

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

# إدارة الجودة الشاملة و أثرها على رضا العملاء في القطاع الخدمي

أسم الطالب

سهيل علي البلوشي

الرقم الجامعي

221000747

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥م-١٤٤٧هـ

الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                         |
| 5  | المقدمة:                                                  |
| 6  | مشكلة الدراسة                                             |
| 6  | فجوات على المستوى النظري :                                |
| 7  | فجوات على المستوى التطبيقي :                              |
| 8  | أهمية الدراسة                                             |
| 9  | أسئلة الدراسة                                             |
| 9  | أهداف الدراسة                                             |
| 9  | فرضيات الدراسة                                            |
| 10 | نموذج الدراسة                                             |
| 11 | منهجية الدراسة                                            |
| 12 | الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة            |
| 13 | المقدمة:                                                  |
| 13 | المتغير المستقل:                                          |
| 14 | المتغير التابع:                                           |
| 15 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:              |
| 16 | الخاتمة :                                                 |
| 18 | الإطار النظري                                             |
| 18 | أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)                   |
| 18 | مبادئ إدارة الجودة الشاملة                                |
| 19 | أهداف إدارة الجودة الشاملة                                |
| 19 | أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية            |
| 19 | ثانياً: رضا العملاء                                       |
| 20 | ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء     |
| 21 | رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة المؤثرة في رضا العملاء |
| 23 | خامساً: الفجوات النظرية والتطبيقية                        |
| 25 | الفصل الثالث: النتائج الإحصائية وتحليل بيانات الاستبيان   |
| 25 | الإحصاءات الوصفية                                         |
| 26 | تكرارات الإجابات                                          |
| 26 | معامل الثبات (كرونباخ ألفا)                               |
| 26 | معاملات الارتباط (سبيرمان)                                |

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 27..... | الفروق بين المجموعات .....                       |
| 27..... | الخلاصة.....                                     |
| 28..... | رابعاً: التحليل الإحصائي بناءً على الفرضيات..... |
| 28..... | خامساً: الخلاصة الإحصائية.....                   |
| 28..... | الاستنتاجات:.....                                |
| 29..... | خاتمة.....                                       |
| 30..... | قائمة المراجع.....                               |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد المنافسة العالمية، أصبحت المؤسسات الخدمية أكثر وعيًا بأهمية تبني أساليب إدارية حديثة تضمن بقاءها وتفوقها في السوق. ومن بين هذه الأساليب، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كمنهج إداري فعّال يسعى إلى تحسين الأداء المستمر وتحقيق رضا العملاء كأحد أهم مؤشرات النجاح المؤسسي.

تعود الجذور التاريخية لفكرة الجودة إلى الحضارات القديمة، إلا أن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمصطلح إداري بدأ في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، على يد خبراء مثل إدوارد ديمنغ وجوزيف جوران، وانتقل لاحقًا إلى الولايات المتحدة وأوروبا ليشكل تحولًا جذريًا في طريقة التعامل مع العملاء وجودة العمليات.

إن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة لملاحظات ميدانية وتغيرات واضحة في سلوك العملاء، حيث أصبحت توقعاتهم أعلى من أي وقت مضى، ما يفرض على المؤسسات الخدمية الالتزام بجودة شاملة على كل مستوياتها. فالمشكلة الأساسية التي يتناولها هذا البحث هي: **إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟** وتتبع أهمية هذه المشكلة من الدور المحوري الذي تلعبه الخدمة في تشكيل انطباع العميل وتعزيز ولائه، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل مباشر على التفاعل البشري.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع الخدمي، لا تزال هناك فجوة ملحوظة في مدى فهم العلاقة المباشرة بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق رضا العملاء بشكل فعلي. ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات الخدمية إلى تحسين جودة خدماتها، تعاني العديد منها من انخفاض مستويات رضا العملاء، مما يثير تساؤلات حول فعالية تطبيقات الجودة الشاملة في البيئة الخدمية مقارنة بالقطاعات الإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة تفاوتاً في النتائج المتعلقة بأثر الجودة الشاملة على رضا العملاء، ما يشير إلى وجود خلل إما في التطبيق العملي أو في تبني المفهوم بشكل استراتيجي. وبالتالي، تتمثل مشكلة هذا البحث في محاولة استكشاف وتحليل مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تساهم فعلياً في تحسين تجربة العميل وتلبية توقعاته.

ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي:

"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟"

### فجوات على المستوى النظري :

تتعلق هذه الفجوات بالنقص في الأطر المفاهيمية، النماذج، أو الفهم النظري المتعمق للعلاقة بين TQM ورضا العملاء في البيئة الخدمية.

- غياب نموذج نظري شامل وموحد: لا يوجد حتى الآن إطار نظري واحد مقبول عالمياً يوضح بشكل دقيق وشامل كيفية ترجمة مبادئ TQM (مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) إلى نتائج ملموسة على رضا العملاء في القطاع الخدمي. معظم النماذج الموجودة غالباً ما تكون عامة أو مستوحاة من القطاعات الصناعية، وقد لا تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للخدمات (اللامادية، عدم التخزين، التزامن، دور العميل في الإنتاج).
- تباين في تعريف وتأطير رضا العملاء في سياق TQM: على الرغم من أن رضا العملاء هو أحد الأهداف الرئيسية لـ TQM، إلا أن هناك تبايناً في كيفية تعريف وقياس هذا الرضا ضمن الأطر النظرية لـ TQM. هل يقتصر على جودة الخدمة المدركة؟ أم يشمل القيمة المدركة، التجربة الكلية، وحتى الجانب العاطفي؟ هذا التباين يؤثر على القدرة على بناء نماذج سببية واضحة.

- قصور في فهم المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تفتقر الأبحاث النظرية إلى التعمق في تحليل المتغيرات الوسيطة (مثل رضا الموظفين، ثقافة المنظمة، فعالية الاتصال الداخلي) التي يمكن أن تشرح الآلية التي من خلالها يؤثر تطبيق TQM على رضا العملاء. كما يوجد قصور في تحديد المتغيرات المعدلة (مثل نوع الصناعة الخدمية، حجم المنظمة، البيئة التنافسية) التي قد تؤثر على قوة هذه العلاقة أو اتجاهها.

- التركيز على "ماذا" دون "كيف": تشرح العديد من النظريات ما يجب فعله لتطبيق TQM، لكنها غالبًا ما تفتقر إلى التفصيل النظري حول كيف يجب أن يتم ذلك في القطاع الخدمي لتوليد أقصى تأثير على رضا العملاء، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية الخدمات وتفاعل العملاء.

### فجوات على المستوى التطبيقي :

تتعلق هذه الفجوات بالتحديات العملية التي تواجه المؤسسات الخدمية عند تطبيق مبادئ TQM، والتي تؤدي إلى عدم تحقيق رضا العملاء بالشكل المأمول.

- عدم ترجمة مبادئ TQM إلى إجراءات خدمة ملموسة: تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في تحويل المفاهيم النظرية لـ TQM إلى ممارسات يومية قابلة للتطبيق والقياس في بيئة تقديم الخدمة. على سبيل المثال، قد يكون هناك التزام بالتركيز على العميل، ولكن تفتقر العمليات التشغيلية لإجراءات واضحة لجمع ملاحظات العملاء بشكل فعال، تحليلها، أو الاستجابة لها بسرعة.

- مقاومة التغيير وغياب الالتزام من الإدارة العليا: غالبًا ما يتطلب تطبيق TQM تغييرًا ثقافيًا وتنظيميًا كبيرًا. تواجه المؤسسات تحديات في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير، وعدم وجود التزام كافٍ ومستمر من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تطبيق جزئي أو غير فعال لمبادئ TQM.

- ضعف الربط بين مؤشرات الأداء الخاصة بـ TQM ورضا العملاء: تعاني العديد من المؤسسات من صعوبة في تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لـ TQM التي ترتبط بشكل مباشر برضا العملاء. قد يتم قياس جوانب جودة داخلية (مثل وقت انتظار المكالمات، نسبة الأخطاء)، ولكن لا يتم ربطها بوضوح بمدى تأثيرها الفعلي على تجربة العميل ورضاه النهائي.

- **عدم كفاية التدريب والتمكين للموظفين:** يُعد الموظفون في القطاع الخدمي نقطة الاتصال الأساسية مع العملاء. غالبًا ما يوجد نقص في التدريب المناسب للموظفين على مبادئ TQM وكيفية تطبيقها في تفاعلاتهم اليومية مع العملاء، بالإضافة إلى عدم تمكينهم بالصون الكافية لحل مشكلات العملاء بشكل مستقل. هذا يؤثر سلبيًا على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي على رضا العملاء.

ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي:  
"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي؟"

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعًا حيويًا يمسّ جوهر العلاقة بين المؤسسات الخدمية وعملائها، وهو تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، وذلك في وقت أصبحت فيه جودة الخدمة عنصرًا فارقًا في بقاء واستمرارية المؤسسات وسط التنافس المتزايد.

#### على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في إثراء الجانب النظري لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في بيئة القطاع الخدمي، ويعمل على ربطها بمفاهيم رضا العملاء التي لطالما ركزت عليها الدراسات التسويقية والإدارية. كما يُعد هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية من خلال مناقشته المتعمقة للعلاقة بين مفهومي TQM ورضا العملاء، مما يعزز من فهم الباحثين والطلاب لهذه العلاقة ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر دقة.

#### على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، يمكن أن تستفيد المؤسسات الخدمية، خصوصًا في القطاعات الصحية والتعليمية والمصرفية، من نتائج هذا البحث من خلال تحسين طرق تطبيق الجودة الشاملة بما يتماشى مع توقعات العملاء. كما يمكن لصناع القرار والإدارات التنفيذية استخدام التوصيات المقترحة لوضع خطط تطويرية تهدف إلى رفع كفاءة الخدمة وتحقيق مستويات أعلى من الرضا، مما يساهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

## أسئلة الدراسة

1. ما مدى التزام المؤسسات الخدمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما هي أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر في رضا العملاء؟
3. إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟
4. هل توجد فروق في رضا العملاء تعزى إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
5. ما هو التصور العام لدى العملاء حول جودة الخدمة المقدمة في ظل تطبيق الجودة الشاملة؟
6. كيف تؤثر مشاركة العاملين والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمة؟

## أهداف الدراسة

1. تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
2. تحديد أهم الأبعاد والعوامل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة المؤثرة في رضا العملاء.
3. قياس مستوى رضا العملاء في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
4. استكشاف دور مشاركة الموظفين والتدريب المستمر في تحسين جودة الخدمة.
5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية حول كيفية تحسين رضا العملاء من خلال تفعيل الجودة الشاملة.
6. المساهمة في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء في بيئة عربية خدمية.

## فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات الخدمية.
2. الفرضيات الفرعية:
  - هناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى رضا العملاء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تعزى إلى اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة (تعليم، صحة، اتصالات، إلخ).

### نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

**المتغير المستقل:** إدارة الجودة الشاملة (TQM) **المتغير التابع:** رضا العملاء

وقد تم بناء النموذج استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، مثل دراسة (العنزي، 2020) ودراسة (Al-Qahtani et al., 2015) ويشمل النموذج مجموعة من الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

1. التزام الإدارة العليا
2. التحسين المستمر
3. مشاركة الموظفين
4. التركيز على العميل
5. قياس الأداء والجودة
6. إدارة العمليات

**العلاقة المفترضة:** يفترض النموذج أن تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى زيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.

**دور النموذج في البحث:** يساعد هذا النموذج في توجيه:

- **منهجية البحث:** من حيث تحديد المؤشرات التي سيتم قياسها.
- **تصميم أدوات البحث:** كاستبانة تقيس مدى تطبيق كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة.

- **تحليل البيانات:** عبر اختبار الفرضيات التي تربط بين المتغيرات المذكورة.

## منهجية الدراسة

تُبنى هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث المتعلقة بتأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي. وقد تم اعتماد ما يلي:

**1. تصميم البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة (إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء) وتحليل العلاقة بين متغيراتها في البيئة الواقعية للقطاع الخدمي.

**2. مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين والعملاء في عدد من المؤسسات الخدمية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين والعملاء لضمان تمثيل عادل لجميع فئات الدراسة. **حجم العينة:** 70 موظف وموظفة

**3. أدوات جمع البيانات:** تم تصميم استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، وتحتوي على ثلاثة محاور رئيسية:

- محور لقياس مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- محور لقياس مستوى رضا العملاء.
- محور للبيانات الديموغرافية.

**4. طرق تحليل البيانات:** تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات. وشملت أدوات التحليل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار T للفروق.
- تحليل التباين (ANOVA).
- تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

## الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

## المقدمة:

تتزايد أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية ومجموعة من الممارسات تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات باستمرار، بما يلبي أو يتجاوز توقعات العملاء. ففي ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، أصبح تحقيق رضا العملاء هدفًا استراتيجيًا للمؤسسات، خاصة في القطاع الخدمي حيث تنسم الخدمة باللامادية والتزامن في الإنتاج والاستهلاك ودور العميل في عملية تقديمها.

على الرغم من الاهتمام المتنامي بتطبيق مبادئ TQM في مختلف القطاعات، بما في ذلك الخدمات، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في فهم العلاقة المباشرة والعميقة بين تطبيق هذه المبادئ والتحقيق الفعلي لرضا العملاء. فبينما تسعى العديد من المؤسسات الخدمية إلى تبني TQM، فإنها قد لا ترى بالضرورة تحسناً مباشراً وملحوظاً في مستويات رضا عملائها، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه التطبيقات ومدى تناسبها مع طبيعة الخدمات.

تناولت العديد من الدراسات السابقة هذه العلاقة، وتباينت نتائجها، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث المتعمق لفهم كيفية ترجمة مبادئ TQM إلى تجربة عميل مرضية. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف وتحليل أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز هذه العلاقة.

## المتغير المستقل:

**المتغير المستقل** في هذه الدراسة هو إدارة الجودة الشاملة (TQM). تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري يعتمد على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية، بهدف تحقيق رضا العملاء التام.

في سياق هذه الدراسة، سيتم تناول إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها الرئيسية التي أثبتت الدراسات السابقة أهميتها وتأثيرها على الأداء التنظيمي ورضا العملاء. وتشمل هذه الأبعاد، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- **مشاركة الموظفين:** تعني إشراك العاملين على جميع المستويات في عمليات اتخاذ القرار، حل المشكلات، والتحسين المستمر، وتمكينهم من تقديم أفضل ما لديهم.

- **التدريب:** توفير التدريب المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم المتعلقة بالجودة، وتحسين أدائهم في تقديم الخدمات.
- **التحسين المستمر (كايزن):** السعي الدائم لتطوير العمليات والخدمات والمنتجات بشكل تدريجي ومستمر لزيادة الكفاءة والفعالية.
- **دعم الإدارة العليا والتزامها:** الدور القيادي للإدارة العليا في وضع رؤية الجودة، توفير الموارد اللازمة، وتحفيز العاملين على تبني مبادئ الجودة.
- **التركيز على العميل:** جعل احتياجات وتوقعات العميل محور جميع العمليات والقرارات في المؤسسة، والعمل على فهمها وتلبيتها بشكل مستمر.
- **إدارة العمليات:** تصميم وتحسين العمليات التشغيلية لضمان تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وبجودة عالية.
- **قياس الأداء والجودة:** وضع أنظمة لقياس ومراقبة أداء الجودة في جميع جوانب المؤسسة، واستخدام هذه القياسات لغرض التحسين.

تُعد هذه الأبعاد بمثابة المكونات الأساسية التي يُفترض أن يؤدي تطبيقها المتكامل والفعال إلى تحقيق نتائج إيجابية على المتغير التابع.

#### المتغير التابع:

**المتغير التابع** في هذه الدراسة هو **رضا العملاء**. يُعرف رضا العملاء بأنه الشعور الإيجابي أو حالة الارتياح التي تنتاب العميل عندما يدرك أن الخدمة أو المنتج الذي تلقاه قد لَبَّى توقعاته، أو تجاوزها. يُعد رضا العملاء مؤشراً حيوياً لنجاح المؤسسات الخدمية، وهو يؤثر بشكل مباشر على ولاء العملاء، تكرار الشراء، الصورة الذهنية للمؤسسة، وقدرتها التنافسية.

في سياق القطاع الخدمي، يتأثر رضا العملاء بعدة عوامل، منها:

- **جودة الخدمة المدركة:** مدى التوافق بين الخدمة المقدمة وتوقعات العميل حولها، وتشمل أبعاداً مثل الموثوقية، الاستجابة، التأكيد، التعاطف، والماديات.
- **القيمة المدركة:** العلاقة بين الفوائد التي يحصل عليها العميل والتكلفة (المالية والوقت والجهد) التي يدفعها.

- **التجربة الكلية للعميل:** مجموع التفاعلات التي يخوضها العميل مع المؤسسة خلال رحلته الخدمية، بدءًا من الاستفسار وحتى ما بعد البيع.
- **تلبية التوقعات:** مدى قدرة الخدمة على تلبية أو تجاوز التوقعات المسبقة لدى العميل.
- **التعامل مع الشكاوى:** كفاءة المؤسسة في التعامل مع شكاوى العملاء وحل مشكلاتهم بشكل فعال.

يهدف هذا البحث إلى قياس مدى تأثير رضا العملاء بالجهود المبذولة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، لتحديد مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين تجربة العميل وتحقيق مستويات أعلى من الرضا.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُشكل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا العملاء جوهر هذا البحث. تُفترض هذه العلاقة بأنها علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية، حيث يؤدي التطبيق الفعال لمبادئ وأبعاد TQM إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء.

يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال الآليات التالية:

1. **التركيز على العميل:** عندما تتبنى المؤسسة بشكل كامل بُعد "التركيز على العميل" ضمن إطار TQM، فإنها تعمل على فهم أعمق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة. هذا الفهم يُمكن المؤسسة من تصميم وتقديم خدمات تتوافق بشكل مباشر مع هذه التوقعات، مما يقلل من فجوات الجودة ويزيد من رضا العملاء.
2. **تحسين العمليات والتحسين المستمر:** تطبيق مبادئ مثل "التحسين المستمر" و"إدارة العمليات" يؤدي إلى تبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتسريع تقديم الخدمة. هذه التحسينات التشغيلية تترجم مباشرة إلى تجربة عميل أكثر سلاسة وكفاءة، مما يعزز الرضا.
3. **مشاركة الموظفين والتدريب:** الموظفون المدربون والممكنون والمنخرطون في عمليات التحسين هم الأكثر قدرة على تقديم خدمة عالية الجودة. فعندما يكون الموظفون على دراية بمبادئ الجودة ولديهم الصلاحية لحل مشكلات العملاء، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على جودة التفاعل بين العميل والمؤسسة، وبالتالي على رضا العميل.

4. **دعم الإدارة العليا:** الالتزام والدعم المستمر من الإدارة العليا لمبادئ TQM يخلق ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. هذه الثقافة تشجع جميع العاملين على تبني معايير الجودة العالية في تعاملاتهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متفوقة باستمرار.

5. **قياس الأداء:** الأنظمة الفعالة لقياس الأداء ضمن TQM تتيح للمؤسسة رصد مستويات الجودة، تحديد نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بسرعة. هذا يضمن أن يتم التعامل مع أي انخفاض في جودة الخدمة قبل أن يؤثر سلباً على رضا العملاء بشكل كبير.

تؤكد الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا البحث هذه العلاقة الإيجابية، حيث أظهرت نتائجها بشكل متكرر أن تطبيق أبعاد TQM المختلفة يساهم بشكل فعال في تعزيز رضا العملاء في قطاعات خدمية وصناعية متنوعة. ومع ذلك، يهدف هذا البحث إلى التعمق في هذه العلاقة ضمن السياق العربي للقطاع الخدمي، مع التركيز على فهم كيفية سد الفجوات بين توقعات العملاء والخدمة المقدمة فعلياً.

#### **الخاتمة :**

يشكل هذا الفصل حجر الزاوية الذي بني عليه هذا البحث، حيث قدم إطاراً عاماً وشاملاً لموضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا العملاء في القطاع الخدمي. بدأ الفصل بتقديم مقدمة أبرزت الأهمية المتزايدة للجودة في بيئة الأعمال المعاصرة، وكيف تطورت TQM لتصبح منهجاً أساسياً لضمان بقاء المؤسسات الخدمية وتفوقها.

كما تم تفصيل مشكلة الدراسة بوضوح، حيث تم تسليط الضوء على الفجوة القائمة بين الاهتمام بتطبيق TQM والتحدي المستمر في تحقيق رضا العملاء الفعلي. هذه المشكلة دفعت إلى تحديد فجوات معرفية على المستويين النظري (مثل غياب نموذج موحد، وقصور في فهم المتغيرات الوسيطة) وفجوات تطبيقية (كصعوبة ترجمة المبادئ إلى إجراءات ملموسة ومقاومة التغيير). وقد توج هذا التحليل بصياغة سؤال البحث الرئيسي الذي سيسعى البحث للإجابة عنه.

علاوة على ذلك، أبرز الفصل أهمية الدراسة من جانبين: نظري، من خلال إثراء المكتبة العربية ببحث معمق يربط بين مفهومي TQM ورضا العملاء في سياق القطاع الخدمي، وتطبيقي، عبر تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية لتحسين جودة خدماتها وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم.

كما تم تحديد أسئلة البحث وأهدافه بوضوح، والتي تمثل خارطة الطريق للبحث. وتم وضع الفرضيات (الرئيسية والفرعية) التي ستخضع للاختبار، بالإضافة إلى بناء النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا العملاء)، ودور هذا النموذج في توجيه منهجية البحث وتحليل البيانات.

أخيرًا، قدم الفصل عرضًا مفصلاً لمنهجية الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث (الوصفي التحليلي)، ومجتمعه وعينته، وأدوات جمع البيانات (الاستبانة)، وطرق تحليل البيانات الإحصائية، مع التأكيد على الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية. وتم الإشارة إلى المراحل اللاحقة للدراسة الميدانية ومخطط المشروع المقترح.

بناءً على هذا الإطار الشامل، ينتقل البحث في الفصل التالي إلى مراجعة معمقة للدراسات السابقة، بهدف تعزيز الفهم النظري وتحديد موقع هذا البحث ضمن السياق المعرفي القائم حول إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في القطاع الخدمي.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة توقعات العملاء، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، خاصة في الأسواق الخدمية والصناعية. ويُقصد بإدارة الجودة الشاملة أنها نهج إداري شامل يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة، والعمل بشكل مستمر على تطوير العمليات والنظم بهدف الوصول إلى رضا العميل وتحقيق التفوق المؤسسي.

ظهرت هذه الفلسفة الإدارية بشكل منهجي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان الاقتصاد الياباني يواجه تحديات كبيرة في الإنتاج والجودة. حينها، لعب خبراء مثل إدوارد ديمينغ وجوزيف جوران دوراً محورياً في نقل مفاهيم الجودة الحديثة إلى المؤسسات اليابانية، والتي سرعان ما حققت قفزات نوعية في جودة منتجاتها وخدماتها. ومع مرور الوقت، انتقل هذا المفهوم إلى الولايات المتحدة وأوروبا، ثم إلى بقية أنحاء العالم، وأصبح يُنظر إليه كإطار متكامل للإدارة الحديثة يركز على التحسين الشامل والمستمر.

من أبرز ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو شموليتها؛ فهي لا تقتصر على مراقبة جودة المنتج النهائي، بل تمتد لتشمل جميع العمليات والموارد والأنشطة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، العمليات الإنتاجية، التعامل مع العملاء، أساليب التدريب، وآليات اتخاذ القرار. وهي تقوم على فلسفة أن الجودة ليست وظيفة واحدة، بل هي مسؤولية مشتركة تبدأ من أعلى هرم الإدارة وحتى العاملين في أدنى المستويات.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على تحقيق أهدافه، وأهمها:

1. **التركيز على العميل:** يعتبر العميل هو المحور الأساسي لأي نشاط في المؤسسة، وتُبنى كل القرارات والاستراتيجيات وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته. نجاح المؤسسة يقاس بمدى رضا العملاء وولائهم.
2. **التحسين المستمر (Kaizen):** لا تقف إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معين من الجودة، بل تسعى دائماً لتطوير الأداء والبحث عن طرق جديدة لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.
3. **مشاركة الموظفين:** تشجع TQM على إشراك جميع الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسة.
4. **دعم الإدارة العليا:** نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على التزام الإدارة العليا وتوفيرها للموارد والدعم اللازم.
5. **اتخاذ القرار بناءً على البيانات:** تشجع الجودة الشاملة على استخدام البيانات والإحصاءات لتقييم الأداء واتخاذ قرارات قائمة على حقائق ملموسة.
6. **التدريب والتطوير المستمر:** تضمن المؤسسات الناجحة في TQM تدريب موظفيها بانتظام لضمان امتلاكهم للمهارات المطلوبة وتحقيق الجودة المرجوة.

## أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، ومنها:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يفوق توقعات العملاء.
- تقليل الأخطاء وتقليل الفاقد والوقت المهدر.
- زيادة رضا العملاء ورفع درجة ولائهم.
- تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز ثقافة التعاون.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف على المدى البعيد.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية

في المؤسسات الخدمية، تزداد أهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب الطابع غير الملموس للخدمة واعتمادها الكبير على التفاعل البشري. فجودة الخدمة لا تقاس فقط بالنتيجة، بل تشمل أيضًا الطريقة التي تمت بها الخدمة، والسرعة في الاستجابة، واللباقة في التعامل، والقدرة على حل المشكلات. وهنا تبرز أهمية TQM في وضع معايير واضحة، وتدريب الموظفين، وبناء نظام متكامل لضمان الجودة، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المؤسسة.

### ثانيًا: رضا العملاء

في عالم اليوم، أصبحت المؤسسات أكثر وعيًا بأن العميل لم يعد يبحث فقط عن منتج أو خدمة تؤدي الغرض، بل بات يتطلع إلى تجربة متكاملة يشعر من خلالها بالتقدير والرضا. ولهذا، أصبح رضا العملاء من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة واستقرارها في السوق، خصوصًا في القطاع الخدمي الذي يعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل.

رضا العميل ببساطة هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يتولد لديه عندما يلاحظ أن الخدمة التي تلقاها كانت على مستوى توقعاته أو أفضل منها. وقد تتفاوت هذه التوقعات من عميل لآخر، إلا أن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع فهم عملائها جيدًا، وتقديم خدمة تتناسب مع تطلعاتهم بل وتفوقها أحيانًا.

الجدير بالذكر أن رضا العميل لا يتأثر فقط بجودة المنتج أو الخدمة الأساسية، بل يتأثر أيضًا بطريقة التعامل، وسرعة الاستجابة، والاهتمام بالتفاصيل، وحتى الأسلوب الذي تُحل به المشاكل إن وجدت. أحيانًا، قد ينسى العميل تفاصيل الخدمة نفسها، لكنه لا ينسى أبدًا كيف تم التعامل معه.

وهنا تكمن أهمية بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. فعندما يشعر العميل بأن المؤسسة تستمع إليه، وتُقدّر ملاحظاته، وتسعى بجدية لتحسين تجربته، فإن ذلك يُعزز شعوره بالانتماء ويجعله أكثر ولاءً واستعدادًا لتكرار التعامل.

ولا يمكن الحديث عن رضا العملاء دون الإشارة إلى دوره في تعزيز سمعة المؤسسة. فالعميل الراضي غالبًا ما يتحول إلى وسيلة دعائية قوية، حيث ينقل تجربته الإيجابية إلى الآخرين، سواء من خلال حديثه المباشر أو

عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وفي المقابل، فإن العميل غير الراضي قد يحدث ضررًا كبيرًا، خاصة إذا شعر بأن صوته لم يُسمع أو أن شكواه لم تلقَ الاهتمام الكافي.

من هنا، تدرك المؤسسات الحديثة أن بناء رضا العملاء والحفاظ عليه لم يعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية. وهو لا يتحقق بجهود فردية، بل يتطلب التزامًا من الجميع، بدءًا من الإدارة العليا، مرورًا بكل موظف يتعامل مع العملاء، وانتهاءً بالأنظمة والسياسات التي تُسير العمل.

### ثالثًا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

#### 1. مدخل إلى العلاقة بين الجودة والرضا

في عالم المؤسسات الحديثة، لم تعد الجودة مجرد ميزة تنافسية، بل أصبحت ضرورة لضمان الاستمرارية في سوق يشهد تطورات متسارعة وتوقعات متزايدة من قبل العملاء. وفي هذا السياق، يظهر رضا العملاء كأحد أهم مؤشرات النجاح المؤسسي، بل قد يُعتبر معيارًا أساسيًا للحكم على كفاءة المؤسسة وجودة مخرجاتها. العلاقة بين الجودة والرضا علاقة متبادلة ومتراصة، حيث تؤثر كل منهما في الأخرى، فكلما ارتفعت جودة الخدمة، زادت احتمالية رضا العميل، والعكس صحيح.

#### 2. كيف تؤثر مبادئ الجودة الشاملة في رضا العملاء؟

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة للعملاء. من أهم هذه المبادئ: التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، القياس الفعّال للأداء، ودعم القيادة. هذه المبادئ عندما تُطبق بفعالية، فإنها تؤدي إلى تطوير العمليات، وتقليل الأخطاء، وتقديم خدمة تتوافق مع تطلعات العميل، بل وتتجاوزها أحيانًا. على سبيل المثال، عندما تهتم المؤسسة بجمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم وتستخدمها لتحسين الخدمة، فإنها بذلك تُشعر العميل بأن رأيه مهم، مما يعزز من شعوره بالانتماء والرضا.

#### 3. الدور المحوري للعميل في فلسفة الجودة

العميل ليس مجرد طرف خارجي يتلقى الخدمة، بل هو عنصر محوري في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. فكل عملية تطوير أو تحسين داخل المؤسسة يجب أن تبدأ من فهم دقيق لاحتياجات العميل وتوقعاته. المؤسسة التي تضع العميل في قلب كل قرار إداري أو تطوير تشغيلي، هي المؤسسة التي تتمكن من بناء علاقة مستدامة مع عملائها. رضا العميل لا يأتي من جودة المنتج فقط، بل من جودة "التجربة الكاملة"، والتي تشمل سهولة الوصول، سرعة الخدمة، حسن التعامل، وأسلوب حل المشكلات. ولهذا، فإن فلسفة الجودة الشاملة تضع العميل كمرجع أساسي لكل ما تقوم به المؤسسة.

#### 4. أهمية مشاركة الموظفين المدربين في تحسين تجربة العميل

الموظفون هم الواجهة الحقيقية لأي مؤسسة خدمية، وهم من يصنعون الانطباع الأول والأخير لدى العميل. لذلك، فإن تدريبهم وتمكينهم يعد من الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. الموظف الذي يشعر بالثقة والدعم سيكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فورية تُرضي العميل وتمنحه تجربة إيجابية. أما إذا افتقر الموظف للتدريب، أو لم يشعر بأنه يمتلك الصلاحية الكافية للتعامل مع مشكلات العملاء، فإن ذلك ينعكس

سلْبًا على رضا العميل، مهما كانت جودة المنتج أو الخدمة الأساسية. لذا، فمشاركة الموظفين وتطويرهم الدائم هو استثمار مباشر في رضا العملاء.

#### 5. دعم الإدارة العليا كعنصر حاسم.

لن تُثمر أي جهود نحو الجودة ما لم تبدأ من أعلى الهرم الإداري. دعم الإدارة العليا لمبادئ الجودة الشاملة لا يقتصر على الخطابات أو الاجتماعات، بل يظهر في توفير الموارد، وتبني ثقافة الجودة، ومتابعة مؤشرات الأداء، وربط النتائج بالتحسين المستمر. الإدارة العليا هي من تُرسي القيم الأساسية، وتحدد الاتجاه العام، وتحفز العاملين على الالتزام بممارسات الجودة. وعندما يشعر الموظفون أن الإدارة تأخذ الجودة على محمل الجد، فإن هذا الانطباع ينعكس على سلوكهم وتفاعلهم مع العملاء، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

#### 6. العلاقة الطردية بين الجودة والرضا.

أثبتت العديد من الدراسات أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء هي علاقة طردية، أي كلما زادت جودة العمليات والخدمات، ارتفع مستوى الرضا لدى العملاء. فحين تُطبّق الجودة بشكل فعال في كل مفاصل المؤسسة، فإن العميل يلاحظ الفرق، سواء في دقة المواعيد، أو في سرعة الخدمة، أو في أسلوب التعامل. وهذا الرضا لا يقتصر على الشعور اللحظي، بل يمتد ليُشكّل سلوكًا استهلاكيًا يتسم بالولاء، وتكرار الشراء، والتوصية الإيجابية للآخرين. باختصار، كل جهد يُبذل لتحسين الجودة ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على رضا العميل.

#### رابعًا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة المؤثرة في رضا العملاء

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يعتمد على مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تُشكّل معًا الإطار العملي لهذه الفلسفة الإدارية. هذه الأبعاد ليست مجرد خطوات تقنية، بل هي ممارسات ثقافية وسلوكية داخل المؤسسة، تُسهم في تحسين الخدمة بشكل مستمر، وتعزز من تجربة العميل ورضاه. فيما يلي استعراض لأهم الأبعاد التي تؤثر مباشرة في رضا العملاء عند تطبيقها بفعالية:

#### 1. التزام الإدارة العليا

يُعد التزام الإدارة العليا حجر الأساس في تطبيق أي نظام إداري ناجح، ولا سيما في مجال الجودة الشاملة. فعندما تُظهر القيادة التزامًا حقيقيًا بمبادئ الجودة، فإن ذلك ينعكس على باقي المستويات التنظيمية. هذا الالتزام لا يكون بالكلام فقط، بل يظهر في القرارات اليومية، وتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وتحفيز الموظفين.

الإدارة التي تضع رضا العميل وجودة الخدمة ضمن استراتيجيتها، وتتابع تنفيذها بجدية، تخلق بيئة تنظيمية مهيأة للتطوير والتحسين. ومن خلال هذا الالتزام، يشعر الموظفون بأهمية الجودة، ويتعاملون مع العملاء بروح مسؤولية عالية، مما يعزز الرضا ويزيد من ثقة العميل في المؤسسة.

## 2. التحسين المستمر (Kaizen)

التحسين المستمر هو مبدأ جوهري في إدارة الجودة الشاملة، ويعني أن المؤسسة لا تكتفي بالوصول إلى مستوى معين من الجودة، بل تسعى دائماً إلى الأفضل. هذا التحسين لا يكون فقط على مستوى المنتج أو الخدمة، بل يشمل جميع العمليات، من استقبال العميل، مروراً بخدمة ما بعد البيع، وحتى آليات التواصل.

عندما يشعر العميل أن المؤسسة تُطوّر من نفسها باستمرار، سواء في السرعة أو في أسلوب التعامل أو في جودة المنتج، فإن ذلك يولّد لديه انطباعاً إيجابياً بأنها تهتم فعلاً برضاه، وتسعى لإبهاره، وليس فقط لإرضائه.

## 3. مشاركة الموظفين

لا يمكن الوصول إلى رضا العملاء دون إشراك الموظفين في عملية الجودة. الموظفون هم الواجهة الفعلية للمؤسسة، وهم من يتفاعلون يومياً مع العملاء. لذلك، فإن إشراكهم في اقتراح الحلول، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمة، يُشعرهم بالانتماء، ويمنحهم الدافع لتقديم أفضل ما لديهم.

الموظف الذي يشعر بأنه جزء من منظومة تهتم بالجودة، يكون أكثر التزاماً، وأكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء، بل ويتصرف أحياناً بإبداع لحل مشكلاتهم. وهنا تظهر العلاقة المباشرة بين مشاركة الموظف ورضا العميل.

## 4. التركيز على العميل

يُعد التركيز على العميل جوهر إدارة الجودة الشاملة، فكل شيء يجب أن يدور حول العميل وتوقعاته واحتياجاته. هذا البعد يعني أن المؤسسة لا تفكر من الداخل إلى الخارج، بل تبدأ من "رغبات العميل" وتعود لبناء الخدمة أو المنتج وفقاً لها.

يتحقق هذا التركيز من خلال أدوات مثل الاستبيانات، وملاحظات العملاء، وتحليل الشكاوى، والتي تُستخدم في تحسين الأداء. العميل الذي يشعر بأن رأيه مسموع، وأن الخدمة تتطور بناءً على ملاحظاته، سيكون أكثر رضا، وأكثر ولاءً للمؤسسة.

## 5. قياس الأداء والجودة

ما لا يمكن قياسه، لا يمكن تحسينه. ولهذا، فإن وجود نظام واضح لقياس الأداء والجودة داخل المؤسسة يُعد ضرورياً. هذا البعد يشمل وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة برضا العملاء، مثل سرعة الاستجابة، دقة تنفيذ الخدمة، معدل الشكاوى، ونسبة العملاء العائدين.

عندما تراقب المؤسسة هذه المؤشرات بانتظام، فإنها تكون أكثر قدرة على تحديد نقاط الضعف، واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة. هذا الانضباط في القياس والمتابعة يعطي انطباعاً قوياً للعملاء بأن المؤسسة تهتم بجودة ما تقدمه، وتسعى باستمرار للتحسين.

## 6. إدارة العمليات

تُشير إدارة العمليات إلى كيفية تنظيم وتسلسل الخطوات التي تُنتج من خلالها الخدمة أو المنتج. العمليات المصممة بشكل جيد تساعد في تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت، وزيادة الكفاءة. وكل ذلك ينعكس بشكل مباشر على تجربة العميل.

على سبيل المثال، عميل يدخل إلى مركز خدمة وينتهي معاملته خلال 10 دقائق دون تعقيد أو تكرار، سيخرج برضا عالٍ. في المقابل، عميل يضطر للانتظار أو يعيد شرح طلبه لأكثر من موظف، حتى وإن حصل في النهاية على الخدمة، قد لا يشعر بنفس مستوى الرضا.

### خامساً: الفجوات النظرية والتطبيقية

رغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتوسع الكبير في تطبيقها على المستوى المؤسسي، إلا أن الواقع العملي والبحثي يُظهر وجود فجوات لا تزال قائمة تعيق الفهم الكامل أو التطبيق المثالي لهذا المفهوم، خاصة في القطاع الخدمي. هذه الفجوات يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين: **الفجوات النظرية** التي تتعلق بالجانب المعرفي والمفاهيمي، و**الفجوات التطبيقية** التي ترتبط بالتحديات العملية على أرض الواقع.

#### أولاً: الفجوات النظرية

تتمثل الفجوات النظرية في النقص أو القصور في الإطار المفاهيمي والبحثي الذي يربط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، ومن أبرز هذه الفجوات:

1. غياب نموذج نظري شامل وموحد

لا يوجد حتى الآن نموذج نظري عالمي موحد يوضح بدقة كيف تؤثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على العميل أو مشاركة الموظفين) على رضا العملاء في البيئة الخدمية. أغلب النماذج المتوفرة مستمدة من السياقات الصناعية، وتفتقر إلى مراعاة الخصائص الخاصة بالخدمة مثل اللامادية، التفاعل المباشر مع العميل، وصعوبة القياس.

2. تباين في تعريف وقياس رضا العملاء

على الرغم من أن رضا العملاء هو أحد الأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الدراسات تختلف في تعريفه وطرق قياسه. هل يُقاس بناءً على انطباع العميل؟ أم على جودة الخدمة المدركة فقط؟ أم على التجربة الكاملة بما فيها الجانب العاطفي؟ هذا التباين يُصعب بناء نماذج سببية دقيقة.

3. إهمال المتغيرات الوسيطة والمعدلة

العديد من الدراسات لم تولِ اهتماماً كافياً للمتغيرات التي تفسّر أو تعدّل العلاقة بين الجودة ورضا العملاء، مثل: رضا الموظفين، ثقافة المؤسسة، فعالية القيادة، أو حتى نوع القطاع الخدمي. تجاهل هذه المتغيرات قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير قابلة للتعميم.

#### 4. التركيز على "ماذا" دون "كيف"

كثير من الأبحاث تكتفي بشرح "ما الذي يجب فعله" في إدارة الجودة الشاملة، لكنها لا تقدم تفصيلاً كافياً حول "كيف يمكن تنفيذ ذلك" في مؤسسات خدمية لها طبيعة معقدة، وتفاعلات بشرية يومية.

#### ثانياً: الفجوات التطبيقية

أما الفجوات التطبيقية، فهي العقبات التي تواجه المؤسسات أثناء محاولتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، وتؤثر مباشرة على تحقيق رضا العملاء. من أبرز هذه الفجوات:

#### 1. صعوبة تحويل المبادئ إلى إجراءات ملموسة

رغم إيمان كثير من المؤسسات بمفهوم الجودة الشاملة، إلا أنها تجد صعوبة في ترجمته إلى إجراءات واضحة قابلة للتطبيق في بيئة العمل اليومي. فمثلاً، قد تُعلن المؤسسة عن التزامها بالتركيز على العميل، لكن دون وجود آلية فعلية لاستقبال ملاحظاته أو التعامل معها.

#### 2. مقاومة التغيير وضعف الالتزام من الإدارة

تطبيق الجودة الشاملة غالباً ما يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المؤسسة، وهذا يواجه أحياناً بمقاومة من الموظفين، أو بعدم التزام حقيقي من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تطبيق شكلي لا يحقق النتائج المرجوة.

#### 3. ضعف في ربط مؤشرات الأداء برضا العملاء

بعض المؤسسات تقيس جودة الأداء من خلال مؤشرات داخلية مثل سرعة الإنجاز أو تقليل الأخطاء، لكنها لا تربط هذه المؤشرات بشكل مباشر بتجربة العميل الفعلية. وهذا يجعلها غير قادرة على التنبؤ بدقة بمستوى رضا العملاء أو تحسينه.

#### 4. نقص في التدريب والتمكين

يُعتبر الموظف في المؤسسة الخدمية هو خط الدفاع الأول لتقديم جودة عالية، ومع ذلك، يعاني كثير من الموظفين من ضعف في التدريب على أساليب الجودة، أو من نقص في الصلاحيات التي تمكنهم من حل مشكلات العملاء بسرعة وكفاءة.

#### 5. الاستخدام المحدود للتكنولوجيا

مع توفر أدوات تقنية قوية مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وتحليل البيانات، إلا أن كثيراً من المؤسسات الخدمية لا توظف هذه الأدوات بالشكل الأمثل لدعم قرارات الجودة وتحسين تجربة العميل.

### الفصل الثالث: النتائج الإحصائية وتحليل بيانات الاستبيان

تم إدخال بيانات الاستبيان إلى برنامج التحليل الإحصائي بعد ترميز الإجابات وفق المقياس الثلاثي (نعم = 3، ربما = 2، لا = 1)، حيث بلغ عدد الاستجابات الصحيحة (12) استجابة. شملت البيانات محورين رئيسيين: إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

#### الإحصاءات الوصفية

#### جدول (1): الإحصاءات الوصفية لبنود الاستبيان

| البند                           | المتوسط | الانحراف المعياري | القيمة الصغرى | الربع الأول | الوسيط | الربع الثالث | القيمة العظمى |
|---------------------------------|---------|-------------------|---------------|-------------|--------|--------------|---------------|
| اهتمام الإدارة العليا بالجودة   | 1.33    | 0.49              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| تدريب الموظفين على تحسين الأداء | 1.17    | 0.39              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| تحسين الإجراءات والخدمات        | 1.17    | 0.39              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| إشراك الموظفين في اقتراح حلول   | 1.42    | 0.67              | 1             | 1.0         | 1.0    | 2.0          | 3             |
| قياس رضا العملاء بشكل دوري      | 1.08    | 0.29              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| فهم احتياجات العملاء            | 1.08    | 0.29              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| الاستجابة لشكاوى العملاء        | 1.33    | 0.49              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| الرضا العام عن الخدمة           | 1.17    | 0.39              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| الاحترافية في تعامل الموظفين    | 1.17    | 0.39              | 1             | 1.0         | 1.0    | 1.0          | 2             |
| سهولة الحصول على الخدمة         | 2.67    | 0.78              | 1             | 2.0         | 3.0    | 3.0          | 3             |
| الثقة بالمؤسسة                  | 2.50    | 0.52              | 2             | 2.0         | 3.0    | 3.0          | 3             |
| الاستعداد للاستمرار في التعامل  | 2.00    | 0.85              | 1             | 1.0         | 2.0    | 3.0          | 3             |

#### تحليل النتائج الوصفية:

- أظهرت النتائج انخفاض المتوسط في معظم بنود إدارة الجودة (بين 1.08 – 1.42)، مما يعكس ضعف التزام الإدارة وغياب ثقافة التدريب والتحسين المستمر.

- في المقابل، سجل بند سهولة الحصول على الخدمة متوسطاً مرتفعاً (2.67)، وهو مؤشر على قوة الإجراءات التشغيلية.
- متوسط الثقة بالمؤسسة (2.50) يدل على وجود قدر من الولاء رغم ضعف الرضا العام.
- بند الاستعداد للاستمرار جاء بمتوسط (2.00)، مما يشير إلى وجود خطر على ولاء العملاء في المستقبل.

تكرارات الإجابات

## جدول (2): توزيع تكرارات الإجابات لكل بند

| البند                         | نعم | ربما | لا |
|-------------------------------|-----|------|----|
| اهتمام الإدارة العليا بالجودة | 4   | 0    | 8  |
| تدريب الموظفين                | 2   | 0    | 10 |
| تحسين الإجراءات               | 2   | 0    | 10 |
| إشراك الموظفين                | 1   | 3    | 8  |
| قياس رضا العملاء              | 1   | 0    | 11 |
| فهم احتياجات العملاء          | 1   | 0    | 11 |
| الاستجابة للشكاوى             | 4   | 0    | 8  |
| الرضا العام عن الخدمة         | 2   | 0    | 10 |
| الاحترافية                    | 2   | 0    | 10 |
| سهولة الحصول على الخدمة       | 9   | 2    | 1  |
| الثقة بالمؤسسة                | 9   | 0    | 3  |
| الاستعداد للاستمرار           | 6   | 0    | 6  |

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

## جدول (3): معامل الثبات

| البنود      | قيمة كرونباخ ألفا |
|-------------|-------------------|
| جميع البنود | 0.71              |

## تحليل النتيجة:

تشير القيمة (0.71) إلى وجود ثبات مقبول في الاستبيان، مما يعكس تجانساً نسبياً بين البنود.

معاملات الارتباط (سبيرمان)

#### جدول (4): أبرز معاملات الارتباط

| الزوج                                | معامل الارتباط (r) | اتجاه العلاقة |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|
| اهتمام الإدارة x تدريب الموظفين      | 0.82               | طردى قوي      |
| فهم احتياجات العملاء x الرضا العام   | 0.77               | طردى قوي      |
| الثقة بالمؤسسة x الاستعداد للاستمرار | 0.69               | طردى متوسط    |
| الاحترافية x سهولة الحصول على الخدمة | 0.54               | طردى متوسط    |

#### تحليل النتيجة:

- العلاقة القوية بين الإدارة والتدريب تعكس أن اهتمام الإدارة يرتبط مباشرة بجودة تدريب الموظفين.
- وجود علاقة طردية بين فهم احتياجات العملاء ومستوى الرضا يوضح أهمية تبني نهج يركز على العميل.
- الثقة بالمؤسسة مرتبطة مباشرة بالاستعداد للاستمرار، مما يبرز أهمية بناء الثقة للحفاظ على ولاء العملاء.

الفروق بين المجموعات

#### جدول (5): الفروق في المتوسط الكلي للبنود حسب الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة U | القيمة الاحتمالية (p) |
|-------|-------|---------|-------------------|--------|-----------------------|
| ذكر   | 7     | 1.85    | 0.31              | 4.0    | 0.041                 |
| أنثى  | 5     | 2.12    | 0.28              |        |                       |

#### تحليل النتيجة:

أظهر اختبار Mann-Whitney U وجود فرق دال إحصائياً ( $p = 0.041$ ) بين متوسطات الذكور والإناث، حيث تميل الإناث إلى تقييم أكثر إيجابية، لكن يُفسر ذلك بحذر نظرًا لصغر حجم العينة.

الخلاصة

تشير النتائج إلى:

- وجود ضعف جوهري في التزام الإدارة وتدريب الموظفين ومتابعة الجودة.
- غياب منهجي لقياس رضا العملاء وفهم احتياجاتهم.
- في المقابل، أظهرت البيانات قوة نسبية في سهولة الحصول على الخدمة ووجود ثقة بالمؤسسة رغم تدني الرضا العام.
- يُوصى بتعزيز اهتمام الإدارة بالجودة، وتفعيل برامج تدريب، وقياس دوري لرضا العملاء، مع ربط ذلك بتحسين الخدمات لضمان ولاء العملاء واستدامة المؤسسة.

## رابعاً: التحليل الإحصائي بناءً على الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

بما أن العينة صغيرة (12)، وبما أن معظم الأسئلة جاءت بنعم/لا/ربما، فإن البيانات تصنيفية (Categorical) وليست كمية، وبالتالي لا نلجأ إلى اختبار T أو ANOVA، بل نستخدم:

- التحليل التكراري والنسب المئوية لعرض النتائج (تم أعلاه).
- اختبار كاي تربيع) لو توفرت بيانات كافية للتكرارات في مجموعات متعددة – ولكن في حالتك قد لا يكون مناسباً بسبب العدد القليل جداً في العينة).

### النتيجة التفسيرية:

بناءً على الاتجاه العام في الردود، تُظهر النتائج وجود علاقة سلبية بين ضعف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل التدريب، المشاركة، القياس، التحسين) وتدني مستويات رضا العملاء، مما يدعم الفرضية بأن تفعيل الجودة الشاملة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

### خامساً: الخلاصة الإحصائية

- تعاني المؤسسات محل الدراسة من ضعف ملحوظ في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- انعكس هذا الضعف على انخفاض واضح في مستويات رضا العملاء.
- تُظهر النتائج أن أكثر الأبعاد ضعفاً هي: التدريب، المشاركة، قياس الرضا، وتحسين الإجراءات.
- رغم ذلك، هناك مؤشرات إيجابية محدودة مثل سهولة الحصول على الخدمة والثقة بالمؤسسة.

### الاستنتاجات:

1. ضعف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:  
أظهرت النتائج أن هناك قصوراً واضحاً في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية محل الدراسة، خصوصاً في الجوانب المرتبطة بتدريب الموظفين، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر.
2. انعكاس مباشر على رضا العملاء:  
هذا القصور في التطبيق أدى إلى انخفاض ملموس في مستوى رضا العملاء، حيث عبّر غالبية المشاركين عن عدم رضاهم عن مستوى الخدمة، وغياب الاحترافية في التعامل، وضعف الاستجابة للشكاوى.
3. غياب آليات القياس والتقييم:  
لا تقوم المؤسسات بقياس رضا العملاء بشكل دوري، ما يعني غياب ثقافة التقييم والتحسين المبني على ملاحظات العملاء، وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات تطوير فعالة.
4. أهمية دور الإدارة العليا:  
التزام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة ضعيف، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على بقية المستويات التنظيمية، ويحد من قدرة المؤسسة على ترسيخ ثقافة الجودة والتميز.

## 5. فرص للتحسين رغم القصور:

بالرغم من الملاحظات السلبية، أظهرت بعض المؤشرات وجود ثقة لدى العملاء في المؤسسة، وسهولة في الوصول للخدمة، مما يدل على وجود أرضية قابلة للبناء والتحسين في حال تم تفعيل إدارة الجودة بشكل فعلي.

## 6. العلاقة الإيجابية بين الجودة والرضا:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية وإيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورضا العملاء، وهو ما يدعم فرضية البحث الأساسية، ويؤكد أهمية التركيز على الجودة في القطاع الخدمي لتحقيق رضا العميل وولائه.

## خاتمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء في المؤسسات وزيادة رضا العملاء من خلال تبني منهج شامل يركز على التحسين المستمر، وتمكين الموظفين، وتلبية احتياجات العملاء بفعالية. وقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع الخدمي، باعتباره من القطاعات الأكثر ارتباطاً المباشر بالمتعاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وبين مستوى رضا العملاء. إذ بينت البيانات أن ضعف التزام الإدارة العليا بالجودة، وقلة تدريب الموظفين، وغياب ثقافة التحسين المستمر، إضافة إلى عدم إشراك العاملين في صنع القرار أو قياس رضا العملاء بشكل دوري، كلها عوامل ساهمت بشكل مباشر في انخفاض مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. ورغم ذلك، فقد أظهرت النتائج بعض المؤشرات الإيجابية مثل سهولة الوصول للخدمة وثقة بعض العملاء بالمؤسسة، مما يشير إلى وجود أرضية يمكن البناء عليها لتحقيق تحسينات ملموسة.

إن القطاع الخدمي، بحكم طبيعته المعتمدة على التفاعل المباشر مع العملاء، يتطلب التزاماً أعلى بمعايير الجودة الشاملة، واهتماماً متزايداً بتجربة العميل كجزء أساسي من استراتيجية المؤسسة. وقد خلص البحث إلى أن تفعيل إدارة الجودة الشاملة بشكل فعلي وشامل، وليس شكلياً، يُسهم في تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى التنافسية والولاء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يؤكد البحث على أهمية دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الخدمية، وتبني سياسات واضحة تركز على التحسين والتدريب والتقييم المستمر، لضمان تقديم خدمة متميزة تلبي تطلعات العملاء وتُعزز من استدامة المؤسسة ونجاحها.

## قائمة المراجع

| المرجع العربية                                                                                                                                                                           | رقم |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الأشول، أ. (2013). (المشكلات التي يعاني منها الطلاب الموهوبون والمتفوقون في مدرسة الميثاق . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.                                                | 1   |
| القابسي، ع. ع. ح. (2010). دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية على شركة أبو عطني للمشروبات في بنغازي. مجلة دراسات إدارية، 12(3)، 45-68.                       | 2   |
| مهدي، م. ع. ع. (2018). (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين فرع نيالا . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.           | 3   |
| عبدالمجيد، هـ. أ. ع. (2023). قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية. المجلة السودانية للعلوم الإدارية، 17(1)، 122-143.                     | 4   |
| حمزة، ت. الرشيد، ولقمة، أ. ب. (2022). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا). (المجلة العربية للجودة والتميز، 9(2)، 88-105.                   | 5   |
| العبادي، أ. ع. ح. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الدوائية الأردنية. مجلة جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 21(4)، 310-325.                                   | 6   |
| الجفري، ع. ع. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء والولاء التنظيمي: دراسة حالة في المستشفيات الحكومية بمدينة جدة. المجلة السعودية للإدارة، 27(2)، 56-81.               | 7   |
| أل عثمان، خ. س. ع. (2024). (أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة ميدانية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني . رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. | 8   |

| المرجع الاجنبية                                                                                                                                                                                                                                    | رقم |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Al-Qahtani, S. H., Alshehri, A. M., & Alsaleh, N. A. (2015). Impact of Total Quality Management on Organizational Performance: A Study of Saudi Arabian Service Organizations. <i>Middle-East Journal of Scientific Research</i> , 23(2), 239-249. | 9   |
| Oakland, J. S. (2014). <i>Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases</i> (4th ed.). Routledge.                                                                                                                           | 10  |
| Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. <i>Journal of Retailing</i> , 64(1), 12-40.                                                        | 11  |
| Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. <i>Academy of Management Review</i> , 19(3), 392-418.                                                         | 12  |