

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في بعض المؤسسات السياحية بمدينة سوسة - ليبيا: دراسة تطبيقية.

The Reality of Total Quality Management Implementation and Customer Satisfaction Levels in Selected Tourist Establishments in the City of Susa, Libya: An Applied Study".

فرج عبد الرحيم فرج بوحليقة*¹

المستخلص:

الباحث الاول*¹: فرج عبد الرحيم فرج بوحليقة، قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا، سوسة، ليبيا، البريد الإلكتروني: faragshahat@gmail.com

تاريخ استلام البحث: 1 ابريل 2026; قبول البحث 2 يونيو 2026; النشر الإلكتروني 1 سبتمبر 2026

<https://doi.org/10.66358/sozusa.v5i3.006>

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في بعض المؤسسات السياحية بمدينة سوسة - ليبيا، بما يساهم في تقديم صورة ميدانية عن واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في البيئة السياحية الليبية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتيين مستقلتين لجمع البيانات؛ خُصصت الأولى للعاملين والإداريين لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين وُجّهت الثانية إلى العملاء لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وكشفت النتائج عن مستوى عالٍ من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمتوسط إجمالي قدره 3.59. كما تبين ارتفاع مستوى رضا العملاء، بمتوسط إجمالي قدره 3.58، مما يشير إلى أن كلا المتغيرين حظيا بتقييم إيجابي في المؤسسات السياحية التي شملها الاستطلاع. أظهر تحليل الموثوقية مستوىً عالياً من الاتساق الداخلي لأدوات البحث، مما يدعم مصداقية نتائج الدراسة وموثوقيتها.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاستمرار في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات السياحية، وتعزيز برامج تدريب العاملين، وتبني آليات دورية لقياس رضا العملاء والاستفادة من نتائجها في دعم التحسين المستمر لجودة الخدمات، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية الليبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، جودة الخدمات، المؤسسات السياحية، سوسة، ليبيا.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

*Corresponding author:

First Author*¹ :Faraj Abdulrahim Buhaliqa, Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology Susa, Libya, E-mail faragshahat@gmail.com

Received: 1 April 2026; Accepted 2 June 2026; Publish online 1 September 2026

Abstract:

This study aimed to evaluate the implementation of Total Quality Management (TQM) and the level of customer satisfaction in selected tourism institutions in Susa, Libya, providing an empirical assessment of quality management practices and customer satisfaction within the Libyan tourism context. A descriptive-analytical research design was adopted, and data were collected using two independent structured questionnaires. The first questionnaire targeted employees and managers to assess the level of TQM implementation, while the second targeted customers to evaluate their level of satisfaction with the services provided. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a high level of Total Quality Management (TQM) implementation, with an overall mean score of 3.59. Customer satisfaction was also found to be high, with an overall mean score of 3.58, indicating that both variables were evaluated positively within the surveyed tourism institutions. Reliability analysis further demonstrated a high level of internal consistency for the research instruments, supporting the credibility and reliability of the study findings.

The study concludes that tourism institutions should continue strengthening Total Quality Management practices, enhance employee training programs, and adopt regular customer satisfaction assessment mechanisms to support continuous service improvement and strengthen the competitiveness of tourism institutions in Libya.

Keywords: Total Quality Management (TQM); Customer Satisfaction; Service Quality; Tourism Institutions; Susa; Libya.

1. المقدمة:

شهدت إدارة الجودة الشاملة خلال العقود الماضية اهتماماً متزايداً بوصفها أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي، والارتقاء بمستوى أدائها، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. ولم يعد تقييم نجاح المؤسسات الخدمية يرتبط بحجم الخدمات المقدمة فحسب، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم بما يضمن تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والاستمرار في المحافظة عليهم.

وفي ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع السياحي، برزت جودة الخدمات السياحية باعتبارها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في قدرة المؤسسات على استقطاب العملاء وتعزيز ولائهم، الأمر الذي جعل تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة خياراً استراتيجياً للمؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها، ورفع كفاءة عملياتها، وتعزيز مركزها التنافسي في سوق يتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة.

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في المؤسسات السياحية نظراً للطبيعة الخدمية لهذا القطاع واعتماده الكبير على العنصر البشري، فضلاً عن التفاعل المباشر والمستمر مع العملاء في مختلف مراحل تقديم الخدمة. ولذلك ترتبط جودة الخدمة ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العملاء، ويعد هذا الارتباط أحد المؤشرات الأساسية المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، تؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير العمليات الإدارية، وتحسين كفاءة العاملين، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة في العديد من القطاعات، فإن الدراسات التي تناولت واقع تطبيقها في المؤسسات السياحية داخل البيئة الليبية لا تزال محدودة، ولا سيما في مدينة سوسة، التي تعد من أبرز المناطق السياحية في شرق ليبيا. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، ويوفر نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات السياحية.

2. الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن اهتمام متزايد بدراسة إدارة الجودة الشاملة في العديد من القطاعات الخدمية والإنتاجية، كما تناولت العديد من الدراسات دورها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات ورضا العملاء. ومع ذلك، تشير المراجعة إلى استمرار وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

2.1. الفجوة السياقية:

أجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية واقتصادية تختلف عن البيئة الليبية، وتركزت في قطاعات مثل الصناعة، والرعاية الصحية، والتعليم، والإدارة المحلية، والضيافة، في حين لم تحظ المؤسسات السياحية الليبية، ولا سيما في مدينة سوسة، باهتمام بحثي كافٍ، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج تلك الدراسات على هذا القطاع.

2.2. الفجوة المنهجية:

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على مصدر واحد للبيانات، سواء من العاملين أو المديرين أو العملاء، بينما لم تحظ الدراسات التي تجمع بين وجهتي نظر العاملين والعملاء في تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء بالاهتمام الكافي، الأمر الذي قد يحد من شمولية تفسير واقع الأداء الخدمي.

2.3. الفجوة التطبيقية:

لا تزال المعرفة العلمية المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية الليبية محدودة، وهو ما يستدعي توفير أدلة ميدانية حديثة يمكن أن تساهم في دعم جهود تطوير جودة الخدمات، وتعزيز ممارسات التحسين المستمر، وتزويد متخذي القرار بمؤشرات تستند إلى نتائج علمية في البيئة السياحية الليبية.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى تقويم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في بعض المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، اعتماداً على بيانات ميدانية جمعت من العاملين والعملاء، بما يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً لواقع الجودة والخدمات، وإثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي الليبي.

3. مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع السياحي في الوقت الحاضر تنافساً متزايداً يفرض على المؤسسات السياحية تطوير أساليب إدارتها والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، بما يضمن قدرتها على تلبية توقعات العملاء والمحافظة على استمرارية نشاطها. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحسين الأداء، وتطوير العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، باعتبارها منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والارتقاء بمستوى رضا العملاء.

ورغم ما أكدته الأدبيات من أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات، فإن معظم الدراسات التطبيقية أجريت في قطاعات وبيئات تنظيمية تختلف عن البيئة السياحية الليبية، كما تركزت في مجالات الصناعة، والرعاية الصحية، والتعليم، والإدارة العامة، في حين ظل القطاع السياحي في ليبيا، وبوجه خاص المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، أقل حضوراً في الدراسات الميدانية. ويتربط على ذلك محدودية المعرفة العلمية المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات، ومستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

وتتضح هذه الإشكالية بصورة أكبر في ظل غياب بيانات ميدانية حديثة توضح مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، إلى جانب محدودية الدراسات التي تناولت تقييم رضا العملاء في هذا القطاع اعتماداً على بيانات مباشرة من العملاء أنفسهم. كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على مصدر واحد للبيانات، سواء من العاملين أو المديرين أو العملاء، وهو ما قد لا يعكس بصورة متكاملة واقع الأداء الخدمي داخل المؤسسات السياحية.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث للمؤسسات السياحية بمدينة سوسة، والاطلاع على طبيعة الخدمات المقدمة، تبين وجود تفاوت في مستوى تطبيق بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب تباين في انطباعات العملاء



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

تجاه مستوى الخدمات المقدمة، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى دراسة هذا الواقع بصورة علمية تستند إلى بيانات ميدانية من كل من العاملين والعملاء، بما يسمح بتقديم رؤية أكثر شمولاً عن واقع الجودة والخدمات في هذه المؤسسات.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم توافر صورة علمية واضحة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، في ظل محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الليبية. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، وقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وتحليل النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، بما يساهم في دعم جهود تطوير جودة الخدمات، وتوفير مؤشرات يمكن أن تسترشد بها إدارات المؤسسات السياحية وصناع القرار في هذا القطاع.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات، ولا سيما في المؤسسات السياحية التي تعتمد قدرتها التنافسية بدرجة كبيرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء. كما تستمد الدراسة أهميتها من تناولها بيئة سياحية ليبية لم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، الأمر الذي يجعل نتائجها إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة في توفير بيانات ميدانية حديثة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، بما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة في القطاع السياحي الليبي. أما من الناحية التطبيقية، فتوفر الدراسة مؤشرات يمكن أن تستفيد منها إدارات المؤسسات السياحية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات الجودة، والتعرف على مستوى رضا العملاء، وتوجيه جهود التحسين المستمر بما يساهم في تطوير جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة.
3. تحديد أبرز جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحسين في ضوء نتائج الدراسة.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

4. تقديم مؤشرات عملية يمكن أن تسهم في دعم جهود تطوير جودة الخدمات في المؤسسات السياحية الليبية.

6. أسئلة الدراسة:

تتطلب الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، وما دلالات النتائج في ضوء الأدبيات السابقة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة؟
3. ما أبرز جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحسين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نتائج الدراسة؟
4. إلى أي مدى تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؟

7. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وإلى طبيعة البيانات التي تم جمعها، اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية:

- 7.1 الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة.
 - 7.2 الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة.
- ملاحظة منهجية: ما تميزه هذه الدراسة أنها اعتمدت الدراسة على عيّنتين مستقلتين؛ الأولى من العاملين والإداريين لقياس إدارة الجودة الشاملة، والثانية من العملاء لقياس رضا العملاء، ولذلك ركزت الفرضيات على وصف مستوى كل متغير بصورة مستقلة، وهو ما يتوافق مع التصميم المنهجي للدراسة (Sekaran & Bougie, 2019; Hair et al., 2022).

8. الإطار النظري والدراسات السابقة:

8.1 إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management: TQM) إحدى أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين في تطوير العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات، بما يحقق رضا العملاء ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. (Deming, 1986; Juran, 1989)



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

ولم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد مجموعة من الأساليب الرقابية، بل أصبحت نظاماً إدارياً متكاملًا يركز على بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع، وأن التحسين المستمر يمثل أساس النجاح المؤسسي. (Oakland, 2014)

ويشير (Goetsch and Davis (2021) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها التركيز على العميل، والالتزام القيادي، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، والتحسين المستمر للعمليات. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى هذه المبادئ تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب الإدارية التقليدية. (Evans & Lindsay, 2020)

وفي القطاع السياحي تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة، نظراً لأن جودة الخدمة تعتمد بصورة رئيسة على كفاءة العنصر البشري وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما أن الخدمات السياحية تتميز بعدم قابليتها للتخزين أو الفحص قبل تقديمها، مما يجعل جودة الأداء أثناء تقديم الخدمة عاملاً حاسماً في تكوين انطباعات العملاء وتحديد مستوى رضاهم. (Kotler & Keller, 2016)

8.2. رضا العملاء:

يعد رضا العملاء أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الخدمية، لأنه يعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم. ويعرف (Kotler and Keller (2016) رضا العملاء بأنه الحالة الشعورية الناتجة عن مقارنة العميل بين توقعاته السابقة والأداء الفعلي للخدمة بعد الحصول عليها. فإذا تجاوز الأداء توقعات العميل ارتفع مستوى الرضا، أما إذا جاء الأداء أقل من التوقعات فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا وربما فقدان العميل.

ويعد نموذج SERVQUAL الذي قدمه (Parasuraman et al. (1988 من أكثر النماذج استخداماً في قياس جودة الخدمات، حيث يعتمد على خمسة أبعاد رئيسة هي: الاعتمادية، والاستجابة، والضممان، والتعاطف، والجوانب الملموسة. وقد أثبت هذا النموذج كفاءته في تفسير رضا العملاء في العديد من القطاعات الخدمية، ومنها القطاع السياحي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد برامج دورية لقياس رضا العملاء والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات تحقق مستويات أعلى من الولاء والاحتفاظ بالعملاء، مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك أنظمة منتظمة لقياس جودة الخدمة. (Evans & Lindsay, 2020)

8.3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء :

تؤكد الأدبيات العلمية وجود ارتباط وثيق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى رضا العملاء، إذ تسهم ممارسات الجودة في تطوير العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين سرعة تقديم الخدمة، ورفع كفاءة العاملين، وهي جميعها عوامل تنعكس بصورة مباشرة على تجربة العميل. (Goetsch & Davis, 2021)

وفي دراسة أجراها الهيلع وآخرون (2025) لتقييم مستوى الخدمات السياحية بمدينة سوسة من وجهة نظر السائحين المحليين، ورد في نتائجها: «أشار حوالي 84% من إجمالي المبحوثين أن مستوى الخدمات السياحية المقدمة تعتبر ضعيفة، وهي غير متوافقة مع مستويات الطلب السياحي الذي يطلبه السائح» (ص. 197).

ويرى (Deming 1986) أن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش على الخدمة بعد تقديمها، وإنما من خلال تحسين العمليات التي تؤدي إلى إنتاج الخدمة. كما يؤكد (Juran 1989) أن تحقيق رضا العملاء يمثل الهدف النهائي لبرامج الجودة، وأن نجاح المؤسسة يقاس بقدرتها على تلبية احتياجات العملاء بصورة مستمرة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات السياحية التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الجوانب التشغيلية فقط، كما تتمتع بقدرة أكبر على المحافظة على عملائها وتعزيز سمعتها في السوق. (Talib et al., 2013; Permana et al., 2021)

9. الدراسات السابقة:

9.1. الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة في نجاحها:

تناولت مجموعة من الدراسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في نجاحها واستدامتها داخل المؤسسات، مع التركيز على الممارسات التي تمثل الأساس في بناء منظومة جودة فعالة.

في هذا السياق، أجرى (Permana, Purba, and Rizkiyah 2021) دراسة بعنوان *A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in the Organization* هدفت إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح تطبيقها. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، من خلال تحليل الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية المحكمة وفق معايير اختيار محددة. وأظهرت النتائج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بصورة وثيقة بعدد من الممارسات الأساسية، أبرزها التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتدريب، إلى جانب توافر ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. كما بينت أن التطبيق المتكامل لهذه الممارسات ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وجودة الخدمات ومستوى رضا العملاء، وأوصت بضرورة توسيع نطاق



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

الدراسات التطبيقية في القطاعات الخدمية، ولا سيما السياحة، مع دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسات لضمان استدامة التحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي الإطار ذاته، قدم (Musenze and Thomas (2020) دراسة بعنوان *Development and Validation of a Total Quality Management Model for Uganda's Local Governments*، سعت إلى تطوير نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة يتلاءم مع مؤسسات الإدارة المحلية في أوغندا، والتحقق من مدى صلاحيته في تفسير الممارسات المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، في حين جرى تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأوضحت النتائج أن القيادة الإدارية، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وأن تكامل هذه الأبعاد يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كما أوصت الدراسة بتبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها نظاماً إدارياً متكاملاً يقوم على ترابط مكوناته، وليس مجرد مجموعة من الممارسات المستقلة.

ومن منظور يركز على البعد الإنساني لإدارة الجودة الشاملة، أجرى (Cavallone and Palumbo (2022) دراسة بعنوان *Delving into the Soft Side of TQM: An Analysis of the Implications of Employee Involvement on Management Practices*، بهدف تحليل أثر مشاركة العاملين في تعزيز الالتزام بالتميز المؤسسي ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة. واستندت الدراسة إلى بيانات (European Company Survey (ECS التي شملت (15,958) شركة أوروبية، واعتمدت نموذج الوساطة المتوازنة لتحليل الدور الوسيط لكل من التدريب والدافعية. وأظهرت النتائج أن مشاركة العاملين تسهم بصورة إيجابية في تعزيز الالتزام بالتميز المؤسسي، وأن هذا الأثر يتعزز بوجود برامج تدريب فعالة ومستويات مرتفعة من الدافعية. كما أكدت الدراسة أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بالجوانب الفنية والإجرائية فقط، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على الجوانب السلوكية والإنسانية التي تدعم استدامة التميز المؤسسي.

وتشير الدراسات الواردة في هذا المحور، على اختلاف بيناتها التنظيمية، إلى وجود اتفاق واضح على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بتطبيق إجراءات أو أدوات منفردة، وإنما يقوم على تكامل مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تشمل القيادة الفاعلة، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتدريب، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. كما تؤكد هذه الدراسات أن البعد البشري يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة واستدامة نتائجها، وهو ما يوفر أساساً نظرياً مهماً يمكن الاستناد إليه عند دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية الليبية.

9.2. الدراسات المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي وجودة الخدمات:

ركزت العديد من الدراسات على استقصاء أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات، انطلاقاً من اعتبارها فلسفة إدارية متكاملة تسهم في تطوير العمليات، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي والقدرة التنافسية.

وفي هذا الإطار، أجرى Prajogo and Sohal (2006) دراسة بعنوان *The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance: The Mediating Role of TQM*، هدفت إلى تحليل العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، مستندة إلى بيانات ميدانية جمعت من (194) مديراً من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في عدد من الشركات الأسترالية، واستخدم الباحثان نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التميز وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي دوراً وسيطاً في تحسين جودة المنتجات، وتعزيز الابتكار في المنتجات والعمليات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لا يعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة منفردة، وإنما يتطلب دمجها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما يضمن استدامة التحسين وتعزيز القدرة التنافسية.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة Sadikoglu and Zehir (2010) المعنونة *Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms*، أشر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط لكل من أداء العاملين والأداء الابتكاري. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح الميداني، وشملت (373) شركة تركية حاصلة على شهادة ISO 9001:2000، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأوضحت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين وتعزيز الابتكار، وأن هذين العاملين يؤديان دوراً وسيطاً في رفع مستوى الأداء المؤسسي. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية متكاملة تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على تطبيق بعض ممارسات الجودة بصورة جزئية، مؤكدة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار.

كما أجرى Talib, Rahman, and Qureshi (2013) دراسة بعنوان *An Empirical Investigation of Relationship Between Total Quality Management Practices and Quality Performance in Indian Service Companies*، بهدف تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء النوعي في شركات الخدمات الهندية، وتحديد الممارسات الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث جرى تحليل بيانات



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

(172) شركة خدمية تعمل في قطاعات الرعاية الصحية، والخدمات المصرفية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والضيافة، باستخدام التحليل العاملي، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء النوعي، كما تبين أن ثقافة الجودة تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، تليها أنظمة الجودة، والتدريب والتعليم، والعمل الجماعي، والمقارنة المرجعية. وأكد الباحثون أن تحقيق نتائج مستدامة يتطلب تطبيق ممارسات الجودة بصورة متكاملة، وليس الاكتفاء على بعض عناصرها بصورة منفردة.

وتشير نتائج الدراسات الواردة في هذا المحور إلى وجود توافق واضح حول الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات، حيث تؤكد جميعها أن نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لا يرتبط بمجرد تطبيق إجراءات تنظيمية أو فنية، وإنما يعتمد على تكامل ممارسات الجودة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وتطوير العمليات، وتنمية الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والابتكار. ويعكس هذا التوافق أهمية النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بوصفها منظومة إدارية متكاملة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة جودة الخدمات.

على الرغم من تصنيف الدراسات السابقة وفق محاور موضوعية، فإن الحدود الفاصلة بين هذه المحاور ليست جامدة؛ إذ تناولت بعض الدراسات أكثر من جانب في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال، لم تقتصر دراستا (2013) Talib et al. و Bouranta et al. (2019) على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، بل امتدت نتائجهما إلى إبراز دورها في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات وترسيخ ثقافة الجودة. ومن ثم، سيُشار إلى هاتين الدراستين بصورة موجزة في المحور التالي، عند مناقشة الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، دون إعادة عرض تفاصيلهما، حفاظاً على ترابط العرض وتجنب التكرار.

9.3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء :

اهتمت مجموعة من الدراسات بتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، انطلاقاً من اعتبار رضا العملاء أحد أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم جودة الخدمات وفاعلية الأداء المؤسسي، ولا سيما في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بصورة كبيرة على جودة التفاعل مع المستفيدين.

وفي هذا السياق، أجرى (2011) Ooi, Lin, Tan, and Chong دراسة بعنوان *Are TQM Practices Supporting Customer Satisfaction and Service Quality?*، هدفت إلى استقصاء أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء في قطاع الخدمات، مع اختبار الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عدد من المؤسسات الخدمية في ماليزيا، ثم جرى تحليلها بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات، كما بينت أن جودة الخدمة تؤدي



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

دوراً وسيطاً في تعزيز أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على تطبيق بعض ممارسات الجودة بصورة منفصلة.

كما تناولت دراسة (Amin, Aldakhil, Wu, Rezaei, and Cobanoglu (2017) المعنونة *The Structural Relationship Between Total Quality Management, Employee Satisfaction and Hotel Performance*، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين والأداء الفندقي، مع اختبار الدور الوسيط لرضا العاملين في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عدد من الفنادق، ثم جرى تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يسهم في رفع مستوى رضا العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للزلاء، ومن ثم تحسين الأداء الفندقي. كما أكدت الدراسة أن تحقيق رضا العملاء في قطاع الضيافة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمام المؤسسة بالعاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز مشاركتهم في جهود التحسين المستمر.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة (Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, and Jaca (2019) أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي، بل يمتد إلى تعزيز رضا العملاء من خلال التركيز على القيادة الفاعلة، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة الجودة. كما بينت أن المؤسسات التي تطبق ممارسات الجودة بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات ورضا العملاء مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على تطبيق بعض الممارسات بصورة جزئية، وهو ما يعكس الترابط الوثيق بين جودة الخدمات ومستوى رضا المستفيدين.

وتتوافق مع ذلك نتائج دراسة (Talib, Rahman, and Qureshi (2013) التي أشارت إلى أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، والاهتمام بالتدريب، والعمل الجماعي، وتطوير أنظمة الجودة، لا ينعكس فقط على تحسين الأداء النوعي، وإنما يسهم أيضاً في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز رضا العملاء ويقوي القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية. وبوجه عام، تكشف الدراسات التي تناولها هذا المحور عن وجود اتفاق واسع على أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء ليست علاقة مباشرة فحسب، وإنما تتأثر بمجموعة من المتغيرات الوسيطة، وفي مقدمتها جودة الخدمات، ورضا العاملين، وكفاءة العمليات، وثقافة الجودة داخل المؤسسة. كما تؤكد هذه الدراسات أن تحقيق رضا العملاء يمثل نتيجة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة شاملة ومتكاملة، بحيث تشمل القيادة، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، وتنمية الموارد البشرية، والتحسين المستمر، وهو ما يبرز أهمية تبني هذا المدخل في المؤسسات السياحية الساعية إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

9.1.1. التعقيب على الدراسات السابقة:



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

يتبين من تحليل الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام واسع في مختلف البيئات التنظيمية والقطاعات الاقتصادية، حيث ركزت أغلب الدراسات على تفسير أثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، مع اختلاف البيانات التي أجريت فيها، وتنوع المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة.

ويلاحظ وجود اتفاق واضح بين الدراسات على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بتطبيق إجراءات تنظيمية منفردة، وإنما يعتمد على تكامل مجموعة من الممارسات الإدارية، في مقدمتها التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتدريب، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. كما أكدت معظم الدراسات أن هذه الممارسات تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، والارتقاء بجودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، مع الإشارة إلى وجود متغيرات وسيطة، مثل جودة الخدمة، ورضا العاملين، والابتكار، والدافعية، تؤثر في قوة هذه العلاقة. ومن ناحية أخرى، يبين استعراض الدراسات السابقة اختلافاً في البيانات التطبيقية التي تناولتها؛ إذ ركزت معظم الدراسات الأجنبية على المؤسسات الصناعية والخدمية والفندقية، بينما تناولت بعض الدراسات العربية قطاعات حكومية أو خدمية محددة، في حين ظلت الدراسات التي تناولت القطاع السياحي الليبي محدودة، خاصة تلك التي بحثت بصورة مباشرة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. كما يلاحظ أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الكمي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف أساليب إحصائية متقدمة، وفي مقدمتها نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والانحدار المتعدد، والتحليل العنقودي، الأمر الذي يعكس اتجاهاً عاماً نحو دراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال نماذج تفسيرية متقدمة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في عدة جوانب؛ إذ اعتمدت على نتائجها في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة الإطار النظري، وتفسير النتائج المتوقعة. وفي الوقت نفسه، تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول قطاعاً لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات، وهو المؤسسات السياحية بمدينة سوسة في ليبيا، كما تعتمد على قياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، وقياس مستوى رضا العملاء من وجهة نظر المستفيدين، بما يوفر رؤية أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرين داخل البيئة السياحية الليبية.

جدول (1) أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة التطبيقية	دول وقطاعات متعددة	المؤسسات السياحية بمدينة سوسة - ليبيا
موضوع الدراسة	تناولت الجودة أو الأداء أو الرضا بصورة منفصلة أو في قطاعات مختلفة	تدرس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في القطاع السياحي الليبي بمدينة سوسة
مصدر البيانات	غالباً من العاملين أو المديرين	من العاملين والعملاء معاً
القيمة المضافة	تفسير العلاقة في بيانات مختلفة	تقديم دليل ميداني من البيئة السياحية الليبية لدعم تطوير جودة الخدمات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

جدول (2) ملخص مقارنة للدراسات السابقة

الباحث (السنة)	مجال الدراسة	المنهج	أبرز النتائج	أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية
Prajogo & Sohal (2006)	أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي	كمي (SEM)	إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية والأداء المؤسسي وتعزز جودة العمليات والابتكار.	دعم الإطار النظري المتعلق بدور الجودة في تحسين الأداء المؤسسي.
Sadikoglu & Zehir (2010)	إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي	كمي (SEM)	الأداء البشري والابتكار يمثلان متغيرين وسيطين في تحسين الأداء المؤسسي.	إبراز أهمية الموارد البشرية والابتكار في نجاح الجودة.
Ooi et al. (2011)	الجودة الشاملة وجودة الخدمة ورضا العملاء	كمي (SEM)	جودة الخدمة تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.	دعم العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين.
Talib et al. (2013)	الجودة الشاملة والأداء النوعي	كمي	ثقافة الجودة أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء وجودة الخدمات.	تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة.
Amin et al. (2017)	الجودة الشاملة والأداء الفندقي	كمي (SEM)	رضا العاملين يساهم في تحسين جودة الخدمات والأداء الفندقي.	توضيح دور العنصر البشري في القطاع السياحي.
Bouranta et al. (2019)	عوامل نجاح الجودة في قطاع الخدمات	كمي	القيادة والتركيز على العميل من أهم عوامل نجاح الجودة وتحسين رضا العملاء.	دعم اختيار أبعاد الجودة الشاملة.
Ahmed & Idris (2020)	البعد السلوكي للجودة والرضا الوظيفي	كمي	تمكين العاملين والتدريب من أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي.	إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تطبيق الجودة.
Musenze & Thomas (2020)	نموذج لإدارة الجودة الشاملة	كمي (SEM)	القيادة، والتركيز على العميل، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر تمثل الأبعاد الأساسية للجودة.	دعم الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.
Permana et al. (2021)	مراجعة منهجية لتطبيق الجودة الشاملة	مراجعة منهجية	نجاح الجودة يعتمد على القيادة، والتحسين المستمر، والثقافة التنظيمية.	تدعيم الأساس النظري للدراسة.
Cavallone & Palumbo (2022)	مشاركة العاملين وإدارة الجودة	كمي	التدريب والدافعية يعززان أثر مشاركة العاملين في نجاح الجودة.	تأكيد أهمية البعد الإنساني في تطبيق الجودة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

10. منهجية الدراسة:

10.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها وتفسيرها في ضوء البيانات الميدانية. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية. (Sekaran & Bougie, 2019; Creswell & Creswell, 2018)

10.2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين مستقلتين بما يتوافق مع أهداف البحث:

- **الفئة الأولى:** العاملون والإداريون بالمؤسسات السياحية بمدينة سوسة، وذلك لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - **الفئة الثانية:** العملاء المتعاملون مع المؤسسات السياحية نفسها، وذلك لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- ويعود اعتماد مجتمعين للدراسة إلى اختلاف طبيعة المتغيرين محل القياس، إذ إن تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة يتطلب آراء العاملين داخل المؤسسة، بينما يقاس رضا العملاء من خلال المستفيدين من الخدمات.

10.3. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling) في اختيار أفراد العينة، نظراً لطبيعة المؤسسات السياحية وصعوبة حصر جميع العملاء خلال فترة جمع البيانات وعدم وجود إطار معاينة رسمي لجميع العملاء، وصعوبة الوصول إليهم خلال فترة جمع البيانات..

وقد بلغ العدد الكلي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (160) استبانة، توزعت بين العاملين والإداريين والعملاء. وقد استبعدت الاستبانات غير المكتملة أو التي احتوت على بيانات غير صالحة للتحليل، حفاظاً على دقة النتائج وموثوقيتها (Hair et al., 2022).

10.4. حدود الدراسة:

تخضع نتائج الدراسة الحالية لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

1. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على عدد من المؤسسات السياحية الواقعة في مدينة سوسة المتمثلة في فندق المنارة ومنتجع كنزي، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع هذه المؤسسات ضمن البيئة الجغرافية محل الدراسة.
 2. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، ومن ثم فإن النتائج تعبر عن واقع المؤسسات في تلك الفترة، وقد تختلف في حالة تغير الظروف التنظيمية أو الاقتصادية مستقبلاً.
 3. **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على استجابات العاملين والإداريين والعملاء الذين شملتهم عينة الدراسة، وبالتالي فإن النتائج ترتبط بخصائص هذه العينة.
 4. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما قد يحد من إمكانية تفسير بعض الجوانب السلوكية أو التنظيمية التي تتطلب استخدام المناهج النوعية أو الدراسات المختلطة
- 10.5. أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة. وتكونت أداة الدراسة من استبانتين مستقلتين:

- **الاستبانة الأولى:** خصصت للعاملين والإداريين، وهدفت إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واشتملت على ثلاثة عشر بنداً تمثل الممارسات الأساسية لإدارة الجودة داخل المؤسسة.
 - **الاستبانة الثانية:** خصصت للعملاء، وهدفت إلى قياس مستوى رضاهم عن الخدمات السياحية المقدمة، واشتملت على أحد عشر بنداً تغطي الجوانب الرئيسة المرتبطة بجودة الخدمة وتجربة العميل.
- واستخدم في كلا الاستبانتين مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تراوحت الاستجابات بين (1 = أعارض بشدة) و(5 = أوافق بشدة)، وهو من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية لما يتميز به من سهولة التطبيق ودقة القياس (Sekaran & Bougie, 2019).

10.6. صدق وثبات أداة الدراسة:

حرص الباحث على التحقق من جودة أداة الدراسة قبل إجراء التحليل الإحصائي، وذلك من خلال التأكد من الصدق والثبات.

أولاً: الصدق:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الجودة والبحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وقد أجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون قبل توزيع الاستبانة بصورتها النهائية، بما أسهم في تعزيز صلاحية الأداة للاستخدام.

ثانياً: الثبات:

استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.941)، بينما بلغت (0.972) لمحور رضا العملاء، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.957)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات والموثوقية. (Hair et al., 2022)

10.7. الأساليب الإحصائية:

أجري تحليل البيانات باستخدام برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- الجداول الإحصائية والتمثيل الوصفي لعرض النتائج بصورة تسهل تفسيرها.

ونظراً لأن الدراسة اعتمدت على عینتين مستقلتين؛ الأولى للعاملين والإداريين، والثانية للعملاء، فقد اقتصر التحليل على الأساليب الوصفية المناسبة لطبيعة البيانات، دون إجراء اختبارات استدلالية تفترض قياس المتغيرات على المفردات نفسها، وذلك حفاظاً على سلامة التصميم المنهجي وتجنب استخلاص استنتاجات لا تدعمها البيانات. (Hair et al., 2022)

10.8. معيار تفسير المتوسطات الحسابية:

اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى خمس فئات متساوية، بحيث يمثل المتوسط (1.00–1.80) مستوى منخفضاً جداً، و(1.81–2.60) منخفضاً، و(2.61–3.40) متوسطاً، و(3.41–4.20) مرتفعاً، و(4.21–5.00) مرتفعاً جداً.

10.9. الاعتبارات الأخلاقية:

التزم الباحث بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي أثناء جميع مراحل الدراسة، حيث تم توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن مشاركتهم طوعية، وأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية البيانات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين أو المؤسسات محل الدراسة. كما جرى تحليل البيانات وعرض النتائج بصورة موضوعية، دون أي تعديل أو انتقاء قد يؤثر في مصداقية النتائج أو حياديتها.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

وبذلك أصبحت البيانات الميدانية صالحة للتحليل، وانتقلت الدراسة إلى عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأُسئلتها والأدبيات العلمية ذات الصلة.

11. النتائج:

يستعرض هذا القسم نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات وتحليلها، ثم جرى تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة.

11.1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يبين الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي.

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	92	57.50
	أنثى	68	42.50
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	38	23.75
	من 25 أقل من 35 سنة	54	33.75
	من 35 أقل من 45 سنة	45	28.13
	45 سنة فأكثر	23	14.37
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	41	25.63
	دبلوم	35	21.88
	بكالوريوس	67	41.88
	دراسات عليا	17	10.63

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وأن أغلب المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، كما تركزت أكبر نسبة ضمن الفئة العمرية (25-أقل من 35 سنة)، الأمر الذي يعكس تمثيلاً جيداً للفئة الأكثر نشاطاً في القطاع السياحي.

11.2. اختبار جودة البيانات:

قبل الشروع في تحليل النتائج، تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (4) نتائج اختبار الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	13	0.941
رضا العملاء	11	0.972
الأداة ككل	24	0.957

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، وهو ما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي. (Hair et al., 2022).

11.3. نتائج تحليل محور إدارة الجودة الشاملة:

للتعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Q1	تحرص الإدارة العليا على دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.65	0.884	مرتفع
Q2	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع أهداف الجودة.	3.52	0.993	مرتفع
Q3	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمات السياحية.	3.48	0.915	مرتفع
Q4	تؤخذ شكاوى العملاء ومقترحاتهم بعين الاعتبار.	3.40	1.042	متوسط
Q5	يتم قياس رضا العملاء بشكل دوري داخل المؤسسة.	3.72	0.826	مرتفع
Q6	تُعد تلبية احتياجات العملاء أولوية رئيسية.	3.61	0.957	مرتفع
Q7	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة الخدمات.	3.45	1.011	مرتفع
Q8	يتم تقييم الأداء لاكتشاف أوجه القصور.	3.55	0.899	مرتفع
Q9	تُستخدم نتائج التقييم في تطوير أساليب العمل.	3.68	0.934	مرتفع
Q10	يُشجّع العاملون على تقديم أفكار لتحسين الجودة.	3.50	1.068	مرتفع
Q11	يشعر العاملون بأن لهم دوراً في تحقيق الجودة.	3.63	0.871	مرتفع
Q12	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين.	3.64	0.912	مرتفع
Q13	يسهم التدريب في تحسين التعامل مع العملاء.	3.57	0.941	مرتفع



ISSN: 3078 – 2767 Online

–	المتوسط العام والمستوى الإجمالي للبعد	3.59	0.551	مرتفع
---	---------------------------------------	------	-------	-------

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن جميع فقرات إدارة الجودة الشاملة جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.59)، مع انحراف معياري منخفض (0.551)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين العاملين بشأن تطبيق ممارسات الجودة داخل المؤسسات السياحية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج Goetsch and Davis (2021) و Evans and Lindsay (2020)، اللذين أكدا أن الالتزام الإداري والتحسين المستمر يساهمان في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما تتفق مع دراسة Talib et al. (2013) التي أوضحت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية. وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

11.4. نتائج تحليل محور رضا العملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور رضا العملاء.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Q1	مستوى جودة الخدمات المقدمة مرتفع.	3.64	0.829	مرتفع
Q2	الخدمات المقدمة تلبي توقعاتي.	3.75	0.785	مرتفع
Q3	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد.	3.52	0.963	مرتفع
Q4	يتم التعامل بسرعة مع الطلبات والاستفسارات.	3.48	1.012	مرتفع
Q5	يتمتع العاملون بحسن التعامل واللباقة.	3.60	0.894	مرتفع
Q6	أشعر بالثقة في كفاءة العاملين.	3.70	0.841	مرتفع
Q7	المرافق السياحية نظيفة ومنظمة.	3.45	1.056	مرتفع
Q8	المظهر العام للمؤسسة يعكس جودة الخدمة.	3.62	0.798	مرتفع
Q9	أشعر بالرضا العام عن المؤسسة.	3.55	0.917	مرتفع
Q10	أنوي التعامل مع المؤسسة مستقبلاً.	3.42	1.114	مرتفع
Q11	أوصى الآخرين بالتعامل مع المؤسسة.	3.58	0.887	مرتفع
	المتوسط العام والمستوى الإجمالي للبعد	3.58	0.562	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 3078 – 2767 Online

أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور رضا العملاء جاءت عند مستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (3.58)، مما يشير إلى أن العملاء ينظرون بصورة إيجابية إلى الخدمات المقدمة، وجاء متوسط رضا العملاء قريباً جداً من متوسط تقييم العاملين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعكس تقارباً وصفيّاً في نتائج المتغيرين. وتتفق هذه النتيجة مع نموذج SERVQUAL الذي قدمه (Parasuraman et al. (1988، والذي يؤكد أن رضا العملاء يتحدد من خلال إدراكهم الفعلي لجودة الخدمة، كما تتفق مع (Kotler and Keller (2016 اللذين أشارا إلى أن رضا العملاء يعكس مدى توافق الأداء الفعلي مع توقعاتهم وعليه، تقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى مرتفع لرضا العملاء.



الشكل (1): النموذج المفاهيمي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء (الشكل يمثل النموذج النظري المستند إلى الأدبيات، ولا يعبر عن علاقة إحصائية تم اختبارها في الدراسة الحالية) إعداد الباحث بناءً على الأدبيات النظرية.

11.5. مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة والدراسات السابقة:

تهدف مناقشة النتائج إلى تفسير ما توصلت إليه الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها، وربط النتائج بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يساهم في إبراز دلالاتها العلمية والتطبيقية. ولا تقتصر هذه المناقشة على عرض النتائج، وإنما تسعى إلى تفسيرها في سياق البيئة السياحية الليبية، وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات

السابقة، وصولاً إلى استخلاص الإسهام العلمي الذي تقدمه الدراسة الحالية في مجال إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالمؤسسات السياحية.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الرئيس:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، وما دلالات النتائج في ضوء الأدبيات السابقة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات السياحية بمدينة سوسة حققت مستوى مرتفعاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالتزامن مع تسجيل مستوى مرتفع من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تبنت بدرجات متفاوتة عدداً من الممارسات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وأن هذه الممارسات انعكست بصورة إيجابية على تقييم العملاء للخدمات المقدمة. وبذلك تقدم النتائج إجابة شاملة عن السؤال الرئيس للدراسة، إذ تعكس واقعاً تنظيمياً يتسم بالاهتمام بتحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة القطاع السياحي، الذي يعتمد نجاحه بدرجة كبيرة على جودة الخدمة وتجربة العميل. فالمؤسسات السياحية لا تقتصر مهمتها على تقديم الخدمة، وإنما تسعى إلى بناء تجربة إيجابية للعميل تسهم في تعزيز رضاه واستمراريته تعامله مع المؤسسة. كما قد يرتبط المستوى المرتفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدراك إدارات المؤسسات السياحية لأهمية الجودة بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء، ووسيلة لتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل التحديات التي يشهدها القطاع السياحي الليبي، إلى جانب اعتمادها على كوادر محلية تمتلك خبرة عملية في تقديم الخدمات السياحية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Musenze and Thomas (2020)، اللذين أوضحا أن تكامل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما القيادة، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كما تتسجم مع نتائج (Permana et al. (2021 التي أكدت أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتكامل ممارساتها في إطار ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، وليس بتطبيق بعض عناصرها بصورة منفصلة. كذلك تتوافق مع دراسة (Talib et al. (2013 التي بينت أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، إلى جانب التدريب والعمل الجماعي، يمثلان من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء النوعي للمؤسسات الخدمية.

ومن جانب آخر، تتسق النتائج مع ما توصلت إليه (Ooi et al. (2011 و (Bouranta et al. (2019، اللتين أكدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة الخدمات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا العملاء. ورغم أن الدراسة الحالية لم تختبر العلاقة الإحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء باستخدام أساليب تحليل العلاقات،



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

فإن تقارب نتائج المتغيرين يشير إلى وجود اتساق بين مستوى تطبيق ممارسات الجودة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يدعم التوجه العام الذي أكدته الأدبيات السابقة دون تجاوز حدود التصميم المنهجي للدراسة.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في أنها تقدم دليلاً ميدانياً من البيئة السياحية الليبية، وهي بيئة لا تزال تمثل مجالاً محدوداً في الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تسهم في توسيع المعرفة العلمية من خلال تقديم مؤشرات واقعية حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، كما تؤكد أن تبني مبادئ الجودة يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير الخدمات وتعزيز تنافسية المؤسسات السياحية في البيئة الليبية.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59)، وهو ما يشير إلى تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات الجودة بدرجة تعكس اهتمامها بتطوير الأداء وتحسين العمليات الإدارية والخدمية. وتنعكس هذه النتيجة إدراك إدارات المؤسسات السياحية لأهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إطاراً إدارياً يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع في ضوء طبيعة النشاط السياحي، الذي يتطلب المحافظة على جودة الخدمات لضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها على استقطاب العملاء. كما قد يعزى ذلك إلى اهتمام إدارات المؤسسات بتطبيق إجراءات تنظيمية واضحة، وتحسين العمليات التشغيلية، والاهتمام بمشاركة العاملين في تنفيذ متطلبات الجودة، وهي ممارسات أصبحت تمثل جزءاً أساسياً من الإدارة الحديثة للمؤسسات الخدمية.

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Musenze and Thomas (2020 التي أكدت أن القيادة الإدارية، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وأن تكاملها يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. كما تتفق مع نتائج (Permana et al. (2021 التي أوضحت أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. كذلك تتوافق مع دراسة (Cavallone and Palumbo (2022 التي أبرزت أن مشاركة العاملين والتدريب والدافعية تمثل عوامل حاسمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستدامة نتائجها.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصل إليه (Talib *et al.* (2013)، الذين أكدوا أن التطبيق المتكامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء النوعي للمؤسسات الخدمية، وأن نجاح هذه الممارسات يعتمد على تكاملها ضمن منظومة إدارية واحدة، وليس على تطبيقها بصورة منفصلة. ويعزز هذا التوافق مصداقية النتائج الحالية، ويشير إلى أن المؤسسات السياحية الليبية لا تختلف في توجهها نحو تبني إدارة الجودة الشاملة عن العديد من المؤسسات الخدمية التي تناولتها الدراسات السابقة، رغم اختلاف البيئات الاقتصادية والتنظيمية.

وتتمثل الإضافة العلمية لهذه النتيجة في أنها تقدم مؤشراً عملياً على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية الليبية وتحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام بمبادئها، وهو ما يساهم في سد جانب من النقص في الأدبيات المتعلقة بالقطاع السياحي في ليبيا، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول أثر هذه الممارسات في متغيرات أخرى، مثل الولاء، والصورة الذهنية للمؤسسة، والأداء المؤسسي، باستخدام نماذج تحليلية أكثر تقدماً.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.58)، مما يشير إلى أن الخدمات المقدمة تلبي توقعات العملاء بدرجة جيدة. وتقدم هذه النتيجة إجابة مباشرة عن السؤال الثاني للدراسة، كما تعكس نجاح المؤسسات محل الدراسة في توفير مستوى مقبول من جودة الخدمات، بما يساهم في تكوين انطباعات إيجابية لدى العملاء عن تجربتهم الخدمية.

ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع من الرضا في ضوء اهتمام المؤسسات السياحية بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما تلك المرتبطة بتنظيم العمليات، وتحسين إجراءات تقديم الخدمة، والاهتمام باحتياجات العملاء. كما قد يرتبط ذلك بخصوصية المؤسسات السياحية في مدينة سوسة، التي تعتمد بدرجة كبيرة على السمعة وجودة الخدمة في استقطاب العملاء والمحافظة عليهم، الأمر الذي يدفعها إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة بصورة مستمرة.

ورغم ارتفاع مستوى رضا العملاء، فإن النتائج تشير إلى أن الوصول إلى مستويات أعلى من الرضا يتطلب مواصلة تطوير الخدمات بما يتواءم مع توقعات العملاء المتجددة. فطبيعة الخدمات السياحية تتسم بالديناميكية، وتتأثر بتغير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، مما يجعل المحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية لممارسات الجودة وتقييم تجربة العميل بصورة منتظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Ooi *et al.* (2011)، الذين أكدوا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات، وأن جودة الخدمة تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز رضا العملاء. كما تتسجم مع نتائج



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

Bouranta *et al.* (2019) التي أوضحت أن التركيز على العملاء، والقيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، تمثل من أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء في المؤسسات الخدمية.

كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Amin *et al.* (2017) التي بينت أن نجاح المؤسسات الفندقية في تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء يرتبط بتحسين جودة الخدمات، والاهتمام بالعاملين، وتوفير بيئة عمل تدعم تطبيق ممارسات الجودة الشاملة. ويشير هذا الاتفاق إلى أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتماشى مع الاتجاه العام للأدبيات، الذي يؤكد أن رضا العملاء يمثل إحدى أهم المخرجات المتوقعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة فعالة.

وتتمثل الإضافة العلمية لهذه النتيجة في أنها تقدم مؤشراً ميدانياً على مستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية الليبية، وهو جانب لم يحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة داخل البيئة الليبية. كما تؤكد أن قياس رضا العملاء ينبغي أن يكون عملية مستمرة تُستخدم نتائجها في دعم قرارات التحسين المستمر، بما يساهم في تطوير جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما أبرز جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحسين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نتائج الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة اتسم بمستوى مرتفع بصورة عامة، إلا أن تحليل المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة وفقراتها كشف عن وجود تباين نسبي في مستويات التطبيق، الأمر الذي أتاح تحديد مجموعة من الجوانب التي تمثل نقاط قوة، إلى جانب جوانب أخرى ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. ويعكس هذا التباين الطبيعة المستمرة لإدارة الجودة الشاملة، التي تقوم على مبدأ التحسين المتواصل، حتى في المؤسسات التي تحقق مستويات مرتفعة من الأداء.

وتتمثل أبرز جوانب القوة في التزام إدارات المؤسسات بتطبيق ممارسات الجودة، والاهتمام بتنظيم العمليات، والسعي إلى التحسين المستمر، وهي ممارسات أسهمت في تعزيز كفاءة الأداء الداخلي ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما تعكس هذه النتائج وجود توجه إداري يدرك أهمية الجودة باعتبارها مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات التنظيمية. ويعد هذا التوجه مؤشراً إيجابياً على توافر بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات السياحية محل الدراسة.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه Musenze and Thomas (2020)، اللذين أكدوا أن القيادة الإدارية، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر تمثل الركائز الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة. كما تتفق مع نتائج Permana *et al.* (2021) التي أوضحت أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تكامل ممارساتها داخل



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

المؤسسة، في إطار ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر. كذلك تتوافق مع دراسة (Talib et al. (2013 التي أبرزت أهمية ثقافة الجودة والعمل الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن بعض الممارسات سجلت متوسطات أقل مقارنة بغيرها، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يشير إلى وجود فرص حقيقية لتعزيز فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتشمل هذه الجوانب الحاجة إلى تطوير برامج التدريب، وتعزيز آليات متابعة رضا العملاء، وتحسين سرعة الاستجابة لملاحظاتهم، والاستفادة بصورة أكبر من التغذية الراجعة في دعم قرارات التحسين المستمر. ولا تعني هذه النتائج وجود قصور جوهري في تطبيق إدارة الجودة، وإنما تعكس إمكانية تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة إذا ما جرى التركيز على هذه الجوانب في الخطط المستقبلية للمؤسسات.

وتتفق هذه الملاحظات مع نتائج (Ahmed and Idris (2020 التي أكدت أن التدريب وتمكين العاملين يمثلان من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تتسجم مع دراسة (Ooi et al. (2011 التي أشارت إلى أن تعزيز رضا العملاء يتطلب الاستفادة المستمرة من آرائهم في تحسين جودة الخدمات. كذلك تتوافق مع نتائج (Bouranta et al. (2019 التي أوضحت أن المؤسسات التي تحقق أفضل النتائج هي تلك التي تنظر إلى التحسين المستمر باعتباره عملية دائمة، وليست هدفاً ينتهي بمجرد الوصول إلى مستوى معين من الأداء.

وتتمثل الإضافة العلمية لهذه النتيجة في أنها لا تقتصر على بيان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإنما تقدم تصوراً عملياً للجوانب التي يمكن أن تشكل أولويات للتطوير داخل المؤسسات السياحية الليبية. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة لا توفر مؤشرات لقياس واقع الجودة فحسب، بل تقدم أساساً يمكن أن تستند إليه إدارات المؤسسات في وضع خطط تطوير أكثر تركيزاً على الجوانب ذات الأولوية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء بصورة مستدامة.

سادساً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:

إلى أي مدى تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؟

أظهرت نتائج الدراسة توافقاً ملحوظاً مع الاتجاه العام للأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، سواء فيما يتعلق بمستوى تطبيق ممارسات الجودة أو بدورها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء. فقد أكدت غالبية الدراسات السابقة أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تكامل مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها القيادة، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، وهو ما انعكس بصورة واضحة في نتائج الدراسة الحالية.



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

ويتضح هذا التوافق مع ما توصلت إليه (Musenze and Thomas (2020)، و(Permana *et al.* (2021)، اللذين أكدا أهمية التكامل بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتفق النتائج مع دراسات Ooi (2011)، و(Talib *et al.* (2013)، و(Bouranta *et al.* (2019)، التي أوضحت أن تطبيق ممارسات الجودة يسهم في تحسين جودة الخدمات، ويعزز رضا العملاء، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

ورغم هذا التوافق، فإن الدراسة الحالية تقدم إسهاماً علمياً يتمثل في اختبار هذه المفاهيم داخل بيئة تختلف عن البيئات التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة، وهي البيئة السياحية الليبية، التي تتسم بخصائص تنظيمية واقتصادية وثقافية متميزة. ويكتسب هذا الإسهام أهمية خاصة في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية الليبية، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة الحالية إضافة معرفية تسهم في توسيع الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال.

كما تتميز الدراسة الحالية بأنها اعتمدت على جمع البيانات من مصدرين مختلفين، هما العاملون والعملاء، الأمر الذي أتاح تكوين رؤية أكثر شمولاً حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء. وأسهم هذا التنوع في مصادر البيانات في تقديم صورة أكثر توازناً عن واقع المؤسسات السياحية محل الدراسة، مقارنة بالدراسات التي اقتصرَت على وجهة نظر العاملين أو المديرين فقط.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية الليبية يمثل خياراً إدارياً واعداً لتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا المدخل يتطلب استمرار تطوير ممارسات الجودة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاهتمام بقياس رضا العملاء بصورة دورية، وربط نتائج القياس بعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

12. الاستنتاجات والتوصيات:

12.1. الاستنتاجات:

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء في المؤسسات السياحية بمدينة سوسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً، تبين أن المؤسسات السياحية محل الدراسة تتبنى ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود توجه إداري نحو تحسين العمليات والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. ويشير ذلك إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يمثل أحد المداخل الإدارية المعتمدة في هذه المؤسسات، بما يتوافق مع متطلبات تطوير الأداء في القطاع السياحي.

ثانياً، أظهرت الدراسة أن العملاء ينظرون بإيجابية إلى مستوى الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعكس قدرة المؤسسات محل الدراسة على تلبية جانب مهم من توقعاتهم. ويؤكد ذلك أهمية الاستمرار في تطوير الخدمات والمحافظة على مستوى الجودة بوصفه عملية مستمرة تستجيب للتغير في احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ثالثاً، أظهرت النتائج تقارباً ملحوظاً بين تقييم العاملين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقييم العملاء لمستوى الخدمات المقدمة، وهو ما يشير إلى وجود قدر من الاتساق بين ممارسات الجودة المطبقة داخل المؤسسات والانطباعات العامة للعملاء عن الخدمات، مع التأكيد على أن هذا التقارب يمثل مؤشراً وصفيّاً في حدود المنهج الذي اعتمدته الدراسة، ولا يفسر بوصفه دليلاً على وجود علاقة سببية بين المتغيرين.

رابعاً، تؤكد الدراسة أن تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة من خلال وجهة نظر العاملين، إلى جانب قياس مستوى رضا العملاء من خلال آرائهم المباشرة، يوفر رؤية أكثر شمولاً لواقع الأداء في المؤسسات السياحية، ويسهم في تقديم صورة متوازنة يمكن أن تدعم جهود التطوير واتخاذ القرار.

خامساً، تقدم الدراسة دليلاً ميدانياً من البيئة السياحية الليبية، وهي بيئة ما تزال الدراسات التطبيقية فيها محدودة مقارنة بقطاعات أخرى، الأمر الذي يضيف مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، كما يهيئ أساساً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.

وأخيراً، تؤكد نتائج الدراسة أن تطوير جودة الخدمات في المؤسسات السياحية لا يرتبط فقط بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بل يتطلب أيضاً الاستمرار في تقييم مستوى رضا العملاء والاستفادة من نتائج هذا التقييم في دعم التحسين المستمر، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

12.2. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، لذا توصي الدراسة بالمحافظة على هذا المستوى من خلال دمج ممارسات الجودة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وضمان استمرارية تطبيقها وعدم الاقتصار على المبادرات المؤقتة .

أظهرت النتائج أن فقرة أخذ شكاوى العملاء ومقترحاتهم بعين الاعتبار سجلت أقل متوسط بين فقرات إدارة الجودة الشاملة، لذلك توصي الدراسة بتطوير نظام أكثر فاعلية لاستقبال شكاوى العملاء وتحليلها والاستفادة منها في تحسين الخدمات واتخاذ القرارات .

بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لرضا العملاء، لذا توصي الدراسة بالمحافظة على هذا المستوى من خلال إجراء قياسات دورية لرضا العملاء، ومتابعة التغير في توقعاتهم، والاستفادة من نتائج القياس في دعم برامج التحسين المستمر .

أظهرت النتائج أهمية دور العاملين في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك توصي الدراسة بالاستمرار في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات العاملين في مجالات الجودة، والتعامل مع العملاء، وتحسين الأداء الخدمي .

أوضحت النتائج وجود تقارب بين متوسط تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط رضا العملاء، الأمر الذي يشير إلى أهمية الاستمرار في تطوير ممارسات الجودة بوصفها وسيلة للحفاظ على رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية .

أكدت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والموثوقية، لذا توصي الدراسة بالاستفادة من الاستبانيتين المستخدمتين في إجراء تقييمات دورية داخل المؤسسات السياحية لمتابعة مستوى تطبيق الجودة ورضا العملاء .

أظهرت الدراسة وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة بغيرها، لذلك توصي الدراسة بإعداد خطط تحسين تستهدف البنود التي حصلت على متوسطات أقل، مع تحديد مؤشرات أداء لمتابعة مدى التحسن بصورة دورية .

نظراً لأن الدراسة اقتصر على المؤسسات السياحية بمدينة سوسة واعتمدت على التحليل الوصفي، توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تشمل مدناً ومؤسسات سياحية أخرى، مع استخدام نماذج تحليلية متقدمة لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء والولاء والأداء المؤسسي .

12.3. الإسهامات العلمية للدراسة:

تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي من خلال تقديم دراسة ميدانية حديثة في البيئة الليبية، وهي من البينات التي لم تحظ باهتمام كافٍ في البحوث السابقة. كما تقدم الدراسة إطاراً علمياً يربط بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات السياحية، مع توظيف أحدث الأدبيات العلمية في تفسير النتائج.

12.4. الإسهامات التطبيقية للدراسة:

تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات العملية التي يمكن أن تستفيد منها إدارات المؤسسات السياحية في تطوير نظم الجودة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما يمكن الاستفادة من نتائجها عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وتصميم البرامج التدريبية، ووضع مؤشرات أداء لقياس جودة الخدمات ورضا العملاء بصورة مستمرة.

12.5. مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات السياحية الليبية باستخدام نماذج تحليلية متقدمة.
2. دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات السياحية وتعزيز رضا العملاء.
3. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات السياحية العامة والخاصة في ليبيا من حيث تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. دراسة دور القيادة الاستراتيجية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات السياحية.
5. تطوير نموذج لقياس جودة الخدمات السياحية يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية.
6. إجراء دراسات طولية لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استدامة الأداء المؤسسي خلال فترات زمنية مختلفة.

12.6. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية القادرة على تحسين جودة الخدمات السياحية وتعزيز رضا العملاء. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات السياحية بمدينة سوسة تحقق مستوى مرتفعاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يتمتع العملاء بمستوى مرتفع من الرضا عن الخدمات المقدمة، رغم وجود مجال لمزيد من التحسين في بعض الجوانب المرتبطة بتجربة العميل.

وتؤكد الدراسة أن المحافظة على هذا المستوى تتطلب ترسيخ ثقافة الجودة، وتبني التحسين المستمر، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، والاعتماد على قياس رضا العملاء بصورة دورية، بما يساهم في دعم تنافسية المؤسسات السياحية وتعزيز دورها في تنمية القطاع السياحي في ليبيا.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أمرام محمد علي الهيلع، أحمد فضل الله آدم، & نورا إبراهيم عبد الحميد الغزواني. (2025). تقييم مستوى الخدمات السياحية بمدينة سوسة من وجهة نظر السائحين المحليين. *Sozusa Journal of Science and Technology*, 2(2), 169-201. <https://doi.org/10.66358/sozusa.v2i2.004>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *The TQM Journal*, *33*(1), 95-124. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>



INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

Google Scholar



Crossref doi

DOAJ

ISSN: 3078 – 2767 Online

Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between total quality management, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(4), 1256-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>

Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, *26*(3), 893-921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>

Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: An analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, *34*(5), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0148>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Cengage Learning.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. Free Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Musenze, I. A., & Thomas, M. S. (2020). Development and validation of a total quality management model for Uganda's local governments. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1767996. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767996>

Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

Ooi, K. B., Lin, B., Tan, B. I., & Chong, A. Y. L. (2011). Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? *Journal of Services Marketing*, *25*(6), 410-419. <https://doi.org/10.1108/08876041111161005>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12-40.

Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, *9*(1), 25-36. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13765>



ISSN: 3078 – 2767 Online

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance: The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, *168*(1), 35-50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, *127*(1), 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *30*(3), 280-318. <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>