

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات

بجامعة الكويت - دراسة تحليلية

إعداد

أ/ منى سعود محمد العنزي

معلمة بوزارة التربية بدولة الكويت

ملخص

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسيا يميز أي منظمة عن غيرها حيث إنها القلب النابض الذي ينبض داخل هيكل المؤسسة وتعكس قيمها ومعتقداتها وسلوكيات موظفيها إنها البيئة الروحية التي تتشكل في أروقة المنظمة والتي تحمل في طياتها توجهات وتوجيهات تؤثر بشكل كبير على أداء الفرق العاملة فيها، فهي أحد الجوانب الحيوية للمنظمة التي تميز هويتها وتوجه العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وفي ظل عالم الاعمال المعاصر لا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي حيث تؤدي دورا بارزا في توجيه سلوكهم وتشكيل بيئة العمل ومناخها.

وتعرف الثقافة التنظيمية في سياق هذا البحث بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك العاملين في جامعة الكويت وتؤثر على أفكارهم وتحدد أسلوب الإدارة وسياساتها وممارستها نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة وتميز هويتها عن باقي المؤسسات الجامعية.

وقد تمثل هدف البحث في الوصول إلى إجراءات مقترحة لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات، جامعة الكويت.

The Role of Organizational Culture in Enhancing Service Quality at Kuwait University: An Analytical Study

Prepared by:

Mona Saud Mohamed Al-Enezi

Teacher at the Ministry of Education, Kuwait

Abstract

Organizational culture is a fundamental element that distinguishes one organization from another. As the pulsating heart within an institution's structure, it reflects the values, beliefs, and behaviors of its employees. It is the spiritual environment that takes shape in the corridors of an organization and carries orientations and guidelines that significantly influence the performance of its working teams. Consequently, it is one of the vital aspects that define an organization's identity and guide its employees toward achieving common goals. In the contemporary business world, the impact of organizational culture on job performance cannot be overlooked, as it plays a prominent role in directing employee behavior and shaping the work environment and its climate.

Within the context of this research, organizational culture is defined as an integrated system of shared values, standards, and expectations that govern the behavior of employees at Kuwait University. It influences their thoughts, and determines the style, policy, and practice of its management towards realizing the university's vision, mission, and goals, thus distinguishing its identity from other academic institutions.

The objective of this research was to propose a set of procedures that highlight the role of organizational culture in enhancing service quality at Kuwait University.

Keywords: Organizational Culture, Service Quality, Kuwait University.

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات

بجامعة الكويت - دراسة تحليلية

إعداد

أ/ منى سعود محمد العنزي

معلمة بوزارة التربية بدولة الكويت

القسم الأول: الاطار العام للبحث

مقدمة:

لم تعد الجامعات مجرد قلاع ومنازل للمعرفة ؛ بل أصبحت محوراً حيوياً لتشكيل الوعي الجمعي وصياغة المستقبل، كما أنها مختبراً اجتماعياً تتفاعل فيه الأفكار وتتبادل فيه الرؤى وتُطرح فيها الحلول الإبداعية للقضايا المجتمعية، فأهمية الجامعات تتجاوز تخريج الكفاءات المتخصصة لتصل إلى بناء الوعي واكساب الشباب ثقافة النقد والبحث والابتكار، مما يجعلها دوماً القوة الدافعة وراء التنمية المستدامة للمجتمعات.

ومع تعاظم دور المؤسسات الخدمية كالجامعات وما تؤديه من خدمات في المجتمع المعاصر، أصبح موضوع جودة الخدمات Service Quality من الموضوعات الحيوية في تطوير إدارة الجامعات وغيرها من المؤسسات الخدمية⁽¹⁾، ويعد مفهوم جودة الخدمات واحداً من أهم الأساليب الإدارية العصرية والحديثة التي تركز على عدد من المفاهيم الموجهة من حيث المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين⁽²⁾

إن تحسين أداء الجامعات وتحقيق جودة خدماتها يُشكل اهتماماً عالمياً ومحلياً؛ فالتغيير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنيات الاجتماعية استدعى نشوء مطالب ملحة على جودة الخدمة التي تقدمها الجامعات، مثلها كأى نسق نظامي، ليس إلا انعكاس للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام السائد في

المجتمعات، وليس من المستغرب أن تعاني الجامعات من مشكلات كبيرة وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق والإبداع، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن للجامعات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها وتحقيق المتطلبات اللازمة لجودة خدماتها^(٣).

لذا كان من الضروري على التعليم الجامعي أن يتبنى مداخل مختلفة لتحقيق المتطلبات الإدارية اللازمة لجودة خدماته لعدة أسباب منها: العولمة، والنقص في التمويل الحكومي والمنافسة بين الجامعات وتصنيف التعليم كخدمة تسويقية، وفقاً لذلك، تصبح جودة الخدمة أحد عوامل النجاح الرئيسية للجامعة والتي تكون قادرة على جذب الطلاب، وتلبية احتياجاتهم^(٤).

ومن أهم المتطلبات التي تسهم في تفعيل جودة الخدمات بالجامعات؛ الثقافة التنظيمية فالثقافة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في التأثير على مستوى أداء المنظمات، إلى جانب أنها تشجع على حرية تقديم الأفكار التطويرية وتبادلها بين القيادات والمسؤولين، مما يحقق تطوراً ونمواً في المؤسسات التعليمية^(٥)، كما أن الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم^(٦).

وفي الجامعات تُشكّل الثقافة التنظيمية بيئة اجتماعية، تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها؛ لتمكينهم من إدراك التغيرات الجديدة في الجامعة، كما أن نجاح تحقيق الجودة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم والقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل

التعاوني بمشاركة العاملين من خلال فرق عمل مُمكنة، واقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء منتسبي الجامعة عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العاملين والمنتسبين إليها^(٧).

لذا فالثقافة التنظيمية في الجامعة لها أهمية كبيرة يمكن استثمارها في تطوير وتحسين الخدمات بالجامعات؛ حيث تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للجامعة ومصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، فهي بمثابة الاطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الجامعية وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، وإنما بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، وتساعد على التبوُّ بسلوك الافراد والجماعات^(٨).

وجامعة الكويت تتبنى في ثقافتها التنظيمية قيم (الانتماء والولاء، العمل بروح الفريق الواحد، الإبداع والمبادرة، النزاهة والشفافية، الإلتقان والمهنية)^(٩) مما يُظهر ثقافةً تنظيميةً طموحةً ومرتبطةً، حيث تُشكل هذه القيم مساراً منطقياً يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي .

وعلى الرغم من أهمية تطبيق هذه الثقافة التنظيمية الطموحة لجامعة الكويت غير أنها تحتاج إلى مزيد من المتطلبات الضامنة لتطبيقها منها يجب أن تستند الثقافة التنظيمية على اسلوب يهدف إلى تحسين عملية المحاسبية، وتحقيق الأهداف الأكاديمية ، وتقييم الأداء والمعايير الأكاديمية، وتحسين الجودة، ومتابعة إجراءات تحقيق هذه المعايير^(١٠).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها جامعة الكويت من أجل تحقيق الجودة في خدماتها، إلا هناك ضعف في مستوى جودة هذه الخدمات ذلك الضعف يتعلق في بعض جوانبه بالثقافة التنظيمية للجامعة؛ ومن أهم جوانب القصور المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ما يلي :

١- ضعف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت ، وضرورة القيام بإجراءات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية^(١١) .

٢- ضعف في بعد العادات والتقاليد والبعد للغوي لابعاد الازدواجية الثقافية ،يجب متابعة ظاهرة الازدواجية الثقافية وإقامة الندوات التوعوية حولها^(١٢)

٣- الحاجة إلى نشر فلسفة الثقافة التنظيمية بين أوساط العاملين في جامعة الكويت وبخاصة أعضاء هيئة التدريس الذين تقع عليهم المسؤولية الأكبر لتحقيق أهداف الجامعة ، وذلك من خلال طرح موضوعها في اجتماعات عميد الكلية ورؤساء الأقسام مع توزيع كتب رسمية ومنشورات تزيد الوعي بها، وأن التوقعات التنظيمية جاءت في أقل مكونات الثقافة التنظيمية بجامعة الكويت إذ يرى أعضاء هيئة التدريس أن جامعة الكويت لا توفر لهم بيئة تعليمية صالحة للعمل بالشكل المطلوب^(١٣) .

كما يأتي هذا البحث استجابة لعدد من توصيات كثير من الدراسة الكويتية التي نادى بضرورة توفير عدد من المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية بجامعة الكويت لتحقيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها منها؛ التوصية بضرورة وضع معايير لجودة الخدمات بجامعة الكويت على أن تكون هذه المعايير رئيسة للجودة مع إيجاد لغة مشتركة تتناسب مع

الظروف المادية والثقافية وتعمل على تحسين الخدمات التعليمية بجامعة الكويت^(١٤)، والتوصية بضرورة قيام جامعة الكويت بتنظيم أنشطة جامعية تشجع على الاندماج الاجتماعي وتقليل العزلة، وتقديم برامج دعم نفسي واجتماعي للطلبة والطالبات الأجانب لتسهيل التكيف مع البيئة الجامعية^(١٥).

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت ؟

وتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، هي :

١- ما الأسس النظرية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق جودة الخدمات بالجامعات المعاصرة ؟

٢- ما واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت نظرياً من خلال الدراسات والوثائق ذات الصلة ؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت ؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت؛ وتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

١- التعرف على الأسس النظرية للثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت.

٢- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت نظرياً من خلال الدراسات والوثائق ذات الصلة.

٣- تقديم مجموعة من الإجراءات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي الجوانب الأتية:

- ١- أهمية موضوع البحث والمتعلق بجودة الخدمات بجامعة الكويت ودور الثقافة التنظيمية في تفعيلها .
- ٢- إمداد القائمين على اتخاذ القرار بجامعة الكويت بنقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية للجامعة مما قد يساهم في تبني أساليب وإجراءات إدارية جديدة تضمن تعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور والضعف في هذه الثقافة وتحقيق جودة الخدمات بالجامعة.
- ٣- يعد هذا البحث في حدود علم الباحثة من أوائل الأبحاث الكويتية التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية وزيادة التراكم المعرفي في مجال الإدارة التربوية جودة الخدمات الجامعية.
- ٤- قد تكون نتائج هذا البحث وتوصياته نواة لأبحاث مستقبلية يقوم بها الباحثين تتناول جودة الخدمات الجامعية ومتغيرات جديدة مثل استخدامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها.

حدود البحث :

اقتصر البحث على الحدود الأتية :

أولاً: الحدود الموضوعية .

يشمل البحث في ضوء المتغيرات التي يتناولها على الحدود الموضوعية التالية :

أ- جودة الخدمات بجامعة الكويت.

ب- الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت.

ثانياً: الحدود المكانية .

يقتصر تطبيق البحث الحالي على جامعة الكويت، باعتبارها الجامعة الوطنية لدولة الكويت. وهي رائدة في كل من التعليم العالي والبحث العلمي، وهي الجامعة الأم بالكويت كونها أول مؤسسة حكومية للتعليم العالي والبحث وتطورت إلى مؤسسة متعددة الكليات للتعليم العالي حيث تتألف من ١٧ كلية.

مصطلحات البحث:

تضمن البحث الحالي المصطلحات الآتية :

١- جودة الخدمات Quality of Services .

عُرِّفت جودة الخدمة بأنها " تقييم كلي للخدمات ناتج عن مقارنة بين توقعات المستفيدين والأداء المحقق فعلياً لخدمة ما"^(١٦). كما عُرِّفت جودة الخدمة بأنها " مستوى التميز المتوقع والتحكم في هذا المستوى من التميز لتلبية رغبات المستفيدين. وبالتالي هناك عاملان (اثان) رئيسيان يؤثران على جودة الخدمة (الخدمات)، وهما الخدمة المتوقعة والخدمة المتصورة حيث تكون الخدمة المتلقاة أو المتصورة متوافقة مع ما هو متوقع"^(١٧) ، كما عُرِّفت جودة الخدمة بأنها: درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات المستفيدين باستمرار^(١٨)؛ بينما عُرِّفت جودة الخدمات بأنها: التعرف على نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه.^(١٩)

في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف جودة الخدمات في جامعة الكويت بأنها تحقيق توقعات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجامعة، وتتضمن هذه الخدمات كافة الأنشطة المقدمة للمستفيدين، والتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة التي تخضع لها الجامعة، ويمكن قياسها وتقييمها بشكل منهجي.

٢- الثقافة التنظيمية

عُرِّفت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات، يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة، وتمثل أطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم لبعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة"^(٢٠).

كما عُرِّفت الثقافة التنظيمية بأنها "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"^(٢١).

في حين عُرِّفت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأخلاق والمبادئ الملموسة التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة، والافتراضات الأساسية لها وتكون في حالة من التفاعل بين جميع هذه العناصر التي تضيفي على المنظمة هوية معينة ومميزة عن بقية المنظمات إذ يشكل تظافر هذه العناصر علامة فارقة للمنظمة سمتهما القوة والفاعلية والكفاءة وروح فرق العمل والعدالة"^(٢٢).

في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك العاملين في جامعة الكويت وتؤثر على أفكارهم وتحدد أسلوب الإدارة وسياساتها وممارستها نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

منهج البحث وخطواته:

استعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي لتحديد دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت، والمنهج الوصفي Descriptive Methodolog هو "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل فيها الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج موضوع

البحث، ويهتم برصد الواقع، ووصف وتفسير الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها^(٢٣)، وفي ضوء ذلك سار البحث الحالي وفقا للخطوات التالية :

١- تحديد الأسس النظرية للثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت.

٢- تحديد واقع الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت من منظور الوثائق والتقارير والدراسات ذات الصلة.

٣- الوصول إلى إجراءات مقترحة لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت.

بناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية :

القسم الثاني : الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل جودة الخدمات بجامعة

الكويت

يتناول هذا القسم الثقافة التنظيمية بالجامعات من حيث ماهيتها وعناصرها وخصائصها وأشكالها ومكوناتها، كما يتناول جودة الخدمات الجامعية ماهيتها ، ونختتم هذا الجزء بتحديد دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات.

أولاً: الثقافة التنظيمية ماهيتها وعناصرها وخصائصها وأشكالها ومكوناتها

تعد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية والبنية التنظيمية، وضبط الجودة، في الأساس - أفكار وممارسات إدارية عُرفت في منظمات الأعمال والاقتصاد والتدريب، ثم انتقلت إلى الإدارة الجامعية ومن ثم عرفتِ البحوث الجامعية بحوثاً تربط الإدارة بالقيم، وأظهرت نتائج هذه البحوث الصلة بين نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها والطريقة التي تهتم فيها بالقيم التي تساعد على الارتقاء بالأداء الجامعي بصورة عامة، وضرورة التطابق بين القيم الشخصية للعاملين في الجامعة والقيم التي تتبناها الجامعة من أجل تحقيق إنتاجية أفضل^(٢٤)

والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق 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 نحو تحقيق مناخ للابداع^(٢٥).

وتتشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر منها : الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع ، والخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، والبناء التنظيمي للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط القيادة والاتصالات وأساليب ونمط اتخاذ القرار ، وما يحصل عليه عضو المنظمة من حقوق مادية ومالية ، والاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ، وماتشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين افراد المنظمة وبين المستفيدين.^(٢٦)

وللثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية عدد من الخصائص أهمها : درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف؛ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة؛ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية

التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (٢٧)

وتظهر الثقافة التنظيمية بالمنظمة الجامعية بأشكال عديدة منها :
الطرق المعتادة في التعامل : أنماط السلوك الملحوظ في نفس المنظمة ؛
القواعد المعمول بها بين فرق العمل مثل وضع معايير الأداء (سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية) من قبل فريق العمل؛ القيم الرئيسة المعززة من قبل المنظمة فالقيم هي مضامين يجري التمسك بها بعمق وتؤثر على المواقف والسلوك مثل قيمة التميز في كل شيء يتم القيام به ؛ الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة اتجاهات العاملين فيها؛ قواعد العمل التي تضمن استمرار الفرد في المنظمة مثل المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمنظمة، وما يعنيه ترك المكتب ومغادرة العمل من قبل العامل قبل مغادرة رئيسه، وهل يشير إلى عدم الالتزام أم لا؛ الشعور أو المناخ الذي تخلقه الترتيبات المادية والديكورات في المنظمة (٢٨) .

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات هي (٢٩):

- ١- **القيم التنظيمية:** وهي ما هو مرغوب في العمل وتعمل على توجيه السلوك ضمن ظروف التنظيم وهي معروفة في وعى الجميع من خلال عملية التنشئة.
- ٢- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار والتصورات الراسخة في اذهان العاملين حول (طبيعة العمل، الإنجاز، المشاركة، إدارة العمل).
- ٣- **التوقعات التنظيمية:** وهي كل ما يتوقعه الأفراد من المنظمة من حيث التقدير المادي والمعنوي المرتبات والحوافز المكافآت والبدلات وتقدير الرؤساء لما يقوم به الفرد المجتهد وإنكار الذات وتقديم أفضل الأعمال والأفكار والإبداعات.

٤- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة وهي غير مكتوبه ولكنها واجبة الاتباع وتصبح معروفة لجميع العاملين ويعتبر الخروج عليها نوع من أنواع الانحراف المهني غير المرغوب الذي قد يعرض الفرد إلى اللوم والتأنيب وعدم الرغبة في استمرار ذلك الشخص ضمن فريق العمل.

نستنتج ما سبق؛ أن الثقافة التنظيمية هي جوهر أي مؤسسة، حيث تمثل نظاماً متكاملًا من القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشكل سلوك العاملين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، هذه الثقافة، التي انتقلت مفاهيمها من عالم الأعمال إلى المؤسسات الجامعية، تُعد بمثابة نظام رقابة داخلي غير رسمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، والابتكار، والولاء، والانتماء. وتتكون هذه الثقافة من عناصر متعددة مثل الصفات الشخصية للأفراد، البنية التنظيمية، وأنظمة المكافآت، وتظهر في أنماط السلوك المعتادة وقواعد العمل والقيم السائدة التي تميز هوية المنظمة عن المنظمات الأخرى وتجعلها قادرة على تحقيق التميز المؤسسي والجودة في خدماتها.

ثانياً: جودة الخدمات الجامعية ماهيتها وأهميتها وفوائدها وابعادها

عرّف المعهد الأمريكي للمعايير القومية (ANSI) American National Standards Institute الجودة بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة".^(٣٠)، وعُرِّفت جودة الخدمة بأنها "عملية مستمرة يكون فيها المستفيد هو المحدد الرئيس لها، ويجب أن تعالج أربعة عناصر من أجل تجاوز توقعات المستفيدين هم: الضمان، الاستجابة، التعاطف، والاتصالات".^(٣١)

ولجودة الخدمات الجامعية فوائد كبيرة أهمية بالغة فهي التي تقود إلى تحقيق رضا الطلاب الذي يترتب عليه زيادة الولاء والانتماء للجامعة؛ فالجامعات التي تقدم خدماتها بجودة عالية تعتبر جامعات رابحة حيث تساعد جودة

الخدمة الجامعية في توقع حاجات ورغبات الطالب مستقبلاً^(٣٢)، وتتمثل الأهمية الأساسية من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات الجامعية في: زيادة القدرة التنافسية للجامعة؛ وزيادة كفاءة الجامعة في إرضاء المستفيدين؛ ورفع مستوى أداء الجامعة؛ وزيادة قدرة الجامعة على البقاء والاستقرار؛ وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات الجامعة من خلال التحسين المستمر والقيمة المضافة؛ تحسين سمعة الجامعة^(٣٣)

وتتمثل فوائد تطبيق الجودة على الخدمات الجامعية في تحقيق رضا الطلاب والعاملين وسوق العمل وجميع المستفيدين من العملية التعليمية؛ وتحقيق التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة الإدارية والمالية والأكاديمية؛ تحسين عملية الاتصال والتعاون بين جميع العاملين لتحسين الأداء؛ والحصول على جودة عالية للخدمات التعليمية مما يقلل التكلفة والفاقد التعليمي مع تحقيق إنتاجية عالية؛ زيادة النصيب السوقي لخريجي الجامعة في سوق العمل الداخلي والخارجي؛ وبناء ثقافة وفلسفة جديدة محتواها التحسين المستمر في تقديم الخدمات^(٣٤).

ولجودة الخدمات الجامعية مجموعة من الأبعاد؛ كانت سابقاً عشرة أبعاد تطبق على أغلب المنظمات الخدمية وهي: (الاعتمادية؛ الاستجابة؛ المقدرة؛ الوصول؛ المجاملة؛ الاتصال؛ المصداقية؛ الأمن؛ فهم المستفيدين؛ الملموسية)، وبعد إجراء العديد من الدراسات والتجارب تم اختصار الأبعاد إلى خمسة أبعاد وهي^(٣٥) (٣٦):

١- **الجوانب الملموسة Tangibles**: وهي التسهيلات المادية المرتبطة

بتقديم الخدمة وتشمل المرافق والمعدات ومظهر الموظفين ووسائل الاتصال، ويتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة (الجامعة)، وتقاس من خلال أربعة أبعاد هي: الأجهزة والمعدات، والأثاث والديكور، والإضاءة، ومظهر العاملين.

٢- **الاعتمادية Reliability**: وتعنى القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة، وفي هذا البعد يتم قياس مقدرة المستفيدين على تأدية الخدمة بدقة في الموعد المقرر وبجودة تُرضي طالب الخدمة من حيث الوقت المحدد ونوعية الخدمة المقدمة له.

٣- **سرعة الاستجابة Responsiveness**: وتعنى الاستجابة لطلب المستفيدين في تقديم الخدمة السريعة عند اللزوم، وفي هذا البعد يتم قياس قدرة العاملين على تقديم الخدمات الفورية لطالبيها، ويتم التركيز على المقدرة الفعلية لدى العاملين على تقديم الخدمة دون تضرر من تقديم تلك الخدمات.

٤- **الأمان أو الضمان Assurance**: وتعنى قدرة العاملين على بث الثقة والطمأنينة في نفوس المستفيدين، ويتم التركيز في هذا البعد على قياس مقدرة العاملين على بث الطمأنينة في نفوس المستفيدين حين طلب الخدمة والحصول عليها، وإلمام العاملين بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم، والإجابة عن أسئلة المستفيدين.

٥- **التعاطف Empathy**: ويقصد بها التعاطف والرعاية، والاهتمام الفردي الذي تبديه المؤسسة تجاه المستفيدين من خلال الموظفين فيها، وقدرة الموظفين على إظهار اللباقة والاحترام لمتلقي الخدمة، وفي هذا البعد يتم التركيز أيضا على قياس ملائمة الجو العام داخل المؤسسة لاحتياجات المستفيدين بالنسبة لساعات العمل.

نستخلص مما سبق؛ أن جودة الخدمات الجامعية هي مفهوم شامل يتجاوز كونه مجرد كفاءة إدارية، ليصبح فلسفة مؤسسية ترتكز على تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وتُعرف الجودة بقدرتها على تلبية احتياجات محددة، وتعتبر أساسية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة،

ورفع مستوى أدائها، وزيادة رضا المستفيدين وولائهم، ويتم قياس هذه الجودة من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: الجوانب الملموسة (المرافق والمعدات)، الاعتمادية (الوفاء بالوعد)، سرعة الاستجابة (سرعة تقديم الخدمات بفعالية)، الأمان أو الضمان (بث الثقة والطمأنينة)، والتعاطف (الاهتمام الفردي بالمستفيدين)، هذه الأبعاد تعمل معاً على بناء بيئة أكاديمية وإدارية متميزة تسهم في نجاح الجامعة في تقديم خدماتها في مستوى مرتفع من الجودة والفاعلية.

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات الجامعية .

تُعد جودة الخدمات الجامعية ركيزة أساسية للتميز الأكاديمي والإداري، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتبرز الثقافة التنظيمية كأحد أهم العوامل غير الملموسة التي تمثل المحرك الخفي للأداء المؤسسي وتتضمن مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُوجه سلوك العاملين وتؤثر بشكل مباشر على التزامهم بمعايير الجودة، إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة تقديم الخدمات أصبح ضرورة حتمية تمكن الجامعات من تحفيز كوادرها، وتحسين بيئة عملها، وتقديم خدمات تتجاوز توقعات المستفيدين، مما يضمن لها مكانة ريادية في المشهد التعليمي التنافسي. وهناك عدد من المتطلبات المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية الجامعية لتفعيل جودة الخدمات الجامعية أهمها: (٣٧)

- ١- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ذات المعتقدات السلبية من خلال إعادة بناء ثقافة الجامعات والعمل على نشر المفاهيم والقيم المطلوبة مثل: تقبل التغيير - تحمل المسؤولية - تفويض السلطات - المخاطرة المحسوبة - الابتكار والابداع .
- ٢- تهيئة مناخ جامعي يشجع على نشر مفهوم المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق ويزيد من عمليات التفاعل والاتصال بين القيادات الأكاديمية وبعضها ومع القيادات العليا والقيادات التنفيذية .

٣- دعم الممارسات الأخلاقية القائمة على الاحترام والعدالة والنزاهة والاهتمام بالآخرين.

٤- إعادة بناء نسق ثقافي جامعي يضمن إحداث تغييرات في الانظمة المتصلة بالنماذج والمثل والقيم، والدوافع، والمهارات والعلاقات التنظيمية.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن من أهم متطلبات تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الجامعية بناء ثقافة تنظيمية جديدة تُشجع على ترسيخ قيم ثقافة المنظمة البارعة وذلك من خلال الندوات وورش العمل والاجتماعات مع أفراد المجتمع الجامعي لتحويل تلك القيم والمعتقدات السلوكية المرتبطة بالجامعة إلى واقع وممارسات عملية^(٣٨)، كما تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن أهم متطلبات الثقافة التنظيمية لتحقيق الريادة وجودة الخدمات الجامعية هي: نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع ثقافة المبادرة بابتكار منتجات أو خدمات جديدة، تشجيع الابداع للوصول للابتكار، تشجيع المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها^(٣٩)، كما بينت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية، مما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية سينعكس ذلك إيجابيا على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة لمنسوبي الجامعة^(٤٠)، كما بينت نتائج بعض الدراسات السابقة أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الابتكار تتمتع بأداء مؤسسي أفضل وتتسم بجودة خدمات تعليمية أفضل، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بفكر وثقافة الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية وهي بالترتيب تتمثل في ثقافة الرسالة، ونمط ثقافة الابتكار، ونمط ثقافة التكيف.^(٤١)

بناء على ما سبق؛ نستنتج أنه يمكن تحديد أهم المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتفعيل جودة الخدمة في الجامعات كما يلي:

أ- **تحديد وتعزيز القيم الأساسية الداعمة للجودة:** مثل قيم : "التميز"، "الشفافية"، "الابتكار"، "التركيز على المستفيد (الطالب)"، و"العمل الجماعي"، وذلك بدمج هذه القيم في جميع الوثائق الرسمية، من الرؤية والرسالة إلى الدليل الإجرائي للموظف، وعقد ورش عمل مستمرة للتوعية بأهمية هذه القيم وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.

ب- **بناء ثقافة التميز والتحسين المستمر:** من خلال إنشاء نظام داخلي لتشجيع ومكافأة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على الابتكار في طرق تقديم الخدمات، وذلك بتخصيص جوائز سنوية لأفضل خدمة مقدمة، وأفضل مبادرة لتحسين بيئة العمل. يتم تبادل الخبرات الناجحة بين الكليات والإدارات المختلفة لضمان التعلم المؤسسي.

ج- **تطوير قنوات اتصال فعالة وشفافة:** وذلك بتصميم قنوات اتصال متعددة ومفتوحة بين جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومخاوفهم وذلك باستخدام الاجتماعات الدورية المفتوحة، صناديق الاقتراحات الإلكترونية، واستطلاعات الرأي الداخلية المجهولة الهوية لجمع التغذية الراجعة حول جودة الخدمات والعمليات الإدارية.

د- **خلق بيئة عمل محفزة وداعمة:** من خلال بناء ثقافة مؤسسية تُعلي من قيمة التعاون، وتحث بالإنجازات الصغيرة والكبيرة، وذلك بتنظيم فعاليات اجتماعية ومهنية لتعزيز الروابط بين الموظفين، وتكريم الفرق المتميزة في المناسبات المختلفة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والتقدير.

٤- القسم الثالث : دراسة نظرية لواقع الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت.

تعد الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت مزيجًا فريدًا من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل سلوكيات وأنشطة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وقد تميزت جامعة الكويت بثقافة تنظيمية قوية على مر السنين، ساهمت في تحقيقها العديد من الإنجازات والأهداف، وتتمثل القيم التنظيمية التي تؤمن بها جامعة الكويت وتسعى إلى تطبيقها في كل تفاصيل العمل واجراءاته المتنوعة والشكل (١) يوضح هذه القيم :

القيم



الشكل (١) قيم جامعة الكويت^(٤٢).

تُظهر قيم جامعة الكويت (الانتماء والولاء، العمل بروح الفريق الواحد، الإبداع والمبادرة، النزاهة والشفافية، الإلتقان والمهنية) ثقافة تنظيمية طموحةً ومترابطةً، حيث تُشكل هذه القيم مسارًا منطقيًا يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي. فهي تبدأ بتأسيس الانتماء والولاء كركيزة أساسية لبناء مجتمع جامعي ملتزم، مما يُمكن من الانتقال إلى العمل بروح الفريق الواحد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. بعد ذلك، تُصبح هذه البيئة الخصبة أرضيةً صالحةً لتبني الإبداع والمبادرة، وهو ما يُعد المحرك الحقيقي للتقدم والتطور، ولضمان أن يكون هذا التقدم مستدامًا وموثوقًا، تأتي قيمة النزاهة والشفافية لتُشكل البوصلة الأخلاقية التي تُوجه جميع الممارسات والقرارات، وأخيرًا تُتَّوَجَّ هذه المنظومة بقيمة الإلتقان والمهنية، التي تُركز على الجودة العالية في جميع الخدمات والمهام، مما يُعزز

من سمعة الجامعة ومكانتها. هذه القيم مترابطة بشكل منهجي، حيث تُسهم كل قيمة في بناء وتفعيل القيمة التي تليها، لتشكل معاً إطاراً متكاملًا لتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أوضحت استراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ لجامعة الكويت أنها تتبنى أربعة توجهات رائدة، والشكل (٢) الآتي يوضحها:



الشكل (٢) التوجهات الرئيسية لاستراتيجية جامعة الكويت ٢٠١٨ / ٢٠٢٢ (٤٣).

وقد أشار تقرير قياس أداء جامعة الكويت تقرير العام الثاني للخطة (٢٠١٩/٢٠٢٠) (٤٤) إلى أداء الجامعة في التوجهات الخاصة بخطتها الاستراتيجية والمتعلقة بمكونات الثقافة التنظيمية وعناصرها؛ حيث جاء تحديد هوية واضحة المعالم لجامعة الكويت بنسبة انجاز (١٠٠٪) وبمستوى أداء عالي ، وجاء تطوير البنية التحتية في الجامعة لدعم المبادرات الابتكارية بنسبة انجاز (١٠٠٪) وبمستوى أداء عالي ، كما جاء بناء نظام إداري مؤسسي مستدام مدعم بقوانين ونظم راسخة لتحقيق التكامل والشفافية بنسبة انجاز (٩١٪) وبمستوى أداء عالي، ، بينما جاء توفير بيئة محفزة للابداع والابتكار لجميع منتسبي

الجامعة وتعزيز ثقافة الابداع والابتكار لدى المجتمع الجامعي والتحفيز على ممارستها في كافة المجالات بنسبة انجاز (٧١%) وبنسبة انجاز متوسطة. بناءً على ما سبق يتضح تأثير مكونات الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت بشكل مباشر وإيجابي على جودة الخدمات من خلال منظومة متكاملة من القيم والتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها جامعة الكويت وذلك على النحو الآتي :

١- قيم الثقافة التنظيمية التي تتبناها جامعة الكويت وتأثيرها المباشر على جودة الخدمات:

من خلال القيم الثقافية التنظيمية التي تتبناها جامعة الكويت تتأثر جودة خدماتها وفقاً للآتي :

أ- **الانتماء والولاء**: هذه القيمة هي الركيزة الأساسية، حيث تُعزز التزام أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة وعندما يشعر الموظف بالانتماء، يصبح أكثر حرصاً على تقديم أفضل خدمة ممكنة، لأن جودة الخدمة تُعد جزءاً من هويته وولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

ب- **العمل بروح الفريق الواحد**: تُترجم هذه القيمة إلى تعاون فعال بين الكليات والإدارات المختلفة؛ هذا التعاون يمنع ازدواجية الجهود ويُحسن من سلاسة الإجراءات، مما ينعكس على سرعة ودقة تقديم الخدمات بجامعة الكويت.

ج- **الإبداع والمبادرة**: تُشجع هذه القيمة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على التفكير خارج الصندوق وابتكار حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات، فعلى سبيل المثال، قد يُبادر عضو هيئة تدريس بتطوير طريقة تفاعلية لتقديم المحتوى الأكاديمي، أو يقترح موظف إداري نظاماً إلكترونياً جديداً لتسريع المعاملات الطلابية.

د- **النزاهة والشفافية:** هذه القيمة تُعزز الثقة بين جميع أطراف المجتمع الجامعي، وعندما تكون الإجراءات واضحة وشفافة، يشعر الطلاب والموظفون بالإنصاف، مما يزيد من رضاهم عن الخدمات .

ه- **الإتقان والمهنية:** هذه القيمة هي التتويج النهائي للثقافة التنظيمية، حيث تُركز بشكل مباشر على جودة العمل وبالتالي تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة ، فالسعي المستمر نحو الإتقان يضمن أن كل خدمة تقدمها الجامعة تُقدم بأعلى معايير ومواصفات قياسية ممكنة.

يتبين مما سبق أن قيم الثقافة التنظيمية في جامعة الكويت بمثابة البيئة الحاضنة التي تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات يومية تُعلي من شأن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٢- **التوجهات الاستراتيجية لجامعة الكويت كداعم لتفعيل جودة الخدمات:** تعد التوجهات الاستراتيجية داعم بشكل مباشر لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت وذلك من خلال الآتي:

أ- **الابتكار:** يساهم تبني الجامعة للابتكار كاستراتيجية أساسية في بناء ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والمبادرة. هذه الثقافة هي المحرك الرئيسي لتطوير خدمات جديدة ومحسنة، مما يعزز جودة الخدمات الجامعية.

ب- **الجودة:** يؤكد هذا التوجه على سعي الجامعة لترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها في كل الممارسات الأكاديمية والبحثية والإدارية. هذا الربط المباشر بين التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية يضمن أن كل عضو في الجامعة يشارك في تحقيق الجودة، مما يجعلها قيمة متأصلة في أسلوب العمل.

ت- **الاستدامة:** ترسيخ مفهوم الاستدامة وإدراك أهمية التنمية المستدامة يدعم ثقافة الوعي بالموارد والكفاءة في الأداء. عندما يتبنى العاملون ثقافة

الاستدامة، يصبحون أكثر حرصًا على تقديم الخدمات بأفضل طريقة ممكنة، مما يقلل الهدر ويزيد الكفاءة، وكلاهما عنصر أساسي في جودة الخدمات.

ث- **التواجد المتميز**: يهدف هذا التوجه إلى بناء سمعة عالمية للجامعة وإبراز هويتها. هذا الهدف الاستراتيجي يعزز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، ويحفزهم على بذل جهد أكبر لتقديم خدمات متميزة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة الجامعة.

يتبين مما سبق أن التوجهات الاستراتيجية تعد منهجاً لتعزيز الجودة فالتوجهات الأربعة لاستراتيجية جامعة الكويت (الجودة، الابتكار، الاستدامة، التواجد المتميز) بمثابة خارطة طريق تُحدد كيفية تفعيل الثقافة التنظيمية لخدمة أهداف الجودة؛ فتوجه "الابتكار" يدعم ثقافة الإبداع والمبادرة لدى الموظفين، ويحفزهم على تطوير حلول جديدة لتحسين الخدمات، مثل تحديث الأنظمة الإلكترونية أو تبسيط الإجراءات الإدارية، أما توجه "الاستدامة" فيعزز ثقافة الكفاءة في استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل بأقل هدر. وأخيراً، فإن سعي الجامعة لتحقيق "التواجد المتميز" عالمياً يغرس في موظفيها حساً عالياً بالمسؤولية والانتماء، مما يدفعهم لتقديم خدمات تعكس مكانة الجامعة وسمعتها الدولية. هذه التوجهات مجتمعة، تُشكل منهجاً عملياً يحوّل القيم الثقافية إلى سلوكيات قابلة للقياس، مما يضمن تحقيق جودة مستدامة في جميع الخدمات الجامعية.

وبناء عليه نستنتج أن التوجهات الاستراتيجية لجامعة الكويت تعمل كعامل محفز وفعال، حيث تُحوّل هذه التوجهات الثقافة التنظيمية للجامعة من مجرد مجموعة من القيم النظرية إلى قوة دافعة ومحرك أساسي لتحقيق جودة الخدمات. هذه التوجهات لا تكتفي بوضع أهداف، بل تُرسخ قناعة راسخة لدى العاملين بالجامعة بأن الجودة ليست مجرد غاية، بل هي ركن أصيل من ممارساتهم

اليومية وسلوكياتهم، مما يضمن استمرارية التميز في الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

ويؤكد هذا الاستنتاج تقرير قياس أداء جامعة الكويت ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ والذي يتضح من خلاله أن نسبة الرضا لدى منتسبي الجامعة عن جودة الخدمات اللوجستية جاء بنسبة (٨٦%) وبنسبة أداء جيدة والشكل الاتي :

تقرير قياس أداء جامعة الكويت 2020-2021

الجودة					المؤشر
مستوى الأداء	نسبة الإنجاز	القيمة المستهدفة	القيمة الفعلية	فئوية المؤشر	
	86%	90%	77%	الزيادة	نسبة رضا منتسبي الجامعة عن جودة الخدمات اللوجستية (التغذية - الأمن والسلامة - المطبعة)

شكل (٣) نسبة الرضا عن الخدمات اللوجستية بجامعة

الكويت^(٤٥)

ورغم هذا التميز في اغلب مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية المعلنة لجامعة الكويت إلا أن هناك بعض المشكلات المتعلقة بها؛ فكشفت نتائج دراسة سعد غالي ناصر (٢٠٢٥)^(٤٦) أن الجامعات الحكومية الكويتية تحتاج لعدد من الإجراءات لتحقيق الميزة التنافسية منها تأصيل ثقافة الريادة الاستراتيجية من خلال الأتي :

- ١- دعم ثقافة الابتكار والمهارات والأفكار الجديدة والعمل على تطوير هذه الأفكار واحتضانها.
- ٢- تنمية روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية بالجامعة.
- ٣- تطوير سياسات جامعية داعمة لإنشاء بيئة تعليمية تشجع على أبعاد الريادة الاستراتيجية بفاعلية.

٤- تقديم مكافآت وحوافز تشجيعية للمبادرين وأصحاب المبادرات التي تحقق نتائج متميزة في مجال الريادة الاستراتيجية.

كما كشفت نتائج دراسة محمد عامر حمد العجمي (٢٠٢٤)^(٤٧) أن أهم متطلبات تحول جامعة الكويت إلى جامعة ريادة أعمال هي: نشر ثقافة ريادة الأعمال على كافة المستويات التنظيمية بالجامعة؛ تفعيل نظام قوي وفعال للمكافآت والحوافز للأعمال والأنشطة الريادية بالجامعة؛ نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين منتسبي الجامعة من خلال الكتيبات الإرشادية واللقاءات المفتوحة والدورات وورش العمل؛ خلق بيئة وثقافة داعمة لريادة الأعمال والابتكار.

في حين كشفت دراسة عبد الله عوض مسفر الرشيد (٢٠٢٣)^(٤٨) أن أهم متطلبات تعزيز القدرة التنافسية بجامعة الكويت هو تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة بما تلائم مع تطبيق مدخل الشراكة البحثية مع مؤسسات المجتمع الكويتي، وأن غياب ثقافة الفكر التسويقي لدى الأساتذة الأكاديميين لاعتقادهم الراسخ بأن المؤسسة الجامعية لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية قلل من فرص التعاون مع المجتمع الكويتي والجامعة.

بينما توصلت نتائج دراسة أنوار ناصر المحجان وجاسم يوسف الكندري (٢٠١٩)^(٤٩) أن التوقعات التنظيمية جاءت في أقل مكونات الثقافة التنظيمية بجامعة الكويت إذ يرى أعضاء هيئة التدريس أن جامعة الكويت لا توفر لهم بيئة تعليمية صالحة للعمل بالشكل المطلوب ، كما أوضح محمد قاسم أحمد القريوتي وحامد سليمان الفريح (٢٠١٧)^(٥٠) أن العاملين في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت حددوا أهم السلبات في الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية على النحو التالي: ضعف العمل المؤسسي ومن مظاهر ذلك تغير المهام مع تغير المسؤولين وعدم وجود وصف دقيق للمهام والمسؤوليات أو عدم معرفة الموظفين به إن كان موجوداً؛ عدم وضوح السياسات والإجراءات والمزاجية في تطبيق المعروف منها؛ تفشي المحسوبية والواسطة في أسلوب الإدارة والاحتكام لعوامل

قبلية وطائفية وتمييزية بمختلف أشكالها؛ عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ غياب نظام مناسب للتحفيز والمساءلة مما يقلل فرص التنافس الشريف؛ غياب مقاييس أداء تتم المساواة والتحفيز على أساسها؛ المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات مما يضعف روح المبادرة، وعدم الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين بما يتناسب مع التطورات المستجدة في مجالات العمل، وعدم وجود مدونة للسلوك، وتدني روح التعاون بين العاملين.

بينما كشفت نتائج دراسة نبيلة يوسف الكندري (٢٠١٧)^(٥١) أن الموظفين بجامعة الكويت اوضحوا رضا بدرجة متوسطة في العمل من حيث تمكينهم في المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم على العمل المبدع وتكريم الموظفين المميزين، واقترحت الدراسة القيام بعدد من الإجراءات لتطوير أداء الموظفين بجامعة الكويت هذه الإجراءات تتضمن بناء الثقافة الإدارية والثقافة الأخلاقية لديهم من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية الجيدة في التعامل مع الموظفين لتشجيعهم على العمل وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة واحترام ذاتية الافراد وتشجيع العمل الجماعي وتوسيع شبكة العلاقات والتواصل الاجتماعي بين الموظفين ورؤساء العمل من خلال إقامة اللقاءات التعريفية والاجتماعية والرحلات الترفيهية والأنشطة الترويحية التي تزيد من أواصر المحبة وقوة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وتحقيق مبدأ الموضوعية في التعامل مع الموظفين ومراعاة الفروق الفردية والاختلافات الثقافية والاجتماعية، والحرص على تكريم الموظف المثالي والموظفين المتميزين وتشجيع الموظفين وتحفيزهم على الابداع والابتكار وتشجيع ثقافة التنافس فيما بينهم للارتقاء بمستوى الأداء.

نستنتج مما سبق؛ أن الثقافة التنظيمية في جامعة الكويت تعاني من فجوة حادة بين القيم المعلنة والواقع التطبيقي؛ فعلى الرغم من إيمان الجامعة بقيم تنظيمية طموحة كالتميز والمساءلة والشفافية، يُظهر الواقع أن هذه القيم لم تُترجم بشكل فعال إلى ممارسات وإجراءات يومية، وهو ما يُفسر انتشار مظاهر القصور

كضعف العمل المؤسسي، ونقشي المحسوبة، وغياب آليات التحفيز والمساءلة، هذا التباين يؤكد أن الثقافة التنظيمية الحقيقية في الجامعة ليست هي ما تُعلن عنه، بل هي مجموعة من الممارسات السلبية التي تُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها بحاجة ماسة إلى إعادة هيكلة جذرية تضمن توافق الممارسة مع المبدأ والقيم التنظيمية المعلنة في الجامعة، فالواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في الجامعة -المتمثلة في الممارسات السلبية- هي السبب الرئيسي في تدني جودة بعض الخدمات، على عكس القيم المعلنة. لذا، فإن تحقيق جودة الخدمات المتميزة يتطلب إعادة هيكلة جذرية للثقافة التنظيمية لضمان أن تتوافق الممارسات اليومية مع القيم المعلنة، مما يُعيد الثقة في النظام المؤسسي ويعزز جودة جميع الخدمات.

القسم الرابع: النتائج والإجراءات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في

تحقيق جودة الخدمات بجامعة الكويت

يتضمن هذا القسم مجموعة من النتائج والإجراءات المقترحة لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات بجامعة الكويت، وذلك على النحو التالي :

أولاً: نتائج البحث

١- النتائج المرتبطة بالاطار النظري :

من خلال مراجعة الاطار النظري للبحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- تتمثل الثقافة التنظيمية في منظومة متكاملة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك العاملين في جامعة الكويت وتؤثر على أفكارهم وتحدد أسلوب الإدارة وسياساتها وممارستها نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

ب- تتكون الثقافة التنظيمية للمنظمة من الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع ، والخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، والبناء التنظيمي

المنظمة، والاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين افراد المنظمة وبين المستفيدين .

ت- أن للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية عدد من الخصائص أهمها : درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف؛ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛ مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية؛ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ؛ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

ث- تظهر الثقافة التنظيمية بالمنظمة الجامعية بأشكال عديدة منها : الطرق المعتادة في التعامل : أنماط السلوك الملحوظ في نفس المنظمة ؛ القواعد المعمول بها بين فرق العمل مثل وضع معايير الأداء (سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية) من قبل فريق العمل؛ القيم الرئيسية المعززة من قبل المنظمة فالقيم هي مضامين يجري التمسك بها بعمق وتؤثر على المواقف والسلوك مثل قيمة التميز في كل شيء يتم القيام به ؛ الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة اتجاهات العاملين فيها؛ قواعد العمل التي تضمن استمرار الفرد في المنظمة مثل المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمنظمة؛ الشعور أو المناخ الذي تخلقه الترتيبات المادية والديكورات في المنظمة

٢- نتائج متعلقة بالدراسة النظرية لواقع دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمة بجامعة الكويت :

أ- تتبنى جامعة الكويت ثقافة تنظيمية طموحة فتُظهر قيم جامعة الكويت المتمثلة في (الانتماء والولاء، العمل بروح الفريق الواحد، الإبداع والمبادرة، النزاهة والشفافية، الإلتقان والمهنية) ثقافةً تنظيميةً رائدة ومتربطةً، حيث تُشكل هذه القيم مسارًا منطقيًا يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق جودة الخدمات.

ب- إن التوجهات الاستراتيجية لجامعة الكويت تعمل كعامل محفز وفعال، حيث تُحوّل هذه التوجهات الثقافة التنظيمية للجامعة من مجرد مجموعة من القيم النظرية إلى قوة دافعة ومحرك أساسي لتحقيق جودة الخدمات ، فهذه التوجهات لا تكتفي بوضع أهداف مجردة ؛ بل تُرسخ قناعة راسخة لدى العاملين بالجامعة بأن الجودة ليست مجرد غاية، بل هي ركن أصيل من ممارساتهم اليومية وسلوكياتهم، مما يضمن استمرارية التميز في الأداء وتحقيق جودة الخدمات المقدمة بالجامعة.

ج- أن التميز الواضح في توجهات وغايات واهداف جامعة الكويت في خطتها والمرتبطة بالثقافة التنظيمية قد أشارت إليه نتائج قياس أداء الجامعة في هذه التوجهات؛ حيث جاء تحديد هوية واضحة المعالم لجامعة الكويت بنسبة انجاز (١٠٠٪) وبمستوى أداء عالي، وجاء تطوير البنية التحتية في الجامعة لدعم المبادرات الابتكارية بنسبة انجاز (١٠٠٪) وبمستوى أداء عالي ، كما جاء بناء نظام إداري مؤسسي مستدام مدعم بقوانين ونظم راسخة لتحقيق التكامل والشفافية بنسبة انجاز (٩١٪) وبمستوى أداء عالي.

د- أن واقع الثقافة التنظيمية في جامعة الكويت تعاني من فجوة حادة بين القيم المعلنة والواقع التطبيقي؛ فعلى الرغم من إيمان الجامعة بقيم

تنظيمية طموحة كالتميز والمساءلة والشفافية، يُظهر الواقع أن هذه القيم لم تُترجم بشكل فعال إلى ممارسات يومية الامر الذي يؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة بالجامعة.

هـ- لا تستند الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت على اسلوب يهدف إلى تحسين عملية المحاسبية، وتحقيق الأهداف الأكاديمية ، وتقييم الأداء والمعايير الأكاديمية، وتحسين الجودة، ومتابعة إجراءات تحقيق هذه المعايير.

و- أن التوقعات التنظيمية جاءت في أقل مكونات الثقافة التنظيمية بجامعة الكويت وأن جامعة الكويت لا توفر بيئة تعليمية صالحة للعمل بالشكل المطلوب والمأمول من جانب أعضاء هيئة التدريس.

ز- أن أهم السلبيات في الثقافة التنظيمية السائدة في بعض كليات جامعة الكويت ضعف العمل المؤسسي ومن مظاهره تغير المهام مع تغير المسؤولين؛ تفشي المحسوبية والواسطة في أسلوب الإدارة والاحتكام لعوامل قبلية وطائفية وتمييزية بمختلف أشكالها؛ غياب نظام مناسب للتحفيز والمساءلة مما يقلل فرص التنافس الشريف؛ غياب مقاييس أداء تتسم بالمساءلة والتحفيز على أساسها ؛ المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات مما يضعف روح المبادرة، وعدم وجود مدونة للسلوك ، وتدني روح التعاون بين العاملين، الامر الذي يؤثر سلبا على جودة مانقمة الجامعة من خدمات لمنسوبيها .

ثانيا: الإجراءات المقترحة لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات الجامعية

يمكن تطوير دور الثقافة التنظيمية في تفعيل جودة الخدمات الجامعية من خلال الإجراءات الآتية :

أ- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين جميع منسوبي الجامعة من خلال التوسع في إنشاء فرق العمل المشتركة التي تجمع أعضاء هيئة التدريس والموظفين من مختلف الكليات والإدارات للعمل في مشاريع محددة، وتخصيص ميزانية سنوية لتنظيم أنشطة اجتماعية جماعية كالرحلات والمصايف وغيرها.

ب- تعزيز الهوية المؤسسية والشعور بالانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إطلاق حملة تبرز إنجازات الجامعة وأثرها الإيجابي في المجتمع، مع تنظيم فعاليات دورية لتكريم الأداء المتميز وتقديم قصص نجاح ملهمة لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير قنوات لمشاركة الأفكار والآراء لجميع منتسبي الجامعة مما يمنحهم شعوراً بأنهم جزء فاعل من مسيرة الجامعة ويساعد على تعمق ارتباطهم العاطفي والمؤسسي، ويدفعهم نحو الفخر بالانتماء للجامعة.

ج- تدشين جائزة التميز السنوي لاختيار أفضل كلية على مستوى جامعة الكويت بهدف تحقيق المنافسة الإيجابية بين كليات الجامعة، وتشجيع الابتكار في الخدمات المقدمة بها ، على أن يتم وضع معايير واضحة وقابلة للقياس في تقييم الكليات تعتمد على جودة الخدمات الجديدة، وتطوير العمليات، ودرجة رضا المستفيدين ويقوم بعملية التقييم لجنة متخصصة في الجودة ومعدلات الأداء.

د- دعم وتحفيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والدولية، وتخصيص ميزانية سنوية واضحة لتمويل المشاركة في الفعاليات العلمية ذات الصلة بتخصصاتهم، وتفعيل منصة إلكترونية لتسهيل عملية التقديم للحصول على الدعم، مع وضع معايير شفافة للمفاضلة بين المتقدمين، مما يضمن أن الفرص تُتاح بشكل عادل لمن

يتملكون أبحاثاً وإسهامات متميزة، وبما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الأكاديمي للجامعة.

هـ- تعزيز فهم العاملين بالجامعة لمدونة السلوك وأخلاقيات العمل بالجامعة من خلال تنظيم ورش عمل توعوية دورية لجميع العاملين، مع التركيز على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المستفيدين، ويُقترح إنشاء منصة رقمية تتيح الوصول السريع إلى المدونة، وتوفير آليات للإبلاغ عن أي مخالفات بشكل سري.

و- دعم وتحفيز الإبداع والابتكار، وذلك عبر إطلاق "صندوق دعم الإبداع والابتكار وريادة الأعمال" وتخصيص ميزانية سنوية واضحة لتمويل الأفكار والمشاريع الإبداعية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، مع توفير حاضنة أعمال بالجامعة تقدم الدعم الفني للأفكار والمشروعات المبتكرة تضم نخبة من أهل الاختصاص.

ز- نشر القيم الراسخة في الثقافة التنظيمية للجامعة بين جميع منسوبيها، وذلك من خلال إطلاق حملات توعوية دورية تستخدم قنوات اتصال متعددة مثل الندوات والمحاضرات وورش العمل التفاعلية والمنصات الرقمية، لتوضيح القيم المؤسسية وأهميتها، ودمج هذه القيم في المساقات الدراسية والبرامج التدريبية، مع تكريم الأفراد والفرق التي تجسد هذه القيم في عملها، مما يضمن أن تصبح هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجامعة وسلوكياتها اليومية.

قائمة الموامش:

- (^١) نسرين صلاح الدين (٢٠١٦)، تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي (Servperf)، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد الرابع، العدد السابع عشر، ص ٥٦.
- (^٢) Khodayar Abili Fatemeh Narenji Thani Maryam Afarinandehbin, "Measuring university service quality using SERVQUAL method", **Asian journal on quality**, Vol. 13, No. 3, 2012, p. 204.
- (^٣) جعفر وصفي توفيق؛ وزياد أمين سعيد (٢٠٢٥)، الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها مراكز البحوث في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد ٢٤، العدد (٢)، ص ١١٨.
- (^٤) نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٦). تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF): دراسة حالة كلية التربية - جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر، ص ٥٧.
- (^٥) حمد الفاتح المغربي (٢٠١٨)، أصول الإدارة و التنظيم، القاهرة: دار الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ص ٢٠١.
- (^٦) كارول بسترفيلد (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: راشد محمد الحمالي، الرياض: جامعة الملك سعود، ص ٨٧.
- (^٧) أبو بكر محمود الهوش (٢٠١٨)، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، القاهرة: دار حميثرا للنشر، ص ١٨٩.
- (^٨) سعد علي المحمدي (٢٠٢٣)، إدارتا التميز والجودة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ٤٦-٤٧.
- (^٩) جامعة الكويت، استراتيجية ٢٠١٨ - ٢٠٢٢، ص ٢.
- (^{١٠}) أماني عيد فلاح العتل (٢٠١٧)، " تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا"، مجلة كلية التربية جامعة الازهر، العدد ١٧٥، الجزء ١، ص ٥١٨ - ٥٢٠.
- (^{١١}) محمد قاسم القربوني، حامد سليمان الفريح (٢٠١٧)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الخامس والاربعون، العدد الرابع، ص ٨٧.

(١٢) زهاء فهد الصويلان (٢٠١٩)، ازدواجية القيم الثقافية لدى عينة من طلاب جامعة الكويت، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، ص ١٠٩

(١٣) أنوار ناصر عبد الله المحجان وجاسم يوسف محمد الكندري (٢٠١٩)، فلسفة الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، مجلة كلية التربية، المجلد الثلاثون، العدد ١١٩، ص ص ١٤٣ - ١٦٤.

(١٤) جيهان محمد شفيق وفهد مبارك خالد (٢٠١٥)، رضا الطلاب عن جودة الخدمات بالتعليم العالي في مصر والكويت، مجلة كلية التربية، المجلد الخامس والعشرين، العدد الأول، ص ص ٤٤.

(١٥) نواف ساري عدلان العنزي (٢٠٢٥)، درجة الاغتراب الاكاديمي لدى طلاب جامعة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة وصفية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٤١، العدد (٢)، ص ص ٢٧ - ١.

(16) Meyronin, Benoît, and Charles Ditandy(2007), **Du management au marketing des services: redonner du sens aux métiers de service**. Dunod Editeur,. p. 120.

(17) Wilson, Alan, et al.(2016) **EBOOK: Services Marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw Hill, P 21.

(١٨) قاسم نايف علوان (٢٠٠٦)، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق، ص 24.

(١٩) محمد عبده حافظ (٢٠٠٩)، تسويق الخدمات، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، ص ٦٩.

(٢٠) حسين حريم (٢٠١٩)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، طبعة ٣، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٨٢٨

(٢١) محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣)، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٨٠.

(٢٢) سعد علي المحمدي (٢٠٢٤)، الريادة والابداع هوية المنظمات المعاصرة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٥٤.

(٢٣) بشير صالح الرشيد وعيسى محمد البلهان (٢٠١٣)، مناهج البحث العلمي: تطبيقات في التربية المعاصرة، الطبعة ١، الكويت: مجموعة أنجاز العالمية للنشر، ص ٦٥

(٢٤) محمد عبد الله حسين حميد (٢٠١٦)، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، عمان:

دار عبيد للنشر، مجلة الإدارة التربوية

عدد خاص (نوفمبر ٢٠٢٥)

^{٢٥} هناء محمود القيسي (٢٠١٣)، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي : الأساليب والممارسات ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ١٣٥ .

^{٢٦} مصطفى محمود أبوبكر(2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، القاهرة : الدار الجامعية ، ص ٤٠٨ .

^{٢٧} محمد سرور الحريري (٢٠١٦)، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة ، عمان : الاكاديميون للنشر والتوزيع ، ص ١٢٩ .

^{٢٨} هناء محمود القيسي، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .

^{٢٩} فؤادة عبد المنعم البكري (٢٠١٥)، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، القاهرة : عالم الكتب، ص ١٣٠ .

⁽³⁰⁾ Zabinski, Jana (2017) ,American national standards institute (ANSI). "**Encyclopedia of computer science and technology**. CRC Press ,p. 130.

⁽³¹⁾ Nejati, M. and Nejati, M.(2008),Service quality at university of Tehran central library, **Library Management**, Vol. 29, Issue 6/7, p.574

⁽³²⁾ حيدر سامي عبد الوهاب ، وأحمد رعد ناظم(٢٠١٧)، " أثر جودة الخدمة على مستوى طلب الخدمة الجامعية: بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة الاهلية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٢، العدد ٤٠، ص ٢٨٥ .

⁽³³⁾ بثينة لقمان أحمد(٢٠١٠)، " الإبداع وإنعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨ ، العدد ٢٥، ص ٦٠ .

⁽³⁴⁾ نجلاء حسني عباس إسماعيل(٢٠١٥)، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد ٦ ، العدد ٤ ، ص 469-٤٧٩ .

⁽³⁵⁾ Eugenia Pedro, et al (2018). perceived service quality and student's satisfaction in higher education: the influence of teaching methods. **international journal for quality research**, Vol.12, Issue 1.p. 168.

⁽³⁶⁾ Miklós Pakurár, et al.(2019), The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. **Sustainability**, VoL.11, Issue 4, pp.4-6.

- ٣٧ (هبة الله أحمد الهـم (٢٠١٩) " إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد ١٢ ، جزء ٣ ، ص ١٨٣ .
- ٣٨ اشرف محمود أحمد وأخرون(٢٠٢٠)، "متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية"، مجلة العلوم التربوية، العدد ٤٣، ص ٥١-٩١.
- ٣٩(أروى عبد الله الزامل (٢٠٢٢)،"متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد ٨٥ ، ص ص ١١٢-١٣٥ .
- ٤٠ (إبراهيم بلقاسم بلحاج (٢٠١٩)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية في كلية الطب بمدينة الزاوية"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد ١، العدد ٤، ص ص ١- ٢٨ .
- ٤١(إين عادل عبد الفتاح عيد (٢٠١٦)، دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ٥٣، العدد ١، ص ص ١- ٤٥ .
- ٤٢ (جامعة الكويت، استراتيجية ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ ، ص ٣ .
- ٤٣ (جامعة الكويت، استراتيجية ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ ، مرجع سابق، ص ٤ .
- ٤٤ (مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط(٢٠٢٢)، تقرير قياس أداء جامعة الكويت (٢٠١٩/٢٠٢٠) تقرير العام الثاني للخطة، جامعة الكويت.
- ٤٥ (مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط (٢٠٢٢)، تقرير قياس أداء جامعة الكويت ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، جامعة الكويت، ص ٢٢ .
- ٤٦ (سعد غالي ناصر (٢٠٢٥)، " الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات الحكومية بالكويت: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط ، مج ٤١ ، ع ٣ ، ص ٢٨٦ - ٢٨٧ .
- ٤٧ (محمد عامر حمد العجمي (٢٠٢٤)، "معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الاعمال"، المجلة التربوية بكلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي، مج ٧ ، ع ٣ ، ص ٧٢٥ .
- ٤٨ (عبد الله عوض مسفر الرشيد (٢٠٢٣)، " تسويق البحوث العلمية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الكويت : دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط ، مج ٣٩ ، ع ٧ ، ص ٩٠ - ٩٥ .
- ٤٩ (أنوار ناصر عبد الله المحجان وجاسم يوسف محمد الكندري(٢٠١٩)، مرجع سابق، ص ص ١٤٣ - ١٦٤ .

٥٠) محمد قاسم أحمد القريوتي وحامد سليمان الفريح (٢٠١٧)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي : دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٤٥، العدد ٤، ص ص ١١٠-١٢٠.

٥١) نبيلة يوسف الكندري (٢٠١٧)، " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت : دراسة ميدانية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ١٦٥، ص ٣٤٢-٣٤٣.