

أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة المراعي بمنطقة الخرج

أسم الطالب

مهند جمال أصحاب الدين

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٤	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

أصبح من الصعب على المؤسسات المعاصرة تحقيق النجاح والاستدامة دون امتلاك نظام إداري يرتكز على الجودة بوصفها ثقافة تنظيمية متكاملة، وليست مجرد إجراءات تنفيذية أو شهادات شكلية. ففي ظل التحديات المتزايدة في السوق السعودي، والوعي المتنامي لدى المستهلكين، لم يعد النجاح يُقاس فقط بالإنتاج أو المبيعات، بل بمدى قدرة المؤسسة على خلق تجربة متكاملة تُرضي العميل وتُلبّي تطلعاته. وفي هذا السياق، يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من أهم النماذج الإدارية التي تستند إليها المؤسسات الرائدة، حيث تسعى من خلاله إلى التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، بما في ذلك العمليات، والموارد البشرية، وتفاعل العملاء (Goetsch & Davis, 2014؛ العتيبي، ٢٠٢٠).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة – بوصفها المتغير المستقل في هذه الدراسة – بأنها أسلوب إداري شامل يهدف إلى تحقيق الجودة من خلال التفاعل الجماعي لجميع عناصر المنظمة، والتركيز على الوقاية بدلاً من التصحيح، وتلبية توقعات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء. ويشمل هذا المفهوم مبادئ متعددة، أبرزها: التركيز على العميل، التمكين الوظيفي، التحسين المستمر، القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات (Oakland, 2014؛ العنزي، ٢٠٢١). (وقد أكدت دراسة الزيود (٢٠١٨) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء واستدامة التميز التشغيلي).

أما رضا العملاء –وهو المتغير التابع في هذه الدراسة –فيُقصد به الانطباع الكلي الذي يتكوّن لدى العميل نتيجة لتفاعله مع المنتج أو الخدمة، ومدى تلاؤم التجربة الفعلية مع توقعاته المسبقة (Zeithaml et al., 2018؛ الحمدان، ٢٠٢٠). (ويُعد هذا المفهوم من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة، خصوصاً في القطاعات ذات التماس المباشر مع المستهلك، مثل قطاع الأغذية والمشروبات. وقد أظهرت دراسة الشمري (٢٠١٩) أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمات وسلوك المستهلك، تتوسطها درجة رضا العميل وولائه للعلامة التجارية).

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء، حيث تؤدي ممارسات مثل تحسين العمليات، سرعة الاستجابة للشكاوى، الاهتمام بتغليف المنتج، وتوحيد المعايير الإنتاجية، إلى تعزيز ثقة المستهلك وولائه (Talib et al., 2013؛ الحربي، ٢٠١٧). (كما أن حصول المؤسسة على شهادات معتمدة مثل ISO 9001 و FSSC 22000 لا يكفي وحده لضمان رضا العملاء، ما لم يصاحب ذلك تطبيق فعلي للمبادئ الجوهرية للجودة داخل بيئة العمل).

وفي هذا السياق، تُعد شركة "المراعي" نموذجًا وطنيًا رائدًا في تطبيق نظم الجودة الشاملة، حيث تمكنت من تحقيق مكانة تنافسية مرموقة على مستوى السوق المحلي والإقليمي، من خلال اعتمادها على نظم تشغيل دقيقة ومعايير جودة صارمة تشمل كل مراحل الإنتاج والتوزيع. (Evans & Lindsay, 2020) ورغم ذلك، فإن مدى انعكاس هذه الممارسات على رضا العملاء قد يختلف من منطقة إلى أخرى داخل المملكة، نتيجة لتباين الخصائص الديموغرافية والبُنى التحتية والسلوك الشرائي في كل منطقة.

وتُعد **محافظة الخرج** من أبرز المناطق الحيوية التي تضم منشآت تشغيلية وإنتاجية مهمة لشركة المراعي، وتخدم شريحة كبيرة من العملاء، مما يجعلها بيئة مثالية لاختبار العلاقة بين ممارسات الجودة ورضا العملاء. إلا أن الدراسات السابقة – حسب مراجعة الأدبيات – لم تُعطي اهتمامًا كافيًا لهذا السياق الجغرافي، مما يكشف عن وجود **فجوة بحثية** في مدى فاعلية تطبيق الجودة الشاملة في منطقة الخرج من حيث تأثيرها المباشر على رضا العملاء.

من هنا، تنبع مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في سياق محلي فعلي، يتمثل في شركة المراعي بمنطقة الخرج. فهل تُحقق ممارسات الجودة في هذه المنطقة رضا حقيقياً لدى العملاء؟ أم أن هناك فجوة بين السياسات المطبقة والتجربة الفعلية التي يمر بها المستهلك؟

وتتضح أهمية هذه الدراسة في بُعدين رئيسيين: الأول نظري، يتمثل في الإسهام في تطوير الأدبيات العربية المرتبطة بمفهوم الجودة الشاملة ورضا العملاء، من خلال دراسة تطبيقية حديثة ومركزة. والثاني تطبيقي، من خلال تقديم نتائج قابلة للتنفيذ تساعد إدارة شركة المراعي على تعزيز استراتيجيات الجودة وفقاً لاحتياجات المستهلك المحلي في الخرج. كما أن هذه الدراسة تتسق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على أهمية تحسين تجربة المستهلك، ورفع جودة المنتجات والخدمات الوطنية، وتعزيز التنافسية من خلال الابتكار والتميز التشغيلي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٣).

وستُبنى الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عملاء شركة المراعي في الخرج، بهدف قياس أثر ممارسات الجودة الشاملة على درجة رضاهم. ويُتوقع أن تُسهم النتائج في تقديم إطار عملي يدعم صُنّاع القرار داخل المؤسسة في تحسين العمليات، وتطوير العلاقة مع العملاء، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

١,٢. مشكلة الدراسة

تزايدت أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أداة استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء، خصوصاً في بيئات تنافسية يتزايد فيها وعي المستهلك وتوقعاته. ومع توسع تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الكبرى بالمملكة، مثل شركة "المراعي"، لا يزال التساؤل قائماً حول مدى تأثير هذه الممارسات على تجربة العملاء ورضاهم، خصوصاً على مستوى المناطق التشغيلية المحلية مثل **محافظة الخرج**. فليس بالضرورة أن تعني الشهادات والمعايير التزاماً حقيقياً يشعر به العميل، ما لم تُترجم تلك الممارسات إلى تجربة ملموسة تلبّي تطلعاته وتتفوق على توقعاته. رغم وفرة الأدبيات في مجال الجودة والرضا، إلا أن هناك فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي، تستدعي مزيداً من التحليل والمراجعة العلمية، خاصة في السياق السعودي والقطاع الغذائي تحديداً.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

معظم الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بشكل عام ومجرد، دون تخصيص جغرافي أو قطاعي يراعي الفروقات البيئية. (Goetsch & Davis, 2014) الأطر النظرية المعتمدة مستوردة من سياقات أجنبية، ولا تعكس بالضرورة خصوصية السوق السعودي أو طبيعة سلوك المستهلك فيه (العنزي، ٢٠٢١). هناك حاجة لتوسيع النطاق النظري من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات محددة ضمن الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، تمكين الموظفين، التركيز على العميل) وتأثيرها المباشر على رضا العميل في بيئات حقيقية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في قطاع الأغذية والمشروبات، مقارنة بقطاعات أخرى مثل التعليم أو الصحة. (Talib et al., 2013) شركة "المراعي" ككيان ضخم تُدرج عادة في الدراسات العامة، لكن لا توجد دراسات ميدانية كافية حللت تجربة العميل تحديداً في منطقة الخرج، رغم أهميتها كمُنطقة إنتاجية وخدمية. غياب البيانات الميدانية حول مدى تفاعل العملاء مع ممارسات الجودة التي تطبقها المراعي، ومدى انعكاسها على الرضا الفعلي في هذه المنطقة الجغرافية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة المراعي بمنطقة الخرج؟

١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها لسد فجوة علمية وميدانية في الربط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في بيئة واقعية داخل المملكة، وتحديدًا في محافظة الخرج، التي تُعد من المراكز التشغيلية المهمة لشركة "المراعي". كما أن التركيز على شركة وطنية بهذا الحجم يعطي نتائج الدراسة بعدًا تطبيقيًا عالي التأثير، وقابلية حقيقية للاستفادة من التوصيات لتحسين الأداء المؤسسي وجودة تجربة العميل.

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تساهم في إثراء الأدبيات العربية المرتبطة بمفاهيم الجودة الشاملة وتجربة العملاء، من خلال دراسة تطبيقية واقعية في قطاع الأغذية.
- تدعم تطوير النماذج النظرية من خلال ربط المتغيرات التطبيقية للجودة (كالتحسين، التمكين، التركيز على العميل) بالرضا كمفهوم سلوكي وتجريبي. (Zeithaml et al., 2018)
- تمثل مرجعًا علميًا مفيدًا للباحثين في تصميم دراسات لاحقة على قطاعات أو مناطق مشابهة، أو توسيع نتائج الدراسة في بيئات تشغيلية أخرى.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تقدم بيانات واقعية قابلة للاستخدام من قبل إدارة شركة المراعي لتحسين جودة الأداء في منطقة الخرج تحديدًا، وليس على مستوى عام.
- تساعد في توجيه السياسات المؤسسية لتعزيز رضا العملاء من خلال تطوير بيئة الجودة الداخلية بناءً على نتائج ميدانية حقيقية.
- تتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة المنتجات الوطنية، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة رضا المستفيدين في القطاعات الحيوية (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٣).

1.4. أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، يسعى هذا البحث للإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة المراعي بمنطقة الخرج؟
٢. ما درجة رضا العملاء عن منتجات وخدمات شركة المراعي في محافظة الخرج؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة المراعي بالخرج؟
٤. ما أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيرًا في تعزيز رضا العملاء (مثل: التحسين المستمر، التركيز على العميل، التمكين، القيادة)؟
٥. هل تختلف درجة رضا العملاء باختلاف الخصائص الديموغرافية للعملاء (مثل: العمر، الجنس، مستوى الدخل، التكرار الشرائي)؟
٦. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لشركة المراعي لتعزيز استراتيجيات الجودة بما يتماشى مع تطلعات العملاء في منطقة الخرج؟

1.5.أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحليل مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة المراعي بمنطقة الخرج، من خلال تقييم ممارساتها في العمليات، والإنتاج، والخدمات.
٢. قياس درجة رضا العملاء في محافظة الخرج تجاه منتجات وخدمات شركة المراعي، ومدى توافق تجربتهم الفعلية مع توقعاتهم.
٣. استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.
٤. تحديد أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيرًا في تعزيز رضا العملاء، مثل: التحسين المستمر، التركيز على العميل، تمكين الموظفين، والقيادة الفعالة.
٥. تحليل الفروق في رضا العملاء بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، الدخل، عدد مرات الشراء).
٦. سد الفجوة النظرية والتطبيقية في الأدبيات العربية من خلال دراسة تطبيقية في السياق المحلي لقطاع الأغذية بالمملكة.
٧. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد شركة المراعي في تحسين ممارسات الجودة بما يواكب تطلعات العملاء في منطقة الخرج ويتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

1.6 فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة المراعي بمنطقة الخرج.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة المراعي بمنطقة الخرج.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

١. H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العميل على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
- H_{11} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العميل على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
٢. H_{02} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
- H_{12} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
٣. H_{03} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
- H_{13} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
٤. H_{04} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ القيادة الفعالة على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
- H_{14} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ القيادة الفعالة على رضا العملاء في شركة المراعي بمحافظة الخرج.
٥. H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الدخل، عدد مرات الشراء).
- H_{15} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

✓ النموذج المفاهيمي للبحث:

◆ المتغير المستقل) إدارة الجودة الشاملة: (TQM -
يتكون من ٤ أبعاد رئيسية:

- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- تمكين الموظفين
- القيادة الفعالة

↓ علاقة تأثير مباشر

◆ المتغير التابع (رضا العملاء)

◆ المتغيرات الديموغرافية (عوامل ضابطة/مُعدّلة):

- الجنس
- العمر
- مستوى الدخل
- عدد مرات الشراء

مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانيًا في شركة المراعي – فرع محافظة الخرج، نظرًا لما تمثله هذه المنطقة من أهمية تشغيلية وإنتاجية كبرى داخل هيكل الشركة، حيث تضم عددًا من المنشآت والمرافق الحيوية المرتبطة بالإنتاج والتوزيع. كما تُعد محافظة الخرج من المناطق التي تخدم شريحة واسعة ومتنوعة من العملاء في السوق السعودي، مما يوفر بيئة ملائمة لاختبار مدى فاعلية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على رضا العملاء. وتستند الدراسة إلى استقصاء آراء العملاء المباشرين في هذه المنطقة من خلال استبانة مخصصة، بما يضمن رصدًا واقعيًا ولموسمًا للتجربة الشرائية والتفاعلية مع منتجات وخدمات الشركة.

1.7. منهجية البحث المتوقعة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين هما: إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل، ورضا العملاء بوصفه المتغير التابع. ويُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليلها، وفهم العوامل المؤثرة فيها، دون التدخل في المتغيرات أو التلاعب بها.

وسيتم تنفيذ الجانب التطبيقي من البحث من خلال تصميم استبانة ميدانية مغلقة موجهة إلى عينة من عملاء شركة المراعي في محافظة الخرج، بهدف جمع بيانات كمية حول:

- مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنطقة محل الدراسة.
- درجة رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات.
- العلاقة بين ممارسات الجودة (كالتحسين المستمر، التمكين، التركيز على العميل، القيادة الفعالة) وبين رضا العملاء.
- الفروق في الرضا بناءً على الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، الدخل، عدد مرات الشراء).

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة البحث (الاستبانة) بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات المماثلة) مثل Talib et al., 2013 ؛ Zeithaml et al., 2018، مع إجراء تعديلات لتتناسب مع السياق المحلي لشركة المراعي في الخرج.

مجتمع الدراسة:

جميع عملاء شركة المراعي في محافظة الخرج ممن لديهم تجربة شرائية مباشرة مع منتجات الشركة خلال الستة أشهر الأخيرة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العملاء، مع مراعاة التوزيع الديموغرافي (العمر، الجنس، الدخل، عدد مرات الشراء) بما يضمن تمثيلاً شاملاً للشرائح المستهدفة.

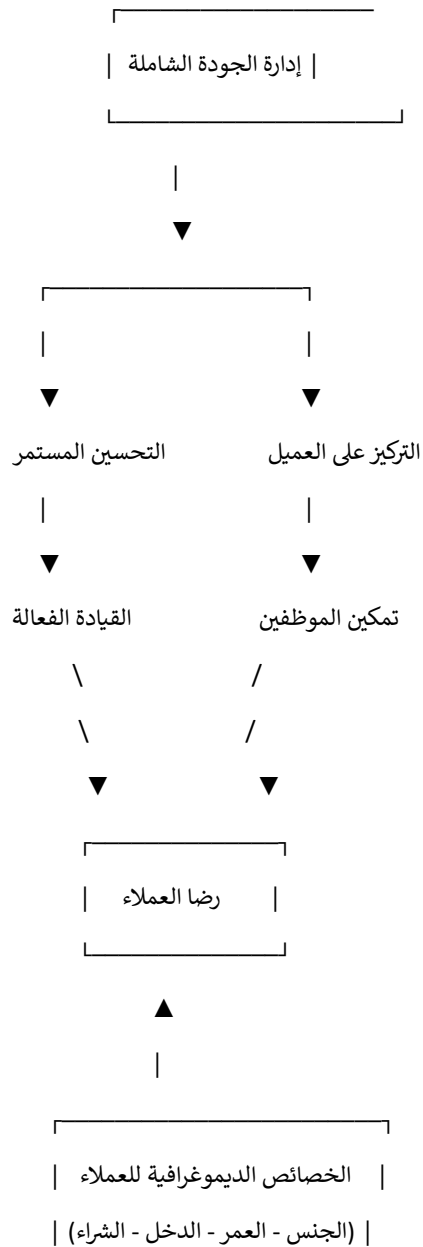
طرق التحليل الإحصائي:

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS أو ما يعادله، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل:

- التحليل التوضيحي (النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري).
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على رضا العملاء.
- اختبار T-test وANOVA لتحليل الفروق في رضا العملاء بناءً على الخصائص الديموغرافية.

تهدف هذه المنهجية إلى توفير بيانات كمية دقيقة، يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تدعم تحسين أداء الشركة وجودة تجربة العملاء في منطقة الخرج.

المخطط المقترح للمشروع:



قائمة المراجع

١. العتيبي، ناصر. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (١)، ٧٢-٥٥.
٢. العنزي، فهد. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية: منظور استراتيجي. الرياض: دار كنوز المعرفة.
٣. الحمدان، خالد. (٢٠٢٠). العلاقة بين جودة المنتج ورضا المستهلك في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، ١٧ (١)، ١٠٢-٨٨.
٤. الشمري، نورة. (٢٠١٩). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء: دراسة حالة على شركات الأغذية الكبرى في السعودية. مجلة أبحاث التسويق، ١١ (٣)، ١٣٣-١٥٠.
5. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th ed.). Pearson.
6. Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.
7. Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. International Journal of Quality & Reliability Management, 30(3), 280–318. <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>
8. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.
9. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence (11th ed.). Cengage Learning.
10. Vision 2030. (2023). Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030 Report. <https://vision2030.gov.sa>
- 11.