



## مدى تطبيق إدارة الجامعات الأهلية بمقديشو لمعايير الجودة الشاملة

الدكتور آدم شدني جولييد

أستاذ مساعد في التربية - رئيس جامعة هرمود

Email: adam@hu.edu.so

### مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومديري الشؤون العلمية ونواب رؤساء الجامعات الأهلية بمقديشو، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة الجامعات الأهلية تركز بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة لموظفيها؛ وأنها تهيئ المناخ التنظيمي لتيسير الأعمال الإدارية، وتطبق اللوائح المتصلة بالطلبة بطريقة مناسبة، ولكن هناك نقص في الميزانية المخصصة للبحث العلمي بصفة عامة، وقصور في توفير آليات المحافظة على الاتصال والتواصل مع الخريجين.

## *Abstract*

The study aims to identify the degree of application of total quality standards on private universities in Mogadishu. The researcher used the descriptive method because it fits with the nature of this study. The study population consists of randomly chosen faculty members, directors of academic affairs, and vice presidents of private universities in Mogadishu. The study results indicate that the administration of private universities focuses on disseminating the concept of total quality management to its employees, where they create the organizational environment to apply the regulations related to students in an appropriate manner. However, there is a lack of budget for scientific research in general and a deficiency in providing mechanisms to maintain contact and communication with graduates

## المقدمة

الجامعات الأهلية هي المؤسسات التعليمية العالية التي لعبت دورًا بارزًا في نهضة المجتمع الصومالي في ظل الحروب الأهلية، وقد ساهمت هذه الجامعات في نشر العلم والثقافة وتراث المجتمع، ورفع مستوى المعيشة من خلال توفير المهنيين والمهندسين والأطباء والأساتذة، كما أنها ساهمت في نشر ثقافة السلام في الصومال.

استخدمت هذه الجامعات في مقديشو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أنظمتها؛ حيث إنها اختارت مميزات ومواصفات مدخلاتها التعليمية؛ مما أدى إلى مخرجات تعليمية تتمثل بالكوادر البشرية، والتي تعمل في المجالات التربوية والطبية والهندسية والقيادة والإدارية والتجارية.

وقد ارتبطت المؤسسات التعليمية العالية بالثورات العلمية الحديثة؛ والتي أدت بدورها إلى انتشار مفاهيم جديدة في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية. وتعدّ معايير إدارة الجودة الشاملة من ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في هذه المجالات المختلفة، وذلك نتيجة التنافس بين المؤسسات التجارية في العالم، وانتقل هذا المفهوم من المجال التجاري إلى المجال التعليمي.

بدأت الدول المتقدمة استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة في الإنتاج الصناعي ثم الإنتاج الزراعي والحيواني ومن ثم إلى المستويات التعليمية المختلفة. ويقاس مستوى التقدم والرقي للمؤسسات سواء في مجال الصناعة أو التجارة أو التعليم بناءً على استخدامها لمعايير الجودة الشاملة في مؤسساتها العالمية.

واهتمت الحكومات في العالم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالنظام التعليمي، وبذلت جهودًا لتحسينه وتطويره كون النظام التعليمي المقياس الحقيقي للمستوى الحضاري لكل أمة في الوقت الحاضر، وهو الخيار الوحيد في العالم ومواكبة التطور في المجال التربوي.

ويتكون هذا البحث من مكونين أساسيين وهما: واقع الجامعات الأهلية في مقديشو؛ والتي تأسست العقدين الماضيين في المجال التعليمي، وإيراد عدد هذه الجامعات من حيث الإحصائيات المتوفرة في المصادر الموجودة في المراكز البحثية وفي المكتبات. أما الجانب الثاني من هذا البحث فيتناول مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية في مقديشو.

### أولاً: مشكلة البحث

يعتبر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية من أهم الخطط الموضوعية والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليم العالي بمكوناته المادية والبشرية، بل أصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تُمليه طبيعة الحراك التربوي في الوقت الحاضر.

كما أن استفادة دراسة نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في واقع التعليم العالي أمر ضروري للمخرجات التربوية على مستوى الجامعات الأهلية في الصومال؛ لذا، فإن تطبيق هذه المعايير في الجامعات الأهلية في مقديشو يحتاج إلى تطوير وتغيير نحو الأحسن في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وعلى هذا فإن الوقوف على مستوى درجة تطبيق هذه المعايير أمر ضروري؛ لذا اختار الباحث صياغة مشكلة بحثه بالسؤال الرئيس التالي: "ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو؟".

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

1. هل هناك تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو؟.
2. ما مستوى درجة التطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو؟.
3. ما هي الوسائل التي مكنت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو؟.
4. وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو؟.

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى 0.05 بين الجامعات بمستوى تطبيق الجودة الشاملة؟.

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى درجة تطبيق المعايير لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية بمقديشو.
2. التعرف على الوسائل المستخدمة التي تمكن من تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية.
3. التصفي على العقبات التي تقف أمام تطبيق هذه المعايير على الجامعات الأهلية بصورة كاملة.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بمستوى 0.05 بين الجامعات بمستوى تطبيق الجودة الشاملة.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى ابن منظور أن "الجودة من الناحية اللغوية أصلها "جود"، والجيد نقيض الرديء، وجاء الشيء جودة، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاء، والتجويد مثله، وقد جاء جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل"<sup>(1)</sup>. ولهذا، عند الحديث عن الجودة فهو التوجه نحو إصلاح الشيء ورفع شأنه، والتجاوز عن نقيضه حتى يتصف الشيء المراد به بالجودة بمعناها الأصلي.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة"<sup>(2)</sup>. وهو يمثل تقانة تنظيمية جديدة وأسلوباً جديداً للتفكير"<sup>(3)</sup>، في كل المجالات الاقتصادية والتجارية والتربوية.

وإدارة الجودة الشاملة هي الهدف المنشود للمجتمعات البشرية من أجل تحسين التعليم، حيث تعمل هذه المجتمعات جاهدة من أجل تحقيق مستوى معيشي أفضل للأفراد والجماعات من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم"<sup>(4)</sup>. ويتحقق

هدف إدارة الجودة الشاملة بتطبيق معاييرها في مؤسسات التعليم العالي وما يتصل بمكونات البيئة التعليمية، والربط بينها وبين المجتمع المحلي ليكون هناك مفاهيم مشتركة ووسائل متفقة كطريق نحو التقدم والإنجاز.

وتركز إدارة الجودة الشاملة على توسيع دائرة المشاركة والاستفادة من كل الطاقات في المستويات الإدارية من أجل مضاعفة كفاءة الإدارة<sup>(5)</sup>، وزيادة كفاءة الإدارة وتحسين جودتها وتطبيقها على المستويات التعليمية.

وظهر هذا المفهوم إلى الوجود بسبب الأزمة التي حطمت الاقتصاد الياباني مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وسببت خسارة كبيرة في الأسواق للصناعة الأمريكية في ستينيات القرن العشرين، مما أدى إلى الأخذ بها، والرجوع إلى منشئه<sup>(6)</sup>.

في ظل تعقيدات العملية التنافسية أصبح الاهتمام بالجودة هو المدخل للتنافس، ومن أهم المبادئ التي لها اتصال مباشر بتحقيق الجودة، والتي توصل إليها الفكر الإنساني في العصر الحديث هو تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تعريفه على أنه "المدخل الشامل الذي يتضمن توفير الجودة في كل العمليات التنظيمية كطريق لتحسين وزيادة رضا المستهلك"، وقد تم تطبيقه بواسطة العديد من الشركات بمختلف أنحاء العالم<sup>(7)</sup>. كما تم تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في عديد من الدول بمختلف القارات.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعنى تعريف فلسفة الشركة (أو فلسفة المؤسسة التعليمية) لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة<sup>(8)</sup>. وبالنسبة للتعليم العالي هي "ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب المستفيدين بشأن الخدمة إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق توقعاتهم"<sup>(9)</sup>.

ويمكن سرد عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1. "جزء من المنهج الكلي للتقدم والتطور بامتلاكها القوة الكامنة لتحرير العاملين وتحريرهم في العمل ليصبحوا أكثر صدقاً وأكثر فعالية"<sup>(10)</sup>.

2. "فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن"<sup>(11)</sup>.
3. "استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية"<sup>(12)</sup>.
4. وأيضا هي "العملية الإدارية المرتكزة على مجموعة من القيم والمبادئ والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم وتمهيتهم للتطوير بغية تحقيق التحسين المستمر لأهداف المؤسسة"<sup>(13)</sup>.
- 5- كذلك يمكن تعريفها بأنها: "أسلوب شامل لإدارة الجودة، يركز على عوامل التحسين المستمر، واهتمامات المستهلك، والإدارة الاستراتيجية، والحاجة لنظم واضحة لضمان جودة التعليم"<sup>(14)</sup>. وتعني الجودة إرضاء حاجات العملاء وإشباع رغباتهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة (والعملاء هم جميع العاملين بالمدرسة والطلاب، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع ومؤسساته)<sup>(15)</sup>. وهي العملية المتصلة المتمثلة في إشراك كل أعضاء المنظمة في التأكد على أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور ملائم في تأسيس جودة المنتج<sup>(16)</sup>.
- وهناك عوامل أدت إلى الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة وهي<sup>(17)</sup>:
1. اشتداد حدة التنافس في التجارة، وما يترتب عليه من إنتاج أفضل من حيث النوعية والأسعار.
  2. أصبح التنافس كونياً أو عالمياً بفضل التكنولوجيا، ورأس المال المتنقل في أماكن مختلفة.
  3. تطور بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً مثل كوريا الجنوبية وتايوان، والفلبين، وإندونيسيا.

أما عناصر إدارة الجودة الشاملة فهي تمثل<sup>(18)</sup>:

1. التزام الإدارة بالقيادة السليمة.
2. التركيز على المستفيد (الطالب).
3. التركيز على الحقائق.
4. التحسينات المستمرة.
5. اشتراك كل الأشخاص.

إذا؛ إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالنظريات الإدارية الأخرى، بحيث تشمل هذه النظريات؛ نظرية القيادة، وارتباط ثقافة وبيئة المنظمة، ونظرية واقعية الإنجاز، وإشراك العاملين في الإدارة، وربط المنظمة بالمجتمع، وهذا يؤكد على أن هذه الإدارة لا تقتصر على وحدة معينة من الوحدات الإدارية في المؤسسة، وإنما تشمل جميع الإدارات والوحدات وجميع ما تنتجه المنظمة، ومدخلات ومخرجات المؤسسة التعليمية.

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن الهدف الرئيسي في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير للخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وكسب رضاهم<sup>(19)</sup>. ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية تسعى إدارة الجودة إلى تحقيقها وهي<sup>(20)</sup>:

1. فهم حاجات العميل (التلميذ- ولي الأمر) ورغباته.
2. توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، الثمن، الوقت والاستمرار.
3. التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
4. توقع احتياجات العميل في المستقبل، وجعله عاملاً مستمراً.
5. جذب المزيد من العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين.
6. التميز في الأداء والخدمة عن طريق تحسين الخدمة وتطويرها باستمرار.



### ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي

مما لا شك فيه أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أهمية دور كل فرد في المؤسسة، واعتباره مسؤولاً عن الجودة، ابتداءً من إدارة الأسفل وحتى أعلى درجة في التنظيم، وهو مدير المؤسسة، وجودة الطلاب وجودة الإداريين مع ضرورة التأكد بأن العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي<sup>(21)</sup>؛ "لأن الهدف الأول للتعليم ينبغي أن يكون رفع قدرة التكيف لدى الفرد، أي تحقيق السرعة والاقتصاد في القوى التي يستطيع بها أن يتكيف مع التغيير المستمر"<sup>(22)</sup>. كما أن الجودة هي مفتاح زيادة الإنتاج<sup>(23)</sup>. وبدون جودة لا يستهلك الزبون الإنتاج، وبهذا تكون الجودة مصدر الاستهلاك للمخرجات عن المؤسسة التربوية وغير التربوية.

### رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يشير هيل وتايلور إلى أن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تخطيطاً جيداً، والتزاماً إدارياً نحو التغيير الثقافي في المؤسسة التعليمية حتى يمكن أن تُجني الفوائد المرجوة من هذا التطبيق<sup>(24)</sup>.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية التعليمية والبحثية توفير بنى تنظيمية وإدارية واجتماعية، وتوفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ لا بد من توفر قيادة إدارية لديها القناعة التامة بأهمية هذا المفهوم، وإعطاء موضوع الجودة أهمية استراتيجية، والعمل لتحقيق ذلك على توجيه العاملين لنشر هذه القناعة<sup>(25)</sup>.

وكثيراً ما تؤثر هذه الإصلاحات والمتطلبات في الكيفية التي تقاد بها المؤسسة التعليمية، والأدوار التي يؤديها الأساتذة والإداريون. وتشمل التغييرات في هذا المجال صنع القرار القائم على الموقع (القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة مقابل مجلس إدارة المؤسسة أو المستويات التشريعية) والقيادة المشتركة التي تتضمن مزيداً من أعضاء هيئة التدريس في أدوار قيادية، وبرامج إشراك المجتمع<sup>(26)</sup>.

إن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن لها أن تحقق بمفهومها الصحيح داخل المؤسسات التعليمية إلا بتوفير بعض المتطلبات الضرورية، منها<sup>(27)</sup>:

1. الالتزام التام والدعم من قبل الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
  2. توفير مناخ مناسب للعمل وثقافة المنطقة.
  3. تأسيس نظام معلومات فعال لإدارة الجودة.
  4. الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمؤسسة.
  5. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
  6. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة.
  7. وضوح تعليمات العمل وقابليتها للتطبيق.
  8. المراجعة، والتأكد من سلامة تنفيذ الإجراءات.
  9. ومن متطلبات إدارة الجودة الشاملة أيضا<sup>(28)</sup>:
  9. تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم.
  10. اكتساب مساندة ودعم قادة المجتمع.
  11. الاهتمام بنمو الطلاب، والمناهج الدراسية.
- أما بالنسبة للجامعات الأهلية في مقديشو فإنها تحتاج تفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على نظمها التعليمية، كما يرى الباحث، وذلك لسببين هما:
1. كون دول العالم، وخاصة الدول الإفريقية، تُطبق إدارة الجودة الشاملة على جامعاتها حسب قدرتها وإمكاناتها المادية والبشرية، فإن إدارات الجامعات الأهلية بمقديشو أولى بتفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها حسب إمكاناتها المادية والبشرية.
  2. وجود علاقات بين الجامعات الأهلية بمقديشو والاتحادات التعليمية الدولية والجامعات العالمية، ويمكن استفادة هذه العلاقات من اكتساب الخبرات، وتبادل الخبراء وحاملي الشهادات العليا لمساهمة تفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنظمة الجامعات الأهلية.

### خامساً: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

تتناول معايير إدارة الجودة الشاملة، في كل ما يعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية بكل أبعادها، وهي<sup>(29)</sup>:

1. المعايير المرتبطة بالطالب: وتشمل نسبة أعداد الطلاب إلى الأساتذة.
2. المعايير المرتبطة بالأساتذة: وتشمل بالكفايات المهنية والمواصفات الشخصية لهم.
3. المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية: تحتوي هذه المعايير على جودة المناهج وأصالتها، ومضمونها، ومدى ارتباطها بالواقع وقابليتها للتطبيق.
4. المعايير المتعلقة بإدارة المؤسسة: تشتمل على دقة اختيار القيادات وتدريبهم، ومدى اهتمامها بالعلاقات الإنسانية الجيدة والاتصال الفعال.
5. المعايير المتعلقة بالعلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

### سادساً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

من المسلم به أن نجاح المؤسسة التعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها لا يرجع للسياسات والخطط، ولكن يرجع السبب في الفشل إلى عملية التطبيق وآلياتها في حد ذاتها<sup>(30)</sup>.

هناك بعض المعوقات التي قد تعود إلى إدارة المؤسسة في تحقيق أسلوب الجودة الشاملة، وأبرز هذه المعوقات ما يلي<sup>(31)</sup>:

1. المركزية في اتخاذ القرارات التربوية، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.
2. عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم.
3. التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى.
4. ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية.
5. عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.

6. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل.
7. عدم توفر القيادة المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي. ومن هذه المعوقات أيضاً<sup>(32)</sup>:
8. عدم التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد.
10. مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أو العاملين، لأن برامج التحسين في الجودة تستدعي تغييرات تامة في ثقافة العمل وطرق العمل في المؤسسة.
11. تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

هذه العقبات هي التي تؤدي إلى ضعف تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؛ وهذه معوقات عامة لكل الدول بينما قد تكون هناك معوقات خاصة لكل جامعة حسب ظروفها الخاصة.

#### الجامعات الأهلية والخاصة في الصومال:

ترجع جذور التعليم العالي فوق الثانوي في عهد الوصاية الدولية على الصومال (1950-1960) إذ كان هناك تمهيد لإعداد مشاريع وكوادر بشرية وقوانين وتطور الأمر في العهد المدني (1960-1969). وفي عام 1970م، تم إنشاء الجامعة الوطنية في البلاد، وذلك بعد التصديق على مشروع قانون رقم 3 الصادر في 24 فبراير لعام 1965م، الذي ينص على "تحويل المعهد الجامعي إلى الجامعة الوطنية وذلك بعد توفير كافة التسهيلات العلمية الخاصة بالدراسات القانونية والاقتصادية"<sup>(33)</sup>. وبعد ذلك قامت الجامعة الوطنية الصومالية بدورها التعليمي. وافتتح عدد من الكليات منها: الطب والهندسة والقانون والتربية إضافة إلى كليات أخرى، كما أنها كانت الجامعة الوحيدة في الصومال طوال فترة الحكومة المركزية<sup>(34)</sup>.

وبعد انهيار الدولة الصومالية وفي ظل الحروب الأهلية فقد قامت الجامعات الأهلية، وهي المؤسسات التعليمية العالية التي لعبت دورًا بارزًا في نهضة المجتمع الصومالي، وقد

ساهمت هذه الجامعات بنشر العلم والثقافة، ورفع مستوى المعيشة من خلال توفير المهنيين والمهندسين والأطباء والأساتذة، كما أنها ساعدت في تهدئة الحروب ونشر ثقافة السلام.

وفي عام 2013م، قام معهد هرتيج بإجراء دراسة عن التعليم العالي حيث زار الجامعات الأهلية في الصومال، وجمع إحصائيات عنها، واستخلص الباحث من هذه الإحصائيات عدد الجامعات الأهلية في مقديشو.

أ. إحصائيات الجامعات الأهلية في مقديشو عام (2013م)<sup>(35)</sup>:

م	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	م	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس
1	جامعة المحيط الهندي	1993م	11	جامعة جزيرة	2010م
2	جامعة مقديشو	1996م	12	جامعة سلام	2010م
3	جامعة دار العلوم	1998م	13	جامعة القرن الإفريقي	2010م
4	جامعة حمر	1999م	14	جامعة هرسيد العالمية	2011م
5	جامعة سمد	1999م	15	جامعة جمهورية	2011م
6	الجامعة الإسلامية	2001م	16	جامعة هوب	2011م
7	جامعة بنادر	2002م	17	جامعة جوبكي	2012م
8	جامعة بلازما	2005م	18	جامعة مودرين	2012م
9	جامعة الصومال	2005م	19	جامعة الصومال العالمية	2012م
10	جامعة هرمود	2010م	20	جامعة دار الحكمة	2012م

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الجامعات الأهلية في مقديشو وصل إلى عشرين جامعة أهلية خلال تسعة عشر عامًا بدءًا من عام 1993م إلى عام 2012م.

في عام 2011م، كان عدد الجامعات الأهلية على مستوى الصومال 15 جامعة، أما الآونة الأخيرة فقد تزايد العدد حتى وصل عدد الجامعات في مدينة مقديشو وحدها أربعين جامعة (2016م)، وهذه الجامعات تقدم شهادة بكالوريوس للخريجين من مختلف التخصصات مثل الإدارة والطب والدراسات الإسلامية والتربية<sup>(36)</sup>. ولم تتوقف زيادة عدد الجامعات الأهلية في مقديشو كما توضح الإحصائيات في الجدول التالي:

ب. إحصائيات الجامعات الأهلية في مقديشو - للعام الجامعي (2019/2018م)<sup>(37)</sup>:

رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس
21	جامعة جرين هوب	2006م	35	جامعة إمام الشافعي	2013م	49	جامعة صومفيل	2015م
22	جامعة هرزون العالمية	2010م	36	جامعة دار السلام	2013م	50	جامعة همبلو	2015م
23	جامعة الهلال	2010م	37	جامعة الأمة العالمية	2013م	55	كلية التكنولوجيا الجامعية	2015م
24	جامعة إمام	2012م	38	جامعة كبتال	2013م	56	جامعة شبيلي السفلى	2016م
25	جامعة فرنستير	2012م	39	جامعة زمزم	2014م	57	جامعة أدن عدي العالمية	2016م
26	جامعة طه العالمية	2012م	40	جامعة أبرار	2014م	58	جامعة هريال	2018م
27	جامعة برسن	2012م	41	جامعة أطلس	2014م	59	جامعة رانبو	2018م
28	جامعة جوبا للعلوم والتكنولوجيا	2012م	42	جامعة العمرة	2014م	60	جامعة يرموك	2018م

رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	رقم	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس
29	جامعة ستي	2012م	43	جامعة اسكاي	2014م	61	جامعة جولدن	2018م
30	جامعة جوبا الصومالية	2012م	44	جامعة الشفاء للعلوم الصحية	2014م	62	جامعة مروة	2018م
31	جامعة القرآن الكريم	2013م	45	جامعة اسويط	2015م	63	جامعة كلن	2018م
32	جامعة صفانة	2013م	46	جامعة سهدي	2015م	64	جامعة بان الأفريقية	2018م
33	جامعة المروزي	2013م	47	جامعة كبتال	2013م	65	جامعة أس واي إل	2018م
34	جامعة كونين	2013م	48	جامعة زمزم	2014م	66	جامعة جنوب الصومال للعلوم والتكنولوجيا	2018م

ويوضح الجدول أعلاه أن عدد الجامعات الأهلية تزايدت حتى وصل عددها 66 جامعة أهلية وخاصة في مقديشو فقط، وقد أوردت مجلة دليل التعليم الصومالي إحصائيات الجامعات الصومالية في العام الجامعي 2018-2019م، حيث بلغ العدد الإجمالي 87 جامعة على مستوى الصومال. واستخلص الباحث من عدد الجامعات الصومالية الإجمالي عدد الجامعات الأهلية في مقديشو، وهي نسبة خمسة وسبعين في المئة تقريبا. بمعنى أن خمسة وسبعين من الجامعات الصومالية توجد في مقديشو.

#### ثانياً: منهجية الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يناسب مع طبيعة هذه الدراسة، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومديري الشؤون العلمية ونواب رؤساء الجامعات الأهلية في مقديشو، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، والتي تمثل أفراد العينة، وكان حجم العينة (70) استبانة وزعت عليهم، جمع منها (49)، واستعد (21) استبانة بعدم صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة.

اعتمد الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة على المصادر العربية والأجنبية: وتشمل الكتب والدوريات والرسائل العلمية لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني، كما أن الاستبانة هي الأخرى التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني للدراسة. أما المعالجة الإحصائية فقد استخدم الباحث في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي SPSS مع استخدام التكرار والنسبة المئوية .

#### رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات

سعت الدراسة إلى معرفة آراء هيئة التدريس وعمداء الكليات ومديري الشؤون العلمية في الجامعات الأهلية بمقديشو حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات الثقافة التنظيمية والشؤون العلمية والنمو المهني، كما أنها تطرقت إلى معرفة علاقة الجامعات الأهلية بالمجتمع المحلي، وفيما يلي عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	83.7
أنثى	8	16.3
المجموع	49	100

الجدول أعلاه يبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور (أي نسبة 83.7%)، ويعزى ذلك إلى قلة نسبة الإناث في سلك الوظائف الجامعية؛ لأن الخريجات من الجامعات أقل من الخريجين.



## جدول رقم (2) يوضح المؤهلات العلمية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
22.4	11	بكالوريوس
57.1	28	ماجستير
20.4	10	دكتوراه
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير أي نسبة (57.1%). ويلاحظ من ذلك أن حاملي شهادات الدكتوراه أقل من حاملي الماجستير في الوظائف الجامعية.

## جدول رقم (3) يوضح عدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة في العمل الجامعي.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
24.5	12	أقل من 5 سنوات
36.7	18	من 6-10 سنوات
38.8	19	11 فأكثر
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

الجدول أعلاه يوضح أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 11 سنة في الوظائف الجامعية.

جدول رقم (4) يوضح الرتبة العلمية لدى أفراد العينة

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
محاضر	39	79.6
أستاذ مساعد	8	16.3
أستاذ مشارك	2	4.1
المجموع	49	100

الجدول أعلاه يوضح أن أغلب رتبة أفراد العينة لديهم هي المحاضر، بحيث إنها وصلت إلى نسبة (79.6%)، بينما وصلت أقل نسبة (4.1%) رتبة أستاذ مشارك.

جدول رقم (5) يوضح المركز الوظيفي على أفراد عينة الدراسة.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عضو هيئة التدريس	39	79.6
عميد الكلية	4	8.2
مدير الشؤون العلمية	6	12.2
المجموع	49	100

الجدول أعلاه يوضح أن أعلى نسبة في المركز الوظيفي هو عضو هيئة التدريس، حيث بلغت نسبة مئوية تصل إلى (76.6%).

#### النتائج المتعلقة بالأسئلة:

- نتيجة السؤال الأول: ما مدى تطبيق إدارة الجامعات الأهلية بمقديشو على نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة؟

للوصول إلى معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه هذا المحور، تم استخدام التكرار والنسب المئوية.

جدول (6) يوضح استجابات أفراد العينة تجاه الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم:

المحور الأول رقم العبارة	كبيرة		متوسطة		قليلة		معدومة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	21	42.9	20	40.8	7	14.3	1	2
2	24	49	18	36.7	6	12.2	1	2
3	23	46.9	16	32.7	9	18.4	1	2
4	19	38.8	17	34.7	10	20.4	3	6.1

تفاصيل جدول رقم (6) كالتالي:

1. إن عبارة (تضع إدارة الجامعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين)، وافقت عليها أفراد العينة (42.9%) بدرجة كبيرة، و(40.8%) بدرجة متوسطة، و(14.3%) منهم أجابوا بدرجة قليلة، و(2%) أجابوا بدرجة معدومة، ويؤيد الباحث رأي المجموعة الأولى لأن إدارة الجامعة تهتم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. إن عبارة (تمهني إدارة الجامعة المناخ التنظيمي)، وافقت عليها أفراد العينة (49%) بدرجة كبيرة، و(36.7%) بدرجة متوسطة، و(12.2%) منهم أجابوا بدرجة قليلة، و(2%) أجابوا بدرجة معدومة؛ لذا فإن إدارة الجامعات الأهلية تعد المناخ التنظيمي من أجل تيسير الأعمال الإدارية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.
3. إن عبارة (تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات شاملة في التنظيم الإداري)، وافقت عليها أفراد العينة (46.9%) بدرجة كبيرة، و(32.7%) بدرجة متوسطة، و(18.4%) أجابوا بدرجة قليلة، و(2%) أجابوا بدرجة معدومة.
4. إن عبارة (تحرص إدارة الجامعة على نظام الرواتب المناسب لموظفيها)، وافقت عليها أفراد العينة (38.8%) بدرجة كبيرة، و(34.7%) بدرجة متوسطة، و(20.4%) أجابوا بدرجة قليلة، و(6.1%) أجابوا بدرجة معدومة.

● نتيجة السؤال الثاني: ما مدى تطبيق إدارة الجامعات الأهلية بمقديشو الجودة الشاملة على المجال العلمي؟

وللوصول إلى معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه هذا المحور تم استخدام التكرار والنسب المئوية.

جدول رقم (7) يوضح استجابات أفراد العينة تجاه المجال العلمي من وجهة نظرهم

المحور الأول	كبيرة		متوسطة		قليلة		معدومة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
رقم العبارة	23	46.9	19	38.8	5	10.2	2	4.1
5	20	40.8	17	34.7	10	20.4	2	4.1
6	37	75.5	11	22.4	1	2.0	0	0
7								

تفاصيل جدول رقم (7) كالتالي:

5. إن عبارة (تضع إدارة الجامعة الخطط المناسبة لهيئة التدريس)، وافقت عليها أفراد العينة (46.9%) بدرجة كبيرة، و(38.8%) بدرجة متوسطة، و(10.2%) منهم أجابوا بدرجة قليلة، و(4.1%) أجابوا بدرجة معدومة.
6. إن عبارة (تحرص إدارة الجامعة على مراجعة المقررات التعليمية)، وافقت عليها أفراد العينة (40.8%) بدرجة كبيرة، و(34.7%) بدرجة متوسطة، و(20.4%) أجابوا بدرجة قليلة، و(4.1%) أجابوا بدرجة معدومة.
7. إن عبارة (تتخذ إدارة الجامعة جميع اللوائح المتصلة بالطلبة)، وافقت عليها أفراد العينة (75.5%) بدرجة كبيرة، و(22.4%) بدرجة متوسطة، و(2.0%) أجابوا بدرجة قليلة، ولم يصوت أحد بدرجة معدومة، لذا تحققت تطبيق اللوائح المتصلة بالطلبة بدرجة كبيرة.

● نتيجة السؤال الثالث: ما مدى تطبيق إدارة الجامعات الأهلية بمقديشو الجودة الشاملة على مجال النمو المهني؟

وللوصول إلى معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه هذا المحور تم استخدام التكرار والنسب المئوية.

جدول رقم (8) يوضح استجابات أفراد العينة تجاه النمو المهني من وجهة نظرهم.

المحور الأول رقم العبارة	كبيرة		متوسطة		قليلة		معدومة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	17	34.7	8	16.3	20	40.8	4	8.2
9	16	32.7	19	38.8	13	26.5	1	2.0
10	13	26.5	7	14.3	21	42.9	8	16.3
11	14	28.6	16	32.7	13	26.5	6	12.2

تفاصيل جدول رقم (8) كالتالي:

8. إن عبارة (تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء التدريس لرفع كفاءتهم)، وافقت عليها أفراد العينة (34.7%) بدرجة كبيرة، و(16.3%) بدرجة متوسطة، و(40.8%) منهم أجابوا بدرجة قليلة، و(8.2%) أجابوا بدرجة معدومة.
9. إن عبارة (تعتمد إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص للتعيينات)، وافقت عليها أفراد العينة (32.7%) بدرجة كبيرة، و(38.8%) بدرجة متوسطة، و(26.5%) أجابوا بدرجة قليلة، و(2.0%) أجابوا بدرجة معدومة.
10. إن عبارة (تحقق إدارة الجامعة التمويل اللازم لإجراء البحوث العلمية)، وافقت عليها أفراد العينة (26.5%) بدرجة كبيرة، و(14.3%) بدرجة متوسطة، و(42.9%) أجابوا بدرجة قليلة، و(16.3%) أجابوا بدرجة معدومة.
11. إن عبارة (تلبي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين)، وافقت عليها أفراد العينة (28.6%) بدرجة كبيرة، و(32.7%) بدرجة متوسطة، و(26.5%) أجابوا بدرجة قليلة، و(12.2%) أجابوا بدرجة معدومة.

نتيجة السؤال الرابع: ما مدى تطبيق إدارة الجامعات الأهلية بمقديشو على إدارة الجودة الشاملة في مجال علاقات الجامعة بالمجتمع المحلي؟  
وللوصول إلى معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه هذا المحور تم استخدام التكرار والنسب المئوية.

جدول رقم (9) يوضح استجابات أفراد العينة تجاه علاقات الجامعة بالمجتمع المحلي من وجهة نظرهم.

المحور الأول رقم العبارة	قوية		متوسطة		ضعيفة		معدومة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
12	18	36.7	17	34.7	12	24.5	2	4.1
13	14	28.5	16	32.7	16	32.7	3	6.1
14	13	26.5	12	24.5	17	34.7	7	14.3

تفاصيل جدول رقم (9) كالتالي:

12. إن عبارة (تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الصومالية)، وافقت عليها أفراد العينة (36.7%) بدرجة كبيرة، و(34.7%) بدرجة متوسطة، و(24.5%) منهم أجابوا بدرجة قليلة، و(4.1%) أجابوا بدرجة معدومة.

13. إن عبارة (تركز إدارة الجامعة على تعليم اللغات والتدريب على التقنيات المتوفرة لديها لما يحتاج إليه سوق العمل)، وافقت عليها أفراد العينة (28.5%) بدرجة كبيرة، و(32.7%) بدرجة متوسطة، و(32.7%) أجابوا بدرجة قليلة، و(6.1%) أجابوا بدرجة معدومة.

14. إن عبارة (نجحت إدارة الجامعة في إنشاء آليات المحافظة على الاتصال والتواصل مع الخريجين)، وافقت عليها أفراد العينة (26.5%) بدرجة كبيرة، و(24.5%) بدرجة متوسطة، و(34.7%) أجابوا بدرجة قليلة، (14.3) أجابوا بدرجة معدومة.

## أهم نتائج الدراسة

هناك مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

1. إن عبارة (تضع إدارة الجامعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين)، لقيت اهتمام أفراد العينة الدراسية، حيث نالت نسبة (42.9%).
2. وجدت عبارة (تهيئ إدارة الجامعة المناخ التنظيمي من أجل تيسير الأعمال الإدارية في ضوء إدارة الجودة الشاملة)، تركيز أفراد العينة الدراسية، حيث حازت نسبة (49%) من بين عبارات المحور كأعلى نسبة لها.
3. وافق أفراد العينة على عبارة (تضع إدارة الجامعة الخطط المناسبة لهيئة التدريس)، بدرجة كبيرة، (46.9%) وبدرجة متوسطة (38.8%).
4. نجد أن عبارة (تتخذ إدارة الجامعة جميع اللوائح المتصلة بالطلبة)، وافق عليها أفراد العينة (75.5%) بدرجة كبيرة، و(22.4%) بدرجة متوسطة.
5. وافق أفراد العينة على عبارة (تحقق إدارة الجامعة التمويل اللازم لإجراء البحوث العلمية)، بدرجة كبيرة (26.5%)، و(14.3%) بدرجة متوسطة، و(42.9%) أجابوا بدرجة أقل.
6. إن عبارة (تحقق إدارة الجامعة آليات المحافظة على التواصل مع الخريجين)، وافق عليها أفراد العينة (26.5%) بدرجة كبيرة، و(24.5%) بدرجة متوسطة، و(34.7%) أجابوا بدرجة أقل.

### أهم التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يقدم عددًا من التوصيات، والتي من شأنها الإسهام في رفع مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية، وهي:
1. أن تستمر إدارات الجامعات الأهلية بنشر مبادئ ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
  2. أن تحافظ إدارات الجامعات على تهيئة المناخ التنظيمي لتيسير الأعمال الإدارية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
  3. أن تستمر إدارات الجامعات الأهلية بوضع الخطط والبرامج المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.
  4. أن تستمر إدارات الجامعات الأهلية بتطبيق اللوائح المتصلة بالطلبة وتنظيم الامتحانات النهائية في الجامعة.
  5. أن تزيد إدارات الجامعات الأهلية من تمويل إجراء البحوث العلمية وحرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
  - 6- أن تزيد إدارات الجامعات الأهلية على آليات المحافظة على الاتصال والتواصل مع الخريجين.



## الهوامش

1. محمد عبد الحميد لاشين وأسامة محمود قرني، الإدارة التعليمية (اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1433هـ - 2012م، ص 158.
2. منصور عيسى، إدارة الأفراد، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2011م، ص 166.
3. محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية (المفاهيم، الكيفيات، النماذج)، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012م، ص 424.
4. شافعي عبد العزيز حاج طفى، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية بالمدارس الأهلية بمحافظة بنادر - جمهورية الصومال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2012م، ص 1.
5. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تطورات حول الإدارة التربوية في البلاد العربية، إدارة برنامج التربية للمنظمة، تونس، 2000م، ص 13.
6. إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية (منظور الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1429هـ - 2008م، ص 22.
7. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الطبعة التاسعة، مطبعة جي تاون، الخرطوم، 2011م، ص 46.
8. منصور عيسى، التخطيط الإداري، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2012م، ص 206.
9. محمد عبد الحميد لاشين وأسامة محمود قرني، مرجع سابق، ص 158.
10. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 30.
11. منصور عيسى، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 165.
12. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سابق، ص 13.
13. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 30.
14. السيد عبد العزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، علم الكتب، القاهرة، 1428هـ - 2007م، ص 15.
15. محمد عبد الحميد لاشين وأسامة محمود قرني، مرجع سابق، ص 158.

16. أحمد إسماعيل حججي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1425هـ - 2005م، ص 450.
17. منصور عيسى، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 165-166.
18. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 41.
19. رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 1428هـ - 2007م، ص 23.
20. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص 173.
21. فراس فواز فايز لهلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010م، ص 40-41.
22. مركز الدراسات الوحدة العربية، التربية والتنوير في تنمية المجتمع العربي، بيروت، 2005م، ص 86.
23. وليام جلاسر، إدارة المدرسة الحديثة، ترجمة: فائزة حكيم، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2000م، ص 41.
24. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 76.
25. محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، إدارة الجودة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 21، ص 64.
26. واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطوره في دولة الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، 2011م، ص 34.
27. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 32.
28. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 79-81.
29. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 33-34.
30. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 74.
31. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 26.

32. إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 74-75.
33. محمد علمي توحو، التربية في عهد الثورة الصومالية (التطور والتدهور)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2010م، ص 183.
34. Ministry of Education, Culture and Higher Education – Somalia, Education Report, School Year 2010 – 2011, Pg. 29 .
35. The Heritage Institute, The State of Higher Education in Somalia, 2013, Pg. 3.
36. Faduma Abukar Mursal, Research, Knowledge and education-based systems in Somalia, The international network for the Availability of scientific publications (INASP), 2016, Pg. 7.
37. Somali Education Directory, Universities In Somalia, Mogadishu, 2018/2019, Pg. 66-72.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية (منظور الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1429هـ - 2008م.
2. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1425هـ - 2005م.
3. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 1423هـ - 2003م.
4. رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 1428هـ - 2007م.
5. السيد عبد العزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، علم الكتب، القاهرة، 1428هـ - 2007م.
6. شافعي عبد العزيز حاج طفى، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية بالمدارس الأهلية بمحافظة بنادر - جمهورية الصومال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2012م.
7. فراس فواز فايز هلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010م.
8. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الطبعة التاسعة، مطبعة جي تاون، الخرطوم، 2011م.
9. محمد عبد الحميد لاشين وأسامة محمود قرني، الإدارة التعليمية (اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1433هـ - 2012م.
10. محمد علمي توحو، التربية في عهد الثورة الصومالية (التطور والتدهور)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2010م.
11. محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، إدارة الجودة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 21.

12. محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية (المفاهيم، الكيفيات، النماذج)، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012م.
13. مركز الدراسات الوحدة العربية، التربية والتنوير في تنمية المجتمع العربي، بيروت، 2005م.
14. منصور عيسى، إدارة الأفراد، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2011م.
15. منصور عيسى، التخطيط الإداري، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2012م.
16. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تطورات حول الإدارة التربوية في البلاد العربية، إدارة برنامج التربية للمنظمة، تونس، 2000م.
17. واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطويره في دولة الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، 2011م.
18. وليام جلاس، إدارة المدرسة الحديثة، ترجمة فائزة حكيم، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2000م.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

19. Ministry of Education, Culture and Higher Education – Somalia, Education Report, School Year 2010 – 2011
20. Faduma Abukar Mursal, Research, Knowledge and education-based systems in Somalia, The international network for the Availability of scientific publications (INASP), 2016.
21. The Heritage Institute, The State of Higher Education in Somalia, 2013.
22. Somali Education Directory, Universities in Somalia, Mogadishu, 2018/2019.

