

عنوان البحث

دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل:
دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: سعد سالم الغنزي
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٥١

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ﴾

سورة السجدة، الآية ٧

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي وتشجيعي خلال رحلتي العلمية—

إلى والديّ الكرام على ما قدّماه من دعاءٍ وسندٍ لا ينقطع،

وإلى أساتذتي الكرام وزملائي ولكل من ألهمني معنى الجد والاجتهاد،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاءٍ وتقديرٍ لهم جميعاً.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة الموارد البشرية على ما وفرته من بيئة علمية محفزة وداعمة للبحث والتطوير.

كما أعبر عن بالغ تقديري واعتزازي بأستاذي الفاضلين د. الفيصل عبد الحميد و د. فايز جراد على حسن إشرافهما وتوجيههما العلمي القيم، وملاحظتهما البناءة التي كان لها أكبر الأثر في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة المنشودة.

ولا يفوتني أن أقدم جزيل الشكر والامتنان لجميع الزملاء والعاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة لتعاونهم الكريم في استكمال متطلبات هذا البحث الميداني، سائلاً الله أن يجعل هذا العمل نافعا لكل من يهتم بتطوير إدارة الجودة ورفع ولاء العملاء في مؤسساتنا الوطنية.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٨	فروض الدراسة
٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٠	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١١	المقدمة:
١١	أولاً: الدراسات السابقة
١١	١. الدراسات العربية:
١٤	٢. الدراسات الأجنبية:
١٧	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:
٢٠	ثانياً: الإطار النظري
٢٠	المبحث الأول: الإدارة العليا
٢٠	مفهوم الإدارة العليا:
٢٠	تطور الإدارة العليا في الفكر الإداري الحديث:
٢١	أهمية الإدارة العليا:
٢٢	أبعاد الإدارة العليا:
٢٣	خصائص مديرين الإدارة العليا:
٢٤	المبحث الثاني: نظم الجودة
٢٤	تعريف نظم الجودة:
٢٤	نشأة وتطور نظم الجودة:

٢٥	أبعاد نظم الجودة:
٢٦	خصائص نظم الجودة:
٢٧	أهمية نظم الجودة:
٢٨	استخدامات نظم الجودة:
٢٩	المبحث الثالث: ولاء العميل
٢٩	تعريف ولاء العميل
٢٩	أهمية ولاء العميل
٣٠	أبعاد ولاء العميل
٣١	كيفية الحصول على ولاء العميل
٣٢	المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل
٣٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٦	مقدمة:
٣٦	المنهجية وطرق البحث:
٣٦	منهج الدراسة:
٣٧	مصادر البيانات:
٣٧	الأساليب الإحصائية:
٣٨	نموذج الدراسة:
٣٨	أدوات الدراسة:
٣٩	مجتمع البحث:
٣٩	عينة البحث:
٣٩	حدود البحث:
٤٠	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤١	مقدمة:
٤٢	تحليل البيانات:
٤٢	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٩	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٥٣	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٥٤	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٨	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦١	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٥	أبرز النتائج:
٦٨	التوصيات:

٧١	الخاتمة
٧٢	قائمة المراجع
٧٣	أولاً: المراجع العربية:
٧٥	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٦	قائمة الملاحق
٧٧	ملحق (١): إستمارة الاستبيان:
٨٢	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: توزيع العينة حسب الجنس.....	٤٢
جدول ٢: توزيع العينة حسب الفئة العمرية.....	٤٣
جدول ٣: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....	٤٤
جدول ٤: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.....	٤٥
جدول ٥: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....	٤٦
جدول ٦: توزيع العينة حسب القسم.....	٤٧
جدول ٧: المشاركة في برامج الجودة.....	٤٨
جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي للعبارات.....	٤٩
جدول ٩: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....	٥٣
جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان (ن = ٢٠٠).....	٥٤
جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية.....	٥٨
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....	٥٨
جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	٥٩
جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	٦٠

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٨
شكل ٢: توزيع العينة حسب الجنس.....	٤٢
شكل ٣: توزيع العينة حسب الفئة العمرية.....	٤٣
شكل ٤: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....	٤٤
شكل ٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.....	٤٥
شكل ٦: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....	٤٦
شكل ٧: توزيع العينة حسب القسم.....	٤٧
شكل ٨: المشاركة في برامج الجودة.....	٤٨

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وأثرها في تحقيق ولاء العميل بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، من خلال تحليل أبعاد الدعم الاستراتيجي، والتنظيمي، والتحفيزي، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واعتمد على استبانة مكونة من (٢٠) فقرة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) موظف من مختلف الإدارات بالشركة، أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين دور الإدارة العليا ودعم نظم الجودة وولاء العميل، حيث تبين أن البعد التحفيزي والثقافي كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء، يليه الدعم الاستراتيجي، ثم التنظيمي والتشغيلي، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة داخل بيئة العمل، وتبني أنظمة رقمية متقدمة لمتابعة رضا العملاء، وربط مؤشرات الجودة بالحوافز التشغيلية لضمان استدامة الولاء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي في قطاع الاتصالات السعودي.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة العليا - نظم الجودة - ولاء العميل - شركة الاتصالات السعودية - الجودة الشاملة - رضا العملاء.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

في عالم الأعمال المتغير والمتسارع، أصبحت إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة فهي ليست مجرد عملية إدارية تهدف إلى توظيف الأفراد، بل هي استراتيجية شاملة تركز على تطوير رأس المال البشري باعتباره المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية إدارة الموارد البشرية تُعنى بخلق بيئة عمل محفزة تُعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم، مع التركيز على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وإشراكهم في تحقيق رؤية المؤسسة (بوسيف، ٢٠٢١، ٥٢٤)، وعليه فإنه تمثل الإدارة العليا حجر الأساس في أي مسعى مؤسسي نحو التميز والجودة، إذ تقع على عاتقها مسؤولية صياغة التوجهات الاستراتيجية وتوجيه الموارد نحو بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة فحينما تكون الإدارة ملتزمة فعلياً بالجودة لا شك أن هذا الالتزام ينعكس على جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٥٨٧)، ويُترجم إلى سياسات وإجراءات تعزز من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة إن الدور الذي تؤديه الإدارة العليا لا يقتصر فقط على إصدار القرارات، بل يشمل المتابعة الدقيقة، وتقديم الدعم الكافي للموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل تعزز من الإبداع وتحفز فرق العمل على الالتزام بمعايير الأداء والجودة كما أن القيادة الواعية تحرص على ترسيخ قيم التحسين المستمر، وتشجع على تبني النماذج العالمية في إدارة الجودة مثل الأيزو وEFQM وغيرها، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية طويلة المدى. (محمد، ٢٠١٨، ٤٣)

علاوة على ذلك، فإن الإدارة العليا الناجحة في هذا المجال تدرك أن نظم الجودة لا تنفصل عن رضا وولاء العميل، لذلك تحرص على أن يكون العميل في قلب جميع القرارات الإدارية والتشغيلية فتقوم بتحليل الشكاوى، وقياس مؤشرات رضا العملاء، وتوظيف نتائج هذه المؤشرات في عمليات التحسين والتطوير كما تسهم القيادة الإدارية في تهيئة بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء المتغيرة وهذا ما يجعل من دورها في دعم الجودة أمراً جوهرياً في تحقيق التمايز المؤسسي، وضمان استمرارية النجاح في قطاع تنافسي كالخدمات الاتصالية ولذا، يعد تفعيل دور الإدارة العليا في إدارة الجودة أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي وتسارع التغيرات التكنولوجية. (النجار، ٢٠٢٢، ٦٥)

يُعد ولاء العميل من أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات جمهورها المستهدف والمحافظة على حصتها السوقية فالعميل الوفي لا يكتفي بالاستمرار في استخدام خدمات المؤسسة، بل يتحول إلى سفير غير مباشر لها من خلال التوصية بخدماتها للآخرين ولهذا، يُنظر إلى

ولاء العميل على أنه نتيجة طبيعية لتجربة مرضية واستجابة فعّالة من المؤسسة لاحتياجاته وتوقعاته كما يرتبط هذا الولاء بعدة أبعاد منها: الرضا العام عن الخدمة، الثقة بالعلامة التجارية، الجودة المدركة، وسهولة التعامل مع المؤسسة، وكلها عوامل تتأثر بمستوى الاحترافية والكفاءة التي تبديها المؤسسة في تقديم خدماتها. (الناضوري، ٢٠٢٢، ٥٠)

ويكتسب ولاء العميل أهمية مضاعفة في قطاع الاتصالات، حيث تتعدد الخيارات أمام المستهلك وتقل تكلفة الانتقال من مزود خدمة إلى آخر لذا فإن المحافظة على العملاء تتطلب من الشركات تبني سياسات تركز على الجودة والتفاعل الإيجابي، وضمان سرعة الاستجابة والاستقرار في تقديم الخدمة ويُعزز ولاء العميل أيضاً من خلال تميّز الخدمات، العروض التنافسية، التعامل الاحترافي من موظفي خدمة العملاء، وكذلك من خلال قنوات التواصل الفعالة كما أن التحول الرقمي والاعتماد على التطبيقات الذكية باتا عاملين رئيسيين في تجربة العميل، مما يضع ولاءه في مرمى التغيير السريع إذا لم تحسن المؤسسة إدارة تواصله واحتياجاته المستجدة ولهذا، فإن ولاء العميل لم يعد مجرد مقياس للعلاقات العامة بل بات استراتيجية متكاملة تتطلب مشاركة مختلف مستويات المؤسسة. (الديراوي، ٢٠١٩، ٥)

ومما سبق فإنه تجمع العديد من الدراسات السابقة على أن الإدارة العليا تعدّ الفاعل الأول في نجاح نظم الجودة داخل المؤسسات، إذ إن التزام القادة وتوجيهاتهم يُحدثان فرقاً كبيراً في أداء الموظفين وتحقيق رضا العميل وقد أكدت دراسات على أن وجود إدارة عليا داعمة ينعكس مباشرة على نضج نظم الجودة وتكاملها، كما يسهم في بناء الثقة داخل المؤسسة ويؤدي إلى تحسين العلاقة مع العملاء في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن دعم الإدارة العليا وحده غير كافٍ إذا لم يُترجم إلى سياسات عملية على أرض الواقع، وأن بعض المؤسسات تمتلك استراتيجيات جودة مثالية لكنها تفتقر إلى التنفيذ الفعلي بسبب ضعف متابعة القيادة أو محدودية تفويض الصلاحيات. (هلال، ٢٠١٩، ٥٨)

من جانب آخر، اختلفت الدراسات في مدى تأثير نظم الجودة على ولاء العميل، حيث يرى بعضها أن العلاقة قوية ومباشرة، فكلما ارتفع مستوى الجودة ارتفع مستوى الولاء، خاصة في القطاعات الخدمية بينما ذهبت دراسات أخرى إلى أن الولاء لا يتشكل فقط من خلال الجودة، بل يتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل القيمة السعرية، والعروض الترويجية، والعلاقة العاطفية مع العلامة التجارية، مما يعني أن الجودة ليست العامل الحاسم الوحيد في ولاء العميل وقد أشارت بعض التحليلات إلى أن هناك فجوة بين تصورات المؤسسات حول الجودة وبين ما يراه العميل، مما يُضعف من التأثير المتوقع لنظم الجودة على الولاء. (يزيد، ٢٠٢١، ٢٢٥)

وأخيراً، بينما اتفقت بعض الدراسات على وجود ترابط إيجابي بين دعم الإدارة العليا وتحقيق ولاء العميل عبر بوابة الجودة، إلا أن دراسات أخرى شككت في هذا الترابط، واعتبرت أن الولاء في بعض الأحيان يرتبط بمحددات خارجية لا تخضع دائماً لسيطرة الإدارة مثل السمعة العامة للسوق أو مستوى المنافسة أو الظروف الاقتصادية وهو ما يؤكد أن العلاقة بين هذه المتغيرات تتطلب تحليلاً أعمق يأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والثقافية والتنظيمية الخاصة بكل مؤسسة. (بن يحيى، ٢٠٢٤، ٢١٤)

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت الجودة معياراً حاسماً لنجاح المؤسسات واستدامتها، خاصة في القطاعات الخدمية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتوقعات العملاء ورضاهم وقد برزت أهمية الإدارة العليا في هذا السياق بوصفها المحرك الرئيسي لنجاح نظم الجودة داخل المؤسسة، فهي من تتولى وضع الرؤية الاستراتيجية، وترسيخ ثقافة الجودة في بيئة العمل، وضمان توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتحقيقها (بودي، ٢٠٢٤، ٩١)، إن الدور القيادي الذي تضطلع به الإدارة العليا لا يقتصر على رسم السياسات أو اتخاذ القرارات، بل يمتد ليشمل الإشراف المباشر على تنفيذ برامج التحسين المستمر، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة ومن خلال هذا الدور، تصبح الجودة جزءاً لا يتجزأ من هوية المؤسسة وأسلوب عملها اليومي، مما ينعكس إيجاباً على تجربة العميل ويعزز مستوى رضاه وولائه (علي، ٢٠٢١، ٢٢١٣)، وفي قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد تنافساً محمومًا بين الشركات وسرعة في تغير متطلبات العملاء، تزداد الحاجة إلى وجود إدارة عليا واعية ومبادرة تسعى إلى تبني نظم جودة متكاملة تدعم استراتيجيات التميز المؤسسي وتُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) نموذجاً رائداً في هذا المجال، حيث تبرز الإدارة العليا فيها بدور محوري في تطوير منظومة الجودة وضمان مواءمتها مع توقعات العملاء المتجددة ويكمن التحدي الأكبر في قدرة هذه الإدارة على خلق توازن بين الابتكار التقني ومتطلبات الجودة، بما يحافظ على ولاء العملاء ويعزز مكانة الشركة التنافسية في السوق المحلي والإقليمي ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية هذه الدراسة التطبيقية في تسليط الضوء على الكيفية التي تساهم بها الإدارة العليا في STC - جودة في دعم نظم الجودة، وتبيان أثر ذلك على تعزيز ولاء العملاء في ظل بيئة سوقية متغيرة وسريعة التطور. (السحان، ٢٠٢٣، ٢٩٩)

مشكلة الدراسة:

في ظل التنافس الشديد الذي يشهده قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، باتت الشركات مطالبة ليس فقط بتقديم خدمات تقنية عالية الجودة، بل أيضاً بضمان رضا العملاء واستمرار ولائهم في سوق باتت فيه الخيارات متعددة وسهلة المنال وتُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الشركات الرائدة في هذا المجال، إلا أن تحدي المحافظة على ولاء العملاء يزداد تعقيداً مع تسارع التغيرات التكنولوجية وتطور توقعات المستخدمين وهنا تبرز إشكالية جوهرية تتعلق بدور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة بشكل فعال، وتوظيف هذه النظم بما يخدم تجربة العميل ويعزز ارتباطه العاطفي والسلوكي بالشركة فرغم وجود استراتيجيات جودة معتمدة لدى STC، إلا أن الملاحظة الميدانية تشير إلى تفاوت في مستويات الولاء بين شرائح العملاء، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى فعالية دعم الإدارة العليا لتلك النظم، وهل يُترجم هذا الدعم إلى نتائج ملموسة على مستوى ولاء العميل؟ ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين التزام الإدارة العليا بدعم نظم الجودة، وبين تحقيق ولاء العملاء لدى شركة STC بمدينة جدة ويتبلور السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي: ما دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الجودة ودور القيادة العليا في المؤسسات الخدمية، وتحديدًا في قطاع الاتصالات، الذي يُعد من أكثر القطاعات حيوية وتطوراً في المملكة العربية السعودية فالكثير من الأدبيات الإدارية تناولت موضوع الجودة بمعزل عن ممارسات الإدارة العليا، أو تناولت ولاء العملاء دون الربط المباشر بالسياسات القيادية الداعمة للجودة وبالتالي، تُسهم هذه الدراسة في بناء إطار علمي يربط بين ثلاثة عناصر مترابطة: الإدارة العليا، نظم الجودة، وولاء العميل، في بيئة واقعية ومُعاصرة كما توفر الدراسة فرصة لتحليل أعمق لممارسات STC، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة سعودية متقدمة تسعى لمواءمة بين المعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي، مما يعزز المحتوى الأكاديمي العربي بأمثلة تطبيقية دقيقة تسهم في تطوير الدراسات المستقبلية ضمن هذا المجال.

إلى جانب ذلك، فإن هذه الدراسة تُضيف بعداً تحليلياً إلى موضوع القيادة الإدارية من خلال إبراز أدوار الإدارة العليا بوصفها المحرك الأساسي لمبادرات الجودة، والجهة المسؤولة عن تحويل المفاهيم النظرية إلى واقع عملي وهي بذلك تتمايز عن الدراسات التي تكتفي باستقصاء آراء العملاء أو الموظفين دون التطرق إلى الأبعاد القيادية والاستراتيجية كما أن هذه الدراسة تطرح علاقة سببية قابلة للقياس بين دعم الإدارة العليا والنتائج السلوكية للعملاء، مثل الولاء، وهي علاقة لم تُتناول بالتركيز الكافي في كثير من الأبحاث المحلية السابقة، خاصة في السياق السعودي لذا فهي تسهم في سد فجوة معرفية قائمة وتفتح المجال أمام أبحاث جديدة تدمج بين مفاهيم الإدارة، الجودة، والتسويق في إطار تطبيقي موحد.

وأخيراً، تتمثل أهمية الدراسة العلمية أيضاً في إمكانية تعميم نتائجها، جزئياً أو كلياً، على مؤسسات خدمية أخرى في القطاعات الصحية، التعليمية، والمصرفية، والتي تواجه تحديات مشابهة في الحفاظ على ولاء العملاء في ظل تزايد التوقعات والمنافسة الرقمية كما تساعد نتائج الدراسة في تطوير نماذج تفسيرية أكثر دقة للعوامل المؤثرة في ولاء العميل، وتوجيه الباحثين نحو تضمين المتغيرات القيادية والتنظيمية في تحليلهم لسلوك العملاء ومن شأن هذا التوسع أن يحدث نقلة نوعية في حقل دراسات الجودة وعلاقات العملاء، خاصة في بيئات العمل العربية، التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الأبحاث التطبيقية ذات المنهج العلمي المنظم.

الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تقدم توصيات قابلة للتنفيذ تساعد الإدارات العليا - لا سيما في شركة الاتصالات السعودية (STC) - على فهم طبيعة العلاقة بين دعمها الفعلي لنظم الجودة وبين تحقيق ولاء العملاء في الميدان فبدلاً من الاكتفاء بالتصورات النظرية، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقعي لمدى تطبيق مفاهيم الجودة، ومدى التزام الإدارة العليا بتلك المفاهيم، وانعكاسها المباشر على سلوك ورضا العملاء كما توفر الدراسة مؤشرات أداء حقيقية يمكن أن تُستخدم كأدوات تقييم لتحديد جوانب القصور والتحسين داخل المؤسسة، بما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية المستقبلية ويضمن توجيه الموارد نحو محاور التأثير الفعلية.

كما أن هذه الدراسة تُعد مرجعاً عملياً مهماً لواضعي السياسات في شركة STC، إذ تتيح لهم فهماً أعمق لديناميكيات العلاقة بين القيادة العليا وبين تفاعل العملاء مع خدمات الشركة ومن خلال تحليل آراء وملاحظات العملاء حول ولاءهم، وتبسيط الضوء على عناصر الجودة التي تؤثر في هذا الولاء، سيتمكن صانعو القرار من إعادة تصميم استراتيجيات التدريب، وأنظمة التحفيز، وآليات المتابعة والتقييم

الإداري بما يضمن مواءمتها مع تطلعات السوق ويمكن أن تؤدي هذه النتائج إلى تطوير برامج قيادية جديدة تُعزز من دور القادة الإداريين في ضمان جودة الخدمات، وتفعيل التواصل الداخلي الذي يربط الموظف بسياسات المؤسسة عبر التزام الإدارة العليا.

وتعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في وقت تتجه فيه المملكة نحو التحول الرقمي الكامل ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث تُشكل خدمات الاتصالات العمود الفقري لهذا التحول وبالتالي فإن الحفاظ على ولاء العميل لا يُعد هدفاً تسويقياً فقط، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الشركات الوطنية وتفوقها في ظل الانفتاح التنافسي الإقليمي والعالمي ومن هنا، فإن مخرجات هذه الدراسة ستفيد أيضاً الشركات الأخرى العاملة في مجال الخدمات الرقمية والاتصالات، سواء كانت محلية أو متعددة الجنسيات، في تحسين نماذجها الإدارية وبناء بيئة تنافسية قائمة على الجودة الحقيقية لا الشكلية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

- بيان دور الدعم الاستراتيجي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.
- بيان دور الدعم التنظيمي والتشغيلي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.
- بيان دور الدعم التحفيزي والثقافي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

تساؤلات الدراسة:

ما دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة؟

الاسئلة الفرعية:

- ما دور الدعم الاستراتيجي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة؟
- ما دور الدعم التنظيمي والتشغيلي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة؟
- ما دور الدعم التحفيزي والثقافي لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدعم الاستراتيجي في تحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي والتشغيلي في تحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدعم التحفيزي والثقافي في تحقيق ولاء العميل لدى شركة STC بمدينة جدة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

١ نظرية القيادة التحويلية

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات المعاصرة التي تفسر دور القيادة العليا في إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، وتقوم على أربع ركائز: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. تتسجم هذه النظرية مع موضوع الدراسة من حيث تركيزها على قدرة القائد في إلهام الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة بما في ذلك الالتزام بنظم الجودة وتبرز أهمية القيادة التحويلية في كونها لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تسعى إلى إحداث تحول ثقافي وتنظيمي طويل الأمد داخل المؤسسة.

كما ترتبط القيادة التحويلية بتعزيز ثقافة الجودة من خلال بناء الرؤية المشتركة ورفع مستوى الالتزام الفردي والجماعي تجاه مخرجات عالية الكفاءة، وهو ما يتطلب تواصلًا فعالًا بين الإدارة العليا وجميع المستويات التنظيمية ومن خلال هذه النظرية، يتضح أن الإدارة العليا ليست مجرد جهة إشرافية،

بل تُعد قوة دافعة لإحداث التغيير المستدام في الممارسات اليومية المرتبطة بالجودة، بما ينعكس مباشرة على رضا وولاء العملاء. (السحان، ٢٠٢٣، ٢٩٩)

٢. نظرية النظم (Systems Theory):

تفترض هذه النظرية أن المؤسسة كيان يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف مشتركة ووفقاً لهذه النظرية، فإن الإدارة العليا تمثل المركز الذي يُنسق ويدير العلاقة بين مختلف أجزاء النظام (مثل الموارد، العمليات، الموظفين، والجودة)، لضمان التكامل والاتساق في الأداء وتبرز أهمية هذه النظرية في دعم الدراسة من خلال إبراز العلاقة بين دعم الإدارة العليا وبين أداء نظم الجودة باعتبارها جزءاً من النظام العام للمؤسسة.

وتُظهر نظرية النظم أن أي خلل في أحد مكونات النظام - مثل غياب الدعم القيادي أو ضعف التحفيز - سينعكس سلباً على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي على ولاء العميل ولهذا، فإن النظر إلى المؤسسة كمنظومة مترابطة يساعد في فهم تأثير القرارات الإدارية العليا على النتائج النهائية المتعلقة برضا العملاء، كما يدعم فكرة أن التحسين لا بد أن يكون شاملاً ومتكاملاً وليس جزئياً أو منعزلاً. (بيحي، ٢٠٢٤، ٢١٤)

٣. نظرية القيمة المدركة من الخدمة (Perceived Service Value Theory):

تُركز هذه النظرية على نظرة العميل إلى القيمة التي يحصل عليها من الخدمة مقارنة بما يدفعه مقابلها، وهي نظرة تشمل الجودة، السعر، الوقت، الجهد، والتجربة العامة وتُفيد هذه النظرية في فهم آلية بناء ولاء العميل، حيث تُعد القيمة المدركة مؤشراً مباشراً لتوقعات العميل ورضاه، وبالتالي لولائه وتعكس هذه النظرية كيف أن الجودة ليست فقط مقياساً فنياً، بل شعوراً وتجربة يتم إدراكها من قبل العميل بناءً على مجموعة عوامل، أبرزها أداء الإدارة وفعالية نظم الجودة.

وتشير النظرية إلى أن ولاء العميل لا يتحقق فقط بجودة الخدمة، بل بطريقة تقديمها ومدى استجابة المؤسسة لاحتياجات العميل، وهو ما يتطلب قيادة إدارية تضمن تكامل العمل بين الفرق، وتراقب جودة التفاعل مع العملاء، وتستثمر في التدريب والتطوير وبهذا، فإن دعم الإدارة العليا يُعد عاملاً محورياً في تعزيز القيمة المدركة، مما يُفضي إلى ولاء مستدام ومتفوق على المنافسين. (هلال، ٢٠١٩، ٥٨)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى بناء الأساس المعرفي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة. فمن خلاله يتم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة العليا، ونظم الجودة، وولاء العملاء، والعلاقات البينية فيما بينها. كما يوفر هذا الإطار خلفية فكرية تساعد في فهم كيفية إسهام الإدارة العليا في دعم استراتيجيات الجودة وتطبيقاتها، بما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء واستمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

أما الجزء الأول من الفصل فيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء المحلية منها أو الدولية، مع تحليل منهجي لمناهجها ونتائجها وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ويهدف هذا التحليل إلى وضع الدراسة في سياقها العلمي الصحيح، وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى الباحث إلى سدّها من خلال دراسته التطبيقية على شركة STC. ومن خلال هذا العرض المتكامل، يسعى الفصل إلى تكوين رؤية معرفية شاملة تمهّد لفهم النتائج التي سيتم مناقشتها لاحقاً في فصول البحث التالية.

تتناول الفقرة الثانية من الفصل عرضاً تفصيلياً لأهم النماذج والمفاهيم الإدارية المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي ومشاركة الإدارة العليا في تحقيقها، مع استعراض فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومبادئها الرئيسية، مثل التحسين المستمر والتركيز على العميل والتمكين الإداري. كما يوضح الباحث كيفية ارتباط هذه المفاهيم بسلوك العملاء ومستوى ولائهم للمنظمة، استناداً إلى ما طرحه العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والجودة. ويتيح هذا العرض النظري تحديد العوامل التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة في تعزيز ولاء العملاء ومدى اعتماد ذلك على قرارات ودعم القيادة العليا داخل المؤسسات الكبرى.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

بوسيف، سيد أحمد (٢٠٢١) أجرى الباحث دراسة بعنوان "العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العميل: دراسة حالة بريد الجزائر باستخدام نموذج PLS-SEM"، نُشرت في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد ٧(١)، وهدفت إلى قياس العلاقة السببية بين أبعاد جودة الخدمة وولاء العملاء من خلال نموذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM في مؤسسة بريد الجزائر اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم

استخدام استبيان موزع على عينة مكونة من ٢٠٠ عميل في عدة وكالات بريدية وشملت أداة الدراسة قياس خمسة أبعاد لجودة الخدمة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، إضافة إلى مقياس لولاء العميل أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وولاء العميل، وأبرزت أهمية بعدي الاعتمادية والاستجابة كأقوى العوامل تأثيراً وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين وتحسين البنية التحتية لتقديم خدمات أكثر كفاءة تعزز ارتباط العملاء بالمؤسسة.

عبدالعزیز، عبدالعزیز عبدالکريم محمد (٢٠٢٤) تناول الباحث في دراسته "دور جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين خبرة وولاء العميل: دراسة تطبيقية على عملاء المستشفيات الخاصة بمحافظة المنوفية"، المنشورة في مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، العدد ٣ (١١)، تأثير الخبرة السابقة للعميل على ولائه من خلال جودة العلاقة المدركة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من ٣٠٠ عميل من رواد المستشفيات الخاصة في المنوفية، تم جمع بياناتهم باستخدام استبيان محكم وأظهرت النتائج أن جودة العلاقة (الاعتمادية، التفاعل، الثقة، الالتزام) تلعب دوراً وسيطاً هاماً في تقوية العلاقة بين الخبرة السابقة والولاء الفعلي وأوصى الباحث بأهمية إدارة علاقات العملاء بشكل مستمر من خلال بناء ثقة متبادلة وتحقيق تواصل فعال بين المستشفيات والمرضى لتحقيق رضا وولاء طويل الأمد.

محمد، آمنة أبو النجا (٢٠١٨) قدمت الباحثة دراسة بعنوان "جودة خدمة الموقع الإلكتروني وأثرها على القيمة المقدمة للعميل ورضا وولاء العميل: دراسة تطبيقية"، ونشرت في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد ٥٥ (١) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير جودة المواقع الإلكترونية للخدمات على إدراك العملاء للقيمة، ومن ثم على رضاهم وولائهم، في ظل تزايد اعتماد الأفراد على القنوات الرقمية استخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال استبانة إلكترونية طبقت على عينة من ٢٥٠ مستخدماً لمواقع إلكترونية خدمية في مصر وتضمنت محاور الدراسة سهولة الاستخدام، التصميم، الأمان، وتحديث المحتوى، وتم تحليل العلاقة مع الرضا والولاء أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين جودة الموقع الإلكتروني والولاء عبر رضا العميل كمتغير وسيط وأوصت الدراسة بأهمية تحسين البنية الرقمية وتوفير مواقع إلكترونية سهلة الاستخدام وأمانة لضمان ولاء العملاء الرقميين.

النجار، حنان إبراهيم (٢٠٢٢) أجرت الباحثة دراسة بعنوان "دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة"، ونشرت في المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٤٦ (٤) هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر عناصر التسويق

الحسي (الرائحة، الصوت، الإضاءة، التذوق، اللمس) على ولاء العميل، من خلال جودة الخدمة المدركة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ٤٠٠ زبون في سلاسل مطاعم وجبات سريعة في القاهرة اعتمدت أداة الاستبيان لتقييم الانطباعات الحسية وجودة الخدمة ومستوى الولاء وقد أظهرت النتائج أن التسويق الحسي له تأثير غير مباشر على الولاء من خلال جودة الخدمة، وأوصت بضرورة دمج العناصر الحسية في بيئة الخدمة وتدريب الموظفين على تقديم تجربة متكاملة ترفع من مستوى رضا وولاء الزبائن.

يزيد، قادة (٢٠٢١) تناول الباحث في دراسته "جودة الخدمة ودورها في تحقيق ولاء العميل بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو للاتصالات - سعيدة"، المنشورة في مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد ١٦(٢)، العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء في قطاع الاتصالات الجزائري اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من ١٨٠ عميلاً لمؤسسة أوريدو في ولاية سعيدة وتضمنت أداة الدراسة أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL، إضافة إلى أسئلة تقيس السلوكيات الدالة على الولاء بينت النتائج أن جميع أبعاد الجودة لها تأثير معنوي على ولاء العملاء، خاصة بعدي الاستجابة والاعتمادية، وأوصت الدراسة بأهمية زيادة سرعة التفاعل مع شكاوى العملاء وتحسين جودة التواصل لتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم.

بن يحي، حسين (٢٠٢٤) أجرى الباحث دراسة بعنوان "أبعاد جودة الخدمة كمحددات لتكوين العلاقة "منتج كامل - ولاء زبائن" للخدمة السياحية بولاية عين تموشنت"، نشرت في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد ١٠(٢) هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير جودة الخدمة السياحية على بناء علاقة متكاملة تؤدي إلى ولاء الزبائن في المنشآت السياحية والفندقية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع عينة مكونة من ١٥٠ زبوناً لخدمات الإيواء والسياحة في ولاية عين تموشنت وتضمنت الأداة استبياناً يغطي أبعاداً مثل الراحة، الأمان، المصداقية، وجاذبية الخدمات، إلى جانب الولاء السلوكي أشارت النتائج إلى أن جودة الخدمة السياحية تمثل العامل الحاسم في تكوين علاقة قوية وطويلة الأمد مع الزبائن، وأوصى الباحث بضرورة تبني خطط تدريب مستمرة للموظفين، وتحسين جودة الإقامة والخدمة كوسيلة لضمان ولاء العملاء في السوق السياحي المحلي.

الديرأوي، أيمن حسن (٢٠١٩) قدم الباحث دراسة بعنوان "الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء: دراسة عينة من شركة جوال"، نشرت في مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ١٠ هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية لشركات

الاتصالات على ولاء العملاء، مع تحليل ما إذا كانت جودة الخدمة المدركة تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من ٢٥٠ عميلاً لشركة جوال الفلسطينية من خلال استبيان تم تصميمه لقياس المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، والولاء أظهرت النتائج أن للمسؤولية الاجتماعية أثراً غير مباشر على ولاء العميل من خلال جودة الخدمة، وأن الأداء الاجتماعي للشركة يعزز من تصور العملاء لجودة الخدمات، وبالتالي يزيد من ولائهم وأوصى الباحث بأهمية دمج مفاهيم المسؤولية المجتمعية في استراتيجية الشركة التسويقية وربطها بخدمة العملاء لجني أثر مستدام في مستويات الولاء.

٢. الدراسات الأجنبية:

Budianto, A. (2020) أجرى الباحث دراسة بعنوان "Customer loyalty: Quality of service" نُشرت في مجلة Journal of Management Review عام ٢٠٢٠، وهدفت إلى الكشف عن تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على كيفية إدراك العملاء للخدمة المقدمة وتأثير ذلك على ارتباطهم المستمر بالمؤسسة اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من العملاء في قطاع الخدمات (لم يحدد القطاع بدقة) بلغ عدد أفراد العينة ١٥٠ مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية تضمنت أداة الدراسة مقياساً منظماً يقيس جودة الخدمة بخمسة أبعاد رئيسية مثل الاعتمادية والاستجابة، إضافة إلى قياس مستوى الولاء عبر مؤشرات سلوكية ورضا مستمر توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين جودة الخدمة وولاء العملاء، حيث أشارت إلى أن العملاء الذين يحصلون على خدمة ذات جودة عالية يكونون أكثر ميلاً للبقاء مع المؤسسة وتوصية الآخرين بها وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تحسين عمليات تقديم الخدمة، وتدريب الموظفين على التفاعل الفعال مع العملاء لضمان تعزيز ولائهم المؤسسي.

Taufik, A., Santoso, S., Fahmi, M. I., Restuanto, F., & Yamin, S. (2022) قدم

هؤلاء الباحثون دراسة بعنوان "The role of service and product quality on customer loyalty" نُشرت سنة ٢٠٢٢ في مجلة Journal of Consumer Sciences، وهدفت إلى تحليل الدور المتكامل لجودة المنتج وجودة الخدمة في بناء ولاء العملاء في بيئة تنافسية استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستندوا إلى استبيان إلكتروني تم توزيعه على عينة مكونة من ٢٥٠ مستهلكاً يتعاملون مع خدمات ومنتجات شركات البيع بالتجزئة اشتملت أداة الدراسة على بنود تقيس جودة المنتج (المتانة، الشكل، الأداء) وجودة الخدمة (الاستجابة، الكفاءة، الاهتمام)، إلى جانب مقياس الولاء أظهرت النتائج

أن جودة المنتج وجودة الخدمة تؤثران معاً بشكل مباشر على ولاء العملاء، وأن تحسين أحد الجانبين لا يكفي دون الآخر كما كشفت الدراسة عن أن العملاء الذين يلاحظون تماسكاً بين جودة المنتج والخدمة المقدمة هم الأكثر ولاءً وقد أوصى الباحثون بضرورة دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات بشكل متزامن، مع تطوير مراكز خدمة العملاء وتحسين تجربة الشراء الكلية.

Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Evanita, S., Yasri, Y., & Dastgir, S. (2019) أجرى الباحثون دراسة بعنوان "Service quality, religiosity, customer satisfaction, " ونشرت في مجلة Journal of Islamic Marketing عام ٢٠١٩ هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء في البنوك الإسلامية، مع إدراج متغيرات وسيطة مثل رضا العميل، وتفاعله، ومدى تدينه استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، واستهدفت عينة من ٣٠٠ عميل لبنك إسلامي في إندونيسيا، تم اختيارهم عشوائياً من فروع متعددة اشتملت أداة الدراسة على استبيان يقيس أبعاد جودة الخدمة، ومستوى الرضا، ومستوى التدين، والتفاعل مع البنك، وأخيراً الولاء أظهرت النتائج أن جودة الخدمة تؤثر إيجابياً بشكل مباشر وغير مباشر على ولاء العميل، وأن التدين يعزز العلاقة بين الرضا والولاء في السياق الإسلامي أوصت الدراسة بأن تعزز البنوك الإسلامية من جودة خدماتها عبر الاهتمام بالخصوصية والشفافية والالتزام بالقيم الدينية، إلى جانب تعزيز قنوات التفاعل الرقمي والمباشر مع العملاء.

Kaplan, Y., & Čatláková, M. (2021) تناول الباحثان في دراستهما "Complex customer loyalty measurement at closed-loop quality management systems" والتي نشرت في مجلة Sustainability عام ٢٠٢١، تطوير نموذج معقد لقياس ولاء العملاء في سياق أنظمة الجودة المغلقة، وهدفت إلى تقديم طريقة أكثر دقة لربط أداء أنظمة إدارة الجودة بتحقيق ولاء العميل في الشركات الصناعية اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي التحليلي، مع استخدام تحليل البيانات الضخمة Big Data لمراقبة استجابات العملاء تم تطبيق النموذج على مؤسسة صناعية أوروبية كدراسة حالة، من خلال متابعة بيانات الأداء وخدمة العملاء لحوالي ١٠٠٠ عميل خلال عام كامل تضمنت أدوات الدراسة تحليل تقارير رضا العملاء، مؤشرات الأداء (KPIs)، ومقاييس الولاء (نوايا الشراء، معدل التوصية، إعادة التفاعل) أشارت النتائج إلى أن الأنظمة المغلقة التي تحتوي على آليات تغذية راجعة متكاملة تسهم

في تحسين التجربة الكلية للعملاء وتعزيز ولائهم طويل الأمد وأوصت الدراسة بتطبيق أدوات تحليل جودة متقدمة وربطها بالمنصات الرقمية لتتبع سلوك العملاء واحتياجاتهم بشكل مستمر.

Exceptional customer support drives loyalty in telecom (2024) نشرت منصة

CMSWire في عام ٢٠٢٤ تقريراً تحليلياً بعنوان "Exceptional customer support drives loyalty in telecom"، ركز على العلاقة الحيوية بين دعم العملاء المتميز وولاء العملاء في قطاع الاتصالات العالمي الهدف من الدراسة هو استعراض أبرز الاتجاهات والممارسات الحديثة التي تتبناها شركات الاتصالات للحفاظ على عملائها من خلال دعم فني وتجارب خدمة عالية الكفاءة اعتمد التقرير على تحليل دراسات حالة وتجارب شركات رائدة (مثل Verizon، Orange، Vodafone)، واستند إلى مقابلات واستطلاعات رأي تم إجراؤها على آلاف العملاء ومشرفي الدعم الفني في ٨ دول أوضح التقرير أن الشركات التي تستثمر في تدريب موظفي الدعم، وتقديم قنوات دعم متعددة (هاتف، شات، روبوتات ذكية)، وتسرع الاستجابة للشكاوى تحقق معدلات ولاء أعلى بنسبة تصل إلى ٤٠٪ مقارنة بالشركات التي تهمل تجربة الدعم وأوصى التقرير بدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع فرق الدعم، وإنشاء مراكز تميز لخدمة العملاء ترتبط مباشرة بالإدارة العليا لضمان الفعالية والاستجابة الفورية.

Understanding customer experience management in telecom (2025) نشرت

LumenAlta في عام ٢٠٢٥ دراسة تطبيقية موسعة بعنوان "Understanding customer experience management in telecom"، تناولت إدارة تجربة العميل في شركات الاتصالات كأداة استراتيجية لتعزيز الولاء في ظل بيئة رقمية متسارعة هدف التقرير إلى تحليل كيفية تحسين نقاط الاتصال بين العميل والشركة من خلال التكنولوجيا والسلوك التنظيمي استخدمت الدراسة منهج دراسات الحالة والتحليل النوعي، وشملت تحليل بيانات من ٦ شركات اتصالات عالمية خلال ثلاث سنوات ركزت على تتبع رحلة العميل (Customer Journey Mapping)، واستخدام تحليلات الذكاء الاصطناعي في فهم المشكلات قبل حدوثها كشفت النتائج أن الشركات التي تطبق إدارة تجربة العميل بشكل منهجي وتركز على التخصيص الشخصي عبر القنوات الرقمية (مثل التطبيقات، الرسائل التفاعلية) تحصل على مستويات أعلى من الولاء، وثقة مستدامة من العملاء أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإدارة العليا في وضع استراتيجيات تجربة العميل، وضرورة ربط مؤشرات رضا العميل بنظم الحوافز التشغيلية داخل الشركات.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

أجمعت معظم الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وولاء العميل، وهو ما عكسته دراسات مثل (Budianto 2020) و Kaplan (2021 & Čatláková) ودراسة يزيد (٢٠٢١) التي طبقت في مؤسسة اتصالات أوريدو كما أن هناك اتفاقاً واضحاً في أن ولاء العميل لا يتحقق بشكل تلقائي، بل هو ناتج عن إدراك العميل لمستوى الجودة المقدمة وتكرار تجربته الإيجابية مع المؤسسة.

كذلك، اتفقت الدراسات على أن دعم الإدارة العليا وتبنيها لأنظمة الجودة يؤثر بشكل مباشر على تحسين تجربة العميل وبالتالي زيادة ولاءه، كما في تقارير (CMSWire 2024) و LumenAlta (2025))، وهو ما أكدته دراسات عربية مثل دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٤) التي ربطت بين جودة العلاقة والخبرة السابقة.

جميع الدراسات تقريباً استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي التطبيقي، وركزت على جمع البيانات من خلال استبيانات ميدانية تستهدف العملاء، مما يعكس رغبة الباحثين في فهم سلوك العميل من خلال بيانات واقعية نابعة من تجاربه الشخصية، وليس فقط من منظور تنظيمي داخلي.

كما ظهر تشابه كبير في استخدام نموذج SERVQUAL أو النماذج المشتقة منه لقياس أبعاد الجودة، مثل الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، مع ربطها بمؤشرات الولاء مثل إعادة الشراء، التوصية بالمنتج، والرضا العام، مما يعكس هيمنة هذا النموذج على الدراسات التطبيقية الخاصة بجودة الخدمة.

توافقت نتائج العديد من الدراسات في التأكيد على أهمية الجانب غير المادي في تشكيل ولاء العميل، كالعلاقة العاطفية، والتفاعل الإنساني، والانطباع الحسي، وهو ما ظهر جلياً في دراسة النجار (٢٠٢٢) حول التسويق الحسي، ودراسة (Abror et al. 2019) حول تأثير التدين في البنوك الإسلامية.

أخيراً، ركزت أغلب الدراسات على قطاعات خدمية حساسة تمسّ العميل مباشرة مثل الاتصالات، السياحة، الصحة، والخدمات المصرفية، مما يعكس اهتمام الباحثين بالمؤسسات التي تركز على تكرار التفاعل المباشر مع العملاء، باعتبارها بيئة نموذجية لقياس العلاقة بين الجودة والولاء.

أوجه الاختلاف:

تباينت الدراسات في المتغيرات الوسيطة والمعدّلة التي تم إدراجها بين جودة الخدمة وولاء العميل، حيث ركزت بعض الدراسات على جودة العلاقة مثل عبدالعزيز (٢٠٢٤)، وأخرى على التسويق الحسي كما في النجار (٢٠٢٢)، في حين تناولت دراسات أجنبية مثل (Abror et al. 2019) متغيرات مثل التدين، مما يعكس تبايناً في الإطار النظري والمنهجي حسب ثقافة وسياق الدراسة.

اختلفت الدراسات في نوعية العينة المستهدفة؛ فبينما اعتمدت دراسات مثل (Budianto 2020) و (Taufik et al. 2022) على عينات من عملاء الشركات، فإن بعض الدراسات العربية مثل دراسة بن يحي (٢٠٢٤) استهدفت زبائن منشآت سياحية، ودراسة محمد (٢٠١٨) استهدفت مستخدمي المواقع الإلكترونية، مما يبرز تنوع البيئات التطبيقية ويؤثر على تعميم النتائج.

من حيث المنهج التحليلي، استخدمت بعض الدراسات أدوات متقدمة مثل نماذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) كما في دراسة بوسيف (٢٠٢١)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على أساليب تحليل تقليدية مثل المتوسطات والانحدار البسيط، وهو ما يدل على تفاوت في العمق التحليلي والدقة الإحصائية.

اختلفت الدراسات أيضاً في اهتمامها بدور الإدارة العليا، حيث ركزت معظم الدراسات الأجنبية الحديثة مثل (LumenAlta 2025) على أهمية إشراك القيادات في تجربة العميل، في حين لم تتناول كثير من الدراسات العربية هذا الدور صراحة، بل اكتفت بقياس أثر الجودة من منظور العميل دون الربط المباشر بالسياسات الإدارية العليا.

اختلفت الأدوات التي تم استخدامها في قياس جودة الخدمة؛ فبعض الدراسات اعتمدت على نماذج معدّة خصيصاً بناءً على البيئة المحلية كما في دراسة يزيد (٢٠٢١)، بينما استخدمت أخرى أدوات عالمية موحدة مثل SERVQUAL أو E-SERVQUAL كما في دراسة محمد (٢٠١٨)، مما قد يؤدي إلى تباين في نتائج القياس ودقتها.

أخيراً، فإن بعض الدراسات ركزت على الأثر المباشر بين الجودة والولاء، بينما ذهب البعض الآخر إلى تحليل العلاقات غير المباشرة وتأثير المتغيرات البينية كما في دراسة Kaplan & Čatláková (2021)، التي ركزت على النظم المغلقة وآلية إدارة الجودة الداخلية، مما يعكس تنوعاً في الأطر التفسيرية وتعددًا في زوايا التحليل.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بتركيزها المباشر على دور الإدارة العليا بوصفها العنصر المحوري في دعم وتفعيل نظم الجودة داخل المؤسسة، وهو جانب لم يُعالج بالتركيز الكافي في كثير من الدراسات السابقة التي اكتفت غالباً بقياس جودة الخدمة من منظور العميل فقط دون الربط الواضح بين تلك الجودة والقرارات القيادية العليا كما أن دراستي تختلف في كونها لا تقتصر على تحليل العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العميل، بل تتعمق في فهم كيف تساهم ممارسات الإدارة العليا الاستراتيجية والتنظيمية والتحفيزية في ترسيخ ثقافة الجودة داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على سلوك العملاء وولائهم على المدى الطويل. وتُعد الإضافة الأساسية لدراستي أنها تطبق هذا التحليل على بيئة سعودية معاصرة، وتحديدًا على شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة، باعتبارها من أكبر الشركات الخدمية وأكثرها ارتباطاً بتجربة العميل، وهو ما يمنح الدراسة بُعداً واقعياً وتطبيقياً عالي القيمة كما أنني استخدمت نموذجاً تفصيلياً يقيس ثلاث صور مختلفة من دعم الإدارة العليا (استراتيجي، تشغيلي، تحفيزي)، وربطت كل منها بشكل مباشر بمستوى ولاء العميل، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات إدارية فاعلة قابلة للتنفيذ على أرض الواقع داخل مؤسسات خدمية مشابهة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة العليا

مفهوم الإدارة العليا:

تُعد الإدارة العليا المستوى القيادي الأعلى في أي مؤسسة، وهي المسؤولة عن رسم السياسات العامة وتحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى التي توجه أنشطة المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتتميز هذه الإدارة بقدرتها على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالتوسع أو التطوير أو التحول التنظيمي، كما تتولى الإشراف على تطبيق نظم الجودة وضمان التناسق بين جميع الإدارات التشغيلية لتحقيق التكامل المؤسسي، وتُعتبر الإدارة العليا المحرك الأساس الذي يوجه الموارد البشرية والمادية نحو الاستخدام الأمثل بما يحقق التميز والتنافسية في السوق (يزيد، ٢٠٢١، ٢٣٠).

تُعرف الإدارة العليا أيضاً بأنها القيادة التنفيذية التي تمتلك الصلاحيات الاستراتيجية للتخطيط والتوجيه والمراقبة، وتشمل عادة الرئيس التنفيذي، والمدير العام، ونوابهم، ومديري الإدارات الكبرى، ويكمن جوهرها في صياغة الاستراتيجيات التي تضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة ديناميكية متغيرة، ويعتمد نجاحها على قدرتها في ترجمة الرؤية المؤسسية إلى خطط قابلة للتنفيذ ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مع المتابعة المستمرة لنتائج التنفيذ وتعديل المسار عند الحاجة.

من جهة أخرى، فإن الإدارة العليا لا تمثل سلطة تنفيذية فحسب، بل هي نظام قيادي قائم على الثقة والتأثير والإلهام، إذ تعمل على غرس القيم التنظيمية وتشكيل الثقافة المؤسسية التي تحدد سلوك العاملين وتوجهاتهم، كما تعتبر صانعة القرار الأولى في مجالات الجودة، التطوير التنظيمي، وإدارة العلاقات مع العملاء، ما يجعلها العمود الفقري في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرضا المؤسسي (محمد، ٢٠١٨، ٣٤).

تطور الإدارة العليا في الفكر الإداري الحديث:

تطورت فكرة الإدارة العليا بشكل ملحوظ منذ بدايات القرن العشرين مع ظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بقيادة هنري فايول (Henri Fayol) الذي وضع المبادئ الإدارية الأولى مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة، والتي أصبحت حجر الأساس في فهم وظائف المديرين، ومع تطور الفكر الصناعي في الثلاثينيات والأربعينيات، بدأت الإدارة العليا تركز على التخصص والكفاءة بوصفها وسيلة لتحقيق الإنتاجية والاستقرار التنظيمي (النجار، ٢٠٢٢، ١٤).

في خمسينيات القرن الماضي، شهد الفكر الإداري نقلة نوعية بفضل المدرسة السلوكية التي أدخلت البعد الإنساني في القيادة الإدارية، حيث ركز باحثون مثل دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) على النظريتين X و Y اللتين تناولتا سلوك العاملين ودور الإدارة العليا في تحفيزهم وفقاً لطبيعة دوافعهم، وأسهم هذا التحول في جعل القيادة الإدارية أكثر مرونة وإنسانية في تعاملها مع الموارد البشرية.

وفي السبعينيات، برزت نظريات الإدارة الاستراتيجية على يد مفكرين مثل بيتر دراكر (Peter Drucker) وهنري منتزبرغ (Henry Mintzberg)، اللذين أكداً على ضرورة امتلاك الإدارة العليا رؤية مستقبلية وقدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية، كما تم اعتبار الإدارة العليا قائدة التحول الاستراتيجي، والمسؤولة عن توجيه المؤسسة لمواجهة المنافسة والعولمة.

أما في الثمانينيات والتسعينيات، فقد ارتبط تطور الإدارة العليا بمفاهيم الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي، حيث برزت أسماء مثل إدوارد ديمينغ (Deming) وجوزيف جوران (Juran) اللذين دعيا إلى ربط قرارات الإدارة العليا بمعايير الجودة والإنتاج وفق فلسفة التحسين المستمر، في تلك الفترة، أصبحت القيادة العليا مسؤولة مباشرة عن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتطوير.

وفي العقد الأخيرين، ومع التحول الرقمي وثورة المعلومات، تغيرت مهام الإدارة العليا لتشمل إدارة البيانات الضخمة والابتكار الرقمي، وأصبح دورها يتركز على بناء بيئة ذكية قائمة على المعرفة والتقنيات الحديثة، كما فرضت العولمة على القادة المعاصرين العمل ضمن بيئات متعددة الثقافات وإدارة فرق افتراضية عبر القارات، ما جعل القيادة العليا تتطور من النمط البيروقراطي إلى القيادة التحويلية القائمة على المرونة والتغيير المستمر (بن يحي، ٢٠٢٤، ٢٢٣).

أهمية الإدارة العليا:

تبرز أهمية الإدارة العليا في كونها المسؤول الأول عن صياغة الرؤية المؤسسية وتحديد الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة، فهي التي ترسم معالم المستقبل وتحدد موقع المؤسسة ضمن السوق التنافسي، ومن دون رؤية واضحة من الإدارة العليا، تصبح الجهود التشغيلية مشتتة وغير متجانسة، وهو ما ينعكس سلباً على الكفاءة والإنتاجية، لذلك، تعتبر القيادة العليا بمثابة البوصلة التي توجه الجهود نحو الأهداف الكبرى (بودي، ٢٠٢٤، ٩٧).

تُعد الإدارة العليا المحرك الرئيسي لأي عملية تطوير تنظيمي، فهي التي تضع الخطط الاستراتيجية وتضمن توفير الموارد اللازمة للتنفيذ، كما تتولى تقييم الأداء وقياس النتائج مقارنة بالمستهدفات، ومن خلال المتابعة الدقيقة، تتمكن الإدارة من اكتشاف نقاط القوة والضعف ووضع الحلول المناسبة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وتبرز أهمية الإدارة العليا أيضاً في كونها الضامن الأساسي لنجاح نظم الجودة، إذ تُعد مسؤولية عن ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتبني منهج التحسين المستمر عبر توجيه العاملين وتدريبهم على الالتزام بمعايير الأداء المثلى، فكلما كان التزام الإدارة العليا واضحاً تجاه الجودة، انعكس ذلك على سلوك الموظفين وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما أن الإدارة العليا هي الجهة التي تمتلك سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي والابتكار المؤسسي، حيث يتطلب هذا النوع من القرارات شجاعة قيادية وقدرة على تحمل المخاطر، فهي التي تحدد متى وكيف يتم الاستثمار في التقنيات الحديثة، وما المعايير التي تضمن تحقيق العائد الأمثل من تطبيقها.

وتكمن أهمية الإدارة العليا كذلك في كونها الرابط الحيوي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، فهي تتولى بناء العلاقات مع الشركاء والمستثمرين والعملاء والمؤسسات الحكومية، مما يضمن تكامل الجهود وتحقيق التميز التنافسي، ويُعد هذا الدور التواصلي من العوامل الحاسمة في بناء صورة إيجابية للمؤسسة. وأخيراً، فإن الإدارة العليا تسهم في تحفيز العاملين من خلال القدوة والتفاعل المباشر، إذ تؤكد الدراسات الحديثة أن مشاركة القيادات العليا في الأنشطة اليومية ترفع مستوى الالتزام والانتماء بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٦١٠).

أبعاد الإدارة العليا:

١. الدعم الاستراتيجي:

يمثل هذا البعد التزام الإدارة العليا بتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع الخطط التي تعزز الجودة والولاء المؤسسي، ويتجسد الدعم الاستراتيجي في توفير الموارد الكافية، وتخصيص الموازنات لمبادرات الجودة، وتبني ثقافة التحسين المستمر، كما يشمل إشراف القيادة على أداء الإدارات ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية، لضمان توافقها مع الرؤية العامة للمؤسسة (بوسيف، ٢٠٢١، ٥٣٢).

٢. الدعم التنظيمي والتشغيلي:

يُعنى هذا البعد بتوفير البنية التحتية والإجراءات الإدارية التي تتيح تطبيق نظم الجودة بفعالية، وتشمل مهام الإدارة العليا في هذا الإطار تصميم هيكل تنظيمي مرن يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتوفير أنظمة تواصل داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، كما يتضمن الإشراف على العمليات التشغيلية لضمان الكفاءة والالتزام بمعايير الجودة (بن يحي، ٢٠٢٤، ٢٢٥).

٣. الدعم التحفيزي والثقافي:

يتمثل هذا البعد في تشجيع العاملين على تبني ثقافة الجودة من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وتعزيز قيم العمل الجماعي، والتدريب المستمر، فالإدارة العليا التي تُشرك موظفيها في صنع القرار وتقدر جهودهم تساهم في بناء بيئة إيجابية تُترجم مباشرة في رضا العملاء وولائهم، كما يُعد هذا البعد من العوامل الجوهرية في تحويل الجودة إلى ثقافة مؤسسية مستدامة (عبدالعزیز، ٢٠٢٤، ٢٢٥).

خصائص مديري الإدارة العليا:

يتصف مديرو الإدارة العليا بقدرتهم على التفكير الاستراتيجي والنظرة الشمولية للمؤسسة، حيث يتمتعون بمهارات تحليلية تمكنهم من قراءة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، كما يمتازون بقدرتهم على اتخاذ القرارات المعقدة في ظل ظروف عدم اليقين.

ومن خصائصهم أيضاً مهارة القيادة التحويلية التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التغيير الإيجابي، إذ يعتمد المدير الناجح على التأثير والإقناع بدلاً من الأوامر، مما يعزز الانتماء ويقوي الالتزام المؤسسي بين الموظفين.

كما يتميز مديرو الإدارة العليا بقدرتهم على بناء العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، فهم يمثلون واجهة المنظمة أمام الشركاء والعملاء، ويعملون على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لضمان استدامة الثقة في المؤسسة.

وأخيراً، يُعرف مديرو الإدارة العليا بمرونتهم في مواجهة الأزمات وتبنيهم لمنهج التفكير الابتكاري، إذ يسعون دائماً لإيجاد حلول غير تقليدية للتحديات، مع الحفاظ على الانضباط الإداري والتوازن بين الكفاءة والإنسانية في العمل.

المبحث الثاني: نظم الجودة

تعريف نظم الجودة:

تُعد نظم الجودة الإطار التنظيمي والإداري الذي يهدف إلى ضمان تقديم منتجات أو خدمات مطابقة للمعايير والمواصفات المعتمدة، مع التركيز على التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المؤسسة، وتُعرف نظم الجودة بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والتوجيهات التي تُوضع لضمان جودة المخرجات من خلال ضبط جميع مراحل العمل من التصميم حتى التنفيذ والتقييم، ويشمل ذلك الرقابة على الموارد البشرية، والمادية، والتقنية، بما يضمن رضا العميل وتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية (هلال، ٢٠١٩، ٦٥).

وتُعد الجودة في مفهومها الإداري الحديث فلسفة شاملة تتجاوز مجرد التفتيش على المنتج النهائي، لتصبح نمطاً متكاملًا لإدارة الأداء والموارد داخل المؤسسة، فهي تركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد حدوثها، وعلى إشراك جميع العاملين في عملية التحسين، ومن هنا نشأ مفهوم "الجودة الشاملة" (Total Quality Management) الذي يُعد أحد أكثر المفاهيم تأثيراً في الفكر الإداري المعاصر.

كما يمكن النظر إلى نظم الجودة باعتبارها نظاماً إدارياً يعتمد على مجموعة من المعايير المعترف بها دولياً، مثل مواصفات الأيزو (ISO 9001) التي تحدد متطلبات إدارة الجودة داخل المؤسسات، هذه النظم تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على رضا العميل والتحسين المستمر، وتوفير بيئة عمل متعاونة ومتفاعلة تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (محمد، ٢٠١٨، ٣٠).

نشأة وتطور نظم الجودة:

بدأت فكرة الجودة في صورتها البدائية مع بداية الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، حين كان الهدف الأساسي يتمثل في ضمان دقة الإنتاج وتوحيد المواصفات، خصوصاً في مصانع الأسلحة والنسيج البريطانية، وقد اعتمدت المؤسسات آنذاك على التفتيش اليدوي للتأكد من مطابقة المنتجات للمعايير المطلوبة، وهو ما يُعرف بمفهوم "الرقابة على الجودة" (Quality Inspection) (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٥٨٩).

ومع توسع الإنتاج الصناعي في بدايات القرن العشرين، ظهرت الحاجة إلى أساليب علمية لضبط الجودة، فظهر نظام "الرقابة الإحصائية على الجودة" (Statistical Quality Control) الذي أسسه العالم الأمريكي والتر شوارت (Walter Shewhart) في عشرينيات القرن الماضي، وقد طُوِّر شوارت أدوات تحليل الانحرافات في الإنتاج من خلال العينات الإحصائية، ما أدى إلى ظهور مفهوم الجودة كعملية مستمرة وليست حدثاً عابراً.

وفي الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، أحدث إدوارد ديمينغ (Deming) وجوزيف جوران (Juran) ثورة في مفاهيم الجودة، من خلال تطبيق نظرياتهم في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، فقد ركز ديمينغ على مفهوم "التحسين المستمر" (Continuous Improvement) و"الدوائر المغلقة للجودة" (PDCA Cycle: Plan-Do-Check-Act)، بينما أكد جوران على أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة، وقد ساهمت هذه الجهود في النهضة الصناعية اليابانية التي أصبحت نموذجاً عالمياً في الجودة.

وفي السبعينيات والثمانينيات، توسع الاهتمام العالمي بنظم الجودة مع ظهور مفاهيم جديدة مثل "إدارة الجودة الشاملة" (TQM) و"الاعتماد المؤسسي"، وتم تأسيس منظمات عالمية لوضع معايير موحدة مثل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) التي أصدرت أول معيار لإدارة الجودة ISO 9000 عام ١٩٨٧، ومنذ ذلك الحين أصبحت هذه المعايير المرجعية الأساسية في إدارة المؤسسات العامة والخاصة (بن يحي، ٢٠٢٤، ٢١٨).

أما في العقد الأخيرين، فقد شهدت نظم الجودة تطوراً نوعياً بفضل التحول الرقمي، إذ انتقلت من أنظمة ورقية إلى أنظمة إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وأصبحت الجودة اليوم جزءاً من ثقافة الإدارة الذكية، حيث يتم تتبع مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي وتقييم رضا العملاء عبر المنصات الرقمية، هذا التطور جعل نظم الجودة أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة المؤسسية في القرن الحادي والعشرين (عبدالعزیز، ٢٠٢٤، ٦٢١).

أبعاد نظم الجودة:

تتضمن نظم الجودة مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تحدد فعاليتها في التطبيق المؤسسي حيث البعد الأول هو البعد الفني والإجرائي، والذي يركز على توحيد العمليات والإجراءات التشغيلية بما يتفق مع معايير الجودة الدولية، مثل أنظمة ISO، ويشمل هذا البعد تصميم العمليات الإنتاجية أو الخدمية،

وتحديد نقاط الفحص، وإعداد سجلات التقييم والمتابعة، فكلما كان النظام أكثر دقة في توثيق إجراءاته، زادت قدرته على ضبط الانحرافات وتحقيق الكفاءة التشغيلية (بودي، ٢٠٢٤، ٩٦).

البعد الثاني هو البعد التنظيمي والإداري، ويتعلق بتكامل سياسات الجودة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تكون الجودة مسؤولية جماعية لا تقتصر على قسم معين، بل تشمل جميع الإدارات والعاملين، كما يُعنى هذا البعد بمدى دعم القيادة العليا لبرامج الجودة، وتوفيرها للموارد المالية والبشرية اللازمة، فهو يعكس التزام المؤسسة بالتحسين المستمر من خلال إشراك جميع المستويات الوظيفية في عمليات التطوير (السحان، ٢٠٢٣، ٣٠٣).

أما البعد الثالث فهو البعد الإنساني والثقافي، ويُعد الأهم في بناء نظم الجودة المستدامة، إذ تشير الدراسات إلى أن ثقافة الجودة تبدأ من وعي العاملين وإيمانهم بأهميتها، وأن نجاح تطبيق أي نظام يعتمد بدرجة كبيرة على سلوك الموظفين واتجاهاتهم، فالجودة لا تُفرض بالأوامر، بل تُبنى عبر التحفيز والتدريب والقيادة القدوة، وتُظهر التجارب الدولية أن المؤسسات التي تركز على هذا البعد تحقق نتائج أفضل في رضا العملاء والولاء المؤسسي (يزيد، ٢٠٢١، ٢٤٠).

خصائص نظم الجودة:

تتميز نظم الجودة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن باقي النظم الإدارية، فهي أنظمة تكاملية تضم كل عناصر العملية التنظيمية في منظومة واحدة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، وتعتمد هذه النظم على مبدأ المشاركة الكاملة من جميع العاملين في المؤسسة، بحيث تُصبح الجودة مسؤولية جماعية وليست وظيفة منفصلة، وهذا ما يُكسبها طابع الشمول والمرونة في التطبيق.

ومن خصائصها أيضاً أنها قابلة للقياس الكمي، إذ تُترجم نتائجها إلى مؤشرات أداء واضحة مثل معدل الأخطاء، ومستوى رضا العملاء، ونسبة الإنجاز، وهذا الجانب الكمي يمنحها طابعاً علمياً يمكن من خلاله تقييم فعالية تطبيق النظام وتحديد نقاط الضعف والقوة.

كما أن نظم الجودة تتميز بكونها أنظمة ديناميكية قابلة للتطور، فهي ليست جامدة بل تتغير وفقاً لاحتياجات السوق والتكنولوجيا، فعلى سبيل المثال، تتجه المؤسسات الحديثة نحو تبني الجودة الرقمية (Digital Quality Management) التي تعتمد على تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوقع المشكلات قبل حدوثها، هذه الخاصية تمنح المؤسسات قدرة عالية على الاستجابة والتنافس (النجار، ٢٠٢٢، ٢٧).

وتتميز نظم الجودة كذلك بأنها وقائية أكثر من كونها علاجية، فهي تسعى لتفادي الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها، ويُعد هذا المبدأ أحد أسرار نجاح فلسفة الجودة الحديثة لأنه يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة والإنتاجية (بوسيف، ٢٠٢١، ٥٣١).

أهمية نظم الجودة:

تبرز أهمية نظم الجودة في كونها الأداة الأساسية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق رضا العملاء، إذ تُسهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الحصة السوقية، فالجودة هي الضمان الحقيقي لاستمرار المؤسسات في بيئات تنافسية تتسم بالتغير السريع (الناضوري، ٢٠٢٢، ٥٨).

وتُعتبر نظم الجودة وسيلة فعّالة لخفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل وتحسين الكفاءة الإنتاجية، حيث تؤدي الرقابة الوقائية إلى استغلال أفضل للموارد وتقليل الفاقد في الوقت والجهد، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة ويزيد من قدرتها على الاستثمار في التطوير (هلال، ٢٠١٩، ٧٠).

كما تسهم نظم الجودة في رفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم نحو التميز، من خلال وضوح الأهداف وتحديد المعايير وتطبيق أنظمة التحفيز المبنية على الأداء، فهي تخلق بيئة تنظيمية تسودها العدالة والشفافية، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء.

ومن الناحية الإدارية، تُمكن نظم الجودة الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومؤشرات أداء موضوعية، بدلاً من القرارات الحدسية، وهذا يعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي ويساعد في بناء رؤية مستقبلية أكثر استنارة.

وتتجلى أهمية نظم الجودة كذلك في دورها في تحسين صورة المؤسسة أمام العملاء والمجتمع، إذ يُعد الحصول على شهادات اعتماد دولية للجودة (مثل ISO) مؤشراً على الموثوقية والاحترافية، وهذا يعزز من السمعة المؤسسية ويزيد من الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة.

وأخيراً، تلعب نظم الجودة دوراً محورياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، إذ تساعد على بناء مؤسسات مرنة قادرة على مواجهة الأزمات والتغيرات بفضل بنيتها التنظيمية القوية وثقافتها التحسينية المستمرة (السمحان، ٢٠٢٣، ٣٤٢).

استخدامات نظم الجودة:

تُستخدم نظم الجودة في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية على حد سواء، حيث أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات الكبرى لضمان التميز في الأداء، ففي القطاع الصناعي، تُستخدم نظم الجودة في ضبط عمليات الإنتاج وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية، أما في القطاعات الخدمية مثل التعليم والصحة والاتصالات، فهي تُستخدم لضمان جودة الخدمات المقدمة وقياس رضا المستفيدين (يزيد، ٢٠٢١، ٢٤٢).

وفي قطاع الاتصالات تحديداً، أصبحت نظم الجودة أداة استراتيجية لإدارة تجربة العميل، إذ تسهم في تحسين سرعة الاستجابة للشكاوى، وتطوير الخدمات الرقمية، وضمان استقرار الشبكات، وقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تطبق نظم الجودة بكفاءة تحقق معدلات أعلى في ولاء العملاء مقارنة بمنافسيها.

كما تُستخدم نظم الجودة في مجالات التعليم العالي لتقييم البرامج الأكاديمية وضمان توافقها مع معايير الاعتماد الدولي، مما يسهم في رفع سمعة المؤسسات التعليمية وتطوير أدائها، وفي القطاع الصحي، تساعد نظم الجودة في تحسين الخدمات الطبية وتقليل الأخطاء العلاجية من خلال تطبيق معايير سلامة المرضى.

وتتوسع استخدامات نظم الجودة اليوم لتشمل الإدارة البيئية والطاقة المستدامة، حيث تُطبق مبادئ الجودة لضمان الامتثال البيئي وتقليل الانبعاثات وتحسين كفاءة الموارد، وهو ما ينسجم مع توجهات التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تحسين جودة الحياة وتعزيز الابتكار المؤسسي (بن يحيى، ٢٠٢٤، ٢٣٠).

المبحث الثالث: ولاء العميل

تعريف ولاء العميل

يُعرف ولاء العميل بأنه الالتزام العاطفي والسلوكي المستمر الذي يُظهره العميل تجاه مؤسسة أو علامة تجارية معينة، والذي يدفعه إلى تكرار التعامل معها بشكل متواصل رغم وجود منافسين يقدمون خدمات أو منتجات مشابهة، ويُعد الولاء سلوكاً مكتسباً يتكون من مجموعة من التجارب الإيجابية التي يمر بها العميل خلال تعامله مع المؤسسة، مما يجعله يفضلها على غيرها ويوصي بها الآخرين، ويُنظر إلى الولاء على أنه أحد أهم الأصول غير الملموسة لأي منظمة ناجحة لأنه يمثل العلاقة طويلة المدى بين العميل والمؤسسة (النجار، ٢٠٢٢، ٦).

أما من المنظور التسويقي، فإن ولاء العميل يُعد نتيجة مباشرة لتفاعل مجموعة من العوامل، أبرزها جودة الخدمة، الثقة، القيمة المدركة، وتجربة العميل الكلية، فالولاء لا يبنى على المنتج فقط، بل على إحساس العميل بالأمان والرضا والاحترام داخل العلاقة التبادلية، لذلك، يُعتبر الولاء انعكاساً لمستوى نجاح المؤسسة في بناء علاقة قائمة على الثقة والشفافية والاحترام المتبادل (هلال، ٢٠١٩، ٦١).

ويرى بعض الباحثين أن ولاء العميل مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الجانب السلوكي المتمثل في تكرار الشراء، والجانب المعرفي المتعلق بتفضيل العلامة التجارية، والجانب العاطفي الذي يعكس ارتباط العميل الوجداني بالمؤسسة، وبالتالي، لا يُقاس الولاء بعدد المرات التي يتعامل فيها العميل مع الشركة فقط، بل بدرجة اقتناعه ورغبته في الاستمرار بدعمها حتى في حالات المنافسة الشديدة (عبدالعزیز، ٢٠٢٤، ٥٩١).

أهمية ولاء العميل

تُعد أهمية ولاء العميل حجر الزاوية في استراتيجيات المؤسسات الحديثة، إذ يسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة واستدامة إيراداتها، فالعميل الوفي يُعتبر استثماراً طويلاً الأمد لأنه يُنفق أكثر من العملاء الجدد، ويكلف المؤسسة أقل في التسويق والإقناع، مما يزيد من كفاءة الأنشطة التسويقية ويُحسن من العائد على الاستثمار.

ومن الناحية التنافسية، يُمثل ولاء العميل خط الدفاع الأول للمؤسسة ضد منافسيها، حيث يصعب على المنافسين جذب العملاء المخلصين الذين يتمتعون بعلاقات قوية مع المؤسسة، وتُظهر الدراسات أن

المؤسسات التي تمتلك قاعدة عملاء أوفياء تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات الاقتصادية وتحقيق استقرار نسبي في المبيعات حتى في فترات الركود (السمحان، ٢٠٢٣، ٣١٢).

كما يُعتبر الولاء مؤشراً قوياً على رضا العملاء، فكلما زادت درجة الرضا زاد مستوى الولاء، مما يُسهم في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها العامة، ويُعد الولاء أحد أهم أدوات التسويق غير المباشر، إذ يقوم العملاء المخلصون بالترويج الإيجابي للمؤسسة عبر التوصية الشفهية (Word of Mouth) التي تُعد أكثر فعالية من الإعلانات المدفوعة.

إضافة إلى ذلك، فإن ولاء العملاء يُمثل ميزة تنافسية مستدامة لأنه يصعب تقليده أو شراؤه من المنافسين، فالعلاقة طويلة الأمد التي تبنيها المؤسسة مع عملائها تُشكل حاجزاً نفسياً وسلوكياً يمنع انتقالهم إلى العلامات المنافسة، وهو ما يُعد ضماناً لاستمرارية السوق والسمعة التجارية.

ولا يقتصر تأثير الولاء على الجانب التسويقي فحسب، بل يمتد إلى الأداء التنظيمي العام، إذ يساعد على تقليل الشكاوى، وتسهيل التواصل مع العملاء، وتبسيط عمليات إدارة الخدمة، فالمؤسسة التي تمتلك عملاء مخلصين تحقق توازناً بين الربحية والاستقرار الإداري لأنها تعتمد على قاعدة عملاء ثابتة تدعم قرارات التطوير والتحسين المستمر (يزيد، ٢٠٢١، ٢٤٣).

أبعاد ولاء العميل

١. الولاء السلوكي:

يُقصد به السلوك الفعلي الذي يُظهره العميل تجاه المؤسسة من خلال تكرار الشراء أو الاستخدام المنتظم لخدماتها، وهو المؤشر الأكثر وضوحاً لقياس الولاء من الناحية الإجرائية، إذ يُعبر عن رضا العميل العملي واستعداده للعودة مجدداً إلى التعامل مع المؤسسة، ويعكس هذا البعد مدى نجاح الشركة في بناء تجربة إيجابية متكررة تُشجع العملاء على الاستمرار بالتفاعل معها (بوسيف، ٢٠٢١، ٥٣٣).

٢. الولاء العاطفي:

يُشير إلى العلاقة الوجدانية التي تربط العميل بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء إليها ويظهر تفضيلاً شخصياً قوياً لمنتجاتها أو خدماتها، هذا النوع من الولاء يُعد الأكثر استدامة لأنه ينبع من قناعة داخلية بالثقة في المؤسسة، وليس فقط من رضا مؤقت، ويتجسد الولاء العاطفي عادةً في العملاء الذين يدافعون عن المؤسسة ويبررون أخطاءها ويظلون مرتبطين بها رغم العروض المنافسة (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٦١٤).

٣. الولاء المعرفي:

ويتمثل في إدراك العميل لقيمة المؤسسة وتفوقها على غيرها بناءً على خبراته السابقة ومعلوماته عنها، فالعميل المخلص معرفياً يختار المؤسسة لأنه يؤمن بجودتها واحترافيتها، ويدرك أن التعامل معها يضمن له راحة البال والرضا المستمر، ويُعتبر هذا البعد حلقة الوصل بين الرضا السلوكي والعاطفي لأنه يقوم على الوعي والفهم وليس فقط على المشاعر أو العادة (النجار، ٢٠٢٢، ٤٠).

كيفية الحصول على ولاء العميل

الخطوة الأولى تتمثل في تقديم خدمة عالية الجودة تتجاوز توقعات العميل، فالجودة هي الأساس الذي تُبنى عليه الثقة والرضا، يجب أن يشعر العميل أن المؤسسة تُقدّر احتياجاته وتسعى لتلبيةها بكفاءة واحترافية، سواء من حيث سرعة الاستجابة أو دقة التنفيذ أو جودة التفاعل الإنساني.

الخطوة الثانية هي بناء الثقة والشفافية في التعامل، حيث تعتبر الثقة حجر الأساس في أي علاقة ناجحة بين المؤسسة والعميل، فالعميل الذي يثق في وعود المؤسسة يظل مرتبطاً بها حتى في ظل المنافسة، وتتحقق الثقة من خلال الالتزام بالمواعيد، والصدق في الإعلانات، والوضوح في شروط الخدمة.

أما الخطوة الثالثة فهي تخصيص الخدمات وتجربة العميل، إذ تميل المؤسسات الحديثة إلى اعتماد أنظمة CRM الذكية لتحليل سلوك العملاء وتقديم عروض مخصصة لهم بناءً على اهتماماتهم وتاريخ تعاملهم، فالشعور بالتميز الشخصي يُولد انطباعاً إيجابياً يدعم الولاء العاطفي.

كما يسهم التحفيز المعنوي والمادي في ترسيخ الولاء، من خلال برامج المكافآت والنقاط والخصومات الخاصة بالعملاء الدائمين، والتي تُعزز من رغبتهم في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة، وتُظهر الدراسات أن العملاء الذين يشاركون في برامج الولاء يكونون أكثر التزاماً بالعلامة التجارية بنسبة تصل إلى ٧٠٪ مقارنة بغيرهم (السمحان، ٢٠٢٣، ٣٣٩).

وأخيراً، يُعد الاستماع إلى ملاحظات العملاء وتوظيفها في التحسين المستمر أحد أكثر الأساليب فاعلية في تعزيز الولاء، فالعميل الذي يرى أن رأيه يُؤخذ بعين الاعتبار يشعر بأنه شريك في تطوير المؤسسة، مما يزيد من شعوره بالانتماء والولاء الحقيقي (الناصري، ٢٠٢٢، ٦٤).

المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل

تُعد الإدارة العليا المحرك الرئيس في أي نظام جودة مؤسسي، إذ يقع على عاتقها وضع الرؤية والسياسات العامة التي تُوجه كل الجهود نحو تحقيق التميز والابتكار، وهي الجهة المسؤولة عن تحويل فلسفة الجودة من شعارات نظرية إلى ممارسات تنفيذية واقعية، فالدعم القيادي من قبل الإدارة العليا يُشكل البيئة الحاضنة لتطبيق معايير الجودة وتبني ثقافتها بين الموظفين، إذ تبدأ رحلة التحسين المستمر من قناعة القائد بضرورة التغيير، فكل مؤسسة تُحقق التميز في خدمة عملائها تكون قد اعتمدت أولاً على قيادة مؤمنة بأهمية الجودة وملتزمة بتطبيقها على جميع المستويات، هذه القناعة تترجم عادةً إلى خطط استراتيجية واضحة، وسياسات داخلية تُسهم في ضبط الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء.

ويمتد دور الإدارة العليا إلى ضمان توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق نظم الجودة، فتبني ثقافة الجودة لا يمكن أن يتحقق دون استثمار فعلي في التدريب، وتحديث الأدوات التقنية، وتطوير إجراءات العمل، كما تسهم الإدارة العليا في تحفيز العاملين وإشراكهم في عمليات التطوير، مما يعزز روح الانتماء المؤسسي لديهم ويجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء والجودة، إن إشراك الموظفين في صنع القرار حول سياسات الجودة يُعد من أقوى الوسائل لتحقيق رضاهم الداخلي، والذي ينعكس مباشرة في جودة تعاملهم مع العملاء وبالتالي في رفع مستوى الولاء لديهم.

ومن الجوانب المهمة أيضاً إشراف الإدارة العليا على بناء نظام رقابي متكامل لقياس مدى الالتزام بمعايير الجودة وتقييم الأداء بشكل دوري، فغياب المراقبة يؤدي إلى تراكم الأخطاء وضعف الثقة بين المستويات الإدارية، وعليه، فإن المتابعة المستمرة من قبل القيادة العليا تضمن استدامة تطبيق معايير الجودة وعدم انحرافها عن أهدافها الأصلية، كما تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة عند الحاجة، إن وجود نظام جودة فعال تحت إشراف قيادي قوي يسهم في تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، ويحول الجودة إلى ثقافة تنظيمية دائمة لا إلى مشروع مؤقت. (عبدالعزیز، ٢٠٢٤، ٦١٠)

تلعب الإدارة العليا أيضاً دوراً استراتيجياً في ربط نظم الجودة بأهداف الولاء المؤسسي للعملاء، إذ تُدرك أن تحقيق الجودة ليس هدفاً بذاته بل وسيلة لكسب ثقة العملاء وضمان استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، فالإدارة العليا التي تضع "العميل في مركز الاهتمام" تُعيد تصميم عملياتها بما يضمن تجربة عميل مثالية، ابتداءً من جودة المنتج أو الخدمة وانتهاءً بالتواصل الإنساني والاحترافي مع المستفيد، ويُعد

هذا التكامل بين الجودة والولاء أحد أبرز مؤشرات النضج المؤسسي، لأن المؤسسات التي تُدار بجودة عالية تُحقق رضا عملائها تلقائياً وتكسب ولاءهم على المدى الطويل.

كما أن الإدارة العليا تسهم في صياغة ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة، وهي من أهم المرتكزات في بناء الثقة بين المؤسسة وعملائها، فعندما يشعر العميل أن المؤسسة تملك قيادة مسؤولة تُقدّر ملاحظاته وتتعامل معها بجدية، فإنه يصبح أكثر ارتباطاً بها وأكثر استعداداً للدفاع عنها أمام المنافسين، هذه العلاقة التفاعلية تنشأ أساساً من القرارات العليا التي تُرسخ مبادئ الاستماع إلى العميل وتوظيف ملاحظاته في التحسين المستمر للخدمات، إن تحويل صوت العميل إلى مدخل استراتيجي في عملية صنع القرار هو أحد أهم مظاهر التميز القيادي في نظم الجودة الحديثة.

ومن ناحية أخرى، تُعد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن دمج نظم الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تصبح جزءاً من عملياتها الأساسية لا نشاطاً مضافاً، فالإدارة الواعية تدرك أن تحقيق ولاء العميل لا يتم فقط عبر قسم التسويق أو العلاقات العامة، بل من خلال تتاغم جميع الإدارات في خدمة هدف موحد هو "رضا العميل"، لذا تعمل القيادات العليا على وضع نظام متكامل لتنسيق الجهود بين الإدارات الفنية والإدارية، وتوحيد معايير الأداء والجودة عبر المؤسسة، هذا التكامل التنظيمي يؤدي إلى تقديم خدمة أكثر كفاءة واستقراراً، مما يعزز من تجربة العميل ويزيد من احتمالية استمراره في التعامل مع المؤسسة. (هلال، ٢٠١٩، ٦٨)

إلى جانب ذلك، تلعب الإدارة العليا دوراً في دعم الابتكار المؤسسي كوسيلة لتطوير نظم الجودة وتحسين تجربة العملاء، فالقائد الذي يشجع على الأفكار الجديدة ويكافئ المبادرات الإبداعية يسهم في تطوير المنتجات والخدمات بما يتلاءم مع احتياجات العملاء المتغيرة، فالابتكار يُعد اليوم أحد المكونات الأساسية في فلسفة الجودة المعاصرة، إذ تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحويل ملاحظات العملاء إلى فرص تطوير، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود إدارة عليا منفتحة على التغيير ومؤمنة بثقافة التطوير المستمر، إن الاستثمار في الابتكار يترجم في النهاية إلى تجربة عميل فريدة تُرسخ الولاء وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتُسهم الإدارة العليا كذلك في بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الخارجية مثل الموردين والمستثمرين ومؤسسات الاعتماد، إذ يُعتبر التكامل بين الأطراف المختلفة جزءاً من ضمان جودة السلسلة الخدمية أو الإنتاجية، هذه الشراكات تُعزز الثقة في المؤسسة من الداخل والخارج، وتُظهر التزامها بالمعايير العالمية، مما يزيد من مصداقيتها لدى العملاء، كما يُظهر هذا النهج نضج الإدارة العليا في

التعامل مع الجودة كمنظومة متكاملة تشمل جميع الأطراف المعنية وليس فقط داخل المؤسسة، إن هذا النوع من العلاقات المبنية على الشفافية والمصادقية هو ما يجعل العملاء ينظرون إلى المؤسسة باعتبارها جهة موثوقة تستحق الولاء طويل الأمد.

ولا يمكن إغفال الدور الاتصالي للإدارة العليا في تسويق نجاحات المؤسسة في مجال الجودة وتعزيز الصورة الذهنية لدى العملاء، فالتواصل المؤسسي الفعال يسهم في بناء الوعي بجودة المنتجات والخدمات ويعزز من ثقة الجمهور بها، كما أن تبني القيادة العليا لبرامج المسؤولية الاجتماعية وربطها بقيم الجودة والالتزام الأخلاقي يخلق علاقة وجدانية بين المؤسسة والمجتمع، مما يرفع من مستوى الولاء العاطفي لدى العملاء، فالمؤسسة التي تظهر التزامها بالقيم الإنسانية والشفافية تصبح بالنسبة للعميل أكثر من مجرد مقدم خدمة، بل شريكاً موثقاً في حياته اليومية. (السحان، ٢٠٢٣، ٣٣٥)

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الإدارة العليا تعد الضمانة الأولى لاستدامة العلاقة بين نظم الجودة وولاء العميل، لأنها تمتلك السلطة في رسم السياسات، وتوجيه الموارد، وتعزيز ثقافة الجودة، ومتابعة مؤشرات رضا العملاء بشكل مستمر، ومن خلال هذا الدور التكميلي، تتحول الجودة إلى وسيلة استراتيجية لبناء علاقة متبادلة قائمة على الثقة والاحترام والمصادقية، فكلما كان التزام الإدارة العليا قوياً وواضحاً تجاه الجودة، كان ولاء العملاء أكثر استقراراً واستدامة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وقدرتها على التوسع والنمو في بيئات تنافسية عالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في البحث العلمي، إذ يتناول الأسس المنهجية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، فهو يوضح الأسلوب العلمي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها، ويحدد نوع المنهج المناسب لطبيعة المشكلة البحثية، بالإضافة إلى وصف الأدوات التي تم استخدامها لقياس المتغيرات محل الدراسة، كما يستعرض هذا الفصل مجتمع البحث وعينته، والطرق الإحصائية التي تم توظيفها لاختبار الفرضيات والتأكد من صدق النتائج، ومن خلال هذه المنهجية، يسعى الباحث إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُعبر عن الواقع الفعلي لدور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وانعكاسه على ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، بما يسهم في إنتاج معرفة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز مستوى الثقة والولاء بين الشركة وعملائها.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر الإدارية والارتباطات التنظيمية القائمة بين المتغيرات بطريقة منهجية دقيقة، إلى جانب تحليل العوامل المؤثرة في علاقة الإدارة العليا بدعم نظم الجودة وانعكاسها على ولاء العملاء ويُستخدم هذا المنهج في تحليل البيانات المجمعة من الميدان، وقياس اتجاهات المبحوثين، واستنتاج العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغيرات المدروسة من خلال أدوات إحصائية كمية دقيقة، مما يوفر نتائج قابلة للتفسير والاستفادة منها في واقع الشركات الخدمية.

ويسهم هذا المنهج في تحقيق أهداف الدراسة من خلال رصد ممارسات الإدارة العليا في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، وتقييم مدى التزامها الفعلي بدعم الجودة وفق ثلاثة أبعاد فرعية (استراتيجي، تنظيمي، وتحفيزي)، ثم تحليل مدى تأثير هذا الدعم في تشكيل ولاء العملاء كما يسمح المنهج الوصفي التحليلي بفحص تصورات الموظفين أو العملاء حول واقع الجودة والقيادة، مما يساعد في تفسير الفجوات التنظيمية أو التحديات التي تؤثر في نتائج الأداء المؤسسي، وبالتالي بناء توصيات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع لتعزيز الكفاءة والولاء المؤسسي.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال أداة الاستبيان التي وُجّهت إلى عينة من موظفي شركة STC بمدينة جدة، بهدف قياس تصوراتهم حول دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة، ومدى انعكاس هذا الدور على تحقيق ولاء العملاء وقد تم تصميم الاستبيان وفق منهج علمي يعتمد على تقسيم محاور المتغيرات بدقة، لضمان تغطية جميع الأبعاد الفرعية.

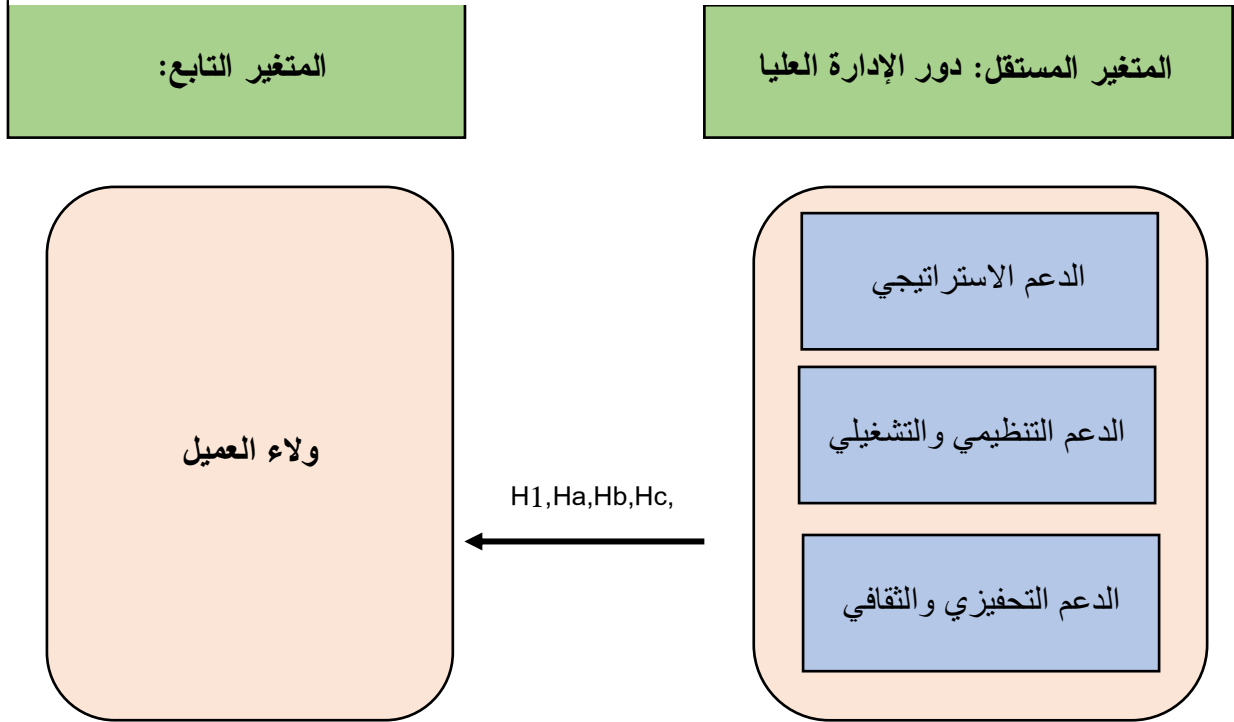
أما البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، والدراسات السابقة، والكتب والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير السنوية والتوثيق المؤسسي المتاح حول سياسات الجودة والقيادة في شركة STC وساهم هذا النوع من البيانات في بناء الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وذلك بعد ترميز البيانات المدخلة من الاستبيانات وقد تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة ووصف خصائص البيانات كما تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان وصدق الاتساق الداخلي، مما ساعد في التأكد من موثوقية الأداة المستخدمة ولغرض اختبار الفرضيات، تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد، للتحقق من العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وتحديد قوة تأثير كل بعد من أبعاد دعم الإدارة العليا على ولاء العميل.

نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات في الاستبيان، الذي تم تصميمه بطريقة علمية دقيقة تتناسب مع طبيعة الدراسة وفرضياتها وقد اشتمل الاستبيان على (٢٠) سؤالاً مغلقاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على النحو التالي:

المتغير الأول: "دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة"، واحتوى على (١٥) سؤالاً موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة التالية:

١. الدعم الاستراتيجي (٥ أسئلة)

٢. الدعم التنظيمي والتشغيلي (٥ أسئلة)

٣. الدعم التحفيزي والثقافي (٥ أسئلة)

المتغير الثاني: "ولاء العميل"، واحتوى على (٥) أسئلة تقيس مدى ارتباط العميل بالمؤسسة، واستمرارية استخدامه للخدمة، ورضاه العام، واستعداده للتوصية بالعلامة التجارية.

وقد خضع الاستبيان للتدقيق اللغوي والمراجعة من قبل مختصين لضمان وضوح الأسئلة ودقتها في قياس الأبعاد المستهدفة.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات الجودة أو خدمة العملاء أو يتأثرون بقرارات الإدارة العليا المتعلقة بالجودة التنظيمية ويشمل ذلك الموظفين في الإدارات الإدارية والتشغيلية ومكاتب خدمة العملاء، حيث يُتوقع أن تكون لديهم معرفة واضحة بتوجهات الإدارة وواقع تنفيذ نظم الجودة، مما يجعلهم مصدراً مهماً للمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (٢٠٠) موظف وموظفة من مختلف الإدارات والفروع التابعة لشركة STC في مدينة جدة وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف الفئات الإدارية (العليا، المتوسطة، التنفيذية) لضمان تنوع وجهات النظر وشمولية التحليل ويُتوقع من هذه العينة أن تقدم بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في قياس العلاقة بين دعم الإدارة العليا لنظم الجودة وبين مستوى ولاء العملاء من خلال تصورات الموظفين الذين يمثلون حلقة الوصل بين القيادة والميدان.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة لتحقيق ولاء العميل: دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تتم الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تتم الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة

الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يقدّم خلاصة التحليل الإحصائي والمعالجات العلمية التي أُجريت على البيانات المجمعة من مجتمع وعينة الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها بصورة منظمة ومفسّرة، بما يساهم في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، كما تتناول النتائج مدى اتساق تصورات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وأثر ذلك على ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة جدة، مع توضيح الاتجاهات العامة والاختلافات الإحصائية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.

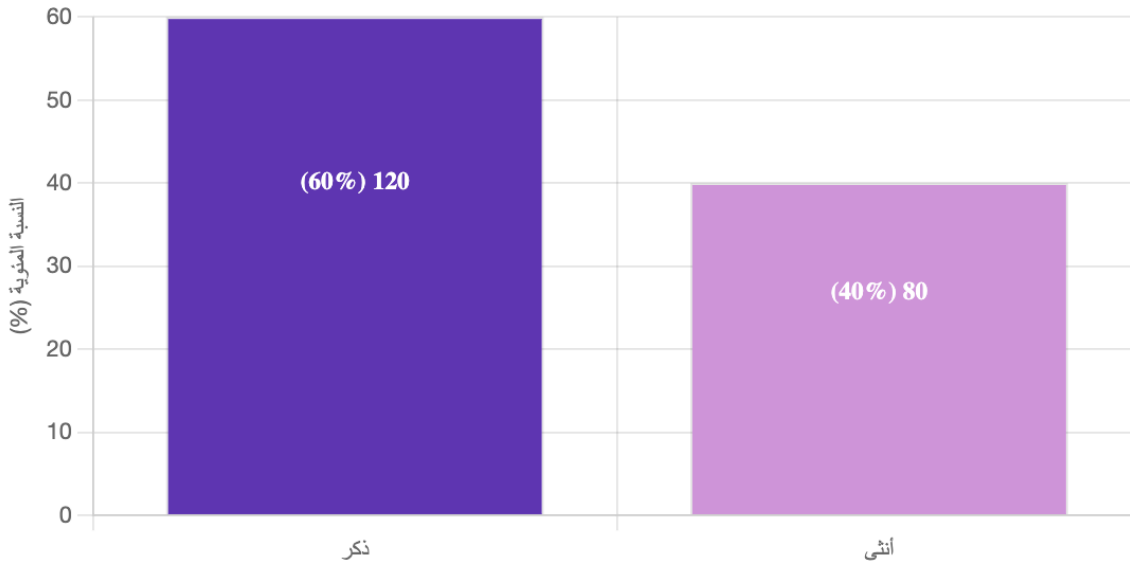
وفي ضوء تلك النتائج، يتضمّن هذا الفصل أيضاً مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي صيغت استناداً إلى ما كُشف من أنماط وعلاقات داخل البيانات، وتهدف هذه التوصيات إلى تعزيز دور الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة وتطوير آليات العمل بما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وارتباطهم بالمؤسسة، كما يقدّم الفصل مقترحات للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة، استمراراً لجهود تطوير المجال الإداري والخدمي في بيئة الشركات السعودية.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	120	60.0
أنثى	80	40.0
الإجمالي	200	100.0

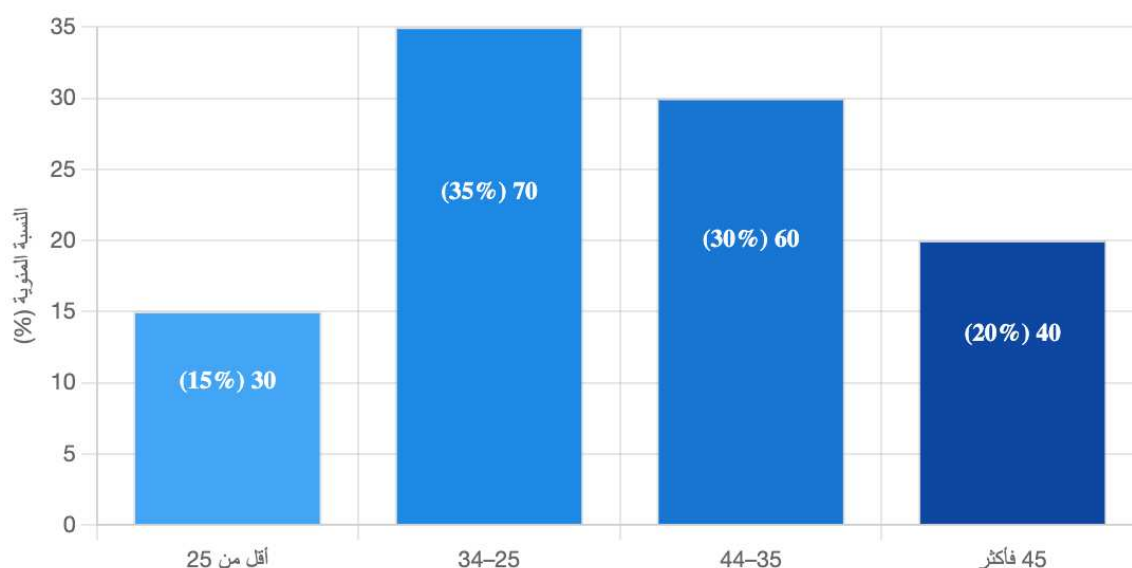


شكل ٢: توزيع العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٠٪) مقابل (٤٠٪) من الإناث، وهو ما يشير إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، خاصة في الأقسام التشغيلية والفنية التي تتطلب تواجداً ميدانياً أو خبرة تقنية. ومع ذلك، تعكس نسبة مشاركة الإناث (٤٠٪) حضوراً قوياً ومتزايداً للمرأة السعودية في مجالات الإدارة والجودة بعد تطبيق برامج التمكين ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يدل على تنوع وتمثيل جيد في بيئة العمل.

جدول ٢: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة العمرية
15.0	30	أقل من ٢٥ سنة
35.0	70	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة
30.0	60	من ٣٥ إلى ٤٤ سنة
20.0	40	45 سنة فأكثر
100.0	200	الإجمالي



شكل ٣: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

يبين الجدول أن الفئة العمرية من (٢٥-٣٤ سنة) تمثل النسبة الأعلى بواقع (٣٥٪)، تليها فئة (٣٥-٤٤ سنة) بنسبة (٣٠٪)، في حين بلغت فئة الشباب دون ٢٥ سنة (١٥٪)، أما من تجاوزوا ٤٥ سنة فبلغوا (٢٠٪). ويُفهم من ذلك أن أغلب العاملين في الشركة من الفئة الشابة متوسطة العمر، وهي الفئة الأكثر إنتاجية ومرونة في بيئات العمل الديناميكية، كما أن وجود نسبة معتبرة من كبار السن يدل على خبرة تراكمية تدعم الاستقرار التنظيمي وجودة الأداء في المؤسسة.

جدول ٣: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
ثانوي	20	10.0
دبلوم	40	20.0
بكالوريوس	100	50.0
دراسات عليا	40	20.0
الإجمالي	200	100.0

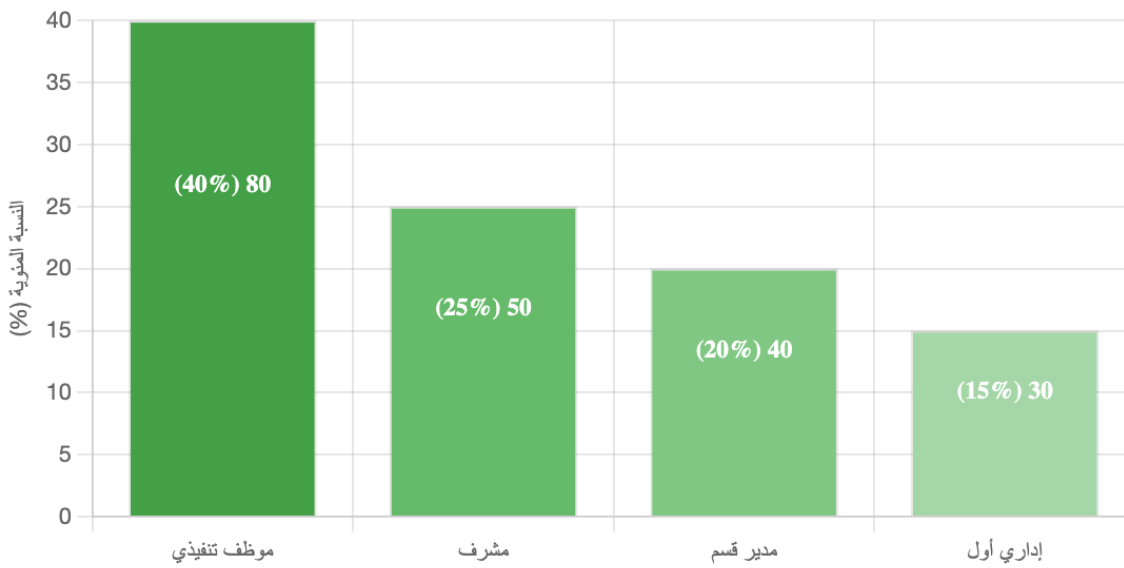


شكل ٤: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يُلاحظ أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من العينة (٥٠٪)، يليهم حملة الدبلوم (٢٠٪)، ثم الدراسات العليا (٢٠٪)، وأخيراً حملة الثانوية العامة (١٠٪). وتُظهر هذه النتائج أن الشركة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية المؤهلة علمياً في إدارة نظم الجودة والخدمات التشغيلية، مما يعكس توجهاً نحو رفع مستوى الكفاءة الأكاديمية والمهنية للموارد البشرية بما يتفق مع معايير الجودة الحديثة في المؤسسات الكبرى.

جدول ٤: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
موظف تنفيذي	80	40.0
مشرف	50	25.0
مدير قسم	40	20.0
إداري أول	30	15.0
الإجمالي	200	100.0

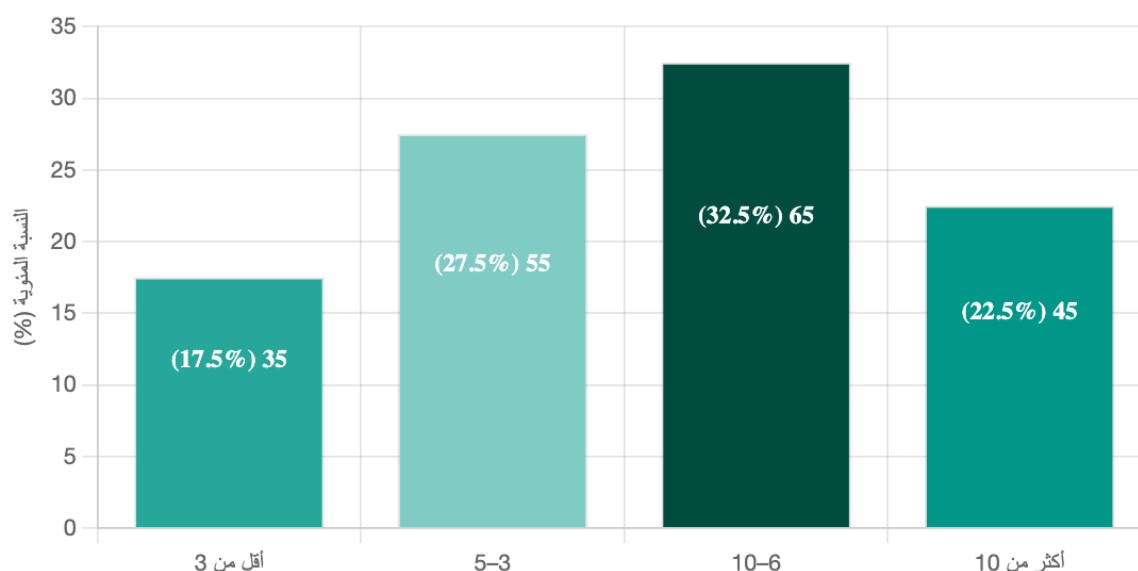


شكل ٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

تشير النتائج إلى أن فئة الموظفين التنفيذيين تشكل النسبة الأكبر (٤٠٪)، يليهم المشرفون بنسبة (٢٥٪)، ثم مديرو الأقسام بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً الإداريون الأوائل بنسبة (١٥٪). ويفيد هذا التوزيع بأن العينة تمثل مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة، مما يتيح تنوعاً في وجهات النظر حول دور الإدارة العليا في دعم الجودة، كما يضمن أن نتائج الدراسة تعكس رؤية شاملة تغطي المستويات التنفيذية والإشرافية والإدارية العليا.

جدول ٥: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٣ سنوات	35	17.5
من ٣ إلى ٥ سنوات	55	27.5
من ٦ إلى ١٠ سنوات	65	32.5
أكثر من ١٠ سنوات	45	22.5
الإجمالي	200	100.0

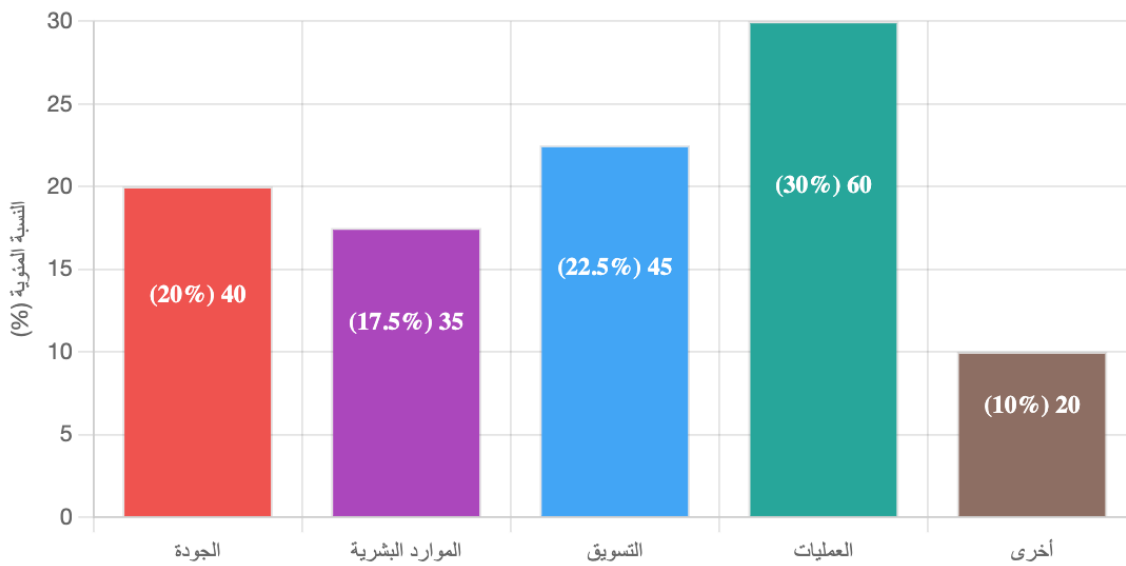


شكل ٦: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يُظهر الجدول أن أكثر الفئات تمثيلاً هي من لديهم خبرة من (٦ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٣٢.٥٪)، تليها فئة (٣ إلى ٥ سنوات) بنسبة (٢٧.٥٪)، ثم من لديهم أكثر من (١٠ سنوات) بنسبة (٢٢.٥٪)، وأخيراً من تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات بنسبة (١٧.٥٪). وتوضح هذه النتائج أن أغلب العاملين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وفهمهم العميق لأهمية نظم الجودة وولاء العملاء.

جدول ٦: توزيع العينة حسب القسم

القسم	العدد	النسبة المئوية (%)
الجودة	40	20.0
الموارد البشرية	35	17.5
التسويق	45	22.5
العمليات	60	30.0
أخرى	20	10.0
الإجمالي	200	100.0



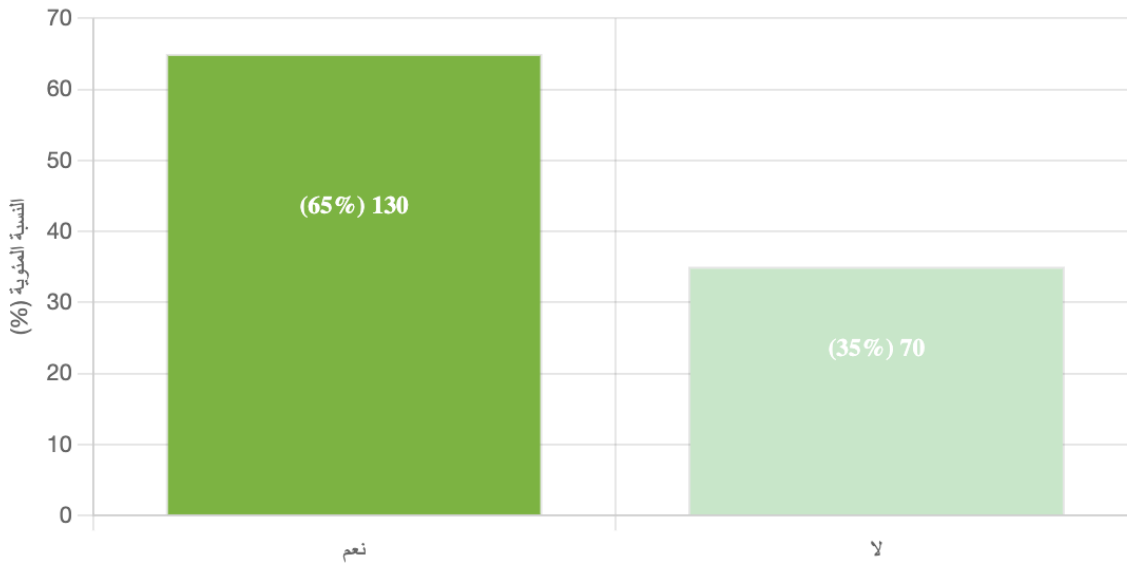
شكل ٧: توزيع العينة حسب القسم

تُبين النتائج أن العاملين في قسم العمليات يمثلون النسبة الأكبر (٣٠٪)، يليهم التسويق (٢٢.٥٪)، ثم الجودة (٢٠٪)، والموارد البشرية (١٧.٥٪)، بينما جاءت فئة "أخرى" بنسبة (١٠٪). وهذا التوزيع منطقي نظراً لطبيعة الشركة التي تعتمد بشكل رئيسي على التشغيل الفني والخدمات المباشرة، في حين أن أقسام الجودة والموارد البشرية تلعب دوراً داعماً واستراتيجياً، مما يعزز تنوع الإدارات الممثلة في العينة ويقوي مصداقية النتائج.

جدول ٧: المشاركة في برامج الجودة

هل شاركت في برامج تتعلق بنظم الجودة؟	العدد	النسبة المئوية (%)
نعم	130	65.0
لا	70	35.0
الإجمالي	200	100.0

يتضح أن أغلبية المشاركين (٦٥٪) سبق لهم حضور أو المشاركة في برامج تتعلق بنظم الجودة، مقابل (٣٥٪) لم يشاركوا. وهذا مؤشر إيجابي على وعي إداري مرتفع بمفاهيم الجودة والتطوير المستمر، كما يعكس اهتمام الإدارة العليا بتدريب وتأهيل موظفيها في هذا المجال. وتُعد هذه النتيجة دليلاً على أن الثقافة التنظيمية داخل الشركة تسير نحو التميز المؤسسي وتعزيز ولاء العملاء من خلال دعم برامج الجودة والتطوير المهني.



شكل ٨: المشاركة في برامج الجودة

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي للعبارات

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	فقرات الاستبيان
0.73**	الإدارة العليا تضع الجودة ضمن أولويات خططها الاستراتيجية
0.68**	الإدارة العليا توفر رؤية واضحة لسياسات الجودة داخل الشركة
0.70**	الإدارة العليا تتابع تطبيق خطط الجودة بشكل دوري
0.76**	الإدارة العليا تدعم مبادرات التحسين المستمر في الأداء
0.81**	الإدارة العليا تخصص ميزانية كافية لتطوير نظم الجودة
0.69**	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في نظام الجودة
0.74**	تتوافر إجراءات تنظيمية تساعد على تنفيذ معايير الجودة
0.72**	الشركة تمتلك هيكلًا إداريًا داعماً لتطبيق الجودة
0.67**	التواصل بين الإدارات يساهم في تحسين تطبيق الجودة
0.70**	يتم توظيف التكنولوجيا لدعم تطبيق نظم الجودة
0.79**	الإدارة العليا تحفز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة
0.73**	يتم تكريم الموظفين المتميزين في تطبيق الجودة
0.82**	ثقافة الجودة منتشرة بين العاملين في الشركة
0.76**	الموظفون يشعرون بالفخر بالانتماء لمؤسسة تهتم بالجودة
0.74**	الإدارة العليا تدعم التدريب المستمر لنشر ثقافة الجودة
0.69*	أشعر بالرضا التام عن الخدمات المقدمة من الشركة
0.71**	أستمر في التعامل مع الشركة حتى عند وجود بدائل أخرى
0.77**	أوصي الآخرين باستخدام خدمات الشركة
0.73**	أثق في جودة الخدمات التي تقدمها الشركة
0.75**	أشعر بالولاء والانتماء للعلامة التجارية للشركة

**دال عند مستوى (٠,٠١)

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول أن فقرات البعد الأول المعنون "الدعم الاستراتيجي من الإدارة العليا" قد حققت معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (٠.٦٨ - ٠.٨١)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). هذه النتائج تعكس أن العبارات الخمس الأولى مترابطة بدرجة قوية مع الدرجة الكلية للمحور، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم إدراك واضح بأن الإدارة العليا في الشركة تتبنى الجودة كخيار استراتيجي ضمن خططها العامة. كما يشير الارتباط العالي إلى أن كل عبارة من هذه الفقرات تمثل مؤشراً حقيقياً على وعي الموظفين بأهمية دعم الإدارة العليا للجودة من حيث الرؤية والتمويل والتخطيط طويل المدى، وهو ما يعزز من صدق الأداة في قياس هذا المفهوم.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بمتابعة الإدارة العليا لتطبيق خطط الجودة قد سجلت ارتباطاً قوياً بلغ (٠.٧٠***)، مما يؤكد أن المتابعة الميدانية والتقييم الدوري من قبل القيادة الإدارية تعد من أهم مظاهر الدعم الاستراتيجي للجودة داخل الشركة. هذه النتيجة تتسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي ترى أن الجودة ليست مجرد هدف تنظيمي بل هي ثقافة إدارية تحتاج إلى مراقبة مستمرة وتغذية راجعة دورية لضمان التحسين المستمر. ويستدل من ذلك على أن أفراد العينة يدركون أن القيادة العليا تؤدي دوراً حاسماً في تفعيل نظم الجودة عبر المتابعة والتقييم المستمر.

أما الفقرة الخاصة بتخصيص ميزانية كافية لتطوير نظم الجودة فقد حققت أعلى ارتباط في هذا البعد (٠.٨١***)، وهي إشارة قوية إلى وعي العاملين بأهمية التمويل في نجاح تطبيق نظم الجودة، فبدون موارد مالية كافية يصعب تنفيذ البرامج التدريبية أو تحديث الأنظمة التقنية الداعمة للجودة. هذا يعكس واقعية الاستبيان ودقته في رصد أحد العوامل الجوهرية في نجاح تطبيقات الجودة وهو الدعم المالي المباشر من الإدارة العليا، مما يزيد من صدق الأداة في قياس بعد الدعم الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بالبعد الثاني من أبعاد المتغير الأول وهو "الدعم التنظيمي والتشغيلي"، فقد جاءت معاملات الارتباط بين (٠.٦٧ - ٠.٧٤) وجميعها دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين بنود هذا البعد والدرجة الكلية، أي أن التنظيم الإداري الداخلي للشركة يتكامل مع أهداف الجودة ويشكل أحد الركائز الداعمة لها. ويُفهم من ذلك أن وجود هيكل إداري واضح وتوزيع محدد للمسؤوليات يعزز من جودة الأداء، وأن العاملين يشعرون بأن نظم الجودة ليست عبئاً إدارياً وإنما جزء من بيئة العمل اليومية المنظمة والمترابطة.

ومن الملاحظ أن فقرة "التواصل بين الإدارات يساهم في تحسين تطبيق الجودة" سجلت أقل ارتباط نسبياً (٠.٦٧**) ضمن هذا البعد، ورغم أنها تبقى دالة إحصائياً إلا أن انخفاضها النسبي قد يشير إلى

وجود بعض التحديات الاتصالية بين الإدارات، وهو ما يمكن أن يشكل محوراً للتحسين المؤسسي. أما الفقرة التي تناولت "توظيف التكنولوجيا لدعم تطبيق نظم الجودة" فقد سجلت (٠.٧٠***)، مما يعكس فهماً واضحاً لدى العاملين بأهمية التحول الرقمي في تسهيل تطبيق الجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية. هذه النتائج مجتمعة توضح اتساق البعد التنظيمي والتشغيلي مع المفهوم العام للجودة المؤسسية.

أما البعد الثالث وهو "الدعم التحفيزي والثقافي"، فقد أظهر بدوره معاملات ارتباط مرتفعة جداً تراوحت بين (٠.٧٣ - ٠.٨٢)، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). هذا يدل على أن العاملين في الشركة يدركون الدور الكبير للتحفيز والثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة والالتزام بها، وأن برامج التكريم والتدريب المستمر والاعتراف المؤسسي تلعب دوراً مهماً في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للجودة. ويلاحظ أن الفقرة "ثقافة الجودة منتشرة بين العاملين" سجلت أعلى ارتباط (٠.٨٢***)، ما يشير إلى أن مفهوم الجودة أصبح جزءاً من الوعي المهني اليومي لدى الموظفين.

الفقرة المتعلقة بدعم الإدارة العليا للتدريب المستمر جاءت أيضاً بنتيجة مرتفعة (٠.٧٤***)، مما يعكس اهتمام الشركة بتطوير مهارات العاملين ونشر ثقافة الجودة من خلال التعلم المستمر، وهي إحدى مؤشرات النضج التنظيمي في المؤسسات الحديثة. كما أن ارتفاع معاملات الارتباط في هذا البعد يبرهن على أن الأداة تقيس فعلاً الجوانب الثقافية والتحفيزية المتعلقة بالجودة بدقة واتساق، وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذه المجموعة من البنود.

بالنسبة إلى المتغير الثاني "ولاء العميل"، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٩ - ٠.٧٧)، وجميعها دالة عند مستوى (٠.٠١ أو ٠.٠٥)، مما يعني أن فقرات الولاء مترابطة بدرجة جيدة مع الدرجة الكلية للمحور. ويشير ذلك إلى أن العملاء الذين يشعرون بالرضا والثقة في جودة الخدمات يميلون أكثر للاستمرار والتوصية بالشركة للآخرين، وهو ما يعكس الصلة الوثيقة بين نظم الجودة وولاء العملاء. الفقرة التي نصت على "أوصي الآخريين باستخدام خدمات الشركة" سجلت (٠.٧٧***)، وهي الأعلى في هذا البعد، ما يدل على أن رضا العملاء يتحول إلى سلوك ولائي إيجابي يمكن قياسه ميدانياً.

بشكل عام يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط في الاستبيان تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (٠.٦٥)، مما يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. وهذا يعني أن كل بند يقيس جانباً حقيقياً من المفهوم العام الذي ينتمي إليه، سواء في بعد دعم الإدارة العليا أو في بعد ولاء العميل. كما أن وجود فروق طفيفة بين القيم يعكس التنوع في طبيعة البنود دون أن يؤثر في الاتساق العام للأداة، وهو ما يعزز من صلاحية استخدامها في البيئة البحثية الحالية.

وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أن الاستبيان صُمم بدقة منهجية عالية، حيث تغطي فقراته الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والتحفيزية للجودة، إلى جانب قياس مظاهر ولاء العميل وسلوكه الفعلي. هذا التنوع المتوازن في فقرات الأداة ساهم في ارتفاع معاملات الارتباط وفي تحقيق صدق اتساق داخلي قوي يعكس تكامل الأبعاد. ويمكن اعتبار هذا المستوى من الصدق مؤشراً على أن الأداة قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بفعالية وموضوعية دون تحيز أو غموض في الصياغة.

وأخيراً، فإن تحليل الاتساق الداخلي يكشف أن الاستبيان صالح للتطبيق في البيئة السعودية، وخاصة في مؤسسات الخدمات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية، حيث تتداخل الأبعاد الإدارية والجودة وخبرة العميل في نموذج متكامل. وتؤكد النتائج أن العلاقات بين الفقرات تعكس اتجاهاً منطقياً ومتناسكاً، وأن التصميم البنائي للاستبيان يحقق الهدف العلمي في قياس العلاقة بين دعم الإدارة العليا لنظم الجودة ومستوى ولاء العملاء بدقة واتساق، مما يمهد لتحليل النتائج الميدانية بثقة إحصائية عالية.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٩: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة	الدعم الاستراتيجي	5	0.88	مرتفع جداً
	الدعم التنظيمي والتشغيلي	5	0.85	مرتفع
	الدعم التحفيزي والثقافي	5	0.87	مرتفع جداً
ولاء العميل		5	0.83	مرتفع
الإجمالي العام للاستبيان		20	0.91	مرتفع جداً

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيم الثبات بين (٠.٨٣ - ٠.٩١)، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يدل على اتساق الإجابات وموثوقية الأداة في قياس المفاهيم قيد الدراسة. وقد سجل بعد الدعم الاستراتيجي أعلى قيمة فرعية بلغت (٠.٨٨)، ما يشير إلى أن الفقرات التي تناولت إدراك العاملين للدعم الإداري من قبل القيادة العليا مترابطة بشكل قوي وتعتبر بصدق عن هذا المفهوم، بينما جاء بعد الدعم التنظيمي والتشغيلي بقيمة (٠.٨٥)، وهي دلالة على تجانس الفقرات التي تناولت الجوانب الإدارية والفنية لنظم الجودة، كما يعكس وعي المستجيبين بدور الإجراءات التنظيمية في تفعيل معايير الجودة داخل المؤسسة.

أما بعد الدعم التحفيزي والثقافي فقد بلغ معامل الثبات (٠.٨٧)، مما يوضح أن العاملين ينظرون إلى التحفيز والتدريب ونشر ثقافة الجودة بوصفها مكونات متكاملة، وأن الفقرات الخاصة بهذا البعد متجانسة بدرجة عالية. أما محور ولاء العميل فقد أظهر ثباتاً جيداً بلغ (٠.٨٣)، ما يدل على أن العبارات الخمس الخاصة بولاء العملاء (كالرضا، الثقة، التوصية بالعلامة التجارية) تقيس جانباً واحداً من مفهوم الولاء دون تشتت. وتشير النتيجة الإجمالية المرتفعة (٠.٩١) إلى أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية نتائجه وصلاحيته للاستخدام الميداني في بيئة المؤسسات الخدمية.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان (ن = ٢٠٠)

م	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	الإدارة العليا تضع الجودة ضمن أولويات خططها الاستراتيجية	4.42	0.65	مرتفع جداً
2	الإدارة العليا توفر رؤية واضحة لسياسات الجودة داخل الشركة	4.35	0.69	مرتفع جداً
3	الإدارة العليا تتابع تطبيق خطط الجودة بشكل دوري	4.28	0.73	مرتفع
4	الإدارة العليا تدعم مبادرات التحسين المستمر في الأداء	4.46	0.61	مرتفع جداً
5	الإدارة العليا تخصص ميزانية كافية لتطوير نظم الجودة	4.33	0.70	مرتفع جداً
6	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في نظام الجودة	4.21	0.77	مرتفع
7	تتوافر إجراءات تنظيمية تساعد على تنفيذ معايير الجودة	4.24	0.68	مرتفع
8	الشركة تمتلك هيكلًا إداريًا داعماً لتطبيق الجودة	4.29	0.72	مرتفع
9	التواصل بين الإدارات يساهم في تحسين تطبيق الجودة	4.17	0.79	مرتفع
10	يتم توظيف التكنولوجيا لدعم تطبيق نظم الجودة	4.31	0.66	مرتفع جداً
11	الإدارة العليا تحفز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة	4.40	0.64	مرتفع جداً
12	يتم تكريم الموظفين المتميزين في تطبيق الجودة	4.22	0.71	مرتفع
13	ثقافة الجودة منتشرة بين العاملين في الشركة	4.38	0.69	مرتفع جداً

14	الموظفون يشعرون بالفخر بالانتماء لمؤسسة تهتم بالجودة	4.34	0.70	مرتفع جداً
15	الإدارة العليا تدعم التدريب المستمر لنشر ثقافة الجودة	4.36	0.67	مرتفع جداً
16	أشعر بالرضا التام عن الخدمات المقدمة من الشركة	4.27	0.75	مرتفع
17	أستمر في التعامل مع الشركة حتى عند وجود بدائل أخرى	4.30	0.70	مرتفع
18	أوصي الآخرين باستخدام خدمات الشركة	4.41	0.63	مرتفع جداً
19	أثق في جودة الخدمات التي تقدمها الشركة	4.39	0.66	مرتفع جداً
20	أشعر بالولاء والانتماء للعلامة التجارية للشركة	4.33	0.69	مرتفع جداً
	المتوسط العام	٤.٣٣	٠.٦٩	مرتفع جداً

منخفض جداً = (1.00 – 1.80)

منخفض = (1.81 – 2.60)

متوسط = (2.61 – 3.40)

مرتفع = (3.41 – 4.20)

مرتفع جداً = (4.21 – 5.00)

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن المتوسط العام لفقرات الاستبيان بلغ (٤.٣٣) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة البالغ عددهم (٢٠٠). هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لديهم وعي عالٍ بدور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة، كما يعكس إدراكهم الإيجابي لتأثير هذه الممارسات في تعزيز ولاء العملاء وتحقيق رضاهم. ويلاحظ أن تباين الإجابات محدود، مما يشير إلى تجانس آراء المشاركين وثقتهم في ممارسات الشركة تجاه الجودة والتحسين المستمر.

فيما يتعلق بالبعد الأول الدعم الاستراتيجي للإدارة العليا (العبارات من ١ إلى ٥)، أظهرت النتائج أن المتوسطات تراوحت بين (٤.٢٨ – ٤.٤٦)، وكلها تقع في مستوى مرتفع جداً. وتُعد الفقرة الرابعة

"الإدارة العليا تدعم مبادرات التحسين المستمر في الأداء" الأعلى متوسطاً (٤.٤٦)، ما يدل على اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر باعتباره جوهر الجودة الشاملة. كما سجلت الفقرة الأولى "الإدارة العليا تضع الجودة ضمن أولويات خططها الاستراتيجية" متوسطاً عالياً (٤.٤٢)، وهو ما يؤكد أن الجودة ليست مجرد نشاط تشغيلي بل توجه استراتيجي طويل الأمد تدعمه قيادة المؤسسة. هذه القيم المرتفعة تؤكد أن السياسات العليا في الشركة تُبنى على رؤية مؤسسية واضحة تسعى إلى استدامة التميز.

أما الفقرة الخاصة بتخصيص ميزانية كافية لتطوير نظم الجودة فقد حققت متوسطاً (٤.٣٣)، مما يعكس إدراكاً قوياً بين العاملين بأهمية الدعم المالي في نجاح برامج الجودة، إذ إن توافر الموارد المادية يعد عنصراً أساسياً في تنفيذ الخطط التدريبية وتحديث الأنظمة الرقمية. كما أن المتوسطات المرتفعة في هذا البعد توضح أن العاملين يشعرون بأن الإدارة العليا لا تكتفي بتصريحات لفظية حول الجودة، بل تدعمها بإجراءات عملية وموازنات واقعية تضمن تطبيقها بفعالية.

فيما يخص البعد الثاني الدعم التنظيمي والتشغيلي (العبارات من ٦ إلى ١٠)، فقد تراوحت المتوسطات بين (٤.١٧ - ٤.٣١)، وهو ما يعكس درجة عالية من الموافقة. وأعلى فقرة في هذا البعد كانت "يتم توظيف التكنولوجيا لدعم تطبيق نظم الجودة" بمتوسط (٤.٣١)، مما يدل على نجاح الشركة في دمج التحول الرقمي ضمن منظومة الجودة الشاملة. في المقابل، جاءت الفقرة "التواصل بين الإدارات يساهم في تحسين تطبيق الجودة" بأقل متوسط (٤.١٧)، ما يشير إلى وجود حاجة لمزيد من التكامل بين الإدارات في مشاركة المعلومات المتعلقة بالجودة، رغم أن المستوى العام يبقى مرتفعاً ويعكس كفاءة البنية التنظيمية في الشركة.

كما يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة بتوضيح الأدوار وتوافر الإجراءات التنظيمية (المتوسطات ٤.٢١ و ٤.٢٤) تدل على أن العاملين يشعرون بوجود وضوح إداري وهيكلي يساعد على تنفيذ سياسات الجودة دون غموض أو ازدواجية في المسؤوليات. هذا يعكس وجود تنظيم داخلي منسق يساهم في تحسين الأداء التشغيلي، ويجعل الجودة جزءاً من ثقافة العمل اليومية لا مجرد برنامج إداري.

فيما يتعلق بالبعد الثالث الدعم التحفيزي والثقافي (العبارات من ١١ إلى ١٥)، فقد تراوحت المتوسطات بين (٤.٢٢ - ٤.٤٠) بمستوى مرتفع جداً، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية للشركة تُشجع على التميز والالتزام بمعايير الجودة. أعلى متوسط تحقق في الفقرة "الإدارة العليا تحفز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة" (٤.٤٠)، مما يعكس وجود بيئة عمل داعمة ومشجعة. كما سجلت الفقرة "ثقافة

الجودة منتشرة بين العاملين" (٤.٣٨) ما يدل على أن قيم الجودة أصبحت جزءاً متأسلاً من سلوك العاملين، وهو أحد أهم مؤشرات النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتدل الفقرة "الإدارة العليا تدعم التدريب المستمر لنشر ثقافة الجودة" (٤.٣٦) على وعي القيادة بأهمية التطوير المهني للعاملين. فالتدريب يعد من الركائز التي تضمن استدامة الكفاءة وتوحيد الفهم المشترك لمفاهيم الجودة. كما يُظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبياً أن غالبية المشاركين متفقدون على فاعلية التدريب في دعم الأداء المؤسسي، ما يعزز الاتساق الثقافي داخل بيئة العمل.

أما المتغير الثاني ولاء العميل (العبارات من ١٦ إلى ٢٠)، فقد حققت فقراته متوسطات عالية جداً تراوحت بين (٤.٢٧ - ٤.٤١)، مما يشير إلى أن العملاء لديهم درجة عالية من الرضا والثقة تجاه الشركة. وقد سجلت الفقرة "أوصي الآخرين باستخدام خدمات الشركة" أعلى متوسط (٤.٤١)، وهو مؤشر قوي على الولاء السلوكي. كما أن الفقرة "أثق في جودة الخدمات التي تقدمها الشركة" سجلت (٤.٣٩)، ما يعكس مصداقية العلامة التجارية ونجاحها في كسب ثقة العملاء.

وتدل المتوسطات المرتفعة في بعد الولاء على أن جهود الإدارة العليا في دعم الجودة قد انعكست فعلياً على رضا العملاء وسلوكهم الاستمراري. وهذا يؤكد أن العلاقة بين الجودة وولاء العميل علاقة سببية متبادلة، فكلما زادت جودة الخدمة المدعومة بقيادة إدارية فعالة، زاد ولاء العميل وارتفعت احتمالية استمراره في التعامل مع الشركة.

وأخيراً، فإن النتائج الكلية تُظهر أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت منخفضة (بين ٠.٦١ و ٠.٧٩)، وهو ما يشير إلى تجانس الآراء بين المستجيبين، وعدم وجود تباين كبير في تقييماتهم، مما يعزز من استقرار النتائج وموثوقيتها. ويمكن القول إن المتوسطات العالية في جميع الأبعاد تؤكد أن بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية تتمتع بنظام إداري داعم للجودة في مختلف المستويات، وأن هذا الدعم قد انعكس إيجابياً على سلوك العملاء ودرجة ولائهم للمؤسسة، مما يحقق الهدف العام للدراسة في الربط بين الجودة والرضا والولاء في إطار إداري متكامل.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1	0.833	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H1) إلى وجود علاقة معنوية قوية بين دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وبين تحقيق ولاء العميل لدى شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.833$) وهو معامل مرتفع جداً، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ليست صدفة بل ذات دلالة حقيقية. وتؤكد هذه النتيجة أن ممارسات الإدارة العليا، سواء من خلال التخطيط الاستراتيجي أو وضع سياسات الجودة أو تخصيص الموارد، تترك أثراً ملموساً على مشاعر العملاء تجاه الشركة، وتزيد من درجة رضاهم وثقتهم واستمراريتهم في التعامل مع خدماتها.

ويظهر هذا الارتباط القوي أن الإدارة العليا تمثل المحرك الأساس لثقافة الجودة، إذ إن دعمها المؤسسي والتنفيذي يسهم في بناء بيئة عمل متميزة تُترجم في النهاية إلى تجربة عميل إيجابية. فكلما كانت القيادة أكثر التزاماً بمعايير الجودة وتطوير الخدمات، ارتفع مستوى ولاء العملاء، وهو ما ينسجم مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن الجودة تبدأ من القمة وتنتقل إلى جميع المستويات التنظيمية. وتدل النتائج على نجاح STC في تحويل الرؤية الإدارية العليا إلى تطبيقات عملية انعكست في سلوكيات المستفيدين ورضاهم عن الخدمة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha	0.754	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أما الفرضية الفرعية الأولى (Ha) فقد أظهرت أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاستراتيجي للإدارة العليا وتحقيق ولاء العميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.754$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$) ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وموجبة. وهذا يعني أن وضوح الرؤية الاستراتيجية، ودمج أهداف الجودة ضمن الخطط طويلة المدى للشركة، ينعكس مباشرة على ولاء العملاء. ويبدو أن الإدارة العليا في STC قد تبنت الجودة كقيمة محورية ضمن خططها المؤسسية، من خلال التركيز على الابتكار، وتخصيص الموارد، وتبني استراتيجيات التحسين المستمر.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العملاء يشعرون بالثقة في الشركة عندما يرون أن جودة الخدمات ليست نتيجة لجهود مؤقتة بل ناتجة عن تخطيط استراتيجي مستدام. فالدعم الاستراتيجي يضمن اتساق رؤية الشركة مع احتياجات العملاء، كما يُظهر مدى التزام القيادة بتطوير الخدمات في ظل التنافسية العالية في قطاع الاتصالات. وهذا بدوره يعزز صورة الشركة في أذهان العملاء ويزيد من رغبتهم في الاستمرار والتوصية بخدماتها للآخرين.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb	0.669	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أما الفرضية الفرعية الثانية (Hb) فقد بينت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتشغيلي وتحقيق ولاء العميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.669$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$) ، وهي علاقة متوسطة إلى قوية تشير إلى أهمية الجوانب الإدارية والتنظيمية في تحسين تجربة العميل. ويُفهم من هذه النتيجة أن وجود هيكل تنظيمي واضح، وإجراءات تشغيلية دقيقة، وتواصل فعال بين الإدارات، يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي في تعزيز ولاء العملاء.

ويرجع ذلك إلى أن الدعم التنظيمي يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة من خلال وضوح المسؤوليات وتكامل العمليات التشغيلية، مما ينعكس في تقديم خدمة مستقرة وسريعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما أن التنظيم الداخلي الجيد يقلل من الأخطاء التشغيلية، ويضمن جودة الأداء في مختلف نقاط

الاتصال مع العملاء. لذا فإن قوة هذه العلاقة تؤكد أن ولاء العملاء لا يعتمد فقط على القرارات الاستراتيجية، بل أيضاً على قدرة النظام التشغيلي على تنفيذ تلك السياسات بفاعلية في الميدان.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc	0.822	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أما الفرضية الفرعية الثالثة (Hc) فقد أظهرت وجود علاقة قوية جداً بين الدعم التحفيزي والثقافي للإدارة العليا وتحقيق ولاء العميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.822$) عند دلالة (Sig. = 0.000**) مما يدل على أن نشر ثقافة الجودة والتحفيز الداخلي للعاملين يعد من أهم محددات رضا وولاء العملاء. ويعني ذلك أن الإدارة العليا حينما تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الالتزام، وتكافئ الأداء الجيد، وتغرس قيم الجودة لدى الموظفين، فإن ذلك ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي على ولاء العملاء.

كما يُظهر هذا الارتباط أن العاملين في STC يمثلون واجهة المؤسسة أمام العملاء، وكلما شعروا بالدعم المعنوي والثقافي ازداد انتمائهم وحرصهم على إرضاء المستفيدين. وهذا ينسجم مع الأدبيات التي تؤكد أن التحفيز والتدريب والاعتراف بالجهود من أهم عوامل التميز في بيئة الخدمة. لذا فإن هذه النتيجة تعكس نضج الإدارة العليا في STC في التعامل مع العنصر البشري باعتباره حجر الأساس في تحقيق رضا وولاء العملاء، مما يعزز استدامة النجاح المؤسسي في السوق التنافسي.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

تؤكد نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة قوية جداً بين دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وبين تحقيق ولاء العميل في شركة STC ، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.833$) عند مستوى دلالة (Sig. $= 0.000^{**}$) ، وهو ما يتوافق مع ما توصل إليه بوسيف (٢٠٢١) في دراسته حول مؤسسة بريد الجزائر، إذ أوضح أن جودة الخدمة المدعومة من القيادة العليا تمثل المحدد الأساسي في تعزيز ولاء العملاء. فقد بين أن دعم الإدارة العليا في تحسين الاعتمادية والاستجابة كان له الأثر الأكبر في شعور العملاء بالرضا والثقة، وهو ما ينعكس مباشرة في استمرارية تعاملهم مع المؤسسة. وتؤكد هذه المقارنة أن القيادة العليا تمثل الإطار المرجعي في تحويل مبادئ الجودة من مفاهيم إدارية إلى ممارسات واقعية تخلق ولاءً مستداماً لدى العملاء.

كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه Taufik وآخرون (٢٠٢٢) الذين أشاروا إلى أن جودة الخدمة والمنتج معاً تحت قيادة إدارية فعالة يحققان تماسكاً مؤسسياً يعزز من الولاء. فالشركات التي تدير الجودة ضمن منظومة متكاملة من التخطيط، التنظيم، والتقييم تحقق نتائج إيجابية في رضا العملاء وارتباطهم بالعلامة التجارية. وبالمثل، تؤكد دراسة Kaplan و Čatláková (2021) أن أنظمة إدارة الجودة التي تعتمد على التغذية الراجعة المستمرة من العملاء — تحت إشراف الإدارة العليا — تزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق ولاء طويل الأمد. وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين الإدارة العليا والولاء ليست مباشرة فقط، بل تمر عبر آليات تنظيمية واستراتيجية متكاملة تربط الأداء الداخلي بتجربة العميل النهائية.

وتعزز النتائج كذلك ما طرحه تقرير Understanding Customer Experience (Management in Telecom (2025)، الذي أوضح أن إشراك الإدارة العليا في تخطيط وتحليل تجربة العميل في شركات الاتصالات يؤدي إلى رفع معدلات الولاء والثقة. إذ أظهر التقرير أن المؤسسات التي جعلت من تجربة العميل محوراً استراتيجياً في قراراتها القيادية استطاعت تقليل معدلات التسرب وزيادة التوصية بالعلامة التجارية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الفرضية الرئيسية تتفق مع الاتجاه الدولي الحديث الذي يرى أن القيادة الإدارية العليا ليست فقط مسؤولة عن وضع معايير الجودة بل عن ضمان استدامتها من خلال بناء ثقافة تنظيمية محورها العميل.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين الدعم الاستراتيجي الذي توفره الإدارة العليا وتحقيق ولاء العميل، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.754$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$). وهذه النتيجة تتسق مع ما توصل إليه عبدالعزيز (٢٠٢٤) الذي أكد في دراسته عن المستشفيات الخاصة بمحافظة المنوفية أن جودة العلاقة بين المؤسسة والعملاء تتأثر بشكل كبير بمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا والتزامها بتعزيز الثقة والالتزام المتبادل. فالدعم الاستراتيجي الذي يوجه الموارد والسياسات نحو بناء علاقة طويلة الأمد هو الذي يخلق بيئة تفاعلية تشجع العملاء على الولاء والارتباط بالمؤسسة.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Budianto (2020) التي ركزت على المؤسسات الخدمية وأوضحت أن جودة الخدمة المدفوعة برؤية استراتيجية واضحة من الإدارة العليا تؤدي إلى ولاء مستمر من العملاء، حيث وجد أن المؤسسات التي تبني خططها على أهداف طويلة المدى مرتبطة بالجودة تحقق معدلات ولاء أعلى من تلك التي تتعامل مع الجودة كإجراء تكميلي. ويؤكد هذا الترابط أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الركيزة الأولى في تحويل قيم الجودة إلى واقع ملموس في تجربة العميل اليومية.

من جهة أخرى، تتقاطع هذه النتيجة مع ما ذكره تقرير (CMSWire 2024) الذي تناول علاقة دعم الإدارة العليا بالولاء في قطاع الاتصالات، موضحاً أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات واضحة لتطوير خدمة العملاء وتربطها بأهداف قيادية محددة تحقق زيادة في الولاء بنسبة تصل إلى ٤٠٪. وهذا ما يتجلى في تجربة شركة STC التي نجحت في إدماج الجودة ضمن رؤيتها الاستراتيجية من خلال الاستثمار في التحول الرقمي وخدمات العملاء، مما انعكس إيجاباً على مؤشرات الرضا والانتماء. وبالتالي، فإن النتائج تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي الذي يقوده المديرون التنفيذيون هو العامل الأكثر تأثيراً في بناء ولاء حقيقي ومستدام.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة معنوية متوسطة إلى قوية بين الدعم التنظيمي والتشغيلي وتحقيق ولاء العميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.669$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$). وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصل إليه يزيد (٢٠٢١) في دراسته عن مؤسسة أوريدو للاتصالات، إذ أوضح أن جودة العمليات التنظيمية والتشغيلية داخل المؤسسة — خصوصاً في الاستجابة

السريعة وتنظيم فرق العمل — تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في ولاء العملاء. وقد أكد أن وضوح الأدوار والإجراءات التشغيلية يقلل من الأخطاء ويزيد من رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وهو ما يعزز ثقتهم واستمراريتهم في التعامل مع المؤسسة.

كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصل إليه الديراوي (٢٠١٩) الذي وجد أن جودة الخدمة المدركة — الناتجة عن كفاءة العمليات التنظيمية — تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العميل في شركات الاتصالات، مشيراً إلى أن التنظيم الإداري الفعّال هو الذي يضمن تطبيق معايير الجودة على أرض الواقع. وبالمثل، أظهرت دراسة Kaplan و Čatrláková (2021) أن نظم إدارة الجودة المغلقة التي تحتوي على آليات تشغيلية دقيقة ومراقبة مستمرة تؤدي إلى تحسين الأداء الداخلي وبالتالي زيادة ولاء العملاء الخارجيين.

وتُعزز هذه العلاقة أيضاً بنتائج تقرير (LumenAlta 2025) الذي بين أن المؤسسات التي تستخدم أدوات تحليل وتجربة العميل (Customer Journey Mapping) ضمن هيكلها التنظيمي تحقق ولاءً أكبر، لأن التكامل بين العمليات التشغيلية والتغذية الراجعة من العملاء يخلق تجربة أكثر سلاسة واستجابة. ومن خلال مقارنة هذه النتائج مع STC، يتضح أن التنظيم الفعّال داخل الشركة، والتنسيق بين الإدارات المختلفة، والاعتماد على نظم رقمية متكاملة في إدارة الجودة والخدمة قد ساهمت جميعها في خلق بيئة تشغيلية تدعم رضا العملاء وولاءهم بشكل مستدام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة قوية جداً بين الدعم التحفيزي والثقافي وتحقيق ولاء العميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.822$) عند دلالة ($\text{Sig.} = 0.000^{**}$) وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه النجار (٢٠٢٢) في دراستها حول التسويق الحسي وجودة الخدمة في مطاعم الوجبات السريعة، إذ بينت أن التحفيز الحسي والمعنوي للعاملين وتكوين ثقافة خدمة إيجابية ينعكسان بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم. فكلما شعر الموظفون بالتقدير والتمكين زادت قدرتهم على تقديم خدمة ذات جودة عالية تؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

كما تتسق هذه النتيجة مع ما ذكره Abror وآخرون (٢٠١٩) في دراستهم عن البنوك الإسلامية، والتي أثبتت أن ثقافة الجودة المدعومة بالقيم التنظيمية والدينية تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تنشر ثقافة الشفافية والتفاعل الإيجابي تحقق ارتباطاً عاطفياً أكبر لدى العملاء. وبالمقاييس على STC، فإن ترسيخ ثقافة الجودة داخل بيئة العمل، وتكريم المتميزين،

وتدريب الموظفين على قيم التحسين المستمر، كلها ممارسات تعزز الولاء المؤسسي لدى العاملين والعملاء في آنٍ واحد.

كما تتوافق النتائج مع ما أوضحه تقرير (CMSWire 2024) الذي أكد أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة دعم متميزة — قائمة على التحفيز الذاتي والتفاعل الإيجابي بين فرق الدعم الفني والعملاء — تحقق زيادة ملحوظة في الولاء. ويبدو أن STC طبقت هذا المفهوم من خلال إشراك موظفيها في تجارب التحسين والتدريب، ما أسهم في خلق بيئة عمل محفزة تُترجم في النهاية إلى تجربة عميل متكاملة ومميزة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدعم التحفيزي والثقافي يمثل البعد الإنساني للجودة، الذي يربط بين الداخل التنظيمي للمؤسسة وولاء العملاء الخارجيين بشكل مباشر ومستدام.

أبرز النتائج:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في شركة STC تلعب الدور المحوري في دعم نظم الجودة وتفعيلها على مختلف المستويات التنظيمية، حيث ظهر هذا الدور بوضوح في صياغة السياسات والإشراف على تنفيذها ومتابعة نتائجها بما يحقق التكامل بين الرؤية المؤسسية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
٢. تبين من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين دور الإدارة العليا في دعم الجودة وولاء العميل ($r = 0.833$) ، وهو ما يدل على أن ممارسات القيادة العليا ليست شكلية بل تؤثر فعلياً في سلوك العملاء وارتباطهم المستمر بالشركة.
٣. أظهرت البيانات أن العاملين في الشركة يدركون أن الإدارة العليا تُعطي الجودة أولوية استراتيجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (٤.٢٨ - ٤.٤٦) ، وهو مستوى مرتفع جداً يعكس ثقة الموظفين في جدية الإدارة تجاه التحسين المستمر.
٤. كشفت النتائج عن أن الدعم الاستراتيجي للإدارة العليا يعد من أبرز العوامل التي ترفع من مستوى ولاء العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.754$) ، ما يؤكد أن وضوح الرؤية طويلة المدى في مجال الجودة يسهم في بناء علاقة ثابتة ومستدامة مع العملاء.
٥. تبين من التحليل أن الإدارة العليا لا تكتفي بتوجيهات عامة حول الجودة، بل تدعمها فعلياً عبر تخصيص الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة، وهو ما ساعد في تحسين العمليات التشغيلية ورفع كفاءة أداء الموظفين بما ينعكس على رضا العملاء.
٦. أظهرت الدراسة أن الدعم التنظيمي والتشغيلي يمثل أحد أعمدة نجاح نظم الجودة في الشركة، حيث بلغت قيمة الارتباط مع ولاء العميل ($r = 0.669$) ، ما يعني أن وضوح المهام وتكامل الهيكل الإداري يسهم في تعزيز ثقة العملاء في كفاءة الخدمة المقدمة.
٧. اتضح من نتائج الدراسة أن الشركة تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة وقنوات اتصال فعالة بين الإدارات، مما أدى إلى تحسين تطبيق معايير الجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما انعكس إيجاباً على رضا العملاء وتجربتهم الكلية.

٨. تبين أن الإدارة العليا في STC تولي اهتماماً كبيراً بنشر ثقافة الجودة داخل بيئة العمل، حيث أظهر بعد الدعم التحفيزي والثقافي أعلى معامل ارتباط مع ولاء العملاء ($r = 0.822$) ، مما يوضح أهمية العوامل الإنسانية في بناء ولاء حقيقي ومستدام.

٩. أظهرت النتائج أن التحفيز المستمر للعاملين وتقدير جهودهم كان له تأثير مباشر على جودة الخدمة، إذ ساعدت برامج التدريب والتطوير المهني على رفع مستوى الوعي بقيم الجودة لدى جميع الموظفين دون استثناء.

١٠. أظهرت البيانات أن العملاء الذين يشعرون بجودة الخدمة واحترافية موظفي الشركة هم الأكثر ولاءً واستعداداً لتوصية الآخرين بخدمات STC ، حيث جاءت الفقرة "أوصي الآخرين باستخدام خدمات الشركة" بأعلى متوسط (٤.٤١)، ما يدل على ولاء سلوكي حقيقي.

١١. أوضحت النتائج أن مفهوم الجودة في الشركة لا يُنظر إليه كإجراء إداري مؤقت، بل كنهج مؤسسي متكامل يشمل التخطيط، التنفيذ، والمتابعة، حيث تمتلك الإدارة العليا نظاماً متطوراً لمراقبة الأداء وتقييم تجربة العميل باستمرار.

١٢. تبين من تحليل الثبات (ألفا كرونباخ) أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي (٠.٩١)، ما يعكس دقة تصميم الأداة وتجانس استجابات أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.

١٣. أشارت النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي في أنظمة الجودة قد أسهم في تسريع عمليات المراقبة والتحليل، حيث أصبحت الخدمات أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لشكاوى العملاء واحتياجاتهم الفردية.

١٤. توصلت الدراسة إلى أن العاملين يشعرون بدرجة عالية من الرضا المهني نتيجة اهتمام الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل محفزة، وهو ما انعكس على مستوى الأداء العام وساهم في تقديم تجربة عميل أكثر تميزاً واستقراراً.

١٥. بينت النتائج أن بعد الدعم الاستراتيجي كان الأكثر تأثيراً في تحسين نظرة العملاء للشركة، حيث ساعد التخطيط طويل المدى على ترسيخ صورة STC كشركة موثوقة ومتميزة في السوق السعودي للاتصالات.

١٦. كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي والتشغيلي ساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتوحيد الجهود بين الإدارات، مما جعل عملية تقديم الخدمة أكثر انسيابية واتساقاً مع توقعات العملاء.

١٧. أما الدعم التحفيزي والثقافي فقد كان له الدور الأكبر في تعزيز الولاء الداخلي للعاملين والذي انعكس إيجاباً على ولاء العملاء، إذ أثبتت النتائج أن الرضا الداخلي للموظف يرتبط ارتباطاً وثيقاً برضا العميل الخارجي.

١٨. أظهرت النتائج أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) كانت أقل من (٠.٠٥)، ما يؤكد صحة جميع الفرضيات الأربع (الرئيسية والفرعية)، ويثبت أن دعم الإدارة العليا بجميع أبعاده يؤدي إلى تعزيز ولاء العميل بشكل معنوي وواضح.

١٩. كشفت الدراسة عن تطابق كبير بين نتائجها ونتائج دراسات عربية مثل دراسة يزيد (٢٠٢١) وعبدالعزیز (٢٠٢٤) التي أكدت بدورها على أهمية القيادة الإدارية في ضمان جودة الخدمة واستدامة العلاقة مع العملاء.

٢٠. كما وجدت الدراسة أن نتائجها تتسق مع الاتجاهات العالمية الحديثة في قطاع الاتصالات كما ورد في تقرير (CMSWire 2024)، الذي أشار إلى أن دعم الإدارة العليا ومتابعتها لفرق خدمة العملاء يزيد الولاء بنسبة تصل إلى ٤٠%.

٢١. أبرزت النتائج أن الولاء لا يتحقق فقط من خلال تحسين جودة الخدمة بل أيضاً من خلال بناء علاقة وجدانية بين العميل والشركة، وهو ما يتطلب تفاعلاً مستمراً من الإدارة العليا وتواصلًا إنسانياً مع العملاء عبر مختلف القنوات.

٢٢. وأخيراً، أكدت الدراسة أن تجربة STC تمثل نموذجاً ناجحاً يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الخدمية في المملكة، إذ جمعت بين القيادة الفاعلة وثقافة الجودة والتحفيز المؤسسي، مما ساعدها على تحقيق مستويات عالية من رضا وولاء العملاء في بيئة تنافسية شديدة.

التوصيات:

١. توصي الدراسة بضرورة استمرار الإدارة العليا في شركة STC في قيادة جهود الجودة باعتبارها مسؤولية استراتيجية وليست إجرائية، بحيث يتم تضمين مؤشرات الجودة ضمن الخطط طويلة المدى والتقارير الإدارية الدورية لضمان تحقيق أهداف الولاء والاستدامة المؤسسية.
٢. كما يُنصح بأن تُدمج قيم الجودة والولاء ضمن الرؤية والرسالة المؤسسية للشركة، بحيث تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية اليومية، وليس مجرد هدف فرعي أو حملة مؤقتة، فدمج هذه القيم في الخطاب الداخلي والخارجي يعزز الثقة المتبادلة مع العملاء.
٣. توصي النتائج بأن تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة للسياسات التشغيلية والإدارية لضمان مواءمتها مع متطلبات الجودة الحديثة، وذلك من خلال تفعيل لجان متخصصة تضم ممثلين من الإدارات التشغيلية وخدمة العملاء للتأكد من تطبيق المعايير بشكل موحد وفعال.
٤. تؤكد الدراسة أهمية استثمار الشركة في تدريب القيادات الوسطى على مفاهيم الجودة الشاملة وقياس الولاء، لأن القيادة الوسطى تمثل حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، ومن خلالها يمكن ضمان نقل الرؤية العليا إلى ممارسات ملموسة.
٥. توصي الدراسة بأن تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالتحول الرقمي في إدارة الجودة، من خلال تبني أنظمة ذكية لمراقبة الأداء وتحليل بيانات العملاء في الوقت الفعلي، بما يتيح سرعة التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل أن تؤثر في رضا العميل.
٦. من المهم أن تضع الإدارة العليا برامج تقييم أداء مرتبطة مباشرة بمؤشرات الجودة والولاء، بحيث يُكافأ الموظفون الذين يحققون أعلى مستويات رضا العملاء ويحفّزون على الاستمرار في تقديم تجربة متميزة.
٧. توصي الدراسة بإنشاء "مركز تميز للجودة والعميل" داخل الشركة يكون تابعاً مباشرة للإدارة العليا، ويتولى جمع وتحليل بيانات الولاء والجودة بشكل دوري لتغذية صناع القرار بمعلومات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
٨. توصي النتائج بضرورة توسيع قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات المختلفة لضمان التكامل في تطبيق الجودة، لأن التنسيق بين الأقسام التشغيلية وخدمة العملاء والمبيعات يحقق انسجاماً مؤسسياً يعزز تجربة العميل النهائية.

٩. تدعو الدراسة إلى مراجعة الأدوار الوظيفية وتوضيحها للعاملين في المستويات التنفيذية لتقليل الازدواجية والخلط بين المهام، فوضوح التوصيف الوظيفي يمثل أساساً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والجودة في الخدمة.
١٠. ينبغي أن تستمر الإدارة العليا في بناء ثقافة تحفيزية تشجع الإبداع والابتكار في تطوير الخدمات، بحيث يتم تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين جودة التجربة المقدمة للعملاء ومكافأتهم على إنجازاتهم المتميزة.
١١. توصي الدراسة بزيادة البرامج التحفيزية غير المادية، مثل الإشادة العلنية، وشهادات التقدير، ومشاركة قصص النجاح، فهذه الممارسات البسيطة تعزز الانتماء المهني وتشجع الموظفين على تقديم أداء يفوق التوقعات.
١٢. من المهم أن تُربط برامج التدريب والتطوير بمعايير قياس محددة توضح مدى انعكاسها على سلوك الموظفين تجاه الجودة والعملاء، بحيث يمكن قياس العائد الفعلي من التدريب في تحسين تجربة العميل.
١٣. تشجع الدراسة على توسيع مفهوم التحفيز الثقافي بحيث لا يقتصر على المكافآت، بل يشمل بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، والدعم النفسي، والاتصال المفتوح بين القيادة والموظفين، مما يعزز ثقة العاملين في مؤسستهم.
١٤. توصي النتائج بتعزيز دور فرق العمل المشتركة التي تضم ممثلين من إدارات مختلفة للعمل على تطوير حلول متكاملة لتحسين الخدمة، لأن العمل الجماعي يعزز تبادل الخبرات ويمنع العزلة الإدارية التي تضعف الجودة.
١٥. ينبغي أن تعتمد الشركة نهجاً تواصلياً أكثر فاعلية مع عملائها عبر القنوات الرقمية والاجتماعية، مع الاستماع المستمر لتعليقاتهم واقتراحاتهم وتحويلها إلى مدخلات لتحسين الخدمة، وهو ما يرسخ شعور العميل بالتقدير والاهتمام.
١٦. توصي الدراسة بضرورة تطوير نظام متابعة دوري لقياس مستوى رضا العملاء وولائهم، باستخدام استبانات رقمية واستطلاعات دورية بعد كل تفاعل خدمي، بحيث يمكن للإدارة العليا رصد الاتجاهات العامة والتدخل السريع عند انخفاض المؤشرات.

١٧. من المفيد أن تُبنى استراتيجيات التسويق المستقبلية للشركة على أسس الجودة والولاء، بحيث تكون الرسائل الترويجية صادقة ومعبرة عن التجربة الواقعية للعملاء، مما يعزز المصداقية ويجذب شرائح جديدة للسوق.

١٨. توصي الدراسة بإشراك العملاء المميزين في برامج استشارية أو مجتمعات حوارية عبر المنصات الرقمية، لقياس توقعاتهم ومناقشة مقترحاتهم التطويرية، فمشاركة العميل في تطوير الخدمة تجعله شريكاً في النجاح وليس مجرد مستهلك.

١٩. تؤكد النتائج ضرورة استمرار الشركة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، مع تكيفها لتناسب البيئة المحلية واحتياجات العملاء السعوديين، وذلك لضمان الاستدامة التنافسية في سوق الاتصالات المتسارع.

٢٠. وأخيراً، توصي الدراسة بأن تعمل الشركة على بناء نموذج وطني متكامل لتجربة العميل قائم على دعم الإدارة العليا وتفاعل العاملين والتحول الرقمي الشامل، بحيث يمكن تعميم التجربة على مؤسسات خدمية أخرى في المملكة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تضع جودة الحياة ورضا العملاء في قلب استراتيجياتها التنموية.

الخاتمة

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن الإدارة العليا تمثل حجر الأساس في نجاح نظم الجودة وتحقيق ولاء العميل داخل المؤسسات الخدمية، كما في نموذج شركة STC بمدينة جدة. فقد أثبت التحليل أن دعم القيادة العليا بأبعاده الثلاثة الاستراتيجي والتنظيمي والتحفيزي يحدث تأثيراً مباشراً في رضا العملاء واستمراريتهم في التعامل مع المؤسسة. هذا الترابط يبرز أن جودة الخدمة لا تتحقق بالعمليات التقنية فقط، بل من خلال قرارات واعية تصدر من المستويات الإدارية العليا وتتعاكس على الثقافة المؤسسية، وسلوك العاملين، وتجربة العميل النهائية. كما كشفت النتائج أن الاستثمار في العنصر البشري والتحول الرقمي يمثلان الوسيلة الأنجع لضمان تطبيق الجودة بصورة مستدامة في بيئة الاتصالات التنافسية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن ولاء العميل ليس نتيجة عرضية لرضا اللحظي، بل ثمرة تفاعل طويل بين سياسات الإدارة العليا وثقافة الجودة وأداء العاملين. إن تجربة STC تُعد نموذجاً متميزاً يمكن أن يحتذى به في المؤسسات السعودية الأخرى التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دمج الجودة في الاستراتيجية الشاملة وتوظيف القيادة التحفيزية لبناء ثقة العملاء والحفاظ على ارتباطهم بالشركة. وبهذا فإن الدراسة تؤكد أهمية استمرار المؤسسات في تعزيز الجودة كنهج إداري وثقافي متكامل يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو التميز في الخدمات وتحقيق رضا العملاء المستدام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بن يحيى، حسين. (٢٠٢٤). أبعاد جودة الخدمة كمحددات لتكوين العلاقة "منتج كامل - ولاء زبائن" للخدمة السياحية بولاية عين تموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، ١٠ (٢)، ٢١٤-٢٣١.
- بودي، شوق الشروق. (٢٠٢٤). أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على ولاء العميل المصرفي: دراسة حالة بنك BNP-Paribas - وكالة سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٧ (٢)، ٩١-١٠٥. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- بوسيف، سيد أحمد. (٢٠٢١). العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العميل: دراسة حالة بريد الجزائر باستخدام نموذج "PLS-SEM". مجلة البشائر الاقتصادية، ٧ (١)، ٥٢٤-٥٣٧.
- الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٩). الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء: دراسة عينة من شركة جوال. مجلة الاقتصاد والمالية، ٥ (٢)، ٥-٢٥.
- الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٩). الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء: دراسة عينة من شركة جوال. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ١٠، ٦٥١-٦٧٥.
- السمحان، ريم خالد سمحان. (٢٠٢٣). أثر التسويق الفيروسي في تعزيز رضا وولاء عملاء البنوك في دولة الكويت: دراسة على بعض البنوك الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ٢٩٩-٣٤٨. جامعة عين شمس.
- عبدالعزیز، عبدالعزيز عبدالكريم محمد. (٢٠٢٤). دور جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين خبرة وولاء العميل: دراسة تطبيقية على عملاء المستشفيات الخاصة بمحافظة المنوفية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣ (١١)، ٥٨٧-٦٣٤.
- علي، هاجر محمد نوبي. (٢٠٢١). تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء "CRM" على رضا وولاء عملاء شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران. مجلة البحوث الإعلامية، ٥٦ (٥)، ٢٢١٣-٢٢٧٢. جامعة الأزهر.
- محمد، آمنة أبو النجا. (٢٠١٨). جودة خدمة الموقع الإلكتروني وأثرها على القيمة المقدمة للعميل ورضا وولاء العميل: دراسة تطبيقية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٥٥ (١)، ١-٤١.

الناضوري، إسلام إبراهيم. (٢٠٢٢). تأثير جودة منافذ بيع الأغذية السورية على رضا وولاء العملاء بمدينة الإسكندرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٣(١)، ٥٠-٦٦.

النجار، حنان إبراهيم. (٢٠٢٢). دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٤)، ١-٥٨.

هلال، طارق عثمان عبدالله. (٢٠١٩). أثر القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني / فرع أبو سعد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٧)، ٥٨-٨٣.

يحيى، محمد ماهر أحمد. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمات الإلكترونية على ولاء العميل في البنوك التجارية الأردنية ودور الرضا كمتغير وسيط. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

يزيد، قادة. (٢٠٢١). جودة الخدمة ودورها في تحقيق ولاء العميل بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو للاتصالات - سعيدة. مجلة الأبحاث الاقتصادية، ١٦(٢)، ٢٢٥-٢٤٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

“Exceptional customer support drives loyalty in telecom.” (2024). CMSWire.

Retrieved from [https://www.cmswire.com/contact-center/the-secrets-to-stellar-customer-support-in-telecom /](https://www.cmswire.com/contact-center/the-secrets-to-stellar-customer-support-in-telecom/)

“Understanding customer experience management in telecom.” (2025).

LumenAlta. Retrieved from <https://lumenalta.com/insights/understanding-customer-experience-management-in-telecom>

Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Evanita, S., Yasri, Y., & Dastgir, S. (2019).

Service quality, religiosity, customer satisfaction, customer engagement and Islamic bank’s customer loyalty. *Journal of Islamic Marketing*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/jima-03-2019-0044>

Budianto, A. (2020). Customer loyalty: Quality of service. *Journal of*

Management Review, 3(1), 299–305.

<https://doi.org/10.25157/jmr.v3i1.1808>

Kaplan, Y., & Čatláková, M. (2021). Complex customer loyalty measurement at

closed-loop quality management systems. *Sustainability*, 13(5), 2957.

<https://doi.org/10.3390/su13052957>

Taufik, A., Santoso, S., Fahmi, M. I., Restuanto, F., & Yamin, S. (2022). The

role of service and product quality on customer loyalty. *Journal of Consumer*

Sciences, 7(1), 68–82. <https://doi.org/10.29244/jcs.7.1.68-82>

قائمة الملاحق

ملحق (١): إستمارة الاستبيان:

يسرني مشاركة هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء العاملين حول دور الإدارة العليا في دعم

نظم الجودة وانعكاسه على ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية.(STC)

تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض بحث أكاديمي، وتستخدم البيانات لأغراض علمية فقط بسرية

تامة، دون الإفصاح عن هوية أي مشارك.

نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية، فمساهمتم القيمة تسهم في إنجاح هذا البحث وتطوير

بيئة العمل والجودة داخل المؤسسة.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

م	البيان	الفئات / الخيارات
1	الجنس	☐ أنثى ☐ ذكر
2	العمر	☐ 35-44 ☐ سنة 25-34 ☐ أقل من 25 سنة ☐ سنة فأكثر 45 سنة
3	المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوي ☐ دراسات عليا
4	المسمى الوظيفي	☐ مدير قسم ☐ مشرف ☐ موظف تنفيذي ☐ إداري أول
5	سنوات الخبرة في الشركة	☐ 6-10 ☐ سنوات 3-5 ☐ أقل من 3 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐ سنوات
6	القسم الذي تعمل به	☐ التسويق ☐ الموارد البشرية ☐ الجودة ☐ أخرى: _____ ☐ العمليات
7	هل سبق لك المشاركة في برامج تتعلق بنظم الجودة؟	☐ لا ☐ نعم

ثانياً: أسئلة الاستبانة

استبيان بحث: دور الإدارة العليا في دعم نظم الجودة وتحقيق ولاء العميل

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لكل عبارة وفق رأيك

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: دور الإدارة العليا					
	البعد الأول: الدعم الاستراتيجي					
1	تضع الإدارة العليا أهدافاً استراتيجية واضحة للجودة وتتواصل بها على جميع المستويات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُدرج الإدارة العليا مبادرات الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء الخاصة بالجودة بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُظهر الإدارة العليا التزاماً واضحاً ومستمراً بثقافة الجودة والتحسين المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
	البعد الثاني: الدعم التنظيمي والتشغيلي					
6	تتوافر سياسات وإجراءات موثقة تدعم تطبيق نظم الجودة في العمليات اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُخصّص أدوار ومسؤوليات واضحة لتنفيذ متطلبات الجودة داخل الأقسام.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تُوفّر الإدارة أدوات تقنية تسهّل قياس الجودة وتحليلها.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك الفرق التشغيلية في تحسين العمليات بناءً على نتائج الجودة.	9
☐	☐	☐	☐	☐	تُعالج ملاحظات التدقيق الداخلي أو الخارجي للجودة بسرعة وفعالية.	10
البعد الثالث: الدعم التحفيزي والثقافي						
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الجودة.	11
☐	☐	☐	☐	☐	توجد برامج تحفيزية لتكريم الموظفين المتميزين في تطبيق الجودة.	12
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقديم دورات تدريبية منتظمة لرفع وعي الموظفين بمفاهيم الجودة.	13
☐	☐	☐	☐	☐	تتعامل الإدارة العليا مع أخطاء الجودة كفرص للتعلم والتحسين.	14
☐	☐	☐	☐	☐	تسود ثقافة عمل تدعم التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الجودة.	15
المحور الثاني: ولاء العميل						
☐	☐	☐	☐	☐	أنوي الاستمرار في استخدام خدمات الشركة في المستقبل.	16
☐	☐	☐	☐	☐	سأوصي الآخرين بالتعامل مع الشركة التي أتعامل معها حالياً.	17
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالرضا العام عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	18

☐	☐	☐	☐	☐	أفضل هذه الشركة على غيرها حتى في حال وجود بدائل أخرى	19
☐	☐	☐	☐	☐	تجربتي مع الشركة عززت ثقتي واستعدادي للاستمرار في التعامل معها	20

Abstract

This research aims to examine the role of top management in supporting quality systems and its impact on achieving customer loyalty, applied to the Saudi Telecom Company (STC) in Jeddah. The study analyzes the dimensions of strategic, organizational, and motivational support. A descriptive-analytical approach was adopted due to its suitability for the nature of the research, and data were collected through a questionnaire consisting of 20 items distributed to a random sample of 200 employees from various departments within the company.

The results revealed a strong and statistically significant relationship between the role of top management, the support of quality systems, and customer loyalty. The motivational and cultural dimension was found to have the greatest influence in enhancing loyalty, followed by strategic support, and then organizational and operational support. The study recommended that top management continue to foster a culture of quality within the work environment, adopt advanced digital systems to monitor customer satisfaction, and link quality indicators with operational incentives to ensure sustainable loyalty and achieve competitive excellence in the Saudi telecommunications sector.

Keywords:

Top Management – Quality Systems – Customer Loyalty – Saudi Telecom Company (STC) – Total Quality – Customer Satisfaction.

**The Role of Top Management in Supporting Quality
Systems to Achieve Customer Loyalty:
An Applied Study on the Saudi Telecom Company (STC)
in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by: Saad Salem Al-Anzi

University ID: 2021204451

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025