

دمج الجامعات ، رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

د/ محمد ماهر محمود حنفي

أستاذ أصول التربية المساعد

وقائم بعمل رئيس قسم أصول التربية

بكلية التربية جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٨/١٥م

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢٠/٨/٢٤م

البريد الالكتروني للباحث : maher_doctor@yahoo.com

DOI: JFTP-2008-1068

المخلص

هدف البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال تحقيق الدمج بينها ، وذلك عن طريق تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد مواطن قوتها ومواطن الضعف فيها ومدى مناسبة الدمج بينها ، وفقاً لبعض نماذج الدمج في الجامعات الأجنبية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لوصف ماهية الدمج بين الجامعات والأسباب التي تدعو إلى الأخذ به ، وتحليل بعض النماذج العالمية المعاصرة لعملية الدمج بين الجامعات وتفسير زيادة الإقبال على الدمج بين الجامعات، بالإضافة إلى تحليل واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو انفصالها وتقسيمها إلى جامعات صغر بهدف تحقيق التوسع الكمي للجامعات ، وتحديد أسباب خروج معظمها من التصنيفات العالمية للجامعات ، وقد انتهى البحث بوضع ملامح رؤية مقترحة لتحقيق الدمج بين الجامعات المصرية في ضوء خطة عمل تناولت : وضع إطار تشريعي لدمج الجامعات وتشكيل لجنة عليا للدمج محددة الاختصاصات قبل وأثناء وبعد عملية الدمج ، وتحقيق التهيئة الفكرية لمنسوبي الجامعات وأصحاب المصلحة معها ونشر ثقافة الدمج بينهم، وتشكيل مجلس أمناء للجامعة الجديدة محدد الصلاحيات التي تتمثل في : وضع استراتيجية تحقيق الدمج وتنفيذها ووضع برامج التدريب التحويلي لأفراد الهيكل الإداري بالجامعة الجديدة.

الكلمات المفتاحية

دمج الجامعات - إعادة هيكلة الجامعات - نماذج دمج الجامعات.

ABSTRACT

This research aims to present a proposed vision for restructuring the Egyptian universities by achieving merging among them throughout analyzing the reality of Egyptian universities and determining their strengths and weaknesses, and the appropriateness of merging them in the light of describing some modern global models of merged universities. The research relied on the descriptive approach to describe what is meant by merging universities and the reasons for this merging , and to analyze some modern global models for the process of merging among universities and explain the increasing need for merging universities. In addition to analyze the reality of quality and efficiency of the Egyptian universities in the light of some attitudes towards separating and dividing universities into smaller ones aiming at achieving the quantitative expansion of universities, and identifying the reasons for getting them out of the world classifications of universities. The research ended by developing a proposed vision for achieving merging among Egyptian universities in the light of an action plan that dealt with: Establishing a legislative framework for the integration of universities and forming a higher committee for merging with specific specializations before, during and after the merging process; and achieving intellectual preparation for university employees and stakeholders, spreading the culture of merging, and forming a council of trustees for the new university with specific powers that are: developing and implementing a strategy for achieving merging and developing transformational training programs for the members of the administrative structure of the new university.

KEYWORDS:

University merger - University restructuring - University merger models.

مقدمة

يحظى التعليم الجامعي باهتمام العديد من دول العالم المتقدم والنامي -على السواء- ؛ إذ يُنظر إليه على أساس الدور الذي يؤديه في تحقيق تقدم المجتمعات وتنميتها ، فالجامعات هي المسؤولة عن تطوير المجتمع وتنميته من خلال ما تقوم به من أدوار تسهم في مواجهة المشكلات المصاحبة لعمليات التغيير الاجتماعي ، فضلاً عن دورها في إعداد موارد بشرية تتوافق مهاراتها مع المتطلبات المجتمعية ، ومن ثم فقد بات تقدم المجتمعات مرهوناً بما تمتلكه من جامعات قادرة على إنتاج معارف وتقنيات وثرية بشرية متمكنة من مهارات الإبداع والإنتاج والمنافسة وتحقيق أفضل معدلات التنمية البشرية والاستثمار الإيجابي للثروات الطبيعية.

وعلى الرغم من الدور المهم الذي تقوم به الجامعات إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تجعلها غير قادرة على القيام بأدوارها على النحو الأمثل ؛ بسبب اتجاه العديد من الدول لتخفيض تمويل مؤسسات التعليم الجامعي نتيجة الركود الاقتصادي الذي تشهده معظم الدول واتجاه بعضها إلى الحد من الإنفاق العام ، ولذلك تحاول المنشآت الخدمية ومنها الجامعات استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب للنمو وإعادة الهيكلة والتوسع ، مثل التكامل الأفقي والرأسي ، وتقليص حجمها ، والدمج والاستحواذ ، وتطوير سوق العمل ، والتوسع لاكتساب ميزة على المنافسين ، (Mosadeghrad and et al , 2019 , 33)

كما فرضت العولمة شكلاً من أشكال المنافسة المحلية والعالمية بين الجامعات ، مما ألزم كافة الدول المتقدمة والنامية اتخاذ العديد من الإجراءات التي تعمل على تحسين قدرة مؤسساتها من خلال إعادة هيكلة جامعاتها والعمل على رفع جودة مخرجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية ، (الدجج، ٢٠١٨ ، ١٠٢) ، ومن ثم فقد أدى الطلب المتزايد على توفير تعليم جامعي على قدر من الكفاءة والجودة العالية بالتزامن مع اتجاه الحكومات لخفض إنفاقها على التعليم الجامعي وتقليص ميزانياته إلى اتجاه العديد من الدول إلى إعادة هياكل أنظمتها الجامعية ، ومن ثم بات إنشاء وحدات أكبر من الجامعات يمثل أحد الإجراءات الرئيسية التي اتخذتها الحكومات لتحقيق أهدافها ، من خلال الاتجاه إلى إجراء عمليات دمج الجامعات منذ منتصف الثمانينيات وحتى الآن ، (Bibu and Isac, 2018, 214)

وعلى هذا فقد لجأ عدد غير قليل من الجامعات في العديد من الدول إلى إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية والأكاديمية والتعليمية من خلال الدمج مع مؤسسات جامعية أخرى ، واستخدمت الحكومات في العديد من الدول عمليات الدمج من أجل توحيد نظم التعليم الجامعي كجزء من عمليات إعادة هيكلة التعليم الجامعي ، وبما يسهم في زيادة كفاءة هذه الجامعات وفعاليتها ، وتوسيع وصول الطلاب ، وزيادة تنوع برامجها ، وخدمة الأهداف المجتمعية ، وبذلك بات دمج الجامعات اتجاهاً عالمياً يعمل على تكوين عدد من الجامعات الأقل عدداً ولكن أكثر شمولاً ، (Liu and et al , 2018 , 99).

وغالباً ما تنشأ المبررات التي تقود الحكومات لإصلاح أنظمتها الجامعية الوطنية وإعادة هيكلتها والتحول نحو عمليات الدمج بسبب زيادة المنافسة بين الجامعات ، والتي تعد أحد أكثر الأسباب شيوعاً لتخطيط وتنفيذ عملية الدمج عن طريق تقليل عدد مؤسسات التعليم الجامعي، وخفض تكاليفها المالية، (Valimaa and et al , 2014 , 42).

ويُعد دمج الجامعات موضوع بحث مهم لفهم طبيعة أنظمة التعليم الجامعي ، لأنه غالباً ما يُستخدم كأداة حكومية واسعة النطاق تهدف إلى تقليل تكاليف إنشاء الجامعات الكبرى، بالإضافة إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية من خلال تحليل الممارسات الإدارية لإدارة الجامعة ، فضلاً عن أن عمليات الدمج الجامعية تمثل فرصة للحد من المنافسة على الموارد في المنطقة ، وتعزيز الفرص لإنشاء برامج تعليمية متعددة التخصصات وتكوين مجتمعات تعليمية ذات ثقافة أكاديمية جديدة، وإعادة تكوين الهوية التنظيمية للجامعة الموحدة ، (Romanenko and Froumin, 2019, 233) ، ولا يعني الدمج وضع الجامعات مع بعضها في مكان واحد ؛ إذ يمثل هدفه الرئيس في إعادة توزيع موارد الجامعات بشكل ملموس وتحقيق الاستفادة المثلى منها ، فضلاً عن رفع مستوى كفاءة عملياتها التعليمية والبحثية والخدمية وتحسين مردودها ، (لانكينغ ، ١٤٣١ ، ١١٣).

وعادة ما تقترن عملية الدمج بشكل وثيق بإعادة الهيكلة ، لأنها تعمل على إحداث تحول جذري يوفر الفرصة لإجراء تغييرات تنظيمية عميقة بشكل يحقق ترشيد أنشطة الجامعات الموحدة ، ولذلك تتمثل إعادة الهيكلة المرحلة الأولى من الدمج ، والتي قد تستغرق وقتاً أطول من الدمج نفسه ؛ ويفرق (Sułkowski., Fijałkowska & Dżimińska, 2019) بين اختلاف طبيعة العلاقة بين الدمج وإعادة الهيكلة في الجامعات الحكومية والخاصة ، ففي الجامعات الحكومية، نادراً ما تكون إعادة الهيكلة أهم هدف للدمج ، إذ غالباً ما تتم عملية إعادة الهيكلة نتيجة لعملية الدمج ، بينما في الجامعات الخاصة عادة ما تكون إعادة الهيكلة أحد الأهداف الرئيسة للدمج ، انطلاقاً من يقينهم بإمكانية خلق قيمة مضافة من خلال دمج الجامعات تتطلب إعادة هندسة عميقة للمؤسسة بأكملها.

ولا يُعد الدمج مجرد رؤى تنظيرية محل اهتمام التربويين فقط ، بل توجه عملي تشهده المؤسسات الجامعية عالمياً ؛ حيث شهدت العديد من الجامعات الصينية والأوروبية منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين عملياتاً للدمج بسبب ضعف فاعلية نظم التعليم العالي والجامعي بها، وحاجتها إلى إعادة تنظيم، لذلك كانت عمليات الدمج في كثير من الأحيان جزءاً من برامج الإصلاح الأكبر في الأوساط الأكاديمية ، إذ رأى صانعو السياسات التعليمية أن عمليات الدمج ستعمل على تحقيق وتحسين الأهداف الأكاديمية الاستراتيجية بصورة أكبر ، فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية ، وتحقيق مكانة مميزة في الترتيب العالمي للجامعات ، بالإضافة إلى مواجهة صغر حجم الجامعات المحلية الذي يعوقها عن منافسة الجامعات الكبيرة على المستوى العالمي ، (Liu and et al , 2018 , 98).

ففي الصين ، كان دمج الجامعات هو الأداة الأكثر أهمية التي استخدمتها الحكومة لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي في التسعينيات والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، والتي وصلت حوالي (٢٤) عملية دمج في الفترة من ١٩٩٠م إلى مارس ٢٠٠٥م فقط ، وفي روسيا هدفت عمليات الدمج بين الجامعات الروسية إلى وضع الجامعات الروسية في مرتبة أعلى في التسلسل الهرمي للتصنيفات الدولية ، حيث أعلنت الحكومة الروسية عن خطط بعيدة المدى لدعم (١٥) جامعة بحثية رائدة في جهودها لتحقيق التنافسية الدولية بما يحقق مكانة متميزة في تصنيفات الجامعات العالمية من خلال تقديم منح حكومية خاصة لعدد من الجامعات المختارة لزيادة كفاءتها بعد تحليل دقيق لمواقفها الحالية مقابل إجراء مجموعة من التحولات المؤسسية في الحوكمة والأنظمة الأكاديمية ، (Radulescu and et. , 2017 , 114).

وفي الوقت الذي بدأت فيه غالبية الجامعات في العديد من الدول في التوجه نحو تطبيق الدمج بين الجامعات لتحقيق مزيد من التميز والتقدم والوصول إلى درجة متقدمة من التنافسية، شهدت الجامعات المصرية صوراً وأشكالاً متعددة لفصل الجامعات وتجزئتها إلى جامعات أصغر من خلال تحويل معظم فروع الجامعات بالمحافظات المختلفة إلى جامعات مستقلة أصغر من الجامعات الأم من حيث الحجم والتمويل والموارد المادية والبشرية وغيرها ، وهو ما أثر بطبيعة الحال على مستوى أداء هذه الجامعات الجديدة وضعف قدرتها على المنافسة ، وبالتالي غياب معظمها عن تقارير التصنيفات العالمية للجامعات ، وقد حددت (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، ٢٠١٧ ، ١٠٨) أهم مشكلات الجامعات المصرية فيما يلي :

- ضعف القدرة الاستيعابية للجامعات ، ومن ثم أوصت بضرورة التوسع في أعداد الجامعات الحالية وإنشاء مؤسسات جديدة لاستيعاب معدلات الالتحاق المتزايدة دون التقصير في توفير بيئة مشجعة للطلاب.
- ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي ، وضعف قدرة الجامعات على إيجاد مصادر تمويل بديلة للبحث العلمي لاعتماد أغلبها على الميزانية المخصصة من الدولة فقط ، الأمر الذي وصل إلى تدني المخصصات المالية للبحث العلمي عن ٥٠٠ جنيه لكل عضو هيئة تدريس بالجامعات في السنة.
- قلة عدد البحوث المنشورة في الدوريات العالمية المحكمة لكل عضو هيئة تدريس في السنة بسبب ضعف إنتاجية البحث العلمي ، والتي وصل تقديرها إلى أقل من بحث واحد لكل عضو هيئة تدريس في السنة.
- قلة عدد براءات الاختراع المنتجة على مستوى كل كلية.
- انخفاض نسبة الطلاب الوافدين الملتحقين بالدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.
- ضعف الروابط البحثية بين الجامعات وسوق العمل وضعف الشراكات مع المؤسسات العالمية.

ولقد انعكست هذه المشكلات بشكل واضح على جودة وكفاءة غالبية الجامعات المصرية حيث وصل عدد ما تم اعتماده من مؤسسات جامعية حوالي (١٠٩) مؤسسة جامعية بنسبة (٢٧.٢٥%) من عدد المؤسسات الجامعية البالغة (٤٠٠ كلية) وهي نسبة متدنية للغاية مقارنة بطول الفترة التي عملت فيها الهيئة في الفترة من ٢٠٠٣م حتى إصدار هذا التقرير ، فضلاً عن اعتماد خمس برامج أكاديمية فقط من برامج الجامعات الحكومية، (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، ٢٠١٧ ، ٧٨).

كما أدت هذه المشكلات أيضاً إلى ضعف التنافسية العالمية والإقليمية للجامعات المصرية ، وغياب غالبيتها عن التصنيفات العالمية للجامعات ، حيث أكدت دراستنا (فرغلي ، ٢٠١٨ ؛ هلال ، ٢٠١٩) على أن غياب معظم الجامعات عن التصنيفات العالمية للجامعات يُعد تأكيداً على ضعف قدرتها التنافسية بسبب قلة الإمكانيات وضعف المستوى البحثي المتميز للجامعات ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة.

مشكلة البحث :

على الرغم من توجه الحكومات المتعاقبة في مصر نحو التوسع الكمي في عدد الجامعات من خلال تقسيم وتجزئة العديد من الجامعات الكبيرة إلى مجموعة من الجامعات الصغيرة ، وتحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة ، وما صاحب ذلك من مشكلات واضحة تتعلق بكفاءتها التدريسية والبحثية والإدارية ، إلا أن التوجهات العالمية الحالية تتجه نحو دمج الجامعات كنوع من الحلول الجذرية لإعادة هيكلة الجامعات ، والتي من شأنها أن تعمل على حل العديد من المشكلات الحالية أو المتوقعة ؛ حيث تركز أهداف الدمج على الاستخدام الأكثر كفاءة وفعالية للموارد البشرية والمادية للجامعات ، ومواجهة ما تفرضه العولمة من ضغوط قوية على الجامعات للمشاركة في التصنيفات الدولية للجامعات ، وبالتالي باتت عمليات الدمج ضرورة ملحة لتعزيز موقف الجامعات في عدد من التصنيفات العالمية للجامعات ، والتي بدورها تعمل على تحسين المنافسة حول تمويل البحوث الدولية وتوظيف أعضاء هيئة التدريس الدوليين وتوفير بيئات أكاديمية جذابة للطلاب الموهوبين، (V'alimaa and et al , 2014 , 42) ، ولذلك كانت الضرورة لتقديم رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية لعلاج هذه المشكلات عن طريق الدمج ، بهدف رفع كفاءتها وجودة إدارتها أسوة ببعض النماذج العالمية التي استطاعت تحقيق ذلك بالفعل ، ومن ثم يمكن تحديد أسئلة البحث فيما يلي :

١. ما الأسس الفكرية والفلسفية التي يركز عليها دمج الجامعات؟
٢. ما أهم النماذج العالمية المعاصرة التي نفذت سياسات الدمج الجامعي؟
٣. ما واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو تقسيم الجامعات؟
٤. ما ملامح الرؤية المقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال تنفيذ عمليات الدمج؟

هدف البحث

يتمثل هدف البحث في تقديم رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال تحقيق الدمج بينها ، وذلك عن طريق تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد مواطن قوتها ومواطن الضعف فيها وتحديد مدى مناسبة الدمج بينها في ضوء وصف بعض النماذج العالمية المعاصرة للجامعات المدمجة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في :

- ما يمثله هذا البحث في أنه أول بحث مصري وعربي -في حدود علم الباحث- يتناول قضية دمج الجامعات كآلية لإعادة هيكلتها وفق مقترح الدمج.
- العمل على تحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- إفادة القيادات الجامعية -الأكاديمية والإدارية- في رفع كفاءة العمليات التعليمية والبحثية والإدارية بشكل يعزز من قدرتها التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية وفق معايير التصنيفات الدولية.
- تخفيض تكاليف التعليم الجامعي عن طريق تقليل عدد المناصب الإدارية ، ومشاركة بعض المرافق الجامعية.

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي ، من خلال وصف ماهية الدمج بين الجامعات والأسباب التي تدعو إلى الأخذ به ، وتحليل بعض النماذج العالمية المعاصرة لعملية الدمج بين الجامعات وتفسير زيادة الإقبال على الدمج بين الجامعات، بالإضافة إلى تحليل واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو التوسع الكمي للجامعات بتقسيمها إلى جامعات أصغر ، وتحديد أسباب خروج معظمها من التصنيفات العالمية للجامعات ، وأخيرا التوصل إلى ملامح رؤية مقترحة لتحقيق الدمج بين الجامعات المصرية.

مصطلحات البحث

١. دمج الجامعات Universities Merger

الدمج لغة ، مصدر من الفعل الثلاثي دمج بمعنى اتحد ، فالدمج هو اتحاد مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة ؛ فعندما يُقال دَمَجَ فلانٌ شَيْئَيْنِ أو أكثر أي جَعَلَ منهما شَيْئًا واحدًا، وَوَحَّدَهُمَا بإحكام كدمج شركتين، ودمج الألوانَ أي خلطها، جعل بينها امتزاج ، كما أن الدمج يعني إزالة الحواجز بين الأشياء المدمجة ، فمثلاً الدمج العنصري المعروف في علم الاجتماع يعني إزالة الحواجز بين الأعراق المختلفة ، (عمر ، ٢٠٠٨ ، ٧٦٧).

وفي المصطلح لم يختلف تعريف دمج الجامعات عن التعريف اللغوي ، حيث عرف (V'alimaa (41 , 2014 , and et. al دمج الجامعات بأنه عملية يتم من خلالها اتحاد مؤسستين أو أكثر من مؤسسات التعليم الجامعي ، أو أجزاء منها بحيث يتم دمجها هيكلياً أو وظيفياً في كيان واحد ، وتضيف رابطة الجامعات الأوروبية (European University Association , 2019) إلى تعريف دمج الجامعات السابق الوضع القانوني للجامعات المدمجة ، حيث تعرفه على أنه اتحاد مؤسسة أو أكثر في مؤسسة جديدة أو موجودة ، مع توقف وجود الكيان القانوني القديم نتيجة لهذه العملية وإعادة هيكلة النظام ، وهو ما يتفق مع تعريف (Johnes and Tsionas, 2019) لدمج الجامعات على أنه: شريكاً أو أكثر يتحدون لإنشاء مؤسسة واحدة ، والتي قد تحتفظ باسم إحدهما ووضعها القانوني أو أن تكون كياناً قانونياً جديداً تماماً.

ويعرفه (Bibu and Isac, 2018, 215) بأنه الجمع بين منطمتين مستقلتين في مؤسسة واحدة، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه أي شكل من أشكال الجمع التنظيمي بين مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة ، وهو أيضاً نوع خاص من التعاون بين المؤسسات يصل إلى درجة التكامل الذي لا ينفصل ، ومن ثم يُعبر الدمج عن تلاشي كيان أو كيانان رسمياً والظهور مرة أخرى ككيان جديد ، بحيث يحدث نقل الملكية بحيازة عامة ومشتركة لممتلكات المنظمات السابقة.

ويضيف (Sułkowski, Fijałkowska & Dzimińska, 2019) الهدف من عمليات دمج الجامعات لتعريفه فيشير إلى عمليات دمج الجامعات على أنها التغيير التنظيمي المتعمد، مع خطة ذات إطار وقيود زمنية وميزانية محددة ، بحيث تصبح وسيلة لتنفيذ التغييرات التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق الإدارة الفعالة للمشروعات في الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية.

ويُعرف دمج الجامعات أيضاً بأنه سلسلة من الاتفاقات ينتج عنها اتحاد مؤسستين أو أكثر من مؤسسات التعليم الجامعي لتشكيل مؤسسة جديدة عن طريق التجميع ، بحيث تتخلى مؤسسة واحدة عن الاستقلال الذاتي لها واكتساب هوية جديدة ، ويتم نقل جميع أصولها والتزاماتها ومسؤولياتها القانونية للمؤسسة المدمجة فيها ، وبذلك يكون للمؤسسة الجديدة هيكل تنظيمي واحد فقط ، وهيئة حاكمة واحدة ، وشخصية قانونية واحدة ، (Radulescu and et. al , 2017 , 113)

ومن ثم يُعرف الباحث دمج الجامعات بأنه عبارة عن تكوين اتحادات رسمية بين جامعتين أو أكثر في منظمة واحدة مخطط لها عن عمد ، ينتج عنها جامعة جديدة تؤول إليها جميع أصول الجامعتين المدمجة ، من أجل تحقيق النمو المتبادل بينهما ومواجهة التحديات والفرص الخارجية بشكل أكثر فاعلية.

٢. إعادة هيكلة الجامعات

يعرف (شحاته والنجار ، ٢٠٠٣ ، ٥٤) إعادة الهيكلة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة بناء وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الاداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. ويُعرفها الباحث بأنها مجموعة من الإجراءات العملية المحددة التي تتخذها الجامعات لإحداث تغييرات جذرية في عملياتها الإدارية والتعليمية والبحثية ، من أجل تحسين كفاءتها والتغلب على مشكلاتها.

الدراسات السابقة

اقتصرت الدراسات السابقة التي رجع إليها الباحث على الدراسات الأجنبية التي تناولت دمج الجامعات في العديد من الدول نظراً لعدم وجود دراسات عربية تناولت قضية الدمج في الجامعات المصرية أو العربية - في حدود علم الباحث - ، وقد روعي في ترتيبها أن تكون من الأحدث إلى الأقدم، وهي كما يلي:

١ - دراسة رومانينكو و فرومين (Romanenko and Froumin,2020)

بعنوان "دمج الجامعات في روسيا من وجهة نظر الطلاب : عدم اليقين وفقدان الهوية" هدفت الدراسة إلى تحديد وجهة نظر الطلاب حول عمليات الدمج بين الجامعات الروسية وتحديد مدى تأثيرهم بعمليات الدمج.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض وجهة نظر الطلاب حول عمليات الدمج من خلال تحليل مجموعة متنوعة من تجارب الطلاب في الجامعات المدمجة ، كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لتحليل التماسات الطلاب عبر الانترنت وتعليقاتهم ومناقشتهم في وسائل التواصل الاجتماعي حول عمليات الدمج الفعلية والتعرف على أكثر الموضوعات المثيرة لاعتراض الطلاب على الدمج.

وقد تمثلت أدوات الدراسة في إجراء مقابلات مع عينة من مديري وطلاب الجامعات المدمجة بهدف معرفة آرائهم وإدراكاتهم حول قضية دمج الجامعات ، وتوصلت الدراسة إلى أن شعور الطلاب بالقلق غالباً ما يكون في المراحل الأولى من الدمج بين الجامعات بسبب إجراءات التحول التنظيمي الذي تشهده الجامعات والذي يراه غالبية الطلاب بأنه غير منصف لهم ، وأن الخطوات التالية للدمج تكون غير واضحة أيضاً ، كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف سياسة التواصل بين الطلاب والإدارة في الاجتماعات المخصصة لإعادة التنظيم كانت عاملاً أساسياً في ضعف إدراكهم لأهداف عمليات الدمج وغاياتها ، إذ عادة ما يتم إبلاغهم بالقرارات النهائية في اللحظة الأخيرة ، فضلاً عن استبعاد الطلاب من عملية صنع القرار مما أدى إلى فقدانهم لهويتهم وانتماءاتهم المؤسسية وتزايد حدة الصراع بين مجموعات الطلاب من الجامعات المدمجة.

٢- دراسة جونز و تيوناس (Johnes and Tsionas, 2019)

بعنوان "ديناميات ضعف الكفاءة والدمج في التعليم العالي الانجليزي في الفترة من ١٩٩٦/٩٧م إلى ٢٠٠٨/٢٠٠٩م ، مقارنة بين ما قبل الدمج وما بعده والجامعات غير المدمجة باستخدام طرق بايزي".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج دينامي لتقييم كفاءة الجامعات المدمجة وغير المدمجة وتحديد العلاقة بين الكفاءة والدمج ، وتقييم الاختلافات في كفاءة عدد من الجامعات قبل الدمج وبعده ، وبينها وبين الجامعات التي لم تتفد عمليات الدمج.

وقد تمت معالجة الدراسة باستخدام المنهج المقارن ، للمقارنة بين كفاءة الجامعات المدمجة وغير المدمجة والمقارنة بين وضع كفاءة الجامعات المدمجة قبل الدمج وبعده ، كما اعتمدت الدراسة على تقنيات بايزي المنظمة حول استخدام سلسلة ماركوف مونت كارلو لتطوير تقنيات اقتصادية جديدة تتطلبها نمذجة الطابع الدينامي للعلاقة بين الكفاءة والدمج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ضعف كفاءة الجامعات تمثل عاملاً رئيساً من عوامل اتجاه الجامعات نحو الدمج ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين ضعف كفاءة الجامعات ورغبتها في الدمج وبين حجم المؤسسات الجامعية ؛ إذ كلما زاد حجم الجامعات زاد ضعف كفاءتها وزادت رغبتها في الدمج، كما أشارت النتائج إلى أن الدمج يزيد عادة من كفاءة الجامعات المدمجة وأن مكاسب الكفاءة كانت في الفترات التي تلت عمليات الدمج وكانت ذروتها بعد الدمج بفترة وجيزة ، كما أشارت النتائج إلى وجود اختلافات واضحة بين كل عملية من عمليات دمج الجامعات من حيث الثقافة والتركيز والحجم النسبي والقرب الجغرافي للشركاء ، ومن حيث الدافع للدمج ، وتوصلت الدراسة إلى أن كل عملية دمج لها مجموعة فريدة من الخصائص تميزها عن غيرها.

٣- دراسة سولر ومولينا (Soler and Molina , 2019) بعنوان "دمج التعليم العالي في أوروبا: دراسة مقارنة لمرحلة ما بعد الدمج" وقد هدفت الدراسة إلى مقارنة نتائج عمليات الدمج الناجحة من حيث تصنيف الأداء لما يسمى بالجامعات العالمية في سياق الاتحاد الأوروبي وحصر الصعوبات التي تواجهها هذه الجامعات في وضع ما بعد الدمج.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات اللازمة لإجراء مقارنة للحالات الشاملة لعمليات الدمج في أوروبا ، ودراسة سبب نجاحها وأساليب مواجهتها للتحديات ، كما اتبعت نهجاً استقرائياً لتحديد ثلاثة نماذج مؤسسية وفقاً لنوع المؤسسات المدمجة.

• الإحصاء البايزي يعبر عن درجة معينة من الاعتقاد في حدث ما ، والذي يمكن أن يتغير كلما تم جمع معلومات جديدة، بدلاً من وجود قيمة ثابتة تعتمد على التردد أو الميل ، وقد تستند درجة الاعتقاد إلى معرفة مسبقة بالحدث، مثل نتائج التجارب السابقة ، أو المعتقدات الشخصية حول الحدث.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيس الذي يحدد النجاح أو الفشل النسبي لعمليات الدمج هو المواقف والسلوكيات البشرية ، لاسيما قدرة الأفراد والجماعات على توقع وقبول وصياغة التغيير الثقافي الضروري الذي تتطلبه عمليات الدمج ، لذلك فإن هذه العوامل تحتاج إلى معالجة في مرحلة ما قبل الدمج وأثناء تنفيذه ، كما أن الاهتمام بمرحلة ما بعد الدمج يُعد ذات أهمية خاصة في إنجاحه، كما أظهرت الدراسة وجود مجموعة من العوامل الحاسمة في إنجاح عمليات الدمج بين الجامعات ، وقد تمثلت هذه العوامل في : الأساليب الفعالة التي يجب الالتزام بها قبل إتمام الدمج ، وتحديد أفضل إجراءات الدمج التي تضمن نجاحه ، والإشارة إلى أهم التحديات التي تعترض الدمج وتعيقه عن تحقيق أهدافه ، واستراتيجيات ما بعد الدمج.

وتمثلت الأساليب الفعالة لمرحلة ما قبل الدمج في : الطوعية ، بمعنى أن يكون الدمج رغبة ذاتية من الجامعات نفسها وليس مفروضاً عليها ، وأن تكون عمليات الدمج أفقية ومتكاملة ، بمعنى أن يكون الدمج بين المؤسسات ذات الحجم المماثل - من الأفضل أن يكون صغيراً - بحيث تتكامل فيما بينها لتكوين جامعة كبيرة ، كما حددت الدراسة أفضل إجراءات الدمج في : التعاون والتآزر مع السلطات العامة واتباع منهجيات إدارة التغيير وتكثيف الاتصالات مع المنتسبين للجامعات المدمجة وأصحاب المصلحة في المجتمع المحيط ، وأخيراً أشارت الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي تعترض الدمج والتي تتمثل في : صعوبة تكوين ثقافة مشتركة بين الجامعات المدمجة وصعوبة معالجة المشكلات البيروقراطية التي ترسخت في أداء هذه الجامعات بالإضافة إلى صعوبة تحسين الواقع الدولي للجامعة على مستوى البرامج الأكاديمية المعروضة والموقف البحثي للجامعة ، كما وضحت أن تكون استراتيجيات ما بعد الدمج نابعة من تقييم الأبعاد المختلفة المؤثرة في الدمج ، حيث قد يتغير توازن الفوائد والمشكلات بعد الدمج نظراً لأن مرحلة ما بعد الدمج لها نقطة بداية ولكن ليس لها نهاية ، وعلى ذلك تظهر الحاجة إلى اتخاذ تدابير تصحيحية من أجل معالجة الصعوبات المستمرة أو الجديدة التي تواجهها المؤسسة المدمجة. وبالتالي يكون من الأفضل إعادة تقييم حالات الدمج في فترة من خمس إلى عشر سنوات أخرى.

٤- دراسة بيبو وإيزاك (Bibu and Isac, 2018) بعنوان " إدارة الدمج بين الجامعات الرومانية ، إطار مقترح " وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار مقترح لتحقيق الإدارة الناجحة لعمليات دمج الجامعات في سياق التعليم الجامعي الروماني كوسيلة لزيادة القدرة التنافسية الدولية للجامعات الرومانية من خلال وصف وتحليل العديد من حالات الدمج بين الجامعات حول العالم وتفسير الممارسات الناجحة لإجراءات الدمج في سياق خصائص الجامعات الرومانية ، ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليل الوثائقي للمجلات البحثية والوثائق المرتبطة بعملية الدمج (وثائق رسمية من الجامعة ، مقالات ، صحف ، وغيرها) ، وقد انتهت الدراسة بالتوصل إلى إطار مقترح لتعزيز عمليات دمج الجامعات الرومانية بناءً على تحليل خصوصيات نظام التعليم الجامعي

الروماني والاستنتاجات المستخلصة من حالات الدمج الناجحة ، وقد تضمن هذا الإطار الخطوات التالية : يجب أن تكون الخطوة الأولى من العملية وضع إطار تشريعي محدد يسمح بإتمام عمليات الدمج ، الخطوة الثانية ، تتمثل في تحليل فرص الدمج في نظام التعليم العالي الروماني وتحليل احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة (وزارة التربية والتعليم ، مديرو الجامعات ، الأكاديميون ، الكادر الإداري ، الطلاب ، السلطات المحلية والإقليمية ، اتحادات أصحاب العمل ، والمواطنين) ، وتركز الخطوة الثالثة على إنشاء اتحاد جامعي ، بناءً على الإطار القانوني الحالي والمحسن لإدارة الجوانب الاستراتيجية للجامعات التي سيتم دمجها ، مع وجود مهام رئيسة لإرساء فكرة الدمج وفلسفتها وخطة تنفيذها والخطوة الرابعة تتمثل في تعيين خبراء خارجيين ليكونوا جزءاً من خطة تنفيذ الدمج ، والخطوة الخامسة تتعلق بإعداد خطة تنفيذ الدمج معتمدة في ذلك على تحليل SWOT خلال الخطوة الثانية ، والخطوة السادسة هي تنفيذ خطة الدمج المتفق عليها من خلال دعم فكرة الدمج كفرصة ، إعادة تجميع الإدارات في الكليات لتجنب ازدواجية الموارد ، والخطوة السابعة هي مراقبة تنفيذ خطة التنفيذ ، وتقييم نتائجها ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتسهيل الدمج والسماح له بالتطور بسلسلة.

٥- دراسة هاتوس (Hatos, 2017)

بعنوان "هل يُعد دمج الجامعات حلاً لمشكلات التعليم العالي الروماني في الوقت الحاضر؟" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استعراض موجز لعدد من التجارب الدولية في مجال دمج الجامعات وتقييم نتائجها واستعراض عدداً من سيناريوهات تطوير عمليات الدمج في رومانيا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها في وصف نماذج لعمليات دمج الجامعات وتحليل أثر الدمج على مكانة هذه الجامعات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات الدمج أسهمت بشكل كبير في تحقيق العديد من الفوائد المستدامة للجامعات المدمجة ، تمثلت في رفع مستوى كفاءتها الاقتصادية وزيادة إنتاجيتها العلمية والبحثية وارتفاع معدلات الجودة التعليمية من خلال توفير عدد من البرامج والخدمات الأكاديمية عالية الجودة لعدد كبير من الطلاب ، كما أسهمت عمليات الدمج في تحقيق وفورات كبيرة في الحجم والتكاليف وخاصة التكاليف الإدارية ومن ثم توجيهها للاستثمار في هياكل البحث والتعليم المتميزة.

٦- دراسة بوانجبود وسيرسيوئي وسريفوثنارين

(Puangyod , Sirisuthi and Sriphutharin , 2015)

بعنوان "سيناريو الجامعة المدمجة في تايلاند" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاحتياجات والأوضاع الحالية لجامعة ناخون فانوم Nakhon-Phanom University واقتراح سيناريو قابل للتطبيق مدته خمسة عشر عاماً للجامعة من خلال تحليل واقع الجامعة في أربعة جوانب شملت : الإدارة ، وإدارة شؤون الموظفين ، وإدارة التكنولوجيا ، والبعثات.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الشامل للوثائق والبيانات العامة المتعلقة بأداء جامعة ناخون فانوم بالإضافة إلى فحص تقرير تقييم التعليم العالي والتعليم المهني الذي أعدته لجنة التقييم الداخلي لجودة التعليم.

وتمثلت أداة الدراسة في استبيان تم تطبيقه على (٢٥٠) عضواً من الأساتذة بجامعة ناخون- فانوم بهدف رصد واقع الجامعة ، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دلفي في التوصل إلى السيناريو المقترح للجامعة ، عن طريق المقابلة شبه المنظمة التي أجراها الباحث مع الخبراء البالغ عددهم (١٧) خبيراً لتبادل الآراء حول السيناريو المقترح.

وقد انتهت الدراسة إلى :

على المستوى الإداري ، تم وضع الخطط الاستراتيجية وخطط العمل السنوية لكل قسم على أساس نتائج تقرير إدارة المخاطر ؛ بحيث تم رصد الأداء في إطار خطة إدارة المخاطر وإبلاغ المسؤولين عنها شهرياً أو من خلال تقارير ربع سنوية أو سنوية ، بما مكن الإداريين أو المعنيين بإدارة المخاطر من تقييم الأداء وتقديم النصائح ذات الصلة في الوقت المناسب ، وبالنسبة لأنظمة المعلومات ، تم تطوير شبكات نظم المعلومات المتاحة لتسهيل نشر المعلومات للطلاب عبر صفحات الانترنت وموقع الجامعة الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي (Facebook). بالإضافة إلى ذلك ، كان لدى جامعة ناخون فانوم أيضاً نظام العلاقات العامة الداخلي الذي يسهل نشر الكليات للبيانات العامة المتعلقة بأنظمة التعليم والشئون الداخلية / الخارجية بجامعة ناخون فانوم.

وعلى المستوى التكنولوجي ، اعتمد نظام إدارة شؤون الموظفين في جامعة ناخون فانوم أيضاً الخطط الفردية في تطوير موظفيها وتقديمهم وأمنهم ، إلا أن قيود الميزانية ووضع الجامعة الجديدة اعتُبرت بمثابة عائق أمام التنفيذ الكامل لبرامج التدريب الميدانية ومواصلة الخطط المتعلقة بالتعليم والترقي إلى المناصب الأكاديمية والمهنية وزيادة القوى العاملة.

وفيما يتعلق بنظام إدارة تكنولوجيا التعليم والبنية التحتية واستخدام التكنولوجيا والخدمات الاجتماعية ، واجهت جامعة ناخون فانوم مشكلات تمثلت في قصور الأجهزة والبرمجيات وقاعدة البيانات والشبكات والسياسات والميزانية ، والتي أثرت جميعها على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفيما يتعلق بالبعثات ، تم ترتيب برامج لتعزيز التعلم والتطوير في عام ٢٠١١م بهدف تنمية وتطوير قدرات الطلاب إلى جانب تقديم المنح الدراسية للطلاب الموهوبين ، وقد تم إنشاء شبكات الخدمة الأكاديمية لتكون بمثابة مركز الخدمة الأكاديمية والمهنية المتوافقة مع احتياجات المجتمع.

التعليق العام على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة واحداً من أهم الاتجاهات الحديثة التي اتخذتها العديد من الدول لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي بها ، وقد تنوعت هذه الدراسات إلى : دراسات تناولت أسباب الدمج والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بينه وبين الكفاءة ، كدراسة (Johnes and Tsionas, 2019) ، التي أكدت على وجود علاقة خطية ذات اتجاه واحد بين الكفاءة والدافع إلى دمج الجامعات ، وذلك بإشارتها إلى أن ضعف الكفاءة قد يكون سبباً للدمج وعلى الرغم من ذلك فقد لا يكون الدافع الرئيس للدمج هو ضعف الكفاءة ؛ إذ قد يرجع الدمج إلى عوامل أخرى ، بالإضافة إلى تحديدها وجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة وضعف الكفاءة والميل نحو الدمج ، ودراسة Soler and Molina (2019) والتي هدفت إلى مقارنة كفاءة الجامعات قبل الدمج وبعده من خلال المقارنة بين وضع هذه الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات ، ودراسات تناولت وجهات نظر الطلاب في عمليات الدمج بوصفهم أحد عناصر القوى البشرية المنتسبة للتعليم الجامعي الدمج كدراسة (Romanenko and Froumin, 2020) ، والتي أكدت على ضرورة تفعيل التواصل بين الطلاب فيما يتعلق بعمليات دمج الجامعات التي ينتمون إليها وتوضيح أسبابه وأهميته بالنسبة لهم والفوائد التي قد تعود عليهم جراء هذا الدمج مما يعمل على تقليل حدة معارضة الطلاب لمثل هذه القرارات ، ودراسات تناولت تقييم عمليات الدمج لبعض الجامعات المدمجة كدراسة (Puangyod , Sirisuthi and Sriphutharin , 2015) ، التي عملت على تقييم أثر الدمج بين الجامعات على المستوى الإداري والتكنولوجي والبنية التحتية واستخدام تقنيات التعليم والبعثات ، ودراسة (Hatos , 2017) التي عملت على تحليل نتائج الدمج لعدد من الجامعات المختلفة ومن ثم أكدت على إسهام عمليات الدمج في تحقيق العديد من الفوائد المستدامة للجامعات المدمجة على المستوى البحثي والتعليمي والإداري ، ودراسات تناولت مقترحات لتحقيق الدمج بين الجامعات كدراسة (Bibu and Isac, 2018) التي وضعت مقترحاً لتعزيز عمليات الدمج بين الجامعات الرومانية نابعاً من طبيعة الجامعات الرومانية ، كما وضعت الدراسة مجموعة من الخطوات اللازمة لتنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات.

وقد اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل واقع الجامعات المدمجة قبل الدمج وبعده وتفسير الأسباب التي تؤثر في الاتجاه نحو دمج الجامعات وطرح مجموعة من المقترحات لتحسين هذا الواقع ، وقد اختلفت دراسة (Johnes and Tsionas, 2019) عن هذه الدراسات في استخدام المنهج المقارن وذلك بسبب طبيعة الدراسة القائمة على المقارنة بين حال الجامعات المدمجة قبل الدمج وبعده وبينها وبين الجامعات غير المدمجة.

خطوات البحث

يسير البحث وفق أربعة محاور رئيسة ، الأول منها يتمثل في رصد الأسس الفكرية والفلسفية التي يركز عليها دمج الجامعات ، والثاني يتناول أهم النماذج العالمية التي نفذت الدمج في جامعاتها، والثالث يتناول واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو التوسع الكمي بتقسيم الجامعات وتحويل فروعها إلى جامعات أصغر ، والرابع يتمثل في الرؤية المقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال عمليات الدمج ، وفيما يلي عرض لهذه المحاور.

المحور الأول ، الأسس الفكرية والفلسفية التي يركز عليها دمج الجامعات.

ويشمل ما يلي :

تشهد مؤسسات التعليم الجامعي اليوم العديد من التحديات خاصة في ظل زيادة التنافسية بينها ، وتتمثل هذه التحديات في ندرة الموارد وضعف مصادر التمويل ، وفي نفس الوقت فإنها مطالبة بتلبية الطلب المتزايد من المجتمع على التعليم الجامعي مع ضمان جودته ، ومن ثم تلجأ الجامعات إلى إعادة تنظيم برامجها ومؤسساتها بشكل يزيد من كفاءتها وفعاليتها وللتكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة ، خاصة فيما يتعلق بضعف التمويل وزيادة الطلب على التعليم الجامعي ، (Mok , 2005 , 60) .

واستجابة لمطالب زيادة كفاءة وجودة التعليم إلى جانب واقع التشدد المالي المتزايد ، أصبح دمج الجامعات ظاهرة شائعة لآخر تطورات إعادة هيكلة أنظمة التعليم الجامعي في العديد من الدول التي تهدف إلى تحقيق فوائد إدارية واقتصادية وأكاديمية من خلال دمج المؤسسات في وحدة أكبر ، بناءً على افتراض أن الوحدات الأكبر ستنتج مؤسسات أكاديمية أقوى نوعياً وإدارة أفضل استخداماً للموارد الإدارية ، (61 , Mok , 2005) ، كما تتضمن أسباب الدمج في التعليم الجامعي الزيادة في أعداد الطلاب المقيدون والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية المتغيرة، بالإضافة إلى مواجهة التحديات والفرص المتوقعة بما في ذلك التقنيات ، والبحث العلمي ، والتدريب ، ، (Mosadeghrad and et al , 2019 , 33)

وعلى مدى العقود الماضية ، أصبحت عمليات الدمج ظاهرة شائعة بشكل متزايد في العديد من أنظمة التعليم الجامعي ، لا سيما مع التوسع السريع في توفير التعليم العالي وبحث الحكومات عن توفير التكاليف ، والسعي نحو بناء مؤسسات جامعية أقوى ، وهكذا أصبحت عمليات الدمج على نحو متزايد أدوات حكومية لمعالجة مشاكل التفتت المؤسسي الذي تشهده المؤسسات المتخصصة الصغيرة والمكلفة ، وبناء مؤسسات أكبر حجماً وأكثر شمولاً ، كما استخدمت الحكومات عمليات الدمج في أوقات الأزمات المالية وانخفاض معدلات الالتحاق للتعامل مع المؤسسات غير القابلة للاستمرار في قطاعات التعليم الجامعي الخاصة ، كما هو الحال في الولايات المتحدة، (Harman and

(Harman , 2008 , 103)

فلسفة دمج الجامعات

تتشابه فلسفة دمج الجامعات مع فلسفة إحدى نظريات علم النفس المهمة وهي نظرية الجشطت التي تقوم على أن الكل أكبر من مجموع أجزائه (1+1>2).

فالجشطت (Gestalt) مصطلح من مصطلحات علم النفس الفنية المستخدمة عالمياً، وهو يعني الصيغة أو الشكل أو النموذج أو الهيئة أو النمط أو البنية أو الكل المنظم ، والجشطت كل مترابط الأجزاء باتساق أو انتظام ، أو نظام تكون فيه الأجزاء المكونة له مترابطة ترابطاً دينامياً فيما بينها ، وفيما بينها بين الكل ذاته ، أو هو كل متكامل ، كل جزء فيه له مكانه ودوره ووظيفته التي تتطلبها طبيعة الكل ، والجشطت هو النقيض للمجموع إذ إن المجموع ليس أكثر من مجموعة من الأجزاء التي قد تكون متشابكة ببعضها بطريقة عشوائية ، ومن ثم فبنية الجشطت تقوم على طريقة ما ، بحيث يؤدي تغيير أي جزء من أجزائها إلى تغييرات حتمية على تلك البنية، (ناصف ، ١٩٨٣ ، ٢٠٤).

كذلك تتأثر فلسفة دمج الجامعات بأفكار الإدارة العامة الجديدة New Public Management (NPM) ، التي تؤكد على أهمية الكفاءة والفعالية والاقتصاد ، ويعد تعظيم وفورات الحجم بمثابة القوة الدافعة الأكثر أهمية للحصول على عمليات الدمج الجامعي للحصول على إدارة أكثر احترافاً وفعالية ولترشيد الإنفاق العام الذي يتم إنفاقه على القطاع الجامعي ، ولذلك فإن المؤسسات الكبيرة تنضم إلى عملية الدمج لتعويض محدودية التمويل الحكومي للجامعات وتنويع التخصصات الأكاديمية التي توفرها الجامعات، (Mok , 2005 , 61)

ومن ثم تتمثل فلسفة دمج الجامعات في بناء وتكوين جامعات عالية الجودة وتعزيز قدرتها التنافسية الدولية في محاولة للتغلب على المشكلات المحلية التي تواجهها الجامعات ، والتي تتمثل في: انخفاض التمويل المخصص للبحث العلمي وما له من أثر على ترتيب هذه الجامعة عند مقارنتها بغيرها خاصة في ظل العولمة المستمرة وتعاضم أهمية الاقتصاد القائم على المعرفة ، لذلك كانت عمليات الدمج استجابة لهذه الاتجاهات ، لا سيما على الصعيد الدولي، (Lui and et al , 2018 , 98).

ولذلك فإن عملية الدمج ينظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق أهداف معينة وليست غاية في حد ذاتها ، فالعبرة ليست بكثرة أعداد الجامعات وإنما العبرة بجودة ما تقدمه هذه الجامعات من برامج وبحوث علمية وقدرتها على منافسة الجامعات الدولية.

أهداف دمج الجامعات

يُعد الدمج هدفاً أساسياً للمؤسسات الضعيفة مالياً والمؤسسات صغيرة الحجم والذاتان يمثلان مؤشراً رئيساً للمخاطر على البقاء المؤسسي ، بالإضافة إلى انخفاض عائدات الهبات، وارتفاع مدفوعات الديون والإنفاق على العجز ، وعادة ما تكون المؤسسات الصغيرة بشكل خاص أكثر عرضة للتغيرات في بيئة مواردها من المؤسسات الأكبر ، والمؤسسات الكبيرة والأكثر تنوعاً هي الأكثر قدرة

على تجميع المخاطر وتعظيم المرونة المؤسسية لمواجهة الظروف المتغيرة ، ولذلك يسعى الدمج في كثير من الأحيان إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية ، وإضفاء الطابع المهني على الإدارة ، وبالتالي تحسين الرقابة المالية وضمان الجودة ، فعادة ما تتم عمليات الدمج سعياً لتحقيق التمايز ، أو تحسين الأداء ، أو على توقع أن يؤدي الحجم الأكبر إلى وفورات في التكاليف من خلال وفورات الحجم وتعزيز نقاط القوة (غالباً في البحوث العلمية أو الدراسات العليا) أو الحد من الازدواجية ، (Williams, 2017 , 16)

ويرى (99 , 2008 , Harman and Harman) أن معظم الجامعات والكليات القوية والضعيفة تتجه إلى إجراء عمليات الدمج الاستراتيجية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على التعامل بشكل أكثر فعالية مع التغيرات والفرص البيئية الخارجية ، بهدف حماية وتعزيز السمعة والبرامج الأكاديمية والنتائج المالية وأحياناً آفاق البقاء.

وبذلك يتحدد الهدف من دمج الجامعات في الوصول بها إلى مستوى الجامعات العالمية من خلال إعادة هيكلة مؤسساتها وبرامجها وعمليات إدارتها وتحسين مصادر تمويلها ، وزيادة قدرتها على المنافسة والحصول على مكانة متميزة في التصنيفات العالمية للجامعات، وتحقيق إمكانات أكاديمية أقوى يتم توفيرها من خلال التكامل بين الأنشطة الأكاديمية للجامعات المدمجة ، ومن ثم يمكن تحديد أهداف دمج الجامعات بالرجوع إلى الأدبيات وطيدة الصلة في :

(Lui and et al , 2018 , 99; Bibu and Isac, 2018, 215 ; Hatos , 2017 , 13)

١. زيادة قدرة الجامعات التنافسية من خلال تحقيق التكامل بين عدد من الجامعات والجمع بين التخصصات المتشابهة ، ودمج المؤسسات ذات التخصصات غير متجانسة ، والذي من شأنه إنشاء مجموعات متعددة التخصصات وتحسين قدراتها البحثية.

٢. زيادة المخرجات التعليمية والبحثية ، حيث يساعد دمج الجامعات على زيادة عدد الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة بعد الدمج بالإضافة إلى زيادة الإنتاج البحثي الذي تقدمه الجامعة.

٣. تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية ، إذ تفضل بعض أنظمة التصنيف المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة ، كتصنيف شنغهاي (AWRU) الذي يمنح الجامعات المدمجة مرتبة عالية في التصنيف.

٤. تخفيض تكاليف التعليم الجامعي عن طريق تقليل عدد المناصب الإدارية ، ومشاركة بعض المرافق ، والقضاء على البرامج المزدوجة أو الموازية من خلال توحيد برامج الدراسة المشتركة.

٥. تنويع العرض التعليمي وإنشاء جامعات أكبر وتزايد حجم الأنشطة العلمية والتعليمية والتشغيلية واكتساب وفورات الحجم.

أنواع دمج الجامعات

يصنف الدمج في مؤسسات التعليم الجامعي إلى صنفين هما :

النوع الأول ، الدمج الطوعي أو الاختياري مقابل الدمج القسري أو الإجباري.

يحدث الدمج الطوعي عندما تبدأ المؤسسات نفسها في الدمج بناء على رغبة ذاتية نابعة من أعضائها، بينما يحدث الدمج القسري عندما يكون المحرض على الدمج من خارج المؤسسات كوزارة التعليم العالي أو السلطات المحلية ، ومع ذلك فقد يكون من الصعب في بعض الأحيان التأكد مما إذا كان الدمج طوعياً أم إجبارياً ، فغالباً ما تجبر المشكلات التي تعانيها الجامعات على إجراء الدمج ، ففي معظم البلدان يتم إجبار الجامعات على الدمج بشكل جزئي غير مباشر ، بمعنى أن تكون السلطات التعليمية هي التي تسعى لإتمام عمليات الدمج لإعادة هيكلة النظام التعليم الجامعي بها، ولذلك تستخدم السلطات في بلدان مختلفة حوافز مختلفة لتنفيذ إصلاحاتها مثلما حدث في كل من: فرنسا وفنلندا ، (Bibu and ISAC, 2018, 215).

وعلى العكس فقد تسبب بعض عمليات الدمج الإجباري في الكثير من الأسئلة والمقاومة القوية بسبب الطبيعة الإرادية للسياسة التعليمية الجديدة وعدم الشفافية في عمليات صنع القرار وغياب أشكال التعاون مثل التحالفات الجامعية والاتحادات ، وعدم وجود مناقشات بين الطلاب والمنظمات الطلابية وعدم إشراكهم في عمليات صنع القرار في الجامعات المدمجة كما حدث في روسيا ، مما أدى إلى فشل بعض عمليات الدمج بها ، (Romanenko and Froumin , 2020 , 237) .

النوع الثاني ، الدمج الرأسي مقابل الدمج الأفقي.

يمكن التمييز بين نوعين من استراتيجيات الدمج ، كأن يحدث من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو مزيج من الاثنين ، ويُعد الدمج من أعلى لأسفل هو الأكثر شيوعاً ، حيث يتم استخدامه في كثير من الأحيان ، ويتميز هذا النوع بالكثير من التوترات والصراعات بين كل من الموظفين الإداريين والأكاديميين ، ومن ناحية أخرى ، غالباً ما تكون عمليات الدمج من أسفل لأعلى أكثر سلاسة ونجاحاً ، ويُعد هذا النوع من الدمج الاستراتيجية المثلى لإنشاء مؤسسة مدمجة حديثاً بسبب قدرتها على تكوين توافق في الآراء بين الشركاء وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة قائمة على المشاركة النشطة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين ، مما يُسهل في الحصول على إجماعهم حول تحديد وتقاسم الأهداف المستقبلية المشتركة للمؤسسة الجديدة، (Bibu and ISAC, 2018, 215).

وهذا النوع من الدمج يحدث بين المؤسسات الجامعية التي تشترك في نفس التخصصات ، ولكن تكون تابعة لإدارات حكومية مختلفة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية ، ومعالجة مشكلة التجزئة ، وتشكيل عدد أكبر وأقوى من الجامعات عن طريق الجمع بين الجامعات الرائدة ذات التخصصات الضيقة نسبياً من أجل بناء جامعات على مستوى عالمي، (4 , 2002 , Glass). وبذلك يشير الدمج الرأسي إلى دمج

مؤسسة كبيرة نسبياً مع نظير أصغر ، كنموذج الدمج في جامعة تالين University of Tallinn ، التي اندمجت منذ عام ٢٠٠٥م مع ثمانية معاهد وكليات أصغر ، (Pruvot and et al , 2015 , 53). أما عمليات الدمج الأفقية ففي معظمها تكون بين المؤسسات ذات الحجم المماثل مما يؤدي إلى ظهور مجموعة معينة من الأسئلة ، مثل كيفية الجمع بين العلامات التجارية والموارد الخاصة بالجامعات والاستخدام الكثيف للموارد ، ويعد هذا النمط من أكثر الأنماط انتشاراً في فرنسا ، (Pruvot , 53 , 2015 , Claeyes –Kulik and Estermann).

مبررات عمليات دمج الجامعات

تتمثل مبررات دمج الجامعات فيما يلي : (Johnes and Tsionas, 2019 ; Hatos , 2017 , 13 ; 306)

١. تضخم التعليم العالي ، وهي ظاهرة لها عواقب وخيمة تنبع من داخل الجامعات نفسها عن طريق التجاوزات الكمية والنوعية للعرض ، حيث تؤدي زيادة العرض الجامعي إلى تأثيرات اجتماعية دون المستوى مثل : تدهور قيمة الشهادة الجامعية وانخفاض جودة التعليم من ناحية ، وزيادة التكاليف غير المبررة وغير المحتملة للنظم التعليمية الجامعية الحكومية.
٢. عولمة سوق الخدمات التعليمية على مستوى التعليم الجامعي والبحث العلمي ، حيث أثبتت جميع التصنيفات الدولية للجامعات أن الجامعة الأفضل هي الجامعة الدولية ، التي تشارك على المستوى العالمي في المنافسة على الأفراد والتمويل والاعتماد وزيادة حركة الطلاب والباحثين والبرامج والمؤسسات بأكملها.
٣. التركيز والحد من تجزئة نظام التعليم العالي ، مما ينعكس بشكل كبير على تمويل التعليم العالي من خلال ترشيد استخدام الموارد واستخدامها بكفاءة ، ولذلك رأت العديد من الدول أن الدمج يمثل أداة للإصلاح في الأوقات الصعبة.
٤. البقاء والنمو Survival and Growth ، يُعد الدمج بمثابة عامل إنقاذ للمؤسسات الضعيفة والفاشلة ، إذ تلجأ المؤسسات غير القابلة للبقاء إلى الدمج كوسيلة للبقاء ، كما ترى المؤسسات الصغيرة الدمج على أنه أفضل وسيلة لتوليد الإيرادات لتمويل المزيد من التحسينات والنمو ، فعلى سبيل المثال اتخذت المملكة المتحدة الدمج آلية جديدة لضمان عدم فشل مؤسسات التعليم الجامعي.
٥. السمعة Reputation ، أصبحت الجامعات تدرك بشكل متزايد أهمية ترتيبها في جداول الدوريات الوطنية والعالمية ، وتمثل سمعة الجامعة أهمية كبيرة لعمليات التدريس حيث يمكن للجامعات ذات السمعة الطيبة أن تجذب أفضل الطلاب (على المستويين الوطني والدولي) ؛ والسمعة مهمة أيضاً لجذب أفضل الأكاديميين والباحثين وتنويع مصادر تمويل البحث العلمي ، لذلك تسعى الجامعات إلى الدمج كوسيلة فعالة لبناء السمعة على الصعيدين الوطني والدولي.

٦. زيادة القدرة التنافسية الدولية **International competitiveness** ، يؤدي الأجراء التنافسي الضعيف للجامعات إلى زيادة عمليات الدمج ، فمع تزايد عولمة سوق التعليم الجامعي بات يُنظر إلى الدمج في التعليم الجامعي على أنه وسيلة لتحسين الميزة التنافسية عالمياً ، حيث يزيد دمج الجامعات من فرص منافسة الجامعة الجديدة للجامعات الدولية الشهيرة وتعزيز جودة التعليم الجامعي في ذلك البلد. وبالتالي يزيد الأداء التنافسي الضعيف من إجراء عمليات الدمج.

متطلبات تحقيق الدمج الفعال بين الجامعات

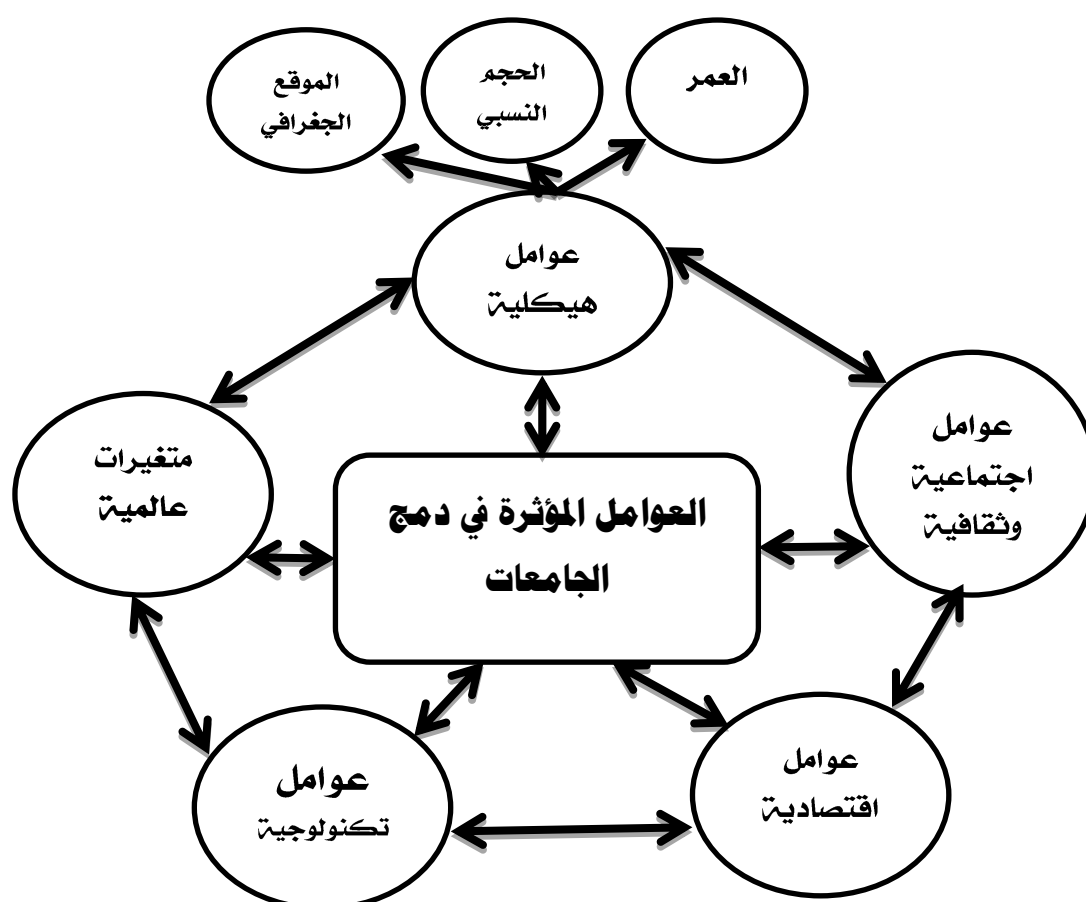
يتطلب تحقيق ونجاح عمليات الدمج بين الجامعات الالتزام ببعض الأمور المهمة والتي يمكن تحديدها فيما يلي : (Johnes and Tsionas , 44 , 2014 ; V'alimaa and et. al , 329 , 2010 ; Ursina, Aittolaa, Hendersonb and Valimaaa , 315 , 2019)

- الإدارة الاستراتيجية ، يتطلب نجاح عمليات الدمج وجود قيادة قوية خاصة في مرحلة التنفيذ ، حيث تُظهر غالبية عمليات الدمج أهمية المفاوضات بين كبار قادة المؤسسات أثناء عملية التخطيط للدمج ، فضلاً عما تقوم به القيادة الأكاديمية من دور رئيس خلال عملية الدمج بتشجيع أعضاء المؤسسات الراغبة في الدمج على العمل معاً بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافهم جميعاً ، بالإضافة إلى إدارة العلامات التجارية الجامعية وإجراء أنشطة التسويق للجامعات ، ومن ثم تكتسب الجامعة الجديدة سمعتها من خلال التواصل المكثف بين الأكاديميين وسوق العمل.
- التخطيط ، ويعد أهم مرحلة في عملية الدمج بأكملها ، حيث يتطلب الدمج الناجح التخطيط لتطوير هياكل العمل وأساليبه ، بالإضافة إلى استخدام طرق تفكير جديدة للمجتمع الأكاديمي ، وتقوم إدارة الجامعة بدور حاسم في التخطيط للدمج وتكوين ثقافة تنظيمية جديدة ، وتكوين رؤية جديدة للمؤسسة المدمجة التي تحتفظ بنقاط قوة الجامعات المدمجة مع مراعاة الاستعدادات اللازمة للتحديات والتهديدات الخارجية.
- تكوين ثقافة تنظيمية جديدة ، وهي مهمة صعبة في عمليات الدمج ، إلا أنها حيوية ومهمة لنجاح الدمج ، فقد تؤدي عملية الدمج إلى حدوث نزاعات ثقافية بين أفراد المؤسسات الشريكة بسبب الثقافات المختلفة أو الثقافات الفرعية المتضاربة التي قد تظهر داخل المؤسسات المدمجة ، ولذلك فإن درجة التوافق الثقافي والتكامل التي تحققها عمليات الدمج تُعد من أهم عوامل نجاح عمليات الدمج.
- تحقيق التجانس بين أعضاء هيئة التدريس ، لتحقيق التكامل بينهم فيما يتعلق بالتقاليد الأكاديمية ، الهويات والقيم والمعتقدات يعد أحد العوامل الرئيسية والضرورية لنجاح الدمج.

- الشفافية والفاعلية بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين ، حيث تتطلب عمليات الدمج اتصالاً شفافاً وفعالاً بينهم جميعاً.

العوامل المؤثرة في دمج الجامعات

إن الممارسة العملية لعمليات الدمج هي عمليات طويلة الأمد تشمل العديد من العناصر، مما يجعل من الصعب تقييم نجاحها في فترة قصيرة من الزمن ، حيث تمتد لفترة طويلة من الوقت اللازم لتحقيق ثقافة تنظيمية جديدة متماسكة داخل المؤسسات المدمجة قد تستغرق ما يصل إلى (١٠) سنوات ، ومن ثم فإن تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عمليات الدمج بين الجامعات يُعد من الأمور المهمة لتجنب أي مشكلات قد تتعرض لها عمليات الدمج (V'alimaa and et. al , 2014 , 43) ، وهذه العوامل يوضحها الشكل التالي.



شكل رقم (١) العوامل المؤثرة في دمج الجامعات

يوضح الشكل السابق مجموعة من العوامل المؤثرة في إتمام عمليات الدمج بين الجامعات ، وعلى الرغم من تعدد هذه العوامل المؤثرة إلا أنه لا يمكن الفصل بينها بسبب شدة التداخل بينها فكل منها يؤثر ويتأثر بالعوامل الأخرى ، ويمكن توضيحها فيما يلي :

(Sułkowski, Seliga, & Woźniak, 2019 , 212 ; Johnes and Tsionas, 2019 , 315 ; Bibu and Isac , 2018 , 215)

أولاً ، العوامل الهيكلية، وتشير إلى عدد الشركاء وحجم مؤسسات التعليم الجامعي وجغرافيا المؤسسات، وتشمل العوامل الهيكلية ما يلي :

- العمر Age ، معظم عمليات الدمج تتم بين الجامعات ذات الجذور المماثلة من حيث تاريخ تأسيسها ، وقد ثبت أن تاريخ نشأة الجامعات المدمجة أحد محددات نجاح عمليات الدمج وزيادة كفاءتها.

- الحجم النسبي Relative Size ، على الرغم من أن الغالبية العظمى من عمليات الدمج بين الجامعات تظهر اختلافاً كبيراً في الحجم ، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير واضح للحجم النسبي للشركاء على احتمالية زيادة الكفاءة بعد الدمج ، إلا أن الاختلاف في الحجم المؤسسي والبرامج التي تقدمها المؤسسات المعنية يزيد من احتمالية فشل الدمج.

- الموقع الجغرافي Geographical Location ، هناك خاصية أخرى قد تكون مؤثرة في تحسين الكفاءة بعد الدمج وهي قرب المسافة الجغرافية بين مؤسسات الدمج ، إذ للقرب الجغرافي دور مهم نجاح عمليات الدمج ، حيث أظهرت النماذج الدولية لعمليات الدمج أن أنجح عمليات الدمج كانت بين الجامعات القريبة جغرافياً ، حيث تظهر العديد من المشكلات الناتجة عن وجود مسافة جغرافية كبيرة بين المؤسسات المعنية مثل التباين في الثقافات التنظيمية والأكاديمية ، إلا أن الباحث يرى أن مثل هذه المشكلات قد تظهر في المجتمعات متعددة الأعراق والثقافات أما المجتمعات المتجانسة فمن الصعب ظهور مثل هذه المشكلات فيها.

ثانياً ، العوامل الاجتماعية والثقافية ، تؤثر الأنماط الاجتماعية للمجتمعات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة بشكل كبير على قرارات الدمج وأداء المنظومة الجامعية بأكملها ، كما يؤثر السياق الثقافي المجتمعي والمؤسسي على عمليات الدمج بفعل عدة عوامل مثل : هوية المؤسسات الشريكة وتاريخها وقيمها وأعرافها ، وهو ما يزيد من صعوبة تقييم أثر السياق الثقافي على الدمج بسبب التداخل بين ثقافة المؤسسات وسلوك وثقافة الأفراد فيها.

ثالثاً ، العوامل الاقتصادية ، تؤثر عوامل مثل : مستويات المعيشة ومعدل البطالة بشكل كبير على دوافع بدء عمليات الدمج بين الجامعات ، بحيث يكون تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد حافزاً لموجة من الدمج خاصة في أنظمة التعليم الجامعي المتفرقة ، في محاولة لترشيد الإنفاق الحكومي على هذه المؤسسات.

رابعاً ، العوامل التكنولوجية ، تمثل التكنولوجيا عاملاً أساسياً من عوامل تحفيز الجامعات البعيدة على إجراء عمليات الدمج لما لها من أثر مباشر على إجراء وتنفيذ البحوث العلمية ، والذي يتمثل في حجم ونوعية المعامل والمختبرات البحثية ؛ إذ يُعد تجميع الوحدات العلمية معاً هو الاتجاه العام الذي يسمح بتنفيذ مشاريع بحثية طموحة وتطوير مدارس علمية شهيرة.

خامساً ، المتغيرات العالمية المتعلقة بتدويل العلوم والتعليم الجامعي وتطوير المنافسة العالمية ، حيث تعد التصنيفات العالمية من الآليات الرئيسية التي تقود موجة الاندماجات بين الجامعات العامة حول العالم ، إذ تهيمن البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية على العولمة بسبب الدور الدولي للغة الإنجليزية والموقف العلمي والتعليمي للجامعات في العديد من البلدان ، وعلى ذلك يتم تنفيذ عمليات الدمج لتعزيز تدويل الجامعات من خلال: فتح برامج مشتركة (درجات مشتركة ومزدوجة) وبرامج اللغة الإنجليزية ، وجذب الطلاب الوافدين ، وتعزيز التبادل الأكاديمي والتعليمي ، ولذلك تسمح المعرفة بالمخاطر والتهديدات المحتملة لعمليات الدمج بتخطيط عمليات الدمج في المستقبل بشكل أكثر فعالية.

معوقات دمج الجامعات

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحققها عمليات الدمج بين الجامعات إلا أن هناك بعض المشكلات التي تعترض هذه العمليات ، فعمليات الدمج بين المؤسسات الجامعية عمليات معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً ، وتتطلب مفاوضات مكثفة وتخطيطاً تفصيلياً يجب أن ينظر إليها كاستراتيجية طويلة الأجل ويجب أن تكون مرتبطة بخطة التنمية ، وتمثل المعوقات البشرية والهيكلية من أكثر المعوقات التي تؤثر على كفاءة عمليات الدمج والتي يمكن توضيحها فيما يلي : (Mosadeghrad and et al , 2019 , 33)

أولاً ، معوقات بشرية ، وتشمل ظهور منافسة غير صحية وصراعات بين المنتسبين للجامعات المدمجة كأعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات الإدارية ، حيث تؤثر المواقف السلبية التي يشعرون بها بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية وإعادة تخصيص المناصب الأكاديمية والإدارية أو زيادة أعباء العمل على زيادة مقاومتهم للدمج ، مما ينتج عنه ضعف التماسك والافتقار المحتمل للثقة والالتزام ، كما قد يؤدي الدمج إلى قلق الموظفين وانخفاض مستوى الرضا بسبب زيادة ضغوط العمل الجديدة والواجبات غير الواضحة وزيادة انتمائهم وارتباطهم بالمؤسسة السابقة وفقدان وظائفهم الإدارية الناجم عن تقليص حجم المؤسسات ، وعلى ذلك فإن إحدى المهام الرئيسية لإدارة الجامعة أثناء عملية التخطيط هي توضيح أهداف الدمج وفوائده لهم من خلال التواصل معهم بشكل دائم ومستمر ، وتوفير الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار ، (Ursina, Aittolaa, Hendersonb and Valimaaa , 2010 , 330)

وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فإنهم قد يمثلون معوقاً خطيراً وتحدياً أمام إتمام عمليات الدمج لشعور البعض بفقد مكانتهم الإدارية والأكاديمية القائمة على نظام الأقدمية في التعيين والتي قد تختلف بسبب انضمام عدد جديد منهم على كل مؤسسة من مؤسسات الدمج ، والذي قد يظهر في رفض البعض العمل تحت إشراف غيرهم من الأكاديميين من جامعة أخرى ، بل قد يصل الأمر إلى رفض بعض أعضاء هيئة التدريس والباحثين ذكر انتماءاتهم المؤسسية للجامعة الجديدة في أبحاثهم،

مما يفقد الدمج هدفا أساسيا من أهدافه وهو توسيع نطاق البحوث العلمية للجامعة الجديدة،
(Romanenko and Froumin,2020 , 236).

وبالنسبة للطلاب ، يمثل عدم شعورهم باليقين من نتائج عملية الدمج وفقدانهم الهوية ونشوب الصراع بين المجموعات وتضارب الأدوار ، والصدام الثقافي بينهم من معوقات عمليات الدمج ، فقد شهدت عمليات الدمج الجامعي في روسيا الكثير من مظاهر مقاومة الطلاب للدمج بسبب ما انتهجته الجامعات من أساليب قامت على عدم إشراك الطلاب في إعداد وتنفيذ عمليات الدمج وعدم عرض نتائج الدمج المحتملة عليهم وكيفية استفادتهم منها، (Romanenko and Froumin,2020 , 236).

ثانياً ، معوقات هيكلية ، وهي تلك المتعلقة بهيكل المؤسسات المشاركة في عملية الدمج ، كمفاهيم مثل تعقيد الإدارات ، وتخصيص المهام ، والتنسيق بينها في هيكل المنظمة، حيث يتطلب الدمج حدوث تغييرات أساسية في هياكل الكيانات المشاركة ، وقد يؤدي الافتقار في التغييرات الهيكلية إلى حدوث بعض المشكلات مثل فقدان بعض مديري الصف الأول قوتهم الإدارية والمزايا التي يتمتعون بها ، ومن ثم تتطلب عمليات الدمج إحداث نوع من توازن القوى بين المؤسستين المدمجتين وإضافة هياكل جديدة للجامعة تسمح بتوزيع الطاقة البشرية بشكل أفضل وتحقيق العدالة بين القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين، (Mosadeghrad and et al ,2019 , 35).

المحور الثاني ، أهم النماذج العالمية التي نفذت الدمج في جامعاتها.

لقد تم النظر إلى عمليات الدمج -على الصعيد العالمي- كقوة دافعة للتغيير وإعادة هيكلة منظومات البحث والتعليم والابتكار والاستجابة إلى متطلبات تعزيز القدرة التنافسية العالمية للأنظمة الجامعية ، وعلى هذا فقد تطورت العديد من الجامعات الكبيرة والمرموقة في الولايات المتحدة وآسيا وأوروبا بفعل عمليات الدمج ، حتى أصبح الدمج في العقود الماضية ظاهرة شائعة بشكل متزايد في العديد من أنظمة التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، وقد قامت الحكومات بدور مهم في بدء أو تشجيع عمليات الدمج من أجل ترشيد نظم التعليم الجامعي ، ومنح حوافز قوية لاتمام هذه العمليات بهدف معالجة قصور الموارد المالية والمادية ومواجهة التهديدات الخارجية الممثلة في زيادة حدة المنافسة بين الجامعات المختلفة، (V'alimaa, Aittola, Ursin , 2014 , 42).

ومن ثم فقد شهدت معظم دول العالم العديد من عمليات الدمج الجامعي بهدف إعادة هيكلة مؤسساته، حيث سجلت رابطة الجامعات الأوروبية في الفترة من عام ٢٠٠٠م إلى عام ٢٠١٥م انخفاض عدد الجامعات التطبيقية من (٨٤١) إلى (١٥٧) نتيجة لعمليات الدمج في دول صغيرة نسبياً في أوروبا الغربية شملت : (فنلندا وهولندا والنرويج وبلجيكا) ، وفي المملكة المتحدة انخفض عدد الجامعات في إنجلترا بمقدار (١٥٦) جامعة (أكثر من ٣٠٪) بين عامي ١٩٩٣م و ٢٠١٤م ، وأدمجت

أيرلندا الشمالية (١٦) كلية في (٦) كليات في عام ٢٠٠٧م ، وخفضت اسكتلندا عدد الكليات الخاصة بها من (٣٧) إلى (٢٠) في الفترة من ٢٠١١م-٢٠١٤م ، وخفض إقليم ويلز بالمثل عدد الكليات من (٢٥) إلى (١٣) ، كما شهدت الولايات المتحدة الأمريكية (١٤٤) دمجا في الكليات ذات ٤ سنوات ، و (١٨٥) دمجا في الكليات ذات العامين ، و (٤٠) دمجا في الكليات أقل من سنتين بمعدل ٩.٣٪ من الكليات العامة و ٣.٩٪ من الكليات الخاصة غير الهادفة للربح و ١١.٦٪ من الكليات ذات العامين في الفترة بين عامي ٢٠٠٠م و ٢٠١٣م ، وفي اليابان ساعدت عمليات الدمج ، في الفترة ٢٠٠٣م-٢٠٠٤م بشكل أساسي ، على تقليل عدد الجامعات الوطنية من (١٠٠) إلى (٨٧) جامعة ، وفي الصين تم إجراء أكثر من (٤٠٠) عملية دمج تضم (١٠٠٠) جامعة عامة منذ التسعينيات ، معظمها بين ١٩٩٠م و ٢٠٠٥م ، (Williams , 2017 , 15).

وفيما يلي عرض لأهم نماذج دمج الجامعات في فنلندا والصين وفرنسا ، ويرجع اختيار الباحث لهذه الدول لأنها من أوائل الدول التي اتجهت إلى إعادة هيكلة جامعاتها من خلال عمليات الدمج ، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى جودة وكفاءة جامعاتها وحصولها على ترتيب متقدم في معظم التصنيفات العالمية للجامعات.

أولاً ، دمج الجامعات في فنلندا

تعد فنلندا إحدى الدول الأوروبية التي شهدت أشكالاً متعددة لعمليات دمج الجامعات ، حيث حفزت التطورات العالمية والأوروبية والوطنية المختلفة حدوث عمليات الدمج داخل العديد من أنظمة التعليم العالي في أوروبا خلال الفترة الماضية بهدف تعزيز الثقافات التنظيمية والمؤسسية وتطوير أنماط الإدارة للجامعات المدمجة ، (Ursina, Aittolaa, Hendersonb and Valimaaa , 2010 , 329)
فبعد قرار الاتحاد الأوروبي في التسعينيات بإنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية المشتركة عبر ما يسمى عملية بولونيا* ، وضعت الحكومة الفنلندية أهدافاً جديدة لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي بهدف زيادة جودته وزيادة فعاليته في جميع النواحي وخاصة النواحي المالية من أجل تلبية متطلبات المنافسة الدولية ، وعلى هذا بدأت الحكومة الفنلندية سلسلة من الإصلاحات منذ منتصف العقد الأول من القرن الواحد والعشرين بهدف جعل التعليم العالي الفنلندي أكثر تفاعلاً مع التغيرات العالمية ، وتمثلت الأهداف الرسمية لإصلاحات التطوير الهيكلي في : تنويع مصادر تمويل الجامعات وتوفير فرص أفضل للتنافس على تمويل البحوث الدولية وزيادة التعاون مع الجامعات العالمية ذات المستوى العالمي، وضمان جودة وفعالية التدريس والبحث العلمي بالجامعات ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تنفيذ

* عملية بولونيا هي تعاون حكومي دولي بين ٤٨ دولة أوروبية في مجال التعليم العالي لتحقيق العمل المشترك للهيئات الحكومية والجامعات والمدرسين والطلاب ، وكذلك الجمعيات وأصحاب المصلحة وأصحاب العمل ووكالات ضمان الجودة والمنظمات والمؤسسات الدولية بما في ذلك المفوضية الأوروبية من أجل تحسين ومداومة التعليم العالي وإيجاد معيار أو مجال أوروبي موحد للتعليم العالي.

استراتيجيتين أساسيتين لإصلاح التعليم العالي الفنلندي: الاستراتيجية الأولى كانت من خلال إصدار قانون الجامعات الجديد رقم (٥٥٨) لعام ٢٠٠٩م ، والذي يهدف إلى زيادة الاستقلال المؤسسي للجامعات وفصل ميزانية الجامعات عن ميزانية الدولة ، وقد سمح لها بموجب قانون خاص القدرة على إبرام العقود والعمل بشكل مستقل مع الكيانات الاقتصادية ، (V'alimaa and et al , 2014 , 46)

وتمثلت الإستراتيجية الثانية لإعادة هيكلة الجامعات الفنلندية في تنفيذ ثلاث عمليات من الدمج ، ففي الجزء الشرقي من فنلندا تم دمج جامعتي كيويو Kuopio المتخصصة في العلوم الصحية وجامعة جوينسو Joensuu المتخصصة بشكل أساسي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، والتي تقدر المسافة بينهما حوالي ١٠٠ ميل ، وأطلق عليها جامعة شرق فنلندا The University of Eastern Finland ، وفي الغرب تم دمج كلية إدارة الأعمال Turku School of Economics and Business Education مع جامعة توركو Turku University ، وقد تم تنفيذ هذين الشكلين من عمليات الدمج بين المؤسسات الجامعية دون مقاومة قوية من الموظفين أو المؤسسات الأكاديمية ، وكان الدمج الثالث هو الأكثر شمولية وشهرة لأنه حدث العاصمة الفنلندية ، حيث تم الدمج بين كلية إدارة الأعمال (كلية هلسنكي للاقتصاد) Helsinki School of Economics ، وجامعة هلسنكي التكنولوجية Helsinki University of Technology ، وجامعة الفنون والتصميم في فنلندا University of Art and Design في جامعة واحدة أطلق عليها جامعة آلتو Aalto University بهدف أن تصبح جامعة "عالمية" ، (V'alimaa and et al , 2014 , 46)

ووفقاً لوزارة التربية والتعليم والثقافة الفنلندية ، فإن الغرض من إعادة تنظيم نظام التعليم الجامعي الفنلندي هو تكوين شبكة أكثر تنافسية على المستوى الوطني من مؤسسات التعليم العالي ، وتعزيز جودة البحث والتعليم ، وكذلك تحديد وتقدير المجالات الاستراتيجية في البحث والتعليم ، (Ursina, 2010 , 328 Aittolaa, Hendersonb and Valimaaa , 2010).

وقد نشأت ضغوطاً اجتماعية لتغيير هياكل التعليم الجامعي الفنلندي وأساسه التشريعي من مصدرين رئيسيين أولهما الضغوط الداخلية الكبيرة بسبب الهياكل الإدارية والتنظيمية المثقلة بفئات الموظفين الجديدة ، بالإضافة إلى زيادة توسيع التوقعات الاجتماعية والمجتمعية من التعليم الجامعي ، كالحاجة إلى زيادة "المهمة الثالثة" للجامعات ، فضلاً عن المشكلات المتعلقة بانخفاض التمويل العام والأعداد المتزايدة من أعضاء هيئة التدريس محددة المدة وغيرها من المشكلات المتعلقة بالإدارة ، ومن ناحية أخرى فإن الضغوط لتغيير التعليم الجامعي الفنلندي نجمت عن التغيرات في المجتمع الفنلندي والاقتصاد الوطني الفنلندي التي قامت على مبدأ أساسه أن إنتاج المعرفة عامل حاسم لزيادة فعالية وتنافسية الاقتصاد الوطني الفنلندي كما هو الحال في أجزاء أخرى من العالم ، (Ursina, Aittolaa, Hendersonb and Valimaaa , 2010 , 328)

وتعد جامعة آلتو حالة مثيرة للاهتمام بشكل خاص بسبب هدف الحكومة الفنلندية الطموح لتصبح جامعة عالمية من خلال المزج بين تخصصات من الاقتصاد والتكنولوجيا ، والتصميم في جامعة واحدة بالعاصمة ، وقد بدأت جامعة آلتو العمل في عام ٢٠١٠م نتيجة دمج بين جامعة كبيرة (جامعة هلسنكي للتكنولوجيا) وجامعتين أصغر (جامعة هلسنكي للاقتصاد وجامعة هلسنكي للفنون والتصميم) ، وقد عبرت حالة الدمج بين هذه الجامعات عن نوعين من أنواع الدمج هما: الدمج الأفقي من خلال دمج جامعات متقاربة إلى حد كبير في ملفاتهم الأكاديمية المختلفة مع وجود بعض التداخلات والعوامل المشتركة بين الجامعات الثلاث، والنوع الثاني هو الدمج شبه الإجباري إذ لم يكن دمج جامعة آلتو طوعاً وإن لم تجبرها الحكومة على ذلك - حيث لا يمكن للحكومات في أوروبا أن تجبر الجامعات على الدمج ، ولكن يمكنها إنشاء سياق مؤاتٍ يوفر الحوافز المشجعة على الدمج ، وفي حالة هذه الجامعة فقد أجبرتها عوامل المنافسة الدولية على هذا الدمج من أجل التحول إلى نموذج قادر على التواجد عالمياً ، ولم تكن زيادة التمويل من دواعي الدمج بينهم بقدر المنافسة على المواهب الدولية، (Soler and Molina , 2019 , 255).

كما تعد جامعة آلتو حالة فريدة أيضاً لما شهدته من مقاومة العديد من طلاب جامعة الفنون والتصميم لفكرة الدمج بقوة ، في حين رحب بالدمج الكثير من طلاب كليات إدارة الأعمال والاقتصاد ، ولمواجهة هذه المقاومة فقد شجعت الحكومة على تنفيذ هذا الدمج من خلال الوعد بتقديم ٥٠٠ مليون يورو إلى جامعة آلتو الجديدة إذا تمكنت من الحصول على ٢٠٠ مليون يورو على الأقل من القطاع الخاص ، وهو ما سمح به القانون الجديد بحصول الجامعة على التبرعات الخاصة والذي لم يكن متاحاً من قبل ، ومع ذلك ، وجدت جامعات فنلندية أخرى أن قرار الحكومة بدعم جامعة آلتو بمبلغ ٥٠٠ مليون يورو قراراً غير عادل حيث أدى القرار إلى نقاش شعبي ساخن وضغوط سياسية شديدة على الحكومة الفنلندية. ونتيجة لذلك ، اضطرت الحكومة إلى توسيع مبدأ سياسة الدعم ليشمل جميع الجامعات الفنلندية من خلال مكافأة كل جامعة بتقديم تمويل مقداره (٢.٥) مرة على التمويل الذي تتمكن من الحصول عليه من مصادر خاصة ، مما يشير إلى أن عمليات الدمج المدعومة من الحكومة هي التي أعطيت موارد كافية لتتم عملية الدمج ، في حين لم تنجح محاولات الدمج غير المدعومة من الحكومة، وبذلك تتضح أهمية أن تكون وزارة التربية والتعليم هي الجهة الفاعلة الوطنية في صنع السياسات التعليمية، (V'alimaa and et al , 2014 , 46).

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة دمج جامعة آلتو ، لم يكن الوصول إلى التآزر المالي محركاً رئيسياً لعمليات الدمج ، إلا أن الحكومة والجامعات أيقنوا أن تعظيم مصادر التمويل الرئيسية كانت ضرورية لتمكين الجامعة الجديدة من الوصول بشكل واقعي إلى مستوى دولي أعلى في التعليم الجامعي والبحث العلمي، (Privot; Anna – Claeys – Kulik And Estermann, 2015 , 62).

أسباب الدمج في جامعة آلتو

تُظهر النظرة العامة على الدوافع الرئيسية لعمليات الدمج الجامعي في فنلندا ، وخاصة دمج جامعة آلتو ، أن الدمج يستجيب لمجموعة من التحديات والفرص التي تتعرض لها الجامعات وخلق قيمة مضافة لهذه الجامعات عن طريق : (Pruvot; Anna – Claeys –Kulik and Estermann, 2015 , 61)

- الاستجابة للمتطلبات المتزايدة على الجودة الأكاديمية وضرورة الوصول إلى البيئة الأكاديمية الدولية الأكثر جاذبية في مؤسسات التعليم الجامعي.
 - تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الفنلندي من خلال وجود جامعات قوية تعتمد على إمكانات الابتكار المستقبلية.
 - تحسين جودة الجامعات الفنلندية لمواجهة تحديات العولمة ؛ حيث فقدت الجامعات الفنلندية مكانتها -بشكل خاص- في جودة البحث وجاذبية بيئاتها البحثية في السنوات الأخيرة.
 - زيادة التمويل الحكومي للجامعات الفنلندية ليصل إلى مستويات قريبة من تمويل الجامعات الأوروبية المتنافسة.
 - إطلاق الإصلاح الجامعي من خلال إزالة عبء التنظيم الثقيل وغياب الاستقلالية في صنع القرار والتمويل وإصلاح الهياكل الإدارية ، وتخفيف ممارسات التوظيف ، وتحسين بيئات العمل والمرافق، فضلاً عن تدهور البنية التحتية للجامعات.
 - التقليل من تجزئة قطاع الجامعات الفنلندية حيث كان هناك ما يصل إلى ٢٠ جامعة في فنلندا قبل الإصلاح الجامعي وصلت إلى ١٥ جامعة بعد الدمج.
- وعلى الرغم من أن عمليات الدمج قد تؤثر تأثيراً سلبياً على العدالة الاجتماعية من خلال الحد من الوصول إلى التعليم العالي وتقديم تحديات للمساواة في الحصول على خدمة تعليمية جيدة ، إلا أن عمليات دمج الجامعات الفنلندية استطاعت تقديم رؤية فريدة للعدالة الاجتماعية من خلال إعادة تنظيم توزيع التعليم الجامعي بدلاً من تركيز الموارد في منطقة معينة (عادة ما تكون حضرية) وفي طبقات اجتماعية معينة (عادة ما تكون أعلى) للطلاب ، حيث ساعدت عمليات الدمج على إنشاء جامعات ذات مستوى عالمي وتركيز الموارد داخل جامعة آلتو ، كما ساعد الدمج على جذب أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين ذوي الجودة العالية ، وتحقيق تدفق مستمر من الابتكارات للصناعة الفنلندية، (V'alimaa and et al , 2014 , 46)

ووفقاً لموقع تصنيف QS للجامعات ، تعد جامعة Aalto واحدة من الجامعات متعددة التخصصات التي تمتاز فيها برامج العلوم والفنون والتكنولوجيا وإدارة الأعمال ، وتقدم الجامعة أكثر من (٩٠) برنامجاً للحصول على درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في مجالات التكنولوجيا وإدارة الأعمال والفنون والتصميم والهندسة المعمارية ، وتتمثل مهمتها في بناء مجتمع مبتكر ، حيث

تساعد الطلاب على الوصول للاكتشافات الخارقة التي تتكامل بعمق مع التصميم والتفكير التجاري والحلول النظامية وتسريع الابتكار ، عن طريق تشجيعهم ودعمهم للتفوق في دراستهم ووظائفهم المستقبلية ، وهو ما انعكس بالفعل على الكثير منهم بامتلاكهم خبرات متميزة عند التحاقهم بسوق العمل ، وعلى هذا فقد نجحت جامعة ألتوا في تحقيق إعادة هيكلة عملياتها بما يتناسب مع معايير المنافسة الدولية.

وقد بلغ عدد طلاب جامعة Aalto عام ٢٠٢٠م حوالي (١٢٤٢٣) طالب ، منهم حوالي (١٠٩٣٢) طالب محلي أو وطني ، وحوالي (١٤٩١) طالب أجنبي ، كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها حوالي (١٣٧٦) عضو هيئة تدريس منهم (٨٦١) محليين وحوالي (٥١٥) عضو أجنبي، والجدول التالي يلخص هذه الأعداد.

جدول (١)

أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب والوطنيين بجامعة Aalto لعام ٢٠٢٠م

عدد أعضاء هيئة التدريس					عدد الطلاب				
مجموع	أجانب		محليين		مجموع	أجانب		محليين	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٣٧٦	٣٧,٤%	٥١٥	٦٢,٦%	٨٦١	١٢٤٢٣	١٢%	١٤٩١	٨٨%	١٠٩٣٢

المصدر : (موقع تصنيف QS للجامعات ، ٢٠٢٠)

من الجدول السابق يتضح أن التناسب بين عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة ألتوا وصل إلى عضو هيئة تدريس لكل ٩ طلاب ، وهي من أفضل معدلات التناسب على مستوى العالم ، كما يوضح الجدول ارتفاع نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعة حيث وصلت نسبتهم حوالي ١٢% من إجمالي عدد الطلاب وحوالي ٣٧,٤% من أعضاء هيئة التدريس ، مما يدل على قدرة الجامعة على جذب عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب لها ، وهي من أهم مؤشرات ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات.

وبذلك اعتبرت العديد من الجامعات الأوروبية حالة جامعة Aalto مثالاً على الدمج الناجح بسبب استيفائها معظم العوامل الحاسمة للدمج ، واعتماد النموذج الأكاديمي الجديد على جذب أفضل الطلاب وأفضل الأكاديميين من جميع أنحاء العالم ، إلا أن تتبع ترتيب الجامعة في تصنيفات شنغهاي والتايمز و QS يتضح وجود أثر سلبي مبدئي على الجامعة الجديدة نتيجة للدمج ، وفيما يلي عرض لموقف جامعة ألتوا في تصنيفات شنغهاي والتايمز و QS.

جدول (٢)

ترتيب جامعة ألتوا في تصنيفات شنغهاي والتايمز وQS في الفترة من ٢٠١٠م حتى ٢٠٢٠م

QS	التايمز	شنغهاي		العام
		محليا	عالميا	
١٣٤	=١٨٤	لم يصدر		٢٠٢٠
١٤٠	=١٨١	(٤-٢)	٤٠٠-٣٠١	٢٠١٩
=١٣٧	١٩٠	(٣-٢)	٤٠٠-٣٠١	٢٠١٨
١٣٣	٢٥٠-٢٠١	(٥-٣)	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٧
١٣٩	٣٠٠-٢٥١	(٥-٣)	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٦
١٨٧	٢٧٥-٢٥١	(٦-٤)	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٥
١٩٦	٣٥٠-٣٠١	(٥-٤)	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٤
لم تدرج في التصنيف	٢٧٥-٢٥١	لم تدرج في التصنيف		٢٠١٣
٢٢٢	٣٥٠-٣٠١	لم تدرج في التصنيف		٢٠١٢
لم يتوصل إليه	لم تدرج في التصنيف	لم تدرج في التصنيف		٢٠١١
لم يتوصل إليه	لم يتوصل إليه	(٦-٤)	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٠

علامة = بجوار الرقم تعني أن هذا الترتيب مكرر .

المصدر : (الموقع الالكتروني لتصنيف شنغهاي ، الموقع الالكتروني لتصنيف التايمز ، و الموقع الالكتروني لتصنيف QS)

يشير الجدول السابق إلى حقيقة الأثر السلبي المبدئي لدمج جامعة ألتوا في تصنيف شنغهاي ، فعلى الرغم من ظهور الجامعة الجديدة في العام الأول لها في التصنيف عام ٢٠١٠م وحصولها على ترتيب في الفئة من (٥٠٠-٤٠١) إلا أنها لم تظهر في التصنيف خلال الثلاث سنوات التالية للدمج بسبب زيادة مظاهر البيروقراطية المشتركة بين الجامعات المدمجة ، وضعف موقفهم البحثي على المستوى الدولي ، حيث كانت جامعة هلسنكي للتكنولوجيا أكثر نشرًا للبحوث العلمية من الجامعتين الأخريتين ، وعلى الرغم من ذلك انخفض الترتيب العام للجامعة الجديدة (Pruvot; Anna – Claeys –Kulik And Estermann, 2015 , 261)

إلا أن وضع الجامعة الجديدة بدأ في التحسن عام ٢٠١٤م ، حيث ظهرت مرة أخرى في تصنيف شنغهاي وحصلت على ترتيب (٥٠٠-٤٠١) عالمياً واستمر وضعها في التحسن حتى وصلت إلى فئة الترتيب (٤٠٠-٣٠١) عالمياً عام ٢٠١٩م ، وهو آخر إصدار لتصنيف شنغهاي حتى فترة إعداد البحث ، وعلى المستوى المحلي فقد تطور ترتيب الجامعة وفقاً لنفس التصنيف من فئة الترتيب (٦-٤) محلياً عام ٢٠١٠م إلى فئة الترتيب (٤-٢) محلياً عام ٢٠١٩م.

كما يشير الجدول السابق أيضاً إلى عدم ظهور الجامعة في أي من التصنيفات الثلاثة في السنة التالية للدمج ٢٠١١م ، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب السابقة أو إلى افتقار الجامعة الجديدة إلى بعض المؤشرات التي تتطلبها هذه التصنيفات ، وعلى الرغم من ذلك فقد تقدم ترتيب جامعة ألتوا في تصنيف التايمز وتصنيف QS للجامعات ، ففي تصنيف التايمز تقدم ترتيب الجامعة من فئة الترتيب (٣٠١ - ٣٥٠) عام ٢٠١٢م إلى الترتيب (١٨١) مكرر عام ٢٠١٩م والترتيب (١٨٤) مكرر عام ٢٠٢٠م ، وفي تصنيف QS تطور ترتيب الجامعة من (٢٢٢) عالمياً عام ٢٠١٢م إلى (١٣٤) عالمياً عام ٢٠٢٠م.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الدمج كان له أثر إيجابي على جامعة ألتوا من خلال تحسين ترتيبها على المستوى العالمي وهو الهدف الذي تطلعت إليه الجامعة عند تنفيذ عمليات الدمج.

ثانياً دمج الجامعات في الصين

شهدت فترة التسعينيات من القرن العشرين تغيراً ثورياً في نظام التعليم الجامعي في الصين ، خاصة من خلال عمليات الدمج بين الجامعات ، ولقد كان تعزيز الكفاءة والفعالية والمعيارية والقدرة التنافسية للجامعات أحد الدوافع الرئيسية لإطلاق الدمج الجامعي في الصين ، ومن ثم كان الدمج بين الجامعات الصينية أحد مظاهر إصلاح التعليم العالي والجامعي من خلال توحيد آلية القيادة وحوكمة المؤسسات الجامعية ، بالإضافة إلى إعادة ضبط البرامج الأكاديمية وإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وإدارة وحدات الدعم ، بدافع إمكانية إضافة قيمة مضافة للجامعات الصينية تمكّنها من تحقيق "زيادة الإنتاجية" عن طريق الدمج ، كما كان الدمج أيضاً وسيلة لتعديل الهيكل الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي بحيث أدى إلى انخفاض عدد الجامعات ، ومن ثم مواجهة مشكلات التداخل الوظيفي بشكل أكثر فاعلية ، وإنشاء جامعات شاملة من خلال دمج الجامعات والكليات أحادية التخصصات وإنشاء مؤسسات جديدة، (71 , 2005 , Mok).

وقد شجعت الحكومة الصينية الجامعات المحلية على الدمج فيما بينها ، ففي عام ١٩٩٥م أعلنت الحكومة الصينية عن المشروع (٢١١) الذي يهدف إلى تطوير التدريس والبحث العلمي في الجامعات الصينية ورصدت ميزانية كبيرة لتمويل هذا المشروع بلغت حوالي ١٠,٩ مليار يوان واشترطت تمويل جامعة واحدة في كل إقليم ، ومن ثم فقد أسهم هذا المشروع في تسهيل عمليات الدمج بين الجامعات المحلية، (لانكينغ ، ١٤٣١ ، ١١٤).

ولقد كان الهدف الرئيس للإصلاح هو تغيير النظام المتقادم لإدارة الجامعات ، من أجل إنشاء نظام إدارة لامركزي تتقاسم فيه الصلاحيات الإدارية بين كل من الحكومات المركزية والمحلية ، ومطالبة الحكومات المحلية بالقيام بدور رئيس ، ونتيجة لذلك ، ظهر عدد من الجامعات الأكبر والأقوى في مجالات الدراسة الشاملة في الأدب والفنون والعلوم والتكنولوجيا والزراعة والطب ، على سبيل المثال ، تم دمج جامعة شنغهاي Shanghai University مع أربع مؤسسات للتعليم العالي ، بما في ذلك

جامعة شنغهاي الصناعية وجامعة شنغهاي للعلوم والتكنولوجيا ، كما قامت جامعة تسينغها Tsinghua University ، الجامعة الصينية الرائدة في العلوم والهندسة ، بدمج الأكاديمية المركزية للفنون كمعهد رائد في الفنون ، كما تم إنشاء كل من جامعة تشجيانغ الجديدة New Zhejiang University ، وجامعة ووهان الجديدة Wuhan University ، وجامعة هواتشونغ للعلوم والتكنولوجيا Huazhong University of Science and Technology الجديدة من أربع جامعات أصغر ، وتم إنشاء جامعة جيلين Jilin University الجديدة من خلال دمج خمس جامعات أصغر ، (4 ، 2002 ، Glass).

وبذلك تم اعتماد الدمج طريقة لإصلاح إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي التقليدي لمؤسسات التعليم العالي في الصين على مستوى (الجامعات - الكليات - الأقسام الإدارية والأكاديمية) ، بالإضافة إلى إعادة هيكلة توزيع أعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز القيادة ومنع التداخل ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الجامعات الصينية استراتيجية التعاون بين الوحدات أو المؤسسات الأكاديمية والعمل على تجميع موارد هذه المؤسسات لأن الدمج الجامعي يتطلب قدراً هائلاً من الطاقات والوقت لكي يتحقق ، ومن ثم يمكن لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في هذه المؤسسات أن يتمتعوا بموارد أفضل ، بما في ذلك المرافق ووسائل التعليم والتعلم والبحث العلمي وهو ما أدى إلى تعزيز قطاع التعليم الجامعي ، (72 ، 2005 ، Mok).

أسباب دمج الجامعات في الصين:

حدد (لانكينغ ، ١٤٣١ ، ١١٠) أسباب دمج الجامعات في الصين فيما يلي :

- تدني مستوى التعليم بسبب ضعف الموارد المتاحة أمام الجامعات.
- الرغبة في إضافة المزيد من التخصصات أسوة بالجامعات الكبيرة.
- ترشيد استغلال الموارد والاستفادة القصوى منها.
- زيادة كفاءة الإدارة التعليمية.

ويُعد إنشاء جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang University في عام ١٩٩٨م مثلاً جيداً لتوضيح كيفية دمج الجامعات في الصين ، حيث تأسس مشروع جامعة تشجيانغ الجديدة على أساس دمج جامعة تشجيانغ وجامعة هانغتشو وجامعة تشجيانغ الزراعية وجامعة تشجيانغ الطبية ، وتأسيس جامعة جديدة شاملة تغطي برامج الجامعات المدمجة (الفنون والعلوم الإنسانية والتعليم والاقتصاد والإدارة والقانون والعلوم الزراعية والهندسة والطب) ، وقد نجح الدمج في وضع جامعة تشجيانغ في موضع متميز من حيث الحجم والتنوع، (71 ، 2005 ، Mok)

ووفقاً لموقع تصنيف QS للجامعات ، تعد جامعة تشجيانغ واحدة من أعرق مؤسسات البحث والتعلم في الصين ، حيث تغطي جميع التخصصات باستثناء العلوم العسكرية ولديها خمسة فروع جامعية ، تقدم أكثر من (١٤٠) برنامجاً جامعياً وأكثر من (٣٠٠) برنامجاً لمرحلة الدراسات العليا من

خلال (٣٦) كلية ، وقد بلغ عدد طلابها عام ٢٠٢٠م وفقا لإحصاءات تصنيف QS للجامعات حوالي (٣٢٧٦٩) طالب ، منهم ٥١% ملتحقين ببرامج الدراسات العليا و ٤٩% ملتحقين ببرامج البكالوريوس، كما بلغ عدد الطلاب الأجانب بالجامعة حوالي (٩١٧٧) طالب ، منهم ٥٣% ملتحقين بمرحلة البكالوريوس و ٤٧% ملتحقين بمرحلة الدراسات العليا ، كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها حوالي (٦١١٧) عضو هيئة تدريس منهم (٣٢٧٢) محليين بنسبة ٥٣.٥% و (٢٨٤٥) أجانب بنسبة ٤٦.٥% ، والجدول التالي يوضح هذه الأعداد.

جدول (٣)

أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب والمحليين بجامعة تشجيانغ لعام ٢٠٢٠م

عدد أعضاء هيئة التدريس					عدد الطلاب				
مجموع	أجانب		محليين		مجموع	أجانب		محليين	
	%	العدد	%	العدد		%	العدد	%	العدد
٦١١٧	٤٦.٥%	٢٨٤٥	٥٣.٥%	٣٢٧٢	٣٢٧٦٩	٢٨%	٩١٧٧	٧٢%	٢٣٥٩٢

المصدر : (موقع تصنيف QS للجامعات ، حول جامعة تشجيانغ ، ٢٠٢٠)

يشير الجدول السابق إلى وصول التناسب بين عدد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب إلى حوالي عضو هيئة تدريس لكل خمسة طلاب ، وهو معدل مرتفع جدا مقارنة بغيرها من الجامعات الأخرى ، كما يشير الجدول إلى زيادة قدرة جامعة تشجيانغ على جذب أعداد كبيرة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب والتي وصلت نسبتهم حوالي ٢٨% من أعداد الطلاب و ٤٦.٥% من أعداد أعضاء هيئة التدريس ، وهي نسبة كبيرة نسبياً بالنسبة لغيرها من الجامعات ، مما أسهم في تقدم ترتيب الجامعة الجديدة بعد الدمج في مختلف التصنيفات العالمية للجامعات والتي يمكن تحديدها في الجدول التالي.

جدول (٤)

ترتيب جامعة تشجيانغ في تصنيف شنغهاي والتايمز و QS

في الفترة من ٢٠١٠م حتى ٢٠٢٠م

العام	شنغهاي	التايمز	QS
٢٠٢٠	لم يصدر	١١٧ =	٥٤
٢٠١٩	٧٠	١٠١	٦٨
٢٠١٨	٦٧	١٧٧	٨٧
٢٠١٧	١٥٠-١٠١	٢٥٠-٢٠١	١١٠
٢٠١٦	١٥٠-١٠١	٣٠٠-٢٥١	١١٠
٢٠١٥	١٥٠-١٠١	٣٥٠-٣٠١	١٤٤
٢٠١٤	٢٠٠-١٥١	٣٥٠-٣٠١	١٦٥
٢٠١٣	٢٠٠-١٥١	٣٥٠-٣٠١	١٧٠
٢٠١٢	٢٠٠-١٥١	٣٥٠-٣٠١	لم يتوصل إليه

علامة = بجوار الرقم تعني أن هذا الترتيب مكرر.

المصدر : (الموقع الالكتروني لتصنيف شنغهاي ، الموقع الالكتروني لتصنيف التايمز ، و الموقع الالكتروني لتصنيف QS)

يشير الجدول السابق إلى تحسن وضع جامعة تشجيانغ في التصنيفات العالمية للجامعات بعد إجراء عمليات الدمج لها ، ففي تصنيف شنغهاي انتقلت الجامعة من فئة الترتيب (٣٥١-٤٠٠) عالمياً عام ٢٠٠٣م وهو العام الأول لإصدار تصنيف شنغهاي إلى فئة الترتيب (١٥١-٢٠٠) عام ٢٠١٢م ، ثم الترتيب (٦٧) عالمياً عام ٢٠١٨م ، و(٧٠) عالمياً عام ٢٠١٩م ، وهو آخر إصدار لتصنيف شنغهاي حتى فترة إعداد البحث ، كما يشير الجدول السابق أيضاً إلى تقدم ترتيب جامعة تشجيانغ في تصنيف التايمز وتصنيف QS للجامعات ، ففي تصنيف التايمز تقدم ترتيب الجامعة من فئة الترتيب (٣٥٠-٣٠١) عام ٢٠١٢م إلى الترتيب (١١٧) مكرر عام ٢٠٢٠م ، وفي تصنيف QS تطور ترتيب الجامعة من (١٧٠) عالمياً عام ٢٠١٣م إلى (٥٤) عالمياً عام ٢٠٢٠م ، مما يؤكد على الأثر الإيجابي للدمج على ترتيب جامعة تشجيانغ في التصنيفات العالمية المختلفة.

ثالثاً دمج الجامعات في فرنسا

لقد ترسخت حركة دمج الجامعات في بلدان مختلفة في التسعينيات من القرن العشرين ، وعلى الرغم من التأخر النسبي في تحقيق الدمج بين الجامعات الفرنسية إلا أن خطط دمج الجامعات في فرنسا قد تضاعفت منذ يناير ٢٠٠٩م ، وتعد جامعة ستراسبورغ Strasbourg University التي أعيد تأسيسها كجامعة واحدة متعددة التخصصات في عام ٢٠٠٩م أول نتاج لعمليات دمج الجامعات

الفرنسية بعد انقسامها إلى ثلاثة كيانات قانونية متميزة إداريًا عام ١٩٧١م ، هي : جامعة لويس باستور Louis Pasteur University الغالب على تخصصاتها العلوم الطبيعية والصحية ، وجامعة مارك بلوخ Marc Bloch University المتخصصة في الفنون والعلوم الإنسانية ، وجامعة روبرت شومان Robert Schuman University التي تركز على العلوم الاجتماعية ، وقد تلا ذلك إنشاء أربع جامعات لاحقة عن طريق دمج جامعات مختلفة شملت جامعة لورين Lorraine University ، وجامعة إيكس مرسيليا Aix-Marseille University ، وكلاهما تم تأسيسه في يناير ٢٠١٢م ، وجامعة بورديو Bordeaux University التي تم تأسيسها عام ٢٠١٤م ؛ وجامعة مونتبلييه Montpellier University في يناير ٢٠١٥م، بالإضافة إلى اقتراح العديد من عمليات الدمج الإضافية أو الجارية بالفعل، (Highman , 2020 , 206)

ولعل أهم ما يميز عمليات الدمج في الجامعات الفرنسية أن جميعها تم بشكل طوعي قرره الجامعات نفسها بناء على رغبتها في تحقيق الدمج على العكس من الجامعات التي شهدت عمليات دمج إجبارية من قبل السلطات المعنية بتنظيم أمور التعليم الجامعي في بعض الدول ، كما شهدت عمليات الدمج الطوعية بيئة مواتية بشكل متزايد لمثل هذه الأعمال على المستوى المؤسسي والسياسي ؛ فمنذ منتصف العقد الأول من القرن الواحد والعشرين ظهرت العديد من المبادرات السياسية المتتالية التي شجعت على تطوير التعاون بين المؤسسات الجامعية على المستوى المحلي أو الإقليمي ، حيث أتاح قانون البحث لعام ٢٠٠٦ (Pacte pour la recherche) لأول مرة لمؤسسات التعليم الجامعي إمكانية تعزيز تعاونها مع القطاعات المختلفة وبناء نظام تقييم موحد ومتناسك للجامعات ، وتقديم وظائف علمية جذابة ومتطورة وتعزيز دمج نظام البحث الفرنسي في مجالات البحث الأوروبي من خلال تعزيز الرؤية الدولية للجامعات وتنسيق أنشطتها التعليمية أو البحثية ، وقد تم بناء هذه المبادرات السياسية على أساس أن إعادة الهيكلة التنظيمية ضرورية للسماح للجامعات بالتعامل مع العولمة وتكثيف المنافسة عن طريق بناء جامعات كبيرة وشاملة ذات حجم كبير وتخصصات متعددة بما يؤهلها للتنافس على الساحة الدولية، (Barrier and Musselin , 2016 , 364)

أسباب دمج الجامعات في فرنسا:

- حدد (Soler and Molina , 2019 , 261) أسباب دمج الجامعات الفرنسية فيما يلي :
- تحسين المكانة الدولية والعالمية للجامعات الفرنسية من خلال تكوين جامعات عالمية متعددة التخصصات.
 - الحاجة إلى إجراء بحوث علمية عالية الجودة.
 - تنويع مصادر تمويل الجامعات وترشيد استخدام الموارد المادية.
 - تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات.

وتُعد جامعة ستراسبورغ University of Strasbourg (التي تم إنشاؤها في عام ٢٠٠٩م) أول نتيجة للدمج الجامعي في فرنسا ، وقد نتجت عن دمج ثلاث جامعات تأسست في مدينة ستراسبورغ إلا أن حرمها الجامعي يقع في مواقع مختلفة في جميع أنحاء المدينة ، وقد ضمت الجامعة الجديدة عدداً من التخصصات المتميزة دون تكرار ؛ حيث أدى هذا الدمج إلى إعادة هيكلة المكاتب الإدارية المركزية للجامعات الثلاث في واحدة في حين ظل محيط كل من الكليات الـ ٣٩ التي شكلت الجامعات الثلاث دون تغيير ، إلا أنه تم وضعها فقط تحت نفس المظلة التنظيمية. ومع ذلك ، تمت إضافة مستوى تنظيمي وسيط بين الكليات والجامعة الجديدة من خلال إنشاء تسعة هياكل إدارية تتمثل مهمتها في تعزيز التنسيق بين الوحدات المكونة لها وبناء التآزر بينها، (Barrier and Musselin , 2016 , 372).

وقد أدى الدمج إلى حدوث ابتكارات تنظيمية جوهرية نظراً لكونه دمج طوعي مع عدم وجود نموذج موجود مسبقاً مفروض على هذه المؤسسة الجديدة من قبل السلطات العامة فعندما قررت الجامعات في ستراسبورغ الدمج لم يكن هناك سابقة للدمج الجامعي في فرنسا ، وبالتالي لم تكن هناك نقطة مرجعية ، مما أتاح لها التكوين وفقاً لطبيعة وخصوصية المجتمع الفرنسي.

ولقد حدث الدمج في سياق اتسم بالإلحاح في قطاع التعليم العالي في فرنسا بدأه رؤساء الجامعات القلقين من خسارة مؤسساتهم لمكانتها بسبب عولمة التعليم الجامعي وتكثيف المنافسة الأكاديمية ، ولم يشرع الرؤساء فقط في عمليات الدمج ، ولكنهم أيضاً أداروا العملية بأكملها بإحكام مع نوابهم ومستشاريهم ، وعلى الرغم من أن جميع القرارات الرئيسية المتعلقة بعمليات الدمج كان لا بد من التصويت عليها من قبل مجالس الجامعة ، إلا أن الرؤساء كانوا مسئولين بوضوح عن العملية ، حيث أكدوا على أن التقاعس عن تحقيق الدمج سيكون له عواقب وخيمة ، ولذلك أصروا عليه من أجل البقاء ، وقد تعزز هذا التصور بوتيرة أكثر بسبب الإصلاحات التي قادتها حكومة ساركوزي بين عامي ٢٠٠٧م و ٢٠١٢م ، حيث تم حث الجامعات على التنافس على العديد من المنح الرئيسية التي تقدر بملايين اليورو والتي تخصصها البرامج الوطنية مثل Ope´ration Campus في عام ٢٠٠٨م أو مبادرة d'Excellence في ٢٠١٠م). وفي الوقت نفسه ، تم سن تشريع يطلب من الجامعات تنفيذ سياسة جديدة ذات عواقب بعيدة المدى على إدارتها: وهو قانون عام ٢٠٠٧م بشأن استقلالية الجامعات ، والمعروف باسم Liberte ets and Responsabilite´s des Universite´s والذي يهدف إلى زيادة الاستقلالية المؤسسية للجامعات مقابل السلطات الحكومية الوطنية ، من خلال منحها المزيد من السلطة التقديرية على إدارة ميزانيتها وموظفيها ومواردها ، وهو ما مثل تحدياً آخرًا للجامعات الفرنسية ، حيث كان عليها إعادة هيكلة عمليات الإدارة الداخلية بالكامل لتلبية متطلبات القانون الجديد قبل نهاية عام ٢٠١٢م ، وقد بدأت المفاوضات التمهيدية لدمج جامعة ستراسبورغ قبل ثماني سنوات من الدمج ، ومع ذلك لم يبدأ التفكير الفعلي في التكوين المؤسسي للجامعة المستقبلية

حتى أوائل عام ٢٠٠٨ م ، بعد أن صوتت مجالس الجامعات من المؤسسات الثلاث لصالح الدمج ، وكان الأول من يناير ٢٠٠٩ هو الموعد المحدد لإعلان لدمج ، بعد أقل من ١٠ أشهر من التصويت ، من أجل جعل المؤسسة الجديدة من بين أول من قام بتنفيذ قانون عام ٢٠٠٧ بشأن إدارة الجامعة ، (Barrier and Musselin , 2016 , 375).

ووفقا لموقع تصنيف QS للجامعات ، تعد جامعة ستراسبورغ الآن جامعة فريدة وشاملة تغطي جميع مجالات التعليم الجامعي ، كما أنها من أكبر الجامعات الفرنسية من حيث أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وتضم (٣٧) برنامج جامعي و (٨٦) مختبراً ومركز بحث ، فجامعة ستراسبورغ موجهة بقوة نحو البحث ؛ إذ تقدم ما يقرب من (٤٠٠) رسالة دكتوراه سنوياً، والجدول التالي يوضح أهم الإحصاءات الخاصة بالجامعة.

جدول (٥)

أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب والمحليين بجامعة Strasbourg لعام ٢٠٢٠م

عدد أعضاء هيئة التدريس					عدد الطلاب				
مجموع	أجانب		محليين		مجموع	أجانب		محليين	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد
٢٤٨٠	%١٧,٢	٤٢٦	%٨٢,٨	٢٠٥٤	٥٠٢٧٧	%١٧,٤	٨٧٣٢	%٨٢,٦	٤١٥٤٥

المصدر : (موقع تصنيف QS للجامعات ، ٢٠٢٠)

من الجدول السابق يتضح أن التناسب بين عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة ستراسبورغ وصل إلى عضو هيئة تدريس لكل ٢٠ طالب ، وهو أقل معدل للتناسب بينهم مقارنة بجامعتي Aalto و Zhejiang ، بالإضافة إلى تدني أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب مقارنة بالجامعتين السابقتين ، ولعل ذلك يمثل أحد العوامل التي أثرت على ترتيب جامعة ستراسبورغ في التصنيفات العالمية للجامعات ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦)

ترتيب جامعة Strasbourg في تصنيفات شنغهاي والتايمز و QS

في الفترة من ٢٠١٠م حتى ٢٠٢٠م

QS	التايمز	شنغهاي		العام
		محليا	عالميا	
=٣٧٩	(٥٠٠-٤٠١)	لم يصدر		٢٠٢٠
٣٤٨	(٥٠٠-٤٠١)	(٧-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٩
٣٠٣	(٤٠٠-٣٥١)	(٦-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٨
٢٦٠	(٤٠٠-٣٥١)	(٦-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٧
=٢٤١	(٤٠٠-٣٥١)	(٦-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٦
٢٢٦	(٢٢٥-٢٠١)	٤	٨٧	٢٠١٥
٢٢٦	(٢٢٥-٢٠١)	٤	٩٥	٢٠١٤
-	(٢٢٥-٢٠١)	٤	٩٧	٢٠١٣
٢٣٢	(٢٢٥-٢٠١)	(٧-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٢
لم يتوصل إليه	-	(٥-٤)	(١٥٠-١٠٢)	٢٠١١
لم يتوصل إليه	لم يتوصل إليه	(٥-٤)	(١٥٠-١٠١)	٢٠١٠

المصدر : (الموقع الالكتروني لتصنيف شنغهاي ، الموقع الالكتروني لتصنيف التايمز ، و الموقع الالكتروني لتصنيف QS)

يشير الجدول السابق إلى تذبذب ترتيب جامعة Strasbourg في تصنيف شنغهاي ، حيث وقعت عام ٢٠١٠م في فئة الترتيب من (١٥٠-١٠١) وهو العام التالي للدمج ، واستمر ترتيبها في هذه الفئة إلى أن تحسن ترتيبها بشكل تدريجي عام ٢٠١٣م لتصل إلى الترتيب (٩٧) عالمياً و (٩٥) عالمياً عام ٢٠١٤م و (٨٧) عالمياً عام ٢٠١٥م ، وبداية من عام ٢٠١٦م تراجع ترتيبها لتقع في فئة الترتيب من (١٥٠-١٠١) مرة أخرى ، وهو ترتيب مرتفع مقارنة بترتيب جامعة Aalto التي وقعت في فئة الترتيب (٤٠٠-٣٠١) عام ٢٠١٩م.

كما يشير الجدول أيضاً إلى تدهور ترتيب جامعة Strasbourg بشكل كبير في تصنيف التايمز على العكس من وضعها في تصنيف شنغهاي ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة المؤشرات التي يتم في ضوءها ترتيب الجامعات في كل من التصنيفين ، حيث انخفض ترتيبها من الفئة (٢٢٥-٢٠١) عام ٢٠١٢م إلى (٥٠٠-٤٠١) عام ٢٠٢٠م ، وهو ترتيب منخفض جداً مقارنة بجامعتي Aalto و Zhejiang ، وكذلك الحال بالنسبة لترتيبها في تصنيف QS حيث انخفضت من الترتيب (٢٣٢) عالمياً عام ٢٠١٢م إلى (٣٧٩ مكرر) عام ٢٠٢٠م ، وهو أيضاً ترتيب منخفض مقارنة بجامعتي Aalto و Zhejiang أيضاً.

لذلك أشار (Pruvot , Claeyss-Kulik and Estermann , 2015, 77) أن جامعة ستراسبورغ تعد الحالة الأوروبية الوحيدة التي كان ترتيبها أقل في التصنيفات العالمية للجامعات بسبب ضعف أدائها وقت الدمج الناتج عن مجموعة من التحديات التي أثرت على كفاءة عمليات الدمج ، والتي انعكست بشكل واضح على ترتيب الجامعة الجديدة في التصنيفات العالمية للجامعات ، ومن هذه التحديات ما يلي :

- محدودية الموارد البشرية ، ومن ثم زيادة عبء العمل الإضافي الكبير للموظفين المعنيين.
- اعتماد منهجية لإدارة التغيير لا تتناسب مع طموح التغيير المنشود.
- إجراء تعديلات وتغييرات في فرق القيادة أثناء عملية الإعداد للدمج.
- التنوع والتمايز في ملامح الحوكمة والإدارة للشركاء الثلاثة في الدمج.
- التقاليد الأكاديمية والثقافات المؤسسية غير المتجانسة للجامعات المدمجة.

كما يضيف (Soler and Molina , 2019 , 265) مجموعة من الأسباب التي أثرت على كفاءة الجامعة وترتيبها في التصنيفات المختلفة ، حيث أشارا إلى أنه لم تكن هناك رؤية واضحة للجامعة الجديدة بالنسبة لمعظم منسوبيها ومعظم قياداتها الأكاديمية والإدارية ؛ حيث كان هناك نقص في الاتصال الداخلي مع الأكاديميين والإداريين خلال عملية الدمج ، بالإضافة إلى عدم ظهور هيكل تنظيمي جديد للجامعة ، فقد كان هناك تداخل واضح بين الجامعات الثلاث السابقة ولم يتم تحديد ملف شخصي أكاديمي جديد ، فضلاً عن عدم تكوين ثقافة تنظيمية واحدة للجامعات الثلاث مما أدى إلى صعوبة التعامل مع الجذور الثقافية المختلفة ، كما كان الكثير من منسوبي الجامعة يشعرون بالاستياء الشديد من الدمج لدرجة أن الباحثين لا يذكرون أنهم جزء من جامعة ستراسبورغ عند التعاون مع مؤسسات أخرى ، وعندما يحصلون على نتائج يذكرون مركز أبحاثهم الأول قبل الدمج ، بالإضافة إلى المقاومة الثقافية والافتقار إلى القيادة القوية ، كل هذا لم يساعد في منح الجامعة القوة اللازمة للمضي قدماً في سبيل تحقيق أهدافها.

مما سبق يتضح أن مجرد تنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات لا يمثل هدفاً أساسياً لإصلاح التعليم الجامعي ، وإنما لا بد أن يصاحبه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تعمل على إعادة هيكلة الجامعات وزيادة كفاءتها.

أوجه الاستفادة من نماذج دمج الجامعات

من خلال استقراء النماذج السابقة لدمج بعض الجامعات في كل من فنلندا والصين وفرنسا ، يمكن تحديد أو الاستفادة فيما يلي :

- الدعم الحكومي لعمليات الدمج ، حيث أثبتت النماذج السابقة أنه على الرغم من صدور قوانين وتشريعات تزيد من استقلالية الجامعات قبل إتمام عمليات الدمج إلا أنه كان

للحكومات دور كبير في إنجاح عمليات الدمج من خلال ما تقدمه من مبادرات تشجع الجامعات على تنفيذ الدمج.

- التفرد في نموذج الدمج ، فكل عملية من عمليات الدمج تمثل نموذجاً فريداً تنظيمياً وثقافياً وإقليمياً تؤثر فيه مجموعة من العوامل التي تختلف من مجتمع لآخر ، ومن ثم يكون من الخطأ استعارة نموذج للدمج من أي دولة وتطبيقه كما هو في أي مجتمع آخر.
- إدراك العلاقة بين الدمج وإعادة الهيكلة ، بمعنى أن الدمج لا يمثل هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لإعادة هيكلة الجامعات وزيادة جودتها وكفاءتها.
- الاستعانة بالقيادات الفاعلة ، فعمليات الدمج لابد أن تستند إلى إدارة فعالة مؤمنة بأهمية الدمج وأهدافه وتغليب المنفعة العامة على المصلحة الشخصية ، تحرص على اتباع الشفافية في تحديد الأهداف والمهام وأنشطة التنفيذ.
- مشاركة المعنيين بالدمج ، فمن المهم الحرص على تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية مع المستفيدين بعملية الدمج داخل المؤسسة وخارجها ، من خلال السماح للطلاب بالمشاركة على المستوى الفردي أو المؤسسي من خلال الاتحادات الطلابية في مناقشة أسباب الدمج وعملياته ووضع استراتيجية تنفيذه بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجتمع وسوق العمل ، وممارسة سياسات التفاوض بين المعنيين بالدمج والوصول معهم إلى حلول منطقية لا تعرض عمليات الدمج للخطر.
- تحقيق قيمة مضافة من الدمج ، من الضروري أن يعمل الدمج على تكوين قيمة مضافة للجامعات المدمجة ، فالدمج لا يعني جمع الجامعات في مكان واحد وإنما يركز على مفهوم التكامل والتآزر بين الجامعات مما ينعكس على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية وزيادة فاعليتها.

المحور الثالث ، واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو تقسيم الجامعات .

لم تكن الجامعات المصرية بمعزل عما يشهده العالم من تغيرات أثرت بشكل كبير على الأنظمة التعليمية سواء الجامعية أو قبل الجامعية ، حيث تأثرت الجامعات المصرية بظهور التصنيفات العالمية للجامعات منذ بدايات القرن الجديد ، والتي تقوم على نشر جداول دورية لترتيب الجامعات بشكل سنوي مستخدمين في ذلك معايير ومؤشرات أداء معينة يتم في ضوءها تحديد موقع الجامعات بالنسبة لنظرائها.

ولقد أثرت هذه التصنيفات في العديد من الجامعات في مختلف دول العالم حتى أصبحت وسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية ؛ بحيث باتت نتائج التصنيفات العالمية للجامعات دليلاً على مدى تحقيق جودة العملية التعليمية والبحثية لهذه الجامعات ؛ وعليه أصبح يتحدد مستوى التقدم العلمي للدول التي تنتمي إليها هذه الجامعة في ضوء الترتيب الذي تحصل عليه الجامعة في أي من التصنيفات

العالمية،(البنا ، ٢٠١٦ ، ١٨٤). وبهذا شكلت التصنيفات العالمية واحدة من الآليات الرئيسية التي تقود موجة من عمليات الدمج الاستراتيجية في قطاع الجامعات العامة التي تجتاح العالم ، مثل: تصنيف شنغهاي وتصنيف تايمز للتعليم العالي ، وغيرهما ، (Sulkowski and et al , 2019 , 212)

وعلى الرغم من ذلك فقد شهدت الجامعات المصرية خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين انقسام وانفصال العديد من فروع الجامعات المصرية وتحويلها إلى جامعات مستقلة ، في نفس التوقيت تقريباً الذي بدأت فيه بعض الجامعات الصينية والأوروبية وغيرها إتمام عمليات الدمج في تسعينيات القرن العشرين ؛ حيث انفصل فرعاً جامعة القاهرة في عام ٢٠٠٥م ليكونا جامعتي الفيوم وبني سويف، وانفصلت جامعة بنها عن جامعة الزقازيق في نفس العام أيضاً ، ثم انفصلت جامعة كفر الشيخ عن جامعة طنطا في عام ٢٠٠٦م ، وانفصلت جامعتا دمنهور ومطروح عن جامعة الأسكندرية في عامي ٢٠١٠م و٢٠١٨م ، كما انفصلت جامعتا سوهاج وأسوان عن جامعة جنوب الوادي في عامي ٢٠٠٦م و٢٠١٢م ، وانفصلت جامعات بورسعيد والسويس والعريش عن جامعة قناة السويس في أعوام ٢٠١٠م و٢٠١١م و٢٠١٦م ، وانفصلت جامعتا دمياط ومدينة السادات عن جامعتي المنصورة والمنوفية في عام ٢٠١٣م.

وقد أدى هذا الانفصال إلى حدوث انقسام وتفتت في إمكانات الجامعات المادية والبشرية، والذي وصل في بعض الأحيان إلى نزاع حول أحقية الجامعة الأم والجامعات الجديدة في الأصول المملوكة وتوزيع الموارد المالية الممثلة في بعض الصناديق الخاصة ، مما انعكس بشكل سلبي على كفاءة هذه الجامعات وإهدار الكثير من الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بأدائها ، وبالتالي أثرت عمليات الانفصال وتقسيم الجامعات على ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات ، إذ تعتمد هذه التصنيفات على مجموعة من المعايير التي أدى الانفصال إلى فقدانها ، مثل : معيار سمعة الجامعة في تصنيف شنغهاي مثلاً الذي أدى إلى خروج معظم الجامعات الحكومية المنفصلة من هذا التصنيف نظراً لحدثة إنشاء هذه الجامعات ، كما أثرت على النسب الإحصائية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات على مستوى الدرجة الجامعية الأولى والدراسات العليا، بالإضافة إلى نسب تمويل هذه الجامعات.

والدليل على ذلك غياب الجامعات المنفصلة حديثاً عن تصنيف شنغهاي الذي يُعد أول وأهم تصنيف عالمي للجامعات في القرن الواحد والعشرين ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٧) ترتيب الجامعات المصرية طبقاً لتصنيف شنغهاي

الجامعة	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
القاهرة	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١	٤٠٠-٣٠١
عين شمس	١٠٠٠-٩٠١	١٠٠٠-٩٠١	١٠٠٠-٩٠١	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١
المنصورة	١٠٠٠-٩٠١	١٠٠٠-٩٠١	١٠٠٠-٩٠١	٨٠٠-٧٠١	٩٠٠-٨٠١
الأسكندرية	١٠٠٠-٩٠١	١٠٠٠-٩٠١	٨٠٠-٧٠١	٧٠٠-٦٠١	٨٠٠-٧٠١
بني سويف	-	-	-	١٠٠٠-٩٠١	-
الزقازيق	-	-	-	-	١٠٠٠-٩٠١

المصدر : (موقع تصنيف شنغهاي ، ٢٠٢٠)

يشير الجدول إلى غياب جميع الجامعات المصرية المنفصلة حديثاً عن هذا التصنيف، حيث اقتصر ظهور الجامعات المصرية فيه على الجامعات العريقة التي لها تاريخ طويل كجامعة القاهرة التي أنشئت عام ١٩٠٨م وجامعة الأسكندرية التي أنشئت عام ١٩٤٢م وجامعة عين شمس التي أنشئت عام ١٩٥٠م ، وعلى الرغم من ظهور بعض الجامعات الإقليمية كجامعات المنصورة وبني سويف والزقازيق، إلا أن ترتيبها جاء متأخراً في الفئة من (٩٠١-١٠٠٠) فيما عدا جامعة المنصورة التي ارتفع ترتيبها في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩م لتكون في فئة الترتيب (٨٠١-٩٠٠) وعلى الرغم من ظهور جامعة بني سويف في فئة الترتيب (٩٠١-١٠٠٠) عام ٢٠١٨م كإحدى الجامعتين المنفصلتين عن جامعة القاهرة إلا أنها لم تظهر في التصنيف في العام التالي ٢٠١٩م ، كما لم تظهر جامعة الفيوم المنفصلة عن جامعة القاهرة في هذا التصنيف ، كما أن ظهور جامعة الزقازيق في فئة الترتيب (٩٠١-١٠٠٠) عام ٢٠١٩م يعد هو الظهور الأول لها في هذا التصنيف.

ويعد ذلك نتيجة طبيعية لمنهجية التصنيف الذي تعتمد بشكل كبير على تاريخ الجامعات وسمعتها العالمية وغيرها من المؤشرات النوعية التي ترتبط بحجم الإنتاجية البحثية وأعداد الطلاب لأعضاء هيئة التدريس ، وفق ما حددته دراسة (Jons and Hoyler , 2013 , 48) ، ولأن الجامعات المنفصلة حديثاً نسبياً أنشئت بداية من القرن الواحد والعشرين فإن فرص ظهورها في هذا التصنيف تكاد تكون محدودة للغاية.

كما تعتمد منهجية تصنيف Quacquarelli Symonds (QS) للجامعات العالمية على تقييم الجامعات من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يتم تقييم الجامعات في ضوءها ، ويحمل كل مؤشر وزناً نسبياً مختلفاً عن الآخر ، ويمثل مؤشر الشهرة أو السمعة الأكاديمية ٤٠% من إجمالي درجات تقييم الجامعات ، ولأن تحقيق مثل هذه السمعة الأكاديمية يتطلب وقتاً طويلاً لإثبات قدرة الجامعة على المنافسة المحلية والإقليمية والدولية ، فقد غابت أيضاً الجامعات الحديثة في مصر عن هذا التصنيف أيضاً ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٨) ترتيب الجامعات المصرية الحكومية عالمياً حسب تصنيف QS

السنة	جامعة القاهرة	جامعة عين شمس	جامعة الأسكندرية	جامعة أسيوط
٢٠٢٠	٥٣٠-٥٢١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	٤٥٠-٤٠١
٢٠١٩	٥٣٠-٥٢١	٧٥٠-٧٠١	١٠٠٠-٨٠١	٤٥٠-٤٠١
٢٠١٨	٤٩٠-٤٨١	٧٥٠-٧٠١	٨٠٠-٧٥١	لم تظهر في التصنيف
٢٠١٧	٦٠٠-٥٥١	٧٥٠-٧٠١	٧٥٠-٧٠١	
٢٠١٦	٥٥٠-٥٠١	٧٥٠-٧٠١	٧٥٠-٧٠١	
٢٠١٥	٦٠٠-٥٥١	٧٥٠-٧٠١	٧٥٠-٧٠١	

المصدر ، (موقع تصنيف QS ، ٢٠٢٠)

يتضح من الجدول السابق أيضاً غياب الجامعات الإقليمية - فيما عدا جامعة أسيوط والتي تعد من أقدم الجامعات الإقليمية في مصر - والجامعات المنفصلة عن جامعتي القاهرة والأسكندرية عن تصنيف QS بسبب طبيعة التصنيف نفسه الذي يعتمد على السمعة العالمية للجامعة من خلال تقييم النظر والذي يحظى على ٤٠% من درجات ترتيب الجامعة ، وبسبب ما تعانيه الجامعات الإقليمية من ضعف التواجد الدولي لحدثة نشأتها فقد غابت عن هذا التصنيف أيضاً.

وعلى الرغم من اختلاف منهجية تصنيف Times الذي تصدره مجلة Times Higher Education البريطانية عن منهجية التصنيفين السابقين في تقييم الجامعات من خلال إضافة مؤشرات أداء واقعية وطرق تحليل أكثر تطوراً ، تتمثل في: (موقع تصنيف التايمز، ٢٠٢٠)

- مؤشر التدريس بنسبة ٣٠٪ موزعة كالتالي :
 - ١٥% للأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - ٤,٥% نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.
 - ٢,٢٥% نسبة الحاصلين على الدكتوراه إلى الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى.
 - ٦% التزام الجامعة بدعم الأكاديميين الجدد وقدرتها على جذب طلاب الدراسات العليا.
 - ٢,٢٥% دخل الجامعة مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بها.
- مؤشر البحث العلمي بنسبة ٣٠٪ موزعة كالتالي :
 - ٦% عدد الإنتاج العلمي المنجز بالجامعة مقارنة بعدد الباحثين فيها.
 - ٦% العائد المادي الناتج عن البحوث العملية المنجزة.
 - ١٨% المكانة أو السمعة الدولية للجامعة الناتجة عن تميز بحوثها العلمية المنشورة في دوريات عالمية.
- مؤشر عالمية الجامعة بنسبة ٧,٥٪ موزعة كالتالي :
 - ٢,٥% أعداد الطلاب الأجانب بالنسبة لأعداد الطلاب المحليين.

- ٢,٥% أعداد أعضاء هيئة التدريس الأجانب بالنسبة للمحليين.
- ٢,٥% نسبة الأبحاث العلمية للجامعة التي شارك فيها باحثين دوليين أو حصلت على جائزة دولية.

- مؤشر الاقتباس أو الاستشهاد العلمي بنسبة ٣٠%.
 - مؤشر الابتكار والعائد المادي الناتج عن التعاون مع المؤسسات الصناعية ، بنسبة ٢,٥%.
- إلا أن بعض الجامعات المصرية لم تظهر في هذا التصنيف أيضاً ، فضلاً عن حصول البعض الآخر على ترتيب متأخر في التصنيف ، والجدول التالي يوضح ترتيب الجامعات المصرية حسب تصنيف التايمز.

جدول (٩) تطور الترتيب العالمي للجامعات المصرية
حسب تصنيف التايمز في الفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠م

الجامعة	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
القاهرة	٨٠٠-٦٠١	٨٠١ +	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١
الأسكندرية	٨٠٠-٦٠١	٨٠١ +	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١ +
قناة السويس	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١	٦٠٠-٥٠١
سوهاج	-	٨٠٠-٦٠١	-	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١ +
عين شمس	-	٨٠٠-٦٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١ +	١٠٠٠-٨٠١
المنصورة	-	٨٠١ +	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١	٥٠٠-٤٠١
بني سويف	-	-	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١
أسيوط	-	-	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١ +	١٠٠١ +
بنها	-	-	-	٨٠٠-٦٠١	١٠٠٠-٨٠١
كفر الشيخ	-	-	-	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١
الفيوم	-	-	-	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١ +
طنطا	-	-	-	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١
حلوان	-	-	-	١٠٠١ +	١٠٠١ +
المنوفية	-	-	-	١٠٠١ +	١٠٠١ +
المنيا	-	-	-	١٠٠١ +	١٠٠١ +
الزقازيق	-	-	-	١٠٠١ +	١٠٠١ +
أسوان	-	-	-	-	٥٠٠-٤٠١

المصدر ، (موقع تصنيف التايمز ، ٢٠٢٠)

يتضح من الجدول السابق تطور ظهور الجامعات المصرية في تصنيف التايمز ، حيث زادت أعدادها من (٣) جامعات فقط عام ٢٠١٦م إلى (٦) جامعات عام ٢٠١٧م ثم (٧) جامعات عام ٢٠١٨م ، ثم (١٦) جامعة عام ٢٠١٩م و (١٧) جامعة عام ٢٠٢٠م ، إلا أن غالبيتها حصل على ترتيب متأخر للغاية ، حيث ظهرت جامعتين فقط في الـ ٥٠٠ جامعة الأولى وهما جامعتا المنصورة

وأسوان ، وجامعة واحدة في فئة الترتيب (٥٠١-٦٠٠) وهي جامعة قناة السويس ، وجامعة واحدة في فئة الترتيب (٦٠١-٨٠٠) وهي جامعة القاهرة ، و(٣) جامعات في فئة الترتيب من (٨٠١-١٠٠٠) هي جامعات عين شمس وبنها وطنطا ، وباقي الجامعات حصلت على ترتيب أكثر من ١٠٠٠ وعددها (٨) جامعات.

ويشير الجدول أيضاً أنه على الرغم من ظهور جامعة قناة السويس في فئة الترتيب من (٥٠١-٦٠٠) لم جامعات بورسعيد والسويس والعريش في هذا التصنيف كجامعات منفصلة عن جامعة قناة السويس على عكس ما حدث في ترتيب جامعة القاهرة وجامعتي الفيوم وبني سويف اللتان انفصلتا عنها عام ٢٠٠٥م واللاتي حصلن على نفس الترتيب (٦٠١-٨٠٠) ، مما يحتم دراسة أثر انقسام وانفصال جامعات قناة السويس وبورسعيد والسويس والعريش على مؤشرات تصنيف التايمز كأحد أكثر التصنيفات التي ظهرت فيها الجامعات المصرية ، ويرجع سبب اختيار الباحث أيضاً للجامعة قناة السويس لأنها كانت بمثابة الجامعة الأم للجامعة التي يعمل فيها (جامعة بورسعيد) فضلاً عن ظهورها ببعض التصنيفات وغياب الجامعات المنفصلة عنها عن الظهور في أي تصنيف ، كما أنها انقسمت إلى أربعة جامعات حكومية منفصلة تشمل : (جامعة قناة السويس بالإسماعيلية وجامعة بورسعيد وجامعة السويس وجامعة العريش) والتي غاب جميعها عن التصنيفات العالمية للجامعات ، وفيما يلي عرض لبعض هذه المؤشرات :

أولاً ، نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس .

تُعد نسبة أعداد الطلاب إلى أعداد أعضاء هيئة التدريس من مؤشرات تصنيف التايمز التي يتم ترتيب الجامعات في ضوءها والتي تحظى بنسبة ٤,٥% من إجمالي درجات تقييم الجامعات ، وفيما يلي تطور النسبة بينها.

جدول رقم (١٠)

نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعات قناة السويس وبورسعيد والسويس والعريش في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨ م

الجامعة	قناة السويس			بورسعيد			السويس			العريش		
	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب	النسبة	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب	النسبة	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب	النسبة	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب	النسبة
٢٠٠٩	٢٤٨٣	٤٥٦٠٨	١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٠١٠	١٦٣٧	٢٤٢٦٦	١٥	٣٩٨	١٢٥١٤	٣١	-	-	-	-	-	-
٢٠١١	١٥٢٦	٢٤٧٥٨	١٦	٤١٣	١٤٦٢٢	٣٥	-	-	-	-	-	-
٢٠١٢	١٦٢٣	١٧٧٩٠	١١	٦٠٣	١٤٢٥٩	٢٤	٢٣٨	١٨٩٨	٨	-	-	-
٢٠١٣	١٧١٣	١٩٤٠٥	١١	٦٥٣	١٦٩١٣	٢٦	٣٠٣	٦٩٥٦	٢٣	-	-	-
٢٠١٤	١٥٠٠	٢٣٨١٣	١٦	٦٥٨	٢١٢٤٣	٣٢	٢٩٧	٨٥٢٧	٢٩	-	-	-
٢٠١٥	١٦٢٨	٢٤١٣٨	١٥	٧١٢	١٩١٩٩	٢٧	٣٠٢	١٠٠٣٦	٣٣	٢٤٩	٣٣٩٣	١٤
٢٠١٦	١٤٩٥	٢٥٨٤٤	١٧	٧١٩	١٩٦٥٠	٢٧	٣٢٥	١٠٧٤٣	٣٣	٢٣١	٤٤٩٣	١٩
٢٠١٧	١٦٢٦	٣٠٨٥٧	١٩	٧١٦	٢١١٩٨	٣٠	٣٣٤	١٢٩١٣	٣٩	٢٣١	٥٧٤٢	٢٥
٢٠١٨	١٦٦٠	٣٢٣٥٧	١٩	٧٨٣	٢٤٠٢٨	٣١	٣٦٨	١٣٠٩٥	٣٦	٢١٨	٧٠١٥	٣٢

المصدر : (وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٤ ، ٧ ، ٩).

(وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٩ ، ٣ ، ٦).

يتضح من الجدول السابق انخفاض التناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب بجامعات بورسعيد والسويس والعريش المنفصلة عن جامعة قناة السويس ، والتي تحظى بمعدلات تناسب مرضية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، حيث لم يزد التناسب بينهم عن عضو هيئة تدريس لكل ١٩ طالب كأقل تناسب لجامعة قناة السويس في عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م ، إذ وصل التناسب إلى ١ : ١١ في عامي ٢٠١٢-٢٠١٣ م و ٢٠١٣-٢٠١٤ م ، وبمقارنة هذا التناسب بالوضع في الجامعات المنفصلة حديثا يتضح أن المقارنة ليست في صالحها ، حيث سجلت جامعة بورسعيد أفضل تناسب في عام ٢٠١٢-٢٠١٣ م والذي وصل إلى ١ : ٢٤ طالب ، ثم تدهور هذا التناسب في الأعوام التالية حتى وصل إلى ١ : ٣١ عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م.

ولم يختلف حال جامعة السويس عن جامعة بورسعيد في التناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، فعلى الرغم من أن التناسب بينهم كان ١ : ٨ في عام ٢٠١٢ م بداية تأسيس الجامعة بسبب انخفاض أعداد الطلاب إلا أنه انخفض ليصل ١ : ٣٦ طالب في عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م ، وكذلك بالنسبة لجامعة العريش ، فعلى الرغم من أن التناسب كان ١ : ١٤ طالب عند نشأة الجامعة إلا أن هذا التناسب انخفض في عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م ليصل إلى ١ : ٣٢ طالب.

ومن ثم يتضح أن أفضل معدلات تناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب هي التي تحققها جامعة قناة السويس ، وعلى هذا يتبين أن انفصال هذه الجامعات أثر سلبا على هذا التناسب ، وعلى سبيل الافتراض بعدم الفصل وحساب إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأربع وكذلك

أعداد الطلاب يتضح أن إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس قد يصل إلى ٣٠٢٩ عضو وإجمالي عدد الطلاب يصل إلى ٧٦٤٩٥ طالب في العام ٢٠١٨-٢٠١٩م ليصل التناسب بينهم إلى ١ : ٢٥ طالب، وهذا التناسب مرضي مقارنة بواقع الجامعات المنفصلة ، وعليه فقد فقدت الجامعات الحديثة هذه الميزة التنافسية.

ثانياً ، نسبة الحاصلين على الدكتوراه إلى الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى.

تُعد نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى من مؤشرات تصنيف التايمز التي يتم ترتيب الجامعات في ضوءها والتي تحظى بنسبة ٢,٢٥% ، وفيما يلي تطور النسبة بينها.

جدول رقم (١١)

تطور الحاصلين على الدكتوراه والدرجة الجامعية الأولى في جامعات قناة السويس وبورسعيد والسويس والعريش في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م

الجامعة	قناة السويس			بورسعيد			السويس			العريش	
	أعداد الدكتوراه	أعداد الدرجة الجامعية الأولى	النسبة بينها	أعداد الدكتوراه	أعداد الدرجة الجامعية الأولى	النسبة بينها	أعداد الدكتوراه	أعداد الدرجة الجامعية الأولى	النسبة بينها	أعداد الدكتوراه	أعداد الدرجة الجامعية الأولى
٢٠٠٩	١١٨	١٠٤٩٤	٨٩	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٠١٠	٩٠	٦٧٠٩	٧٥	-	٣٨٢٤	-	-	-	-	-	-
٢٠١١	٦٧	٦٤٩٦	٩٧	١٧	٣٠٢٣	١٧٨	-	-	-	-	-
٢٠١٢	١٢٩	٥١١٧	٤٠	٥٤	٣١٢٨	٥٨	١٢	١٦٥٥	١٣٨	-	-
٢٠١٣	٥٦	٥٠٥٤	٩٠	١٠٤	٢٩٨٣	٢٩	١٣	١٦٩٤	١٣٠	-	-
٢٠١٤	٣٨٣	٢٥٧٧	٧	٨١	٢٠٧٧	٢٦	١٣	٩٠٩	٧٠	-	-
٢٠١٥	١٨٧	٥٣٦٨	٢٩	٢٤	٢٧٧٨	١١٦	١٥	١٢٥٣	٨٤	-	-
٢٠١٦	٢٢٦	٥٠٢٠	٢٢	١٥٨	٣٥٥٤	٢٢	١١٩	١٥٠٧	١٣	١٣٣٦	٠
٢٠١٧	٢٠٦	٦٩٧١	٣٤	٢٢٥	٣٩٨٧	١٨	١٦٤	١٩٣٧	١٢	١٦٦٩	٠
٢٠١٨	٢٠٨	٧١٢٤	٣٤	٧٤	٤٤٧٢	٦٠	٢١	٢٤٨٥	١١٨	١٠٥٨	٥٩

• (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٩).

• (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٤).

• (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٦).

يتضح من الجدول السابق تذبذب التناسب بين أعداد الحاصلين على درجة الدكتوراه وبين أعداد الطلاب الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات الأربع إلا أن جامعة قناة السويس تظل هي الجامعة الأعلى تناسب بينهم ؛ إذا لم ينخفض التناسب بينهم عن ١ : ٩٧ عام ٢٠١١-٢٠١٢م وهو العام التالي لانفصال جامعة بورسعيد عن جامعة قناة السويس ، ثم أخذ التناسب في الزيادة حتى

وصل إلى ١ : ٢٢ في عام ٢٠١٦-٢٠١٧م و ١ : ٣٤ في عامي ٢٠١٧-٢٠١٨م و ٢٠١٨-٢٠١٩م.

وبتتبع التناسب بين أعداد الحاصلين على درجة الدكتوراه وبين أعداد الطلاب الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى في جامعات بورسعيد والسويس والعريش يتضح أن أقل تناسب بينهم وصل إلى ١ : ١٧٨ في جامعة بورسعيد و ١ : ١٣٨ في جامعة السويس ، وهي معدلات لم تصل إليها جامعة قناة السويس حتى قبل انفصال هاتين الجامعتين عنها ، غير أن هذا التناسب أخذ في التحسن شيئاً ما حتى وصل إلى ١ : ١٨ في جامعة بورسعيد و ١ : ١٢ في جامعة السويس عام ٢٠١٧-٢٠١٨م ثم انخفض في عام ٢٠١٨-٢٠١٩م إلى ١ : ٦٠ و ١ : ١١٨ في جامعتي بورسعيد والسويس على الترتيب.

كما يتضح من الجدول السابق أن جامعة العريش لم تمنح أية درجة للدكتوراه منذ نشأتها عام ٢٠١٦-٢٠١٧م حتى عام ٢٠١٨-٢٠١٩م والتي سجلت فيه تناسب ١ : ٥٩ من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى ، وعلى هذا فإن الانفصال بين هذه الجامعات قد أثر بشكل كبير على هذا التناسب.

كما يشير الجدول إلى انخفاض خريجي جامعة قناة السويس بشكل كبير بعد انفصال جامعات بورسعيد والسويس والعريش عنها ، إذ انخفض عدد خريجي جامعة قناة السويس من ١٠٤٩٤ خريج عام ٢٠٠٩-٢٠١٠م إلى ٦٧٠٩ خريج بعد انفصال جامعة بورسعيد عنها ، ثم انخفض من ٥٠٥٤ خريج عام ٢٠١٣-٢٠١٤م إلى ٢٥٧٧ خريج في عام ٢٠١٤-٢٠١٥م الذي انفصلت فيه جامعة السويس عنها كما انخفض من ٥٣٦٨ خريج عام ٢٠١٥-٢٠١٦م إلى ٥٠٢٠ خريج عام ٢٠١٦-٢٠١٧م بعد انفصال جامعة العريش عنها، وحتى عام ٢٠١٨-٢٠١٩م لم تستطع جامعة قناة السويس الوصول إلى عدد الدرجات العلمية الأولى التي وصلت إليها في عام ٢٠٠٩-٢٠١٠م.

كما يشير أيضاً إلى انخفاض أعداد الدرجات العلمية الأولى التي تمنحها جامعات بورسعيد والسويس والعريش مقارنة بالأعداد التي تمنحها جامعة قناة السويس حتى في أقل معدلاتها ، حيث وصل أعلى عدد تم منحه في جامعة بورسعيد حوالي ٤٤٧٢ خريج عام ٢٠١٨-٢٠١٩م و ٢٤٨٥ خريج في جامعة السويس في نفس العام و ١٦٦٩ خريج في جامعة العريش عام ٢٠١٧-٢٠١٨م ، وهذا أيضاً يدل على الأثر السلبي لانفصال الجامعات على الدرجات العلمية الأولى التي تمنحها هذه الجامعات.

ثالثاً ، التزام الجامعة بدعم الأكاديميين الجدد وقدرتها على جذب طلاب الدراسات العليا.

يُعد قدرة الجامعة على جذب طلاب الدراسات العليا أحد مؤشرات تصنيف التايمز والذي يقدر بنسبة ٦% من إجمالي مؤشرات التصنيف ، وفيما يلي عرض لتطور أعداد طلاب الدراسات العليا المقيدون بجامعات قناة السويس وبورسعيد والسويس والعريش في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م.

جدول رقم (١٢)

تطور أعداد طلاب الدراسات العليا المقيدون بجامعات قناة السويس وبورسعيد والسويس والعريش في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨ م.

الجامعة	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
قناة السويس	٦٤٠٨	٥٢٦٥	٤٩٤٦	٢٩٧٩	٦٣٦٧	٥٠٧١	٣٤٦٥	٤٦١٥	٣٤١٠	٣٧٦١
بورسعيد	—	٢٠٥٢	٢٧٣٢	٢٩١٨	٣٢٥٠	٢٣١٢	٢٠٦١	١٣٣٥	٢١٢٩	٢٠٩٢
السويس	—	—	—	—	١٩٥٥	٢٢٨٢	١٦٩١	١٧٤٩	٢٢٧٥	٢٧٢٢
العريش	—	—	—	—	—	—	٧١١	٧٧٢	٧٩٦	٢٠٠٦

• (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٩).

يتضح من الجدول السابق أيضا انخفاض أعداد طلاب الدراسات العليا المقيدون بجامعة قناة السويس بعد انفصال جامعات بورسعيد والسويس والعريش عنها ، إذ انخفض عددهم من (٦٤٠٨) طالب عام ٢٠٠٩-٢٠١٠ م إلى (٥٢٦٥) طالب بعد انفصال جامعة بورسعيد عنها ، ثم انخفض من (٥٠٧١) طالب عام ٢٠١٥-٢٠١٦ م إلى (٣٤٦٥) طالب عام ٢٠١٦-٢٠١٧ م بعد انفصال جامعة العريش عنها ، وحتى عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م لم تستطع جامعة قناة السويس الوصول إلى عدد طلاب الدراسات العليا المقيدون التي وصلت إليها في عام ٢٠٠٩-٢٠١٠ م.

كما يتضح أيضا انخفاض أعداد طلاب الدراسات العليا المقيدون بجامعات بورسعيد والسويس والعريش مقارنة بالأعداد التي تمنحها جامعة قناة السويس حتى في أقل معدلاتها ، حيث وصل أعلى عدد للقيدين بجامعة بورسعيد حوالي ٣٢٥٠ طالب عام ٢٠١٣-٢٠١٤ م ٢٧٢٢ طالب بجامعة السويس عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م ، ٢٠٠٦ طالب بجامعة العريش عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م ، وهذا أيضا يدل على الأثر السلبي لانفصال الجامعات على أعداد المقيدون بالدراسات العليا في هذه الجامعات ، ومن ثم ضعف قدرة الجامعة على جذب طلاب الدراسات العليا.

ومن نفس المنطلق فقدت هذه الجامعات الأربع مزايا تنافسية مهمة تمثلت في ضعف دخل الجامعات مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بسبب تفتيت أعدادهم لأربع جامعات بدلا من كونهم جامعة واحدة ، ومن ثم انخفاض الإنتاج العلمي المنجز بالجامعة والعائد المادي الناتج عنه ، وانخفضت معدلات البحوث العملية المنجزة ، وبالتالي انخفضت معدلات الاقتباس أو الاستشهاد العلمي للمنتمين للجامعات الأربع ، وجميع ما سبق من المؤشرات التي أثرت على خروج جامعات بورسعيد والسويس والعريش من تصنيف التايمز.

كما أثر الانفصال على مكانة الجامعات المنفصلة حديثا سمعتها الدولية الناتجة عن تميز بحوثها العلمية المنشورة في دوريات عالمية ، وهو مؤشر يستحوذ على نسبة ١٨% من مؤشرات تصنيف التايمز للجامعات.

وكنتيجة لما سبق لم تظهر أي جامعة من هذه الجامعات في تصنيف التايمز إلا جامعة قناة السويس والتي ظهرت في الفئة من (٥٠١-٦٠٠) عام ٢٠٢٠ م ، في حين غابت جامعات بورسعيد والسويس والعريش عن هذا التصنيف ، مما أفقد الكليات المنتمية لهذه الجامعات الثلاث ميزة تنافسية في أن تكون تابعة لجامعة قناة السويس.

رابعاً ، انخفاض المخصصات المالية للجامعات المنفصلة

لقد أثر الانقسام على تدهور الاعتمادات المالية المخصصة لتمويل الجامعات بشكل كبير ، بحيث أصبحت لا تكاد تكفي المتطلبات الأساسية لهذه الجامعات ، والجدول التالي يوضح تطور اعتمادات ميزانية هذه الجامعات.

جدول رقم (١٣)

تطور اعتمادات ميزانية جامعة قناة السويس والجامعات المنفصلة عنها*

الجامعة	٢٠٠٩/٠٨	٢٠١٠/٠٩	٢٠١١/١٠	٢٠١٢/١١	٢٠١٣/١٢	٢٠١٤/١٣
قناة السويس	٣٩٤	٤٣٩	٣٨٨	٤٣٢	٤٦٧	٥٣٧
بورسعيد	-	-	١٠٧	١٢٧	١٥٧	٢٤٤
السويس	-	-	-	-	٥٧	١٥٨
العريش	-	-	-	-	-	-

المصدر : وزارة التعليم العالي (٢٠١٤) ، النشرة الدورية ٢٠١٣-٢٠١٤ م.

من الجدول السابق يتضح انخفاض ميزانية جامعة قناة السويس من ٤٣٩ مليون جنيه إلى ٣٨٨ مليون جنيه في العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١ م ، وهو العام الذي انفصلت فيه جامعة بورسعيد عن جامعة قناة السويس ، ومن ثم فهذا التقسيم أدى إلى انخفاض ميزانية الجامعة حتى وإن كان تم اعتماد ميزانية أخرى لجامعة بورسعيد المنفصلة حديثاً ، فإن هذه الميزانية التي بلغت ١٠٧ مليون جنيه تعد قليلة جداً مقارنة بميزانية جامعة قناة السويس بالرغم من التقارب الشديد -في هذا الوقت- في عدد كليات الجامعتين وأعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعتين.

كما يتضح من الجدول أيضاً تدني الاعتمادات المالية لميزانية جامعتي بورسعيد والسويس عند انفصالهما عن جامعة قناة السويس والتي بلغت (١٠٧) مليون جنيه لجامعة بورسعيد و(٥٧) مليون جنيه لجامعة السويس ، مما انعكس سلباً على كفاءة العملية التعليمية بكليات هاتين الجامعتين الجديتين واللتان من المفترض أنهما في مرحلة تأسيس جامعة جديدة ، لذلك كان التوسع في أعداد الكليات بجامعة بورسعيد على سبيل المثال من خلال ما يمكن أن يطلق عليه "الكليات المزدوجة" ،

*توصل الباحث إلى تطور اعتمادات ميزانية الجامعات من خلال النشرة الدورية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر لعام ٢٠١٣-٢٠١٤ م ، وعلى الرغم من توالي إصدار هذه النشرة حتى عام ٢٠١٨-٢٠١٩ م إلا أن هذه النشرات جميعاً لم تتضمن أية إشارة إلى اعتمادات ميزانيات الجامعة في سنوات إصدارها.

حيث أُسست كلية الآداب بكلية التربية ذاتها ، وأُسست كلية الصيدلة بكلية العلوم ذاتها ، وأُسست كلية الحقوق بكلية الحاسبات والمعلومات ذاتها ، ومن ثم انقسمت الإمكانات المادية التي كانت مخصصة لإتمام العملية التعليمية لتغطي كليتين بدلاً من كلية واحدة ، وهو ما أدى بطبيعة الحال إلى ضعف هذه الإمكانات بسبب زيادة الموارد البشرية المستخدمة لها خاصة في ظل عدم توافر الصيانة الدورية.

ومن منطلق فلسفة الدمج المنبثقة من فكرة الجشطالت فإن التقسيم في ميزانيات الجامعات الثلاث لن يكون مساوياً لحالة توحيد هذه الميزانيات وتولي جهة واحدة مسئولية التعامل المادي بها حتى مع زيادة هذه الاعتمادات ؛ لذا فإن الواقع يشير إلى حدوث نتائج سلبية بسبب عمليات الانفصال والانقسام في الجامعات مما يدعم فكرة الدمج بينهم مرة أخرى وضرورة عزوف الجهات المسئولة عن إجراء مثل هذا الانفصال في جامعات أخرى.

وعلى هذا يتضح أن انقسام الجامعات الكبيرة إلى جامعات أصغر أثر سلباً على كفاءة هذه الجامعات وخروجها من معظم التصنيفات العالمية للجامعات مما يدعو إلى ضرورة تأمل واقع هذه الجامعات والعمل على إعادة هيكلتها مرة أخرى لتكون قادرة على المنافسة.

المحور الرابع : ملامح الرؤية المقترحة لتطبيق عمليات الدمج بين الجامعات المصرية

انطلاقاً مما توصل إليه الباحث في محاور البحث السابقة من أدبيات تناولت المقصود بدمج الجامعات وفلسفته وأهدافه وأنواعه ومبرراته ومتطلبات تحقيقه والعوامل المؤثرة فيه والتحديات التي من الممكن أن تعترض عملياته ، واستعراض بعض من النماذج العالمية للجامعات المدمجة وتوضيح أثر الدمج على جودتها وكفاءة عملياتها ومن ثم ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات ، ثم رصد واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء التوجه نحو التوسع الكمي بتقسيم الجامعات وتحويل فروعها إلى جامعات أصغر وتوضيح أثره على ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات ، يتناول الباحث في هذا المحور ملامح الرؤية المقترحة لتطبيق عمليات الدمج بين الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج من الجامعات التي نفذت الدمج ، ويتمثل الإطار العام لهذه الرؤية في ثلاثة أبعاد أساسية ، يمكن توضيحها على النحو التالي :

- البعد الأول ، يتناول المنطلقات الفكرية للرؤية المقترحة والتي تتمثل في مبرراتها وفلسفتها وأهدافها وأهمية تطبيقها.

- البعد الثاني ، يتناول اقتراح خطة عمل لتحقيق الدمج بين الجامعات المصرية ، في ضوء الدروس المستفادة من بعض النماذج العالمية.

- البعد الثالث ، يتناول النتائج المتوقعة من تنفيذ الرؤية المقترحة ، ومعوقات تطبيقها وكيفية التغلب عليها بشكل يعزز قدرة الجامعات المصرية على المنافسة الإقليمية والعالمية.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد :

البعد الأول : المنطلقات الفكرية للرؤية المقترحة :

ويمكن تقسيم منطلقات الرؤية المقترحة إلى منطلقات محلية ومنطلقات عالمية ، وفيما يلي عرض لهذه المنطلقات.

أولا المنطلقات المحلية ، وتتمثل في :

١. ضعف جودة وكفاءة معظم الجامعات المصرية بدليل حصول عدد قليل جدا منها على اعتماد الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد سواء على المستوى المؤسسي أو البرامجي.
٢. غياب معظم الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية للجامعات ، وحصول القليل منها على ترتيب متأخر في هذه التصنيفات.
٣. ضعف ميزانيات البحث العلمي في الجامعات المصرية وضعف قدرتها على إيجاد مصادر تمويل بديلة.
٤. ضعف إنتاجية البحث العلمي في الجامعات المصرية بسبب قلة عدد البحوث العلمية المنشورة في الدوريات العالمية ذات معامل التأثير العالي.
٥. انخفاض أعداد الطلاب الوافدين (العرب والأجانب) الملتحقين بالدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بكل جامعة على حده.

ثانيا : المنطلقات العالمية ، وتتمثل في :

١. زيادة الدعوات لإعادة هيكلة مؤسسات التعليم الجامعي بشكل يحقق الحد من الإنفاق الحكومي على الجامعات من خلال تخفيض التكاليف الجامعية وتقليل عدد المناصب الإدارية ، ومشاركة بعض المرافق ، والقضاء على البرامج المزدوجة أو الموازية.
٢. اتجاه المجتمع الدولي نحو تطبيق برامج دمج الجامعات بشكل يعزز كفاءتها وجودة عملياتها.
٣. زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي للظهور في التصنيفات العالمية للجامعات بوصفها مؤشر على جودة وكفاءة الجامعات وجذب الطلاب الوافدين لها.
٤. الحاجة إلى إنشاء جامعات أكبر قادرة على المنافسة وتنويع العرض التعليمي وزيادة حجم الأنشطة العلمية والتعليمية والتشغيلية بالتزامن مع تحقيق وفورات في حجم هذه المؤسسات.
٥. عولمة سوق الخدمات التعليمية والبحثية ، وزيادة حدة منافسة الجامعات على الأفراد والتمويل والاعتماد وزيادة حركة الطلاب والباحثين.

ثالثا : مبررات الرؤية المقترحة :

تمثلت مبررات الرؤية المقترحة في وجود حاجة ملحة للأخذ باتجاه دمج الجامعات كأحد الاتجاهات العالمية التي ثبتت فاعليتها في إعادة هيكلة الجامعات وتحسين كفاءتها والتغلب على مشكلاتها التعليمية والبحثية والخدمية.

رابعاً : فلسفة وأهداف الرؤية المقترحة :

نبعت فلسفة الرؤية المقترحة من ضرورة إعادة هيكلة الجامعات بشكل يسمح بتحسين أوضاعها من خلال إحداث تغيير في بنية وتركيب الجامعات المدمجة ووضع قواعد وقوانين داخلية جديدة تحكمها بهدف إعادة تنظيم عملياتها الأكاديمية والإدارية والتمويلية. وقد تمثلت أهداف الرؤية المقترحة في تقديم خطة عمل يمكن من خلال تحقيق الدمج بين الجامعات المصرية ، بحيث يمكن :

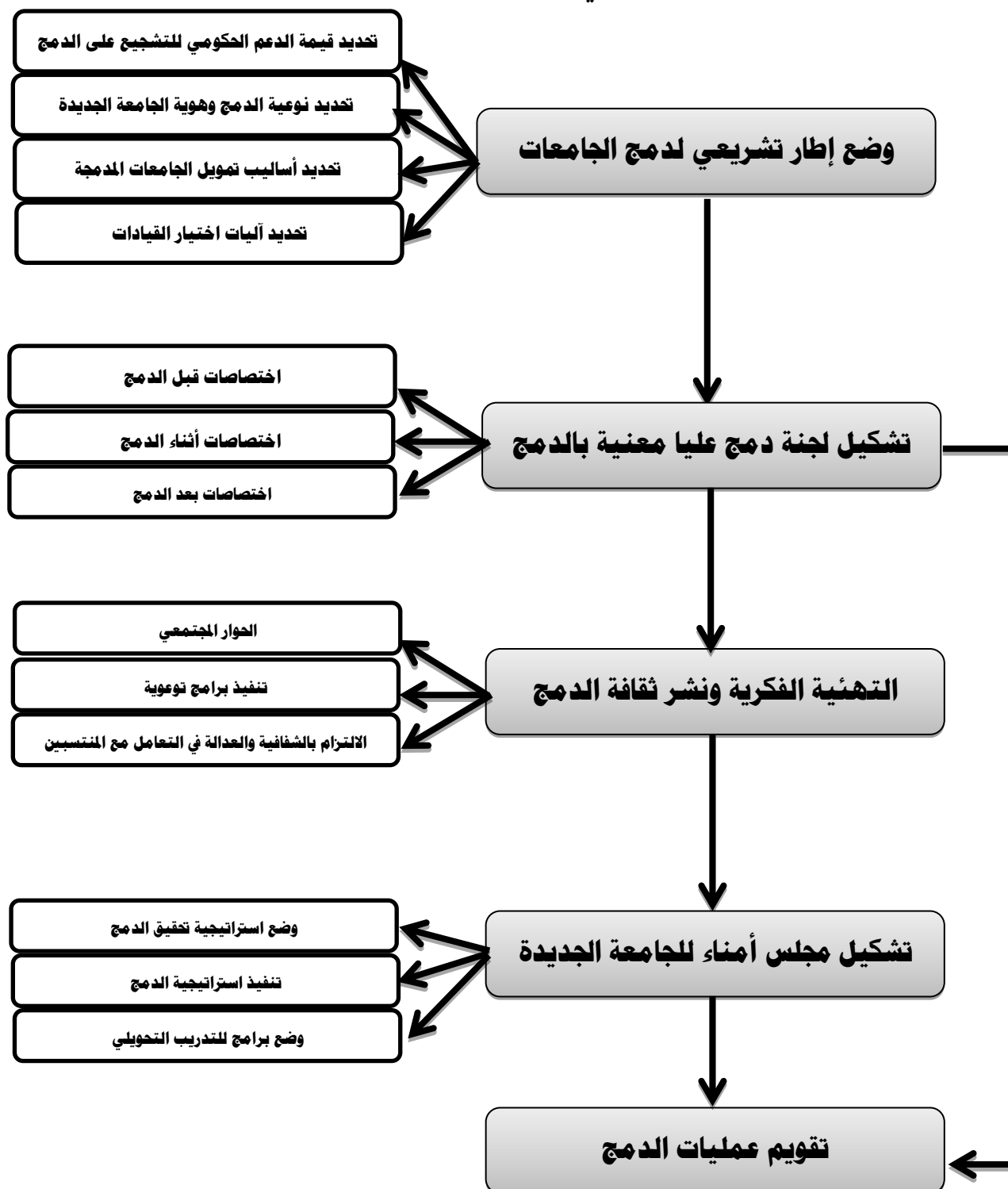
- ١- إعادة هيكلة الجامعات المصرية عن طريق تنفيذ عمليات الدمج بينها.
- ٢- تحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- ٣- تعظيم الاستفادة من الموارد المادية والمالية والبشرية للجامعات المصرية من خلال عمليات الدمج.
- ٤- توعية المسؤولين بخطورة الاستمرار في فصل وتقسيم الجامعات لما له من أثر سلبي على جودتها كفاءة عملياتها.

خامساً : أهمية الرؤية المقترحة :

تمثلت أهمية الرؤية المقترحة فيما يلي :

- ١- إلقاء الضوء على دمج الجامعات كواحد من أهم الاتجاهات العالمية لإعادة هيكلة الجامعات.
- ٢- وضع مجموعة من المعايير اللازمة لتحقيق الدمج بين الجامعات.
- ٣- تحقيق قيمة مضافة للجامعات المدمجة تتمثل في الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والبحثية.

البعد الثاني : خطة العمل المقترحة لتنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات المصرية، وتشمل عدة مستويات يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (٢)

نموذج خطة المقترحة لتنفيذ الدمج بين الجامعات في مصر

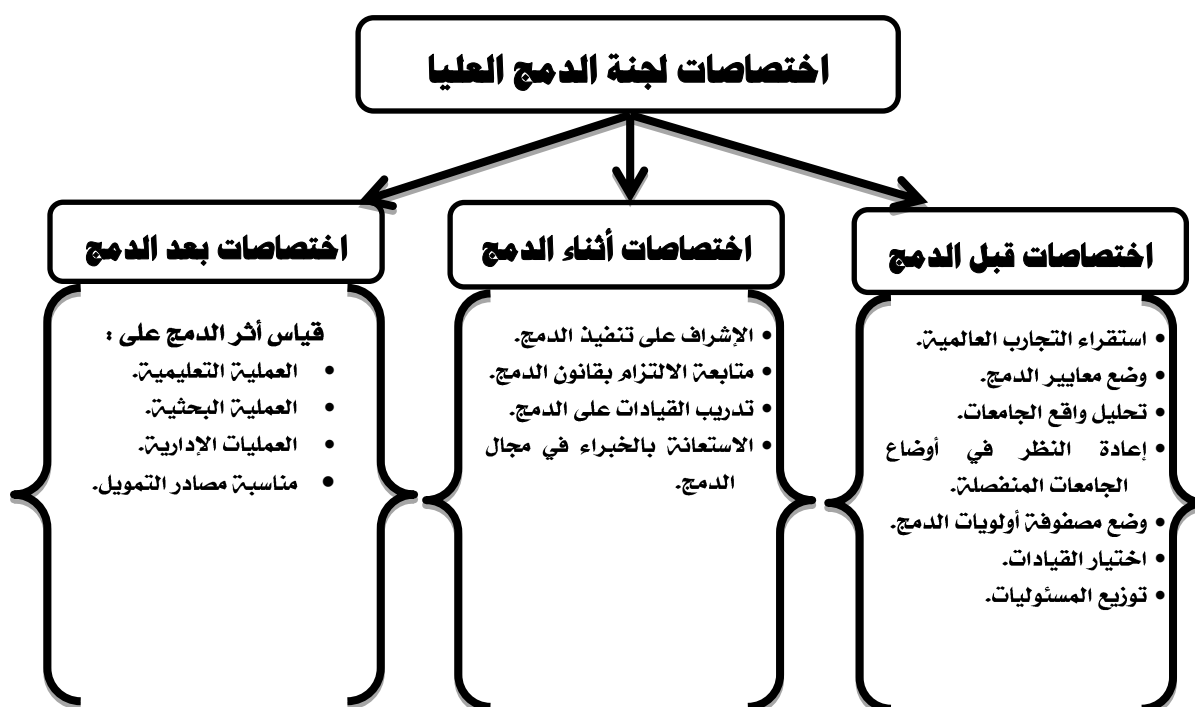
من خلال الشكل السابق يمكن تحديد الخطوات المقترحة لتنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات المصرية وهي :

أولاً ، وضع الإطار التشريعي الذي يسمح بتحقيق الدمج بين الجامعات من خلال سن القوانين المناسبة له ، حيث ثبت من خلال نماذج الدمج بين الجامعات التي تم استعراضها في المحور الثاني من البحث أن جميع عمليات الدمج كانت مسبقة بسن مجموعة من القوانين التي ساعدت على تهيئة بيئة تشريعية تعمل على تسهيل وإتمام عمليات الدمج بين الجامعات.

ولابد أن يضع القانون المستحدث مجموعة من القواعد والتنظيمات التي تحدد :

- قيمة الدعم الذي تقدمه الدولة للجامعات تشجيعاً لها لإتمام عمليات الدمج.
- نوعية الدمج المقترح وتحديد هوية الجامعة الجديدة بعد الدمج ، إما من خلال تكوين جامعة جديدة بمسمى جديد أو استيعاب واحدة من الجامعات الكبيرة لجامعة أو جامعتين آخريتين.
- تحديد أساليب تمويل الجامعات المدمجة وكيفية التعامل مع أصولها المادية من منشآت ومعامل وقاعات دراسية ومكتبات ومنشآت طبية واقتصادية وغيرها.
- تحديد آليات اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية الداعمة لعمليات الدمج بين الجامعات.

ثانياً ، تشكيل لجنة دمج عليا تابعة للمجلس الأعلى للجامعات تتولى إدارة عمليات الدمج بين الجامعات ، ويمكن تحديد أدوار واختصاصات هذه اللجنة فيما يلي :



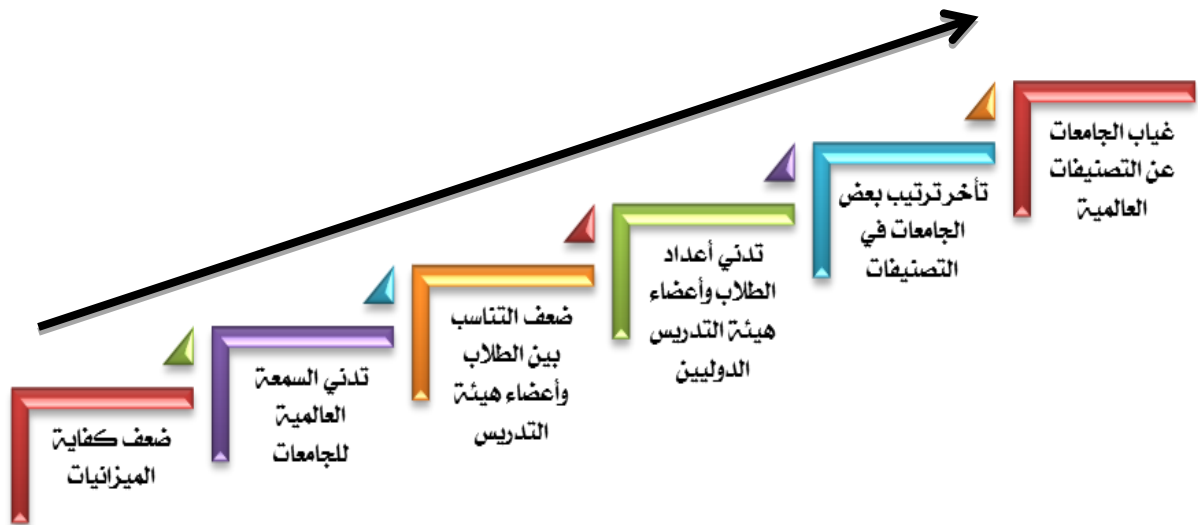
شكل رقم (٣)

مقترح باختصاصات لجنة الدمج العليا

من الشكل السابق يمكن تحديد اختصاصات لجنة الدمج العليا فيما يلي :

اختصاصات اللجنة قبل إتمام عمليات الدمج ، وتتمثل في :

- استقراء التجارب العالمية في مجال الدمج بين الجامعات وتحديد أهم نقاط القوة والضعف فيها.
- وضع مجموعة من المعايير التي يتم في ضوئها تنفيذ وتقييم وتقويم عمليات الدمج بين الجامعات ، مع مراعاة السياق الثقافي للجامعات المصرية وخصائصها.
- توفير قاعدة بيانات واضحة ودقيقة ومحدثة حول أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بكل جامعة ، وعدد البرامج التي تقدمها على مستوى الدراسات العليا والباكالوريوس ، وحجم بنيتها التحتية والأصول المملوكة لكل جامعة.
- تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد جوانب القوة والضعف لكل جامعة على حده والفرص والتهديدات التي من الممكن أن تواجهها.
- إعادة النظر في أوضاع الجامعات المنفصلة عن جامعات أخرى كجامعات بورسعيد والسويس والعريش المنفصلة عن جامعة قناة السويس مثلاً وغيرها من الجامعات ، ودراسة حال هذه الجامعات قبل الانفصال وبعده وما يمكن أن يؤديه الدمج لها.
- اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية الداعمة لعمليات الدمج بين الجامعات.
- وضع خطة زمنية محددة لتنفيذ الدمج بين الجامعات تبعاً لمراحل زمنية تتوقف على أولويات الدمج.
- توزيع مسئوليات إتمام الدمج على القيادات الإدارية والتنفيذية.
- وضع مصفوفة بأولويات تحقيق الدمج بين الجامعات بناء على ما تم التوصل إليه من تحليل واقع هذه الجامعات ، والتي يمكن للباحث تحديدها في الشكل التالي:



شكل رقم (٤)

مصفوفة لتصنيف أولويات دمج الجامعات المصرية من وجهة نظر الباحث

اختصاصات اللجنة أثناء تنفيذ عمليات الدمج ، وتتمثل في :

- الإشراف على تنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات.
- متابعة مدى التزام القيادات بالمرجعية القانونية للدمج والمعايير الخاصة به.
- تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على أساليب الدمج المختلفة وكيفية التغلب على العقبات التي من المحتمل أن تواجههم أثناء تنفيذ الدمج.
- الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين الذين شاركوا في تنفيذ عمليات ناجحة للدمج بين الجامعات بشكل يعوض ضعف الخبرة في هذا المجال.

اختصاصات اللجنة بعد تنفيذ عمليات الدمج ، وتتمثل في :

- قياس المردود التعليمي لعمليات الدمج من خلال تقييم كفاءة مخرجات المنظومة الجامعية الجديدة بعد الدمج على المستوى الكمي بتحديد الزيادة الكمية في أعداد الدرجات العلمية التي تمنحها المنظومة الجديدة سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى أو على مستوى الدراسات العليا ، أو على المستوى الكيفي بتحديد الفرق في نوعية مهارات الخريجين ومناسبتها لمتطلبات سوق العمل.

- تقييم كفاءة المنظومة البحثية الجديدة كما وكيفا.
- تقييم جودة العمليات الإدارية للمنظومة الجديدة بعد إتمام عمليات الدمج.
- تقييم أثر الدمج على مناسبة مصادر التمويل وكفايتها.
- استطلاع الرأي المجتمعي حول أثر الدمج على كفاءة المنظومة الجامعية الجديدة.

ثالثا ، التهيئة الفكرية ونشر ثقافة الدمج بين أفراد المجتمع (الطلاب - أولياء الأمور - أعضاء هيئة التدريس - الإداريين - القيادات الأكاديمية والإدارية - أصحاب سوق العمل) للحد من مقاومتهم لعمليات الدمج ، وذلك من خلال :

- الحوار المجتمعي ، من خلال تفعيل دور وسائل الإعلام المرئية والمسموعة ووسائل التواصل الاجتماعي في التوعية بأهمية الدمج بين الجامعات وأثره على رفع جودتها وكفاءتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- تنفيذ برامج توعوية وإرشادية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وموظفين تعمل على تقديم صورة واضحة حول استراتيجية وأهداف الدمج ، وحثهم على تغليب المنفعة العامة على المصلحة الشخصية.
- تفعيل دور المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعات وغيرها لنشر ثقافة الدمج بين أفراد المجتمع وتغيير اتجاهات معارضي الدمج وزيادة نسبة المؤيدين.

- اتباع الشفافية في عرض أسباب الدمج وآثاره الإيجابية والسلبية ، والمهمة الجديدة للمنظومة الجامعية الجديدة ، والأهداف المشتركة ، وتوضيح المهام الجديدة التي لن تتحقق إلا بإنشاء هذه الجامعة الجديدة.

- وضع قواعد تضمن تحقيق العدالة في إعادة توزيع المناصب الإدارية والأكاديمية.

رابعاً ، تشكيل مجلس أمناء للجامعات المدمجة.

يتوقف نجاح الدمج بين الجامعات بشكل كبير على وجود قيادات قوية داعمة لعمليات الدمج ، لذا تعد مقاومة القيادات الأكاديمية والإدارية لإتمام الدمج بسبب فقدانهم لوظائفهم ومناصبهم من أهم العقبات التي تعترض تنفيذ الدمج بين الجامعات ، ومن ثم تمثل ضرورة إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والإداري بشكل يضمن لهذه القيادات سلطاتها -أو جزء منها على الأقل- وتحقيق التوازن بين مسؤولي الجامعات المدمجة من أهم العوامل المساعدة على ضمان دعم هذه القيادات للدمج ، ولذلك يقترح الباحث إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمجالس الجامعات وتشكيل ما يمكن أن يطلق عليه "مجلس أمناء الجامعة" يتقاسمون فيما بينهم صلاحيات إدارة الجامعة الجديدة ، على أن يتكون هذا المجلس من رؤساء الجامعات المدمجة ونائب واحد لكل رئيس جامعة وممثل عن أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بكل جامعة وثلاثة أعضاء يمثلون القطاعات المختلفة لسوق العمل ، ويكون اختيار الرئيس بالانتخاب من بينهم ، وتتحدد أدوار هذا المجلس في :

وضع استراتيجية تحقيق الدمج من خلال :

- رسم السياسة العامة للجامعة الجديدة.
- وضع رؤية جديدة للجامعة الجديدة تضمن وصولها إلى المنافسة على المستوى الإقليمي والدولي.
- تحديد مؤشرات قياس تحقق أهداف الدمج بين الجامعات تتضمن : إنشاء هيكل تنظيمي جديد للمنظومة الجامعية الجديدة وتكوين ثقافة تنظيمية جديدة تتناسب والشكل الجديد للجامعة.
- مراجعة لوائح الجامعات المدمجة ووضع لائحة وقواعد جديدة تتناسب مع الظروف والأوضاع الجديدة.

تنفيذ استراتيجية الدمج من خلال :

- الإعلان عن البدء في تنفيذ الدمج قبل الموعد بوقت كاف حتى يتحقق الاستعداد النفسي لدى منسوبي الجامعات المدمجة ومن ثم تقليل حدة المقاومة.
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية والبحثية والتعليمية وإقرار الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة الجديدة بشكل يحد من التداخل بين التخصصات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المدمجة عن طريق فتح تخصصات أكاديمية وإدارية جديدة أو دمجها أو إلغاء المكرر منها.

- إضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي على عمليات الدمج عن طريق توقيع اتفاقات بين الجامعات الراغبة في الاندماج والتحقق من صحة القرارات المتخذة بشأن الدمج.
- التنسيق بين أنشطة الجامعات المدمجة وتوثيق الصلة بينها.
- تنفيذ سياسة اتصال فعالة تضمن التواصل المستمر بين القيادات ومروؤسيهم والطلاب وأولياء الامور لإعلامهم بجميع مراحل التغييرات القادمة ، والفوائد والفرص المتعلقة بالدمج بشكل يضمن الدعم الاجتماعي لعمليات الدمج.
- تقديم تقرير سنوي عن أثر الدمج على العمليات الأكاديمية والبحثية والإدارية للجامعة الجديدة.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الإعداد لعمليات الدمج وتنفيذه بشكل يساعد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف الدمج.
- بناء نظام حديث لتقييم أداء القيادات الإدارية قائم على أفضل الممارسات الدولية والخبرة في إتمام عمليات الدمج.

وضع برامج للتدريب التحويلي ، فقد تؤدي عمليات الدمج إلى فقدان بعض العاملين إلى وظائفهم إما بسبب دمجها أو إلغائها ، لذلك يجب على مجلس الأمناء وضع برامج تضمن تدريب هؤلاء الأفراد على الأعمال الجديدة وإعادتهم إلى أعمالهم أو مساعدتهم في العثور على وظيفة أخرى داخل المنظومة الجامعية الجديدة أو خارجها.

رابعاً ، تقويم عمليات الدمج بين الجامعات.

على الرغم من ذكر التقويم كمرحلة نهائية للعمليات المقترحة لدمج الجامعات المصرية ، إلا أنه عملية أساسية في كل مرحلة من المراحل السابقة يقوم بها كل من اللجنة العليا للدمج ومجلس أمناء الجامعة الجديدة كل فيما يخصه ، بشكل يؤكد على ضرورة توافر قدر كبير من المرونة في عمليات الدمج المختلفة بحيث تكون قابلة للتعديل تبعاً للظروف المحيطة بها.

فالتقويم إذن يبدأ مع مرحلة وضع الإطار التشريعي للدمج بين الجامعات ، فقد يؤدي التنفيذ إلى ظهور بعض جوانب القصور في القوانين أو اللوائح التنفيذية الخاصة به ومن ثم يتحتم تعديلها لتحقيق الهدف من الدمج ، فضلاً عن أن التقويم يكون ملازماً لمرحلة تحديد اختصاصات لجنة الدمج العليا سواء على مستوى وضع المعايير الخاصة بالدمج أو تحديد مصفوفة أولويات الدمج بين الجامعات ، كما يعد تقويم مرحلة التهيئة الفكرية للمجتمع ومنسوبي الجامعة أمراً في غاية الأهمية للتأكد من دعم هذه الفئات لعمليات الدمج.

البعد الثالث ، النتائج المتوقعة من تنفيذ الرؤية المقترحة ، ومعوقات تطبيقها وكيفية التغلب عليها.

أولا النتائج المتوقعة من تنفيذ رؤية الدمج بين الجامعات ، وتشمل :

- وضع آليات محددة لتحقيق الدمج بين الجامعات المصرية والاستجابة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة.
- تكوين كيانات جامعية جديدة أكبر في الحجم وأكثر قدرة على منافسة الجامعات الكبيرة دون الحاجة إلى إنشاء كليات جديدة أو فروع جديدة للجامعات.
- تخفيض نفقات الجامعات المدمجة والحد من الهدر المادي والمالي عن طريق تحقيق وفورات مالية ناتجة عن خفض التكاليف الإدارية بسبب استبعاد الوظائف المكررة أو دمجها.
- الارتقاء بمستوى جودة وكفاءة الجامعات المصرية وتقديم خدمات تعليمية وبحثية أفضل من خلال زيادة التعاون الأكاديمي وإلغاء الازدواجية والتكرار في بعض البرامج الأكاديمية.
- زيادة قدرة الجامعات المصرية على المنافسة الإقليمية والدولية وتحسين سمعتها ومكانتها الدولية.
- الإسهام في تحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.

ثانيا ، معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وطرق التغلب عليها ، وتتمثل في :

- البعد الجغرافي بين الجامعات المدمجة ، قد يكون بعد المسافة أحد الأسباب التي تعيق عمليات الدمج بين الجامعات بسبب الحاجة إلى سرعة التواصل مع القيادات الإدارية أو الأكاديمية ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال بناء نظام إداري إلكتروني يراعي تفويض الصلاحيات ويحد من الإجراءات البيروقراطية التي من شأنها إفشال أي نظام جديد.
- رفض البعض لإتمام عمليات الدمج لتعارضه مع مصالحهم الشخصية ، إما لفقد مزايا معينة أو مكانة أو منصب ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الحرص على التزام الشفافية في المراحل الأولى لعمليات الدمج وتوضيح فوائده ومزاياه والالتزم بتعويض جميع المتضررين من هذا الدمج سواء ماليا أو معنويا.
- المنافسة غير الصحية بين العاملين بالجامعات المدمجة ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع خطة مسبقة تقوم على تهيئة بيئة عمل تلتزم الشفافية والعدالة بين العاملين وتساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف والقضاء المبكر على أي من أشكال الصراخ أو التوتر بينهم.

المراجع

أولا ، المراجع العربية

- البناء (٢٠١٦) أحمد عبدالله الصغير ، جودة محتوى المواقع الإلكترونية الأكاديمية مدخل لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، العدد (١٠٥) ، المجلد (٢٧) ، يناير ٢٠١٦ ، ٢٥٢ - ١٨٣
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٩) ، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨ ، جمهورية مصر العربية ، نوفمبر.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٤) ، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٣ ، جمهورية مصر العربية ، نوفمبر.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٦) ، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٥ ، جمهورية مصر العربية ، نوفمبر.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٩) ، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨ ، جمهورية مصر العربية ، نوفمبر.
- الدجج (٢٠١٨) عائشة ، تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، العدد (١١٤) ، المجلد (٢٩) ، أبريل ، ٩٩ - ١٧٠
- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠١٧) ، الكتاب السنوي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، رئاسة مجلس الوزراء ، مصر.
- شحاته ، حسن و النجار ، زينب (٢٠٠٣) ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة.
- عمر ، أحمد مختار (٢٠٠٨) ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة.
- فرغلي ، عفاف محمد جايل (٢٠١٨) ، استراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد (٢٥) ، عدد (١١٥) ، ديسمبر.
- لانكينغ ، لي (١٤٣١) ، توفير التعليم لـ ١,٣ مليار إنسان ، ترجمة أيمن أرنازي ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- ناصر ، مصطفى (١٩٨٣) ، نظريات التعلم ، دراسة مقارنة ، سلسلة عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، أكتوبر. ٢٠٤

هلال ، ناجي عبد الواب (٢٠١٩) ، رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مجلد (١٩) ، العدد (٤).

وزارة التعليم العالي (٢٠١٤) ، النشرة الدورية ٢٠١٣-٢٠١٤ ، وحدة المعلومات ، جمهورية مصر العربية.

وزارة التعليم العالي (٢٠١٩) ، النشرة الدورية ٢٠١٨-٢٠١٩ ، وحدة المعلومات ، جمهورية مصر العربية.

ثانيا المراجع الأجنبية

Barrier, J. & Musselin, C. (2016). Draw me a university : organizational design processes in university mergers , Research in the Sociology of Organizations, Volume 46, 361_394.

Bibu , N. A. and Isac, A. (2018) Management of fusions between Romanian universities, a proposed framework , Social and Behavioral Sciences (238) 214 – 223.

European University Association (2019) , Eua Briefing , University Mergers in Europe, April.

Available at, <https://eua.eu/downloads/publications/eua%20merger%20brief%202904.pdf>

Glass , G. (2002). The Amalgamation of Chinese Higher Education Institutions , Education Policy Analysis Archives , Volume 10 Number 20 April.

Harman , G. and Harman , K. (2008) Strategic Mergers of Strong Institutions to Enhance Competitive Advantage , Higher Education Policy, 2008, 21, (99–121) , International Association of Universities.

Hatos , A.(2017) Are University Mergers a Solution for the Problems of Romanian Higher Education Nowadays? , Journal of Research in Higher Education • Vol. I, No. 1, 11-21

Highman , L. (2020) Remapping French higher education: towards a multi-tiered higher education system? , Tertiary Education and Management (26) , 199–214

Johnes, J., & Tsionas, M.G. (2019). Dynamics of Inefficiency and Merger in English Higher Education From 1996/97 to 2008/9: A Comparison of Pre-Merging, Post-Merging and Non-Merging Universities Using Bayesian Methods , The Manchester School , Vol 87 , No. 3 , 297–323 June.

Jons , H. and Hoyler, M. (2013) Global geographies of higher education: The perspective of world university rankings , Geoforum 46 , 45–59

- Liu , Q. ; Patton , D. and Kenney , M.(2018), Do university mergers create academic synergy? Evidence from China and the Nordic Countries , Research Policy 47 , 98–107.
- Mok , K.(2005) Globalization and educational restructuring: University merging and changing governance in China , Higher Education (50): 57–88.
- Mosadeghrad AM, Majdzadeh R, Arab M, Mohamadi-Bolbanabad A.(2019), The Merger of Medical Universities in Iran: Challenges and Obstacles. Evidence Based Health Policy, Management & Economics ;March, 3(1): 32-40
- Puangyod , P. ; Sirisuthi , C. & Sriphutharin , S. (2015). The University Illustration Merged in Thailand , International Education Studies; Vol. 8, No. 9; 2015 , Published by Canadian Center of Science and Education
- Radulescu, C.M., Radulescu, G.M., Ștefan, O., Rădulescu, A.T., Rădulescu, V.M., & Naș, S. (2017). Increasing the Competitiveness of Romanian Universities by Merging. 2016 2nd International Conference on Modern Education and Social Science.
- Romanenko, K., & Froumin, I.D. (2020). University mergers in Russia from the students' perspective: uncertainty and loss of identity. Tertiary Education and Management, V.26 , N.2, Jun , p.p233-245.
- Soler , C.R. & Molina , M.M. (2019) Higher education mergers in Europe: a comparative study of the post-merger phase , Tertiary Education and Management , 25:255–271
- Sulkowski, Ł., Fijałkowska, J., & Dżimińska, M. (2019). Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model , Managerial Finance journal (45), p.p.1469-1487
- Sulkowski, Ł., Seliga, R., & Woźniak, A. (2019). Strategic Challenges of Mergers and Acquisitions in Higher Education Sector. Entrepreneurial Business and Economics Review, 7(2), 199-215.
- Ursina , J. ; Aittola, H., Henderson , C. and Valimaa J. (2010) , Is Education Getting Lost in University Mergers? , Tertiary Education and Management, Vol. 16, No. 4, December, pp. 327–340
- V`alimaa , J. ; Aittola , H. and Ursin, J. (2014), University Mergers in Finland: Mediating Global Competition , New Directions For Higher Education, no. 168, Winter, Published online in Wiley Online Library.
- Williams , J. (2017) , Collaboration , Alliance, and Merger Among Higher Education Institutions , OECD Education Working Paper No. 160 , Organisation for Economic Co-operation and Development , 17 November.

Pruvot , E. B.; Claeys-K. , Anna-L. and Estermann , T. (2015), Designing Strategies for Efficient Funding of Universities in Europe, European University Association ,

Available at,

<https://eua.eu/downloads/publications/designing%20strategies%20for%20efficient%20fundin%20g%20of%20universities%20in%20europe%20define.pdf>

ثالثا ، المواقع الالكترونية

الموقع الالكتروني لتصنيف شنغهاي

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>

الموقع الالكتروني لتصنيف التايمز

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

الموقع الالكتروني لتصنيف QS

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>