

**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين
الأداء التشغيلي في المؤسسات**

الباحث

عبد السميع أحمد فلاته

الرقم الأكاديمي (243001527)

إشراف

د / الفیصل عبدالحمد محمد

د / فايز علي جراد

العام الدراسي

1447 هـ / 2025 م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الملخص :

يتمثل الهدف من الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، التدريب التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل) على رضا العملاء ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (stc) وكذلك التعرف على فاعلية الاداء التشغيلي فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc)، و (٨٠) من العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (stc)، حيث أظهرت أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء للشركة، كما لوحظت دلالة إحصائية واضحة لمساهمة هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العملاء، مما يعزز فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة . وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لجميع أبعاد الجودة الشاملة على كل من الأداء التشغيلي ورضا العملاء، مما يدل على أهمية تفعيل ممارسات الجودة الشاملة بشكل متكامل ومنهجي في المؤسسات الخدمية، وبخاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة متزايدة وتغيرات مستمرة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم. تؤكد النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتعددة يسهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين الأداء التشغيلي ورفع مستوى رضا العملاء في شركة STC تبرز أهمية التكامل بين القيادة، ومشاركة العاملين، والتدريب، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل كمنظومة مترابطة لتعزيز الأداء الشامل. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وأهمها تعزيز دور القيادة العليا في دعم وتنفيذ استراتيجيات الجودة من خلال التزام فعلي وميداني يعكس ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية. تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في أنشطة الجودة من خلال برامج تحفيزية، وتقدير المساهمات، وتشجيع الابتكار الداخلي. توسيع نطاق برامج التدريب والتطوير لتشمل جميع المستويات، على أن تكون مرتبطة مباشرة بمفاهيم الجودة والتحسين المستمر. تبني آليات منتظمة لرصد رضا العملاء وتحليل التغذية الراجعة بشكل دوري لتوجيه تطوير الخدمات ومنتجات الاتصالات. تنفيذ برامج تحسين مستمر منهجية تركز على مؤشرات الأداء التشغيلي وتضمن مشاركة فرق عمل متعددة التخصصات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الأداء التشغيلي، رضا العملاء، شركة الاتصالات السعودية (stc).

الشكر و التقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المرا حل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً دائماً للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرف د. الفيصـل عبدالحـمد محمد و د.فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي .

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية .

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحث

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة
ج	المستخلص
د	الشكر و التقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	مصطلحات البحث
١	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
٢	المقدمة
٤	مشكلة البحث
٥	سؤال البحث الرئيسي
٥	أسئلة البحث الفرعية
٦	أهمية البحث
٦	أهمية البحث النظرية
٦	أهمية البحث التطبيقية
٧	أهداف البحث
٨	نموذج البحث
٩	حدود البحث
١٠	خاتمة الفصل

١١	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
١٢	مقدمة
١٢	الإطار النظري
١٥	الدراسات السابقة
٢٠	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٢٠	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٢١	خلاصة الفصل
٢٢	الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٣	مقدمة
٢٣	نوع الدراسة ومنهجها
٢٣	مصادر الدراسة وأدواتها
٢٤	اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها
٢٦	مجتمع وعينة الدراسة
٢٨	المعالجة و الأدوات الإحصائية المستخدمة
٢٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات
٣٠	مقدمة
٣٠	تحليل البيانات والنتائج
٤٢	التوصيات والمقترحات
٤٣	المراجع
٤٤	المراجع عربية

المراجع الأجنبية ٤٦

Abstract ٤٧

The Title ٤٨

قائمة الجداول

<u>الجدول</u>	<u>رقم الصفحة</u>
جدول (٤/١): الإحصاءات الوصفية لاستجابات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة STC (n = 120)	<u>٣٠</u>
جدول (٤/٢) الإحصاءات الوصفية لاستجابات العاملين حول الأداء التشغيلي في شركة STC	<u>٣٢</u>
جدول (٤/٣) الإحصاءات الوصفية لاستجابات العملاء حول جودة خدمات شركة STC	<u>٣٣</u>
جدول (٤/٤) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي	<u>٣٥</u>
جدول (٤/٥) معاملات الانحدار (تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة)	<u>٣٦</u>
جدول (٤/٦) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء	<u>٣٧</u>
جدول (٤/٧) معاملات الانحدار (تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على رضا العملاء)	<u>٣٨</u>

مصطلحات البحث

- **إدارة الجودة الشاملة :** يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً الذي اكدت عليه ادارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً، فضلاً عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه لمواجهة القوى المؤثرة على عملها ومنها المنافسة السوقية وكسب رضا العملاء ، وتعرف بأنها عملية مستمرة لاكتشاف وتخفيض أو إزالة الأخطاء في عمليات تقديم المنتج أو الخدمة وتحسين تجربة العميل، والتأكد من أن العاملين على علم بالتدريب، وتهدف إلى مساءلة كافة الأطراف التي تشارك في عملية تقديم المنتج أو الخدمة عن الجودة الشاملة للمنتجات أو الخدمات النهائية (علام ومحمد، ٢٠٢٣).
- **رضا العملاء** الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022). أو هو رد فعل يحدث بعد الشراء يعكس مقدار حب أو كراهية العميل للخدمة بعد تقييمه لها (Woodside, 1989).
- ونعرفه إجرائياً بأنه درجة موافقة جودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصالات السعودية (Stc) مع توقعات ورغبات عملاء الشركة .
- **الأداء التشغيلي :** يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مختلف المجالات؛ وذلك لأهمية الاداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالمنظمات تحاول دائماً ان ترتقي بأداء العاملين فيها للوصول إلى الرؤى والاهداف والقيم الجوهرية التي تريد هذه المنظمات تحقيقها.
- وقد حدد الأداء بأنه النتائج النهائية لنشاطات المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012)، بينما رأى آخرون أنه درجة تحقيق المنظمة لرسالتها (Shahzad, et al., 2012)، ورأى آخرون أنه يمثل نتائج المنظمة المحددة، والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al., 2009).

ونرى أنه يمثل الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسات لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات متلقي الخدمات.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

1. المقدمة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة التشغيلية لهذا فقد أصبح لزاماً على المؤسسات المختلفة العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه التيار الذي لن يقبل إلا الشركات والمؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. يضاف لذلك التحول الذي شهدته المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستخدمين إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها وتبعياتها (البحمي، ٢٠٢٢).

لذلك فإن للجودة عامل مهم في قوة المنظمات التي تحاول تحسين مركزها التنافسي نتيجة للتغيرات المتسارعة التي حدثت ومازالت مستمرة في العالم في مختلف القطاعات، وخاصة مع ظهور مصطلح العولمة وما نتج عنه من حرية الانتقال لعناصر الإنتاج، الأمر الذي يضع العميل صدد عدة خيارات تولد لديه صعوبة في اتخاذ القرار الشرائي (آل عثمان، ٢٠٢٤)، كما إن الجودة الفعلية المرتبطة بعمليات التصنيع لم تعد تأخذ الاهتمام الأكبر، بل باتت الجودة المدركة وتوقعات العميل هي العامل الأكثر تأثير على الجودة الكلية للمنتج، حيث تساعد الجودة المدركة في إنشاء القيمة والرضا للعميل، لذا تقوم المؤسسات بإجراء التعديلات لتحسين جودة السلع والخدمات بما يتناسب مع مدركات وتوقعات العميل (نادر وبلال، ٢٠١٨).

ولذا، فإدارة الجودة الشاملة تعد أسلوب جديد في إدارة مؤسسات الأعمال الحديثة، حيث تقوم على أساس بعض المبادئ التي تستطيع أن تقوم أي مؤسسة بتطبيقها بهدف تطوير خدماتها ، وفي ظل زيادة عدد مؤسسات الأعمال على اختلاف مجالاتها، فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تقوم بتعزيز مفهوم الالتزام التام نحو رضا العميل من خلال حدوث تطوير مستمر في جميع الخدمات، حيث تهدف الجودة الشاملة إلى

البحث عن إشباع حاجات ورغبات العميل، وحتى يتم الوصول إلى هذا الهدف يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، كما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ هيئة نظام إداري مستند على حدوث تغييرات جذرية ايجابية داخل المؤسسة بغرض تحسينها وحتى يتم الحصول على مخرجات بجودة مرتفعة وتكلفة منخفضة حتى يتم الوصول إلى درجة عالية من مستوى رضا العملاء. لذا، فإن عملية الجودة الشاملة تشجع على تطبيق متطلبات الجودة، وتقوم ببناء فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم وتطوير رؤية إستراتيجية للمؤسسة (بوزقية ، ٢٠٢٤)، ومن هنا تبرز الحاجة لإجراء هذه الدراسة الحالية حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (stc) .

2. مشكلة الدراسة :

أدى التطور السريع الذي تعيشه مؤسسات الأعمال إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص، وبذلك أصبح أولئك الذين يتولون إدارة مؤسسات الأعمال أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت مؤسسات الأعمال أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المدبرون (البقي، ٢٠٢٢).

وقد بدأت فلسفة إدارة الجودة تأخذ طريقها في التطبيق للمؤسسات الخدمية على مستوى العالم من عام ١٩٢٠ (النويصر، ٢٠٢٣)، كما هو الحال في البنوك وشركات التأمين وشركات الاتصالات.

وبالتالي توصلت العديد من المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعال يمكن أن يحسن قدراتها ويوفر مزايا استراتيجية في السوق العالمية (Pattanayak, 2017)

كما اعتبرت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة قضية متقاطعة في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال وظلت تثير قلق المدبرين والباحثين والعلماء ممن أشاروا إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة (درويش، ٢٠١٧)

وفي الوقت نفسه، أشارت العديد من المنظمات إلى أنها تمتعت بفوائد كبيرة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك المكاسب المالية وتحسين الأداء التشغيلي ورضا العملاء ورضا الموظفين (بانواتوانيتش، نجوين، ٢٠١٧).

وحيث أن المؤسسات السعودية ليست معزولة عن المؤسسات العالمية فهي تحاول تقوية وضعها التنافسي ودخول الأسواق العالمية ومنافسة منتجاتها وخدماتها، كل هذه التحديات تفرض عليها تشكيل قاعدة قوية والارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بتحقيق البقاء في ظل شدة التنافسية، منتبهة بذلك عدة سبل

لتحسين جودتها وكسب رضا عملائها وتحسين أداءها التشغيلي من خلال العمل بأسلوب إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ يعرف بأسلوب الجودة الشاملة، فقد بات هذا الأخير مسعى كل منظمة لتبنيه والنجاح في تطبيقه بعد ما حققه هذا الأسلوب من إيجابيات للمؤسسات التي تبنته من قبل باعتمادها على السعي وراء إرضاء عملائها بشتى الطرق والوسائل إضافة إلى رغبتها في التحسين من أداءها التشغيلي.

من هنا ظهرت لنا مشكلة البحث في السعي للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

سؤال البحث الرئيسي

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في

المؤسسات ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة البحث الفرعية

- ١- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلباتها؟
- ٢- ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل شركة الاتصالات السعودية (Stc)؟
- ٣- ما هي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (Stc) ؟
- ٤ - ما هو مستوى تقييم الأداء داخل شركة الاتصالات السعودية (Stc) من وجهة نظر العاملين بها ؟
- ٥ - ما هو مستوى تقييم أداء شركة الاتصالات السعودية (Stc) من وجهة نظر عملائها ؟

3. أهمية الدراسة :

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في التالي:

أهمية البحث التطبيقية :

- اعتمادها على موضوع مهم جدا وهو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات حيث يستخدم هذا الأسلوب في مواجهة كافة العقبات الإدارية التي تواجه إدارة الشركات الخدمية لتقديم أفضل الخدمات المتميزة بأعلى كفاءة لتحسين مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدم للعملاء.
- يؤمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة قوية للمكتبات العربية عموما والسعودية بوجه خاص.
- توجيه أنظار الإدارة والموظفين إلى أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي؛ لما لها من دور في تقليل الجهد والتكلفة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

أهمية البحث النظرية :

- قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات البحث، وهي توضيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات بنفس المجال التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الهدف الرئيس التالي :

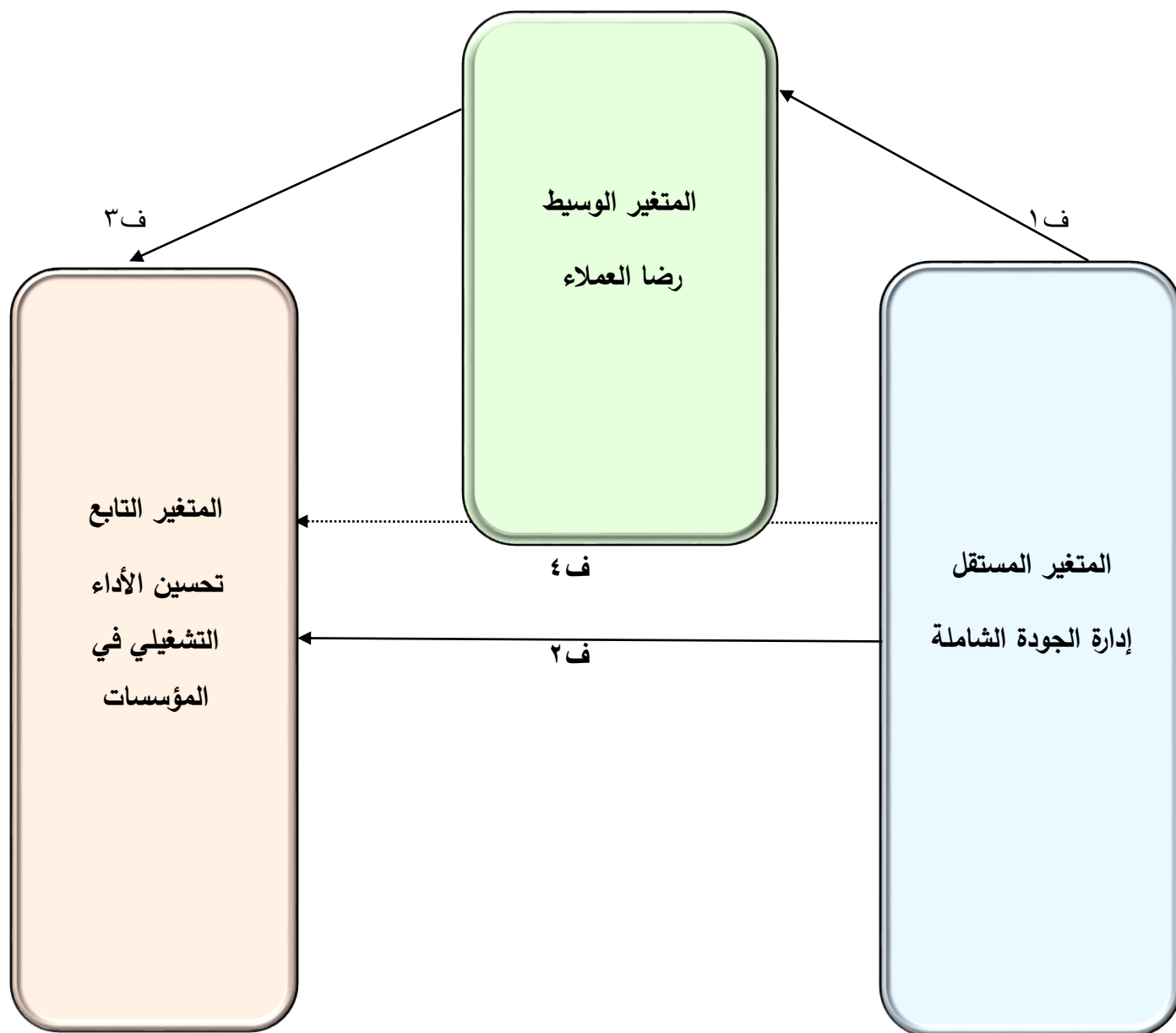
معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد المقصود بإدارة الجودة الشاملة، ومعرفة متطلباتها.
- ٢- الوصول إلى مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل شركة الاتصالات السعودية (stc).
- ٣- تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (stc) .
- ٤ - معرفة مستوى تقييم الأداء داخل شركة الاتصالات السعودية (stc) من وجهة نظر العاملين بها .
- ٥ - معرفة مستوى تقييم أداء شركة الاتصالات السعودية (stc) من وجهة نظر عملائها .

5. نموذج البحث

ويمكن عرض نموذج البحث كما يلي:



شكل رقم (١) نموذج متغيرات البحث
المصدر: إعداد الباحث

6. حدود البحث :

- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على شركة stc للاتصالات بالمملكة العربية السعودية .
- المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة وعينة عشوائية من عملائها .
- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الفترة من مايو الى أغسطس - ٢٠٢٥ م.
- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات .

خاتمة الفصل

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره. كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهم (إدارة الجودة الشاملة ، رضا العملاء ، تحسين الأداء التشغيلي). كما سنتناول الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

1. الإطار النظري :

- إدارة الجودة الشاملة : يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا الذي اكدت عليه ادارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعيا، فضلا عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه لمواجهة القوى المؤثرة على عملها ومنها المنافسة السوقية وكسب رضا العملاء ، وتعرف بأنها عملية مستمرة لاكتشاف وتخفيض أو إزالة الأخطاء في عمليات تقديم المنتج أو الخدمة وتحسين تجربة العميل، والتأكد من أن العاملين على علم بالتدريب، وتهدف إلى مساءلة كافة الأطراف التي تشارك في عملية تقديم المنتج أو الخدمة عن الجودة الشاملة للمنتجات أو الخدمات النهائية (علام ومحمد، ٢٠٢٣).

أو هي عملية للتحسين المستمر سواء ما يتعلق بالأفراد أو اقسام المنظمة المختلفة من اجل تحقيق حاجات ورغبات الزبائن (Asher, 1996).

ونعرفها إجرائيا بأنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة وذلك لتحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات بما يحقق رضاه.

وتمتاز الجودة الشاملة بالخصائص الآتية (عليقات، ٢٠٠٤) :

١ . تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.

٢ . تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل من أهم أسس الجودة الشاملة.

٣ . الجودة الشاملة تركز على تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.

٤ . الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

٥ . تطبيق الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء، ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.

٦ . العامل في ظل الجودة الشاملة، ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط، بل هو ملم بأعمال غيره حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، كما أن الجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة .

- رضا العملاء: الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022).

أو هو رد فعل يحدث بعد الشراء يعكس مقدار حب أو كراهية العميل للخدمة بعد تقييمه لها (Woodside, 1989).

ونعرفه إجرائياً بأنه درجة موافقة جودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصالات السعودية (Stc) مع توقعات ورغبات عملاء الشركة .

- الأداء التشغيلي: يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مختلف المجالات؛ وذلك لأهمية الاداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالمنظمات تحاول دائما ان ترتقي بأداء العاملين فيها للوصول إلى الرؤى والاهداف والقيم الجوهرية التي تريد هذه المنظمات تحقيقها.

وقد حدد الأداء بأنه النتائج النهائية لنشاطات المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012)، بينما رأى آخرون أنه درجة تحقيق المنظمة لرسالتها (Shahzad, et al., 2012)، ورأى آخرون أنه يمثل نتائج المنظمة المحددة، والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al., 2009).

ونرى أنه يمثل الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسات لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات متلقي الخدمات.

ويمكن تحديد خصائص مستوى الأداء التشغيلي فيما يلي (الهاجري، ٢٠١٧):

١. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
٢. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.
٣. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
٤. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معا في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
٥. قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز
٦. والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
٧. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية
٨. المكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.

2. مراجعة الدراسات السابقة :

- دراسة آل عثمان (٢٠٢٤) : يتمثل الهدف من الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مشاركة العاملين، التدريب التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٧٠) من العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، و (٨٠) من العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حيث أظهرت أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، ولوحظت دلالة إحصائية واضحة لمساهمة هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العملاء، مما يعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء العام للشركة.

- دراسة النويصر (٢٠٢٣) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم) حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٨٦) مجوئاً بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة. تم استرداد (٨٣) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (٢) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٨١) استبانة، وتمت معالجتها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر - التوجه الإستراتيجي - التدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥). كما أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تتبنى الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة أن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن، أن تتسم قرارات الجمعيات الخيرية بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.

- دراسة البقمي (٢٠٢٢) : هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية واختص الجانب التطبيقي منها إدارات التعليم في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على فاعلية الاداء التشغيلي فيها. قامت الباحثة باستهداف مجتمع يمثل عينة الدراسة في القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الأداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتبين أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى تحسين الأداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية. كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأن درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (٥٠%) من التغيرات في بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأن تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وأهمها ضرورة تكوين فرق عمل منظمة ومتكاملة لإنجاز مهام محددة لتحقيق التنافسية مع الادارات الأخرى ضرورة العمل وفق خطط استراتيجية منظمة ومرنة مرتبطة بجدول زمني للتنفيذ يراعي ظروف العمل، أهمية تنظيم جهود فرق العمل التكاملية لإنجاز المهام المكلفة بها داخل منظومة العمل الكلية، ضرورة استغلال مهارات وقدرات العاملين لتحقيق القدرات التنافسية بين اقسام الادارات المختلفة.

- دراسة صلاح وأحمد، (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا والبحث والتطوير، والتدريب في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة،

والروح المعنوية ورضا الموظفين. وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص المجتمع وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ٢٦ للوصول للنتائج وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.

- دراسة الفياض (٢٠٢٠) : هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيانين منفصلين لاختبار الفرضيات المطروحة احدهما على مستوى العميل والآخر الموظفين في الشركة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم ٦٨ واجاب على استبيان الموظفين ١٧ موظف بعد التدقيق تم قبول معظم الاجابات وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين - مكان الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على ، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحثة في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع. وقد استخلصت الرسالة عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسة الفنية لخدمات التأمين بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وزيادة عددهم بما يتوافق مع حجم المهام الموكلة لهم مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للعملاء، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية الالكترونية

- التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها مما يحقق الزيادة المرجوة بزيادة العقود المبرومة مع المؤسسة وتحقيق رضا العملاء.
- دراسة (Hammoud et al., 2018) : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية والمتمثلة في الكفاءة والموثوقية والأمن والخصوصية والاستجابة والتواصل ورضا العملاء في القطاع المصرفي اللبناني، وذلك لتحديد البعد الذي يمكن أن يكون له التأثير الأقوى على رضا العملاء، وتوصلت إلى أن الموثوقية والكفاءة وسهولة الاستخدام والاستجابة والتواصل بالإضافة إلى الأمان والخصوصية جميعها لها تأثير معنوي على رضا العملاء، وخاصة الموثوقية والتي كانت البعد الأقوى تأثيراً.
- دراسة (Song & Noone, 2017) : هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الزحام المكاني على العلاقة بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، حيث هدفت إلى تحقيق أعلى الإيرادات من خلال التركيز على لقاء خدmi متميز أثناء فترات تجمهر العملاء في المطعم بهدف تحقيق رضائهم ومحاولة تكرار تجربتهم في المطاعم، إذ أن الدراسة تسعى إلى تقليل مدة اللقاء الخدمي خلال فترات الطلب العالية بحيث يتم زيادة معدل السرعة والقيمة التي يحصل عليها العميل. وتوصلت إلى وجود علاقة منحنية بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، كلما انخفض أو ازداد الزحام في المطعم فإن العلاقة بين سرعة وجودة اللقاء الخدمي ورضا العميل تبدأ في الانخفاض كلما زاد الزحام في المطعم، كما أوضحت الدراسة أن العملاء سوف يكونون أكثر تسامحاً أثناء اللقاء الخدمي إذا ما كان المطعم مكتظاً بالعملاء الآخرين.
- دراسة (Hanaysha, 2016) : هدفت الدراسة إلى فحص آثار جودة الطعام وعدالة الأسعار والبيئة المادية على رضا العملاء في صناعة مطاعم الوجبات السريعة في السوق الماليزية. حيث تركزت مشكلة الدراسة في أن بناء رضا العميل له أولوية رئيسية لنجاح الأعمال واستمرارها، لذلك من المهم تحديد العوامل التي تؤثر على رضا العملاء ومحاولة البحث فيها لأجل معالجة الخلل فيها، وتوصلت النتائج إلى أن البيئة المادية لها تأثير إيجابي كبير في رضا العملاء وكانت مدعومة من قبل الأبحاث السابقة، وكذلك وجد أن البيئة المادية كانت محركاً رئيسياً لتفضيل العلامة التجارية، هذا يعني أن العملاء الذين لديهم تصورات إيجابية تجاه البيئة المادية للمطعم هم أكثر عرضه لتطوير درجة أعلى من الرضا. وأوضح بعض العلماء أن البيئة المادية هي إحدى الإشارات المهمة التي يميل العملاء إلى استعمالها لتقييم القيمة التي يتلقونها من عروض المطعم.

- دراسة (Toremen, et al., 2009): هدفت الدراسة في تحديد نطاق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التركية في ضوء مفاهيم ورؤى المعلمين ومدى ارتباط هذه الرؤى بالمتغيرات المختلفة وتم تنفيذ هذه الدراسة في مدينة "مالاطيا" على المعلمين العاملين في هذه المدارس والذين تم اختيارهم عشوائياً، وتم تقييم حوالي ٣٥٦ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك بعض المشكلات مع مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما بخصوص بعد تغير الإدارة. كانت هناك اختلافات واضحة في رؤى المعلمين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على متغيرات الفرع ومستوي التعليم. بينما لم تكن هناك اختلافات تذكر بخصوص متغير النوع (ذكر، أنثى).

3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بشكل عام يرى الباحث أنه لم يرد أي دراسة تجمع بين المتغيرات الثلاثة (إدارة الجودة الشاملة)، (رضا العملاء)، (تحسين الاداء التشغيلي) على المستوى الإقليمي والمحلي والدولي وذلك على حد علم الباحث .

يرى الباحث ندرة الدراسات على المستوى المحلي والتي أجريت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات السعودية، وهو الامر الذي يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للشركات التي ترغب في البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية في وقتنا الحالي .

بذلك تعتبر تلك النقاط السابقة بمثابة فجوة بحثية يسعى الباحث إلى سدّها من خلال الدراسة الحالية بالتطبيق على الشركة محل الدراسة .

4. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ندرة الدراسات على المستوى المحلي والتي أجريت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات السعودية، وهو الامر الذي يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للشركات التي ترغب في البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية في وقتنا الحالي .

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهم (إدارة الجودة الشاملة ، رضا العملاء ، تحسين الأداء التشغيلي). كما سنتناول الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة :

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

1. نوع الدراسة ومنهجها :

نوع هذه الدراسة تحليلية ، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الطريقة الاستقرائية في تحليل الحقائق والمعلومات، بهدف وضع تصور مقترح لمعرفة أثر تطبيق أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل و تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات.

2. مصادر الدراسة وأدواتها :

(أ) تشمل المصادر :

- **مصادر تمهيدية :** وهي عبارة عن مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة التي بلورت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات وذلك لعمل الخطة البحثية والتصور المقترح .
- **مصادر أولية :** وهي البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبيان والتي تم تحليلها فيما بعد بالبرنامج الإحصائي SPSS
- **مصادر ثانوية :** الكتب والمراجع والمجلات والدراسات السابقة المتعلقة التي بلورت موضوع الدراسة.

(ب) أداة الدراسة : قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمناسبتها لأهداف الدراسة والمنهج المتبع فيها وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات ومجموعة من الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة، ولأنها أنسب أداة لجمع المعلومات في مثل هذه الدراسة، ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- (١) حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- (٢) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
- (٣) معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- (٤) حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة.
- (٥) حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- (٦) معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وفعالية الاداء التشغيلي، مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- (٧) اختبار تحليل الانحدار الخطي .

تم جمع المعلومات من خلال المقابلات المفتوحة مع مجموعة من العاملين في المؤسسة، وذلك للحصول على وجهات نظرهم وتجاربهم فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة وتحديد المشاكل والعقبات المحتملة.

كما تم تصميم استبيانين منفصلين، أحدهما موجه للعملاء والآخر موجه للعاملين في الشركة. وتم توزيع الاستبيانات على عينة من العملاء والعاملين في شركة الاتصالات السعودية (stc) لجمع البيانات المتعلقة بتقييم رضاهم عن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتأثيره على خدمات الاتصالات وتحسين الأداء التشغيلي للشركة. كذلك تم تحليل البيانات الاستجابات واستخلاص النتائج الرئيسية. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتلخيص وتحليل البيانات الكمية بالإضافة إلى تحليل المضمون وتصنيف الأفكار والملاحظات المستخلصة من المقابلات والاستبيانات النصية.

3. اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، واستبعاد العبارات الغير مناسبة، واقتراح عبارات جديدة بالإضافة إلى تحديد العبارات الغامضة أو التي تحمل أكثر من معنى، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم التعديل حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة:

ثبات الاستبيان

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة الاستطلاعية وعددها (٣٠) عينة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

4. مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في عملاء وعاملين شركة الاتصالات السعودية (stc)، اعتمد البحث على العينة العشوائية من العملاء والعاملين بالشركة، حيث تم اختيار (٨٠) فرد من العملاء و (١٢٠) فرد من العاملين بالشركة.

جدول (١) توزيع عينة الموظفين تبعا للمتغيرات الديموغرافية (n = 120)

المتغير الديموغرافي	الفئة	(n) التكرار	(%) النسبة
الجنس	ذكر	78	65.0%
	أنثى	42	35.0%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	24	20.0%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	50	41.7%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	32	26.7%
	سنة فأكثر 50	14	11.6%
المؤهل العلمي	دبلوم	28	23.3%
	بكالوريوس	68	56.7%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	24	20.0%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	20	16.7%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	46	38.3%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	38	31.7%
	سنة فأكثر 15	16	13.3%
الاجمالي		120	100%

يعرض الجدول الأول التوزيع الديموغرافي لعينة الموظفين في شركة STC والبالغ عددهم (١٢٠) موظفًا، ويظهر تنوعًا مقبولًا في الخصائص الديموغرافية، ما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم النسبي داخل الشركة.

الجنس: تشير البيانات إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر (٦٥%) من العينة مقابل (٣٥%) من الإناث، مما يعكس التوزيع المعتاد في بيئات العمل التقنية أو التشغيلية في شركات الاتصالات، وقد يؤثر هذا التفاوت على تصورات الجودة وسبل تطبيقها من منظور النوع الاجتماعي.

العمر: توزعت الفئات العمرية بشكل متوازن نسبيًا، حيث كانت النسبة الأعلى للفئة (٣٠-أقل من ٤٠ سنة) بواقع (٤١,٧%)، وهي الفئة التي غالبًا ما تكون في ذروة النشاط المهني. بينما تمثل الفئة الأصغر

من ٣٠ سنة (٢٠%)، والفئة الأكبر ٥٠ سنة فأكثر (١١,٦%)، ما يضمن تمثيلاً للأعمار المختلفة، الأمر الذي قد يُسهم في تنوع الآراء حول تطبيق الجودة الشاملة.

المؤهل العلمي: تشير البيانات إلى أن غالبية العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (٥٦,٧%)، وهي نسبة تدعم فرضية توفر الخلفية التعليمية الكافية لفهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (٢٠%)، وهي نسبة جيدة تُعزز من جودة الاستجابات ومستوى الوعي بالجودة.

سنوات الخبرة: أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٣٨,٣%)، تليها فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (٣١,٧%)، مما يعكس تمثيلاً للعاملين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية، وهو أمر محوري في دراسة مفاهيم الجودة التي غالباً ما تتطلب خبرة عملية وتراكمية للحكم عليها بدقة.

الخلاصة: يُظهر التوزيع الديموغرافي لعينة الموظفين تنوعاً مناسباً في المتغيرات، مما يدعم قوة التحليل الإحصائي للدراسة ويمنحها بعداً واقعياً يعكس بيئة العمل داخل الشركة.

جدول (٢) توزيع عينة العملاء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (n = 80)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	48	60.0%
	أنثى	32	40.0%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	22	27.5%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	30	37.5%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	18	22.5%
	50 سنة فأكثر	10	12.5%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	10	12.5%
	دبلوم	18	22.5%
	بكالوريوس	40	50.0%
	دراسات عليا	12	15.0%
مدة التعامل مع STC	أقل من سنة	6	7.5%
	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	34	42.5%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	28	35.0%
	10 سنوات فأكثر	12	15.0%
الإجمالي		80	100%

يتناول الجدول الثاني التوزيع الديموغرافي لعينة العملاء البالغ عددهم (٨٠) مشتركاً في خدمات شركة STC، ويعكس هذا التوزيع خصائص متنوعة تساهم في تقييم رضا العملاء بدقة.

الجنس: يشير الجدول إلى أن الذكور يمثلون غالبية العينة (٦٠%)، وهو توزيع متوازن نسبياً بالنظر إلى الطبيعة العامة لعملاء شركات الاتصالات في السوق السعودي، ما يتيح رصد الفروق بين الجنسين في الرضا وتقييم الخدمة.

العمر: تُظهر البيانات أن أكبر نسبة من المشاركين تقع في الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) بنسبة (٣٧,٥%)، تليها الفئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٧,٥%)، ما يشير إلى أن معظم العينة من الفئات الشابة والبالغة، وهي الفئات الأكثر استخداماً لخدمات الاتصالات الحديثة، ما يجعل آرائهم بالغة الأهمية في تقييم الجودة.

المؤهل العلمي: أكثر من نصف المشاركين حاصلون على مؤهل البكالوريوس (٥٠%)، وهي فئة يُتوقع منها أن تكون قادرة على تقييم مستوى الخدمة وقياس جودة الأداء بدقة، في حين توزعت النسب المتبقية بين دبلوم (٢٢,٥%) ودراسات عليا (١٥%)، مما يعزز مصداقية تقييماتهم.

مدة التعامل مع STC: يُلاحظ أن النسبة الأكبر من العملاء (٤٢,٥%) لديهم تعامل مع STC يتراوح بين سنة إلى أقل من ٥ سنوات، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٣٥%)، مما يعني أن غالبية العينة لديها خبرة كافية مع الشركة تمكّنها من الحكم الموضوعي على جودة الخدمات.

الخلاصة: يُظهر التوزيع الديموغرافي لعينة العملاء تنوعاً جيداً من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة التعامل، مما يمنح تحليلات الدراسة بعداً واقعياً ويدعم موثوقية نتائج رضا العملاء.

5. المعالجة و الأدوات الإحصائية المستخدمة

- (١) حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- (٢) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
- (٣) معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- (٤) حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة.
- (٥) حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- (٦) معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي، مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- (٧) اختبار تحليل الانحدار الخطي .

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

- تحليل البيانات والنتائج :

جدول (٤/١): الإحصاءات الوصفية لاستجابات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة (STC (n = 120)

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
<u>دعم الإدارة العليا</u> تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة	4.35	0.68	87.0	مرتفع جدا	1
تشجع الإدارة على التطوير المستمر	4.20	0.75	84.0	مرتفع جدا	2
تشارك الإدارة في المتابعة والتقييم	4.00	0.79	80.0	مرتفع	6
توفر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق الجودة	4.10	0.74	82.0	مرتفع	4
<u>مشاركة العاملين</u> يتم إشراك الموظفين في قرارات الجودة	3.85	0.81	77.0	مرتفع	9
يتم الأخذ بأراء الموظفين في التطوير	3.75	0.86	75.0	مرتفع	11
يتم تحفيز العاملين على المشاركة	3.90	0.77	78.0	مرتفع	8
يتم الاعتراف بجهود الموظفين التحسينية	3.60	0.88	72.0	مرتفع	14
<u>التدريب والتطوير</u> توفر الشركة برامج تدريبية دورية	4.00	0.74	80.0	مرتفع	6
التدريب مرتبط بمهام العمل والجودة	3.95	0.80	79.0	مرتفع	7
يتم تقييم أثر التدريب على الأداء	3.70	0.85	74.0	مرتفع	12
<u>التحسين المستمر</u> تتبنى الشركة مبدأ التحسين المستمر	4.10	0.70	82.0	مرتفع	4
يتم تحليل المشاكل لتطوير الأداء	4.05	0.69	81.0	مرتفع	5
يتم جمع ملاحظات الموظفين لتحسين العمل	3.80	0.85	76.0	مرتفع	10
<u>التركيز على العميل</u> يتم استخدام ملاحظات العملاء لتحسين الأداء	3.95	0.85	79.0	مرتفع	7
يتم قياس رضا العملاء بشكل منتظم	3.50	0.95	70.0	مرتفع	15
يتم تحسين الخدمات وفقاً لتوقعات العملاء	3.90	0.82	78.0	مرتفع	8
الجودة تركز على تلبية حاجات العميل	4.00	0.76	80.0	مرتفع	6

يعرض جدول (٤/١) نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر العاملين بها، حيث تم تحليل استجابات (n = 120) موظفًا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومقارنة هذه النتائج بمستويات الموافقة المتعارف عليها، مع ترتيب العبارات تنازليًا وفقًا للوزن النسبي المحسوب. أظهرت النتائج أن بعد دعم الإدارة العليا حاز على أعلى متوسطات بين الأبعاد، حيث جاءت العبارة "تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥) وانحراف معياري منخفض (٠,٦٨) ووزن نسبي مرتفع (٨٧%)، مما يدل على إدراك العاملين لالتزام الإدارة العليا بأهمية الجودة ودورها المحوري في دعم هذه الثقافة التنظيمية. كما حازت عبارات هذا البعد الأخرى على مستويات موافقة مرتفعة جدًا إلى مرتفعة، مما يعكس فعالية المشاركة الإدارية في تنفيذ مبادرات الجودة وتوفير البيئة الملائمة لها.

أما فيما يتعلق ببعد مشاركة العاملين، فقد جاءت استجابات العاملين متوسطة إلى مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٠) و(٣,٩٠) مع وزن نسبي بين (٧٢%) و(٧٨%)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو إشراك الموظفين في أنشطة الجودة، إلا أن العبارة "يتم الاعتراف بجهود الموظفين التحسينية" حلت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط (٣,٦٠) فقط، مما يدل على ضعف نسبي في ممارسات التقدير والتحفيز، وهو ما قد يمثل نقطة ضعف تستدعي المعالجة لتحفيز ثقافة المشاركة المستدامة.

فيما يخص بعد التدريب والتطوير، فقد أظهرت النتائج مستوى موافقة "مرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٠) و(٤,٠٠)، والوزن النسبي بين (٧٤%) و(٨٠%)، بما يشير إلى وجود برامج تدريبية مستمرة ذات صلة بجودة العمل، إلا أن تقييم أثر هذه البرامج على الأداء لا يزال دون المستوى المأمول، كما يظهر في العبارة التي حصلت على أدنى متوسط في هذا البعد (٣,٧٠)، ما يستدعي تعزيز آليات المتابعة والتقييم بعد التدريب لضمان فعاليته في تحسين الأداء.

أما بعد التحسين المستمر، فقد سجل درجات مرتفعة بمتوسطات بين (٣,٨٠) و(٤,١٠)، مما يدل على وعي العاملين بأهمية التطوير المستمر في العمليات التشغيلية، لا سيما في عبارة "تتبنى الشركة مبدأ التحسين المستمر" بمتوسط (٤,١٠) وانحراف معياري منخفض (٠,٧٠)، ما يعكس وضوح هذا التوجه المؤسسي واستقراره في ثقافة الشركة.

وفيما يتعلق ببعد التركيز على العميل، فقد كشفت النتائج عن إدراك جيد بأهمية العميل داخل الشركة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣,٥٠) و(٤,٠٠)، إلا أن العبارة "يتم قياس رضا العملاء بشكل منتظم" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي (٧٠%)، مما يشير إلى أن الشركة قد تحتاج إلى تعزيز أدوات القياس والمتابعة الخاصة برضا العملاء من أجل ضمان جودة التغذية الراجعة واستخدامها في تحسين الخدمات.

بشكل عام، تُظهر نتائج الجدول أن متوسطات استجابات العاملين على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مع تفاوت في ترتيب العبارات حسب القوة الإدراكية لممارسات الجودة داخل الشركة. وتشير هذه النتائج إلى وجود تطبيق فعلي وملحوظ لمبادئ الجودة الشاملة في STC، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تتطلب مزيداً من التحسين والتعزيز، لاسيما في مجالات قياس رضا العملاء، وتحفيز الموظفين، وتقييم أثر التدريب. وتؤكد هذه النتائج أهمية تطوير سياسات التكامل بين القيادة والإشراف والموارد البشرية في دعم تطبيق الجودة الشاملة بما يعزز من الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء على حد سواء.

جدول (٤/٢) الإحصاءات الوصفية لاستجابات العاملين حول الأداء التشغيلي في شركة STC

الترتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	مرتفع	83.0	0.72	4.15	تلتزم الشركة بتحقيق أهداف تشغيلية واضحة
2	مرتفع	82.0	0.75	4.10	تسعى الشركة لزيادة الكفاءة التشغيلية
3	مرتفع	80.0	0.80	4.00	يتم تقييم الأداء التشغيلي بانتظام
4	مرتفع	78.0	0.81	3.90	يتم تحسين العمليات بناءً على التغذية الراجعة
5	مرتفع	77.0	0.84	3.85	تتوفر الموارد بشكل مناسب لدعم العمليات
6	مرتفع	74.0	0.89	3.70	يتم تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية

يوضح جدول (٤/٢) نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمستوى تقييم الأداء التشغيلي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) وذلك من خلال تحليل استجاباتهم على ستة عبارات رئيسية تقيس مدى كفاءة الشركة في إدارة عملياتها التشغيلية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، إلى جانب تصنيف مستويات الموافقة وترتيب العبارات.

تشير النتائج بوجه عام إلى أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى الموافقة "مرتفع"، مما يعكس صورة إيجابية لدى العاملين حول فعالية الأداء التشغيلي في الشركة. وقد احتلت العبارة "تلتزم الشركة بتحقيق أهداف تشغيلية واضحة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) وانحراف معياري منخفض (٠,٧٢)، ووزن نسبي بلغ (٨٣%)، مما يدل على وضوح الأهداف التشغيلية وتماشي العاملين معها، وهو مؤشر مهم على وجود تخطيط تشغيلي منظم واستراتيجي داخل الشركة.

كما جاءت العبارة "تسعى الشركة لزيادة الكفاءة التشغيلية" في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٠) ووزن نسبي (٨٢%)، مما يشير إلى إدراك العاملين للجهود المبذولة من قبل الإدارة في سبيل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الفاقد. ويعزز هذا المؤشر فاعلية الشركة في تحسين الأداء عبر أدوات قياس ومؤشرات الكفاءة.

أما العبارة "يتم تقييم الأداء التشغيلي بانتظام" فقد حصلت على متوسط (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وهو ما يدل على وجود نظام تقييم دوري للأداء، إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى بعض التباين في وجهات النظر، ما قد يعكس تفاوتاً في تطبيق هذا التقييم على مختلف الإدارات أو الوظائف. من جهة أخرى، تشير العبارة "يتم تحسين العمليات بناءً على التغذية الراجعة" إلى وجود آلية للاستفادة من الملاحظات في تطوير الأداء، حيث بلغ متوسطها (٣,٩٠)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بمبدأ التحسين المستمر. أما العبارة "تتوفر الموارد بشكل مناسب لدعم العمليات" فقد سجلت متوسطاً قدره (٣,٨٥)، مما يدل على رضا مقبول نسبياً من العاملين حول كفاية الموارد البشرية والمادية لدعم العمليات اليومية، مع وجود هامش للتحسين.

وأخيراً، جاءت العبارة "يتم تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) ووزن نسبي (٧٤%)، وهي الأدنى بين العبارات، مما يشير إلى أن مسألة ترشيد التكاليف قد لا تزال تواجه تحديات داخل بيئة العمل التشغيلية، وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف في الأنظمة الرقمية لرصد الهدر أو عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية. بوجه عام، تُبرز هذه النتائج أن شركة STC تطبق معايير قوية في مجال الأداء التشغيلي، إلا أن هناك مجالات تستحق مزيداً من التطوير، مثل تعظيم الاستفادة من الموارد وتقليل الهدر وتعزيز أدوات التقييم الدوري. وتشير هذه البيانات إلى وجود أرضية صلبة يمكن البناء عليها في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتحقيق التميز التشغيلي.

جدول (٤/٣) الإحصاءات الوصفية لاستجابات العملاء حول جودة خدمات شركة STC

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
أنا راضٍ عن جودة خدمات STC	4.20	0.70	84.0	مرتفع جداً	1
أشعر بالثقة في التعامل مع STC	4.10	0.75	82.0	مرتفع	2
الموظفون متعاونون ومحترفون	3.90	0.79	78.0	مرتفع	5
الخدمة تلبي توقعاتي	4.00	0.80	80.0	مرتفع	3
يوجد سهولة في الوصول لخدمة العملاء	3.85	0.85	77.0	مرتفع	6
أرغب في الاستمرار كعميل مع STC	3.95	0.76	79.0	مرتفع	4
أوقات الانتظار مقبولة	3.60	0.88	72.0	مرتفع	7

يعكس جدول (٤/٣) آراء العملاء حول جودة خدمات شركة الاتصالات السعودية (STC) من خلال تحليل استجاباتهم لعدد من العبارات التي تقيس مستوى الرضا والثقة وسهولة الوصول، وغيرها من أبعاد جودة الخدمة. وقد تم تقييم كل عبارة من حيث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومستوى الموافقة، والرتبة الترتيبية.

تُظهر النتائج أن العبارة "أنا راضٍ عن جودة خدمات STC" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، ووزن نسبي بلغ (٨٤%)، وهو ما يشير إلى مستوى رضا مرتفع جدًا من قبل العملاء تجاه جودة الخدمات المقدمة. ويدل ذلك على أن STC قد نجحت في خلق انطباع إيجابي عام لدى العملاء حول جودة الخدمات الاتصالية والمساندة.

أما العبارة "أشعر بالثقة في التعامل مع STC" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٠)، ووزن نسبي (٨٢%)، مما يعكس مستوى عاليًا من الاعتمادية والثقة التي يشعر بها العملاء عند التعامل مع الشركة، وهي دلالة واضحة على نجاح الشركة في بناء سمعة قوية وعلاقة مستدامة مع عملائها.

وجاءت العبارة "الخدمة تلبي توقعاتي" في المرتبة الثالثة (متوسط = ٤,٠٠، وزن نسبي = ٨٠%)، مما يشير إلى أن معظم العملاء يرون أن الخدمات التي تقدمها STC تتماشى بشكل كبير مع تطلعاتهم واحتياجاتهم، وهي نتيجة مهمة كونها تعكس موافاة الخدمات لمتطلبات العملاء.

وفي المرتبة الرابعة، جاءت العبارة "أرغب في الاستمرار كعميل مع STC" بمتوسط (٣,٩٥) ووزن نسبي (٧٩%)، مما يدل على ولاء العملاء واستعدادهم للاستمرار في استخدام خدمات الشركة، وهو أحد مؤشرات الرضا طويلة الأمد والارتباط العاطفي بالعلامة التجارية.

في المقابل، جاءت العبارة "الموظفون متعاونون ومحترفون" في المرتبة الخامسة (متوسط = ٣,٩٠)، ما يشير إلى تقييم إيجابي عام للتعامل البشري، إلا أنه يعكس في الوقت نفسه وجود تفاوت بسيط في تجارب العملاء، وربما يرتبط بمستوى الخدمة في نقاط الاتصال المختلفة.

أما عبارة "يوجد سهولة في الوصول لخدمة العملاء" فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٨٥) ووزن نسبي (٧٧%)، وهي نتيجة تشير إلى وجود رضا جيد ولكنه ليس مرتفعًا جدًا، وربما يشير إلى حاجة لتحسين قنوات الدعم الفني والتواصل المباشر مع العملاء عبر مختلف المنصات.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "أوقات الانتظار مقبولة" بمتوسط (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٨) ووزن نسبي (٧٢%)، ما يُعد أضعف عنصر في تقييم جودة الخدمة. وقد يُعزى ذلك إلى طول فترة الانتظار عند الاتصال بخدمة العملاء أو زيارة الفروع، وهو ما يشير إلى فرصة واضحة للتحسين في هذا الجانب، خصوصًا في ظل التنافسية العالية في قطاع الاتصالات.

بشكل عام، تعكس النتائج مستوى رضا مرتفع من قبل العملاء تجاه شركة STC في معظم أبعاد جودة الخدمة، مع وجود بعض المجالات التي تستوجب التحسين، وخاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة وسهولة الوصول إلى الدعم الفني. وتُعد هذه المؤشرات ضرورية لتوجيه استراتيجيات التحسين المستقبلي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

جدول (٤/٤) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adj R ²	F-قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار Regression	34.318	5	6.864	0.792	0.627	0.618	82.551	0.000
البواقي Residual	20.089	204	0.098					
Total الكلي	54.407	209						

يعكس جدول (٤/٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي أُجري بهدف الكشف عن أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في شركة الاتصالات السعودية (STC). وتُعد هذه النتائج ذات دلالة مهمة في تأكيد الفرضيات الرئيسية للدراسة، وفي دعم الأطر النظرية التي تربط ممارسات الجودة الشاملة بتحسين الأداء المؤسسي والتشغيلي.

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.792$) يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة، ومستوى الأداء التشغيلي كمتغير تابع. وهذا يشير إلى أن التحسين في ممارسات الجودة الشاملة يرتبط بتحسين ملموس في الأداء التشغيلي للشركة.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.627$) وهو ما يعني أن نحو ٦٢,٧% من التباين في الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة الجودة الشاملة الخمسة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر، التركيز على العميل). وهذا يُعد مؤشراً قوياً على قدرة النموذج التنبؤية، وفاعليته في تفسير المتغير التابع محل الدراسة.

كذلك، بلغ معامل التحديد المعدل ($Adj R^2 = 0.618$) وهو مؤشر أكثر تحفظاً يعكس نسبة التباين المفسرة مع مراعاة عدد المتغيرات المستقلة، مما يعزز من موثوقية النموذج في التعميم.

أما قيمة اختبار F التي بلغت ($F = 82.551$) والمصحوبة بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية ($0,05$)، فهي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات النموذج، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية إحصائية، وأن هناك تأثيراً حقيقياً للأبعاد المدروسة من الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في شركة STC.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج تحليل الانحدار تعزز الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بأن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثراً إيجابياً ملموساً على تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات، وهو ما يدعم توجهات المؤسسات المعاصرة نحو تبني استراتيجيات شاملة لإدارة الجودة كأداة رئيسية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي.

جدول (٤/٥) معاملات الانحدار (تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة)

المتغيرات (الأبعاد)	بيتا	T-Value	Sig.	مستوى الدلالة
---------------------	------	---------	------	---------------

دالة إحصائية عند ٠,٠١	0.000	4.654	1.108	(Constant) الثابت
دالة إحصائية عند ٠,٠١	0.000	5.684	0.311	دعم الإدارة العليا
دالة إحصائية عند ٠,٠١	0.000	3.624	0.208	مشاركة العاملين
دالة إحصائية عند ٠,٠١	0.003	2.989	0.171	التحسين المستمر
دالة إحصائية عند ٠,٠٥	0.016	2.419	0.127	التركيز على العميل
دالة إحصائية عند ٠,٠١	0.001	3.377	0.198	التدريب والتطوير

يعكس جدول (٤/٥) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخاصة بتأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التشغيلي في شركة الاتصالات السعودية ((STC)، ويوضح مدى مساهمة كل بُعد في التنبؤ بتحسين هذا الأداء، وهو ما يُعد مكملاً لنتائج الجدول السابق (جدول ٦).

أولاً: الثابت (Constant)

بلغت قيمة المعامل الثابت ١,١٠٨، وقيمة $T = 4.654$ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وهو ما يعني أن النموذج الأساسي دال إحصائياً، حتى في حال غياب تأثير أبعاد الجودة الشاملة، وإن كانت مساهمته في التفسير محدودة مقارنةً بباقي المتغيرات.

ثانياً: دعم الإدارة العليا

جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث سجل أعلى قيمة معامل بيتا $\beta = 0.311$ ، وقيمة $T = 5.684$ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وهو دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١. هذا يعكس أن دعم الإدارة العليا يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التشغيلي، مما يدل على أهمية التزام القيادة الإدارية في تطبيق مفاهيم الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

ثالثاً: مشاركة العاملين

سجل هذا البعد معامل تأثير $\beta = 0.208$ بقيمة $T = 3.624$ ، وهي دالة عند مستوى ٠,٠٠١، مما يشير إلى أن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار والجودة يعزز من فاعلية العمليات التشغيلية ويرفع من كفاءة التنفيذ.

رابعاً: التدريب والتطوير

سجل هذا البعد قيمة بيتا $\beta = 0.198$ ، وقيمة $T = 3.377$ ، بمستوى دلالة ٠,٠٠١، وهو ما يشير إلى أن توفير برامج تدريبية مستمرة ومناسبة لمهام الجودة يعزز من كفاءة التشغيل، ويساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

خامساً: التحسين المستمر

جاء هذا البعد بقيمة بيتا $\beta = 0.171$ و $T = 2.989$ ، بمستوى دلالة ٠,٠٠٣، وهو دال عند ٠,٠٠١. يشير ذلك إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر في العمليات والإجراءات تحقق أداءً تشغيلياً أكثر فاعلية.

سادساً: التركيز على العميل

على الرغم من أن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، إلا أنه ما زال دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.127$ و $T = 2.419$ ، عند مستوى دلالة ٠,٠١٦ (دالة عند ٠,٠٥). وهذا يدل على أهمية الاستماع لملاحظات العملاء وتحسين جودة الخدمات وفقاً لتوقعاتهم، كجزء من رفع كفاءة العمليات التشغيلية.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل دال إحصائياً على الأداء التشغيلي، مع تفاوت نسبي في قوة هذا التأثير. ويؤكد ذلك صحة الفرضية الفرعية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي. كما تبرز هذه النتائج أهمية التكامل بين مختلف ممارسات الجودة لتحقيق التحسين المستدام في الأداء المؤسسي.

جدول (٤/٦) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $Adj R^2$	F-قيمة test	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار Regression	27.436	5	5.487	0.766	0.587	0.572	72.955	0.000
البواقي Residual	19.364	74	0.262					
الكل Total	46.800	79						

يعرض جدول (٤/٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) ويعكس الجدول قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا العملاء)، إضافةً إلى قدرة النموذج في تفسير هذا الرضا بناءً على هذه الأبعاد.

تفسير مكونات الجدول:

مجموع المربعات للانحدار (Regression Sum of Squares) = 27.436

ويعبر عن مقدار التباين المفسر في رضا العملاء من خلال الأبعاد الخمسة للجودة الشاملة.

مجموع المربعات للبواقي (Residual) = 19.364

ويمثل التباين غير المفسر أو العشوائي، أي الجزء من تباين رضا العملاء الذي لم يتم تفسيره من خلال النموذج.

مجموع المربعات الكلي (Total) = 46.800

وهو مجموع التباين الكلي في رضا العملاء، أي ناتج جمع التباين المفسر وغير المفسر.

درجات الحرية للانحدار = ٥ (عدد الأبعاد المستقلة)، وللبقايا = ٧٤، بينما العدد الكلي للحالات = ٨٠.

متوسط المربعات (Mean Square) للانحدار = ٥,٤٨٧، وللبقايا = ٠,٢٦٢.

معامل الارتباط $R = 0.766$

يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

معامل التحديد $R^2 = 0.587$

يعني أن نحو ٥٨,٧% من التغير في رضا العملاء يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعد مؤشرًا قويًا نسبيًا.

معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = 0.572$

بعد تعديل R^2 لأخذ عدد المتغيرات وعدد العينة في الاعتبار، وهو ما يعكس دقة النموذج التنبؤي وملاءمته.

قيمة $F = 72.955$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$

وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على أن النموذج ككل ذو معنوية إحصائية وأن أبعاد الجودة الشاملة تفسر بدرجة ملحوظة التباين في رضا العملاء.

تشير نتائج الجدول إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم لقياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء يتمتع بمستوى دلالة معنوي مرتفع، ويُفسر نسبة كبيرة من التباين في رضا العملاء (٥٨,٧%). وتُظهر هذه النتائج أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحسين رضا العملاء، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة ويؤكد أهمية تعزيز هذه الأبعاد داخل الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة ولاء العملاء.

جدول (٤/٧) معاملات الانحدار (تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على رضا العملاء)

المتغيرات (الأبعاد)	بيتا	T-Value	Sig.	مستوى الدلالة
(Constant) الثابت	1.087	4.271	0.000	دالة إحصائية عند ٠,٠١
دعم الإدارة العليا	0.293	4.782	0.000	دالة إحصائية عند ٠,٠١
مشاركة العاملين	0.179	3.112	0.003	دالة إحصائية عند ٠,٠١
التحسين المستمر	0.143	2.606	0.011	دالة إحصائية عند ٠,٠٥
التركيز على العميل	0.238	4.139	0.000	دالة إحصائية عند ٠,٠١
التدريب والتطوير	0.166	2.992	0.004	دالة إحصائية عند ٠,٠١

يعرض جدول (٤/٧) نتائج معاملات الانحدار الخاصة بقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) وذلك ضمن نموذج الانحدار المتعدد الذي تم اختياره في الدراسة. وتُظهر القيم المدرجة مدى التأثير النسبي لكل بُعد، وأهميته الإحصائية في تفسير التغير في رضا العملاء.

تحليل تفصيلي لمعاملات الانحدار:

الثابت $\beta = 1.087$ ، $T = 4.271$ ، $Sig = 0.000$ (Constant):

يدل على أن رضا العملاء لا يبدأ من الصفر، بل يوجد مستوى أساسي من الرضا حتى في غياب المتغيرات المستقلة. القيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(0,01)$.
تأثير الأبعاد:

دعم الإدارة العليا $(\beta = 0.293$ ، $T = 4.782$ ، $Sig = 0.000)$

يُعد هذا البعد الأكثر تأثيراً بين جميع الأبعاد، ويدل على أن التزام الإدارة العليا بالجودة يعزز ثقة العملاء ويزيد رضاهم. الدلالة الإحصائية العالية (عند $0,01$) تؤكد أهميته البارزة في النموذج.

التركيز على العميل $(\beta = 0.238$ ، $T = 4.139$ ، $Sig = 0.000)$

يشير إلى أن الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء يساهم مباشرة في تعزيز الرضا، وهو ما يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. البعد دال إحصائياً عند مستوى $(0,01)$.

مشاركة العاملين $(\beta = 0.179$ ، $T = 3.112$ ، $Sig = 0.003)$

يوضح أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة له أثر إيجابي ملموس على تجربة العميل، ويعزز أداء الخدمة. الدلالة قوية عند $(0,01)$.

التدريب والتطوير $(\beta = 0.166$ ، $T = 2.992$ ، $Sig = 0.004)$

يعكس أهمية رفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم في تقديم خدمة مرضية للعملاء، وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى $(0,01)$.

التحسين المستمر $(\beta = 0.143$ ، $T = 2.606$ ، $Sig = 0.011)$

يوضح أن مبدأ التحسين المستمر للعمليات والخدمات يساهم في تحقيق رضا العملاء بشكل ملحوظ، وإن كانت قوة تأثيره أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، لكنه دال عند مستوى $(0,05)$.

الاستنتاج العام:

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة الخمسة تؤثر بشكل دال إحصائياً على رضا العملاء في شركة STC. ويُعد دعم الإدارة العليا الأكثر تأثيراً، يليه التركيز على العميل، ثم مشاركة العاملين. ويعكس ذلك أهمية بناء بيئة تنظيمية تدعم الجودة من أعلى المستويات، وتمكّن الموظفين، وتضع العميل في مركز الاهتمام، مع الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر كأدوات داعمة. تدعم هذه النتائج فرضية الدراسة المتعلقة بتأثير TQM على رضا العملاء وتؤكد صلاحية النموذج المستخدم.

ملخص النتائج :

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية

أظهرت استجابات العاملين أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في STC جاء مرتفعاً بوجه عام، حيث حصل بعد دعم الإدارة العليا على أعلى متوسط (٤,٣٥)، مما يشير إلى قناعة الإدارة بأهمية الجودة وتوفير الدعم اللازم لها.

أظهرت استجابات العاملين أيضاً أن الأداء التشغيلي للشركة يحقق مستوى رضا مرتفع، حيث جاءت جميع العبارات بمتوسطات تفوق (٣,٧٠)، مما يعكس التزام الشركة بتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين العمليات. من جانب العملاء، عبّر غالبية المشاركين عن رضاهم عن جودة خدمات STC، حيث حصلت عبارة "أنا راضٍ عن جودة خدمات STC" على أعلى متوسط (٤,٢٠)، كما أظهر العملاء استعداداً للاستمرار في التعامل مع الشركة.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي

١. أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي

أوضح نموذج الانحدار وجود علاقة قوية بين أبعاد الجودة الشاملة والأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.792$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.627$ ، أي أن نحو ٦٢,٧% من التباين في الأداء التشغيلي يُعزى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جاءت جميع الأبعاد الخمسة دالة إحصائياً، وكان أكثرها تأثيراً بعد دعم الإدارة العليا ($\beta = 0.311$)، يليه مشاركة العاملين والتدريب والتطوير.

٢. أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

أوضح نموذج الانحدار أيضاً وجود علاقة قوية بين أبعاد الجودة الشاملة ورضا العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.766$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.587$.

جميع الأبعاد الخمسة أثرت بشكل دال إحصائياً، وكان دعم الإدارة العليا والتركيز على العميل هما الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العملاء، مما يدل على أهمية القيادة وتوجيه الجهود لتلبية توقعات العملاء.

ثالثاً: استنتاجات عامة

تؤكد النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتعددة يُسهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين الأداء التشغيلي ورفع مستوى رضا العملاء في شركة STC. تبرز أهمية التكامل بين القيادة، ومشاركة العاملين، والتدريب، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل كمنظومة مترابطة لتعزيز الأداء الشامل.

الخاتمة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لبيانات استجابات العاملين والعملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم

الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التدريب والتطوير) يُعد أحد العوامل الأساسية في تعزيز الأداء التشغيلي ورفع مستوى رضا العملاء.

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لجميع أبعاد الجودة الشاملة على كل من الأداء التشغيلي ورضا العملاء، مما يدل على أهمية تفعيل ممارسات الجودة الشاملة بشكل متكامل ومنهجي في المؤسسات الخدمية، وبخاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة متزايدة وتغيرات مستمرة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وبذلك، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تمثلت في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة، ورضا العملاء، وتحسين الأداء التشغيلي في السياق السعودي، مما يمنحها قيمة تطبيقية وأكاديمية عالية.

- التوصيات والمقترحات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصى بالآتي:

أولاً: توصيات متعلقة بإدارة شركة STC

تعزيز دور القيادة العليا في دعم وتنفيذ استراتيجيات الجودة من خلال التزام فعلي وميداني يعكس ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.

تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في أنشطة الجودة من خلال برامج تحفيزية، وتقدير المساهمات، وتشجيع الابتكار الداخلي.

توسيع نطاق برامج التدريب والتطوير لتشمل جميع المستويات، على أن تكون مرتبطة مباشرة بمفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

تبني آليات منتظمة لرصد رضا العملاء وتحليل التغذية الراجعة بشكل دوري لتوجيه تطوير الخدمات ومنتجات الاتصالات.

تنفيذ برامج تحسين مستمر منهجية تركز على مؤشرات الأداء التشغيلي وتضمن مشاركة فرق عمل متعددة التخصصات.

ثانياً: توصيات متعلقة بالمجال البحثي

تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة والتعليم والنقل لفحص أثر الجودة الشاملة على متغيرات متعددة.

إجراء دراسات مقارنة بين الشركات المحلية والدولية في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة لتحديد الفجوات وأفضل الممارسات.

التوسع في استخدام التحليل السببي أو النمذجة الهيكلية لفحص العلاقات المتداخلة بين المتغيرات بصورة أكثر دقة.

قائمة المراجع

المصادر العربية:

- آل عثمان، خلود سعد علي (٢٠٢٤). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء دراسة تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية ، ٣ (٩)، ١١٦ - ١٤٦.
- البقي، علا منير (٢٠٢٢) إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، ٣ (٣٧)، ٣٤٠ - ٣٦٨.
- النويصر، ناصر بن حسين (٢٠٢٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، ٤ (٤٧)، ٦ - ٣٦.
- الهاجري، مها عبد الله (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العامة في قطاع النفط الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد (٢٠١٧) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، ٢٥ (٤)، ١٠٤ - ١٣٦.
- بوزقية، حنان عبد الرحمن محمد (٢٠٢٤). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، ٢ (٢)، ٣٣ - ٥٠.
- درويش، سلمان توفيق (٢٠١٧). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية - دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان - العراق أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- علام، أحمد سامح رفعت حسن ومحمد محمد سعد (٢٠٢٣). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٣ (١٤)، ٢٣ - ٤٩.
- عليماص صباح ناصر (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.

نادر نهاده وبلال مروان (٢٠١٨) أثر التغليف البيئي على الجودة المدركة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، ٤٠(١)، ٣٠٧-٣٢٢.

المصادر الأجنبية :

- Novitasari, D., Napitupulu, B. B. J., Abadiyah, S., Silitonga, N., & Asbari, M. (2022). Linking between Brand Leadership, Customer Satisfaction, and Repurchase Intention in the Ecommerce Industry. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 280-289.
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 362–377.
- Richard, P; Devinney, T; Yip, G & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718–804.
- Shahzad, F; Luqman, R; Khan, A and Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 980-982.
- Wheelen, T and Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*.
- Woodside, Arch G., Frey, Lisa L. and Daly, Robert T. “Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, No. 4 (December), (1989), PP: 5 - 17.

Abstract :

The aim of the study is to determine the impact of applying Total Quality Management (TQM) in its dimensions (employee participation, continuous improvement training, senior management support, and customer focus) on customer satisfaction and its role in improving the operational performance of institutions, applying it to the Saudi Telecom Company (STC), as well as identifying the effectiveness of operational performance therein. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study sample amounted to (120) employees of STC, and (80) customers. The results of the study showed that TQM plays a crucial role in enhancing customer satisfaction in STC, as it showed that the various dimensions of TQM, such as continuous improvement, training, senior management support, and customer focus, positively affect the company's customer satisfaction. A clear statistical significance was observed for the contribution of these dimensions to improving the level of customer satisfaction, which enhances the effectiveness of applying Total Quality Management in achieving positive results in improving the operational performance of the institution. The results of the regression analysis showed a statistically significant impact of all TQM dimensions on both operational performance and customer satisfaction. This underscores the importance of implementing TQM practices in an integrated and systematic manner in service organizations, particularly in the telecommunications sector, which is witnessing increasing competition and continuous changes in customer needs and expectations. The results confirm that implementing TQM in its various dimensions directly and positively contributes to improving operational performance and raising customer satisfaction at STC. This highlights the importance of integrating leadership,

employee engagement, training, continuous improvement, and customer focus as an interconnected system to enhance overall performance. The study reached several recommendations, most notably: strengthening the role of senior leadership in supporting and implementing quality strategies through actual and field commitment that reflects a culture of quality at all administrative levels; motivating employees to actively participate in quality activities through incentive programs, recognizing contributions, and encouraging internal innovation; expanding the scope of training and development programs to include all levels, provided they are directly linked to the concepts of quality and continuous improvement; and adopting regular mechanisms to monitor customer satisfaction and analyze feedback periodically to guide the development of telecommunications services and products. Implement systematic continuous improvement programs based on operational performance indicators and ensuring the participation of multidisciplinary teams.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Operational Performance, Customer Satisfaction, Saudi Telecom Company (STC).

University of MidOcean
College of Management
Master of Business Administration



**The Impact of Implementing Total Quality Management
(TQM) on Customer Satisfaction and Improving Operational
Performance in Organizations**

Researcher

ABDULSAMIA AHMED FALLATAH

Academic Number (243001527)

Supervised by:

Dr. / Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. / Fayez Ali Jard

2025