

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق رضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالبة: سماهر حسين احمد العقيل
الرقم الجامعي: 233001201
إسم الكلية: بكالوريوس الإدارة

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

إشراف
د/ عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

تاريخ التقديم
2026/8/14

1447-2026

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.2.1 الفجوة على المستوى النظري
6	1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي
6	1.3 أهداف الدراسة
6	1.4 أسئلة الدراسة
6	1.5 أهمية الدراسة
6	1.5.1 الأهمية النظرية
7	1.5.2 الأهمية التطبيقية
8	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات
9	2.1 المقدمة
9	2.2 إدارة الجودة الشاملة
10	2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
10	2.3 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
11	2.3.1 التزام الإدارة العليا
11	2.3.2 التحسين المستمر
12	2.3.3 مشاركة العاملين
12	2.3.4 التركيز على العميل
12	2.4 رضا العملاء
12	2.4.1 مفهوم رضا العملاء
13	2.4.2 أهمية رضا العملاء
13	2.5 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
15	2.6 الدراسات السابقة
16	2.7 التعليق على الدراسات السابقة
16	2.8 الفجوة البحثية
17	2.9 النموذج المفاهيمي للدراسة
17	2.10 خلاصة الفصل
18	الفصل الثالث: منهجية البحث
19	3.1 المقدمة
19	3.2 منهج الدراسة
19	3.3 تصميم الدراسة
19	3.4 متغيرات الدراسة
19	3.4.1 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
20	3.4.2 المتغير التابع: رضا العملاء
20	3.5 مجتمع الدراسة
21	3.6 عينة الدراسة
21	3.7 أداة الدراسة
21	3.8 مقياس الدراسة
22	3.9 صدق وثبات أداة الدراسة
22	3.10 أساليب تحليل البيانات
23	3.11 فرضيات الدراسة
23	3.12 الاعتبارات الأخلاقية
24	خلاصة الفصل الثالث
25	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) واحدة من أبرز الفلسفات الإدارية الحديثة التي أحدثت ثورة في فكر المؤسسات المعاصرة وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة أعمال شديدة التنافسية؛ فلم تعد الجودة مجرد خيار استراتيجي للمنظمات، بل تحولت إلى ركيزة أساسية لتحديد مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تلبية تطلعات أصحاب المصلحة. وتتجاوز هذه الفلسفة المفهوم التقليدي القائم على مجرد فحص المنتج النهائي واستبعاد المعيب، لتشمل تحسيناً مستمراً وشاملاً لكافة العمليات، والأنشطة، والخدمات داخل المنظمة بمشاركة فعالة من جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية (القحطاني، 2021). وتستند هذه الفلسفة إلى أبعاد جوهرية مترابطة، يبدأ أولها من التزام الإدارة العليا وتوجيهها للموارد، مروراً بالتحسين المستمر للعمليات التشغيلية، ووصولاً إلى تمكين ومشاركة العاملين، حيث تصب هذه الأبعاد مجتمعة في بوتقة واحدة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ودورها الريادي المحوري في أسواق الطاقة العالمية، تبرز شركة أرامكو السعودية كنموذج رائد للمؤسسات الوطنية العملاقة التي تسعى دوماً إلى تبني أعلى معايير الكفاءة، والإنتاجية، والتميز التشغيلي. إن التزام شركة أرامكو بتطبيق مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل مباشر وعميق على قدرتها الإمدادية والتشغيلية، مما يسهم بفعالية في تعزيز مكانتها الاستراتيجية على الصعيدين المحلي والدولي.

وترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً وعضوياً بـ "رضا العملاء"، حيث يمثل العميل -في الفكر الإداري الحديث- المحور الأساسي والهدف الأسمى الذي توجه إليه كافة الجهود التحسينية والعملياتية داخل المنظمة. فالمنظمات الحديثة لم تعد تقيس نجاحها وتقوفاً بحجم الإنتاج أو العوائد المالية الفورية فحسب، بل بمدى مطابقة هذا الإنتاج لتوقعات العملاء المتجددة وتجاوزها (العتيبي، 2023). وفي قطاع النفط، والغاز، والبتروكيماويات، يتسع مفهوم العميل ويتشعب بشكل معقد ليشمل شركات صناعية دولية، وحكومات، وهشاشة أسواق، ومستهلكين محليين. هذا التنوع الفريد يفرض على المنظمة الحفاظ على معايير جودة صارمة وثابتة، مما يجعل دراسة أبعاد الجودة الشاملة وأثرها في رضا هؤلاء العملاء ضرورة بحثية ملحة لفهم آليات استدامة التميز المؤسسي في كبرى شركات الطاقة العالمية.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الكبرى العاملة في قطاع الطاقة والنفط تحديات ديناميكية مستمرة تتعلق بالحفاظ على مستويات مرتفعة ومستدامة من رضا العملاء، لا سيما في ظل تقلبات الأسواق العالمية، والأزمات الاقتصادية، وتزايد حدة المنافسة بين الدول المنتجة. وعلى الرغم من أن شركة أرامكو السعودية تمتلك بنية تحتية تكنولوجية متطورة للغاية وأنظمة جودة متقدمة تضاهي أعلى المعايير العالمية، إلا أن الحفاظ على استدامة هذه الجودة وتطويرها يتطلب تقييماً علمياً مستمراً ومواكبة دقيقة لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة، ورصداً دقيقاً لمدى انعكاس هذه الممارسات الإدارية على الشركاء والعملاء.

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد وتقييم الفجوات التي قد تنشأ بين الممارسات الفعلية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة داخل أروقة الشركة، وبين توقعات العملاء المتزايدة والمستمرة في التصاعد. ويمكن تصنيف وتحديد هذه الفجوات البحثية على مستويين رئيسيين:

1.2.1 الفجوة على المستوى النظري (المعرفي):

يلاحظ شح واضح في الدراسات الأكاديمية المحلية الحديثة -في حدود علم الباحثة- التي ركزت على الربط بين أبعاد الجودة الشاملة (مثل: التزام القيادة، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل) وبين رضا العملاء في قطاع الصناعات النفطية الثقيلة والطاقة بالمملكة العربية السعودية. حيث اتجهت أغلب الأدبيات والبحوث العربية السابقة إلى دراسة وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية، والمصرفية، والتعليمية، والصحية، مما يترك فجوة معرفية في كيفية إسقاط هذه الفلسفة على قطاع الطاقة الذي يتميز بخصوصية تشغيلية وإنتاجية عالية.

1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي (العملي):

تتمثل الفجوة في حاجة شركة أرامكو السعودية المستمرة لتقييم وفحص كفاءة قنوات التواصل المباشرة والذكية مع عملائها الدوليين والمحليين، ومدى سرعة استجابة العمليات التشغيلية واللوجستية لملاحظات هؤلاء العملاء، ومقترحاتهم، وشكاواهم وفقاً للمقاييس العالمية المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة (TQM). إن عدم المتابعة الدقيقة لهذا الأثر قد يؤدي إلى فجوة بين ما تقدمه الأنظمة الداخلية وما يدركه العميل الخارجي فعلياً. 1.3 أهمية الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أبعادها في بيئة الأعمال.
2. التعرف على مستوى الاهتمام بممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكو السعودية.
3. دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة أرامكو السعودية.
4. تحديد دور التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتركيز على العميل في تحقيق رضا العملاء.
5. تقديم إطار مقترح يمكن الاستفادة منه في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى رضا العملاء.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما أهم أبعادها؟
2. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكو السعودية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة أرامكو السعودية؟
4. ما دور التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتركيز على العميل في تحقيق رضا العملاء؟
5. كيف يمكن تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء في شركة أرامكو السعودية؟

1.5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية على المستوى النظري (العلمي):

المساهمة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية ومراكز البحوث بإطار نظري ومعرفي حديث يربط بين فلسفة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاع الطاقة والنفط، وهو قطاع حيوي قليل الدراسات الإدارية المقارنة.

تقديم نموذج بحثي مؤصل علمياً، وأداة قياس (استبيان) تتمتع بالصدق والثبات، يمكن للباحثين والمهتمين مستقبلاً الاعتماد عليها وتطويرها لدراسة شركات صناعية ومصادر طاقة أخرى في المنطقة.

فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين لربط الجودة الشاملة بمتغيرات أخرى كـ (الولاء المؤسسي، والسمعة الذهنية للشركات النفطية).

1.5.2 الأهمية على المستوى التطبيقي (العملي):

تزويد متخذي القرار، والمديرين، ومخططي الاستراتيجيات في شركة أرامكو السعودية بمؤشرات علمية، وبيانات دقيقة، وتوصيات إجرائية حول مدى فاعلية ممارسات الجودة الحالية وأثرها المباشر على العميل الخارجي.

تسليط الضوء على الأبعاد الأكثر تأثيراً وحيوية في رضا العملاء (مثل: جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، والتحسين المستمر) لمساعدة إدارة الشركة في التركيز عليها وتوجيه الموارد نحوها في الخطط المستقبلية.

المساهمة في دعم وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز في مضامينها على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، والتميز التشغيلي، وتعزيز تنافسية الشركات الوطنية عالمياً.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ولا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على فحص المنتجات أو اكتشاف الأخطاء، وإنما تقوم على دمج الجودة في العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التنظيمية، مع إشراك العاملين في جهود التحسين المستمر. وتوضح الجمعية الأمريكية للجودة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجاً إدارياً يركز على النجاح طويل الأجل من خلال تحقيق رضا العملاء وإشراك العاملين في التحسين المستمر.

ويكتسب موضوع إدارة الجودة الشاملة أهمية أكبر في الشركات العاملة في قطاعات استراتيجية مثل قطاع الطاقة، حيث ترتبط جودة العمليات بموثوقية المنتجات واستمرارية الإمداد وكفاءة الأداء. وتعد شركة أرامكو السعودية من الشركات الكبرى في قطاع الطاقة، ولذلك فإن دراسة ممارسات الجودة وعلاقتها برضا العملاء تمثل موضوعاً مهماً من الناحية الإدارية والتطبيقية.

وتوضح أرامكو أن برنامج التميز التشغيلي لديها يعتمد على رفع مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر للعمليات والأنظمة والسياسات، بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والموثوقية والسلامة. كما أعلنت الشركة عن تحقيق موثوقية في الإمداد بلغت 99.9% ضمن مؤشرات الأداء التشغيلي لعام 2025.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، مع التركيز على الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية، ثم يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة ويحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2 إدارة الجودة الشاملة

2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة بصورة مستمرة من خلال التركيز على العميل، ومشاركة العاملين، وتحسين العمليات، ودعم الإدارة العليا.

ويختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن المفهوم التقليدي للجودة؛ فالجودة التقليدية قد تركز على اكتشاف العيوب في المنتج النهائي، بينما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى منع حدوث الأخطاء من خلال تحسين العمليات التي تؤدي إلى إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

وتؤكد الجمعية الأمريكية للجودة أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على كون المنظمة موجهة نحو العميل، مع إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر، واستخدام الاستراتيجيات والبيانات والاتصال الفعال لدمج الجودة في عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وثقافتها.

كما توضح دراسة (Kaynak (2003 أن الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تناولت العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة ومستويات مختلفة من الأداء التنظيمي، واختبرت نموذجاً للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات الجودة ونتائج الأداء.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية باعتبارها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى رفع مستوى جودة العمليات والمنتجات والخدمات، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين رضا العملاء

2.3 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

1. التزام الإدارة العليا.
2. التحسين المستمر.
3. مشاركة العاملين.
4. التركيز على العميل

جدول (1-2): أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية

المقصود به في الدراسة	البعد
دعم الإدارة العليا للجودة وتوفير الموارد وتوجيه المنظمة نحو تحسين الأداء	التزام الإدارة العليا
التطوير المستمر للعمليات وتقليل الأخطاء ورفع الكفاءة	التحسين المستمر
إشراك العاملين في تحسين الجودة وحل المشكلات وتقديم المقترحات	مشاركة العاملين
التعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم والاستجابة لملاحظاتهم	التركيز على العميل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة

2.3.1 التزام الإدارة العليا

يعد التزام الإدارة العليا من العناصر الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأن نجاح برامج الجودة يحتاج إلى دعم القيادة الإدارية وتوفير الموارد اللازمة وتحديد أهداف واضحة للجودة.

ويتمثل التزام الإدارة العليا في دعم مبادرات الجودة، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتوفير التدريب، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين، وربط الجودة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتظهر أهمية هذا البعد في شركة أرامكو من خلال اعتمادها على برنامج للتميز التشغيلي على مستوى الشركة، يهدف إلى رفع معايير الأداء وتحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنظمة والسياسات.

2.3.2 التحسين المستمر

يشير التحسين المستمر إلى الجهود المتواصلة التي تبذلها المنظمة لتطوير العمليات والمنتجات والخدمات وتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

ولا يعني التحسين المستمر إجراء تغييرات كبيرة بصورة متكررة، بل يمكن أن يتم من خلال مجموعة من التحسينات المتتابعة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء بصورة مستدامة.

وتبرز أهمية هذا البعد بصورة واضحة في أرامكو، حيث تشير الشركة إلى أن برنامج التميز التشغيلي لديها يرفع الأداء من خلال التحسين المستمر للعمليات والأنظمة والسياسات، مع التركيز على الكفاءة والموثوقية والسلامة.

2.3.3 مشاركة العاملين

تعد مشاركة العاملين من المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة؛ لأن العاملين يمتلكون معرفة مباشرة بالعمليات اليومية والمشكلات التي قد تؤثر في جودة المنتجات والخدمات.

وتشمل المشاركة إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم المقترحات، والمشاركة في حل المشكلات، والعمل ضمن فرق، والحصول على التدريب اللازم لتحسين الأداء.

وتدعم الدراسات أهمية هذا الجانب؛ فقد تناولت دراسة (Alsaqer et al. (2024 مشاركة العاملين وإدارة العمليات ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ووجدت أن مشاركة العاملين وإدارة العمليات كان لهما تأثير إيجابي ودال إحصائياً في رضا العملاء في سياق شركات الاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي.

2.3.4 التركيز على العميل

يعد التركيز على العميل من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لأن الهدف الأساسي للجودة هو تقديم قيمة تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ويتطلب التركيز على العميل فهم احتياجاته، والاستماع إلى ملاحظاته، وتحليل الشكاوى، وقياس مستوى رضاه، واستخدام نتائج ذلك في تطوير المنتجات والخدمات.

وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة رضا العملاء بأنه نتيجة تقديم منتج أو خدمة تلبي متطلبات العميل، كما تؤكد أهمية استخدام معلومات رضا العملاء مثل الاستبيانات والتقييمات لتحديد مجالات التحسين.

وفي حالة أرامكو، ترتبط أهمية التركيز على العميل بطبيعة نشاط الشركة واعتماد عملائها على موثوقية المنتجات واستمرارية الإمداد وجودة الأداء.

2.4 رضا العملاء

2.4.1 مفهوم رضا العملاء

يمثل رضا العملاء أحد أهم المؤشرات التي تستخدمها المنظمات لتقييم جودة منتجاتها وخدماتها ومدى نجاحها في تلبية توقعات العملاء.

ويمكن النظر إلى رضا العميل باعتباره تقييمًا ناتجًا عن تجربة العميل ومقارنته بين ما كان يتوقعه وما حصل عليه فعليًا. وعندما يتوافق الأداء مع توقعات العميل أو يتجاوزها، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا.

وتشير الجمعية الأمريكية للجودة إلى أن قياس رضا العملاء يساعد المنظمات على معرفة مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات والقدرات التي تقدمها، كما يساعدها في تحديد مجالات التطوير والتحسين.

2.4.2 أهمية رضا العملاء

تتبع أهمية رضا العملاء من كونه مؤشرًا على قدرة المنظمة على تحقيق القيمة المطلوبة للعملاء والمحافظة على علاقاتها معهم.

ومن أهم الجوانب المرتبطة برضا العملاء:

- جودة المنتجات والخدمات.
- الاعتمادية.
- سرعة الاستجابة.
- تلبية الاحتياجات والتوقعات.
- معالجة الشكاوى والملاحظات.
- استمرارية تقديم الخدمة أو المنتج بالمستوى المطلوب.

وبالنسبة للشركات الكبرى في قطاع الطاقة، فإن رضا العملاء لا يرتبط فقط بجودة المنتج، وإنما يتأثر كذلك بالموثوقية والاستمرارية وسرعة الاستجابة

2.5 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

توجد علاقة نظرية وتطبيقية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؛ فالممارسات التي تهدف إلى تحسين العمليات وجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تنعكس على تجربة العميل ومستوى رضاه.

وقد بحثت دراسة (Forza and Filippini (1998 تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة المطابقة ورضا العملاء، من خلال نموذج سببي يربط ممارسات الجودة بعدد من نتائج الأداء، ومن بينها رضا العملاء.

كما توصلت دراسة (Kaynak (2003 إلى دعم العلاقات المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة ونتائج الأداء، مما يدعم أهمية دراسة ممارسات الجودة باعتبارها مجموعة مترابطة وليس باعتبارها ممارسة منفردة.

وفي البيئة السعودية، تناولت دراسة (Hadidi et al. (2017 أثر تطبيق ISO 9001 على رضا العملاء في خدمات التصميم الهندسي، واعتمدت في تقييم رضا العملاء على مجموعة من الأبعاد، منها الاعتمادية والضمان والملموسية والتعاطف والاستجابة.

أما دراسة (Alsaqer et al. (2024، فقد تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاع الاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي، ووجدت أثرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا لمشاركة العاملين وإدارة العمليات على رضا العملاء.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تفترض أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكو يمكن أن يرتبط بمستوى رضا العملاء، مع التركيز على أبعاد التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل

2.6 الدراسات السابقة

جدول (2-2): الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

الدراسة	الهدف	المنهج/البيانات	أبرز النتائج
Forza & Filippini (1998)	دراسة أثر ممارسات TQM في جودة المطابقة ورضا العملاء	نموذج سببي لدراسة ممارسات الجودة ونتائجها	وجود علاقة بين ممارسات الجودة ونتائج الجودة ورضا العملاء
Kaynak (2003)	دراسة العلاقات بين ممارسات TQM ونتائج أداء الشركات	مراجعة أدبيات واختبار نموذج باستخدام بيانات مسحية	دعمت النتائج العلاقات المفترضة بين ممارسات الجودة ومستويات الأداء
Hadidi et al. (2017)	دراسة أثر ISO 9001 على رضا العملاء في خدمات التصميم الهندسي	دراسة تطبيقية في السعودية	ركزت على قياس رضا العملاء من خلال الاعتمادية والضمان والملموسية والتعاطف والاستجابة
Alsaqer et al. (2024)	دراسة دور TQM في تعزيز رضا العملاء في دول الخليج	بيانات كمية وتحليل ارتباط وانحدار	كان لمشاركة العاملين وإدارة العمليات أثر إيجابي ودال في رضا العملاء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.7 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام واضح بدراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء ورضا العملاء. وقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين ممارسات الجودة ونتائج الأداء بصورة عامة، بينما ركزت دراسات أخرى بصورة مباشرة على رضا العملاء.

كما يتضح أن أبعادًا مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات تظهر بصورة متكررة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث **مجال التطبيق**؛ إذ تركز على شركة أرامكو السعودية، وهي شركة تعمل في قطاع الطاقة، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل الاتصالات وخدمات التصميم الهندسي.

2.8 الفجوة البحثية

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تبحث العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في **قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية**.

وقد تناولت الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال التركيز على شركة أرامكو السعودية، ودراسة أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، وهي: التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، ودراسة علاقتها برضا العملاء.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تطبيق أكثر تحديدًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطاقة، بدلًا من الاقتصار على القطاعات الخدمية أو الصناعية الأخرى.

٢,٩ النموذج المفاهيمي للدراسة

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

- التزام الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- التركيز على العميل

العلاقة محل الدراسة

المتغير التابع: رضا العملاء

- جودة المنتجات والخدمات
- الاعتمادية
- سرعة الاستجابة
- تلبية توقعات العملاء
- الرضا العام

شكل (2-1): النموذج المفاهيمي للدراسة
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

2.10 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، حيث تم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أبعادها، مع التركيز على التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل.

كما تناول الفصل مفهوم رضا العملاء وأهميته، ووضح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة. وأظهر استعراض الأدبيات وجود أساس نظري لدراسة العلاقة بين المتغيرين، مع وجود حاجة إلى مزيد من التطبيق في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على ذلك، تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يربط بين إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل ورضا العملاء باعتباره المتغير التابع.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المقترحة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق رضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد المنهج المناسب للدراسة، وتصميم البحث، ومتغيرات الدراسة وأبعادها، ومجتمع الدراسة والعينة المقترحة، وأداة الدراسة، والأساليب المقترحة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى توضيح النموذج المفاهيمي والفرضيات التي تستند إليها الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وتحليل دورها في تحقيق رضا العملاء.

ويتمثل الجانب الوصفي في تناول المفاهيم والأبعاد المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، بينما يركز الجانب التحليلي على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

3.3 تصميم الدراسة

تقوم الدراسة على تصميم بحثي يهدف إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل، ورضا العملاء باعتباره المتغير التابع.

ويتمثل النموذج العام للدراسة في العلاقة الآتية:

إدارة الجودة الشاملة ← رضا العملاء

ويتضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تتمثل في التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، بينما يمثل رضا العملاء المتغير التابع للدراسة.

3.4 متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، هما:

3.4.1 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة، ورفع جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وتتكون إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية من الأبعاد الآتية:

1. التزام الإدارة العليا.
2. التحسين المستمر.
3. مشاركة العاملين.
4. التركيز على العميل.

3.4.2 المتغير التابع: رضا العملاء

يمثل رضا العملاء مستوى تقييم العملاء لجودة المنتجات والخدمات المقدمة ومدى توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، ويتضمن عددًا من المؤشرات المرتبطة بجودة المنتجات والخدمات، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، وتلبية توقعات العملاء، والرضا العام

جدول (1-3): متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	نوع المتغير	الأبعاد
إدارة الجودة الشاملة	مستقل	التزام الإدارة العليا
التحسين المستمر		
مشاركة العاملين		
التركيز على العميل		
رضا العملاء	تابع	جودة المنتجات والخدمات
الاعتمادية		
سرعة الاستجابة		
تلبية توقعات العملاء		
الرضا العام		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

3.5 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء شركة أرامكو السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع رضا العملاء، والتي يمكن من خلالها التعرف على مستوى تقييم المنتجات والخدمات ومدى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وقد تم اختيار هذا المجتمع بما يتوافق مع هدف الدراسة المتمثل في دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

3.6 عينة الدراسة

تتمثل العينة المقترحة للدراسة في مجموعة من عملاء شركة أرامكو السعودية، ويتم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وأهداف البحث.

ويتم تحديد حجم العينة وطريقة اختيارها عند تطبيق الدراسة ميدانيًا، بما يضمن تمثيل أفراد المجتمع المستهدف وتحقيق أهداف الدراسة.

3.7 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة المقترحة في الاستبانة، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بآراء العملاء حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضاهم عن منتجات وخدمات شركة أرامكو السعودية.

وتتكون الاستبانة المقترحة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات العامة للمشاركين.
2. العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
3. العبارات المتعلقة بمستوى رضا العملاء.

ويتم تصميم عبارات الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، بحيث تغطي أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بصورة مناسبة.

3.8 مقياس الدراسة

يقترح استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وفق التدرج الآتي

جدول (3-2): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مستوى الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ويتيح هذا المقياس تحديد درجة اتفاق المشاركين مع العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

3.9 صدق وثبات أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الدراسة الميدانية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة قبل استخدامها في جمع البيانات.

ويتم التحقق من صدق الأداة من خلال مراجعة عبارات الاستبانة والتأكد من مدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما يمكن عرض الأداة على مجموعة من المختصين للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

كما يمكن التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى اتساق العبارات التي تقيس أبعاد الدراسة.

3.10 أساليب تحليل البيانات

يمكن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات عند تطبيق الدراسة ميدانيًا، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الاستجابات.
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.
- تحليل الانحدار لدراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء.

3.11 فرضيات الدراسة

استناداً إلى موضوع الدراسة والأدبيات والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ورضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل ورضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

3.12 الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بالمبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي، بما في ذلك الأمانة العلمية، ودقة عرض المعلومات، والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية، واحترام خصوصية المشاركين وسرية المعلومات في حال تطبيق الدراسة ميدانياً

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل المنهجية المقترحة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق رضا العملاء في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الدراسة، وتوضيح تصميم البحث ومتغيراته وأبعاده. كما تم تحديد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل، ورضا العملاء باعتباره المتغير التابع، مع توضيح العلاقة المقترحة بينهما.

كما تناول الفصل مجتمع الدراسة والعينة المقترحة، وأداة الدراسة ومقياسها، إلى جانب توضيح أساليب تحليل البيانات التي يمكن استخدامها عند تطبيق الدراسة ميدانيًا. وتم كذلك صياغة الفرضيات المقترحة للدراسة وتقديم النموذج المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

وبذلك يوفر الفصل الثالث إطارًا منهجيًا مناسبًا لدراسة موضوع البحث، ويمهد للانتقال إلى الفصول اللاحقة واستكمال عرض وتحليل الموضوع في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة

المراجع

Alsaqer, S., Katar, I. M., & Abdelhadi, A. (2024). Investigating TQM strategies for sustainable customer satisfaction in GCC telecommunications. *Sustainability*, 16(15), 6401. <https://doi.org/10.3390/su16156401>

Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1–20. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00007-3)

Hadidi, L., Assaf, S., Aluwfi, K., & Akrawi, H. (2017). The effect of ISO 9001 implementation on the customer satisfaction of the engineering design services. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 35(2), 176–190. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-01-2017-0004>

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

Saudi Aramco. (2026). *Annual report 2025*. <https://www.aramco.com/en/investors/annual-report>