

# Final Project 2

PMG 497

نموذج  
المشروع  
النهائي 2

## دور قيادة المشروع في إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة ماكدونالدز السعودية

أسم الطالب

محمد محمود إبراهيم

232002565

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2026

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 11 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 13 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 13 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 14 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 21 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 22 | 3.1. المقدمة.....                                     |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 23 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 25 | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 26 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 27 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 28 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 30 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 31 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 32 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 33 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 33 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 35 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 38 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 41 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 44 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 45 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 46 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 46 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 47 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 25 | قائمة المراجع                                                |
| 50 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

### 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، واشتداد المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي. وقد أدى ذلك إلى تغير جوهري في فلسفة الإدارة، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح الاهتمام منصبًا على تحقيق الجودة الشاملة، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتقديم تجربة متكاملة تتجاوز مجرد تقديم المنتج أو الخدمة. وفي هذا السياق، برزت أهمية قيادة المشروع كأحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، لما لها من دور في توجيه الموارد، وتحفيز فرق العمل، وضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وتُعد إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدورها في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الأخطاء ورفع مستوى رضا العملاء. فالجودة لم تعد خيارًا إضافيًا، بل أصبحت مطلبًا أساسيًا لبقاء المؤسسات واستمرارها في الأسواق التنافسية. كما أن تجربة العملاء أصبحت مؤشرًا رئيسًا لقياس نجاح المؤسسات، حيث يقاس الأداء اليوم بمدى رضا العميل عن جميع مراحل تعامله مع الشركة، بدءًا من لحظة دخوله إلى موقع الخدمة وحتى ما بعد الحصول عليها.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في قطاع المطاعم السريعة، الذي يعتمد بشكل كبير على سرعة الإنجاز، ودقة العمليات التشغيلية، والالتزام بمعايير الجودة، إضافة إلى التعامل المباشر والمستمر مع العملاء. فنجاح هذا القطاع يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وتجربة العميل الشاملة.

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع المطاعم السريعة نموًا ملحوظًا مدفوعًا بزيادة عدد السكان، وارتفاع القوة الشرائية، وتغير أنماط الاستهلاك، إضافة إلى التحولات التي تشهدها البلاد في ظل رؤية 2030 التي تدعم تطوير

قطاع الأعمال وتعزيز التنافسية. وقد أدى هذا النمو إلى اشتداد المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية، مما فرض على المؤسسات العاملة في هذا القطاع ضرورة تبني استراتيجيات إدارية متقدمة تركز على الجودة والتميز في الخدمة.

وتُعد مكدونالدز السعودية من أبرز الشركات العاملة في مجال المطاعم السريعة داخل المملكة، حيث استطاعت بناء حضور قوي وانتشار واسع من خلال الالتزام بمعايير تشغيلية دقيقة وأنظمة جودة عالمية. إلا أن المحافظة على هذا التميز في ظل المنافسة المتزايدة تتطلب وجود قيادة فعّالة قادرة على إدارة المشاريع التطويرية، وتحسين العمليات، وضمان تطبيق معايير الجودة بما ينعكس إيجاباً على تجربة العملاء.

ومن هنا تتضح الحاجة إلى دراسة العلاقة بين قيادة المشروع وإدارة الجودة، وكيف يمكن للقيادة الفعّالة أن تسهم في تحسين تجربة العملاء داخل بيئة عمل تشغيلية معقدة وسريعة الإيقاع مثل بيئة المطاعم السريعة.

على الرغم من اعتماد العديد من المؤسسات على أنظمة ومعايير لإدارة الجودة، إلا أن نجاح هذه الأنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية القيادة المسؤولة عن تنفيذها والإشراف عليها. فغياب القيادة الفعّالة قد يؤدي إلى ضعف الالتزام بالمعايير، وتدني مستوى التنسيق بين فرق العمل، وعدم الاستجابة السريعة لملاحظات العملاء، مما ينعكس سلباً على تجربة العميل وسمعة المؤسسة.

وتكمن مشكلة البحث في وجود حاجة لفهم مدى تأثير قيادة المشروع في تعزيز ممارسات إدارة الجودة داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين تجربة العملاء. وعليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما دور قيادة المشروع في إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة مكدونالدز السعودية؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بمدى تأثير أساليب القيادة، ومستوى المتابعة والتقييم، وآليات التحفيز، والتواصل الداخلي في تحقيق جودة مستدامة وتجربة عملاء متميزة.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه قيادة المشروع في دعم وتطوير أنظمة إدارة الجودة، وبيان مدى تأثير ذلك على تجربة العملاء في شركة مكدونالدز السعودية. ويتفرع عن الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، من أهمها:

1. توضيح الإطار المفاهيمي لقيادة المشروع وأهم خصائصها في بيئة الأعمال المعاصرة.
2. تحليل مفهوم إدارة الجودة وأهميتها في قطاع المطاعم السريعة.
3. استكشاف العلاقة بين ممارسات قيادة المشروع وتطبيق معايير الجودة.
4. قياس أثر إدارة الجودة على مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فعالية القيادة وتحسين الأداء المؤسسي.

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعاً يجمع بين ثلاثة محاور إدارية رئيسة هي: القيادة، والجودة، وتجربة العملاء، وهي عناصر تشكل معاً أساس النجاح المؤسسي في بيئة الأعمال الحديثة. كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتي تتطلب من المؤسسات رفع مستوى كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ومن الناحية التطبيقية، قد تساهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارة العليا ومتخذي القرار داخل الشركة على تطوير أساليب القيادة وتحسين آليات إدارة الجودة، بما يعزز من مستوى رضا العملاء ويحقق استدامة التميز المؤسسي.

وسيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات باستخدام أدوات مناسبة مثل الاستبيانات أو المقابلات، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى توصيات تدعم تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من المؤسسات لأنظمة ومعايير متقدمة في إدارة الجودة، إلا أن نجاح هذه الأنظمة لا يرتبط فقط بوجودها شكلياً، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة المسؤولة عن تنفيذها وتوجيه فرق العمل نحو الالتزام بها. وفي بيئة تشغيلية سريعة الإيقاع كقطاع المطاعم السريعة، تصبح قيادة المشروع عنصراً حاسماً في ضمان تكامل العمليات، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات الجودة، والاستجابة الفعالة لتوقعات العملاء. إلا أن مدى إسهام قيادة المشروع في تعزيز إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء ما يزال بحاجة إلى دراسة وتحليل معمق، خاصة في سياق الشركات الكبرى ذات الانتشار الواسع مثل ماكدونالدز السعودية. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين قيادة المشروع وإدارة الجودة، وبيان أثر ذلك في تحسين تجربة العملاء داخل الشركة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يلاحظ أن الأدبيات الإدارية تناولت مفاهيم قيادة المشروع، وإدارة الجودة، وتجربة العملاء كل على حدة، دون التركيز الكافي على بناء إطار تكاملي يربط بين هذه المتغيرات في نموذج تحليلي موحد. كما أن معظم الدراسات ركزت على البيئات الصناعية أو على قطاعات خدمية تقليدية، في حين لا تزال الدراسات المتخصصة في قطاع المطاعم السريعة محدودة، لاسيما في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص. كذلك تفتقر الأدبيات إلى توضيح الآليات التفسيرية التي تشرح كيف تسهم ممارسات قيادة المشروع، من تخطيط وتوجيه ومتابعة وتحفيز، في دعم تطبيق معايير الجودة وانعكاسها المباشر وغير المباشر على تجربة العملاء، مما يبرز حاجة علمية لسد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تربط بين الأبعاد الثلاثة في سياق واحد.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من اعتماد الشركات العاملة في قطاع المطاعم السريعة على أنظمة جودة ومعايير تشغيلية دقيقة، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في ضمان التطبيق الفعلي والمتسق لهذه المعايير عبر مختلف الفروع والمستويات الإدارية. فقد تظهر تفاوتات في مستوى الالتزام، أو ضعف في التنسيق بين فرق العمل، أو قصور في الاستجابة السريعة لملاحظات العملاء، مما قد يؤثر في جودة الخدمة وتجربة العميل الكلية. كما أن قياس الأثر المباشر لقيادة المشروع على تحسين الجودة وتجربة العملاء لا يزال غير واضح بصورة كافية داخل بعض المؤسسات، الأمر الذي يستدعي دراسة الواقع الفعلي داخل الشركة محل الدراسة، وتحليل مدى فاعلية ممارسات القيادة في تحقيق جودة مستدامة وتجربة عملاء متميزة تدعم استمرارية التنافس والتميز في السوق السعودي.

## 1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين ثلاثة محاور إدارية أساسية تتمثل في قيادة المشروع، وإدارة الجودة، وتجربة العملاء، وهي عناصر تشكل مجتمعة الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة. وفي ظل اشتداد المنافسة في قطاع المطاعم السريعة داخل المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل القيادية التي تسهم في تعزيز جودة العمليات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. كما تأتي أهمية الدراسة من تركيزها على بيئة تشغيلية واقعية تتمثل في شركة ماكдонаلدز السعودية، بما يتيح ربط الجوانب

النظرية بالتطبيق العملي، والخروج بنتائج يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير أساليب القيادة وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع متطلبات التنافسية والاستدامة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم معالجة علمية تربط بين قيادة المشروع وإدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء ضمن إطار تحليلي متكامل، بدلاً من تناول كل متغير بصورة منفصلة. كما تساعد في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق مفاهيم القيادة الحديثة في بيئات خدمية سريعة الإيقاع مثل قطاع المطاعم السريعة. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة في قطاعات أخرى أو في سياقات جغرافية مختلفة، مما يعزز من تراكم المعرفة في هذا المجال.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم الإدارة العليا ومتخذي القرار في تطوير ممارسات قيادة المشروع بما يعزز من كفاءة تطبيق معايير الجودة ويرتقي بمستوى تجربة العملاء. كما قد تسهم في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين داخل بيئة العمل، واقتراح آليات عملية لتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة، وتحسين سرعة الاستجابة لملاحظات العملاء، ورفع مستوى الرضا والولاء. وبذلك تقدم الدراسة بعداً عملياً يمكن أن يساعد الشركة محل الدراسة وغيرها من المؤسسات المشابهة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق يتسم بالحيوية والتغير المستمر.

## 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور قيادة المشروع في إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة ماكдонаلدز السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر أساليب القيادة المتبعة في إدارة المشاريع على تطبيق معايير الجودة داخل الشركة؟
2. ما مدى فاعلية آليات المتابعة والتقييم والتحفيز في تعزيز الجودة وتجربة العملاء؟
3. كيف يساهم التواصل الداخلي والتنسيق بين فرق العمل في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تسليط الضوء على دور قيادة المشروع في دعم وتطوير أنظمة إدارة الجودة، وبيان مدى تأثير ذلك على تحسين تجربة العملاء في شركة ماكдонаلدز السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. توضيح الإطار المفاهيمي لقيادة المشروع وأهم خصائصها في بيئة الأعمال المعاصرة.
2. تحليل مفهوم إدارة الجودة وأهميتها في قطاع المطاعم السريعة.
3. قياس أثر ممارسات قيادة المشروع على تجربة العملاء ورضاهم

## 1.6. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

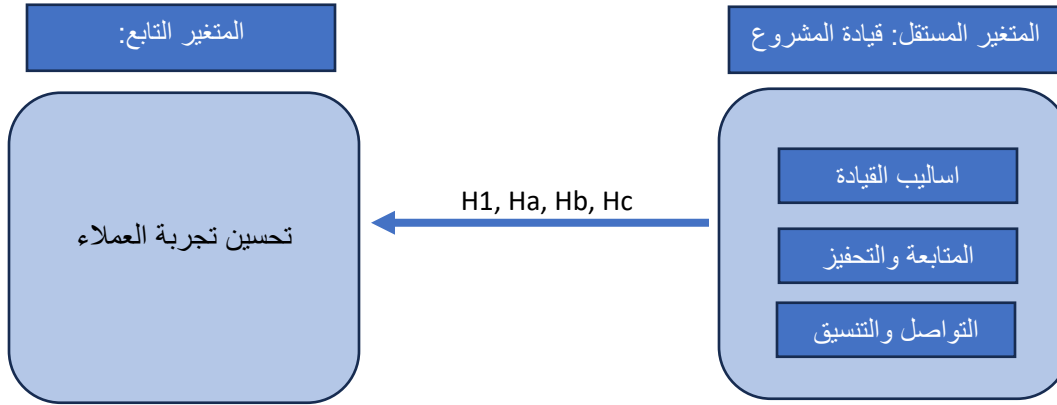
هناك علاقة إيجابية بين قيادة المشروع وإدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة ماكدونالدز السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين أساليب قيادة المشروع وتطبيق معايير الجودة داخل الشركة.
2. تساهم فعالية آليات المتابعة والتقييم والتحفيز في تعزيز مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم.
3. يلعب التواصل الداخلي والتنسيق بين فرق العمل دورًا مهمًا في رفع جودة الخدمة وتحسين تجربة العملاء.

## 1.7. نموذج الدراسة

شكل 1: نموذج البحث



## 1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على جمع بيانات ميدانية بهدف فهم العلاقة بين قيادة المشروع وإدارة الجودة وتأثير ذلك على تجربة العملاء في شركة مكدونالدز السعودية.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيعها على عدد من العاملين في الشركة، وذلك للتعرف على آرائهم حول أساليب القيادة ومستوى تطبيق الجودة وانعكاس ذلك على تجربة العملاء.

بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

## 1.9. مخطط المشروع

لفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من الخطوات الأساسية في إعداد البحوث العلمية، حيث تمكّن الباحث من الاطلاع على الجهود السابقة في مجال الدراسة، وفهم الاتجاهات البحثية المختلفة، وتحديد المفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث. كما تساهم في بناء أساس علمي متين يدعم مشكلة الدراسة، ويساعد في صياغة فرضياتها بشكل أكثر دقة ووضوح.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث يتم التركيز على قيادة المشروع كمتغير مستقل، وإدارة الجودة وتجربة العملاء كمتغيرات مرتبطة بالنتائج. كما يتضمن الفصل تحليلاً للعلاقة بين هذه المتغيرات، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، إضافة إلى إبراز الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات في كونها لا تقتصر على عرض الدراسات السابقة فقط، بل تمتد إلى تحليلها ونقدها، واستخلاص أبرز نتائجها، وربطها بموضوع الدراسة الحالية. كما تساعد في توضيح موقع البحث ضمن السياق العلمي، وتحديد القيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.

## 2.2. المتغير المستقل: قيادة المشروع

### تعريف قيادة المشروع

تُعرف قيادة المشروع بأنها القدرة على توجيه وإدارة فرق العمل داخل المشروع بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة. وتشمل هذه القيادة مجموعة من المهارات مثل التخطيط، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، إضافة إلى القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ.

### التطور التاريخي لقيادة المشروع

شهد مفهوم قيادة المشروع تطوراً ملحوظاً مع تطور الفكر الإداري، حيث كان التركيز في البداية منصباً على الجوانب الفنية والإجرائية لإدارة المشاريع، ثم تطور لاحقاً ليشمل الجوانب السلوكية والإنسانية. ومع ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة، أصبح يُنظر إلى القائد ليس فقط كمنفذ للخطط، بل كعنصر محوري في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتنظيمية، وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل.

## الأبعاد الرئيسية لقيادة المشروع

تتضمن قيادة المشروع عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها أسلوب القيادة المتبع، وفعالية التواصل، ومستوى التحفيز، إضافة إلى القدرة على المتابعة والتقييم المستمر. كما يشمل ذلك التنسيق بين فرق العمل، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وضمان الالتزام بمعايير الأداء والجودة.

## النظريات المرتبطة بقيادة المشروع

ترتبط قيادة المشروع بعدد من النظريات الإدارية، مثل نظرية القيادة التحويلية التي تركز على إلهام وتحفيز العاملين، ونظرية القيادة التبادلية التي تعتمد على مبدأ الحوافز مقابل الأداء، إضافة إلى نظرية القيادة الموقفية التي ترى أن أسلوب القيادة يجب أن يتكيف مع طبيعة الموقف وظروف العمل. وتسهم هذه النظريات في تفسير كيفية تأثير القيادة على أداء الفرق وتحقيق أهداف المشروع.

## 2.3. المتغير التابع: إدارة الجودة وتجربة العملاء

### تعريف إدارة الجودة وتجربة العملاء

تشير إدارة الجودة إلى مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها. أما تجربة العملاء، فتعبر عن الانطباع العام الذي يتكون لدى العميل نتيجة تفاعله مع المؤسسة في مختلف مراحل تقديم الخدمة، بدءاً من الاتصال الأول وحتى ما بعد الحصول على الخدمة.

### التطور التاريخي للمفهوم

تطور مفهوم إدارة الجودة عبر مراحل متعددة، بدءاً من التركيز على فحص المنتجات، وصولاً إلى مفهوم الجودة الشاملة الذي يركز على تحسين جميع العمليات داخل المؤسسة. ومع تطور بيئة الأعمال، برز مفهوم تجربة العملاء كأحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث أصبح الاهتمام لا يقتصر على جودة المنتج فقط، بل يمتد إلى جودة التفاعل والخدمة المقدمة.

## الأبعاد الرئيسية

تشمل إدارة الجودة عدة أبعاد مثل جودة العمليات، والالتزام بالمعايير، والتحسين المستمر، في حين تتضمن تجربة العملاء أبعادًا مثل سرعة الخدمة، وسهولة التعامل، ومستوى الرضا، والانطباع العام. ويعتمد نجاح المؤسسات على قدرتها في تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد بما يحقق رضا العملاء ويعزز ولائهم.

### النظريات المرتبطة

ترتبط إدارة الجودة بعدد من النظريات مثل إدارة الجودة الشاملة، ونظرية التحسين المستمر، في حين ترتبط تجربة العملاء بنظريات سلوك المستهلك ونماذج رضا العملاء. وتساعد هذه النظريات في فهم كيفية تأثير جودة الخدمة على إدراك العملاء ومستوى رضاهم، وكيف يمكن للمؤسسات تحسين أدائها بناءً على ذلك.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة المشروع وإدارة الجودة، حيث تؤثر ممارسات القيادة بشكل مباشر في مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة داخل المؤسسة. فالقائد الفعال يسهم في تعزيز ثقافة الجودة، وتحفيز العاملين، وتحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة.

كما أن تحسين إدارة الجودة ينعكس بشكل مباشر على تجربة العملاء، حيث يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وتعزيز ولائهم. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار إدارة الجودة حلقة وصل بين قيادة المشروع وتجربة العملاء، حيث تمثل آلية تحويل ممارسات القيادة إلى نتائج ملموسة يشعر بها العميل.

على الرغم من الاتفاق العام حول وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود تباين في النتائج، خاصة فيما يتعلق بمدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على جودة الأداء. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل تكاملي في بيئة تطبيقية محددة مثل قطاع المطاعم السريعة.

إضافة إلى ذلك، تبرز فجوة بحثية تتعلق بعدم وضوح الآليات التي من خلالها تؤثر قيادة المشروع على تجربة العملاء بشكل غير مباشر عبر إدارة الجودة، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية تسهم في تفسير هذه العلاقة بشكل أعمق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

## 2.5. الخاتمة

تضح من خلال مراجعة الأدبيات أن قيادة المشروع تلعب دورًا محوريًا في تعزيز إدارة الجودة، والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر في تحسين تجربة العملاء. كما أظهرت الدراسات وجود ترابط وثيق بين هذه المتغيرات، مما يعكس أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

وتشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب قيادية فعالة وتطبق معايير جودة واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على تحليل هذه العلاقة في سياقات محددة.

ومن الناحية المستقبلية، يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث أخرى تتناول متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار، ودورها في تعزيز العلاقة بين القيادة والجودة وتجربة العملاء. كما تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية وعملية من خلال تطبيقها على بيئة واقعية، مما يعزز من فهم هذه العلاقة ويدعم متخذي القرار في تحسين الأداء المؤسسي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

عد المنهجية العلمية أحد أهم العناصر الأساسية في إعداد البحوث الأكاديمية، حيث تمثل الإطار المنظم الذي يستند إليه الباحث في دراسة الظواهر وتحليلها والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها. فاختيار المنهج المناسب لا يقتصر فقط على كونه خطوة شكلية، بل يُعد عاملاً حاسماً في تحديد دقة النتائج ومصداقيتها، خاصة في الدراسات التي تتناول موضوعات إدارية مترابطة مثل القيادة والجودة وتجربة العملاء.

وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفصل ليعرض بشكل واضح ومتكامل المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، بما يتوافق مع طبيعة موضوعها وأهدافها. حيث تسعى الدراسة إلى فهم دور قيادة المشروع في دعم إدارة الجودة وانعكاس ذلك على تحسين تجربة العملاء، وهو ما يتطلب استخدام منهج علمي قادر على وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات بطريقة منظمة ومنطقية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الخطوات العملية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة، بدايةً من تحديد المفاهيم الإجرائية لمتغيرات البحث بطريقة قابلة للقياس، مروراً بتوضيح تصميم الدراسة والمنهج المستخدم، ثم تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها لتمثيله، وصولاً إلى عرض أدوات جمع البيانات والآليات التي تم الاعتماد عليها في تحليلها. كما يساعد هذا الفصل في إعطاء صورة واضحة عن كيفية الوصول إلى النتائج، مما يعزز من ثقة القارئ في مصداقية الدراسة.

ونظراً لأن الدراسة تُطبق في بيئة عمل واقعية تتمثل في شركة مكدونالدز السعودية، والتي تتميز بطبيعة تشغيلية سريعة وتفاعل مباشر مع العملاء، فقد تم الحرص على اختيار أساليب جمع بيانات مناسبة تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل الشركة، بما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وواقعية.

ويتضمن هذا الفصل عدداً من المحاور الرئيسية، حيث يبدأ بعرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ثم توضيح تصميم البحث والمنهج المستخدم، يلي ذلك عرض مجتمع الدراسة والعينة، وطرق جمع البيانات وأنواعها، وأخيراً الإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وبذلك يشكل هذا

الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق، والجانب التطبيقي الذي سيتم تناوله في الفصل التالي

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، حيث تسهم في توضيح المقصود بمتغيرات الدراسة بشكل دقيق وقابل للقياس، بما يضمن توحيد الفهم وتسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها. ومن هذا المنطلق، تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذه الدراسة بما يتناسب مع طبيعتها التطبيقية وهدفها في تحليل العلاقة بين قيادة المشروع وإدارة الجودة وتأثير ذلك على تجربة العملاء.

أولاً: المتغير المستقل (قيادة المشروع)

تشير قيادة المشروع في هذه الدراسة إلى مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القائد داخل بيئة العمل، والتي تهدف إلى توجيه فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال عدة أبعاد رئيسة تشمل:

\* أساليب القيادة: وتعبر عن الطريقة التي يتبعها القائد في إدارة فريق العمل، مثل المشاركة في اتخاذ القرار، أو التحفيز، أو التوجيه المباشر.

\* المتابعة والتقييم: وتشير إلى مدى حرص القائد على مراقبة سير العمل، وتقييم الأداء بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

\* التحفيز: ويعكس قدرة القائد على تشجيع العاملين ورفع مستوى دافعيتهم نحو تحقيق أهداف العمل.

\* التواصل والتنسيق: ويقصد به مدى فعالية الاتصال بين القائد وأفراد الفريق، إضافة إلى مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام داخل بيئة العمل.

ثانياً: المتغير التابع (تجربة العملاء)

تشير تجربة العملاء إلى الانطباع العام الذي يتكون لدى العميل نتيجة تفاعله مع خدمات الشركة، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس مستوى رضا العملاء، وتشمل:

\* مستوى الرضا العام عن الخدمة المقدمة.

\* سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

\* سهولة الحصول على الخدمة.

\* جودة التعامل مع العملاء.

\* احتمالية تكرار تجربة الشراء أو التوصية بالعلامة التجارية.

وبذلك تم تحديد متغيرات الدراسة بشكل إجرائي واضح، بما يسهم في تسهيل قياسها ميدانياً وتحليل العلاقة بينها، وصولاً إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة مكدونالدز السعودية، والذين يرتبط عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات تقديم الخدمة وتطبيق معايير الجودة داخل بيئة العمل. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، نظراً لكونه يعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية والتشغيلية التي تؤثر في جودة الخدمة وتجربة العملاء. كما يتميز هذا المجتمع بالتنوع من حيث المستويات الوظيفية، مما يتيح الحصول على آراء متعددة تساهم في بناء صورة شاملة حول متغيرات الدراسة.

جدول ( 1 ) مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات                                | المستويات الوظيفية                       |
|--------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 30           | وظائف إشرافية عليا                       | الإدارة العليا (مدراء المناطق والإدارات) |
| 70           | وظائف إشرافية متوسطة                     | الإدارة الوسطى (مدراء الفروع و المشرفون) |
| 200          | وظائف تنفيذية                            | الموظفون التنفيذيون (طاقم العمل)         |
| 300          | جميع العاملين في شركة مكدونالدز السعودية | الإجمالي                                 |

ثانياً: عينة البحث

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، تم الاعتماد على عينة تمثل هذا المجتمع بشكل مناسب. وقد شملت العينة عدداً من العاملين في شركة مكدونالدز السعودية من مستويات وظيفية مختلفة، بما في ذلك المشرفين والموظفين، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس وجهات نظر متنوعة حول أساليب القيادة ومستوى تطبيق الجودة وتأثيرها على تجربة العملاء. وتم اختيار حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وإمكانية جمع البيانات خلال الفترة الزمنية المحددة.

جدول ( 2 ) عينة البحث

| الشركة المستهدفة        | العدد |
|-------------------------|-------|
| شركة مكدونالدز السعودية | 100   |

ثالثًا: طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث أُتيحت الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة بشكل متكافئ، مما يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من التحيز. كما تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة بطريقة مباشرة أو إلكترونية، بما يسهم في تسهيل عملية جمع البيانات وزيادة نسبة الاستجابة. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات الوصفية التحليلية، نظرًا لملاءمته لطبيعة هذا النوع من البحوث وقدرته على تمثيل المجتمع بشكل مقبول

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادر متعددة، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تساعد في تحقيق أهداف البحث وتحليل العلاقة بين متغيراته بشكل واضح. وقد تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، لضمان تكامل الجانب النظري مع الجانب التطبيقي.

أولًا: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة، حيث تم إعدادها بما يتناسب مع متغيرات البحث المتمثلة في قيادة المشروع، وإدارة الجودة، وتجربة العملاء. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد كل متغير، وتم صياغتها بطريقة واضحة ومباشرة لتسهيل فهمها من قبل أفراد العينة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، وذلك بهدف تحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من العاملين في شركة مكدونالدز السعودية، سواء بشكل إلكتروني أو ورقي، بما يضمن سهولة الوصول إليهم وزيادة نسبة الاستجابة.

ثانيًا: البيانات الثانوية

تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تشمل الكتب العلمية، والمقالات البحثية، والدوريات الأكاديمية، والتقارير ذات الصلة بقيادة المشروع وإدارة الجودة

وتجربة العملاء. وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وصياغة الفرضيات بشكل علمي.

وبذلك تم الجمع بين البيانات الأولية التي تعكس الواقع العملي داخل بيئة الدراسة، والبيانات الثانوية التي توفر الأساس النظري، مما يعزز من دقة النتائج ويسهم في تقديم تحليل متكامل لموضوع البحث.

### جدول ( 3 ) مجالات الدراسة

| مجالات الدراسة | ابعاد المتغير                                              | عدد الفقرات | المصدر                  |
|----------------|------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| قيادة المشروع  | أساليب القيادة<br>المتابعة و التقييم<br>التحفيز<br>التواصل | 20          | (Alharbi, 2022)         |
| إدارة الجودة   | التحسين المستمر<br>تقليل الأخطاء<br>سرعة الخدمة            | 15          | (ISO, 2020)             |
| خدمة العملاء   | الرضا العام<br>سهولة الخدمة<br>الاستجابة                   | 15          | (Lemon & Verhoef, 2016) |

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع بيئة العمل محل الدراسة.

## أولاً: البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية المصدر الأساسي في هذه الدراسة، حيث تم جمعها بشكل مباشر من أفراد عينة البحث، والمتمثلين في العاملين في شركة مكدونالدز السعودية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع هذه البيانات، حيث صُممت بعناية لتغطي جميع متغيرات الدراسة، وهي: قيادة المشروع، وإدارة الجودة، وتجربة العملاء.

وتكمن أهمية هذا النوع من البيانات في كونه يعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية والتشغيلية داخل بيئة العمل، كما يتيح للباحث الحصول على معلومات حديثة ودقيقة تساعد في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

## ثانياً: البيانات الثانوية

تم الاعتماد على البيانات الثانوية لدعم الجانب النظري للدراسة، حيث شملت مجموعة من المصادر العلمية الموثوقة، مثل الكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المنشورة في الدوريات المحكمة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بقيادة المشروع وإدارة الجودة وتجربة العملاء، كما ساعدت في صياغة الفرضيات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي.

وبذلك، فإن الجمع بين البيانات الأولية والثانوية أتاح للباحث تكوين رؤية شاملة ومتكاملة حول موضوع الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج ودقتها.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

في البداية، تم إدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات إلى الحاسب الآلي باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، وذلك بهدف تنظيمها ومعالجتها بطريقة تسهل عملية التحليل. بعد ذلك، تم التأكد من دقة البيانات وخلوها من الأخطاء، بالإضافة إلى مراجعة الاستبانات المسترجعة واستبعاد غير الصالح منها لضمان جودة البيانات المستخدمة في التحليل.

ثم تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات، تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، مثل معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لدراسة تأثير المتغير المستقل (قيادة المشروع) على المتغير التابع (تجربة العملاء) من خلال المتغير الوسيط (إدارة الجودة).

كما تم استخدام اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتأكد من اتساق فقراتها وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل موثوق.

وقد تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على القيم الإحصائية ومستويات الدلالة المعتمدة، بما يسهم في تقديم استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

وبذلك، تم الاعتماد على مجموعة متكاملة من الإجراءات والأساليب الإحصائية التي تضمن تحليل البيانات بطريقة علمية ومنهجية، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم عرضها في الفصل التالي.

### 3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة بشكل متكامل ومنظم، حيث تم توضيح طبيعة المنهج المستخدم بما يتناسب مع أهداف الدراسة، إلى جانب تحديد متغيرات البحث وتعريفها إجرائيًا بما يسهم في تسهيل قياسها وتحليلها.

كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، مع توضيح الأسلوب المتبع في اختيارها بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع البحث. بالإضافة إلى ذلك، تم عرض طرق جمع البيانات والأدوات المستخدمة، والتي تمثلت في الاستبانة، إلى جانب الاعتماد على مصادر ثانوية لدعم الإطار النظري للدراسة.

وقد شمل هذا الفصل أيضًا توضيح أنواع البيانات التي تم استخدامها، وكذلك الإجراءات الإحصائية التي تم اتباعها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، باستخدام أساليب علمية مناسبة تسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

وبناءً على ما تم عرضه، فإن هذا الفصل يُمثل الأساس التطبيقي الذي تستند إليه الدراسة، حيث يمهد الطريق لعرض نتائج التحليل ومناقشتها في الفصل التالي، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بشكل علمي ومنهجي.

#### **4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج**

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بدور قيادة المشروع في إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة مكدونالدز السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، حيث تم أولاً وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم قياس مستوى الثبات والصدق لأداة الدراسة، وبعد ذلك تحليل استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 35 مشاركاً، وتم تحليل خصائصهم الديموغرافية وفقاً للجنس والعمر والمؤهل الدراسي، كما يلي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة % |
|----------|---------|----------|
| ذكر      | 19      | 54.3     |
| أنثى     | 16      | 45.7     |
| الإجمالي | 35      | 100      |

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت 54.3% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 45.7%، مما يدل على وجود تقارب في توزيع أفراد العينة بين الجنسين، وهو ما يعزز من تمثيل وجهات النظر المختلفة عند تحليل نتائج الدراسة.

## ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر            | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| من 20 إلى 25 سنة | 14      | 40.0     |
| من 26 إلى 30 سنة | 11      | 31.4     |
| أكثر من 31 سنة   | 10      | 28.6     |
| الإجمالي         | 35      | 100      |

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة بنسبة 40%، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بنسبة 31.4%، ثم الفئة التي تزيد أعمارها على 31 سنة بنسبة 28.6%. ويبين ذلك أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة، وهو أمر يتناسب مع طبيعة العاملين والعملاء في قطاع المطاعم السريعة.

## ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

| المؤهل      | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| ثانوية عامة | 8       | 22.9     |
| دبلوم       | 7       | 20.0     |
| بكالوريوس   | 15      | 42.9     |
| دراسات عليا | 5       | 14.3     |
| الإجمالي    | 35      | 100      |

توضح النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 42.9%، يليهم حملة الثانوية العامة بنسبة 22.9%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 20%، في حين جاءت الدراسات العليا بنسبة 14.3%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً، وهو ما يعزز من موثوقية إجاباتهم وفهمهم لموضوع الدراسة.

من خلال النتائج السابقة يتبين أن عينة الدراسة اتسمت بتنوع مقبول من حيث الجنس والعمر والمؤهل الدراسي، مع ارتفاع نسبة المشاركين من حملة البكالوريوس، بالإضافة إلى تقارب نسبي بين الذكور والإناث، الأمر الذي يوفر قاعدة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة قبل إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال قياس صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الإصدار (28) واعتمدت الدراسة في قياس صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) على حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وتشير الأدبيات الإحصائية إلى أن معاملات الارتباط التي تزيد على (0.50) وتكون دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل تعد مؤشراً على تمتع المقياس بدرجة جيدة من الصدق الداخلي. أما ثبات أداة الدراسة فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

#### أولاً: اختبار صدق الاتساق الداخلي

نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور قيادة المشروع:

| العبرة                                          | معامل الارتباط(Pearson) | Sig.   |
|-------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| يقوم قائد المشروع بتوجيه الفريق بكفاءة          | 0.795                   | <0.001 |
| يتخذ قائد المشروع قرارات فعالة في الوقت المناسب | 0.950                   | <0.001 |
| يدعم القائد تطوير مهارات الموظفين               | 0.912                   | <0.001 |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور قيادة المشروع تراوحت بين 0.795 و0.950، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، ويؤكد صلاحية فقرات هذا المحور للقياس.

نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة:

| العبرة                                  | معامل الارتباط(Pearson) | Sig.   |
|-----------------------------------------|-------------------------|--------|
| يتم الالتزام بمعايير الجودة داخل الشركة | 0.909                   | <0.001 |
| يتم مراقبة جودة الخدمة بشكل مستمر       | 0.921                   | <0.001 |
| يتم تقليل الأخطاء أثناء تقديم الخدمة    | 0.934                   | <0.001 |

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور إدارة الجودة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.909 و0.934، كما كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد أن جميع العبارات تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الاتساق.

نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور تحسين تجربة العملاء:

| العبرة                         | معامل الارتباط(Pearson) | Sig.   |
|--------------------------------|-------------------------|--------|
| أشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة  | 0.912                   | <0.001 |
| تجربة العميل داخل المطعم مريحة | 0.912                   | <0.001 |
| أرغب في تكرار التجربة مرة أخرى | 0.950                   | <0.001 |

توضح النتائج أن معاملات الارتباط لمحور تحسين تجربة العملاء تراوحت بين 0.912 و0.950، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور.

### ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| المحور              | عدد الفقرات | Cronbach's Alpha |
|---------------------|-------------|------------------|
| قيادة المشروع       | 3           | 0.865            |
| إدارة الجودة        | 3           | 0.911            |
| تحسين تجربة العملاء | 3           | 0.914            |
| الاستبانة كاملة     | 9           | 0.961            |

تشير النتائج السابقة إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث بلغ معامل الثبات لمحور قيادة المشروع (0.865)، بينما بلغ لمحور إدارة الجودة (0.911)، وسجل محور تحسين تجربة العملاء (0.914). كما بلغ معامل الثبات للاستبانة كاملة 0.961، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

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

يهدف هذا القسم إلى التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل محور. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحليل الاستجابات، وتم تفسير المتوسطات وفق التصنيف التالي:

جدول تفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
| 1.00 – 1.80     | منخفض جداً     |
| 1.81 – 2.60     | منخفض          |
| 2.61 – 3.40     | متوسط          |
| 3.41 – 4.20     | مرتفع          |
| 4.21 – 5.00     | مرتفع جداً     |

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحور قيادة المشروع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور قيادة المشروع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول الإحصاء الوصفي لمحور قيادة المشروع

| العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| يقوم قائد المشروع بتوجيه الفريق بكفاءة          | 3.971           | 1.175             | مرتفع          | 1       |
| يدعم القائد تطوير مهارات الموظفين               | 3.686           | 1.491             | مرتفع          | 2       |
| يتخذ قائد المشروع قرارات فعالة في الوقت المناسب | 3.629           | 1.437             | مرتفع          | 3       |
| المتوسط العام للمحور                            | 3.762           | 1.220             | مرتفع          |         |

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور قيادة المشروع بلغ 3.762 بانحراف معياري 1.220، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الاتفاق حول دور قيادة المشروع داخل الشركة.

وجاءت العبارة "يقوم قائد المشروع بتوجيه الفريق بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.971، مما يدل على أن غالبية المشاركين يرون أن توجيه فرق العمل يمثل أحد أهم أدوار قائد المشروع. بينما جاءت عبارة "يتخذ قائد المشروع قرارات فعالة في الوقت المناسب" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.629، إلا أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يعكس تقييماً إيجابياً لجميع فقرات هذا المحور.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحور إدارة الجودة

تم تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور إدارة الجودة، كما هو موضح في الجدول التالي.

#### جدول الإحصاء الوصفي لمحور إدارة الجودة

| العبارة                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| يتم الالتزام بمعايير الجودة داخل الشركة | 3.829           | 1.339             | مرتفع          | 1       |
| يتم مراقبة جودة الخدمة بشكل مستمر       | 3.800           | 1.324             | مرتفع          | 2       |
| يتم تقليل الأخطاء أثناء تقديم الخدمة    | 3.571           | 1.378             | مرتفع          | 3       |
| المتوسط العام للمحور                    | 3.733           | 1.241             | مرتفع          |         |

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة الجودة بلغ 3.733 بانحراف معياري 1.241، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الجودة.

كما حصلت عبارة "يتم الالتزام بمعايير الجودة داخل الشركة" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.829، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الالتزام بمعايير الجودة في بيئة العمل. بينما جاءت عبارة "يتم تقليل الأخطاء أثناء تقديم الخدمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.571، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

### ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمحور تحسين تجربة العملاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحسين تجربة العملاء، وكانت النتائج كما يلي.

#### جدول الإحصاء الوصفي لمحور تحسين تجربة العملاء

| الترتيب | مستوى الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                        |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| 1       | مرتفع          | 1.285             | 3.771           | أرغب في تكرار التجربة مرة أخرى |
| 2       | مرتفع          | 1.400             | 3.743           | أشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة  |
| 3       | مرتفع          | 1.358             | 3.514           | تجربة العميل داخل المطعم مريحة |
|         | مرتفع          | 1.246             | 3.676           | المتوسط العام للمحور           |

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحور تحسين تجربة العملاء بلغ 3.676 بانحراف معياري 1.246، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تسهم في تحسين تجربة العملاء.

وجاءت عبارة "أرغب في تكرار التجربة مرة أخرى" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.771، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الرضا والرغبة في إعادة التعامل مع الشركة. أما عبارة "تجربة العميل داخل المطعم مريحة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.514، لكنها بقيت ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

#### رابعاً: مقارنة المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

للتعرف على أكثر محاور الدراسة حصولاً على موافقة أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية العامة لكل محور، كما هو موضح في الجدول التالي.

#### جدول مقارنة المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

| المحور              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| قيادة المشروع       | 3.762           | 1.220             | مرتفع          | 1       |
| إدارة الجودة        | 3.733           | 1.241             | مرتفع          | 2       |
| تحسين تجربة العملاء | 3.676           | 1.246             | مرتفع          | 3       |

يتضح من الجدول أن جميع محاور الدراسة سجلت متوسطات حسابية تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

وقد جاء محور قيادة المشروع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.762، مما يدل على أن المشاركين يرون أن القيادة الفعالة تؤدي دوراً مهماً في نجاح العمل داخل الشركة. وجاء محور إدارة الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.733، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطبيق ممارسات الجودة. أما محور تحسين تجربة العملاء فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.676، إلا أنه ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى وجود رضا عام لدى أفراد العينة عن تجربة العملاء في الشركة.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) باستخدام SPSS الإصدار 28 لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة مستوى معنوية (0.05).

المتغيرات هي:

- المتغير المستقل: قيادة المشروع .
- المتغير الوسيط: إدارة الجودة .
- المتغير التابع: تحسين تجربة العملاء .

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

| المتغير             | قيادة المشروع | إدارة الجودة | تحسين تجربة العملاء |
|---------------------|---------------|--------------|---------------------|
| قيادة المشروع       | 1.000         | 0.896        | 0.924               |
| إدارة الجودة        | 0.896         | 1.000        | 0.824               |
| تحسين تجربة العملاء | 0.924         | 0.824        | 1.000               |

مستويات الدلالة الإحصائية (Sig.) :

| العلاقة                             | معامل الارتباط | Sig.   |
|-------------------------------------|----------------|--------|
| قيادة المشروع ↔ إدارة الجودة        | 0.896          | <0.001 |
| قيادة المشروع ↔ تحسين تجربة العملاء | 0.924          | <0.001 |
| إدارة الجودة ↔ تحسين تجربة العملاء  | 0.824          | <0.001 |

يتضح من الجدولين السابقين وجود علاقات ارتباط موجبة قوية جداً بين جميع متغيرات الدراسة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

فقد بلغ معامل الارتباط بين قيادة المشروع وإدارة الجودة (0.896)، وهو ما يشير إلى أنه كلما تحسنت ممارسات قيادة المشروع ارتفع مستوى تطبيق إدارة الجودة داخل الشركة.

كما بلغ معامل الارتباط بين قيادة المشروع وتحسين تجربة العملاء (0.924)، وهي أعلى قيمة ارتباط في الدراسة، مما يدل على أن القيادة الفعالة للمشروع ترتبط بصورة كبيرة بتحسين تجربة العملاء.

أما العلاقة بين إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء فقد بلغت (0.824)، وهي أيضاً علاقة قوية وموجبة، مما يشير إلى أن تطبيق ممارسات الجودة يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم.

## اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الأولى

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المشروع في إدارة الجودة في شركة ماكدونالدز السعودية”.

### النتيجة

بلغ معامل الارتباط بين قيادة المشروع وإدارة الجودة 0.896 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية.

قرار الفرضية:

قبول الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المشروع في تحسين تجربة العملاء.”

#### النتيجة

بلغ معامل الارتباط 0.924 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو أعلى معامل ارتباط تم التوصل إليه في الدراسة.

قرار الفرضية:

قبول الفرضية الثانية.

### الفرضية الثالثة

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء.”

#### النتيجة

بلغ معامل الارتباط 0.824 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية.

قرار الفرضية:

قبول الفرضية الثالثة.

تشير نتائج الدراسة إلى أن قيادة المشروع تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة داخل شركة مكدونالدز السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين القيادة الفعالة ومستوى تطبيق الجودة. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة، ويتابع تنفيذ المهام، ويدعم أعضاء الفريق، يسهم بصورة مباشرة في تحسين العمليات التشغيلية والالتزام بمعايير الجودة.

كما أوضحت النتائج أن قيادة المشروع ترتبط ارتباطاً قوياً بتحسين تجربة العملاء، وهو ما يشير إلى أن نجاح الإدارة الداخلية للمشروع ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء. ويؤكد ذلك أن الاهتمام بالقيادة لا يقتصر على تحقيق أهداف المشروع فحسب، بل يمتد أثره إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه.

وأظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء، مما يعكس أهمية تطبيق معايير الجودة في رفع كفاءة الخدمات المقدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية، الأمر الذي يساهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.

#### 4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور قيادة المشروع في إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء في شركة مكدونالدز السعودية.

بدأ الفصل بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن عدد أفراد العينة بلغ 35 مشاركاً، مع تنوع مناسب من حيث الجنس والعمر والمؤهل الدراسي، الأمر الذي ساهم في تمثيل آراء مختلفة حول موضوع الدراسة.

كما تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة كاملة ، وهي قيم مرتفعة تدل على أن 0.914 و 0.865، في حين تراوحت قيم الثبات للمحاور الثلاثة بين 0.961 والاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن جميع محاور الدراسة سجلت متوسطات حسابية ضمن مستوى الموافقة ، يليه محور إدارة الجودة 3.76 المرتفعة، حيث جاء محور قيادة المشروع في المرتبة الأولى بمتوسط عام بلغ ، وهو ما يشير إلى وجود تقييم إيجابي من أفراد 3.68، ثم محور تحسين تجربة العملاء بمتوسط 3.73 بمتوسط العينة تجاه ممارسات الشركة في هذه الجوانب.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل ، بينما 0.924، وبين قيادة المشروع وتحسين تجربة العملاء 0.896 الارتباط بين قيادة المشروع وإدارة الجودة ، وكانت جميع هذه العلاقات ذات دلالة 0.824 بلغ معامل الارتباط بين إدارة الجودة وتحسين تجربة العملاء ، مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة 0.001 إحصائية عند مستوى معنوية أقل من .

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج أن تحسين ممارسات قيادة المشروع يسهم بصورة مباشرة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة داخل الشركة، كما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات الخدمية.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

### 5.3. الخاتمة:

Alharbi, M. (2022). The impact of leadership styles on project performance in service organizations. *Journal of Project Management*, 7(3), 145–160.

Alotaibi, F., & Alharbi, M. (2023). The impact of leadership styles on project success: Evidence from service organizations. *Journal of Project Management*, 9(2), 215–230

Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), Article 48. <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>

Exploring the influence of leadership styles on project manager competencies and project management success. (2025). *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*

IBM Corp. (2026). *IBM SPSS Statistics: CORRELATIONS*. IBM Documentation.

IBM Corp. (2026). *IBM SPSS Statistics: Reliability Analysis*. IBM Documentation.

International Organization for Standardization (ISO). (2020). Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2020). ISO.

Irfan, M. (2025). Impact of total quality management practices on organizational performance and customer experience. *Environment Systems and Decisions*  
<https://doi.org/10.1007/s43621-025-01734-4>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Ma, X. (2025). Transformational leadership and total quality management: Exploring the relationship between leadership styles and TQM practices. *Journal of Business Research*

Parhan M., & Bakhtiar, A. (2024). The relationship between total quality management and customer satisfaction through the mediation of employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, 25(2), 161–172. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol25.No2.161-172>

Zhang, X. (2025). From leadership humility to customer satisfaction: Evidence from the service industry. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1564142.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1564142>

مكتبة الإدارة العربية الرقمية (2023). أهمية إدارة العمليات والجودة في تحسين تجربة العملاء وتعزيز التنافسية.

الشربتلي، محمد (2025). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة منظمات الأعمال. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*.

الملاحق