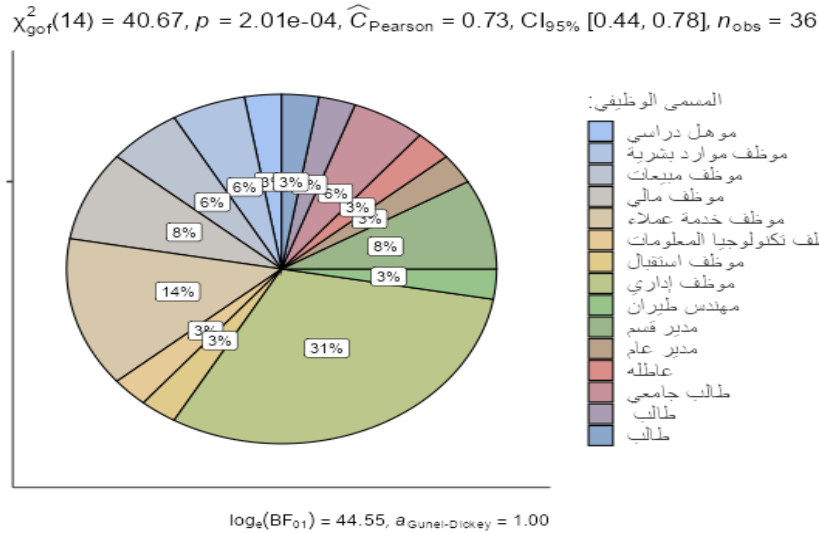
$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 33.50, p = 5.32\text{e-}08, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.69, \text{CI}_{95\%} [0.53, 0.79], n_{\text{obs}} = 36$



التصنيف وفق العمر، المصدر الطالبة، 2025

ثالثاً: المسمى الوظيفي

تبين وجود تنوع كبير في المسميات الوظيفية للمشاركين؛ إذ شكّل الموظفون الإداريون النسبة الأعلى بعدد 11 مشاركاً (30.6%). تلاهم موظفو خدمة العملاء بعدد 5 مشاركين (13.9%)، ثم مديرو الأقسام والموظفون الماليون بعدد 3 مشاركين لكل منهما (8.3%). كما وُجدت مسميات أخرى بأعداد أقل مثل موظف المبيعات، موظف الموارد البشرية، الطالب الجامعي، وغيرها، بأعداد تراوحت بين مشارك واحد إلى مشاركين اثنين، وهو ما يعكس تباين الخلفيات العملية للعينة.

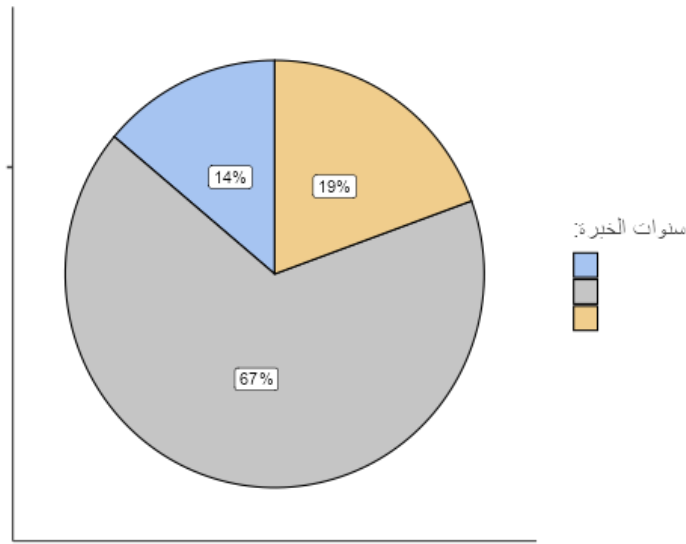


التصنيف المسمى الوظيفي ، المصدر الطالبة، 2025

رابعاً: سنوات الخبرة

أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 24 مشاركاً بنسبة 66.7%. بينما بلغ عدد من تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات 7 مشاركين بنسبة 19.4%، وجاءت فئة من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بعدد 5 مشاركين بنسبة 13.9%.

$$\chi^2_{\text{gor}}(2) = 18.17, p = 1.14\text{e-}04, \widehat{C}_{\text{Pearson}} = 0.58, \text{CI}_{95\%} [0.34, 0.71], n_{\text{obs}} = 36$$



$$\log_e(\text{BF}_{01}) = -4.43, a_{\text{Gunn-Dickey}} = 1.00$$

التصنيف المسمى سنوات الخبرة، المصدر الطالبة، 2025

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

في إطار الحرص على ضمان جودة البيانات ودقة القياس، خضعت أداة الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية الهادفة إلى التحقق من سلامة خصائصها القياسية، وبشكل خاص الصدق والثبات، ويُقصد بالصدق مدى قدرة أداة القياس على تمثيل المفهوم المستهدف وقياسه بدقة، بينما يشير الثبات إلى مستوى الاستقرار والاتساق في النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مشابهة.

ولتعزيز قوة التحليل ومصادقية النتائج، اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية بوصفه إطارًا إحصائيًا متقدمًا يتيح تقييم مدى توافق النموذج النظري مع البيانات الفعلية، مما يعزز موثوقية الاستنتاجات المرتبطة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

كما تم قياس مستوى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل «ألفا كرونباخ»، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في فحص الثبات، إذ يوضح مدى ترابط الفقرات داخل كل محور من محاور الدراسة،

ويضمن أن الأداة تقيس المتغيرات محل البحث بصورة مستقرة ومتجانسة وقد نُفذت كافة الاختبارات الإحصائية ضمن منهجية دقيقة ووفق معايير علمية معتمدة، بما يضمن قوة النتائج وصحة تفسيرها.

وقد نُفذت كافة الاختبارات الإحصائية ضمن منهجية دقيقة ووفق معايير علمية معتمدة، بما يضمن قوة النتائج وصحة تفسيرها. وتعرض الجداول اللاحقة القيم الإحصائية المتعلقة بمؤشرات الصدق والثبات، بما يوفر رؤية واضحة حول جودة أداة الدراسة وموثوقية البيانات المستخدمة في تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات المنهجية لضمان صدق أدوات القياس المستخدمة، وذلك قبل الشروع في تحليل البيانات.

فقد تم التركيز على التحقق من قدرة كل مقياس على تمثيل المفهوم الذي صُمم لقياسه، والتأكد من أن البنود تعكس البناء النظري للمتغيرات بدقة ووضوح.

ولتحقيق ذلك، تم فحص الصدق البنائي من خلال تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)، الذي يوضّح مدى ترابط البنود الداخلة في كل بُعد وقدرتها على قياس المفهوم الكامل بشكل متماسك.

كما جرى تقييم قوة العلاقة بين كل بند والدرجة الكلية للبُعد الذي ينتمي إليه، بالاعتماد على معيار Kaiser (1974)، مع اعتماد حد أدنى لمعامل الارتباط يبلغ 0.50، بما يضمن احتفاظ المقياس فقط بالبنود الأكثر دقة وتمثيلاً للمفهوم المراد قياسه.

وقد أسهمت هذه الخطوات في تعزيز صدق المقاييس وتأكيد سلامة بنائها، مما يدعم موثوقية النتائج النهائية ويضمن قوة الأساس العلمي الذي تستند إليه الاستنتاجات في هذه الدراسة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.487	0.487	0.00	0.692	0.588	0.771	A1	الجودة الشاملة	الجودة الشاملة
		0.00	0.688	0.575		A2		
		0.00	0.773	0.793		A3		
		0.00	0.756	0.802		A4		
0.687	0.687	0.00	0.609	0.877	0.585	A1	رضا العملاء	رضا العملاء
		0.00	0.697	0.825		A2		
		0.00	0.560	0.888		A3		
		0.00	0.762	0.842		A4		
		0.00	0.609	0.698		A5		

مقياس الجودة الشاملة:

أوضحت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير جاءت متوسطة إلى مرتفعة؛ حيث تراوحت قيمها بين (0.575) و(0.802)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة علمياً لقياس قوة العلاقة بين الفقرات والمتغير. وتشير هذه القيم إلى تحقق الصدق الداخلي للمقياس بشكل مناسب.

أما بالنسبة إلى متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغ 0.487، وهي قيمة قريبة من الحد الأدنى المقبول (0.50). ورغم أنها أقل قليلاً من القيمة المحبذ تجاوزها، إلا أنها لا تزال تُعد مقبولة نسبياً، وتعكس مستوى مقبولاً من الصدق التقاربي للمقياس، خصوصاً في ظل ارتفاع بعض معاملات الارتباط.

مقياس رضا العملاء:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث تجاوزت معظم القيم مستوى (0.7) مثل 0.877، 0.825، 0.888، و0.842، بينما ظهرت قيمة متوسطة واحدة (0.698)، مما يعكس قوة العلاقة بين العبارات والمتغير مع وجود تفاوت طفيف.

وعلى الرغم من هذا التفاوت البسيط، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقق درجة جيدة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.687، وهي قيمة مرتفعة تعكس تحقق الصدق التقاربي الجيد للمقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس.

ثبات أداة الدراسة

يُعتبر ثبات الاستبيان مؤشرًا أساسيًا على قدرة أداة القياس على إنتاج نتائج متسقة ومستقرة عند تكرار تطبيقها في ظروف مشابهة.

ولتقييم هذا الجانب، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وهو أحد أبرز الأساليب المتبعة لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

واستنادًا إلى المعايير المنهجية التي حددها Hair، يُعد تجاوز قيمة معامل ألفا كرونباخ للحد 0.70 دليلًا على أن الأداة تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، ما يعكس توافق الفقرات وقدرتها على قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة واتساق.

ويساهم هذا المستوى من الثبات في تعزيز موثوقية البيانات ويزيد من الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.836	0.799 0.801	4 عبارات	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة

	0.788 0.779			
0.906	0.880 0.887 0.893 0.898 0.870	5عبارات	رضا العملاء	رضا العملاء

الجودة الشاملة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الجودة الشاملة بلغ 0.836، وهو ما يُعد مؤشرًا على مستوى جيد من الثبات الداخلي لأداة القياس.

وبحسب ما ورد في الدراسات السابقة، فإن القيم التي تتجاوز 0.70 تُعتبر دليلاً مقبولاً على اتساق داخلي مناسب، مما يعكس قدرة أداة القياس على تقديم نتائج مستقرة ومتسقة، وتشير هذه النتيجة إلى أن المقياس يتمتع بدرجة موثوقية جيدة، مما يعزز صلاحية استخدامه في قياس متغير الجودة الشاملة بدقة وثقة.

رضا العملاء:

أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير رضا العملاء بلغ 0.906، وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى قوي من الثبات الداخلي لأداة القياس.

وبناءً على المعايير المعتمدة في الدراسات السلوكية، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقاً داخلياً شديداً القوة، مما يوضح أن الاستبيان قادر على قياس متغير رضا العملاء بدقة وموثوقية عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أداة القياس موثوقة بما يكفي لاستخدامها في تحليل أثر العوامل المختلفة على رضا العملاء بثقة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[5 * 100 \text{ (المقياس الخماسي)} = 20\%]$

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

يعرض الجدول التالي دلالات المتوسطات الحسابية للمتغيرات المشمولة في الدراسة، حيث يقدم التحليل الوصفي القيم الخاصة بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وقد جرى تفسير هذه المتوسطات بالاستناد إلى الجدول المرجعي لمستويات المتوسط الحسابي، وذلك لتحديد مدى استجابة أفراد العينة لكل متغير، وكذلك لتقدير قوة تمثيل هذه المتغيرات للظاهرة المدروسة وتأثيرها

المحتمل على نتائج الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الاهمية	
إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة	1.60	1.60	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
رضا العملاء	رضا العملاء	1.53	1.53	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي قيم معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، بعد استكمال إجراءات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وفق الأساليب المناسبة.

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات محل البحث، حيث يُعد معامل الارتباط أداة مهمة لقياس مدى الترابط بين المتغيرات، دون الإيحاء بوجود علاقة سببية مباشرة بينها.

وتُعد هذه المرحلة التحليلية خطوة تمهيدية أساسية قبل تطبيق اختبارات أكثر تعقيداً، مثل تحليل الانحدار ونماذج المعادلات الهيكلية، بما يساهم في دعم الإطار النظري للدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات بدقة أكبر.

رضا العملاء	إدارة الجودة الشاملة	
0.777	Pearson correlation	إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء
<0.01	Sig. (2 tailed)	
36	N	

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات الخدمية.

الفرضيات الفرعية:

هناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى رضا العملاء.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تعزى إلى اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة (تعليم، صحة، اتصالات، إلخ).

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.777	0.604

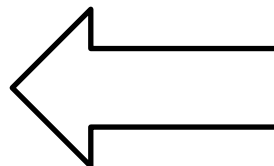
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول الجودة الشاملة	6.52	1	6.521	51.8	<.001
Residuals	4.28	34	0.126		

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.371	0.172	2.16	0.038
المتغير الاول الجودة الشاملة	0.725	0.101	7.20	<.001

رضا العملاء



إدارة الجودة الشاملة

4.5. الخاتمة

خلص التحليل إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يرتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية برضا العملاء.

وقد أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا، وتحسين العمليات الداخلية، ورفع جودة الخدمات المقدمة، كلها عوامل تسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء.

كما أكدت مؤشرات الثبات والموثوقية على صحة الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرات، مما يعزز مصداقية النتائج والاستنتاجات المستخلصة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أ. حدود الدراسة

1. حدود مكانية:

تركزت الدراسة على عدد من المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، بما يشمل القطاعات التعليمية، الصحية، والاتصالات. لذلك، قد لا تمثل النتائج بدقة مؤسسات خدمية خارج هذه المناطق أو خارج المملكة.

2. حدود زمنية:

تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 2025م، مما يعني أن النتائج تعكس الآراء والممارسات خلال هذه الفترة الزمنية فقط، وقد تختلف النتائج مع مرور الوقت أو تغيير السياسات المؤسسية.

3. حدود بشرية:

اعتمدت الدراسة على عينة من 70 موظفًا وموظفة في المؤسسات الخدمية، مع تحليل 12 استبانة صالحة. وبالرغم من أن العينة تمثل فئات وظيفية متنوعة، إلا أن حجم العينة قد يقيد القدرة على التعميم الكامل للنتائج على جميع المؤسسات الخدمية.

4. حدود منهجية:

استخدمت الدراسة الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات، ما يعني أن النتائج تعتمد على التصورات الذاتية للمشاركين وقد تتأثر بتحيزات فردية في تقييم رضا العملاء أو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. الدراسات المستقبلية

1. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات خدمية إضافية أو مؤسسات من دول مختلفة بهدف تعميم النتائج بشكل أكبر.

2. استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة، مثل المقابلات المتعمقة أو ملاحظات الأداء، لدراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الفعلي للخدمة وليس فقط على تصورات العملاء.

3. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء أخرى، مثل الربحية، ولاء العملاء طویل المدى، والابتكار المؤسسي.
4. تحليل أثر العوامل الديموغرافية للمشاركين على رضا العملاء، مثل العمر، الجنس، والخبرة العملية.
5. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة بشكل كامل وتلك التي تطبقها جزئيًا لفهم الفروق الجوهرية في رضا العملاء.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات الخدمية بهدف تحسين رضا العملاء من خلال إدارة الجودة الشاملة:

1. تعزيز التزام الإدارة العليا:
ينبغي أن تلعب الإدارة العليا دورًا قياديًا واضحًا في تبني ثقافة الجودة الشاملة، من خلال وضع رؤية واضحة، توفير الموارد اللازمة، والمشاركة الفعالة في متابعة الأداء والجودة.
2. تطوير برامج التدريب والتأهيل:
ضرورة تزويد الموظفين بالدورات التدريبية المستمرة حول مبادئ الجودة الشاملة، وتمكينهم من التعامل مع المشكلات اليومية بمرونة وفاعلية، ما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتجربة العملاء.
3. تحفيز مشاركة الموظفين:
إشراك جميع مستويات الموظفين في عملية اتخاذ القرار والتحسين المستمر، بحيث يشعر كل موظف بالمسؤولية تجاه تقديم خدمات عالية الجودة.
4. التركيز على العميل:
تطوير آليات دقيقة لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مثل استطلاعات الرأي ومجموعات النقاش، لضمان أن تكون كل العمليات والخدمات موجهة نحو تلبية تلك التوقعات.

5. تحسين آليات القياس والمتابعة:

إنشاء نظام متكامل لقياس رضا العملاء بشكل دوري، ومتابعة مؤشرات الأداء الخاصة بالجودة، واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات التصحيحية بشكل سريع وفعال.

6. تعزيز التحسين المستمر للعمليات:

تطبيق فلسفة كايزن والتحسين المستمر لضمان تطوير العمليات التشغيلية بشكل دائم، وتقليل الأخطاء، وزيادة كفاءة تقديم الخدمات.

7. التواصل الداخلي الفعال:

ضمان وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين لنقل رؤية الجودة، ومشاركة النجاحات والتحديات، وتحفيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

5.3. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على رضا العملاء في القطاع الخدمي. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تلتزم بتنفيذ جميع أبعاد الجودة الشاملة، بما في ذلك التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، التركيز على العميل، وقياس الأداء، تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء، وتعزز التنافسية في السوق.

كما بينت الدراسة أن هناك فجوات واضحة في التطبيق العملي، مثل ضعف التزام الإدارة العليا، نقص التدريب، ومحدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إضافة إلى غياب آليات قياس منتظمة لرضا العملاء. هذه الفجوات تساهم في انخفاض رضا العملاء مقارنة بما يمكن تحقيقه عند التطبيق الكامل لمبادئ الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

رقم	المراجع العربية
1	الأشول، أ. (2013). (المشكلات التي يعاني منها الطلاب الموهوبون والمتفوقون في مدرسة الميثاق . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
2	القابسي، ع. ع. ح. (2010). دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية على شركة أبو عطني للمشروبات في بنغازي. مجلة دراسات إدارية، 12 (3)، 45-68.
3	مهدي، م. ع. ع. (2018). (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين فرع نيالا . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4	عبدالمجيد، هـ. أ. ع. (2023). قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية. المجلة السودانية للعلوم الإدارية، 17 (1)، 122-143.
5	حمزة، ت. الرشيد، ولقمة، أ. ب. (2022). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا). (المجلة العربية للجودة والتميز، 9 (2)، 88-105.
6	العبادي، أ. ع. ح. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الدوائية الأردنية. مجلة جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 21 (4)، 310-325.
7	الجفري، ع. ع. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء والولاء التنظيمي: دراسة حالة في المستشفيات الحكومية بمدينة جدة. المجلة السعودية للإدارة، 27 (2)، 56-81.
8	آل عثمان، خ. س. ع. (2024). (أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة ميدانية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني . رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

رقم	المراجع الاجنبية
9	Al-Qahtani, S. H., Alshehri, A. M., & Alsaleh, N. A. (2015). Impact of Total Quality Management on Organizational Performance: A Study of

Saudi Arabian Service Organizations. <i>Middle-East Journal of Scientific Research</i> , 23(2), 239-249.	
Oakland, J. S. (2014). <i>Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases</i> (4th ed.). Routledge.	10
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. <i>Journal of Retailing</i> , 64(1), 12-40.	11
Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. <i>Academy of Management Review</i> , 19(3), 392–418.	12

الملاحق

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

ندعوكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي.

تأتي مشاركتكم لتقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في الخدمات المقدمة.

نؤكد أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل سرية تمامًا دون الإشارة لأي بيانات شخصية.

نشكركم على وقتكم وحرصكم على دعم هذه الدراسة بالمعلومات الدقيقة والصادقة.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثي

العمر: أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة أكبر من 50 سنة

المسمى الوظيفي: مؤهل دراسي - موظف موارد بشرية - موظف مبيعات - موظف مالي - موظف خدمه عملاء - موظف تكنولوجيا المعلومات - موظف استقبال - موظف إداري - مهندس طيران - مدير قسم - مدير عام - عاطله - طالب جامعي - طالب - طالبة.

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

استبيان الجودة الشاملة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم المنظمة بوضع رؤية					

					واضحة لتطبيق الجودة الشاملة.
					يتم توفير التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وتطبيق الجودة الشاملة.
					تشجع إدارة المنظمة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين العمل.
					تعتمد المنظمة أدوات وتقنيات حديثه لضمان الجودة الشاملة.

استبيان رضا العملاء

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساهم الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية.					
تؤدي الجودة الشاملة إلى زيادة رضا الموظفين					

					عن بيئة العمل.
					تساهم الجودة الشاملة في تحسين العلاقات بين الموظفين.
					تساعد الجودة الشاملة في تقليل الأخطاء في العمل.
					تؤدي الجودة الشاملة إلى تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.