

أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

إعداد الطالبة: آلاء بنت مفلح بن معدي الجبره

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٦٨

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أكون ما أنا عليه اليوم،

إلى من غرسا في نفسي القيم والمبادئ، وغمراني بحب لا ينضب،

إلى والديّ العزيزين، سندي وملذي في هذه الحياة،

الذين لم يبخلا عليّ بدعمهما ودعواتهما الصادقة في كل مراحل حياتي،

إلى إخوتي وأخواتي، وكل من شاركني رحلة العلم والمعرفة،

إلى أصدقائي وزميلاتي الذين كانوا عوناً لي في أوقات التحديات والنجاحات،

إلى كل معلم ومعلمة زرعوا في داخلي بذور الطموح والاجتهاد،

إلى كل من كان له بصمة ولو بسيطة في مسيرتي،

إلى خطاي الأولى نحو المستقبل والأمل المتجدد...

أهدي هذا العمل المتواضع تقديراً وامتناناً ووفاء للجميع.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير لكل من كان له دور في إتمام هذا البحث.

أخص بالشكر أساتذتي الكرام المشرفين على البحث:

الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز جراد،

على ما منحوني إياه من علم وتوجيهات سديدة ودعم متواصل خلال فترة إعداد الدراسة،

فلهم مني كل التقدير والاحترام على وقتهم الثمين وجهودهم الكبيرة،

وعلى حرصهم على تعزيز مهاراتي البحثية والأكاديمية.

ولا أنسى أن أشكر إدارة الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض،

وكل القائمين والعاملين فيها ممن تعاونوا معي وسهلوا لي سبل جمع البيانات والمعلومات،

ولكل من شارك في الاستبيان وقدم وقته الثمين وملاحظاته القيمة التي ساعدتني في الوصول إلى نتائج البحث.

كما أشكر كل من وقف إلى جانبي من أسرتي وأصدقائي وزميلاتي،

لما قدموه لي من دعم معنوي وتحفيز وتشجيع متواصلين.

جزى الله الجميع عني خير الجزاء، وجعل هذا العمل نافعا مباركا،

وسبيلا لخدمة العلم والمجتمع.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	أهمية الدراسة
٤	أولاً: الأهمية العلمية
٤	ثانياً: الأهمية العملية
٥	أهداف الدراسة:
٥	تساؤلات الدراسة:
٦	فروض الدراسة
٦	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
٨	أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:
١٠	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١١	المقدمة:
١١	أولاً: الدراسات السابقة
١١	١. الدراسات العربية:
١٦	٢. الدراسات الأجنبية:
٢٠	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:
٢٣	ثانياً: الإطار النظري
٢٣	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٢٣
ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة	٢٣
ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	٢٤
رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة	٢٥
خامساً: كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة	٢٧
المبحث الثاني: رضا العملاء	٢٩
أولاً: مفهوم رضا العملاء	٢٩
ثانياً: أهمية رضا العملاء	٢٩
ثالثاً: أبعاد رضا العملاء	٣٠
رابعاً: خصائص العميل الذي تم رضاه	٣١
خامساً: كيفية تحقيق رضا العملاء	٣٢
المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ورضا العميل	٣٤
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٦
مقدمة:	٣٧
المنهجية وطرق البحث:	٣٧
منهج الدراسة:	٣٧
مصادر البيانات:	٣٨
الأساليب الإحصائية:	٣٨
نموذج الدراسة:	٣٩
أدوات الدراسة:	٣٩
مجتمع البحث:	٤١
عينة البحث:	٤١
حدود البحث:	٤١
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٤٢
مقدمة:	٤٣
تحليل البيانات:	٤٤
القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية	٤٤
القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	٥٠
القسم الثالث: ثبات الاستبيان	٥٤
القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة	٥٦

٦٢	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٧	ربط النتائج بالدراسات السابقة:.....
٧٣	نتائج البحث:.....
٧٤	توصيات البحث:.....
٧٥	الخاتمة.....
٧٦	قائمة المراجع.....
٧٧	أولاً: المراجع العربية:.....
٧٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
٨٠	الملاحق.....
٨١	إستمارة الاستبيان:.....
٨٦	Abstract.....

قائمة الجداول

٤٤	جدول ١: الجنس
٤٥	جدول ٢: الفئة العمرية
٤٦	جدول ٣: المؤهل العلمي
٤٧	جدول ٤: الحالة الاجتماعية
٤٨	جدول ٥: المهنة
٤٩	جدول ٦: عدد مرات استخدام الخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية
٥٠	جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
٥٤	جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
٥٦	جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٦٢	جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
٦٣	جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى
٦٤	جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية
٦٥	جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
٦٦	جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٩
شكل ٢: الجنس	٤٤
شكل ٣: الفئة العمرية	٤٥
شكل ٤: المؤهل العلمي	٤٦
شكل ٥: الحالة الاجتماعية.....	٤٧
شكل ٦: المهنة	٤٨
شكل ٧: عدد مرات استخدام الخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية	٤٩

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد الجودة مثل دعم الإدارة العليا، إدارة العمليات، التركيز على العميل، وتمكين العاملين في تحسين تجربة المسافرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من عملاء الخطوط الجوية السعودية، بينما تم اختيار عينة مكونة من عدد ٤٠٠ من المستجيبين باستخدام أداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة بدقة حيث أظهرت النتائج وجود أثر معنوي قوي لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، مع بروز دور الإدارة العليا والعمليات التشغيلية كأكثر العوامل تأثيراً، وأوصت الدراسة بتعزيز التدريب، وتطوير الخدمات الرقمية، وتحسين معالجة الشكاوى، ورفع كفاءة الاتصال الداخلي بما يضمن رضا العملاء واستدامة ولائهم.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة - رضا العملاء - العمليات - التمكين - القيادة - الخدمات الجوية.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الركائز الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز في بيئات تتسم بالتغير والمنافسة العالمية المتسارعة، ففي ظل التطور التكنولوجي وارتفاع توقعات العملاء، لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات، بل بمدى قدرتها على تحقيق رضا العميل والمحافظة على ولائه المستدام، وتعد الخطوط الجوية السعودية نموذجاً مميزاً للمؤسسات الخدمية التي تسعى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كافة أنشطتها التشغيلية، بدءاً من عمليات الحجز والخدمة داخل الطائرة وصولاً إلى إدارة الشكاوى وخدمات ما بعد السفر، في محاولة لتحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية وتجربة العميل المثالية (حمزة، ٢٠٢٢، ٣).

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية متكاملة تسعى إلى تحسين كافة جوانب الأداء في المنظمة من خلال مشاركة جميع العاملين وترسيخ مبدأ التحسين المستمر في العمليات والخدمات، وتعتمد هذه الإدارة على مجموعة من الأبعاد المحورية، أبرزها: دعم القيادة العليا، وتمكين العاملين، وإدارة العمليات، والتركيز على رضا العميل، إن تطبيق هذه المبادئ في بيئة الخطوط الجوية ينعكس في جودة الخدمة المقدمة، وسرعة الاستجابة، وفاعلية التواصل بين الإدارات التشغيلية، وهو ما يعزز تنافسية الشركة في سوق الطيران المحلي والدولي، وقد بينت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا المؤسسي، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العملاء والسوق المتغيرة (سمور، ٢٠٢٣، ١٤).

يُعد رضا العملاء الهدف النهائي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق استدامة نجاحها، فهو يعبر عن مدى مطابقة الخدمات المقدمة لتوقعات العملاء أو تجاوزها، وفي قطاع الطيران، يرتبط رضا العميل بعوامل متعددة تشمل جودة الخدمة المقدمة على متن الطائرة، دقة المواعيد، سهولة إجراءات الحجز، تفاعل الموظفين، وسرعة معالجة الشكاوى، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن رضا العميل لا يتحقق من خلال جودة المنتج وحدها، بل من خلال التكامل بين جودة العمليات الإدارية والتقنية والبشرية، كما أظهرت نتائج دراسات في شركات طيران عربية أن وجود نظام إدارة جودة فعال يساهم في رفع رضا المسافرين، ويزيد من ولائهم للناقل الجوي، ويحد من انتقالهم إلى منافسين آخرين (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٠).

تُظهر الأدبيات البحثية تبايناً في وجهات النظر حول طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، فبينما أكدت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، أشارت أخرى إلى أن التأثير ليس مباشراً بل يتوسطه عوامل أخرى مثل الولاء المؤسسي

أول جودة الخدمات المقدمة، فقد توصلت دراسة حمزة (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية أدى إلى رفع مستوى رضا العملاء نتيجة التحسين المستمر في الخدمة ودعم القيادة (حمزة، ٢٠٢٢، ٢٠)، في المقابل، أوضحت دراسة المبارك (٢٠٢٢) أن العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء قد تتأثر بعدم التزام العاملين بمعايير الجودة أو ضعف برامج التدريب، مما يجعل أثر الجودة متفاوتاً من مؤسسة إلى أخرى (المبارك، ٢٠٢٢، ٤٥).

كما بينت دراسة عبدالله (٢٠٢٢) أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على رضا العملاء بشكل غير مباشر من خلال تحسين العمليات الداخلية وتقليل الأخطاء التشغيلية (عبدالله، ٢٠٢٢، ٥٣)، في حين خلصت دراسة مهدي (٢٠١٨) إلى أن ضعف الاتصال الداخلي بين الإدارات يؤدي إلى تقليل الأثر الإيجابي للجودة الشاملة على رضا العملاء رغم تطبيق مبادئها، ويشير هذا التباين إلى أن العلاقة بين المتغيرين تتأثر بدرجة تبني المؤسسة لممارسات الجودة على نحو متكامل يشمل القيادة، والعاملين، والعمليات، والعلاقات مع العملاء (مهدي، ٢٠١٨، ٥٠).

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تمثل حجر الأساس في بناء رضا العملاء وتحقيق استدامة التميز المؤسسي، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة مثل الطيران المدني، حيث يعدّ العميل محور العملية التشغيلية ومصدر استمراريتها، وتبرز الخطوط الجوية السعودية كحالة تطبيقية مهمة لدراسة هذا الأثر في ضوء سعيها الدائم لتحسين الجودة وتطوير تجربة المسافر عبر برامج رقمية ومبادرات خدمية متجددة، ومن ثم، فإن فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء يسهم في صياغة سياسات استراتيجية تدعم تنافسية الناقل الوطني وتعزز ولاء المسافرين وتكرار تعاملهم معه (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٨٥).

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الطيران في العصر الحديث تحدياً متزايداً يتمثل في كيفية الحفاظ على رضا العملاء في ظل المنافسة العالمية وارتفاع توقعاتهم المستمرة من حيث جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، ودقة المواعيد، وتجربة السفر المتكاملة، ومع التطور التقني والتحول الرقمي في قطاع النقل الجوي، أصبحت جودة الخدمة عنصراً حاسماً في تحديد ولاء العملاء واستمراريتهم، وهو ما جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لضمان تقديم خدمات متفوقة تحقق رضا المسافرين، ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الخطوط الجوية السعودية في تبني مبادئ الجودة الشاملة، إلا أن قياس مدى تأثير هذه الجهود على رضا العملاء في بيئة تشغيلية معقدة مثل النقل الجوي لا يزال يثير تساؤلات بحثية مهمة، إذ تشير

بعض المؤشرات إلى تفاوت مستوى رضا العملاء بين الرحلات أو الخدمات، مما يثير التساؤل حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع مراحل الخدمة، من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في القطاع الخدمي، وبخاصة في مجال الطيران المدني.
- تقدم نموذجاً بحثياً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية حول جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية وشركات النقل الجوي.
- تساهم في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، مما يوسع الإطار النظري للموضوع.
- تعزز الفهم العلمي لمفاهيم الجودة الشاملة في البيئة العربية وتربطها بالنتائج السلوكية للعملاء مثل الرضا والولاء.
- توفر أرضية معرفية تساعد الباحثين على المقارنة بين نتائج هذه الدراسة ودراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد إدارة الخطوط الجوية السعودية في تقييم فعالية سياسات الجودة المطبقة حالياً ومدى انعكاسها على رضا العملاء.
- تقدم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات المقدمة في جميع مراحل تجربة العميل من الحجز حتى ما بعد الرحلة.

- تمكّن صناع القرار في الشركة من التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم في رفع كفاءة العاملين من خلال تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في بيئة العمل.
- تدعم الخطوط الجوية السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز التميز في الخدمات وتحسين تجربة المسافرين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر دعم الإدارة العليا على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.
- بيان أثر إدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.
- بيان أثر التركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.
- بيان أثر إدارة قوة العمل وتمكين الموظفين على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر دعم الإدارة العليا على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟
- ما أثر إدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟
- ما أثر التركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

- ما أثر إدارة قوة العمل وتمكين الموظفين على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقوة العمل وتمكين الموظفين على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

نظرية الجودة لإدوارد ديمينغ (Deming's Theory of Total Quality Management)

تُعد نظرية ديمينغ من أبرز الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، إذ قدم ديمينغ رؤيته حول أن الجودة مسؤولية جماعية لا تقتصر على قسم أو إدارة واحدة، بل تشمل جميع مستويات المنظمة، يرى ديمينغ أن التحسين المستمر هو قلب العملية الإنتاجية والإدارية، وأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق رضا عملائها يعتمد على التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة كأسلوب حياة إداري، كما أكد على أهمية بناء نظام إداري يمنع الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، من خلال تبني فلسفة الوقاية والتحليل المستمر للعمليات (حمزة، ٢٠٢٢، ١٢).

ويركز ديمينغ في نظريته على ما يُعرف بـ "دائرة ديمينغ" أو نموذج PDCA (Plan-Do-Check-Act) الذي يمثل دورة التحسين المستمر في العمليات، تبدأ هذه الدورة بالتخطيط الدقيق، ثم

تنفيذ الخطة، تليها مرحلة التحقق من النتائج ومقارنتها بالأهداف، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتحسين، هذا النموذج ساعد المؤسسات في مختلف القطاعات على تطوير استراتيجياتها التشغيلية وزيادة كفاءتها من خلال تقييم الأداء المستمر، وفي مجال الطيران، يمثل تطبيق هذه الدورة أداة فعالة لضمان جودة الخدمة وسلامة الإجراءات التشغيلية (سمور، ٢٠٢٣، ٢١).

وتتجلى أهمية نظرية ديمنج في أنها تربط بين الجودة ورضا العملاء بشكل مباشر، إذ يرى أن المؤسسة التي تركز على تدريب العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتقليل الأخطاء، هي التي تستطيع تلبية احتياجات العميل بكفاءة، وبالتالي، فإن نجاح الخطوط الجوية السعودية في تحقيق رضا عملائها يعتمد على مدى تبنيها لمبدأ التحسين المستمر في جميع مراحل الخدمة بدءاً من الحجز وحتى ما بعد الرحلة، فكل تحسين جزئي في أي عملية داخلية يؤدي في النهاية إلى تجربة عميل أفضل وأكثر رضا (عبدالله، ٢٠٢٢، ٣٣).

نظرية التوقعات والإدراك (Expectation-Perception Theory)

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات استخداماً في تفسير رضا العملاء، وتُعرف أحياناً بنظرية الفجوة (Gap Theory)، تفترض هذه النظرية أن رضا العميل يتشكل من مقارنة بين توقعاته المسبقة عن الخدمة وبين إدراكه الفعلي للأداء بعد الحصول عليها، فإذا تجاوز الأداء الفعلي توقعاته يشعر العميل بالرضا، أما إذا كان الأداء أقل من التوقعات فيحدث الإحباط وعدم الرضا، هذه النظرية توضح أن رضا العميل ليس مجرد انعكاس لجودة الخدمة الفعلية، بل لتصوره الذهني عنها قبل وأثناء وبعد تلقيها (صديقي، ٢٠٢١، ٢٧٣).

وتبرز هذه النظرية أهمية الفهم الدقيق لتوقعات العملاء قبل تصميم الخدمة، إذ أن توقعاتهم تتأثر بعوامل متعددة مثل السمعة، والتجارب السابقة، والإعلانات، وآراء الآخرين، لذلك فإن أي مؤسسة خدمية تسعى للتميز يجب أن توازن بين وعودها التسويقية وقدرتها الفعلية على التنفيذ، وفي حالة شركات الطيران، يمثل ذلك دقة المواعيد، الراحة أثناء السفر، جودة الطعام، والتفاعل البشري مع المسافرين، فعندما تكون التجربة متوافقة مع التوقعات أو أفضل منها، يتحقق رضا العميل ويزداد ولاؤه للمؤسسة (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٧).

أما تطبيق هذه النظرية في الخطوط الجوية السعودية فيتجسد في تحليل ردود فعل المسافرين ومقارنتها بما كانوا يتوقعونه قبل الرحلة، بهدف تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمأمول، من خلال هذه المقارنة، يمكن للإدارة تطوير سياسات جودة أكثر واقعية وفعالية، وهنا يظهر التكامل بين النظريتين

السابقتين؛ فبينما تركز نظرية ديمينغ على تحسين العمليات الداخلية، تُركز نظرية التوقعات والإدراك على مخرجات الخدمة وانعكاسها على رضا العميل، مما يجعل الجمع بينهما إطاراً متكاملًا لتحقيق جودة شاملة ورضا مستدام (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٩١).

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جودة الأداء في جميع مستويات المنظمة من خلال مشاركة العاملين كافة، وتحقيق رضا العملاء، والاعتماد على التحسين المستمر في العمليات والخدمات لتحقيق التميز المؤسسي (عبدالله، ٢٠٢٢، ٣٢).

الإجرائي: يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات الإدارية المطبقة في الخطوط الجوية السعودية، مثل دعم الإدارة العليا، وتمكين العاملين، وإدارة العمليات، والتركيز على العميل، والتي تهدف إلى رفع جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

رضا العملاء (Customer Satisfaction)

هو إحساس العميل بالرضا الناتج عن مدى مطابقة الخدمات المقدمة لتوقعاته أو تجاوزها، ويُعد من أهم مؤشرات جودة الخدمة وأحد مقاييس النجاح المؤسسي في القطاعات الخدمية (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٢).
الإجرائي: يمثل في هذه الدراسة مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض عن جودة الخدمات المقدمة لهم قبل وأثناء وبعد الرحلة، مثل دقة المواعيد، جودة الطعام، تعامل الطاقم، وسهولة الحجز.

دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

هو التزام القيادات الإدارية العليا بنشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها، وضمان استمرارية التحسين والتطوير في جميع الأنشطة التشغيلية (سمور، ٢٠٢٣، ١٧).
الإجرائي: يعبر عن درجة مشاركة الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية في دعم سياسات الجودة، وتوفير التدريب، وتحفيز الموظفين، ومتابعة تنفيذ المبادرات المتعلقة بتحسين تجربة العميل.

تمكين العاملين (Employee Empowerment)

هو منح العاملين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتزويدهم بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من المساهمة في تحسين الجودة ورفع كفاءة الأداء (مهدي، ٢٠١٨، ٤٦).

الإجرائي: يقصد به في الدراسة مدى مشاركة موظفي الخطوط الجوية السعودية في اتخاذ القرارات اليومية التي تخص خدمة العملاء، ومدى تمتعهم بالصلاحيات اللازمة لحل مشكلات المسافرين وتحسين جودة الخدمة.

إدارة العمليات (Process Management)

تعني التخطيط والتنظيم والرقابة على مختلف الأنشطة التشغيلية بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحقيق جودة متكاملة في مخرجات الخدمة أو المنتج (عبدالله، ٢٠٢٢، ٣٠).

الإجرائي: تشير في هذه الدراسة إلى الإجراءات التشغيلية داخل الخطوط الجوية السعودية، مثل تنسيق الرحلات، خدمات الأمتعة، والضيافة الجوية، ومدى كفاءتها في تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم.

التركيز على العميل (Customer Focus)

هو توجيه جميع أنشطة المؤسسة نحو فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل المستمر على تحقيقها أو تجاوزها من خلال تقديم قيمة حقيقية لهم (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٩٠).

الإجرائي: يتمثل في مدى اهتمام الخطوط الجوية السعودية بجمع آراء العملاء، ودراسة ملاحظاتهم، وتطوير خدماتها بناءً على احتياجاتهم وتوقعاتهم لضمان رضاهم وولائهم المستمر.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى وضع الأساس العلمي والمعرفي للبحث من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في مؤسسات الخدمات بشكل عام، وفي قطاع الطيران بشكل خاص. يبدأ الفصل بتقديم عرض منهجي لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت نفس الموضوع أو مواضيع قريبة منه، مع التعقيب النقدي على نتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مما يسهم في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث لمعالجتها. كما يتضمن الفصل الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها وأهميتها وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى مفهوم رضا العملاء وأهميته وأبعاده، ثم ينتقل إلى مناقشة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة معرفية متينة تساعد في فهم الإطار الذي ينطلق منه البحث، وتدعم تصميم الدراسة وتحليل نتائجها لاحقاً.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

حمزة، تهاني الرشيد أحمد (٢٠٢٢) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية – كوكاكولا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء في شركة دال للصناعات الغذائية، باعتبارها إحدى الشركات الكبرى التي تطبق نظم إدارة الجودة العالمية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة ونتائجها على العملاء، مستندة إلى إطار نظري شامل يربط بين القيادة، والعمليات، وتمكين العاملين، والتركيز على العميل، تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة وعملائها المباشرين، وتم اختيار عينة بلغ عددها (٢٥٠) مفردة من مختلف المستويات الوظيفية والإدارية لضمان تنوع وجهات النظر حول تطبيق الجودة ونتائجها، اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة المكونة من (٣٠) فقرة موزعة على أبعاد الجودة الشاملة الأربعة.

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة ساهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات الداخلية وتطوير مهارات العاملين، كما تبين وجود علاقة

إيجابية قوية بين دعم الإدارة العليا وثقة العملاء في العلامة التجارية، إضافة إلى دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء، وأكدت النتائج أن التفاعل الفعال بين أقسام الشركة وتطبيق سياسات قياس رضا العملاء دورياً يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة في تطوير سياسات الجودة وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمة، مع تعزيز قنوات التواصل مع العملاء لضمان فهم توقعاتهم المستقبلية، كما شددت على أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين على ثقافة الجودة وتوسيع نظام المراجعة الدورية للعمليات الإنتاجية والخدمية بما يتناسب مع التطورات العالمية في معايير الجودة. المبارك، أمير فضل الله محمد علي (٢٠٢٢) عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على سوق شركة شيكان للتأمين.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج ملموسة في رضا العملاء في قطاع التأمين، من خلال دراسة ميدانية في شركة شيكان للتأمين، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة، والتخطيط، وإدارة العمليات، والعلاقات مع العملاء في تحسين تجربة المتعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من مجتمع مكون من (٦٠٠) عميل وموظف، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (٣٠٠) مفردة لضمان تمثيل متوازن، اعتمدت الدراسة على استبانة شاملة تضمنت أسئلة كمية ونوعية لقياس مدى تبني ممارسات الجودة في المؤسسة. كشفت النتائج أن تبني إدارة الجودة الشاملة انعكس إيجاباً على مستوى الثقة بين العملاء والشركة، حيث ارتفعت نسبة رضا العملاء في الفروع التي تطبق سياسات الجودة بشكل أوسع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الاتصال الداخلي وبين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، إضافة إلى تحسن مستوى الخدمة بعد إدخال أنظمة الجودة الحديثة، ومع ذلك، لاحظ الباحث أن ضعف برامج التدريب في بعض الإدارات قلل من كفاءة تنفيذ الجودة في بعض الفروع، مما أثر جزئياً على ثبات رضا العملاء بمرور الوقت.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريب دورية لموظفي الصفوف الأمامية وتعزيز مشاركة الإدارة العليا في تطبيق الجودة على المستوى الاستراتيجي، كما دعت إلى تبني آلية مستمرة لتقييم رضا العملاء وتحليل الشكاوى والملاحظات بشكل دوري بهدف التحسين المستمر، وأكدت التوصيات أن النجاح في قطاع التأمين يعتمد على الدمج بين الجودة الفنية للخدمة والاهتمام الإنساني بالعميل لضمان استدامة الثقة والولاء.

بوغـازي، فريـدة (٢٠٢٠) أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة.

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات المصرفية الجزائرية، من خلال دراسة تطبيقية على عدد من البنوك في ولاية سكيكدة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف واقع تطبيق الجودة في البيئة البنكية وتحديد مدى انعكاسها على كفاءة الأداء والقدرة على المنافسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العامة والخاصة في الولاية وعددهم يقارب (٤٢٠) موظفاً، تم اختيار عينة طبقية مكونة من (٢١٠) موظفين بمستويات وظيفية مختلفة، تم جمع البيانات باستخدام استبانة تتضمن (٣٥) بنداً تغطي محاور الجودة الشاملة الأربعة الأساسية وهي القيادة، العمليات، الموارد البشرية، والتركيز على العميل.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسن الأداء التنافسي للبنوك، حيث تبين أن المؤسسات التي طبقت الجودة الشاملة وفق منهج متكامل استطاعت تقليص نسبة الأخطاء الإدارية وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، كما أوضحت النتائج أن مشاركة العاملين في وضع الخطط وتقييم الأداء ساهمت في خلق بيئة عمل تنافسية قائمة على التحسين المستمر، الأمر الذي انعكس إيجاباً على سمعة البنك وثقة عملائه، إضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن ضعف التزام بعض القيادات بتطبيق برامج الجودة بشكل دوري يشكل عقبة أمام تطوير الأداء المؤسسي الكامل.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع البنوك الجزائرية وتدعيمه ببرامج تدريبية مستمرة للموظفين في مختلف المستويات، كما شددت على أهمية دعم القيادة العليا لبرامج الجودة، وتفعيل نظام مراقبة الأداء ومتابعة مقاييس رضا العملاء بشكل دوري، لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وأكدت الباحثة أن الجودة الشاملة ليست خياراً إدارياً، بل هي مسار استراتيجي لاستمرارية المؤسسات في بيئة مصرفية متغيرة.

سمور، سيف الدين عبدالكريم أمين (٢٠٢٣) أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي داخل البنك العربي الإسلامي الدولي، وإبراز دور الجودة في تحسين الكفاءة الداخلية والرضا الوظيفي، بما ينعكس على رضا العملاء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنك وعددهم نحو (٦٠٠)

موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٥٠) مفردة، اعتمدت الدراسة على أداة استبانة مقننة تضمنت (٤٠) سؤالاً لقياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومدى انعكاسها على فعالية الأداء الإداري والتنظيمي.

أظهرت النتائج أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين ملحوظ في مستوى التنسيق بين الإدارات وزيادة فعالية نظم الاتصال الداخلي في البنك، كما بينت أن القيادة العليا تلعب دوراً حاسماً في ترسيخ ثقافة الجودة والتحفيز على الابتكار الإداري، وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تدمج بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة تحقق نتائج أفضل في الأداء العام، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية، إضافة إلى ذلك، لاحظ الباحث أن العاملين الذين يشعرون بتمكين إداري أكبر أكثر التزاماً بتطبيق معايير الجودة وأكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع العملاء.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز ثقافة الجودة المستدامة عبر جميع المستويات التنظيمية في البنك، وتكثيف برامج التدريب لتحسين مهارات العاملين في التعامل مع العملاء، كما أوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدة مختصة بإدارة الجودة داخل البنك لمتابعة تنفيذ المعايير وتقييم الأداء بشكل دوري، مع التركيز على تبني التحسين المستمر كأداة إستراتيجية للحفاظ على الأداء المؤسسي المتميز وتحقيق رضا العملاء والموظفين معاً.

الحاج، عبدالله صالح (٢٠٢٥) أثر أبعاد جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة الخطوط الجوية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد جودة الخدمات المقدمة على رضا عملاء شركة الخطوط الجوية اليمنية، باعتبار قطاع الطيران من أكثر القطاعات تأثراً بمستوى جودة الخدمة واستجابة العملاء لها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الجودة مثل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وبين مستوى رضا العملاء، تألف مجتمع الدراسة من جميع عملاء الشركة الذين استخدموا خدماتها خلال فترة الدراسة والبالغ عددهم تقريباً (١٠٠٠٠) عميل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٤٠٠) مفردة، استخدمت أداة الاستبانة المكونة من (٣٠) فقرة تم توزيعها إلكترونياً وعلى متن بعض الرحلات الداخلية والخارجية.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات ورضا العملاء، إذ تبين أن عنصري الاعتمادية والاستجابة كانا الأكثر تأثيراً على رضا المسافرين، حيث أظهر العملاء اهتماماً كبيراً بدقة المواعيد وكفاءة الطاقم وجودة الخدمات المقدمة أثناء الرحلة، كما أظهرت النتائج أن هناك فجوة محدودة بين توقعات العملاء وتجربتهم الفعلية، مما يعني أن الشركة نجحت جزئياً في تحقيق رضا

عاملاتها لكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين في الجوانب التقنية والتنظيمية، وأوضحت النتائج أن الفروق في مستوى الرضا كانت واضحة بين العملاء الدائمين والعملاء الجدد، حيث كان رضا العملاء الدائمين أعلى بسبب ثقتهم في الخدمات وتوقعاتهم الواقعية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام ببرامج قياس رضا العملاء بشكل دوري واعتماد نظام متابعة فوري لشكاوى المسافرين، مع التركيز على تحسين الملموسيات مثل نظافة الطائرات وتطوير أنظمة الحجز الإلكتروني، كما دعت إلى تدريب موظفي الخدمة الجوية على مهارات الاتصال والتعامل الإيجابي مع العملاء، وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أوسع في العمليات التشغيلية، بما يضمن رضا العميل واستدامة ولائته في سوق طيران تتزايد فيه المنافسة الإقليمية والدولية.

المطيري، فهد مطر (٢٠٢٢) أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية السعودية.

تناولت هذه الدراسة موضوع جودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية السعودية ومدى تأثيرها على رضا العملاء في ظل التحول الرقمي المتسارع، هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية مثل سهولة الاستخدام، والموثوقية، والأمان، والاستجابة الرقمية، وكيفية انعكاسها على رضا العملاء وثقتهم بالبنوك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء البنوك الإسلامية السعودية الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية، ويُقدّر عددهم بنحو (٢٠٠٠٠) عميل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٠٠) مستجيب من عملاء خمس بنوك مختلفة لضمان التنوع، تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية تضمنت (٣٥) سؤالاً موزعة على أبعاد الجودة الإلكترونية الخمسة.

أظهرت النتائج أن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية لها تأثير معنوي وإيجابي على رضا العملاء، حيث تبين أن عنصري الأمان والموثوقية لهما التأثير الأكبر في بناء الثقة ورفع مستوى الرضا، بينما جاءت الاستجابة وسهولة الاستخدام في المرتبة التالية، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا تبعاً لعمر العملاء وخبرتهم في استخدام الخدمات الرقمية، حيث كان الشباب أكثر رضا من كبار السن نظراً لتكيفهم السريع مع التقنيات الجديدة، وخلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية يسهم في تحسين تجربة العميل إذا توافرت له بيئة آمنة وسريعة وسهلة الاستخدام.

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق تطوير الخدمات الإلكترونية لتشمل جميع العمليات المصرفية، وتكثيف الجهود لتأمين المنصات الرقمية ضد الاختراقات الإلكترونية، مع إنشاء مراكز دعم فني تعمل على مدار الساعة لتلبية احتياجات العملاء، كما أكدت على أهمية إشراك العملاء في تصميم وتقييم الخدمات الإلكترونية الجديدة قبل إطلاقها لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، بما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز مكانة البنوك الإسلامية في السوق السعودي.

٢. الدراسات الأجنبية:

Alsaqer, S. (2024) استقصاء استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا العملاء المستدام في قطاع الاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء المستدام في شركات الاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل بيانات كمية تم جمعها من خلال استبيان وزع على عينة من (٤٥٠) موظفاً وعميلاً في شركات الاتصالات الكبرى في السعودية والإمارات وقطر، ركزت الدراسة على قياس أبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتمكين العاملين، ومدى تأثيرها في استدامة رضا العملاء وثقتهم في الخدمات المقدمة.

أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات الجودة الشاملة يساهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء على المدى الطويل، خاصة عندما تقترن ببرامج تطوير مهني مستمرة للعاملين وبتحسينات متتابعة في جودة الخدمات، كما توصلت الدراسة إلى أن عنصر القيادة العليا له الدور الأكبر في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسات الخدمية، يليه عنصر التركيز على احتياجات العملاء، وبينت النتائج أن المؤسسات التي تتعامل مع رضا العميل كقيمة مستدامة وليس كهدف مرحلي تحقق نتائج تنافسية أفضل في السوق الخليجي.

أوصت الدراسة بضرورة إدماج استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الخطط الاستراتيجية لقطاع الاتصالات في الخليج، مع تعزيز التعاون الإقليمي لتوحيد معايير الجودة في الخدمات الرقمية، كما شددت على أهمية إشراك العملاء في تصميم الخدمات الجديدة لضمان مواءمتها مع توقعاتهم المتغيرة باستمرار، مما يعزز الرضا والولاء على المدى البعيد.

Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019) تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

في القطاع الصحي.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المستشفيات والمراكز الصحية اليابانية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات من (٣٢٠) من العاملين والمرضى في خمسة مستشفيات عامة، ركزت الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الخمسة: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، وتمكين العاملين، والتركيز على العميل، لقياس أثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المرضى.

أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية أدى إلى ارتفاع كبير في مستوى رضا المرضى وجودة الخدمة الطبية المقدمة، وأوضحت أن التزام القيادة العليا بتحسين الجودة وتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين كان له الأثر الأكبر في تحسين الأداء المهني وتقليل الأخطاء الطبية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة مباشرة بين التحسين المستمر في العمليات الطبية وثقة المرضى بالمؤسسة، مما يدل على أهمية دمج إدارة الجودة ضمن الثقافة التنظيمية للمنشآت الصحية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين في المجال الصحي حول مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها، وتبني أنظمة تقييم دوري لرضا المرضى كجزء من عملية تطوير الخدمات، كما أوصت بإشراك المرضى في تصميم وتحسين الخدمات العلاجية بما يحقق مستوى أعلى من الرضا ويعزز سمعة المؤسسات الصحية.

Anil, A. P., & Satish, K. P. (2019) دراسة تجريبية للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة

الشاملة، أداء الجودة، ومستوى رضا العملاء.

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في تحقيق رضا العملاء ضمن مؤسسات صناعية في الهند، استخدم الباحثان المنهج التجريبي التحليلي القائم على المسح الميداني، حيث شمل مجتمع الدراسة (٥٠) شركة صناعية متنوعة، وتم اختيار عينة من (٣٠٠) موظف وعمال يمثلون المستويات الإدارية والإنتاجية المختلفة، ركزت الدراسة على ستة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة: القيادة، إدارة العمليات، تمكين العاملين، إدارة الموردين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء، حيث كانت القيادة الإدارية والتحسين المستمر أكثر العوامل تأثيراً في مستوى

الرضا، كما تبين أن الشركات التي تعتمد على مشاركة العاملين في قرارات الجودة تحقق استجابة أسرع لاحتياجات السوق وتتفوق في الحفاظ على ولاء العملاء مقارنة بالمؤسسات ذات الإدارة التقليدية، وكشفت النتائج كذلك عن أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء تتوسطها جودة الأداء التشغيلي، أي أن التحسين في العمليات هو العامل الحاسم الذي ينقل تأثير الجودة إلى رضا العميل.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة دمج إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية، وتطوير نظم تقييم أداء قائمة على رضا العملاء كأحد مؤشرات النجاح، كما أكدت على أهمية إشراك الموردين في برامج الجودة، باعتبار أن جودة المدخلات تؤثر مباشرة على جودة المنتج النهائي، وهو ما يعزز بدوره رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة.

Kim, G.-S. (2020) أثر إدارة الجودة وإدارة البيانات الضخمة على رضا العملاء في القطاع العام

الكوري.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام تقنيات البيانات الضخمة في تحسين رضا العملاء ضمن مؤسسات القطاع العام في كوريا الجنوبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمقاربة كمية قائمة على تحليل الاستبيانات الموزعة على (٤٠٠) موظف من مختلف الدوائر الحكومية، هدفت الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة التكامل بين إدارة الجودة وإدارة البيانات في تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.

أظهرت النتائج أن الجمع بين إدارة الجودة الشاملة وتحليل البيانات الضخمة يشكل نموذجاً فعالاً لتحسين رضا العملاء، حيث تساهم البيانات في تحديد نقاط الضعف في الخدمة وتحليل سلوك المستفيدين بدقة، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبنت نظام جودة شاملاً قائماً على التحليل الإحصائي للبيانات حققت مستوى رضا أعلى بين المواطنين مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحليلية (Analytical Leadership) التي تشجع على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات هي العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق رضا العملاء.

أوصت الدراسة بضرورة دمج أنظمة تحليل البيانات في عمليات إدارة الجودة الشاملة وتدريب الموظفين الحكوميين على مهارات تحليل البيانات واستخدامها في تحسين الخدمات، كما أكدت على أهمية بناء بنية تحتية رقمية متطورة تسمح بجمع البيانات وتحليلها بانتظام لتوفير معلومات دقيقة تدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزز رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسات العامة.

الباحثون: Owusu-Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023) تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في صناعة الاتصالات: منظور TQM-SERVQUAL.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاع الاتصالات في غانا، وذلك من خلال دمج نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانات على عينة مكونة من (٤٢٠) عميلاً من شركات الاتصالات الكبرى، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، في ضوء معايير جودة الخدمة المتمثلة في الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستويات رضا العملاء في قطاع الاتصالات، وأوضحت أن البعد الأكثر تأثيراً هو التركيز على العميل، يليه التحسين المستمر والقيادة العليا، بينما كان تأثير تمكين العاملين أقل نسبياً بسبب محدودية استقلاليتهم في اتخاذ القرار، كما كشفت النتائج أن جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء هي الوسيط الرئيسي بين تطبيق الجودة ورضاهم، مما يؤكد أهمية الجمع بين البعدين الإداري والخدمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية العاملين وتوسيع نطاق مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار الخاصة بالخدمة، مع اعتماد برامج تدريب متخصصة في إدارة الجودة والخدمة المتميزة، كما شددت على أهمية التحسين المستمر في قنوات الاتصال مع العملاء وتبني آليات رقمية لتقييم رضاهم بشكل دوري، لضمان تحقيق تواصل فعال ومستدام يعزز ثقة العملاء وولاءهم.

Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من خلال الدور الوسيط لأداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء مع التركيز على الدور الوسيط لأداء الموظفين في المؤسسات الصناعية في إندونيسيا، اعتمد الباحثان المنهج الكمي التحليلي، واستندت الدراسة إلى استبيان موجه إلى (٣٥٠) موظفاً وعميلاً في شركات إنتاجية مختلفة، تم تصميم أداة الدراسة لقياس تأثير أبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، وإدارة العمليات على مستوى أداء الموظفين، ومن ثم انعكاس هذا الأداء على رضا العملاء.

كشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، والذي بدوره يسهم في رفع مستوى رضا العملاء بشكل غير مباشر، وأوضحت أن القيادة الداعمة وتمكين العاملين هما العاملان الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى وأكثر توافقاً مع توقعات العملاء، كما بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي يمثل حلقة الوصل الحيوية التي تنقل تأثير الجودة من داخل المؤسسة إلى تجربة العميل النهائية.

أوصت الدراسة المؤسسات الصناعية بضرورة التركيز على العنصر البشري كوسيط رئيسي في تطبيق الجودة الشاملة، من خلال تطوير نظم تحفيز فعالة وبرامج تدريب مستمرة، كما أوصت بتعزيز ثقافة الجودة على مستوى جميع الإدارات وربط تقييم الأداء الفردي بمعايير رضا العملاء، لضمان تحقيق تكامل فعلي بين جودة العمليات الداخلية وتجربة العميل الخارجية.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تشترك الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في تأكيدها على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتفاع مستوى رضا العملاء، وهو ما اتضح في دراسة حمزة (٢٠٢٢) التي أبرزت دور التحسين المستمر في رفع رضا العملاء في شركة كوكاكولا، وكذلك في دراسة (Nguyen و Nagase 2019) التي أوضحت أن التزام القيادة العليا بالجودة في المستشفيات اليابانية أدى إلى تحسين رضا المرضى وجودة الخدمة، كما اتفقت أغلب الدراسات على أهمية دعم الإدارة العليا وتمكين العاملين كعنصرين حاسمين في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، مثلما ورد في دراسة المبارك (٢٠٢٢) حول سوق شركة شيكان للتأمين التي أكدت أن المشاركة الإدارية والتدريب الدوري يساهمان في تحقيق رضا العملاء على المدى الطويل.

ومن أوجه التشابه أيضاً أن جميع الدراسات اتفقت على أن رضا العملاء لا يتحقق فقط من خلال تطبيق أنظمة الجودة بل من خلال ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة، كما ظهر في نتائج بواغزي (٢٠٢٠) التي ربطت بين ثقافة الجودة والأداء التنافسي للبنوك الجزائرية، وفي دراسة Alsaqer (2024) التي أكدت أن القيادة الفعالة واستراتيجيات الجودة المستدامة في قطاع الاتصالات الخليجي تسهم في تعزيز رضا العملاء بشكل مستمر، كما بينت معظم الدراسات أن هناك تفاعلاً مباشراً بين التحسين في العمليات التشغيلية وبين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما أشار إليه Anil و Satish (2019) عندما اعتبروا الأداء التشغيلي الوسيط الأساسي بين إدارة الجودة ورضا العميل.

كذلك، أظهرت الدراسات العربية والأجنبية أن الجودة الشاملة تمثل نظاماً استراتيجياً متكاملًا وليس مجرد مجموعة من الإجراءات، حيث ركزت دراسة سمور (٢٠٢٣) على أهمية دمج إدارة الجودة مع التخطيط الاستراتيجي للبنك العربي الإسلامي، فيما أوضحت دراسة Owusu-Kyei وآخرون (٢٠٢٣) أن الجمع بين نموذج TQM ونموذج SERVQUAL في قطاع الاتصالات يعزز رضا العملاء بفاعلية، وبالتالي، يتضح أن الدراسات السابقة اتفقت في خطوطها العريضة على أهمية العلاقة التكاملية بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في مختلف القطاعات.

أوجه الاختلاف:

رغم اتفاق الدراسات في الاتجاه العام، إلا أنها اختلفت في نطاق التطبيق وطرق القياس والمتغيرات الوسيطة، إذ ركزت دراسة الحاج (٢٠٢٥) على أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الأمان...) باعتبارها عوامل رئيسية في رضا العملاء في قطاع الطيران، بينما اهتمت دراسة المطيري (٢٠٢٢) بجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية، ما يعكس اختلاف طبيعة الخدمة المقدمة بين الدراسات، أما دراسة Kim (2020) فقد تميزت بدمجها بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة البيانات الضخمة في مؤسسات القطاع العام الكوري، وهو بعد لم تتناوله الدراسات الأخرى التي ركزت غالباً على المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التقليدية.

كذلك اختلفت الدراسات من حيث المنهجية ونوع العينة، فبينما استخدمت بعض الدراسات مثل Anil و Satish (2019) المنهج التجريبي التحليلي في الشركات الصناعية، اعتمدت دراسات أخرى كـ Nguyen و Nagase (2019) على المنهج الوصفي الارتباطي في المجال الصحي، مما يعكس تنوع الأساليب البحثية لتناسب طبيعة القطاع، كما تميزت دراسة Parhan و Bakhtiar (2024) بتركيزها على الدور الوسيط لأداء الموظفين بين إدارة الجودة ورضا العملاء، وهو ما لم تطرحه الدراسات الأخرى بشكل صريح، حيث ركزت معظمها على العلاقة المباشرة دون تحليل المتغيرات الوسيطة.

ومن أوجه الاختلاف أيضاً أن بعض الدراسات ركزت على البعد الزمني والاستدامة، مثل Alsaqer و (2024) التي درست رضا العملاء المستدام على المدى الطويل، في حين ركزت حمزة (٢٠٢٢) على النتائج الآنية لتطبيق الجودة، كما أن الدراسات الأجنبية غالباً ما اتسمت باتساع العينة وتنوعها القطاعي، بينما اقتصرَت بعض الدراسات العربية على عينات محدودة أو قطاعات محلية، ما يبرز التباين في قوة التعميم والتحليل الإحصائي بين الجانبين.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتمثل الفجوة البحثية في أن أغلب الدراسات السابقة، رغم غناها النظري، لم تتناول بعمق أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في قطاع الطيران السعودي تحديداً، وهو قطاع يتميز بطبيعة خدمية معقدة تتداخل فيها عوامل تقنية وإنسانية وتشغيلية، فبينما درست الحاج (٢٠٢٥) هذا الأثر في الخطوط الجوية اليمنية، فإن السياق السعودي مختلف من حيث بيئة العمل والتطور التقني واهتمام المؤسسات بالتحول الرقمي والجودة المؤسسية، ما يجعل هذه الدراسة أكثر ملاءمة للواقع المحلي.

كما أن معظم الدراسات ركزت على قياس العلاقة المباشرة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء دون تحليل الفروق الناجمة عن طبيعة الخدمات الجوية وخصائص المسافرين السعوديين، لذلك يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية ميدانية على الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، تربط بين أبعاد الجودة الأربعة (القيادة، تمكين العاملين، إدارة العمليات، التركيز على العميل) ومستوى رضا العملاء، مما يثري الأدبيات العلمية ويقدم نموذجاً يمكن تعميمه على قطاعات النقل الجوي الأخرى في المنطقة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين الأداء وضبط العمليات بطريقة مستمرة، وذلك عبر بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المتواصل وإشراك جميع العاملين في تحمل مسؤولية تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة، بحيث تتحول الجودة من مجرد نشاط فني إلى فلسفة شاملة تُوجّه طريقة التفكير والسلوك المهني داخل المؤسسة. وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم مع اتساع المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، فأصبحت الجودة وسيلة استراتيجية للبقاء، وليست مجرد خيار إداري يضاف إلى أنشطة المؤسسة، بل إطار شامل يُنظم عملها ويضبط علاقاتها ويحدد أولوياتها بما يضمن تحقيق رضا العملاء والمحافظة على ولائهم. (بن عائشة، ٢٠٢٢، ص ١٠٥).

كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على دمج جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة ضمن نظام مترابط يهدف إلى منع الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، وهو ما يجعل الجودة مسؤولية جماعية تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى العاملين في جميع المستويات، في إطار يركز على تمكين الأفراد وتطوير العمليات والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات. وتتميز هذه الإدارة بكونها عملية ديناميكية مستمرة تتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتعيد إنشاء معايير العمل على نحو مستمر بما يحقق رضا العملاء ويحافظ على الميزة التنافسية في الأسواق. (بوغازي، ٢٠٢٠، ص ٣٨٤).

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي بصورة شاملة، فهي لا تقتصر على تطوير المنتجات أو الخدمات فقط، بل تشمل أساليب العمل والعمليات الداخلية والعلاقات بين العاملين، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الكفاءة التشغيلية. فاعتماد المؤسسات لهذا النهج يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والموارد وتقليل الأخطاء والتكرار، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز قدرة المؤسسة على مواكبة متطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء. (الحاج، ٢٠٢٥، ص ٨٩).

وتتجلى أهمية الجودة الشاملة أيضاً في قدرتها على تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين مستوى الخدمة واستجابتها لتوقعاتهم، حيث يؤدي تطبيقها إلى بناء نظام قادر على مراقبة احتياجات العملاء

وتحليل ملاحظاتهم وتحسين الخدمة وفقاً لذلك، مما يرفع مستوى الرضا ويعزز الولاء على المدى الطويل. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة تتمتع بعلاقات قوية مع عملائها وقدرة أعلى على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق التي تنتمى بارتفاع المنافسة. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ١٤).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إذ تقوم على منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة مسؤولياتهم بكفاءة أكبر، مما يعزز الشعور بالانتماء ويحفز الإبداع والمبادرة. كما تؤدي هذه المشاركة إلى تقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. (الحبيب، ٢٠١٧، ص ٧٧).

كما تمثل الجودة الشاملة وسيلة فعالة لتقليل المخاطر المؤسسية، حيث تعتمد على بناء أنظمة دقيقة لمراقبة العمليات وتحديد مصادر الأخطاء وتحليلها والحد منها قبل أن تتفاقم. فالمؤسسات التي توجه اهتمامها نحو الجودة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات وتقلبات السوق والمشكلات التشغيلية، لأنها طورت بشكل مسبق أنظمة تضمن سرعة الاستجابة وفعالية المعالجة. وهذا يمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرارية في بيئات تنافسية متغيرة. (زعرور، ٢٠٢٢، ص ٦٠).

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها في المجتمع، إذ يؤدي الالتزام المستمر بالجودة إلى بناء ثقة العملاء والمستفيدين والشركاء، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التوسع والدخول في أسواق جديدة. كما يسهم التركيز على الجودة في تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، وتوفير بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين مختلف الأطراف، وتدعم جهود المؤسسة في تحسين خدماتها وتطوير منتجاتها بما يتوافق مع التطورات العالمية. (صديقي، ٢٠٢١، ص ٢٧٥).

ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

بدأت جذور إدارة الجودة الشاملة في أوائل القرن العشرين، حيث ظهرت أولى ملامحها في بدايات العمل الصناعي الضخم عندما بدأ والتر شيهارت (Walter Shewhart) في عام ١٩٢٤ بتطوير خرائط ضبط الجودة التي ساعدت على مراقبة العمليات الصناعية ومنع الانحرافات قبل تطورها. ثم جاءت مساهمات إدوارد ديمينغ (Deming) في الأربعينيات والخمسينيات، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، عندما ساعد اليابان في تطوير نموذج صناعي قائم على التحسين المستمر، والذي أصبح لاحقاً الأساس

الذي بنيت عليه فلسفة الجودة الشاملة. وقد أدى نجاح اليابان الصناعي خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين إلى جذب اهتمام العالم بهذا النموذج. (عبدالله، ٢٠٢٢، ص ١٨).

وفي الثمانينيات، شهدت إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الولايات المتحدة وأوروبا نتيجة المنافسة الحادة مع المنتجات اليابانية المعروفة بجودتها العالية، فبدأت المؤسسات الغربية بتبني هذه الفلسفة وتنظيم دورات تدريبية للعاملين في الجودة وتطوير برامج شاملة لتحسين العمليات. كما أصدرت المنظمات الدولية مجموعة من المعايير الخاصة بإدارة الجودة، أبرزها مواصفة ISO 9000 عام ١٩٨٧، والتي شكلت نقطة تحول رئيسية في تنظيم إطار عالمي موحد لإدارة الجودة داخل المؤسسات. (علي، ٢٠١٨، ص ٤٥).

وخلال العقدتين الماضيتين، تطورت إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر مع التقدم التقني والرقمي، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة تحليل البيانات ونظم المعلومات في مراقبة الجودة وتحسينها، كما دخلت التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في تعزيز قدرة المؤسسات على مراقبة العمليات بدقة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات. ومع ازدياد توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي، أصبح تطبيق الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التطوير التنظيمي في القطاعين العام والخاص. (مقبول، ٢٠١٨، ص ١٢٠).

رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

١. دعم الإدارة العليا

يمثل دعم الإدارة العليا حجر الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد التزام القادة هو العامل الحاسم في نجاح أو فشل تطبيق الجودة داخل المؤسسة. فالإدارة العليا هي المسؤولة عن توفير الرؤية الشاملة، وتحديد مسار العمل، وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ مشاريع الجودة، بالإضافة إلى متابعة تحقيق الأهداف وتقويم النتائج. كما أن تبني الإدارة العليا لثقافة الجودة ينعكس مباشرة على باقي المستويات التنظيمية، إذ يتعلم العاملون من سلوك القادة ويقنعون بهم، مما يجعل الالتزام بالجودة ثقافة عامة وليست مهمة محدودة بقسم معين. (المبارك، ٢٠٢٢، ص ٤١).

كما يتجلى دور الإدارة العليا في دعم جودة الخدمات من خلال وضع سياسات واضحة وفتح قنوات اتصال فعالة مع العاملين والعملاء، وتوفير بيئة عمل قائمة على التحفيز والثقة وتمكين الموظفين من ممارسة أدوارهم بمرونة أكبر، إضافة إلى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار بما يعزز الشفافية ويزيد من فعالية الأداء. ويُعد هذا السلوك الإداري عاملاً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والاستجابة

السريعة لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء، مما يرفع مستوى رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. (المطيري، ٢٠٢٢، ص ٢٣٢).

٢. تمكين العاملين

يرتكز تمكين العاملين على منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بجودة العمل وتحسين الأداء، بما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. ويشمل التمكين تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتوفير الأدوات اللازمة للعمل، وإزالة العقبات التي تمنعهم من أداء مهامهم بكفاءة. ويؤدي هذا التمكين إلى زيادة الثقة المتبادلة بين المؤسسة وموظفيها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء ويعزز روح المبادرة داخل فرق العمل. (سمور، ٢٠٢٣، ص ٦٨).

كما يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى الابتكار وتحسين كفاءة العمليات، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على تحليل المشكلات وتقديم حلول فعالة في وقت قصير. ويعزز التمكين المشاركة الجماعية في تطبيق الجودة من خلال خلق بيئة داعمة للأفكار الجديدة وتقدير المساهمات الفردية والجماعية. ويعد التمكين أحد أهم أبعاد الجودة الشاملة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل بين الموظف والعميل. (بوغازي، ٢٠٢٠، ص ٣٩٠).

٣. إدارة العمليات

تعد إدارة العمليات محوراً أساسياً في تطبيق الجودة الشاملة لأنها تركز على تحسين إجراءات العمل وتبسيطها وتقليل الفاقد وتطوير قدرة المؤسسة على تقديم خدمات فعالة بكفاءة عالية. وتعتمد إدارة العمليات على التحليل الدقيق لجميع مراحل العمل بداية من مدخلات الإنتاج وحتى مخرجات الخدمة، مع مراعاة وضع معايير قياس واضحة لمدى التطور والجودة. كما تساهم في تعزيز ثبات العمليات وتقليل الأخطاء من خلال الاعتماد على أدوات مراقبة الجودة والتحسين المستمر. (عبدالله، بدر الدين، ٢٠٢٠، ص ٥٦).

وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم إدارة العمليات تقنيات حديثة مثل تحليل سلسلة القيمة، والهندسة الصناعية، وأدوات حل المشكلات مثل العصف الذهني وخرائط التدفق، بهدف تطوير إجراءات العمل وتحقيق أعلى درجات الكفاءة. ويؤدي تحسين العمليات إلى تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء، مما يعزز رضاهم ويزيد من ولائهم. (الك يخيا، ٢٠٢٠، ص ٩٠).

٤. التركيز على العميل

يُعد التركيز على العميل المحور الأساسي الذي تدور حوله فلسفة الجودة الشاملة، إذ تلتزم المؤسسة بكافة مستوياتها بتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتطوير الخدمات والمنتجات بما يتوافق معها. ويشمل ذلك التواصل المستمر مع العملاء، وجمع آرائهم وملاحظاتهم، وتحليلها لاتخاذ قرارات قائمة على فهم دقيق لاحتياجات السوق. كما يساعد هذا التركيز في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية تعزز ثقتهم بالمؤسسة. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ٢٠).

كما يسهم التركيز على العميل في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ودعمها في الأسواق التنافسية، إذ يؤدي الاهتمام بتجربة العميل من بداية تقديم الخدمة وحتى ما بعد البيع إلى رفع مستوى الرضا والولاء. ويعد العميل عنصراً مشاركاً في تقييم جودة الخدمة، ولذلك فإن الاستماع إليه وتلبية احتياجاته يمثلان أساساً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، وجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق. (زيزفون، ٢٠٢٠، ص ٣٣).

خامساً: كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة

يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة تعزز التعاون بين جميع العاملين داخل المؤسسة، حيث يتم نشر الوعي بأهمية الجودة وتدريب الموظفين على أدواتها وتقنياتها، وتطوير برامج مستمرة لرفع المهارات والقدرات الفنية والإدارية. كما يعتمد تحقيق الجودة على وجود قيادة ملتزمة تتبنى فلسفة التحسين المستمر وتعمل على إزالة المعوقات وتوفير بيئة عمل مريحة ومرنة، مما يضمن مشاركة الجميع في تطبيق الجودة على جميع مستويات المؤسسة. (مقبول، ٢٠١٨، ص ١٢٨).

كما يتطلب تحقيق الجودة الشاملة تبني أساليب حديثة لمراقبة العمليات، مثل تحليل البيانات وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، ومراجعة الإجراءات بشكل مستمر لضمان توافيقها مع أهداف المؤسسة. ويشمل ذلك أيضاً استخدام أدوات التحليل الإحصائي، والاعتماد على نظم معلومات دقيقة وفعالة تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ما يسهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمة أو المنتج بشكل منهجي. (مهدي، ٢٠١٨، ص ٩٧).

ويتحقق تطبيق الجودة الشاملة عبر تطوير نظام فعال لقياس رضا العملاء من خلال استطلاعات دورية ومقابلات مباشرة وتحليل ملاحظاتهم ومعالجة الشكاوى بطرق مهنية، بالإضافة إلى إدماج العملاء كشركاء رئيسيين في عملية تحسين الخدمة. كما يعتمد ذلك على بناء علاقات ثقة معهم وتقديم قيمة مضافة لهم من خلال خدمات ذات جودة عالية ومتسقة، مما يضمن استمرار ولائهم للمؤسسة. (المطيري، ٢٠٢٢، ص ٢٤٠).

وأخيراً، يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على دمج التحسين المستمر ضمن إستراتيجية المؤسسة من خلال تطبيق أدوات مثل PDCA، وإدارة المخاطر، وتحليل الفجوات، ومراجعة الأداء بشكل دوري. ويسهم هذا في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية واستدامة التطوير، مما يجعل الجودة جزءاً أصيلاً من هوية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وليست مجرد مبادرة مؤقتة. (الكيخيا، ٢٠٢٠، ص ٩٤).

المبحث الثاني: رضا العملاء

أولاً: مفهوم رضا العملاء

يُعد رضا العملاء أحد المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم جودة الخدمات والمنتجات، إذ يشير إلى الدرجة التي يشعر فيها العميل بأن توقعاته قد تمت تلبيتها أو تجاوزها عند تلقيه الخدمة. ويعتمد هذا المفهوم على مقارنة العميل بين توقعاته السابقة وبين ما يحصل عليه فعلياً من المؤسسة، فإذا كانت الخدمة المقدمة متوافقة مع تصوراته أو أعلى منها، فإن مستوى الرضا يكون مرتفعاً، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين العميل والمؤسسة. ويُعد رضا العملاء عنصراً محورياً في بناء الولاء وتشكيل الصورة الذهنية الإيجابية، لأنه يعكس مدى قدرة المؤسسة على فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات فائقة الجودة. (الحاج، ٢٠٢٥، ص ٩٥).

كما يرتبط مفهوم رضا العملاء بعوامل متعددة تشمل جودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، والتعامل الودي من الموظفين، ودقة المعلومات المقدمة، وقدرة المؤسسة على حل المشكلات والاستجابة للشكاوى. فكلما استطاعت المؤسسة تقديم تجربة إيجابية متكاملة، ارتفعت مستويات الرضا، مما يعزز الثقة ويزيد من احتمالية استمرار العميل في التعامل معها. ولذلك أصبح رضا العملاء أحد المؤشرات الأساسية التي تقيس نجاح المؤسسات الخدمية خصوصاً في ظل المنافسة المتزايدة وتنوع البدائل المتاحة أمام العملاء، مما جعل هذا المفهوم معياراً استراتيجياً في إدارة الجودة. (صديقي، ٢٠٢١، ص ٢٧٠).

ثانياً: أهمية رضا العملاء

تتجلى أهمية رضا العملاء في كونه يمثل المحرك الأساسي لاستمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة، فالمؤسسة التي تنجح في كسب رضا عملائها تستطيع الحفاظ على حصة سوقية مستقرة بل التوسع فيها، لأن العملاء الراضين يميلون إلى تكرار التعامل مع المؤسسة بصفة مستمرة، ما يوفر مصدر إيرادات ثابت ويساعد على تحقيق نمو طويل الأجل. ويعد رضا العملاء أفضل وسيلة لبناء الثقة بين المؤسسة والجمهور، مما ينعكس على مستوى الميزة التنافسية ويمنح المؤسسة سمعة قوية داخل السوق. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ١٧).

ويُعد رضا العملاء عاملاً أساسياً في تقليل تكاليف التسويق، إذ تشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل تكلفة من جذب عميل جديد، وبالتالي فإن التركيز على جودة الخدمة وتحسين رضا العملاء يساعد المؤسسة على تقليل النفقات وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. كما أن العملاء الراضين غالباً

ما يقومون بالتوصية بالخدمات لأصدقائهم ومعارفهم، مما يسهم في تعزيز التسويق الشفهي المجاني، وهو من أكثر أساليب التسويق تأثيراً في اتخاذ القرار الشرائي. (بن عائشة، ٢٠٢٢، ص ١١٠).

كما يسهم رضا العملاء في دعم الابتكار داخل المؤسسات، حيث تمثل آراء العملاء وملاحظاتهم مصدراً مهماً لتطوير المنتجات والخدمات. فالعملاء الراضون يقدمون تغذية راجعة تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب القصور ومعالجتها، مما يؤدي إلى تطوير الحلول وتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر. ويعد رضا العملاء أحد المؤشرات التي يعتمد عليها القادة في تقييم استراتيجيات العمل وقياس مدى فاعلية التدخلات الإدارية. (المطيري، ٢٠٢٢، ص ٢٤٢).

ويمثل رضا العملاء عنصراً محورياً في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء، فهو يزيد من مستوى الولاء ويقلل من احتمالات انتقال العملاء إلى المنافسين، خاصة في قطاعات تعتمد على التجربة الإنسانية مثل البنوك، شركات الاتصالات، والخدمات الصحية. فالعميل الذي يشعر بأن المؤسسة تهتم به وباحتياجاته يصبح أكثر التزاماً بالبقاء معها، مما يمنحها استقراراً مالياً وتنظيماً. وهذا ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بثقة أكبر. (زعرور، ٢٠٢٢، ص ٦١).

وأخيراً، فإن رضا العملاء يعد مقياساً مهماً للأداء المؤسسي، إذ تعتمد المؤسسات في تقييم جودة عملياتها على مستوى رضا العملاء، فهو يعكس فعالية الإدارة، وكفاءة الموظفين، وجودة العمليات، ودرجة التزام المؤسسة بمعايير الجودة الشاملة. ومن خلال مراقبة مستويات الرضا بشكل دوري، يمكن للمؤسسة اكتشاف التغيرات في احتياجات العملاء واتخاذ إجراءات استباقية لتطوير خدماتها بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات. (الحبيب، ٢٠١٧، ص ٨١).

ثالثاً: أبعاد رضا العملاء

١. جودة الخدمة

تمثل جودة الخدمة البعد الأكبر تأثيراً على رضا العملاء، حيث يعتمد تقييم العميل لتجربته على مدى جودة الخدمة المقدمة في كل مراحل التفاعل مع المؤسسة، بما يشمل دقة المعلومات، سرعة الاستجابة، حسن التعامل، المصداقية، والقدرة على تلبية الاحتياجات. كما تشمل جودة الخدمة عناصر ملموسة مثل نظافة المكان، تنظيم الإجراءات، وتوفير المعدات، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على انطباع العميل. ولذلك فإن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً إلى تحسين هذا البعد لأنه الأكثر ارتباطاً بتجربة العميل. (زيزفون، ٢٠٢٠، ص ٢٥).

٢. الثقة والانطباع العام

تعد الثقة والانطباع العام من الأبعاد الجوهرية التي تحدد مستوى رضا العملاء، إذ تعتمد الثقة على مدى التزام المؤسسة بعودها وقدرتها على تطبيق معايير الشفافية والوضوح في التعامل. وكلما شعر العميل بأن المؤسسة تقدم معلومات دقيقة وتحترم التزاماتها، ارتفع مستوى الثقة، مما يؤدي تلقائياً إلى رفع مستوى الرضا. كما يتأثر الانطباع العام بعوامل مثل سمعة المؤسسة، تجارب العملاء الآخرين، وجودة التواصل، مما يجعل الثقة عنصراً حاسماً في تقوية العلاقة مع العملاء. (المبارك، ٢٠٢٢، ص ٤٩).

٣. سرعة الاستجابة

تعد سرعة الاستجابة من أهم الأبعاد التي تشكل تجربة العميل، إذ يفضل العملاء المؤسسات القادرة على إنهاء معاملاتهم بسرعة وتقديم حلول فورية للمشكلات. فكلما كانت المؤسسة قادرة على الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة، ارتفع مستوى رضاهم وتكونت لديهم صورة ذهنية إيجابية. وتشمل سرعة الاستجابة سرعة الخدمة، سرعة الرد على الاستفسارات، وسرعة معالجة الشكاوى. ويعد هذا البعد مؤشراً على قدرة المؤسسة التنظيمية وقدرتها على إدارة العمليات بفعالية. (عبدالله، بدر الدين، ٢٠٢٠، ص ٥٨).

٤. القيمة المقدمة للعميل

تمثل القيمة المدركة ما يتلقاه العميل مقابل ما يدفعه من جهد أو وقت أو مال، فكلما شعر العميل أن الخدمة التي يحصل عليها تتناسب مع التكلفة أو تتجاوزها، ارتفع مستوى الرضا. وتتأثر القيمة المقدمة بجودة الخدمة، وسهولة الإجراءات، ومدى تقديم المؤسسة مزايا إضافية تجعل العميل يفضلها على غيرها. ولذلك تسعى المؤسسات إلى رفع القيمة المقدمة من خلال تقديم خدمات إضافية بسيطة لكنها ذات تأثير كبير على رضا العميل. (صوار، ٢٠١٩، ص ٢٧).

رابعاً: خصائص العميل الذي تم رضاه

العميل الراضي عادة ما يتسم بخصائص إيجابية تجاه المؤسسة، فهو يشعر بالثقة والاطمئنان تجاه جودة الخدمة، ويملك انطباعاً إيجابياً يجعل تجربته مستقرة وطويلة المدى. ويؤدي هذا الشعور إلى زيادة معدل تكرار التعامل مع المؤسسة، إذ يصبح العميل أكثر اطمئناناً عند تلقي الخدمة ويشعر بأنه يحصل على قيمة مضافة تتناسب مع توقعاته. (المطيري، ٢٠٢٢، ص ٢٤٣).

ويميل العميل الراضي إلى تبني سلوكيات داعمة للمؤسسة، مثل التوصية بها لأصدقائه وأسرته، وهو ما يعرف بالتسويق الشفهي، الذي يعد أحد أقوى الوسائل في جذب العملاء الجدد، حيث يعتمد على التجارب الواقعية بدلاً من الحملات الإعلانية. وبالتالي فإن المؤسسة التي تتجح في تحقيق رضا العملاء تستفيد من شبكة دعم مجانية قائمة على ثقة الجمهور وخبرته المباشرة. (بن عائشة، ٢٠٢٢، ص ١١٣).

كما يتصف العميل الراضي بارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فهو يستمر بالتعامل معها حتى في ظل وجود منافسين يقدمون عروضاً مشابهة، لأن الثقة المكتسبة من التجربة الإيجابية تمنحه قدرة على تجاهل العروض الأخرى. وهذا الولاء ينعكس بشكل مباشر على أرباح المؤسسة واستقرارها الاقتصادي، لأنه يقلل من احتمالات خسارة العملاء الحاليين. (زعرور، ٢٠٢٢، ص ٦٣).

ويميل العميل الراضي إلى التعاون مع المؤسسة وتقديم ملاحظات بناءة تسهم في تطوير الخدمة، إذ يشعر بأن تجربته ذات قيمة وأن المؤسسة تأخذ رأيه على محمل الجد. وهذا يخلق علاقة تشاركية تجعل عملية التحسين المستمر أكثر فاعلية، لأن المؤسسة تتلقى ملاحظات حقيقية ومباشرة تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ٢٢).

خامساً: كيفية تحقيق رضا العملاء

يتحقق رضا العملاء من خلال تقديم خدمة عالية الجودة تركز على تحقيق توقعات العميل وتلبي احتياجاته بدقة، وهذا يتطلب من المؤسسة تطوير نظام شامل لاستقبال العملاء والتعامل معهم عبر مراحل الخدمة المختلفة. ويشمل ذلك تدريب الموظفين على مهارات التعامل، وتوفير بيئة تنظيمية تسهل تقديم الخدمة، وضمان سرعة إنجاز المعاملات، إضافة إلى توفير معلومات واضحة وصحيحة تساعد العميل على فهم الإجراءات. (الحبيب، ٢٠١٧، ص ٨٣).

كما يتحقق رضا العملاء عبر بناء قنوات اتصال فعالة تساعد المؤسسة على فهم احتياجات العملاء بشكل مستمر، مثل الاستبيانات، المقابلات، أنظمة الشكاوى، والتواصل المباشر عبر المنصات الرقمية. فهذه الأدوات تتيح للمؤسسة جمع بيانات تساعد في تحسين الخدمة وتحليل التغيرات في توقعات العملاء، مما يرفع مستوى الرضا ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل مع التحديات. (صديقي، ٢٠٢١، ص ٢٧٨).

ويعتمد تحقيق رضا العملاء على تحسين مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء، إذ إن الموظف يمثل الواجهة الحقيقية للمؤسسة، ومن خلاله تُبنى الانطباعات الأولى. لذلك فإن تدريب الموظفين على مهارات التواصل، حسن الإنصات، وحل المشكلات بسرعة يعدّ خطوة أساسية في تعزيز تجربة العميل. كما يجب رفع مستوى الوعي لدى العاملين حول دورهم في بناء الرضا. (بوغازي، ٢٠٢٠، ص ٣٩٢).

وأخيراً، يتحقق رضا العملاء من خلال ابتكار خدمات جديدة وتطوير العمليات لتقديم قيمة أعلى للعميل، سواء عبر تحسين الإجراءات، أو تقديم مزايا إضافية، أو تبسيط مراحل تقديم الخدمة. فالمؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، مما يجعل رضاهم في حالة ارتفاع مستمر. ويعزز هذا التوجه الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الحديثة. (مقبول، ٢٠١٨، ص ١٣٠).

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل

تقوم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل على مبدأ أساسي مفاده أن الجودة تمثل الطريق الأكثر فاعلية للوصول إلى رضا العملاء وتعزيز ولائهم، حيث تعمل المؤسسات من خلال تبنيها لمبادئ الجودة على تحسين عملياتها الداخلية بشكل ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المقدمة، مما يجعل تجربة العميل أكثر سلاسة وراحة وكفاءة، ويؤدي هذا إلى رفع مستوى التقييم الإيجابي الذي يمنحه العميل للمؤسسة. فحين تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر وتطوير إجراءات العمل واستخدام أدوات قياس الجودة، فإنها تضمن تقديم خدمة مستقرة وموثوقة، الأمر الذي يقلص الأخطاء ويزيد من ثقة العملاء، وهو ما يؤسس لعلاقة طردية بين مستوى الجودة ودرجة الرضا. وقد أكدت العديد من الدراسات أن التحسين في الأداء القائم على الجودة ينعكس بشكل كبير على مستوى الرضا، خاصة في المؤسسات الخدمية التي يعتمد تقييم العملاء فيها على التجربة المباشرة. (بوغازي، ٢٠٢٠، ص ٣٨٨).

وترتبط إدارة الجودة الشاملة برضا العملاء عبر التركيز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم قبل تقديم الخدمة، إذ تعتمد الجودة الشاملة على جمع البيانات وتحليلها لمعرفة ما يريده العملاء فعلاً، ثم تصميم عملية تقديم الخدمة بما يتوافق مع تلك الاحتياجات، ما يجعل الخدمة أكثر قرباً من رغبات العملاء وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات، وبالتالي يرتفع مستوى رضاهم. كما تقوم فلسفة الجودة على مبدأ الاستماع للعميل باعتباره نقطة الانطلاق في تحسين الخدمات، وهو ما يجعل ملاحظاته وآرائه جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بناء علاقة تشاركية بين العميل والمستفيد تدفع نحو تحسين دائم ومستمر. (الحاج، ٢٠٢٥، ص ٩٦).

كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء من خلال تحسين أداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم، لأن الموظف هو واجهة المؤسسة، وتعامل العملاء معه يحدد بشكل كبير انطباعهم عن الخدمة. وتعمل الجودة الشاملة على تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر، وتدريبهم على مهارات التواصل والإنصات وحل الإشكالات، مما يجعلهم قادرين على تقديم خدمة عالية الجودة تعزز من رضا العميل وتجعله يشعر بقيمته داخل المؤسسة. وهذا الربط بين تمكين العاملين وجودة الأداء يخلق دائرة إيجابية تزيد من جودة الخدمة وترفع مستوى التقييم الذي يمنحه العميل لتجربته. (الحبيب، ٢٠١٧، ص ٧٩).

وتسهم إدارة العمليات كأحد أبعاد الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء من خلال بناء نظام دقيق ومتكامل للعمليات يسمح بتقديم الخدمة بسرعة وكفاءة واستقرار، إذ يعتمد رضا العميل في كثير من الأحيان على سرعة إنجاز معاملته وتنظيم الإجراءات التي يمر بها، وهو ما توفره إدارة العمليات من

خلال ضبط مراحل العمل وتحسين تدفق المعاملات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الخدمة. وكلما انخفض مقدار الوقت المهدور وقلت العيوب التشغيلية، ارتفعت جودة الخدمة وأصبح العميل أكثر قدرة على الثقة بالمؤسسة، ما يرفع بدوره مستوى الرضا لدى العملاء. (عبدالله، بدر الدين، ٢٠٢٠، ص ٥٧).

كما تقوم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل على أساس القيمة المقدمة للعميل، فالجودة الشاملة تسعى إلى رفع القيمة المدركة للخدمة عبر تحسين العمليات، وتطوير الخدمة الأساسية، وإضافة مزايا جديدة، وتحسين أساليب التواصل، وكل ذلك يؤدي إلى شعور العميل بأن المؤسسة تقدم له قيمة تتجاوز توقعاته. وكلما شعر العميل بأنه يحصل على قيمة أفضل مقابل الوقت والجهد والمال الذي يبذله، ارتفع مستوى رضاه وازدادت احتمالية استمراره مع المؤسسة لفترة طويلة. وهذا يفسر لماذا تعتمد المؤسسات الرائدة على الجودة الشاملة كوسيلة لتقديم قيمة أعلى مقارنة بالمنافسين. (صوار، ٢٠١٩، ص ٢٨).

وترتبط الجودة الشاملة ورضا العميل أيضاً من خلال بناء الثقة، فالجودة المستمرة في تقديم الخدمات تجعل العميل مطمئناً إلى استقرار مستوى الأداء، وهو ما يمنحه شعوراً بالأمان تجاه المؤسسة، ويزيد من احتمالات تكرار التعامل معها. وتعد الثقة واحدة من أكبر مؤشرات الرضا، إذ تشير الدراسات إلى أن العميل الراضي غالباً ما يتمسك بالمؤسسات التي يشعر بأنها صادقة، شفافة، ومستمرة في تقديم جودة ثابتة. كما أن الجودة الشاملة تلزم المؤسسة بتطبيق معايير الصدق والدقة في تقديم الخدمات، مما يعزز من مستوى الثقة ويجعل العميل أكثر ولاءً. (المبارك، ٢٠٢٢، ص ٤٨).

وتؤثر الجودة الشاملة على رضا العميل من خلال دورها في معالجة الشكاوى والتفاعل مع المشكلات التي يواجهها العملاء، حيث تعتمد الجودة الشاملة على بناء نظام فعال للشكاوى يسمح باستقبالها وتحليلها ومعالجتها في وقت قصير وبأسلوب مهني، مما يجعل العميل يشعر بأن المؤسسة تهتم بمشكلاته وتسعى لحلها بسرعة، وهو ما يرفع مستوى الرضا ويعزز العلاقة الإيجابية بين الطرفين. كما يؤدي التعامل الفعال مع الشكاوى إلى تحسين الخدمات بشكل مستمر، لأن المؤسسة تتعلم من أخطائها وتعيد تصميم عملياتها لتجنب تكرارها في المستقبل، وبالتالي يرتفع مستوى الرضا بصورة تراكمية. (صديقي، ٢٠٢١، ص ٢٧٩).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية والأساليب العلمية التي اعتمدت في تنفيذ البحث، حيث يوضح المنهج المستخدم، وأسباب اختياره، ويعرض بالتفصيل طرق جمع البيانات ومصادرها سواء كانت أولية أو ثانوية، مع بيان الأدوات البحثية التي تم تصميمها واستخدامها مثل الاستبيان. كما يستعرض الفصل الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، ونموذج الدراسة الذي يحدد المتغيرات والعلاقات المدروسة، إضافة إلى وصف مجتمع وعينة البحث وطرق اختيارهما، وحدود الدراسة من حيث الزمان والمكان والموضوع. ويهدف هذا الفصل إلى ضمان الموضوعية والدقة في النتائج من خلال بيان الخطوات المنهجية المتبعة، مما يعزز من مصداقية الدراسة وسلامة إجراءاتها العلمية.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات، يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية السعودية، وقياس مدى تأثيرها على رضا العملاء، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على الربط بين النتائج النظرية والتطبيق العملي، حيث يتيح فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر في جودة الخدمة وتوجهات العملاء نحوها.

كما يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة في بيئتها الواقعية دون تدخل الباحث في المتغيرات، مما يساعد على استخراج النتائج الموضوعية التي تعكس الواقع الفعلي لممارسات الجودة في قطاع الطيران، وقد تم الاعتماد على تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من العملاء والعاملين داخل الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، بهدف تقديم تصور علمي شامل لطبيعة العلاقة بين جودة الأداء ورضا العملاء.

ويتيح هذا المنهج أيضاً المقارنة بين وجهات نظر العملاء والإدارة التنفيذية لتحديد أوجه التوافق والاختلاف في تقييمهم لمستوى جودة الخدمة، وبذلك لا يكتفي بالوصف فقط بل يتجاوز إلى التحليل والتفسير واستنتاج الدلالات الإحصائية التي تسهم في تحسين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. البيانات الأولية تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، وتم التأكد من صدقه وثباته من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في الإدارة والجودة، كما تم تنفيذ مسح ميداني للحصول على آراء مباشرة من العملاء حول تجربتهم مع الخطوط الجوية السعودية.

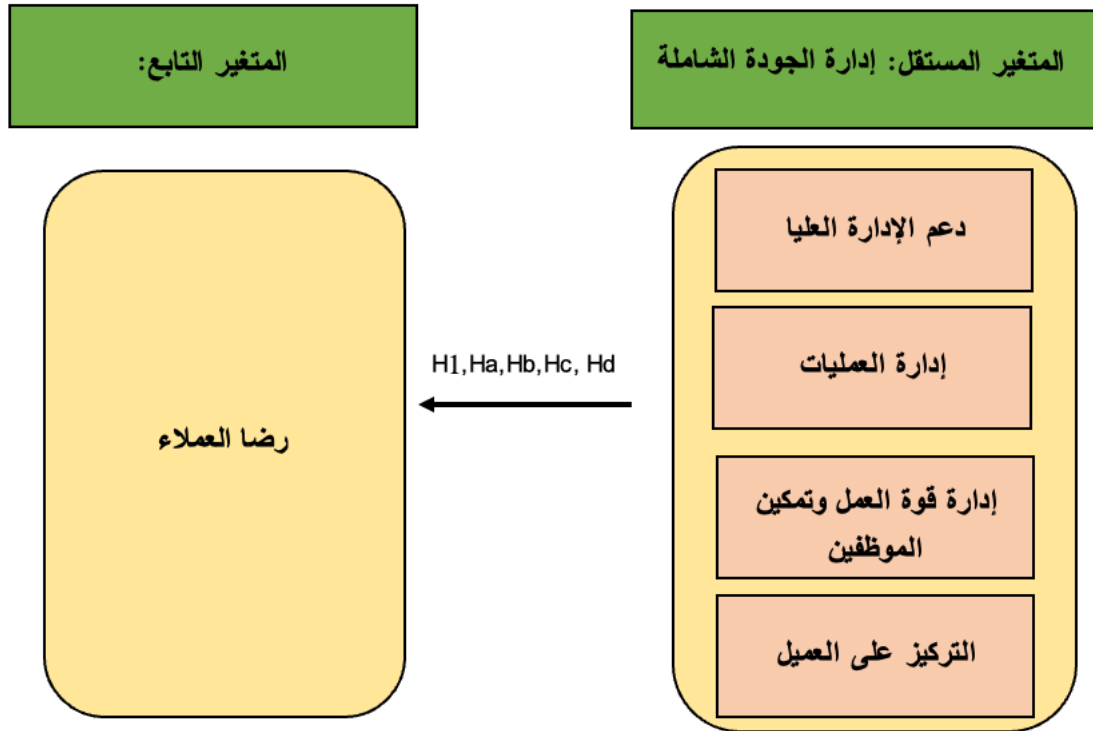
أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من الكتب والدوريات العلمية، والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في مؤسسات النقل الجوي، كما تم الاستفادة من التقارير الرسمية الصادرة عن الخطوط الجوية السعودية وتقارير الهيئة العامة للطيران المدني، وذلك لتوفير خلفية علمية وإحصائية تعزز من موثوقية النتائج.

الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق أعلى درجات الدقة في التحليل الإحصائي، استعاننا الدراسة ببرنامج SPSS لإجراء التحليلات اللازمة، تم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لتوصيف خصائص العينة، إضافة إلى تطبيق اختبارات تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد لقياس قوة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، كما تم اختبار الفروض باستخدام مستوى دلالة (٠.٠٥) لضمان موضوعية النتائج ودقتها، مع اعتماد الجداول والرسوم البيانية لتوضيح النتائج النهائية بصورة تحليلية علمية متكاملة.

نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة العملاء المستهدفين في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، نظراً لما توفره من إمكانية الحصول على معلومات كمية دقيقة تعكس آراء المستجيبين تجاه موضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة بعناية لتغطية متغيري الدراسة الرئيسيين وهما: إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، بحيث تساعد على قياس أبعاد الجودة وتحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة بشكل متكامل.

تكونت الاستبانة من (٣٠ سؤالاً) تم توزيعها على النحو الآتي:

المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة، وتضمن ٢٠ سؤالاً، بواقع ٥ أسئلة لكل بُعد من أبعادها الأربعة، وهي:

١. دعم الإدارة العليا

٢. تمكين العاملين

٣. إدارة العمليات

٤. التركيز على العميل

وتهدف هذه الأسئلة إلى قياس مدى تطبيق الخطوط الجوية السعودية لممارسات الجودة الشاملة في أنشطتها التشغيلية والإدارية.

أما المتغير الثاني: رضا العملاء فقد تضمن ١٠ أسئلة تقيس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من حيث جودة الأداء، دقة المواعيد، تعامل الطاقم، جودة الطعام، ونظام الحجز والشكاوى. وتم تصميم العبارات لتغطية الجوانب المختلفة لتجربة العميل بما يعكس مستوى الرضا الفعلي بشكل شامل. وقد تم قياس استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من خمس درجات للتعبير عن درجة الموافقة، وهي:

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• لا أوافق

• لا أوافق بشدة

يسمح هذا المقياس بتحليل الاتجاهات بدقة وتحديد درجة التأييد أو الرفض لكل عبارة، مما يسهم في استخراج نتائج كمية واضحة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض الذين استفادوا من خدمات الشركة خلال العام ٢٠٢٥، سواء عبر الرحلات الداخلية أو الدولية، ويُقدر عدد أفراد المجتمع المستهدف تقريباً بـ ١٥٠٠٠ عميل، يمثلون شرائح مختلفة من المسافرين تشمل فئة رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب، والسياح، بهدف ضمان تنوع وجهات النظر حول جودة الخدمة ومستوى الرضا عنها.

عينة البحث:

تم اختيار عينة قسدية من ٤٠٠ عميل من عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بالخدمات محل الدراسة، وتم اختيار العينة بحيث تشمل مسافرين متكررين وآخرين يستخدمون الخدمة لأول مرة لضمان شمول التقييم لجميع الفئات، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان إلكترونياً وعبر المراكز الميدانية داخل المطار وصالات المغادرة، لضمان تمثيل واقعي لمستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين والمستفيدين من خدمات الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

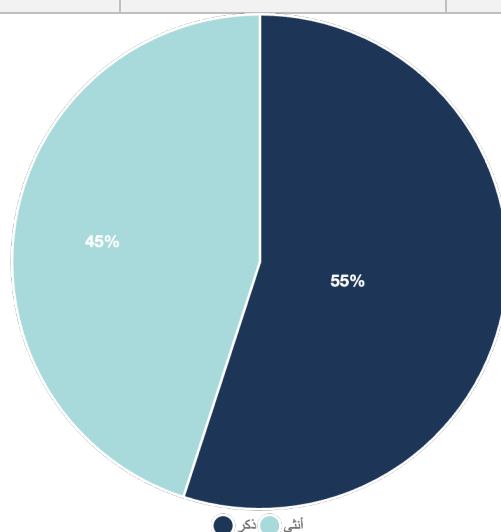
يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من البحث، حيث يتم عرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، مع تقديم تفسير علمي وموضوعي لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. يبدأ الفصل بمقدمة توضح منهجية تحليل البيانات، ثم يستعرض التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية للمشاركين، ويبين صدق وثبات أداة الاستبيان، ثم ينتقل إلى عرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومدى تحققها. كما يتضمن الفصل ربطاً منهجياً بين النتائج المتوصل إليها والدراسات السابقة، مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل واضح ومبسط. وفي نهاية الفصل، يتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج، والتي تهدف إلى تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العملاء في الخطوط الجوية السعودية، بالإضافة إلى اقتراحات لدراسات مستقبلية في المجال نفسه.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	220	55%
أنثى	180	45%
المجموع	400	100%

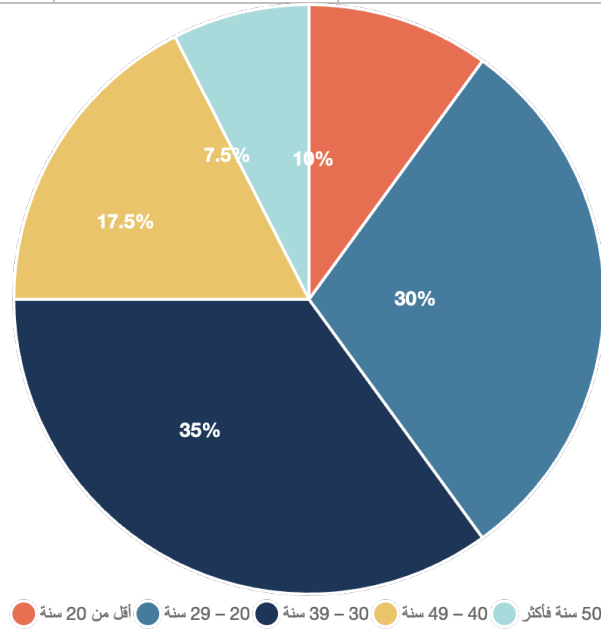


شكل ٢: الجنس

تشير نتائج التوزيع التكراري للجنس إلى أن عينة الدراسة تضمنت ٢٢٠ ذكراً (بنسبة ٥٥%) و ١٨٠ أنثى (بنسبة ٤٥%). يعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً بين الذكور والإناث ضمن مجتمع عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، بما يضمن شمولية النتائج وعدم انحيازها لجنس معين. ويُعد هذا التوازن مهماً في الدراسات المتعلقة برضا العملاء، حيث أن تفضيلات وتوقعات العملاء قد تختلف باختلاف الجنس، مما يسمح بتحليل وتفسير النتائج بشكل أكثر عمقاً وموضوعية عند دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من منظور كل فئة.

جدول ٢: الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
10%	40	أقل من ٢٠ سنة
30%	120	20 - 29 سنة
35%	140	30 - 39 سنة
17.5%	70	40 - 49 سنة
7.5%	30	50 سنة فأكثر
100%	400	المجموع

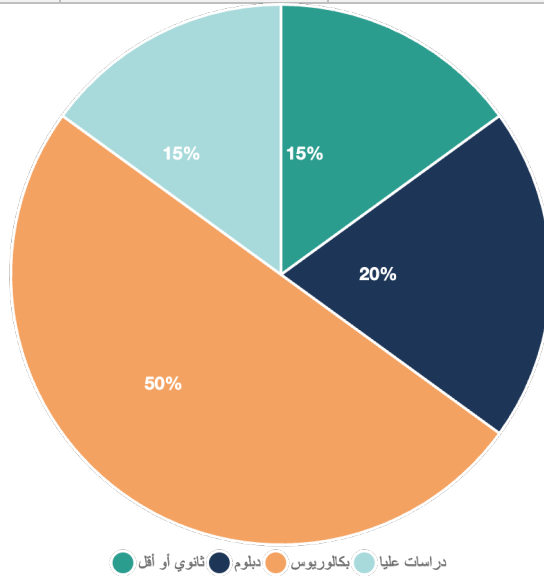


شكل ٣: الفئة العمرية

يوضح الجدول الخاص بالفئات العمرية أن غالبية المشاركين تتركز أعمارهم بين ٢٠ و ٣٩ سنة، حيث بلغت هذه الفئة ما نسبته ٦٥٪ من إجمالي العينة (٣٠٪ للفئة ٢٠-٢٩ سنة، و ٣٥٪ للفئة ٣٠-٣٩ سنة). بينما توزعت النسب المتبقية على الفئات الأصغر من ٢٠ سنة (١٠٪) والأكبر من ٤٠ سنة (٢٥٪ تقريباً). وهذا التوزيع يعكس الطبيعة الديموغرافية للعملاء الأكثر استخداماً للخطوط الجوية، والذين غالباً ما يكونون في سن العمل أو في مراحل النشاط الاجتماعي والمهني. يتيح هذا التنوع في الأعمار فهماً أعمق لاختلاف توقعات واحتياجات العملاء، ويساعد في تفسير أثر المتغيرات العمرية على تقييم جودة الخدمات ومستوى الرضا العام.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
15%	60	ثانوي أو أقل
20%	80	دبلوم
50%	200	بكالوريوس
15%	60	دراسات عليا
100%	400	المجموع

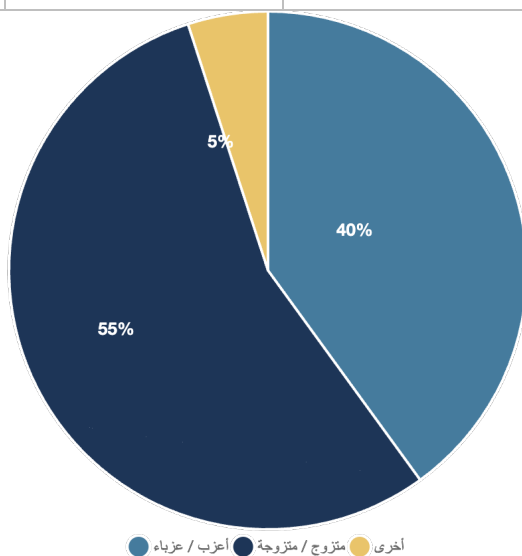


شكل ٤ : المؤهل العلمي

أظهرت نتائج التوزيع التكراري للمؤهل العلمي أن غالبية أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (٥٠٪)، يليهم حملة الدبلوم (٢٠٪)، ثم الثانوي أو أقل (١٥٪)، وأخيراً الدراسات العليا (١٥٪). هذا التوزيع يدل على أن شريحة كبيرة من مستخدمي الخطوط الجوية السعودية في الرياض من ذوي التعليم المتوسط والعالي، ما يعكس مستوى معرفي وثقافي يمكن أن يؤثر على وعيهم وتوقعاتهم بشأن معايير الجودة والخدمة. كما أن وجود نسبة معتبرة من الحاصلين على مؤهلات دراسات عليا يثري الدراسة بإجابات أكثر دقة وموضوعية، بينما تمثل الفئات الأقل تعليمياً شريحة هامة لفهم مدى شمولية ووضوح الخدمات المقدمة لكافة فئات المجتمع.

جدول ٤ : الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
40%	160	أعزب / عزباء
55%	220	متزوج / متزوجة
5%	20	أخرى
100%	400	المجموع

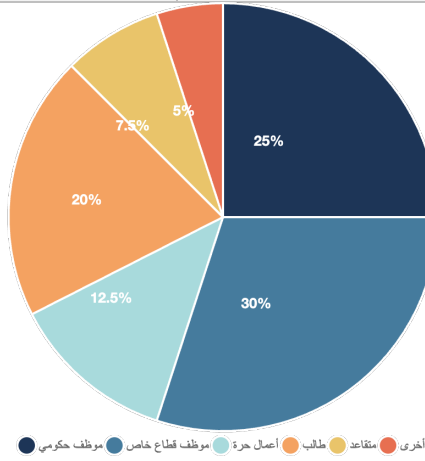


شكل ٥ : الحالة الاجتماعية

أما فيما يخص الحالة الاجتماعية، فقد تبين أن ٥٥٪ من أفراد العينة من المتزوجين، في حين بلغت نسبة العزاب ٤٠٪، ونسبة "أخرى" ٥٪. ويعكس هذا التوزيع واقعية المجتمع السعودي، حيث تشكل الأسر النواة الأكبر في المجتمع وتعتبر من أكثر الفئات استخداماً للخدمات الجوية، سواء لأغراض العمل أو السفر العائلي. كما أن وجود نسبة كبيرة من العزاب يتيح التعرف على مدى اختلاف توقعات الرضا بين الفئات المختلفة، خاصة أن المتزوجين قد يكون لديهم معايير مختلفة في تقييم جودة الخدمات بناءً على احتياجات أسرية أو مرافقين.

جدول ٥: المهنة

النسبة %	التكرار	المهنة
25%	100	موظف حكومي
30%	120	موظف قطاع خاص
12.5%	50	أعمال حرة
20%	80	طالب
7.5%	30	متقاعد
5%	20	أخرى
100%	400	المجموع

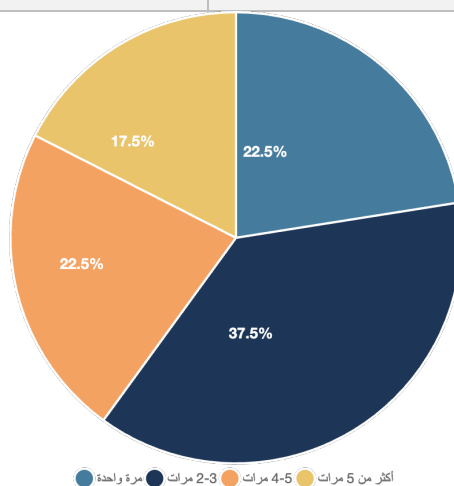


شكل ٦: المهنة

بالنسبة للتوزيع المهني، أظهر الجدول أن موظفي القطاع الخاص يمثلون النسبة الأكبر (٣٠٪)، يليهم موظفو الحكومة (٢٥٪)، ثم الطلاب (٢٠٪)، وأصحاب الأعمال الحرة (١٢.٥٪)، والمتقاعدون (٧.٥٪)، وفئة "أخرى" (٥٪). يعكس هذا التوزيع شمول العينة لكافة شرائح سوق العمل في الرياض، ويعزز من مصداقية النتائج وقدرتها على تمثيل آراء مختلف الفئات الوظيفية. فمن المعروف أن طبيعة العمل وظروفه تؤثر بشكل مباشر على تكرار السفر وتوقعات العملاء من الخدمة، خاصة من حيث المرونة، مواعيد الرحلات، ومستوى الاهتمام الفردي.

جدول ٦: عدد مرات استخدام الخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية

عدد مرات الاستخدام	التكرار	النسبة %
مرة واحدة	90	22.5%
2-3 مرات	150	37.5%
4-5 مرات	90	22.5%
أكثر من ٥ مرات	70	17.5%
المجموع	400	100%



شكل ٧: عدد مرات استخدام الخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية

أخيراً، يوضح الجدول الخاص بعدد مرات استخدام الخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية أن ٣٧.٥% من العينة استخدموا الشركة ٢-٣ مرات، تليها فئة "مرة واحدة" و"٤-٥ مرات" بنسبة ٢٢.٥% لكل منهما، ثم فئة "أكثر من ٥ مرات" بنسبة ١٧.٥%. هذا التوزيع يدل على أن غالبية العملاء من المستخدمين المتكررين وليسوا فقط من المسافرين العرضيين، مما يعكس اهتمام العينة بتجربة حقيقية ومستدامة مع الشركة، وهو ما يمنح نتائج الدراسة قوة في تفسير مدى رضا العملاء الحقيقيين الذين لديهم تجارب متكررة يمكن الاعتماد على آرائهم في تقييم جودة الخدمة وتطورها عبر الوقت.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

معامل الارتباط	العبارة	رقم السؤال
		دعم الإدارة العليا
0.78 **	الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية ملتزمة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع المستويات.	1
0.80 **	الإدارة العليا تدعم المبادرات التي تهدف لتحسين الجودة بشكل مستمر.	2
0.76 **	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.	3
0.79 **	الإدارة العليا تشجع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.	4
0.77 **	الإدارة العليا تتابع مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة بشكل دوري.	5
		تمكين العاملين
0.73 **	يتم منح الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	6
0.75 **	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على معايير وإجراءات الجودة.	7
0.74 **	تشجع الإدارة مشاركة الموظفين في تقديم مقترحات تحسين الجودة.	8
0.70 **	يتم تقدير جهود الموظفين في تحسين جودة الخدمات.	9
0.72 **	يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	10
		إدارة العمليات
0.81 **	يتم تخطيط وتنفيذ العمليات التشغيلية وفق معايير الجودة الشاملة.	11
0.78 **	يتم مراجعة العمليات بشكل دوري لضمان تحقيق الجودة.	12
0.75 **	تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة لتحسين العمليات وتطويرها.	13
0.77 **	إجراءات العمل واضحة وتخضع للتحديث المستمر.	14

0.73 **	يتم التعامل مع الأخطاء التشغيلية بسرعة وفاعلية.	15
		التركيز على العميل
0.82 **	يتم الاهتمام بملاحظات وشكاوى العملاء والعمل على معالجتها بسرعة.	16
0.80 **	تسعى الشركة باستمرار لفهم احتياجات وتوقعات العملاء.	17
0.79 **	يتم تصميم الخدمات وفقاً لتوقعات واحتياجات العميل الفعلية.	18
0.81 **	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرضا العملاء كمؤشر رئيسي للأداء.	19
0.80 **	يتم متابعة مستوى رضا العملاء بشكل منتظم لاتخاذ إجراءات التحسين المناسبة.	20
		رضا العملاء
0.84 **	أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية السعودية بشكل عام.	21
0.81 **	الخدمة المقدمة تلبي توقعاتي واحتياجاتي كعميل.	22
0.78 **	أجد أن مواعيد الرحلات دقيقة ويتم الالتزام بها.	23
0.80 **	تعامل موظفي الشركة معي يتسم بالاحترام والاحترافية.	24
0.76 **	جودة الطعام والشراب على الرحلات مناسبة ومرضية.	25
0.79 **	إجراءات الحجز سهلة وواضحة عبر جميع القنوات (موقع، تطبيق، مكتب)	26
0.77 **	سهولة إجراءات تسجيل الدخول والصعود إلى الطائرة.	27
0.82 **	نظام التعامل مع الشكاوى والاستفسارات فعال ويحقق استجابة سريعة.	28
0.83 **	أشعر بأن الشركة تهتم فعلياً برأيي ومقترحاتي.	29
0.81 **	أوصي الآخرين باستخدام خدمات الخطوط الجوية السعودية بناءً على تجربتي الشخصية.	30

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد دعم الإدارة العليا إلى وجود ارتباطات قوية بين كل عبارة والمجموع الكلي لهذا البُعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٦ و ٠.٨٠ وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١. يعكس ذلك أن جميع العبارات الخمس التي تمثل هذا البُعد متجانسة في قياس المفهوم نفسه، وهو التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة ودعمها المستمر للمبادرات، وتوفير الموارد، وتشجيع ثقافة الجودة، ومتابعة مؤشرات الأداء. ويؤكد هذا التجانس العالي أن المشاركين في الدراسة لديهم تصور واضح ومتربط حول دور الإدارة العليا في دعم الجودة، مما يعزز من مصداقية نتائج هذا المحور في الاستبيان ويوضح أن العبارات كانت مناسبة وفعالة لقياس هذا البُعد الحيوي في تطبيق الجودة الشاملة.

عند تحليل معاملات الارتباط الداخلي لبُعد تمكين العاملين، نجد أنها تتراوح بين ٠.٧٠ و ٠.٧٥، وجميعها دالة إحصائياً، ما يدل على أن عبارات هذا البُعد مترابطة بشكل جيد وتعكس بوضوح مدى تمكين الموظفين داخل الخطوط الجوية السعودية. وتشمل هذه العبارات قياس الصلاحيات الممنوحة للعاملين، وتوفير التدريب المستمر، وتشجيع المشاركة في اقتراحات التحسين، وتقدير الجهود، والشعور بالمسؤولية تجاه جودة الخدمة. يعكس هذا الاتساق أن استجابات المشاركين حول هذا البُعد كانت متسقة ومنسجمة مع المفهوم المراد قياسه، وهو ما يؤكد أن تمكين العاملين يُنظر إليه كعنصر أساسي في نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة، وأن العبارات المستخدمة نجحت في تغطية جميع جوانب هذا المحور الهام. أما بُعد إدارة العمليات، فقد أظهرت نتائج معاملات الارتباط الداخلي له مستوى عالٍ من الاتساق، إذ تراوحت القيم بين ٠.٧٣ و ٠.٨١، وجميعها دالة إحصائياً. يدل ذلك على أن عبارات هذا البُعد (تخطيط وتنفيذ العمليات وفق معايير الجودة، مراجعة العمليات، استخدام التقنيات الحديثة، وضوح الإجراءات، وسرعة التعامل مع الأخطاء التشغيلية) كانت دقيقة في التعبير عن مفهوم إدارة العمليات وبناء صورة واضحة لدى المشاركين عن مدى فاعلية الإدارة التشغيلية في الشركة. ويعكس هذا أيضاً أن إجراءات العمل وتحسينها وتطويرها تحتل مكانة مركزية في أذهان العملاء عند تقييم الجودة الشاملة، وأن العبارات المختارة كانت كافية وشاملة لقياس جميع أبعاد العمليات التشغيلية.

بالنسبة لبُعد التركيز على العميل، فقد جاءت معاملات الارتباط الداخلي قوية جداً، حيث تراوحت بين ٠.٧٩ و ٠.٨٢ ودالة إحصائياً. يبين ذلك أن العبارات الخمس التي قاست مدى اهتمام الشركة بملاحظات العملاء، وفهم احتياجاتهم، وتصميم الخدمات بناءً على توقعاتهم، والاهتمام برضا العملاء كمؤشر رئيسي، والمتابعة المنتظمة لرضاهم، مترابطة بشكل كبير في أذهان المبحوثين. ويعكس هذا

مدى وضوح التركيز على العميل كعنصر جوهري في إدارة الجودة الشاملة، كما يدل على أن العملاء يدركون هذه الجهود بشكل موحد ومتسق، ما يزيد من موثوقية نتائج هذا البُعد، ويعطي مؤشراً على أن الشركة تنجح في إيصال رسالة الاهتمام بالعميل من خلال سياساتها وإجراءاتها.

وأخيراً، أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لبُعد رضا العملاء أعلى مستويات الترابط، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٦ و ٠.٨٤، جميعها دالة إحصائياً، ما يعكس قوة ومتانة هذا البُعد في الاستبيان. وتشمل العبارات قياس الرضا عن جودة الخدمات، وتلبية التوقعات، ودقة المواعيد، وتعامل الموظفين، وجودة الطعام، وسهولة الحجز، وسهولة إجراءات السفر، وفعالية الشكاوى، والاهتمام بمقترحات العملاء، والاستعداد للتوصية بالشركة. يشير هذا الاتساق العالي إلى أن المشاركين لديهم تقييم متسق وشامل لمستوى رضاهم عن الشركة، وأن جميع جوانب الخدمة مترابطة في تشكيل تصورهم العام عن الرضا. كما يعزز ذلك من مصداقية المحور ويجعل نتائجه معبرة بدقة عن تجارب العملاء الفعلية.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
0.85	5	دعم الإدارة العليا
0.83	5	تمكين العاملين
0.84	5	إدارة العمليات
0.86	5	التركيز على العميل
0.88	10	محور رضا العملاء
0.90	20	محور إدارة الجودة الشاملة
0.92	30	الاستبيان ككل

أظهرت نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لبعد دعم الإدارة العليا قيمة بلغت ٠.٨٥، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع هذا البعد بدرجة عالية من الاتساق والثبات الداخلي بين العبارات الخمس التي صُممت لقياسه. تعكس هذه النتيجة أن إجابات المشاركين بشأن التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة، ودعمها المستمر، وتوفيرها الموارد، وتشجيعها ثقافة الجودة ومتابعة الأداء جاءت متقاربة ومتجانسة. هذا يعني أن كل عبارة من عبارات هذا المحور تساهم بشكل فعال في بناء صورة متكاملة حول دور الإدارة العليا في دعم الجودة، وأن الأداة قادرة على قياس هذا الجانب بدقة وموضوعية. ويعزز ذلك الثقة في النتائج المستخلصة من هذا البعد، ويؤكد أن أي استنتاجات تتعلق بالإدارة العليا سيكون لها أساس إحصائي قوي.

أما بُعد تمكين العاملين، فقد بلغ معامل الثبات له ٠.٨٣، مما يشير إلى درجة جيدة جداً من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد. يشمل هذا المحور خمسة أسئلة تقيس منح الصلاحيات، التدريب المستمر، تشجيع المشاركة، تقدير الجهود، والشعور بالمسؤولية، وقد أبدى المشاركون استجابات متسقة تجاهها. تدل هذه النتيجة على أن بُعد تمكين العاملين قد صُمم بطريقة تضمن وحدة البناء المفاهيمي، حيث تتكامل العبارات لتعكس مفهوم التمكين بشكل واضح. ويدل ذلك على أن الأداة البحثية الخاصة بهذا المحور

تتمتع بمصدقية عالية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تفسير أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمات ورضا العملاء.

فيما يخص بُعد إدارة العمليات، أظهر معامل ألفا كرونباخ قيمة بلغت ٠.٨٤، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة الثبات الداخلي للعبارات الخمس التي تقيس هذا المحور. لقد صيغت هذه العبارات لتسبر مدى تنظيم وتخطيط العمليات، مراجعة الأداء، استخدام التقنيات الحديثة، وضوح الإجراءات، وسرعة معالجة الأخطاء، وجاءت استجابات المشاركين متجانسة ومرتبطة بشكل وثيق. ويعكس هذا أن الأداة البحثية قادرة على ترجمة المفهوم العملي لإدارة العمليات بشكل موثوق، حيث لا توجد عبارات شاذة أو خارجة عن سياق المحور. وتكمن أهمية هذه النتيجة في تعزيز مصداقية التحليل الذي يستند إلى هذا البعد، حيث يمكن الاعتماد على نتائجه في تقييم العمليات التشغيلية داخل الشركة وأثرها على تجربة العملاء.

أما بُعد التركيز على العميل، فقد سجل أعلى قيمة لمعامل الثبات بين أبعاد الجودة الشاملة، حيث بلغ ٠.٨٦، وهو ما يشير إلى مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي بين العبارات الخمس الخاصة بهذا المحور. وتغطي العبارات مدى الاهتمام بملاحظات العملاء، فهم توقعاتهم، تصميم الخدمات بناءً عليها، متابعة الرضا، واعتبار رضا العميل مؤشراً رئيسياً للأداء. وتوضح هذه النتيجة أن المشاركين في الدراسة يدركون بوضوح الجهود المبذولة في سبيل تحقيق رضا العميل، وأن جميع العبارات تقيس جانباً واحداً متماسكاً من الأداء المؤسسي. وتدعم هذه النتيجة قوة التحليل والنتائج المستخلصة حول مدى نجاح الشركة في تحقيق التركيز على العميل كأحد أعمدة الجودة الشاملة.

وبالنسبة لبعد رضا العملاء، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠.٨٨، وهي قيمة عالية جداً تعكس درجة ممتازة من الثبات الداخلي عبر العشر عبارات المرتبطة بهذا المحور. ويعني ذلك أن جميع الأسئلة التي تقيس رضا العملاء — بما فيها جودة الخدمات، دقة المواعيد، تعامل الموظفين، جودة الطعام، سهولة الحجز، إجراءات السفر، فعالية الشكاوى، الاهتمام بالآراء، والاستعداد للتوصية — مترابطة بشكل كبير في تقييم المشاركين. وتوضح هذه النتيجة أن الأداة البحثية فعالة جداً في قياس مفهوم الرضا الشامل عن الخدمات المقدمة، وأن النتائج المتعلقة بهذا المحور يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في استخلاص استنتاجات دقيقة حول مستوى الرضا الفعلي للعملاء، ومدى تأثير الجودة الشاملة على هذا الرضا.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم الإدارة العليا			
1	الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية ملتزمة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع المستويات.	4.21	0.81
2	الإدارة العليا تدعم المبادرات التي تهدف لتحسين الجودة بشكل مستمر.	4.15	0.83
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.	4.08	0.89
4	الإدارة العليا تشجع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.	4.17	0.86
5	الإدارة العليا تتابع مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة بشكل دوري.	4.10	0.84
تمكين العاملين			
6	يتم منح الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	3.88	0.95
7	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على معايير وإجراءات الجودة.	3.95	0.91
8	تشجع الإدارة مشاركة الموظفين في تقديم مقترحات تحسين الجودة.	3.80	0.98
9	يتم تقدير جهود الموظفين في تحسين جودة الخدمات.	3.92	0.92
10	يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	4.00	0.88

إدارة العمليات			
11	0.87	4.05	يتم تخطيط وتنفيذ العمليات التشغيلية وفق معايير الجودة الشاملة.
12	0.90	4.00	يتم مراجعة العمليات بشكل دوري لضمان تحقيق الجودة.
13	0.93	3.96	تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة لتحسين العمليات وتطويرها.
14	0.89	4.03	إجراءات العمل واضحة وتخضع للتحديث المستمر.
15	0.92	3.92	يتم التعامل مع الأخطاء التشغيلية بسرعة وفاعلية.
التركيز على العميل			
16	0.85	4.10	يتم الاهتمام بملاحظات وشكاوى العملاء والعمل على معالجتها بسرعة.
17	0.87	4.08	تسعى الشركة باستمرار لفهم احتياجات وتوقعات العملاء.
18	0.90	4.03	يتم تصميم الخدمات وفقاً لتوقعات واحتياجات العميل الفعلية.
19	0.83	4.12	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرضا العملاء كمؤشر رئيسي للأداء.
20	0.84	4.09	يتم متابعة مستوى رضا العملاء بشكل منتظم لاتخاذ إجراءات التحسين المناسبة.
رضا العملاء			
21	0.86	4.14	أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية السعودية بشكل عام.
22	0.84	4.10	الخدمة المقدمة تلبي توقعاتي واحتياجاتي كعميل.

0.92	3.95	أجد أن مواعيد الرحلات دقيقة ويتم الالتزام بها.	23
0.87	4.09	تعامل موظفي الشركة معي يتسم بالاحترام والاحترافية.	24
0.98	3.88	جودة الطعام والشراب على الرحلات مناسبة ومرضية.	25
0.90	4.06	إجراءات الحجز سهلة وواضحة عبر جميع القنوات (موقع، تطبيق، مكتب).	26
0.86	4.01	سهولة إجراءات تسجيل الدخول والصعود إلى الطائرة.	27
0.94	3.99	نظام التعامل مع الشكاوى والاستفسارات فعال ويحقق استجابة سريعة.	28
0.91	4.00	أشعر بأن الشركة تهتم فعلياً برأيي ومقترحاتي.	29
0.88	4.05	أوصي الآخرين باستخدام خدمات الخطوط الجوية السعودية بناءً على تجربتي الشخصية.	30

١. تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية ملتزمة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع المستويات، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً (٤.٢١)، مما يدل على وضوح هذا الالتزام في سياسات الشركة وإجراءاتها، ويعزز من ثقة العملاء في مستوى القيادة الإدارية.

٢. أظهر المشاركون اتفاقهم الكبير على أن الإدارة العليا تدعم المبادرات الهادفة لتحسين الجودة بشكل مستمر (المتوسط ٤.١٥)، ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير الخدمات، ويؤكد اهتمام الإدارة العليا بتحسين الأداء المؤسسي باستمرار.

٣. جاءت استجابات المشاركين إيجابية حول توفير الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة (المتوسط ٤.٠٨)، ما يشير إلى أن الموظفين والعملاء يلمسون استثمار الشركة في تطوير البنية التحتية وتوفير ما يلزم لتحقيق الجودة.

٤. أظهرت النتائج أن ثقافة الجودة بين الموظفين مشجعة ومدعومة من الإدارة العليا (المتوسط ٤.١٧)، مما يدل على وعي إداري بأهمية نشر قيم الجودة وتحفيز العاملين على الالتزام بها في أعمالهم اليومية.

٥. اتفق غالبية العينة على أن الإدارة العليا تتابع مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة بشكل دوري (المتوسط ٤.١٠)، ما يعكس وجود نظام رقابي فعال يضمن استمرارية التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي.

٦. أشار المشاركون بدرجة عالية إلى منح الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ قرارات تحسين الجودة (المتوسط ٣.٨٨)، مما يعكس ثقة الإدارة في قدرات موظفيها وحرصها على تفويض السلطات بما يدعم تحقيق الجودة الشاملة.

٧. أظهرت البيانات أن التدريب المستمر على معايير وإجراءات الجودة متوفر للموظفين (المتوسط ٣.٩٥)، ما يدل على اهتمام الشركة برفع كفاءة العاملين وتحديث معارفهم بما يتماشى مع التغيرات والتطورات في مجال الطيران والخدمات.

٨. جاءت آراء المشاركين إيجابية بخصوص تشجيع الإدارة لمشاركة الموظفين في تقديم مقترحات تحسين الجودة (المتوسط ٣.٨٠)، مما يعكس بيئة عمل مفتوحة تتيح فرص الإبداع والمبادرة وتعزز روح الفريق.

٩. أوضحت النتائج أن جهود الموظفين في تحسين جودة الخدمات تلقى تقديرًا من الإدارة (المتوسط ٣.٩٢)، ما يساهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد في تقديم خدمات متميزة.

١٠. أظهر المشاركون شعورًا كبيرًا بالمسؤولية تجاه تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء (المتوسط ٤.٠٠)، ما يؤكد على تنامي حس المسؤولية والانتماء لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رضا العملاء.

١١. تشير النتائج إلى وجود التزام كبير بتخطيط وتنفيذ العمليات التشغيلية وفق معايير الجودة الشاملة (المتوسط ٤.٠٥)، مما يعكس الاحترافية في إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية داخل الشركة.

١٢. أشار المشاركون إلى مراجعة العمليات بشكل دوري لضمان تحقيق الجودة (المتوسط ٤.٠٠)، ما يدل على وجود سياسات واضحة للمراجعة المستمرة والتحسين المستدام في العمليات التشغيلية.
١٣. أظهرت النتائج اتفاقاً بين أفراد العينة على استخدام الشركة لأدوات وتقنيات حديثة لتحسين العمليات وتطويرها (المتوسط ٣.٩٦)، مما يبرز التوجه الابتكاري والتقني للخطوط الجوية السعودية في تقديم خدماتها.
١٤. جاءت استجابات المشاركين إيجابية حول وضوح إجراءات العمل وخضوعها للتحديث المستمر (المتوسط ٤.٠٣)، ما يعكس مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع المستجدات والمتغيرات في قطاع النقل الجوي.
١٥. أشار المشاركون إلى سرعة وفعالية التعامل مع الأخطاء التشغيلية (المتوسط ٣.٩٢)، مما يدل على وجود أنظمة فعالة لرصد المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمة بجودة عالية.
١٦. أظهرت النتائج اهتماماً واضحاً من الشركة بملاحظات وشكاوى العملاء والعمل على معالجتها بسرعة (المتوسط ٤.١٠)، مما يعكس ثقافة مؤسسية تضع رضا العميل في مقدمة الأولويات.
١٧. اتفقت غالبية العينة على أن الشركة تسعى باستمرار لفهم احتياجات وتوقعات العملاء (المتوسط ٤.٠٨)، مما يدل على وجود قنوات تواصل فعالة وآليات واضحة لرصد متطلبات العملاء وتلبيتها.
١٨. أوضحت النتائج أن تصميم الخدمات في الشركة يتم وفقاً لتوقعات واحتياجات العميل الفعلية (المتوسط ٤.٠٣)، ما يعكس قدرة الشركة على تقديم خدمات مخصصة ومرنة تتناسب مع تطلعات العملاء.
١٩. أظهرت البيانات أن رضا العملاء يُعد مؤشراً رئيسياً للأداء في الشركة (المتوسط ٤.١٢)، مما يؤكد التزام الإدارة العليا والموظفين بقياس وتحسين رضا العملاء بشكل مستمر.
٢٠. أشارت النتائج إلى متابعة مستوى رضا العملاء بشكل منتظم لاتخاذ إجراءات التحسين المناسبة (المتوسط ٤.٠٩)، ما يدل على وجود نظام تغذية راجعة فعال يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.
٢١. أبدى المشاركون رضاهم العالي عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية السعودية بشكل عام (المتوسط ٤.١٤)، ما يعكس صورة إيجابية عن الشركة في أذهان العملاء، ويعزز من سمعتها في سوق النقل الجوي.

٢٢. أشارت نتائج العينة إلى أن الخدمة المقدمة تلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل جيد (المتوسط ٤.١٠)، ما يدل على توافق كبير بين ما يتوقعه العميل وما يحصل عليه فعلياً من خدمات الشركة.
٢٣. عبر المشاركون عن رضاهم النسبي بدقة مواعيد الرحلات والالتزام بها (المتوسط ٣.٩٥)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الانضباط الزمني، مع وجود بعض التحديات التي قد تؤثر على رضا بعض العملاء.
٢٤. أظهر المشاركون تقديرهم لتعامل موظفي الشركة معهم باحترام واحترافية (المتوسط ٤.٠٩)، ما يبرز أهمية العنصر البشري في تعزيز تجربة العميل ورفع مستوى الرضا الكلي عن الخدمات.
٢٥. جاءت آراء العينة متوسطة إلى إيجابية حول جودة الطعام والشراب على الرحلات (المتوسط ٣.٨٨)، ما يدل على رضا عام مع وجود بعض الملاحظات أو التباينات في التقييم حسب تفضيلات العملاء.
٢٦. أشار المشاركون إلى سهولة ووضوح إجراءات الحجز عبر جميع القنوات المتاحة (المتوسط ٤.٠٦)، مما يعكس مرونة الشركة في تقديم حلول تكنولوجية ميسرة تلبي احتياجات العملاء المتنوعة.
٢٧. أظهرت النتائج رضا المشاركين عن سهولة إجراءات تسجيل الدخول والصعود إلى الطائرة (المتوسط ٤.٠١)، ما يدل على فعالية العمليات والإجراءات التنظيمية في المطارات.
٢٨. أوضحت البيانات أن نظام التعامل مع الشكاوى والاستفسارات فعال ويحقق استجابة سريعة (المتوسط ٣.٩٩)، ما يبرز اهتمام الشركة بتلقي ملاحظات العملاء والعمل على حلها بشكل فوري.
٢٩. أشار المشاركون إلى شعورهم بأن الشركة تهتم فعلياً بآرائهم ومقترحاتهم (المتوسط ٤.٠٠)، مما يعكس وجود قنوات تواصل فعالة بين العملاء والشركة، ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الطرفين.
٣٠. أخيراً، أبدت غالبية العينة استعدادها لتوصية الآخرين باستخدام خدمات الخطوط الجوية السعودية بناءً على تجربتهم الشخصية (المتوسط ٤.٠٥)، ما يعتبر مؤشراً قوياً على رضا العملاء وثقتهم العالية في مستوى الخدمات المقدمة.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1	0.702	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتيجة معامل الارتباط البالغ ٠.٧٠٢ إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية في الرياض، حيث إن هذه القيمة تقع ضمن مستوى الارتباط المرتفع الذي يعكس قوة تأثير ممارسات الجودة في تكوين تجربة إيجابية لدى العملاء، مما يدل على أن أي تطوير في أنظمة الجودة، أو في آليات إدارتها، أو في منهجيات التحسين المستمر داخل الشركة ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا العملاء. وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية Sig = 0.000 أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة وأن تأثير الجودة الشاملة حقيقي وملحوس، وهو ما يشير إلى أن نظام الجودة الذي تتبناه الشركة قادر على توفير خدمة مستقرة، ومنظمة، وأكثر اتساقاً، وهو ما يجعل العملاء يشعرون بالثقة والرضا تجاه الخدمات المقدمة. وتبرز هذه النتيجة أيضاً أن تطبيق الجودة الشاملة داخل الشركات الجوية يتجاوز مجرد تحسين الأداء الداخلي ليصل مباشرة إلى العملاء الذين يمثلون المستفيد النهائي من جودة العمليات التشغيلية.

ويوضح هذا المستوى العالي من الارتباط أن رضا العملاء يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الشركة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، ورفع كفاءة العمليات، والاعتماد على بيانات دقيقة في اتخاذ القرارات التشغيلية، والتعامل مع الأخطاء بطرق منهجية تمنع تكرارها. فالشركات الجوية بطبيعتها تقدم خدمة حساسة ومعقدة تتضمن مراحل متعددة تبدأ من الحجز وتنتهي باستلام الأمتعة، وبالتالي فإن تطبيق الجودة الشاملة يساهم في تنسيق هذه المراحل وتسهيلها وتقديمها بطريقة أكثر احترافية، مما ينعكس مباشرة على راحة العميل وتجربته الإيجابية. ولذلك يمكن تفسير هذه العلاقة بأن الخطوط السعودية كلما اعتمدت على معايير الجودة الشاملة في تشغيل رحلاتها، وتفرغ طاقمها، وتحسين إجراءاتها، زاد مستوى الثقة والرضا لدى العملاء، وهو ما يتماشى تماماً مع طبيعة قطاع النقل الجوي الذي يعتمد على جودة الخدمة بوصفها العامل الأكثر تأثيراً في رضا العملاء.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha	0.893	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط المرتفعة جداً ٠.٨٩٣ إلى قوة العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومستوى رضا العملاء، وهو مؤشر استثنائي يدل على أن القيادة الإدارية في الخطوط الجوية السعودية تلعب الدور الأكبر في تحديد جودة الخدمات المقدمة. فارتفاع قيمة r بهذا الشكل يعني أن كل مبادرة أو قرار أو سياسة تتخذها الإدارة العليا لها أثر مباشر وقوي على رضا العملاء، بدءاً من وضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف التشغيلية، وتخصيص الموارد، وصولاً إلى متابعة الأداء الميداني. كما تؤكد قيمة الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ أن هذه العلاقة حقيقية وأن الدعم الإداري ليس عنصراً تكميلياً بل هو حجر الأساس في بناء نظام جودة يؤدي في النهاية إلى تعزيز رضا العملاء. وتكشف هذه النتيجة عن مستوى الاهتمام الإداري الذي توليه الشركة لتحسين جودة الخدمة وربطها بخططها الاستراتيجية، خاصة في قطاع حساس مثل الطيران.

ويُفسر هذا الارتباط العالي بأن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في توفير بيئة تنظيمية تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، إضافة إلى دورها في تبني ثقافة الاهتمام بالعميل، وتخصيص ميزانيات للتدريب وتطوير البنية التحتية، وتطبيق أنظمة تحسين الجودة، وهي عناصر أساسية تسهم في رفع مستوى رضا العملاء. فكلما كان القادة ملتزمين بتطبيق الجودة الشاملة، انعكس ذلك على فرق العمل وعلى جودة العمليات التشغيلية، وبالتالي على تجربة العميل. ويعني هذا أن القادة في الخطوط الجوية السعودية عندما يضعون الجودة ضمن أولوياتهم، فإن هذا يظهر فوراً في مستوى الخدمات؛ سواء في الحجز أو أوقات الانتظار أو كفاءة الرحلات أو التعامل الإنساني للطواقم، وهو ما يجعل العملاء يشعرون بتحسّن ملموس. ولذلك فإن دعم الإدارة العليا يمثل القوة الدافعة التي تجمع بين الجودة التشغيلية والرضا الفعلي للعميل، مما يفسر الارتباط القوي الذي أظهرته النتائج.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb	0.643	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تعكس قيمة معامل الارتباط ٠.٦٤٣ وجود علاقة قوية متوسطة الارتفاع بين تحسين إدارة العمليات وبين مستوى رضا العملاء، مما يدل على أن كفاءة العمليات التشغيلية في الخطوط الجوية السعودية تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل، خاصة أن قطاع الطيران يعتمد على التنسيق الدقيق والامتثال بين مئات العمليات اليومية. وتشمل إدارة العمليات العديد من الأنشطة الحيوية مثل تسجيل الدخول، نقل الأمتعة، تنظيم أوقات الإقلاع، إجراءات الصعود، وتقديم الخدمة داخل الرحلة، وكلها عوامل ترتبط بشكل واضح بجودة الخدمة. كما أن الوصول إلى قيمة $Sig = 0.000$ يؤكد أن العلاقة بين تحسين العمليات ورضا العملاء علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية، وليست مجرد علاقة افتراضية أو مؤقتة.

ويفسر هذا الارتباط بأن العميل في قطاع الطيران يقيم الخدمة بناءً على مجموعة من التجارب التي تمر بها رحلته منذ لحظة الحجز حتى الوصول، وبالتالي فإن أي خلل في العمليات التشغيلية ينعكس سلباً على مستوى الرضا، مثل التأخير، فقدان الأمتعة، أو ضعف التنسيق بين الأقسام. أما عندما تعمل العمليات بجودة وفعالية عالية فإن ذلك يجعل الخدمة أكثر انسيابية ويشعر العميل بأن الشركة تعمل باحترافية وموثوقية، مما يزيد من مستوى رضاه. ومن هنا تتضح أهمية إدارة العمليات باعتبارها البنية الأساسية التي تقوم عليها جودة الخدمة؛ لأن الخطوط الجوية التي تتقن تنظيم العمليات هي الأكثر قدرة على تقديم رحلة مريحة تحترم وقت العميل وتلبية احتياجاته. ولذلك تُعد إدارة العمليات أحد أقوى المحركات المؤثرة في رضا العملاء، رغم أنها تأتي بدرجة أقل مقارنة بدعم الإدارة العليا كما تظهر الأرقام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc	0.622	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط ٠.٦٢٢ إلى وجود علاقة قوية واضحة بين تركيز المؤسسة على العميل ومستوى الرضا الذي يشعر به عملاء الخطوط الجوية السعودية، إذ إنه كلما اهتمت الشركة باحتياجات العملاء، وتابعت توقعاتهم، وجمعت ملاحظاتهم، ارتفع مستوى الرضا لديهم. ويعد التركيز على العميل أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن العميل هو محور العملية الإنتاجية والمحرك الحقيقي للتطوير. كما تثبت قيمة $\text{Sig} = 0.000$ أن العلاقة بين التركيز على العميل ورضاه علاقة إحصائية صحيحة تؤكد أن الخطوط الجوية السعودية تستفيد بشكل مباشر من استراتيجيات توجيه الخدمة نحو العميل.

ويتضح من هذه النتيجة أن الخطوط الجوية السعودية حين تهتم بتجربة العميل من خلال تحسين جودة التواصل، وتوفير معلومات دقيقة، وتقديم خدمة راقية داخل الطائرة، والاستجابة السريعة للشكاوى، فإن ذلك ينعكس على شكل رضا ملموس لدى العملاء. ويمكن تفسير هذه العلاقة أيضاً بأن العملاء في قطاع الطيران يتوقعون مستوى عالياً من الراحة والموثوقية والتقدير، وعندما يجدون أن الشركة تستمع لهم وتسعى لتلبية احتياجاتهم، فإن ذلك يشعرهم بأنهم جزء مهم من عملية صناعة القرار، مما يعزز ثقتهم ويزيد ولائهم. ولذلك فإن التركيز على العميل يعد عنصراً أساسياً في تحسين تجربة السفر وتحويلها إلى تجربة إيجابية تضمن استمرار التعامل مع الشركة مرة بعد أخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الرابعة Hd	0.912	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط المرتفعة جداً ٠.٩١٢ إلى أن تمكين الموظفين يمثل العامل الأقوى على الإطلاق تأثيراً في رضا العملاء بين جميع الأبعاد المدروسة، إذ إن هذه القيمة الكبيرة تعكس قوة الارتباط بين كفاءة الموظفين ورضا العملاء بشكل مباشر. وتؤكد قيمة $\text{Sig} = 0.000$ صحة العلاقة إحصائياً، مما يعني أن تمكين موظفي الخطوط الجوية السعودية -سواء كانوا في خدمة العملاء أو الطواقم الجوية أو موظفي الصالات- يسهم بدرجة استثنائية في تحسين رضا المسافرين. ويُعد هذا الأمر طبيعياً لأن الموظف هو واجهة المؤسسة وأول من يتعامل مع العميل في كل مراحل الرحلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الممكّنين الذين يمتلكون صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات، ويتمتعون بالتدريب، ولديهم القدرة على حل المشكلات بسرعة، هم الأكثر قدرة على تقديم خدمة عالية الجودة ترفع مستوى الرضا لدى العملاء. فتمكين الموظف يجعله قادراً على معالجة المشكلات الفورية مثل تأخير الرحلات، فقدان الأمتعة، أو تغيير الحجوزات دون الحاجة لعودة متكررة للإدارة، وهو ما يجعل العميل يشعر بالتقدير والاهتمام والاحترافية. كما أن الموظف القادر على اتخاذ القرار يعزز ثقة العميل بالشركة ويمنح تجربة السفر طابعاً إنسانياً أكثر رقياً. ولذلك فإن تمكين العاملين يظهر بوضوح أنه أهم عنصر يؤثر في رضا العملاء مقارنة بجميع الأبعاد الأخرى.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

نص الفرضية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

تُظهر نتيجة الفرضية الرئيسية H1 التي بينت وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية أن تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في رفع مستويات رضا المسافرين عن الخدمات المقدمة، وهذه النتيجة تتسق بوضوح مع ما توصلت إليه حمزة (٢٠٢٢) في دراستها على شركة دال للصناعات الغذائية - كوكاكولا، حيث أكدت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة انعكس إيجاباً على رضا العملاء نتيجة التحسين المستمر للعمليات الداخلية ورفع كفاءة العاملين، وهو ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إطار تنظيمي داخلي، بل هي مدخل مباشر لتفسير ارتفاع رضا العملاء في القطاعات الخدمية.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية كذلك مع ما خلصت إليه دراسة المبارك (٢٠٢٢) على شركة شيكان للتأمين، إذ أوضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين نتائج العملاء ورفع مستوى رضاهم وثقتهم بالخدمات التأمينية، حيث أظهرت دراسته وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الجودة الشاملة وبين مؤشرات رضا العملاء في قطاع التأمين، مما يعزز استنتاج الدراسة الحالية بأن قطاع الطيران - بوصفه قطاعاً خدمياً - يتأثر بنفس المنطق من خلال انعكاس ممارسات الجودة على تجربة المسافر في مختلف مراحل الرحلة.

كما تتقاطع نتائج الفرضية الرئيسية مع ما توصلت إليه بوغازي (٢٠٢٠) في دراستها على البنوك بولاية سكيكدة بالجزائر، حيث أكدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة متكاملة أسهم في تحسين الأداء التنافسي وتقليص الأخطاء ورفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات البنكية، إذ بينت أن المؤسسات التي تبنت الجودة الشاملة حققت مستويات أعلى من رضا الزبائن وثقتهم مقارنة بالمؤسسات التي طبقتها بشكل جزئي، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن الإدارة المنظمة للجودة في الخطوط الجوية السعودية تمثل أحد أهم التفسيرات لارتفاع رضا العملاء عن خدماتها.

وتأتي نتائج هذه الفرضية أيضاً متوافقة مع ما أظهرته الدراسات الأجنبية مثل دراسة Anil and Satish (2019) التي أثبتت تجريبياً أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة الأداء ورفع رضا العملاء في المؤسسات الصناعية، وكذلك دراسة Owusu Kyei وآخرين (٢٠٢٣) في قطاع الاتصالات والتي أكدت أن الجمع بين أبعاد الجودة الشاملة وجودة الخدمة يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء، مما يعزز ما خرجت به الدراسة الحالية من أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاع الطيران السعودي ليست حالة استثنائية، بل تأتي في سياق أدبيات واسعة تثبت أن الجودة الشاملة هي الطريق المنطقي والطبيعي لتحقيق رضا مستدام للعملاء في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

نص الفرضية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

تكشف نتيجة الفرضية الفرعية الأولى Ha التي أظهرت قيمة ارتباط مرتفعة جداً بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء أن القيادة الإدارية في الخطوط الجوية السعودية تلعب دوراً محورياً في تشكيل تجربة المسافرين، وهذه النتيجة تتسجم بصورة مباشرة مع ما أكدته حمزة (٢٠٢٢) في دراستها على شركة دال للصناعات الغذائية – كوكاكولا، حيث أشارت إلى أن دعم القيادة العليا لمشروعات الجودة وتبنيها كخيار استراتيجي كان من أقوى العوامل التي أسهمت في رفع مستوى رضا العملاء وثقتهم بالعلامة التجارية، وهو ما يشير إلى أن دور الإدارة العليا لا يقتصر على وضع السياسات بل يمتد ليصنع المناخ الذي تمارس فيه الجودة وتترجم فيه إلى خدمة ملموسة للعميل.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المبارك (٢٠٢٢) على شركة شيكان للتأمين، والتي بينت أن الفروع التي حظيت بدعم أكبر من الإدارة العليا في تطبيق برامج الجودة حققت مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بغيرها، حيث أوضحت الدراسة أن القيادة العليا عندما تجعل الجودة ضمن أولوياتها وتربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فإن ذلك ينعكس في صورة إجراءات عملية تؤثر في طريقة تقديم الخدمة وفي نمط تفاعل الموظفين مع العملاء، وهذا يفسر في الدراسة الحالية لماذا ظهر دعم الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية كأحد أقوى العوامل المؤثرة في رضا العملاء.

وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما خلصت إليه بوغازي (٢٠٢٠) في دراستها على البنوك بولاية سكيكدة، إذ أكدت أن ضعف التزام بعض القيادات ببرامج الجودة كان من أهم المعوقات التي حُدّت من تحقيق الأثر الكامل لإدارة الجودة الشاملة على الأداء والرضا، مما يعني أن وجود قيادة داعمة شرط أساسي لترجمة مبادئ الجودة إلى نتائج حقيقية يشعر بها العميل، وهذا ما تعكسه الدراسة الحالية من خلال إثبات أن دعم الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية يرتبط بقوة بارتفاع رضا عملائها.

ويتلاقى ذلك كذلك مع ما أظهرته دراسات أجنبية عديدة، حيث أثبتت دراسة Nguyen and Nagase (2019) في القطاع الصحي الياباني أن التزام القيادة العليا بتحسين الجودة كان العامل الأكثر تأثيراً في رفع رضا المرضى عن الخدمات الصحية، وأكدت دراسة (Alsaqer 2024) في قطاع الاتصالات الخليجي أن القيادة العليا هي المحور الرئيس لترسيخ ثقافة الجودة التي تحقق رضا مستداماً للعملاء، وهو ما يعزز ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن دعم الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية يمثل حلقة البداية في سلسلة تنتهي برضا العميل عن الخدمة الجوية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

نص الفرضية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

توضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية Hb أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كفاءة إدارة العمليات وبين رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية، وهو ما ينسجم مع ما أظهرته بوغازي (٢٠٢٠) في دراستها حول البنوك الجزائرية، حيث بينت أن تحسين العمليات الداخلية وتقليص الأخطاء الإدارية ورفع كفاءة تدفق العمل كان له أثر مباشر في تحسين رضا العملاء وتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات البنكية، وهذا ينسحب على قطاع الطيران؛ لأن إدارة العمليات في الخطوط الجوية تشمل سلسلة متكاملة من الإجراءات تبدأ من الحجز وتنتهي بوصول الأمتعة، وكل تحسن في تلك السلسلة ينعكس فوراً على تجربة المسافرين ورضاه عن الخدمة.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحاج (٢٠٢٥) على عملاء شركة الخطوط الجوية اليمنية، إذ أكدت أن بُعدي الاعتمادية والاستجابة -وهما نتاج مباشر لإدارة عمليات فعّالة- كانا الأكثر تأثيراً في رضا المسافرين، خاصة فيما يتعلق بدقة المواعيد وانسيابية الإجراءات وأداء الطاقم أثناء الرحلة، وهذا يتطابق مع منطق الدراسة الحالية التي تُظهر أن إدارة العمليات الجيدة في الخطوط

الجوية السعودية تشكل أساساً مهماً لتفسير مستوى الرضا المرتفع لدى العملاء عن سير الرحلات وجودة التعاملات في مختلف مراحل الخدمة الجوية.

وتتلاقى نتائج الفرضية كذلك مع ما أظهرته دراسة (Anil and Satish 2019) في المؤسسات الصناعية الهندية، حيث أوضحت أن إدارة العمليات تعد حلقة الوصل التي تنقل تأثير ممارسات الجودة الشاملة إلى أداء تشغيلي متقن ينعكس في النهاية على رضا العملاء، وأثبتت الدراسة أن التحسين المستمر في العمليات، وتقليل الفاقد والأخطاء، ورفع كفاءة سلسلة القيمة، يمثل العامل الوسيط الأساسي بين إدارة الجودة الشاملة والرضا، وهذا ينسجم مع ما أظهرته الدراسة الحالية من أن تحسين عمليات الحجز والركوب ومعالجة الأمتعة والخدمات على متن الطائرة يرتبط مباشرة برضا عملاء الخطوط الجوية السعودية.

كما أن نتائج هذه الفرضية تتناغم مع ما أشار إليه (Kim 2020) في دراسته على القطاع العام الكوري، حيث بين أن دمج إدارة الجودة الشاملة مع تحليل البيانات الضخمة مكن المؤسسات من فهم أوجه القصور في العمليات وتحسينها، الأمر الذي أدى إلى رفع رضا المواطنين عن الخدمات العامة، وهذا يدعم ما خلصت إليه الدراسة الحالية من أن الاهتمام العلمي والعملية بإدارة العمليات ليس مجرد بعد داخلي، بل هو بعد إستراتيجي يرتبط مباشرة بنوعية الخدمة المقدمة ودرجة رضا العملاء عن مؤسسات النقل الجوي والخدمات الخدمية بشكل عام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

نص الفرضية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

تؤكد نتائج الفرضية الفرعية الثالثة Hc أن التركيز على العميل يعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في رضا عملاء الخطوط الجوية السعودية، وهذه النتيجة متسقة بدرجة كبيرة مع ما توصلت إليه حمزة (٢٠٢٢) في دراستها على شركة دال للصناعات الغذائية، إذ أشارت بوضوح إلى أن التفاعل الفعال مع العملاء، وقياس رضاهم بشكل دوري، والاستجابة لملاحظاتهم، كان من أهم العوامل التي عززت ولاءهم للشركة، وهذا ينسجم مع طبيعة قطاع الطيران حيث يشكل المسافرين محور العملية الخدمية، وأي سياسات تضع العميل في قلب الاهتمام تنعكس مباشرة على تقييمه لتجربته ومستوى رضاه عن الناقل الجوي.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما خلص إليه المبارك (٢٠٢٢) في دراسته على شركة شيكان للتأمين، حيث أظهرت النتائج أن جودة الاتصال مع العملاء وفاعلية قنوات التواصل والتعامل مع استفساراتهم وشكاواهم ساهمت في تعزيز رضاهم ورفع ثقتهم بالشركة، وهذا يوازي ما تبينه الدراسة الحالية من أن تركيز الخطوط الجوية السعودية على التواصل مع العملاء، وتوفير قنوات ميسرة للحجز والاستفسار، وتقديم خدمة إنسانية راقية على متن الطائرة، ينعكس في صورة رضا ملموس لدى المسافرين.

وتتسق هذه النتائج أيضاً مع ما عرضته دراسة Owusu Kyei وآخرين (٢٠٢٣) في قطاع الاتصالات بغانا، إذ أكدت أن التركيز على العميل كان البعد الأكثر تأثيراً في رضا العملاء بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأن الاهتمام بجودة الخدمة المدركة من جانب العميل يمثل الوسيط الرئيس بين تطبيق الجودة وتحقيق الرضا، وهذا يتناغم مع نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى أن تعزيز اهتمام الخطوط الجوية السعودية بأبعاد تجربة العميل، مثل الراحة والاحترام والوضوح والسرعة، يمثل مساراً مباشراً لرفع مستويات رضا المسافرين عن خدماتها.

كما أن نتائج هذه الفرضية تتقاطع مع ما بينته دراسة (Alsaqer 2024) في قطاع الاتصالات الخليجي، حيث أظهرت أن المؤسسات التي تتعامل مع رضا العميل كقيمة مستدامة وليس هدفاً مرحلياً تحقق نتائج تنافسية أفضل، وأكدت الدراسة أن التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة يعد عنصراً محورياً في استراتيجيات الجودة الشاملة، وهذا ما تعكسه الدراسة الحالية فيما يتعلق بالخطوط الجوية السعودية، إذ توضح أن توجيه السياسات والعمليات نحو خدمة العميل في كل مراحل رحلته هو الذي يفسر بوضوح ارتفاع مستويات الرضا المعبر عنها في النتائج الإحصائية.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

نص الفرضية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقوة العمل وتمكين الموظفين على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

تُظهر نتائج الفرضية الفرعية الرابعة Hd أن تمكين العاملين وقوة العمل يمثلان العامل الأكثر تأثيراً تقريباً في رضا عملاء الخطوط الجوية السعودية، وهي نتيجة تتفق بوضوح مع ما توصل إليه سمور (٢٠٢٣) في دراسته على البنك العربي الإسلامي الدولي، حيث أكد أن العاملين الذين يشعرون بتمكين إداري أكبر وبثقة القيادة في قدراتهم يكونون أكثر التزاماً بتطبيق معايير الجودة وأكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع العملاء، مما ينعكس في تحسن مستوى الأداء التنظيمي وارتفاع رضا المستفيدين عن

الخدمات، وهذا ينسجم تماماً مع واقع شركات الطيران التي يعتمد فيها رضا المسافرين بدرجة كبيرة على أداء موظفي الصفوف الأمامية والأطقم الجوية.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Parhan and Bakhtiar 2024) في دراستهم على المؤسسات الصناعية في إندونيسيا، إذ أثبتت أن أداء الموظفين يمثل الحلقة الوسيطة التي تنقل أثر إدارة الجودة الشاملة إلى رضا العملاء، وأن القيادة الداعمة وتمكين العاملين هما العاملان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات أكثر جودة وتوافقاً مع توقعات العملاء، وهذا يفسر في الدراسة الحالية كيف أن تمكين موظفي الخطوط الجوية السعودية، من حيث الصلاحيات والتدريب والثقة، ينعكس مباشرة في قدرة هؤلاء الموظفين على حل مشكلات المسافرين بسرعة وتقديم خدمة إنسانية راقية ترفع من مستوى رضاهم.

وتتلاقى نتائج الفرضية كذلك مع ما أظهرته دراسة (Anil and Satish 2019)، إذ أوضحت أن مشاركة العاملين في قرارات الجودة وتمكينهم من المبادرة يسهمان في الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق وتحسين رضا العملاء، وأكدت أن المؤسسات التي تعطي للعاملين دوراً أكبر في صنع القرار تتفوق على غيرها في الحفاظ على ولاء العملاء، وهذا ما تدعمه نتائج الدراسة الحالية عندما تشير إلى أن تمكين العاملين في الخطوط الجوية السعودية يرتبط بأعلى قيمة ارتباط تقريباً مع رضا العملاء، مما يعني أن العنصر البشري هو المحرك الأقوى لتجربة العميل في هذا القطاع.

كما تتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه (Nguyen and Nagase 2019) في القطاع الصحي الياباني، حيث بينت أن توفير بيئة عمل داعمة وتمكين العاملين وتقليل القيود الإدارية على قراراتهم يسهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمة ورفع رضا المرضى، وهذا يؤكد أن تمكين الموظفين ليس مجرد بعد ثانوي، بل هو قلب العملية الخدمية، سواء في المستشفيات أو في شركات الطيران أو البنوك أو الاتصالات، وهو ما تؤكدته الدراسة الحالية من خلال إثبات أن تمكين العاملين في الخطوط الجوية السعودية يمثل سبيلاً مباشراً لرفع مستوى رضا عملائها وتعزيز ثقتهم بخدمات الناقل الوطني.

نتائج البحث:

- أظهر التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي قوي لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض، مما يؤكد فاعلية تطبيق مبادئ الجودة في رفع مستوى الرضا.
- بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا كان الأكثر تأثيراً في رضا العملاء، وذلك من خلال توفير الموارد، وتبني سياسات جودة واضحة، ومتابعة عمليات التحسين المستمر.
- كشفت النتائج أن إدارة العمليات تمثل عاملاً جوهرياً في تحسين رضا العملاء، إذ ساهم تحسين إجراءات الحجز، والدقة التشغيلية، والخدمات المقدمة أثناء الرحلة في رفع مستوى الرضا.
- أظهرت البيانات أن التركيز على العميل من خلال دراسة توقعاته وتلبية احتياجاته كان من أقوى المؤشرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً برضا العملاء.
- أوضحت النتائج أن تمكين العاملين ساهم في رفع جودة الخدمة، خصوصاً في قدرة الموظفين على حل المشكلات بسرعة وتحسين تجربة العميل.
- تبين وجود مستوى رضا مرتفع نسبياً بين عملاء الخطوط الجوية السعودية، إلا أن البيانات أظهرت وجود مجالات تحتاج إلى تحسين مثل سرعة معالجة الشكاوى وجودة الخدمات الرقمية.
- أشارت النتائج إلى أن جودة الاتصال الداخلي بين الإدارات ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للعميل.
- أظهرت الدراسة أن برامج التدريب الموجهة للعاملين تؤثر إيجاباً على تحسين جودة الخدمة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لبرامج تدريب أكثر تخصصاً.
- أكد التحليل وجود علاقة إيجابية بين التحسين المستمر في العمليات التشغيلية وبين ارتفاع رضا العملاء، خصوصاً في الخدمات داخل الطائرة ودقة المواعيد.
- بينت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية ورفع كفاءة الموظفين، مما ينعكس على رضا العميل واستدامة ولائه.

توصيات البحث:

- ضرورة تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة من خلال دعم أكبر للبرامج التطويرية والخطط الاستراتيجية.
- تطوير برامج تدريب متقدمة ومستمرة لجميع العاملين، خصوصاً موظفي الصف الأمامي ممن يتعاملون مباشرة مع العملاء.
- تحسين سرعة معالجة شكاوى العملاء عبر إنشاء نظام فوري للاستجابة وتقليل الوقت اللازم لحل المشكلات.
- تعزيز جودة الخدمات الرقمية مثل الحجز الإلكتروني، وتتبع الرحلات، وتسهيل الخدمات الذاتية للعملاء.
- رفع مستوى التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء لضمان تجربة خدمة أكثر إنسانية ومرونة.
- تفعيل أدوات قياس رضا العملاء بشكل دوري (بعد كل رحلة) والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات لضمان تنسيق أعلى في العمليات التشغيلية.
- تعزيز برامج التحفيز والتمكين الوظيفي للموظفين بما يساعد على رفع مسؤوليتهم تجاه جودة الخدمة.
- تطوير حملات توعوية داخلية لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.
- الاستثمار في تقنيات حديثة، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، لتحسين إدارة العمليات وتوقع احتياجات العملاء المستقبلية.

الخاتمة

يمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية السعودية ركيزة أساسية نحو تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ الجودة الشاملة، عندما تطبق بشكل متكامل ومدرّس، تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا العملاء من خلال تحسين العمليات التشغيلية، ودعم القيادة، وتمكين العاملين، وتعزيز التفاعل مع المسافرين في مختلف مراحل الخدمة. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن الإدارة العليا تلعب دوراً محورياً في ضمان نجاح تطبيق الجودة، إذ ينعكس التزامها على بيئة العمل وعلى أداء الموظفين الفعلي، مما يسهم في تقديم خدمة أكثر اتساقاً واستجابة لاحتياجات العملاء. كما تبين أن جودة العمليات وتطويرها المستمر يمثلان الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحسين تجربة العميل، بدءاً من إجراءات الحجز وحتى الخدمات المقدمة على متن الطائرة وما بعدها.

وتؤكد الدراسة أن رضا العملاء لا يتحقق فقط من خلال جودة الخدمة، بل من خلال بناء علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة والشفافية والاستجابة السريعة للتوقعات، الأمر الذي يستدعي تحسيناً مستمراً في العمليات، وتطويراً ممنهجاً للموارد البشرية، وتبني تقنيات حديثة تساعد على تحليل سلوك العملاء وفهم احتياجاتهم المستقبلية. وبذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الجوية السعودية ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية تضمن للمؤسسة تعزيز مكانتها التنافسية داخل قطاع الطيران المحلي والدولي، وتساعد على تحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع مستوى جودة الحياة وتحسين تجربة المسافرين وتعزيز كفاءة الخدمات الوطنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. بن عائشة، حمزة. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العاملين بالمصارف: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ١٩ (٢)، ٩٤-١١٤.
٢. بوغازي، فريدة. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ١٦ (٢٣)، ٣٧٩-٣٩٦.
٣. الحاج، عبدالله. (٢٠٢٥). أثر أبعاد جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء في شركة الخطوط الجوية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٣١ (٨)، ٨١-١٠٣.
٤. الحبيب، محمد احمد العباس. (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).
٥. حمزة، تهاني. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦، ١-٣٣.
٦. حمزة، تهاني. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء الوظيفي: دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية - كوكاكولا. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦، ١-٣٠. مركز السنبلة للبحوث والدراسات.
٧. زعرور، سمير. (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمة الفندقية في بناء الولاء: دراسة حالة فنادق ولاية جيجل. أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٦ (١)، ٥٣-٧٢.
٨. زيزفون، صفاء. (٢٠٢٠). دور جودة الخدمات بتحقيق رضا الزبائن: دراسة حالة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٢ (٤٥)، ١١-٤٨.
٩. سمور، سيف الدين. (٢٠٢٣). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي. (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية).
١٠. صديقي، نعا. (٢٠٢١). أثر معايير جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن البنك الوطني الجزائري بالجلفة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١٢ (٢)، ٢٦٧-٢٨٣.

١١. صوار، يوسف. (٢٠١٩). أثر الخدمة المتوقعة والجودة المدركة على رضا الزبون بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط في سوق خدمة... مجلة الإبداع، ٩(١)، ٢٠-٣٠.
١٢. عبدالله، السمانى. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على المصارف التجارية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، ١-٣٧.
١٣. عبدالله، بدر الدين. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العميل من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٤(٦)، ٣٢-٦١.
١٤. علي، معاذ. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركتي رضا للتأمين وأبو رقية للتأمين. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).
١٥. كاظم، سامي عبدالله. (٢٠٢٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة الإمداد من خلال دور أصحاب المصلحة كوسيط: مصنع كوفة للأسمنت في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢١، عدد خاص، ١٠٧٥-١٠٩٧.
١٦. الكيخيا، فيصل. (٢٠٢٠). أثر مشاركة العميل على نواتج الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣٣(٢)، ٨١-٩٥.
١٧. المبارك، أمير. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على سوق شركة شيكان للتأمين. مجلة السودان العلمية، ١١(٢٠)، ٣٧-٥٤.
١٨. المطيري، فهد. (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ١٨(٢٩)، ٢٢٣-٢٤٤. جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.
١٩. مقبول، سلمى مقبول علي. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات ٢٠٠٥ - ٢٠١٤م. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).
٢٠. مهدي، محمد. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. (رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alsaqer, S. (2024). Investigating TQM strategies for sustainable customer satisfaction in GCC telecommunications. *Sustainability*, 16(15), 6401.
2. Anil, A. P., & Satish, K. P. (2019). An empirical investigation of the relationship between TQM practices, quality performance, and customer satisfaction level. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 26(1), 96–117.
3. 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.
4. Kim, G.–S. (2020). The effect of quality management and big data management on customer satisfaction in Korea's public sector. *Sustainability*, 12(13), 5474.
5. Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277–285.
6. Owusu–Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023). Assessing the influence of total quality management on customer satisfaction in the telecom industry: A TQM–SERVQUAL perspective. *Businesses*, 3(2), 251–271.
7. Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024, August). The relationship between total quality management and customer satisfaction through the mediation of employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, 25(2), 161–172.

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ إدارة الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،

في إطار متطلبات استكمال دراسة البكالوريوس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، أقوم بإعداد بحث بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض". وحرصاً مني على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى استطلاع آرائكم وتجاربكم حول موضوع البحث.

أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم ذكر أي بيانات شخصية أو فردية.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، حيث ستسهم إجاباتكم في دعم البحث العلمي، وتطوير مستوى الخدمات المقدمة في الخطوط الجوية السعودية.

شاكراً ومقدرة لكم تعاونكم الكريم ووقتكم الثمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الطالبة/ آلاء بنت مفلح

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من ٢٠ سنة ☐ 20-29 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
الحالة الاجتماعية	☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج/متزوجة ☐ أخرى :
المهنة	☐ موظف حكومي ☐ موظف قطاع خاص ☐ أعمال حرة ☐ طالب ☐ متقاعد ☐ أخرى : _____
عدد مرات استخدامك للخطوط الجوية السعودية خلال السنة الماضية	☐ مرة واحدة ☐ 2-3 مرات ☐ 4-5 مرات ☐ أكثر من ٥ مرات

ثانياً: أسئلة الاستبانة

رقم السؤال	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: إدارة الجودة الشاملة						
دعم الإدارة العليا						
1	الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية ملتزمة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع المستويات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	الإدارة العليا تدعم المبادرات التي تهدف لتحسين الجودة بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	الإدارة العليا تشجع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	الإدارة العليا تتابع مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
تمكين العاملين						
6	يتم منح الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على معايير وإجراءات الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تشجع الإدارة مشاركة الموظفين في تقديم مقترحات تحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم تقدير جهود الموظفين في تحسين جودة الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	10
					إدارة العمليات	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تخطيط وتنفيذ العمليات التشغيلية وفق معايير الجودة الشاملة.	11
☐	☐	☐	☐	☐	يتم مراجعة العمليات بشكل دوري لضمان تحقيق الجودة.	12
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة لتحسين العمليات وتطويرها.	13
☐	☐	☐	☐	☐	إجراءات العمل واضحة وتخضع للتحديث المستمر.	14
☐	☐	☐	☐	☐	يتم التعامل مع الأخطاء التشغيلية بسرعة وفاعلية.	15
					التركيز على العميل	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم الاهتمام بملاحظات وشكاوى العملاء والعمل على معالجتها بسرعة.	16
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى الشركة باستمرار لفهم احتياجات وتوقعات العملاء.	17
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تصميم الخدمات وفقاً لتوقعات واحتياجات العميل الفعلية.	18
☐	☐	☐	☐	☐	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرضا العملاء كمؤشر رئيسي للأداء.	19
☐	☐	☐	☐	☐	يتم متابعة مستوى رضا العملاء بشكل منتظم لاتخاذ إجراءات التحسين المناسبة.	20

ثانياً: رضا العملاء					
☐	☐	☐	☐	☐	21
أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية السعودية بشكل عام.					
☐	☐	☐	☐	☐	22
الخدمة المقدمة تلبي توقعاتي واحتياجاتي كعميل.					
☐	☐	☐	☐	☐	23
أجد أن مواعيد الرحلات دقيقة ويتم الالتزام بها.					
☐	☐	☐	☐	☐	24
تعامل موظفي الشركة معي يتسم بالاحترام والاحترافية.					
☐	☐	☐	☐	☐	25
جودة الطعام والشراب على الرحلات مناسبة ومرضية.					
☐	☐	☐	☐	☐	26
إجراءات الحجز سهلة وواضحة عبر جميع القنوات (موقع، تطبيق، مكتب)					
☐	☐	☐	☐	☐	27
سهولة إجراءات تسجيل الدخول والصعود إلى الطائرة.					
☐	☐	☐	☐	☐	28
نظام التعامل مع الشكاوى والاستفسارات فعال ويحقق استجابة سريعة.					
☐	☐	☐	☐	☐	29
أشعر بأن الشركة تهتم فعلياً برأيي ومقترحاتي.					
☐	☐	☐	☐	☐	30
أوصي الآخرين باستخدام خدمات الخطوط الجوية السعودية بناءً على تجربتي الشخصية.					

Abstract

This study aims to examine the impact of Total Quality Management (TQM) on customer satisfaction in Saudi Arabian Airlines in Riyadh, by assessing the influence of key TQM dimensions such as top management support, process management, customer focus, and employee empowerment on service quality and passenger experience. The study employed the descriptive analytical method, with a population consisting of Saudi Airlines customers and a targeted sample selected using a structured questionnaire. Findings revealed a strong and statistically significant effect of TQM on customer satisfaction, with top management support and operational efficiency identified as the most influential factors. The study recommends enhancing employee training, improving digital services, strengthening complaint-handling procedures, and developing internal communication to ensure higher customer satisfaction and sustained loyalty.

Keywords:

Total Quality Management – Customer Satisfaction – Processes – Empowerment – Leadership – Airline Services.

The Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction

An Applied Study at Saudi Arabian Airlines in Riyadh

Prepared by: Alaa bint Mufleh bin Maadi Al-Jabrah

University ID: 2021204468

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025