

عنوان البحث

أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

إعداد الطالبة: آلاء بنت مفلح بن معدي الجبره

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٦٨

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٥
أهمية الدراسة:	٥
أولاً: الأهمية العلمية	٥
ثانياً: الأهمية العملية	٦
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة:	٧
الدراسات السابقة:	٨
أولاً: الدراسات العربية	٨
ثانياً: الدراسات الاجنبية	١٤
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	١٩
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢١
أولاً: إدارة الجودة الشاملة	٢١
ثانياً: رضا العملاء	٢٣
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢٤
أبرز النظريات:	٢٦
المنهجية وطرق البحث:	٢٨
منهج الدراسة:	٢٨
مجتمع الدراسة:	٢٨
عينة الدراسة:	٢٩
طرق جمع البيانات:	٢٩
الأساليب الإحصائية:	٣٠
نموذج الدراسة:	٣٠
أدوات الدراسة:	٣١
حدود الدراسة:	٣٢
المراجع:	٣٣
أولاً: المراجع العربية	٣٣
ثانياً: المراجع الاجنبية	٣٥

المقدمة:

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

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

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

يسهم في رفع رضا المسافرين، ويزيد من ولائهم للناقل الجوي، ويحد من انتقالهم إلى منافسين آخرين (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٠).

تُظهر الأدبيات البحثية تبايناً في وجهات النظر حول طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، فبينما أكدت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، أشارت أخرى إلى أن التأثير ليس مباشراً بل يتوسطه عوامل أخرى مثل الولاء المؤسسي أو جودة الخدمات المقدمة، فقد توصلت دراسة حمزة (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية أدى إلى رفع مستوى رضا العملاء نتيجة التحسين المستمر في الخدمة ودعم القيادة (حمزة، ٢٠٢٢، ٢٠)، في المقابل، أوضحت دراسة المبارك (٢٠٢٢) أن العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء قد تتأثر بعدم التزام العاملين بمعايير الجودة أو ضعف برامج التدريب، مما يجعل أثر الجودة متفاوتاً من مؤسسة إلى أخرى (المبارك، ٢٠٢٢، ٤٥).

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

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تمثل حجر الأساس في بناء رضا العملاء وتحقيق استدامة التميز المؤسسي، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة مثل الطيران المدني، حيث يُعد العميل محور العملية التشغيلية ومصدر استمراريته، وتبرز الخطوط الجوية السعودية كحالة تطبيقية مهمة لدراسة هذا الأثر في ضوء سعيها الدائم لتحسين الجودة وتطوير تجربة المسافر عبر برامج رقمية ومبادرات خدمية متجددة، ومن ثم، فإن فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا

العملاء يسهم في صياغة سياسات استراتيجية تدعم تنافسية الناقل الوطني وتعزز ولاء المسافرين وتكرار تعاملهم معه (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٨٥).

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الطيران في العصر الحديث تحدياً متزايداً يتمثل في كيفية الحفاظ على رضا العملاء في ظل المنافسة العالمية وارتفاع توقعاتهم المستمرة من حيث جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، ودقة المواعيد، وتجربة السفر المتكاملة، ومع التطور التقني والتحول الرقمي في قطاع النقل الجوي، أصبحت جودة الخدمة عنصراً حاسماً في تحديد ولاء العملاء واستمراريتهم، وهو ما جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لضمان تقديم خدمات متفوقة تحقق رضا المسافرين، ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الخطوط الجوية السعودية في تبني مبادئ الجودة الشاملة، إلا أن قياس مدى تأثير هذه الجهود على رضا العملاء في بيئة تشغيلية معقدة مثل النقل الجوي لا يزال يثير تساؤلات بحثية مهمة، إذ تشير بعض المؤشرات إلى تفاوت مستوى رضا العملاء بين الرحلات أو الخدمات، مما يثير التساؤل حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع مراحل الخدمة، من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في القطاع الخدمي، وبخاصة في مجال الطيران المدني.
- تقدم نموذجاً بحثياً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية حول جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية وشركات النقل الجوي.
- تساهم في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، مما يوسع الإطار النظري للموضوع.

- تعزز الفهم العلمي لمفاهيم الجودة الشاملة في البيئة العربية وتربطها بالنتائج السلوكية للعملاء مثل الرضا والولاء.

- توفر أرضية معرفية تساعد الباحثين على المقارنة بين نتائج هذه الدراسة ودراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد إدارة الخطوط الجوية السعودية في تقييم فعالية سياسات الجودة المطبقة حالياً ومدى انعكاسها على رضا العملاء.

- تقدم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات المقدمة في جميع مراحل تجربة العميل من الحجز حتى ما بعد الرحلة.

- تمكّن صناع القرار في الشركة من التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تساهم في رفع كفاءة العاملين من خلال تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في بيئة العمل.

- تدعم الخطوط الجوية السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز التميز في الخدمات وتحسين تجربة المسافرين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

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

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر دعم الإدارة العليا على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

- بيان أثر إدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

- بيان أثر التركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الاسئلة الفرعية:

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

- ما أثر إدارة العمليات على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض؟

- ما أثر التركيز على العميل على رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة

الرياض؟

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

بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء لدى الخطوط

الجوية السعودية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على

رضا العملاء لدى الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض.

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

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

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

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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

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

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة ساهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات الداخلية وتطوير مهارات العاملين، كما تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم الإدارة العليا وثقة العملاء في العلامة التجارية، إضافة إلى دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء، وأكدت النتائج أن

التفاعل الفعّال بين أقسام الشركة وتطبيق سياسات قياس رضا العملاء دورياً يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة في تطوير سياسات الجودة وتخفيف العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمة، مع تعزيز قنوات التواصل مع العملاء لضمان فهم توقعاتهم المستقبلية، كما شددت على أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين على ثقافة الجودة وتوسيع نظام المراجعة الدورية للعمليات الإنتاجية والخدمية بما يتناسب مع التطورات العالمية في معايير الجودة.

المبارك، أمير فضل الله محمد علي (٢٠٢٢) عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على سوق شركة شيكان للتأمين.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج ملموسة في رضا العملاء في قطاع التأمين، من خلال دراسة ميدانية في شركة شيكان للتأمين، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة، والتخطيط، وإدارة العمليات، والعلاقات مع العملاء في تحسين تجربة المتعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من مجتمع مكون من (٦٠٠) عميل وموظف، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (٣٠٠) مفردة لضمان تمثيل متوازن، اعتمدت الدراسة على استبانة شاملة تضمنت أسئلة كمية ونوعية لقياس مدى تبني ممارسات الجودة في المؤسسة.

كشفت النتائج أن تبني إدارة الجودة الشاملة انعكس إيجاباً على مستوى الثقة بين العملاء والشركة، حيث ارتفعت نسبة رضا العملاء في الفروع التي تطبق سياسات الجودة بشكل أوسع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الاتصال الداخلي وبين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، إضافة إلى تحسن مستوى الخدمة بعد إدخال أنظمة الجودة الحديثة، ومع ذلك، لاحظ الباحث أن ضعف برامج التدريب في بعض الإدارات قلل من كفاءة تنفيذ الجودة في بعض الفروع، مما أثر جزئياً على ثبات رضا العملاء بمرور الوقت.

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

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

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

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي داخل البنك العربي الإسلامي الدولي، وإبراز دور الجودة في تحسين الكفاءة الداخلية والرضا الوظيفي، بما ينعكس على رضا العملاء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنك وعددهم نحو (٦٠٠) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٥٠) مفردة، اعتمدت الدراسة على أداة استبانة مقننة تضمنت (٤٠) سؤالاً لقياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومدى انعكاسها على فعالية الأداء الإداري والتنظيمي.

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

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز ثقافة الجودة المستدامة عبر جميع المستويات التنظيمية في البنك، وتكثيف برامج التدريب لتحسين مهارات العاملين في

التعامل مع العملاء، كما أوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدة مختصة بإدارة الجودة داخل البنك لمتابعة تنفيذ المعايير وتقييم الأداء بشكل دوري، مع التركيز على تبني التحسين المستمر كأداة إستراتيجية للحفاظ على الأداء المؤسسي المتميز وتحقيق رضا العملاء والموظفين معاً.

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

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

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات ورضا العملاء، إذ تبين أن عنصرَي الاعتمادية والاستجابة كانا الأكثر تأثيراً على رضا المسافرين، حيث أظهر العملاء اهتماماً كبيراً بدقة المواعيد وكفاءة الطاقم وجودة الخدمات المقدمة أثناء الرحلة، كما أظهرت النتائج أن هناك فجوة محدودة بين توقعات العملاء وتجربتهم الفعلية، مما يعني أن الشركة نجحت جزئياً في تحقيق رضا عملائها لكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين في الجوانب التقنية والتنظيمية، وأوضحت النتائج أن الفروق في مستوى الرضا كانت واضحة بين العملاء الدائمين والعملاء الجدد، حيث كان رضا العملاء الدائمين أعلى بسبب ثقتهم في الخدمات وتوقعاتهم الواقعية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام ببرامج قياس رضا العملاء بشكل دوري واعتماد نظام متابعة فوري لشكاوى المسافرين، مع التركيز على تحسين الملموسيات مثل نظافة الطائرات وتطوير أنظمة الحجز الإلكتروني، كما دعت إلى تدريب موظفي الخدمة الجوية على مهارات الاتصال والتعامل الإيجابي مع العملاء، وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أوسع في العمليات

التشغيلية، بما يضمن رضا العميل واستدامة ولائه في سوق طيران تتزايد فيه المنافسة الإقليمية والدولية.

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

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

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

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق تطوير الخدمات الإلكترونية لتشمل جميع العمليات المصرفية، وتكثيف الجهود لتأمين المنصات الرقمية ضد الاختراقات الإلكترونية، مع إنشاء مراكز دعم فني تعمل على مدار الساعة لتلبية احتياجات العملاء، كما أكدت على أهمية إشراك العملاء في تصميم

وتقييم الخدمات الإلكترونية الجديدة قبل إطلاقها لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، بما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز مكانة البنوك الإسلامية في السوق السعودي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

S. Alsaqer (2024) استقصاء استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا العملاء

المستدام في قطاع الاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي.

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

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

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

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

في القطاع الصحي.

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

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

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

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

الشاملة، أداء الجودة، ومستوى رضا العملاء.

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في تحقيق رضا العملاء ضمن مؤسسات صناعية في الهند، استخدم الباحثان المنهج التجريبي التحليلي القائم على المسح الميداني، حيث شمل مجتمع الدراسة (٥٠) شركة صناعية متنوعة، وتم اختيار عينة من (٣٠٠) موظف وعمال يمثلون المستويات الإدارية والإنتاجية المختلفة،

ركزت الدراسة على ستة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة: القيادة، إدارة العمليات، تمكين العاملين، إدارة الموردين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء، حيث كانت القيادة الإدارية والتحسين المستمر أكثر العوامل تأثيراً في مستوى الرضا، كما تبين أن الشركات التي تعتمد على مشاركة العاملين في قرارات الجودة تحقق استجابة أسرع لاحتياجات السوق وتتفوق في الحفاظ على ولاء العملاء مقارنة بالمؤسسات ذات الإدارة التقليدية، وكشفت النتائج كذلك عن أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء تتوسطها جودة الأداء التشغيلي، أي أن التحسين في العمليات هو العامل الحاسم الذي ينقل تأثير الجودة إلى رضا العميل.

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

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

العام الكوري.

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

أظهرت النتائج أن الجمع بين إدارة الجودة الشاملة وتحليل البيانات الضخمة يشكل نموذجاً فعالاً لتحسين رضا العملاء، حيث تساهم البيانات في تحديد نقاط الضعف في الخدمة وتحليل سلوك

المستفيدين بدقة، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبنت نظام جودة شاملاً قائماً على التحليل الإحصائي للبيانات حققت مستوى رضا أعلى بين المواطنين مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحليلية (Analytical Leadership) التي تشجع على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات هي العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق رضا العملاء.

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

الباحثون: Owusu-Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu

Afriyie, S. (2023) تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في صناعة الاتصالات:

منظور TQM-SERVQUAL.

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

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

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

Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

من خلال الدور الوسيط لأداء الموظفين.

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

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

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

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

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

ومن أوجه التشابه أيضاً أن جميع الدراسات اتفقت على أن رضا العملاء لا يتحقق فقط من خلال تطبيق أنظمة الجودة بل من خلال ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة، كما ظهر في نتائج بوغازي (٢٠٢٠) التي ربطت بين ثقافة الجودة والأداء التنافسي للبنوك الجزائرية، وفي دراسة (Alsaqer 2024) التي أكدت أن القيادة الفعالة واستراتيجيات الجودة المستدامة في قطاع الاتصالات الخليجي تسهم في تعزيز رضا العملاء بشكل مستمر، كما بينت معظم الدراسات أن هناك تفاعلاً مباشراً بين التحسين في العمليات التشغيلية وبين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما أشار إليه Anil و Satish (2019) عندما اعتبروا الأداء التشغيلي الوسيط الأساسي بين إدارة الجودة ورضا العميل. كذلك، أظهرت الدراسات العربية والأجنبية أن الجودة الشاملة تمثل نظاماً استراتيجياً متكاملًا وليس مجرد مجموعة من الإجراءات، حيث ركزت دراسة سمور (٢٠٢٣) على أهمية دمج إدارة الجودة مع التخطيط الاستراتيجي للبنك العربي الإسلامي، فيما أوضحت دراسة Owusu-Kyei وآخرون (٢٠٢٣) أن الجمع بين نموذج TQM ونموذج SERVQUAL في قطاع الاتصالات يعزز رضا العملاء بفاعلية، وبالتالي، يتضح أن الدراسات السابقة اتفقت في خطوطها العريضة على أهمية العلاقة التكاملية بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في مختلف القطاعات.

أوجه الاختلاف:

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

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

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

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتمثل الفجوة البحثية في أن أغلب الدراسات السابقة، رغم غناها النظري، لم تتناول بعمق أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في قطاع الطيران السعودي تحديداً، وهو قطاع يتميز

بطبيعة خدمية معقدة تتداخل فيها عوامل تقنية وإنسانية وتشغيلية، فبينما درست الحاج (٢٠٢٥) هذا الأثر في الخطوط الجوية اليمنية، فإن السياق السعودي مختلف من حيث بيئة العمل والتطور التقني واهتمام المؤسسات بالتحول الرقمي والجودة المؤسسية، ما يجعل هذه الدراسة أكثر ملاءمة للواقع المحلي.

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب أداء المؤسسة، من خلال إشراك كل فرد في المنظمة في عملية التطوير والجودة، فهي ليست مجرد مجموعة من المعايير أو الإجراءات، بل أسلوب تفكير وثقافة تنظيمية تركز على الالتزام بالتميز، والاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرار، وبناء علاقة قوية بين المؤسسة وعملائها ومورديها، وقد ارتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بقدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة، وتبني منهج شامل يضمن رضا العميل ورفع الكفاءة التشغيلية (حمزة، ٢٠٢٢، ٢٥).

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

١. دعم القيادة العليا:

يُعد التزام الإدارة العليا أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل القيادة القدوة في تطبيق فلسفة الجودة ونشرها بين العاملين، من خلال تبني قيم الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر، تعمل القيادة على توفير الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق رضا العميل وضمان جودة العمليات والخدمات (سمور، ٢٠٢٣، ١٨).

٢. تمكين العاملين:

يركز هذا البعد على منح العاملين الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء، فالموظف المُمكن يُصبح أكثر انتماءً للمنظمة وأكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بسرعة وفعالية، مما يعزز مستوى الرضا الداخلي والخارجي (مهدي، ٢٠١٨، ٤٤).

٣. إدارة العمليات:

تتمثل إدارة العمليات في مراقبة وتحليل سير العمل داخل المؤسسة لضمان تحقيق الكفاءة وتقليل الأخطاء والهدر، وهي تتطلب استخدام أدوات تحليل الجودة مثل خرائط العمليات والمقاييس الإحصائية بهدف تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة باستمرار، هذا البعد يرتبط بشكل مباشر برضا العملاء لأن جودة العملية تنعكس على جودة المخرجات (عبدالله، ٢٠٢٢، ٣٠).

٤. التركيز على العميل:

يُعد العميل محور إدارة الجودة الشاملة، إذ تُبنى كافة الجهود حول تلبية احتياجاته وتوقعاته، ويتضمن ذلك الاستماع إلى ملاحظاته، وتحليل سلوكياته، وتطوير الخدمات بما يتناسب مع تطلعاته، المؤسسة التي تضع العميل في قلب استراتيجيتها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٥).

خصائص وأهمية إدارة الجودة الشاملة

تتسم إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أساسية، أبرزها: الشمولية في التطبيق، والاستمرارية في التحسين، والمشاركة الكاملة للعاملين، والتركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار، أما أهميتها فتتمثل في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وتحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز ولاء العملاء، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٨٨).

ثانياً: رضا العملاء

يُعتبر رضا العملاء أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسة واستدامتها، فهو يعبر عن الفجوة بين توقعات العميل قبل تلقي الخدمة وإحساسه الفعلي بعد استخدامها، فإذا كانت الخدمة المقدمة تفوق توقعاته يتحقق الرضا، وإذا كانت أقل منها يحدث عدم الرضا أو الشكوى، ويُعد رضا العملاء مفهوماً نفسياً وسلوكياً يعكس تقويم العميل لتجربته مع المؤسسة من حيث جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، والاهتمام باحتياجاته، والتعامل الإنساني معه (صديقي، ٢٠٢١، ٢٧٠).

خصائص رضا العملاء

يتصف رضا العملاء بعدة خصائص أساسية، منها أنه ذاتي ومتغير يختلف من عميل لآخر تبعاً لتجاربه السابقة وتوقعاته، وأنه قابل للقياس من خلال الاستبيانات والتقييمات المباشرة، كما أنه مرتبط بالزمن، فقد يرضى العميل اليوم ولكنه لا يرضى غداً إذا لم تتطور الخدمة، كذلك يُعد أساساً للولاء، فكلما ارتفع مستوى الرضا زادت احتمالية تكرار التعامل مع المؤسسة وزيادة توصيات العملاء الإيجابية عنها (زعرور، ٢٠٢٢، ٥٨).

كيف نرضي العملاء؟

تحقيق رضا العملاء يتطلب منظومة متكاملة تبدأ من تبني ثقافة الجودة وتنتهي بتجربة عميل استثنائية، ويشمل ذلك تحسين بيئة الخدمة، وتقديم تجربة مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية، وتدريب الموظفين على مهارات التواصل واللباقة، وضمان سرعة الاستجابة للشكاوى والملاحظات، كما

يجب على المؤسسة أن تعتمد آليات متابعة دائمة لقياس رضا العملاء وتحليل بياناتهم من أجل التطوير المستمر، إذ أن رضا العميل لا يُبنى بقرار إداري بل بممارسة مستمرة تقوم على الإصغاء والتحسين والتفاعل الفوري (المطيري، ٢٠٢٢، ٢٤٠).

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

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

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

رضا العملاء (Customer Satisfaction)

هو إحساس العميل بالرضا الناتج عن مدى مطابقة الخدمات المقدمة لتوقعاته أو تجاوزها، ويُعد من أهم مؤشرات جودة الخدمة وأحد مقاييس النجاح المؤسسي في القطاعات الخدمية (الحاج، ٢٠٢٥، ٩٢).

الإجرائي: يمثل في هذه الدراسة مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض عن جودة الخدمات المقدمة لهم قبل وأثناء وبعد الرحلة، مثل دقة المواعيد، جودة الطعام، تعامل الطاقم، وسهولة الحجز.

دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

هو التزام القيادات الإدارية العليا بنشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها، وضمان استمرارية التحسين والتطوير في جميع الأنشطة التشغيلية (سمور، ٢٠٢٣، ١٧).

الإجرائي: يعبر عن درجة مشاركة الإدارة العليا في الخطوط الجوية السعودية في دعم سياسات الجودة، وتوفير التدريب، وتحفيز الموظفين، ومتابعة تنفيذ المبادرات المتعلقة بتحسين تجربة العميل.

تمكين العاملين (Employee Empowerment)

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

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

إدارة العمليات (Process Management)

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

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

التركيز على العميل (Customer Focus)

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

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

أبرز النظريات:

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

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

ويركز ديمينغ في نظريته على ما يُعرف بـ "دائرة ديمينغ" أو نموذج PDCA (Plan-Do-Check-Act) الذي يمثل دورة التحسين المستمر في العمليات، تبدأ هذه الدورة بالتخطيط الدقيق، ثم تنفيذ الخطة، تليها مرحلة التحقق من النتائج ومقارنتها بالأهداف، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتحسين، هذا النموذج ساعد المؤسسات في مختلف القطاعات على تطوير استراتيجياتها التشغيلية وزيادة كفاءتها من خلال تقييم الأداء المستمر، وفي مجال الطيران، يمثل تطبيق هذه الدورة أداة فعالة لضمان جودة الخدمة وسلامة الإجراءات التشغيلية (سمور، ٢٠٢٣، ٢١).

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

نظرية التوقعات والإدراك (Expectation-Perception Theory)

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

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

أما تطبيق هذه النظرية في الخطوط الجوية السعودية فيتجسد في تحليل ردود فعل المسافرين ومقارنتها بما كانوا يتوقعونه قبل الرحلة، بهدف تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمأمول، من خلال هذه المقارنة، يمكن للإدارة تطوير سياسات جودة أكثر واقعية وفعالية، وهنا يظهر التكامل بين النظريتين السابقتين؛ فبينما تركز نظرية ديمنج على تحسين العمليات الداخلية، تُركز نظرية التوقعات والإدراك على مخرجات الخدمة وانعكاسها على رضا العميل، مما يجعل الجمع بينهما إطاراً متكاملًا لتحقيق جودة شاملة ورضا مستدام (بوغازي، ٢٠٢٠، ٣٩١).

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

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

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

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

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء الخطوط الجوية السعودية بمدينة الرياض الذين استفادوا من خدمات الشركة خلال العام ٢٠٢٥، سواء عبر الرحلات الداخلية أو الدولية، ويُقدر عدد أفراد المجتمع المستهدف تقريباً بـ ١٥٠٠٠ عميل، يمثلون شرائح مختلفة من المسافرين تشمل فئة رجال

الأعمال، والعائلات، والطلاب، والسياح، بهدف ضمان تنوع وجهات النظر حول جودة الخدمة ومستوى الرضا عنها.

عينة الدراسة:

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

طرق جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

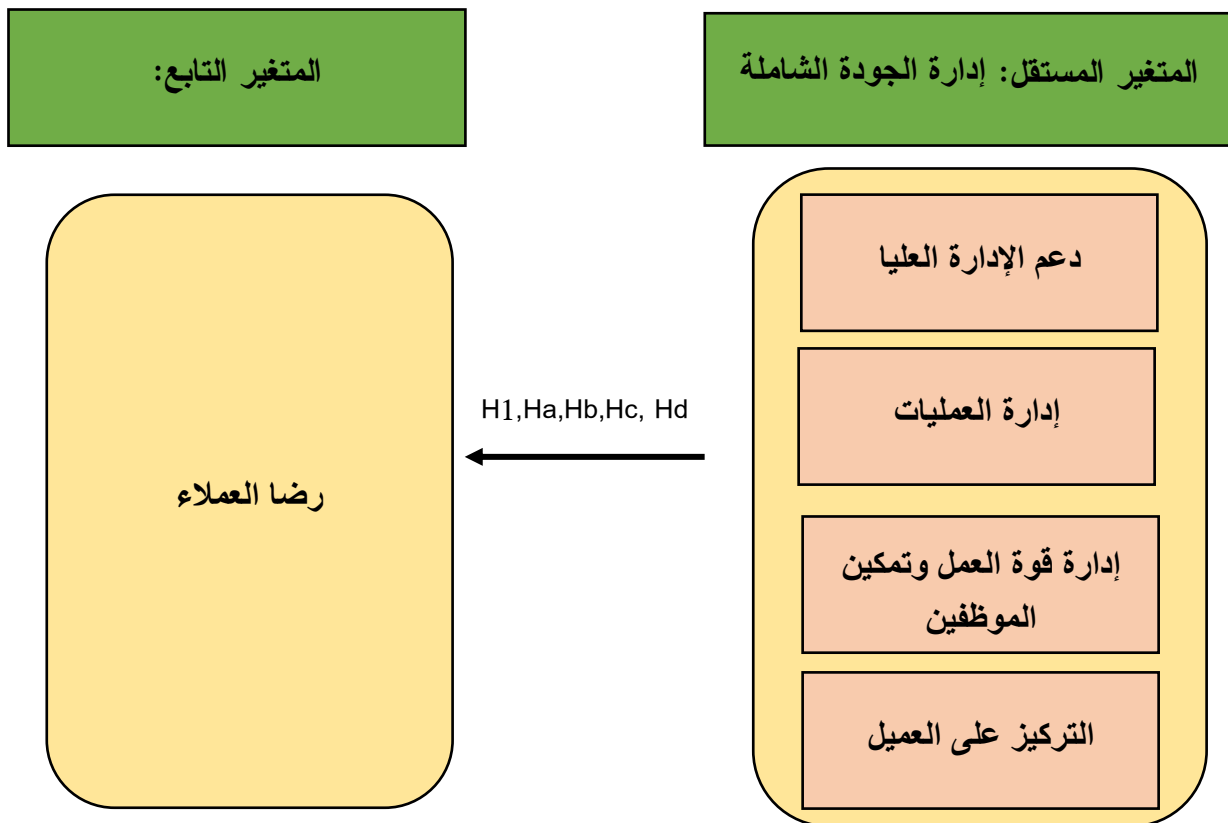
البيانات الأولية تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء، وتم التأكد من صدقه وثباته من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في الإدارة والجودة، كما تم تنفيذ مسح ميداني للحصول على آراء مباشرة من العملاء حول تجربتهم مع الخطوط الجوية السعودية.

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

الأساليب الإحصائية:

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

نموذج الدراسة:



أدوات الدراسة:

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

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

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

١. دعم الإدارة العليا

٢. تمكين العاملين

٣. إدارة العمليات

٤. التركيز على العميل

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

أما المتغير الثاني: رضا العملاء فقد تضمن ١٠ أسئلة تقيس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من حيث جودة الأداء، دقة المواعيد، تعامل الطاقم، جودة الطعام، ونظام الحجز والشكاوى. وتم تصميم العبارات لتغطية الجوانب المختلفة لتجربة العميل بما يعكس مستوى الرضا الفعلي بشكل شامل.

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج

من خمس درجات للتعبير عن درجة الموافقة، وهي:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

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

حدود الدراسة:

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

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

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

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

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

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

١٠. صديقي، نعاس. (٢٠٢١). أثر معايير جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن من وجهة نظر زبائن البنك الوطني الجزائري بالجلفة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١٢(٢)، ٢٦٧-٢٨٣.
١١. صوار، يوسف. (٢٠١٩). أثر الخدمة المتوقعة والجودة المدركة على رضا الزبون بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط في سوق خدمة... مجلة الإبداع، ٩(١)، ٢٠-٣٠.
١٢. عبدالله، السمانى. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على المصارف التجارية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، ١-٣٧.
١٣. عبدالله، بدر الدين. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العميل من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٤(٦)، ٣٢-٦١.
١٤. علي، معاذ. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركتي رضا للتأمين وأبو رقية للتأمين. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).
١٥. كاظم، سامي عبدالله. (٢٠٢٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة الإمداد من خلال دور أصحاب المصلحة كوسيط: مصنع كوفة للأسمنت في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢١، عدد خاص، ١٠٧٥-١٠٩٧.
١٦. الكيخيا، فيصل. (٢٠٢٠). أثر مشاركة العميل على نواتج الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣٣(٢)، ٨١-٩٥.
١٧. المبارك، أمير. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على سوق شركة شيكان للتأمين. مجلة السودان العلمية، ١١(٢٠)، ٣٧-٥٤.
١٨. المطيري، فهد. (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ١٨(٢٩)، ٢٢٣-٢٤٤. جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.

١٩. مقبول، سلمى مقبول علي. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جياي لصناعة السيارات ٢٠٠٥ - ٢٠١٤م. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).

٢٠. مهدي، محمد. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. (رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية).

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Alsaqer, S. (2024). Investigating TQM strategies for sustainable customer satisfaction in GCC telecommunications. *Sustainability*, 16(15), 6401.
2. Anil, A. P., & Satish, K. P. (2019). An empirical investigation of the relationship between TQM practices, quality performance, and customer satisfaction level. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 26(1), 96–117.
3. Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1–20.
4. Kim, G.-S. (2020). The effect of quality management and big data management on customer satisfaction in Korea's public sector. *Sustainability*, 12(13), 5474.
5. Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277–285.

6. Owusu–Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023). Assessing the influence of total quality management on customer satisfaction in the telecom industry: A TQM–SERVQUAL perspective. *Businesses*, 3(2), 251–271.
7. Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024, August). The relationship between total quality management and customer satisfaction through the mediation of employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, 25(2), 161–172.