

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني

خلود سعد علي ال عثمان

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة  
kklood1412@gmail.com

### المستخلص

يتمثل الهدف من الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل) على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (70) من العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، و(80) من العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حيث أظهرت أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، ولوحظت دلالة إحصائية واضحة لمساهمة هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العملاء، مما يعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء العام للشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

---

## The Impact of Implementing Total Quality Management on Customer Satisfaction: An Applied Study on Al Rajhi Cooperative Insurance Company

**Kholoud Saad Ali Al Othman**

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, United Arab Emirates

kklood1412@gmail.com

### Abstract

The aim of the study is to determine the impact of applying Total Quality Management with its dimensions (employee participation, training, continuous improvement, senior management support, customer focus) on customer satisfaction in the application of Al Rajhi Cooperative Insurance Company. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study sample amounted to (70) employees of Al Rajhi Cooperative Insurance Company, and (80) customers. The results of the study indicate that Total Quality Management (TQM) plays a crucial role in enhancing customer satisfaction in Al Rajhi Cooperative Insurance Company, as the results showed that the various dimensions of Total Quality Management, such as continuous improvement, training, senior management support, and customer focus, positively affect customer satisfaction. A clear statistical significance was observed for the contribution of these dimensions to improving the level of customer satisfaction, which enhances the effectiveness of applying Total Quality Management in achieving positive results in the company's overall performance.

**Keywords:** Total Quality Management, Customer Satisfaction, Al Rajhi Cooperative Insurance Company.

## المقدمة

إن للجودة عامل مهم في قوة المنظمات في الآونة الأخيرة، التي تحاول تحسين مركزها التنافسي أمام التغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم في جميع المجالات خاصة مع ظاهرة العولمة وما نتج عنها من حرية الانتقال لعناصر الإنتاج، الأمر الذي يضع العميل صدد عدة خيارات تولد لديه صعوبة في اتخاذ القرار الشرائي (عبد الرحيم وبن جيمة، 2022؛ ص: 559). إن الجودة الفعلية المرتبطة بعمليات التصنيع لم تعد تأخذ الاهتمام الأكبر، بل باتت الجودة المدركة وتوقعات العميل هي العامل الأكثر تأثير على الجودة الكلية للمنتج، حيث تساعد الجودة المدركة في إنشاء القيمة والرضا للعميل، لذا تقوم المنظمات بإجراء التعديلات لتحسين جودة السلع والخدمات بما يتناسب مع مدركات وتوقعات العميل (نادر وبلال، 2018؛ ص: 309).

ولذا، فإدارة الجودة الشاملة تعد أسلوب جديد في إدارة منظمات الأعمال الحديثة، حيث تقوم على أساس بعض المبادئ التي تستطيع أن تقوم أي منظمة بتطبيقها بهدف تطوير خدماتها، وفي ظل زيادة عدد منظمات الأعمال على اختلاف مجالاتها، فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تقوم بتعزيز مفهوم الالتزام التام نحو رضا العميل من خلال حدوث تطوير مستمر في جميع الخدمات، حيث تهدف الجودة الشاملة إلى البحث عن إشباع حاجات ورغبات العميل، وحتى يتم الوصول إلى هذا الهدف يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ هيئة نظام إداري مستند على حدوث تغييرات جذرية ايجابية داخل المنظمة، بغرض تحسين المنظمة حتى يتم الحصول على مخرجات بجودة مرتفعة، تكلفة منخفضة حتى يتم الوصول إلى درجة عالية من مستوى رضا العملاء. ولذا، فإن عملية الجودة الشاملة تشجع على تطبيق متطلبات الجودة، وتقوم ببناء فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم وتطوير رؤية إستراتيجية للمنظمة (بوزقية، 2023؛ ص: 34).

حيث يعد رضا العميل عامل أساسي في ظل تنافس المنظمات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم، وذلك عند عملية وضع استراتيجيات التسويق، حيث أن رضا العميل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمات على إشباع توقعات العملاء. فرضا العميل يعد العنصر الأساسي لتوثيق العلاقة المستمرة بين المنظمة والعميل وذلك لتحقيق قناعته بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته ورغباته ومنه تهدف المنظمة إلى إنشاء علاقات مستقبلية ذات أجل طويل قائمة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين (Eckert et al., 2022; P: 570). ولذا، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

## مشكلة الدراسة

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والمنظمات المختلفة بهدف تحقيق إنتاجية أفضل، بعد أن تبين أنها العنصر الأساسي في نجاح المنشأة، إن تحقيق اليابان النجاح أثناء القرن الماضي، يعد نموذجًا لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة حيث أثبتت هذه التجربة، أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وهذا ما أكدته السلع اليابانية التي غزت الأسواق الأمريكية والأوروبية بجودة مرتفعة وسعر منخفض فقد أدت التحسينات المستمرة للجودة إلى تخفيض التكلفة، وتمكنت من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة الجودة الشاملة، التي تستند على تحسين الجودة المستمر، واعتبار الجودة مسؤولية كافة الأطراف.

وحيث أن المنشآت السعودية ليست معزولة عن المنشآت العالمية فهي تحاول تقوية وضعها التنافسي، ودخول الأسواق العالمية ومنافسة منتجاتها وخدماتها، كل هذه التحديات تفرض عليها تشكيل قاعدة قوية والارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بتحقيق إبقاء في ظل شدة التنافسية، منتهجة بذلك عدة سبل لتحسين جودتها وكسب رضا عملائها من خلال العمل بأسلوب إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ يعرف بأسلوب الجودة الشاملة، حيث بات هذا الأخير مسعى كل منظمة لتبنيه والنجاح في تطبيقه بعد ما حققه هذا الأسلوب من إيجابيات للمنظمات التي تبنته من قبل باعتبارها على السعي وراء إرضاء عملائها بشتى الطرق والوسائل باعتبارها مطلب من مطالب العملاء.

## فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الأساسية للدراسة في: "توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني". وينبثق منه الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أثر مشاركة العاملين على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التدريب على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التحسين المستمر على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر دعم الإدارة العليا على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التركيز على العميل على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في التالي:

- اعتمادها على موضوع مهم جدًا وهو الجودة الشاملة في توليد رضا العميل في شركات التأمين حيث يستخدم هذا الأسلوب في مواجهة كافة العقبات الإدارية التي تواجه إدارة شركات التأمين، وتقديم أفضل الخدمات المتميزة بأعلى كفاءة لتحسين مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدم للعملاء.
- قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات البحث، وهي توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بنفس المجال التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

## حدود الدراسة

سيتم إجراء الدراسة واختبار فروضها في ضوء المحددات التالية:

- **الحدود العلمية:** تقتصر على تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل) على رضا العملاء بأبعاده (الرضا عن سير الإجراءات، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات المقدمة) بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- **الحدود المكانية:** اقتصر على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- **الحدود البشرية:** تتمثل وحدة المعاينة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات، وهي عينة من عاملين وعملاء شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

- **إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها عملية مستمرة لاكتشاف وتخفيض أو إزالة الأخطاء في عمليات تقديم المنتج أو الخدمة وتحسين تجربة العميل، والتأكد من أن العاملين على علم بالتدريب، وتهدف إلى مساءلة كافة الأطراف التي تشارك في عملية تقديم المنتج أو الخدمة عن الجودة الشاملة للمنتجات أو الخدمات النهائية (علام ومحمد، 2023؛ ص: 34).
- **رضا العملاء:** الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022; P: 283).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الدراسات السابقة

دراسة (الأسد والمحمودي، 2024) بعنوان: "أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة". تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات)

للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1452) مفردة تمثل (7) بنوك تجارية، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (304) مفردة، وتم استعادة (220) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

دراسة (علام، 2023) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر، وتحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارة العليا بالمستشفيات، وتم توزيع (441) استبانة على جميع المديرين بالإدارات العليا في المستشفيات الخاصة في مصر، وهم (246) إناث، و(195) ذكور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دور كبير في مستقبل المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة ومن خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهدافها وأهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

دراسة (بلحاج، 2023) بعنوان: "أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (112) موظفاً من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (107) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (95%)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوي أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على تحسين المستمر، والتركيز على المستفيد) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وكذلك

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

دراسة (صلاح وأحمد، 2022) بعنوان: "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية ورضا الموظفين). وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص المجتمع وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 للوصول للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر.

دراسة (البطي وآخرون، 2022) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي بسرت، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بُعد (فرق العمل)، يليه بُعد (تدريب العاملين)، ثم بُعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه.

دراسة (القحطاني وشعبي، 2022) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء". دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم



بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (11320) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (372) طبقاً لمعادلة ريتشرد جيغر، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

دراسة (البارقي وأبو سندس، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (993) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت على (26) عبارة، وتم توزيعها على (150) موظفاً، وقد تم استعادة (145) استبانة وبعد تدقيقها وجد (142) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

دراسة (حسن، 2023) بعنوان: "تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة". هدفت الدراسة إلى تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة وتم توزيع 425 استمارة لضمان معدل استجابات يفي بالعدد المطلوب، وقد بلغ عدد الاستمارات مكتملة الإجابات 394 استمارة، ولم يستكمل 18 استمارة، كما بلغت الاستمارات غير المناسبة للتحليل 13 استمارة. لذا فإن حجم العينة إذن قد بلغ 394 استبانة، وبتصنيف هذا العدد تبين أن 180 مفردة من عملاء سلاسل مطاعم الوجبات السريعة التابعة لشركات حاصلة على ترخيص من شركات دولية 209 استبانته، و185 استبانته من العملاء مطاعم

الوجبات السريعة المستقلة التي لا تتبع سلسلة مطاعم، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (أبعاد جودة الخدمة) على المتغير التابع (رضاء العملاء) في ضوء المتغير الوسيط (الكلمة المنطوقة إلكترونياً). دراسة (حجازي وخليفة، 2022) بعنوان: "الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل (دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية)". تتناول هذه الدراسة بيان الدور الوسيط لثقة العميل وتأثيره في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. وكذلك بيان التأثير المباشر لجودة الخدمات المقدمة على ثقة العميل، وكذلك دراسة الأثر المباشر لجودة الخدمات على رضا العميل، وكذلك معرفة الأثر المباشر لثقة العميل على رضا العميل، وكذلك تحليل التأثير غير المباشر لجودة الخدمات على رضا العميل من خلال توسط ثقة العميل ذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية. كما تهدف تلك الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل، ويشمل مجتمع هذه الدراسة عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية والتي تمثل (40) بنك إجمالي عدد (3920) فرع بالمحافظة. لذا قام الباحثان بسحب عينة عشوائية منتظمة من المترددين على تلك البنوك، ويبلغ حجمها (384) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى إن جودة الخدمات تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في جميع أبعاد ثقة العميل ممثلة في كل من (مصادقية العلامة، نوايا العلامة، نزاهة العلامة)، كما تبين إن جودة الخدمات تؤثر تأثيراً مباشراً معنوياً وإيجابياً في رضا العميل، كما تبين أن ثقة العميل تؤثر تأثيراً مباشراً معنوياً وإيجابياً في رضا العميل، وقد تبين أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لجودة الخدمات على رضا العميل من خلال توسط ثقة العميل، وذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية.

دراسة (محمد، 2021) بعنوان: "تأثير جودة الخدمة المدركة لإدارة الدوري الرياضي على رضا الجمهور المصري: الدور الوسيط للولاء للمنتجات الوطنية والمعدل للتعصب العرقي مقارنة بالدوري الإنجليزي". هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين التعصب العرقي للعميل والرضا عن المنتج، كذلك مدى وجود علاقة بين الولاء للمنتجات الوطنية والرضا عن المنتج، كذلك دراسة مدى قوة وتأثير التعصب العرقي كمتغير معدل في العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل لكلاً من المنتج الوطني والمنتج الأجنبي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للتعصب العرقي للعميل على الولاء نحو المنتج الوطني وجودة الخدمة المدركة، كذلك إن الولاء للمنتجات الوطنية دافع مؤثر في زيادة الرضا عن المنتج الوطني، كذلك أظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا عن المنتج الوطني، كما أظهرت أن الولاء للمنتج الوطني لا يؤثر كمتغير

وسيط في العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل، وكذلك التعصب العرقي كمتغير معدل لا يؤثر على العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل عن المنتج الوطني.

دراسة (إسماعيل والناصر، 2021) بعنوان: "دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية". هدفت الدراسة إلى توصيف أبعاد جودة الخدمة المقدمة من شركة الخطوط الجوية الكويتية وأبعاد رضا العملاء، إضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة باستخدام عينة قوامها (380) مفردة من المسافرين على الخطوط الجوية الكويتية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة حول مستوى رضا العملاء باختلاف الخصائص الديموجرافية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد رضا العملاء.

دراسة (Hammoud et al., 2018) بعنوان: "تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: أدلة من القطاع المصرفي اللبناني". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية والتمثلة في (الكفاءة والموثوقية والأمن والخصوصية والاستجابة والتواصل) ورضا العملاء في القطاع المصرفي اللبناني، وذلك لتحديد البعد الذي يمكن أن يكون له التأثير الأقوى على رضا العملاء، وتوصلت إلى أن الموثوقية والكفاءة وسهولة الاستخدام والاستجابة والتواصل بالإضافة إلى الأمان والخصوصية جميعها لها تأثير معنوي على رضا العملاء، وخاصة الموثوقية والتي كانت البعد الأقوى تأثيراً.

دراسة (Song & Noone, 2017) بعنوان: "التأثير الوسيط للازدحام المكاني المدرك على العلاقة بين سرعة مواجهة الخدمة المدركة ورضا العملاء". هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الزحام المكاني على العلاقة بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، حيث هدفت إلى تحقيق أعلى الإيرادات من خلال التركيز على لقاء خدمي متميز أثناء فترات تجمهر العملاء في المطعم بهدف تحقيق رضائهم ومحاولة تكرار تجربتهم في المطاعم، إذ أن الدراسة تسعى إلى تقليل مدة اللقاء الخدمي خلال فترات الطلب العالية بحيث يتم زيادة معدل السرعة والقيمة التي يحصل عليها العميل. وتوصلت إلى وجود علاقة منحنية بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، كلما انخفض أو ازداد الزحام في المطعم فإن العلاقة بين سرعة وجودة اللقاء الخدمي ورضا العميل تبدأ في الانخفاض كلما زاد الزحام في المطعم، كما أوضحت الدراسة أن العملاء سوف يكونون أكثر تسامحاً أثناء اللقاء الخدمي إذا ما كان المطعم مكتظاً بالعملاء الآخرين.

دراسة (Hanaysha, 2016) بعنوان: "اختبار تأثيرات جودة الغذاء وعدالة الأسعار والبيئة المادية على رضا العملاء في صناعة مطاعم الوجبات السريعة". هدفت الدراسة إلى فحص آثار جودة الطعام وعدالة الأسعار والبيئة المادية على رضا العملاء في صناعة مطاعم الوجبات السريعة في السوق الماليزية. حيث تركزت مشكلة الدراسة في أن بناء رضا العميل له أولوية رئيسية لنجاح الأعمال واستمرارها، لذلك من المهم تحديد العوامل التي تؤثر على رضا العملاء ومحاولة البحث فيها لأجل معالجة الخلل فيها، وتوصلت النتائج إلى أن البيئة المادية لها تأثير إيجابي كبير في رضا العملاء وكانت مدعومة من قبل الأبحاث السابقة، وكذلك وجد أن البيئة المادية كانت محركاً رئيسياً لتفضيل العلامة التجارية، هذا يعني أن العملاء الذين لديهم تصورات إيجابية تجاه البيئة المادية للمطعم هم أكثر عرضه لتطوير درجة أعلى من الرضا. وأوضح بعض العلماء أن البيئة المادية هي إحدى الإشارات المهمة التي يميل العملاء إلى استعمالها لتقييم القيمة التي يتلقونها من عروض المطعم.

### الإطار النظري

بات علم إدارة الجودة الشاملة من علوم الإدارة الحديثة حيث يتمثل هدفها في تحسين الأداء بالاستجابة المستمرة لاحتياجات ورغبات العملاء. ويقصد بالجودة الدرجة المرتفعة من النوعية وإنجاز الأعمال بالطريقة الصائبة في الأوقات الصائبة وتلبية رغبات العملاء. كما أن التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة قد أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات والشركات برغبات وتطلعات العملاء وجمع المعلومات عن احتياجاتهم وخصائصهم والعمل على تلبية رغباتهم لتحقيق رضاهم، لذا تطلب هذا الأمر البحث عن الجودة والتميز لتحقيق ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار (المحتسب، 2024؛ ص: 1).

إن المنظمات المحلية والعالمية تواجه تحديات وتغيرات كثيرة، والتي أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية، وذلك عن طريق تغيير طرقها القديمة التي لا تتناسب مع هذه التحديات، ومحاولة تبني مصطلحات إدارية حديثة تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع ما تواجهه من تحديات والتغلب عليها لتحقيق أفضل مستوى أداء. هذه التحديات العالمية المعاصرة تجبر المنظمات على اتباع أسلوب علمي في مواجهتها واستثمار جميع الطاقات البشرية الفاعلة في القيام بالأداء التشغيلي والبيعي بكفاءة ومرونة، ومن أفضل تلك النماذج الإدارية هي أسلوب الجودة الشاملة، التي باتت الآن سمة مميزة نتيجة البيانات الضخمة وتقنيات الاتصال وهذا ما تم ملاحظته في المنظمات

الصناعية والمنظمات عامة (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 2). ولذا، سوف يتم تناول إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية حديثة تستند على عدد من مصطلحات الإدارة الحديثة التي يتم فيها المزج بين الأدوات الأساسية وجهود الابتكار وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الرقي بالأداء والتحسين المستمرين. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدأ في العديد من المنظمات باختلاف أنشطتها وأنواعها لتحسين وتطوير جودة منتجاتها والمساندة في مواجهة أصعب التحديات وتحقيق رضا العميل، حيث أن المنظمات الخاصة والعامة قامت بتحقيق نجاح كبير إثر تطبيق هذا المفهوم، حيث أصبح أسلوب إداري مهم في المنظمات الحديثة نتيجة لما أنتجه من نجاحات كبيرة في الإدارة.

وقد عرفت دراسة (جلايبية وستابتية، 2018؛ ص: 10) بأنها نهج جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات، وثقافة تعمل على تعزيز الالتزام الكامل نحو تحقيق الرضا لدى العميل عن طريق القيام بالإبداع والتحسين المستمر في كافة جوانب العمل. كما عرفت بأنها نظام شامل ومتكامل غرضه هو إرضاء العميل من خلال الجهود بين الإدارة والموظفين المشتركة والمستمرة لضمان الجودة في جميع الأنشطة لتقديم منتج مطابقة للمعايير التي ترضي العميل والتي تناسب المؤسسة (حبيلس وخلفون، 2024؛ ص: 6).

كما عرفت دراسة (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 10) بأنها توليد ثقافة متميزة في الأداء حيث يكافح المديرين والموظفين بطريقة دؤوبة، لتحقيق ما يتوقعه العميل وإنجاز العمل بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل فعال وفي وقت قصير. كما عرفت بأنها الأنشطة التي توجه نحو تحقيق رضا العميل ومنح سلطات أكبر للعاملين، وارتفاع الدخل وتقليل التكلفة، فالجودة الشاملة فلسفة إدارية أي أنها مجموعة مبادئ إدارية تعمل على مساندة المديرين لينجزوا إدارة مؤسساتهم بطريقة أفضل، كما أنها فلسفة إدارية حديثة تجعل المديرين يتركون العمل من خلال الممارسات الإدارية التقليدية التي تعمل على اعاقتهم عن استخدام القدرات الضخمة الواضحة والكامنة التي يمتلكها جميع الموظفين في المنظمة (صلاح وأحمد، 2022؛ ص: 133).

كما عرفت بأنها نهج إداري جديد يكون على هيئة نظام إداري كامل يستند على أساس القيام بتغيرات جذرية إيجابية في كل شيء داخل المؤسسة حيث تتضمن تلك التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات

التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة وذلك من أجل تطوير جميع مكونات المؤسسة لتحقيق مخرجات بأعلى جودة (خليفة وآخرون، 2021؛ ص: 302).

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أحد أهداف أسلوب الجودة الشاملة هو التركيز على الجودة والأداء بالاستفادة من التحسين باستمرار والتحكم في الجودة بهدف تحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى تعزيز ولاء العاملين طويل الأجل من خلال التدريب والعمل بروح الفريق وقيام كافة الأفراد في المنظمة بالمشاركة فيها لتحقيقها (Hammour et al., 2018; P: 131).

وتسعى إلى العديد من الأهداف التي تقود المنشأة إلى زيادة ميزتها التنافسية والحصة السوقية لها، وتحقيق التميز المؤسسي وإرضاء العملاء، وارتفاع إنتاجية كل فرد في المنشأة، وزيادة مرونة المنشأة في التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة الصغرى والكبرى، وتحقيق التحسين والتطوير المستمر، وزيادة الربحية، واختصار الوقت والتكلفة (كحيل، 2016؛ ص: 10). وهناك العديد من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة وهي: (أكرم والشريف، 2020؛ ص: 49)

- الجودة وإتقان العمل هما مبدأ إسلامي وديني ووطني ومطلب وظيفي للتميز.
- التركيز على العاملين وتنمية روح الفريق لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى والتحسين عليها في كل مرة.
- تحسين الإجراءات للعمل واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية والتوجيهية.
- القيام ببرامج تدريبية بشكل دوري قائمة على أساس الجودة في كل مكونات نظام العمل المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات.
- أسلوب الجودة الشاملة هو عملية وقائية تتفاد الأخطاء قبل وقوعها وتعمل على التحسين والتطوير باستمرار لكافة عمليات المنظمات.
- يدرس أسلوب الجودة الشاملة المشكلات بصورة مستمرة وتحللها بالوسائل والأدوات العلمية الصحيحة وتقتراح الحلول.

### مبررات تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني أسلوب الجودة الشاملة له مبررات عديدة منها: (جلايبية وستايتية، 2018؛ ص: 55)

- التحولات الضخمة في عالم الأعمال والمتمثلة في التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن الإدارة التقليدية إلى الحديثة، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن الاختيار الواحد إلى المتعدد، وإلى التكنولوجيا الحديثة ذات الجودة.
- ارتفاع معدل المشكلات والعواقب التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير الإدارة مثل مقاومة التغيير والتطوير.
- ارتفاع حدة المنافسة على المستويات المحلية والعالمية ما يحتم على المنشآت الاهتمام بالمنتجات دون أخطاء وبشكل مرضي للعملاء.
- العولمة التي تأخذ أشكال متعددة اقتصادية وتكنولوجية وثقافية واجتماعية وتربوية.
- التوجه نحو الاهتمام بتحسين جودة الخدمات والمنتجات ما يفرض ضرورة إيجاد بيئة ابتكار وإبداع وتنمية لمهارات العاملين.
- إن تطبيق ما سبق يقود إلى زيادة قدرة المنشآت التنافسية والكفاية التنظيمية والإنتاجية ويضمن التحسين والتطوير المتواصل لكافة مستوياتها.

### دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يوجد الكثير من الدوافع لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في المنظمات وهي: (المحتسب، 2024؛ ص: 20)
- النمو المتزايد في المجال الخدمي والإنتاجي: ارتفاع عدد المؤسسات والشركات التجارية التي تعمل على تقديم منتجات وخدمات أكثر من الماضي، لذا أصبح ضروري تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، حيث إن أي خطأ طفيف اليوم في أي منتج أو خدمة قد تكون تبعاته كبيرة على المنظمة.
  - ارتفاع حدة المنافسة: أسست العولمة لمحيط ضخم يتسم بمنافسة شديدة، ولهذا بات مصير أي منتج أو خدمة مرتبط بقدرته على مواجهة تلك المنافسة، لذلك فإن الجودة الشاملة تعتبر عامل أساسي في تطوير القدرات التنافسية للمنظمات.

■ **الفهم الأكبر للعملاء:** في ظل الانفجار الرقمي والانفتاح على العالم بواسطة الإنترنت وغيره من وسائل التواصل، أصبح العملاء يمتلكون القدرة على التمييز بين الخدمة أو المنتج ذات الجودة المرتفعة من تلك السيئة التي لا تلبى احتياجاتهم، ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة أهم الطرق التي تتيح للمنظمات بمعرفة العميل واحتياجاته وتطلعاته، وهو الذي يحدد من منظوره مدى جودة المنتج والخدمة.

■ **زيادة مطالبه العملاء بتحسين الخدمات والمنتجات:** بات العملاء اليوم يدركون بأنهم في سوق هدفه هو البحث عن المشترين، وهذا أكسبهم القوة ليطلبوا بتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، والجودة الشاملة هي الطريق لتحقيق ذلك.

■ **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات والمنتجات:** إن المنظمات باتت حريصة باستمرار على توسيع قاعدة عملائها، وهذا لا يقتصر فقط على جذب عملاء جدد، بل يتطلب الاحتفاظ بالعملاء الحاليين قدر الإمكان، وهنا تتضح الأهمية القوية لجودة الخدمات والمنتجات التي تقود إلى تعظيم الربحية في حال استطاعت جودة تلك الخدمات تلبية توقعات العملاء.

■ **انفتاح الأسواق العالمية:** الانفتاح الاقتصادي اليوم لا يقتصر على التجارة والاستثمار، بل يشمل المعلومات والتقنيات الجديدة التي تحقق رضا العملاء وتسمح للمنظمات بالوقوف صامدة أمام الإمكانيات الضخمة التي تمتلكها المنظمات العالمية ذات الجودة المرتفعة.

#### خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص أسلوب الجودة الشاملة في الآتي: (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 11)

- تخفيض الأخطاء المشهورة داخل المنظمة.
- تخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام والواجبات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنظمة.
- تخفيض عمليات الرقابة المستمرة بدون جدوى.
- زيادة رضا العملاء.



- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنظمة.
- تخفيض الاجتماعات واللجان غير اللازمة.
- توضيح المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند وقوع أي أمر غير صحيح.

#### معوقات إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من وجود مجموعة المكاسب التي يمكن توليدها من تطبيق هذا الأسلوب، إلا أنها تواجه العديد من العقبات التي قد تتضح عند تطبيقها والتي يمكن عرضها في النقاط التالية: (حبيلس وخلفون، 2024؛ ص:

15)

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة الشاملة، حيث يجب على الإدارة تعلم مراحل هذا البرنامج، ثم بعد ذلك إنشاء هيكل تنظيمي ونظام مكافآت يعمل على دعمه، ومن ثم تكريس كافة الجهود لتطبيقه.
- عدم التركيز على نظام الجودة الشاملة ككل ولكن التركيز على أساليب محددة فيه، حيث لا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه توليد الجودة المرتفعة، حيث من الضروري النظر إلى أسلوب الجودة الشاملة بأنها نظام متكامل، وأن تحسين الجودة هي عملية وليست أسلوب.
- عدم القدرة على مشاركة الموظفين في برنامج الجودة الشاملة، حيث يعد من الضروري لتحقيق نجاح البرنامج مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة مع التزامهم المستمر ومسؤوليتهم نحوه.
- توقع نتائج حالية وليست على الأجل الطويل، فتقوم بعض المنظمات بجمع كافة جهودها في تطبيق هذا البرنامج ومن ثم يحدث الفشل المتوقع.
- تركيز المنظمة في تبني أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتناسب مع نظامها الإنتاجي وموظفيها، وهذا ما يؤدي إلى زعزعة الثقة في هذا النظام كله.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من الموظفين حيث أن برامج تحسين الجودة تتطلب حدوث تغيير كامل في ثقافة وأسلوب ونماذج العمل داخل المنظمة.
- الاعتماد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.

### ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عرفت هذه الممارسات على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية التي توجه وتهدف إلى توليد الميزة التنافسية في المنظمات عن طريق تطبيق مجموعة من المعايير الجوهرية التي تهدف إلى تحسين وتعزيز دور العملية الإنتاجية (صلاح وأحمد، 2022؛ ص: 134). ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:

■ **التركيز على العملاء:** يشير إلى عملية التركيز على تقديم المنتجات في المنظمة بشكل يتناسب مع رغبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية ومن ثم الأخذ بآرائهم، ويمثل أحد العناصر الأساسية في بيئة الأعمال شديدة التنافس اليوم، كما يعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يستند إلى تحسين المنتجات التي تقدم للعملاء بغرض توليد رضاه، وتلبية رغباته واحتياجاته بأقل تكلفة ممكنة وبسرعة كبيرة وبجودة مرتفعة (نايل، 2015؛ ص: 311).

■ **مشاركة العاملين:** تأتي البداية الحقيقية لتطبيق الجودة الشاملة عندما تبدأ الإدارة بإنشاء فرق العمل عملها هو تحسين الجودة، تكون مسؤولية هذه الفرق تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية وتحديد حاجات العملاء، والاتصال بالموردين بغرض معالجة المشاكل التي تعوق عملية تحقيق الجودة، وتحرص الإدارة العليا على تكوين هذه الفرق من أفراد يمتلكون المهارات والقدرات الضرورية لمعالجة المشاكل بغرض تحسين نوعية وجودة المنتجات المقدمة لعملائها (القحطاني وشعبي، 2022؛ ص: 201).

■ **دعم الإدارة العليا:** يقصد بها مدى اهتمام إدارة المنظمة العليا في المشاركة بأعمال المنظمة والعمل على دعمها وتوفير كافة المتطلبات الأساسية بهدف تحقيق نجاح خطوات التطوير، والذي يعتبر جزءاً من مسؤولية القيادة الفعالة، فهو يشير إلى مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة والعمل بها، وتبنيها هذا المفهوم من خلال العمل على وضع البرامج والسياسات التي تهدف إلى دعم مفهوم الجودة، والعمل على توفير جميع أنواع الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين (عمري وصبار، 2023؛ ص: 42).

■ **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر يرتبط بالابتكار المستمر لعمليات المنظمة الواسعة، وهو التفكير في مبادرات التحسين لتقليل الفشل وتعزيز معدلات النجاح المستخدم لإدارة العمليات الداخلية بفعالية وتحسين جودة المنتج دون نقص في رؤية العناصر الخارجية. ومرحلة التحسين المستمر تمثل مرحلة الحل والفعل، فيجب على الفريق بعد قيامه بجمع المعلومات والبيانات والحقائق

والقيام بتحليلها العمل على استخدام الطرق والأساليب المبتكرة والمبدعة بغية مساندة الإدارة على تغيير أسلوب تفكيرها واستخراج أفكار حديثة، ويمثل التحسين المستمر أحد أهم العناصر الرئيسية لأسلوب الجودة الشاملة، فهو يقود إلى عمليات تتميز بالجودة المرتفعة، ويضمن للمنظمات إيجاد طرق حديثة وتوظيف كفاء للموارد في إنتاج منتجات تتمتع بجودة أحسن (القحطاني وشعبي، 2022؛ ص: 203).

■ **التدريب:** يشير إلى الكثير من الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكساب العاملين في المنظمة بالمهارات والقدرات والأفكار والمعارف والاستعدادات الضرورية لإنجاز مهمة معينة، ويتم عن طريق تحديد الاحتياجات وتزويد العاملين سواء الحاليين أو الجدد بما هو ضروري لإنجاز المهام التي توكل إليهم بنجاح. ويعد التدريب أحد العناصر الرئيسية التي يستند إليها أسلوب الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساعدة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما تمكنهم من القيام بالأداء بشكل جيد يقلل من الأخطاء، ويعد التدريب هو أفضل وأهم طريقة متاحة لإكساب الموظفين المهارات والسلوكيات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام بجودة وكفاءة (الزهراني، 2019؛ ص: 180).

### رضا العميل

يعد تحقيق رضا العميل هدف جوهرى بالنسبة لمقدمي الخدمات نتيجة لتأثيره على سلوك العملاء ودوره في تحقيق نتائج مرتفعة للأداء، وبالأخص في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتنافسية (Dwaikat et al., 2019; P: 710)، كما أنه يعد واحد من أكثر المفاهيم التي نوقشت في مجال سلوك المستهلك، كونه يعد محدد أساسي لسلوك العملاء على الأجل الطويل (Lee et al., 2019; P: 594). فرضا العميل ضروري لمواصلة العلاقة بين كل من مقدمي الخدمات والعملاء، فالحرص على الحفاظ على العملاء الحاليين وعدم فقدهم يعد أكثر أهمية من جذب عملاء جدد (Cakici et al., 2019; P: 445). ولذا، سوف يتم تناول رضا العملاء من خلال النقاط التالية:

### مفهوم رضا العملاء:

يعد رضا العميل عامل أساسي في ظل تنافس المنظمات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم، وذلك عند عملية وضع استراتيجيات التسويق، حيث أن رضا العميل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمات على إشباع توقعات العملاء (Munteanu et al., 2010; P: 126). فرضا العميل يعد العنصر الأساسي لتوثيق

العلاقة الدائمة الترابطية بين المنظمة والعميل وذلك لتوليد القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه يعد مطابق لتوقعاته ورغباته ومنه تهدف المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مستندة إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين. (Eckert et al., 2022; P: 571)

حيث عرف بأنه شعور العميل بالسرور أو خيبة الأمل من خلال مقارنة تطور أداء المنتج الفعلي مع كل توقعاتهم، وفي حالة الاستمرار في الرضا العالي سيخلق الولاء (Prayogo et al., 2022; P: 289). كما يعرف أيضًا بأنه الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022; P: 281).

وعرفته أيضًا دراسة (Eren, 2021; P: 295) بأنه حكم شامل لدرجة توافق أداء الخدمة أو السلعة مع توقعات العميل، حيث يمثل الفرق بين التوقعات قبل الحصول على الخدمة والإدراك بعد الحصول على الخدمة وتقديمها وخبرة العميل مع الخدمة المتراكمة عبر الزمن، حيث لا يكفي العميل بتقييم جانب واحد من جوانب الخدمة أو تقييمها لمرة واحدة عند الحصول عليها، بل يقوم بتقييم خبرته مع الخدمة من خلال تجارب متوالية عبر الزمن. ويعرف أيضًا بأنه حكم العميل على تجربة التعامل مع متجر البيع بالتجزئة الأخرى عبر الإنترنت أو التقليدية (Pooya et al., 2020; P: 264).

بينما دراسة (Bi et al., 2019; P: 7069) عرفته من المنظور النفسي حيث يمثل تقديم الخدمة مصدرًا لسعادة العميل فيتحقق الرضا أو يكون مصدرًا للإحباط فيتحقق عدم الرضا. ويعرف أيضًا بأنه استجابة العميل لميزة معينة للمنتج أو الخدمة، والتي تقوم بتوفير مستوى معين من المتعة والسرور للعميل، يدفعه إلى مستويات أعلى أو أقل من الوفاء والولاء لهذا المنتج أو الخدمة (Kim et al., 2016; P: 1684).

يعرف بأنه سلوك يشعر به العميل بعد أو أثناء استهلاكه لمنتج المنظمة استنادًا إلى ثلاث مراحل وهي: الصورة الذهنية المكونة لدى العميل قبل عملية الاستهلاك، الصورة الذهنية أثناء عملية الاستهلاك، عملية التقييم الشامل للمنتج بعد عملية الاستهلاك، ففي هذه المرحلة إما أن تتطابق الصورة الذهنية قبل عملية الاستهلاك مع ما كان ينتظره العميل من منتج المنظمة وهنا يكون رضا العميل عن منتج المنظمة، وإما أن تتفوق جودة المنتج أثناء وبعد عملية الاستهلاك الصورة الذهنية للعميل. وفي هذه الحالة يكون الرضا الكامل عن المنتج، أما في الحالة الثالثة تفوق الصورة الذهنية المكونة عن المنتج قبل عملية الاستهلاك جودة المنتج وبعد عملية الاستهلاك وهنا يكون لدينا سلوك عدم الرضا التام لدى العميل عن منتج المنظمة

(سلام، 2021؛ ص 133). ويعتبر رضا العميل أكثر أهمية أثناء الخدمة الإلكترونية نتيجة لصعوبة الحفاظ على العملاء في العالم الافتراضي وضمان ولائهم (أبو العلاء، 2018؛ ص 837).

### أهمية رضا العملاء:

يعتبر رضا العميل من مقومات نجاح أي منظمة، حيث أنه يعبر عن درجة من اقتناع العميل في تحقيق متطلباته، كما تعمل أي منظمة على تعزيز مركزها التنافسي من خلال إرضاءها لعملائها، فهي العملية التي يتم عن طريقها تلبية توقعات ورغبات العملاء. حيث ذكرت العديد من الدراسات أن تحقيق رضا العميل يترتب عليه مجموعة من الفوائد ومنها دراسة (Mainardes & Freitas, 2023; P: 644)، والتي أوضحت أنه من فوائد تحقيق رضا العميل ما يلي:

- يعزز من توليد القدرة التنافسية للمنشأة.
- تقليل التكاليف وجذب عملاء جدد.
- تكوين صورة ذهنية جيدة للمنشأة.

ويمثل رضا العميل عن خدمات المنظمة ميزة تنافسية لها حيث إن العميل الراضي يكرر تعامله مع المنظمة، الأمر الذي يعني مزيد من المبيعات وتحقيق أرباح مرتفعة، حيث يؤدي رضا العميل إلى تخفيض تكلفة الإعلان والترويج للمنظمة، وأن العميل الراضي يجذب معه عملاء آخرين نتيجة للحديث الإيجابي عن خدمات الشركة، كما يتحقق رضا العميل عندما تقوم إدارة المنظمة بقياس درجة رضا العميل عن جودة الخدمات التي تقدم لهم من فترة لأخرى، ومعالجة الشكاوى وإيجاد حلول لها؛ مما يسهم في زيادة درجة رضا العميل واستمرار التعامل مع المنظمة (علي، 2021؛ ص 2231).

بينما أكدت دراسة (شميس، 2016؛ ص 35) على أن الفائدة الرئيسية التي تتولد من رضا العميل هي أنها تعتبر أساس مهم وضروري لنجاح المنظمة، حيث يؤثر بالإيجاب على أرباح المنظمة. وذكرت دراسة (Tannady & Purnamaningsih, 2023; P: 435) أن فائدة رضا العميل بالنسبة للمنظمة تتمثل في:

- تحسين العلاقة بين العملاء والمنظمة.
- الحفاظ على العملاء الحاليين للمنظمة.
- التعزيز من الكلام المنطوق الإيجابي.

▪ تعزيز ولاء العملاء.

▪ يساهم بشكل كبير في إعادة الشراء مرة أخرى من نفس المنظمة.

▪ أساس هام للمنظمة في رسم برامجها واستراتيجياتها التسويقية.

### خصائص رضا العملاء وكيفية تحقيقه:

إن رضا العميل له مجموعة من الخصائص، منها ما يلي: (أحمد، 2017؛ ص 141)

▪ رضا العميل حالة نفسية، لأنه خبرة ذاتية ترتبط بتوقعات العملاء من جهة ومن إدراكهم الذاتي للخدمة التي تم الحصول عليها.

▪ رضا العميل هي حالة نسبية، تختلف من فرد لآخر، ففي حالة وجود عميلان يستفيدان من نفس الخدمة بنفس الشروط، يمكن أن يكون رأيهما مختلف.

▪ الرضا تطوري، حيث يتغير رضا العميل من خلال تطور التوقعات والخدمات والإدراكات.

▪ الرضا يتميز بعدم الثبات، تتغير حالة رضا العميل من وقت لآخر ومن خدمة إلى أخرى ومن مقدم خدمة لآخر ومن منظمة لأخرى.

▪ ليس من السهل تحقيق رضا العميل، ولكن يمكن تحقيقه بالتخطيط والابتكار في الخدمة وتنويعها.

▪ الغاية النهائية للمنظمة هي إسعاد العميل وهو مستوى أعلى من رضا العميل.

وتوضح دراسة (Oh & Kim, 2017; P: 5) أنه يمكن التعرف على طبيعة الرضا عن طريق الخصائص الثلاثة التالية:

▪ ذاتي: حيث أن درجة الرضا تتحدد طبقاً لعاملين رئيسيين، هذين العاملين يختلفان من عميل لآخر وهما الإدراك الذاتي للمنتج (القيمة المدركة الفعلية) ومستوى التوقعات الشخصية للعميل (القيمة المتوقعة)، وهذا ما يفسر تقييمات العملاء بأن الخدمة التي تقدمها المنظمة إليهم أفضل من المنافسين، في حين يراها آخرون بأنها أقل من المنافسين.

▪ نسبي: وهنا يكون الرضا تقدير نسبي متوقف على العميل، فدرجة الرضا عند مجموعة من العملاء يحصلون في ظل ظروف متشابهة على نفس المنتج بنفس الشروط، وهذا ما يفسر أن أفضل الخدمات

ليست الخدمات التي يتم بيعها بنسب مرتفعة، فالمهم هو الأكثر تلائم مع توقعات العميل وليست الأفضل.

■ **تطوري:** حيث أن رضا العملاء يتغير عن طريق تغيير مستوى الأداء المدرك ومستوى التوقع، حيث أنه بمرور الوقت يمكن لتوقعات العميل أن تتغير نظرًا لتطوير المنتجات الحالية أو ظهور منتجات جديدة نتيجة المنافسة، وبالمثل إدراك العميل يتطور أثناء عملية البحث والحصول على المنتج.

#### العوامل المؤثرة في رضا العملاء:

إن العوامل التي تؤثر في رضا العميل هي العناصر التي لها تأثير على رضا العميل، والمتمثلة في القيمة المدركة لدى العميل، والمواصفات التي تجعل المنتج مميز عن غيره من المنتجات المنافسة، ومحددات الخدمة الجيدة للعملاء، وهي كما يلي: (ناصر وماخوس، 2023؛ ص 112)

■ **جودة المنتج أو القيمة المدركة للعميل:** يواجه أي شخص عندما يقرر شراء منتج معين مجموعة من البدائل والتي تظهر له وكأنها تستطيع تلبية احتياجاته وتحقق طموحاته تشبع رغباته، وهنا يواجه الشخص مشكلة الاختيار بين تلك البدائل، ويتوقف ذلك على جودة المنتج وسعره وغيرها من الاعتبارات التي تعمل على تحديد قرار الشراء، والقيمة المدركة هي من تحسم أمر المفاضلة والاختيار بين تلك البدائل المختلفة حتى يتم تلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته وتحقيق توقعاته.

■ **مواصفات المنتج:** إن السلوك المنطقي والمعتاد الذي يقوم به العميل في البداية هو معرفة ما يريد شرائه قبل أن يحدد عدد الوحدات التي سوف يقوم بشرائها، أو السعر الذي سوف يدفعه، أو الأوقات التي يتم فيها تنفيذ القرار الشرائي، أو الجهة التي سوف يتصل بها، وبالتالي فمواصفات المنتج هي مجموع المميزات التي يتصف بها المنتج.

وأوضحت دراسة (جعفر، 2018؛ ص 40) أنه يمكن للمنظمات توليد رضا العملاء من النقاط التالية:

■ إشراكهم في عملية الجودة وطرق تقديمها مع العمل على تخصيص مكافآت لأي مقترحات تحقق رضا العميل.

■ طلب العميل أن يقوم بزيارة المنظمة والتعرف على نشاطاتها والطلب منهم تقديم المقترحات لتطوير المنظمة بالشكل الذي يحافظ عليهم ويرضيهم.

- العمل على تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الاحترام والتقدير لهم.
- زيارة العملاء المهمين بين حين وآخر للاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم والتعرف على شكاوهم بشكل مستمر.
- إشعار العملاء بأهميتهم عن طريق اعتماد الموظفين بمجال التسويق والدعاية والترويج للإعلانات بالتركيز الواضح على أهمية العملاء المتميزة للمنظمة وتوصيف جودة منتجاتها.
- كما ذكرت دراسة (فار وكماش، 2023؛ ص 16) أنه من أهم الأسباب التي تجلب رضا العملاء ما يلي:
  - **صناعة الثقة في المنظمة ومنتجاتها وعلامتها التجارية:** من الأمور التي تجلب رضا العملاء الثقة بالمنظمة ومنتجاتها، فكثير من العملاء يقومون بشراء منتجات مرتفعة التكلفة وذلك بسبب ثقتهم بمنتجات تلك العلامة التجارية، لذا فهي تعتبر من المحاور الأساسية التي تتعلق بالرضا لدي العميل.
  - **رفع مستوى جودة المنتجات:** إن الجودة في المنتجات تستقطب العديد من العملاء وتزيد من مستوى الرضا عن المنتج وعن العلامة التجارية له.
  - **السعر:** السعر المناسب أحد أسباب رضا العملاء عن المنظمة أو منتجاتها وخدمتها حيث أن الأصل في المنتج أن يكون الأرخص ليكسب رضا العميل ولا يكون مرتفعًا حتى لا يكون طاردًا للعميل.
  - **رفع مستوى الجودة في الخدمات:** رفع مستوى الجودة في المنتجات يؤدي إلى كسب رضا العملاء وأيضًا من وسائل صناعة الرضا للمنظمات الناجحة تطوير الخدمات الخاصة بهم عبر تنمية التواصل مع العملاء وسرعة حل المشاكل.
  - **معرفة حاجات العملاء:** من أهم الأمور التي تجلب العملاء هي التوصل إليهم عبر التعرف على حاجاتهم ويمكن ذلك من خلال البحوث التسويقية.
  - **التركيز على العميل:** التركيز على العميل يزيد من معرفة حاجات العملاء كما يزيد من معرفة توجهات السوق ومعرفة الملاحظات السلبية عن المنتجات والخدمات والأداء.
  - **استرجاع الخدمة:** استرجاع خدمة العميل تحتاج إلى عملية حل المشكلات العامة للمنظمة وللمشكلات الشخصية للعملاء، فإن إبقاء العملاء في الشركة أسهل من البحث عن عملاء جدد.



■ **الاعتذار:** من الشجاعة الاعتذار عن الأخطاء التي تظهر عن المنظمة أو الأشخاص الذين يمثلونها، فالاعتذار عن الأخطاء في بعض الأحيان يؤدي إلى تحقيق الرضا والسعادة لمن أخطأ في حقه، كما أنه يغير مسار العميل من السخط إلى الإقبال.

#### السلوكيات الناتجة عن رضا العملاء:

يعبر الرضا عن سلوك يبديه العميل نحو الخدمة، فيخلق مجموعة من السلوكيات والعلاقات تسعى المنظمة لتوجيهها دائماً في اتجاه إيجابي وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، وينتج عن الرضا بعض السلوكيات ومنها: (زحاف، 2015؛ ص 63)

■ **سلوكيات تكرار الشراء:** إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، ولكن يوجد اختلاف جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم الذين يستمرون في شراء نفس العلامة مع عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

■ **سلوك التحدث بكلام إيجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء التي تترتب على الرضا، فالرضا يعد مقدمة مهمة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، حيث أن رضا العميل ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة العميل، قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العميل جماعة مرجعية في السلوك الشرائي للفرد من خلال التأثير على اعتقاداتهم واتجاهاتهم وقيمتهم وسلوكهم بالإيجاب.

■ **سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات التي تترتب على الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المنفصل في المستقبل.

#### قياس رضا العملاء:

إن قياس ومتابعة رضا العملاء سواء عن المنتجات أو الخدمات أصبح الشغل الشاغل لجميع المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار في نشاطها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية حيث أن الرضا يعد مدخل لضمان الحفاظ على العميل وتنمية ولائه للمنظمة (Kant & Jaiswal, 2017; P: 415). وفيما يلي المقاييس التي استخدمت في عملية قياس رضا العملاء:

- مقياس جودة الخدمة "SERVQUAL- Service Quality": إن رضا العملاء عن الخدمات للأفراد هو بناء متعدد الأبعاد، حيث تم الاعتراف بـ SERVQUAL بشكل كبير كبعد له تأثير شديد على رضا العملاء نتيجة لأنها عبارة عن بنية متعددة الأبعاد (Yilmaz et al., 2018; P: 430). كما أن SERVQUAL باتت وسيلة منتشرة لقياس رضا العملاء في قطاع الخدمات، حيث تقوم بقياس خمسة جوانب من جودة الخدمة بهدف تكوين درجة الرضا العام، وتتمثل هذه الجوانب في العناصر المادية والاستجابة والاعتمادية والعاطفة والضمان (Bell, 2017; P: 50).
- نموذج كانو **Kano Model**: يسمى بنظرية العوامل الثلاثة حيث يمكن تصنيف السمات ذات العلاقة غير المتماثلة وفقاً لهذه النظرية إلى ثلاث فئات، والمتمثلة في السمات الأساسية وسمات الإثارة وسمات الأداء (Bi et al., 2019; P: 7081). وتميز نظريه العوامل الثلاثة بين ثلاثة عوامل للرضا وهي: (Albayrak, 2019; P: 1928)
- **العوامل الأساسية**: تمثل أدنى حد من المتطلبات وتسبب عدم الرضا إذا لم يتم الوفاء بها ولكن إذا تم الوفاء بها أو تجاوزها لا تؤدي إلى رضا العميل، حيث أن العوامل الأساسية متوقع وجودها، ويعتبرها العميل كشروط مسبقة وأمر مفروغ منه.
- **عوامل الإثارة**: هي العوامل التي تعمل على زيادة رضا العميل إذا تم تقديمها ولكن لا تؤدي إلى عدم الرضا إذا لم يتم تطبيقها.
- **عوامل الأداء**: هذه العوامل تؤدي إلى الرضا إذا كان الأداء مرتفع، بينما إذا كان الأداء منخفض فتؤدي إلى عدم الرضا.
- **العدالة Equity theory**: إن نظرية العدالة تقوم بمناقشة أن الأفراد لديهم الدافع لمقارنة نسبة مدخلاتهم مع المخرجات عند تعاملاتهم مع الآخرين، ووفقاً لهذه النظرية ظهرت نظرية جديدة باسم FAIRSERV لعملية تقييم جودة الخدمة المقدمة للعميل، حيث أن هذه النظرية الجديدة تتكون من أربعة أبعاد وهي العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية (Han et al., 2019; P: 55).
- **رضا العميل التراكمي**: إن رضا العملاء نتيجة مهمة للعملاء ترتبط بربحية المنظمة في النهاية، ويمكن عرضها إما خاصة بالمعاملة أو تراكمية، حيث يمثل رضا العملاء حكم تقديري بعد الاختيار لعملية شراء

معينة، وبذلك فرضا العميل التراكمي يمثل تقييم شامل يعتمد على تجربة الشراء والاستهلاك الإجمالية مع خدمة أو سلعة بمرور الوقت (Thiel, 2018; P: 6). حيث أن رضا العملاء يمثل شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل التي تنتج من المقارنة بين التوقعات والأداء المدرك (النتيجة)، وأن المعاملات الخاصة بالتعامل والتراكمي Transaction-Specific and cumulative هما مفهومان مختلفان لرضا العملاء، فالرضا الخاص بالتعامل يرتبط بتقييم تقديم خدمة معينة، حيث يفترض الرضا التراكمي أنه يتم الجمع بين كل من الأحكام الفردية لتشكيل تقييم الوفاء الممتع للاحتياجات، والرضا العام وهو تجميع لجميع التقييمات السابقة التي تخص المعاملات ويتم تحديثه بعد كل معاملة (Kaura, 2015; P: 410).

بينما أشارت دراسة (Smith, 2016; P: 20) إلى وجود نوعين من القياسات التي تتعلق برضا العملاء وهي القياسات الموضوعية والقياسات الذاتية:

- **القياسات الموضوعية:** عادة تستخدم عن طريق المنظمات وذلك من خلال درجة تكرار الشراء وإحصاء شكاوى العملاء، والتوصية من قبل العملاء بالتعامل مع المنظمة، وهذا المقياس يتسم بأنه يقيس نتائج الرضا أكثر من قياسه للرضا (Smith, 2016; P: 20).
- **القياسات الذاتية:** تحاول رصد التجربة الذاتية للعملاء عن طريق بعدين وهما البعد المعرفي والبعد الشعوري، فالبعد المعرفي يركز على نتائج المقارنة بين التوقعات والأداء الفعلي، بينما البعد الشعوري يركز على فكرة أن العميل ليس آلة تقوم بالمقارنة والتحليل وإنما يجب إدراك أنه شخص يقوم بالتعبير عن انفعالاته وأحاسيسه وحالات أخرى من المشاعر تعد مصدر مهم في التأثير على عملية اتخاذ القرارات (Smith, 2016; P: 20).

كذلك من المحاولات المشهورة في موضوع قياس رضا العملاء ما يسمى American Customer Satisfaction Index وهو مؤشر رضا العملاء الأمريكي، والذي وضع في عام 1994 من خلال باحثين في جامعة ميتشيجان الأمريكية على رأسهم Claes Fornell 1996، وهذا النموذج يعتمد في أساس تكوينه على مبدأ السبب والنتيجة ويتكون من عدة معادلات رياضية تقع تحت علم الاقتصاد القياسي والإحصاء. ويتكون النموذج من المكونات التالية: (أحمد، 2017؛ ص 144)

- **الجودة الملموسة:** وتشير الي درجة تلبية الخدمة لاحتياجات العملاء ودرجة ثقة العملاء بها، ومقدار تكرار حدوث مشكلات مع العملاء مع هذه الخدمات.
- **توقعات العملاء:** تتمثل في انطباعات العملاء عن خدمات المؤسسة التي يتم البحث عنها، ويتم التعبير عن ذلك عن طريق التجارب السابقة للعملاء في هذه المؤسسة، أو الانطباعات المتعلقة بالتجربة كنصيحة صديق أو الانطباعات التي تتركها الإعلانات، وأيضًا يتم سؤال العميل عن توقعاته فيما يخص هل المؤسسة قادرة في المستقبل على توفير الجودة المأمولة.
- **القيمة الملموسة:** يهتم هذا الجانب بدراسة تأثير الرسوم المدفوعة من جانب العميل، وما إذا كان يلمس بأن الجودة التي حصل عليها تستحق الرسوم التي يتم دفعها في الخدمة، ويسأل أيضًا عن احتمالية إعادة التعامل مع المؤسسة مرة أخرى.
- **رضا العملاء:** يمثل هذا المؤشر متوسط الرضا الموزون للمكونات الثلاثة السابق الإشارة إليها، حيث يتم استخدام برمجيات خاصة لتحديد درجة أهمية كل مكون من المكونات للحصول على وزن لأهمية كل جانب.
- **شكاوى العملاء:** للشكاوى علاقة سلبية مع رضا العملاء، ويتم قياسها كنسبة مئوية للعملاء الذين قاموا بتقديم شكاوى للمؤسسة مباشرة خلال إطار زمني معين.
- **ولاء العملاء:** هو مؤشر يستدل منه على الربحية، ويتم قياس الولاء في هذا النموذج عن طريق معرفة احتمالية تكرار العميل الاستفادة من الخدمة من نفس المؤسسة، ورغبتهم في الاستفادة من خدمات هذه المؤسسة بخيارات تسعيرية مختلفة.

### منهجية الدراسة

**منهج الدراسة:** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي في هذه الدراسة لتحقيق أهداف البحث. وركزت الدراسة على وصف وتحليل تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكذلك تحديد واقع تطبيق الجودة في الشركة. تم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الجودة في الشركة من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والتقارير، والتحقيق في السياسات

والإجراءات المتبعة في المؤسسة. تم استخدام هذه المعلومات لفهم واقع تطبيق إدارة الجودة في الشركة وتحديد العوامل المؤثرة.

تم استعراض الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال. وتم تحليل هذه الأسس النظرية وتطبيقها على واقع شركة الراجحي للتأمين التعاوني لتقييم مدى توافرها وتطبيقها في المؤسسة. كذلك تم تحليل العوامل والمعوقات التي قد تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الشركة. تم جمع المعلومات من خلال المقابلات المفتوحة مع مجموعة من العاملين في المؤسسة، وذلك للحصول على وجهات نظرهم وتجاربهم فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة وتحديد المشاكل والعقبات المحتملة.

تم تصميم استبيانين منفصلين، أحدهما موجه للعملاء والآخر موجه للعاملين في الشركة. وتم توزيع الاستبيانات على عينة من العملاء والعاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني لجمع البيانات المتعلقة بتقييم رضاهم عن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتأثيره على خدمات التأمين. كذلك تم تحليل البيانات الاستجابات واستخلاص النتائج الرئيسية. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتلخيص وتحليل البيانات الكمية، بالإضافة إلى تحليل المضمون وتصنيف الأفكار والملاحظات المستخلصة من المقابلات والاستبيانات النصية.

بعد تحليل البيانات، تم تقديم النتائج والتحليلات في شكل تقارير وجدول ورسوم بيانية وتفسيرها بشكل مفصل. تم المقارنة بين النتائج المستخلصة والأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لتقييم تأثير تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني وتحديد العوامل المؤثرة والمعوقات المحتملة. بناءً على النتائج والتحليلات، تم تقديم التوصيات والمقترحات لتحسين خدمات التأمين وتعزيز تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع البحث في عملاء وعاملين شركة الراجحي للتأمين التعاوني. اعتمد البحث على العينة العشوائية من العملاء والعاملين بشركة الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تم اختيار 80 فرد من العملاء و70 فرد من العاملين بشركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أولاً: توصيف عينة الدراسة

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

العملاء		العاملين		الفئة	المتغير
%	التكرار	%	التكرار		
71.25	57	64.29	45	ذكر	النوع
28.75	23	35.71	25	أنثى	
17.50	14	17.14	12	من 25 إلى أقل من 35 سنة	العمر
45.00	36	40.00	28	من 36 إلى أقل من 45 سنة	
23.75	19	25.71	18	من 46 إلى أقل من 55 سنة	
13.75	11	17.14	12	أكبر من 55 سنة	
12.50	10	12.86	9	من 1 سنة إلى 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
42.50	34	58.57	41	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	
45.00	36	28.57	20	أكثر من 5 سنوات	
52.50	42	51.43	36	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
22.50	18	20.00	14	ماجستير	
20.00	16	17.14	12	دكتوراه	
5.00	4	11.43	8	شهادة مهنية	

فيما يخص النوع، يظهر الجدول 7 أن نسبة الذكور بين العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني تشكل 64.29%، مع 45 ذكراً، بينما تشكل الإناث 35.71% مع 25 أنثى. بالنسبة للعملاء، يشكل الذكور 71.25%، مع 57 ذكراً، بينما تشكل الإناث 28.75% مع 23 أنثى. تشير هذه النتائج إلى أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث في كل من العاملين والعملاء.

تتوزع أعمار العاملين على أربع فئات عمرية. الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة تشكل 17.14% (12 فرداً)، والفئة من 36 إلى أقل من 45 سنة تشكل 40.00% (28 فرداً)، والفئة من 46 إلى أقل من 55 سنة تشكل 25.71% (18 فرداً)، والفئة التي تتجاوز 55 سنة تشكل 17.14% (12 فرداً). أما بالنسبة للعملاء، فإن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة تشكل 17.50% (14 فرداً)، والفئة من 36 إلى أقل من 45 سنة تشكل 45.00% (36 فرداً)، والفئة من 46 إلى أقل من 55 سنة تشكل 23.75% (19 فرداً)، والفئة التي تتجاوز 55 سنة تشكل 13.75% (11 فرداً). هذا التوزيع يظهر تركيزاً أكبر للعاملين والعملاء في الفئة العمرية من 36 إلى أقل من 45 سنة.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بين العاملين، فإن الفئة التي تمتلك من سنة إلى 3 سنوات تشكل 12.86% (9 أفراد)، والفئة التي تمتلك من 3 إلى 5 سنوات تشكل 58.57% (41 فرداً)، والفئة التي تمتلك أكثر من 5

سنوات تشكل 28.57% (20 فردًا). أما بالنسبة للعملاء، فإن الفئة التي تمتلك من سنة إلى 3 سنوات تشكل 12.50% (10 أفراد)، والفئة التي تمتلك من 3 إلى 5 سنوات تشكل 42.50% (34 فردًا)، والفئة التي تمتلك أكثر من 5 سنوات تشكل 45.00% (36 فردًا). يظهر هذا أن الغالبية العظمى من العاملين لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، بينما العملاء لديهم تنوع أكبر في سنوات الخبرة.

من حيث المؤهل التعليمي للعاملين، فإن حاملي درجة البكالوريوس يشكلون 51.43% (36 فردًا)، وحاملي درجة الماجستير يشكلون 20.00% (14 فردًا)، وحاملي درجة الدكتوراه يشكلون 17.14% (12 فردًا)، وأخيرًا حاملي الشهادة المهنية يشكلون 11.43% (8 أفراد). بالنسبة للعملاء، فإن حاملي درجة البكالوريوس يشكلون 52.50% (42 فردًا)، وحاملي درجة الماجستير يشكلون 22.50% (18 فردًا)، وحاملي درجة الدكتوراه يشكلون 20.00% (16 فردًا)، وأخيرًا حاملي الشهادة المهنية يشكلون 5.00% (4 أفراد). تشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين والعملاء يحملون درجة البكالوريوس، مع نسبة أقل تحمل درجات عليا أو شهادات مهنية.

### أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

سوف يعتمد البحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة، حيث تشتمل القائمة على متغيرين وهما إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. ويتضمن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة خمسة أبعاد هي (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل)، في حين يتضمن المتغير التابع رضا العملاء ثلاثة أبعاد هي (الرضا عن سير الإجراءات، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات المقدمة)، وسوف يستخدم البحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات مفردات العينة. وستكون الإجابات على أسئلة الاستبانة مكونة من (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وسيتم التصحيح وفقًا للنموذج التالي:

جدول (2): يوضح نموذج التصحيح لإجابات المبحوثين على أداة الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الإجمالية للمحور الذي تنتمي إليه. لتحديد صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط البسيط كما هو موضح في جدول (3) وجدول (4). تشير النتائج إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى احتمالية 0.01 بين كل عبارة وإجمالي المحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3): معامل الارتباط بين عبارات استبيان العاملين

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.805**	34	.843**	23	.927**	12	.901**	1
.646**	35	.900**	24	.891**	13	.834**	2
.757**	36	.869**	25	.893**	14	.821**	3
.584**	37	.887**	26	.914**	15	.851**	4
.659**	38	.824**	27	.911**	16	.912**	5
.563**	39	.893**	28	.865**	17	.859**	6
.713**	40	.900**	29	.888**	18	.887**	7
.644**	41	.861**	30	.951**	19	.858**	8
.753**	42	.905**	31	.904**	20	.798**	9
.790**	43	.904**	32	.905**	21	.762**	10
		.883**	33	.831**	22	.900**	11

جدول (4): معامل الارتباط بين عبارات استبيان العملاء

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.905**	13	.858**	7	.824**	1
.821**	14	.828**	8	.781**	2
.841**	15	.848**	9	.808**	3
.806**	16	.891**	10	.840**	4
.905**	17	.916**	11	.777**	5
		.893**	12	.770**	6

ثبات الأداة:



لتحديد ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في جدول (5). تشير النتائج في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة تزيد عن 0.7، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

عدد العبارات	إدارة الجودة الشاملة	رضا العميل
17	43	17
معامل ألفا كرونباخ	0.989	0.962

## تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### 1. إدارة الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني:

جدول (6): توزيع استجابات العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني على إدارة الجودة الشاملة في الشركة

انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.84	4.04	27.1	19	58.6	41	7.1	5	5.7	4	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة
0.77	4.11	31.4	22	52.9	37	11.4	8	4.3	3	0	0	تحفز إدارة الشركة على مشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم
0.75	4.16	31.4	22	57.1	40	8.6	6	1.4	1	1.4	1	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة
0.70	4.13	28.6	20	58.6	41	10	7	2.9	2	0	0	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في جلسات معينة من أجل توليد أفكار جديدة
0.76	4.13	30	21	58.6	41	5.7	4	5.7	4	0	0	تعمل إدارة الشركة على إنجاز العاملين لمهامهم لمشاركتهم في فرق العمل
0.83	4.03	27.1	19	55.7	39	11.4	8	4.3	3	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
0.80	4.07	28.6	20	55.7	39	11.4	8	2.9	2	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين
0.85	4.03	28.6	20	52.9	37	12.9	9	4.3	3	1.4	1	تحفز إدارة الشركة عاملها بالاشتراك في الدورات التدريبية
0.75	4.10	28.6	20	57.1	40	10.0	7	4.3	3	0	0	تحرص إدارة الشركة دائما على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية
0.73	4.14	30	21	58.6	41	7.1	5	4.3	3	0	0	تقدم إدارة الشركة الدورة التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين
0.83	4.06	28.6	20	55.7	39	10	7	4.3	3	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على تقييم نتائج الدورات التدريبية
0.93	3.91	24.3	17	54.3	38	12.9	9	5.7	4	2.9	2	يتم اختيار العاملين بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم

0.79	4.04	25.7	18	58.6	41	11.4	8	2.9	2	1.4	1	تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين
0.97	3.89	24.3	17	52.9	37	14.3	10	4.3	3	4.3	3	تعمل إدارة الشركة على تقييم أداء العاملين من أجل تصميم البرنامج التدريبي
0.89	4.01	28.6	20	52.9	37	12.9	9	2.9	2	2.9	2	يتم اختيار المدربين ذو الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة
0.98	3.93	28.6	20	48.6	34	12.9	9	7.1	5	2.9	2	تشجع إدارة الشركة العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم
1.02	3.87	28.6	20	44.3	31	15.7	11	8.6	6	2.9	2	تحرص إدارة الشركة على متابعة المستجدات الحديثة في مجال التأمين لتحسين الخدمات التي تقدمها
0.93	3.94	27.1	19	50.0	26	15.7	11	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر
0.93	3.91	25.7	18	50.0	35	17.1	12	4.3	3	2.9	2	تحرص إدارة الشركة دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر
0.92	3.99	27.1	19	55.7	39	8.6	6	5.7	4	2.9	2	تجري إدارة الشركة الاستطلاعات اللازمة لأراء العملاء من أجل تحسين الخدمة المقدمة
0.92	4.00	28.6	20	52.9	37	11.4	8	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على تقييم إدارة الجودة بشكل مستمر كأحد أولوياتها
1.04	3.80	24.3	17	47.1	33	18.6	13	4.3	3	5.7	4	تهتم الإدارة العليا بالشركة ببناء رؤية تركز على تحسين الجودة
1.04	3.90	30	21	45.7	32	11.4	8	10.0	7	2.9	2	الإدارة العليا تؤكد على رؤساء الأقسام بأنهم مسؤولون بتقديم خدمة ذات جودة عالية
0.83	4.06	25.7	18	62.9	44	5.7	4	2.9	2	2.9	2	تحرص إدارة الشركة على اختيار المختصين في تقديم خدمة ذات جودة عالية
0.85	4.00	25.7	18	57.1	40	10	7	5.7	4	1.4	1	تهتم الإدارة العليا في الشركة بشكل مباشر في المستجدات الحديثة التي تختص بتحسين جودة الأداء
0.92	4.00	28.6	20	52.9	37	11.4	8	4.3	3	2.9	2	يوجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة تؤكد على الالتزام بها
0.94	3.99	28.6	20	52.9	37	10	7	5.7	4	2.9	2	تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تعتبر إدارة الشركة الجودة شعار لجميع العاملين
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تقوم إدارة الشركة بتطوير المعرفة بشكل مستمر من أجل رفع مستوى الجودة
0.91	3.96	25.7	18	54.3	38	12.9	9	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة إدارة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية
0.81	4.06	28.7	18	61.4	43	8.6	6	1.4	1	2.9	2	تعمل إدارة الشركة جاهدة كي تكون خدماتها مميزة
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تسعى إدارة الشركة إلى بناء سمعة بين العملاء على أنها تتميز بالجودة
0.98	3.96	28.6	20	51.4	36	11.4	8	4.3	3	4.3	3	تدعم إدارة الشركة الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة
0.76	4.13	28.6	20	61.7	43	5.7	4	2.9	2	1.4	1	تهتم إدارة الشركة بأن تكون السابقة في تلبية احتياجات العملاء

1.10	3.79	27.1	19	45.7	32	8.6	6	15.7	11	2.9	2	تعتبر إدارة الشركة بأن رضا العملاء متطلب ضروري للبقاء والازدهار
0.81	3.94	21.4	15	60	42	10	7	8.6	6	0	0	تقوم الشركة بمتابعة العميل بعد انتهاء تقديم الخدمة
0.66	4.21	31.4	22	61.4	43	4.3	3	2.9	2	0	0	تحرص إدارة الشركة على سرعة الاستجابة لمطالب العملاء
0.78	4.21	37.1	26	51.4	36	8.6	6	1.4	1	1.4	1	تقوم الشركة بالعمل على حل المشاكل التي تواجه العملاء بالسرعة الممكنة
0.67	4.30	40	28	51.4	36	7.1	5	1.4	1	0	0	تسمح الشركة بالخروج عن الروتين من أجل تحسين خدمة العملاء
1.07	3.80	25.7	18	48.6	34	8.6	6	14.3	10	2.9	2	تقوم الشركة باستفتاء آراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها
0.85	4.17	35.7	25	52.9	37	7.1	5	1.4	1	2.9	2	يتم ابلاغ العميل بالالتزامات المالية مع بداية الإجراءات
0.84	4.07	30	21	54.3	38	10	7	4.3	3	1.4	1	تجري الشركة استطلاعات رأي مختلفة بشكل مستمر لمعرفة مستوى رضا العميل
0.79	4.04	24.3	17	62.9	44	7.1	5	4.3	3	1.4	1	تأخذ إدارة الشركة بمحمل الجد متابعة شكاوى العملاء
0.72	4.02	المتوسط العام										

تحليل استجابات العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حول إدارة الجودة الشاملة يوضح التقييمات المتنوعة المتعلقة بممارسات الجودة في الشركة. بشكل عام، يُظهر المتوسط الحسابي للردود قيمة 4.02 مع انحراف معياري قدره 0.72، مما يعكس رضاً عالياً نسبياً بين العاملين. تشير الاستجابات إلى أن إدارة الشركة تُعطي أهمية كبيرة للفرص التي تتيح للعاملين إبداء آرائهم ومشاركتهم في حل المشكلات، حيث حقق متوسط الردود في هذا المجال قيمة تتراوح بين 4.04 و4.30. تسعى الإدارة أيضاً لتحفيز العاملين على المشاركة في المهام الصعبة وتقديم الدورات التدريبية الملائمة، مع تقييم نتائج هذه الدورات. تركز الشركة أيضاً على توفير الموارد اللازمة وتقييم أداء العاملين بشكل دوري. من ناحية أخرى، هناك مجالات تحتاج لتحسين مثل متابعة شكاوى العملاء واستطلاعات الرأي المتعلقة بالخدمات الجديدة، حيث يظهر متوسط الاستجابة في هذه المجالات أرقاماً أقل. بشكل عام، تتبنى إدارة الشركة استراتيجيات فعّالة لتحسين الجودة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على بعض الجوانب لضمان التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

## 2. رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني:

جدول (7): توزيع استجابات العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني على استبيان رضا العملاء

انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------------	-------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4	5	4	5	21	26.3	21	26.3	8	5	4	5	4	يسهل التصميم الداخلي للشركة من إجراء المعاملة بكل يسر وسهولة
2	2.5	3	3.8	20	25	20	25	8	3.8	3	2.5	2	تحرص فروع الشركة المختلفة على تقديم نفس المعاملات
2	2.5	3	3.8	20	25	20	25	12	3.8	3	2.5	2	تقدم الشركة معلومات بشكل كافي عن خدماتها
2	2.5	3	3.8	21	26.3	21	26.3	10	3.8	3	2.5	2	تسعى الشركة دائما لتسهيل الإجراءات الإدارية
3	3.8	2	2.5	19	23.8	19	23.8	7	2.5	2	3.8	3	شروط التعامل مع الشركة واضحة ومفهومة
1	1.3	3	3.8	20	25	20	25	9	3.8	3	1.3	1	تحرص الشركة على السرعة في إنجاز المعاملة
1	1.3	4	5	21	26.3	21	26.3	5	5	4	1.3	1	يتعامل موظفو الشركة بلطف مع جميع العملاء
1	1.3	3	3.8	22	27.5	22	27.5	8	3.8	3	1.3	1	يعتبر موظفو الشركة جيداً بمهامهم
1	1.3	2	2.5	23	28.7	23	28.7	6	2.5	2	1.3	1	يتمتع موظفو الشركة بالمهارة في تقديم الخدمة
0	0	3	3.8	21	26.3	21	26.3	7	3.8	3	0	0	يسعى موظفو الشركة لتوفير أفضل خدمة وفي أي وقت
0	0	5	6.3	22	27.5	22	27.5	5	6.3	5	0	0	يتصرف موظفو الشركة بشكل سريع في حل المشاكل التي تواجه العملاء
1	1.3	4	5	21	26.3	21	26.3	8	5	4	1.3	1	تحرص الشركة على تقديم الخدمات بشكل جيد تجعلني أثق بها
1	1.3	3	3.8	21	25.3	21	25.3	8	3.8	3	1.3	1	سهولة الاتصال بالشركة عبر الهاتف وعبر البريد الإلكتروني تقلل من زياراتي المتكررة لها
1	1.3	4	5	22	27.5	22	27.5	9	5	4	1.3	1	تحرص الشركة على تقديم الخدمات إلى العميل بسرعة
0	0	3	3.8	20	25	20	25	9	3.8	3	0	0	تحرص الشركة على تقديم الخدمات للعملاء من غير أخطاء
0	0	3	3.8	21	26.3	21	26.3	7	3.8	3	0	0	تقدم الشركة مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبى احتياجاتي

0.96	3.88	22.5	18	56.3	45	11.3	9	6.3	5	3.8	3	العلاقات الجيدة بين الشركة والعملاء تساهم في تقديم خدمات أفضل
0.65	4.03	المتوسط العام										

تحليل استجابات العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، كما هو مبين في جدول 10، يشير إلى مستوى عالٍ من رضا العملاء عن خدمات الشركة. يتراوح المتوسط الحسابي لردود العملاء بين 3.88 و4.13، مع انحراف معياري يتراوح بين 0.65 و1.01، مما يعكس تبايناً طفيفاً في تقييماتهم. يُظهر تحليل البيانات أن العملاء يقدرون سرعة الاستجابة وحسن تعامل الموظفين ومهاراتهم في تقديم الخدمة، حيث تسجل هذه العبارات أعلى المتوسطات. بينما تظهر بعض الجوانب مثل تقديم معلومات كافية وتوحيد المعاملات عبر الفروع تقييمات أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود مجالات لتحسين وضوح المعلومات والخدمات عبر الفروع. بشكل عام، يبرز المتوسط العام البالغ 4.03 أن العملاء يشعرون برضا جيد عن جودة الخدمات المقدمة، مع تأكيد على أهمية تحسين بعض الجوانب لرفع مستوى الرضا إلى أقصى حد.

وللوقوف على درجة رضا العملاء في الشركة، تم تقسيم استجابات أفراد العينة من العملاء إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري (14 - 70 درجة)، وهذه الفئات هي: درجة رضا منخفضة، ودرجة رضا متوسطة، ودرجة رضا مرتفعة، كما في جدول (10)، وتشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع استجابات أفراد العينة يقع في فئة التطبيق المرتفع بنسبة بلغت 87.5%.

#### اختبار الفرضيات:

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث في: "توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني". وينبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	11.097	0.412	0.618	

0.00	10.36	0.712					مشاركة العاملين
المتغير التابع: رضا العملاء							

تحليل الفرضية الفرعية الأولى، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يظهر نتائج إيجابية قوية. من خلال تحليل التباين، تبين أن قيمة معامل الارتباط لمشاركة العاملين بلغت 0.712، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء. كما أظهرت قيمة F المحسوبة 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، فإن معاملات التأثير (بيتا) لمشاركة العاملين تبلغ 0.856 مع قيمة t قدرها 10.36 ومستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن مشاركة العاملين لها تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الأولى، حيث تشير الأدلة إلى أن زيادة مشاركة العاملين تؤدي إلى تحسين رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت التدريب
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	0.00	11.097	0.621	0.712	الثابت
0.00	12.65	0.645					التدريب
المتغير التابع: رضا العملاء							

تحليل الفرضية الفرعية الثانية، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يُظهر نتائج قوية تدعم هذه الفرضية. من خلال تحليل التباين، بلغ معامل الارتباط للتدريب 0.645، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين التدريب ورضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن العلاقة بين التدريب ورضا العملاء ذات دلالة إحصائية هامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن معاملات التأثير (بيتا) للتدريب تصل إلى 0.856 مع قيمة t قدرها 12.65 ومستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن التدريب له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثانية، حيث تشير الأدلة إلى أن تحسين برامج التدريب للعاملين يعزز رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856					
0.00	10.41	0.645	0.00	11.097	0.627	0.723	التحسين المستمر

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يظهر نتائج إيجابية واضحة. من خلال تحليل التباين، بلغ معامل الارتباط للتحسين المستمر 0.645، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097، مع مستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) للتحسين المستمر تصل إلى 0.856، وقيمة t قدرها 10.41 مع مستوى دلالة 0.00، مما يؤكد أن التحسين المستمر له تأثير ملحوظ ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تشير الأدلة إلى أن تبني استراتيجيات التحسين المستمر يعزز رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856					
0.00	10.92	0.645	0.00	11.097	0.547	0.746	دعم الإدارة العليا

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يوضح أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. يظهر تحليل التباين أن معامل الارتباط لدعم الإدارة العليا هو 0.645، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي مع رضا العملاء.

قيمة F المحسوبة تبلغ 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) لدعم الإدارة العليا هي 0.856، وقيمة t تصل إلى 10.92 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن دعم الإدارة العليا له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تشير الأدلة إلى أن دعم الإدارة العليا يعزز بشكل ملحوظ رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	0.00	11.097	0.436	0.731	الثابت
0.00	11.32	0.674					التركيز على العميل

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الخامسة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يكشف عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين التركيز على العميل ورضا العملاء. يظهر تحليل التباين أن معامل الارتباط للتركيز على العميل هو 0.674، مما يشير إلى علاقة قوية مع رضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) للتركيز على العميل هي 0.856، وقيمة t تصل إلى 11.32 مع مستوى دلالة 0.00، مما يوضح أن التركيز على العميل له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الخامسة، حيث تدل الأدلة على أن التركيز على العميل يعزز بشكل ملحوظ رضا العملاء في الشركة.

## المناقشة والتوصيات

### المناقشة:

في ضوء الدراسات السابقة، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الأبحاث المماثلة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء ورضا العملاء. تشير دراسة الأسد والمحمودي (2024) إلى تأثير إيجابي



ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية. وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة تلعبان دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي ورضا العملاء. حيث أظهرت الدراسة الحالية أن إدارة الجودة الشاملة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا العملاء، مما يعزز مصداقية نتائج الدراسة السابقة التي أكدت تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الجودة الشاملة.

من ناحية أخرى، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علام (2023) التي بحثت في دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة من خلال إدارة الجودة الشاملة. حيث أكدت الدراسة الحالية أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة مثل التدريب والتحسين المستمر لها تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء. هذه النتيجة تدعم الرؤية التي قدمتها دراسة علام، حيث أظهرت أن الإدارة الاستراتيجية من خلال إدارة الجودة الشاملة تعزز الأداء وتحسن رضا العملاء.

كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بلحاج (2023) التي درست أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المراكز الصحية. فقد أظهرت الدراسة الحالية أيضاً أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الأداء والرضا من خلال التركيز على العملاء والتحسين المستمر، وهو ما يتماشى مع نتائج بلحاج التي أكدت الأثر الإيجابي لهذه الأبعاد على الميزة التنافسية.

أيضاً يمكن مقارنة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بما تم تحقيقه في الدراسات السابقة. نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني له تأثير إيجابي ملحوظ على رضا العملاء، مما يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء. على سبيل المثال، دراسة حسن (2023) أظهرت تأثيراً إيجابياً لأبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة، مع وجود تأثير كبير للمتغير الوسيط (الكلمة المنطوقة إلكترونياً) في هذه العلاقة. وهذا يعزز من أهمية أبعاد جودة الخدمة كعوامل مؤثرة في رضا العملاء، وهو ما يتوافق مع ما وجدته الدراسة الحالية.

كما تدعم نتائج دراسة حجازي وخليفة (2022) فكرة أن جودة الخدمات تؤثر مباشرة وإيجابياً على رضا العميل، مشيرة إلى أن الثقة بالعميل تلعب دوراً وسطياً في هذه العلاقة. هذه النتائج تؤكد على أهمية جودة الخدمات كعامل رئيسي في تعزيز رضا العملاء، وهو ما تجسده الدراسة الحالية من خلال نتائجها التي تظهر

أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء. بشكل عام، تشير الدراسات إلى أهمية تحسين جودة الخدمة كوسيلة فعالة لزيادة رضا العملاء، مما يعزز نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

وأخيراً، تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القحطاني وشعبي (2022) التي بحثت في تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم. حيث أكدت الدراسة الحالية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز بشكل ملحوظ كفاءة الأداء ورضا العملاء، مما يتفق مع نتائج القحطاني وشعبي حول تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الفردي والمؤسسي.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين الأداء وزيادة رضا العملاء في شركات التأمين:

1. تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يجب على الشركات توسيع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان تحسين مستمر في جميع جوانب الخدمات المقدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين وتقييم دوري لعمليات العمل لضمان التوافق مع معايير الجودة.
2. تحسين التواصل مع العملاء: لضمان رضا العملاء، ينبغي على الشركات تعزيز قنوات التواصل مع العملاء، سواء عبر وسائل الاتصال المباشرة أو الإلكترونية. يتطلب ذلك استثماراً في تقنيات جديدة لتحسين الاستجابة لملاحظات العملاء ومعالجة أي مشكلات بسرعة وفعالية.
3. تركيز على تحسين جودة الخدمة: من الضروري التركيز على تحسين جودة الخدمة المقدمة، بما في ذلك سرعة الاستجابة، وفعالية الحلول، والاهتمام بالتفاصيل. ينبغي على الشركات إجراء تقييمات دورية لجودة الخدمة من خلال استطلاعات رضا العملاء ونتائج الشكاوى لتحسين الأداء.
4. تطوير برامج ولاء العملاء: لتعزيز رضا العملاء والاحتفاظ بهم، يمكن تطوير برامج ولاء تقدم مكافآت أو مزايا خاصة للعملاء المخلصين. هذه البرامج يمكن أن تساعد في بناء علاقة أقوى مع العملاء وزيادة مستوى رضاهم.

5. تفعيل دور التكنولوجيا: يجب على الشركات الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة. يشمل ذلك استخدام أدوات إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، وتحليل البيانات لتحسين فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مخصصة.
6. تنفيذ دراسات دورية لقياس رضا العملاء: من الضروري إجراء دراسات دورية لقياس رضا العملاء وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الجودة. يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتقديم حلول استباقية لمعالجة أي مشكلات قد تؤثر على رضا العملاء.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2017). تقييم عملية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات العامة بالمؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(3)، 127-180.
- أبو العلاء، أشرف أبو العلا توفيق (2018). دور جودة الخدمة الإلكترونية في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(4)، 825-852.
- أكرم، خليفي والشريف، موسى محمد (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي تبسة.
- اسماعيل، عمار فتحي موسى والناصر، مريم عيسى علي (2021). دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 12(2)، 1-26.
- المحتسب، بلال محمد أنور محمد (2024). إدارة الجودة الشاملة في بلدية الخليل: الواقع والمعوقات. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الزهراني، علي بن خميس البيضاني (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 35(8.2)، 169-197.

- القحطاني، حسين حسن وشعبي، فيصل أحمد (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 181-226.
- البطي، أحمد علي، محمد ياسين دبنون، مصباح سالم العماري وسعد ابريك أبو رميله (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1)، 66-9.
- البارقي، عامر بن محمد شار وأبو سندس، إبراهيم بن عبد الحميد (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 36(2)، 493-517.
- الأسد، خالد عبدالله محمد والمحمودي، فضل محمد (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 326-360.
- بوزقية، حنان عبدالرحمن محمد (2024). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 2(2)، 33-50.
- بلحاج، براهيم بلقاسم (2023). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة أبحاث، 15(2)، 69-93.
- بوهلال، مرتضى، قردي، ضياء الدين وبرهوم، هاجر (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- جعفر، أميرة كمال أحمد عبد الحميد (2018). العوامل المؤثرة على رضا عملاء الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر.
- جلايبية، بسمة وستايتية، لمياء (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- حبيلس، فيروز و خلفون، فراح (2024). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- حجازي، أحمد عبدالحميد أمين وخليفة، هاني عبدالمنعم محمد (2022). الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل (دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية). مجلة البحوث التجارية، 44(4)، 291-330.

- حسن، نسرين فاروق معوض (2023). تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، (3)50، 898-871.
- خليفه، علا محمد، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، المجدي، سوزان محمد وجبريل، ماجدة محمد (2021). آليات تقويم إدارة الجودة الشاملة لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية مصر 2030م. مجلة العلوم البيئية، (5)50، 326-297.
- زحاف، الطاهر (2015). دور الأداء البيئي للمنظمات في تحقيق رضا العملاء. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلام، أسامة محمد محمد (2021). قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث). التجارة والتمويل، (3)41، 165-107.
- شميمس، محمد أحمد راغب (2016). تأثير ممارسات الخداع التسويقي على سلوك ما بعد الشراء لدى المستهلك المصري: دراسة تطبيقية على عملاء المتاجر متعددة الأقسام بمحافظة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر.
- صلاح، إنجي أحمد يحيى وأحمد، محمود سامح أحمد (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، (3)42، 150-131.
- علي، محمد نوبي (2021). تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على ولاء عملاء شركات الطيران. مجلة البحوث الإعلامية، (5)56، 2272-2213.
- عمري، نورهان وصبار، أميرة (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- عبدالرحيم، رحاوي وبن جيمة، عمر (2022). تأثير الجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية. مجلة البشائر الاقتصادية، (1)8، 576 - 557.
- علام، أحمد سامح رفعت حسن ومحمد، محمد سعد (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)14، 49-23.

- فار، هاجر وكماش، جهينة (2023). دور الالتزام بأخلاقيات التسويق في تحقيق رضا العملاء-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-BEA تبسة. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
- كحيل، إسماعيل صبحي (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- محمد، حسام الدين فتحي (2021). تأثير جودة الخدمة المدركة لإدارة الدوري الرياضي على رضا الجمهور المصري: الدور الوسيط للولاء للمنتجات الوطنية والمعدل للتعبص العرقي مقارنة بالدوري الإنجليزي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 10(1)، 151-192.
- نادر، نهاد وبلال، مروان (2018). أثر التغليف البيئي على الجودة المدركة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(1)، 307-322.
- نايل، سحر حسني أحمد السيد (2015). دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 61(2)، 297-374.
- ناصر، سومر وماخوس، ديمة (2023). دور مقدمي الخدمات المصرفية في رضا العملاء. مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(5)، 103-120.

#### المراجع الأجنبية:

- Albayrak, T. (2019). The inclusion of competitor information in the three-factor theory of customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1924-1936.
- Bi, J. W., Liu, Y., Fan, Z. P., & Cambria, E. (2019). Modelling customer satisfaction from online reviews using ensemble neural network and effect-based Kano model. *International Journal of Production Research*, 57(22), 7068-7088.
- Bell, L. W. (2017). The relationship of customer satisfaction and engagement in co-creation of value (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

- 
- Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443-462.
  - Dwaikat, N. Y., Khalili, S. A., Hassis, S. M., & Mahmoud, H. S. (2019). Customer satisfaction impact on behavioral intentions: The case of pizza restaurants in Nablus City. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), 709-728.
  - Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 47(3), 569-602.
  - Eren, B. A. (2021). Determinants of customer satisfaction in chatbot use: evidence from a banking application in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 294-311.
  - Han, X., Fang, S., Xie, L., & Yang, J. (2019). Service fairness and customer satisfaction: Mediating role of customer psychological empowerment. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 2(1), 50-62.
  - Hummour, A. A., Athamneh, S., & Al-Balas, S. (2018). TQM PRACTICES AND THEIR EFFECT ON JORDANIAN MUNICIPALITIES. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 129-148.
  - Hammoud, J., Bizri, R. M., & El Baba, I. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *Sage Open*, 8(3), 2158244018790633.
  - Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of food quality, price fairness, and physical environment on customer satisfaction in fast food restaurant industry. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(2), 31-40.
  - Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction: An empirical study on public sector banks in India. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 411-430.
  - Kaura, V., Durga Prasad, C. S., & Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International journal of bank marketing*, 33(4), 404-422.

- 
- Kim, E. Y., & Yeom, H. E. (2016). Influence of home care services on caregivers' burden and satisfaction. *Journal of Clinical Nursing*, 25(11-12), 1683-1692.
  - Lee, K. H., Lee, M., & Gunarathne, N. (2019). Do green awards and certifications matter? Consumers' perceptions, green behavioral intentions, and economic implications for the hotel industry: A Sri Lankan perspective. *Tourism Economics*, 25(4), 593-612.
  - Mainardes, E. W., & Freitas, N. P. D. (2023). The effects of perceived value dimensions on customer satisfaction and loyalty: a comparison between traditional banks and fintechs. *International Journal of Bank Marketing*, 41(3), 641-662.
  - Munteanu, C., Ceobanu, C., Bobâlcă, C., & Anton, O. (2010). An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 124-140.
  - Novitasari, D., Napitupulu, B. B. J., Abadiyah, S., Silitonga, N., & Asbari, M. (2022). Linking between Brand Leadership, Customer Satisfaction, and Repurchase Intention in the E-commerce Industry. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 280-289.
  - Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2-29.
  - Prayogo, B., Guntoro, B., & Muzayyanah, M. A. U. (2022, February). The Influence of Gold Food Indonesia Meat Shop's Service Quality on Customer Satisfactions and Customer Loyalty during the Pandemic of Covid-19. In *9th International Seminar on Tropical Animal Production (ISTAP 2021)* (pp. 287-291). Atlantis Press.
  - Pooya, A., Abed Khorasani, M., & Gholamian Ghouzhd, S. (2020). Investigating the effect of perceived quality of self-service banking on customer satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(2), 263-280.
  - Smith, D. (2016). The dimensions of customer satisfaction in the Jamaican financial service industry.
  - Song, M., & Noone, B. M. (2017). The moderating effect of perceived spatial crowding on the relationship between perceived service encounter pace and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 37-46.



- 
- Thiel, I. V. (2018). The relationship between customer-perceived employee emotional competence (EEC) and rapport as drivers of customer satisfaction and customer loyalty: An analysis across different service types.
  - Tannady, H., & Purnamaningsih, P. (2023). Determinant factors customer satisfaction and its implication on customer loyalty: from the perspective of customers of Vespa. International Journal of Science, Technology & Management, 4(2), 434-438.
  - Yilmaz, V., Ari, E., & Gürbüz, H. (2018). Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector: An application of structural equation model. International journal of bank marketing, 36(3), 423-440.