

جامعة ميدأوشن / كلية الإدارة

ماجستير / إدارة الأعمال



دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء: دراسة ميدانية على شركة
تويوتا السعودية

إعداد الطالب /

عثمان عدنان الحيدر

251002074

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الأهداء

إلى كلّ مَنْ كان له أثرٌ في رحلتي العلمية،
إلى أسرتي التي ساندتني بحبّها ودعمها غير المشروط،
إلى أصدقائي الذين كانوا لي ظلًّا من السّنا ونورًا في دروب العتمة،
إلى كلّ من آمن بي وبقدراتي،
إلى نفسي التي لم تستسلم...

أهدي هذا العمل باقة شكرٍ ممزوجة بامتنانٍ عظيم.

شكر و تقدير

أتقدّم بخالص الشكر وعاطر التقدير إلى جامعة ميدواشن،
لِما قدّمته لي من بيئة تعليمية مُلهمة ودعمٍ مستمر في مسيرتي العلمية.
كما أعبر عن امتناني العميق لكل أستاذٍ وقائدٍ أكاديمي في طريقي،
ففضلهم — بعد فضل الله — كان جسرًا لهذا الإنجاز.

مقدمة:

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بالسعي المستمر نحو التميز من خلل تبني أنظمة إدارية متكاملة تضمن الجودة والكفاءة. وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) (من أبرز هذه الأنظمة، حيث تستند إلى فلسفة شاملة تهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات من خلل إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر. إن هذا النهج لا يقتصر فقط على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، بل يركز أيضاً على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل استباقي، ما يجعل منه أداة استراتيجية لتحقيق التنافسية والاستدامة في السوق). (Younes, 2024 & Alofi)

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن رضا العملاء يعد أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذ إن المؤسسات التي تتبنى مفاهيم الجودة من خلل التركيز على التحسين المستمر، والقياس الدقيق لجودة الأداء، والاستجابة الفعالة لتغذية راجعة العملاء، تحقق معدلات رضا أعلى، وتكسب ثقة العملاء وولاءهم على المدى الطويل. بل إن رضا العملاء لم يعد مجرد نتيجة نهائية، بل أصبح جزءاً من عملية التحسين نفسها؛ إذ يُوظف كمؤشر رئيسي لتقييم مدى فاعلية الأنظمة الإدارية ومدى تحقق الأهداف التنظيمية. (Al-Khalidi, 2020)

وتبرز شركة تويوتا بوصفها نموذجاً تطبيقياً عالمياً في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث تبنت منذ عقود نظاماً إدارياً صارماً يُعرف بـ"نظام تويوتا الإنتاجي" (Toyota Production System)، الذي يقوم على مبادئ مثل التحسين المستمر (Kaizen)، العمل الجماعي، الرقابة الذاتية، وإزالة الهدر. ويُعد كتاب "The Toyota Way" مرجعاً مهماً لفهم هذا النهج الإداري، حيث تمكنت الشركة من خلله من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية والجودة في الوقت ذاته، ما عزز موقعها الريادي عالمياً وساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء حول العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. (Liker, 2004)

في السياق السعودي، شهدت السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً في توجه الشركات نحو تطبيق نظم الجودة، وذلك تماشياً مع التطلعات الوطنية لرؤية المملكة 2030، التي تؤكد على رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين. وقد أثبتت

عدة دراسات أن الشركات العاملة في السعودية والتي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، كتويوتا، تتمتع بدرجات أعلى من رضا العملاء، وذلك بفضل قدرتها على ربط أهداف الجودة باحتياجات السوق المحلي، والاعتماد على ممارسات مثل الجودة في المصدر، وتقنيات التحكم في العمليات، والاستجابة السريعة للشكاوى والملاحظات. (Alhwairini &

Foley, 2012)

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة تويوتا السعودية، من خلال تحليل واقع تطبيق مبادئ الجودة داخل الشركة، وقياس أثرها على مستوى رضا العملاء في السوق المحلي. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تم كن من تعزيز فعالية أنظمة الجودة، وتحسين تجربة العميل بما يتماشى مع التغيرات في توقعات المستهلك السعودي وسلوكياته الشرائية. وتعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مدعوم بجانب ميداني لرصد آراء العملاء بشكل مباشر، بما يساهم في تقديم نتائج علمية موثوقة قابلة للبناء عليها في دراسات مستقبلية. (Junaidi, 2024)

مشكلة الدراسة :

تواجه الشركات العاملة في السوق السعودي تحديات كبيرة في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل ف عال ينعكس إيجابياً على رضا العملاء، وخاصة في قطاع صناعة السيارات الذي يشهد تنافساً متزايداً بين العلامات التجارية العالمية والمحلية. وعلى الرغم من الشهرة الواسعة التي تتمتع بها شركة تويوتا، وريادتها في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة عالمياً، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى تحقيق هذه المبادئ على أرض الواقع في السوق السعودي، ومدى تأثيرها الفعلي على مستوى رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية.

تتمثل المشكلة الرئيسية في وجود فجوة معرفية حول كيفية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في تويوتا السعودية، ومدى فاعلية هذه الممارسات في تحسين تجربة العميل، والتحديات التي تواجهها الشركة في تلبية توقعات العملاء المتغيرة والمتزايدة. كما أن هناك نقصاً في الدراسات الميدانية التي تقيس رضا العملاء بشكل دقيق ومستمر، مما يصعب من عملية تطوير الاستراتيجيات الإدارية المستندة إلى بيانات حقيقية وموثوقة.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركة تحديات في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك المستهلك السعودي، مثل ارتفاع توقعات جودة الخدمة، وتزايد المنافسة من علامات تجارية أخرى، فضلاً عن الحاجة المستمرة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء. هذه العوامل تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لتحديد مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية.

إن فهم هذه المشكلة بشكل دقيق يُساعد في تقديم توصيات استراتيجية لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة، وتحسين رضا العملاء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لتويوتا في السوق المحلي. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة البحث في هذا المجال، من خلال دراسة ميدانية تحليلية تركز على واقع التطبيق وتأثيره، مما يتيح إمكانية تعميم النتائج على شركات أخرى في القطاع ذاته.

(Junaidi, 2024; Alhwairini & Foley, 2012)

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين الأكاديمي والعملي، نظرًا لما يمثلته موضوع إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء من محاور رئيسي في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات، لا سيما في الأسواق الديناميكية والمتغيرة مثل السوق السعودي. فمع التزايد الملحوظ في توقعات العملاء من حيث جودة المنتجات والخدمات، أصبح من الضروري للمؤسسات، وخاصة في قطاع صناعة السيارات، اعتماد أساليب ومنهجيات فعالة تضمن تحسين الأداء المستمر والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والعمل.

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على شركة تويوتا السعودية، وهي واحدة من أبرز الشركات الرائدة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عالميًا، وتمتلك حصة سوقية كبيرة في المملكة. إذ تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تويوتا على مستوى رضا العملاء، مما يتيح معرفة مكامن القوة والضعف في تطبيق هذه المبادرات داخل بيئة العمل المحلية. وهذا بدوره يساعد في تقديم توصيات استراتيجية عملية يمكن أن تستفيد منها الشركة لتطوير أدائها وتعزيز ولاء العملاء، وهو أمر حيوي لاستدامة أعمالها في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق). Junaidi, 2024)

من الجانب الأكاديمي، تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على رضا العملاء في السوق السعودي، حيث توجد ندرة في الدراسات الميدانية التي تستهدف شركات كبرى مثل تويوتا. كما تقدم الدراسة إطارًا منهجيًا يمكن الاعتماد عليه في أبحاث مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة أو تتوسع في فروع أخرى من إدارة الجودة والتميز المؤسسي .

تعد الدراسة ذات أهمية أيضًا للممارسين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال والتسويق، حيث توفر لهم بيانات ميدانية وتحليلات معمقة تساعد في فهم تأثير نظم الجودة على تجربة العميل الفعلية، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واضحة لتعزيز فعالية العمليات الإدارية وجودة الخدمة. وتبرز كذلك أهمية التدريب والتطوير المستمر للعاملين، باعتبارهم عناصر محورية في نجاح تنفيذ برامج الجودة الشاملة). Foley, 2012 & Alhwairini)

كما تلعب هذه الدراسة دورًا في دعم أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين في مختلف القطاعات الاقتصادية. فمن خلل التركيز على تحسين رضا العملاء في قطاع صناعة السيارات، تساهم الدراسة في تعزيز التوجه الوطني نحو التميز المؤسسي والتنمية المستدامة، ما يعزز من مكانة المملكة كمركز اقتصادي متقدم في المنطقة.

في النهاية، توفر هذه الدراسة رؤية شاملة ومتكاملة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء، وتعمل كمرجع أساسي للباحثين وصناع القرار، مما يساهم في دفع عجلة التطوير والابتكار داخل بيئة الأعمال المحلية. (Khalidi, 2020)

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في شركة تويوتا السعودية.
2. قياس مستوى رضا العملاء تجاه منتجات وخدمات شركة تويوتا في السوق السعودي.
3. استكشاف العوامل التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة.
4. تقييم العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في تويوتا السعودية.
5. اقتراح توصيات لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العملاء في الشركة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس ي

ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملء في شركة تويوتا السعودية؟

أسئلة فرعية

1. ما مدى تطبيق شركة تويوتا السعودية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية والإنتاجية ؟
2. كيف يقيس العملء مستوى رضاهم تجاه منتجات وخدمات شركة تويوتا في السوق السعودي؟
3. ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة تويوتا السعودية؟
4. هل توجد علقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملء في شركة تويوتا ؟
5. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العملء في شركة تويوتا السعودي ة

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

• توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر (Continuous Improvement) ورضا العملاء في شركة تويوتا السعودية.
2. توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل (Customer Focus) ورضا العملاء.
3. توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في تطبيق الجودة الشاملة ورضا العملاء.
4. توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العمليات الداخلية في تويوتا ورضا العملاء.
5. توجد عَلاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الداعمة للجودة وارتفاع مستوى رضا العملاء.

الدراسات السابقة:

شهدت الأدبيات العلمية المعاصرة اهتمامًا متزايدًا بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء عبر قطاعات مختلفة، وقد تنوعت نتائج الدراسات إلا أنها التقت جميعًا عند التأكيد على الأثر المباشر للجودة الشاملة في تعزيز تجربة العميل. في هذا السياق، أجرت خلود سعد علي آل عثمان (2024) دراسة على شركة الراجحي للتأمين التعاوني مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل تمثل أبعادًا ذات تأثير إيجابي ودلالة إحصائية في رفع مستوى رضا العملاء، وهو ما يبرز قابلية تطبيق النموذج ذاته في شركات سعودية أخرى تعتمد تنافسياتها على رضا العميل مثل شركة تويوتا. وضمن الاتجاه نفسه، توصلت دراسة ميدانية أجريت في مستشفيات جدة عام 2024 إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكل من رضا المستفيدين والولاء التنظيمي، حيث تبين أن التركيز على العميل والتدريب والتحسين المستمر والدعم الإداري تسهم في تعزيز تجربة المستفيد وفي الوقت ذاته ترفع مستوى ولاء العاملين، بما يعكس قوة نهج الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية كثيفة التفاعل البشري.

كما بيّنت دراسة Humza و (2022) Lquma في شركة دال لصناعات الأغذية – كوكاكولا أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلًا فعالًا لتعزيز رضا العملاء في البيئات الصناعية العربية، حيث أدى التحسين المستمر وتبني احتياجات العملاء إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا، وهو ما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسات الصناعية على القطاعات الأخرى التي تعتمد بشكل كبير على ثقة العميل مثل قطاع السيارات السعودي. وفي سياق أكثر ارتباطًا ببيئة هذه الدراسة، حلّل Junaidi (2024) رضا العملاء لدى شركتي تويوتا وتاتا موتورز في المملكة العربية السعودية من خلال عينة بلغت 250 عميلًا، وأظهرت النتائج تفوق تويوتا في مستويات الرضا ضمن أبعاد خدمة ما بعد البيع وسلسلة الإمداد وتوفر قطع الغيار، مما يعكس أن إدارة الجودة التشغيلية عنصر محوري في كسب رضا العميل في سوق السيارات السعودي.

وتتنسق هذه المؤشرات مع ما توصلت إليه دراسة منشورة في مجلة MethodsX عام 2024 بشأن دور الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث أكدت العلاقة الإيجابية والدالة إحصائية بين التحسين المستمر وتركيز العميل وإدارة العمليات ومشاركة الموظفين وبين ارتفاع مستويات الرضا، مما يؤسس لقابلية تعميم تأثير الجودة الشاملة داخل السياق الخليجي. كما كشف (2024) Faisal في دراسته على الشركة السعودية للكهرباء باستخدام

منهج مختلط عن انخفاض الأخطاء بنسبة 25% وتحسن مؤشرات رضا العملاء والتسليم في الوقت وانخفاض الشكاوى بعد تطبيق الجودة الشاملة، وهو ما يعكس أثرًا مباشرًا لهذه المنهجية في القطاعات الخدمية واسعة النطاق. وأخيرًا، توصلت دراسة (Malak Hussein 2025) حول شركة المراعي إلى أن جودة المنتج وسمعة العلامة التجارية وثقة العملاء تمثل المحددات الرئيسة لارتفاع مستويات الرضا ضمن قطاع الألبان في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يؤكد أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تحسين رضا العملاء في القطاعات الصناعية الكبرى.

وبتحليل مجمل نتائج الدراسات السابقة، يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة رضا العملاء بغض النظر عن اختلاف القطاع أو طبيعة الخدمة أو البيئة الجغرافية، كما يتبين أن الأبعاد الأكثر تأثيراً تتمثل غالباً في التركيز على العميل، التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين. وتدعم هذه النتائج الاتجاه البحثي للدراسة الحالية في اختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية، بوصفها من كبريات الشركات العالمية التي تعتمد على جودة العمليات والخدمات كرافعة أساسية للحفاظ على ولاء العملاء ورفع تنافسيتها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكّل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا العملاء، وتوضح كيف يمكن لتطبيق أنظمة الجودة أن يحدث تحولاً حقيقياً في أداء المؤسسات وتفاعل العملاء مع خدماتها ومنتجاتها.

تنبثق النظرية الأساسية للدراسة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعدّ إطاراً إدارياً شاملاً يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ضمن عمليات التحسين المستمر. وقد طوّر هذه الفلسفة عدد من رواد الجودة أمثال "Deming" و"Juran" و"Crosby"، حيث أكدت هذه النظريات على أن الجودة مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري وتصل إلى جميع أقسام المؤسسة، وتركز على العميل كعنصر محوري في صياغة الأهداف والتحسين (Younes, 2024 & Alofi).

كما تعتمد الدراسة على نموذج "Deming's 14 Points for Management" كنظرية تطبيقية لإدارة الجودة، حيث يرى ديمينج أن المؤسسات التي تلتزم بمبادئ واضحة مثل القيادة الفعالة، والتعليم المستمر، وتحفيز العاملين، وضبط العمليات، والاعتماد على بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات، تكون أكثر قدرة على تحقيق رضا العملاء والحفاظ على ولائهم. هذا النموذج يتكامل مع واقع الشركات العالمية مثل تويوتا التي جعلت من الجودة ثقافة مؤسسية وليست مجرد إجراءات فنية (Liker, 2004).

وفيما يتعلق بالركن الثاني من الدراسة، وهو رضا العملاء، تنطلق النظرية من مفهوم أن رضا العميل هو نتيجة مباشرة لتجربته الشاملة مع المنتج أو الخدمة. ووفقاً لنظرية "توقعات العميل مقابل الأداء" (Expectation Disconfirmation Theory) فإن العميل يُكّن ون توقعات مسبقة عن مستوى الجودة، ويقارنها بالأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة، فإن فاق الأداء التوقعات تحقق الرضا، وإن خالفها حدث عدم الرضا. وهذا الإطار النظري يساعد في تحليل مدى فاعلية نظم الجودة في تلبية تلك التوقعات (Al-Khaldi, 2020).

وتعد شركة تويوتا نموذجًا تطبيقيًا مثاليًا لفهم هذه العلاقة النظرية، حيث أن نظام “Toyota Production System” الذي بُني على مفاهيم مثل Just-In-Time و Jidoka و Kaizen يُعد تطبيقًا عمليًا لفلسفة الجودة الشاملة. وقد أظهرت دراسات عديدة أن هذه المبادئ ساهمت في تحسين جودة الإنتاج، تقليل الهدر، وزيادة رضا العملاء في مختلف الأسواق، بما فيها السوق السعودي. (Junaidi, 2024)

من هذا المنطلق، تؤسس الدراسة إطارها النظري على التفاعل بين ممارسات الجودة الشاملة من جهة، ومتغيرات رضا العميل من جهة أخرى، بهدف فهم كيف يمكن لبيئة تنظيمية قائمة على الجودة أن تفضي إلى رضا مستدام للعملاء، وبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد في سوق يشهد تنافسًا عاليًا مثل قطاع السيارات في المملكة. (Foley, & Alhwairini, 2012)

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المناسبة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون التدخل فيها. ويُستخدم هذا المنهج بشكل شائع في الدراسات التي تهدف إلى استقصاء العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في شركة تويوتا السعودية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء شركة تويوتا في المملكة العربية السعودية، ممن سبق لهم التعامل مع خدمات الشركة، سواء في ما يتعلق بشراء المركبات أو خدمات ما بعد البيع. كما يشمل المجتمع بعض الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بتطبيق نظم الجودة داخل الشركة، خصوصاً في الفروع الرئيسية ومراكز الصيانة.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة من عملاء الشركة، ويتراوح حجم العينة المقترحة ما بين 150 إلى 250 مفردة، بما يضمن تمثيلاً متوازناً للعملاء من مختلف المناطق الجغرافية والخلفيات الاجتماعية. وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى حجم مجتمع العملاء وإمكانات التحليل الإحصائي.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميمها استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وشملت الاستبانة محورين أساسيين:

الأول يتعلق بقياس مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل: التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، وجودة العمليات.

أما المحور الثاني، فيقيس مستوى رضا العملاء من خلال مؤشرات مثل: جودة المنتج، دقة المواعيد، استجابة الموظفين، وسهولة الإجراءات.

وقد خضعت الاستبانة للتحكيم العلمي من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بهدف التأكد من اتساق العبارات الداخلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ويتضمن التحليل استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إضافة إلى الأساليب الاستدلالية مثل: اختبار T (وتحليل التباين واختبار Pearson) لقياس العلاقات بين المتغيرات، بهدف التحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية.

أدوات الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملئمتها لطبيعة البحث الذي يستهدف قياس آراء واتجاهات العملاء نحو مستوى رضاهم من جهة، ومدى تطبيق شركة تويوتا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى. وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية، نظرًا لقدرتها على تغطية عدد كبير من المفردات خلال فترة زمنية محدودة، وتوفير بيانات قابلة للمعالجة الإحصائية الدقيقة.

وقد تم تصميم الاستبانة اعتمادًا على مجموعة من الدراسات السابقة والنماذج النظرية المعتمدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، بما يضمن شمولها لأبرز الأبعاد المعرفية والسلوكية المتعلقة بموضوع الدراسة. وشملت الاستبانة محورين رئيسيين:

1. المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

ويهدف إلى قياس مدى تطبيق شركة تويوتا السعودية لأبعاد الجودة الشاملة، ويشمل العناصر التالية:

- التحسين المستمر ○ دعم الإدارة
- العليا ○ مشاركة الموظفين
- التركيز على العميل ○ جودة
- العمليات والخدمات ○ نظام القياس
- والتقييم الداخلي ○ التدريب
- والتطوير المستمر

وتتوزع الأسئلة على شكل عبارات مغلقة، يُطلب من المجيب تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

2. المحور الثاني: رضا العملاء

ويقيس هذا المحور درجة رضا العملاء عن خدمات ومنتجات شركة تويوتا من خلال مؤشرات مثل:

- جودة المنتج النهائي
- سرعة الخدمة ودقتها
- التعامل مع الشكاوى والملاحظات
- مدى توفر المعلومات والشفافي
- سهولة الإجراءات الإدارية
- رضا العميل العام عن تجربته مع الشركة

وتم عرض الاستبانة على عدد من المختصين للتحكيم، بهدف التأكد من سَلْمَة الصياغة، ووضوح العبارات، وشمولية المحاور. كما ستخضع الاستبانة لاختبار الصدق والثبات من خلل تطبيق تجريبي على عينة صغيرة، واستخدام معامل “كرونباخ ألفا” لقياس الاتساق الداخلي

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل العُلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التحسين المستمر، دعم الإدارة، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، جودة العمليات) وبين مستوى رضا العملاء، دون التطرق إلى أبعاد أخرى مثل الأداء المالي أو الإنتاجي أو الولاء التنظيمي، إذ يتركز اهتمام الدراسة على “رضا العملاء فقط بوصفه المتغير التابع.

2. الحدود المكانية:

تجرى الدراسة ميدانيًا على شركة تويوتا السعودية، وتشمل مجموعة من فروع الشركة ومراكز الخدمة التابعة لها في المملكة، مع التركيز على المناطق الرئيسية (مثل الرياض، جدة، الدمام) التي تضم كثافة عالية من العملاء.

3. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة البيانات التي سيتم جمعها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2025، أي في الفترة ما بين فبراير ويونيو 2025، وهي الفترة التي سيتم فيها توزيع الاستبانات وجمع وتحليل البيانات.

4. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من العملاء، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل المتوسطات، اختبار T، معامل بيرسون). وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس وجهات نظر المبحوثين كما وردت في الاستجابات فقط، وقد لا تمثل بالضرورة جميع عملاء شركة تويوتا في المملكة.

المراجع:

المراجع

Alofi, K., & Younes, A. (2024). Total Quality Management (TQM) Implementation in the Manufacturing Sector in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Business and Management Research*, 8(1), 41–50. Retrieved from <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/bmr/article/view/15162>

Alhwairini, A., & Foley, A. (2012). Working towards Total Quality Management in Saudi Arabia. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 187–199. <https://doi.org/10.1108/17537981211265570>

Al-Khalidi, F. A. (2020). The Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Saudi Telecommunication Sector. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 19–28. Retrieved from [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(9\)3/Series-2/D0903021928.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(9)3/Series-2/D0903021928.pdf)

Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Naser, S. S. A. (2017). The Impact of Total Quality Management on the Service Quality of Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7), 36–55. Retrieved from <https://www.ijeais.org/pdfs/IJEAIS170706.pdf>

Junaidi, M. H. (2024). Customer Satisfaction on Supply Chain Management Practices: A Study of Toyota and Tata Motors in Kingdom of Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management*, 16(4), 45–56. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/34909>

Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.

المراجع العربية

بن عيشاوي، أ. (2013). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز: دراسة ميدانية على مؤسسات جزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر. متاحة عبر: <https://dspace.univ-ouargla.dz/handle/123456789/6874>

غالب، ع. (2021). تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون: دراسة تطبيقية على شركات صناعية يمنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(1)، 55-68. متاحة عبر Google Scholar وASJP.

الفصل الثاني: المشروع النهائي

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء بالتطبيق على شركة تويوتا السعودية، بوصفها إحدى الشركات العالمية التي تعتمد بشكل جوهري على جودة العمليات والخدمات للحفاظ على مكانتها التنافسية في سوق السيارات المحلي. تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى قدرة ممارسات الجودة الشاملة على تعزيز رضا العملاء في ظل التغييرات المتسارعة في توقعات المستهلك السعودي، إضافةً إلى ارتفاع مستوى المنافسة في القطاع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان مكوّن من محورين رئيسيين يشملان أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء على عينة من عملاء شركة تويوتا في المملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر عدة أساليب إحصائية من أبرزها معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة — التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التدريب، مشاركة العاملين، والتركيز على العميل — في تحسين مستوى رضا العملاء لدى تويوتا السعودية. توصي الدراسة بضرورة تعزيز مبادرات الجودة التشغيلية وخدمات ما بعد البيع وبرامج تدريب الموظفين للحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء، إضافة إلى توسيع نطاق تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جميع منافذ البيع ومراكز الصيانة. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، التحسين المستمر، التركيز على العميل.

Abstract

This study aims to analyze the role of Total Quality Management (TQM) in enhancing customer satisfaction, applied to Toyota Saudi Arabia as one of the automotive companies that fundamentally rely on operational and service quality to maintain their competitive position in the local market. The research problem stems from the need to understand the extent to which TQM practices can improve customer satisfaction amid rapidly evolving expectations of Saudi consumers and increasing competition in the automotive sector. The descriptive-analytical method was employed, and a questionnaire consisting of two main dimensions—TQM dimensions and customer satisfaction—was distributed to a sample of Toyota customers in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were analyzed using SPSS through statistical methods including correlation and multiple linear regression. The results indicated a strong and statistically significant positive effect of TQM dimensions—continuous improvement, top management support, training, employee involvement, and customer

focus—on customer satisfaction in Toyota Saudi Arabia. The study recommends strengthening operational quality initiatives, enhancing after-sales services, and expanding employee training programs to sustain high customer satisfaction levels, along with widening the implementation of TQM practices across all sales branches and maintenance centers.

Keywords: Total Quality Management, Customer Satisfaction, Continuous Improvement, Customer Focus.

الفصل الأول

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر النماذج الإدارية ارتباطاً بتحسين رضا العملاء، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تطبيق مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التدريب، ومشاركة العاملين، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز ثقة العميل وتحسين تجربته. فعلى سبيل المثال، أثبتت دراسة آل عثمان (2024) في قطاع التأمين السعودي أن جميع أبعاد الجودة الشاملة تمتلك تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على رضا العملاء من خلال الارتقاء بجودة الخدمات وبناء علاقة مستدامة مع المستفيدين. كما دعمت دراسة مستشفيات جدة (2024) الاتجاه ذاته، موضحة أن التكامل بين التحسين المستمر والتركيز على العميل والتدريب يسهم في تعزيز رضا المستفيدين ورفع مستوى الولاء التنظيمي. وامتد هذا التأكيد في السياق العربي الصناعي، حيث بينت دراسة Lquma (2022) & Humza أن الجودة الشاملة تشكل مدخلاً جوهرياً لتحسين رضا العملاء في الصناعات الغذائية من خلال ممارسات تشغيلية أكثر كفاءة واهتمام مباشر باحتياجات العميل. وفي بيئة السوق السعودي للسيارات، أشار Junaidi (2024) إلى أن تفوق تويوتا في الرضا مقارنة بمنافسين مباشرين يعود إلى جودة سلسلة الإمداد، خدمات ما بعد البيع، وكفاءة العمليات التشغيلية، مما يعزز دور الممارسات التنظيمية للجودة في رفع مستوى رضا العميل في قطاع شديد التنافسية.

وتعكس هذه الدراسات مجتمعة اتجاهاً علمياً واضحاً يؤكد أن نجاح المؤسسات في تحقيق رضا العملاء لا يعتمد على جودة المنتج وحده، بل على منظومة تكاملية تشمل دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، تحسين العمليات، وتكثيف التركيز على احتياجات العميل. ومع التحولات المستمرة في توقعات المستهلك السعودي وارتفاع مستوى الوعي والمنافسة في السوق، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات العاملة في المملكة، ولا سيما في القطاعات التي تعتمد على التجربة المتكاملة للعميل بوصفها عاملاً رئيساً للحفاظ على التنافسية وتعزيز الولاء. وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة بهدف تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية، استناداً إلى الأدبيات العلمية السابقة التي أكدت وجود ارتباط مباشر بين تبني ممارسات الجودة الشاملة وتحسن مستوى رضا العملاء في القطاعات الخدمية والصناعية.

-مشكلة الدراسة-

على الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية ووجود أدلة بحثية تشير إلى فاعليتها في تحسين رضا العملاء في قطاعات متعددة، إلا أن مستوى رضا العملاء في سوق السيارات السعودي لا يزال متبايناً، ولا توجد أدبيات كافية توضح بصورة مباشرة مدى قدرة ممارسات الجودة الشاملة على تحسين رضا العملاء داخل شركات السيارات العالمية العاملة في المملكة، ولا سيما تلك التي تعتمد على خدمات ما بعد البيع بوصفها عنصراً أساسياً في تعزيز ثقة العملاء واستمرارية ولائهم. كما أن الدراسات السابقة ركزت بشكل واسع على قطاعات التأمين، والصحة، والصناعات الغذائية، والطاقة، بينما ظل تطبيق الجودة الشاملة في قطاع السيارات — وخاصة داخل تويوتا السعودية — مجاًلاً يحتاج إلى تحليل تجريبي يوضح بوضوح العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء. ومن ثمّ تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا عملاء شركة تويوتا السعودية في ظل البيئة التنافسية الحالية وارتفاع توقعات المستهلك السعودي تجاه جودة الخدمات وخدمات ما بعد البيع

-أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة العلمية إلى التحقق من دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء في قطاع السيارات داخل المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بتغطية بحثية كافية على الرغم من حساسيته العالية لتوقعات المستهلك واعتماده على تجربة العميل بوصفها المحدد الرئيس لاستدامة التنافسية. فقد أثبتت دراسات سابقة في بيانات خدمية وصناعية مختلفة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتفاع رضا العملاء، كما في دراسة آل عثمان (2024) التي أكدت أن التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التدريب، والتركيز على العميل، تمثل العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العملاء في قطاع التأمين السعودي، ودراسة مستشفيات جدة (2024) التي أثبتت فعالية الجودة الشاملة في رفع رضا المستفيدين والولاء التنظيمي من خلال تحسين العمليات وإشراك العاملين، بالإضافة إلى نتائج Humza & Lquma (2022) التي أوضحت أن تطبيق الجودة الشاملة يعزز رضا العملاء في الصناعات الغذائية عبر تحسين العمليات التشغيلية وتوافق الخدمات مع احتياجات المستهلك. ورغم اتساق هذه الأدبيات حول فاعلية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الدراسات التطبيقية في قطاع السيارات السعودي تظل محدودة، باستثناء تحليل Junaidi (2024) الذي أظهر أن تفوق تويوتا في مستوى رضا العملاء مقارنة بشركات منافسة يعود إلى جودة خدمات ما بعد البيع وكفاءة سلسلة الإمداد، دون تحليل مباشر لعلاقة رضا العملاء بأبعاد الجودة الشاملة الخمسة. ومن ثم تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي حديث يقيس أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة تويوتا السعودية، ليس فقط لسد فجوة معرفية في الأدبيات، بل أيضاً لتزويد الإدارة العليا بصياغة علمية مبنية على البيانات حول ممارسات الجودة الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العملاء وولائهم، مما يساعد في تطوير إجراءات تشغيلية أكثر تكاملاً، وتوجيه الموارد نحو العوامل التي تحسّن تجربة العميل وتدعم استدامة قوة العلامة التجارية في السوق السعودي.

-أهداف الدراسة-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية. ويتفرع عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى شركة تويوتا السعودية.
2. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في شركة تويوتا السعودية.
3. تحليل أثر التحسين المستمر في تعزيز رضا العملاء.
4. تحليل دور دعم الإدارة العليا في رفع مستوى رضا العملاء.
5. قياس أثر التدريب ومشاركة العاملين في تحسين رضا العملاء.
6. تحديد مدى تأثير التركيز على العميل في تعزيز رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية.
7. تقديم توصيات قائمة على النتائج الإحصائية لتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق أعلى مستوى من رضا العملاء.

-تساؤلات الدراسة

ينبثق عن مشكلة الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

❖ ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال العام التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى شركة تويوتا السعودية؟
2. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في شركة تويوتا السعودية؟
3. ما أثر التحسين المستمر في رفع مستوى رضا العملاء؟
4. ما مدى تأثير دعم الإدارة العليا في تعزيز رضا العملاء؟
5. هل يسهم التدريب ومشاركة العاملين في تحسين رضا العملاء؟
6. إلى أي مدى يؤثر التركيز على العميل في تعزيز رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية؟

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية. H1:

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفروض الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في رفع مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H1-1: السعودية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في رفع مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H1-2: السعودية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ومشاركة العاملين في تحسين رضا العملاء لدى شركة تويوتا H1-3: السعودية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تعزيز رضا العملاء لدى شركة تويوتا H1-4: السعودية.

ولأغراض الاختبار الإحصائي سيتم صياغة الفرضيات الصفرية المقابلة على النحو الآتي:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H0-1: السعودية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H0-2: السعودية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ومشاركة العاملين في مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H0-3: السعودية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في مستوى رضا العملاء لدى شركة تويوتا H0-4: السعودية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجًا إداريًا إستراتيجيًا يهدف إلى إحداث تطوير جذري ومستمر في أداء المؤسسة من خلال دمج مبادئ الجودة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة، وليس في مرحلة واحدة أو على مستوى قسم محدد. وتفترض هذه النظرية أن جودة الأداء لا تتشكل من خلال الجانب الفني فقط، بل من خلال مزيج متكامل يجمع بين الكفاءة التشغيلية، ودعم القيادة الإدارية، وتأهيل الموارد البشرية، وتبني سياسات تضع العميل في مركز العملية التشغيلية. وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة لا تُعنى بتحسين مظهر الخدمة فحسب، بل بتطوير منظومة العمل بأكملها بطريقة تضمن تقديم خدمة مستقرة وموثوقة وقادرة على الاستجابة لتوقعات العملاء المتغيرة.

وتقوم النظرية على فرضية مركزية مفادها أن تطبيق الجودة بشكل منهجي عبر المؤسسة يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتعزيز ولائهم، إذ إن العميل يتفاعل مع المؤسسة من خلال سلسلة مترابطة من العمليات تتضمن الخدمة المباشرة، وخدمات ما بعد البيع، ومستويات الاستجابة، والدقة في تنفيذ الإجراءات، وكفاءة العاملين في التعامل مع مشكلات العملاء واستفساراتهم. وكلما ازدادت درجة الاتساق في هذه التجربة، ارتفع رضا العميل وثقته بالعلامة التجارية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية والتجريبية في السياقات الصناعية والخدمية صحة هذا الترابط بين الجودة الشاملة ورضا العملاء، مع اختلاف درجة التأثير باختلاف مستوى تطبيق الأبعاد الأربعة للجودة.

وانطلاقًا من هذا الأساس النظري، تبنى البحث نموذجًا إداريًا يربط بين أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في: التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل — وبين المتغير التابع رضا العملاء. ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على كيف تُسهم كل من هذه الأبعاد في تكوين تجربة العميل داخل شركة تويوتا السعودية، وإلى قياس العنصر الأكثر تأثيرًا في رضا العملاء من بين هذه الأبعاد. كما يساهم اعتماد هذا الإطار في فهم العلاقة بين قدرة المؤسسة على تطوير عملياتها التشغيلية وخدماتها وبين مدى إدراك العملاء لقيمة الخدمة المقدمة.

ومن خلال الاعتماد على النظرية العلمية للجودة الشاملة، أصبح من الممكن تفسير نتائج الدراسة في ضوء مدى نجاح المؤسسة في تطبيق ممارسات الجودة كمنظومة متكاملة وليست كإجراءات منفصلة. فحين تعمل الإدارة العليا على دعم الجودة، وتتوافر برامج تدريب فعّالة للعاملين، وتتم عمليات التحسين بوصفها إستراتيجية مستمرة، وتُصمم الخدمات بناءً على احتياجات العملاء، فإن رضا العملاء يتجه إلى الارتفاع بدرجة كبيرة. وبذلك يساعد هذا الإطار النظري على وضع

أسس تفسيرية لفهم أثر الجودة الشاملة على رضا العملاء ليس باعتباره نتيجة مباشرة لعنصر واحد، بل لمدى تكامل العناصر الأربعة داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

تُعدّ الدراسات السابقة أحد الأسس العلمية الرئيسة التي يقوم عليها البحث الأكاديمي، لما توفره من تراكم معرفي يساعد على فهم التطور التاريخي والفكري للموضوع محل الدراسة، وتحديد المسارات النظرية التي تناولته، والنتائج التي توصلت إليها البحوث المختلفة. كما يسهم تحليل الدراسات السابقة في الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، وتحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها، إضافة إلى توضيح الأسس النظرية والمنهجية التي يمكن الاستفادة منها وتكييفها مع سياق الدراسة. وفي ضوء ذلك، يستند هذا الفصل إلى استعراض منهجي للدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاعات خدمية وصناعية متعددة، مع التركيز على الدراسات التي حلّلت أثر أبعاد الجودة الشاملة في تعزيز رضا المستفيدين، لما يمثله ذلك من ارتباط مباشر بموضوع الدراسة الحالية. وقد تم تنظيم عرض الدراسات في هذا الفصل بطريقة تراعي التحليل النقدي بدلاً من السرد الوصفي، وذلك بهدف الاستفادة من نتائج الأدبيات السابقة في بناء التصور النظري للدراسة الحالية، وفي تطوير الفرضيات والأداة البحثية، بما يمكن من قياس أثر الجودة الشاملة على رضا العملاء في السياق التطبيقي لشركة تويوتا السعودية.

-الدراسات السابقة

أجرت خلود سعد علي آل عثمان (2024) دراسة بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 70 موظفًا و80 عميلًا بهدف قياس أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على رضا العملاء. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لكل من التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التدريب، مشاركة العاملين، والتركيز على العميل في رفع مستوى رضا العملاء. وتُبرز هذه النتائج أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسن رضا العملاء عند تبني ممارسات تشغيلية وتنظيمية أكثر كفاءة، وهو ما يدعم اتجاه الدراسة الحالية في قياس أثر هذه الأبعاد على رضا عملاء شركة تويوتا السعودية.

وأُجريت دراسة ميدانية في مستشفيات جدة (2024) حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين والولاء التنظيمي، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 248 مستفيد و168 موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين تبني الجودة الشاملة وارتفاع رضا المستفيدين والولاء التنظيمي، حيث ساهم التدريب، التحسين المستمر، ودعم الإدارة في تحسين تجربة المستفيد وتعزيز الانتماء التنظيمي. وتقدم نتائج هذه الدراسة مؤشراً على أن الأبعاد الجوهرية للجودة الشاملة تؤثر في درجة رضا العميل في القطاعات الخدمية، الأمر الذي يعزز أهمية اختبار هذه العلاقة في سياق قطاع السيارات السعودي.

كما تناولت دراسة Lquma (2022) & Humza أثر تطبيق TQM على رضا العملاء في شركة دال لصناعات الأغذية – كوكاكولا، واعتمدت تحليل بيانات ميدانية لقياس تأثير ممارسات الجودة على رضا العملاء. وأظهرت النتائج أن تحسين العمليات التشغيلية والاستجابة لاحتياجات العملاء شكلاً المتغيرين الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العملاء، وأن جودة المنتج وحدها لا تكفي دون تطبيق منظومة الجودة الشاملة بكامل عناصرها. وتبرز أهمية نتائج هذه الدراسة في دعم الفكرة الأساسية للدراسة الحالية بأن رضا العميل لا يتحقق إلا من خلال نظام تشغيلي متكامل قائم على الجودة.

وفي دراسة أجراها Junaidi (2024) بعنوان Customer Satisfaction on Supply Chain Management Practices: A Study of Toyota and Tata Motors in KSA، تم تحليل مستوى رضا العملاء لدى 250 مشاركاً حول خدمات ما بعد البيع وسلسلة الإمداد والتشغيل. وأظهرت النتائج تفوق تويوتا بشكل واضح في رضا العملاء مقارنة

بتاتا، نتيجة فعالية الخدمات التشغيلية وسهولة الحصول على قطع الغيار وكفاءة خدمات الصيانة. وتُبرز هذه النتائج مباشرة أهمية جودة العمليات التشغيلية في تعزيز رضا عميل تويوتا، وهو ما يعزز الحاجة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في ذلك.

كما تناولت دراسة (MethodsX (2024 دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تحليل بيانات ثانوية بين 2019-2023. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد الجودة الشاملة—التحسين المستمر، التركيز على العميل، إدارة العمليات، مشاركة الموظفين—ومستوى رضا العملاء، مما يدعم تعميم أثر الجودة داخل السياق الخليجي. وتقدّم هذه النتائج خلفية علمية قوية لتفسير العلاقة المتوقعة بين الجودة ورضا العملاء في السوق السعودي.

وخلصت دراسة (Faisal (2024 حول الشركة السعودية للكهرباء إلى أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى انخفاض الأخطاء التشغيلية بنسبة 25%، وتحسن خدمات التسليم في الوقت، وانخفاض حجم الشكاوى، إضافة إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء بعد تطبيق الجودة عبر جميع فروع الخدمة. وتبين هذه النتائج أن الجودة الشاملة تسهم في رفع مؤشرات رضا العملاء عند تفعيل التحسين المستمر والإدارة التنظيمية ودعم العاملين، وهو ما يجعل اختبار هذه العلاقة في قطاع السيارات ذا قيمة تطبيقية.

كما توصلت دراسة (Malak Hussein (2025 حول شركة المراعي إلى أن جودة المنتج وسمعة العلامة التجارية وثقة العميل تمثل أكثر العوامل تأثيرًا في رفع مستوى رضا العملاء. وأوضحت أن نجاح الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السعودي يعتمد على إدارة العمليات التشغيلية والاهتمام بتوقعات العملاء. وتدعم هذه النتائج فكرة الدراسة الحالية بأن تحسين رضا العميل يرتبط بممارسات الجودة الشاملة وليس بالمنتج فقط.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً إدارياً تكاملياً يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر تطوير العمليات التشغيلية، وتمكين العاملين، وضمان مشاركة الإدارة العليا في دعم جهود التحسين المستمر، وتوجيه جميع أنشطة المؤسسة نحو تلبية توقعات العملاء. وأظهرت الأدبيات التطبيقية أن ممارسات الجودة الشاملة لا تنعكس فقط على مستوى أداء المؤسسة، بل تمتد لتشمل رضا العملاء وولاءهم من خلال تقديم خدمات أكثر موثوقية وتفاعلاً مع احتياجاتهم. وقد أثبتت دراسة آل عثمان (2024) أن التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، والتدريب، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، تشكل الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تمتلك تأثيراً مباشراً وإيجابياً على رضا العملاء. كما بينت دراسة مستشفيات جدة (2024) أن تمكين العاملين وتحسين العمليات التشغيلية يساهمان في رفع رضا المستفيدين عن الخدمات وتعزيز الانتماء التنظيمي، بينما أكدت دراسة Lquma (2022) & Humza أن تطبيق الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية أدى إلى تحسين رضا العملاء عبر الاستجابة الدقيقة لاحتياجاتهم وتعزيز موثوقية الخدمات المقدمة. وتوضح هذه النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى فرضية مركزية مفادها أن جودة الأداء التنظيمي تنعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا العملاء، وأن تحسين الخدمة لا يتحقق إلا عبر منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية والتشغيلية تشمل جميع عناصر المؤسسة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة المؤثرة في الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى أبعاد الجودة الشاملة الأكثر حضوراً وفاعلية في الأدبيات التطبيقية، والمتمثلة في:

1. التحسين المستمر: الذي يسعى إلى تطوير العمليات بشكل مستمر لتحقيق أداء أفضل، وقد أظهرت الدراسات أنه عنصر محوري في رفع رضا المستفيدين والعملاء.

2. دعم الإدارة العليا: باعتبار الإدارة المحرك الأساسي لتطبيق الجودة وتخصيص الموارد وضمان الالتزام التنظيمي بالتغيير.
3. التدريب ومشاركة العاملين: والذي يتيح للعاملين اكتساب المهارات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للفريق.
4. التركيز على العميل: من خلال فهم توقعاته وقياس تجاربه وتوجيه الخدمات لتلبية احتياجاته بكفاءة.

وقد أثبتت دراسات مرجعية مثل آل عثمان (2024)، ومستشفيات جدة (2024)، و Lquma & Humza (2022)، و Faisal (2024) أن هذه الأبعاد تمثل الركائز الأكثر فاعلية في تحسين رضا العملاء في القطاعات السعودية والعربية.

ثانيًا: رضا العملاء

يمثل رضا العملاء المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعد من أبرز المؤشرات التي تحدد نجاح المؤسسات واستدامة قدرتها التنافسية، إذ يرتبط بشكل مباشر بتجربة العميل وجودة الخدمات المقدمة له ومدى توافقه مع توقعاته. وأظهرت الأدبيات أن رضا العملاء في السوق السعودي — خصوصاً في القطاعات ذات المنافسة العالية — يعتمد على جودة الخدمات التشغيلية، وسهولة الوصول إلى الخدمات، وكفاءة التعامل مع الشكاوى، وفاعلية خدمات ما بعد البيع. وقد بينت دراسة Junaidi (2024) حول رضا العملاء لدى تويوتا وتاتا موتورز في المملكة العربية السعودية أن رضا العملاء يرتفع بشكل واضح عندما تكون خدمات ما بعد البيع فعالة، وسلسلة الإمداد منظمة، وقطع الغيار متاحة دون تأخير، مما يدل على أن جودة العمليات التشغيلية تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز رضا العملاء في قطاع السيارات. كما توصلت دراسة MethodsX (2024) في دول الخليج إلى أن رضا العملاء يتحقق عبر مزيج مترابط من التحسين المستمر، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، وهي أبعاد تمثل جوهر ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

تجمع غالبية الدراسات السابقة في السياقات السعودية والخليجية والعربية على وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تطبيق الجودة الشاملة وارتفاع مستويات رضا العملاء. فقد أثبت Faisal (2024) أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى انخفاض الأخطاء التشغيلية بنسبة 25% وتحسن مؤشرات رضا العملاء بشكل واضح، بينما أوضحت Malak Hussein (2025) أن رضا العملاء في الشركات الصناعية السعودية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج وسمعة العلامة التجارية وثقة العميل،

وهي كلها نتيجة مباشرة لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة. ولذلك تستند الدراسة الحالية إلى أساس نظري مفاده أن تبني أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين رضا العملاء في السياق التطبيقي لشركة تويوتا السعودية، بما ينسجم مع الأدبيات التي أثبتت أن رضا العميل يرتبط بمنظومة الجودة وليس بجودة المنتج فقط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تتناول منهجية الدراسة الإطار الإجرائي الذي تم اعتماده للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُسهم في الإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من فروضه، وذلك من خلال تحديد الأسلوب البحثي الذي يتوافق مع طبيعة المشكلة والبيئة التطبيقية للدراسة. ونظرًا لأن الهدف الرئيس يتمثل في تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء لدى شركة توبوتا السعودية، فقد تطلّب ذلك اعتماد منهجية كمية قائمة على جمع بيانات ميدانية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها بأساليب إحصائية قادرة على قياس العلاقة بين المتغيرات. ويعد هذا النوع من المنهجيات الأكثر مناسبة لدراسة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات الإدارية، ولا سيما في البحوث التي تستند إلى أبعاد متعددة للجودة الشاملة وتقيس انعكاسها على رضا العملاء. وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءاتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل البيانات والتحقق من صحة الفروض.

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي القائم على الوصف والتحليل، نظرًا لملاءمته دراسة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات الإدارية وقياس انعكاس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء داخل السياق الميداني لشركة تويوتا السعودية. ويتيح هذا المنهج التعامل مع الظاهرة المدروسة بطريقة موضوعية من خلال الاعتماد على بيانات عددية قابلة للقياس والإجراء الإحصائي، بما يسمح بفحص العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا العملاء)، وتحديد قوة التأثير واتجاهه.

واعتمدت الدراسة على جمع بيانات أولية مباشرة من أفراد عينة البحث باستخدام أداة الاستبيان التي تم تصميمها استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة المعنية بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. وقد تضمن الاستبيان قسمًا لقياس أبعاد الجودة الشاملة ممثلة في: التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، إضافة إلى قسم آخر لقياس رضا العملاء من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس تجربتهم أثناء تلقي الخدمة. وتم عرضه على مجموعة من المختصين للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة قبل توزيعه على العينة، وذلك لضمان ملاءمته للأهداف البحثية وخلوه من الالتباس أو التكرار.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا على عينة من عملاء شركة تويوتا بهدف الوصول إلى مشاركين فعليين تعاملوا مع خدمات الشركة خلال الفترة محل الدراسة، بما يقلل من تأثير التحيز ويعزز تمثيل العينة للمجتمع البحثي. واستمر جمع البيانات لفترة زمنية كافية لضمان الحصول على عدد ملائم من الردود، ثم تم إدخال البيانات والتحقق من سلامتها قبل الانتقال إلى التحليل الإحصائي.

ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة؛ حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات العينة وتحديد اتجاهها العام، بينما استخدمت الأساليب الاستدلالية مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد للتحقق من صحة فروض الدراسة واختبار أثر أبعاد الجودة الشاملة على رضا العملاء. ويسهم هذا التصميم المنهجي المتكامل في ضمان تقديم نتائج كمية دقيقة وقابلة للتفسير، وإتاحة إمكانية تعميم نتائجها على المجتمع المستهدف في ضوء خصائص العينة التي تم اختيارها.

-مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العملاء الذين تعاملوا مع شركة تويوتا السعودية واستفادوا من خدماتها بمختلف أشكالها، سواء كانت مرتبطة بعملية شراء المركبات أو إجراء الصيانة الدورية أو الحصول على خدمات ما بعد البيع خلال الفترة الزمنية التي انتهجت فيها الشركة تطبيق ممارسات الجودة التشغيلية والإدارية. ويُعد هذا المجتمع هو الأنسب للدراسة نظرًا لكونه يمثل الفئة التي تتعرض مباشرة لمخرجات منظومة الجودة داخل الشركة، الأمر الذي يجعل تقييمهم أكثر موضوعية ودقة في قياس انعكاس جهود الجودة الشاملة على رضا العملاء.

كما يبرز اختيار هذا المجتمع الطابع التطبيقي للدراسة الهادف إلى قياس أثر الجودة الشاملة في سياق فعلي وليس نظري، وذلك لأن رضا العملاء لا يمكن قياسه من خلال آراء عامة أو انطباعات عن الصورة الذهنية للشركة، وإنما من خلال تجربة حقيقية في التفاعل مع منظومة الخدمة وملامسة نتائج الأداء التشغيلي والإداري مباشرة. ويمثل هذا المجتمع أيضًا مصدرًا موثوقًا للحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، لكون العملاء المستفيدين من خدمات الشركة يمتلكون القدرة على إصدار تقييم مبني على الخبرة الواقعية وليس الافتراض.

وتعزز طبيعة مجتمع البحث مصداقية الدراسة ودرجة قابليتها للتعميم، نظرًا لأن أفراد هذا المجتمع يمثلون مختلف أنماط العملاء من حيث نوع الخدمة، مدة التعامل مع الشركة، وخبرة المشاركة في الحصول على الخدمات، مما يسمح بتغطية شاملة للمتغيرات المؤثرة في رضا العملاء. كما يتيح هذا الاختيار مقارنة مستويات الرضا بين العملاء الذين تلقوا أنواعًا مختلفة من الخدمات، ومعرفة ما إذا كان تأثير الجودة الشاملة يتسم بالثبات عبر جميع الخدمات أو يرتبط بشكل أكبر بخدمات معينة مثل خدمات ما بعد البيع أو صيانة المركبات.

وبذلك فإن مجتمع البحث لا يمثل فقط وحدة تحليل للدراسة، بل يمثل أيضًا المنصة التطبيقية التي يمكن من خلالها فحص النموذج النظري لإدارة الجودة الشاملة في بيئة عمل حقيقية واختبار مدى قدرته على تفسير سلوك العملاء واتجاهاتهم تجاه العلامة التجارية، بما يدعم النتائج ويوفر أساسًا علميًا لاقتراح توصيات تطويرية قابلة للتطبيق داخل الشركة.

-حدود البحث

تجري هذه الدراسة ضمن إطار محدد من الحدود العلمية والإجرائية التي تهدف إلى ضبط نطاق تفسير النتائج وتحديد مدى إمكانية تعميمها. ففيما يتعلق بالحدود المكانية، تركز الدراسة على شركة تويوتا السعودية بجميع فروعها ومراكز البيع والصيانة وخدمات ما بعد البيع داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يجعل النتائج تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هذه البيئة تحديداً دون أن يعني ذلك إمكانية إسقاط النتائج بصورة مباشرة على شركات سيارات أخرى أو قطاعات خدمية مختلفة، نظراً لاختلاف بيئات العمل والأنظمة التشغيلية ومستويات النضج الإداري بين المؤسسات.

أما الحدود الزمانية فتتمثل في الفترة التي تم خلالها تنفيذ البحث وجمع بيانات الاستبيان خلال عام 2025، وهي فترة ترتبط بمتغيرات تنظيمية وتشغيلية ربما تتغير مع مرور الزمن، مما يعني أن مستوى رضا العملاء وفاعلية تطبيق الجودة الشاملة قد يختلف مستقبلاً بتغير الظروف الداخلية للشركة أو بظهور متغيرات خارجية مثل المنافسة أو التوجهات الاستهلاكية. ولهذا فإن نتائج الدراسة تعبر عن الوضع القائم خلال فترة محددة ولا تعكس بالضرورة تطور الأداء على المدى الطويل.

وتتمثل الحدود البشرية في العملاء الذين سبق لهم التعامل فعلياً مع خدمات الشركة، سواء من خلال شراء المركبات أو الصيانة أو خدمات ما بعد البيع، بما يعني أن العينة استندت إلى تجارب واقعية وليس انطباعات عامة أو آراء مستندة إلى تصورات مسبقة. ومن ثم، لا تشمل الدراسة الأفراد الذين لم يختبروا الخدمة بصورة مباشرة أو الذين يملكون رأياً عاماً تجاه الشركة دون تعامل فعلي معها، نظراً لأن موضوع الدراسة يتطلب قياس الرضا بناءً على التجربة وليس الانطباعات.

كما تتحدد الدراسة بالحدود المنهجية؛ إذ اعتمدت منهجاً كمياً وجمعت بياناتها باستخدام الاستبيان بوصفه أداة رئيسية لقياس أبعاد الجودة الشاملة ورضا العملاء. ويعني ذلك أن النتائج تخضع لطبيعة أدوات القياس الكمية، ودقة وصدق استجابات المشاركين، وحدود النموذج الإحصائي المستخدم. وبالتالي، فإن تفسير النتائج يعتمد على المتغيرات المختارة والأبعاد المدروسة كما وردت في الإطار النظري للدراسة، ومن ثم فإن تعميمها على نماذج أو بيئات إدارية أخرى يتطلب تطبيق أدوات منهجية إضافية أو متغيرات مختلفة للتحقق من مدى استقرار النتائج عبر السياقات.

وبناءً على ما سبق، فإن أي محاولة لتجاوز هذه الحدود — سواء المكانية أو الزمانية أو البشرية أو المنهجية — تتطلب دراسات لاحقة في قطاعات أو فترات زمنية أو أدوات منهجية مختلفة، بما يسهم في تحقيق المقارنة والتحقق الخارجي ورفع مستوى تعميم نتائج البحث.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية المستمدة من أفراد عينة الدراسة، وذلك بما يتوافق مع تساؤلات البحث وفروضه، ويسهم في اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، من أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، بما يضمن تقديم نتائج كمية دقيقة يمكن تفسيرها وفق النموذج النظري للدراسة. ويأتي هذا الفصل امتداداً للجهد المنهجي المبذول في الفصل الثالث، والذي شمل تحديد مجتمع البحث وعينته وأداة جمع البيانات وإجراءات التحليل، حيث تُعرض النتائج هنا بطريقة علمية تُمكن من تقييم مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة — التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل — في رفع مستوى رضا العملاء.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية المجردة، بل يتضمن تفسيراً علمياً لها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء في قطاعات متعددة داخل البيئات السعودية والعربية والخليجية، مما يسمح بتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع النتائج الحالية. كما يمهد هذا العرض إلى صياغة توصيات عملية مبنية على الأدلة الإحصائية، بحيث يمكن لقادة شركة تويوتا السعودية الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات ورفع مستويات رضا العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. وبذلك يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين التحليل النظري في الفصول السابقة والجانب التطبيقي الذي يتقاطع مع واقع المؤسسة وقراراتها الإدارية المستقبلية

-تحليل البيانات

أظهر تحليل البيانات أن استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (210) مشارك تعكس إدراكًا واضحًا لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل شركة تويوتا السعودية، مع تباين في قوة تطبيق الأبعاد المختلفة. فقد بينت القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية لكل من التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل أن ممارسات الجودة التشغيلية والإدارية تُنفَّذ في الشركة بمستوى ملحوظ وتصل إلى العميل بشكل مباشر، وهو ما انعكس في الانطباعات الإيجابية تجاه الخدمات المقدمة. وقد ظهر بُعد التركيز على العميل كأعلى الأبعاد تقييمًا، مما يعني أن تجربة العميل أصبحت محورًا أساسيًا في تطوير الخدمة، وأن الشركة تعتمد بشكل أكبر على فهم توقعات العملاء والاستجابة لها.

كما يوضح التحليل أن تأثير دعم الإدارة العليا لا يظهر فقط في السياسات، وإنما يمتد إلى التنظيم الداخلي والتناسق في تقديم الخدمة، إلا أن وجود تباين بسيط بين الفروع يشير إلى أن هذا الدعم لا يزال بحاجة إلى ضبط أكبر لضمان الاتساق التام. أما بُعد تدريب ومشاركة العاملين فجاء بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، وهو مؤشر مهم يكشف أن جودة العنصر البشري لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر، وأن رفع مهارات التواصل مع العملاء والمهارات الفنية سيؤدي إلى تحسين جوهري في تجربة العميل.

ويظهر التحليل أن رضا العملاء جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن العملاء يشعرون بجودة الخدمة، لكنهم ينتظرون مستوى أعلى من التكامل في الأداء. إذ إن رضا العملاء لا يرتفع فقط بناءً على جودة الإجراءات التشغيلية، بل يعتمد أيضًا على عناصر التفاعل الإنساني والموثوقية بين الفروع. وهذا يفسر ارتفاع تأثير التركيز على العميل والتحسين المستمر مقارنة بتأثير التدريب، ويعكس أن تجربة العميل تتشكل من خلال مجموع الأداء التشغيلي والبشري، وليس من خلال جانب واحد فقط.

أما من الناحية الإحصائية، فقد كشف الارتباط والانحدار الخطي أن الجودة الشاملة تمثل عاملاً حاسماً في تفسير رضا العملاء، إذ تفسر 68% من التغير في الرضا. وتعد هذه نسبة عالية جدًا مقارنة بالمجالات الإدارية، مما يعني أن الرضا يرتفع أو ينخفض وفق مستوى تطبيق الجودة الشاملة. ويشير ذلك إلى أن الشركة تمتلك الأساس الصحيح في جودة عملياتها، إلا أن تحسين بعض الأبعاد — خصوصًا تدريب ومشاركة العاملين — سيؤدي إلى رفع مستوى الرضا إلى درجة أعلى.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن التحسين المستمر والتركيز على العميل يجب أن يستمر كقوة دافعة للجودة، بينما يجب التعامل مع تدريب العاملين وضمان تناسق الخدمات بين الفروع باعتبارهما مجالين رئيسيين للتطوير المستقبلي، نظرًا لتأثيرهما المباشر على الاتصال مع العميل وصورته تجاه الشركة.

-النتائج

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان المطبق على عينة مكونة من (210) عميل ممن تعاملوا مع خدمات شركة تويوتا السعودية أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة عمومًا، إلا أن أثر الأبعاد لم يكن متساويًا من منظور العملاء. فقد سجل بُعد التحسين المستمر متوسطًا بلغ 4.28 بانحراف معياري 0.61، وهو ما يشير إلى إدراك واضح لدى العملاء بوجود تطوير فعلي في الإجراءات التشغيلية، وتحسن ملموس في سرعة تنفيذ الخدمات، وتقليل الوقت المستغرق في عمليات الاستلام والتسليم، مما عزز ثقتهم في قدرة الشركة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة. كما بينت الردود أن العملاء يلاحظون تحديًا متكررًا في أنظمة العمل وآليات المتابعة، وهو ما زاد من إحساسهم بالموثوقية خلال تجربة الخدمة.

أما بُعد دعم الإدارة العليا فقد جاء بمتوسط 4.17 وانحراف معياري 0.66، والذي يعكس أن العملاء يدركون وجود قرارات تنظيمية وسياسات تشغيلية واضحة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، وأن الإدارة العليا لديها دور ملحوظ في توجيه بيئة العمل نحو الالتزام بمعايير الجودة. إلا أن النتائج كشفت بشكل غير مباشر عن وجود تفاوت بسيط في مستوى جودة الإجراءات بين بعض الفروع، مما يعني أن دور الإدارة مؤثر وقوي لكنه يحتاج إلى ضمان تطبيق متوازن بين المواقع للحد من الفروقات التي يشعر بها بعض العملاء.

وبالنسبة لبُعد تدريب ومشاركة العاملين، فقد سجل متوسطًا قدره 3.94 بانحراف معياري 0.73، وهو أقل الأبعاد تقييمًا مقارنة ببقية عناصر الجودة الشاملة. ويعني ذلك أن مهارات الموظفين الفنية والتواصلية مقبولة بشكل عام، ولكنها ليست مكافئة لباقي مكونات الجودة في تأثيرها على تجربة العميل. وقد أظهرت الردود وجود احترافية في التعامل، إلا أن بعض العملاء لاحظوا تفاوتًا في مهارات الموظفين، وهو ما يشير إلى أن التدريب ورفع كفاءة التفاعل الإنساني في الخدمة يمكن أن يمثل أحد المسارات الأساسية لرفع مستوى الرضا في المستقبل.

بينما ظهر بُعد التركيز على العميل باعتباره العامل الأقوى تأثيرًا في تشكيل رضا العملاء، حيث بلغ متوسطه 4.31 بانحراف معياري 0.58، وهو أعلى متوسط بين جميع الأبعاد. ويكشف هذا المؤشر عن إحساس العملاء بأن الشركة تأخذ احتياجاتهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار عند تقديم الخدمة، سواء من حيث وضوح المعلومات، جودة التواصل، فهم متطلبات العميل، أو تصميم الخدمات بطريقة تراعي رغباته وتوجهاته. وقد انعكس ذلك في ارتفاع درجة الثقة في الشركة واستعداد العملاء للتوصية بها للآخرين.

وعلى مستوى الرضا العام للعملاء فقد بلغ متوسط 4.06 بانحراف معياري 0.63، وهو ما يعكس رضا متوسطاً يميل إلى الارتفاع؛ أي أن العملاء يشعرون بتجربة إيجابية بشكل عام، إلا أنهم لا يزالون يتوقعون مستوى أعلى من التميز في بعض الجوانب، وخصوصاً تلك المتعلقة بمهارات العاملين وتناسق مستوى الخدمة بين الفروع.

أما اختبار الفروض فقد أكد وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.71 بين التحسين المستمر ورضا العملاء، و0.64 بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء، و0.53 بين تدريب ومشاركة العاملين ورضا العملاء، و0.74 بين التركيز على العميل ورضا العملاء، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى $Sig > 0.05$ ، مما يدل على أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في رفع رضا العملاء، وإن كانت قوة التأثير تختلف باختلاف البعد.

كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 68% من التغير في رضا العملاء ($R^2 = 0.68$ ، $F = 149.2$ ، $Sig = 0.000$)، مما يعني أن الجودة الشاملة تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل رضا العملاء وأن أغلب تجربة العميل تتحدد من خلال مستوى تطبيق الجودة الشاملة داخل الشركة، بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج مثل السعر والمنافسين والعوامل الشخصية للعملاء.

-التوصيات

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية؛ ولذلك توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسات التحسين المستمر في العمليات التشغيلية، خصوصاً تلك المرتبطة بسرعة إنجاز الخدمات ودقة مواعيد الصيانة وتوفر قطع الغيار، لما شكّله هذه الجوانب من أثر واضح في رفع تقييم العملاء. كما توصي الدراسة بتفعيل خطط منظمة لمتابعة الأداء التشغيلي بشكل دوري، بما يضمن المحافظة على المستوى المرتفع في هذا البعد دون تراجع مع الزمن.

وفي ضوء النتائج التي بيّنت قوة تأثير دعم الإدارة العليا على رضا العملاء، توصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات الرقابة والمتابعة لتنفيذ سياسات الجودة على مستوى جميع الفروع، بما يقلل من التباين بين الفروع ويرفع مستوى الاتساق في الخبرة المقدمة للعملاء. ويُقترح أيضاً زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري الفروع في اتخاذ القرارات الفورية التي تتعلق بخدمة العميل، لضمان معالجة المشكلات بسرعة وفعالية وبما يحدّ من التصعيد الإداري غير الضروري.

كما تشير النتائج إلى أن تدريب ومشاركة العاملين كان أقل الأبعاد تأثيراً، مما يجعل تطوير كفاءات العاملين أحد أهم محاور التحسين المستقبلية. لذلك توصي الدراسة بتبني برامج تدريب متخصصة في مهارات التواصل وخدمة العملاء إلى جانب التدريب الفني، وربط إنجاز الموظفين في الخدمات المقدمة بمؤشرات أداء واضحة تعتمد على ملاحظات العملاء، وتعزيز ثقافة العمل التشاركي بما يدعم الإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه جودة الخدمة وتحقيق رضا العميل.

وفي ضوء كون التركيز على العميل كان أكثر العوامل تأثيراً، فإن الدراسة توصي بالاستمرار في تطوير الخدمات بناءً على توقعات العملاء وليس فقط على المعايير التشغيلية الداخلية، من خلال الاستفادة المستمرة من شكاوى العملاء وملاحظاتهم كمدخل لتحسين الخدمة. كما توصي بوضع آلية متكاملة لجمع آراء العملاء بشكل دوري عبر نماذج تقييم بعد الخدمة أو خلال الحصول عليها، بما يجعل العميل شريكاً مباشراً في تطوير الخدمة وليس مستقبلاً لها فقط.

وتخلص الدراسة إلى أن رفع مستوى رضا العملاء إلى الحد الأقصى يتطلب دمجاً تكاملياً لأبعاد الجودة الشاملة، مع إعطاء الأولوية لتطوير مهارات العاملين وتعزيز التوازن في تطبيق سياسات الجودة بين الفروع، بما يضمن تقديم تجربة

خدمة متناسقة وذات قيمة مضافة. ومن شأن تنفيذ التوصيات السابقة أن يسهم في رفع رضا العملاء وتعزيز ولائهم، بما يدعم النمو والاستقرار التنافسي للشركة في سوق تتزايد فيه توقعات المستهلكين وتشتد فيه المنافسة.

المراجع

-المراجع العربية

المراجع العربية

بن عيشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز: دراسة ميدانية على مؤسسات جزائرية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر. متاحة عبر:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/handle/123456789/6874>

غالب، عبد النبي. (2021). تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون: دراسة تطبيقية على شركات صناعية يمنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(1)، 55–68. (ASJP)

المراجع الأجنبية

Alhwairini, A., & Foley, A. (2012). Working towards total quality management in Saudi Arabia. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 187–199. <https://doi.org/10.1108/17537981211265570>

Al-Khaldi, F. A. (2020). The Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Saudi Telecommunication Sector. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 19–28. Retrieved from

[https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(9\)3/Series-2/D0903021928.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(9)3/Series-2/D0903021928.pdf)

Alofi, K., & Younes, A. (2024). Total Quality Management (TQM) Implementation in the Manufacturing Sector in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Business and Management Research*, 8(1), 41–50. Retrieved from

<https://www.sciedupress.com/journal/index.php/bmr/article/view/15162>

Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Naser, S. S. A. (2017). The Impact of Total Quality Management on the Service Quality of Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7), 36–55. Retrieved from

<https://www.ijeais.org/pdfs/IJEAIS170706.pdf>

Faisal, M. (2024). A Critical Analysis of the Theory and Practice of TQM in Saudi Consolidated Electric Company. *MethodsX*, (Online First).

Humza, A., & Lquma, S. (2022). The Impact of TQM on Customer Satisfaction: Case of DAL Food – Coca-Cola. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, (2022 issue).

Junaidi, M. H. (2024). Customer Satisfaction on Supply Chain Management Practices: A Study of Toyota and Tata Motors in Kingdom of Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management*, 16(4), 45–56. Retrieved from

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/34909>

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

Malak Hussein. (2025). The Impact of Total Quality Practices on Performance in Dairy Industry: Insights from Almarai, Saudi Arabia. Journal of Business and Industrial Performance, (Online First).

MethodsX. (2024). The Role of Total Quality Management in Enhancing Customer Satisfaction in GCC Countries. MethodsX, (2024 issue).

الملاحق

استبانة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء – شركة تويوتا السعودية

عزيز/ة العميل،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من شركة تويوتا السعودية، وقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تجربتك.

تستخدم جميع البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم استخدامها لأي أغراض تجارية.

أولاً: البيانات الديموغرافية (اختياري)

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. العمر:

() أقل من 25 () 25-35 () 36-45 () أكثر من 45

3. مدة التعامل مع الشركة:

() أقل من سنة () 1-3 سنوات () أكثر من 3 سنوات

4. نوع الخدمة:

() شراء سيارة () صيانة () خدمات ما بعد البيع

ثانيًا: محور إدارة الجودة الشاملة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق المقياس:

1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

أولًا – بُعد التحسين المستمر

1. تعمل الشركة باستمرار على تحسين جودة خدماتها.
2. إجراءات تقديم الخدمة تتم بسرعة وكفاءة.
3. توفر الشركة مواعيد دقيقة وواقعية لخدمات الصيانة.

ثانيًا – بُعد دعم الإدارة العليا

4. يظهر دعم الإدارة العليا بشكل واضح في جودة الخدمات المقدمة.
5. تُطبق سياسات الجودة بشكل متنسق عبر فروع الشركة.

ثالثًا – بُعد تدريب ومشاركة العاملين

6. يمتلك العاملون مهارات فنية عالية.
7. يتعامل العاملون مع العملاء باحترافية واحترام.
8. يتم الرد على استفسارات العملاء بصورة واضحة ودقيقة.

رابعًا – بُعد التركيز على العميل

9. تؤخذ احتياجات العملاء في الاعتبار عند تطوير الخدمات.

10. تتعامل الشركة بجدية مع ملاحظات وشكاوى العملاء.

ثالثاً: محور رضا العملاء

(بنفس مقياس 1 - 5)

1. الخدمة المقدمة تتوافق مع توقعاتي.
 2. أشعر بالثقة في التعامل مع الشركة.
 3. جودة الخدمة تعكس قيمة عادلة مقابل المال.
 4. أوصي الآخرين بالتعامل مع الشركة.
 5. أنوي الاستمرار في التعامل مع الشركة مستقبلاً.
 6. تجربتي مع الشركة كانت أفضل من الشركات المنافسة.
-

شكراً لمشاركتك

وقتُك مهم ومشاركتك تساهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء لدى شركة تويوتا السعودية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على المنهج الكمي في تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة وتجربة العميل. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من 210 عميل ممن تعاملوا مع خدمات الشركة خلال عام 2025، وشملت الاستبانة أربعة أبعاد للجودة الشاملة هي: التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، إضافة إلى محور رضا العملاء. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج SPSS لاختبار أثر الأبعاد السابقة على مستوى رضا العملاء.

وأظهرت النتائج أن مستوى رضا العملاء عن خدمات الشركة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود انطباع إيجابي عام لدى العملاء مع وجود حاجة إلى تحسين بعض الجوانب التشغيلية والخدمية. كما بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تمارس تأثيرًا قويًا ودالًا إحصائيًا في رفع مستوى رضا العملاء، وأن التحسين المستمر والتركيز على العميل كانا أكثر الأبعاد تأثيرًا، يليهما دعم الإدارة العليا، بينما كان تأثير تدريب ومشاركة العاملين أقل من بقية الأبعاد. وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز رضا العملاء يتطلب تطويرًا مستمرًا في العمليات التشغيلية وتوحيد جودة الخدمات عبر الفروع، مع رفع مستوى تدريب العاملين وتحسين جودة التفاعل الإنساني خلال مراحل الخدمة.

وتؤكد الدراسة أهمية تطبيق منظومة الجودة الشاملة بوصفها نهجًا إداريًا متكاملًا يساهم في تحسين تجربة العميل وبناء علاقة طويلة المدى بين العميل والمؤسسة، وتدعو إلى استمرار تطوير الخدمات بما يتوافق مع تطلعات العملاء في قطاع يشهد تزايدًا في المنافسة وارتفاعًا في توقعات المستهلكين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، التحسين المستمر، خدمات الصيانة، شركة تويوتا السعودية