

ورقة علمية بعنوان

**أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم 2021م**  
**The impact of organizational culture on achieving comprehensive quality at the University of Khartoum 2021**

إعداد: د. محمد علي حسن الطاهر   
جامعة قاردين سيتي  كلية الاقتصاد وعلوم الادارة – منسق دبلوم التسويق.

2022

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم، تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة علي السؤال الرئيس ما هو اثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم، وللإجابة علي هذا السؤال تم افتراض انه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم. هدفت الدراسة للتعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم الحصول علي البيانات الاولية باستخدام الاستبانة، كما استخدمت المصادر الثانوية من كتب ومراجع.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الخرطوم) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها، والثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة، وتتسم الثقافة التنظيمية بالجامعة المبحوثة بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة

كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها: العمل علي نشر ثقافة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة، علي ادارة الجامعة الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الجودة الشاملة، والاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.

## Abstract

The study dealt with the impact of organizational culture on achieving total quality at the University of Khartoum. The problem of the study is to answer the main question what is the impact of organizational culture on achieving total quality at the University of Khartoum. To answer this question, it was assumed that there is a statistically significant relationship between the prevailing organizational culture and the achievement of total quality. University of Khartoum. The study aimed to identify the role of organizational culture in achieving total quality. The researcher used the descriptive analytical method and the case study method, and primary data was obtained using a questionnaire, and secondary sources of books and references were used.

The study reached several results, including :The hypothesis of the study was accepted, which states that there is (a statistically significant relationship between organizational culture and the achievement of total quality at the University of Khartoum) and its validity has been verified

in all the terms it measures .The prevailing organizational culture corresponds to the satisfaction of the employees, which achieves the overall quality in the researched university .The organizational culture of the researched university is characterized by flexibility and susceptibility to change, which achieves comprehensive quality.

Working to : The study also reached several recommendations, including The .spread the culture of total quality at the university in question university administration should pay attention to the changes in Paying .organizational culture and direct them to achieve total quality attention to the organizational culture and developing it to achieve employee satisfaction and ensure their loyalty

المقدمة:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بالاهتمام من علماء الادارة وادارة المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في وقت تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على الأداء وتحقيق الأهداف، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

تعد ادارة الجودة الشاملة من بين الاساليب الادارية التي ساهم تطبيقها في تحسين أداء المؤسسات من خلال النتائج الايجابية التي حققها هذا الاسلوب من حيث انخفاض التكاليف وارتفاع المردودية، مما أكسب المؤسسات التي تبنت هذا النظام كفاءة عالية، إلا أنه ينبغي نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يتطلب توفير المناخ المناسب لتطبيق هذه الفلسفة الادارية فلا بد من توفير القناعة التامة لدى الادارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة ضمن استراتيجياتها والعمل علي نشر هذه القناعة التي لن تأتي إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية ايجابية وقيادة تعمل علي تطبيق هذا المفهوم.

**المشكلة:**

يمكن تلخيص المشكلة في التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي:**

ما هو اثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم.

### الاسئلة الفرعية:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة المبحوثة تقابل رضا العاملين؟.
- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة المبحوثة تتفق مع برامج تحقيق الجودة الشاملة.
- هل يوجد توافق بين قيم وتوجهات العاملين ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة.
- هل تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغيير وفقاً لمتطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

### الفرضية

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم.

### الأهداف:

- إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية.
- إبراز مفهوم الجودة الشاملة.
- التعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة.

### الاهمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة

### المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

### مصادر البيانات

- المصادر الاولية: يتم الحصول علي البيانات الاولية عن طريق الاستبانة.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع.

### الدراسات السابقة

#### 1) دراسة: هشام احمد العشري

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، هدفت الي التعرف علي الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين مع دراسة الاسباب المؤثرة فيها، وقياس مستوي أداء الموظفين.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية بمملكة البحرين أظهرت الدراسة سيادة ثقافة الاداء الوظيفي، ثم الدافعية نحو العمل وبعدها الانضباط وتليها روح الفريق وأخيراً العلاقات الانسانية.
  - بخصوص العوامل المؤثرة تبين ان للإدارة التأثير الاكبر علي الثقافة التنظيمية للهيئة الحكومية، حيث جاء راي موظفي الهيئة جنسية المدير (عربي - اجنبي) ثم نمط الادارة الذي يتبع المدير في تيسير عمل الهيئة (ذكر - انثي).
  - وجود اختلاف في الاداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية وفقا لعامل الخبرة العلمية اي كلما زادت خبرة الموظف زادت نسبة أدائه الوظيفي.
- وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

- ابتكار مجموعة من الانشطة والفعاليات تهدف الي تعزيز العلاقات بين منتسبي الهيئات الحكومية وتقريب بعضهم من بعض.
- تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ وتشجيع الاخرين علي السعي نحو التميز لزيادة دافعتهم نحو العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأسلوب ادارة الهيئات الحكومية مقارنة بالوزارات الحكومية في مملكة البحرين.

## (2) دراسة: محمد يوسف الشيخ (2021م)

- الدراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الميزة التنافسية بشركة سوداني للاتصالات، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات.
- توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:
- أن القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
  - أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
- توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

- الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الاعمال حتى ينعكس إيجاباً علي أداء العاملين.

- إرساء قيم التنافس والاتجاهات التنافسية وسط العاملين.
- الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية حيث يكون لها تأثير كبير في قدرة الشركة على خلق الميزة التنافسية.

### (3) دراسة: أبو القاسم خبار (2016م)

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. الجزائر، تقرت، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، هدفت الدراسة إلي التعرف على الأبعاد التي تتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية والتعرف على إمكانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية، والأهمية العلمية الممثلة في الاستفادة من نتائج البحث وعرضها ودراستها لتطبيقها على أرض الواقع.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

- أكدت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات.

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يدفعهم لتحسين نوعية أعمالهم.

- ضرورة حث العمال علي الابتكار والإبداع والاستفادة من مجالات العمل المتاحة.

### (4) دراسة بابة إيمان (2016)

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوّة الجنوب، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ومعرفة أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوّة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشري.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة علي وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزي لمتغيرات ديمغرافية.

- أكدت الدراسة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جدول أعمال المؤسسة.

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة الإلمام وإعطاء العمال مساحة للتدوين او مشاركتهم في تبني القواعد والمبادي واللوائح والقوانين للمؤسسة.

- ضرورة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جداول أعمال المؤسسة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

1- أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت الثقافة التنظيمية من زوايا مختلفة وفي مؤسسات متعددة.

2- ركزت الدراسات السابقة علي الاتي:

أ. الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي.

ب. الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

ت. الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية.

ث. الثقافة التنظيمية واداء الموارد البشرية.

بينما تركز هذه الدراسة علي معرفة أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الخرطوم.

3- المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً الي حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة.

**الإطار النظري:**

**أولاً: الثقافة التنظيمية**

**مفهوم الثقافة التنظيمية**

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

تعرف الثقافة التنظيمية انها هي التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يذق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة

كما تعرف الثقافة التنظيمية بانها مجموع المسلمات الاساسية التي وضعتها الجماعة، واكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها.<sup>1</sup>

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>2</sup>

**أهمية الثقافة التنظيمية**

أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

1. أسماعيل محمد عبد الجليل، أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الفلزم العدد الحادي عشر، 2021م ص 101

2 أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 32.



أيضًا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

نظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى البعض علماء الإدارة أن الثقافة التنظيمية هي (المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءًا منها)، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم، ووضعها في الحسبان، ونظرًا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم؛ مما ينعكس سلبًا أو إيجابًا في كافة عمليات، وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقًا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

### خصائص الثقافة التنظيمية

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية
8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
10. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

### عناصر الثقافة التنظيمية

1. الأنماط السلوكية.
2. القيم السائدة.

3. المعايير أو الأعراف السلوكية.

4. القواعد.

5. الفلسفة.

6. المناخ .

### أنواع الثقافة التنظيمية

1) الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

2) الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

3) الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

4) الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

### ثانياً: الجودة الشاملة

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتعدد التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الجودة الشاملة ومنها:

1- عرف آرثر إدارة الجودة الشاملة بأنها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الادارة حول تحسين الجودة"

2- عرفها أحد الكتاب بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية أعلى وفي أقصر وقت".<sup>3</sup>

3- عرفت إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية، وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخدمات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل".<sup>4</sup>

4- كما عرفها معهد الجودة الفدرالي علي أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

<sup>3</sup> Johns Oakland, total quality Management, Library of congress, second edition, 2000, p 4

<sup>4</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997م، ص 532 – 534.

5- عرفها احد الكتاب بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".<sup>5</sup>

6- وقد عرفت من قبل معهد النفط العربي للتدريب ببغداد علي أنها "مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا وفي هذا المدخل يكون التركيز علي جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات في الشركة، ولا يكون التركيز فقط علي جودة المخرجات النهائية سواء كانت منتجات أو خدمات".<sup>6</sup>

7- تعرف الجودة الشاملة علي أنها المطابقة للمعايير والمواصفات والمتطلبات.<sup>7</sup> يتضح من التعاريف السابقة علي الرغم من اتفاقها جميعاً علي منطلق واحد أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة عن طريق تحسين الجودة والانتاجية ورفع كفاءة الأداء، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، فقد اتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي تركز عليها مما جعلها تتفرد بسمات متميزة عما سبقها من مدخل الجودة، وأنها امتداد لتغطي كل العمليات في المنظمة، مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل علي التوجه بالمستهلك في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت في الجودة.<sup>8</sup>

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يرتكز منهج إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقه علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقود لتحسين الأداء بجانب الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء، وهذه المبادئ هي:

#### 1) رضا العميل:

من البديهي أن العملاء يمثلون محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لاعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل أساسي علي زبائنها من منطلق "لا إنتاج بدون زبون"، وعليه يتوجب علي أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء ومحاولة إشباع رغباتهم وتوقعاتهم، والذي يتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات وهي:

- التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات العملاء، وتوضيحها لجميع المستويات التنظيمية.
- تقديم المنتجات والخدمات ثم تلبية رغبات العملاء.
- قياس مدي رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات.

<sup>5</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002م، ص 18.

<sup>6</sup> عبد الحر محمد علي، إدارة نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م، ص3.

<sup>7</sup> حسن عبد الله مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو) ، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015، ص 35.

<sup>8</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، دارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2001م، ص 42-45.

- إدامة الاتصال الهادف مع العملاء لخلق علاقات مفيدة تعود بالنفع علي الطرفين.<sup>9</sup>
- إضافة لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات لا بد من تحقيق ولاء المستهلك، حيث أن رضا المستهلك رغم أهميته إلا أنه غير كاف في ظل البيئة التنافسية الراهنة.

## (2) القيادة:

لابد من اقتناع القيادة العليا بمنهجية إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومؤازرتها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، ودورها في تعميق أهمية الزبون ورضاه لدي العاملين، كما يجب علي الإدارة تطبيق ديمقراطية المشاركة وتفعيل العمل الجماعي التعاوني وتبني مبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات الإدارية.

كما أن اهتمام القيادة الإدارية العليا بالتعليم والتدريب المستمرين يعد ضروري لأنه يساعد في عملية التحسين المستمر لكافة العمليات، بالإضافة الي ذلك تطبيق أسلوب الإدارة عن قرب (الإدارة الجواله التي تعني تواجد القيادات الإدارية والمديرين مع العاملين أثناء القيام بالعمليات وفي كل مراحل العملية الإنتاجية) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين.<sup>10</sup>

## (3) مشاركة العاملين:

يعتبر الافراد العاملون في المنظمة المحور الرئيسي الذي يقوم عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال تساعد في إنزال سياسة الجودة الشاملة علي أرض الواقع، لذا يجب الاهتمام برفع مستوي أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوي المطلوب من الجودة.

كما يجب علي الإدارة العليا تشجيع العاملين وحفزهم والاستفادة من جهودهم التي تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل التي تضمن العمل الجماعي والتعاون، وتشجيع روح الإبداع والابتكار الذي يؤدي بالتأكيد الي قيمة إضافية لمصلحة المنظمة وعملائها.<sup>11</sup>

## (4) التطوير المستمر:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جعل التطوير والتحسين المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة، وإن التحسين يجب أن يكون في كل الجوانب، فلا بد من اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء من خلال مقارنة النتائج المتحققة من هذا الأداء بالمستوي المطلوب والمحدد حسب الخطة، كما يجب التركيز علي الطرق الوقائية لمنع حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس الطرق العلاجية التي تعالج الخطأ بعد وقوعه، لأن حدوث الخطأ وإجراءات معالجته قد يكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال والوقت.

<sup>9</sup> عبد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص21.

<sup>10</sup> عمر وصفي عقيل، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001، ص272.

<sup>11</sup> عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1 ، الخرطوم، السودان، 2009م، ص 23.

كذلك تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والانشطة ومتابعة تطويرهم يساعد بشكل فعال في عملية التطوير المستمر، بالإضافة الي ذلك علي الإدارة العليا متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه العملية ومكافأة جميع المشاركين في عملية التطوير.<sup>12</sup>

### **متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة**

- (1) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- (2) تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- (3) التوجه للزبون وتعميق الفكرة.
- (4) قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
- (5) الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنشأة.
- (6) التعليم والتدريب المستمر.
- (7) تبني أنماط قيادية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- (8) المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنشأة.
- (9) إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.<sup>13</sup>

### **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- (1) تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.
- (2) قياس الأداء ومراقبته وتحسينه بشكل دوري ومستمر.
- (3) تحسين علاقات العمل بين العاملين والمنظمة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
- (4) تطوير ثقافة توثيق العمليات لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية الرقابة والتدقيق داخل المنظمة علي فترات زمنية منتظمة.
- (5) رفع كفاءة العاملين في المنظمة من خلال برامج التدريب المختلفة.
- (6) زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة من خلال التحسين المستمر للعمليات.
- (7) زيادة الحصة في السوق المحلي وتحسين الوضع التنافسي.
- (8) إزالة الحواجز أمام التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> عبد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص 24.

<sup>13</sup> عائشة عبد الله المحجوب، مصدر سبق ذكره، ص 24.

<sup>14</sup> عبد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص 20.

## الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هنالك عدد من الأخطاء الشائعة التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند التطبيق وهي:

- 1) استعجال نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2) عدم توفر احتياجات ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- 3) قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون إجراءات تعديل عليها ليتناسب مع طبيعة عملها.
- 4) التركيز علي الجانب التقني علي حساب العنصر البشري.
- 5) الفشل في التعامل مع مقاومة عملية التغيير.
- 6) التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم التدرج في إدخال التغييرات.
- 7) عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد.
- 8) الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة الي معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء وتوقعاتهم.<sup>15</sup>

### دراسة الحالة: جامعة الخرطوم

#### أولاً: نشأة الجامعة

بدأت الجامعة كمدرسة ابتدائية في العام 1902م باسم كلية غردون التذكارية وأصبحت مدرسة ثانوية في العام 1905م وفي العام 1924م تطورت إلي ثانوية مهنية تضم أقسام القضاء الشرعي، والهندسة، وإعداد المعلمين والكتبة والمحاسبين والعلوم، وجاءت بداية التعليم العالي في عام 1936م، حيث أسست مدرسة القانون، ثم مدرستا الزراعة والعلوم البيطرية في عام 1938م، ومدرستا العلوم والهندسة 1939م، ثم مدرسة الآداب في عام 1940م. كانت كل مدرسة تتبع للمصلحة الحكومية التي سيعمل بها خريجوها. وفي عام 1945م تجمعت كل هذه المدارس تحت إدارة موحدة، وارتبطت بجامعة لندن ليحصل الطلاب المتفوقون علي بكالوريوس جامعة لندن مع استمرار منح الدبلوم لبقية الطلاب. وفي عام 1951م تغير الاسم إلي كلية الخرطوم الجامعية تحت رعاية جامعة لندن، وانضم إليها في ذات العام مدرسة كتشنر الطبية التي تأسست في العام 1924م وعند الاستقلال صدر قرار البرلمان السوداني في يونيو 1956م بترقية الكلية إلي جامعة مكتملة باسم جامعة الخرطوم وشهدت الجامعة بعد ذلك توسعاً في أقسامها وكلياتها<sup>(16)</sup>.

جامعة الخرطوم هي بمثابة القلب النابض للتعليم العالي بالسودان لا سيما وهي أقدم المؤسسات التعليمية فيه، وقد أسهمت الجامعة إسهاماً بيناً في ظل ثورة التعليم العالي، إذ مدت الجامعات الجديدة الناشئة بأسانذتها وفنيها وإداريها لتمكين تلك الجامعات من إرساء قواعدها والوقوف على سوقها. وتتمتع جامعة الخرطوم بعضوية الاتحاد العالمي للجامعات وتعتبر عضواً

<sup>15</sup> عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 227.  
<sup>(16)</sup> يوسف الأمين محمد، حكايتي مع أم الجامعات، مطبعة جامعة الخرطوم، الطبعة الأولى، 2007، ص 2.

مؤسساً لاتحاد الجامعات العربية والاتحاد الأفريقي للجامعات. إن التميز العلمي الموروث عن هذه الجامعات كان سبباً قوياً في إكسابها الاحترام والاعتراف وذلك على نطاق واسع، ولأجل ذلك حرصت الجامعة على تقوية الصلات العلمية الثقافية بالجامعات الأخرى داخل البلاد وخارجها بقصد تبادل المعلومات والتجارب، وقد تم توقيع عدد من الاتفاقيات الثقافية وبرامج التوأمة مع مختلف جامعات العالم والجامعات العربية بصفة خاصة. قد كان للجامعة دور بارز في الحياة السياسية والاجتماعية طيلة عهود الحكم التي تعاقبت على السودان، والجامعة هي الاداة الفاعلة للوصول ألي الحقيقية التي تعمق الإيمان بالله سبحانه وتعالى عن طريق كشف أسرار مخلوقاته وتسخير لمعرفة الحقيقة وتشيد صرح الوطن، وتسهم في نمو الإنسان والإنسانية<sup>(17)</sup>.

### **ثانياً: أهداف الجامعة**

جاء في القانون الأخير الذي صدر بمرسوم دستوري في عام 1995م أن أهم أغراض وأهداف الجامعة هي:

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها.
2. ابتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني.
3. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكر والقيم الدينية.
4. إعداد الطلاب في التخصصات العلمية المختلفة ومنحهم الدرجات العلمية.
5. إصدار البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع<sup>(18)</sup>.

### **ثالثاً: إدارة التقويم الذاتي والجودة**

ظلت جامعة الخرطوم عبر تاريخها الطويل تهتم بالجودة والتميز عن طريق نظمها المؤسسية وقد حفظت لها هذه النظم الجودة الأكاديمية والادارية ولتأكيد هذه الجودة تم إنشاء وحدة متخصصة بالجامعة للتقويم الذاتي وذلك لأهمية الجودة في التعليم العالي واستجابة لقرار المجلس القومي للتعليم العالي بنشاء وحدة للتقويم الذاتي بالجامعة.<sup>(19)</sup>

### **مهام الإدارة واختصاصاتها:**

- 1) نشر ثقافة التقويم الذاتي والجودة بين منسوبي الجامعة والمستفيدين من خارج الجامعة
- 2) تبني أسس ومعايير ومجالات التقويم المؤسسي والبرامجي بكليات ومعاهد ومراكز ومؤسسات الجامعة المختلفة وإعداد الوثائق لذلك.
- 3) تدريب منسوبي الجامعة علي عمليات التقويم الذاتي والجودة.
- 4) تنسيق ومتابعة أداء وحدات التقويم الذاتي والجودة بالجامعة والتأكد من مدي التزامها بالأسس والمعايير والمحكات المتبناة.
- 5) تأسيس وبناء قاعدة بيانات عن كل أنشطة الجامعة.

(17) دليل جامعة الخرطوم، أمانة الشؤون العلمية، مطبعة الجامعة، 2004م، ص 11

(18) قانون جامعة الخرطوم 1995م، مطبعة الجامعة، 1995م، ص 4

(19) دليل الطالب، اعداد ادارة جامعة الخرطوم، دار الخرطوم للنشر، 2009م ص 3.

- (6) توفير الدعم الفني والمعلوماتي لوحدة التقييم الذاتي المختلفة من خلال توفير المعلومات والبيانات وإصدار وثائق مرجعية للممارسة الجيدة في مجال التقييم الذاتي والجودة بالجامعة.
- (7) مراجعة التقارير الواردة من وحدات التقييم الذاتي والجودة بالجامعة والتنسيق معها بشأن التقرير النهائي لإدارة الجامعة وتقديم التوصيات والبدائل المناسبة.
- (8) دعم ومساندة إجراء البحوث والدراسات التقييمية بالتنسيق مع وحدات التقييم الذاتي والجودة بالجامعة.
- (9) إعداد وتطوير برامج القدرات المؤسسية والبشرية بالجامعة في مجال التقييم الذاتي والجودة.
- (10) إبراز كافة الأنشطة والفعاليات التي تنفذها الإدارة ووحدات التقييم الذاتي والجودة بالجامعة.
- (11) تأسيس وتطوير نظم بحثية للتعرف على اهتمامات وحاجات المستفيدين والشركاء وما تقدمه الجامعة من مخرجات واستقصاء آرائهم وتوقعاتهم.
- (12) تبني تنمية العلاقات والتعاون مع المنظمات والهيئات والفعاليات العاملة في مجال التقييم الذاتي والجودة والإدارات ذات الصلة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- (13) التعاون والتنسيق مع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد في التعليم والجهات الأخرى المشاركة والمستفيدة من مخرجات الجامعة فيما يخص جودة المخرجات.<sup>20</sup>

#### رابعاً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

- (1) عدم تبني الإدارة العليا لبرامج الجودة.
- (2) مقومة التغيير.
- (3) المعوقات المادية.
- (4) عدم تفاعل الإدارات المختلفة بالجامعة مع برامج الجودة الشاملة.<sup>21</sup>

#### الدراسة الميدانية:

#### إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

أولاً منهج الدراسة :

<sup>20</sup> إدارة التقييم الذاتي والجودة جامعة الخرطوم.  
<sup>21</sup> إدارة التقييم الذاتي والجودة جامعة الخرطوم.



اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلا على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات.

#### ثانياً مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية (العمدية) وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (60) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (60) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100)%.

#### ثالثاً وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف واشتملت على محور واحد يقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة بعدد (6) فقرة.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (1) أدناه.

#### جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	79-70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69-50%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	49-20%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

#### رابعاً تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

## 1/ صدق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

### (أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

### (2). اختبار الثبات

اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

### طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

تم استخدام في هذه الدراسة معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة الفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحور الدراسة:

محور الدراسة: الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة  
جدول رقم (2) نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة

العبارات	الفا كرنباخ
1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة	0.82
2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	0.73
3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة	0.80
4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	0.79
5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	0.81
6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة	0.88
إجمالي العبارات	0.86

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021

من الجدول (2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامسا" اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختيار T) تعتبر مناسبة، أم إذا كانت البيانات لأتتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللا معلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فرضية الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogrov-Smirov:

ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحور فرضية الدراسة:

جدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محور الدراسة

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة	0.754	0.000

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2021.

من الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع لمحور الدراسة اكبر من (5%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللا معلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فرضية الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

2/ إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفترات الاستبانة وذلك باستخدام معامل إفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(3) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فرضية الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

### (3)-اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

### تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحور الدراسة ومناقشة فرضية الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , أوافق محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس  $(1+2+3+4+5) / (3/15) = 3$ . حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

### (3) // اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

**عرض وتحليل بيانات محور الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة**  
ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:  
أولاً" التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة	40	24	40	24	11.7	7	8.3	5	0	0
2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	16.7	10	50	30	18.3	11	6.7	4	8.3	5
3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة	26.7	16	48.3	29	15	9	3.3	2	6.7	4
4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	28.3	17	48.3	29	11.7	7	6.7	4	5	3
5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.	21.7	13	56.7	34	10	6	8.3	5	3.3	2
6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة	30	18	41.7	25	16.7	10	1.7	1	10	6
إجمالي العبارات	27.2	98	47.5	171	13.9	50	5.8	21	5.6	20

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة (74.7) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (80) % من أفراد العينة يوافقون على أن عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (66.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15) % إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (75) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15)%.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (76.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (78.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (71.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) %.

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لعبارات لمحور الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	80.6%	4.03	0.912	1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة.
6	مرتفعة	72.0%	3.60	0.910	2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق تحقق الجودة الشاملة.
4	مرتفعة	77.0%	3.85	0.907	3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة.
2	مرتفعة	77.6%	3.88	0.805	4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة.

3	مرتفعة	77.2%	3.86	0.971	5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.
5	مرتفعة	76.0%	3.80	0.919	6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة
	مرتفعة	76.8%	3.84	0.904	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.84) وانحراف معياري (0.904) وأهمية نسبية (76.8)%.

2/ كما يتضح أن الفقرة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.03) وانحراف معياري (0.912) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (80.6)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.805) وبأهمية نسبية (77.6)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسطها (3.60) وانحراف معياري (0.910) وأهمية نسبية بلغت (72)%.

ثالثاً اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة.



جدول رقم (6) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الجودة الشاملة	21.7	3	7.81	0.000	وجود فروق
2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	36.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة	40.3	4	9.48	0.000	وجود فروق
4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة	39.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	55.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة	30.5	4	9.48	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	37.5	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021

ينضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الأولى (21.7) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبرة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة الجودة الشاملة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الثانية (36.7) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (3.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبرة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (39.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.85) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة الجودة الشاملة).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (40.3) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الجودة الشاملة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (55.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.86) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الجامعة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (30.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.80) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (37.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة).

مناقشة فرضية الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (4) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة حيث نجد إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري لمحور الدراسة (74.7) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس

وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.84) بانحراف معياري (0.904) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (76.8)% ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة.

وبين الجدول رقم(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (37.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

## النتائج:

- 1) الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم.
- 2) الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم.
- 3) يعتبر الافراد العاملون في المنظمة المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال تساعد في إنزال سياسة الجودة الشاملة علي أرض الواقع.
- 4) تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة الشاملة بجامعة الخرطوم) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي نقيسها.
- 5) الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الجودة الشاملة.
- 6) تتسم الثقافة التنظيمية بالجامعة بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الجودة الشاملة.
- 7) عوامل الثقافة التنظيمية بالجامعة المبحوثة تحقق الجودة الشاملة.
- 8) التوافق بين قيم وتوجهات العاملين بالجامعة يحقق الجودة الشاملة.

## 9) الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الجودة الشاملة

### التوصيات:

- 1) العمل علي التأثير في الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد بجامعة بصورة تجعل سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم تحقق الجودة الشاملة.
- 2) علي ادارة الجامعة تطبيق مفهوم ادارة التغيير وذلك لتحقيق التوفيق بين الثقافة التنظيمية السائدة ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
- 3) اهتمام ادارة الجامعة بالأفراد العاملون بها وتوجيه سلوكهم نحو الاهداف التي تعمل علي تحقيقها من خلال التدريب والتنمية الادارية.
- 4) العمل علي دعم عوامل الثقافة التنظيمية بالجامعة لضمان تحقق الجودة الشاملة.
- 5) التوافق بين قيم وتوجهات العاملين بالجامعة لضمان تحقق الجودة الشاملة.
- 6) العمل علي نشر ثقافة الجودة الشاملة بالجامعة.
- 7) الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
- 8) علي ادارة الجامعة الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع:

1. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
2. اسماعيل محمد عبد الجليل، أثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القلزم العدد الحادي عشر، 2021م.
3. حسن عبد الله مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو) ، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015.
4. عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1 ، الخرطوم، السودان، 2009م.
5. عبد الحر محمد علي، إدارة نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م.
6. عمر وصفي عقيل، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001.
7. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997م.
8. مأمون الدرادكة وآخرون، دارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الاردن، 2001
9. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002م.
10. يوسف الأمين محمد، حكايتي مع أم الجامعات، مطبعة جامعة الخرطوم، الطبعة الاولى، 2007.
11. إدارة التقويم الذاتي والجودة جامعة الخرطوم.
12. دليل الطالب، اعداد ادارة جامعة الخرطوم، دار الخرطوم للنشر، 2009م.
13. دليل جامعة الخرطوم، أمانة الشؤون العلمية، مطبعة الجامعة، 2004م.
14. قانون جامعة الخرطوم 1995م، مطبعة الجامعة، 1995م.
15. Johns Oakland, total quality Management, Library of .congress, second edition, 2000