



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

دراسة مقارنة لدمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الاستفادة منها فى الجامعات المصرية

إعداد

د/ إنجى طلعت نصيف ميخائيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ الاستلام : ٢٠ نوفمبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٩ ديسمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.214741

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى الاستفادة من الدراسة المقارنة لدمج الجامعات في الصين والولايات المتحدة الأمريكية في معالجة بعض مشكلات الجامعات المصرية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج "جورج بيريداي" بخطواته الأربع، والمتمثلة في (الوصف، والتفسير، والمقابلة والمقارنة)، وسارت الدراسة وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بالإطار العام للدراسة، ثم توضيح الأسس الفكرية والفلسفية لدمج الجامعات في الأدبيات التربوية المعاصرة، ثم تناولت الدراسة أبرز ملامح دمج الجامعات في الصين والولايات المتحدة الأمريكية، تبع ذلك خطوة التحليل المقارن والتي تشمل المقابلة بين دولتي المقارنة للوصول إلى الفرض الحقيقي للدراسة، والمقارنة التفسيرية للتوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة، وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية؛ للتأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة، وتبع ذلك تحليل واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة، وتمثلت الخطوة الأخيرة في الإجراءات المقترحة لتنفيذ عملية دمج الجامعات في جمهورية مصر العربية في ضوء الاستفادة من الدراسة المقارنة لدمج الجامعات في الصين والولايات المتحدة مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

الكلمات المفتاحية: دمج الجامعات - نماذج دمج الجامعات - مراحل دمج الجامعات.

A Comparative Study of University Merger in People's Republic of China and United States of America and the Possibility of Benefiting From it in Egyptian universities

Abstract

The Study Aims Mainly to Benefit From Comparative Study of University Merger in China and United State of America in Solving Some of the Problem of Egyptian Universities .in Order to Achieve this Goal the Study Used George Bereday Approach with its Four Steps(Description, Interpretation ,Juxtaposition ,and Comparison)the Study Proceeded According to this Approach in a Set of Steps, Starting with the General Frame Work of the Study ,then Clarifying the Theoretical Framework of University merger in contemporary educational literature ,then the study presented the most Prominent Features of Universities Merger in China and United State of America followed by a Comparative Analysis ,Which Consists of Two Parts :the First Part Includes the Juxtaposition Between the Two Countries of Comparison to Determine the Real Hypothesis of the Study and the Second Part Includes an Explanatory of Comparison to Determine the Similarities and Differences Between the Two Countries and the Interpretation of this in the Light of Social Sciences to Ensure the Validity of the True Hypothesis of the Study, Followed by an Analysis of the Reality of the Quality and Efficiency of Egyptian Universities. The Last Step Included the Proposed Procedures to Implement Merger in Egyptian Universities in Light of Benefiting from the Comparative Study of the University Merger in China and the United States of America Taking into Account the Egyptian Context.

Keywords :(University Merger- University Merger Models- University Merger Stages).

القسم الأول : الإطار العام للدراسة :**مقدمة :**

لقد أصبح التغيير سمة العصر ، ومكوناً من مكوناته ، وأصبحت قدرة أى منظمة على البقاء مرهونة بقدرتها على التعامل مع المتغيرات بإيجابية وفعالية ، والجامعات باعتبارها مؤسسات منتجة للمعرفة وتسهم فى نشرها ، وتطويرها ، وتوظيفها فى معالجة مشكلات المجتمع ، أصبحت هى الأخرى يطالها التغيير مثل غيرها من المنظمات خاصة لما تواجهه فى الوقت الراهن من العديد من التحديات التى أفرزتها التغييرات السريعة ، والمتلاحقة التى تحيط بها على المستوى المحلى ، أو الإقليمى ، أو العالمى ، ولعل أبرز هذه التحديات العولمة ، والتنافسية ، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة ، هذا بالإضافة إلى الركود الاقتصادى الذى جعل العديد من الدول تلجأ إلى تخفيض تمويل التعليم الجامعى ، والحد من الإنفاق العام ، مما جعل الجامعات والحكومات تلجأ إلى تطبيق أساليب مبتكرة للنمو ، والتطوير ، وتقليل التكلفة مع اكتساب الميزة التنافسية ، ومن أهم هذه الأساليب الدمج والاستحواذ والسيطرة^(١) (Merger and Acquisition, M &A).

وقد اجتذبت عملية الدمج اهتماماً عالمياً كبيراً فى فترة السبعينيات إلى التسعينيات ، وعادت منذ ذلك الحين إلى الظهور فى جدول أعمال السياسة العامة ، حيث شهدت مئات الجامعات والكليات فى بلدان مختلفة مؤخراً عمليات دمج مثل الصين ، والولايات المتحدة الأمريكية ، والنرويج ، وجنوب أفريقيا ، وهونج كونج^(٢) ، كما ازداد الاهتمام الدولى بعملية الدمج خاصة بعد السعى المستمر للجامعات تجاه تحسين قدرتها التنافسية ، وتحقيق الجودة والسمعة الدولية ، فالمؤسسات الأكبر حجماً لديها القدرة على التنوع فى البرامج الأكاديمية ، والتميز فى الأداء ، فهى تجمع بين الخدمات المركزية والموارد المالية والبشرية وتعمل بكفاءة وفعالية^(٣).

ويعتبر الدمج نوعاً خاصاً من التعاون بين المؤسسات يصل إلى درجة التكامل الذى لا ينفصل ، فهو يجمع بين اثنين أو أكثر من الوحدات المنفصلة فى كيان تنظيمى جديد ، حيث تقع السيطرة على هيئة حاكمة واحدة ، وهيئة تنفيذية رئيسية واحدة ، وتتم بموجبه نقل جميع أصول المؤسسات السابقة والتزاماتها بمسئولياتها إلى المؤسسة الجديدة^(٤) ، وهذا لا يعنى أن

الهدف الأساسى للدمج هو وضع الجامعات مع بعضها فى مكان واحد ، إذ يمثل هدفه الرئيسى فى إعادة توزيع موارد الجامعات بشكل ملموس ، وتحقيق الاستفادة المثلى منها ، فضلاً عن رفع مستوى كفاءة عملياتها التعليمية ، والبحثية ، والخدمية وتحسين مردودها^(٥)، وبذلك يعد الدمج شكلاً من أشكال إعادة التنظيم المؤسسى والتكيف التنظيمى ، إذ ينطوى على توحيد جهود قيادة وإدارة هذه المؤسسات التعليمية ، وإعادة تكييف البرامج وتوزيع الموارد ، وإدارة وحدات الدعم لضمان الارتقاء بالعملية التعليمية ، هذا بالإضافة إلى تعدد المزايا التى تجنيها الجامعات من عملية الدمج ، حيث يودى دمج الجامعات إلى تنوع البرامج الأكاديمية ، وزيادة قبول الطلاب والالتحاق بهذه البرامج ، تنوع مصادر التمويل وخفض التكاليف الإدارية ، وتقليل الاعتماد المالى على الحكومة ، فضلاً عن تعزيز التعاون الأكاديمى ، والبحثى ، والتوسع فى إنتاج المعرفة ، ونشرها ، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة^(٦).

ونظراً للمزايا التى يحققها الدمج ، فقد اتجهت أنظار العديد من الدول إلى إصلاح نظام تعليمها الجامعى وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق مكانة متميزة فى الترتيب العالمى للجامعات من خلال الدمج ، فقد سجلت رابطة الجامعات الأوروبية فى الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٥ م انخفاض عدد الجامعات التطبيقية من (٨٤١) إلى (١٥٧) ، نتيجة لعمليات الدمج فى دول صغيرة نسبياً فى أوروبا الغربية شملت (فنلندا وهولندا والنرويج وبلجيكا) ، وفى المملكة المتحدة انخفض عدد الجامعات فى إنجلترا بمقدار ١٥٦ جامعة (أكثر من ٣٠%) بين عامى ١٩٩٣/٢٠١٤ م، كما شهدت الولايات المتحدة الأمريكية (١٤٤) دمجاً فى الكليات ذات الأربع سنوات، و ١٨٥ دمجاً فى الكليات ذات العامين، و ٤٠ دمجاً فى 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 فى الفترة بين عامى ٢٠٠٠ م و ٢٠١٣ م^(٧).

ومن أهم النماذج لدمج الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية دمج جامعة روتجرز RutgersUniversity مع جامعة الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNJ) ويتميز هذا الدمج بأنه أكبر عملية دمج فى تاريخ الولايات المتحدة ، وفى عام ٢٠١٢ أقر المجلس التشريعى لولاية

نيوجيرسى مشروع قانون تم الدفاع عنه بواسطة الحاكم كريس كرستى لإعادة هيكلة تعليم العلوم الصحية والطبية فى نيوجيرسى ، ونتج عنه تكامل أكبر جامعات نيوجيرسى^(٩). وقد مرت عملية الدمج بالعديد من المراحل ، الأمر الذى أدى إلى تنفيذ قانون إعادة تعليم العلوم الطبية ، والصحية فى نيوجيرسى فى الأول من شهر يوليو عام ٢٠١٣ م، ودمج رسمياً جميع وحدات (UMDNJ) فى روتجرز باستثناء المستشفى الجامعى University Hospital (UH) ، وكلية طب العظام (SOM) School of Teopthic Medicine ، حيث تم إنشاء وحدة روتجرز الجديدة للعلوم الطبية الحيوية والصحية Rutgers Biomedical and Health Science (RBHS) داخل جامعة روتجرز لتضم وحدات (UMDNJ)^(٩) .

وقد أدى الدمج إلى تنوع البرامج وشمولها ، وإكساب ميزة تنافسية أكبر ، وتضمن المزيد من الموارد نتيجة الدمج ، وتعزيز الفرص التعليمية للمقيمين فى ولاية نيوجيرسى^(١٠). ومنذ تسعينيات القرن العشرين ، شهدت الصين أكثر من ٤٠٠ حالة دمج شملت ما يقرب من ١٠٠٠ جامعة عامة^(١١) ، فقد كان هناك مجموعة متنوعة من الدوافع الكامنة خلف تشجيع الحكومات لدمج الجامعات مثل زيادة الكفاءة والفعالية ، وخدمة الأهداف الاقتصادية ، والاجتماعية للدولة ، وفى عام ١٩٩٤ شهدت الصين أول حالة دمج بين جامعتين وطنيتين رئيسيين هما Sichuan University (SU) ، وجامعة تشنغدو للعلوم والتكنولوجيا Cheng du University of Science and Technology ، وانضمت إليه فيما بعد جامعة هواشى للعلوم الجينية Huaxi Medical Science University (HMSU) فى عام ٢٠٠٠م فى جامعة واحدة أطلق عليها Sichuan University (SU) ، وهى الآن واحدة من أكبر الجامعات الصينية من حيث الالتحاق بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، كما يوجد بها مدينة كابا للبحوث^(١٢).

وعلى الصعيد المحلى شهد التعليم العالى فى مصر تطوراً ملحوظاً فى مجال الإتاحة ، حيث ازدادت أعداد المؤسسات التعليمية ، وأضيف إلى ذلك التنوع المستمر فى البرامج والمسارات التعليمية خلال الآونة الأخيرة^(١٣) ، فقد وصل عدد الجامعات إلى ٧٢ جامعة ، و ٢١٧ معهداً ، ١١٥ مستشفى جامعى ، ١١ معهد بحثى ، كما تم إنشاء ١٢ كلية ومعهداً جديداً بالجامعات الحكومية، وتعديل مسمى ١٠ كليات بالجامعات الحكومية لصالح العملية

التعليمية والبحثية بها ، والبدا في إنشاء ٦ جامعات تكنولوجية جديدة هي جامعات (شرق بورسعيد - ٦ أكتوبر - برج العرب - الأقصر الجديدة - أسبوط - سمندود) وذلك بخلاف ٣ جامعات سبق إنشاؤها ، وبدأت الدراسة بها وهي جامعات (القاهرة الجديدة - قويسنا - بنى سويف التكنولوجية)^(١٤).

ثانياً : مشكلة الدراسة :

في الوقت الذي بدأت فيه غالبية الجامعات في العديد من الدول في التوجه نحو تطبيق الدمج بين الجامعات؛ لتحقيق مزيد من التقدم والتميز والوصول إلى مرتبة متقدمة في 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 البشرية ، والمادية وغيرها ، وهو ما أثر بطبيعة الحال على مستوى أداء هذه الجامعات الجديدة ، وضعف قدرتها على المنافسة^(١٥).

كما أن التوسع في إنشاء الجامعات وزيادة أعدادها كان توسعاً أفقياً جاء على حساب التوسع الرأسى ، مما كان له أسوأ الأثر على تنمية إمكانيات الجامعة القائمة^(١٦).

هذا بالإضافة إلى ما يواجهه التعليم الجامعى فى مصر من بعض المشكلات المتعلقة بالتمويل مثل محدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة ، ومجانبة التعليم الجامعى إلى جانب ضعف ومحدودية التمويل الخارجى سواء فى شكل منح أو قروض^(١٧)، وانعزالية الجامعات فى تطوير كلياتها وبرامجها ، ومقرراتها الدراسية ، وعدم اهتمامها برصد التغيرات والمستجدات التى تحدث بمؤسسات القطاع الخاص^(١٨).

يتضح -مما سبق- أنه على الرغم مما يشهده التعليم العالى فى مجال الإتاحة والتوسع فى إعداد الجامعات ، إلا أن هذا التوسع الكمى لم يصاحبه اهتمام بالكيف من حيث تنوع البرامج ، وشمولها ، وتجنب تكرارها ، وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس ، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية والأكاديمية والتنظيمية للجامعات، فالعبرة ليست بكثرة أعداد الجامعات وإنما بجودة ما تقدمه من برامج متكاملة ، وبحوث علمية تخدم المجتمع وقدرتها على المنافسة المحلية والدولية ، كما أن التوسع الكمى فقط فى أعداد الجامعات يؤدى إلى هدر الموارد

المالية ، والطاقات البشرية ، وخاصة وأن مقتضيات العصر تقتضى ضرورة التعاون والتكامل ، وليس التوجه نحو الفردية والتجزئة والتخصصية ، لذا فيعد الدمج أحد الحلول الجذرية لإعادة هيكلة الجامعات ، ومساعدة الجامعات على معالجة العديد من المشكلات مثل : ضعف التمويل ، وزيادة الطلب على التعليم ، وتجنب ازدواجية البرامج الأكاديمية .

وفى ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيس التالى :

ما آليات دمج الجامعات المصرية على ضوء خبرة دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس السابق فى الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس الفكرية والفلسفية لدمج الجامعات فى الأدبيات التربوية؟
- ٢- ما أبرز ملامح دمج الجامعات فى جمهورية الصين الشعبية فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٣- ما أبرز ملامح دمج الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة؟
- ٤- ما أوجه الشبه والاختلاف بين دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة؟
- ٥- ما واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٦- ما أهم الآليات المقترحة لدمج الجامعات فى جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية؟

ثالثاً : أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- توضيح الأسس الفكرية والفلسفية لدمج الجامعات فى الأدبيات التربوية المعاصرة.
 - التعرف على أبرز ملامح دمج الجامعات فى جمهورية الصين الشعبية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة.
 - التعرف على أبرز ملامح دمج الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة.

- تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة.
- الوقوف على واقع جودة وكفاءة المؤسسات الجامعية المصرية فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لدمج الجامعات فى جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية.

رابعاً : أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات الجامعية ودورها فى النهوض ، والارتقاء بالمجتمع، وضرورة التكيف باستمرار مع التغيرات والفرص البيئية الخارجية ، لذا فقد تساهم الدراسة الحالية فى معالجة بعض المشكلات التى تواجه الجامعات المصرية من خلال الاستفادة من خبرة دمج الجامعات فى كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية عملية دمج الجامعات ودورها فى مساعدة المؤسسات الجامعية على البقاء والنمو والتقدم ، ومعالجة مشكلة ضعف التمويل ، وازدواجية البرامج وغيرها من المشكلات التى قد تعوق تطور المؤسسات الجامعية وإكسابها المزايا التنافسية.
- يعد الدمج أحد الحلول غير التقليدية التى تسهم بشكل أكبر فى زيادة كفاءة العمليات التعليمية ، والبحثية ، والإدارية للجامعات المصرية بشكل يعزز من قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً.

خامساً : منهج الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة بحكم طبيعتها من الدراسات التربوية المقارنة ، ويقدم جورج بيريداي معالجته المنهجية لهذه البحوث فى أربع خطوات يمكن السير فى ضوءها كما يلى^(١٩):

١- الوصف : تتضمن هذه الخطوة جمع البيانات ، والمعلومات التربوية الوصفية المتعلقة بدمج الجامعات من المراجع ، والنشرات ، والتشريعات وغيرها من المصادر ، وتستند هذه الخطوة على أساس وضع الفرض المبدئي للدراسة.

٢- التفسير : تتضمن هذه الخطوة التحليل التفسيري ، وتحليل المعلومات التربوية في ضوء ظروف كل بلد من البلاد موضع الدراسة ، وبيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٣- المقابلة أو المناظرة : ويقصد بهذه الخطوة وضع المادة العلمية في شكل مقابلة ، والتي تتعلق بدمج الجامعات في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية ، ووضع بعضها بجوار بعض في شكل يسمح بمقارنتها ، وإبراز القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وذلك بهدف التوصل لنقاط الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة ؛ للوصول إلى الفرض الحقيقي للدراسة.

٤- المقارنة: وهي الخطوة التي يتم فيها التأكد من صحة الفرض الحقيقي في ضوء الحقائق التي توصلت إليها الدراسة، ويتم في هذه الخطوة تفسير هذه الحقائق، وذلك للخروج بتفسير واضح لأوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة من أجل التوصل إلى إجراءات مقترحة للاستفادة من دمج الجامعات في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية بجمهورية مصر العربية، مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

سادساً : الفرض المبدئي للدراسة :

إن عملية دمج الجامعات في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية قد استطاعت التغلب على العديد من المشكلات التربوية ، ويمكن الاستفادة من دمج الجامعات بدولتي المقارنة في جمهورية مصر العربية بما يتناسب مع خصوصية الواقع المصري.

سابعاً : حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية :

١- الحدود الموضوعية : فيما يتعلق بالأساس الفكرية والفلسفية لدمج الجامعات تقتصر الدراسة الحالية على (نشأة وفلسفة دمج الجامعات ، أهدافه ، أنواعه ، العوامل المؤثرة في نجاح دمج الجامعات ، مبادئ إدارة دمج الجامعات ، معوقات دمج الجامعات).

٢- الحدود المكانية : اقتصرَت الدراسة الحالية على دولتي (جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية).

وتتمثل مبررات اختيار دولتي المقارنة فيما يلي:

أ - جمهورية الصين الشعبية :

شهد التعليم العالي في الصين تطوراً واسع النطاق في التسعينات ، وتطورت أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي الوطنية (العامة ، والخاصة) مع التوسع الكبير والسريع في استيعاب الطلاب ، وعدد الملتحقين بالتعليم العالي ، كما قامت الحكومة بتطوير نموذج حوكمة أفضل لإدارة ومراقبة قطاع التعليم العالي ، ونفذت العديد من سياسات اللامركزية في إدارة وتمويل التعليم العالي ومناهجه الدراسية والاتجاه نحو تسويق التعليم.

ب - الولايات المتحدة الأمريكية :

يتسم التعليم العالي الأمريكي بالاستقلالية ، واللامركزية ، والتنافسية ، والإتاحة ، والحجم الكبير ، والتنوع الشديد ما بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة ، ما بين الجامعات التدريسية والجامعات البحثية وكليات المجتمع ، كما تحظى مؤسسات التعليم العالي الأمريكية بسمعة أكاديمية متميزة ، وقد يرجع هذا التميز إلى اهتمام الحكومة الأمريكية وصانعو السياسات بالاهتمام بالتعليم العالي والتركيز على تمويل مشروعات البحث العلمي في الجامعات.

ثامناً : مصطلحات الدراسة :

دمج الجامعات University Mergers :

يعرف الدمج لغوياً بأنه دمج شيئين أو أكثر ، أي جعل منهما شيئاً واحداً ، ووجدهما بإحكام ، "دمج شركتين - دمج الألوان : خلطها ، جعل بينها امتزاج ، وهو من الفعل يدمج دمجاً ، فهو دامج ، والمفعول مدموج^(٢٠).

الجدير بالذكر أن تعريف دمج الجامعة اصطلاحاً لم يختلف عن التعريف اللغوي ، حيث يعرف دمج الجامعات بأنه "ضم مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة جديدة"^(٢١) ، كما يمكن اعتباره بأنه شكل مميز من أشكال التعاون بين المؤسسات ، ويوصف بأنه نقل للملكية حيث

يختفي فيها كيان أو كيانات بشكل قانوني ، وتنشأ من جديد ككيان جديد له ملكية مشتركة لأصول المؤسسات السابقة^(٢٢).

ويعرفه Yinmei wan بأنه أحد أشكال التغيير التنظيمي الجذري فى قطاع التعليم العالى ، ويتضمن اتحاد مؤسستين أو أكثر من مؤسسات التعليم العالى المشاركة ، لتشكيل مؤسسة واحدة جديدة، وبموجب هذا الاتحاد ، فإن مؤسسة واحدة على الأقل وربما جميع المؤسسات المشاركة ستتخلى عن الاستقلال الذاتى والهوية القانونية المنفصلة السابقة ، ويتم نقل جميع الأصول والالتزامات القانونية ، والمسئوليات الخاصة بالمؤسسات المدمجة إلى المؤسسة الجديدة ، ونتيجة لهذه التغييرات فإن المؤسسة الجديدة سيكون لها هيكل تنظيمي واحد ، وهيئة إدارية واحدة ، ورئيس تنفيذى واحد^(٢٣).

وهناك من يعرف الدمج بأنه وسيلة لتعزيز الكفاءة وتحقيق الفعالية وضمان التوزيع الأمثل للموارد المحدودة ، فهى تسمح بتخفيض المدخلات دون خفض مستوى الناتج^(٢٤).

كما يعرف محمد ماهر محمود دمج الجامعات بأنه عبارة عن تكوين اتحادات رسمية بين جامعتين أو أكثر فى منظمة واحدة مخطط لها عن عمد ، ينتج عنها جامعة جديدة تؤول إليها جميع أصول الجامعتين المدمجة ، من أجل تحقيق النمو المتبادل سهماً ومواجهة التحديات ، والفرص الخارجية بشكل أكثر فاعلية^(٢٥).

والجدير بالذكر أن هناك فرق بين مصطلح الدمج وبعض المصطلحات الأخرى كالتحالفات ، والسيطرة ، أو الاستحواذ ، ويمكن توضيحها كما يلى :

- الفرق بين الدمج والتحالفات Mergers & Alliance :

التحالف هو شكل من أشكال التعاون الأكثر رسمية -عادة على مستوى المؤسسات- يحدد النطاق ، والغرض ، والأهداف ، ويحدد عادة وسيلة التنفيذ ، وقد يتضمن التحالف مجموعة من الأنشطة ، وليس من الضروري أن يمتد إلى النطاق الكامل للأنشطة ، والأهم هو أن يحتفظ الشركاء بهويتهم المنفصلة ، أما الدمج فيعرف بأنه شريكان أو أكثر يجتمعان لإنشاء مؤسسة واحدة يمكن أن تحتفظ باسم أحدهما ووضع القانوني ، أو تكوين كياناً قانونياً جديداً تماماً ، كما أن معظم عمليات الدمج بمجرد اكتمالها تكون مستقرة ولا رجعة فيها ، ولكن التحالفات من المرجح أن تكون فى وضع يسمح لها بالتطور فى أى من الاتجاهين ؛ تبعاً للتوازن بين قوى الفرد المركزى ، وقوى الجاذبية^(٢٦).

- الفرق بين الدمج والسيطرة والاستحواذ Merger & Acquisition :

هناك فرق واضح بين الدمج والسيطرة أو الاستحواذ، فالدمج يشمل مؤسستين -على الأقل- متساويتين في الحجم والقوة عادة، وفي عملية الدمج تفقد جميع المؤسسات المشاركة استقلالها الذاتي وتحولها إلى كيان جديد ، أما السيطرة أو الاستحواذ فيشير إلى الدمج الذي تتضاءل به المؤسسة مقارنته بشريكها من حيث القوة ، والحجم ، مما يضطر المؤسسة الأصغر حجماً إلى التوافق مع ثقافة المؤسسة الأكبر حجماً وتنظيمها ، ويمكن أن تتخذ عمليات الاستحواذ أشكالاً أخرى مثل : الاستحواذ التحويلي ، والتملك شبه المستقل^(٢٧).

وفي ضوء التعريفات السابقة ، يمكن تعريف دمج الجامعات في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها عملية تنظيمية تنطوي على اتحاد وتكامل مؤسستين أو أكثر ؛ لتشكل مؤسسة جامعية جديدة ، لها ملكية مشتركة لأصول المؤسسات التابعة ، وذلك من أجل إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة الجامعية بما تتضمنه من برامج ، وأعضاء هيئة تدريس ، وقيادات ، وإداريين ، وزيادة قدرة الجامعة على البقاء ، والنمو ، والحفاظ على سمعتها ، وتحقيق التميز في برامجها ، والتكيف مع الظروف الاجتماعية المتغيرة التي تؤثر على مهمتها.

تاسعاً: الدراسات السابقة :

تبين للباحثة عند استعراض الدراسات المتعلقة بدمج الجامعات قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع - وذلك في حدود علم الباحثة ، لذا سوف يتم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تتصل بموضوع الدراسة طبقاً للترتيب الزمني من القديم إلى الحديث على النحو التالي :

(١) دراسة كاهو موك (٢٠٠٥) KA-HoMok بعنوان العولمة وإعادة هيكلة التعليم : دمج الجامعات وتغيير الحوكمة في الصين (٢٨) :

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة القضايا المتعلقة بالتكيف الهيكلي ، وإعادة هيكلة التعليم في الصين مع التركيز على دمج الجامعات والتغييرات في نماذج التعليم العالي الحكومية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إعادة الهيكلة التي اعتمدها الحكومة الصينية جعلت أنظمتها الجامعية أكثر قدرة على المنافسة والكفاءة في السوق العالمية ، فقد عجلت العولمة بالتغييرات، وعمليات إعادة الهيكلة في الصين، وقد اعتمدت الحكومة الصينية استراتيجيات إعادة الهيكلة من خلال الدمج ؛ لتعميق الإصلاح الإداري ، وتقليل العبء المالي للدولة في تمويل التعليم العالي وتوفيره.

(٢) دراسة ينمي وان ، مارفن ديليوتيرسون (٢٠٠٧) . Yinmei Wan, Marvin W. Peterson بعنوان : دراسة حالة للدمج في التعليم العالي الصيني : الدوافع والعمليات والنتائج (٢٩) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدمج الذي حدث في التعليم العالي الصيني ابتداء من ١٩٩٤ ، واستعراض حالة دمج جامعة سيشوان SCU Sichuan University مع جامعة تشنغدو للعلوم والتكنولوجيا Chengdu University of Science and Technology عام ١٩٩٤ من خلال التخطيط لعملية الدمج ، والتكامل بعد الدمج ، ونتائج الدمج.

واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط لعملية الدمج وتنفيذه كان يتم من أعلى إلى أسفل ، حيث خضع للتدخل السياسي ، وأن هناك صعوبة في بناء هوية وحدة للمؤسسة الجديدة المدمجة ، حيث انعكس ذلك في الجدل حول اسم المؤسسة الجديدة ، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة جميع الأفراد العاملين للتغيير قبل الدمج ، وضرورة التخطيط الجيد والتصنيف لمراحل الدمج ، ومتابعة تنفيذه باستمرار.

(٣) دراسة على رضا أحمد فاند وآخرون (٠١٢) . Alireza Ahmad Vand et al. بعنوان :

التحديات وعوامل النجاح في دمج الجامعات والتكامل الأكاديمي (٣٠) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة للدمج بين معاهد التعليم العالي ، والكشف عن التحديات ، وأسباب نجاح وفشل الدمج الجامعي مع توضيح كيفية دمج الجامعة الإيرانية للعلوم الطبية مع جامعتين طبييتين في طهران (جامعة طهران للعلوم الطبية وجامعة شهيد بهشتي الطبية).

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ظاهرة الدمج قد اجتذبت اهتماماً دولياً كبيراً فى أنحاء العالم منذ السبعينات وحتى التسعينات ، ومن أهم أسباب الدمج تعزيز الكفاءة والفعالية ، وتوسيع نطاق وصول الطلاب ، وزيادة الرقابة الحكومية على نظم التعليم العالى ، وإنشاء منظمات أكبر ، وقد يحول عدم التوافق الثقافى ، والمعايير الأكاديمية المختلفة ، والمسافة الجغرافية دون الدمج ، كما توصلت أيضاً إلى أن عملية الدمج تتضمن تغيير واسع متعدد الأبعاد بالنسبة للمؤسسة الجامعية ، ويشكل التكامل الاجتماعى والثقافى مرحلة مهمة فى عملية ما بعد الدمج.

(٤) دراسة ليوغوديجبورى (٢٠١٣) Leo Goedeebuure بعنوان الدمج وأكثر من ذلك المشهد المتميز للتعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين (٣١) :

هدفت ورقة العمل إلى تحليل التغييرات التى طرأت على سياسة التعليم العالى وإدارته فى أستراليا على مدى العقدين الماضيين مع التركيز على الدمج المؤسسى كأداة للسياسات العامة للحكومة الوطنية ؛ لتحقيق هدفين : الأول هو إرساء أسس نظم التعليم العالى التى يمكن أن تعالج قضايا الاستقلال الذاتى ، والثانى يتعلق بوضع المؤسسات فى موضع يسمح بزيادة المنافسة العالمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن عملية الدمج تعتبر خياراً مهماً لإحداث تغييرات منشودة فى منظومة التعليم العالى ، خاصة وأن التعليم العالى قد انتقل من حيز المحلية إلى العالمية ، حيث تسود المنافسة ، وهذا جعل العديد من الجامعات تلجأ إلى إعادة ترتيب هيكلها إما من خلال الدمج أو الشراكة الاستراتيجية.

(٥) دراسة نيكولا وإدريانا (٢٠١٨) Nicolae, Adriana بعنوان إدارة الدمج بين الجامعات الرومانية إطار مقترح (٢٢) :

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للإدارة الناجحة لعمليات دمج جامعات فى سياق التعليم الجامعى الرومانى ؛ لزيادة قدرتها التنافسية الدولية ، وذلك من خلال وصف ، وتحليل العديد من حالات الدمج بين الجامعات حول العالم ، وتفسير الممارسات الناجحة لإجراء الدمج فى الجامعات الرومانية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الوثائقي للأبحاث والوثائق المرتبطة بعملية الدمج.

توصلت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لإدارة ودعم عملية دمج الجامعات الرومانية بما يتفق مع خصائص نظامها التعليمي ، وتضمن هذا الإطار الخطوات التالية ، أولاً : وضع إطار تشريعي محدد يسمح بإتمام عملية الدمج ، ثانياً : تحليل فرص الدمج في التعليم العالي الروماني مع تحليل رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة ، ثالثاً : إنشاء اتحاد جامعي ووضع مهام رئيسية محددة ؛ لإرساء فكرة الدمج ، وفلسفتها ، وخطة تنفيذه ، رابعاً : تعيين خبراء خارجيين؛ ليكونوا جزءاً من خطة تنفيذ الدمج، خامساً : إعداد خطة تنفيذ عملية الدمج ، سادساً: تنفيذ عملية الدمج المتفق عليها ، وسابعاً : مراقبة تنفيذ خطة الدمج وتقييم النتائج ، واتخاذ التدابير الملائمة لتسهيل عملية الدمج وإتمامه بنجاح.

(٦) دراسة توكاز سوتكوفسكي وآخرون (٢٠١٩). Tukasz Sutkowski, et al. بعنوان

التحديات الاستراتيجية لعملية الدمج والسيطرة في قطاع التعليم العالي (٣٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات الدمج والسيطرة في الجامعات وريادة الأعمال الأكاديمية.

اتبعت الدراسة المنهج المقارن :لمقارنة بعض عمليات دمج الجامعات الفرنسية. وتوصلت الدراسة إلى أن أحد أهم دوافع الدمج في فرنسا هو بناء روابط قوية بين الجامعات والشركات ، والتي من المفروض أن تعزز التنمية الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية ، وأن أحد أهم الدوافع الأساسية لدمج الجامعات هو تحسين موقع الجامعة في التصنيف العالمي ، وأوصت الدراسة بضرورة أن يستند الدمج في مؤسسات التعليم العالي إلى إدارة رأس المال البشري ، وإدارة تنظيم المشاريع.

(٧) دراسة محمد ماهر محمود حنفي (٢٠٢٠) بعنوان دمج الجامعات ، رؤية مقترحة لإعادة هيكلة

الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة (٣٤) :

هدفت الدراسة 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.

استخدمت الدراسة 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 فى ضوء التوجه نحو انفصالها وتقسيمها إلى جامعات أصغر بهدف تحقيق التوسع الكمي للجامعات ، وتحديد أسباب خروج معظمها من التصنيفات العالمية للجامعات ، وانتهت الدراسة بوضع ملامح رؤية مقترحة لتحقيق الدمج بين الجامعات المصرية فى ضوء خطة عمل.

التعليق على الدراسات السابقة :

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة محمد ماهر محمود حنفى فى تناولها لموضوع دمج الجامعات ، واختلفت هذه الدراسة معالدراسة الحالية فى المنهجية، حيث استخدمت دراسة محمد ماهر المنهج الوصفي ، بينما تستخدم الدراسة الحالية منهج جور بيريداي للدراسات المقارنة ، كما تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى تناولها لنماذج مختلفة فى دمج الجامعات والمقارنة بينها ، فقد عرضت دراسة محمد ماهر نماذج دمج الجامعات فى كل من الصين وفرنسا وفنلندا موضحة أسباب الدمج فى كل دولة ونتائجه ، أما الدراسة الحالية تناولت خبرة كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية من خلال استعراض نبذة عن التعليم العالى فى دولتى المقارنة ، وأهم ملامح دمج الجامعات فى الصين والولايات المتحدة الأمريكية ، وبعض نماذج دمج الجامعات فى دولتى المقارنة ، موضحة فيها مراحل الدمج فى كل نموذج (مرحلة ما قبل الدمج - أسباب الدمج - التخطيط للدمج - التكامل بعد الدمج - نتائج الدمج) مع بيان أوجه الشبه والاختلاف بين دولتى المقارنة.

- تنوعت الدراسات السابقة الأجنبية فى تناولها لموضوع الدمج ، فهناك بعض الدراسات التي ركزت على أسباب الدمج ومراحل حدوثه كما فى دراسة Yinmei, Morvin ، حيث استعرضت الدراسة أسباب توجه الصين إلى دمج الجامعات ، حيث تعد إعادة الهيكلة وزيادة الكفاءة الإدارية ، والتنظيمية ، وبناء الجامعات الشاملة أحد أهم الأسباب التي دعتها إلى الدمج ، كما استعرضت الدراسة حالة دمج جامعة سيشوان مع جامعة تشنغدوا للعلوم والتكنولوجيا ، وقامت دراسة Leogoedeg Burre أيضاً بتحليل

أسباب التوجه إلى الدمج في أستراليا ، حيث تم اعتبار الدمج أداة أساسية لتحقيق هدفين هما إرساء أسس نظم التعليم العالي التي يمكن أن تعالج قضايا الاستقلال الذاتي، والثاني يتعلق بوضع المؤسسات في موضع يسمح بزيادة المنافسة العالمية ، كما اهتمت دراسة Tukaszutk Owski, et al. بتحديد أسباب ودوافع الدمج في فرنسا ، حيث تمثلت أهم أسباب الدمج في بناء روابط قوية بين الجامعات والشركات ، وتحسين موقع الجامعة في التصنيف الجامعي.

- استعرضت بعض الدراسات الأخرى إعادة هيكلة الجامعات من خلال الدمج ، كما في دراسة KA-HOMOK ، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الصينية قد اعتمدت استراتيجيات إعادة الهيكلة من خلال الدمج لتعميق الإصلاح الإداري ، وتقليل العبء المالي للدولة في تمويل التعليم العالي ، أما دراسة محمد ماهر حنفي فقد قدمت رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال تحقيق الدمج.
- تناولت بعض الدراسات الأخرى مقترحات لإدارة عملية الدمج كما في دراسة Nicolae, Adriana ، حيث وضعت الدراسة إطار مقترح للإدارة الناجحة لعمليات دمج الجامعات الرومانية لزيادة قدرتها الجامعية.
- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة والمتعلق بدمج الجامعات ، والخبرات الأجنبية ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الاستفادة من الدراسة المقارنة لدمج الجامعات في كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية في الوصول إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ عمليات دمج الجامعات في جمهورية مصر العربية.

عاشراً : خطوات الدراسة :

- في ضوء أهداف الدراسة ومنهجها تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية :
- ١- الخطوة الأولى :تناول الإطار العام للدراسة ، ويشمل مقدمة الدراسة ، ومشكلتها ، وأسئلتها ، وأهدافها ، وأهميتها ، والمنهج المستخدم ، والحدود ، ومصطلحات الدراسة ، والدراسات السابقة ذات العلاقة ، ثم الخطوات.

- ٢- الخطوة الثانية : تتضمن الإطار الفكرى والفلسفى لدمج الجامعات من حيث النشأة والفلسفة ، والأهداف ، والعوامل المؤثرة فى نجاح الدمج ، ومبادئ إدارة دمج الجامعات ، ومعوقات دمج الجامعات.
- ٣- الخطوة الثالثة : استعراض أبرز ملامح دمج الجامعات فى جمهورية الصين الشعبية فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- ٤- الخطوة الرابعة : استعراض أبرز ملامح دمج الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة.
- ٥- الخطوة الخامسة : تتضمن إجراء التحليل المقارن؛ لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية.
- ٦- الخطوة السادسة : تتضمن عرضاً وتحليلاً لواقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- ٧- الخطوة السابعة : تشمل الآليات المقترحة لدمج الجامعات فى جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من الدراسة المقارنة لدمج الجامعات فى كل من جمهورية الصين الشعبية ، والولايات المتحدة الأمريكية.

الخطوة الثانية : الإطار النظرى لدمج الجامعات :

أولاً : نشأة دمج الجامعات وفلسفتها :

تشير الأدبيات إلى أن فكرة الدمج لم تكن حديثة ، فقد قامت العديد من الدول فى الثمانينات والتسعينات بإعادة هيكلة التعليم العالى من خلال الدمج ، وذلك عن طريق سعيهم إلى الانتقال من أنظمة التعليم العالى النخبوية الصغيرة إلى المؤسسات الأكبر والأكثر شمولاً ، والتي غالباً ما تمتد إلى حرم جامعى متنوع^(٣٥) ، كما اعتبر الدمج أحد أهم الآليات التى اعتمدها المؤسسات الأمريكية خلال الفترة من أواخر الستينات إلى أوائل الثمانينات ، وذلك للاستجابة للبيئة المتغيرة ، فقد أدت الظروف والتوترات الناتجة عن تخفيض المخصصات الحكومية والفيدرالية والمخاوف بشأن كفاءة وفعالية التعليم العالى إلى هذا التغيير الحتمى ، وهناك أمثلة عديدة على عملية الدمج فى جميع أنحاء العالم بما فى ذلك عملية الدمج الإصلاحية الهولندية فى الثمانينات والتسعينات ، وإعادة هيكلة الكليات النرويجية من خلال

عملية الدمج ، كما أن إنشاء كليات الفنون التطبيقية فى المملكة المتحدة ، وكليات التعليم المتقدم فى أستراليا حدث نتيجة لعملية الدمج^(٣٦).

أما جنوب أفريقيا فقد لجأت إلى الدمج العابر للحدود للإشارة إلى دورها فى التكامل الاجتماعى والسياسى والاقتصادى بعد القضاء على التمييز العنصرى^(٣٧).

وفى اليابان بدأت الجامعات فى التفكير فى الدمج وفقاً لتقرير وزارة التعليم الصادر فى يناير ٢٠٠٣ ، فقد كان هناك ٣٥ جامعة وطنية على الأقل من أصل ٩٩ جامعة وطنية فى اليابان تخطط لعملية الدمج فى غضون ثلاث سنوات^(٣٨).

وبذلك أصبح الدمج أحد أشكال التغيير التنظيمى الجذرى فى مؤسسات التعليم العالى ، فقد تطورت العديد من الجامعات الأمريكية الكبيرة والمرموقة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك فى أوروبا من عملية الدمج ، حيث تم تطبيقه من قبل الحكومات الوطنية ، لتحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف منها إعادة الهيكلة، ومعالجة نقص الموارد المالية، وانخفاض الكفاءة والجودة ، وفى دول مثل أستراليا ، وبريطانيا ، وهولندا ، والنرويج ، والسويد ، وجنوب أفريقيا شجعت الحكومات الوطنية الدمج من خلال توفير حوافز قوية للدمج من أجل تطوير نظام التعليم العالى لديهم، كما استخدمت عدداً من أنظمة التعليم العالى فى أوروبا الشرقية ، وآسيا مثل المجر وفيتنام والصين الدمج ؛ لمعالجة مشكلات التجزئة فى التعليم العالى ، وبناء روابط عالمية أكبر وأكثر شمولاً^(٣٩).

إن ما سبق يؤكد على أن اهتمام العديد من دول العالم بالدمج لم يكن من قبيل الصدفة ، أو التجريب بل إن هذه الدول قد سعت إلى تطبيق الدمج ؛ لتحقيق العديد من الفوائد الإدارية والاقتصادية والأكاديمية ومعالجة العديد من المشكلات التى تواجه التعليم العالى مثل الجودة ، والصعوبات المالية ، والكفاءة المؤسسية ، والتهديدات الخارجية ، ولاسيما تلك المتعلقة بالقدرة التنافسية ، وخاصة وأن فلسفة الدمج تركز على تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هى^(٤٠) :

- إزالة التكرار فى البرامج الأكاديمية.
- زيادة التكامل الأكاديمى ، وتنويع البرامج الأكاديمية ، والتكامل بين هذه البرامج.
- تعزيز قيمة ومكانة المؤسسة الجديدة على الصعيدين الوطنى والدولى.

وفي ضوء ذلك فإن فلسفة الدمج تعتمد على التنوع فى البرامج الأكاديمية ، والقضاء على الازدواجية بين هذه البرامج ، هذا بالإضافة إلى الشمول والتكامل ، وهى بذلك تتشابه إلى حد كبير مع فلسفة إحدى نظريات علم النفس ، وهى نظرية الجشطالت التى تعنى شكل أو صيغة Form أو نمط Pattern أو صورة Configuration ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الكل يكون أكبر من مجموع الأجزاء^(٤١) ، وهى تعنى الكل المنظم ذا المعنى القابل للإدراك من خلال إدراك العلاقات بين مكونات ذلك الكل ، وأن هذه العلاقات هى التى تعطى الكل صفة الكلية ، فمفهوم الجشطالت هو الكل المنسق أو المنظم ، والمعنى القابل للإدراك تحكمه علاقات بين مكوناته تعطيه صفة الكل ، وتميزه عن مجموع أجزائه ؛ فهو كل متكامل كل جزء فيه له مكانته ، ووظيفتها التى تتطلبها طبيعة الكل^(٤٢).

ونظراً لأهمية الدمج ودوره فى تعزيز الكفاءة وتحقيق الفعالية ، وضمان التوزيع الأمثل للموارد المحدودة ، فهو بذلك يتفق مع أفكار الإدارة العامة الحديثة التى تؤكد على أهمية الكفاءة والفعالية والاقتصاد ، وتعد وفورات الحجم أهم قوة دافعة لدمج الجامعات للحصول على إدارة أكثر مهنية وكفاءة ، وتوفير الإنفاق العام الذى يتم إنفاقه على القطاع الجامعى^(٤٣).

يتضح مما سبق أن نشأة دمج الجامعات ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بحاجة المؤسسات الجامعية الى البقاء والنمو ، وبناء مؤسسات جامعية أقوى ، ومعالجة العديد من المشكلات الخاصة بمحدودية الموارد المالية ، والمادية ، والبشرية ، فالمؤسسات الجامعية تنضم إلى عملية الدمج؛ لتعويض محدودية التمويل الحكومى وتكامل البرامج الأكاديمية ، وتنوعها ، وتحقيق وفورات الحجم ، لذا فقد اشتقت فلسفة الدمج من نظرية الجشطالت التى تقوم على أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

ثانياً : أهداف الدمج الجامعى :

تتعدد أهداف الدمج الجامعى لتشمل ما يلى^(٤٤) :

- تحسين الكفاءة الإدارية والتنظيمية من خلال تقليل عدد المسؤولين وتحسين استخدام الموارد الإدارية ، والمنطق الاقتصادى وراء ذلك هو اقتصاديات الحجم ، حيث يمكن تحقيق وفورات الحجم فى دمج مؤسستين للتعليم العالى ، بما فى ذلك

أعضاء هيئة التدريس والقيادة ، والعاملين والإداريين ، وتكاليف الصيانة ، والتوظيف للمباني الجاهزة.

• إنشاء مؤسسات أكاديمية أكبر وأفضل من حيث التدريس والبحث ، فغالباً ما تنشئ عمليات الدمج برامج ودورات دراسية متعددة التخصصات ، حيث تمنح المؤسسة الجديدة مزيداً من الاتساع والاختيار لطلابها ، كما أنها تحسن الوضع الأكاديمي المستقبلي للمؤسسات الجديدة ، فقد أدت عمليات الدمج الجامعي الأسترالي إلى تطور الأبحاث العلمية بشكل أفضل وتميزها على المستوى العالمي.

هذا بالإضافة إلى إعادة الهيكلة الرامية إلى زيادة كفاءة العملية التعليمية وزيادة فرص الحصول على التعليم الجامعي وتنوعه ، خاصة للفئات المحرومة^(٤٥).

كما يعد الدمج هدفاً أساسياً للمؤسسات الضعيفة مالياً ، والمؤسسات صغيرة الحجم واللذان يمثلان مؤشراً رئيسياً للمخاطر على البقاء المؤسسي ، وعادة ما تكون المؤسسات الصغيرة بشكل خاص أكثر عرضة للتغيرات في بيئة مواردها من المؤسسات الأكبر فالمؤسسات الكبيرة والأكثر تنوعاً هي الأكثر قدرة على تجميع المخاطر ، وتعظيم المرونة المؤسسية لمواجهة الظروف المتغيرة ، لذلك يسعى الدمج الجامعي في كثير من الأحيان إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية ، وإضفاء الطابع المهني على الإدارة ، وبالتالي تحسين الرقابة المالية وضمان الجودة وتحسين الأداء والحد من الازدواجية^(٤٦).

وبذلك تهدف عملية الدمج الجامعي إلى تحسين قدرة الجامعة على التميز في برامجها ، والتكيف مع الظروف المتغيرة التي تؤثر على وظائفها ، هذا بالإضافة إلى التغيير الجذري في أنظمتها من خلال إعادة هيكلة البرامج والعمليات وتحسين مصادر التمويل وزيادة القدرة التنافسية ، والحصول على مكانة متميزة في التصنيفات العالمية .

ومن ثم يسعى الدمج الجامعي إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي تتمثل

فيما يلي^(٤٧) :

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات الجامعات.
- الحد من تجزئة نظام التعليم العالي.
- توسيع نطاق وصول الطلاب إلى شبكة التعليم.
- تعزيز استقلالية الجامعة ومسئوليتها ومساءلتها.

- اتساع نطاق الأنشطة العلمية والتعليمية والتشغيلية واكتساب وفورات الحجم.
- تعزيز القدرة التنافسية على المستوى الوطنى والدولى.
- تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة ،ولاسيما الطلاب بطريقة أكثر كفاءة.
- تطبيق آليات الإدارة الاستراتيجية الفعالة.

ثالثاً: أنواع دمج الجامعات :

اعتمد الباحثون فى تصنيفهم للدمج على مجموعة من العوامل، فقد وضع Goedegebuure عام ١٩٩٢ تصنيف للدمج يعتمد على عاملين هما^(٤٨) :

الأول : نوع البرامج الأكاديمية التى تقدمها المؤسسات التى يشار إليها باسم المجال الأكاديمى.

الثانى : يستند على تركيز المؤسسات من حيث التعليم والبحث ويسمى المنتج. وبناء على هذا التصنيف هناك أربعة أنواع للدمج ، والجدول التالى يوضح هذه الأنواع.

جدول (١)

يوضح أنواع الدمج طبقاً لتصنيف Goedegebuure

المجال الأكاديمى	المنتج	
	مماثلة/متشابهة	مختلفة
مماثلة/متشابهة	أفقى	رأسى
مختلفة	تنويع	تكتل

المصدر: (Andreas Sebastian Bergrem, 2018, p. 2)

ويظهر هذا الجدول أنواع الدمج كما يلى^(٤٩) :

(١) الدمج الأفقى Horizontal Merger : ويتم بين المؤسسات ذات المنتجات المماثلة والمجال الأكاديمى المماثل ، ويمكن أن تكون عملية الدمج هذه فى كثير من الأحيان نتيجة لتقييد الميزانية ، حيث يتم إغلاق بعض البرامج وتقديمها فقط من قبل أحد الشركاء.

(٢) الدمج الرأسى Vertical Merger : يحدث بين المؤسسات ذات العروض والبرامج المماثلة مع تركيز مختلف على المنتج مثل الدمج بين جامعة تركز على البحوث ، وكلية جامعية تركز على التعليم ، وأضاف إيستمان ولانغ Eastman, Lang مستوى البرامج إلى فئة المنتج ، أى البكالوريوس والماجستير والدكتوراة ، وبالتالي

فإن الدمج الرأسي ينطوي على جامعة تقدم دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة) وكلية جامعية تقدم دراسات جامعية (بكالوريوس).

(٣) الدمج المتنوع **Diversification Merger** : وهذا النوع من الدمج يتمحور حول المكان الذي يتركز فيه شركاء الدمج على نفس المنتج ، ولكنه يقدم أنواع برامج غير مكتملة ، وهنا يمكن أن يكون الشركاء مؤسسات مستهدفة للبحث ذات منتج مختلف ، ودمجها بهدف إنشاء بحوث متعددة التخصصات.

(٤) الدمج التكتلي **Conglomerate Merger** : وهو ينطوي على مجال أكاديمي ومنتج مختلفين ، ومن الأمثلة على ذلك جامعة تركز على البحوث وكلية جامعية معنية بالتعليم المهني.

وهناك تصنيف آخر لأنواع الدمج يستند على مجموعة من العوامل التي تتمثل في (٥٠):

(١) الحجم النسبي للمؤسسات **Relative Size of The Institution Involved**

فقد يحدث دمج بين مؤسسات مماثلة الحجم ويشير هذا النوع من الدمج إلى الدمج الأفقى كما هو الحال في فرنسا ، حيث حدثت الفترة الأخيرة عمليات دمج واسعة النطاق في معظمها في مؤسسات ذات حجم مماثل ، مما يؤدي إلى ظهور مجموعة معينة من الأسئلة مثل كيفية الجمع بين العلامة التجارية ، والموارد الخاصة بالجامعات والاستخدام الكثيف للموارد ، وهناك نوع آخر من الدمج وهو الدمج الرأسي الذي يتم بين مؤسسة كبيرة مع نظير أصغر منه بكثير ، وغالباً ما تكون مؤسسة متخصصة في مجال معين مثل جامعة تالين التي اندمجت منذ عام ٢٠٠٥ مع ثمانية معاهد وكليات أصغر ، ولكنها جميعها متخصصة في مجال واحد (الدراسات التربوية، والسينما، والإعلام) وفي مثل هذه الحالات تظل المؤسسة الأكبر سلمية مع استيعاب المؤسسة الأصغر حجماً ، لذلك يشار أحياناً إلى عملية الدمج الرأسي على أنها استيعابات.

(٢) نوع المؤسسات المشاركة **Type of Institutions Involved**

وهذا يحدد إذا كان الدمج ينطوي على ملامح أو أوضاع مؤسسية تكميلية أو مماثلة ، فقد تكون للمؤسسات المدمجة ملامح أكاديمية مختلفة مثل الجامعات الثلاث التي اندمجت لإنشاء جامعة ستراسبورنغ في فرنسا (التخصصات العلمية ، والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،

والقانون ، والعلوم السياسية والتكنولوجيا) وهناك العديد من عمليات الدمج التي تتم بين أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي منها :

- الجامعات الشاملة (جامعتي فاكسجو وكالمار لتشكيل جامعة لينوس ، السويد).
- مراكز البحوث والمعاهد المتخصصة (مثل معهد التعليم الذي اندمج مع كلية لندن الجامعية عام ٢٠١٤).
- جامعات العلوم التطبيقية والجامعات التقنية مثل دمج كليات أوسلو وجامعة أكرشوس ، النرويج).

والجدير بالذكر أن الجمع بين المؤسسات المعنية له تأثير كبير على عملية الدمج نفسها ، فعلى سبيل المثال في حالات الدمج بين الجامعات التي تتكامل إلى حد كبير ، وحيث لا تتكرر سوى برامج قليلة جداً ، يرجح أن يقل أعضاء هيئة التدريس كما ستحدد مجموعة المؤسسات المدمجة القرارات المتعلقة بالعلامة التجارية ، ولذلك فهو بعد مهم ينبغي النظر إليه عند حدوث عملية الدمج الجامعية.

(٣) عمق عملية التكامل : Depth of the Integration Process

قد تقرر المؤسسات اختيار الدمج الشامل ، حيث تحتفظ بمركزها القانوني الفردي ، ولكنها تدرج تحت مظلة أوسع في نموذج الاتحاد ، وعادة ما تضطلع به مؤسسات داخل منطقة معينة ، أو قرب جغرافي معين ، ويمكن الاطلاع على مثال واحد على هذا النوع من النهج الاتحادي في إيطاليا ، حيث اتخذت ست مؤسسات في جنوب إيطاليا قرار تشكيل اتحاد جامعي في عام ٢٠١١ ، أو في أسبانيا مع إنشاء جامعة رامون لويل Ramon Liull University في برشلونة.

(٤) التجميع أو التعتقد Clustering :

ويحدث هذا النوع من الدمج من خلال نهج منظومي موجه من السلطات العامة ، وهذا النوع من الدمج يجرى عموماً من خلال نهج على نطاق المنظومة ، ويوجهها القطاع والسلطات العامة ، ومن خلال هذه المبادرات تنشأ شبكات جامعية إضافية ، ففي فلاندرز ، بلجيكا Flanders, Belgium تشكلت الرابطات الجامعية بين الجامعات والكليات الجامعية وكانت هذه العملية معقدة للغاية ، كما تم ربطها بنقل البرامج الأكاديمية من الكليات الجامعية إلى الجامعات بما في ذلك الطلاب والموظفين.

وهناك تصنيف آخر للدمج يركز على رغبة المؤسسات الجامعية فى إجراء عملية الدمج ويتمثل فيما يلى^(٥١) :

الدمج الطوعى Voluntary Merger :

ويتم هذا النوع من الدمج عندما ترغب المؤسسة نفسها فى إتمام عملية الدمج بناء على رغبة ذاتية من أعضائها.

الدمج القسرى Forced merger :

والتي تضعها السلطات وتحددها السياسات ، حيث يكون المحرض على الدمج جهة خارج المؤسسات كما حدث من عمليات دمج فى النرويج ، وقد يكون من الصعب فى بعض الأحيان التأكد مما إذا كان الدمج طوعياً أو قسرياً ، فغالباً تجبر المشكلات التي تعانيها الجامعات على إجراء الدمج ؛ لتحسين أوضاعها ، وظروفها ، وقدرتها على البقاء.

يتضح مما سبق أن تعدد أنواع الدمج يعتمد على الهدف أو الغرض الأساسى من عملية الدمج نفسها ، فهناك دمج بهدف التكامل وتجنب الازدواجية فى البرامج ، ويحدث بين المؤسسات التي تعمل فى مجالات أكاديمية ماثلة وتتجه نحو مهمة متماثلة (دمج أفقى) ، وهناك مؤسسات جامعية تسعى من خلال الدمج إلى التنوع والشمول والبرامج التي لديها ميادين أكاديمية ماثلة وتتجه نحو مهمة مختلفة (دمج رأسى) ، وقد يحدث الدمج لرغبة السلطات التعليمية ، ووزارة التعليم العالى إلى إتمام عملية الدمج (دمج قسرى) لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعى ، وقد يحدث أيضاً الدمج بناء على دافع ورغبة ذاتية واقتناع كامل من جميع العاملين بالمؤسسات الجامعية (دمج طوعى).

والجدير بالذكر أن نوع الدمج الذى تم بين الجامعات يختلف من دولة إلى أخرى ؛ نظراً لأن عمليات الدمج فى عدد من البلدان مثل فنلندا وهولندا لا يسمح لها إلا بنوع مماثل من مؤسسات التعليم العالى ، وفى دول أخرى مثل أستراليا ، والمملكة المتحدة ، والمجر ، والنرويج نجد أمثلة على جميع أنواع الدمج الأربعة (أفقى ، رأسى ، متنوع ، تكتل)^(٥٢).

رابعاً : مراحل دمج الجامعات :

تمر عملية دمج الجامعات بالعديد من المراحل يمكن إبرازها في الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

يوضح مراحل عملية الدمج

المرحلة Stage	بداية الحدث Beginning event	العوامل Factors	نهاية الحدث Ending event
١-وضع ما قبل الوجود	عدم الكشف عن الهوية	بيئية / مجتمعية / اقتصادية	التواصل المبدي
٢-القوى التمكينية	الاتصال الرسمي الأول	اجتماعية : التفاوض بين المنظمات وداخلها	التكامل الأولي للموارد
٣-ديناميات التنفيذ	التكامل الأولي للموارد	فردية / إدارية / سلوكية	التكامل الكامل للموارد
٤-الاستقرار	التكامل الكامل للموارد	مؤسسة / تقييمية	منظمة منفتحة ومقبولة

المصدر : (Yinmei Wan, 2008, p. 11) (٥٣)

ويتضح من هذا الجدول أن عملية الدمج تتأثر بالعديد من العوامل ، وتختلف هذه العوامل من مرحلة إلى أخرى ، ففي المرحلة الأولى تؤدي العوامل الخارجية دوراً مهماً في قرار الدمج ، بينما تؤدي العوامل الداخلية مثل السلوك الإداري والفردية دوراً رئيسياً في تشكيل ، وتنظيم المؤسسة الجديدة في المرحلتين الثالثة والرابعة ، والجدير بالذكر أن الدمج قد لا يكون عملية خطية تماماً ذات مراحل تطوير مميزة كما هو موضح بالجدول ، فقد تؤدي بعض العوامل الخارجية مثل التغييرات المفاجئة في البيئة إلى تعطيل عملية التكامل ، بينما قد تؤدي بعض العوامل الداخلية مثل المقاومة القوية للدمج المقترح من قبل بعض الأفراد إلى فشل المفاوضات الأولية (٥٤).

وتشير بعض الأدبيات المتعلقة بدمج الجامعات إلى أن عملية الدمج تمر بثلاث مراحل أساسية : هي مرحلة ما قبل الدمج ، والمرحلة الانتقالية ، ومرحلة ما بعد الدمج ، وهي تتشابه إلى حد كبير مع مراحل إدارة التغيير التي وضعها كيرت لوين Kurt Lewin (٥٥) ، حيث وضع ثلاث مراحل أساسية لإدارة التغيير تتمثل في مرحلة إذابة الجليد، والتي يتم فيها التوقف عن الممارسات والمواقف والسلوكيات القديمة التي لا تتناسب مع طبيعة عملية التغيير من خلال تغيير الثقافة التنظيمية ، والمرحلة التالية وهي مرحلة التغيير وتسمى أيضاً بالمرحلة الانتقالية ، وهي تركز على التعلم ويتم فيها تعلم ممارسات وسلوكيات جديدة تلائم عملية التغيير ، والمرحلة الثالثة هي مرحلة إعادة التجهيز وتم فيها تعزيز الممارسات والمواقف والسلوكيات الجديدة والحفاظ على استمرارها (٥٦).

وفى ضوء ما سبق يمكن إبراز مراحل دمج الجامعات كما يلي :

المرحلة الأولى : التهيئة للدمج ، وفيها تعد المؤسسة الجامعية نفسها للدمج من خلال التخلي عن المعتقدات ، والقيم ، والممارسات القديمة البالية التى لا تتناسب مع الوضع الجديد الذى تسعى له الجامعة من خلال الدمج ، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً ضرورة أن يكون هناك تواصل واتصال فعال دائم مع جميع الأفراد العاملين بالجامعة لدعم ثقافة التغيير فى نفوسهم وتأهيلهم لعملية الدمج.

المرحلة الثانية : وهى المرحلة الانتقالية ويتم فيها الإعداد للدمج من خلال توافر خطة واضحة شاملة للدمج يشارك فى إعدادها رؤساء الجامعات ، وأعضاء هيئة التدريس ، ووجود رؤية وقيم وأهداف واضحة مشتركة يتفق عليها جميع الأطراف مع التدريب والتعليم المستمر لكيفية إتمام الدمج وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

المرحلة الثالثة : وهى مرحلة التكامل التى تتم بعد حدوث عملية الدمج ، حيث يكون هناك تكامل فى الموارد والأنشطة والبرامج ، وفى هذه المرحلة أيضاً يتم تعزيز الممارسات والسلوكيات التى تدعم الدمج وتقوى روابطه.

خامساً : العوامل المؤثرة فى نجاح دمج الجامعات :

يعتبر الدمج وسيلة أساسية لإعادة الهيكلة والتنظيم ، وفى معظم الحالات تكون عملية الدمج معقدة نتيجة التوترات فى ديناميات هذه العملية ، وعلى الرغم من أنه يمكن النظر إلى كل عملية دمج على أنها ترتيب فريد بين المؤسسات المعنية ، إلا أنه هناك بعض العوامل المشتركة التى تؤثر فى جميع عمليات الدمج ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلى^(٥٧) :

(١) **الدوافع Impetuses :**

تنقسم دوافع الدمج إلى فئتين الأولى هى الدمج من أجل البقاء أو التقاعد أو ما يسمى الدمج بين الإفلاس والإنقاذ ، فقد تضطر بعض المؤسسات إلى الدمج ؛ لتجنب الإغلاق وعادة يكون الدافع وراء هذا النوع من الدمج هو الضائقة المالية لأحد شركاء الدمج على الأقل ، وفى الولايات المتحدة الأمريكية تنتمى العديد من عمليات دمج التعليم العالى التى حدثت فى السبعينات إلى هذا النوع ، وهناك دافع آخر للدمج وهو الدمج من أجل النمو المتبادل، حيث تندمج مؤسستان أو أكثر ؛ للبحث عن فرص للنمو، وهذا النوع من الدمج ذو

طبيعة استباقية، ولكن الدافع الأكثر شيوعاً للدمج هو توقع تحقيق فوائد اقتصادية وإدارية واجتماعية من خلال دمج العديد من المؤسسات الصغيرة فى وحدة أكبر.

(٢) القيادة الفعالة Effective Leadership :

يتطلب تحقيق أى تغيير تنظيمى ناجح قادة ماهرين ملتزمين باحتياجات المؤسسة وفكرة التغيير ، وتؤكد الأدبيات أهمية القيادة أثناء الدمج وبعده ، فتحقيق الدمج يتطلب رؤية جديدة لإدارة التعليم العالى، ونجاحه النهائى يعتمد على القيادة التى توفرها المؤسسة الجامعية ، فبالنسبة لرئيس جامعة ما غالباً ما يؤدى الدمج إلى وجود تحديات غير مسبوقه يتحتم مواجهتها بمهارة، حيث تبرز هذه التحديات مهاراته القيادية ، وأثناء تنفيذ عملية الدمج غالباً ما يقوم رئيس الجامعة المدمجة بتقديم الرؤية والتوجيه الذى يشكل المؤسسة الجديدة ؛ لذا فلا بد أن يتوافر لدى رئيس الجامعة المدمجة سمات القيادة التحولية، حيث إنها من أنسب المداخل المناسبة لنجاح عملية الدمج ، فالقائد التحويلي قادر على إحداث التزام جوهرى بين أعضاء هيئة التدريس ، والموظفين بهدف إنشاء مؤسسة جديدة ، كما أنه قادر على تغيير الثقافة التنظيمية ، وبناء معتقدات وأهداف جديدة تتناسب مع عملية التغيير ، هذا بالإضافة إلى أن القائد التحويلي يمتلك المهارات القيادية الفعالة كالقدرة على اغتنام الفرص وتفويض السلطة وإلهام جميع الأفراد العاملين لرؤية المؤسسة الجديدة ، وتمكين جميع الأفراد العاملين.

(٣) الجانب الإنسانى The Human Side of Merger :

تتم عملية الدمج بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين ، ويجب إيلاء اهتمام كاف لتأثيره على الأشخاص المعنيين ، والصعوبات النفسية التى قد يواجهها الأفراد العاملون ، فهناك اتفاق عام بين الباحثين على أن الديناميكيات الشخصية والجماعية المشتركة بين المجموعات التى تتبع الدمج الفعلى للمؤسسين هى محددات مهمة أساسية لنجاحه أو فشله، لذا فعند وجود الرغبة الفعلية فى إتمام عملية الدمج يجب بذل المزيد من الجهود لإشراك أعضاء هيئة التدريس ، والطلاب ، والخريجين فى صنع قرار الدمج ليس فقط لتطوير خطة الدمج ، بل أيضاً لتلبية احتياجات الفئات المختلفة من المؤسسات على أفضل وجه.

(٤) الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

تعتبر الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل التي تؤثر على نجاح عملية الدمج ، فمحاولة إنشاء مجتمعات تعليمية متكاملة ومتناسكة من دمج الثقافات غير المتكاملة ستكون خطوة غير حكيمة للقادة السياسيين ، ومخطئى التعليم العالى ما لم يتم فهم الآثار المترتبة عليها ، وأخذها فى الاعتبار إلى حد كبير ، وحتى عندما تبدو المؤسسات متوافقة للغاية وقادرة على تحقيق تآزر ودمج مريح ، فإنها غالباً ما تمتلك اختلافات ثقافية أساسية يمكن أن تهدد تكاملها بشكل خطير ، لذا فالاهتمام بالثقافة التنظيمية هو عامل حاسم فى الدمج ، حيث ينبغى أن يتم تطوير ثقافة تنظيمية متكاملة ، ومشاركة جديدة والإنفاق على إطار أساسى للقيم والإيمان بقيمة الاختلافات واستيعابها وتفهمها ؛ حتى يتم الدمج بصورة ناجحة مع ضرورة إيلاء اهتماماً بتوحيد ما بعد الدمج فى إنشاء هياكل متكاملة تراعى المعتقدات والتقاليد الراسخة، واستراتيجيات المشاركة التى من شأنها تطوير ولاءات جديدة ، وإحساس بالمجتمع.

(٥) الإدارة الاستراتيجية Strategic Management :

تؤدى الإدارة الاستراتيجية دوراً رئيسياً فى عمليات الدمج ، حيث يسبق قرار الدمج تحليل استراتيجى للبيئة والمؤسسة ، وينبغى أن يكون هناك مشاورات مع أصحاب المصلحة ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للدمج والتى ستكون الأساس لإعداد الخطة الاستراتيجية (مرحلة التخطيط) ، ويرتبط اعتماد الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالدمج (مرحلة التنفيذ) بالانتقال إلى عملية التنسيق الاستراتيجى ، وتتألف الإدارة الاستراتيجية فى هذه المرحلة من استخلاص النتائج من خلال التحليل المتعمق للمعلومات المجمعة وفحصها والتحقق منها ، بالإضافة إلى المشاركة فى المفاوضات وإبرام العقود ، وإضفاء الطابع المؤسسى على القرارات المتخذة بشأن توحيد الكيانات ، وتأتى بعد ذلك المرحلة التالية وهى مرحلة التكامل بالإشراف على عملية الدمج وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على عملية الدمج ، وإدارة أعمال فريق الإدارة وفريق التكامل ، وحل النزاعات والتواصل التنظيمى العام^(٥٨).

هذا بالإضافة إلى العوامل الهيكلية والتي تتمثل فيما يلي (٥٩):

• **العمر Age** : معظم عمليات الدمج التي 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 قد يزيد من احتمالية فشل الدمج.

• **الموقع الجغرافي Geographic Location** : هناك خاصية أخرى قد تكون مؤثرة في تحسين الكفاءة بعد الدمج ، وهي قرب المسافة الجغرافية بين مؤسسات الدمج ، إذ للقرب الجغرافي دور مهم في 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 مساحات جغرافية كبيرة بين المؤسسات المعنية مثل التباين في الثقافات التنظيمية والأكاديمية ، إلا أن هذه المشكلات قد تظهر في المجتمعات متعددة الأعراق والثقافات ، أما المجتمعات المتجانسة فمن الصعب ظهور مثل هذه المشكلات فيها.

والجدير بالذكر أن استراتيجية الدمج المتبعة قد تؤثر على نجاح عملية الدمج أو إخفاقها ، فقد تتم عملية الدمج من أعلى إلى أسفل على نطاق المنظومة ، ويشمل ذلك أساليب مختلفة مثل استخدام الإصلاحات التشريعية ، وإلزام الجامعات وتحفيزها بالأساليب المادية والأكاديمية ، وفي بعض الدول وضعت الجامعات مبادرات دمج خاصة بها خارج أي مبادرة حكومية لوضع جدول الأعمال (دمج من أسفل إلى أعلى) ، وفي بعض الحالات اضطرت بعض الجامعات إلى إقناع السلطات العامة بالحصول على إذن للمضى قدماً في الدمج ، ومن الملاحظ أيضاً أن هناك بعض حالات الدمج تجمع بين استراتيجية الدمج من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، حيث يتعايشان معاً داخل نفس التنظيم ، غير أن السلطات العامة بصرف النظر عن مستوى مشاركتها في العملية الفعلية تضع الأطر

التنظيمية التي تمكن من الدمج المؤسسي أو تمنعه^(١٠) ، أما بالنسبة لعملية الدمج الأكثر نجاحاً وسلاسة فهي تقوم على استراتيجية الدمج من أسفل إلى أعلى ، حيث يعتبر هذا النوع من الدمج الاستراتيجية المثلى لإنشاء مؤسسة مدمجة ، بسبب قدرتها على تكوين توافق في الآراء بين الشركاء ، وبناء ثقافة مشتركة قائمة على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، الأمر الذي يسهم في بناء رؤية مشتركة ، وتقاسم الأهداف المستقبلية للمؤسسة الجديدة^(١١).

وفي ضوء ما سبق يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في عملية الدمج إلى ما يلي :

- عوامل داخلية : وتتمثل في الدافع إلى الدمج أو الأسباب الكامنة وراء الدمج كـرغبة الجامعة في البقاء والنمو أو بسبب تعرض الجامعة لضائقة مالية يحول دون استمرارها ، والعلاقات الاجتماعية والإنسانية ، حيث تؤدي العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أفراد الجامعات التي ترغب في الدمج دوراً مهماً في نجاح الدمج ، وعدم نجاحه ، كما يؤثر السياق المجتمعي والمؤسسي على عملية الدمج بفعل عدة عوامل مثل : تاريخ نشأة المؤسسة الجامعية ، وهويتها ، وقيمتها ، ومبادئها ، هذا بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية ، حيث غالباً ما تفشل عملية الدمج نتيجة صراع الثقافات المؤسسية والاختلافات في الفلسفة التعليمية والأولويات وقلة التوافق الأكاديمي.
- عوامل هيكلية : وتتمثل في حجم مؤسسات التعليم الجامعي ، وتاريخ تأسيسها ، وكذلك مدى قرب المسافة الجغرافية بين الجامعات التي ترغب في الدمج.
- عوامل استراتيجية : وتتمثل في الإدارة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية التي تتمثل في الأهداف الاستراتيجية ، والمراحل المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، والمنظور الزمني لتنفيذ الأنشطة ، هذا بالإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- العوامل الأكاديمية والمتمثلة في التأثير الإيجابي المتوقع على مخرجات البحوث ، ونتائج التعليم والتدريس ، والاستخدام الأكثر كفاءة للتمويل من خلال وفورات الحجم.
- عوامل إنسانية وتتمثل في القيادة والعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين.

سادساً: مبادئ إدارة دمج الجامعات :

لكى تتم عملية دمج الجامعات بنجاح فلا بد من إدارة عملية الدمج فى مراحلها المختلفة بدءاً بالتخطيط وحتى التنفيذ ، لذا فهناك عشرة مبادئ أساسية لدمج الجامعات تتمثل فيما يلى (٦٢) :

- ١- توافر قيادة تحويلية تقود عملية التغيير وتؤكد على تغيير الهوية ؛ لتلائم مع الوضع الجديد للدمج.
- ٢- تنفيذ عملية إعادة الهيكلة لتوحيد أساليب إدارة المشاريع والتغييرات الهيكلية ، والاستفادة من المفاهيم الإدارية وتجارب وبحوث دمج الجامعات.
- ٣- توافر عمليات اتصال فعالة للعلامة التجارية ، والعلاقات العامة ، والتسويق داخل وخارج المؤسسة الجامعية.
- ٤- التواصل مع مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين فى عملية الدمج ؛ لأنهم أكثر دراية بالفوائد المحتملة.
- ٥- تطوير رؤية ومفهوم ريادة الأعمال المرنة والمبتكرة والجامعة التنافسية.
- ٦- تحليل تأثير التآزر المحتمل والتكامل بين الجامعات وإجراء عملية العناية الواجبة بشكل سليم.
- ٧- التحقق مما إذا كانت المؤسسة المندمجة تتطابق مع هويتها ، والتأكد من أن التغيير سيحقق فوائد عديدة لها.
- ٨- التحقق من مدى رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأصحاب المصلحة من عملية الدمج مع مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة ، ومدى تماشيها مع عملية الدمج.
- ٩- إدراك التحول الرئيسى فى جميع المراحل بما فى ذلك الاستراتيجيات ، وإدارة الأفراد ، وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة التسويق ، والأبحاث ، وعمليات التنفيذ.
- ١٠- التحليل المرن القائم على البيانات والتخطيط الاستراتيجى لعملية الدمج ، بما فى ذلك التحكم فى العمليات وخطط التنفيذ.

سابعاً : معوقات دمج الجامعات :

على الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها عملية الدمج للجامعات ، إلا أن هناك بعض المعوقات أو المشكلات التي تعترض هذه العملية ، حيث تعتبر عملية الدمج من العمليات التنظيمية المعقدة ؛ لأنها تشكل تغييراً جذرياً تتعرض له المنظمة بأكملها في وقت قصير نسبياً ، كما أن عملية الدمج عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة تتأثر بالعوامل الثقافية ، والاجتماعية ، والسياسية والتي من الصعب السيطرة والتحكم بها بشكل كامل^(٦٣).

كما قد تؤثر العوامل السياسية على عملية الدمج ، حيث يزيد النظام السياسي الذي تعمل فيه مؤسسات التعليم العالي ، وخاصة الكليات ، والجامعات الحكومية من تعقيدات أي مبادرة دمج بسبب الطبيعة المسيسة لمؤسسات التعليم العالي العام ، لذا فعمليات الدمج التي تشمل المؤسسات العامة هي حتماً أكثر تعقيداً من عمليات الدمج التي تشمل مؤسسات التعليم الخاصة ، فقد تعالج السياسة العامة قضايا الفرص التعليمية ، والكفاءة ، والمساءلة في المؤسسات العامة بطريقة تختلف اختلافاً كبيراً عن عمل المؤسسات الخاصة التي يتمتع فيها الأمناء والرؤساء باستقلالية نسبية في العمل ، حيث يكون مركز التحكم النهائي للمؤسسات العامة خارج الحرم الجامعي ، بينما يكون في القطاع الخاص داخل المؤسسة^(٦٤).

هذا بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية ، فكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لها ثقافتها المؤسسية الخاصة بها ، وأهدافها ، ورويتها ، ومعتقداتها ، وانتمائها ، وعاداتها ، وتقاليد الراسخة بعمق ، وهذه الثقافة التنظيمية قد تعيق عملية الدمج خاصة عندما يحدث صراع الثقافات من صدامات الثقافة التنظيمية بين المؤسسات المندمجة ، ومن صدامات الثقافة الفرعية بين الأفراد داخل المؤسسات ، لذا فالثقافات غير المتوافقة سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي تعتبر أداة قوية تعوق عملية الدمج ، لذا فالتحدى المتمثل في تطوير ثقافة متكاملة جديدة ، من القيم والمواقف وظروف العمل المشتركة هي مهمة ضخمة يجب التعامل معها بحساسية ، ويأتي التوتر الناجح بين الاحتياجات التنظيمية والفردية كأحد أهم معوقات عملية الدمج ، فقد تسهم المصلحة الشخصية ، والتنافس على المطالب من مختلف المجموعات ، واتخاذ القرارات الهرمية في التوتر والصراع بين أعضاء المؤسسات المندمجة الأمر الذي يعوق نجاح عملية الدمج ، كما قد تثير عملية الدمج مشاعر المقاومة ، والغضب ، والاستياء ، والقلق ، وعدم اليقين بين أعضاء هيئة التدريس ، والخوف من فقدان الوظيفة ،

وفقدان الروح المجتمعية ، وعدم الرضا عن البنية الجديدة ، خاصة وقد تنطوى عملية الدمج على فصل بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وفى بعض الأحيان تقوم المؤسسات المدمجة بإدخال مخططات التقاعد المبكر^(٦٥).

ويمكن التغلب على بعض هذه المعوقات من خلال ما يلي :

- بناء رؤية مشتركة للمستقبل وتقبل التغيير .
- دعم المستويات السياسية المحلية والإقليمية.
- توافر ثقة متبادلة بين قادة المؤسسات المعنيين.
- يجب أن يكون هناك مستوى عريض من الدعم للدمج داخل المؤسسات بما فى ذلك من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- اسم المؤسسة الجديدة أمر بالغ الأهمية ويجب الاعتراف بالاسم الجديد من قبل جميع أصحاب المصلحة فى مرحلة مبكرة.
- يجب على الحكومة تقييم ومراقبة عمليات التنفيذ.
- يجب توفير الموارد اللازمة لتحقيق النجاح.
- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة يؤمن بها جميع الأفراد العاملين ، وترسيخ الولاء والانتماء للمؤسسة الجديدة فى نفوسهم.

وأخيراً يجب النظر إلى عملية الدمج على أنها استراتيجية طويلة الأمد تتطلب مفاوضات مكثفة وتخطيطاً تفصيلياً ، ويجب ربطها بخطة التنمية.

الخطوة الثالثة : دمج الجامعات في جمهورية الصين الشعبية :

وتتضمن هذه الخطوة نبذة عن التعليم العالى فى دولة الصين ، وأهم ملامح دمج

الجامعات ، وبعض نماذج دمج الجامعات فى الصين كما يلي :

أولاً : نبذة عن التعليم العالى فى الصين :

لقد تم إنشاء نظام التعليم الصينى القديم خلال فترة حكم يو "Yu" (٢٢٥٧ -

٢٢٠٨) قبل الميلاد ، وظهرت مؤسسات التعليم العالى فى الصين فى عهد أسرة تشو

الشرقية Eastern Zhou Dynasty (٧٧١ - ٢٢١) قبل الميلاد ، ولم يظهر مسمى

الجامعة طوال تاريخ الصين حتى أواخر القرن التاسع عشر ، ومع الانتشار العالمى للنموذج

الأوروبى للجامعة تم بناء نظام للتعليم العالى فى الصين فى أواخر القرن التاسع عشر مع

إنشاء أول مؤسسة حديثة للتعليم العالى وهى جامعة بييانغ Peiyang University التى أنشأت عام ١٨٩٥ وبحلول عام ١٩٣١ تم إنشاء ٣٩ جامعة ، و ١٧ كلية ، ٢٣ مدرسة مهنية ، وفى عام ١٩٤٧ تم إنشاء ٢٠٧ مؤسسة عليا منها ٥٥ جامعة شاملة^(٦٦) ، وبحلول عام ١٩٤٩ وصلت الحكومة الشيوعية إلى السلطة وكان لديها هدفان لنظام التعليم العالى الصينى الأول هو أن ينتمى هذا النظام إلى الحكومة الجديدة بقيادة الحزب الشيوعى الصينى ، والثانى هو أن يخدم بشكل مباشر احتياجات التطور الاقتصادى السريع الذى يحدث ، وبناء على ذلك تم إعادة تنظيم التعليم العالى وفقاً للنموذج التعليمى للاتحاد السوفيتى ، حيث كان الغرض الرئيس من هذا الإصلاح تقليل عدد الجامعات الشاملة من ٤٩ إلى ١٣ فى عام ١٩٥٣ ، وزيادة عدد الكليات ذات العلاقة بالاقتصاد والعلوم التطبيقية مثل الطب ، والزراعة ، والاقتصاد ، والسياسة ، والفنون التطبيقية إلا أن هذه الزيادة قد صاحبها تدنٍ وانخفاض فى جودة وكفاءة وتمويل هذه الكليات ، هذا بالإضافة إلى أن الجامعات الشاملة قد فقدت مكانتها الرائدة فى التعليم العالى فى الصين ، وانخفض التعليم العالى فى مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وتم تقسيم الجامعات والكليات الصينية إلى مجالات مختلفة وضيقة للغاية ، وفى الوقت نفسه واجهت الكليات والجامعات صعوبة مالية بسبب تدنى المستوى الاقتصادى بالدولة^(٦٧) ، وقد أدت هذه المشكلات إلى قيام الدولة بالعديد من المحاولات لمعالجته، فقد تم خفض الكليات والجامعات من ١٢٨٩ مؤسسة تعليمية فى عام ١٩٦٠ إلى ٤٠٧ مؤسسة تعليمية فى عام ١٩٦٣ ، ولكن تسببت الثورة الثقافية التى بدأت عام ١٩٦٦ فى العديد من الانتكاسات والتمردات التى استمرت آثارها حتى عام ١٩٧٦^(٦٨).

ومنذ أواخر السبعينيات اتبعت الصين سياسة اللامركزية ، فقد حولت حملة التحديث والإصلاح والانفتاح على العالم الخارجى اقتصاد التخطيط المركزى للغاية إلى اقتصاد موجه نحو السوق وأكثر دينامية ، وفى سياق اقتصاد السوق أصبحت الطريقة القديمة للتعليم العالى غير ملائمة ، فقد أقر الحزب الشيوعى أن الإفراط فى المركزية والقواعد الصارمة ستقضى على مبادرات ، وحماس المؤسسات التعليمية المحلية ، ودعا الحزب إلى اتخاذ خطوات حازمة للاتجاه نحو اللامركزية ، ونقل السلطات إلى الوحدات على المستويات الدنيا ؛ من أجل السماح لها بمزيد من المرونة فى إدارة الوحدات، ومنحت مؤسسات التعليم العالى مزيداً من الاستقلال الذاتى لإدارة أعمالها ، ويمثل إصدار اللجنة المركزية للحزب الشيوعى

الصيني في عام ١٩٨٥ قرار إصلاح النظام التعليمي أول إصلاح شامل في قطاع التعليم العالي ، حيث أكد القرار على أن مفتاح إعادة هيكلة التعليم العالي يكمن في القضاء على الرقابة الحكومية المفرطة على مؤسسات التعليم العالي ، وتوسيع سلطة صنع القرار للكليات والجامعات وتعزيز روابطها مع وحدات الإنتاج ، ومؤسسات البحث العلمي ، وقطاعات المجتمع المختلفة ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المخطط الشامل لإصلاح التعليم العالي ركز على المسؤولية المحلية والامركزية السلطة ، وتنوع الفرص المخصصة للتعليم والمصادر المتعددة للأموال التعليمية مع احتفاظ لجنة التعليم الحكومية بدورها الإشرافي والتوجيهي والرقابي لقطاع التعليم العالي بأكمله^(٦٩).

ونظراً لأن الحد من المركزية وسيطرة الحكومة والتوجه نحو اللامركزية هو هدف طويل الأجل للإصلاح ، فقد سعت الصين سعياً حثيثاً من أجل تحقيقه ، فقد شهد التعليم العالي في الصين تطوراً واسع النطاق في التسعينات وتطورت أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي الوطنية (العامة) ، والخاصة (غير الحكومية) مع التوسع الكبير والسريع في استيعاب الطلاب وعدد الملتحقين بالتعليم العالي ، كما قامت الحكومة بتطوير نموذج حوكمة أفضل لإدارة ومراقبة قطاع التعليم العالي ، ونفذت العديد من سياسات اللامركزية في إدارة وتمويل التعليم العالي ومناهجه الدراسية والاتجاه نحو تسويق التعليم^(٧٠).

والآن تمتلك الصين أكبر نظام للتعليم العالي في العالم ، وتضم حالياً ٢٦٣١ مؤسسة للتعليم العالي تستوعب ما يقرب من ٣٨ مليون طالب ، وتقدم نحو ٧ ملايين مادة سنوياً ، ويتم إدارة المؤسسات العامة النظامية على مستويين هما الحكومة المركزية وحكومة المقاطعات ، وهناك نحو ١٠٠ مؤسسة للتعليم العالي تديرها وزارة التعليم العالي وبعض الوزارات الأخرى ، في حين تتولى إدارة باقى مؤسسات التعليم العالي حكومة المقاطعات ، والمناطق المتمتعة بالحكم الذاتي أو البلديات^(٧١).

وتحاول مؤسسات التعليم العالي الصينية تأكيد نفسها في النظام الدولي مثلما تبرز دورها الرئيس في الشئون العالمية ، فقد أصبحت الصين واحدة من أكثر الدول تأثيراً في العالم ؛ لما تنتجه سنوياً من منشورات علمية متميزة ، وما تقوم به من تبادل طلابي (ترسل طلابها إلى عدد أكبر من الدول ، وتجذبهم من دول أخرى)^(٧٢).

وتأسيساً على ما سبق يتضح رغبة وإصرار دولة الصين على تطوير التعليم العالى بها ؛ إيماناً بأهمية العلم والتعليم فى تطوير الدولة والنهوض بها فى جميع المجالات (اقتصادياً - اجتماعياً - سياسياً - ثقافياً) ، حيث أصبحت مؤسسات التعليم العالى فى الصين حالياً بمثابة مراكز ثقافية وتعليمية حقيقية للمجتمع، فهى ليست مركزاً للتعليم فقط ، لكنها أيضاً مركز للابتكار التكنولوجى ومجمع للبحوث العلمية وبوتقة تنصهر فيها الثقافات المختلفة مع الحفاظ على الهوية الوطنية والشخصية الصينية.

ثانياً : أهم ملامح دمج الجامعات الصينية :

ارتبط تطور التعليم العالى الصينى بموجة من عمليات دمج الجامعات الأولى فى الخمسينات ، حيث تم بناء نظام التعليم العالى فى الصين نحو نظام شديد المركزية وفقاً للنموذج السوفيتى ، والأخرى فى التسعينات حيث بدأت الحكومة المركزية عملية الدمج فى الجامعات الصينية باعتبارها إحدى الوسائل المهمة لإعادة هيكلة وتشكيل نظام التعليم العالى ، وذلك من أجل العمل على حل مشكلة عدم التوافق بين نظام التعليم العالى القديم ، ومتطلبات المجتمع ، كما قد تم تحديد العيوب الرئيسية فى نظام التعليم العالى فى ذلك الوقت والتي تتمثل فى الحواجز البيروقراطية التى تفرضها الضوابط الإدارية المركزية والمحلية المفرطة على مستوى المقاطعات ، والازدواجية بين الجامعات والكليات وضعف روابط الاتصال بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات البحثية والمؤسسات التعليمية هذا بالإضافة إلى السيطرة الحكومية المفرطة وتضييق المناهج الدراسية وعدم تطويرها^(٧٣).

ونظراً لجميع هذه المشكلات تم نشر مخطط إصلاح وتطوير التعليم فى الصين عام ١٩٩٣ ونص هذا المخطط على أنه فى التسعينات يجب أن يكون التعليم العالى الصينى موجهاً نحو تلبية احتياجات الإصلاح السريعة ، وينبغى الوصول إلى نهج جديد لتوسيع نطاق التعليم العالى ، وتحسين كفاءته ونوعيته ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف بذلت جهود كبيرة لإصلاح نظام إدارة التعليم العالى على المستويين الحكومة والمؤسسى^(٧٤).

فعلى المستوى الحكومى أطلقت الحكومة جولة جديدة من الإصلاحات لإعادة هيكلة التعليم العالى حيث أعاد نائب رئيس الوزراء السابق لى لانتشينغ "Li Lanqing" صياغة مبادئ إعادة هيكلة التعليم العالى بثمانية حروف صينية تتمثل فيما يلى^(٧٥) :

- البناء المشترك (Gongjian): وتعنى أن تشارك الحكومة المركزية والسلطات المحلية فى إدارة مؤسسات التعليم العالى بالتعاون ، وكان المثال الأول لهذا التغيير يرجع إلى عام ١٩٩٢ عندما وافقت وزارة التعليم وحكومة إقليم جوانجدونج "Guangdong" على إدارة جامعة زونجشان Zhongshan University ، وجامعة هوانان Huanan University للعلوم والتكنولوجيا بشكل مشترك.
 - نقل السلطة (Tiaozheng): وتعتبر نتاجاً ثانوياً لإصلاح المؤسسات الحكومية ، وفى هذا الإصلاح لا يسمح لمعظم الوزارات بإدارة مؤسسات التعليم العالى، وبالتالي فإن الكليات والجامعات التى كانت تابعة لهذه الوزارات تنقل سلطتها إلى السلطات المحلية أو وزارة التعليم ، وقد عزز البناء المشترك ونقل السلطة إلى حد كبير دور مؤسسات التعليم العالى فى التنمية الإقليمية والمحلية.
 - التعاون (Hezuo): التعاون له معنيات ، فهو يشير إلى التعاون بين مؤسسات التعليم العالى القريبة جغرافياً من بعضها البعض ، ويتبلور هذا التعاون على أساس طوعى وإن كان ينبغى أن توافق عليه السلطات المختصة ، ولكن ما يميزه عن الدمج هو أن كل المؤسسات المشاركة فى هذا التعاون هى كيانات مستقلة ، والمعنى الأخير للتعاون ينطوى على أن يتعاون قطاع التعليم العالى مع القطاعات الأخرى فى المجتمع مثل الشركات والمؤسسات الخدمية من أجل التضحية.
 - الدمج (Hebing): ويعتبر من أهم الاستراتيجيات التى اتخذتها الصين كوسيلة لتحسين الاقتصاد وبناء جامعات شاملة قوية تجلب التغيير الأكثر جوهرية للتعليم العالى ، ورغم أن بعض مشاريع الدمج الرائدة بدأت فى منتصف الثمانينات إلا أن الخطوات الأساسية للدمج لم تتخذ حتى أوائل التسعينات وقد كانت الأسباب الرئيسية وراء هذا الإصلاح تحقيق وفورات الحجم ، وخفض التكاليف ، وزيادة الكفاءة ، وتحسين الجودة الأكاديمية فى التعليم العالى.
- ومع ذلك ، فإن الدافع الرئيسى للدمج قد تغير منذ إطلاق "مشروع ٢١١" الوطنى ، حيث هدف هذا المشروع إلى تعزيز حوالى ١٠٠ جامعة وتقديم الدعم المالى لها كأولوية وطنية للقرن الحادى والعشرين للوصول بها إلى المستوى العالمى ، وعلى هذا فقد تحول تركيز عملية الدمج نحو تحسين القدرة التنافسية للجامعات ، وتحسين جودتها وكفاءتها ؛

لتسهم بدور رئيس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكان نتيجة مشروع ٢١١ إيجابية جداً لدرجة أنه تم الاحتفال بمرور ١٠٠ عام على إنشاء جامعة بكين في مايو ١٩٩٨ ، وقدمت الحكومة مشروع "٩٨٥" كجزء مكمل لمشروع ٢١١ ، وقد انضم إلى هذا المشروع ٩ جامعات كمرحلة أولى ؛ لكي يتلقى دعماً مالياً إضافياً بهدف ترقيتها وزيادة كفاءتها؛ لتكون جامعات رائدة قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً^(٧٦).

والجدير بالذكر أن سبب تسمية المشروع بـ ٩٨٥ يرجع إلى خطاب الرئيس جيانغ زيمين Jiang Zemin في مايو ١٩٩٨ ، والذي أوضح أنه يجب أن يكون في الصين عدد جامعات عالمية المستوى ، ولكي تحقق الصين هذين المشروعين فقد لجأت إلى دمج الجامعات ؛ حتى تلتزم بالسعى نحو التميز وبناء جامعات عالمية المستوى^(٧٧).

وفي ضوء ذلك فإن عملية دمج الجامعات في الصين قد مرت بأربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي^(٧٨) :

المرحلة الأولى (١٩٩٢) : وتسمى بالمرحلة التجريبية ، حيث نفذت الحكومة العديد من عمليات الدمج في عام ١٩٩٢ بين عدة مؤسسات تعليم عالي محلية.

المرحلة الثانية في الفترة من ١٩٩٣ - ١٩٩٧ : حيث امتد عدد المؤسسات المشاركة في عملية الدمج من بعض مؤسسات التعليم العالي المحلية إلى مئات من جميع أنواع مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك المؤسسات التابعة للوزارة ، واتسمت هذه المرحلة من الدمج بأنها تتجه نحو الارتقاء بالوضع المؤسسي للتعليم العالي ، وقد أدت الحكومة دوراً رائداً في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٠ م : وفي هذه المرحلة بلغت موجة الدمج ذروتها، واشتملت معظم عمليات الدمج الجامعات الصينية التي تهدف إلى النهوض والارتقاء إلى مستوى الجامعات العالمية.

المرحلة الرابعة من عام ٢٠٠١ حتى الآن : وفي هذه المرحلة انخفضت عدد حالات الدمج مع مرور الوقت ، ولكن لا تزال هناك عمليات دمج متفرقة كل عام.

ولقد كان لدمج الجامعات في الصين نتائج إيجابية عديدة وواضحة تتمثل في بناء هيكل تعليمي عالي رشيد ، واللامركزية في إدارة التعليم العالي ، وزيادة كفاءة قطاع التعليم العالي ، وتنويع خدماته، تقلص العديد من الكليات الصغيرة أحادية التخصص ، والحد من

الازدواجية فى التخصصات، كما أدى الدمج فى الصين إلى بناء جامعات شاملة متعددة التخصصات تتميز بالفنون الليبرالية ، والعلوم والتكنولوجيا ، والزراعة والطب، مما أدى على تنوع الخدمات التعليمية فى التعليم العالى الصينى وإتاحة الفرص للطلاب بالاختيار من بين مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية فى ظل مناخ جامعى متعدد التخصصات^(٧٩).

وتأسيساً لما سبق ، يتضح أن دمج الجامعات فى الصين قد اتخذ كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسى للجامعات وتعزيز كفاءتها وفعاليتها ، والحد من البيروقراطية والمركزية والتوجه نحو اللامركزية فى الإدارة والتمويل، والحد من الازدواجية والتخصصات الضيقة وتحقيق وفورات الحجم فى قطاع التعليم العالى ، وترشيد توزيع الموارد واستخدامها وتحسين نوعية التعليم وبناء جامعات شاملة متعددة التخصصات ، والوصول بالجامعات إلى مستوى العالمية وتحسين قدرتها التنافسية.

ثالثاً: بعض نماذج دمج الجامعات فى الصين :

١) جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang نموذجاً :

تعتبر جامعة تشجيانغ واحدة من أكبر الجامعات الصينية التى تشكلت من خلال دمج أربع مؤسسات فى سبتمبر ١٩٩٨ هم جامعة Zhejiang السابقة ، وجامعة Zhejiand الصينية ، وجامعة Zhejiang الزراعية ، وجامعة هانغتشو الشاملة (Hangzhou University) ، وتم الدمج لتصبح جامعة تشجيانغ الجديدة جامعة شاملة تعطى كل برامج الجامعات المدمجة (الفنون ، والعلوم الإنسانية ، والتعليم ، والاقتصاد ، والإدارة ، والقانون ، والعلوم الزراعية ، والهندسة ، والطب) وقد نجح الدمج فى وضع جامعة تشجيانغ فى موضع متميز من حيث الحجم والتنوع^(٨٠).

وتعد جامعة تشجيانغ حالة غير نمطية للدمج ، فضلاً عن كونها حالة فريدة من نوعها تجسد جهود العديد من الجامعات الصينية للتغلب على التجزئة والتخصص الضيق ، وبناء جامعات شاملة من خلال الجمع بين المؤسسات المختلفة ، كما أن النجاح المشهود له فى دمج جامعة تشجيانغ أقتع الحكومة والمؤسسات الأخرى بجدوى استخدام استراتيجية الدمج لبناء جامعات شاملة أخرى^(٨١).

وفيما يلى عرض لمراحل عملية الدمج كما يلى:

(أ) مرحلة ما قبل الدمج :

وتتضمن هذه المرحلة نبذة تاريخية عن الجامعة قبل دمجها كما يلي:
تعود نشأة جامعة تشجيانغ السابقة إلى أكاديمية Qiushi التي تأسست عام ١٨٩٧ ،
وقد كانت واحدة من أقدم مؤسسات التعليم العالي الصينية المبنية على النموذج الغربي، وقد
شهدت أكاديمية Qiushi العديد من التوترات نتيجة الغزوات الأجنبية والثورات المحلية الأمر
الذي أدى إلى إغلاقها في يونيو ١٩١٤ ، وفي عام ١٩٢٧ تم إعادة تسميتها إلى جامعة
Zhejiang الوطنية.

وبحلول عام ١٩٤٩ عندما تأسست جمهورية الصين الشعبية أصبحت جامعة
Zhejiang واحدة من أفضل الجامعات في البلاد ، حيث تضم ٧ مدارس و ١٠ معاهد بحثية
ومركز أبحاث واحد و ١٦٠٠ طالب بدوام كامل ، وفي عام ١٩٥٢ بدأت الحكومة الصينية
سلسلة من الجهود لإعادة تنظيم الكليات والجامعات من خلال اعتماد النموذج السوفيتي ،
الأمر الذي أدى إلى تقسيم جامعة Zhejiang إلى أربع مؤسسات منفصلة وهي
Zhejiang الطبية ، Zhejiang الزراعية ، وجامعة هانغتشو (Hangzhou) لذا فإن المؤسسات الأربع
التي شاركت في الدمج عام ١٩٩٨ تعود جميعها إلى أصل مشترك واحد هو جامعة تشجيانغ
الأصلية أو السابقة^(٨٢).

والجدول التالي يوضح أنواع المؤسسات الأربع المدمجة وتخصصاتها ، وكيفية

الإشراف عليها، وعدد الطلاب ، وحجم الحرم الجامعي كما يلي :

جدول رقم (٣)

يوضح معلومات عن المؤسسات الأربع المدمجة

جامعة تشجيانغ الزراعية الأولى	جامعة تشجيانغ الطبية	جامعة هانغتشو	جامعة تشجيانغ	نوع المؤسسة
متخصصة في الزراعة ومع ذلك تحاول توسيع نفسها لتكون أكثر شمولاً ، وتحتل المرتبة الثالثة بين المؤسسات الزراعية.	متخصصة في التعليم الطبي ، ولديها ٥ مستشفيات تعليمية تابعة، ويمكن القول إنها من بين أفضل ١٠ جامعات طبية.	جامعة شاملة يمكن القول إن تصنيفها من بين أفضل ٣٠ جامعة بشكل عام وأعلى ٣ جامعات إقليمية ؛ تتمتع بسمعة وطنية في بعض برامجها العلمية والإنسانية.	كلية الفنون التطبيقية بشكل أساسي ، تتوسع لتشمل مجالات أخرى مثل العلوم والإدارة والعلوم الاجتماعية؛ تصنيف * من بين أفضل ١٠ جامعات بشكل عام وأعلى ٣ جامعات في مستوى دعمها البحثي الحكومي، وتتمتع بسمعة وطنية ودولية لبرامجها	

جامعة تشجيانغ الزراعية الأولى	جامعة تشجيانغ الطبية	جامعة هانغتشو	جامعة تشجيانغ	
			الهندسية ، ولديها مدرسة دراسات عليا ، والعديد من مراكز ومعاهد البحث.	
مقاطعة تشجيانغ	مقاطعة تشجيانغ	مقاطعة تشجيانغ	وزارة التربية والتعليم	الإشراف وكالة
تقديم مجموعة واسعة من البرامج في العلوم والهندسة الزراعية ؛ كما تقدم برامج في الاقتصاد الزراعي والإدارة.	تقديم برامج في الطب الأساسي والسريري والصيدلة والتمريض والصحة العامة.	مجموعة واسعة من البرامج في العلوم الإنسانية والعلوم الأساسية والاقتصاد والقانون وإدارة الأعمال وعدد صغير من البرامج الهندسية.	مجموعة واسعة من البرامج في الهندسة والعلوم الأساسية، وعدد معتدل من البرامج في الإدارة ، وعدد قليل من البرامج في العلوم الإنسانية والاجتماعية.	أكاديمي العروض
٢٤٤ فدان منها ٣٢٠ فدان من الأراضي الزراعية للاستخدام التجريبي.	٦٧ فدان	١٦٠ فدان	حرم جامعي رئيسي بمساحة ٢٨٠ فداناً وفتحاً بمساحة حوالي ١٠٠ فدان.	منطقة الحرم الجامعي
حوالي ٤٠٠٠ طالب ، حوالي ٨٪ من طلاب الدراسات العليا.	حوالي ٢٠٠٠ طالب البرامج انتقائية للغاية.	حوالي ٨٥٠٠ طالب ، حوالي السابع من طلاب الدراسات العليا . بعض البرامج انتقائية للغاية	حوالي ١٣٠٠٠ طالب**، ربعهم من طلاب الدراسات العليا، كل من برامج البكالوريوس والدراسات العليا انتقائية للغاية.	الطلاب
التأكيد على التدريس ، ولكن البحث قوي جداً مقارنة بالمؤسسات النظرية ؛ وجود مكون خدمة قوي للغاية من خلال تقديم المساعدة التكنولوجية للريف.	يشارك معظم أعضاء هيئة التدريس بشكل رئيسي في التدريس والممارسة السريرية . البحث أصبح ذا أهمية متزايدة.	موجه نحو التدريس . لكن البحث أصبح ذا أهمية متزايدة.	شدد على كليهما ، لكن الإنتاجية العلمية هي مفتاح الترقية والهيبة وزيادة الرواتب ؛ لذلك فإن الضغط من أجل البحث والنشر مرتفع.	التوجيه الأكاديمي: التدريس والبحث والخدمة

المصدر : (Yinmei Wan, p. 85, 86)

ب - الأسباب والدوافع الكامنة وراء الدمج :

من أهم الأسباب التي دعت المؤسسات الأربع إلى الدمج ما يلي^(٨٣) :

اتجهت الجامعات الأربع قبل الاندماج إلى توسيع برامجها وعروضها الأكاديمية منذ

الثمانينات ، فلم تعد جامعة تشجيانغ السابقة راضية عن سمعتها، بأنها مؤسسة هندسية من

الدرجة الأولى ، فقد كان لديها شغف للوصول إلى السمعة الدولية ، فبدأت في إضافة برامج في العلوم الطبيعية والإنسانية وغيرها من التخصصات المتطورة حديثاً مثل علوم الكمبيوتر والإدارة ، وكانت جامعة هانغتشو جامعة تعليمية إقليمية تقدم برامج في الفنون ، والعلوم الإنسانية وترغب في تحقيق الاعتراف الوطنى والدولى كما أضافت برامج في الكمبيوتر ، والإدارة ، والهندسة الحيوية ، والهندسة الكهربائية ، وغيرها من مجالات العلوم التطبيقية ، كما أن جامعة تشجيانغ الزراعية ، وجامعة تشجيانغ الطبية مؤسسات متخصصة ، وقد واجهت المؤسسات المتخصصة فى الصين أزمة هوية جماعية فى التسعينات ، فقد فقدوا جاذبيتهم للطلاب بسبب افتقارهم إلى التنوع فى عروضهم الأكاديمية كما أن المؤسسات المتخصصة كانت فى موقف ضعيف فى التنافس على التمويل الحكومى ، فقامت جامعة تشجيانغ الزراعية بإضافة برامج فى تخصصات متطورة مثل علوم الحاسب ، وعلوم الحياة والإدارة ؛ أملاً فى جذب المزيد من الطلاب ، ومن ناحية أخرى ، قد ضمت جامعة تشجيانغ الطبية مدرسة الصيدلة ومدرسة التمريض الخاصة بها فى الثمانينات ، وأضيفت لاحقاً برامج فى الصحة العامة ، وبدءاً من أواخر الثمانينات طورت جامعة تشجيانغ الطبية وجامعة تشجيانغ السابقة اتفاقية تعاونية بحيث يمكن للطلاب المسجلين فى البرنامج الطبى لمدة سبع سنوات قضاء أول سنتين فى جامعة تشجيانغ ، حيث يوجد برامج ودورات كثيرة ومتنوعة فى العلوم الأساسية.

يتضح من ذلك أن جميع المؤسسات الأربعة حاولت توسيع عروضها الأكاديمية منذ الثمانينات من أجل الوصول إلى الشمولية ، ولكن ظلت معظم البرامج المضافة حديثاً هامشية فى جميع تلك الجامعات ، كما أن هذا النمط من التوسع مكلف للغاية مما أدى إلى ضغوط شديدة على الموارد المحدودة للجامعات الأربعة ، وأقر قادة الجامعات الأربعة بأن هذا النمط من التوسع لن ينجح على المدى الطويل ، وكان عليهم البحث عن نموذج تنمية أكثر استدامة يمكن أن يدعم طموحاتهم ؛ لتحقيق شهرة وطنية ودولية فى المستقبل القريب ، وفى ضوء ذلك تم اقتراح فكرة الدمج خاصة وأن البرامج التى تقدمها الجامعات الأربعة مكملتها لبعضها البعض إلى حد كبير ، وإن الدمج سيؤدى الى تكامل البرامج الأكاديمية ، وتنوعها هذا بالإضافة إلى أنه فى حالة دمج الجامعات الأربعة ستصبح المؤسسة المنشأة حديثاً أكبر جامعة فى الصين من حيث عدد الطلاب ، ونطاق البرامج ، والعروض الأكاديمية.

ج - التخطيط لعملية الدمج:

تطورت فكرة دمج الجامعات الأربعة من رغبة قام بها عدد قليل من الأفراد المؤثرين إلى مبادرة ورعاية حكومية، ويمكن توضيح عملية التخطيط للدمج كما يلي^(٨٤):

تم اقتراح فكرة دمج المؤسسات الأربع لأول مرة في أواخر السبعينيات بواسطة السيد ليو دان الذي كان سكرتير الحزب السابق لجامعة تشجيانغ السابقة، وشغل منصب الرئيس الفخري حتى وفاته في عام ١٩٨٩، و في عام ١٩٧٩ قام ليو وستة أساتذة من جامعته بزيارة للولايات المتحدة، وكان الغرض من الزيارة هو فحص التعليم العالي الأمريكي، والبحث عن الدروس والأفكار التي يمكن تطبيقها في أرض الوطن، وخلص ليو ووفده إلى أن التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة يرجع جزئياً إلى التطور السريع للتعليم العالي، وأن الجامعات الأمريكية - وخاصة الجامعات الشاملة - لعبت دوراً حاسماً في هذه العملية، ولقد أدركوا أنه حتى الجامعات مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، التي اقترحت أسماؤها أنها كانت كليات متعددة الفنون تركز على التعليم الهندسي، ولديها برامج قوية في العلوم والاقتصاد والإدارة بالإضافة إلى برامجها الهندسية. لذلك اعتقد ليو وزملاؤه أن مستقبل التعليم العالي يكمن في الجامعات الشاملة، وبعد عودتهم من الزيارة، قام الوفد بصياغة تقرير أشاروا فيه إلى أن الجامعات الشاملة هي أفضل مكان لتدريب المواهب عالية الجودة، واقترحوا إنشاء مثل هذا النموذج في الصين، ولم يذكروا جامعة تشجيانغ بالاسم، لكنهم اقترحوا بدلاً من ذلك أن تعيد الحكومة بعض الجامعات الأصلية الشاملة التي تم تفكيكها من خلال إعادة التنظيم في الخمسينيات، وتم تقديم اقتراحهم إلى حكومة المقاطعة، ولكنها لم تجذب الاهتمام الكافي من الحكومة المركزية، لذلك تم وضع الاقتراح جانباً، ولم يتخلل ليو عن فكرة الدمج، واستمر في الدفاع عنها حتى وفاته في عام ١٩٨٩.

كما دعم عدداً من قادة الجامعات بعد ليو في المؤسسات الأربع عملية الدمج، ومن هؤلاء القادة السيدة زينج سو، التي كانت أول رئيسة لجامعة تشجيانغ الطبية لمدة اثني

عشر عاماً (١٩٨٤-١٩٩٦)، كانت مدافعة نشطة عن الدمج بعد ليو، وأيضاً Lu Yongxiang، الذي كان رئيساً سابقاً لجامعة Zhejiang من ١٩٨٨ إلى ١٩٩٥ وأسس الجامعة كمؤسسة رائدة في البلاد، ويعتبر أيضاً بطلاً في عملية الدمج حيث ترك جامعة

تشجيانغ في عام ١٩٩٥ ، وأصبح رئيساً للأكاديمية الصينية للعلوم ، وهي أرقى وأقوى منصب في العالم الأكاديمي في الصين، ولعب لو دوراً مهماً في التحضير للدمج ، بما في ذلك الدعوة إلى الدمج وإلقاء محاضرات على قادة الجامعة المندمجة حديثاً.

ومن بين الأبطال المهمين الآخرين الذين دعموا فكرة الدمج السيد Zhu Zuxiang ، الذي كان رئيساً لجامعة Zhejiang Agricultural من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٣ والرئيس الفخري من ١٩٨٤ إلى ١٩٩٦ ، والسيد Chen Li ، رئيس جامعة Hangzhou من ١٩٧٩ إلى ١٩٨٣ والرئيس الفخري من ١٩٨٤-١٩٩٨، وكان كلاهما من مؤيدي الجامعات الشاملة وكانا متحمسين لفكرة الدمج.

وفي ضوء ذلك يتضح أن المدافعين عن الدمج جميعاً شخصيات بارزة في قطاع التعليم العالي، وقادة مرموقون أو قادة سابقون في مؤسساتهم، وكانت السيدة زينغ ، الأصغر بينهم ، "حلقة الوصل" بينهم ونسقت جهود الدعوة، ويفضل جهودهم تمكنوا من كسب الدعم للدمج من داخل وخارج المؤسسات الأربع، لقد حصلوا على وجه الخصوص على دعم بعض الخريجين البارزين من جامعات Zhejiang الأصلية ، وكثير منهم كانوا من كبار العلماء وذوي تأثير كبير في قطاع التعليم العالي، وفي مارس ١٩٩٦ قام نائب رئيس جامعة تشجيانغ السابق ، السيد وانغذني والذي كان أيضاً نائب رئيس مجلس مقاطعة Zhejiang ، والسيد Zhu Zuxiang ، الرئيس السابق لجامعة Zhejiang الزراعية ، وكلاهما ممثلان في الكونغرس عن مقاطعة Zhejiang ، وقدموا مشروع قانون إلى المؤتمر الوطني يقترح دمج المؤسسات الأربع ، وكان الاقتراح في توقيت جيد من نائب رئيس مجلس الدولة لي لانكينغ ، الذي كان مسئولاً عن التعليم في الصين من ١٩٩٣ إلى ٢٠٠٣ ، وكان الشخصية الرئيسية في الحكومة المركزية التي عززت إعادة هيكلة التعليم العالي. والآن بعد أن تم اقتراح الاندماج طواعية من المؤسسات ، رأى "لي" في ذلك فرصة جيدة لتجسيد مبادرته الإصلاحية ، وبالتالي أولى أهمية كبيرة لهذه الحالة ، وقد طلب من السيد هي دونغشانغ - الذي كان نائب مدير لجنة التعليم الحكومية (وزارة التربية والتعليم بعد عام ١٩٩٨) - التنسيق والتخطيط لعملية الدمج، كما توصلت حكومة الإقليم ووزارة التربية والتعليم إلى اتفاق لرعاية الجامعة الجديدة وضبط القيادة المزدوجة عليها ، وهكذا تطورت فكرة دمج

المؤسسات الأربع من رغبة قام بها عدد قليل من الأفراد المؤثرين إلى مبادرة معتمدة ورعاية حكومية.

(د) التكامل بعد الدمج :

توقفت الجامعات الأربع السابقة عن الوجود ككيانات قانونية منذ اللحظة التي تم فيها الإعلان رسمياً عن الدمج ، وسيبقى التنظيم الجديد مجرد اسم على ورق ، حتى يتم تحقيق التكامل المناسب لجميع المؤسسات السابقة معاً فى كيان حقيقى ، فالتكامل هو النتيجة الفعلية من الدمج ، ويتضح التكامل بعد الدمج من خلال التكامل التنظيمى والتكامل البشرى كما يلي :

- التكامل التنظيمى :

يعرف التكامل التنظيمى بأنه توحيد العناصر التنظيمية ذات الصلة بين المؤسسات المدمجة ويتضمن هذا الشكل الأساسى لدمج الهيكل التنظيمى والأنظمة والإجراءات والأصول والموارد الأخرى للمؤسسات المشاركة ، وقد حدث التكامل التنظيمى لجامعة تشجيانغ الجديدة من خلال ما يلي (٨٥) :

• إعادة الهيكلة الإدارية :

بدأ التكامل الهيكلى فى جامعة Zhejiang المندمجة حديثاً بإعادة تنظيم نظامها الإدارى فقد كانت المؤسسات الأربعة السابقة متشابهة إلى حد كبير فى هياكلها الإدارية ، لذا فقد تضمنت مهمة إعادة التنظيم الرئيسية دمج أربع وحدات فى وحدة واحدة على كل مستوى من مستويات الإدارة ، وكان توحيد الإدارات ودمجها من أهم الأولويات فى النصف الأول من العام بعد الدمج ، وبشكل عام هناك طريقتان لإدارة الجامعات المتعددة فى الصين ، الأولى هى الإدارة عن طريق الحرم الجامعى الأفقى مع وجود نظام إدارى خاص يعمل بشكل مستقل ، والأخرى هى الإدارة بالوظائف (رأسية) مع وجود نظام مركزى واحد لكل مجال وظيفى فى إدارة الجامعة ، واختارت جامعة Zhejiang النهج الثانى فقد كان هناك سيطرة مركزية على كل وظيفة من وظائف الجامعة ، فمثلاً تم الاهتمام بجميع شئون الموظفين من قبل قسم شئون موظفين واحد ، وتم أيضاً دمج الإدارات المالية للمؤسسات الأربعة فى وحدة واحدة مسنولة عن جميع العمليات المالية وحساب التكاليف والنفقات ، وبالنسبة للوحدات التى كان لها

تفاعل متكرر مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس - على سبيل المثال خدمة الطلاب وشنون الموظفين - تم إنشاء مكتب فرعى فى كل حرم جامعى.

كما تم إعادة تنظيم الأقسام الإدارية واحدة تلو الأخرى باتباع خطة منظمة بعناية فبدأت بالوحدات الوظيفية الرئيسية فى أوائل شهر نوفمبر سنة ١٩٩٨ ، وبدأت الإدارة المالية الجديدة ، وإدارة شئون العاملين العمل رسمياً وبحلول فبراير ١٩٩٩ كانت بقية الوحدات الإدارية قد انتهت من إعادة التنظيم وانتقلت معظم الوحدات الإدارية المركزية إلى مبنى إدارة الجامعة.

هذا بالإضافة إلى أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية قد شملت أيضاً إعادة توزيع الأفراد فى هذه الوحدات ، فقد كان عدد الأفراد العاملين فى الوحدات الإدارية المركزية للمؤسسات الأربعة قبل الدمج ١٢٠٠ إدارى (باستثناء الإداريين فى المدارس والأقسام) ، وستحتاج الجامعة الجديدة إلى حوالى ٨٠٠ فقط، لذا فقد تم اعتماد عدد من السياسات والتدابير الخاصة للتعامل مع هذه المشكلة من خلال ما يلي^(٨٦) :

- حث أولئك الذين تم تعيينهم بدرجة البكالوريوس أو أقل فى السنوات الأخيرة على الذهاب للدراسة للحصول على شهادة أعلى ، وخلال دراستهم سيظلون يعاملون كموظفى فى الجامعة، ويستمررون فى التمتع بجميع المزايا، وسيتم منحهم معاملة تفضيلية إذا اختاروا التقدم للالتحاق بكلية الدراسات العليا بجامعة تشجيانغ الجديدة.
- تم إجراء تحليلات دقيقة للوظائف من قبل الجامعة ، بحيث يمكن التخلص من الوظائف الزائدة عن الحاجة وتم إسقاط بعض المسئوليات من الإدارة ونقلها إلى مكان آخر.
- تم تقديم مكافآت نهاية الخدمة السخية للموظفين الذين سيتقاعدون فى السنوات الثلاثة التالية ، وإن كانوا يرغبون فى مواصلة العمل ، فلا يزال بإمكانهم أداء مهامهم القديمة ، ولكن كموظفين مؤقتين ، ولن يتم احتسابهم كموظفين منتظمين بدوام كامل مع احتفاظهم برواتبهم ومزاياهم القديمة.
- انتهزت الجامعة الفرصة لإجراء تعديل بشأن أولئك الذي يتمتعون بأداء متدنٍ ، وتلقوا الكثير من التقييمات السلبية ، حيث تم إبعادهم عن موضعهم السابق، ونقلهم إلى موضع أدنى وتخفيض رتبهم كان العمر عاملاً مهماً تم مراعاته حيث لن يتم

تعيين أولئك الذين بلغوا حداً معيناً للسن في مناصب رئيسية ، لكن يمكنهم الاستمرار في العمل في نفس القسم حتى التقاعد.

وقد ساعدت هذه التدابير على الحد من عدد الإداريين وتقليص عددهم للوصول إلى ٨٠٠ إداري فقط، والجدير بالذكر أن إعادة الهيكلة الإدارية قد حققت نتائج إيجابية كبيرة ، فقد مرت الجامعة بجولة من التغيير الإداري فعادة تتغير إدارة الجامعة على أربع سنوات ، لكن الإدارة قد استمرت ٧ سنوات (١٩٩٩-٢٠٠٥) بعد الدمج ، كما كانت عملية تعديل الإداريين من المستوى المتوسط تتم بشكل جيد وبنوع من التوازن بين المؤسسات الأربعة المدمجة.

• إعادة الهيكلة الأكاديمية :

تم الاستعدادات لتنظيم هيكل أكاديمي جديد في نفس الوقت الذي انشغلت فيه جامعة تشجيانغو الجديدة وقادتها بإعادة الهيكلة الإدارية ، وتعنى إعادة الهيكلة الأكاديمية إعادة تنظيم جميع البرامج الأكاديمية للمؤسسات المدمجة في المدارس والكليات ودمج البرامج المكررة في برنامج واحد ، وقد تم إعادة الهيكلة الأكاديمية كما يلي:

- سعت جامعة تشجيانغ الجديدة على الحصول على آراء ومقترحات جميع أعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي إما من خلال الكتابة أو المشاركة في جلسات النقاش المختلفة التي تنظمها الجامعة للتعبير عن آرائهم ، وذلك من سبتمبر ١٩٩٨ إلى يونيو ١٩٩٩ ؛ لوضع آلية لتنفيذ إعادة الهيكلة الأكاديمية وفي ضوء ذلك تم تقديم الكثير من المقترحات حول كيفية تنظيم المدارس والكليات.
- طلب من معهد التعليم العالي بجامعة تشجيانغ السابقة إجراء دراسة حول الهياكل الأكاديمية في الجامعات البحثية في جميع أنحاء العالم ، واقترحوا نموذجاً مشابهاً لذلك في العديد من جامعات الأبحاث الأمريكية.
- قامت جامعة (تشجيانغ الجديدة) بعقد اجتماع مغلق في العطلة الصيفية لعام ١٩٩٩ لمدة يومين، شارك فيه جميع قادة الجامعات ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام ، وكبار أعضاء هيئة التدريس ؛ للتوصل إلى اتفاق في هذا الاجتماع ، وبعد عدة جولات من النقاش تقرر في نهاية الاجتماع أن تضم الجامعة ٢٤ مدرسة وكلية والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٤)

المدارس والكليات في جامعة تشجيانغ الجديدة

<ul style="list-style-type: none"> • كلية علوم المواد و هندسة كيميائية • كلية الهندسة الكهربائية • كلية الهندسة الميكانيكية و هندسة الطاقة • كلية علوم المعلومات و هندسة • كلية الهندسة المدنية و العمارة • كلية علوم الحاسب و تكنولوجيا البرمجيات • كلية الإدارة العامة (2005) • كلية الإعلام و الدولية • مدرسة الملاحة الجوية و الفضائية (2007) • مدرسة الطب • كلية العلوم الصيدلانية • كلية الهندسة الطبية الحيوية و علوم الآلات 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية العلوم الإنسانية الصورة • مدرسة القانون • كلية الاقتصاد • كلية الإدارة • كلية التربية • كلية العلوم • مدرسة الدراسات الدولية • كلية علوم الحياة • كلية الزراعة و التكنولوجيا الحيوية • كلية هندسة النظم الحيوية و علوم الغذاء • كلية البيئة و علوم الموارد • كلية علوم الحيوان
---	--

المصدر ١١٩: yinme wan,p:

كما اتبعت الجامعة نهجاً مثيراً للاهتمام في تعيين عمداء المدارس والكليات ، حيث كان جميع العمداء إما علماء بارزين في مجالاتهم ، أو بعض المفكرين ذوى النفوذ ، ومن ثم الشخصيات الأسطورية في مجالهم الخاص ، وعلى سبيل المثال قامت كلية العلوم الإنسانية بتعيين لويس تشا Louiszha عميداً لها وهو أحد أكثر الروائيين تأثراً باللغة الصينية ، وتحظى رواياته بمتابعة واسعة النطاق بما في ذلك البر الرئيس للصين وهونج كونج وتايوان وجنوب شرق آسيا ، وأكسبته رواياته وقصصه القصيرة سمعة كواحد من أفضل الكتاب على الإطلاق ، وكان قرار تعيين تشا عميداً لكلية العلوم الإنسانية مثيراً للجدل ، ولكن سبب اتباع هذا النهج هو رغبة الجامعة الجديدة في الاستفادة من سمعة هؤلاء العمداء والاحترام الذى يكونه في مجالاتهم في تطوير المدارس والكليات التى تم تشكيلها حديثاً.

والجدير بالذكر أن المدارس والكليات أيضاً قد اتخذت مناهج جديدة لإعادة التنظيم ، وتمتعت بقدر كبير من الاستقلالية فيما يتعلق بكيفية تنظيم الأقسام والبرامج المختلفة ، وتم تشجيعهم على الإبداع والابتكار^(٨٧).

-التكامل الإجرائى :

يتضمن التكامل الإجرائى الإجراءات والسياسات الجديدة التى تساعد جامعة تشجيانغ الجديدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدمج ، وتعكس رؤية الجامعة الجديدة والتزامها . وقد تم تحقيق التكامل الإجرائى من خلال ما يلى^(٨٨) :

- طلبت الجامعة المندمجة الجديدة مراجعة شاملة للسياسات ذات الصلة بالجامعات الأربعة السابقة قبل الدمج ، وتبين أن الجامعات الأربع لديها سياسات وإجراءات متشابهة ، ولكن كانت هناك اختلافات فى العديد من المجالات ، لذا فقد كانت المهمة الأساسية للتكامل الإجرائى إنشاء نظام جديد لمراجعة الأداء والمكافآت .
- تكون نظام مراجعة الأداء والمكافآت التى اتبعتها جامعة تشجيانغ الجديدة فور الدمج من جزئين أحدهما يسمى بنظام (مستوى التعيين) الذى تم فيه تقسيم جميع المناصب التعليمية والبحثية إلى ٩ مستويات) وكان المستوى ٩ هو الأعلى ، حيث يتقدم عضو هيئة التدريس إلى شغل وظيفة فإذا كان مؤهلاً يتم تعيينه فى منصب بمستوى معين ، ويتم مراجعة أدائه كل عام لتجديد عمله، أما من لديه مستوى أداء متدنٍ أو منخفض فسيكون فى خطر فقدان تعيينه العام المقبل .
- تم تحديد عدد المناصب للوحدات الأكاديمية ، وداخل كل وحدة لا يمكن أن يتجاوز عدد المناصب العالية المستوى (المستوى ٧ أو أعلى) ، وتم أيضاً تحديد مبلغ الأموال المخصصة لكل وحدة .
- أما الجزء الآخر من نظام مراجعة الأداء والمكافآت هو حساب درجة الأداء ، حيث تم قياس أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال حساب عدد النقاط التى حصل عليها المرء فى فترة معينة، فى كل من التدريس ، عدد المشاريع البحثية ، مقدار التمويل البحثى الذى حصل عليه ، عدد المنشورات البحثية كل عام .

-التكامل المادى :

يتضمن التكامل المادى فى جامعة تشجيانغ الجديدة توحيد جميع الأصول والموارد وتخصيصها بواسطة نظام مركزى ، ونقل الوحدات الإدارية والأكاديمية ؛ لتتماشى مع التغييرات فى الهياكل الإدارية والأكاديمية ، تبسيط النقل بين الجامعات المختلفة لتسهيل الاتصال وتبادل الموارد عبر الحرم الجامعى، وتقديم ذلك كما يلى :

عند دمج الجامعات كان هناك أربعة حرم جامعية رئيسية ، وحرم فرعى واحد منتشرة فى أجزاء مختلفة من مدينة هانغشتو ، وتمثلت الأسماء الجديدة لكل حرم جامعى بعد الدمج^(٨٩) :

حرم جامعى (١) جامعة تشجيانغ السابقة.

حرم جامعى (٢) فرع من حرم جامعة تشجيانغ السابقة يعمل بمثابة قسم التعليم الأساسى ، ويستضيف جميع طلاب السنة الأولى والثانية ، ويبعد حوالى ساعة بالسيارة عن الحرم الرئيسى.

حرم جامعى (٣) حرم جامعة هانغشتو.

حرم جامعى (٤) حرم جامعة تشجيانغ الصينية.

حرم جامعى (٥) حرم جامعة تشجيانغ الزراعية.

يقع كل من الحرم الجامعى (١) ، (٣) ، (٤) بالقرب من West Lake وهى بقعة المناظر الطبيعية المميزة لمدينة هانغشتو.

دعت استراتيجية التكامل التى اعتمدها الجامعة الجديدة إلى التكامل الكامل للحرم الجامعى فى بداية الدمج ، وأنشأت الجامعة لجنة إدارية مؤقتة ؛ لتتولى مسئولية سلامة وصيانة المرافق العامة ، وتنسيق استخدام المعدات وتقديم الدعم اللوجيستى فى كل حرم جامعى.

بذلت الجامعة جهوداً كبيرة فى محاولة تقصير المسافات بين الحرم الجامعى ، وزيادة عدد طرق النقل العام بين الجامعات ، وقامت الجامعة أيضاً بتشغيل حافلات التنقل الخاصة بها ، والتى تعمل وفقاً لجدول زمنى ثابت على مدار اليوم.

شرع سكرتير الحزب تشانغ Zhang فى البحث عن موقع للحرم الجامعى الجديد بمساعدة الحكومة المحلية ، وتمكنت الجامعة من تأمين حوالى ٥٢٧ فدان فى الضواحي المثالية الغربية للمدينة ، وبدأ بناء الحرم الجامعى الجديد فى ١٨ سبتمبر ٢٠٠١ م ، وفى أواخر سبتمبر ٢٠٠٢ انتقل والى ١٠٠٠٠٠ طالب إليها ، ونجحت الجامعة أيضاً فى تأمين بعض الأراضى المجاورة ، ووفقاً لخطة الجامعة سيكون الحرم الجديد هو الحرم الجامعى الرئيسى فى المستقبل ، حيث توجد جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية ، وسيبقى حرم جامعة

تشجيعاً سابقاً ويعمل بشكل أساسي كقاعدة بحثية ، وسيتم استخدام الحرم الجامعية الثلاثة الأخرى لتعليم الكبار .

- التكامل البشري :

تضمنت الاستراتيجيات التي استخدمتها الجامعة لتعزيز التكامل البشري مجموعة من الجهود والمبادرات التي تهدف إلى جذب عقول الأفراد العاملين واهتماماتهم ، وقد تم تصميمها لتقليل السلبيات وتقوية الإيجابيات ، وتهئية مخاوف الأفراد العاملين ورفع توقعاتهم تجاه الدمج وتعزيز ثقتهم في نجاح الجامعة الجديدة وتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي^(٩٠) :

• التركيز على تاريخ المؤسسات المدمجة :

عندما بدأ الدمج لأول مرة ركز قادة الجامعة على الجزء المشترك من تاريخ المؤسسات الأربعة، وذلك للحصول على قبول ودعم الدمج من قبل الأفراد العاملين ، فتأكدت الجامعة المستمر على الروابط التاريخية هي العبارة التي ظهرت بشكل متكرر في الوثائق والخطب الرسمية، أي التواصل على الأصل والجذر المشترك ، فقد ظهرت هذه العبارة في كل مستند عن الجامعة الجديدة.

• التأكيد على دور القيادة على مستوى الأقسام :

كان القادة على مستوى الجامعة أمناء الحزب والرؤساء هم الذين حددوا اتجاه الدمج ، ومع ذلك فإن مديري الوحدات الإدارية وعمداء المدارس والكليات ورؤساء الأقسام هم الذين يتعاملون بشكل يومي مع جميع الأفراد العاملين، لذا فقد كانت كفاءتهم ومهاراتهم القيادية حماسية لنجاح الدمج في وحداتهم ، فقد بحثت الجامعة عند تعيين قياداتها على ضرورة توافر المهارات القيادية والنزاهة والجدارة والثقة بالنفس وفي قيادات الجامعة الجديدة، لأن تحلى القائد بهذه الصفات سيسهل عملية الدمج وإدارة مخاوف الأفراد العاملين وتأهيلهم لعملية الدمج ، وعلى الرغم من أن استراتيجية الدمج قد تم إجراؤها على المستوى المركزي إلا أن الجامعة قد ركزت بشدة على أهمية صنع القرار داخل الأقسام الإدارية والمدارس والكليات ، وتم تذكير رؤساء الأقسام وعمداء باستمرار بأهمية الاستماع إلى الأصوات المختلفة في أقسامهم ، ومعاملة الأفراد على قدم المساواة.

- تعزيز التكامل من خلال التنمية :

قامت جامعة تشجيانغ الجديدة بتعزيز التكامل من خلال زيادة رضا الموظفين عن الدمج والتوافق مع التنظيم الجديد عن طريق الفوائد التي جلبها الدمج لهم من حيث التطوير المهني والوظيفي.

ونظراً لتلك الاستراتيجيات والجهود المبذولة من القادة ، وجميع الأفراد العاملين تم اختيار جامعة تشجيانغ الجديدة ؛ لتكون ضمن مشروع ٩٨٥ مما يعنى دعماً إضافياً من الحكومة المركزية والمحلية.

د- نتائج الدمج

أصبحت جامعة تشجيانغ الجديدة واحدة من أعرق الجامعات الصينية فهي تحتوى على ٣٦ كلية وبها ١٤١ برنامجاً جامعياً ، و ٣٠٩ برنامجاً للماجستير ، وبها حوالي ٦.٨٤٣ من الطلاب الدوليين من ١٣٠ دولة وأكثر من ١٤٠ برنامجاً للدراسات العالمية ، و ٥٤% من طلابها من متحقين بالدراسات العليا ، و ٤٦% من الطلاب بمرحلة البكالوريوس ، واحتلت المرتبة الثالثة فى الصين كأفضل الجامعات الصينية وفقاً لتصنيف شنغهاى عام ٢٠١٨ ، واحتلت المرتبة ١٦ كأفضل الجامعات العالمية فى آسيا عام ٢٠١٨ وفقاً لتقرير أخبار الولايات المتحدة والعالم واحتلت المرتبة ٨٧ فى العالم وفقاً لتصنيف QS لعام ٢٠١٨^(٩١).

(٢) جامعة سيشوان Sichuan University نموذجاً :

فى عام ١٩٩٤ شهدت الصين أول حالة دمج بين جامعتى وطنيتين رئيسيين هما (Sichuan University (SU ، وجامعة تشنغدو للعلوم والتكنولوجيا Cheng du University of Science and Technology(CUST) ، وانضمت إليه فيما بعد جامعة هواشى للعلوم الجينية Huaxi Medical Science University (HMSU) فى عام ٢٠٠٠م فى جامعة واحدة أطلق عليها (Sichuan University (SU ، وهى الآن واحدة من أكبر الجامعات الصينية من حيث الالتحاق بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما يوجد بها مدينة كايا للبحوث^(٩٢).

وقد مرت عملية الدمج بالعديد من المراحل تتمثل فيما يلي :

أ - مرحلة ما قبل الدمج :

يعود تاريخ العلاقة بين جامعة SCU (سميت بذلك للتمييز عن مؤسسة ما بعد الدمج) ، جامعة CUST إلى خمسينات القرن ٢٠ في مدينة تشنغدو فقد تأسست SCU في عام ١٩٣١ من خلال الجمع بين العديد من مؤسسات التعليم العالي الموجودة في مدينة تشنغدو ، وبحلول عام ١٩٤٩ كان هناك ست كليات (الفنون - العلوم الإنسانية - القانون - الهندسة - الزراعة - التعليم) و ٢٥ قسماً و ٥٣٠٠ طالب وكانت واحدة من أكبر الجامعات في الصين ، ونتيجة لعمليات إعادة الهيكلة في خمسينات القرن الماضي اندمجت أربع كليات (تعليم/ قانون/ زراعة / هندسة) أما في مؤسسات أخرى أوفصلت لتشمل كليات متخصصة جديدة ، وشكلت الكليتان المتبقيتان إلى جانب بعض الأقسام الأكاديمية في مجالات العلوم الإنسانية والفنون في جامعات أخرى في المنطقة وتشكلت SCU كجامعة شاملة للفنون والإنسانيات والعلوم.

أما جامعة CUST فقد يرجع تأسيسها إلى عام ١٩٥٤ حيث تأسس معهد تشنغدو للفنون التطبيقية Shengdu Polytechincs Institute (CPI) الاسم السابق لـ CUST نتيجة أيضاً لعملية إعادة الهيكلة على الصعيد الوطني ، وكانت تتكون من كليات الهندسة لعدد من الجامعات في مقاطعة سيشوان والمقاطعات المجاورة ، ثم تغير اسم (CPI) إلى (CUST) في عام ١٩٧٨ وكانت تديرها الأكاديمية الصينية للعلوم ، وفي عام ١٩٨٠ كانت تدار بواسطة لجنة التعليم الوطنية ، والتي أعيد تسميتها لاحقاً باسم وزارة التربية والتعليم.

والجدير بالذكر أنه كان هناك قرب جغرافي بين جامعة SCU وجامعة CUST ويعد هذا أحد الشروط التي تسهل عملية الدمج ، ولكن نطاق المجالات الأكاديمية للمؤسسين مختلف جداً ، ف SCU جامعة شاملة في الفنون والإنسانيات والعلوم ، وكان معروفاً تميزها الأكاديمي في مجال التاريخ واللغويات الصينية وعلم الآثار والرياضيات وكانت CUST مؤسسة بوليتكنيكية معترف بها دولياً لأبحاثها في جزء الماكرو والمنسوجات والهيدروليكية والهندسة الكيميائية.

وفي عام ١٩٨٠ بدأت جامعة SCU برامج جديدة في العلوم التطبيقية والتكنولوجيا في حين بدأت CUST برامج جديدة في العلوم الطبية والإنسانية والاجتماعية ، وبحلول

أوائل التسعينات كان حجم المؤسستين هو نفسه تقريباً من حيث عدد الطلاب (حوالي ٢١.٠٠٠) ، وعدد أعضاء هيئة التدريس والموظفين (٣٥٠٠) فضلاً عن حجم الحرم الجامعى.

(ب) أسباب الدمج :

تتمثل أهم العوامل التى دعت إلى عملية الدمج ما يلى^(٩٣) :

العوامل الخارجية :

تمثلت مبادرة "٢١١" الدافع المباشر لقرار الدمج وأيضاً رغبة كل منهما فى تعزيز مركزهما فى المنافسة على مشروع ٢١١ ، وذلك لأن الدمج من شأنه يضمن مكانة المؤسسة الجديدة فى المشروع ، فالجامعات التى تشكل حديثاً من خلال الدمج ستلقى دعماً مالياً ، وستصبح من أكبر الجامعات فى البلاد.

العوامل الداخلية :

وتتضح العوامل الداخلية فى القرب الجغرافى بين الجامعتين والارتباط التاريخى ، كما أن الجامعتين على قدر كبير من التعاون قبل الدمج ، فقد كانت الأنشطة الطلابية مفتوحة للطلاب من خلال الحرميين الجامعيين ، وكذلك تبادل المعلومات بين المؤسسات كان متكرراً كما أن الحياة الاجتماعية للمؤسستين متكاملة للغاية حتى قبل الدمج ، هذا بالإضافة إلى إدراك الجامعتين أن التوسع فى البرامج مضيعة للموارد المحدودة وبدون بعض التغييرات الجوهرية فى أشكال التعاون بين المؤسسات لا تستطيع أى من الجامعتين تحقيق طموحهما فى الوصول إلى السمعة الدولية والشهرة الوطنية فى غضون فترة قصيرة من الزمن ، وقد ساعد ذلك قادة الجامعتين على التوصل إلى طرق للتعاون ، وخاصة أن المناهج الدراسية للجامعات كانت مكتملة لبعضها البعض ، ونظراً لأن نظام التعليم العالى الصينى مدفوع بالوضع والسمعة ، فالمؤسسات ذات المكانة العالية والسمعة الطيبة تحظى بالمزيد من الموارد ، وفى ظل هذا النظام فإن الدمج يُعنى مزيداً من الاهتمام والتمويل من الحكومة ، فالمؤسسة الجديدة الأكبر دعماً التى تنتج من الدمج سوف تتلقى تمويلاً أكبر من الدولة.

وفى ضوء تلك العوامل الداخلية والخارجية تبين رغبة الجامعتين فى الدمج للوصول إلى العالمية والتميز والوصول إلى السمعة الدولية والشهرة الوطنية ، واتخذت الجامعتان خطوات أساسية للدمج.

(ج) التخطيط للدمج :

ويتضمن التخطيط للدمج عملية اتخاذ قرار الدمج ووضع خطة تنفيذية لعملية الدمج^(٩٤).

اتخاذ قرار الدمج :

طرحت فترة الدمج فى نوفمبر ١٩٩٢ من خلال مؤتمر حضره رؤساء الجامعات والكليات فى مقاطعة سيشوان ، وتم النظر الجاد فى فكرة الدمج خاصة بعد اقتراح أمين الحزب ورئيس جامعة SCU و CUST الدمج ، وقد حظيت بتأييد عام من المديرين رفيعى المستوى فى كلتا الجامعتين ، وتم التوصل إلى اتفاق مبدئى بشأن الدمج بين لجنتى الحزب من الجامعتين ، وفى يناير ١٩٩٣ نقل رئيس وأمين الحزب فى الجامعتين فكرة الدمج إلى حاكم مقاطعة سيشوان ونواب حكامها ، وحصلا على دعمهما ، وفى فبراير من نفس العام قدم الاقتراح إلى لجنة التعلم الحكومية ، ونال تأييد قادة اللجنة ، وفى مايو من نفس العام حصل اقتراح الدمج على موافقة رسمية من لجنة التعليم الحكومى ، ووافقت حكومة سيشوان على دعم هذا الدعم ووعدت بتقديم ١٥٠ مليون يوان (حوالى ١٨٠ مليون دولار أمريكى) للمؤسسة الجديدة لمساعدتها فى تقديم عروضها للمشروع "٢١١".

وضع خطة تنفيذية للدمج :

تم وضع خطة للاستعداد للدمج فى مايو ١٩٩٣ وتألف فريق العمل من مسئولين وإداريين ، وتم تحديد بعض المحاور الأساسية التى يجب العمل فى إطارها وهى :

- اختيار اسم جديد للمؤسسة الحديثة الناتجة عن الدمج.
- وضع هيكل تنظيمى وتأسيس نظام جيد للحكومة.
- تطوير الهيكل الأكاديمى.
- وضع جداول زمنية لتنفيذ الخطة.
- الإعداد لتخطيط الحرم الجامعى الجديد.
- وضع ميزانية جديدة.

وقام فريق العمل باختيار اسم المؤسسة الجديدة بناء على اقتراحات كل من الجامعتين ، وفى نهاية المطاف اتفق الطرفان على تسمية المؤسسة الجديدة اتحاد جامعة سيشوان (SUU)Sichuan Union University وأعلن رسمياً الدمج فى ٨ ابريل ١٩٩٤.

(د) التكامل بعد الدمج :

اتبعت إدارة كل من الجامعتين قبل الدمج الهيكل ذا المستويين الجامعي والقسمي ، وعند النظر إلى عملية الدمج اتفق أن الهيكل ذا المستويين لن يناسب الجامعة الجديدة ، لذا اعتمدت المؤسسة المنشأة حديثاً هيكلاً من ثلاثة مستويات (الجامعة - الكلية - القسم) ، وبموجب هذا الترتيب تم توحيد الإدارات القديمة وتحويلها إلى ١٤ كلية إلا أنه بعد سنتين حدثت بعض المشكلات منها زيادة عدد الإداريين من المستوى المتوسط وهذا تعارض مع هدف تحسين الكفاءة الإدارية التي تقتضى خفض عدد الإداريين ، وفي عام ١٩٩٨ بدأت وزارة التعليم جولة جديدة من المراجعة المنهجية للبرامج الأكاديمية واستفادت SUU من هذه الفرصة وأدخلت تغييرات جوهرية على هيكل إدارتها ، وفي غضون نصف عام - ونتيجة لإعادة التنظيم - انخفض عدد الإداريين من المستوى المتوسط إلى النصف، وارتفع عدد الكليات من ١٤ إلى ٢٢ ، وتم إلغاء بعض البرامج المكررة ، ونتيجة لذلك تم تخفيض برامج الطلاب الجامعية من ١٩٣ إلى ٧٥ ، وتم تعيين بعض قيادات الجامعة الجديدة ومن بين المهام الأكثر تحدياً التي واجهها قادة المؤسسة الجديدة كيفية تحقيق التوازن بين المؤسستين السابقتين ، وخاصة أنهم متماثلان من حيث الحجم والقوة.

(هـ) نتائج الدمج :

بعد أربع سنوات من الإعلان عن الدمج اتضح أن عملية الدمج لم تنجح بسهولة ، ولم تحقق النتائج المرغوبة بسرعة ، ولكن كانت أواخر عام ١٩٩٧ وأوائل ١٩٩٨ نقط تحول في عملية الدمج بسبب^(٩٥) :

- حل مشكلة التسمية من خلال تدخل الحكومة المركزية في كانون الأول ديسمبر ١٩٩٧ .
- في يناير ١٩٩٨ أعلنت وزارة التربية والتعليم تعيين رئيس جديد وهو السيد لونيشنغ ، وقام السيد لونيشنغ بسلسلة من الإصلاحات ، وإعادة التنظيم بهدف زيادة دمج المؤسستين مع مزيد من الدعم التمويلي ، وقد أسفرت هذه المبادرات عن نتائج إيجابية وتتمثل في الكفاءة الإدارية ، وتنوع البرامج الأكاديمية ، وزيادة التحاق الطلاب ، ونظراً للنتائج التي أحدثها الدمج في عام ٢٠٠٠م تم دمجها مع أفضل

الجامعات الصينية فى المنطقة وهى جامعة HUSUHuaxi Medical Science .University

كما أظهرت الجامعة قوة كبيرة فى مجال البحث العلمى ، وحققت إنجازات ملحوظة على مر السنين فلديها ١٣ معملاً وطنياً ومركزاً هندسياً ، و ٤ قواعد للتعاون العلمى والتكنولوجى على مستوى الدولة ، ١١ مختبراً رئيسياً ، و ٦ مراكز للبحوث الهندسية تحت إشراف وزارة التعليم ، و ٣ مختبرات تحت إشراف وزارة الصحة ، كما لديها ٩ مراكز وصيغة للبحث والتدريس وتنمية المواهب، و ٣ مراكز وطنية للتدريس التجريبي للمحاكاة الافتراضية ، ومنذ عام ٢٠٠٥ حصلت الجامعة على جوائز وطنية كبرى فى مجال العلوم والتكنولوجيا، وفى عام ٢٠١٦ زاد التمويل البحثى للجامعة ، واحتلت المرتبة السادسة فى عدد الأوراق العلمية المنشورة ، كما تعمل الجامعة بنشاط مستمر فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية والوطنية والإقليمية وتعمل باستمرار على بناء قدرتها على خدمة المجتمع، هذا بالإضافة الى أنها عززت فى السنوات الأخيرة المنح الدراسية والتميز وتعتبر (الدقة والاجتهاد والبحث عن الحقيقة والابتكار) أربع كلمات ملهمة ومؤثرة تسعى بكل جهد إلى تحقيقها ، فهى توفر تعليم عالى الجودة من خلال نهج متكامل متعدد التخصصات للبحث والتدريس مما سيساعد على تنمية نخبة من أعضاء المجتمع يتمتعون بحالة إنسانية عميقة وخبرة جديرة بالثقة وشعور قوى بالابتكار وأفق دولى واسع ، وتضم الجامعة ٣٧٠٠٠ طالب جامعى ، وأكثر من ٢٠٠٠ طالب ماجستير ودكتوراه وأكثر من ٣٤٠٠ طالب دولى من هونج كونج وماكو ، وتايوان ، فمن عام ٢٠٠٣ تم تعزيز الجامعة بـ ٣١ جائزة وطنية لإنجاز التدريس.^(٩٦)

رابعاً : القوى والعوامل المؤثرة :

يتأثر النظام التعليمى بالقوى والعوامل المحيطة به سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، حيث تساهم هذه القوى مجتمعة فى تشكيله وتميزه عن غيره من النظم التعليمية الأخرى ، وفيما يلى عرض للقوى والعوامل المؤثرة على دمج الجامعات فى الصين.

أولاً : العامل السياسى :

ترتكز قاعدة جمهورية الصين الشعبية وحكوماتها من الناحية النظرية والشرعية على دستورها الذى أقره مجلس الأمة الوطنى فى سبتمبر ١٩٥٤ ، ولقد حل هذا الدستور محل الوثيقة العمومية التى مثلها المؤتمر الاستشارى السياسى للصين الشعبية فى سبتمبر

١٩٤٩^(٩٧) ، ووفقاً للدستور الصيني فإن جمهورية الصين الشعبية هي دولة اشتراكية ، تتألف الحكومة من نظام المؤتمرات الشعبية ونظام الأحزاب السياسية ، ويعتبر الحزب الشيوعي الصيني هو الحزب الوحيد في السلطة ويشارك الأحزاب السياسية الثمانية الأخرى تحت قيادة الحزب الشيوعي الصيني ، وبالتعاون معه في مناقشة وإدارة شئون الدولة ، حيث تستند العلاقات التعاونية بين الحزب الشيوعي الصيني والأحزاب السياسية الأخرى على مبدأ التعايش طويل الأمد والإشراف المتبادل ومعاملة بعضنا البعض بإخلاص كامل وتقاسم السراء والضراء^(٩٨).

وقد سعى الحزب الشيوعي إلى التكيف مع العالم المتغير ، لذا كان عليه أن يراجع أيديولوجيته الحاكمة ، وأن يسمح بالتغيير اللازم للحفاظ على السلطة ، فلقد شن الحزب الشيوعي ثورة ناجحة وأنشأ جمهورية الصين الشعبية ، ووعد بالوقوف إلى جانب العمال والفلاحين ، والإطاحة بالمستغلين من الملاك والرأسماليين وأسس الاشتراكية ، وجعل جميع الممتلكات ملكية عامة للدولة لإزاحة الحاجز الطبقي من الوجود^(٩٩) ، وهذا التغيير الذي أحدثه الحزب الشيوعي في أيديولوجيته الحاكمة راجعاً إلى رغبة الحزب في تحقيق هدفه ، فقد كان النظام الشيوعي الصيني مصمماً منذ البداية على بناء الصين الغنية والقوية ، ورغم أن هذا يعتبر هدفاً قديماً إلا أنه اتخذ مركز الصدارة ، ويعتبر هدفاً دائماً ومستمرّاً تسعى الصين إلى تحقيقه^(١٠٠).

ويتضح أثر العوامل السياسية على دمج الجامعات كما يلي :

سعى الحزب الشيوعي إلى تحقيق هدفه في بناء دولة قوية من خلال اهتمامه بالتعليم الجامعي ، فقد شهدت فترة التسعينات تغييراً ثورياً في نظام التعلم الجامعي في الصين خاصة خلال عملية الدمج بين الجامعات فقد 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 تمكنها من تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق الدمج ، كما أنه وسيلة لتعديل الهيكل الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي ، حيث إنها تؤدي 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^(١٠١).

ثانياً: العوامل الاقتصادية :

اتبعت الصين الكثير من السياسات المتماسكة والواضحة في مختلف المجالات ، حيث اتخذت الحكومة العديد من الخطوات لتعديل الاقتصاد وتغيير النظام الإداري والقضاء على الأخطاء السابقة وتحسين المستويات الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة ، وقد أدت هذه السياسات إلى تطوير الاقتصاد بشكل كبير ، فكما قال نابليون بونابرت ذات مرة (عندما تستيقظ الصين سيهتز العالم كله) وهي رؤية تحققت بعد حوالي ثلاثة قرون ، فقد أصبحت الصين قوة اقتصادية كبرى ومن أكبر الجوانب البارزة في الاقتصاد الصيني هو بعده الدولي ، والجدير بالذكر أن الصين قد مرت بالعديد من المراحل ، لتخفيف النمو الاقتصادي ففي بداية الأمر اتبعت الصين نموذج الاقتصاد المخطط ، وفي السبعينات اتبعت الصين سياسة (الإصلاح والانفتاح) وانتقلت من الاقتصاد المخطط على النمط السوفيتي إلى اشتراكية السوق فمنذ عام ١٩٧٩ انفتحت الصين على التجارة الخارجية والاستثمار ونفذت إصلاحات الأسواق الحرة ، وأصبحت واحدة من أكبر الاقتصادات نمواً بمتوسط نمو يقارب ١٠% من الناتج المحلي الإجمالي ، واستطاعت أن تصعد كقوة اقتصادية هائلة ، فقد انتشلت ٦٨٠ مليون شخص من الفقر فمن الفترة من ١٩٨١-٢٠١٢ وفي التسعينات زاد النمو الاقتصادي للصين بصورة سريعة فقد بلغت الصادرات عام ١٩٩٣ (٧٨) بليون دولار وزاد إلى (٩٧٤) بليون دولار بحلول عام ٢٠٠٦م^(١٠٢).

وقد اندمجت الصين بشكل كبير مع الأسواق العالمية منذ انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية عام ٢٠٠١ ، وفي عام ٢٠٠٤ بدأت السماح للمستثمرين الأجانب للعمل في الأسواق المحلية ، كما فتحت خدمة التوزيع ، مما أتاح لشركات التوزيع الأجنبية التقدم للحصول على تراخيص وطنية ، ونتيجة لذلك تغلغت الشركات متعددة الجنسيات في الصين بشكل كبير وأصبحت قوة عالمية منذ أن فتحت اقتصادها على بقية دول العالم^(١٠٣).

ويتضح أثر العوامل الاقتصادية على دمج الجامعات كما يلي^(١٠٤) :

- التوسع الهائل فى التعليم العالى خاصة بعد اتباع الصين سياسة الباب المفتوح وما تطلبه هذا التوسع من أموال باهظة.
- تراجع التمويل الحكومى لمؤسسات التعليم العالى إلى ما يقرب من النصف.
- ربط التمويل الذى تحصل عليه المؤسسة بجودة الأداء الذى تحققه.
- إطلاق العديد من المشروعات لإصلاح التعليم العالى ، ومن أهمها مشروعى "٢١١" ، "٩٨٥" ، وإنفاق أموال ضخمة فى الجامعات والمؤسسات التى دخلت ضمن هذين المشروعين.
- إرسال أعداد ضخمة من الطلاب الصينيين للدراسة فى الخارج على نفقة الحكومة ، حيث تعتبر الصين أكبر دولة فى العالم من حيث عدد الطلاب الدارسين فى الخارج ، وكذلك استقبال عدد ضخم من الطلاب الأجانب للدراسة بالصين رغبة فى نشر الثقافة الصينية والتعريف بها.

ثالثاً : العوامل الاجتماعية :

تعتبر الصين من أكبر دول العالم فى عدد السكان فقد زاد عدد سكان الصين من ٥٤٠ مليون فى عام ١٩٤٩ إلى ١.٤ مليار فى عام ٢٠١٨^(١٠٥) ، وتضم حوالى ٥٥ أقلية عرقية معترف بها رسمياً فى الصين ويبلغ تعدادها ١١٤ مليون نسمة تقريباً وهى واحدة من أكبر الأقليات العرقية فى العالم^(١٠٦) ، وينص الدستور على أن جميع الجنسيات فى جمهورية الصين الشعبية متساوية ، وتحمى الدولة حقوق ومصالح الأقليات القومية وتدعم المساواة والمساعدة المتبادلة بين جميع الجنسيات ، وتحظر التمييز ضد أى مجموعة عرقية أو قمعها ، وتساعد الدولة المناطق التى تقطنها أقلية من القوميات على تسريع خطواتها الاقتصادية والتنمية الثقافية وفقاً لخصائص واحتياجات الأقليات المختلفة^(١٠٧).

وأكدت المادة ٣٥ على حرية التعبير والصحافة ، حيث يتمتع مواطنو جمهورية الصين الشعبية بحرية التعبير وتكوين الجمعيات والتظاهر ، كما نصت المادة ٣٦ على تمتع مواطنى جمهورية الصين بحرية المعتقد الدينى ، ولا يجوز لأى جهاز حكومى أو منظمة عامة أو فرد أن يجبر المواطنين على الإيمان بأى دين ، ولا يجوز التمييز بين المواطنين على حسب الدين أو المعتقد ، وتحمى الدولة القيادات الدينية وحرية المعتقد^(١٠٨).

ويتضح أثر العامل الاجتماعي على دمج الجامعات فيما يلي^(١٠٩) :

- الضغوط الاجتماعية الهائلة التي أجبرت المسؤولين على التحول من سياسة تقوم على تعليم النخبة إلى سياسة تقوم على تعليم الجماهير في التعليم العالي.
- الضغوط الاجتماعية من أجل تجويد الفرصة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وألا تقل عن نظيرتها في الدول الغربية .
- الضغوط الاجتماعية لإصلاح مؤسسات التعليم العالي في الصين، وتضييق الفجوة العلمية التكنولوجية بين الصين والدول الغربية.
- الدعم الاجتماعي القوي لسياسة الانفتاح على الغرب ودعم التعاون بين المؤسسات الصينية مع نظيرتها من المؤسسات الغربية.
- الدعم المجتمعي الكبير لإتاحة الفرصة أمام أبناء الصين للدراسة في الخارج.
- تطلع الصين في امتلاك بعض جامعات الطراز العالمي وتدويل التعليم.
- الجهود الخاصة ببناء جامعات شاملة، لتجنب الازدواجية في البرامج الأكاديمية وترشيد استخدام الموارد المالية، وتحقيق وفورات الحجم، ورفع مستوى الجامعات الى العالمية وتحسين وضعها في التصنيفات العالمية.

الخطوة الرابعة : دمج الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية :

تتضمن هذه الخطوة نبذة عن التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأهم ملامح دمج الجامعات بها ، وبعض نماذج لدمج الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ، كما يلي :

أولاً : نبذة عن التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية :

يتأثر التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بثلاث فلسفات رئيسية تتمثل فيما

يلي^(١١٠) :

- المعتقدات التي تشكل الحياة العامة الأمريكية والمستمدة من المثل الأعلى جيفرسون ، والقائمة على الحرية - الديمقراطية - التأثير الحكومي محدود الأثر ، والحفاظ على مؤسسات التعليم العالي والاستمرار في حماية هذه المؤسسات من مستويات سيطرة الحكومة التي شوهدت في معظم البلدان الأخرى.

• الرأسمالية والإيمان بعقلانية السوق ، حيث تتنافس الكليات والجامعات الأمريكية على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ، والتمويل بموجب افتراض أن التنوع والجودة العالية يمكن تحقيقها بشكل أفضل من خلال المنافسة بدلاً من التخطيط المركزي.

• التعليم هو التزام واسع النطاق بتكافؤ الفرص والحراك الاجتماعي ، فقد كان التعليم العالي نشاطاً نخبويًا في معظم تاريخه ، أما خلال القرن العشرين تحولت التغييرات الاقتصادية والاجتماعية إلى إتاحة فرص الوصول إلى التعليم العالي للأفراد في جميع الأعمار في مستويات الإعداد ، والدخل المتوسط ، والنساء ، والأقليات الذين شقوا طرقهم ضد الإقصاء طويل الأمد من التعليم العالي السائد.

أما سياسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية فتتمثل في ثلاثة مجالات أساسية هي التمويل، والاقتصاد، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ولا يؤثر التمويل على أفراد الولايات ومؤسساتها فقط ، ولكن أيضاً على الطلاب والأفراد ، فقد أجرت الولايات تخفيضات واسعة النطاق في الميزانية بسبب الركود الذي شهدته أواخر العقد الأول من القرن العشرين ، مما أدى إلى ارتفاع أسعار التعليم ، وتزايدت الحواجز أمام التعليم العالي مع تزايد العبء المالي للالتحاق به ، كما أن هناك قضايا اجتماعية سائدة في وضع السياسات في مرحلة ما بعد الثانوية مثل بعض السياسات التي تسعى إلى معالجة أوجه عدم المساواة العرقية المستمرة في التعليم العالي من خلال برامج التعليم العالي ، ولا يزال النظر في الهويات العرقية قائماً في قرارات القبول للطلاب^(١١١).

وفي ضوء ذلك يمكن توضيح أهم سمات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي^(١١٢) :

• اللامركزية : حيث لا يوجد إدارة مركزية لمؤسسات التعليم العالي ، فالولايات المختلفة هي من ينظم العمل بمؤسسات التعليم العالي بدرجات متفاوتة ، طبقاً لقوانين كل ولاية.

• السياسات التربوية بمؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة : تكون مسئولية الولايات ، ويشترك في رسمها مؤسسات التعليم العالي نفسها. فالمؤسسات الحكومية الفيدرالية هي المسئولة عن تحديد السياسات التربوية العامة مع وجود استقلالية ومرونة كبيرة لكل ولاية ، ولكل مؤسسة تعليمية حكومية كانت أم خاصة.

• **التنوع :** حيث إن مؤسسات التعليم العالى بالولايات المتحدة تقدم تعليماً متنوعاً فى طبيعة البرامج المقدمة فيه ونوعيتها ، حيث توجد مؤسسات تعليم عالى حكومية ومؤسسات خاصة ، ومؤسسات هادفة للربح وغير هادفة للربح ومؤسسات للفنون الحرة ، ومؤسسات عن التعليم العام ، ومؤسسات الإعداد المهنى ، ومؤسسات التعليم المستمر ، ومؤسسات لمنح درجات علمية ومؤسسات غير مانحة للدرجات العلمية.

• **الاستقلالية فى معايير القبول :** فعلى الرغم من اتباع مؤسسات التعليم العالى للسياق العام للسياسات التعليمية للولايات ، إلا أنها تتسم بالاستقلالية فى عملية قبول الطلاب.

• **التميز :** حيث يتسم التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية بالتميز وبانه ذو سمعة جيدة ؛ حيث تنصدر الكليات والجامعات الأمريكية المراكز العليا فى قوائم تصنيف الجامعات على مستوى العالم. ويؤكد ذلك التصنيفات العالمية المختلفة ، والتي من أبرزها التصنيف البريطانى "تايمز" لترتيب أفضل الجامعات على مستوى العالم ٢٠١٦ ، حيث كانت ٨٣ جامعة أمريكية من ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم ، منها ٣٩ جامعة من ضمن أفضل ١٠٠ جامعة.

إن ما سبق يوضح طبيعة التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية، فمؤسسات التعليم العالى تتمتع بالعديد من السمات والتي تتمثل فى (الاستقلالية - الطموح - التنافسية - المرونة - التنوع - الشمولية) ، وقد أدى ذلك إلى تميزها وتفردا ، فهى الوجهة الأولى التى يختارها معظم الطلاب الدوليين، وتلجأ إليها العديد من الدول للاستفادة من خبرة جامعاتها وعلمائها.

ثانياً: ملامح دمج الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية :

تتمتع مؤسسات التعليم العالى الأمريكية بالاستقلال الذاتى ، حيث تقع المسؤولية التشريعية والمالية على عاتق سلطات الولاية وليس الحكومة الفيدرالية ، لذا فلم تكن هناك مبادرة دمج للتعليم العالى على الصعيد الوطنى مرت به الحكومة الفيدرالية ، والجدير بالذكر أيضاً أنه حتى أنشطة الدمج التى روجت لها حكومة الولايات لم تحدث كثيراً ، بل إن أغلب

حالات الدمج التي حدثت كانت نتيجة للمبادرات والمفاوضات التي اتخذتها مؤسسات التعليم العالي الفردية^(١١٣).

وتعتبر عمليات الدمج جزءاً من تاريخ ومشهد التعليم العالي الأمريكي، حيث ظهرت في الستينات والسبعينات وعاودت الظهور مرة أخرى في إطار الاستجابة الاستراتيجية المؤسسية للفرص المتاحة والتهديدات ، فوفقاً لبيانات المركز الوطني لإحصاءات التعليم أغلقت في المتوسط خمس كليات في السنة في غضون الأربع سنوات الأخيرة ، لذا فإن لم تبدأ الكليات في استكشاف خيارات مثل الدمج فإن الأمر ينذر بالسوء بالنسبة للتعليم العالي، ويشير إلى زيادة عمليات الإغلاق^(١١٤).

ومن أجل تحقيق الدمج نفذت بعض مجالس التعليم العالي ما يلي^(١١٥) :

- إنشاء نظام الحرمین الجامعیین.
- نقل البرامج الأكاديمية
- إضافة برامج أكاديمية إلى الكليات خاصة التي تجذب الطلاب من مختلف المجموعات العرقية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من العوامل التي جعلت الكليات والجامعات تتجه نحو الدمج من أهمها التكلفة المرتفعة للالتحاق بالتعليم العالي ، وانخفاض المساعدات المالية والمنح ، ونقص إيرادات حكومة الولايات ، وهذا بالإضافة إلى العوامل التالية^(١١٦) :

- العامل السياسي : فقد تقوم بعض مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بعملية الدمج نتيجة التدخل السياسي ، والمثال على ذلك دمج جامعة ويسكونسن وجامعة ولاية ويسكونسن، فقد كان الحاكم باترك جى لوس هو المحرك الرئيسي للدمج عبر المجلس التشريعي. وكان دافعه المعلن هو أن الدولة كانت تشهد أياماً من التقشف ، وأن الدمج سيوفر أموال دافعي الضرائب ،وقد يكون هدف التدخل السياسي هو إحداث التنسيق والتكامل بين المناهج الدراسية كما حدث في ولاية كونيتكت من اقتراح دمج كليات المجتمع مع الكليات التقنية ، حيث كان الهدف من اقتراح الدمج هو التكامل والتنسيق بين المناهج الدراسية.
- تحسين جودة البرامج وتعزيز التميز الأكاديمي : حيث إن اتساع البرامج الأكاديمية وعمقها واعتمادها وإثرائها يمكن تعزيزها جميعاً من خلال الدمج ،ويوضح الدمج الذي

أدى إلى إنشاء جامعة Caswestern Reserve الجودة الأكاديمية المحسنة للمؤسسة ، وأن الدافع وراء الدمج هو إنشاء مجتمع معترف به على المستوى الوطنى من التميز الأكاديمى ، وبعد ١١ عام من الدمج نجحت وازدهرت ، وحققت مستويات عالية من التميز ، كما أن موافقة مجلس حكام ولاية كانساس على دمج جامعة كانساس ، وكلية كانساس التكنولوجية ليس هدفه فقط حركة الاقتصاد ولكن أيضاً تحسين الجودة.

• تكافؤ الفرص التعليمية : يتمثل أحد أسباب اتجاه الكليات والجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدمج هو توفير فرص متساوية للأقليات ، وإلغاء التمييز العنصرى فى المؤسسات بشكل كبير، فقد حكمت محكمة الاستئناف بالدائرة السادسة فى الولايات المتحدة عام ١٩٧٩ باستخدام الدمج كأحد الاستراتيجيات القابلة للتطبيق لتحقيق إلغاء التمييز العنصرى فى التعليم العالى ، فقد أمرت الدعوى القضائية بدمج جامعة تينيسى فى ناشفيل ، وهى مؤسسة يغلب عليها البيض فى جامعة ولاية تينيسى وهى مؤسسة يغلب عليها السود ، وكانت هذه هى الحالة الأولى لعملية دمج بأمر من المحكمة نتج عنها كون المؤسسة على قيد الحياة مؤسسة يغلب عليها السود ، هذا بالإضافة إلى تنفيذ عمليات دمج لإلغاء التمييز العنصرى من قبل ولاية ميسيسيبى وألاباما ، ففى فبراير ١٩٩٠ قضت محكمة الاستئناف الأمريكية للدائرة الخامسة بأن ولاية ميسيسيبى تدير نظاماً جامعياً منفصلاً بشكل غير قانونى ، فهناك جامعات يغلب عليها البيض وثلاث جامعات تاريخية للسود ، كما واجهت ألاباما دعوى قضائية تتضمن إلغاء الفصل العنصرى فى كلياتها.

ويتضح مما سبق مدى تنوع القوى المحركة للدمج فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد يكون الدافع سياسياً أو مالياً ، وقد يهدف إلى التعاون المشترك بين مؤسسات التعليم العالى لتحسين جودة البرامج والخدمات المقدمة ، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الأدبيات تؤكد على أن دمج مؤسسات التعليم العالى على الصعيد الدولى تشمل مزيداً من التعاون فى المؤسسات القوية / القوية ؛ لتعزيز الميزة التنافسية ، نجد أن عمليات الدمج فى الولايات المتحدة تنوع ، حيث يمكن أن تحدث

عمليات دمج بين مؤسسات قوية - ضعيفة ، وضعيفة - ضعيفة ، وهذا يتوقف على الهدف الذى تسعى أن تحققه هذه المؤسسات من عملية الدمج^(١١٧).

ثالثاً: بعض نماذج دمج الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية :

١ - دمج جامعة روتجرز Rutgers University مع جامعة الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى (نموذجاً) University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNG) :

تعتبر عملية دمج جامعة روتجرز مع جامعة الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى أكبر عملية دمج فى تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ، وفى عام ٢٠١٢م أقر المجلس التشريعى لولاية نيوجيرسى مشروع قانون تم الدفاع عنه بواسطة الحاكم كريس كرسى لإعادة هيكلة تعلم العلوم الصحية والطبية فى نيوجيرسى ونتج عنه تكامل أكبر جامعات نيوجيرسى^(١١٨) ، وقد مر الدمج بالمراحل التالية :

أ - مرحلة ما قبل الدمج :

تأسست جامعة روتجرز Rutgers عام ١٧٦٦ ، وهى ثامن أقدم مؤسسة للتعليم العالى فى الولايات المتحدة الأمريكية، وواحدة من الجامعات البحثية العامة الرائدة فى البلاد ، تخدم روتجرز ما يقرب من ١٠٠٠٠٠ طالب فى حرم جامعى فى كامدن، نيوراك ، ونيوبرونزويك^(١١٩)، وتعتبر روتجرز جامعة متعددة الحرم الجامعى ، فقد أصبحت جامعة نيوراك University of Newark جزءاً من جامعة روتجرز فى عام ١٩٤٦ ، وأضيف كامدن Camden إلى روتجرز فى عام ١٩٥٠ ، وهذين الحرم الجامعيين هى جامعات منفصلة تحت مكتب رئيس روتجرز ، كما أنه قد تم إضافة لقب جامعة ولاية نيوجيرسى فى عام ١٩٥٦ عندما دخلت روتجرز والولاية فى اتفاق منقح^(١٢٠).

أما جامعة الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى فهى جامعة علوم صحية قائمة (UMDNG) بذاتها وتضم ١١ وحدة متميزة بما فى ذلك مستشفى جامعى ، ويجمع Rutgers و UMDNJ تاريخ طويل يعود إلى تشكيل UMDNJ فى الستينات والسبعينات ، فقد تأسست فى البداية وسميت كلية سيتون هول للطب وطب الأسنان فى عام ١٩٥٤ ، ويعد أن تكبدت بعض المشاكل المالية حصلت عليها ولاية نيوجيرسى فى عام

١٩٦٥ ، وأعيد تسميتها إلى كلية نيوجيرسى للطب والعلوم (NJCMD)New Jersey College of Medicine and Dentistry حيث تأثر التكوين المستمر للتعليم الطبي بشكل كبير بأعمال شغب نيويورك عام ١٩٦٧ ، فقد تطلب بناء حرم JCMDNewark إزالة المساكن السكنية فى الجناح المركزى فى نيويورك ، وكان عاملاً مساهماً فى أعمال شغب نيويورك ، ونتيجة لأعمال الشغب ركز صناع السياسة اهتمامهم على قضايا الأقليات وطرق تحسين الظروف الاقتصادية فى مدينة نيويورك ، ووافق (NJCMD) على قبول المسؤولية الأساسية لخدمات الرعاية الصحية العامة بالمدينة ، والتي تضمنت الرعاية الطبية لسكان نيويورك ، وتوظيف طلاب الأقليات ، وفرص عمل أكبر لسكان المدينة ، خلال ذلك الوقت تأسست مدرسة روتجرز الطبية (RMS) Rutgers Midical School فى روتجرز ومع دخول أول فصل دراسى لها فى عام ١٩٦٦ كانت هناك خطط بأن (RMS) ستكون جزءاً فقط من جامعة روتجرز لفترة قصيرة من الزمن ، ووافق المجلس التشريعى لولاية نيوجيرسى وكلا المجلسين فى روتجرز على استيلاء الولاية على RMS فى عام ١٩٧٠ ودمجها فى NJCMD والتي أعيدت تسميتها لاحقاً إلى كلية الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى UMDNJ^(١٢١).

ب - أسباب الدمج :

من أهم الأسباب والعوامل الداخلية التى دعت إلى الدمج ما يلى :

- اتهام مجلس أمناء UMDNJ بتهمة الإهمال والاحتيال فى مجال الرعاية الصحية ، حيث قام المدعى العام كريس كرستى قبل انتخابه حاكماً لنيوجيرسى بإجراء الملاحقة القضائية بتهمة الاحتيال فى مجال الدعاية الصحية لمدة ثلاث سنوات ، وكانت المقاضاة المؤجلة مشروطة بإصلاحات جارية ، ودفع تعويضات كاملة والإشراف من قبل مراقب فيدرالى ، ووجدت المراقبة الفيدرالية قضايا إضافية تتعلق بالفواتير والترميز الطبى ، وقدرت أن UMDNJ قد تلقت ١١.٧ مليون دولار من الدولة نتيجة نشاط احتيالى من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠١م ، وقد أحدثت المحاكمة المؤجلة تغييرات أساسية فى UMDNJ بما فى ذلك التحولات الرئيسية فى القيادة ، وكيفية إجراء الفواتير والترميز الطبى ، والإشراف الإضافى الذى فرضته الولاية ، كما قد تم اعتبار التصنيف المتدهور لجامعة الطب وطب الأسنان

فى نيوجيرسى تهديداً لبقاء المؤسسة ، وقد دفعت هذه الأحداث ولاية نيوجيرسى إلى ضرورة إجراء تغييرات كبيرة فى UMDNJ^(١٢٢).

رغبة Rutgres فى اكتساب ميزة تنافسية أكبر وتأمين المزيد من الموارد من السوق الأكاديمى من خلال الاستفادة من البرامج التى تقدمها جامعة الطب وطب الأسنان ، فقد كان لدى جامعة الطب وطب الأسنان فى الغالب برامج لم تقدمها روتجرز ، والتى تضمنت تلك التى تقدمها كليات للطب ومدرسة لطب الأسنان ، خاصة وأن عدم وجود برنامج طبى فى جامعة روتجرز أدى إلى صعوبة التنافس مع المؤسسات النظرية فى رابطة الجامعات الأمريكية American Association of University (AAU) بسبب المكانة الأكاديمية العالية التى يوليها الأكاديميون للبرامج الطبية والتمويل الإضافى الذى تتلقاه المؤسسات الطبية عادة^(١٢٣).

كما أن من أهم الأسباب والعوامل الخارجية التى أدت إلى الدمج فتمثلت فى تحقيق الأهداف التى حددتها وثيقة بعنوان "روتجرز جامعة ولاية نيوجيرسى طلب التغيير الموضوعى المعقد" ، مقدم إلى لجنة الولايات الوسطى للتعليم العالى فى ١٩ ديسمبر ٢٠١٢ ، وقانون إعادة هيكلة تعليم العلوم الطبية والصحية فى نيوجيرسى ٢٠١٢ ، والتى تتمثل فيما يلى^(١٢٤):

- تعزيز سمعة روتجرز وطنياً ودولياً.
- تعزيز فرص التعليم لسكان الولاية.
- تعزيز توظيف أفضل أعضاء هيئة التدريس.
- الاحتفاظ بأفضل طلاب المدارس الثانوية (تقليل هجرة العقول).
- زيادة الأموال المخصصة للبحوث.
- خلق مناخ يشجع على الإنتاجية المرتفعة والمشاريع المبتكرة متعددة التخصصات.
- تعزيز الشراكات فى التعليم العالى والرعاية الصحية فى نيوجيرسى.
- زيادة الفرص لتعزيز وتسهيل النمو الاقتصادى فى ولاية نيوجيرسى.

ج - التخطيط للدمج :

تم اقتراح المحاولة الجادة الأولى لدمج Rutgres و MDNJ فى عهد الحاكم جيمس ماكجرفى فى عام ٢٠٠٢ ، حيث شكل ماكجرفى فريق عمل لجنة العلوم الصحية والتعليم

والتدريب ، لمراجعة وتقديم توصيات بشأن التعليم العالى ، مع التركيز على العلوم الصحية فى ولاية نيوجيرسى، وقد ترأس فريق العمل بى روى فاجيلوس عضو مجلس إدارة وأمناء روتجرز ، والرئيس التنفيذى السابق ، وقد انتهى فريق العمل من كتابة تقرير أطلق عليه تقرير فاجلوس ، وأوصى هذا التقرير بإجراء تغييرات واسعة فى هيكل التعليم العالى فى ولاية نيوجيرسى ، وإعادة تنظيم العديد من المؤسسات العامة التى من شأنها أن تشكل نظاماً جامعياً^(١٢٥) ، وذلك من خلال إنشاء نظام جامعى بحثى واحد فى نيوجيرسى (يسمى نظام جامعة نيوجيرسى التى تستند إلى مواطن القوة الجماعية لمدارس UMDNJ الثمانى ، ومدارس وبرامج روتجرز ، وبالتالي تهيئة منبر فعال للتفوق فى مجالى الصحة والتخصصات غير الصحية ، ويشمل نظام جامعة نيوجيرسى ثلاث جامعات متميزة واحدة فى شمال نيوجيرسى (وحدات نيورك) ، وواحدة فى وسط نيوجيرسى (وحدات نيوبرنوريك / بيسكاتواى) وواحدة فى جنوب نيوجيرسى (وحدات كامدن وستراتفورد)^(١٢٦) وتستضم الجامعة فى شمال نيوجيرسى وحدات UMDNJ فى نيورك وروتجرز - نيورك ، ومعهد نيوجيرسى للتكنولوجيا ؛ وتستضم الجامعة فى وسط نيوجيرسى وحدات UMDNJ فى نيوبرونزويك / نيسكاتواى وروتجرز - نيوبرونزويك ، والجامعة فى جنوب نيوجيرسى ستضم وحدات UMDNJ فى ستراتفورد وروتجرز كامدن ، وستكون كل من الجامعات الإقليمية الثلاثة جامعات بحثية قائمة بذاتها مع رئيس جامعى خاص بها ، لكنها ستصبح جزءاً من نظام الولاية مع مجلس الحكام والمستشار الذى يشرف على النظام بأكمله ، وعلى الرغم من مناقشة تقرير فاجيلوس من قبل القيادة فى روتجرز لأكثر من عام ، لكنها انهارت فى النهاية بسبب مخاوف مجلس الإدارة من هيكل الحوكمة المقترح والشئون المالية المرتبطة بإعادة الهيكلة^(١٢٧).

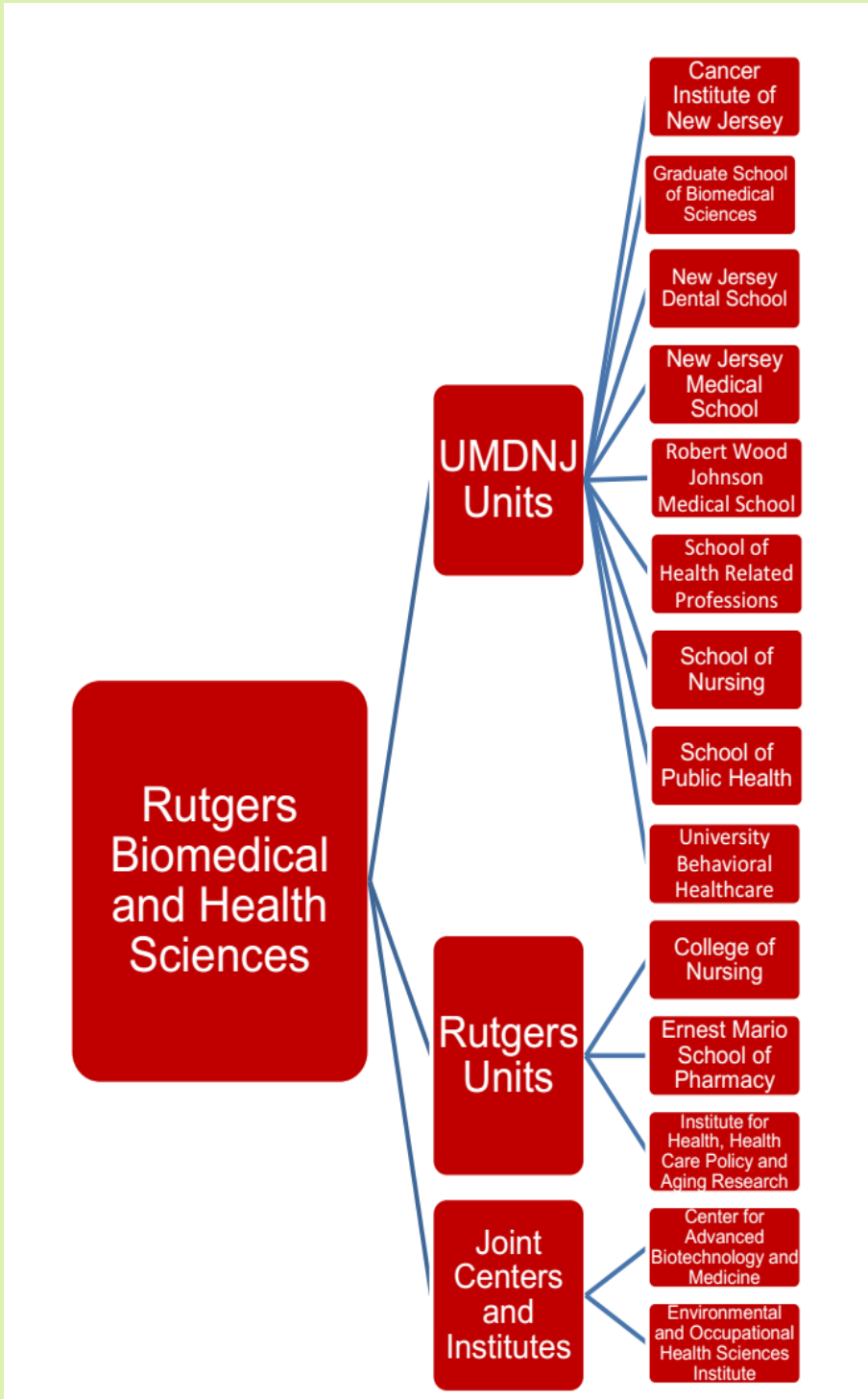
وعلى الرغم من أن القيادة فى روتجرز لم تشعر بأهمية إعادة الهيكلة ومناسبتها فى ذلك الوقت، إلا أنها أدركت أهمية كلية الطب فى روتجرز من خلال تقرير فاجيلوس ، وكانت التوصية الرسمية الثانية للدمج فى أواخر عام ٢٠١٠م مع تقرير فريق عمل الحاكم حول التعليم العالى ، بتكليف من الحاكم كريس كريستى المدعى العام الأمريكى السابق الذى أرجأ محاكمة UMDNJ ، وأنه يجب إجراء تغييرات كبيرة على UMDNJ والتعليم العالى فى الولاية ، وبالتالي كلف فريق عمل لتقييم مختلف جوانب التعليم العالى فى نيوجيرسى ونتيجة للتوصيات التى قدمتها فرق العمل ، أصدر الحاكم كريس كريستى الأمر التنفيذى رقم (٥١)

لتشكيل اللجنة الاستشارية لجامعة الطب وطب الأسنان ؛ لتقييم التعليم الطبي فى ولاية نيوجيرسى وطلب منه على وجه التحديد فحص وتقديم التوصيات المتعلقة بالمسائل التالية : ما إذا كان ينبغي دمج كلية روبرت وودجونسون الطبية Robert Wood Johnson مع كلية الصحة العامة مع حرم نيويورك - نيسكاتواى بجامعة روتجرز ، وما إذا كان ينبغي دمج مدارس بيورك التابعة لـ UMDNJ مع أى من مؤسسات التعليم العالى العامة فى نيوارك ، أما إذا كان ينبغي دمج المدارس التى يقع مقرها فى جنوب نيوجيرسى التابعة لـ UMDNJ مع مؤسسات التعليم العالى العليا فى جنوب نيوجيرسى ، دور ورسالة المستشفى الجامعة ، وما إذا كان ينبغي دمج مدارس التمريض العامة المختلفة^(١٢٨).

وقد ترأس سول بارر Barer عضو مجلس أمناء روتجرز والرئيس التنفيذى لشركة التكنولوجيا الحيوية للجنة الاستشارية ، وتم إصدار تقرير Barer الذى أوصى بأن تصبح وحدات UMDNJ التى تتخذ من نيوارك مقراً لها جامعة قائمة بذاتها بدون المستشفى الجامعى (UH)University Hosital وأن تصبح كلية طب العظام (SOM)School (Osteopathic Medicine) وحدة مستقلة داخل الجامعة الجديدة ، كما أوصت اللجنة بدمج جامعة روتجرز كامدن وجامعة روان تحت اسم جامعة روان^(١٢٩).

(د) التكامل بعد الدمج :

أدت المحاولات السابقة إلى صياغة قانون إعادة هيكلة العلوم الطبية والصحية فى نيوجيرسى، والذى دخل إلى حيز التنفيذ فعلياً فى ١ يوليو ٢٠١٣ ودمج رسمياً جميع وحدات UMDNJ فى روتجرز باستثناء المستشفى الجامعى (UH) أو SOM، حيث تم إنشاء وحدة روتجرز الجديدة للعلوم الطبية الحيوية والصحية (RBHS)Rutgers Biomedical and Health Sciences داخل جامعة روتجرز لتضم وحدات UMDNJ^(١٣٠)، ويوضح هذا الشكل وحدات UMDNJ وروتجرز فى وحدة RBHS المنشأة حديثاً.



شكل رقم (١)

يوضح وحدات Rutgers UMDNJ فى وحدة روتجرز الجديدة للعلوم الطبية والحيوية ويوضح الشكل السابق وحدات UMDNJ والتي تم دمجها فى وحدة روتجرز الجديدة Rutgers Biomedical and Health Science (RBHS) والتي تتمثل فى معهد السرطان فى ولاية نيوجيرسى ، كلية الدراسات العليا فى العلوم الطبية الحيوية ، مدرسة نيوجيرسى لطب الأسنان، مدرسة نيوجيرسى الطبية ، كلية روبرت وودجونسون الطبية ، كلية المهن الصحية ، كلية التمريض ، كلية الصحة العامة ، وجامعة الرعاية الصحية السلوكية ، كما قد تم ضم ثلاث وحدات من روتجرز إلى وحدة روتجرز الجديدة وهذه الوحدات هى بكلية التمريض ومدرسة أرنست ماريو للصيدلة ، ومعهد الصحة وسياسة الرعاية الصحية وأبحاث الشيخوخة ، كما قد انضمت الودعتان المشتركتان فى Rutgers – UMDNJ وهما مركز التكنولوجيا الحيوية المتقدمة والطب ، ومعهد علوم الصحة البيئية والمهنية وأصبحت جزءاً من وحدة روتجرز الجديدة (RBHS)^(١٣١).

تم التعامل مع روتجرز للعلوم الطبية والصحية والحيوية كحرم جامعى بميزانيته الخاصة وسيطلب من مستشار (RBHS) أن يكون مقره فى جامعة روتجرز نيوارك ، وسيقدم تقاريره إلى رئيس جامعة روتجرز^(١٣٢).

كما أنه تم التعامل مع باقى وحدات UMDNJ كما يلى :

- بالنسبة إلى المستشفى الجامعى (UH) ستصبح مؤسسة مستقلة ذات مجلس إدارة خاص بها وسينشأ نظام مالى وإدارى خاص بها ، بحيث لا تعطى العمليات الأكاديمية خسائر للمستشفى ، وستظل المستشفى الجامعى المستشفى الرئيسى لكليات الطب ، وطب الأسنان الموجودة فى نيوارك ، وسيتم الحفاظ على مهمتها المجتمعية ، وإنشاء مجلس استشارى لضمان وفائها والتزامها بتلك المهام.

-سيتم نقل كلية طب العظام (SOM) الكائنة فى حرم ستانفورد إلى جامعة روان .

- سوف يكون لحرم كامدن الذى يرأسه مستشار يعينه رئيس روتجرز مجلس إدارة روتجرز كامدن ، لتوفير الإشراف العام على نمو الحرم الجامعى ، وسيتم إنشاء مجلس محافظين منفصل بين روان وروتجرز وكامدن تقتصر مسؤولياته على برامج جديدة وموسعة فى العلوم الصحية ، وسيجرى توسيع مجلس محافظى روتجرز من ١١ إلى

١٥ عضو حيث يعين حاكم نيوجرسي ٨ أعضاء ويختار مجلس أمناء روتجرز سبعة أعضاء^(١٣٣).

هذا بالإضافة إلى^(١٣٤) :

• تم إنشاء مكتب لإدارة التكامل بقيادة كريستوفر جيه مولوى المستشار المؤقت لروتجرز للعلوم الطبية الحيوية والصحية، لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ومراجعة نقاط القوى البحثية والأكاديمية بين الوحدات المعاد هيكلتها المقترحة وضع الخطط للجامعة الموسعة ، وقد قام المكتب ببناء ١٢ فريقاً وظيفياً يتألف من أعضاء هيئة التدريس والموظفين فى جامعة روتجرز و UMDNJ ، وقاموا بتحديد المشكلات ووضع خطط العمل واتخاذ القرارات الحاسمة وضمان تحقيق تكامل تشغيلى سلس يغطى المجالات التالية:

- أكاديمى تعليمى : وتتضمن الاعتماد ، والسياسات الأكاديمية ، توظيف أعضاء هيئة التدريس، برامج الدراسات العليا ، البرامج المهنية ، المكتبات.
- التقدم / التنمية : وتتضمن منظمات جمع الأموال ، الهيئات والأموال المقيدة ، وعلاقات المانحين ، والنظم.
- البرامج الإكلينيكية / اتفاقيات الانتساب : وتتضمن الخدمات الإكلينيكية واتفاقيات الانتساب ، وخطط ممارسة التدريس ، وعقود الرعاية المدارة ، شؤون الكليات الإكلينيكية ، الشؤون المالية، الرعاية الصحية السلوكية الجامعية.
- الاتصال / الشؤون الحكومية : وتتضمن العلامات التجارية والتواصل مع أصحاب المصلحة، والأخبار والعلاقات الإعلامية والشؤون الحكومية.
- الامتثال : وتتضمن سياسات الامتثال ، والإدارة واتفاق نزاهة الشركات ، والامتثال الأكاديمى، والامتثال والتتقيف الأخلاقى.
- المرافق وتخطيط رأس المال : التخطيط العقارى ، ومراجعة المشروع ، وإدارة المرافق ، ومراجعة عقود الإيجار / المالك ، ومراقبة الوثائق ، وإدارة السلامة العامة.
- المالية والمشتريات : وتتضمن المحاسبة الجامعية ، ومحاسبة الطلاب ، الخزنة ، الرواتب ، الضرائب ، المنح والعقود ، إدارة المخاطر.

- الموارد البشرية : وتتضمن علاقات العمل ، علاقات الموظفين ، السياسات والإجراءات ، إدارة رأس المال البشري ، التدريب والتطوير التنظيمي، نظام معلومات الموارد البشرية.
- نظم المعلومات : وتتضمن الاتصالات ، الخدمات المركزية، إدارة الهوية ، كشوف المرئيات، العقود الموارد البشرية ، المساعدات المالية/ الطلاب.
- القانون : العقود والسياسات والثقافي.
- البحوث : المنح والعقود ، الملكية الفكرية ، وتكنولوجيا البحوث ، والمنح الاتحادية التي ترعاها التجارب الإكلينيكية ، شركات التكنولوجيا ، مجلس المراجعة المؤسس.
- خدمات الطلاب : تجنيد الطلاب ، القبول ، التسجيل ، فواتير تحصيل الطلاب ، الجدولة وإدارة الفصل الدراسي ، وشئون الطلاب.

٥ - نتائج الدمج :

يعتبر دمج Rutgers – UMDNJ عبارة عن تكامل للتنوع اتخذ من خلاله روتجرز UMDNJ كوسيلة للتأقلم مع البرامج الجديدة ، وقد استطاعت روتجرز إكساب ميزة تنافسية أكبر وتضمين المزيد من الموارد نتيجة للدمج^(١٣٥).

وقد أدى التكامل أيضاً إلى تعزيز فرص تعليم العلوم الصحية بما يعزز الفرص التعليمية للمقيمين في ولاية نيوجرسي ، لأن روتجرز جامعة حكومية مهمتها خدمة سكان نيوجرسي بشكل أساسي وخاصة وأن التقديرات كانت تشير قبل الدمج إلى أن أكثر من ٤% من طلاب المدارس الثانوية في نيوجرسي يغادرون لمتابعة دراستهم في البكالوريا خارج الولاية ، حيث تفقد نسبة مئوية كبيرة من طلابها من طلاب المدارس الثانوية في جامعات خارج الولاية أكثر من أي ولاية أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهذا كان مصدر قلق للمشرعين الذين يخشون من هجرة الطلاب خاصة المتفوقين في ولاية نيوجرسي إلى مؤسسات النخبة الأخرى ، وعدم عودتهم إلى الولاية بعد التخرج للمساهمة في النمو الاقتصادي ، الأمر الذي جعل من إجراء تحسينات من شأنها جذب المزيد من الطلاب داخل الولاية للبقاء في نيوجرسي من خلال علمية الدمج والتكامل ، لذا فقد كان الاقتتران والتكامل بين روتجرز و UMDNJ مفيداً لكل من الطلاب الجامعيين والخريجين ، ولاسيما أولئك الذين كانوا مهتمين بتعليم العلوم الصحية والذين أكثر عرضة للدراسة والعمل في نيوجرسي،

فوفقاً لوزارة العمل وتطوير القوى العاملة بنيوجرسي عام ٢٠١٧م توظف صناعة العلوم الصحية أكثر من ١١٦٠٠٠ فرداً في عام ٢٠١٥ ، ويعيش العديد منهم في ولاية نيوجرسي ، حيث تعد نيوجرسي أيضاً موطناً لـ ١٤ من أكبر ٢٠ شركة أدوية في العالم مثل نوفارتيس ، جونسون اند جونسون ، ميرك وشركاه ، بايرهيلث كير وغيرها ، وهذه الشركات توظف بشكل كبير سكان الولاية كما تساهم صناعة الأدوية بنحو ٣٤ مليار دولار في الناتج المحلي الإجمالي للولاية^(١٣٦).

(٢) دمج جامعة بريدانث BridantUniversity وجامعة ميلستون Millstone University (نموذجاً) :

تمثلت عملية دمج جامعة بريدانث وميلستون في العديد من المراحل كما يلي:

(أ) مرحلة ما قبل الدمج :

تقع جامعتي برايدانث وميلستون في شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوجد علاقة قوية بين الجامعتين منذ أكثر من ١٥٠ عاماً ، ففي منتصف خمسينات القرن التاسع عشر ، بدأت جامعة بريدانث أول برنامج للعلوم التطبيقية ، وهو في نفس العام الذي تم اعتماد جامعة ميلستون كمؤسسة مستقلة للعلوم التطبيقية في مدينة أخرى ، على بعد أقل من عشرين ميلاً ، وكانت هاتان المؤسستان من بين أوائل المؤسسات التي دخلت هذا المجال من التعليم ، واتخذ نهجهما في التدريس منهجاً علمياً مناسباً اجتماعياً لتلبية الاحتياجات الإقليمية ، والمحلية الحالية^(١٣٧).

أما من حيث النشأة فقد تأسست جامعة ميلستون كمؤسسة مستقلة ذات غرض واحد متبعة في ذلك التقاليد الألمانية التي استتير بها هيكلها وتعليمها ، شأنها شأن عدد كبير من الكليات والجامعات الأمريكية في ذلك الوقت ، وعلى الرغم من ذلك فقد وضعت على غرار نظام تعليم بريطاني ديمقراطي محاضرات موجهة نحو المهن ، ودروس مسائية ، هذا بالإضافة إلى سلسلة من المحاضرات والمكتبات المجانية لغرض نشر المعرفة المفيدة وذات الصلة ، كما بدأت جامعة برايدانث التي تم تأسيسها بالفعل ككلية فنون ليبرالية تقليدية قبل ما يقرب من عقدين من الزمن في تقديم دروس في موضوعات مثل الميكانيكا والآلات والهندسة المعمارية كبرامج تقدم شهادات متاحة للطلاب الذين لا يرغبون في الحصول على درجة البكالوريوس للآداب الكلاسيكية ، وقد استمرت كل من الجامعتين في العمل والنمو في

السمعة والحجم ، ولم تبدأ المحادثات الأولية للدمج إلا فى أوائل السبعينات بعد ما يقرب من ١٢٠ عاماً من العمل المستقل لكل منهما^(١٣٨).

(ب) أسباب الدمج :

من أهم الأسباب والعوامل الداخلية التى أدت إلى الدمج هو تشابه الجامعتين فى البرامج المقدمة فقد اهتم كل منهما ببرنامج العلوم التطبيقية ، كما أن المؤسستين كانتا متشابهتين فى الحجم المؤسسى وأعضاء هيئة التدريس^(١٣٩).

أما الأسباب الخارجية التى أدت إلى الدمج فتمثلت فى أن جامعة بريدانت منذ تأسيسها قامت بإنشاء العديد من الكليات الإضافية ، وقسمت مواقع هذه الكليات عبر حرمين جامعيين منفصلين يمتدان ما يقرب من خمسة عشر ميلاً بعيداً عن بعضهما البعض فى الأطراف الشمالية والجنوبية من المدينة، ولكن فى أوائل السبعينات واجهت جامعة بريدانت أزمة مالية ، وبدأت فى استكشاف إمكانية بيع الحرم الجامعى الشمالى ، ونقل الكليات الموجودة هناك إلى موقع الحرم الجامعى الجنوبى فى محاولة لاستعادة التوازن المالى ، وعندما علم قادة جامعة ميلستون بإمكانية نقل مدرسة أخرى للعلوم التطبيقية قابلة للمقارنة فى الحجم والرسالة والجودة إلى حرم جامعى على بعد أقل من خمسة أميال من مؤسستهم أعربوا علناً عن قلقهم من السماح لجامعة بريدانت اتخاذ مثل هذه الخطوة التى من شأنها أن تؤدى بهم إلى استنزاف بعضهم البعض فى الموارد المحدودة ، وعندما بدأت التوترات بين المؤسستين فى التصاعد ، حيث تدخل سياسى ضغط عليهما للتوصل إلى حل من خلال الدمج^(١٤٠).

(ج) التخطيط للدمج :

تم التخطيط لدمج جامعة بريدانت مع جامعة ميلستون نتيجة الأزمات المالية التى تعرضت لها ، وفى أوائل السبعينات تم التشريع لدمج كلية العلوم التطبيقية بجامعة بريدانت وجامعة ميلستون ؛ للتخفيف من الصعوبات المالية التى تم بها بريدانت ، وتم هذا الدمج كمرحلة أولية فى منتصف السبعينات ، وقد نتج عن هذا الدمج زيادة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة ميلستون ، وتم منح كل من أعضاء هيئة التدريس المعينين فى بريدانت فى التخصصات الإلكترونية الفرصة للانتقال إلى هذه المؤسسة المندمجة حديثاً ، وبالفعل انتقل العديد من أعضاء هيئة التدريس فى بريدانت إلى جامعة ميلستون ، وقامت جامعة بريدانت ببيع وإغلاق حرمها الشمالى ونقل كلية الفنون الحرة بالجامعة إلى موقع الحرم الجنوبى ، مع

بقاء برامجها وأعضاء هيئة التدريس فيها على حالها ، والجدير بالذكر أنه لم يؤثر الدمج على أى من الكليات الأخرى داخل جامعة بريدانت ، واستمر كل شيء آخر دون تغيير ، ومضت هاتان الجامعتان إلى الأمام بمهامهما المتميزة^(١٤١).

فى أوائل العقد الأول من القرن الحادى والعشرين تم تعيين رئيس جديد فى جامعة بريدانت ، وقام بتقييم شامل لحالة المؤسسة فى ذلك الوقت ، ووجد أن هناك تحديات كبيرة موجودة فى جميع مجالات العلوم تقريباً ، فعلى الرغم من أن الجامعة كانت فى طريقها نحو تحقيق الأهداف الأولية التى حددتها لنفسها نحو تنشيط العلوم الأساسية والصحية فى جميع أنحاء المؤسسة من خلال زيادة عدد ونوعية أعضاء هيئة التدريس، والبرامج التى تركز على هذه المؤسسات ، وتعزيز سمعتها فى العلوم الأساسية والصحية وزيادة التحاق الطلاب فى هذه المجالات ، إلا أن هناك فجوة كبيرة وهى عدم وجود تعليم علمى تطبيقي ، لذا فقد كانت جامعة بريدانت مهتمة باقتراح الدمج ؛ لأنها كجامعة بحثية بحاجة شديدة إلى وجود مدرسة للعلوم التطبيقية ، وفى نفس الوقت قام رئيس جامعة ميلستون ، ورئيس مجلس إدارتها بزيارة حرم بريدانت للقاء رئيس الجامعة ؛ لاقتراح دمج جامعة ميلستون لتصبح مدرسة جامعة بريدانت للعلوم التطبيقية ودخلت المؤسستان فى محادثات جادة حول خطة الدمج ، وبحلول العام التالى وضعت قيادة الجامعتين خطة مفصلة ، وقدمت هذه الخطة إلى التصويت الرسمى من قبل مجلسى الكليات فى الجامعان ، وصوت مجلس كلية جامعة ميلستون بأغلبية ساحقة ضد الدمج ، وكان تصويتهم ضده مدعوماً من قبل مجلس أمناء ميلستون ، وفشلت محاولات الدمج المبكرة مع أصوات أعضاء هيئة التدريس وتوقفت جميع عمليات الدمج بين المؤسستين لمدة ثلاث سنوات تقريباً^(١٤٢).

والجدير بالذكر أن جامعة ميلستون قد سعت إلى الدمج من أجل تحسين وضعها المالى ، وتحسين سمعتها الأكاديمية ، ونظراً لرفض فكرة الدمج من قبل مجلس الأمناء تابعت جامعة ميلستون بحثاً رئاسياً كاملاً ، وعينت رئيساً جديداً بدأ ولايته بعد حوالى عام واحد من التصويت من محاولة الدمج ، وفى أواخر العقد الأول من القرن العشرين قام الرئيس الجديد ورئيسه المؤقت لمجلس الأمناء بزيارة إلى رئيس ونائب رئيس جامعة بريدانت واقترحوا إعادة فتح مناقشات الدمج^(١٤٣).

وخلال الفترة التي كانت جامعة ميلسون تسعى إلى الدمج مع جامعة بريدانت ، كانت جامعة بريدانت في محادثات مع مؤسسة أخرى وهي جامعة لوريلي Lorelei University وهذا الدمج قد يساعد في إنشاء فرص لطلابهم للدراسة في الخارج ، ولكن هذا الدمج واجه العديد من التحديات التي يصعب التغاضي عنها ، حيث ألفت جامعة بريدانت نظرة فاحصة على الشؤون المالية لجامعة لوريلي، وأدركت أنها في وضع سيء جداً حالياً ، وأن هذا الدمج والانتماء سيتطلب استثماراً كبيراً في موارد جامعة بريدانت ، لذلك انتهت المفاوضات الخاصة بالدمج بين جامعة بريدانت وجامعة لورلي ، وقد أدى انتهاء المفاوضات مع جامعة لورلي إلى إعادة النظر في اقتراح جامعة ميلستون للدمج وإعادة فتح المحادثات تجاه الدمج^(١٤٤).

وقد طرح قادة جامعة بريدانت الاقتراح التالي^(١٤٥) :

لكي تصبح جامعة ميلستون جامعة تابعة لبريدانت فإنها ستكون بلغة الشركة "شركة فرعية مملوكة بالكامل ، حيث سيستمرون في تقديم درجاتهم الخاصة ، ودعم كلياتهم ، والحفاظ على اعتمادهم الخاص ولكن سيتم الإشراف على ميزانيتهم من قبل جامعة بريدانت، وقراراتهم الأكاديمية سوف تمر من خلال مكتب بريدانت لرئيس الجامعة ، كما لو كانت مدرسة داخل جامعة بريدانت ، لذلك ستظل جامعة ميلستون -أساساً- جامعة قائمة بذاتها تعمل كجزء من جامعة بريدانت الأكبر ، ولكنها ظلت جامعة ثانية منفصلة من جميع النواحي الأخرى ، وبعد عام تقريباً أجرى مجلس أمناء جامعة ميلستون تصويتاً غير رسمي كشف أن ٧٥% من الأمناء يؤيدون الدمج والانتماء المقترح ، وبعد شهر صدر تصويت رسمي لمجلس أمناء ميلستون لصالح اقتراح الدمج والانتماء ، واستعدت الجامعتان لحدوث الدمج والتكامل من خلال مرحلتين أساسيتين تم تقديمهما إلى وزارة التعليم والولاية.

(د) التكامل بعد الدمج :

قامت جامعة ميلستون بتقديم مقترح الدمج لوزارة التعليم بالولاية ، والتي وضعت الاقتراح الرسمي التالي : تنوى جامعة ميلستون وجامعة بريدانت إلى الدمج والانضمام من خلال مرحلتين هما مرحلة الانتساب ، ومرحلة الدمج والتكامل الذي سيؤدي إلى أن تصبح ميلستون تابعة لجامعة بريدانت^(١٤٦).

وفيما يلي عرض لكل مرحلة على حدة:

المرحلة الأولى : أطلق عليها "الانتساب Affiliation" وفيها ستصبح ميلستون مؤسسة منتسبة لبريدانت ، وستستمر كمؤسسة غير ربحية منفصلة ، وسيكون اسمها معهد ميلستون للعلوم التطبيقية بجامعة بريدانت.

ولبدء تنفيذ شروط الانتساب والاتفاقية المقترحة قدمت ميلستون التماساً إلى مجلس الأمناء لتعديل الميثاق الذى يعكس حالتها الجديدة وعلاقتها مع بريدانت ، وتم إنشاء لجنة من الأمناء تسمى اللجنة الاستشارية للدمج ، وتم عقد العديد من الاجتماعات وورش العمل والتشاور فى مختلف المكونات الأساسية للجامعة المتمثلة فى الطلاب أعضاء هيئة التدريس ، الموظفين الخريجين ، حيث اجتمعت اللجنة الاستشارية للدمج المكونة من ٢٠ شخصاً ١١ مرة حتى الموافقة النهائية على الاتفاقية من قبل مجلس أمناء جامعة ميلستون ، وقد أقرت اللجنة الاستشارية أنه خلال فترة الانتساب ستعمل جامعة ميلستون وبريدانت معاً على التعهد بالتنظيم بشكل إيجابى ، وتوفير خطة مشتركة للدمج توفر أهدافاً وإرشادات لكلتا الجامعتين ، وتحدد بريدانت -وفقاً لتقديرها الخاص- الملاءمة والطريقة والشروط والجدول الزمنى للدمج ، وعند الدمج ستصبح جامعة ميلستون مدرسة تابعة لجامعة بريدانت وفقاً للقانون وستتحمل جامعة بريدانت جميع التزامات ميلستون القائمة فى تاريخ الدمج ، وفى إطار وضع هذه المبادئ التوجيهية عرضت قيادة كلتا المؤسستين فى بيانات عامة تعرب عن عدم قدرة أى منهما على التنبؤ بطول الوقت التى سيمضيقبل اتخاذ قرار الدمج ، كما تلقت الجامعتان الموافقات المطلوبة من الدولة ، واعترافاً بهذا الانتساب المؤسسى الرسمى تخلت جامعة ميلستون رسمياً عن جزء "الجامعة" المستقل من اسمها ؛ ليصبح اسمها قانونياً معهد ميلستون للعلوم التطبيقية بجامعة بريدانت، حيث سعت ميلستون جاهدة للحفاظ على جزء من اسمها المؤسسى الأصلى من خلال الانتساب ، وذلك فى محاولة منها للحفاظ على جزء من هويتها وتقاليدها. (١٤٧)

المرحلة الثانية : الدمج والتكامل: فى أوائل عام ٢٠١٠ تم تحديد المؤشرات الأكاديمية والمالية والتشغيلية التى سيتم استخدامها لتحديد استعداد ميلستون للدمج رسمياً لتصبح كلية من جامعة بريدانت وتضمنت هذه المؤشرات : التعليم الجامعى والدراسات العليا ، التعاون الفعال بين المدارس ، المرافق المشتركة ، المنح الدراسية ، والبحث والابتكار ، والقوة المالية

، وعلى مدار أربع سنوات عمل القادة والإداريون وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفون داخل وعبر الأقسام المختلفة للعمليات المركزية لجامعة بريدانت عن كثب مع معهد ميلستون للعلوم التطبيقية التابع من خلال عملية تقييم ، وتكامل شاملة ومصممة لمساعدة ميلستون على توافق وتكامل برامجها وعملياتها ، بحيث تكون مكافئة بشكل مناسب لبرامج وممارسات مدارس أخرى فى جامعة بريدانت ، وبعد هذا التقييم الشامل وفترة التكامل صوت مجلس الأمناء لكلا المؤسستين على المضى قدماً فى تنفيذ الترتيبات النهائية اللازمة لاستكمال الدمج ، وإنشاء مدرسة ميلستون للعلوم التطبيقية كلية كاملة لجامعة بريدانت^(١٤٨).

وتم تنفيذ الخطوات والعوامل النهائية اللازمة لتنفيذ هذا الاتفاق ، والتزمت المؤسسات بالجدول الزمنى المحدد للخطوات النهائية لهذه العملية، وبعد ١٨ شهر بالتحديد من تصويت الأمناء للانتقال إلى الدمج الكامل ، تم الانتهاء رسمياً من الدمج بين جامعة بريدانت ومعهد ميلستون ، مما أدى إلى إعادة تعليم العلوم التطبيقية إلى جامعة بريدانت بعد أكثر من ٤٠ عاماً ، وبعد العمل كمؤسسة منتسبة لمدة خمس سنوات تقريباً وأصبحت مؤسسة ميلستون الذى يضم ما يقرب من ٥٠٠٠ طالب وأكثر من ١٥٠ عضو هيئة تدريس بدوام كامل أعضاء كاملين ورسميين فى مجتمع جامعة بريدانت^(١٤٩).

وتم تحديد سبع مراحل أساسية لعملية الدمج التى تم إجراؤها بين جامعة بريدانت ميلستون وتبين وصف هذه المراحل فيما يلى :

المرحلة الصامتة Silent Phase :

وتميزت هذه المرحلة ببدا المناقشات غير الرسمية بين مجموعة من المسؤولين التنفيذيين على مستوى الجامعة ، وذلك قبل بدء إعلان المناقشات والقرارات على الملأ ، وتميزت هذه المرحلة بالأنشطة الأساسية التالية :

- تقييم الآثار المترتبة على الدمج.
- بناء العلاقات.
- تحديد التوقعات والصفقات.
- المشاركة مع الجهات الفاعلة ذات الأهمية.

وقد أعرب العديد من المشاركين الذين تحدثوا عن هذه الفترة بأن هذه المحادثات غير الرسمية الأولية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين حول هذه القضايا ساعدت على بناء الثقة ،

ولعبت دوراً فعالاً في قدرة مؤسساتهم على العمل معاً لنجاح عملية الدمج، واستمرت هذه المحادثات غير الرسمية لمدة عام تقريباً^(١٥٠).

مرحلة التفاوض Negotiation Phase :

وفي هذه المرحلة تم اتخاذ قرار الإعلان عن نية الدمج وقد استمرت هذه المرحلة لمدة عام ، وتميزت هذه المرحلة بالأنشطة التالية :

- التفاوض بشأن المبادئ التوجيهية للانتساب.
- حشد الدعم العام من جميع أصحاب المصلحة.
- طلب الموافقات من الحكومة والهيئات التنظيمية.

وخلال الفترة الزمنية لمرحلة التفاوض قامت المؤسساتان بتقديم عروض رسمية وعلنية لنية الانتساب والدمج لاحقاً ؛

استعداداً للدخول إلى الوضع المؤسسي التابع ، وقام الأفراد في المستويات الجامعية التنفيذية والعليا هذه المرحلة للحصول على الموافقة رسمياً من جميع الهيئات التنظيمية الحاكمة، بما في ذلك الوكالات المحلية والحكومية الفيدرالية ووكالات الاعتماد ، وبشكل غير رسمي من مختلف أصحاب المصلحة^(١٥١).

مرحلة التقييم Assessment Phase :

استمرت هذه المرحلة خلال المرحلة الصامتة (أول سنة للدمج) ووصلت إلى مستوى مرتفع خلال العام الثالث من الدمج بأكمله ، ومن أهم الأنشطة الأساسية التي قامت بها المؤسساتان خلال هذه المرحلة ما يلي :

- تقييم الموارد المؤسسية الحالية المتعلقة بالامتلاكات المالية والديون.
- تقييم كيفية المواءمة الوثيقة بين المعايير والثقافات المؤسسية
- الحنين إلى الماضي وانعكاس التاريخ المؤسسي.

وفي ضوء ذلك قد تضمنت هذه المرحلة أيضاً أعداداً كبيرة من الأفراد العاملين في كلتا المؤسساتين يعملون معاً في فرق ولجان لإجراء فحص الموارد الحالية لكل جامعة ، وفي العمليات والسياسات والمقتنيات المالية والنظر في كيفية العمل بفاعلية نحو تحويل المعايير المؤسسية والثقافات المؤسسية ؛ لتصبح أكثر انسجاماً^(١٥٢).

مرحلة المحاذاة أو المواءمة Alignment Stage :

تم وصف عام الدمج الرابع بمرحلة المواءمة ، وخلال هذه المرحلة تم التركيز على تنفيذ الأنشطة ، والمبادرات التي تسعى جاهدة للتوافق بين الثقافتين المؤسستين المتباينتين ، وتضمنت عرضاً ملموساً للتغييرات الإيجابية التي حدثت كنتيجة مباشرة للدمج ، هذا بالإضافة إلى تنفيذ الخطط الخاصة بالقروض المالية وأنشطة التشريع والاستراتيجيات ، وإظهار كيف يمكن الحفاظ على الجوانب الأساسية لثقافة وهوية كل مؤسسة في بيئة ما بعد الدمج.

ويمكن إبراز أهم الأنشطة الأساسية في هذه المرحلة كما يلي :

- تنفيذ الجهود لمواءمة الثقافات المؤسسية.
 - توسيع الموارد والخدمات والفرص عبر كلا المؤسستين.
 - تنفيذ التحسينات على الموارد والأماكن الموجودة لإظهار التغيير الإيجابي للموس.
- والجدير بالذكر أن مرحلة المواءمة والمحاذاة لم تنته فجأة ، بل استمر النشاط الخاص بهذه المرحلة طوال عملية الدمج بأكملها لكي يتم التكامل بصورة سلمية وفعالة^(١٥٣).

مرحلة التكامل Integration Phase :

تضمنت هذه المرحلة نوعاً محدداً من نشاط التكامل والمتمثل في مراجعة وتكامل السياسات والعمليات والأنظمة (خدمات الطلاب - خدمات أعضاء هيئة التدريس - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات) عبر كل مجال من مجالات المؤسسات ، فبينما ركزت مرحلة المواءمة السابقة إلى حد كبير على الجمع بين المكونات وأعضاء المجتمع في كلا المؤسستين (خاصة أعضاء هيئة التدريس والطلاب) فقد ركزت مرحلة التكامل بشكل مباشر وأكثر على الجمع بين الأنظمة والعمليات والبروتوكول المؤسسي.

وبحلول عام ٢٠١٠ كانت معظم المحادثات والاجتماعات تدور حول كيفية تكامل الأنظمة والسياسات ، وبدأ فريق التكامل بالاجتماع مع مستشارين حول طرق هيكلة النظم وبيانات الطلاب ، وبيانات الموارد البشرية ، والبيانات المالية ، والطريقة التي تستخدم لإجراء العمليات ، كما تضمنت هذه المرحلة أنشطة التقييم التي استمرت بهدوء من نهاية عام الدمج الأول ، وظهرت مرة أخرى في هذه المرحلة مع تركيز الاهتمام على تقييم كيفية عمل هذه الأنظمة الموجودة في المؤسستين ، وكيفية دمجها بشكل أكثر فاعلية في عملية واحدة^(١٥٤).

مرحلة التسارع Acceleration Phase :

بدأت هذه المرحلة عندما أصدر قادة المؤسسين إعلاناً مشتركاً عن تحديد موعد نهائي لانتقالهم الرسمي من الانتساب إلى الدمج الكامل ، فقد أصبح قادة الجامعة مقتنعين بأن الوقت قد حان ؛ لكي تصبح ميلستون مدرسة تابعة لجامعة بريدانت واستمرت مرحلة التسريع لمدة ١٨ شهر ، وخلال هذه المدة تم تنفيذ الأنشطة التالية :

- تأثير التدخل على الجدول الزمني ووتيرة نشاط الدمج.
- الحصول على الموافقات لتحقيق الوضع المؤسسي المندمج بالكامل.
- إعادة التنظيم الرسمي للإدارات والموظفين.

وفي ضوء ذلك فقد تضمنت مرحلة التسريع الأنشطة المطلوبة لنقل الجامعيين إلى جامعة واحدة من خلال دمج الأقسام المتداخلة أو إلغائها ، أو تمديدتها من خلال التقدم بطلب العديد من الأقسام الضرورية ، والموافقات من الوكالات المنظمة بما في ذلك الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية وهيئات إدارة التعليم العالي ووكالات الاعتماد^(١٥٥).

مرحلة التقييم أو التحسين Refinement Phase :

تضمن هذه المرحلة تحديد واستكمال تكامل الأنظمة والسياسات والعمليات المتبقية ، واستكمال الجهود لزيادة مواعمة الثقافات المؤسسية ، واستكمال تكامل الأنظمة والسياسات المتبقية والعمليات ، وقد امتدت هذه المرحلة من أربع إلى خمس سنوات دراسية كاملة بعد الدمج ، لتكامل أنظمة الجامعة وسياساتها وعملياتها^(١٥٦).

هـ - نتائج الدمج :

أدى التكامل إلى إعادة العلوم التطبيقية إلى جامعة بريدانت بعد أكثر من أربعين عاماً ، وخاصة وأنها كجامعة بحثية كانت تعاني من فجوة كبيرة ، وهي عدم وجود تعليم علمي تطبيقي ، لذا فقد كان هدفها الرسمي والأساسي من الدمج والتكامل إعادة العلوم التطبيقية إليها ، وتحقيق التوازن المالي ، وقد أدى الدمج والتكامل إلى تحقيق ذلك^(١٥٧).

رابعاً : القوى والعوامل المؤثرة :

١- العامل السياسي :

تقوم السياسة الأمريكية على النظام الجمهورى الرئاسى ، فى ظل الفلسفة الديمقراطية والتعددية السياسية ، والتبادل السلمى للسلطة^(١٥٨) ، وتتم تعريفها بأنها جمهورية فيدرالية دستورية، وكلمة دستورية تعنى أن الدستور هو القانون الأعلى للولايات المتحدة ، ولا يقتصر الدستور على توفير إطار لكيفية هيكله الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات ، بل يضع حدوداً واضحة على السلطة ، وتعنى كلمة فيدرالية وجود حكومة مركزية (حكومة فيدرالية أو اتحادية) وحكومات الولايات ، وكجمهورية فإن القوة المطلقة داخل النظام الأمريكى تقع على عاتق الشعب الذى يمارس هذه السلطة من خلال الانتخابات ، والتى يختار منها الناخبون الرئيس ، وأعضاء الكونجرس ، ومختلف مسئولى الولايات ، ويقوم هؤلاء المسئولون بصياغة السياسات و سن القوانين ، وتوجيه العمليات اليومية للحكومة^(١٥٩).

وشجع القانون والسياسة الأمريكية إلى التنوع والاستقلالية فى طبيعة وأنواع وأساليب التعليم ، حيث يتسم التعلم العالى الأمريكى بالاستقلالية واللامركزية والتنافسية والإتاحة والحجم الكبير والتنوع الشديد ما بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة ، ما بين الجامعات التدريسية والجامعات البحثية ، وكليات المجتمع ، كما تحظى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية بسمعة أكاديمية متميزة مما سعى الكثير من الطلاب الأوليين للدراسة فيها ، ففى عام ٢٠١٤ م ووفقاً لمعهد اليونسكو للإحصاء ، كانت الولايات المتحدة الوجهة الأولى الأكثر شعبية للطلاب الدوليين^(١٦٠) ، وقد يرجع تميز الجامعات الأمريكية والسمعة الأكاديمية المتميزة إلى اهتمام الحكومة الأمريكية وصانعو السياسات بالاهتمام بالتعليم العالى والتركيز على تمويل مشروعات البحث العلمى فى الجامعات^(١٦١).

وقد أولت القيادات الأمريكية خلال العقود الماضية مؤسسات التعليم العالى ، والمراكز الثقافية والأكاديمية أهمية قصوى باعتبارها أداة من أدوات السياسة الخارجية الأمريكية والدبلوماسية العامة والدبلوماسية الثقافية ، الأمر الذى جعل التعليم العالى يعد من أكثر موارد القوة الناعمة الأمريكية ، والذى استخدمته الإدارة الأمريكية خلال الفترات السابقة فى تحقيق أهدافها وسياستها الخارجية بطريقة سليمة بعيداً عن العنف ، وبالتالي فإن مصدر قوتها الآن لم يعد فقط الجيش والعقوبات الاقتصادية ، وإنما أيضاً جامعاتها ومعاهدها^(١٦٢).

ويتضح أثر العامل السياسي فى الدمج كما يلى :

أدت الضغوط الخارجية على مؤسسات التعليم العالى بما فى ذلك ضعف التمويل ، وارتفاع تكلفة العمليات ، والبيئة شديدة التنافسية إلى خلق تحديات جديدة للكليات والجامعات للاستجابة لها وتلبية احتياجات جيل جديد من المتعلمين ، وفى ضوء هذه التحديات أقر العديد من قادة المؤسسات بضرورة إجراء تعديلات أساسية فى الكليات ، والجامعات ؛ حتى تظل مناسبة ومستدامة ومستجيبة للتحديات الحالية والمستقبلية ، ومن أهم هذه التعديلات والتغييرات إدخال التكنولوجيا الحديثة وتبنى الإصلاحات التعليمية والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات الرئيسية ، والدمج الداخلى وإعادة هيكلة الأقسام والكليات ، هذا بالإضافة إلى اتخاذ كثير من المؤسسات التعليمية خطوات واسعة للدمج رسمياً سواء دمج كليتين ، أو مدرستين متباينتين ، أو أكثر ضمن نظام جامعى أكبر من خلال التعاون المؤسسى أو الاتحادات فى محاولة لتعزيز مهمة المؤسسة واستخدام الموارد الحالية بشكل استراتيجى لخدمة احتياجات أكبر وأوسع وقد لجأت كليات وجامعات أخرى للدمج كاستراتيجية ليست فقط لتلبية حاجات ومطالب متنامية ، ولكن أيضاً للاستمرار فى التفوق والتقدم^(١٦٣).

وقد قدم تقرير السياسة لعام ٢٠٠٩ لمحة سريعة عن عمليات الدمج الجامعية المقترحة التى كانت قيد المناقشة فى ذلك الوقت ، وتتضمن هذه المناقشات مقترحات الدمج منها تكامل نظام الكلية الإقليمى مع جامعة رائدة فى فيرمونت ، ودمج إدارى بين ١٣ مدرسة فنية وثمانى كليات مجتمع لإنشاء نظام كلية تقنية شامل فى جورجيا ، ودمج بيكوستال Bicoastal لمؤسستى دينيتين خاصتين لا تهدف للربح فى ماساتشوستس وكاليفورنيا / دمج جامعة ذات ارتباط دينى فى نظام حكومى فى تينيسى ، وجامعة دينية تندمج مع جامعة حكومية فى ماريلاند ، وتثير حالات الدمج فى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية الانتباه إلى مدى تعقيد القوى المحركة من التفويضات التشريعية العامة على المستوى الفيدرالى أو الإقليمى أو مستوى الولاية ، وإلى الدوافع والأسباب المحلية والمؤسسية الخاصة التى قد لا تكون معروفة ، ومفهومة من قبل أصحاب المصلحة^(١٦٤).

(٢) العامل الاقتصادي :

فى أواخر القرن التاسع عشر تحددت الولايات المتحدة المملكة المتحدة بوصفها القوة الاقتصادية الرائدة ، واحتلت منذ ذلك الحين دوراً مهماً فى الاقتصاد العالى، وفى مطلع القرن الحادى والعشرين أنتجت الولايات المتحدة ما يقرب من ٣٠% من الناتج المحلى الإجمالى العالمى ، وأصبحت الولايات المتحدة الاقتصاد الأكبر فى العالم^(١٦٥) ، ويتميز الاقتصاد الأمريكى بالتنوع الكبير والثراء الواضح فى موارد الثروة الطبيعية ، مما جعلها دولة عملاقة فى معظم نواحي النشاط الاقتصادى، ويقف خلف هذه الموارد الطبيعية ثروة بشرية متقدمة، استطاعت من خلال تقدمها العلمى والتكنولوجى أن تحول هذه الموارد الطبيعية إلى ثروات هائلة ، ووضعت المجتمع الأمريكى فى مقدمة المجتمعات العالمية المتحضرة ، وتنتهج الولايات المتحدة الأمريكية الفلسفة الاقتصادية الرأسمالية ، القائمة على التنوع والتنافسية والحرية^(١٦٦) ، كما أنها ركزت بصورة أساسية على التعليم الجامعى واعتبرته استثماراً لها، فالكليات والجامعات الأمريكية تعد محركاً قوياً للتنمية الصناعية ، فلها دور واضح فى إنتاج صناعات المستقبل فى الحوسبة المتقدمة والتكنولوجيا الحيوية ، والتكنولوجيا البيئية ، وهذه الصناعات قد خلقت الآلاف الوظائف بالفعل وستوفر آلاف أخرى فى المستقبل مما تؤثر بشكل إيجابى على الاقتصاد المحلى والإقليمى^(١٦٧).

ويتضح أثر العامل الاقتصادى فى الدمج كما يلى:

أدت الأزمات الاقتصادية التى تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتجاهها نحو الدمج ، حيث لجأت الولايات المتحدة إلى دمج مؤسسات التعليم ما بعد الثانوى للصعوبات المالية الناتجة عن الركود الطويل فى عهد إعادة الإعمار ، وأزمة النفط فى معظم البلدان المصدرة للنفط (أوبك) ، وانهيار سوق الأوراق المالية فى عام ٢٠٠٠ م ، وهجمات ١١ سبتمبر ٢٠٠١ م ، وقد أدت هذه الأزمات الاقتصادية وما صاحبها من صعوبات مالية إلى النظر إلى الدمج كوسيلة لتطوير المؤسسات الجامعية ، وتعزيز مدة بقائها ، وتحسين أدائها ، وزيادة نسبة التحاق الطلاب بها^(١٦٨).

وقد أشار آرون لاسى إلى أن الإجهاد المالى الذى تتعرض له مؤسسات التعليم العالى بحاجة إلى منهجيات تنبؤية ؛ لتجديد المؤسسات المتعثرة والخطوات اللازمة لحماية الطلاب ، ودافعى الضرائب ، وغيرهم من أصحاب المصلحة، فمنذ عام ٢٠٠٧ أغلقت ٧٢ شركة تابعة

للمؤسسات الصحية أبوابها، ويعزى ذلك إلى تقلص الإيرادات والتكاليف العامة ، وانخفاض معدل الالتحاق ، ولمواجهة هذه التحديات تضطر مؤسسات التعليم العالى إلى زيادة معدل التضخم ، والقيمة المقترحة لجذب الطلاب ، وفى عام ٢٠١٤ - ٢٠١٥ أفادت الرابطة الوطنية لموظفى إدارة الأعمال فى الكليات والجامعات بأن متوسط معدل المساعدات المالية للطلاب الجدد يقترب من ٥% مما يثقل كاهل المؤسسات ، وإذا استمر الوضع كذلك سيواجه التعليم العالى ضغطاً مالياً متزايداً ، الأمر الذى جعل الدمج خياراً استراتيجياً فعالاً للتطبيق للكيانات الضعيفة من أجل البقاء والاستمرار والنمو^(١٦٩).

٣) العامل الاجتماعى :

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول التى تتميز بالتنوع البشرى ، حيث تتعدد الأجناس، والأعراف ، واللغات ، والأديان لشعبها ، ولعل السبب فى ذلك هو أن المجتمع الأمريكى فى الأساس مجتمع من المهاجرين من مختلف دول شعوب العالم ، فقد كانت الهجرة مكوناً أساسياً للنمو السكانى فى الولايات المتحدة ، ونتج عن ذلك التنوع الثقافى والاجتماعى والعرقى المجتمع الأمريكى^(١٧٠) ، ونظراً لهذا التنوع بدأت الولايات المتحدة الأمريكية تركز على قضايا الاندماج العرقى والاجتماعى والاقتصادى ، وأدركت أن هناك العديد من الفوائد التعليمية التى تعود على الطلاب ، حيث يتعلمون من بعضهم ، وأصبحت المؤسسات التعليمية تستخدم مصطلح التكامل وليس فقط إلغاء التمييز العنصرى^(١٧١).

وينضح أثر العامل الاجتماعى فى الدمج كما يلى :

يعتبر نظام التعليم العالى الأمريكى نظاماً اجتماعياً متغيراً باستمرار منذ إنشائه ، فقد حدث قدر كبير من هذا التغيير فى مجال المناهج ، والسياسات المالية ، والحوكمة ، واتجاهات القبول والالتحاق، وعلى الرغم من تغيير نظام التعليم العالى الأمريكى إلا أن العديد من الولايات واصلت إدارة نظام مزدوج للتعليم العالى ، وهذا يعنى أن الطلاب من خلفيات عرقية مختلفة يلتحقون بمدارس منفصلة ، وخلال القرن العشرين غيرت التطورات الجديدة ظروف التعليم العالى ، فمثلاً قضت المحكمة العليا فى عام ١٩٥٤ بأن مبدأ "الفصل ولكن المتساوى Separat But Equal غير دستورى وقد أعلنت المحكمة العليا هذا المبدأ لأول مرة فى قضية بليسى Plessy ضد فيرغسون Ferguson عام ١٨٩٦ ، ومع ذلك فإن نظام الفصل ولكن على قدم المساواة فى التعليم ظل دون أن يمسه أحد تقريباً ، وهذا يرجع فى

المقام الأول إلى موقف الحكومة الاتحادية المتناقض تجاه تنفيذ الباب السادس من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ ، وبسبب عدم مشاركة الحكومة فى إنقاذ الباب السادس رفعت دعوى ، وهى قضية آدامز Adams ريتشارد سون Raichardson مدعياً أن الولايات كانت تعمل أنظمة مزدوجة للتعليم العالى التى تسببت فى الفصل العنصرى^(١٧٢).

وفى ضوء ذلك وضعت وزارة التعليم الأمريكية عام ١٩٧٧ أربع استراتيجيات رئيسية بموجب ولاية ادامز تتمثل فيما يلى^(١٧٣) :

- الدمج وينطوى على الجمع بين مؤسستين أو أكثر فى كيان واحد ، ويمكن أن تنضم إلى المؤسسات برامج أو فروع أكاديمية.
- القضاء على ازدواجية البرامج وهذا يعنى أنه لا توجد كليتين سوف تعرض نفس البرامج الأكاديمية ، وهذه الفكرة ستجبر الطلاب لمتابعة هذه البرامج أى كان نوعهم وعرقهم فى متابعة هذه البرامج فى أى مؤسسة معينة.
- تصنف المؤسسات التعليمية وفقاً لبعض المعايير المحددة ، وتصنف إحدى المؤسسات وفقاً لذلك فى المرتبة الأعلى ، والمؤسسات الأخرى فى المستوى الأقل أو الأدنى.
- استخدام مزيج من اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات المذكورة أعلاه ؛ لتحقيق هدف إلغاء الفصل العنصرى.

هذا بالإضافة إلى أن الدمج تم استخدامه على نطاق واسع فى الولايات المتحدة من أجل تحقيق الرغبة فى إنشاء التعليم المشترك (المختلط) بين الطلاب من الرجال والنساء ، فمن خلال الدمج انتقل عدد كبير من الكليات والجامعات من جنس واحد إلى التعليم المشترك فى الستينات ، وأن التركيز الاجتماعى على عدم التمييز على أساس الجنس شجع على هذا التطور ، ومن الأمثلة على ذلك حالة كلية فيرمونت وجامعة نورويتش ، حيث تم دمج كلية للنساء مع كلية للرجال ، وفى حالة كلية لويل الحكومية ومعهد لويل التكنولوجى ، تم دمج كلية للمعلمين تضم أغلبية كبيرة من الطالبات مع كلية الهندسة^(١٧٤).

الخطوة الخامسة : التحليل المقارن :

إن التحليل المقارن لدمج الجامعات فى كل من الصين والولايات المتحدة يتكون من

جزئين :

- الجزء الأول : وشمل المقابلة ، وما يعرف بالمقارنة المبدئية بين دمج الجامعات فى دولتى المقارنة ، والهدف من ذلك هو التوصل إلى الفرض الحقيقى للدراسة ، وفى هذا الجزء يتم مقابلة المادة العلمية التى تم عرضها فى دولتى المقارنة بما جاء فى الإطار النظرى للدراسة.
- الجزء الثانى : ويتضمن المقارنة التفسيرية لتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين دولتى المقارنة فى ضوء محاور الدراسة ، وتفسيرها فى ضوء المفاهيم الاجتماعية ، وفى هذا الجزء يتم التأكد من صحة الفرض الحقيقى للدراسة والذى تم التوصل إليه فى الجزء الأول ، ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة من دمج الجامعات فى دولتى المقارنة.

أولاً : المقابلة (المقارنة المبدئية) :

١ - أوجه المقابلة بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بأهم ملامح دمج الجامعات :

- بالنسبة للصين :

ارتبط تطور التعليم العالى الصينى بموجة من عمليات دمج الجامعات الأولى فى الخمسينات ، حيث تم بناء نظام التعليم العالى فى الصين نحو نظام شديد المركزية وفقاً للنموذج السوفيتى ، والأخرى فى التسعينات باعتبارها إحدى الوسائل المهمة ؛ لإعادة هيكلة وتشكيل نظام التعليم العالى القديم، وذلك من أجل العمل على حل مشكلة عدم التوافق بين نظام التعليم العالى القديم ومتطلبات المجتمع ، لذا فقد اتجهت الحكومة الصينية إلى نشر مخطط إصلاح وتطوير التعليم فى الصين عام ١٩٩٣ ، وتم التوجه إلى دمج الجامعات المتخصصة معاً وذلك من أجل بناء جامعات شاملة متعددة التخصصات ، وزيادة الكفاءة والفعالية ، وخدمة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، والحد من البيروقراطية، والتوجه نحو اللامركزية فى الإدارة والتمويل ، والحد من الازدواجية والتخصصات الضيقة وترشيد توزيع الموارد واستخدامها ، وتحسين نوعية التعليم الجامعى، والوصول بالجامعات إلى مستوى العالمية ، وتحسين قدرتها التنافسية.

وبذلك تتفق أهم ملامح دمج الجامعات فى الصين مع ما تم عرضه فى الإطار النظرى ، فدمج الجامعات يهدف إلى تحسين الكفاءة الإدارية والتنظيمية ، وإنشاء مؤسسات تعليمية أكبر وأشمل ، وتحسين قدرة الجامعات على التميز فى برامجها ، والتكيف مع الظروف المتغيرة ، وتحسين مصادر التمويل وزيادة القدرة التنافسية.

بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

تعتبر عملية الدمج جزءاً من تاريخ ومشهد التعليم العالى الأمريكى ، حيث ظهرت فى الستينات والسبعينات وعاودت الظهور مرة أخرى فى إطار الاستجابة الاستراتيجية المؤسسية للفرص المتاحة والتحديات ، فقد اتجهت العديد من الكليات والجامعات الأمريكية إلى الدمج نتيجة زيادة عملية الإغلاق، حيث تم غلق -فى المتوسط خمس كليات فى السنة خلال الأربع سنوات الأخيرة ، ولتحسين جودة البرامج والتميز الأكاديمى ، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتوفير فرص متساوية للأقليات ، وإلغاء التمييز العنصرى فى المؤسسات ، كما تتميز عمليات الدمج فى الولايات المتحدة الأمريكية بالتنوع ، حيث يمكن أن تحدث عمليات دمج فى المؤسسات ذات البرامج المتماثلة وذات البرامج المتنوعة من أجل تحقيق التكامل والشمولية.

يتضح مما سبق أن دمج الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية يتفق مع ما تم ذكره فى الإطار النظرى من أن الدمج يعد هدفاً أساسياً للمؤسسات الضعيفة مالياً ، والمؤسسات صغيرة الحجم والتتمثل مؤشراً رئيسياً للمخاطر على البقاء المؤسسى ، وهذا بالإضافة إلى أهميته فى توسيع نطاق وصول الطلاب إلى شبكة التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية ، وتوسيع نطاق البرامج والأنشطة التعليمية، وتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة ، ولاسيما الطلاب بطريقة أكثر كفاءة.

٢ - أوجه المقابلة بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق ببعض نماذج دمج الجامعات :

تتعدد مراحل دمج الجامعات فى الصين والولايات المتحدة الأمريكية ، كما تتعدد مسببات ودوافع الدمج فى دولتى المقارنة، وقد ساعدت عملية الدمج فى جامعات دولتى المقارنة إلى معالجة العديد من المشكلات، وتحقيق العديد من الأهداف ، الأمر الذى أدى إلى بقاء هذه المؤسسات ، وتميزها ، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وفيما يلى عرض لهذه المراحل.

(أ) أسباب الدمج :

- بالنسبة للصين :

جامعة سيشوان (SU) Sichuan University :

نتجت جامعة سيشوان (SU) من دمج جامعتين وطنيتين رئيسيتين هما Scu جامعة سيشوان "اسمها قبل الدمج" ، وجامعة تشنغدو للعلوم والتكنولوجيا Chengdu University of Science and Technology (CUST) وانضمت إليه فيما بعد جامعة هواشى للعلوم الصينية (HMSU) Huaxi Medical Science University لتصبح جامعة سيشوان SU واحدة من أكبر الجامعات الصينية من حيث الالتحاق بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، ومن أهم الأسباب الداخلية التى أدت إلى الدمج القرب الجغرافى والارتباط التاريخى بين الجامعتين (SCU) ، (CUST) ، كما أنهم كانوا على قدر كبير من التعاون قبل الدمج ، حيث كانت الأنشطة الطلابية ممنوحة للطلاب من خلال الحرم الجامعيين أما الأسباب الخارجية التى أدت على الدمج فهى مبادرة مشروع "٢١١" ، وذلك لأن الدمج من شأنه أن يضمن مكانه لمؤسسته الجديدة فى المشروع، فالجامعات التى تشكل حديثاً من خلال الدمج ستتلقى دعماً مالياً ، وستصبح من أكبر الجامعات فى البلاد.

جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang University :

تشكلت جامعة تشجيانغ من خلال دمج أربع مؤسسات هى جامعة تشجيانغ السابقة ، وجامعة تشجيانغ الطبية ، وجامعة تشجيانغ الزراعية ، وجامعة هانغشتو الشاملة، وقد تم الدمج ؛ لتصبح جامعة تشجيانغ الجديدة جامعة شاملة تعطى كل برامج الجامعات المدمجة ، ومن أهم الأسباب الداخلية التى أدت إلى الدمج هو أن المؤسسات الأربع التى شاركت فى الدمج عام ١٩٩٨ تعود جميعها إلى أصل مشترك واحد ، وهو جامعة تشجيانغ الأصلية أو السابقة ، والتى قد تم تقسيمها نتيجة قيام الحكومة الصينية عام ١٩٩٤ بسلسلة من الجهود لإعادة تنظيم الكليات والجامعات من خلال اعتماد النموذج السوفيتى ، أما الأسباب الخارجية فتعود إلى رغبة المؤسسات الأربع فى توسيع عروضهم الأكاديمية من أجل الوصول إلى الشمولية وتحقيق شهرة وطنية ودولية فى المستقبل القريب ، هذا بالإضافة إلى رغبتهم فى تنوع البرامج الأكاديمية وتكاملها.

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

دمج جامعة روتجرز Rutgres University مع جامعة الطب وطب الأسنان في نيوجيرسى
: University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNJ)

تعتبر عملية دمج جامعة روتجرز مع جامعة الطب وطب الأسنان في نيوجيرسى أكبر عملية دمج في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن أهم الأسباب الداخلية التي أدت إلى الدمج اتهام مجلس أمناء (UMDNJ) بتهمة الإهمال والاحتيايل في مجال الرعاية الصحية، كما أنه قد تم اعتبار التصنيف المتدهور لجامعة الطب ، وطب الأسنان في نيوجيرسى تهديداً لبقاء المؤسسة ، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إحداث تغييرات جذرية وكبيرة من أجل تحسين سمعتها وقدرتها على البقاء ، ومن أهم الأسباب الداخلية أيضاً رغبة روتجرز في تأمين المزيد من الموارد من السوق الأكاديمي من خلال الاستفادة من البرامج التي تقدمها جامعة الطب وطب الأسنان خاصة ، وعدم وجود برنامج طبي في جامعة روتجرز أدى إلى صعوبة التنافس مع المؤسسات النظرية في رابطة الجامعات الأمريكية.

أما الأسباب والعوامل الخارجية التي أدت إلى الدمج فتمثلت في تعزيز سمعة روتجرز وطنياً ، ودولياً ، وتعزيز فرص التعليم لسكان الولاية ، والاحتفاظ بأفضل طلاب المدارس الثانوية ، وتعزيز الشراكات بين التعليم العالي والرعاية الصحية في نيوجيرسى ، وتعزيز وتسهيل النمو الاقتصادي في الولاية.

دمج جامعة بريدانت Bridant University وجامعة ميلستون Millstone University :
من أهم الأسباب الداخلية التي دعت إلى الدمج هو تشابه الجامعتين في البرامج المقدمة ، فقد اهتم كل منهما ببرنامج العلوم التطبيقية ، كما أن المؤسستين كانتا متشابهتين في الحجم المؤسسى وجودة أعضاء هيئة التدريس ، أما الأسباب الخارجية التي أدت إلى الدمج فتمثلت في الأزمات المالية التي تعرضت لها جامعة بريدانت ، الأمر الذي جعلها تفكر في بيع حرمها الجامعى الشمالى ، ونقل الكليات إلى موقع الحرم الجامعى الجنوبى ، وعندما علمت جامعة ميلستون بأنه سيتم نقل مدرسة أخرى للعلوم التطبيقية إلى حرم جامعى على بعد أقل من خمسة أميال من مؤسستهم ، أعربوا عن قلقهم من السماح لجامعة بريدانت من اتخاذ هذه الخطوة التي من شأنها أن تؤدى إلى استنزاف بعضهم البعض فى الموارد المحدودة، الأمر الذى أدى إلى اتجاه الجامعتين إلى الدمج.

يتضح مما سبق أن أسباب دمج الجامعات فى الصين والولايات المتحدة تتفق مع ما جاء فى الإطار النظرى ، فتعد الدوافع أحد أهم العوامل المؤثرة فى نجاح دمج الجامعات ، حيث تنقسم دوافع الدمج إلى فئتين : الأولى هى الدمج من أجل البقاء فقد تضطر بعض المؤسسات إلى الدمج ؛ لتجنب الإغلاق ، والثانية هو الدمج من أجل النمو المتبادل ، حيث تدمج مؤسستان أو أكبر للبحث عن فرص للنمو ، وهذا النوع من الدمج ذو طبيعة استباقية ، وقد تكون الدوافع الأكثر شيوعاً للدمج هو توقع تحقيق فوائد اقتصادية وإدارية واجتماعية ، كما أن فلسفة الدمج تركز على تحقيق ثلاثة أغراض أساسية تتمثل فى إزالة التكرار فى البرامج ، وتنويع البرامج التعليمية وتعزيز قيمة ومكانة المؤسسة على الصعيد الوطنى والدولى.

(ب)التخطيط للدمج :

-بالنسبة للصين :

جامعة سيشوان (SU) Sichuan University :

طرحت فكرة الدمج فى نوفمبر ١٩٩٢ من خلال مؤتمر حضره رؤساء الجامعات والكليات فى جامعة سيشوان ، وقد حظيت الفكرة بتأييد عام من المديرين رفيعى المستوى فى كلتا الجامعتين ، وفى مايو ١٩٩٣ تم وضع خطة الاستعداد للدمج ، وتم تحديد بعض المحاور الأساسية التى تم العمل فى إطارها ، وهى اختيار اسم جديد للمؤسسة الحديثة الناتجة عن الدمج ، تطوير الهيكل الأكاديمى ، وضع جداول زمنية لتنفيذ الخطة ، وضع ميزانية جديدة.

جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang University :

دعم قادة الجامعات عملية الدمج ، وقاموا بأدوار مهمة فى التخطيط للدمج بما فى ذلك الدعوة إلى الدمج ، وإلقاء المحاضرات حول أهمية الدمج وضرورته ، وقد قام قادة الجامعات بكسب الدعم للدمج من داخل وخارج المؤسسات الأربع ، فقد حصلوا على دعم وتأييد بعض الخريجين البارزين ، وكثير منهم كانوا من كبار العلماء ، وذوى تأثير كبير فى قطاع التعليم العالى الأمر الذى أدى إلى تطور فكرة الدمج فى المؤسسات الأربع من رغبة قام بها عدد قليل من الأفراد المؤثرين إلى مبادرة معتمدة تحت رعاية معتمدة ورعاية حكومية.

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

دمج جامعة روتجرز Rutgers University مع جامعة الطب وطب الأسنان في نيوجيرسى University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNJ) :

تم اقتراح المحاولة الجادة الأولى لدمج روتجرز ، وجامعة الطب ، وطب الأسنان في عهد الحاكم جيمس ماكجرىفى فى عام ٢٠٠٢ ، حيث شكل ماكجرىفى فريق عمل لجنة العلوم الصحية والتعليم والتدريب ؛ لمراجعة وتقديم توصيات بشأن التعليم العالى ، مع التركيز على العلوم الصحية فى ولاية نيوجيرسى ، وانتهى فريق العمل من كتابة تقرير ، وقد أوصى هذا التقرير بضرورة إجراء تغييرات واسعة فى هيكل التعليم العالى فى الولاية وإعادة هيكلة العديد من المؤسسات العامة من خلال إنشاء نظام جامعى بحثى واحد فى نيوجيرسى يستند إلى مواطن القوة الجماعية لمدارس (UMDNJ) الثمانى ومدارس وبرامج روتجرز ، وكانت التوصية الثانية للدمج فى أواخر عام ٢٠١٠ مع تقرير فريق عمل الحاكم كريس كريستى المدعى العام الأمريكى الذى أرجأ محاكمة (UMDNJ) وأنه يجب إجراء تغييرات كبيرة على (UMDNJ) ، وقد أدت هذه المحاولات إلى صياغة قانون إعادة هيكلة العلوم الصحية فى نيوجيرسى ودمج وحدات UMDNJ فى روتجرز .

دمج جامعة بريدانت Bridant University وجامعة ميلستون Millstone University :

قام رئيس جامعة بريدانت فى أوائل العقد الأول من القرن الحادى والعشرين بتقييم شامل للجامعة ، ووجد أن هناك تحديات كبيرة موجودة فى جميع مجالات العلوم تقريباً ، وعدم وجود تعليمى علمى تطبيقى ، لذا فقد كانت الجامعة ممثلة فى قيادتها مهتمة باقتراح الدمج ، وفى نفس الوقت قام رئيس جامعة ميلستون بزيارة جامعة بريدانت للقاء رئيس الجامعة لمناقشة اقتراح الدمج ، ودخلت المؤسسات فى مفاوضات طويلة للتوصل إلى صيغة يتم الاتفاق عليها حول اقتراح الدمج وفى عام ٢٠١٠ تم الاتفاق على خطة الدمج المقترحة من قبل المؤسستين .

يتضح مما سبق أن التخطيط للدمج فى دولتى المقارنة يتوافق مع ما تم عرضه فى الإطار النظرى، حيث أكدت الأدبيات على أهمية القيادة أثناء الدمج وبعده ، فتحقيق الدمج يتطلب رؤية جديدة لإدارة التعليم العالى ، ونجاحه النهائى يعتمد على القيادة التى توفرها

المؤسسة الجامعية ، هذا بالإضافة إلى قدرة القائد على بذل المزيد من الجهود لإشراك أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة من الطلاب والخريجين في صنع قرار الدمج ليس فقط لتطوير خطة الدمج بل أيضاً لتلبية احتياجات الفئات المختلفة من المؤسسات على أفضل وجه.

(ج) التكامل بعد الدمج :

- بالنسبة للصين :

جامعة سيشوان Sichuan University SU

أدى التكامل بعد الدمج إلى انخفاض عدد الإداريين في المستوى المتوسط إلى النصف ، وارتفع عدد الكليات من ١٤ إلى ٢٢ ، وتم إلغاء بعض البرامج المكررة ، ونتيجة لذلك تم تخفيض برامج الطلاب الجامعية من ٩٣ إلى ٧٥ .

جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang University :

أدى الدمج إلى التكامل التنظيمي من خلال : إعادة الهيكلة الإدارية أو إجراء تحليلات دقيقة للوظائف من قبل الجامعة ، بحيث يمكن التخلص من الوظائف الزائدة عن الحاجة ، وتقديم مكافآت نهاية الخدمة السخية للموظفين الذين سيتقاعدون في السنوات الأخيرة ، وإعادة الهيكلة الأكاديمية أي إعادة تنظيم جميع البرامج الأكاديمية للمؤسسات المدمجة ، ودمج البرامج المكررة في برنامج واحد ، والتكامل الإجرائي الذي يتضمن الإجراءات والسياسات الجديدة التي تساعد جامعة تشجيانغ الجديدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدمج ، هذا بالإضافة إلى التكامل المادي من خلال توحيد جميع الأصول والموارد وتخصيصها بواسطة نظام مركزي.

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

جامعة روتجرز Rutgers University مع جامعة الطب وطب الأسنان في نيوجيرسي

University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNJ)

تم اعتبار قانون إعادة هيكلة العلوم الطبية والصحية في نيوجيرسي المحرك الأساسي للدمج ، ففي ١ يوليو ٢٠١٣ تم دمج جميع وحدات UMDNJ في روتجرز باستثناء المستشفى الجامعي ، حيث تم إنشاء وحدة روتجرز الجديدة للعلوم الطبية الحيوية والصحية داخل جامعة روتجرز لتضم وحدات UMDNJ ، وسيتم التعامل مع وحدة روتجرز الجديدة

للعلوم الطبية ، والصحة الحيوية كحرم جامعي بميزانيته الخاصة وسيكون مقره جامعة روتجرز نيوراك ، وستقدم تقاريره إلى رئيس جامعة روتجرز ، كما تم إنشاء مكتب لإدارة التكامل لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ومراجعة نقاط القوى الأكاديمية والبحثية بين الوحدات المعاد هيكلتها وقد قام المكتب ببناء ١٢ فريقاً وظيفياً يتألف من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة روتجرز و UMDNJ لتحديد المشكلات ووضع خطط العمل واتخاذ القرارات الحاسمة لضمان تحقيق التكامل السلس.

جامعة بريديانت Bridant University وجامعة ميلستون Millstone University:

تضمنت مرحلة التكامل نوعاً محدداً من الأنشطة والمتمثلة في مراجعة تكامل السياسات والعمليات والأنظمة (خدمات الطلاب - خدمات أعضاء هيئة التدريس - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - الموارد المالية) ، فبحلول عام ٢٠١٢ كانت جميع الاجتماعات تدور حول كيفية تكامل الأنظمة والعمليات والسياسات ، وبدأ فريق العمل في اجتماعات ومناقشات مع مستشارين حول كيفية هيكلة نظم بيانات الطلاب ، وبيانات الموارد المالية ، والموارد البشرية ، والطريقة المناسبة لتنفيذ العمليات ؛ لكي يحدث التكامل بصورة فعالة.

إن ما سبق يتفق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة ، فلكي تتم عملية دمج الجامعات بنجاح فلا بد من إدارة عملية الدمج من خلال توافر قيادة فعالة تقود التغيير وفريق عمل يؤمن بأهمية التغيير وتسعى جاهداً لإحداث التكامل ، والتواصل مع ومشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية الدمج، وتنفيذ عملية إعادة الهيكلة ، وإدراج التحول الرئيسي في جميع المراحل ، بما في ذلك الاستراتيجيات وإدارة الأفراد وتكنولوجيا المعلومات ، ومراعاة الثقافة التنظيمية السائدة ، ومدى تماشيها مع عملية الدمج.

(د) نتائج الدمج :

- بالنسبة للصين :

جامعة سيشوان Sichuan University SU:

أدى الدمج إلى زيادة الكفاءة الإدارية وتنوع البرامج الأكاديمية ، وزيادة التحاق الطلاب كما أظهرت الجامعة قوة كبيرة في مجال البحث العلمي ، وحققت إنجازات ملحوظة على مر السنين ، ومنذ عام ٢٠٠٥ حصلت الجامعة على جوائز وطنية كبرى في مجال العلوم والتكنولوجيا ، ومنذ عام ٢٠٠٣ تم تكريم الجامعة بـ ٣١ جائزة وطنية لإنجاز التدريس ، وفي

عام ٢٠١٦ زاد التمويل البحثي للجامعة واحتلت المرتبة السادسة فى عدد الأوراق العلمية المنشورة ، وتعمل الجامعة بنشاط مستمر فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية والوطنية والإقليمية وتعمل باستمرار على بناء قدرتها على خدمة المجتمع.

جامعة تشجيانغ الجديدة Zhejiang University :

أصبحت جامعة تشجيانغ الجديدة واحدة من أعرق الجامعات الشاملة الصينية فهى تحتوى على ٣٦ كلية وبها ١٤١ برنامجاً جامعياً و ٣٠٩ برنامجاً للماجستير ، وبها حوالى ٦.٥٤٣ من الطلاب الدوليين ، واحتلت المرتبة الثالثة فى الصين كأفضل الجامعات الصينية وفقاً لتصنيف شنغهاى عام ٢٠١٨ ، واحتلت المرتبة ١٦ كأفضل الجامعات العالمية فى آسيا عام ٢٠١٨ وفقاً لتقرير أخبار الولايات المتحدة والعالم واحتلت المرتبة ٨٧ فى العالم وفقاً لتصنيف QS لعام ٢٠١٨.

-بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية :

جامعة روتجرز Rutgers University مع جامعة الطب وطب الأسنان فى نيوجيرسى University of Medicine and Dentistry of New Jersey (UMDNJ) استطاعت روتجرز إكساب ميزة تنافسية أكبر ، وتضمين المزيد من الموارد نتيجة الدمج ، وعززت فرص تعليم العلوم الصحية بما يعزز الفرص التعليمية للمقيمين فى نيوجيرسى ، كما أن التكامل والاقتران بين روتجرز و UMDNJ أفاد الطلاب الجامعيين والخريجين الذين كانوا مهتمين بتعليم العلوم الصحية ، والذين أكثر عرضة للدراسة فى نيوجيرسى.

جامعة بريدانت Millstone University وجامعة ميلستون Bridant University :

أدى الدمج والتكامل إلى إعادة العلوم التطبيقية لجامعة بريدانت بعد أكثر من أربعين عاماً ، وتحقيق التوازن المالى.

إن ما سبق يتوافق مع ما تم عرضه فى الإطار النظرى ، فقد يؤدى تطبيق الدمج إلى تحقيق العديد من الفوائد الإدارية والاقتصادية والأكاديمية ، ومواجهة العديد من المشكلات التى تواجه التعليم العالى مثل الجودة والصعوبات المالية والكفاءة المؤسسية والتهديدات الخارجية ، ولاسيما تلك المتعلقة بالقدرة التنافسية.

إن جزء "المقابلة" السابقة بين دولتي المقارنة قد أوضح أن دمج الجامعات قد ساعد على معالجة العديد من المشكلات ، وحقق العديد من الفوائد الاقتصادية والأكاديمية والإدارية ، هذا بالإضافة إلى زيادة التكامل الأكاديمي ، وتنوع البرامج الأكاديمية ، وتعزيز قيمة المؤسسة الجامعية على الصعيد الوطني والدولي ، ومن هذا المنطلق -ووفقاً لمنهج جورج بيريداي- فإنه يمكن صياغة الفرض الحقيقي للدراسة والذي سوف يتم التأكد من صحته في خبرة المقارنة التفسيرية.

إن عملية دمج الجامعات في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية قد استطاعت التغلب على العديد من المشكلات التربوية- واستناداً إلى الدراسة المقارنة - يمكن الاستفادة من تطبيقات دمج الجامعات بدولتي المقارنة في جمهورية مصر العربية بما يتناسب مع خصوصية الواقع المصري.

ثانياً : المقارنة التفسيرية :

في إطار هذا الجزء تقوم الدراسة الحالية بعقد مقارنة تفسيرية بين دولتي المقارنة (الصين والولايات المتحدة) في ضوء محاور الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

١ - أهم ملامح دمج الجامعات :

- أوجه التشابه وتفسيرها :

تتشابه الصين والولايات المتحدة الأمريكية في اهتمامهم بعملية الدمج، لتحقيق إعادة الهيكلة الجامعية ، فقد سعت الصين إلى تطبيق عملية الدمج ؛ لإعادة هيكلة وتشكيل نظام التعليم العالي القديم ؛ ليتوافق مع متطلبات المجتمع ، وبناء جامعات شاملة متعددة التخصصات ، وترشيد توزيع الموارد وتحسين استخدامها ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدت الضغوط الخارجية على مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في ضعف التمويل ، وارتفاع تكلفة العمليات ، والبيئة شديدة التنافسية إلى قيام العديد من قادة المؤسسات الجامعية بإجراء تغييرات أساسية في الكليات والجامعات ، ومن أهم هذه التغييرات الاتجاه إلى الدمج وإعادة هيكلة الأقسام والكليات ، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "إعادة هيكلة الجامعات" والذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات العملية المحددة التي تتخذها الجامعات لإجراء تغييرات جذرية في عملياتها الإدارية والتعليمية والبحثية ؛ من أجل تحسين كفاءتها والتغلب على مشكلاتها"^(١٧٥).

- أوجه الاختلاف وتفسيرها :

يظهر الاختلاف بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية في العوامل المؤثرة على عملية الدمج، ففي الصين برز العامل الاقتصادي ، فمنذ السبعينات اتبعت الصين سياسة الإصلاح والانفتاح ، وانتقلت من الاقتصاد المخطط على النمط السوفيتي إلى اشتراكية السوق ، الأمر الذي أدى إلى التوسع الهائل في التعليم العالي ، وتراجع التمويل الحكومي ، وربط التمويل الذي تحصل عليه المؤسسة بجودة الأداء ، كما أنها أطلقت العديد من المشروعات لإصلاح التعليم العالي ، ومن أهمها مشروعى "٢١١" ، "٩٨٥" ، وقد سعت الجامعات إلى إعادة هيكلتها ، والاتجاه نحو الدمج للدخول فى هذين المشروعين ، والاستفادة من الأموال المقدمة من هذين المشروعين.

أما فى الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان للعامل الاجتماعى دور كبير فى الاتجاه نحو الدمج، حيث يعتبر نظام التعليم العالى الأمريكى نظاماً اجتماعياً متغيراً باستمرار منذ إنشائه ، وعلى الرغم من تغيير نظام التعليم العالى إلا أن العديد من الولايات قد واصلت إدارة نظام مزدوج للتعليم العالى، وهذا يعنى أن الطلاب من خلفيات عرقية مختلفة يلتحقون بمدارس منفصلة ، وهذا يتعارض مع الباب السادس من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ ، مما أدى إلى رفع القضايا ضد أنظمة التعليم العالى المزدوجة ، وفى ضوء ذلك وضعت وزارة التعليم الأمريكية استراتيجيات رئيسية لإلغاء الفصل العنصرى من أهمها الدمج والقضاء على ازدواجية البرامج.

٢ - بعض نماذج دمج الجامعات :**(أ) أسباب الدمج :****- أوجه التشابه وتفسيرها :**

تشابهت أسباب الدمج الداخلية فى نماذج دمج الجامعات بالصين والولايات المتحدة الأمريكية ، والتي تتمثل فى القرب الجغرافى والتاريخ المشترك والتعاون ، ويمكن تفسير هذا التشابه فى ضوء مفهوم "التعاون" ويقصد به "بناء علاقات قوية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم فى العمل ، وبينهم وبين الطلاب وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع ، كل ذلك بهدف دعم عمليات تعلم الطلاب"^(١٧٦).

كما أن الدوافع الداخلية لدولتي المقارنة في الاتجاه نحو الدمج كان هدفها إحداث التغيير الجذري والنهوض بالمؤسسات الجامعية ، لذا يمكن تفسير هذا التشابه أيضا في ضوء مفهوم "التغيير" الذي يعرف بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المؤسسة أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية ، فهو انتقال موجه وهاذاف تسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات^(١٧٧).

- أوجه الاختلاف وتفسيرها :

اختلفت أسباب الدمج الخارجية في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية ، ففي حين نجد في الصين أن من أهم الأسباب الخارجية التي دعت جامعة سيشوان وتشنغوا للعلوم والتكنولوجيا إلى الدمج هو رغبتها في تعزيز مركزها في المنافسة على مشروع "٢١١" ، أما جامعة تشيجيانغ الجديدة فمن أهم الأسباب الخارجية للدمج فتمثلت في الرغبة في التحول إلى جامعة شاملة تتنوع فيها البرامج الأكاديمية وتتكامل ، وتحقيق شهرة وسمعة وطنية ودولية في المستقبل القريب ، وعلى الجانب الآخر نجد في الولايات المتحدة الأمريكية أن من أهم الأسباب الخارجية التي دعت إلى دمج روتجرز مع كلية الطب وطب الأسنان في نيوجيرسي إلى رغبة روتجرز في تحسن سمعتها وطنياً ودولياً ، وتعزيز فرص التعليم لسكان الولاية ، وتعزيز وتسهيل النمو الاقتصادي في الولاية ، أما جامعة بريدانت ، وجامعة ميلستون فإن من أهم الأسباب الخارجية التي أدت بهم إلى الدمج هو الأزمات المالية التي مرت بها جامعة بريدانت ورغبتها في إعادة برنامج العلوم التطبيقية إليها ، ويرجع هذا الاختلاف إلى خصوصية كل جامعة ، وتبنيها لمنهج تنموي محدد ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم "استقلال الجامعة" والذي يعنى : "استقلالها عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة ، وهذا الاستقلال يضمن حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشئونها الداخلية ، سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي ، أو الجوانب الإدارية المختلفة ، كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال المالي للجامعة ، ونعنى به أن يكون للجامعة مطلق الحرية في إدارة شئونها المالية ، وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض مع مبدأ المحاسبية والشفافية"^(١٧٨).

(ب) التخطيط للدمج :**- أوجه التشابه وتفسيرها :**

تشابهت دولتي المقارنة (الصين والولايات المتحدة الأمريكية) في الاهتمام بالتخطيط لعملية الدمج، وقد ساعد على التخطيط توافر قيادة فعالة تؤمن بأهمية الدمج وفوائده ، وتسعى جاهدة إلى تحقيقه، وحشد جهود جميع الأفراد العاملين للعمل سوياً من أجل نجاح عملية الدمج، والحفاظ على الهوية الثقافية للمؤسسة الجامعية ، هذا بالإضافة إلى الحصول على دعم وتأييد أصحاب المصلحة وخاصة الخريجين والطلاب ، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "قيادة التغيير" ، ويقصد به الجهد المخطط الذي يقوم به قادة الجامعات ؛ لإحداث التغيير المرغوب ، وزيادة قدرة المؤسسات الجامعية على التكيف مع الأوضاع الجديدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية البشرية ، والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية ، والعمل على حل المشكلات المصاحبة للعمل ، وتتمثل جهد قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية في جانبين أساسيين : هما إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، ويتضمن إحداث التغيير في البناء الرسمي، وإعادة بناء النسق الثقافي ، ويتضمن إحداث التغييرات في النماذج ، والأساليب ، والقيم ، والدوافع ، والعلاقات ، والمهارات ، إذ تتضمن مجالات العمل لقيادة التغيير الغايات ، والأهداف ، والثقافة المؤسسية ، والأفراد ، والبنية التنظيمية أو الهيكلية^(١٧٩).

- أوجه الاختلاف وتفسيرها :

اختلفت دولتي المقارنة في المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ التخطيط للدمج، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المناخ التنظيمي ، والثقافة ، ومدى دعم وموافقة جميع الأفراد العاملين من أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات ، والطلاب لعملية الدمج، وكسر حواجز الخوف من التغيير الذي سيحدث ، وبذلك يمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "المناخ التنظيمي" ، والذي يعرف بأنه صفات وخصائص البيئة الداخلية للمؤسسة ، وهذه الصفات والخصائص هي التي تعطي للمؤسسة شخصيتها وروحها ، وثقافتها ، ونمطها الذي تتميز به ، وطبقاً لذلك يختلف مناخ أي مؤسسة عن الأخرى حسب خصائص كل منها^(١٨٠).

كما يمكن تفسير هذا الاختلاف في سعي دولتي المقارنة لتحقيق مفهوم "المواءمة الثقافية" والتي تعرف بأنها العملية التي تتم من خلال معرفة المتطلبات والاحتياجات القومية

التي فرضها الظروف المحلية وتحديدها ، إذ تختلف البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية من مجتمع لآخر ، ومؤسسة لأخرى ، ولذلك لابد من إحداث موازنة لما يتم تقديمه ، حتى يتناسب مع ما يؤمن به الأفراد من معتقدات واتجاهات ، ويلئم توقعاتهم وثقافتهم ، وبما يحققه تطبيقاً أكثر فاعلية وكفاءة للنظم ، والمؤسسات ، والممارسات التربوية المنقولة»^(١٨١).

(ج) التكامل بعد الدمج :

تشابهت الصين والولايات المتحدة الأمريكية في إحداث التكامل والشمولية بعد الدمج ، وذلك من خلال مراجعة وتقييم العمليات والسياسات والبرامج ، فقد قامت دولتي المقارنة بمراجعة البرامج المقدمة ، وحذف المكرر منها ، وإضافة الجديد والمتنوع ؛ حتى يحدث تكامل وشمولية ، ففي جامعة سيشوان الصينية تم تخفيض البرامج الأكاديمية للطلاب من ٩٣ إلى ٧٥ ، وفي جامعة تشجيانغ الجديدة تم إعادة تنظيم البرامج الأكاديمية للمؤسسات المدمجة ودمج البرامج المكررة في برنامج واحد ، أما في الولايات المتحدة فقد قامت جامعة روتجرز بضم جميع وحدات UMDNJ إليها باستثناء المستشفى الجامعي ، و (SOM) ، وفي جامعة بريدانت تم إعادة برامج العلوم التطبيقية ؛ لتصبح ميلستون تابعة لجامعة بريدانت ، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "مراجعة وتقييم البرامج" ، وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم فعالية العمليات التعليمية المختلفة داخل المؤسسة ، وتقديم التغذية الراجعة لكل من الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس ، وهيئات الاعتماد ، ومختلف الفئات المستفيدة من البرامج التي تقدمها المؤسسة ، للاستفادة من المعلومات ونتائج هذا التقييم في عمليات صنع القرار واتخاذها على كافة المستويات في المؤسسة وخارجها ، لذا فهي تعتبر عملية منهجية أساسية ودورية يجب أن تخضع لها جميع البرامج التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي^(١٨٢).

-أوجه الاختلاف وتفسيرها :

اختلفت دولتي المقارنة في الجهود والمبادرات المتبعة لإحداث التكيف التنظيمي أثناء وبعد الدمج ، وذلك وفق ظروفها وفلسفتها وثقافتها ، ففي الصين قامت جامعة تشجيانغ الجديدة بوضع مجموعة من الجهود والمبادرات ؛ لتقليل السلبيات ، وتقوية الإيجابيات ، ورفع توقعات جميع الأفراد العاملين تجاه الدمج؛ لكي يحدث التكامل بشكل سلس ، ومن هذه

الاستراتيجيات التركيز على تاريخ المؤسسة المدمجة ، التأكيد على دور القيادة على مستوى الأقسام ، وتعزيز التكامل من خلال التنمية ، أما فى الولايات المتحدة ، فقد قامت جامعة روتجرز بإنشاء مكتب لإدارة التكامل لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ، ومراجعة نقاط القوى الأكاديمية والبحثية بين الوحدات المعاد هيكلتها، وفى جامعة بريدانت تم إنشاء لجنة استشارية للدمج ، وعقدت هذه اللجنة العديد من الاجتماعات والمناقشات وبناء فرق عمل للتشاور فى مختلف المكونات الأساسية للجامعة والمتمثلة فى (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - الموظفين - الخريجين) ، ويمكن تفسير هذا التشابه فى ضوء مفهوم "التكيف التنظيمى" الذى يعرف بأنه العملية التى يصبح من خلالها الفرد مدرجاً إدراكاً كاملاً للقيم ، والقدرات ، والسلوكيات المتوقعة ، والمعرفة الاجتماعية الأساسية للقيام بالدور التنظيمى ، كما أنها تتضمن انتقال ثقافة المؤسسة إلى الأعضاء الجدد ، واكتسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف والأدوار المحددة داخل المؤسسة ، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال وكيفية التعامل مع الأفراد والإدارات والأقسام وغيرها من قطاعات المؤسسة^(١٨٣).

(د) نتائج الدمج :

- أوجه التشابه وتفسيرها :

تشابهت دولتى المقارنة فى تحقيق نتائج إيجابية للدمج ، حيث أدى الدمج إلى تحقيق العديد من الفوائد الإدارية والاقتصادية والأكاديمية ، والاحتفاظ ببقاء المؤسسات وتنوع البرامج وشعوبها، وقد يرجع هذا التشابه إلى رغبة دولتى المقارنة فى بقاء السمعة الطيبة على المستوى الوطنى والدولى ، حيث تمثل "السمعة الجامعية" الرؤية التى يمتلكها الجمهور فى أذهانهم ، وتكوين انطباع حول الجامعة، وينظر إليها على أنها اتخاذ التدابير التى تهدف إلى بناء موقف إيجابى للمجتمع ، والحفاظ عليه، وزيادة إدراك أصحاب المصلحة للصورة الحسنة للجامعة^(١٨٤).

- أوجه الاختلاف وتفسيرها :

اختلفت دولتى المقارنة فى المدة الزمنية التى أخذتها لجنى ثمار الدمج والتكامل، ويرجع ذلك إلى مفهوم الدمج نفسه ، حيث إن الدمج عملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً ، وتتطلب مفاوضات مكثفة، وينظر إليها على أنها استراتيجية طويلة الأجل ويجب أن تكون مرتبطة بخطط التنمية.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم التأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة ، والذي ينص على أن عملية دمج الجامعات فى كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية قد استطاعت التغلب على العديد من المشكلات التربوية ، واستناداً إلى الدراسة المقارنة يمكن الاستفادة من دمج الجامعات ودولتى المقارنة فى جمهورية مصر العربية بما يتناسب مع خصوصية الواقع المصرى .

الخطوة السادسة : واقع جودة وكفاءة الجامعات المصرية :

يعد التعليم الجامعى أحد أهم المؤسسات التربوية التى يقع على عاتقها مسئولية المشاركة فى تحقيق التقدم والتنمية للمجتمع ، من خلال القيام بوظائفه المختلفة والتى تتضمن التدريس ، والبحث العلمى ، وخدمة المجتمع ، ونظراً لما يتسم به العصر الحالى من تغييرات اقتصادية ، واجتماعية ، وسياسية ، وتكنولوجية ، فإن ذلك فرض على التعليم الجامعى ضرورة القيام بوظائف متعددة ومتشابهة الجوانب ؛ لكى يستطيع تحقيق التنمية المستدامة .

وهذا ما جعل مصر تتجه إلى تطوير وصياغة "رؤية مصر ٢٠٣٠" ؛ لتكون بمثابة خارطة طريق تعظم الاستفادة من إمكانياتها وميزاتها التنافسية ، وتعمل على إعادة إحياء دورها التاريخى فى ريادة الإقليم وتوفير حياة كريمة للمواطن ، لذا فقد وضعت مصر استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ؛ لتحسين جودة الحياة فى الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة فى حياة أفضل ، ومن ثم يركز مفهوم التنمية الذى تتبناه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: البعد الاقتصادى ، والبعد الاجتماعى ، والبعد البيئى^(١٨٥)، وفى إطار الأبعاد الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة تتضمن الاستراتيجية عشرة محاور ، يأتى التعليم والتدريب المحور السابع ، وتتمثل الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعى حتى عام ٢٠٣٠ فى الاتى^(١٨٦):

- تحسين جودة النظام التعليمى بما يتوافق مع النظم العالمية .
 - إتاحة التعليم للجميع دون تمييز .
 - تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم .
- وفيما يلى عرض للجهود المبذولة لتحسن جودة وكفاءة النظام التعليمى ، وإتاحة التعليم للجميع لارتباطهما بموضوع الدراسة كما يلى :

أولاً : جودة النظام التعليمي :

يشير استقرار واقع الجامعات المصرية فى المرحلة الراهنة إلى ثمة جهود تبذل لتطويرها وتحسين جودتها ، حتى تستطيع مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومواجهة تداعيات العولمة ، وتمثل هذه الجهود فى تأسيس هيئات ، ومراكز قومية لمتابعة جودة أنظمتها التعليمية ، وإصدار الاستراتيجيات المختلفة ؛ لتكون أساساً فى رسم السياسات ، ووضع البرامج وآليات التنفيذ ، والاستثمار والمشروعات التعليمية^(١٨٧).

كما قد شهدت مصر تطوراً ملحوظاً فى البرامج المقدمة ومؤسسات التعليم الجامعى من حيث الكم والنوع ، ومن أهم تلك البرامج على سبيل المثال - برامج التعليم عن بعد التى تتوفر بشكل جزئى أو كلى ، ويطلق على الشكل الجزئى النظام المختلط الذى يقدم تفاعلاً وجهاً لوجه كما يوفر مواد تعليمية عن بعد ، بينما تعتمد برامج النظام الكلى على التعليم عن بعد بشكل كامل^(١٨٨)، وقد تطور هذا النظام تطوراً واضحاً فى مصر فى هذه الفترة خاصة مع انتشار فيروس كورونا المستجد.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن المؤسسات الجامعية لم تتبنَ فكرة الدمج المؤسسى ، إلا أنها قد سعت إلى دمج المقررات ، وإحداث التكامل المعرفى من خلال الجمع بين التخصصات المعرفية وتوظيفها لمواجهة متطلبات العصر ، ومواكبة سوق العمل ، ومن هذه البرامج ما يلى :

١ - إنشاء برنامج الدبلوم المهنية لإعداد معلمى وقيادات مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM) :

حرصت كليات التربية بجامعة الزقازيق وعين شمس والمنصورة وأسيوط والمنيا باعتماد برنامج للدبلومة المهنية لإعداد المعلمين والقيادات التربوية لمدارس المتفوقين الثانوية فى العلوم والتكنولوجيا STEM ، بالشراكة مع ست جامعات أمريكية ، وينطلق هذا البرنامج من الإطار المرجعى المعتمد من لجنة قطاع الدراسات التربوية والمجلس الأعلى للجامعات ، لذا فقد كان من الضرورى الاتجاه نحو بناء مناهج ، وبرامج إعداد للمعلمين ، وتؤكد القيادات على تجاوز المادة العلمية البحتة إلى التكامل بين مقررات العلوم ، والتكنولوجيا ، والهندسة ، والرياضيات ، واتضح ذلك فى رؤية ورسالة برنامج الدبلوم المهنى للمعلمين ، حيث تمثلت رؤيته فى إعداد معلمين مبدعين لمدارس المتفوقين (STEM) قادرين على توظيف التكامل

بين العلم والتقنية في مواجهة تحديات المجتمع المصرى ، أما رسالتها فهي إعداد معلم قادر على تحقيق التكامل بين العلوم ، والرياضيات ، والهندسة ، والتكنولوجيا بالتعاون مع كليتي العلوم والهندسة وفق مناهج تركز على المشروعات الاستقصائية ، والتصميم والإبداع والتفكير الناقد ، أما فلسفة البرنامج فترتكز في جوهرها على التدريب على آلية التكامل بين التخصصات العلمية المختلفة^(١٨٩).

أما برنامج الدبلوم المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM ، فقد تمثلت فلسفة البرنامج في إعداد الطلاب ؛ ليصبحوا قادة في مدارس STEM القائمة على مدخل العلوم المتكاملة ، وما يتطلبه ذلك من توفير أداء قيادي يساير روح العصر ويمتلك إرادة التغيير وإدارة التطوير، وتأكيداً على فلسفة تكامل المعرفة التي تمثل حجر الأساس للبرنامج يقوم الطالب بتصميم مشروع إجرائي متكامل (Capstone) في مجال قيادة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا ، يبين فيه طبيعة الشراكة الفعالة في القيادة المدرسية وتكامل أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق أهداف المدرسة ، ويتم توظيف المعرفة في مجال تخصصه العلمي ؛ ليتكامل مع التخصصات العلمية الأخرى^(١٩٠).

٢ - البرنامج الدراسي لكليات الطب في الجامعات المصرية :

تسعى كليات الطب لتخريج كوادر للرعاية الصحية في صورة ممارس عام في مختلف المنشآت الصحية وعلى دراية بالمشكلات الصحية الشائعة في المجتمع ، من خلال إكساب الطالب مهارات التعلم الذاتي ، وتحفزه على التعلم الطب المستمر ، وتطوير التفكير التحليلي وتعميق المهارات العقلية وحل المشكلات ، من خلال إتاحة الفرصة لتكامل المعرفة الفعال في دراسة المقررات الدراسية في العلوم الطبية الأساسية والإكلينيكية ، وتتمثل أهم سمات البرنامج الدراسي للطلاب في تطبيق التكامل الأفقى بين العلوم الطبية المختلفة من خلال استخدام الحزم الدراسية التكاملية ، وتطبيق التكامل الدراسي بين العلوم الطبية الأساسية والإكلينيكية ، من خلال التعامل المبكر مع المرض في المرحلة الأولى ، والتعرض للمعلومات الأكاديمية كمقدمة للدراسة الإكلينيكية في المرحلة الثانية^(١٩١).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الجامعات المصرية ، إلا أنه مازالت استجابة الجامعات وأدائها يغلب عليهما وبوجه عام حالة من تواضع معدلات الاستجابة وتواضع مستويات الممارسة ، وذلك قياساً على ما هو متوقع ، فما تزال الجامعات المصرية تعاني من

العديد من جوانب القصور ، والتي تحد من بقائها واستمرارها وتميزها ، وتحد أيضاً من قدرتها على قيادة التغيير والتطوير فى المجتمع ، ويمكن إبراز جوانب القصور التى تعاني منها الجامعات المصرية كما يلى (١٩٢):

- تقلص دور الجامعات على استيعاب الطلب المتزايد على التعليم الجامعى.
- تدنى جودة عمليات التعليم والتعلم ، وبالتالي ضعف مخرجات التعليم الجامعى.
- البيروقراطية وصعوبة التغيير مع المماثلة فى استقلالية الجامعة.
- تضخم أعداد الطلاب والتوسع فى إنشاء الكليات دون استعداد.
- تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والانحصار فى إعدادهم داخل الجامعات.
- التشابه والنمطية فى النظم والبرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة فى الجماعات المختلفة.
- ضعف الدور الرقابى على المناهج التعليمية والالتزام بتطويرها ، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بوضع المناهج ونتيجة لاستقلال مؤسسات التعليم العالى أصبح من الضرورى تفعيل الدور الرقابى على المناهج التعليمية ، لضمان تحقيق الجودة على مستوى الطلاب فى المحافظات والتخصصات المختلفة (١٩٣).
- افتقاد المنهج الجامعى لخصائص المنهج المتكامل والمتطور ، من حيث كل من التعليم الذاتى ، والبحث وتشجيع التفكير الناقد والابتكارى الإبداعى ، وضعف الاهتمام بالتكوين الثقافى للطلاب فى مجالات متعددة ، والاهتمام بالطابع التخصصى دون الأخذ فى الاعتبار المجالات البينية وعابرة التخصصات فى الدراسة والبحث (١٩٤).

ولقد انعكست هذه المشكلات بشكل واضح على جودة وكفاءة غالبية الجامعات المصرية، حيث وصل ما تم اعتماده من المؤسسات الجامعية حوالى ١٢٨ بنسبة ٣٢% من إجمالى عدد المؤسسات الجامعية البالغة (٤٠٠ كلية) ،وهى نسبة متدنية للغاية مقارنة بطول الفترة التى عملت فيها الهيئة فى الفترة من ٢٠٠٣ حتى إصدار هذا التقرير (١٩٥).

إن ما سبق يؤكد على حاجة الجامعات المصرية إلى إجراء تغييرات تنظيمية عميقة فى هيكلها وبرامجها وعملياتها ، وذلك من خلال تبنى فلسفة الدمج ، حيث إن عملية الدمج

ستعمل على تحقيق الأهداف الأكاديمية والاستراتيجية بصورة أكبر ، ورفع كفاءة عملياتها التعليمية والبحثية والخدمية وتحسين مردودها.

ثانياً : إتاحة التعليم للجميع دون تمييز :

تتكون منظومة التعليم العالى والبحث العلمى من مجموعة من المؤسسات (الكليات - المعاهد - المراكز والمعاهد والهيئات البحثية - الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص) التى تنتشر فى مختلف أنحاء الجمهورية ، ويتضافر عملها لتحقيق رسالة وأهداف الوزارة ، وهذه المكونات باختصار هى^(١٩٦):

- ٢٧ جامعة حكومية منها (٤) جامعات أنشئت فى الأعوام الأربعة فقط هى جامعات (العریش - الوادى الجديد - مطروح - الأقصر).
- ٤٩٤ كلية ومعهداً بالجامعات الحكومية.
- ٣ جامعات تكنولوجية ، و ٨ كليات تكنولوجية تضم ٤٥ معهداً فنياً فوق متوسط.
- ٣٣ جامعة خاصة وأهلية تضم عدد ١٦٨ كلية.
- ٤ جامعات أهلية بمواصفات دولية تضم ٦٢ كلية.
- ١٠ جامعات بروتوكول واتفاق مع دول شقيقة وصديقة ومنظمات إقليمية ودولية.

وقد شهدت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى خلال ٢٠٢٠ إنجازات متنوعة فى مجال الإتاحة، حيث تم إنشاء ١٢ كلية ومعهداً جديداً بالجامعات الحكومية ، والبدء فى إنشاء ٦ جامعات تكنولوجية جديدة ، وإنشاء ٣ جامعات أهلية دولية هى جامعات الملك سلمان والجلالة ، والعلمين الدولية ، تضم ٤٨ كلية ، كما تم البدء فى إنشائه ، جامعة أهلية أخرى تتبع عدداً من الجامعات الحكومية (القاهرة - أسيوط - المنصورة - الزقازيق - حلوان - المنيا - قناة السويس - جنوب الوادى - بنها - بنى سويف - الفيوم - سوهاج - بورسعيد - دمنهور - أسوان).

كما تطورت موازنة التعليم العالى إلى ٦٥ مليار جنيه عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، بواقع ٤ مليار جنيه زيادة مقارنة بعام ٢٠١٤/٢٠١٥ وينسبة زيادة ١٦٠% ، كما تطور أعداد الطلاب المقيدون بالمرحلة الجامعية الأولى إلى ٣ ملايين طالب وطالبة ، بزيادة نحو ٧٠ ألفاً عن عام ٢٠١٤.

وعلى الرغم مما يشهده التعليم الجامعي في مصر في الفترة الحالية من اهتمام بتزايد عدد المؤسسات الجامعية الحكومية والخاصة ، إلا أن هذه الزيادة قد واكبها عدم تطوير في الإدارة الجامعية أو البرامج ، أو المناهج التعليمية مع الانخفاض في مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة^(١٩٧)، وقصور الجامعات المصرية في إغفالها لأهمية إعادة الهيكلة ، إذ غالباً ما يتم الحديث عن إعادة الهيكلة في ظل نزعة سكونية مقاومة للتغيير ، إذ لا تتجاوز مقترحات إعادة الهيكلة فكرة ضم بعض الأقسام ، وتجزئة البعض الآخر ، أو على الأكثر استحداث أقسام جديدة ، بينما لم تطرح مطلقاً أي أفكار نحو إلغاء بعض الأقسام القائمة ، مما يعنى أن ثمة اتجاهاً نحو تمدد البنى القائمة وجعلها أكثر ترهلاً وأقل فاعلية^(١٩٨).

هذا بالإضافة إلى أنه في الوقت الذي بدأت فيه بعض الجامعات الصينية والأوروبية وغيرها ، تمام عمليات الدمج في تسعينات القرن العشرين ، شهدت الجامعات المصرية انقسام وانفصال العديد من فروعها وتحويلها إلى جامعات مستقلة ، حيث انفصل فرعاً جامعة القاهرة في عام ٢٠٠٥ ؛ ليكونا جامعتي الفيوم / وبنى سويف ، وانفصلت جامعة بنها عن جامعة الزقازيق في نفس العام أيضاً ، ثم انفصلت جامعة كفر الشيخ عن جامعة طنطا في عام ٢٠٠٦ ، وانفصلت جامعتا دمنهور ومطروح عن جامعة الإسكندرية في عامي ٢٠١٠ ، ٢٠١٨ ، كما انفصلت جامعات بورسعيد والسويس والعريش عن جامعة قناة السويس في أعوام ٢٠١٠ ، ٢٠١١ ، ٢٠١٦ ، وانفصلت جامعتا دمياط ومدينة السادات عن جامعتي المنصورة والمنوفية في عام ٢٠١٣ ، وقد أدى هذا الانفصال إلى حدوث انقسام ، والذي وصل في بعض الأحيان إلى نزاع حول أحقية الجامعات الأم والجامعات الجديدة في الأصول المملوكة وتوزيع الموارد المالية الممتلئة في بعض الصناديق الخاصة ، مما انعكس بشكل سلبي على كفاءة هذه الجامعات وإهدار الكثير من الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بأدائها^(١٩٩).

كما يشير واقع تمويل مؤسسات التعليم الجامعي على ضعف قدرته على تلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات ، وذلك لاعتماده على التمويل الحكومي بشكل أساسي ، والذي تأثر بتردى الأوضاع الاقتصادية للمجتمع في السنوات الأخيرة ، حيث تراجعت إيرادات الدولة ، وانخفض معدل النمو الاقتصادي ، وتراجع الاحتياطي النقدي من العملة الأجنبية ، وانخفضت تحويلات المصريين من الخارج ، وتراجعت إيرادات قطاع السياحة ، ومن ثم فإنه لا يمكن

تصور ما يمكن أن تؤول إليه أوضاع الجامعات المصرية فى المستقبل إذا ما استمرت الأوضاع الاقتصادية فيها على نحو ما هو عليه^(٢٠٠).

وعلى الرغم من زيادة التمويل الحكومى فى الفترة الأخيرة إلا أنه قد ارتفع أيضاً كل من معدلات التضخم ، ومعدلات القيد مما يجعل هذا التمويل غير كاف للتوسع فى إنشاء مؤسسات التعليم العالى ، هذا بالإضافة إلى الندرة النسبية للموارد المتاحة وغياب مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد ، مما يؤدى إلى إهدار الموارد أو عدم استخدامها وتجربتها وعدم إتاحتها للطلاب^(٢٠١).

إن ما سبق يؤكد على أن الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بالجامعات المصرية وتحسين جودتها وتوسيع مصادر تمويلها كانت جميعها جهوداً تستهدف التطوير الجزئى لبعض كلياتها وأنشطتها ، ولم تتطرق إلى التطوير ، والإصلاح ، والتغيير الجذرى لكافة المنظومة الجامعية من مدخلات ، وعمليات ومخرجات ، لذا فالمؤسسات الجامعية بحاجة إلى تبنى فلسفة الدمج والعمل على إعادة هيكلة برامجها ونظمها المالية والإدارية ؛ لتجديد هويتها وخصائصها العلمية وتكامل برامجها الأكاديمية ، وتحسين عملياتها الإدارية ؛ لتكون قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

القوى والعوامل المؤثرة :

(أ) العامل السياسى :

جمهورية مصر العربية دولة ذات سيادة ، وهى موحدة لا تقبل التجزئة ، ولا ينزل عن شىء منها ، ونظامها جمهورى ديمقراطى ، تقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون ، والشعب المصرى جزء من الأمة العربية ، يعمل على تكامل وحدتها ، وهى جزء من العالم الإسلامى ، وتنتمى إلى القارة الأفريقية وتعزز بإمدادها الأسيوى ، وتسهم فى بناء الحضارة الإنسانية^(٢٠٢).

ويقوم النظام السياسى على أساس التعددية السياسية والحزبية ، والتداول السلمى للسلطة ، والفصل بين السلطات والتوازن بينها ، وتلازم المسؤولية مع السلطة ، واحترام حقوق الإنسان وحرياته على الوجه المبين بالدستور^(٢٠٣).

وتنص المادة ٢١ من الدستور على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات ، والمجامع العلمية واللغوية ، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون^(٢٠٤).

ورغم ما أولته الحكومة المصرية من اهتمام بالجامعات إلا أن الشواهد تدل على ضعف استقلالية الجامعات ، وضعف مرونة هيكل التعليم وبنيته حتى صار مفهوم التربية عامة ، والتعليم خاصة مرادف للعمل المدرسي الذي انحصر في تلقين المعلومات للطلاب ، وصارت الجامعات من جراء ذلك أنظمة تحافظ على الوضع الاجتماعي القائم ، بما في ذلك سلطات الأساتذة والإداريين، حيث عكس هؤلاء سلطات المجتمع المركزية في المعرفة والإدارة ، كما أن اتباع استراتيجية النمو الكمي للتعليم الجامعي لم تلبي احتياجات التعليم الكمية ، ولم تبق على نوعية التعليم وجودته التي كانت عليه في وقت سابق من الزمان^(٢٠٥).

العامل الاقتصادي :

مر الاقتصاد المصري بعدد من المراحل منذ عام ١٩٥٢ ، بدأت المرحلة الأولى عام ١٩٥٢ واستمرت حتى عام ١٩٦٠ ، وغلب عليها اتخاذ عدد من السياسات الاقتصادية تعبر في اتجاه إعادة توزيع الموارد ، من خلال تدخل الدولة الواضح في النشاط الاقتصادي وكانت أبرز هذه السياسات قانون الإصلاح الزراعي في سبتمبر ١٩٥٢ ، والاتجاه إلى التصنيع لاستيعاب فريق من العمالة وإنشاء المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومي أواخر العام نفسه ، وبدأ الاستثمار الحكومي المباشر في شركة الحديد والصلب عام ١٩٥٤ وتأميم قناة السويس عام ١٩٥٦ ، ومع تزايد تدخل الدولة بدأ الاتجاه للتخطيط عبر إنشاء لجنة التخطيط القومي عام ١٩٥٧ بدلاً من مجلس الإنتاج القومي.

وفي عام ١٩٦٠ بدأت المرحلة الثانية التي يطلق عليها مرحلة التخطيط الشامل وامتدت حتى عام ١٩٦٦ وكانت أهم ملامحها التخطيط الاقتصادي القويم الشامل.

وتم البدء بأول خطة خمسية شاملة ١٩٦٠ - ١٩٦٥م يتركز تنفيذها على قطاع اقتصادي تسنده عدة سياسات أهمها القوانين الاشتراكية ، وتحديد ساعات العمل والأجور وتنظيم العلاقة بين المالك والمستأجر ، وفي عام ١٩٦٧ بدأت المرحلة الثالثة من التطور الاقتصادي المصري ، وهي مرحلة اقتصاد الحرب ، حيث عانى الاقتصاد من تمويل الخطة وكانت السياسات تخدم الاستعداد لتحرير الأرض المصرية المحتلة ، وزاد الإنفاق العسكري

من ٥.٥% من الناتج المحلى عام ١٩٦٢ إلى ١٠% عام ١٩٦٧ ثم إلى ٢٠% عام ١٩٧٣م^(٢٠٦).

وفى الفترة من ١٩٧٨ - ١٩٨١ شهد الاقتصاد المصرى انتعاشاً كبيراً تمثل فى تسجيل معدلات مرتفعة لنمو الناتج المحلى الاجتماعى ، وانخفضت مرة أخرى ، وازداد إجمالى الديون الخارجية منذ منتصف ١٩٨١ م ، وأخذت هذه الزيادة فى التضاعف المستمر فيما بعد ، وبذلك تعرض الاقتصاد المصرى لصدمة خارجية عنيفة بسبب انهيار أسعار النفط فى السوق العالمية ، واستمرار سياسة الانفتاح الاقتصادى ، وتدخل صندوق النقد الدولى وإدارة الاقتصاد المصرى منذ عام ١٩٨٧ ، والارتفاع المفاجئ لتدفقات الاستثمار الأجنبية عام ٢٠٠٥ م ، ولذلك وقعت أزمة مالية على الاقتصاد المصرى^(٢٠٧).

ولم يكن الاقتصاد المصرى يتعافى من الأزمة المالية العالمية ، حتى دخلت مصر مرحلة اقتصادية جديدة بعد قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، حيث استكملت سياسة السوق الحر ، والإصلاح الاقتصادى وفتح مزيد من الفرص الاستثمارية ، واتخاذ مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية الشاملة طويلة المدى ، ليتمكن الاقتصادى المصرى من تحقيق معدلات نمو سريعة بمتوسط ٥% حتى عام ٢٠٠٥^(٢٠٨).

كما نصت المادة ٢٧ من دستور ٢٠١٤ على أن يهدف النظام الاقتصادى إلى تحقيق الرخاء فى البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ، بما يكفل رفع معدل النمو الحقيقى للاقتصاد القومى ، ورفع مستوى المعيشة ، وزيادة فرص العمل وتقليل البطالة ، والقضاء على الفقر ، ويلتزم النظام الاقتصادى بمعايير الشفافية ، والحوكمة ، ودعم محاور التنافسية وتشجيع الاستثمار^(٢٠٩).

وقد أثرت الأزمات الاقتصادية المتتالية التى تعرضت لها مصر على معدل الإنفاق الحكومى على التعليم والبحث العلمى ، وعلى الرغم من أن هناك اتجاهاً واضحاً لزيادة الإنفاق الحكومى على التعليم ، والعمل على استيفاء نسب الاستحقاق الدستورى للتعليم قبل الجامعى ، والجامعى ، والبحث العلمى ، حيث تم زيادة مخصصات التعليم بـ ٦.٩ مليار جنيه لتصل إلى ٣٦٣.٦ مليار جنيه بنسبة زيادة ١٤.٨ ، والبحث العلمى بـ ٧.٥ مليار جنيه بنسبة زيادة ١٤.١% لتصل على ٦٠.٤ مليار جنيه^(٢١٠) ، إلا أن استراتيجية التنمية المستدامة أوضحت أن التعليم الجامعى مازال يعانى من العديد من التحديات منها ضعف

التمويل وقلة مصادره ، حيث يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم العالي فى مصر ، سواء تعلق الأمر بمرحلة التعليم العالى أو الدراسات العليا أو تمويل البعثات الخارجية ، وندرة الموارد المالية المتاحة لتوفير التجهيزات لمؤسسات التعليم العالى من فصول وورش عمل ومعامل ومستشفيات وعدم استغلالها بشكل أمثل^(٢١١).

العامل الاجتماعى :

شهد عدد سكان مصر زيادة كبيرة خلال العقد الماضى ، حيث تشير نتائج تعداد السكان لعام ٢٠١٧ والذى قام به الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء إلى وصول عدد سكان مصر إلى حوالى ١٠٤ مليون نسمة بينهم ٩٤ مليون داخل مصر ، وبمقارنة هذا العدد ب ٧٢ مليون نسمة فى تعداد ٢٠٠٦ يتضح أن عدد سكان مصر قد ارتفع بأكثر من ٢٠ مليون نسمة فى ١١ سنة. وتشير الحالة الجدلية إلى أن هذه الزيادة المطردة تعوق جهودات التنمية بشتى صورها ، وما لذلك من آثار سلبية على نوعية الحياة ، وعلى الخدمات الأساسية بما فى ذلك التعليم والصحة والإسكان وغيرها من مقومات الحياة الكريمة^(٢١٢).

فقد أدت الزيادة السكانية فى مصر إلى مشكلة التكدس الطلابى فى الجامعات مما يعوق تحقيق جودة التعليم ، وضعف القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالى الحالية ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة إنشاء مؤسسات التعليم العالى وتزويدها بالمصادر اللازمة لبناء الورش والمعامل ومراكز البحوث والمستشفيات^(٢١٣) ، وتزايد معدلات البطالة بين خريجين الجامعات بشكل كبير بسبب افتقارهم إلى المهارات الوظيفية التى يحتاجها أصحاب العمل من حيث المهارات الفنية والشخصية، فغالباً ما يشعر الخريجون أن التعليم لم يزودهم بمهارات علمية ووظيفية تؤهلهم لسوق العمل^(٢١٤).

الخطوة السابعة : نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة :

فى ضوء ما ورد فى الإطار النظرى ، واستناداً إلى ما تم عرضه عن عملية دمج الجامعات فى دولتى المقارنة ، يمكن توضيح أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، وتقديم

بعض الإجراءات المقترحة للاستفادة من دمج الجامعات فى دولتى المقارنة فى جمهورية مصر العربية بما يتفق مع طبيعة المجتمع المصرى ، ويمكن توضيح ذلك كما يلى :

أولاً : نتائج الدراسة :

- يعد الدعم شكل من أشكال إعادة التنظيم المؤسسى والتكيف التنظيمى ، إذ ينطوى على توحيد جهود قيادة وإدارة هذه المؤسسات التعليمية ، وإعادة تكييف البرامج وتوزيع الموارد وإدارة وحدات الدعم لضمان الارتقاء بالعملية التعليمية.
- تركز فلسفة الدمج على تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هى إزالة التكرار فى البرامج الأكاديمية، وزيادة التكامل الأكاديمى وتنويع البرامج الأكاديمية والتكامل بين هذه البرامج ، وتعزيز قيمة مكانة المؤسسة الجديدة على الصعيدين الوطنى والدولى.
- تهدف عملية دمج الجامعات إلى تحسين قدرة الجامعة على التميز فى برامجها والتكيف مع الظروف المتغيرة التى تؤثر على وظائفها ، هذا بالإضافة إلى التغيير الجذرى فى أنظمتها من خلال إعادة هيكلة البرامج والعمليات ، وتحسين مصادر التمويل زيادة القدرة التنافسية والحصول على مكانة متميزة فى التصنيفات العالمية.
- تمر عملية الدمج بثلاث مراحل أساسية فى مرحلة ما قبل الدمج ، والمرحلة الانتقالية ، مرحلة ما بعد الدمج ، وهى تتشابه إلى حد كبير مع مراحل إدارة التغيير التى وضعها كيرت لوين Kurt Lewin.
- تتعدد العوامل التى تؤثر فى نجاح دمج الجامعات؛ لتشمل الدوافع ، القيادة الفعالة ، العلاقات الإنسانية ، الثقافة التنظيمية ، الإدارة الاستراتيجية هذا بالإضافة إلى العوامل الهيكلية والتى تتمثل فى العمر ، والحجم النسبى ، والموقع الجغرافى.
- يعمل الدمج على تكوين قيمة مضافة للجامعات المدمجة ، فالدمج لا يعنى جمع الجامعات فى مكان واحد ، وإنما يركز على مفهوم التكامل والتآزر بين الجامعات ، مما ينعكس على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية وزيادة فاعليتها.
- استطاعت الصين حل بعض مشكلات التعليم العالى الناتجة عن نسخها للنموذج السوفيتى الذى يركز على التخصصات الضيقة عن طريق التوجه نحو دمج العديد من مؤسسات التعليم العالى؛ لبناء جامعات شاملة استطاعت الدولة من خلالها الانتقال من تعليم النخبة إلى تعليم الجماهير.

- شهدت فترة التسعينات من القرن العشرين تغييراً ثورياً فى نظام التعليم الجامعى فى الصين خاصة خلال عملية الدمج بين الجامعات ، ولقد كان تعزيز الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية للجامعات أحد الدوافع الرئيسية لإطلاق الدمج الجامعى فى الصين .
- شجعت الحكومة الصينية عمليات دمج الجامعات من خلال مشروع "٢١١" الوطنى حيث هدف هذا المشروع الى تعزيز حوالى ١٠٠ جامعة ، وتقديم الدعم المالى لها كأولوية وطنية للقرن الحادى والعشرين للوصول بها إلى المستوى العالمى ، وعلى هذا فقد تحول تركيز دمج الجامعات نحو تحسين القدرة التنافسية ، وتحسين جودتها ، وكفاءتها؛ لتسهم بدور رئيس فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقدمت الحكومة أيضاً مشروع "٩٨٥" كجزء مكمل لمشروع ٢١١ لتشجيع الجامعات على الدمج لزيادة كفاءتها ، ولتكون جامعات رائدة قادرة على المنافسة عالمياً ومحلياً .
- تعد عمليات الدمج جزءاً من تاريخ ومشهد التعليم العالى الأمريكى ، حيث ظهرت فى الستينيات والسبعينيات ، وعاودت الظهور مرة أخرى فى إطار الاستجابة الاستراتيجية المؤسسية للفرص المتاحة والتحديات .
- تعددت الأسباب والعوامل التى دعت الكليات والجامعات تتجه نحو الدمج من أهمها التكلفة المرتفعة للالتحاق بالتعليم العالى ، وانخفاض المساعدات المالية والمنح ، ونقص إيرادات الحكومة ، وتحسين جودة البرامج ، وتعزيز التميز الاكاديمى ، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية .
- قامت مجالس التعليم العالى بالعديد من الجهود لتحقيق الدمج الجامعى منها إنشاء نظام الحرمین الجامعیین ، نقل البرامج الأكاديمية ، إضافة برامج أكاديمية إلى الكليات خاصة التى تجذب الطلاب من مختلف المجموعات العرقية .

ثانياً: الآليات المقترحة:

يتناول هذا المحور الإجراءات المقترحة لتنفيذ عمليات الدمج بين الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من دولتي المقارنة، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

١ - مرحلة ما قبل الدمج :

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ - التهيئة للدمج :

يتم في هذه الخطوة نشر ثقافة الدمج الجامعي للقيادات الجامعية ، وأعضاء هيئة التدريس عن طريق الندوات والمؤتمرات وجها لوجه أو عن بعد؛ وذلك لتوضيح ماهية الدمج وأنواعه ، وأهميته ودوره في إعادة هيكلة الجامعات المصرية وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية وتعظيم الاستفادة من مواردها المادية والمالية والبشرية.

- التعرف على النماذج والتجارب العالمية في مجال الدمج بين الجامعات؛ للتعرف على كيفية الإعداد والتخطيط له ، والعوامل التي تسهم في نجاحه، وكذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف في عملية الدمج ؛ نظراً لأنها عملية معقدة تستغرق وقتاً طويلاً ، وتتطلب تخطيطاً جديداً ورؤية واضحة كما ينبغي أن يكون.
- توضيح أهمية الدور الذي تقوم به القيادات في عملية الدمج ، لتحقيق الدمج يتطلب رؤية جديدة لإدارة التعليم العالي ، ونجاحه يعتمد على القيادة التي توفرها المؤسسة الجامعية ، لذا فمن الضروري أن يعقب عملية التهيئة تدريب للقيادات الجامعية على المهارات اللازمة لنجاح عملية الدمج ، وكيفية التصدي للمعوقات ومحاولة تذليلها لإتمام عملية الدمج بنجاح.
- نشر ثقافة الدمج بين أفراد المجتمع (طلاب - أولياء أمور - إداريين) للحد من مقاومتهم للدمج من خلال الندوات والمؤتمرات وتوزيع كتيبات عن ماهية دمج الجامعات وأهميته ، هذا بالإضافة إلى تفعيل دور المواقع الإلكترونية للجامعات لنشر ثقافة الدمج بين أفراد المجتمع ، وتنفيذ برامج توعوية إرشادية للطلاب وأولياء الأمور والإداريين لتقديم صورة واضحة عن عملية الدمج ، وحثهم على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ب - تشخيص الواقع ومدى حاجة الجامعات المصرية إلى الدمج :

- تتضمن هذه الخطوة تحليل واقع الجامعات المصرية من حيث جودة وكفاءة عملياتها وبرامجها، والقدرة التنافسية للجامعات المصرية والتمويل المخصص للجامعات ومدى كفايته.
- تحديد جوانب القوة والضعف لكل جامعة على حده ، والفرص والتحديات التي تواجهها.
- التعرف على البرامج الأكاديمية التي تقدمها كل جامعة بكلياتها المختلفة ، وتحديد البرامج المكررة والبرامج التي تحتاج إلى دمج لتتكامل مع برامج أخرى.
- تحليل فرص الدمج بين الجامعات المصرية من خلال تحليل رغبات أصحاب المصلحة مثل وزارة التعليم العالي ، رؤساء الجامعات ، أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب ، واختيار الدمج بين الجامعات التي لديها من قبل سجل حافل من التعاون في المجالات المختلفة فيما بينهما.

(ج) وضع إطار تشريعي للدمج بين الجامعات :

- وذلك من خلال سن مجموعة من القوانين التي تساعد على تسهيل تحقيق الدمج بين الجامعات ، وتحقيق الدعم الحكومي من عملية الدمج ، وذلك من خلال تقديم الدعم المالي للجامعات التي تسعى إلى الدمج لتشجيعها على إتمامه ، وتحفيز غيرها من الجامعات على تبني عملية الدمج.
- وضع قواعد تضمن تحقيق العدالة والمساواة في إعادة توزيع المناصب الإدارية والأكاديمية بعد الدمج.
- تحديد أساليب تمويل الجامعات المدمجة ، وكيفية التعامل مع الأصول المالية والمادية والبشرية ، وتحديد هوية الجامعة الجديدة وإعادة تسميتها إما من خلال تكوين جامعة جديدة بمسمى جديد أو استيعاب واحدة من الجامعات الجديدة لجامعة أو أكثر.
- إنشاء اتحاد جامعي تابع للمجلس الأعلى للجامعات لإدارة الجوانب الاستراتيجية للجامعات التي سيتم دمجها ، بحيث تكون مهامه الأساسية هي المبادئ ، والأفكار الأساسية لفكرة الدمج وفلسفتها ، ومتابعة خطة تنفيذ الدمج ، ومساعدة الجامعات

التي تسعى للدمج على معالجة المشكلات التي تواجهها وتذليل العقبات أمامها ؛
لإتمام الدمج بنجاح.

المرحلة الثانية: التخطيط للدمج :

يمكن التخطيط لعملية الدمج من خلال إنشاء مجلس أمناء يضم رؤساء الجامعات التي تسعى للدمج ، ورؤساء الأقسام وممثلين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، حيث يقوم هذا المجلس بالعديد من بعض المهام لإتمام الدمج بنجاح، ويجب أن تتضمن الخطة المحاور الأساسية التي تم العمل في إطارها ، وهي :

- الاتفاق على اختيار اسم جديد للمؤسسة الحديثة الناتجة عن الدمج.
- بناء هيكل مرن ، ونظام جيد للحكومة.
- تطوير الهيكل الأكاديمي.
- وضع ميزانية جديدة.
- وضع جداول زمنية لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الدمج :

يمكن تنفيذ عملية الدمج من خلال الخطوات التالية :

أ - التفاوض :

وفيها يتم تنفيذ قرار الدمج وتتميز هذه الخطوة بالأنشطة التالية :

- التفاوض بشأن المبادئ التوجيهية للدمج.
- حشد الدعم العام من جميع أصحاب المصلحة.
- طلب الموافقات من الحكومة والهيئات التنظيمية.

ب - التقييم :

وتتضمن هذه الخطوة الأنشطة التالية :

- تقييم الموارد المؤسسية الحالية المتعلقة بالامتلاكات المالية والديون.
- تقييم كيفية المواءمة الوثيقة بين المعايير والثقافات المؤسسية.
- تعاون أعداد كبيرة من الأفراد العاملين (أعضاء هيئة تدريس - إداريين - رؤساء أقسام) في كلتا المؤسستان ؛ ليعملوا معاً في فرق ولجان لإجراء فحص الموارد

الحالية لكل جامعة والعمليات والسياسات والمقتنيات المالية، والنظر في كيفية العمل بفاعلية نحو تحويل المعايير المؤسسية والثقافات المؤسسية؛ لتصبح أكثر انسجاماً.

ج - المواعمة :

وتتضمن هذه الخطوة الأنشطة التالية :

- توسيع الموارد والخدمات والفرص عبر كلا المؤسستين وتنفيذ الجهود لمواعمة الثقافات المؤسسية.
- مراجعة وتكامل السياسات والعمليات والأنظمة (خدمات الطلاب - خدمات أعضاء هيئة التدريس - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات) عبر كل مجال من مجالات المؤسستين.
- إعادة التنظيم الرسمي للإدارات ، والموظفين ، ودمج الأقسام المتداخلة ، وإزالة البرامج المكررة ، ودمج البرامج المكتملة لبعضها.
- تنفيذ التحسينات على الموارد والأماكن الموجودة لإظهار التغيير الإيجابي الملموس.

المرحلة الرابعة: التكامل :

وفي هذه المرحلة يتم استكمال تكامل الأنظمة والسياسات والعمليات وزيادة مواعمة الثقافات ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات الجديدة التي تساعد الجامعات بعد دمجها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدمج ، وتعكس رؤية الجامعة الجديدة والتزامها ، والتي تتمثل فيما يلي :

- إنشاء نظام جديد لمراجعة الأداء والمكافآت بحيث تم مراجعة أداء عضو هيئة التدريس كل عام والتعرف على نشاطه البحثي ، والخدمي ، والتدريسي، وكذلك تقييم أداء القيادات ، وممارساتها الداعمة للدمج.
- تقديم تقرير سنوي عن أثر الدمج على العمليات الأكاديمية ، والبحثية ، والخدمية ، والإدارية للجامعة الجديدة.
- توحيد جميع الأصول والموارد وتخصيصها بواسطة نظام مركزي ، ونقل الوحدات الإدارية والأكاديمية ؛ لتتماشى مع التغييرات في الهياكل الأكاديمية والإدارية.
- التأكيد على دور القيادة على مستوى الأقسام في دعم الدمج وتسهيل التكامل وتدريبهم على المهارات اللازمة لإدارة عملية الدمج بنجاح.

المراجع

- (¹) All Mohammad Mosadeghrad, et al. : "The Merger of Medical Universities in Iran: Challenges and Obstacles", Evidence Based Health Policy Management of Economics, Vol. 3, No. 1, 2019, p.33.
- (²) Alireza Ahmad Vand, et al. : "Challenges and Success factor in University Mergers and Academic Integration", Archives of Iranian Medicine, Vol. 15, No. 12, December 2012, p. 737.
- (³) Rocha Vera, et al. : "Mergers in European Higher Education Financial Issues and Multiple Rationals, Higher Education Policy, Vol. 32, No. 2, 2019, p. 1.
- (⁴) Alireza Ahmad Vand et al.: "Challenges and Success Factor in University Mergers and Academic Integration", op.cit., p. 336.
- (^٥) محمد ماهر محمود : "دمج الجامعات : رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، عدد ٣٢ ، اكتوبر ، ٢٠٢٠ ص
- (⁶) All Mohammad Mosa Deghrad, et al. : "The Merger of Medical Universities in Iran : Challenges and Obstacles, op.cit., p. 33.
- (⁷) Jnathon Williams : " Collaboration, Alliance and Merger among Higher Education Institutions", OECD Education Working Paper, No.160, Organization for Economic Co. Operation and Development, 17 November, 2017, p. 15.
- (⁸) Douglas J. Miller Cynthia Golembesk : "Merger of Equal? The Path Toward the Integration of New Jersey Largest University", Rutgers Business Review, Vol. 4, N. 2, pp. 140-141.
- (⁹) Victoria Porter Field : "Mergers and Acquisitions in Higher Education : A Case Study of the Rutgers – UMDNJ Integration", Ph.D., New Brunswick, New Jersey, May, 2018, p. 85.
- (¹⁰) Ibid., p. 39.
- (¹¹) Yuzhuo Cai : "University Mergers in China", in Cremonini, S. Paivandi & K.M. Joshi (Eds), Merger in Higher Education : Practice and Polices, New Delhi, StaderPress, January 2019, p. 8.
- (¹²) Yinmei Wan, Mervin W. Peterson : " A Case Study of a Merger in Chinese Higher Education : The Motives, Processes, and Outcomes",

International Journal of Educational Development, Vol. (27), 2007, pp. 687, 688.

(١٣) وزارة التعليم العالي : استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ : مصر تستثمر في المستقبل ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ ، ص ٢١ .

(١٤) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : السوزارة فى أرقام ، متاح فى <http://www.portal.mmohersgov.eg> (5-11-2021)

(١٥) محمد ماهر محمود : "دمج الجامعات : رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص ١٢٣ .

(١٦) أحمد الششتاوى السيد فارس : "محددات إعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا فى ضوء خبرة جامعة فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية" ، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، المؤسسة العربية للبحث العلمى والتنمية البشرية ، عدد ٢٠ ، ٢٠١٩ ، ص ٣٤ .

(١٧) أحمد فتحى محمد السيد : "التمويل الوقفى بالجامعات فى ضوء خبرات بعض الدول" ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، مجلد ١٨ ، عدد ٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٣٧٣ .

(١٨) ماهر أحمد حسن محمد : "تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول التقدمية" ، المجلة الدولية للبحوث التربوية ، عدد ٢ ، مجلد ٤١ ، جامعة الإمارات ، ٢٠١٧ ، ص ٢٥٦ .

(١٩) شاكر محمد فتحى ، همام بدرأوى زيدان : التربية المقارنة ، المنهج - الأساليب - التطبيقات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٤٢ ، ١٤٣ .

(٢٠) أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة ، ط ١ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ص ٧٦٧ .

(21) Alexander Robert, et al. : Mergers and Acquisitions ,Edin Burgh Business School, Heriot – Watt University, 2003, p. 2.

(22) Robert Lucas kaniki, Vincent M.chefor : "Higher Education Mergers in China : Lessons for Tanzanian Higher Education Institution", Journal of Human and Social Science, Vol.11, No. 2, 2021, p. 62.

(23) Yinmei Wan : "Managing post-merger Integration A Case Study of A Merger in Chinese Higher Education", Ph.D.., University of Michigan, 2008, pp. 1, 2.

(24) Daniel W. Long : "The Future of Merger What do We Want Mergers to do Efficiency or Diversity", the Canadian Journal of Higher Education, Vol.3, 2003, p. 21.

- (٢٥) محمد ماهر محمود حنفى : دمج الجامعات رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مرجع سابق، ص ١٢٦ .
- (26) Luke Georgious, Jennifer Cassingena : "Mergers and Alliances in Context", Edit by Cura J. A, et al. : Mergers and Alliances in Higher Education, 2015, pp. 2, 3.
- (27) Yuzhuo Cai:" University Mergers in China ", op.cit, , p. 5.
- (28)KA-Ho Mok : "Globalization and Educational Restructuring University Merging and Changing Governance in China", Higher Education, Vol. 50, 2005.
- (29) Yinmei Wan, Marvin W. Peterson : "A Case Study of a Merger in Chinese Higher Education : the Motives, Processes and Outcomes", International Journal of Educational Development, Vol. 27, 2007.
- (30) Alireza Ahmad Vand, et al. : "Challenges and Success Factor in University Mergers and Academic Integrations", Archives of Iranian Medicine, Vol. 15, No12, December 2012.
- (31) Leo Goedegeburre : "Mergers and More : The Changing Tertiary Education Land Scape in the 21st Century", Working Paper Series, Faculty of Educational Sciences, 2013.
- (32) Nicolae Aurelian BiBu, Adriana (ILIE) ISAC : "Management of Fusions Between Romanian Universities, A Proposed from Work", SIM 2017/14th International Symposium in Management, Social and Behavioral Sciences, Vol. 238, 2018.
- (33) Tuskasz Sutkowski, et al. : "Strategic Challenges of Mergers and Acquisitions in the Higher Education Systems", Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 7, No. 2, 2019.
- (٣٤) محمد ماهر محمود حنفى : "دمج الجامعات : رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، عدد ٣٢ ، أكتوبر ٢٠٢٠ م.
- (35) Luke Georghiou, Jennifer Cassingena : "Mergers and Alliances in Context", OP.Cit, p. 2.

- (36) Robert Locus Kaniki, Vin Cent M. Chefor : " Higher Education mergers in China : Lessons for Tanzanian Higher Education Institutions" ,OP.Cit, p. 62.
- (37) Daniel W. Lang : "The Future of Merger What Dowe Want Mergers to do : Efficiency or Diversity", OP.Cit, p. 21.
- (38) Alan Brender : "The Big Shrink as Enrollments dwindle in Japan Universities Begin to Merge, 21 February", 2003, Available at <http://www.Chronicle.com> (1-8-2021).
- (39) Yinmei Wan ; "Managing Post-Merger Integration : A Case Study of A Merger in Chinese Higher Education", op.cit, pp. 1, 2.
- (40) Nicolae Aurelian BiBu, Adriana (ILiE) ISAC : "Management of Fusions Between Romanian Universities", op.cit, p. 215.
- (٤١) أنور محمد الشرقاوى : علم النفس المعرفى المعاصر ، ط٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٣٩ ، ٤٣ .
- (٤٢) محسن على عطية : البنائية وتطبيقاتها استراتيجيات تدريس حديثة ، ط١ ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥ ، ص ص ١٣٥ ، ١٣٦ .
- (43) Ka-HoMok : "Globalization and Educational Restructing : University Merging and Changing Governance in China", op.cit, p. 61.
- (44) Yinmei Wan : "Managing Post-Merger Integration : A Case Study of A Merger in Chienese Higher Education", op.cit., pp. 28-30.
- (45) Tukasz Sulkowski, et al. : "Strategic Challenges of Mergers and Acquisitions in the Higher Education Sector", op.cit, p. 200.
- (46) Jonathan Williams : "Collaboration, Alliance, and Merger Among Higher Education Institutions", op.cit, p. 16.
- (47) Tukasz Sulkowskic, et al. : "Mergers in Higher Education Institutions : A Proposal of Novel Conceptual Model", Managerial Finance, Vol. 45, No. 10, 2019, p. 1472.
- (48) Andreas Sebastian Bergrem : Mergers in Higher Education the Process of Merger a Case Study of the New NtNu", Master of Science in Project Management, Norwegian University f Science and Technology, 2018, p. 2.
- (49) Andreas Sebastian Bergrem : "Mergers in Higher Education the Process of a Merger A Case Study of the New NtNu", Op.cit., 2018, p. 3.

- (⁵⁰) Enra Bennetot Pruvot, et al. : Define the Matic Report : University mergers in Europe, Define Project, European University Association EUA, 2015, pp. 8, 9.
- (⁵¹) Ole-Jacob Skodvin : "Merger as an Instrument to Achieve Quality in Higher Education – Rhetoric or Reality?", Paper Presented in Traki at the EAiR 36th Annual Form in Essen, 27-30 August 2014, Germany, p. 4.
- (⁵²) Ole-Jacob Skodvin : "Merger as an Instrument to Achieve Quality in Higher Education Rhetoric or Reality", op.cit., p. 5.
- (⁵³) Yinmei Wan : "Managing Post-Merger Integration : A Case Study of a Merger in Chinese Higher Education", op.cit., p. 11.
- (⁵⁴) Ibid, p. 12.
- (⁵⁵) Nicolae Aurelian BiBu, Adriana (ILIE) ISAC : "Management of Fusions Between Romanian Universities, a Proposed Framework", op.cit., p. 216.
- (⁵⁶) Sugon dh Kansa I, Arti Chan Dani : "Effective Management of Change During Merger and Acquisition", Procedia Economics and Finance, Vol. 11, 2014, p. 212.
- (⁵⁷) Yenmei Wan : "Managing Post-Merger Integration : A Case Study of Merger in Chinese Higher Educatin, op.cit., p. 23-27.
- (⁵⁸) Tuskasz Sulko Wskic, et al. : "Mergers in Higher Education Institutions : A proposal of Novel Conceptual Model", op.cit., p. 1473.
- (⁵⁹) محمد ماهر محمود حنفى : "دمج الجامعات رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"، مرجع سابق، ص ١٤٠.
- (⁶⁰) Enora Bennetot Pravot, et al. : "Define the Matic Report : University Mergers in Europe", Op.cit., p. 22.
- (⁶¹) Nicolae Aurelian BiBu, Adriana (ILIE) ISAC : "Management of Fusions Between Romanian University, A Proposed Framework", Op.cit., p. 215.
- (⁶²) Tuskasz Sulkowski, et al. : "Strategic Challenges of Mergers and Acquisitions in the Higher Education Sector", op.cit., p. 211.
- (⁶³) Ibid, p. 210.
- (⁶⁴) Fong-Yeen yeu : "The Implementation of Higher Education Mergers in China", PH.D., Columbia University, Teachers College, 2006, pp. 63, 64.

- (65) Ibid, pp. 73-75.
- (66) Rullyong : "Institutional Mergers in Chinese Higher Education", in Curaj. A., et al. (Eds), Merger and Alliances in Higher Education International Practice and Emerging Opportunities, Cham : Springer, 2015, p. 124.
- (67) Ouyang Kang : "Higher Education Reform in China Today", Policy Futures in Education, Vol. 2, No. 1, 2004, pp. 141, 142.
- (68) Fong-YeeNyeu : "The Implementation of Higher Education, Mergers in China", PH.D., Teacher College, Columbia University, 2006, pp. 4, 5.
- (69) Ka-HoMok : Globalization and Educational Restructuring : "University Merging and Changing Governance in China", Op.cit., pp. 65, 66.
- (70) Ibid, p. 66.
- (71) Yuzhuo cai : "University Mergers in China", in Cremonin.L, Pavandi.S, Johe K.M, Merger in higher Education : Practices and Policies, New delh, studra press, p. 1.
- (72) Rullyang : "Institutional Merger in Chinese Higher Education", op.cit., p. 123.
- (73) Yuzhuo Cai : "University Mergers in China", op.cit., p. 2.
- (74) Wan-hua Ma : "Economic Reform and Higher Education in China", Center for International of Development Education (CIDE), CIDE Occasional Paper Series : Higher (21 Education), CIDE Contribution No. 2, 2003, p. 15.
- (75) Yazhuo Cai : University Mergers in China, op.cit., pp. 2,3.
- (76) Domilo deMelo Costa, Qiangzha : "Chinese Higher Education the Role of the Economy and Projects 211/985 for System Expansion", Ensaio : avalpol.publ.Educ., Vol. 28, No. 4, May 2020, pp. 6, 7.
- (77) Gong Fang & Jun Li : " Seeking Excellence in the Move to a Mass System : Institutional Responses of Key Chinese Comprehensive Universities", Frontiers of Education in China, Vol. 5, Issu. 4, 2010, pp. 487-497.
- (78) Mingnisu : "Merger of Higher Education Institutions : Case Studies in China in the 1990's", PH.D., University of California, Santa Barbara, December 2009, p. 96.
- (79) Ibid : pp. 98, 99.

- (⁸⁰) KA-HoMok : "Globalization and Educational Restructuring University Merging and Changing Governance in China", op.cit., p. 71.
- (⁸¹) Yinmei Wan : "Manging Post Merger Intgration A Case Study of A Merger in Chinese Higher Education", op.cit., pp. 52, 53.
- (⁸²) Ibid, pp. 29,81.
- (⁸³) Ibid, pp. 89, 90.
- (⁸⁴) Ibid, pp. 90-97
- (⁸⁵) Ibid, pp. 109-113.
- (⁸⁶) Ibid, pp. 14-116.
- (⁸⁷) Ibid, pp. 120, 121.
- (⁸⁸) Ibid, pp. 123-125.
- (⁸⁹) Ibid, pp. 129-135.
- (⁹⁰) Ibid, pp. 154-158.
- (⁹¹) Zhejiang University : A Global Zju, An overview, 2018, p. 4, 9.
- (⁹²) Yinmei Wan, Mervin W. Peterson : "A Case Study of a Merger in Chinese Higher Education : The Motives, Processes, and Outcomes, International Journal of Educational Development", Op.cit., pp. 687, 688.
- (⁹³) Ibid, pp. 688, 689.
- (⁹⁴) Ibid, pp. 689, 699.
- (⁹⁵) Ibid, pp. 694, 695.
- (⁹⁶) Schihuan University : <http://en.scu.cn>, (5-9-2021).
- (^{٩٧}) نبيل سعد خليل جرجس : "دراسة تحليلية لنظام التعليم فى جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ١، عدد ٩، ١٩٩٣، ص ١٦٠.
- (⁹⁸) Georgine K. Fogel : Business Environment in China : Economic, Political, and CultureFactors, MBAA Proceedings, 2010, pp. 18, 19.
- (⁹⁹) Susan V. Lawrence, Michael F. Martin : Understanding China's Political System, CRSReport for Congress, Congressional Research Service, 2012, p. 7.

- (¹⁰⁰) Sujian Guo :Chinese politics and Government Power, Ideology and Organization Rout ledge, T aylor, Francis Group, New York, 2012, p. 6.
- (¹⁰¹) Ka-Ho Mok : "Globalization and Educational Restructuring University Merging and Changing Governance in China", op.cit., p. 71.
- (¹⁰²) Hanaa Esmail, Nedra Shili : "Key Factors of China's Economic Emergence", Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 3, 2012, pp. 251, 252.
- (¹⁰³) Jonathan Woetzel, et al. :China and the World : Inside the Dynamics of a Changing Relationship, Mckinsey Global Institute, July 2019, p. 15.
- (^{١٠٤}) محمد أحمد حسين ناصف : "ضمان جودة مؤسسات التعليم العالى فى كل من الصين وأستراليا ومصر دراسة مقارنة"، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، عدد ٩٩ ، ٢٠١٨ ، ص ٧٨ .
- (¹⁰⁵) Yuan Ren : " Characteristics of Chinese Population Development from 1949 to 2018, and Lessons Learned", China Population and Development Studies, Vol. 3, No. 3, 2020, p. 269.
- (¹⁰⁶) Margaret Maurer Fazio, Reza Hasmath : "The Contemporary Ethnic Minority in China : An Introduction", Eurasian Geography and Economic, Vol. 56, No. 1, 2015, p. 1.
- (¹⁰⁷) The Constitution of the People's Republic of China, Article 4, Chapter one, General Principal, p.1.Available at <http://www.refworld.org>. (8-9-2021)
- (¹⁰⁸) Ibid, p. 9.
- (^{١٠٩}) محمد أحمد حسين ناصف : "ضمان جودة مؤسسات التعليم العالى فى كل من الصين واستراليا ومصر دراسة مقارنة ، مرجع سابق ص ص ٧٨ ، ٧٩ .
- (¹¹⁰) Peter D. Eckel, Jaqueline E.King :An Overview of Higher Education in the United States : Diversity Access and the Role of the Market Place, American Council on Higher Education, 2004, p. 1.
- (¹¹¹) Debble Hanson, et al :Overview of Higher Education (USA), Blooms Bury Education and Childhood Studies, London, 2020, pp. 3,4.
- (^{١١٢}) بيومى محمد ضحاوى ، نهى العاصى : "مقارنة بين خبرتى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا فى ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالى والإفادة منها فى مصر " ، مجلة التربية المقارنة

والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، عدد ٦ ، ديسمبر ٢٠١٦ ، ص ٤٤ ، ٤٥ .

- (¹¹³) Fong Yee Nyeu : "The Implementation of Higher Education Mergers in China", op.cit, p. 52.
- (¹¹⁴) Staci Lynne Ripkeg " Institutional Merger in American higher Education : A Cases Study Exploring Considerations for Theory and Practice", PH.D., Teacher College, Columbia University, 2016, pp.7, 8.
- (¹¹⁵) Sheila Jackson Fobbs : "Significant Steps for Instituting Mergers in Higher Education", PH.D., University of Kentucky, 1997, p. 2.
- (¹¹⁶) Mulvey Thomas, M. : "An Anlysis of the Mergers of American Institutions of Higher Education", PH.D., University of Massachussttes, February, 1993, pp. 30-43.
- (¹¹⁷) Staci Lynne Ripkeg " Institutional Merger in American higher Education : A Cases Study Exploring Considerations for Theory and Practice", ", op.cit, p.32
- (¹¹⁸) Douglas J. Miller, Cynthia Golembeski : Merger of Equal? The Path Toward the Integration of New Jersey Largest Universities", op.cit, pp. 140, 141.
- (¹¹⁹) Rutgers University Boards Approve Integration with UMDNJ, Available at <http://www.Rutgers.du>. (10-10-2021).
- (¹²⁰) Douglas J. Miller, Cynthia Golebeski : "Restructuring Health Sciences Higher Education in New Jersey : Strategy, Scope, and Implementation", Rutgers Business Review, Vol. 4, No. 2, 2019, pp. 161-162.
- (¹²¹) Victoria Proter Field : "Mergers and Acquisitions Higher Education : A Case Study of the Rutgers UMDNJ Integration", PH.D., New Brunswick, Newjersy, May 2018, pp. 45, 46.
- (¹²²) Ibid, pp. 39, 40.
- (¹²³) Ibid, p. 42.
- (¹²⁴) Ibid, p. 9.
- (¹²⁵) Ibid, p. 52.

- (¹²⁶) James E. McGreevey : There Port of New Jersey Commission on Health Science, Education and Training Health Affairs, Vol. 21, No. 1, 2002, p. 11.
- (¹²⁷) Victoria Porter Field Gregorio : "Mergers and Acquisitions in Higher Education : A Case Study of the Rutgers – UMDNJ Integration", op.cit., p. 53.
- (¹²⁸) Ibid, p. 54-56.
- (¹²⁹) Ibid, p. 57.
- (¹³⁰) Ibid., p. 85.
- (¹³¹) Ibid, pp. 39, 40.
- (¹³²) Ibid, p. 195.
- (¹³³) Rutgers University Boards Approve Integration with UMDNJ :Available at <http://www.Rutgers.edu>. (10-10-2021).
- (¹³⁴) Rutgers Medical and Health science Restruction : available at : <http://integratioon.rutgers.edu/about/history>, (16-10-2021)
- (¹³⁵) Rutgers Biomedical and Health Sciences : available at <http://www.usNews.com/best-graduate-schools/rutgers-biomedical-andHealth-Sciences>, 16-10-2021.
- (¹³⁶) Victoria Porterifield Cregorio : "Mergers and Acquisitions in Higher Education A Case Study of Rutgers – UMDNJ Integration", op.cit., pp. 135 – 137.
- (¹³⁷) Staci Lynne Ripkey : "Institutional Merger in American Higher Education A Case Study Exploring Considerations for Theory and Practice", op.cit., p. 33.
- (¹³⁸) Ibid., p. 34.
- (¹³⁹) Ibid., p. 35.
- (¹⁴⁰) Ibid., p. 35.
- (¹⁴¹) Ibid., pp. 35, 36.
- (¹⁴²) Ibid., pp. 37, 38.
- (¹⁴³) Ibid., pp. 38, 39.
- (¹⁴⁴) Ibid., p. 40.

(¹⁴⁵) Ibid., pp. 40, 41.

(¹⁴⁶) Ibid., p. 41.

(¹⁴⁷) Ibid., pp. 41-44.

(¹⁴⁸) Ibid., pp. 45, 46.

(¹⁴⁹) Ibid., p. 47.

(¹⁵⁰) Ibid., pp. 133 – 135.

(¹⁵¹) Ibid., pp. 139, 142.

(¹⁵²) Ibid : pp. 142 – 144.

(¹⁵³) Ibid., pp. 146 – 148.

(¹⁵⁴) Ibid., pp. 150 – 152.

(¹⁵⁵) Ibid., pp. 153, 154.

(¹⁵⁶) Ibid., p. 158.

(¹⁵⁷) Ibid., p. 47.

(^{١٥٨}) محمود محمد المهدي سالم : "القوى الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية دراسة مقارنة فى الصين والاتحاد الروسى والولايات المتحدة ومصر" ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مجلد ٤٢ ، عدد ١ ، ٢٠١٨ ، ص ١٢٢ .

(¹⁵⁹) Paul A. Arnold : About America : How the United States Governed, Braddock Communication, The Bureau of International Information Programs, United State, 2004, p. 3.

(^{١٦٠}) محمود محمد المهدي : "القوى الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية دراسة مقارنة فى الصين والاتحاد الروسى والولايات المتحدة ومصر" ، مرجع سابق ، ص ١١ ، ١٣ .

(¹⁶¹) Huao A. Garcia, Mariadelourdes Villarreal : "The Redirection of International Students : American Higher Education Policy Hindronces and Implications", Sourhal of International Students, Vol. 4, Issue 2, 2014, p. 128.

(^{١٦٢}) محمود محمد المهدي : "القوى الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية دراسة مقارنة فى الصين والاتحاد الروسى والولايات المتحدة ومصر" ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .

(¹⁶³) Staci lynneripkey : "Institutional Merger in American Higher Education A Case Study Exploring Considerations for Theory and Practice", Op.cit., pp. 2, 3.

- (¹⁶⁴) Ibid., pp. 8, 9.
- (¹⁶⁵) Sylvia Gierlager, Fridin Kraumann : "The Physical Economy of The United states of America, Extract, Trade and Consumption of Materials from 1870 to 2005", Journal of Industrial Econology, Vol. 2, No. 2, 2011, p. 1.
- (¹⁶⁶) محمود محمد مهدي : القوى الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية دراسة مقارنة في الصين والاتحاد الروسي والولايات المتحدة الأمريكية ومصر ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .
- (¹⁶⁷) Jay Schalin : State Investment in Universities : Rethinking the Impact on Economic Growth, The John William Pop Center for Higher Education Policy, Pope Center Series on Higher Education, May 2010, p. 5.
- (¹⁶⁸) Autumn Rae Cyganek : "Merger in Higher Education : A Case Study of the Watkins – Belmont Merger", Master of Science in Art Administration, Dreyel University, 2020, p. 22.
- (¹⁶⁹) Ibid., p. 24.
- (¹⁷⁰) David Eller : Culture and Diversity in the United states : So Many Ways to be American, Chapter two : Inter – Group Relations and History of Diversity in the U.S.A., May 2015, p. 37.
- (¹⁷¹) Amy Stuart Wells, et al. : How Racially diverse Schools and Classrooms Can Benefit all Students, The Century Foundation, New York, U.S.A., February 2016, p. 5.
- (¹⁷²) Sheilajackson – Fobbs : " Significant Steps for Instituting Mergers in Higher Education", Ph.D., University of Kenticky, 1997, p. 1.
- (¹⁷³) Ibid., pp. 1, 2.
- (¹⁷⁴) John D. Millett : Mergers in Higher Education an Analysis Often Case Studies, The Academy for Educational Development, The American Councilon Education, 1976, pp. 26, 27.
- (¹⁷⁵) محمد ماهر محمود حنفى : "دمج الجامعات رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص ١٢٧ .
- (¹⁷⁶) فاطمة السيد صادق محمد : "معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين فى مصر رؤية نقدية ونظرة عصرية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد ٢٣ ، عدد ٩١ ، ص ٣٦ .

- (١٧٧) سيد هارون جمعة : "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي : دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، عدد ٤ ، ديسمبر ٢٠١٩ ، ص ٥٥٤ .
- (١٧٨) خلود صابر : استقلال الجامعة ، ط ١ ، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان (سلسلة حقوق الإنسان) ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٩ - ٢٠ .
- (١٧٩) خالد عواض عبد الله الثبتي : "قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوثر للتغيير" ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى ، مجلد ١٠ ، عدد ١ ، ٢٠١٨ ، ص ص ١٦٢ ، ١٧١ .
- (١٨٠) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر : رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ٢٥٠ .
- (١٨١) شاكر محمد فتحى وآخرون : معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٧ ، ٢٨ .
- (١٨٢) صفاء أحمد محمد شحاته ، مروة محمد سيمر الموجي : "معايير تقييم البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالى فى مصر : دراسة تقويمية" ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مجلد ٤٤ ، عدد ٢ ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٢٦ .
- (١٨٣) نسرين صالح محمد صلاح الدين : آليات تكيف المعلمين الجدد والثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية ، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلد ١٦ ، عدد ٤٦ ، ٢٠١٣ م ، ص ٣٣٠ .
- (١٨٤) هند ناصر أحمد : "أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية فى الجامعات الأردنية الخاصة" ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٣٥ ، عدد ٩ ، سبتمبر ٢٠١٩ ، ص ٦٤٩ .
- (١٨٥) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى : استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ص ٩ .
- (١٨٦) المرجع السابق ، ص ١٦٠ .
- (١٨٧) عبد العزيز أحمد محمد داود : "تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية ، مجلد ٢٣ ، عدد ١٠١ ، ٢٠١٦ ، ص ٩٨ .

(^{١٨٨}) منى عرفة حامد عمر : "دور التعليم الجامعى فى تحقيق أهداف التنمية المستدامة فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، مجلد ٣٣ ، عدد ٣ ، ٢٠١٨ ، ص ٢٢٤ .

(^{١٨٩}) لائحة برنامج الدبلوم المهنية لإعداد معلم مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا STEM ، available at <https://url.21pstem.orgsy/106i>, on (10-11-2021) ٢٠١٩

(^{١٩٠}) لائحة برنامج الدبلوم المهنية لعداد القيادات التربوية لمدارس المتفوق نفى العلوم والتكنولوجيا STEM ، available at <http://wl.21pstemm.org/sy1106i> on (10-11-٢٠١٩، 2021).

(^{١٩١}) جامعة المنوفية : دليل الطالب كلية الطب البشرى للعام الامعى ٢٠١٨ ، ٢٠١٩ الدفعة ٣٨ ، كلية الطب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٢٨ ، ٢٩ .

(^{١٩٢}) أميرة محمود الشرفاوى : "إصلاح التعليم الجامعى لمواجهة تحديات مجتمع ما بعد ثورة ٢٥ يناير : رؤية مقترحة" ، دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، عدد ٧٩ ، ابريل ٢٠١٣ ، ص ص ٤٨٦ ، ٤٨٧ .

(^{١٩٣}) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى : "استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠" ، مرجع سابق ، ص ١٦٤ .

(^{١٩٤}) سحر محمد أبو راضى محمد : "مبادرات إصلاح التعليم الجامعى فى ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة - دراسة تحليلية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١١ ، ص ٣٢٨ .

(^{١٩٥}) الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: الكتاب السنوى ٢٠١٧-٢٠١٨ ، رئاسة مجلس الوزراء ، مصر، ص٤٣ ،

(^{١٩٦}) وزارة التعليم العالى والبحث العلمى : إنجازات الوزارة متاح فى <http://www.portalMohers.gov.eg> (10-11-2021)

(^{١٩٧}) أحمد الششتاوى السيد فارس : "محددات إعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا فى ضوء تجربة جامعة فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية" ، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة ، المؤسسة العربية للبحث العلمى والتنمية البشرية ، عدد ٢٠ ، ٢٠١٩ ، ص ٣٥ .

(^{١٩٨}) عزة أحمد محمد الحسينى : "إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الآسيوية ، دراسة مستقبلية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، عدد ٣٦ ،

- ٢٠١٢
ص ٣٥٣.
- (١٩٩) محمد ماهر محمود حنفي : "دمج الجامعات رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"، مرجع سابق ، ص ١٥٩.
- (٢٠٠) طلعت حسيني إسماعيل : تعبئة موارد إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات" ، دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ،
- (٢٠١) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى : "استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠" ، مرجع سابق ، ص ١٦٤.
- (٢٠٢) جمهورية مصر العربية : دستور ٢٠١٤ المادة (١) ، الباب الأول ، ص ٧.
- (٢٠٣) المرجع السابق ، مادة (٦) ، ص ٧.
- (٢٠٤) المرجع السابق : مادة (٥) ، ص ٧.
- (٢٠٥) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : "مسارات جديدة لتمويل التعليم الجامعى فى مصر" ، عالم التربية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، عدد ٥٧ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ٣.
- (٢٠٦) سهام محمد محمد بصل : "مراحل تطوير الاقتصاد المصرى منذ الحملة الفرنسية حتى أواخر القرن العشرين" ، مجلة كلية الإدارة ، جامعة بورسعيد ، عدد ١٢ ، يوليو ٢٠١٨ ، ص ص ٤٧ ، ٤٨.
- (٢٠٧) جلال أحمد أمين ، على عبد القادر على "قصة الاقتصاد المصرى من عهد محمد على إلى عهد مبارك" ، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ٢٠١٤ ، ص ص ٢٣٣ ، ٢٣٤.
- (٢٠٨) فرج عبد العزيز عون : "انعكاسات ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ على الاقتصاد المصرى" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، عدد ٤ ، ص ٦٠.
- (٢٠٩) جمهورية مصر العربية : دستور ٢٠١٤ ، مادة (١) ، ص ٢.
- (٢١٠) جمهورية مصر العربية : البيان المالى عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، وزارة المالية ، ص ٤٠.
- (٢١١) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى : "استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠" ، مرجع سابق ، ص ١٦٤.
- (٢١٢) معهد التخطيط القومى : تقرير تحليل حالة السكان فى مصر وتبايناتها المكانية ، ٢٠١٧ ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٩ ، ص ١.

(^{٢١٣}) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٤ ، ١٦٥ .

(^{٢١٤}) محاسب المهدي سعيد : نظرة عامة على منظومة التعليم العالي في مصر " ، تحرير أسماء البدرى ، التعلم العالي في مصر هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص ، مجلس السكان الدولي ، ٢٠١٢ ، ص ٧ .