

الجامعات بوصفها مشروعات استثمارية

إن الفهم الخاطئ لكيفية عمل الجامعات بوصفها مشروعات استثمارية يجعل من عامل التغيير أمراً بالغ الصعوبة. وهذا الفهم الخاطئ يساعد على تفسير تراجع الثقة. فمثلاً، يعتقد بعض المدافعين عن الأكاديميات أن وضعها غير الربحي يضمن الأداء الاجتماعي المسؤول. وهذا يشمل الامتياز في التعليم وإدارة نفقات فاعلة إضافة إلى تنوع الأبحاث والخدمات الحكومية. وعلى كل حال، يعتقد النقاد أن الوضع نفسه غير الربحي يقوم بإخفاء العجز، والعمل على القيم الأكاديمية التي تتصف بالخصوصية، والثغرات الموجودة في الكفاية.

بالرغم من أن كلتا النظرتين غير صحيحتين، إلا أنهما لا تخلوان من الصحة أيضاً؛ فالجامعات غير الربحية قد وجدت لتقديم القيم أكثر من الربح، إلا أنه يجب على المشروع أن يواجه الحقائق المتعلقة بالسوق بوجه يومي. إن بعض الجامعات هي أكبر وأكثر تعقيداً من معظم الأعمال، ومع ذلك فإن معظمها يقف عاجزاً أمام قوى السوق، إذ يجب عليها الانصياع للقوانين الاقتصادية والتعامل مع الأسعار، والكلفة، والكفاية، والتمويل. لقد قام رجل الاقتصاد غوردون وينستون Gordon Winston في كلية ويليامز بتشبيه المقارنة بين القيم الأكاديمية والقوى الاقتصادية كمقارنة بين «الجامعات التي تشبه الكنائس» و«الجامعات التي تشبه تاجر السيارات». وقد قمت بوصف ذلك في الفصل الأول تحت عنوان «أكروبوليس يواجه آغورا».

يعتمد أداء الجامعة على عملية الإنتاج فيها إضافة إلى القيم الأكاديمية والقوة الاقتصادية (يشير «الإنتاج» إلى المنهجيات التي تستخدمها الجامعات لإنجاز أهدافها المتعلقة بالتعليم، والأبحاث، والخدمة العامة، وليس على المرء أن يفكر في خطوط التجميع كما هو الحال في الصناعة مثلاً). ويعتمد الأداء أيضاً على توافر الموارد، أي، على حالة الجامعة المالية.

يبدأ هذا الفصل بمناقشة كيف تتفاعل القيم الأكاديمية، والقوة الاقتصادية، وعمليات الإنتاج، والقيود المالية لتتحكم بتصرف الجامعات بوصفها مشروعات غير ربحية. ثم، سنقوم ببحث قوة السوق، والرسوم والمساعدات المالية، والحوافز التي يجري منحها للتطوير الفاعل والإنتاجية. يقول بعض المراقبين إن التعليم العالي معقد جداً بحيث يصعب فهمه في ظل الظروف الاقتصادية، ولكننا سنرى أن الأمر ليس كذلك. وبالرغم من أن عدم توافر البيانات الضرورية سيحد من قدرتنا على التحديد الكمي لأشكال الأداء الرئيسة إلا أنه يمكننا في الحقيقة أن نفهم السلوك الجامعي عبر وجهة نظر نوعية. وربما يكون هذا عقبة أمام جمع البيانات¹.

المشروعات غير الربحية

«لم لا يمكن للكليات أن تكون أكثر شبيهاً بالشركات التجارية؟» لقد جرى طرح هذا السؤال من قبل غوردون وينستون، ويرجع سبب الإجابات المتضاربة عنه إلى سوء فهم التعليم العالي. يعتقد أمناء الجامعات والمسؤولون الماليون أن جامعاتهم يجب أن تكون ذات نمط تجاري، ويؤيدهم في هذا الرأي عدد لا بأس به من من ذوي العلاقة الخارجيين. ويتمسك الأساتذة من جهة أخرى بإصرار بوجهة نظرهم التي تقول: إن الأكاديمية ليست مجالاً للتجارة ولا يجب لها أن تكون كذلك. يشعر رؤساء وعمداء الكليات غالباً أن الأمور يجب أن تكون في الوسط. لنستشهد بأقوال «وينستون»:

هناك ضرورة لذلك التساؤل؛ لأنه سيكون من الصعب تقويم التغييرات الشاملة للتعليم العالي، ومن الأصعب التنبؤ بها والسيطرة عليها إن لم نكن واضحين في كيفية فهم هذه الجامعات وهذه الصناعة. وقد قام داغ نورث Doug North. في محاضراته 1994 عند تسلمه جائزة نوبل، بوصف أهمية «النماذج الفكرية التشاركية» التي نستخدمها لفهم العالم؛ لأنها تحدد ما الذي نراه وما الذي لا نراه وما نفعنا بهذا كله. إن النموذج الفكري غير الدقيق للتعليم العالي يسيء إلينا جميعاً ولا يخدمنا.

إذا كنا نعتقد أن الكليات هي مجرد شركات تجارية في حين أنها تختلف اختلافاً مهماً عن الشركات التجارية، فهذا يعني أننا نخلط الأمور ونفسدها.² ولكن، نحن سنفسد الأمور أيضاً إن كنا ننظر إليها كوجه مختلف تماماً عن الشركات التجارية.

إن الكليات والجامعات التقليدية هي مشروعات غير ربحية³. وعلى أبسط مستوى، فإن مثل هذه المشروعات توجد لتقديم ما هو «جيد» في حين توجد المشروعات الربحية من أجل جني الأموال. ولكن، ومثل كثير من القضايا المطروحة في هذا الكتاب، فإن الحقيقة هي أكثر تعقيداً. إن الاقتصاديين، كما أوضح آدم سميث Adam Smith، يساعدون الشركات الربحية، عبر المنافسات التي تجري في السوق، على تعميم المنفعة عندما يقومون بتعميم الأرباح. إذًا، ما هو الدور الخاص للمشروعات غير الربحية؟

يؤكد الاقتصادي وأستاذ القانون في جامعة يال هنري هانسمان Henry Ansmann الذي كتب بوجه موسع عن هذا الموضوع، أن الاختلاف الرئيس بين المشروعات الربحية وغير الربحية أن الأخيرة لا تستطيع توزيع الفوائد على المساهمين⁴. قد تتمكن المشروعات غير الربحية أحياناً من تجميع فائض وفير، ولكن يجب عليها القيام بتوفير الفائض لإعادة استثماره بطريقة مشروعات لا توزيعه على المالكين بطريقة عائدات وأرباح⁵.

هناك ثلاثة شروط تقرر إذا كان يجب تفضيل الوجه غير الربحي في التنظيم ضمن أي حالة خاصة:

- (1) أن تكون نتائج المشروع مهمة للمجتمع (منفعة اجتماعية)، وأن يكون الناس بحاجة إليها، وألا يكون هناك بدائل متوافرة بوجه يسير.
- (2) من الصعب القيام بتقويم الجودة، ولذلك يجب على المشتريين أن يعتمدوا على المزودين لإعطائهم قيمة مقابل المال لمصلحتهم وليس لمصلحة المالكين الذين قد يملؤون جيوبهم بجودة ضئيلة.

3) إن النتائج تكلف كثيراً من أجل إنتاجها ولا يصبح بالإمكان دفع تكاليفها إذا كان على المشروع أن يسترد كافة النفقات. ويتطلب الاستخدام الواسع في هذه الحالة إعانة مالية حكومية ولا تستطيع المشروعات غير الربحية ابتلاع الإعانة لمصلحة المساهمين. إن العمل، أو الصناعة، الذي يفي بالمعيار الأول، أو بكل المعايير، يمثل القاعدة الخصبة لتطوير المشروعات غير الربحية.

لننظر إلى الجامعات التقليدية بوضعها التقليدي، إن التعليم العالي مهم وهناك تفكير في إيجاد بعض البدائل. من الصعب القيام بتقويم جودة التعليم العالي، والتكاليف مرتفعة بوجه يستدعي الحاجة إلى وجود الإعانات. إن المعايير الثلاثة مقنعة للقيام بتنظيم معظم الجامعات بوصفها مشروعات غير استثمارية. ويعتمد الناس على التقاليد والقيم الأكاديمية لحماية الجودة. تقوم المعالجة الضريبية المفيدة، للمتبرعين وللمشروع نفسه، والدعم الحكومي المباشر (في حالة الجامعات الحكومية) بتأمين الإعانات المطلوبة.

ولسوء الحظ، فإن مكانة الجامعة غير الربحية لا تضمن أنه سيجري المحافظة على الجودة حقيقة وأن الإعانات ستذهب إلى مقصدها. وعلى المرء أن يذهب إلى أبعد من المقاييس المذكورة آنفاً لرؤية حقيقة ما يحدث. إن نمط المشروع غير الربحي يؤمن الأدوات اللازمة لتحليل سبب نشوء هذه الشذوذات.

النموذج غير الربحي

كانت البداية في أواخر السبعينيات، حين قمنا أنا ورجل الاقتصاد إيستيل جيمس Estelle James. بوجه منفصل، بتطوير النموذج الاقتصادي لوصف كيفية عمل المشروعات غير الربحية.⁶ يمثل الشكل 1-2 أدناه النموذج بوجه تصويري (الرمز → يعني «اعتماداً على»). يصف الشكل الجامعات بوصفها تقوم بتعظيم حجم القيمة التي توجدها، والخاضعة لاختبارات واقعية تقوم على عالم السوق، وعمليات الإنتاج، والتمويل.

الشكل 1-2

النموذج الاقتصادي غير الربحي كما يطبق في الجامعات

تبذل الجامعات أقصى جهدها لتعظيم:	
الحد المقصود لتلبية متطلبات القيمة	⇒ كمية الفعاليات الأكاديمية وجودتها وكل وجه
	من النتائج المقدمة (مثال: التدريس والأبحاث
	في المجالات المختلفة)
الخضوع لاختبارات الواقعية الثلاثة:	
1- الحاجة إلى النتائج	⇒ الجودة المتعلقة بـ«السعر» (مثال: رسوم
	الدراسة دون المساعدة المالية)
2- الفعاليات المطلوبة لتقديم النتائج	⇒ عمليات الإنتاج والنتيجة المرغوبة كمًا ونوعًا
3- العائد الإجمالي (يعتمد على النفقات ≤ إجمالي المصروفات	(الاعتماد على الأنشطة وكلفة إنجازها)
	(الإجمالية)

القيمة

تريد الجامعات، مثل كل المشروعات غير الربحية، أن تقوم بما هو أفضل. وإحراز أفضل النتائج سوف يعمل على تحسين مستوى تحقيق تلك الجامعات للقيمة. وإن «إنجاز القيمة» باختزال للنموذج يلخص مثال «أكروبوليس» أو الجزء «الكنسي» لمعادلة صنع القرار في الجامعة.

إن تعريف القيمة يمثل الاختلاف الرئيس بين نماذج المشروعات الربحية وغير الربحية. تختصر عبارة «درجة تحقيق القيمة» كل القيم الأكاديمية والاجتماعية التي تهتم الجامعة وكلياتها؛ فعلى سبيل المثال، تبنى «منتدى المستقبل للتعليم العالي» ورقة بحث تحت عنوان «العمل الجيد» في الجامعات. واعتماداً على مقابلات سابقة، مع محترفين في مجالي الصحافة وعلم الوراثة، عرّف المؤلفون «العمل الجيد» على أنه العمل ذو الجودة العالية المقدم من قبل أصحاب المعرفة في مجالهم، وهو العمل الذي يأخذ في الحسبان،

بطريقة أو بأخرى، بعض المفاهيم المتعلقة بالمنفعة العامة بوجه أوسع.⁷ إن العمل الجيد يعني باختصار «التميز في المصلحة العامة».

وإن التعليم الجيد والأبحاث الجيدة يمثلان على هذا المقياس قيمة من أجل العلم والمعرفة، وليس مجرد نتائج يمكن بيعها. ويعكس التنوع قيمة جوهرية أخرى، مثلما يفعل تقدم التخصصات الأكاديمية. وقد وفرت قائمة النتائج التي تحتاج إلى حماية والمذكورة تقريباً في نهاية الفصل الأول، مرشحين جيدين لعزو القيمة إليهم. وتمثل بعض البنود فوائد عامة وبعضها فوائد خاصة، وفي الحالتين فإنها تعد ذات قيمة اجتماعية.

لا يحتاج تحقيق القيمة إلى الاعتماد على حسابات، فأى شيء تهتم به الأكاديمية يمكن تعديله على أساس القيمة، ولكن يمكن لبعض الحسابات مساعدتنا على التركيز. فالمكانة مثلاً، هي شيء معنوي وغير ملموس ولكن تقوم الأبحاث، كالتالي يجري نشرها من قبل الأكاديمية الدولية للعلوم National Academy Of Sciences وأخبار الولايات المتحدة والتقارير العالمي U.S. News & World Report. بتفعيل مفهومها وتقريبه إلى الأذهان.

عرّف تلخيص جيمس للأدب المتغيرات الآتية لامتلاك القيمة فيما يخص الجامعات والأساتذة:⁸

(1) **الأبحاث وأعباء التدريس القليلة** : يميل الأساتذة لتفضيل الأبحاث على التدريس، فالأبحاث تسهم في صياغة الأنظمة والرؤية الشخصية إضافة إلى المكانة التي تحققها للجامعة.

(2) **أعداد الطلبة المقيدون والدرجات** : يتمتع طلاب الدراسات العليا بالقيمة؛ بسبب إسهامهم في الأبحاث ونشرهم للأنظمة. أما طلاب الدراسات الجامعية فهم أكثر تقديراً في الكليات المتخصصة في التدريس في حين قد يكون هؤلاء «على الهامش» في الجامعات المهتمة بالأبحاث (تعني عبارة «على الهامش» أنه عندما تكون القيمة الكلية إيجابية، فإن أي زيادة في عدد الطلاب يؤدي فعلياً إلى تناقص القيمة).

(3) جودة الطلاب: إن أفضل الطلاب هم الذين يكونون أكثر اقتناعاً بالقيام بالتدريس وهم يكونون أفضل حين يقومون بتدريس بعضهم بعضاً. والطلاب المتفوقون أيضاً يظهرون أفضل ما لديهم في الإعلانات العامة المتعلقة بإحصائيات القبول، ثم إنهم يميلون للعمل بوجه أفضل بعد التخرج، ولهذا فهم يسهمون أكثر في تحقيق المكانة الجامعية.

(4) جودة التدريس: يريد المدرسون القيام بتوفير جودة عالية من التدريس حتى إن كانوا غير قادرين على وضع مقياس لهذا التدريس على نحو جيد.

(5) أحجام صغيرة للصفوف وخدمات جيدة داعمة للتدريس: بسبب صعوبة تقديم تقديرات مستقلة للنتائج التعليمية فإنه ربما يجري النظر إلى حجم الصفوف وخدمات دعم التعليم كأمر مسؤول عن الجودة. إن الصفوف الأصغر وخدمات الدعم الأفضل تخفف أيضاً من أعباء التدريس ومن ثم تسهم في خدمة الأبحاث.

ربما يجري القيام بتقدير بعض المجالات المحددة بوجه أكبر من غيرها مثلما قامت كليات الفنون الحرة بتقدير جوهر الأنظمة الأكاديمية بوجه أكبر مما حصل في المجالات التطبيقية مثل الأعمال والتقنية. وكذلك قد يختلف الأشخاص والأنظمة من حيث توجههم للقيمة، فالقضية هي أن بإمكان قادة الجامعات أن يعرفوا المعنى الضمني للقيمة باختبارات مختلفة ويصنعون قراراتهم بموجب هذا التعريف. ووفقاً للمبدأ، فإن دراسة اختلافات القيمة تجري بوجه عميق كجزء من عملية السيادة الجامعية.⁹

وإننا سوف نرى، حين تعكس المتغيرات الأنفة الذكر الاهتمام العام بالتأكيد، أنه من الممكن أن نحصل على كثير من الأمور الجيدة. فمثلاً، يقوم الفصل الرابع بإثبات أن القيمة الاجتماعية الإضافية، التي نجمت عن دعم الأبحاث وتخفيض أعباء التدريس، تتضاءل حتى تتحول إلى العدم عندما يتزايد إنتاج هذه الأمور «الجيدة». وزيادة على ذلك، فإن القيمة، كما يجري النظر إليها من قبل الجامعات والأساتذة، ربما تختلف عن القيمة التي يجري النظر إليها من قبل المجتمع الخارجي، فالأبحاث وأعباء التدريس المنخفضة مثلاً، ربما يجري تقويمها من قبل الأكاديميين بوجه بعيد تماماً عن تقويم المجتمع لها.

بمقارنة هذه النماذج بالنموذج الربحي، حيث يجري تعريف القيمة بوجه أساسي على أنها الربح، سنجد أن الربح يساوي العائد الكلي ناقص إجمالي النفقات، ومن ثم فإن الأداء يعكس الخصائص المالية المشتركة العامة التي تعني الأمر نفسه للجميع. يأخذ مجال الأعمال التجارية مظاهر أخرى للقيمة بالحسبان، لكن الالتزام بتقديم عوائد مالية للمساهمين، وقدرة المساهمين على إبعاد الإدارة إذا كانت الشركة واقعة في العجز المالي، يحد من قدرة تلك الأعمال على القيام بهذا الأمر (الاهتمام بمظاهر القيمة الأخرى). ولأن المشروعات غير الربحية لا تقوم بتوزيع عوائد المالية، فإنها تستطيع العمل عبر تعريف أوسع للقيمة.

تكون قدرة الجامعات على إيجاد القيمة غير محددة نظرياً، ولكن لسوء طالع نموذج الأكاديمية المثالي، فإن السعي لتحقيق القيمة على كل حال يواجه بعض القيود الخطرة ويأتي في مقدمتها الحاجة إلى إحراز العوائد التي تبرز قوى السوق وظاهرة تجار السيارات.

الأسواق

تعتمد معظم الكليات والجامعات بدرجة كبيرة على العمليات المنتجة للأرباح. ويأتي 80% من العائدات من الرسوم الدراسية في كليات الآداب والفنون الخاصة مثلاً.¹⁰ ثم إن جامعات الأبحاث الخاصة وتحصل على نحو 55% من عائدات الرسوم الدراسية و 30% من منح الأبحاث والعقود. وتحصل أبحاث الجامعات الحكومية على 22% من عائدات الرسوم الدراسية و 20% من عائدات الأبحاث. وتبلغ عائدات الرسوم الدراسية 28% في بعض الجامعات الحكومية الأخرى. إن لدى الأشخاص الذين يقومون بالتمويل دوافع مختلفة ومنها الرغبة في بناء الجامعات ودعم العمل الأكاديمي بوجه عام، ولكن هدفهم السريع هو تمويل فعاليات محددة أو الحصول على خدمات خاصة مقابل سعر معقول. وبعبارة أخرى، هم ينظرون إلى «قيمة الزبون» كمقابل للقيمة الأكاديمية.

بالرغم من أنه ما زال يلزم بعض الوقت حتى يعتق الأساتذة، على عمومهم، مفهوم التسويق فإن عدداً من القادة الجامعيين قد برع في فهم العناصر الأربعة للتسويق: المنتج،

والسعر، والترويج، والمكان. تحاول الجامعات تصميم برامج قابلة للبيع، ومن ثم تقوم بالترويج الهائل لتلك البرامج. تعكس التخصصات الجديدة وقوة برامج درجة الماجستير والتعليم المستمر مدى التركيز المتزايد على المنتج على سبيل المثال، ثم إن مكاتب إدارة التسجيل تصرف الكثير من الوقت على عمليات الترويج. ويقوم رؤساء الكليات بتحليل معدلات الرسوم الجامعية وسياسات المساعدات المالية في الجامعات المماثلة ومن ثم يأخذون بالحسبان الاتجاه السائد في طرق التسجيل وذلك قبل أن يباشروا بوضع أسعارهم الخاصة. وأخيراً، فإن إستراتيجية «المكان» تصبح أكثر أهمية مع قيام التعلّم عن بعد بكسر الحواجز الطبيعية للوقت والمسافات.

تؤثر الأسواق على المشروعات غير الاستثمارية تماماً كما تفعل مع شركات الأعمال المختلفة. فالاستعداد والقدرة على الدفع يقرران إذا كان الطلاب المتوقعون يقبلون عروض القبول الجامعية أو يرفضونها، وإذا كان الراعون المحتملون يقبلون عروضها الخاصة بالأبحاث أو يرفضونها. ويعتمد استعداد الطالب للدفع على إدراكه مدى الجودة المقدمة مقابل السعر وعلى عروض الجامعات المنافسة، أي بعبارة أخرى على القيمة بالنسبة إلى المال. وتستطيع الجامعات الإشادة بقيمتها السامية عندما تحاول إقناع الزبائن المحتملين بالشراء، ولكن تبقى لهؤلاء في النهاية الحرية في قبول الصفقة أو رفضها، أو إنهم قد يحاولون التفاوض للحصول على صفقة أفضل إن كان ذلك ممكناً.

الإنتاج

إن مستويات الأنشطة وأشكالها المطلوبة لتقديم النتائج الجامعية تقدم اختباراً ثانياً للواقعية (المربع 2 في الشكل 1). وتعتمد مستويات الأنشطة المطلوبة على عمليات التعليم والأبحاث، وعلى مقدار الدعم الذي تتلقاه، وعلى جودة النتائج المطلوبة وكميتها. وإن تنظيم الإنتاج الأكاديمي وقيمة الزبون هو من مسؤوليات الجامعة بوجه رئيس على عكس الأسواق التي تتضمن مساهمين خارجيين. وكيفية تحمّل الجامعات لهذه المسؤولية وقدرتها على تحسين الأداء يمثلان الأفكار الرئيسة لهذا الكتاب.

التمويل

يشير المربع 3 في الشكل 1 إلى أن العائدات يجب على الأقل أن تساوي النفقات التي لا تستطيع الجامعات تقديمها لتغطية العجز بوجه غير محدود إن كانت تريد البقاء على قيد الحياة. وهذا يستحضر الأداء المالي إلى النموذج، ليس كهدف أساسي للجامعة، بل كقيد يمنع الوقوع في الإفلاس والعجز. تنفق معظم الجامعات في حدود ميزانيتها بعد الاحتفاظ بالاحتياطي،¹¹ لماذا؟ لأن الإنفاق يزيد من تحقيقها للقيمة. ونستطيع هنا النظر إلى المربع 3 على أنه يتضمن علامة التساوي دون تغيير النموذج بوجه فعلي.

تعتمد الإيرادات على كمية الناتج الذي يطلبه المشترون والسعر الصافي الذي يدفعونه، ويتمثل هذا في المربع 1. وتعتمد النفقة على الأنشطة المطلوبة لتقديم الناتج (على دور الإنتاج المبين في المربع 2) وأسعارها أو سعر الوحدة. ثم يغلط المربع 3 النظام وذلك بتقرير مدى إمكانية تحقيق القيمة في ضوء الطلب ووظائف الإنتاج. فمثلاً، يسمح ارتفاع الأسعار الذي يزداد مع ازدياد إقبال الطلاب إلى الجامعة بالإنفاق بدرجة أكبر على التدريس، ومن ثم الصعود بوجه أكبر على منحنى القيمة الخاصة بها، في حين قد يؤدي التدريس منخفض التكاليف وبالجودة نفسها، إلى الإنفاق بوجه أكبر على الأبحاث، هذا ما يعزز ثمانية القيام بتحقيق القيمة.

يتألف كل من العائد والكلفة من عناصر ثابتة وأخرى متغيرة. ويقصد بالثابتة، أن المبالغ لا تختلف بوجه ملحوظ عن الناتج، على الأقل ضمن المستويات التي يمكن للجامعة أن تواجهها.¹²

تتضمن النفقات الثابتة الإدارة المركزية، ومجموعات المكتبات، وصيانة المنشأة. وربما تتغير هذه النفقات إذا تغيرت نسب قيد الطلبة أو أنشطة البحث تغيراً درامياً، ولكنها لا تتغير إذا كانت التغييرات بسيطة أو تمثل إعادة التوزيع ضمن البرامج.

ترفع النفقات المتغيرة كل شيء آخر، مثل النفقات المباشرة للتدريس والخدمات المكتبة (التي تتغير بحسب عدد العملاء لا بحسب حجم المجموعة). وتعاود كلفة الوحدة الكلفة المتغيرة لكل وحدة من الناتج.

يشمل العائد الثابت المخصصات الحكومية للجامعات العامة حيث يعدّ مبلغاً إجمالياً لا كصيفة إدراج، كما تشمل الدخل الوارد من المنح والتبرعات غير المحدودة. إن مثل هذه العوائد ثابتة بمعنى أنها لا تتغير بحسب نسب قيد الطلبة أو بأنشطة الأبحاث على المدى القصير على الأقل. قد تتغير وفقاً لأسبابها الخاصة، على سبيل المثال، وفقاً للتغيرات السياسية وتأرجح سوق الأسهم.

يشمل العائد المتغير الرسوم الدراسية، ويجري استرداد النفقات بوجه مباشر وغير مباشر، عن طريق الهبات والعقود، والمبالغ الحكومية المرصودة والمتعلقة بقيد الطلبة، وإيرادات أخرى تأتي من بيع الخدمات. ويعادل السعر العائد المتغير لكل وحدة.

لا تقوم الجامعات عادة بتفسير إيراداتها ونفقاتها على أنها عناصر ثابتة ومتغيرة، لكن المهمة ليست صعبة إذا كان الشخص يبحث عن تقدير نسبي مفيد لصنع القرار وليس عن نتائج حسابات دقيقة. يلعب احتياطي الإعانات، الذي يبدو ضخماً، دوراً كبيراً في قرارات توسيع أو تقليص الأقسام أو البرامج؛ فهو يعتمد على العناصر المتغيرة للإيرادات والنفقات، ثم إن قدرة الجامعة على مقاومة قوى السوق تعتمد بوجه عميق على العنصر الثابت للإيرادات. وستجري دراسة احتياطي الإعانات في الفصل 3، كما ستجري دراسة أهمية العائد الثابت لاحقاً في هذا الفصل.

المراحل الجامعية

هناك أكثر من 2000 جامعة وكلية لمرحلة الدراسة الجامعية الأولى (مدة السنوات الأربع) في الولايات المتحدة، وهذه الكليات والجامعات تشترك جميعها، بدرجة أو بأخرى، بنفس القيم الأكاديمية التقليدية، ولكنها تختلف بوجه درامي بوضعها بالنسبة لشروط السوق. لا يستطيع المرء تفسير قوى سوق التعليم العالي دون القيام بتحليل هذه الاختلافات.

قام الباحثون في المركز الوطني لتحسين التعليم لمرحلة ما بعد الثانوي Ncpi. بوضع خريطة للسوق باستخدام بيانات من الحكومة، والجمعيات، ودور النشر التي تعمل مع نحو 1200 مؤسسة تعلم السنوات الأربع الأولى من التعليم الجامعي.¹³

تعتمد تلك الخريطة على معدلات القبول والمردود، والنسبة المئوية لطلاب السنة الأولى الذين أنهوا تخرجهم بدرجة البكالوريوس في خمس سنوات، والنسبة المئوية لطلاب الدوام الجزئي، ونسبة درجات البكالوريوس الممنوحة للعدد الإجمالي للطلاب المقيدين. وقد قدمت الدراسة الفئات الآتية:¹⁴

- **المؤسسات الانتقائية** (نحو 4% من المجموع الكلي)، حيث تمثل هذه المؤسسات أكبر قطاع منافس في السوق. يحصل طلابها عادة على شهاداتهم في خمس سنوات، وهي تمثل الطريق الأفضل نحو الدراسة التخصصية. تمهد شهادة البكالوريوس من مثل هذه المؤسسات الطريق نحو الحصول على رواتب ضخمة خاصة إذا ما ترافقت مع شهادة تخصص.

- **المؤسسات التي تحمل اسماً / علامة مميزة** (نحو 14%)، هذه المؤسسات على درجة من الانتقائية بحيث تحمل شهاداتها قيمة ذات مكانة مهمة، ولكن نسب قبول الطلاب ومكانتها في سوق العمل لا ترقى إلى مستوى الجامعات الانتقائية. تعمل هذه الجامعات على تخريج نسبة عالية في أثناء خمس سنوات، ولكن ليس الغالبية بالضرورة. وبالرغم من أن الجامعات ذات العلامة التجارية لها مكانتها في السوق إلا أن عدداً كبيراً منها يتعرض للمنافسة.

- **المؤسسات المركزية** (نحو 70%)، وهذه المؤسسات تخدم على مستوى الولايات. ويتطلع بعض طلابها للالتحاق بالمؤسسات التي تحمل اسماً متميزاً، في حين يقوم البعض بالالتحاق بها بدوام جزئي أو متقطع. وتدين هذه المؤسسات بوجودها إلى الشعب، ويجنح العديد منها للوصول إلى مستوى المؤسسات المتميزة في حين لم يقرر الباقي ذلك بعد أو أنه قد بدأ يتجه باتجاه قطاع المؤسسات السهلة.

- **المؤسسات السهلة (المتاحة)** (نحو 12%)، تقوم بتدريس أعداد كبيرة من الطلاب الذين يحضرون بوجه جزئي أو متقطع، والذين ربما يبحثون أو لا يبحثون عن الشهادة. ولكونها أقرب ما يكون إلى مفهوم السوق، فإن هذه الجامعات غالباً ما تكون أكثر الجامعات ابتكاراً من حيث تصميم البرامج وأساليب التدريس.

تقوم خطة الـ Nepi بوضع خرائط للمنطقة الواقعة بين (أكروبوليس) و(آغورا)، ثم إنها تتحدى الرأي الأكاديمي التقليدي بأن الرحلة تعني «الانحدار». فمثلاً لا تقل رسالة المؤسسات السهلة أهمية عن المؤسسات ذات المكانة. فتخدم هذه المؤسسات الطلاب، (بما فيهم اعداد متفاوتة من السود واللاتينيين)، الذين لا يستطيعون توفير المال والوقت المطلوبين للدوام المنتظم. وتعد هذه الرسالة ذات قيمة وليست تلك المتسمة بالاهتمامات التجارية الشريرة ومكر الموظفين الحكوميين وفساد قادة الأكاديميات»¹⁵. يمكن للمؤسسات السهلة والمؤسسات الحكومية المركزية أن تكون أكثر ابتكاراً من أكثر المؤسسات المتميزة التقليدية والمؤسسات الانتقائية فهي تركز بوجه خاص على القيمة التعليمية المضافة إلى طلابها المنشودين أكثر مما تقوم بالتركيز على المفاهيم المجردة لما يعنيه أن تكون «أكاديمية».

تجد الجامعات الأقرب إلى «أكروبوليس» وسائلً للارتباط بمجال السوق حتى لو تابعت الالتزام بالقيم الأكاديمية التقليدية. ولقد قمنا أنا وروبرت زيمسكي بوصف هذه الظاهرة في مقالة كتبت عام 1995 تحت عنوان «الحدود الممتدة، والمضامين الجوهرية المتلاشية، والمهام العسيرة من أجل فهم مآزقنا الحالية»¹⁶. كنا نقصد «بالحدود الممتدة» الأنشطة التجارية للهيئة التدريسية، ومراكز البحث، وتراخيص الملكية الفكرية، والتعليم المستمر وما شابه ذلك. بدأت الجامعات في أثناء السنوات الأخيرة، حتى تلك التي تتمتع بأرفع مكانة، باتباع طريقة التعليم الإلكتروني وطرقاً أخرى في تصدير المضمون التعليمي بوجه تجاري. فتقوم بعض الجامعات الأخرى بالعمل نفسه وبمقياس كبير إلى درجة إنشاء شركات استثمارية تابعة وذلك من أجل استغلال فرص التسويق.

ومع ذلك، يبقى قلب الجامعات التقليدية معلّقاً «بالأكروبوليس». فتقوم العلوم الإنسانية والاجتماعية، خاصة، بمقاومة الإغراءات التي تأتي من قبل التجار ولكنهم يدفعون الثمن؛ «فالمضامين المتلاشية» تشير إلى ضغط الموارد لديهم. وإن المضمون

الجوهري يصارع من أجل أن يشق طريقه في حين يأخذ المحيط الخارجي بالتوسع، وعندما يتناقص تأثير المضمون على المحيط الخارجي يتأزم وضع التماسك الأكاديمي ويصبح من العسير الاتفاق على القيم والإستراتيجيات. ويعتقد بعض المراقبين أنه، ولمصلحة الترابط الأكاديمي والجامعي، يجب على المحيط الخارجي أن يقوم بدعم المضمون إلى أقصى درجة. وتعتقد الأغلبية أن عندما يكون الدعم ضرورياً، فإن المضمون مجبر على أن يساعد نفسه، وهذا يعني تطوير تجاوبه مع الأسواق، وفعالية الإنفاق، والكفاية التعليمية.

تزايد الكلفة

لقي الإنفاق على التعليم العالي مزيداً من الاهتمام في السنوات الأخيرة، ولكن القليل فقط عُرف عن كيفية كبح جماح هذا الإنفاق. قامت لجنتان وطنيتان بدراسة الإنفاق والمساعدات المالية منذ عام 1993، كما تقام مؤتمرات دورية لبحث هذا الموضوع.¹⁷ ما زالت مستويات الرسوم الجامعية آخذة في الارتفاع وليس هناك إجماع إذا كانت المساعدات المالية الاتحادية تؤدي إلى هذا الارتفاع حتى لو كان تأثيره ضئيلاً على كل طالب¹⁸. يسبب التصاعد المستمر في تكاليف التعليم تراجعاً في الثقة الممنوحة من قبل العامة للتعليم العالي. وهنا يأتي السؤال عن السبب، فهل يكون من الصعب القيام بالسيطرة على هذا الارتفاع؟ تقوم الجامعات بضغط أسعارها إلى الحد الذي يسمح به كل من السوق، المشترعين، والعامة. فهي ترجع الأمر إلى ارتفاع كلفة التميز وعوامل أخرى خارجة عن سيطرتها، ولكن يبقى هذا فقط جزءاً من القصة، فالباعث على رفع الأسعار ينبثق عن اختيارات الجامعة، وخاصة من الطريقة التي تعرّف بها معنى «التميز».

لا تبحث الجامعات عن الأرباح ولكنها تصارع من أجل تحقيق القيمة؛ لأن لتحقيق القيمة نهاية مفتوحة وليس هناك جامعة محترمة ستنفذ قدرتها على فعل الأمور الجديرة التي تحمل قيمة. إن الأسعار الأعلى تعزز العوائد، في حين تبقى الأمور الأخرى في وضع متساو، هذا ما يمكن من القيام بأنشطة أكثر أهمية ويعزز القدرة على تحقيق القيمة. لقد لخص الباحث في التعليم العالي ورئيس الجامعة هاوارد بوين Howard Bowen هذا الأمر

بما يعرف الآن «بقانون بوين»: «سترفع الجامعات الأسعار بجميع الوسائل وستتفق جميع الأموال التي قامت بجمعها».¹⁹ ولأن الجامعات تعرّف «الامتياز» على أنه تقديم أكبر قدر ممكن من القيمة فإنها ترجع سبب رفع الأسعار إلى التكلفة العالية للتمييز.

نتج قانون «بوين» عن نموذج المشروعات غير الربحية، فالرسوم العالية تستوجب مزيداً من الإنفاق ثم إن الإنفاق المتزايد يطور تحقيق القيمة، الأمر الذي تحاول الجامعات أن ترفعه إلى الحد الأعلى. وبكلمات أخرى، يجري تحديد مستويات الإنفاق بحسب الإيرادات لا بحسب كلفة الإنتاج (ولهذا، فإنه يُطلق على قانون «بوين» أحياناً اسم «نظرية إيرادات الميزانية»). إن تغطية النفقات تصبح بمثابة هدف متحرك؛ لأن النفقات سرعان ما سترتفع لتعادل الإيرادات. لقد اعتدت أن أقوم بلوم زملائي في جامعة «ستاتفورد» بقولي: إن مهمة مدير الجامعة كانت الإنفاق أكبر قدر ممكن، في حين كانت مهمتي بصفتي مسؤولاً مالياً، هي تحديد ذلك القدر «الممكن» والقيام بطمأنة مجلس الأمناء بأنه لم يكن ينفق أكثر مما تتحملة إيراداتنا. وبحسب النموذج غير الربحي، فقد كان مدير الجامعة يسعى إلى تحقيق القيمة في حين كنت أنا أؤكد على ضرورة التقييد المالي.

يقول غوردون وينستون، في تقديم نظرة مختلفة عن قانون «بوين»: إن الجامعات تريد رفع الإعانات التي تقدم إلى طلابها إلى الحد الأعلى. فمثلاً، إن كانت الجامعة تأخذ 300 دولار كرسوم تسجيل صافي عن كل طالب وتنفق 1050 دولار، فهي تقدم إعانة بمقدار 750 دولار.²⁰ إن رفع الإعانات يقدم للطلاب أكبر قيمة ممكنة تفوق ما دفعوه من رسوم تسجيل، وفق مايقوله وينستون، وهذا يمثل قيمة جوهرية للجامعة ويعزز الطلب عليها. ويتابع وينستون قوله: إن رفع الإعانات يزيد من احتمالية زيادة إنفاق الجامعات أكثر من احتمالية ضبط الأسعار دون مستويات السوق. وهذا يرقى إلى «قانون بوين» كما كنت قد عرّفته.

كما يشرح وينستون ضغط الإنفاق بما يسميه «سباق التسلح الموضعي» في التعليم العالي، حيث تكون جودة الطالب هي المكافأة. هناك الكثير من العمل، والكثير من الإنفاق، والكثير من القلق في «سباق التسلح الظرفي»، ولكنه إن كان سباقاً ناجحاً فلن تكون هناك تغييرات كثيرة. إنه يشبه سباق «أليس والملكة الحمراء» حيث إنك تبقى في المكان نفسه برغم جميع السباقات التي قمت بها. يقود سباق التسلح الجامعات إلى

رفع كل مصادر إيراداتها، ومنها رسوم التسجيل، وذلك كي تتسجم مع زيادة الإنفاقات الأخرى. إنه سباق «بلا نهاية، فليس هناك خط نهاية كي تبدأ من جديد، فهو عملية يمكن أن تستمر وتستمر وتستمر...»²¹

يعتقد بعض الأشخاص أن تحسّن الكفاية التشغيلية ربما يوقف زيادة رسوم الدراسة، أو حتى إنه ربما يسمح للجامعات بتخفيض رسومها. لكن، ولأن ذلك الاكتفاء مرغوب بوجه كبير، فإنه لن تقوم بحل مشكلة رسوم الدراسة. وتقوم الجامعات بإعادة توزيع معظم مدخرات الكفاية على الأنشطة الأخرى بدلاً من تمريرها إلى الطلاب، فالجامعات تخفض من ميزانيتها الإجمالية عندما تواجه نقصاً في الإيرادات، ولكنها نادراً ما تقرّ بمدخراتها بوجه طوعي.

تختلف الأمور عندما ترتفع التكاليف، فمثلاً، يستدعي ارتفاع الرواتب وأسعار الطاقة ومستلزمات المكتبات عملاً سريعاً من مقرري رسوم التعليم. ولأن الجامعات تتوقع من الجامعات الأخرى أن تعمل على الشاكلة نفسها، فإنه ليس من المحتمل أن يسبب تمرير الزيادات ضرراً تنافسياً؛ ولذا فإن تأثير التكلفة على رسوم التسجيل يكون متوازناً. إن زيادة التكلفة قد تؤدي لرفع مستويات رسوم التسجيل لكن ليس من المحتمل أن تقوم مكاسب الكفاية بتخفيضها.

وكذلك هو الحال مع المنح والهبات. فعلى سبيل المثال، تتمتع معظم الجامعات المعروفة برسومها العالية بمستويات غير عادية من الدعم الذي يأتي عن طريق الهبات والمنح،²² ولكن، لا تقوم أي واحدة منها بتخفيض رسومها بل إن مكانتها الممتازة تمكنها من فرض زيادة في الرسوم. ينتج عن إيراد الهبات والمنح ارتفاع مستويات الإنفاق في حين لا ينتج عنه تمرير بدلات مالية إلى الطلاب.

قوى السوق

يقوم قانون «بوين» بحث الجامعات على زيادة رسوم الدراسة، فماذا عن سوق التعليم الجامعي الذي يدفعهم للقيام بهذا الأمر عاماً بعد عام وذلك بقدر يتجاوز التضخم بوجه لافت؟ يبتهج معظم أصحاب الأعمال بتضاعف الأسعار المتواصل للجامعات والكليات في العشرين عاماً الأخيرة، ولكن القليل منهم يتمتع بهذا النوع من قوة السوق.²³ إن التعليم العالي قادر على القيام بمساحة نفسه؛ لأن قوة السوق التي استمتعت بالجامعات الانتقائية وذات الاسم المميز تدعم مظلة الأسعار في الجامعات الأخرى.

تطوّر المشروعات قوة السوق وذلك بتنوع عروضها وتطوير المكانة وإمكانية تحقيق الاسم المميز. وتقوم قوى السوق بوضع قيود في الأسواق؛ فمثلاً، هي تسمح للجامعات بزيادة رسوم الدراسة مع إبقاء مستوى القيد فيها على حاله أو توسيع نطاقه. وهذه القوى تكون محمية إذا كانت الكفاية التعليمية هي التي ستقوم بمنح الميزة. إن مؤسستي (Rand) «الاستثمارية» و(Ncpi) «المناسبة/المتاحة للمستخدم» تتنافسان على الكفاية، ولكن معظم الجامعات تتنافس على إحراز المكانة، فالمكانة تجلب الإيرادات التي يمكن إنفاقها لإحراز المزيد من المكانة وهذا ما يوّد المزيد من قوة السوق، فضلاً على المزيد من تمويل الأبحاث والمنح. إن قوة السوق تساعد على إعادة تحقيق المنافع التي تعزز الذات، وليس بالضرورة أن تتصف هذه الحلقة بالنزاهة.

تبيّن الاختلافات المتعلقة بتقويم جودة التعليم المشكلة الكبيرة الأخرى، فالتفريق بين الجامعات عن طريق موازنة الأسعار مقارنة بالجودة، يصبح معضلة عندما تكون الجودة النسبية مجهولة، وبغياب المعلومات المباشرة المتعلقة بالجودة فإنه يتعين على الطلاب المتوقعين القيام باستخدام البدائل مثل الانتقائية، ونسبة الطلاب إلى الهيئة التدريسية، وبراعة البحوث، حتى الأسعار نفسها. إن البدائل تحدد المكانة ولكنها لا ترسم صورة لجودة التعليم، والأسوأ هو أنها تدعم ارتفاع الأسعار ولا تكبحه. وترتبط الانتقائية بالمكانة الأمر الذي يعتمد بوجه تام على البحث. ويعتمد البحث ونسبة الطلاب إلى الهيئة التدريسية على النفقات التي يدعمها برفع الأسعار. وفيما يخص الجامعات الانتقائية والجامعات ذات الاسم المتميّز فإن علاقة الجودة بالأسعار تعزز الالتفاف وسباق التسلح الموضعي. ويعدّ الاقتصاديون السوق «غير فاعل»، عندما يعيق ضعف المعلومات صناعة القرار. فسوق التعليم العالي يظهر وفقاً لهذا المعيار على درجة كبيرة من قلة الكفاية.

قد يعترض بعض القراء على قيامي بالتأكيد على أن إحراز المكانة لا يرسم صورة الكفاية الرئيسة في الجامعات، ولذا فأنا أقول لهؤلاء الأشخاص «تابعوا القراءة». إن فكرة هذا الكتاب الرئيسة تدور حول أن تلك الانتقائية، والبحث، وغنى الموارد لا تحمل بالضرورة في طياتها قيمة مضافة من قبل التعليم. وكذلك فإن إعادة بناء الكفاية

التعليمية في الجامعات الانتقائية وتلك ذات الاسم المميز، يمثل شرطاً ضرورياً لتحسين معلومات السوق والاكتفاء. أرجو أن يتراجع المشككون عن قناعاتهم إلى أن تكتمل الشواهد والمناقشات.

التنافس

من الممكن أن يقوم النقاد أيضاً بالإشارة إلى أن تنافس الأسعار بين الكليات والجامعات يتزايد بالرغم من اهتمام السوق بالمكانة²⁴. وتقوم الكليات الصغيرة الخاصة، التي هي أقل موهبة، بالتفكير مرتين قبل أن تقوم برفع رسوم الدراسة، بل حتى يجب عليها الالتزام بقوائم أسعارها ضمن الحدود الدنيا. وكذلك الأمر بالنسبة إلى الجامعات متوسطة المستوى التي يجب عليها أن تقوم بالتخفيض خشية أن يتجه الطلاب نحو جامعات القطاع الحكومي منخفضة الأسعار (والمدعومة)، حتى إن أكثر الجامعات الخاصة مكانة ستجد سبيلاً للتخفيض، وفي الحقيقة، فقد أعلن بعضها عن زيادات مهمة في عروض المساعدات المالية.²⁵ ومن الواضح أن عدم كفاية السوق لا تمنع من احتدام المنافسة بين الأسعار.

يمكن القيام بتسوية التنافس الواضح وذلك بالقيام باستجواب واضعي الأسعار في الجامعات ذات الاسم المميز والجامعات المختارة. يتصف سوق التعليم العالي بكونه غير مرن، وخاصة في قطاعات سوق المراحل العليا.²⁶ أي إن الإقبال لن يقل كثيراً حين ترتفع الأسعار. ويرغب معظم الأشخاص بالحصول على شهادة جامعية من الجامعات ذات المكانة المرموقة، وبالرغم من أنهم يتذمرون من التكلفة العالية إلا أن معظمهم مستعد لتقديم التضحيات. تقوم المساعدات الجامعية بتخفيض الأسعار للطلاب بحسب الحاجة المادية أو حسب صفات أخرى مطلوبة. وتقوم التخفيضات بتعزيز حق الدخول للجامعة ومساعدة الجامعات على صياغة نمط القيد لديها، لكن قيود التسجيل تحد من أعداد الطلاب المتقدمين إلى الجامعات ذات المكانة المرموقة. وترتفع الأسعار في جامعات النخبة أكثر وأكثر، في حين ترتفع رسوم الدراسة في الجامعات الحكومية بالسرعة التي تسمح بها سياسة الوضع الحالي.

عملت الجامعات الخاصة الانتقائية لسنوات كعمل «الغوريلا الضخمة»، وذلك في مشهد الأسعار: «كانت الجامعات الأقل ثراء قادرة على فرض الرسوم العالية؛ لأن هؤلاء الذين في

القمة قد تفاضوا أكثر.»²⁷ وطبقاً لقانون «بوين»، وبعيداً عن ضغط السوق، فإن الجامعات الخاصة الانتقائية أو ذات الاسم المميز قد قامت بتقديم الدعم لمظلة الأسعار وذلك لبقية قطاع التعليم العالي الذي تدوم الدراسة فيه مدة 4 سنوات. يحتدم التنافس بين الجامعات الأساسية والجامعات السهلة (المتاحة) وبين مثيلاتها ولكن مد ارتفاع الرسوم قد رفع كل السفن.

لا تمتلئ الجامعات الانتقائية بالوجه الذي يرغب به المسوقون؛ فالانتقائية تعني أن الطلب يتجاوز عدد الأمكنة التي تستطيع الجامعة توفيرها، ولأن سعر السوق النهائي يكون أعلى من السعر المحدد في قوائم الأسعار، فإن هناك فجوة تظهر لتمثل في توفير تخفيض طوعي حتى للطلاب الذين يدفعون الرسوم الدراسية بوجه كامل.

ما الذي يحدد مظلة الأسعار بهذه الطريقة؟ لماذا لا تقوم الجامعات المختارة برفع رسوم الدراسة إلى الحد الذي يتساوى فيه الطلب عليها مع تقديم المساعدة المالية ودعمها للطلاب المستحقين الذين لا يستطيعون القيام بالدفع؟ إن مثل هذه الإستراتيجية سوف تستخلص أكبر قدر ممكن من المال من الأشخاص القادرين والراغبين بالدفع. وبلغه الاقتصاديين، فإن هذا الأمر سيجب كل فائض المستهلكين (المنطقة الواقعة تحت منحني الطلب) لمصلحة الجامعة، وهذا ما يمثل قانون «بوين» بحرفيته.

ربما يكون تطبيق مثل هذه الإستراتيجية عملياً؛ فقد قمنا، في «ستاتفورد»، باختبار برنامج مساعدة المحتاجين بطريقة اعتيادية وذلك بحساب مستويات الإنتاج مقارنة بدخل الطلاب الذين يستحقون المساعدة. ولقد أردنا أن يبقى المستوى ثابتاً بالنسبة إلى جميع مستويات الدخل. فمثلاً، إذا رفض الطلاب ذوي الدخل المتوسط قبولات جامعة ما بنسبة أكبر من الطلاب ذوي الدخل المنخفض فإن هذا سيكون شاهداً على وجود ثغرة يجب القيام بإصلاحها وذلك بالقيام بتحسين عملية المساعدة للطلاب ذوي الدخل المتوسط. ولقد قمنا أيضاً باستخدام ميزة المساعدة لضبط أسلوب دخول الصف الدراسي، مثلاً، للحصول على العدد المطلوب من الباحثين، والرياضيين، والموسيقيين... إلخ. قد يتساءل بعضهم عن قدرتنا على إدارة الأمور بوجه مضبوط، ولكن من حيث المبدأ، يجب أن يكون ذلك ممكناً.

والأمر الأكثر إشكالية هو احتمال إعاقة قائمة الأسعار العالية للطلاب الجديرين، ولكن الأقل قدرة مادياً، من الحصول على تلك الفرصة. فعمليات المساعدة السخية لن تقدم المساعدة

إذا لم يجزِ الحصول على معلومات وافية عن الطلاب المرشحين. ثم إن تدهور العلاقات السياسية والعامية؛ بسبب رسوم الدراسة العالية بوجه غير مقبول تسبب إشكالاً كبيراً. ونحن لم نرغب بالوقوف بعيداً عن الجامعات المشابهة من حيث التدقيق الإعلامي أو الحكومي أكثر من رغبتنا بأن نظهر باهظي الثمن بوجه غير عادي في أعين الطلاب المتوقعين مستقبلاً.

يدل المثال على أن «قيود السوق» في النموذج غير الربحي تجسد أكثر من استعداد وقدرة الطلاب الحاليين على الدفع. فالرأي العام ومفاهيم الطلاب المتوقعين هي أمور مهمة أيضاً. ووفقاً لهذه المناقشة، فإن الجامعات المختارة لا تُنقص قوة سوقها لأغراض إثارة الغير، إنها فقط تقر بتقييد أوسع للسوق. ويهتم في الوقت نفسه معظم قادة الجامعة بالأعباء المالية التي تضعها رسوم التسجيل على الأهل، حتى أولئك الذين لديهم قدرة على الدفع.

المساعدات المالية

لا شيء أدل على تلازم القيم الأكاديمية مع قوى السوق من المساعدة المالية. فالمبدأ المدعو باسم «روبن هود»، الذي يدعو إلى قيام الجامعات بفرض رسوم أكبر على الذين يستطيعون الدفع، يمثل قيمة جوهرية أو «كنسية». ومن جهة أخرى فإن مبدأ «المساعدة دون وجود حاجة» (مساعدة غير المحتاجين) يمثل استجابة للسوق - نوع من القيام بتخفيض الأسعار هو أقرب ما يكون إلى تجارة السيارات.

أظهرت دراسة عن خمس كليات فنون حرة أجريت عام 1994. أن أقل من 50% من الطلاب المقيدون كانوا يدفعون رسوم التسجيل بالكامل. وبالتالي كانت الكليات تهتم بالأعباء المالية، لكن لم يكن من العسير عليها الكشف عن أسباب السوق. كانت مستويات الإنتاج لدى الطلاب الذين تجري مساعدتهم هي ضعف مستويات أولئك الذين لا يتلقون المساعدة. وكان الطلاب في بعض الحالات يتصلون هنا وهناك للحصول على عرض أفضل. وبكلمات الباحثين «فإنه من الواضح أن المساعدة كانت شرطاً للتسجيل لنسبة كبيرة من الطلاب الجامعيين المبتدئين».²⁸ إنه من الصعب القيام بفصل الإيثار عن الأنانية في ظروف مثل هذه الظروف.

تظهر البيانات الوطنية أنه جرى إعادة ثلث الدخل التي تم تحصيله من إيصالات رسوم الدراسة إلى الطلاب بطريقة إعانة مالية جامعية²⁹. وتقوم الجامعات الحكومية بتوزيع نحو 80% من مساعداتها وفقاً للحاجة، ولكن هذا الرقم يصبح 44% في حالة الجامعات الخاصة. ويعكس الاختلاف مجموعة من السياسات العامة والتنافس على نمو الأسعار تجري مواجهته من قبل الجامعات الخاصة الأضعف. وبالرغم من الالتزام بالمساعدة وفقاً للحاجة، فإن الاختلاف في مستويات مشاركة الكليات وفق فئة الدخل قد ارتفع بنسبة الثلث منذ عام 1998.³⁰ ولا يستطيع الطلاب ذوي الدخل المنخفض التماشي مع هذا.

يشتكى قيادات التعليم العالي من نقص في المساعدات بحسب الحاجة. فمثلاً، تطلب كلير غوديانى Claire Gaudiani، رئيسة كلية «كونكتكت»، منّا أن نتخيل «على أي صورة ستبدو أمريكا إذا اختفى جميع متلقي المساعدات المالية القائمة على الحاجة من «وول ستريت»، أو الوكالات الحكومية، والمختبرات، ومجالس الإدارة، والقطاع غير الربحي، والأكاديميات». ³¹ وأنا شخصياً لا حاجة بي لأن أتخيل ذلك، فلولا وجود مساعدة وفقاً للحاجة (تلقيتها) مدة أربع سنوات في جامعة يال لما كنت أقوم بتأليف هذا الكتاب بالتأكيد. ولكن، وفي ظل الرغبة بوجوب تقديم المساعدة للمحتاجين فإن هذا لا يعني عدم تشجيع القيام بمساعدة غير المحتاجين. وفي الحقيقة، فإن النموذج غير الربحي يوحي بأن مساعدة المحتاجين أو غير المحتاجين، وبالرغم من تقاربهما في الميزانية والوضع المالي، تجريان وفق دوافع مختلفة وقد لا تتنافساً بوجه مباشر مع بعضها بعضاً في صناعة القرار الجامعي.

إن مساعدة غير المحتاجين هو واقع حياتي لعدد من الكليات والجامعات، والفشل في التعرف إلى أهداف القبول يعني مقاعد فارغة في غرف الصفوف وأسرة فارغة في المهاجع. تمثل المقاعد والأسرة الفارغة الفرق في التكاليف. ولا يمكن إنقاص هذه التكاليف بوجه سريع كحل للنقص أو الضعف الحاصل في التسجيل، وفي الجامعات الصغيرة فإن الجهود الجادة لإنقاص التكاليف قد تقوم بإضعاف فرصتها في الاستمرار والنمو. ومثلما يحدث مع التخفيضات التي تجريها شركات الطيران على أجور السفر لملء المقاعد الشاغرة، فإن الكليات التي تتعرض لضغط مالي تقوم بإجراء تخفيضات من أجل كسب طلاب جدد. وهذا يكون مفهوماً ما دامت الأسعار المخفضة أكبر من الكلفة المتغيرة للبرامج.

إن النجاح في استقطاب النمط المطلوب للطلاب يقدّم سبباً آخر لتقديم المساعدة لغير المحتاجين. فالنمط المنشود يعتمد بوجه جزئي على نظام القيمة الجامعي (مثلما يحصل، مثلاً، في حالة تنوع الأهداف)، ولكن أفضل الأنماط يقدّم أيضاً نتائج اقتصادية. فإحراز علامات جيدة في الامتحانات يزيد من المكانة، والرياضيون المتربعون على القمة هم الذين يربحون اللعبة. وزيادة على ذلك، يعتمد التعليم العالي على ما يسمى «تقنية معلومات الزبون»³²، حيث يتعلم الطلاب بعضهم من البعض الآخر. وهكذا فإن نمط الطالب الجامعي يؤثر بمقدار التعليم وجودته التي تقدمها الجامعة. ولذلك، فإن الدافع الذي يصوغ نمط الطلاب القادمين يكون قوياً جداً. ويمكن لعملية مساعدة المحتاجين أن تكون مساعدة؛ لأنها تقوم بتحريك الإيراد من العوامل التي تؤثر بالطلاب. وعلى كل حال، فإن مساعدة المحتاجين يمكن أن تفيد؛ لأنها تعزل الدخل عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الطلب. على أي حال، لا تهتم المساعدة القائمة على الحاجة بالمجال الكامل لتنوع الأهداف.³³

بالرغم من وجود كثير من المشككين بالتعليم العالي إلا أن المساعدة القائمة على الميزات تملك بعض التأثير الاجتماعي المرغوب، فهي تقوم بتوسيع مجال تنافس الأسعار، الذي يعتقد الكثير من الأشخاص الذين هم خارج الأكاديمية أنه أمر مطلوب. ويجادل بعض مؤيدي مساعدة المحتاجين بأن الأسعار يجب أن تغير من معادلة صناعة قرار الطالب، ولكن هذا الأمر يبدو نظرياً ومتناقضاً مع فكرة أنه يجب للطلاب أن يحصل على أكبر عدد من الخيارات ومنها مستويات الأسعار المخفضة.

تفضّل السياسة العامة مسألة تنافس الأسعار ومنه التنافس على المساعدة المالية. إن تداخل الأمور يعطينا مثلاً على هذا، فقد قامت الحكومة الفيدرالية بتطبيق قانون «شيرمان» على مجموعة من الكليات والجامعات الخاصة التي كانت تلتقي بوجه منتظم لتقوم بعملية «تسيق» لتوزيع الجوائز الفردية للطلاب بناءً على الحاجة، ولتمنع من ثم مساعدة غير المحتاجين. دافعت تلك المجموعة عن نفسها بقولها إنه بسبب أن المساعدة القائمة على الحاجة هي أمر ينم على الفضيلة اجتماعياً فإنها، أي المجموعة، كانت تقدم خدمة للبلد ولا تعمل من أجل تثبيت الأسعار. لم توافق الحكومة على هذا الأمر، وأخيراً وقعت جميع الجامعات، ماعداً واحدة (هي جامعة Mit)، على

قرار بالتوقف والانتهاه.³⁴ لقد خاضت تلك الجامعة، التي لم تقم بالتوقيع، معركة خاسرة؛ إذ قامت برفع شكوى قضائية إلا أنها خسرت الحكم. وعلى الرغم من أنه قد جرى التحفظ عملياً على قرار المحكمة في النهاية إلا أن القاضي وجد أن تقرير مستوى الحاجة كان مماثلاً لتقرير الأسعار، وقد أدى تصريحه الرنان بأن «بعض مظاهر التعليم العالي تأخذ شكلاً تجارياً أكثر من الأسعار التي يقوم الطالب بدفعها»³⁵ إلى إعاقة الأعمال التي من هذا النوع.

يقلق النقاد أيضاً من إمكانية سحب المساعدة على أساس الميزات المخصصة من المساعدة القائمة على الحاجة. وعلى كل حال، فقد رأينا أن المساعدة القائمة على الحاجة تعتمد بوجه رئيس على القيم وأن مساعدة غير المحتاجين تعتمد بوجه رئيس على السوق. إن مساعدة غير المحتاجين ستزداد عندما يصبح السوق أكثر تنافسية، وهذا تماماً ما نلاحظه. ولكن ليس من الضروري أن تسقط المساعدات المقدمة للمحتاجين؛ إذا نجحت القيم الفعلية المرتبطة بالمساعدة القائمة على الحاجة في تنافسها مع قيم الجامعة الأخرى فإن تلك المساعدة ستستمر. أما إذا لم تنجح فإن المشكلة ستكون مع أولويات الإنفاق في الجامعة وليس مع الحاجة إلى الاستجابة للسوق. قد تلبى الجامعة متطلبات الحاجة المبيّنة بالدليل في الوقت نفسه الذي تقوم فيه بمواجهة ضغط السوق بشأن المساعدة لغير المحتاجين. وبيحث الأمر من كافة جوانبه، فإن الجامعة قد تعرض المساعدة القائمة على المزايا وذلك من أجل ملء صفوفها والاستفادة من بعض الإيرادات الإضافية لتقديم المساعدة للمحتاجين.

الكفاية والإنتاجية

يقول قانون «بوين»: إن الجامعات ستنفق أكثر مما تستطيع، ولكن هل يقوم هذا الأمر بإثارة عدم الكفاية؟ الجواب هو «لا» بكل تأكيد. ولكن الكفاية والإنتاجية ليستا أمراً بسيطاً في التعليم العالي كما هو الحال في دنيا العمل.

يدل القيد (2) للنموذج غير الربحي على أن إنتاجية الجامعة تحدد قيمة قدرتها على الإنتاج. إن الكفاية الأفضل تسمح للجامعة بتقديم مزيد من القيمة تماماً كما تزيد

مكاسب العمل. وتتسأ التعقيدات؛ لأن ذوي العلاقة الخارجيين يجدون أنه من الصعب جعل مديري المشروعات غير الربحية مسؤولين عن الأداء، ولأن الجامعات تميل لتقويم الهيئة التدريسية بوجه فعلي، ولأنه لا يمكن قياس القيمة تماماً كما يقاس الربح، ولأن الأكاديمية ليس لديها إلا فهم مشوش لعمليات التعليم والتعلم. وإن الجامعات لهذه الأسباب مجتمعة لا تتوجه إلى مسألة الكفاية بالحيوية نفسها التي تستجيب بها لقوى السوق. سأقوم بالشرح بوجه مختصر، ولكننا سنستعرض أولاً معنى الكفاية في التعليم العالي.

يدلّ التعريف العام للكفاية على أن على المشروع يقدم إنتاجه أو خدماته بأقلّ التكاليف الممكنة في ظل أفضل المستويات التقنية. إن تحسين الإنتاجية يعني تعزيز حالة المستوى التقني بأفضل التقنية والعمليات. وتمثل الكفاية هدفاً متحرّكاً. يكون التقدم فاعلاً في مدة ما ولكنه سرعان ما يصبح غير فاعل عندما يسبقه مستوى التقدم التقني، ونظراً إلى النهضة التقنية، فإن التعليم يقف على مثل تلك العتبة في الوقت الحاضر.

تزيد الجامعات الإنفاق على توسيع المشروعات إلى الحد الأعلى ولكنها لا تزيد الإنفاق من أجل كل نشاط وبرنامج أكاديمي. تقدم بعض البرامج فائضاً يمكن استخدامه لتمويل الأنشطة الأخرى أو التكاليف الثابتة للجامعة. ولكي يجري استخدام مصطلح مألوف في عالم الأعمال فإننا نطلق على الفائض اسم هامش «المشاركة Contribuhim Margin». إن هامش الإسهام البرنامج يعادل، في سياق النموذج غير الربحي، الفرق بين إيراده المتغير وكلفته المتغيرة. وزيادة الكفاية تعني تقليص الكلفة المتنوعة الأمر الذي سيتطلب أن تكون زيادة إسهامات الأمور الأخرى متعادلة. يثبت في النهاية أن قانون «بوين» ليس إشكالياً؛ لأنه كلما كبر الإسهام المالي للبرنامج ازدادت قدرة الجامعة على الإنفاق على الأمور الأخرى التي تحمل قيمة بالنسبة إليها.

تدل الكفاية على حد أدنى معين من كلفة الإنتاج. فمثلاً، يمكننا التفكير في الحد الأدنى من كلفة تقديم دراسة جامعية وذلك بدرجة جودة معينة في تخصص دراسي معين للطلاب الذين يدخلون بمستويات استعدادات معينة. ومن الصعب القيام بقياس الحد الأدنى من الكلفة، لكننا نستطيع بسهولة تخيل الأمور التي تقلل الكلفة الفعلية إلى الحد الأدنى، كالصفوف التي تكون أصغر من المطلوب من أجل تعليم فاعل، أو الفشل غير الضروري لتلميذ بسبب التعليم الرديء.

تعتمد الكفاية على فاعلية استخدام الموارد بوجه يرتبط بالأهداف. يؤيد البروفسور جيمس بريان كوين James Brian Quinn، أستاذ مراقبة التخطيط الإستراتيجي وتأثير التقنية على قطاع الخدمة في جامعة دارتماوث والحاصل على لقب أستاذ مدى الحياة، القيام باستخدام معيار «الأفضل في العالم» كمقياس للفاعلية.³⁶ إذا لم تكن العملية هي «الأفضل في العالم» فيجب أن نصارع لتحسينها أو التفكير في الاعتماد على مصدر خارجي يلبي ذلك المعيار. وتشير عبارة «الأفضل في العالم» إلى فاعلية التكاليف، أي الكفاية في تحقيق الأهداف. لا تستطيع الجامعات، التي لم تجعل صفوفها أقرب إلى الكمال أو التي لم تقم بإيصال التعليم الجيد، أن تكون الأفضل في العالم، ويجب عليها أن تحسّن نفسها أو أن تبحث جدياً عن مصادر خارجية لبرامجها. يدرك كوين أنه يمكن أن توجد أسباب صالحة لاستمرار حماية الوحدة الأكاديمية، على سبيل المثال، للقيم الأكاديمية الأساسية، أو استمرار التعامل مع التكاليف المتعلقة بالمصادر الخارجية. وعلى كل حال، حتى في حال وجود مثل هذه الأسباب، فإنه يجب الضغط على الوحدات غير الفاعلة كي تتحسن.

وبالعودة ثانية إلى النموذج غير الربحي، فإن الكفاية تدل على أن كلفة الأنشطة المعروضة في الصندوق (2) في الشكل 1 (وظيفة الإنتاج)، قد جرى تخفيضها قدر المستطاع. فالبرنامج الكفؤ هو الذي تجري تخفيض كلفته دون أن تتأثر جودته. وإن الجامعة ذات الكفاية على مستوى المشروع كله هي التي لا يمكن زيادة تحقيق القيمة الكلية فيها دون زيادة الإنفاق.

لقد قمت بذكر التعقيدات أو العوائق الأربعة التي تحدّ من تحقيق الجامعة للكفاءة. ينشأ العائق الأول من غياب الملاك الخارجيين. فيستطيع المساهمون في مجال العمل تحميل المديرين المسؤولية المالية دون خوف من إلغاء القيم الأساسية أو المخاطرة بجلب النقمة. وفي النهاية، فإن سعر سهم الشركة ينهار بقوة إلى حد هائل، وعند هذه النقطة تبدأ مكنسة جديدة بكنس عدم الكفاية وإبعادها. وكما جرت مناقشة الأسباب سابقاً، فإن المشروعات غير الربحية لا تجد مساهمين، «فمن دون وجود أرباح يجري توزيعها لا يستطيع المساهمون ولا الغزاة المشاركون بغرس شعور الخوف من عدم القدرة على تحقيق الكفاية في نفوس مديري المشروعات غير الربحية».³⁷

يتعلق العائق الثاني بالميل الأكاديمي نحو إعطاء قيمة للمدخلات كما للنتائج.³⁸ فمثلاً، يروي روبرت زيمسكي كيف أنه، بوصفه مديراً مساعداً في التخطيط، سأل عميد جامعة «وارتون» عن سبب توظيفه لهذا العدد الكبير من مساعدي المدرسين المساعدين بدلاً من أساتذة أساسيين؛ فأجاب العميد: «الأساتذة مُكَلَّفُونَ، وأنا أحاول أن أدمج عملهم بوقت مساعدي التدريس أكثر ما يمكن، وأن أحسن كفاءتهم إلى الحد الأعلى.» سألته: «ما الذي تحسّنه؟» فكر زيمسكي، وهو أستاذ لمادة التاريخ، لبرهة ثم قال: «أريد زيادة عدد الأساتذة كما أرادت أديرة القرون الوسطى زيادة عدد الرهبان لمصلحة النظام، وأنا أقوم الأساتذة بوجه حقيقي لمصلحة الأكاديمية.» إن مفهوم الفاعلية والكفاية لم يكن يعني الكثير للأديرة؛ وذلك لأنها كانت تقوم بتقويم رهبانها بحسب صفاتهم الجوهرية. والأمر نفسه ينطبق على الجامعة حيث يجري تقويم الأساتذة وفقاً لما هم عليه جوهرياً وليس وفقاً لما يقدمون.

ولأنني قضيت حياتي في المجال الأكاديمي فأنا أشرك زيمسكي وجهة نظره أن الأساتذة هم أكثر من مجرد موظفين. من المنطقي تقويم الأساتذة بوجه جوهري؛ لأنهم الأوصياء على القيم الفكرية والحضارية السامية. على كل حال، يوجد هنا بعض التوتر، كالتوتر بين كون الجامعة كالكنيسة وكونها كتاجر السيارات. إن العديد ممن يدفعون فواتير الجامعة لا يشاركونها حبها للرهبان، ولكنهم يريدون من التدريس والبحث أن يكون منتجاً بكفاءة عالية قدر المستطاع، فإن كان هذا يعني تقليص عدد أفراد الهيئة عبر دعم عملها بالفريق المساعد -وفي الوقت الحاضر بتقنية المعلومات- فليكن إذاً. إن ذلك التوتر سيأخذ وجهاً أسوأ مع ازدياد المنافسة.

ينجم العائق الثالث عن صعوبة قياس تحقيق القيمة وخاصة تحديد إذا كان اقتطاع النفقات سيقطص القيمة أم لا. يقوم سوق العمل بقياس الأرباح بوجه دقيق ما يسمح له بمكافأة المسؤولين والموظفين على تطوير الكفاية. وتختلف الأمور في الأكاديمية، فهل ستقوم الجولة الجديدة من اقتطاع النفقات بزيادة الكفاية أم ستقوم بتخفيض الجودة التدريسية والعلمية؟ كيف يمكننا تحديد الحد الأدنى من الكلفة دون معرفة ماهية القيمة المقدمة؟ تمثل إمكانية الإجابة عن تلك الأسئلة بعداً مهماً للكفاية التعليمية سأعود إليه في الفصول اللاحقة.

ينجم العائق الأخير، الذي يقف في وجه تحقيق التعليم العالي للكفاءة، عن المعرفة المشوشة لعمليات التعليم والتعلم، وهذا مظهر آخر للثغرة الموجودة في كفاءة التعليم. ولأن مثل هذه العمليات قد جرى أخذها تقليدياً كأمر مسلّم به فإن معظم الأساتذة، وإلى حد مثير للدهشة، لا يعرفون إلا القليل عن كيفية تحسين الكفاية التعليمية. وهذا أيضاً موضوع آخر سأعود إليه لاحقاً.

لا يمكن للأرقام التي تشير إلى كلفة كل طالب تحديد مدى كفاءة جامعة معينة بالمقارنة مع الجامعات المشابهة. يمكن لمثل هذه الأرقام أن تفرز بعض الأسئلة، ويكون إجراء تقويم ميداني هو المطلوب لتقديم الإجابات. فمثلاً، لا يستطيع المرء دون معرفة بالظروف المحليّة أن يحكم إذا كانت التغيرات الملحوظة قد نشأت عن اختلافات في الكفاية أو الجودة. وزيادة على ذلك، فإن الأسعار الباهظة للجامعة تدلّ على قلة الكفاية أو أنها تعكس الإنفاق الزائد على الأبحاث؟ ولا يستطيع المرء القيام بتقويم مستوى كفاءة الجامعة وما يمكن القيام به لتطوير تلك الكفاية إلا بتحليل الأنشطة، كل على حدة، التي تحقق القيمة في البحث والتعليم.

وعندما لا تكون هناك شواهد مباشرة على كفاءة الجامعة، فإن الشواهد غير المباشرة تدل على الجواب بالنفي. فمثلاً، تقوم الجامعات عادة بربط التدريس والأبحاث بطرق تحدّ من الكفاية؛³⁹ إذ يفترض أن يقوم كل أستاذ بالمشاركة بكثافة في النشاطين دون النظر في المقابل إلى فائدته النسبية. ولأن وقت البحث يجري وصفه بمثابة «تأهيل» يدل على القوة والسمعة وذلك بغض النظر عن الأداء أو الإنجاز فإن موارد الكلية الضئيلة والغالية لا يجري استخدامها بكامل الفاعلية. تقوم الأكاديمية بإثبات أن مثل هذا التأهيل ضروري للقيام بالتدريس الجيد ولكن ذوي العلاقة الخارجيين يعتقدون أن هذه تكلفة إضافية دون مبرر معقول. إن تركيز جهود الهيئة على أهداف محددة سوف يقوم بتحسين الكفاية بوجه ملحوظ.

تقدّم العوائق التي ذكرناها أنفاً شواهد إضافية غير مباشرة. إن إعطاء مسؤولية أفضل للأمناء وهيئات المراجعة والعامّة، يمكنه أن يعوّض عن غياب ذوي العلاقة الخارجيين. كما يمكن لتحديد الأهداف والغايات بوجه أفضل أن يخفف من مشكلات تقويم الزاد ومشكلات إجراءات قياس القيمة. بإمكان الكفاية الأفضل أن تحسّن المعرفة بعملية التعليم، وكل هذه التحسينات تعزز قدرة الجامعة على رفع دعم الأنشطة ذات القيمة، وهذا ما سنعود إليه لاحقاً.

الهوامش

1. سيفغرايد Siegfried (2000) يناقش أسباب نقص الاهتمام.
2. وينستون Winston (1997) صفحة 1-2.
3. «ليس من أجل الربح» عبارة أفضل تقنية من «غير ربح»، ما دام أن بعض مشروعات «ليس من أجل الربح» بدأت تجمع أرباحاً حيث فشلت المشروعات «الربحية» تحقيقها. إن «غير ربحي» تعبير أكثر انسيابية بالنسبة إلي.
4. هانسمان Hansmann (1981، 1986).
5. المشروعات غير الربحية، التي تنهي شؤونها، عليها أن تعين مشروعاً آخر غير ربحي كمتلقٍ للموجودات المتبقية أو أن يضحى بالموجودات لمصلحة الدولة.
6. هوبكينز وماسي Hopkins And Massy (1981) الفصل 3، جيمس ونيوبورغر James And Newburger (1981)، جيمس (1986، 1990)، ماسي (1996) الفصل 3.
7. دامون Damon (2000) ص 2.
8. معدلة عن ماسي (1996) ص 61-61. المصدر كان جيمس (1990).
9. يظهر ما يدعى بمشكلات الوكالة عندما تصبح اختلافات القيمة عميقة. مثلاً، إذا قام رؤساء وأساتذة الجامعة، بطريقة سرية، بالسعي وراء تحقيق القيم التي تتعارض مع قيم الجامعة. هذا الأمر يحدث بالتأكيد، لكن الإدارة الجيدة للجامعة تستطيع العمل بوجه جاد للحد منه. انظر إلى هوناك Hoenack (1983) لمزيد من التفصيل عن مشكلات الوكالة.
10. ماكفرسون وشابيرو Mcpherson And Schapiro (1994)، الجدول 1. «صافي الرسوم» يعني الرسوم دون المنح التعليمية.
11. كيف نجعل القارئ العام لا يقلق بشأن المدخرات والتضخم المستقبلي، وكمثال انظر ماسي (1981، 1990) وأيضاً الفصل 4.
12. التعاريف العملية للتكلفة «الثابتة» المتناقضة مع الكلفة «المتغيرة» والضرائب، هي محددة السياق بوجه كبير. فمثلاً تكاليف التدريس ثابتة على المدى القصير طبقاً لعقود الهيئة التدريسية ولكنها وبسبب التآكل المستمر تصبح متغيرة على المدى الطويل. إن عناصر سياسة إدارة الأبحاث وخدمة الطلاب لا تعتمد على الناتج (على افتراض وجود الأبحاث والطلاب في المقام الأول)، في حين يكون عنصر الخدمات متغيراً (مثال: تكلفة إعداد عرض مشروع والاستشارات الطلابية) يحتوي الفصل 3 على بعض المناقشات والأمثلة الإضافية.
13. مؤسسة أبحاث التعليم العالي (1997). جرى إنجاز العمل من قبل البروفسور زيمسكي وزملائه في مركز أبحاث التعليم العالي التابع لجامعة بنسلفانيا. ولم يعرف هؤلاء أو فريق Rand، الذي جرت الإشارة إليه في الفصل الأول، بتقديم عمل أي منهم حتى بعد تطور النتائج الأساسية.

14. قامت مؤسسة Nepi بتقسيم كل من الأجزاء (1)، (2)، (3)، (4) إلى جزأين فرعيين، ولكن ليس مطلوباً هنا القيام بهذه الدرجة التصنيفية.
15. كلارك كير Clark Kerr، «نظرة عامة على التعليم العالي وخدمات سوق العمل». ورقة عمل لم تنشر، وردت في برنامج بيولأبحاث التعليم العالي (أيلول 1988) «التقطير» ص.1.
16. زيمسكي وماسي (1955) .
17. اللجنة الوطنية المسؤولة عن تمويل التعليم ما بعد الثانوي (1993). اللجنة الوطنية لتكاليف التعليم العالي (1998). لجنة المجلس الأعلى في الجامعة الأمريكية للشؤون الحكومية، التحقيق في الكلفة المتزايدة لرسوم الكلية وفعالية المساعدات المالية الحكومية، شباط 9-10، 2000.
18. النقاش في زيادة الحوافز. يتضمن الأمر أنه كلما زدنا ضخ القوة الشرائية في النظام سيحول مقدمو المساعدات المالية منحى الطلب إلى اليمين - هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بطريقة أيسر وإلى تعادل الأمور الأخرى. إن الصورة التجريبية مختلطة على كل حال. ماكفرسون، وشابيرو، ووينستون (1993، ص11) لم يستطيعوا إيجاد شواهد إحصائية على أن زيادة المساعدات الاتحادية تزيد من الرسوم الفادحة في الكليات والجامعات الخاصة، ولكنهم وجدوا أن هذا يؤثر في الجامعات الحكومية. ومن المحتمل أن تؤدي المساعدات الاتحادية إلى التعويض عن بعض المساعدات المؤسساتية الأخرى، الأمر الذي يرفع بوجه مؤثر السعر الصافي .
19. بوين (Bowen) (1980) .
20. هذه الأرقام تقترب من الأرقام الفعلية التي قام بإحصائها وينستون وين Winston And Yen (1995، الجدول 1) لجميع المدارس الموجودة في النموذج التابع له .
21. كل الشواهد المأخوذة من وينستون (2000) ص.1. إهرينبرغ Ehrenberg (2000) يصف سباق التسلح على أنه «تنافس غير مجدٍ على الطلاب».
22. انظر على سبيل المثال إلى زيمسكي ورفاقه (1999)، ستجري مناقشته في الفصل الرابع.
23. جونستون Johnstone (2000) الجدول 3، يذكر أنه بين 1980-2000 سجلت الجامعات الخاصة ارتفاعاً في المعدل السنوي للرسوم الحقيقية بنسبة 3,7% وسجلت الجامعات الحكومية زيادة بنسبة 3,9% الذي كان 2,7 و2,15 على التوالي.
24. انظر على سبيل المثال، وينستون وزيمرمان (2000).
25. انظر على سبيل المثال، وينستون وزيمرمان Winston And Zimmerman (2000) ، فهما يشيران إلى برينستون، ويال، وسوارثمور، وهناك آخرون .
26. كاين (2000) يسجل أن الطلب قد تضاعف إلى نحو 5% لكل 100 دولار زيادة في الرسوم (في الجامعات الحكومية حيث تمثل الـ 100 دولار بالنسبة إلى نحو 80% من الطلاب أكثر من مجرد نسبة 5% زيادة على السعر الأساسي. ومن ثم لا يكون الطلب مرناً). يسجل الكتاب الآخرون أن السعر له تأثير مميز ولكنه قليل على الطلب الإجمالي على التعليم العالي. انظر على سبيل المثال

- ليزلي وبرينكمان Leslie And Brinkman (1989) وماكفرسون وشايبورو (1998). من المحتمل أن يكون تأثير السعر النسبي على حصة السوق المؤسساتي أكبر على كل حال.
27. وينستون وزيمرمان (2000)، ص 17.
28. معهد البحث في التعليم العالي (1994)، ص 35. تأتي البيانات من المخططين 1 و 2.
29. ماكفرسون وشايبورو (1994). أعيد تقديمه في وينستون وين (1995)، الجدول 7.
30. كين Kane (2000).
31. غوديانني Gaudiani (2000).
32. جرى ابتكار الإصلاح من قبل وينستون (1997)، ص 5.
33. انظر في كوك وفرانك (1993) Cook And Frank وهانسمان Hansmann (2000) من أجل التوسع في مناقشة الموضوع المتعلق بالمزج على أساس المواهب والمتغيرات غير الاقتصادية الأخرى .
34. لم تكن ستانفورد عضواً في المجموعة المتداخلة بالرغم من أننا دعوناها مراراً للانضمام إلينا. إن توجهنا العام يعتقد -منذ البداية- أن التنسيق غير قانوني. لقد قمت أنا وزملائي بتجنب حضور الاجتماعات عندما تكون هذه المسائل على جدول الأعمال. وإذا جرى بحثها بوجه غير متوقع كانت لدينا تعليمات بإقامة قهوتنا أو إحداث نوع من الفوضى بحيث يتذكر الناس رفضنا للمشاركة.
35. جامعة براون للولايات المتحدة 228 805 F. Supp. (E.D. Pa. 1992) .
36. كوين Quinn (2000) .
37. وينستون (1997) ص 3 .
38. هوبكينز وماسي (1981 ص 91) تصف كيف أن معلومات التقويم تؤثر بالنموذج غير الربحي.
39. زيميسكي وماسي (1995) بحثا في هذه الأفكار . انظر أيضاً الفصول 3 و 8 الواردة في هذا الكتاب.

