

توزيع الموارد بناءً على الأداء

لا تقوم الجامعات على مبدأ المال، ولكن المال يُمكنها من تحقيق الأنشطة المنتجة للقيمة. يمكن للأنشطة أيضاً أن تولد عائداً، الذي يسمح للمؤسسات مع الدخل الاستثماري والخيري أن تقوم بعمل جيد والمحافظة على استمرارها من الناحية المالية. رأينا كيف تتصرف الجامعات كمؤسسات تجارية، وكيف أن جودة عمليات التعليم يمكن أن تحسّن التعلّم، وكيف أن قادة الجامعات والوكالات الخارجية تستطيع أن تضبط وتُحفّز مثل هذه العمليات، وكيف أن تقنية المعلومات وتحليل الكلفة الجيد تستطيع أن تدعم الإنتاجية. هذا الفصل يوسع هذه الأفكار كي تتضمن توزيع حصص الموارد. وهو يسأل كيف تستطيع الجامعات، كمسألة عملية، والتعليم العالي وهيئات المراقبة أن تحصل على أكبر قدر من القيمة من النقد الذي أنفقته.

يقول نموذج المؤسسة التجارية غير الربحية إن موزعي الموارد يجب أن يزيدوا إلى الحد الأعلى القيمة المحددة من قبل المؤسسة والمساهمين، تبعاً للقيود المفروضة من قبل الأسواق، والموارد المالية، وإمكانات الإنتاج. تفيد «قاعدة القرار العملية» أن على الجامعات أن ترتب حصصها بحيث تكون المساهمات المالية النسبية من برامجها المختلفة متوافقة مع قيمتها. ولكن القاعدة لا تقدم توجيهاً عن كيف يجب على الجامعة أن تنظم عملية توزيع الموارد. إن فهم المنهجيات الأساسية هو بداية الظهور ولكننا سنرى، كما في كثير من عمليات أخرى في التعليم العالي، أن الشيطان يكمن في التفاصيل.

توزيع الموارد يجب أن يعزز الرؤية الإستراتيجية للجامعة. على سبيل المثال يجب على المديرين أن يستثمروا مواردهم في الميادين الأكاديمية التي يرون أنها مهمة أو ستكون كذلك وفي الأماكن التي تضمن لمؤسستهم فرص التفوق والتميز. قد يؤكدون على أهمية بعض البرامج التعليمية أو يحاولون تحقيق أبحاث تحتل مرتبة الصدارة على الصعيد

العالمي في هذا المجال أو ذاك. تصبح مثل هذه القرارات أكثر صعوبة عندما تمنع القيود على الموارد المالية الجامعات من تغطية جميع الميادين على نحو متساو. وبدلاً من محاولة جعل جميع الأشياء لجميع الناس، فإن الجامعات الناجحة اليوم تمارس «امتيازاً انتقائياً» بتركيز الموارد على الميادين التي تستطيع أن تحقق فيها أفضل ما يمكن.

إن الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة ما يجب أن تشمل الأسواق وعمليات الإنتاج زيادة على التغطية الأكاديمية. على سبيل المثال يمكن للجامعات أن تستثمر مواردها في إدارة التسجيل أو التطوير المؤسساتي من أجل توسيع أسواقها ودعم الهامش الاحتياطي. قد لا يضيف النجاح قيمة جوهرية مباشرة، ولكنه يعزز الأهداف الأكاديمية عن طريق زيادة العائد. وعلى نحو مشابه، يمكن للجامعات أن تحسن التعليم والتعلم أو جودة عمليات التعليم - أعمال تضيف قيمة عن طريق تحسين الإنتاج. لقد تجاهلت كليات كثيرة السوق حتى وقت قريب وما يزال معظمها لا يبدي إلا اهتماماً ضئيلاً بعمليات الإنتاج الأكاديمية (على كل حال تلقى العمليات الإدارية تدقيقاً مكثفًا). يجب أن يكون لتصحيح هذا الخلل الأولوية العليا لدى مديري الجامعة.

يركز هذا الفصل بالدرجة الأولى على توزيع حصص الموارد ضمن الجامعات، وبوجه خاص على الجانب الأكاديمي من المشروع. على سبيل المثال كيف يجب على نائب رئيس المؤسسة أن يوزع الأموال على الكليات وكيف يجب على العمداء أن يوزعوها على الأقسام؟ على أي حال، تنطبق المبادئ نفسها على توزيع الموارد، أي كيفية توزيع حكومة الولاية المال على جامعاتها، وكيف يجب على مديري النظام أن يوزعوا المال ضمن الجامعة. ثمة منهجيات خاصة، ولاسيما التي تتضمن تمويل الأداء، قد انتشرت بالدرجة الأولى في هذه المستويات العليا.

وجهات نظر على توزيع حصص الموارد

إذا تحدثت إلى أكاديميين على مستويات مختلفة ضمن المؤسسات ستحصل على آراء متنوعة عن المبادئ التي يجب أن تحكم توزيع الموارد. يعتقد كثير من الأساتذة الجامعيين أن «حقوق الملكية» يجب أن تسود. إن نواب الرؤساء والعمداء، من جهة أخرى، هم أكثر

تأهلاً لاعتناق فلسفة «الهدف والمهمة». وهناك قلة جريئة، أخذت أعداد متزايدة من ذوي العلاقة غير الأكاديميين تنضم الآن إليها، تتبنى مبادئ «قائمة على الأداء».

حقوق الملكية

يعني منظور حقوق الملكية أنه عندما يوضع البرنامج الأكاديمي في مكانه فإنه يجب أن يستمر ما دام أن الأداء مقبول ولا توجد تجاوزات مالية ملحة. على سبيل المثال معظم الأكاديميين يعتقدون أن الرسالة الآتية من عميد إلى مدير برنامج تمثل خيانة للثقة:

أحمل أنباءً بعضها طيب وبعضها سيئ بالنسبة إليكم: الأخبار الطيبة أنكم تقومون بعمل جيد وبرنامجكم يلقي احتراماً جيداً من قبل نظرائكم وطلابكم، والأخبار السيئة أننا اقتطعنا من ميزانيتكم لإفساح المجال لمبادرة جديدة أعتقد أنها أكثر أهمية.

لن تعترف هيئة التدريس في البرنامج بقيمة المبادرة البديلة؛ إنها ستري الحاجة إلى القيام بالعمل مقابل قيمة أقل فقط، هذا ما يعد غير عادل إذا كانت حقاً تؤدي عملها بوجه جيد.

قد تبدو الادعاءات بحقوق الملكية قوية قليلاً، ولكن كثيراً من الأساتذة يتصرفون كما لو أنهم وكلياتهم يملكون الموارد التي توضع تحت تصرفهم.¹ إنهم سوف يشنون حرباً سياسية كي يدافعوا عن قاعدة مواردهم ما لم تظهر أسباب قسرية للتغيير. مثل هذه الحرب قد تتضمن تقديم شكاوى إلى نائب رئيس الجامعة، والرئيس، والأمناء، أو حتى الهيئة التشريعية في الولاية في المؤسسات الحكومية (نستشهد بمثال بالغ التطرف حدث في أثناء الثمانينيات يتعلق بقرار جامعة مينيسوتا لإغلاق برنامج صغير فاته الزمن في مادة علم دفن الموتى في فرع صغير، فقد جرى الاعتراض على القرار ورفعت دعوى أمام الهيئة التشريعية بشأنه). إن إفساح المجال أمام مبادرات جديدة نادراً ما يمثل سبباً كافياً للتغيير في أعين أولئك الذين ميزانيتهم تحت المطرقة، والأساتذة الذين ليسوا في خطر شخصياً ولكنهم يهبون غالباً للدفاع عن زملائهم.

تتخطى مبررات حقوق الملكية النطاق الضيق لاهتمام الأساتذة الشخصي. الجدل الأقوى هنا يتعلق بالمساواة. إذ تعتمد شهرة الأساتذة على الإنجاز الأكاديمي الذي يتطلب توافر المورد وكذلك الجهد الفردي والإبداع. إن إنفاق سنوات في تطوير برنامج ثم نرى أنه قد أغلق أو جرى إلغاء القسم الأعظم منه؛ بسبب الاستقطاعات في الميزانية المخصصة له يفعل فعله في تدمير تقدير الشخص لذاته، الذي يهدد التقدير المهني، والمكافآت، وفي بعض الحالات المهنة بكاملها أيضاً. إن فرض مثل هذه العقوبة لمجرد أن الجامعة ترى آفاقاً أوسع في مجال آخر هو بكل وضوح غير عادل بالنسبة إلى الأكاديميين. وتقوم جهات الأعمال التجارية والمؤسسات المشابهة بمثل هذه التحركات دائماً، ولكن الأفراد المتأثرين يتضررون بدرجة أقل؛ لأن مهنتهم تعتمد أكثر على قدراتهم العامة وعلى أدائهم أكثر من اعتمادها على استمرار برامج معينة. أما الأساتذة من جهة أخرى، فإنهم يستثمرون جهودهم شخصياً ويرتبطون بوجه وثيق مع برامجهم. وتحدث التغييرات المفاجئة صدمة حتى عندما يكون عمل الفرد محمياً بميزة التثبيت في الخدمة. وهنا قد يتساءل أحدهم لماذا على الجامعة أن تحدث مثل هذه الصدمة ما دام أنها وافقت أولاً على دعم البرنامج وأكمل الأستاذ الجزء الخاص به من الصفقة بتقديم عمل عالي الجودة؟

يؤكد الطلاب والخريجون أيضاً على حقوق الملكية. فعندما أنهت ستانفورد برنامجها الخاص بمادة هندسة العمارة، على سبيل المثال، شعر الطلاب الحاليون والخريجون أن قيمة شهادتهم قد تناقصت. ودلت الجامعة من جانبها ضمناً على أن البرنامج كان يفتقر إلى الجودة، والأهمية، أو كليهما، لا يتوافر بحوث منشورة لطلاب الدراسات العليا أو الهيئة التدريسية تعزز سمعة البرنامج المستقبلية. لقد أتاحت الفرصة للطلاب الحاليين بإنهاء هذا البرنامج والتخرج منه، ولكنهم مع هذا شعروا أنهم تعرضوا للغش. وهذا ما شعر به الخريجون أيضاً. ومع أن جامعة ستانفورد لا يمكن أن تعود عن قرارها، ولكن الصراع السياسي والإحساس الناجم بالقلق جعل من الصعب عليها إلغاء برامج في المستقبل.

إن مراقبة حقوق الملكية يحقق الاستقرار والمصداقية وكذلك حماية المهن الفردية. وهذا يتلاءم مع الالتزامات المالية للتثبيت الوظيفي، وكذلك مع الحاجات الداخلية الجوهرية للعمل الأكاديمي. تتقلب الأسواق بسبب تأثيرات صغيرة، ولكن الملكات الفكرية

قد تأخذ سنوات حتى تتطور. وتقوم الجامعات، بوساطة ملاحظة حقوق الملكية حيثما أمكن، بتعزيز الشروط المطلوبة لتطوير أكاديمي طويل المدى ضمن ميادين قائمة وبرامج. ولكن ماذا عن الميادين والبرامج الجديدة؟ تعني حماية حقوق الملكية أن الاستثمارات في بعض البرامج يجب أن تتحقق بالدرجة الأولى بأموال جديدة. هذا يحتسب لما يسمى قوة النمو عند وضع ميزانية الجامعة. وتعكس قوة النمو تعذر التوسع في المعرفة والفرصة الأكاديمية. وتشكل التخصصات التعليمية الجديدة والفرعية على الدوام، ولكن الميادين القديمة تظل مهمة حتى في ظل ضرورة الانتباه إلى أفكار جديدة.

إن معظم ذوي العلاقة الخارجيين يؤمنون الآن بأن الحاجة إلى الاستثمار في ميادين وبرامج جديدة في عصر الموارد المحدودة تسود الجدال الدائر عن حقوق الملكية. ويجب أن تكون الجامعة حساسة تجاه حقوق الملكية للأسباب التي وصفتها من قبل، ولكنها لا تستطيع أن تسمح بأن تعيق هذه الحقوق استثماراً جديداً. سوف أصف بعض الإستراتيجيات من أجل تحقيق التوازن الصحيح والتعامل مع الصعوبات الناجمة في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

أسلوب الهدف والمهمة

يتناول منظور الهدف والمهمة مقدار الموارد التي ستستثمر في أي برنامج، عندما التزمنا بهذا البرنامج في المقام الأول. هناك رؤية راسخة أن التعليم، بوجه خاص، يتطلب مقدراً ثابتاً من المال للطالب الواحد للحصول على المستوى المطلوب من الجودة والنجاح. ويدعو باتريك كالان Patrick Callan من مركز سياسة التعليم العالي في كاليفورنيا، هذا بنظرية «الصندوق الأسود» لحصص الموارد، إذ يقول:

يمكن وصف التعليم العالي بأنه «صندوق أسود» يتحرك إلى الأمام في خدمة الطلاب عندما تكون النقود موجودة. وعندما يجري سحب النقود، يتحرك الصندوق عكسياً مقلصاً الفرصة التعليمية.²

بكلمات أخرى، إن تحقيق هدف تعليمي ما يتطلب إنجاز مهمات معينة، وهذه المهمات تتطلب مستوى معيناً من الإنفاق. والفضل في الإنفاق بموجب المعدل المطلوب يقوض الأداء.

ويحدد واضعو الميزانية وفقاً لهذه الرؤية المهمات المرتبطة بكل هدف أساسي، ويقرروا كلفتها، ويخصصوا المال المطلوب لإنجازها. وهناك قلة تنظر إلى داخل الصندوق الأسود لترى هل كان من الممكن تحقيق الأهداف بمال أقل. يتحدى هذا الكتاب يتحدى نظرية الصندوق الأسود، ولكن تبقى الحقيقة أن كثيراً من صانعي السياسة في التعليم العالي يؤمنون بها بشدة.

تقود فلسفة الهدف والمهمة نماذج التمويل المستخدمة من قبل كثير من الولايات والبلدان الأجنبية.³ وفي حين أن التفاصيل تختلف فإن الفكرة الأساسية هي أن التمويل يجب أن يساوي مكافئ الوقت الكامل Fte للطالب، وساعات الدراسة ضمن الصف، أو الدرجات، مضروبة بـ «وحدة المورد» الملائمة لنمط المؤسسة، ومستوى الطالب، للمتخصص الدراسي. لنفترض على سبيل المثال أن عدد المقيدون في مؤسسة ما 20 طالباً في تخصص الفيزياء المتقدمة و50 طالباً أعلى للغة الإنكليزية وأن الوحدة القياسية للمورد هي 12 ألف دولار للفيزياء و8 آلاف للغة الإنكليزية. سوف توفر هذه القيود تمويلاً بمقدار $12000 \times 20 + 8000 \times 50 = 640$ ألف دولار. وثمة قيود أخرى سوف تولد احتياجات إضافية. ويمكن لو كالة تمويل أن تضيف هذه المتطلبات، ثم تقطع عائد رسم تعليم المتوقع وتمول الفرق عن طريق تخصيص مباشر. والحق أن هذا قريب جداً من المنهج المستخدم في بريطانيا، وهونغ كونغ وبعض الولايات الأمريكية.

تقرر الحكومات عادة وحدة المصدر في خطوتين. الأولى إنهم يقارنون النفقات النسبية لحقول مختلفة ومستويات الطلبة لكل نمط من المؤسسات الواقعة تحت سلطتها. في المثال السابق قد تُبين دراسات كلفة الحصة أن معدل إنفاق الجامعات على الفيزياء يزيد 50% عن اللغة الإنكليزية. ولا حاجة إلى إجراء دراسات المقارنة المرجعية بصورة متكررة؛ نظراً إلى أن معدلات كلفة التعليم بين فروع الدراسة نادراً ما تتغير بصورة درامية على مدى أزمنة قصيرة من الوقت.

الخطوة الثانية، التي يجب إنجازها مع كل دورة تمويل، تقرّر المقدار الكلي للموارد التي ستوزع بين الفروع المعرفية. هذا القرار قرار سياسي؛ لأن التعليم العالي يجب أن يتنافس على التمويل مع حاجات اجتماعية أخرى. وتحدّد وكالات التمويل مستويات إنفاق

أخرى وتحاول أن تبيع الأرقام الأكبر للحكام والمشرعين، ولكن في النهاية تحصل على ما تريد الحصول عليه. غالباً ما يكون هذا زيادة ضئيلة فوق مخصصات السنة السابقة.

أهمية الأداء

إنه أمر يمثل موضوعاً حياً للجدل إذا كانت وحدة المورد يجب أن تعدل بحسب أداء المؤسسة. من الصعب قياس الأداء ولكن الوضع سيظل ضبابياً حتى لو توافرت تقديرات كاملة. وتؤمن نظرية الصندوق الأسود بأن تدني معدل الجودة يأتي من قصور الموارد لا من قصور الأداء، وأن الترياق هو زيادة الإنفاق. وعلى أي حال إن الإخفاق في الإنفاق بحكمة أو بالتوافق مع الأهداف يمكن أن ينسف الجودة بسرعة أو على الأقل بأسرع من عدم الإنفاق كفاية. توفر الإعانة المالية العارضة للبحث التعليمي حالة في صميم الموضوع. ويمكن للأقسام الجامعية أن تنفق مبالغ كبيرة على البحث دون تحسين جودة التعليم. إن تطبيق نظرية الصندوق الأسود في هذه الحالة سوف يدعم مخصصات الأقسام التي تتعثر فيها جودة التعليم، وبذا تجري زيادة المساعدة المالية للبحث دون إفادة التعليم. أما الأسس القائمة على الأداء، من جهة أخرى، فيمكن أن تدفع أصحاب القرار إلى تجميد أو حتى قطع تمويل الأقسام التي تتعثر جودة التعليم فيها مع القيام في الوقت نفسه باتخاذ خطوات لتحسين عمليات الجودة في تلك الأقسام.

يتحمس الجميع عندما يحظى التمويل القائم على الأداء بالحسبان. ويبرر المدافعون عن ذلك بأن الوكالات والمؤسسات يجب أن تستثمر أموالها حيث تحصل على أفضل المكافآت، أي على سبيل المثال، حيث عمليات الجودة ناجحة والإنفاق الإضافي يذهب مباشرة إلى التعليم. وعلى النقيض من ذلك يجب عليهم أن يخفضوا الإنفاق حيث يكون أداء الأفراد ضعيفاً أو حيث يجري صرف الأموال على أنشطة لا تسهم إلا هامشياً في التعليم. أما المدافعون عن نظرية الصندوق الأسود فيدافعون بشدة عن هذه الافتراضات؛ إنهم يدعون أن معظم الأكاديميين إن لم يكن جميعهم يقومون بعمل جيد وينكرون انحراف المخصصات عن المهمات الأساسية. ووفقاً لهذه النظرة، فإن تخفيض الميزانيات عن الكليات أو الأقسام ضعيفة الأداء سوف يقلص الجودة أكثر وبذا يُظلم

الطلاب من جرّاء ذلك. ولأن كثيراً من القادة الأكاديميين والأساتذة لا يؤمنون بأن جودة التعليم تختلف بوجه مستقل عن التمويل، فإنهم لن يوافقوا على فكرة توزيع حصص التمويل بناءً على الأداء. ولقد شاهدتُ رؤساء مؤسسات يصبحون عدائين بشدة عندما يُذكر هذا الموضوع، الذي تقود مناقشته إلى طريق مسدود بسرعة.

إن المشكلة هي كما في كثير من حالات الطريق المسدود أن كل جانب يدعي أنه على حق، ولكن لا أحد منهما يستطيع أن يبرهن على ذلك. ويبين هذا الكتاب أن جودة التعليم والوعي بالكلفة يمكن أن يجري تطويرهما إذا عملت الهيئة التدريسية والمؤسسات جاهدة بما يكفي. مع هذا لا يستطيع المرء أن يبرهن أن هناك احتمالاً للتحسين دون اختبار المتغيرات المطلوبة. ويمكن لنظرية الصندوق الأسود بغياب مثل هذه التحسينات أن تبين أنها صحيحة: إن تخفيض الميزانيات سوف يؤثر على الطلاب والهيئة التدريسية في هذه الحالة. وتتجنب منهجية الهدف والمهمة هذه الأخطار ولكنها تديم الوضع الراهن بإخراج الأداء خارج معادلة توزيع حصص الموارد.

بدلاً من عزل الأساتذة والأقسام التي يعملون بها عن الحاجة إلى التغيير فإن التمويل القائم على الأداء يضعهم في مواجهة خطر خسارة المكافآت على الأقل، هذا إن لم يعرضهم إلى عقوبات. ويولد الخطر حافزاً للتحسين، ودونه يكون حدوث التغيير أقل احتمالاً. إن الفرضية الأساسية لهذا الفصل هي أن توزيع الموارد أداة مهمة جداً من أجل تحفيز الإصلاح بدلاً من ركنه جانباً. المسألة فيما يخصني لا تتعلق في هل كان يجب حساب الأداء داخل المعادلة، ولكن بكيفية عمل ذلك. يجب تدبّر أمر الأخطار التي قد تواجه الطلاب والهيئة التدريسية، ولكن ليس بإزالة الحوافز. يصف ما تبقى من هذا الفصل كيف نستطيع إنجاز هذا الهدف.

النمو عن طريق الاستبدال

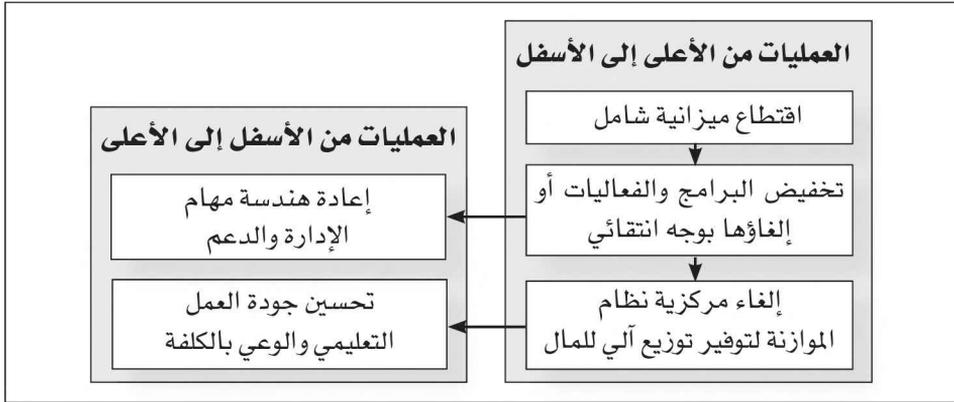
لتلخيص المناقشة حتى الآن، يجب أن تكون عمليات توزيع الموارد مصممة وفق غرضين علينا وضعهما نصب أعيننا: المحافظة على قدرة المؤسسة على أن تستثمر ما لديها في مبادرات جديدة، وتقديم حوافز من أجل التحسين. ويتعلق الغرضان بتعزيز

الذات. ولسوء الحظ، معظم عمليات وضع ميزانية المؤسسات مع هذا لا تستفيد بالكامل مما هو ممكن.

يتطلب التوازن المالي أن تكون الميزانية الجارية لمؤسسة ما متوازنة، وأن تكون معدلات نمو دخلها وإنفاقها معقولة، وألا يكون هناك مسؤوليات قانونية خفية.⁴ تحدّ المحافظة على هذه الشروط من قدرة الكلية على تمويل مبادرات بأموال جديدة، والإخفاق في فرض هذه القيود يمكن أن يحدث مشكلات مالية. على سبيل المثال، البرامج التي تبدأ بأموال جهات غير حكومية تمثل مسؤوليات خفية تصبح مستحقة إذا نفذت تلك الأموال وبرزت الحاجة إلى توثيق حقوق الملكية. على نحو مشابه فإن الإنفاق كثيراً من المنح أو أموال صيانة الأبنية المؤجلة تحد من المرونة المستقبلية. إن عقوبة انتهاك مبادئ التوازن يمكن أن تكون قاسية، لذا فإن الجامعات الناجحة تأخذ مسألة الإدارة المالية بجدية. هذا يعني عادة أن النمو يجب أن يحدث بالاستبدال بدلاً من إضافة تمويل سنوي ضخم. بكلمات أخرى يجب على الأنشطة الحالية أن تقاس ثانية على أساس منتظم من أجل إيجاد متسع لمبادرات جديدة.

يبين الشكل 10-1 كيف تحقق الجامعات على نحو نموذجي النمو بالاستبدال. تتضمن المقاربة الأولية عادة أحداثاً دورية من اقتطاع الميزانية الشامل. وتستطيع الإدارة المركزية أن تبادر بالقيام بمثل هذه الاقتطاعات بالترتيب من الأعلى إلى الأسفل. وتبدو الاقتطاعات منصفة؛ لأنها توزع الألم: لا تنتهك حقوق ملكية كل شخص إلا بدرجة بسيطة. ولا تكون المبالغ كبيرة إلى الحد الذي تكون إشكالية معه، ولكن التخفيضات الشاملة مهما كانت بسيطة حتى لو بمقدار 1% يمكن أن تولد مبالغ كبيرة. ولا تكون خطة التخفيض صريحة في بعض الأحيان مثلما حدث عندما قررت جامعة ستانفورد ألا تمويل الزيادات المتضخمة في الإمدادات، والسفر، وما أشبه ذلك.⁵ لقد عانت الأقسام من استقطاعات حقيقية في الخزينة حتى عندما زادت ميزانياتها البسيطة بمقادير ضئيلة. لقد عرف الجميع بما كان يجري، ولكن بطريقة ما بدت الاستقطاعات أقل ألماً عندما قدمت بهذه الطريقة.

الشكل 1-10 منهجيات للنمو بالاستبدال



يمكن أن تنجح الاستقطاعات الشاملة لفترة، ولكن عاجلاً أم آجلاً سوف تقضي على مرونة من نظام الجامعة المالي. لقد رأيت أقساماً تحذف معظم الأموال الخاصة بالسفر والأجهزة، على سبيل المثال، في محاولة منها للدفاع عن مركز الهيئة التدريسية من توالي التخفيضات الصغيرة في الميزانية. إن تراكم الاستقطاعات الصغيرة يمكن أن يفرز توزيعاً سيئاً للموارد يمكن قبوله فقط إذا كان التعديل الحاصل مجرد حادثة فردية. وزيادة على ذلك، إن الاستقطاعات الصغيرة المتتابة، عمليات تعيق الخيارات الإستراتيجية المرتبطة بالتعديلات الاختيارية في الميزانية.

تسمح التعديلات الاختيارية للجامعة أن تمارس أولوياتها الإستراتيجية والاستفادة من فرص إعادة توزيع الحصص. على سبيل المثال، العمداء ذوو الخبرة يحافظون على لوائح الأقسام التي إذا غادرها أحد أفراد الهيئة التدريسية لا يجري استبداله. تصبح أموال مثل هذه المراكز متوافرة من أجل إعادة توزيعها إلى أقسام أخرى تكون الحاجة فيها أكبر. حتى مع تثبيت الأستاذ فإن العدد الإجمالي للمغادرين يمكن أن يكون مهماً. افترض على سبيل المثال أن معدل بقاء الأستاذ المثبت في مؤسسة ما هو 30 سنة. هذا يعني وسطياً، 3%، من شواغر الهيئة التدريسية يصبح متوافراً لإعادة التوزيع كل سنة. فالمشكلة بالطبع أن هذه الشواغر لا تحدث بالضرورة عندما وحيثما يكون العميد

بحاجة شديدة إلى المرونة. وأكثر من ذلك أن حقوق الملكية المفهومة الخاصة بالقسم قد تجعل من الصعب على العمداء أن يحققوا أهدافهم في إعادة التوزيع. وتكون المشكلة أكثر صعوبة على مستوى المؤسسة؛ نظراً إلى أن العمداء يستطيعون ترتيب أماكن مهمة تساعدهم في الدفاع عن قوائم هئيتهم التدريسية ضد إعادة التوزيع الذي يقوم به نائب رئيس الجامعة.

إن إلغاء مركزية قرارات الميزانية من الممكن أن تخفف الصعوبات السياسية. ويحيل ما يسمى بنظام مركز المسؤولية عوائد رسوم التعليم وأقساط التسجيل إلى العمداء الذين يوزعون الاعتمادات المالية ضمن كلياتهم بعد دفع «الضرائب» لخدمات الدعم المركزي (سوف أصف هذه الأنظمة حالاً). تفرض تقلبات أرقام القيد تحديداً فورياً للمخصصات بين الكليات، ذلك التحديد الذي يجري ألياً دون حاجة إلى قرار أو تبرير من نائب رئيس الجامعة. يمكن لأنظمة مركز المسؤولية البحتة أن تؤكد على قوى السوق لتحديد القيم الأكاديمية، ولكننا سنرى أن الأنظمة الهجينة يمكن أن تُلطف هذه الصعوبات مع المحافظة في الوقت نفسه على القدرة الأساسية لإعادة التوزيع الآلي للحصص.

تسير مقاربات النمو بالاستبدال التي ناقشناها حتى الآن من الأعلى إلى الأسفل بطبيعتها. إن مخطط الانتقال من أعلى إلى أسفل أسهل تنفيذاً؛ لأنه يمكن معالجته بوساطة الأوامر والتوجيهات. وعلينا أن نأخذ مشورة الخبراء في هذا المجال كثيراً وأن نأخذ في الحسبان نتائج الأوامر، ولكن تظل القدرة على تنفيذها ليست بمشكلة عادة. ومع هذا لسوء الحظ، فإن خطط الانتقال من أعلى إلى أسفل قد تستطيع أن تأخذ المؤسسة إلى حد بعيد؛ إنها تسمح لنا أن نحرك النقود من حولنا، ولكنها لا تستطيع أن تولد المكاسب الإنتاجية المطلوبة لتعويض النتائج السلبية لإعادة التوزيع. وهذا يتطلب مبادرات من الأسفل إلى الأعلى من النوع الذي ناقشناه في فصول سابقة. وفي حين أنه يمكن أن يقترح قادة الجامعات مثل هذه المبادرات ويُسهّلوها، فإن التنفيذ يعتمد على معشر الأساتذة والمديرين.

تتطلق المبادرات من الأسفل إلى الأعلى دائماً مع إعادة هندسة خدمات الدعم والإدارة تقريباً. ارتفعت مئات من المؤسسات بمشروعات إعادة الهندسة الرسمية وعدة مئات أخرى قد حققت معياراً للربح مستخدمة أساليب غير رسمية. ويمكن لإعادة الهندسة أن تدعم

الخدمة، أو تخفض الكلفة أو كليهما. إنها تمكن من النمو بوساطة الاستبدال على مستوى بسيط. إن إعادة تنظيم تعويض السفر وأتمتته يزيل كلفة العمل اليدوي وخطوات العمل غير الضرورية، على سبيل المثال، في حين أنه يمكن المسافرين في الوقت نفسه من الحصول على نقودهم بصورة أسرع. وهكذا سوف يعيد مديرو المستويات المتوسطة إعادة توظيف الوفورات في مكان آخر دون أي حاجة إلى مخطط إعادة تخصيص من أعلى إلى أسفل.

إن تحسين عمليات التعليم أصعب من إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولكن الوصول إلى النتائج يمكن أن يكون أبعد. مثل هذه البرامج هي الآن على وشك الانطلاق، ولكنني أشرت في الفصول السابقة إلى ما يمكن إنجازه. إن التحدي من أجل الحصول على حصة المورد، إذن، هو أن نحفز تحسين العملية الأكاديمية وبذا نوجد القدرة على إعادة توزيع الحصة. وقد أشار الفصل التاسع بشأن وقت الهيئة التدريسية إلى أن الوفورات يجب مبدئياً أن تصبح حقاً للقسم أو أي وحدة محلية أخرى، دون أن ينقص ذلك من قيمتها. والآن ننقل إلى مسألة كيف يمكن تحقيق مثل هذا التحفيز.

عمليات توزيع حصص الموارد

يتخذ إعداد ميزانية الجامعة التقليدية نمط التوزيع بناء على البنود الأساسية المتزايدة. يقدم العمداء، والأساتذة، والمديرون الآخرون طلبات من أجل بنود محددة في أثناء تطبيق الميزانية السنوية، كطلب وجود أستاذ مساعد آخر لمادة الهندسة، على سبيل المثال؛ لتغطية حاجيات المقيد الجدد أو طلب وجود أمين سر في قسم اللغة الإنكليزية للمساعدة في أعباء العمل المكتبي. السلطة المركزية تفرز هذه المطالب وفقاً لأولويتها وللإعتمادات المالية بقدر ما يسمح وضع المؤسسة المالي. وتسير العملية بوجه عكسي إذا برزت حاجة إلى تخفيض الميزانية. يقترح المديرون بعض البنود التي يمكن إلغاؤها وتختار الإدارة المركزية تلك البنود من بينها بطرق يأملون أن تخفف النتائج المعاكسة. يركز الأشخاص على البنود الفردية الأساسية المقترحة من أجل تخصيص أو إعادة تخصيص المال لها، دون أن ينتبهوا كما يجب إلى بقية الميزانية.

يسمح تخصيص الحصص للبنود الأساسية المتزايدة للإدارة المركزية أن تمارس الضبط الحازم. تُفحص البنود المقترحة لرؤية مدى تطابقها مع الأولويات الأساسية،

وفي حين يتمتع المديرون ببعض المرونة لتحريك المال في أثناء السنة يكون لزاماً عليهم اتباع روح مخصصات ميزانيتهم (على سبيل المثال، نُقود أمانة السر المخصصة لقسم اللغة الإنكليزية يجب ألا تذهب إلى مساعدي التدريس دون موافقة سابقة). نظرياً، يعرف نائب الرئيس أو لجنة توزيع مخصصات الموارد كل جزء في المؤسسة بدرجة كافية لإعطاء قرارات صريحة عن كل بند أساسي، ليس فقط وفقاً لميزاته الفردية بل أيضاً وفقاً لحاجات المؤسسة الأخرى. ولكن لسوء الحظ، أن مثل هذه المعرفة غير المحدودة لا توجد إلا في المؤسسات التعليمية الأصغر والأكثر بساطة.

تبين تجربة ستانفورد المشكلة؛ فقد شغلنا نظام البنود الأساسية التراكمية حتى بداية الثمانينيات، حيث أصبحت العملية شديدة التعقيد لدرجة جعلت حتى المدافعين عن أسلوب السيطرة المحكمة يوافقون على ضرورة القيام بشيء ما⁶. أولاً جاءت المشكلة المذكورة سابقاً عن المعرفة المقيدة. وتضمنت تجربة الميزانية السنوية مئات من بنود خط الأساس Line Items، وبالرغم من العمل الصعب استطعنا أن نفهم فقط عدداً صغيراً منها قمنا بإدراجه في السياق. لقد وجدنا أن وضع الميزانية قد تراجع من طريقة العمل وفق الأولوية المنطقية إلى ممارسة غنية بالكلام المنمق والسلوك الاستعراضي ومن ذلك استعراض القوة. لقد قرأنا نثراً منمقاً يصف «حاجات يتعذر اجتابها» يحاول عبثاً أن يقارن بين التفاح والبرتقال لتحقيق الحصول على حصة نهائية منطقية أو على الأقل يمكن الدفاع عنها من المخصصات. في النهاية تبين لنا أن تلك الزيادة عن حد المعلومات وعدم القدرة على تأكيد صحة الإدعاءات التي تضمنتها أعاققت العمل الأمثل الشامل المتوقع من نظام البند الأساسي.

أظهرت السنوات التي كان مطلوباً فيها تقليص الميزانيات صعوبات خاصة، فعمداء ومديرو ستانفورد لم يعودوا منافسين أقوى من غيرهم، ولكنهم لم يكونوا أعلى من استخدام «نصب واشنطن» عندما كانوا يسألون عن مقترحات بشأن تخفيض الميزانية (بما يمكن أن يكون قصة مشكوكاً فيها، قيل إن وزارة الداخلية قد اقترحت إغلاق نصب واشنطن التذكاري عندما طلب منها بدائل لتخفيض الميزانية - إستراتيجية محسوبة لتوليد صيحة احتجاج شعبية كبيرة بالنسبة إلى التوفير الممكن تحقيقه). أصبحت اللعبة لعبة إيجاد مقترحات معقولة رنانة تثبت في النهاية أنها كريمة بما يكفي للتسبب باقتطاع

ميزانية جهة أخرى. لقد جربت الميزانية المبنية على الصفر Zero-Based Budgeting (Zbb) في دائرتين في جهد يرمي إلى وضع كل شيء على المائدة، ولكنني سرعان ما غرقت في بحر من الورق.⁷ باختصار لقد تبخرت ميزة وضع الأولوية المركزية مع ازدياد تعقيد المؤسسة، وخاصة عندما يكون من الضروري تخفيض الميزانيات من وقت إلى آخر.

تعتمد الميزانية القائمة على بند الأساس على الهدف ومنظور المهمة، ولذلك سوف تعاني مواطن ضعف من ذلك النوع حتى لو كان بالإمكان تجاوز مشكلاتها المعرفية. ينظر المقومون إلى كل طلب لاعتماد مالي على أساس الحاجة بالعلاقة مع الرسالة، وليس بحسب الأداء. الحوافز لا تدخل في الصورة؛ ففي الواقع، يتعلم العمداء والأساتذة استجداء الموارد، وليس العمل بكفاءة أكبر لجعل المصاريف الإضافية غير ضرورية. إنهم يحاولون الحصول على الأكثر لتمويلهم، ويميلون إلى تحقيق ذلك برغم أنف نظام وضع الميزانية في الجامعة بدلاً من أن يكون نتيجة له. على سبيل المثال، يتحمل العمداء والأساتذة مسؤولية كاملة عن الاستخدام الفاعل لمال المنح حتى مع إنكارهم المسؤولية عن المهمات المقترحة لدعم الجامعة التي جرى رفضها. إنهم يتمسكون بفكرة حقوق الملكية دفاعاً عن مخصصات ميزانية جامعتهم، حتى وهم يعيدون تخصيص استخدام اعتمادات أخرى. تضعف الأنظمة القائمة على البنود الأساسية قوة العمداء والأساتذة فيما يتعلق بميزانياتهم المركزية، ولا تساعدهم على تقديم حوافز لتحسين جودة عمليات التعليم أو الوعي بالكلفة. لا عجب إذن أن يبدأ الأشخاص بالبحث عن بدائل.

ساعدت نظرية الوكالة الاقتصادية في توجيه البحوث وينفذ الوكلاء عمل المسؤولين فعمل المسؤولين لا يمكن أن يُنجز بسهولة من تلقاء نفسه. ويفترض في الوكلاء أنهم يمثلون المسؤولين بأمانة، ولكنهم في بعض الأحيان يحولون موارد المسؤولين لأغراضهم الخاصة. ويمكن أن تعدّ الأقسام والكليات كوكلاء في بيئة الجامعة. ويتوقع منهم تتبع أهداف الجامعة وذوي العلاقة فيها، ولكن احتمال تحويل مسار الموارد موجود بقوة. إن احتمال تحويل المورد يكون أكبر في الأنظمة العامة الواسعة، حيث الجامعة أو حرمها يلعبان دور الوكيل في حكومة الولاية أو عندما تكون الإدارة على نطاق النظام كله هي المسؤول المباشر.

تحدد نظرية الوكالة ثلاثة سبل يستطيع المسؤولون بوساطتها أن يهتموا ضد تحويل الموارد، هي:⁸

• **التنظيم:** قد يقيد المسؤول المباشر حرية عمل الوكيل، على سبيل المثال، بمطالبته بالحصول على موافقة سالفة على قرارات تتعلق باستخدام الموارد. يحول الضبط المحكم دون تحويل المورد، ولكن على حساب الكفاية. تصبح تكاليف الأنظمة («تكاليف التعاملات المالية» بلغة الاقتصاديين) أكبر؛ نظراً إلى أن المهمات تصبح أكثر تعقيداً وتطول المسافة التنظيمية بين المسؤول والوكيل.

• **الصيغة:** قد يبتكر المدير صيغاً للدفع تجمع ما بين أهداف الوكيل وأهداف المسؤول، بحيث إن الوكيل عند ملاحظته لمصلحته الشخصية يحقق بصورة آلية مصلحة المسؤول. تقع أنظمة العمولة، حيث تعتمد المدفوعات على المبيعات، تحت هذا العنوان. ولسوء الحظ، مثل هذه الصيغ تصبح أقل فاعلية عندما تصبح المهمات أكثر تعقيداً، مثلما يحدث عندما يقدم الوكلاء تخفيضات وعمولات قائمة على مبيعات ضخمة في حين أن المسؤول يدفع عقاب الأرباح المخفضة على سبيل المثال. إن ابتكار صيغ جيدة للآلية وتناغمها مع تغيير الشروط يمثل مهمة ثقيلة مرعبة.

• **التقدير:** يمكن للمدير أن يستخدم أساليب كالإقناع، واحتمال توزيع جوائز مفتوحة، والتهديد بتطبيق عقوبات وذلك لدعم عمل الحوافز ودفع الوكيل لتحقيق أهداف المسؤول بكل دأب. قد يساعد الإقناع الوكيل على التحقق من أن أهدافه البعيدة تتوافق مع أهداف المسؤول، وفي حين أن تحويل الموارد يمكن أن يكون مغرياً على المدى القصير إلا أنه سيثبت قصوره الوظيفي في النهاية. تستطيع الجوائز والعقوبات المرنة أن تعزز الرسالة وتجعل الجهود تبدو ملموسة أكثر. وفي حين أنها أقل توقعاً من الصيغ التي تؤدي دورها جيداً، فإن المنظومات القائمة على التقدير أسهل من حيث تصميمها وإدارتها وبذا يمكن أن تصبح أكثر فاعلية عموماً.

تعد الأنظمة القائمة على بنود الأساس راسخة في المبدأ التنظيمي وتعاني ارتفاع تكاليف تعاملاتها المرتبطة بالأنظمة المركزية. من هنا تركّز البحث عن بدائل على صيغة اللامركزية الآلية القائمة على التقدير والاجتهاد.

تمثل إدارة مركز المسؤولية (RCM) لا مركزية آلية⁹. وكونها معروفة عامياً بـ «كل حوض مسؤول عما فيه» أو «ETOB»¹⁰، تُبطل مثل هذه الأنظمة مركزية كل من جانبي الدخل والإنفاق للميزانية. فهي في البداية تخصص عائداً لوحدة أكاديمية على أساس النشاط. على سبيل المثال، الكلية التي تُعلّم 20% من وحدات الجامعة يمكن أن تحصل على 20% من أموال رسوم التعليم. وكل «حوض» يتوقع منه أن يسهم بالعائد المخصص، ولكنه حر في تخصيص نفقاته كما يرغب.

عرف المستخدمون الأوائل أن شبكات ETOB الصافية تميل إلى الحد من قدرة المؤسسة على توزيع المساعدات العرضية المتبادلة. ماذا إذا كانت جامعة تريد أن يكون لديها كلية دينية، على سبيل المثال، ولكن علم اللاهوت لا يمكن أن يستقطب طلاباً بعدد يكفي لتوليد عائدات كافية لتدفع الكلية مصروفاتها؟ ولتخفيف هذه المشكلة، تفرض أنظمة مركز المسؤولية ضرائب على العائدات وتعيد توزيع المردود في صيغة تقديم مساعدة مالية («ضرائب الدخل» هذه يمكن أن تدعى «رسوم الاشتراك» لتأكيد طبيعة الجامعة الشاملة). تعطي المساعدات المالية تأثيراً في قيم الجامعة. ففي المثال الذي ذكرناه، قيمة كلية الدراسات الدينية إيجابية في الهامش المالي، وفقاً لما ورد في الفصل الثالث، وهكذا يجب أن تتلقى مساعدة عرضية إيجابية.

تتضمن أنظمة مركز المسؤولية أيضاً آليات لتغطية كلفة خدمات إدارية وداعمة. مثل هذه الآليات تصبح ضرورية عندما يتحول معظم العائد أو كُله إلى وحدات أكاديمية، هذا ما يترك الإدارة المركزية مع قليل جداً من المال لمواجهة احتياجاتها.¹¹ تتطلب الممارسة الجيدة تقاضي أتعاب الخدمات مباشرة كلما كان ذلك عملياً وبذلك تستطيع الكليات والأقسام استخدام الموارد بوجه فاعل قدر الإمكان. إن الخدمات الباهظة التي تحصل عليها الكليات بإرادتها سوف تستخدم كثيراً، حيث الدفع من أجل الخدمات يجعل الاستخدام مرتبطاً مع قيمتها الحقيقية. وتتضمن حدود تقاضي الأتعاب مباشرة كلفة معالجة العملية وتأثيرات

الحوافز السلبيّة. على سبيل المثال، تقاضي أتعاب من الطلاب عن كل كتاب يستعيرونه من المكتبة سوف يتطلب استخدام سجل مُكلف وسوف يعيق استخدام المكتبة.

تُسدّد تكاليف الخدمات المتبقية والإدارة المركزية بطريقة غير مباشرة وذلك بتطبيق المصاريف غير المباشرة للنفقات. تبني الأنظمة المطورة المصاريف غير المباشرة على الكلفة المتغيّرة للخدمات والإدارة، أي أن الكلفة الزائدة يجري تقاضيها عندما يتوسع البرنامج أو تجري حماية الكلفة عندما يتقلص البرنامج. إن التكاليف المتغيّرة، التي تتراوح نموذجياً بين الثلث إلى الثلثين من إجمالي الكلفة غير المباشرة، تغطي الخدمات وعمليات التعاملات المالية المرتبطة بنفقات القسم. تغطي التكاليف الثابتة الباقية نفقات الإدارة العامة، وتقرير السياسة، وإدارة الأنظمة، وعوامل أخرى لا تختلف بدرجة كبيرة عن نفقات القسم. تنتهي الأنظمة القائمة على كلفة متغيّرة إلى مخصصات أفضل من الأنظمة القائمة على كلفة عادية، حتى عندما تقدّر الكلفة المتغيّرة بوجه تقريبي. لنفترض أن سقف المعدل للفرد في الجامعة 25% وأن معدلها الوسطي 55% على سبيل المثال. تمثل نسبة الخمسة والعشرين سنّاً المدفوعة من قبل القسم الكلفة الحقيقية لتوسيع البرنامج، وبذا فإنها لا تؤثر سلباً على اتخاذ القرار. إن دفع 55 سنّاً على كل دولار سوف يعيق التوسعات الجديدة بالاهتمام، لأن الثلاثين سنّاً الإضافية لا علاقة لها بالتوسع. الجامعات التي تستخدم أنظمة الكلفة الهامشية تدفع تكاليف غير مباشرة ثابتة من العائد غير المحدود، أو من رسوم الاشتراك إذا كان ذلك ضرورياً.

تضع إدارة مركز المسؤولية الميزانية «بصورة آلية» بمعنى أنه ما إن يُقام النظام، حتى يأخذ توزيع الحصص المالية مجراها آلياً دون الحاجة إلى أحكام أكاديمية باستثناء تلك الخاصة بالإعانات المالية. إذا تحولت أعداد المقيد من علم الاجتماع إلى الهندسة، على سبيل المثال، فإن الأخيرة تكتسب آلياً الاعتمادات على حساب السابقة. ولدى الكليات والأقسام حافز أقصى لزيادة نسبة القيد. والأكثر من ذلك أن الإداريين يستطيعون أن يتخلصوا من الاحتجاجات على حقوق الملكية بقول: «إن السوق هو الذي فعل ذلك».

تعزز إدارة مركز المسؤولية قوة العمداء إلى أقصى حد ممكن. وهم يصفون مدّهم بالقوة على أنه «محرر». قد يقلق العميد بشأن العبء الإداري المتزايد المرتبط باللامركزية قبل أن تأخذ مجراها بالعمل فعلياً، ولكنه عادة يستحسن الفكرة فيما بعد. من سوء الحظ أن فوائد وضع الميزانية الآلي وفق صيغة محددة تمثل أيضاً نقطة ضعفها الكبرى. فمع تجنب التأثير غير المريح للتنظيم، تظل مثل هذه الأنظمة عرضة لمشكلات التصميم ذي الصيغة الآلية. لناخذ بالحسبان رسوم التعليم المدفوعة من قبل طلاب الهندسة الذين يأخذون مقررات في الرياضيات على سبيل المثال. هل يجب لهذه العائدات أن تذهب إلى كلية الهندسة، المسؤولة عن تصميم البرنامج، وعن تقديم المشورة اللازمة، وفي بعض الأحيان عن تشغيل الطلاب؟ أم هل يجب أن تذهب تلك العائدات إلى قسم الرياضيات، حيث يجري التعليم فعلياً؟ إذا كان الجواب هو الثاني فما هو ثمن التحول المناسب؟ إن الدفع إلى قسم الرياضيات متوسط العائد المأخوذ مقابل ساعة فعلية يتجاهل تكاليف تطوير وإدارة برنامج كلية الهندسة. والأسوأ من ذلك، أن الكلفة المتغيرة للتدريس هي عادة أقل من العائد مقابل الساعة الفعلية، فإن دفع المال إلى قسم الرياضيات سيسمح لها بالربح على حساب كلية الهندسة. وهنا قد ترغب هذه بتدريس الرياضيات من أجل أن تحافظ على الربح لنفسها، ولكن السماح لها بأن تفعل ذلك سوف يضاعف الجهد التدريسي. ويصور لنا المثال تعقيد مسألة التخصيص الآلي للعائد. قد تأتي بعض الصيغ الآلية بسهولة ولكن بعضها الآخر يفرقنا في جدالات وتعقيدات لا نهاية لها.

إن إلغاء مركزية الجانب المتعلق بالعائد أو الدخل من الميزانية يضعف أيضاً قابلية الإدارة المركزية على دفع الجامعة نحو رسالتها الشاملة. وعندما يجري تخصيص العائد للكليات يصبح من الصعب إعادته. فيعترض العمداء عندما تفرض مبالغ ضريبية كبيرة لتقديم مساعدة عارضة إلى برامج أضعف، وهم يرفضون إنفاق «مالهم» لتحقيق أهداف الجامعة على حسابهم. ويستطيع الرؤساء والنواب أن يفرضوا ذلك على الكليات، ولكن تترتب على هذا تكاليف سياسية. قد يكون من الأفضل عدم التفريط بالعائد بالدرجة

الأولى، مع الاستمرار في إلغاء مركزية جانب الإنفاق من الميزانية. مثل هذه الأنظمة تعمل تحت اسم «الميزانية الجامدة Block Budgeting» وهذا ما حاولت ستانفورد القيام به في أواسط الثمانينيات.

تبقى الميزانية الجامدة السيطرة المركزية على العائد ولكنها تخصص اعتمادات للكليات (أو في حالة الكليات، إلى الأقسام) كمبلغ إجمالي مقطوع بدلاً من تمويلها بناءً على البنود الأساسية. وينفق العمداء والأساتذة من «ميزانية البند الواحد One Line Budget» بالطريقة التي يرونها أفضل من غيرها، ما دام أن أعينهم على خطوط الإرشاد العامة من أجل مستوى الرواتب، ونسبة التثبيت، وما أشبه. يرحب المديرون الكبار في الجامعة بالتححرر من حمل المعلومات المفرط، والمطالبة بزيادات بسيطة في التمويل، والمعارك على تخفيضات خاصة في الميزانية. سوف يقولون «هل عندك مشكلة؟ حلها ضمن نطاق جمود ميزانيتك - فهي لمثل هذا الأمر. هل لديك فرصة؟ أعد توزيع مخصصاتك من شيء تموله حالياً أو حسن إنتاجيتك - لا تدع الأمر لمبالغ التوفير». تتشابه الميزانية الجامدة مع إدارة مركز المسؤولية هذا المجال، ولكن الإدارة المركزية تحتفظ بالقدرة على تعزيز رسالة الجامعة ومكافأة أو معاقبة تباين مستويات الأداء مع تعديلات تقديرية تتناسب مع حجم الجمود.

لسوء الحظ إن عمل الميزانية الجامدة أفضل نظرياً مما هو عملياً. يطرح تقرير حجم الجمود مشكلة كبيرة. تُبلغ قرارات حجم الجمود في بعض الأحيان بوساطة صيغة اعتماد مالي، ولكن عدداً كبيراً من تلك القرارات يضيف فقط أو يطرح مقدراً ضئيلاً من كتلة السنة الفائتة. من حيث المبدأ قد تأخذ القرارات الأداء في الحسبان، ولكنها عملياً لا تفعل ذلك. إن إضافة بُعد الأداء تتطلب منا تطوير مؤشرات ومعايير واضحة مقدماً عن ممارسة التمويل، ومن ثم المتابعة بوجه نظامي لتوثيق ما حدث فعلاً. تفشل معظم أنظمة الميزانية الجامدة في القيام بذلك. إن معايير الأداء غير الواضحة أو غير الموجودة تجعل من الصعوبة تبرير إعادة توزيع الاعتمادات. وتؤدي مثل هذه المشكلات إلى تآكل الحوافز وتعزز نظرة حقوق الملكية. إنها تميل إلى تجميد توزيع الاعتمادات.

إن ضم مقاربتني الميزانية الجامدة ومركز المسؤولية يعطينا ميزات مهمة جرى للتو اكتشافها جيداً.¹² على سبيل المثال، طور مدير الجامعة جون غيغر John Geiger

في جامعة دايتون مقارنة هجينة تدعى «وضع ميزانية بحسب الرسالة-السوق Mission-Market Budgeting». كانت رسوم الدراسات العليا والفصل الصيفي، ومعظم الرسوم الخاصة، توزع على الكليات وفق صيغة آلية في حين كانت رسوم طلاب الدراسة الجامعية تذهب إلى نائب الرئيس لتوزيعها بطريقة الكتلة. تتجنب هذه الطريقة المشكلات السيئة لتسعير رسوم الانتقال التي تظهر بوجه متفاوت في المقررات النظامية مرحلة الدراسة الجامعية، مع التأكيد على الطبيعة الشمولية لبرنامج الدراسة الجامعية. مثل هذه الأنظمة تسمح لنائب الرئيس أن يستخدم اتجاهات القيد كمؤشرات على الأداء، ولكنها تُرشد تأثير السوق بحكمة في ضوء الأداء الكلية فيما يتعلق برسالة الجامعة. إن وضع أكبر عدد ممكن من عناصر العائد بوجه «آلي» يسمح لنا بتركيز التقدير في المكان الذي يمكن أن تكون فيه أكثر فاعلية، دون خسارة التأثيرات المفيدة لقوى السوق في مكان آخر.

تمويل الأداء

طبقت الوكالات العامة منهجيات تمويل الأداء داخل الجامعة عدة سنوات. واعتمدت ولاية تينيسي الفكرة عام 1974، على سبيل المثال، وأصبح لدى كارولينا الجنوبية وفيرجينيا وميسوري الآن، بين ولايات أخرى، شبكات مترابطة بطريقة جيدة.¹³ ولاحظ بات فورجيون Pat Forgiione المفوض الأمريكي للإحصاءات التعليمية في عام 1997 أن 34 ولاية كانت تستخدم نوعاً ما من تمويل الأداء، وأن 15 ولاية «فرضت تقديم تقارير بمقاييس الأداء كجزء من إجراءات وضع ميزانية الولاية».¹⁴ وقد استخدم تمويل الأداء على نحو أوسع خارج الولايات المتحدة. على سبيل المثال تستخدم هولندا والسويد مثل هذه المنظومات كحصة أساسية من تمويل المؤسسات، وتخصص بريطانيا وهونغ كونغ تمويلاً بحثياً جوهرياً على أساس قياس الأداء. ثمة بلدان أخرى، منها إستراليا والدنمارك والصين الشعبية، تنشر بانتظام مؤشرات أداء كجزء من نظرتها إلى التعليم العالي. ويساند المصرف الدولي استخدام مؤشرات الأداء، وقد أوجدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Oecd) مجموعة من المؤشرات العالمية.¹⁵

أثبت تصميم مؤشرات الأداء أنه أصعب مما نظن.¹⁶ على سبيل المثال يمكن أن تقيس المؤشرات المدخلات، أو العمليات، أو المخرجات؛ وسواء تم قياس المدخلات أو المخرجات فإنها قد تكون أو لا تكون مهياً لتقديم الجودة. تختلف المؤشرات من حيث الدقة ووثاق الصلة بالموضوع، وهي لا تلبى دوماً الحد الأدنى المطلوب لتحديد توجهات الحركة. بعض المؤشرات يمكن التلاعب بها، كإنقاص معايير الدرجات مثلاً لتحسين معدلات النجاح. وبعضها يمكن أن يحسب من البيانات الجاهزة المتوافرة، في حين أن بعضها الآخر يحتاج إلى جهود جمع مكلفة. وبعض المؤشرات لا يمكن جمعها بسرعة (مثلاً من مستوى القسم إلى مستوى المؤسسة) هذا ما يجعل المقارنة صعبة. وأخيراً، هناك عدة مؤشرات يمكن أن تقيس الشيء نفسه وبهذا تُحرّف خطة الأوزان المستخدمة لتلخيص النتائج. باختصار، إن الصعوبات التي تواجه تصميم مؤشرات أداء صحيحة وقوية تجعل العملية فنّاً أكثر من أن تكون علماً.

تبقى لدى معظم الجامعات شكوك بشأن تمويل الأداء بالرغم من تبني الوكالات العامة له. ويشرح التفسير الآتي، المنشور في «ذا كرونيكال أوف هاير إيديوكيشن» الإحباط الذي يلحقه تمويل الأداء أحياناً:

سمع أوستين آر جيلبرت Austen R. Gillbert بما يكفي. هزّ بامتعاض شاربه الرمادي الثخين، وأسكتت نظرتة المستمعين.

وقد أساء رؤساء الكليات الحكومية الموجودون بين الجمهور في مختلف الولايات الحكم على السيد جيلبرت، رئيس لجنة جنوب كارولينا للتعليم العالي، بظنهم أنه سيكون منفتحاً على فيض الاعتذارات والشكاوى التي عرضوها. إذ إنه بدلاً من ذلك رفع إحدى قدميه صارخاً، مثل مدرب غاضب لكرة السلة، وأخبرهم أن يتقدموا ويتعاملوا مع المهمة التي بين أيديهم، ألا وهي إيجاد طريقة لجعل كلياتهم الحكومية مسؤولة مالياً عن كيفية أدائها...

وحذر قائلاً: «نحن نواجه أزمة مسؤولية». إذا كانت الكليات الثلاث والثلاثون في كارولينا الجنوبية تريد مزيداً من أموال الولاية فيجب عليها أن تخضع إلى تقديرات صارمة للأداء وأن تبدي تحسناً.¹⁷

قررت الهيئة التشريعية لكارولينا الجنوبية أن الاعتمادات العامة يجب أن توزع بين المؤسسات بناءً على 37 مؤشراً للأداء. والمؤشرات التي صدر أمر رسمي بشأنها في قانون 1996، وكانت تمثيلاً واسع النطاق من ذلك النوع، توزعت بين تسع فئات مبينة في الشكل 2-10. إن كثيراً من هذه المؤشرات واضح مثل حجم الصف، ونسبة الأساتذة إلى الطلاب، والمشاركة في الأجهزة، وقيمة منح البحث، والعقود. لقد تم تضمين بعض النقاط المهمة في هذا الكتاب، ومن ضمنها: شمول مراجعات الهيئة التدريسية إجراءات تقييم مستوى الطلاب ونظرائهم من هيئة التدريس، وهل كانت الأقسام تحصل على معلومات عن الخريجين من أصحاب الأعمال والوظائف التي يعملون بها. يتطلب بعضهم مقداراً معيناً من أنواع الحكم في هل كان لدى المؤسسة بيان بالرسالة وخطة استراتيجية مقبولة مثلاً، وهل كانت تطبقها بوجه فاعل. بعض هذه الأحكام قد تكون مثيرة للجدل، ولكن من الصعب أن نجادل أن المعنيين بشؤون المراقبة ليس لهم الحق في تقديمها.

الشكل 2-10

مؤشرات أداء جنوب كارولينا

- (1) **الرسالة** : بيان رسالة مقبولة وخطة إستراتيجية قائمة عليها، والمبلغ المصروف على تنفيذ الرسالة، ومنهاج تعليمي ملائم لتحقيقها، ونجاح في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.
- (2) **جودة الهيئة التدريسية** : الوثائق الثبوتية للأساتذة والمدرسين، ومراجعات للهيئة التدريسية التي تتضمن تقييمات الطالب والنظير، ومراجعة ما بعد التثبيت للأساتذة المثبتين، ومستوى رواتب الهيئة التدريسية، وتوافر الأساتذة للطلاب خارج غرفة الصف، وخدمة عامة غير مدفوعة مقدمة من الأساتذة.
- (3) **جودة التدريس** : أحجام الصفوف ونسبة الأساتذة إلى الطلاب، وعدد الساعات المعتمدة التي تُدرّس من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، ونسبة أعضاء الهيئة التدريسية ذات الدوام الكامل إلى الموظفين الآخرين بدوام كامل، والتثبيت من كون برامج منح الشهادات معتمدة، والتأكيد المؤسسي على جودة التعليم وعلى الإصلاح.

4) **التعاون المؤسسي والمشاركة** : مشاركة في التجهيزات، ووسائل التقنية، والموارد الأخرى ضمن الكلية مع مؤسسات تعليمية وأعمال أخرى، والتعاون مع الصناعات الخاصة.

5) **الكفاية الإدارية** : مقدار المال المصروف على الإدارة مقابل البرامج الأكاديمية، واستخدام أفضل الممارسات الإدارية، وإزالة التكرار والهدر غير المبررين، ومقدار سقف التكاليف العامة.

6) **متطلبات القبول** : أوراق الطلاب الثبوتية وفيها علامات الاختبارات النظامية، ووضع المدرسة الثانوية، ومعدلات الدرجات المدرسية، والأنشطة، وتحصيل مقامي الطلاب، قبل التسجيل، في الميادين غير الأكاديمية، والأولية تسجيل طلاب الولاية.

7) **تحصيل الخريجين** : نسبة التخرج، ونسبة توظيف الخريجين ودرجاتهم في اختبارات التخصص، والتخرج، والتوظيف، ونيل الشهادات، والتغذية الراجعة التي يقدمها أصحاب العمل فيما يخص الخريجين، وعدد الخريجين الذين يكملون دراساتهم العليا، وساعات الحصص المعتمدة الفعلية للخريجين.

8) **سهولة استخدام خدمات المؤسسة** : تسهيل تحويل الاعتمادات من الكلية وإليها، وبرامج التعليم المستمر المقدمة، وسهولة الوصول والاستخدام فيما يخص سكان الولاية.

9) **الإنفاق على البحث** : إنفاق على تصحيح علوم المدرس وتطويرها، وقيمة المنح العامة والخاصة المتلقاة.

تخشى الجامعات من أن تتضرر بسبب عوامل خارجة عن نطاق سيطرتها أو أن تواجه عقوبات لاتخاذها قرارات تعليمية قديمة ولكنها تؤثر سلباً على بعض الإجراءات. على سبيل المثال شعر رؤساء جامعات جنوب كارولينا أن أعضاء الهيئة التشريعية «لم يقدرُوا

مدى صعوبة تحديد أو على الأقل قياس الأمر «الجيد» الذي يمكن أن تفعله المؤسسات الحكومية». بل أكثر من ذلك قالوا: «بعض المؤشرات تتناقض مع غيرها من المؤشرات ... فمن جهة يجري تقويمك وفق نسبة القبول، ومن جهة ثانية يجري تقويمك وفق درجات امتحان الـ Sat (الذي يميل إلى التراجع مع توسيع المؤسسة لمعايير القبول) ... (والأكثر من ذلك) تستطيع أن تأخذ أياً من هذه المؤشرات وتجادل هل كان المعدل العالي منها أفضل أم المعدل المنخفض».¹⁸

لا أريد أن أنحاز إلى جانب أي أحد في الجدل الدائر في كارولينا الجنوبية، الذي تراجع بأي حال ليصبح من الماضي. هدي هو أن أصور التوتر الذي يحدثه تمويل الأداء غالباً. فمن جانب هناك الجهات التي تقدم التمويل والتي انزعجت مما فهمته على أنه افتقار إلى المسؤولية والمحاسبة من قبل الجامعات تجاه الجمهور - وهذه مشكلة أمحت إليها عدة مرات في هذا الكتاب. ومن جانب ثان هناك الأكاديميون الذين يجدون من السهل فتح ثغرات في أي اختيار للمؤشرات التي يجري استنباطها. إن المأزق الناتج لا يمكن أن يحل بإيجاد نظام مؤشرات كامل؛ لأنه لا يوجد مثل هذا النظام. كما لا تستطيع الحكومات أن تتخلى عن قلقها بشأن المحاسبة والمسؤولية، فالمبالغ التي جرى إنفاقها في التعليم العالي كبيرة جداً واحتمالات قصور الأداء كبيرة جداً بحيث لا تجعل ذلك مقبولاً. ما الذي يمكننا فعله إذن؟

يمكن أن تستخدم عدة إستراتيجيات لشق الطريق المسدود. الأولى تحدد مقدار النقد الموضوع في خطر في أي اختبار أو ممارسة لتمويل الأداء. كان الاقتراح الأولي للهيئة التشريعية يدعو إلى أن توزع جميع أموال الولاية الخاصة بالتعليم العالي بحسب تمويل الأداء. إن تصعيد الأمور إلى هذا المستوى يعني بروز مقاومة شديدة. فمعظم الولايات والبلدان تحدد تمويل الأداء بنسب صغيرة من مجموع الحصة المالية. مثل هذه الأرقام تُبين الطبيعة غير الدقيقة لمؤشرات الأداء وتقدر حاجة المؤسسات الأكاديمية إلى استقرار التمويل. ولكن التجربة تُظهر أن مثل هذه النسب عالية بما يكفي للقلق بشأنها، ولا سيما عندما تخرج نتائج التجربة إلى العلن. إن ما يُسمى بتأثير دفة التحكم الإضافية يسمح لنا أن نوجه الأداء باستخدام درجة بسيطة من الطاقة. والكشف عن الحصص

يشجع المنافسة بين الكليات، هذا ما يسمح للوكالات بالتأثير على السلوك دون تعريض مقادير كبيرة من المال للخطر.

ثمة إستراتيجية ثانية تحدد عدد مؤشرات الأداء، وتوضحها بدقة، وتربطها مباشرة بأولويات مفهومة جداً. فعلى سبيل المثال يتناول برنامج «تمويل ميسوري للنتائج» عدداً صغيراً فقط من المؤشرات. وتخصص «وزارة التعليم العالي» مقداراً معيناً من المال لتوزيعه وفقاً لكل مؤشر. يعود تاريخ البرنامج إلى عام 1994 ما يعني أنه أطول من معظم البرامج. ومع أن المبالغ صغيرة فإن المحادثات التي تدور عن الجامعات في ميسوري تدعم تأثير دفة التحكم الإضافية التي سبق ذكرها.

مثل هذه الإستراتيجيات تسير فكرة «الأبسط أفضل حتى لو كان يبدو في البداية أقل جاذبية من الناحية الفنية».¹⁹ إنها تعترف وتقبل فكرة أن نظام مؤشرات الأداء لا يمكن أن يكون شاملاً. بدلاً من ذلك، يركز النظام على عدد ضئيل من العوامل التي تعطيها الوكالة الأولوية. هذا يناقض نظام الستين مؤشراً الذي نصح به من قبل المركز الوطني لأنظمة إدارة التعليم العالي (Nchems)، ونظام المؤشرات الواحد والأربعين والمؤشرات الثانوية المائتين وثمانية وأربعين المستخدمة في بريطانيا، والمؤشرات الثلاثمائة وتسعة وخمسين المصنفة من قبل الحكومة الأسترالية.²⁰

وتضيف الإستراتيجية الثالثة عنصراً وصفيّاً إلى التقييم. سوف أصوره بوصف نظام تمويل الأداء المستخدم الآن من قبل لجنة المنح الجامعية في جامعة هونغ كونغ. تغطي منح اللجنة الضخمة نحو 80% من تمويل مؤسسات التعليم العالي الثمانية في المنطقة. وهي تحدد عنصر التعليم الأساسي، الذي يصل إلى نحو ثلاثة أرباع المجموع الكلي، وفق نموذج يأخذ حساباً لكل مزيج من الحقوق في كل مؤسسة، ومستويات الطلاب، وأنواع الحضور والدوام. ويعتمد الباقي بالدرجة الأولى على اختبار تقدير البحث (Exercise) Rae (Research Assessment) الذي تديره اللجنة قبل انطلاق دورة تمويل تجري كل ثلاث سنوات. يطبق التمرين، الذي ناقشناه بإيجاز في الفصل الثامن، تقويماً نظيراً للمخرج التعليمي لكل باحث نشيط في المنطقة.²¹ إنه يعطي درجات عديدة لكل موضوع، التي

عندما تُجمع مع المستوى المؤسساتي تقود توزيع اعتمادات البحث المالية. ولا حاجة إلى القول إن تحريك ربع تمويل التعليم العالي وفق Rae قد أنتج حافزاً قوياً للبحث.

لم يتلق التعليم حتى وقت متأخر تمويلًا للأداء إلا ما قد يطبق عبر تعديلات غير رسمية لنتائج نموذج التمويل. (وصف الفصل الثامن كيف أن تدقيق الحسابات الأكاديمي قد أعطي مثل هذا التعديل) في عام 1999 أدت المناقشات مع وزير حكومي للتعليم والقوة البشرية إلى أن تعد لجنة المنح الجامعية UGC أداء منتظماً للتمويل من أجل الجوانب غير البحثية لعمليات الجامعات. وفي حين أن المسؤولية قدمت القوة الدافعة الأولية سرعان ما تأكد لنا أن تمويل الأداء قدم رافعة مهمة لتوجيه التعليم العالي في هونغ كونغ.

بدأت اللجنة بإجراء مراجعة شاملة لمخططات مؤشرات الأداء كما تجري ممارستها في أرجاء العالم.²² عززت المراجعة قناعتنا بأن الاعتماد الآلي على مؤشرات الأداء لجزء كبير من التمويل غير البحثي سيكون خطأً كبيراً. مع هذا كان ثمة مخطط من نوع ما مطلوباً. كان جوابنا أن نتبنى الإستراتيجية الواردة أدناه. وبالقيام بهذا ناقشنا العمليات التي جرى تطويرها من قبل جامعات ناجحة في توزيع حصص مواردها الداخلية.

نُفذ التمرين الأول مرة في نيسان 2001 باجتماعات بين هيئة مستشارين من أعضاء UGC ورئيس أو نائب مستشار عن كل مؤسسة.²³ وقد تلقت المؤسسات سبعة أسئلة في بداية الاجتماع. عكس كل سؤال سياسة معلنة أو أولوية أرادت UGC أن تركز الانتباه عليها. على سبيل المثال، بيانات الرسالة قد جرت الموافقة عليها قبل عدة سنوات ولكن اللجنة لاحظت انتقالاً تدريجياً في الرسالة من التعليم إلى البحث. وقد أعلمنا المؤسسات أن التأكيد النسبي على أن الأسئلة السبعة سوف يتغير بالاعتماد على رسالة الكلية ومرحلة تطورها. وكانت الأسئلة:

(1) ما الذي تراه المؤسسة على أنه يمثل احتياجات المجتمع وأولويات HKSAR، وكيف يمتزج برنامج المؤسسة الأكاديمي مع مثل هذه الاحتياجات والأولويات؟

(2) هل وازنت المؤسسة بين التعليم والبحث، وأي أنماط نوعية من الأبحاث والمعارف تقوم المؤسسة بتنفيذها لتحقيق كل ما يرتبط برسالتها؟

(3) بمعزل عن معرفة مادة الموضوع، ما هي القيم والصفات المميزة التي تعدها المؤسسة مهمة لتطبعها في نفوس طلابها، وكيف تدرب الطلاب على مثل هذه القيم والصفات المميزة؟

(4) هل أظهرت المؤسسة بوضوح اجتهاداً في الترويج لجودة التعليم والتعلم، وفي متابعة مخرجات الدورة الأولى من TLQPRS (أنواع التدقيق الأكاديمية المذكورة في الفصل 8)؟

(5) ما الذي تراه المؤسسة على أنه المشروعات التعاونية الأكثر أهمية مع المؤسسات الأخرى، وكيف كانت هذه المشروعات مفيدة لهونغ كونغ أو سوف تفيدها؟

(6) ما الذي يعد في نظر المؤسسة أنه المشروعات التعاونية الأكثر أهمية مع المجال الصناعي، وبأي وسائل تدعم هذه المشروعات رسالة المؤسسة؟

(7) ما الذي يعد في نظر المؤسسة التحسين الأكثر أهمية في السنوات الأخيرة؟²⁴

رافقت الأسئلة حزمة من إحصاءات الأداء المأخوذة عن قاعدة بيانات UGC. وتضمنت الإحصاءات أنواع التمويل والإنفاق، وخصائص الهيئة التدريسية والطلاب وإنجازاتهم وقدراتهم، وأداء الخريجين. وكانت المقارنات بين المؤسسات تجري عندما يكون ذلك مفيداً. وكان يُطلب من الرؤساء ونواب المستشارين أن يبنوا إجاباتهم على إحصاءات الأداء كلما أمكن وتقديم معلومات إضافية إذا رغبوا في ذلك. جرت الاجتماعات بسهولة وعدّ كثير من الفرقاء المناقشة بأنها جوهريّة ومفيدة. لم تجد هيئة المستشارين صعوبة في التمييز ما بين الأداء الجيد والأقل جودة أو تبرير الحصص الناتجة. وقد أشارت تغذية راجعة بعد الحدث بأن العملية قد حسّنت التواصل وعززت الحوافز وأنها يجب أن تستمر.

بسؤال المؤسسات أن تفسر معايير الأداء وتقدّم معايير جديدة حيثما يمكن أن تكون مفيدة، تجنبت UGC أنواع سوء الفهم التي ذكرتها من قبل. وبالتركيز على الأولويات المفهومة تماماً، تجنبنا تشتيت الانتباه بأرقام كبيرة من المؤشرات. والأمر الأكثر أهمية هو أن اللجنة فتحت حواراً مع المؤسسات عن أدائها بالعلاقة بأولويات HKSAR. تعرض النقود للخطر كان متواضعاً (نحو 90 مليون دولار مدة ثلاث سنوات، أقل من 1% من

المنح الفيدرالية للحكومات المحلية) ولكنه كان كافياً للفت انتباه المؤسسات. لم تُقدم هذه التجربة للمؤسسات تمويلاً ثميناً فقط، ولكن الطبيعة العامة لها واهتمام الحكومة ووسائل الإعلام رفع الجوانب غير المالية إلى مستوى مهم جداً.

أرسى UGC خطة لتمويل الأداء تقوم على المبدأ الثالث من نظرية الوكالة الاقتصادية: «قد يستخدم أحدهم الإقناع، وفرص الجوائز التناسبية، والتهديد بعقوبات، وذلك لرصف الحوافز وحث العميل على جعل تحقيق أهداف المدير أولوية كبرى». وتعتمد خطط تمويل الأداء الآلي على المبدأ الثاني، الأصعب كثيراً من حيث التنفيذ. يصف ما تبقى من هذا الفصل كيف يمكن تطبيق المبدأ الثالث على توزيع حصص الموارد ضمن المؤسسات.

بناء بطاقة نتائج متوازنة

يفيد النموذج غير الربحي بأن الموارد يجب أن تذهب إلى برامج وأنشطة توفر أكبر قدر من القيمة مقابل المال. وإذا ذهبت في غير هذا السبيل، فإن النتائج يمكن أن تتحسن بتحويل المال من أنشطة تنتج عائدات منخفضة إلى أنشطة تعطي عائدات أعلى. يساعد تمويل الأداء بطريقتين: (1) الأداء الجيد يعزز القيمة أكثر من الأداء الضعيف، والأشياء الأخرى تبقى متساوية. (2) يقدم النظام حوافز للأشخاص كي يقدموا أفضل عمل ممكن. المشكلة بالطبع، إيجاد سبل لتقويم الأداء.

يعتقد العالمان في مجال تنظيم السلوك جيفري بيفر Jeffrey Pfeffer وروبرت ساتون Robert Sutton أن مقاييس الأداء الموجهة إلى العمل يجب أن تكون²⁵ عالمية نسبياً من حيث المجال، والتركيز بدرجة أقل على محاولات تقويم الأداء الفردي وبدرجة أكبر على العوامل الحاسمة للنجاح المؤسسي، وأن تركز بوجه أكبر على العمليات وعلى الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف بوجه أقل على نهاية العملية أو المخرجات النهائية، وأن تعكس وترتبط بنموذج العمل، وثقافة وفلسفة الشركة، وأن تتجم عن عملية تعلم واع ومستمر

من الخبرات والتجارب، وتستخدم القليل من المقاييس، وتغلق حلقة اتخاذ القرار بتدقيق ما تفعله الشركة وتقويمه، وبذا تضمن أن الشركة «تعرف ما تعرفه».

تحفز المقاييس الخاصة بقياس العمل تعلمًا مؤسسيًا عن بعض المسائل والعمليات الدقيقة القليلة نسبيًا. يجب أن يجري تفصيل القياس ليكون متناسبًا مع البيئة المحلية، ويجب تجنب التعقيد الذي يصاحب الشمولية. مثل هذه المقاييس تساعد المنظمات على تطوير المعرفة وتحويل تلك المعرفة إلى عمل.

جرى ابتكار مفهوم «بطاقة نتائج متوازنة» من قبل أستاذي كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد روبرت كابلان Robert Kaplan وديفيد نورتون David Norton وهو يقدم قالبًا لتطوير الأداء.²⁶ تعبر بطاقة النتائج عن جميع أهداف المنظمة المهمة البعيدة والقريبة الأجل، وليس الأهداف المالية فقط. إنها تعتمد على معايير معروفة ومقبولة على نطاق واسع. ولقد جرى تبني المفهوم على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية، وهو يطبق أيضًا على الشركات غير الربحية، ثم إن تطبيقه على الكليات والجامعات واضح ومباشر.

تتضمن بطاقة النتائج المتوازنة إضافة إلى المعلومات المالية معلومات عن الزبائن، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم من خلال المنظمة والنمو. وهو يهتم بالنتائج الحاصلة من العمليات والتقدم في المبادرات المصممة لتحسين الأداء المستقبلي. وتعتبر البطاقة عن المعايير المهمة بالنسبة إلى ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، وتتضمن مقاييس وإجراءات تتطلب إعطاء أحكام وكذلك إجراءات قابلة للقياس بسهولة. وقد أكد كابلان ونورتون أن «إجراءات بطاقة النتائج المالية وغير المالية يجب أن تكون جزءًا من نظام المعلومات لجميع الموظفين وأفراد فريق العمل على مستويات المنظمة كافة».²⁷ ويجب أن تقدم إرشادًا متينًا إضافة إلى تقييمات من أجل استخدامها من قبل الأشخاص على طول الخط.

وتجدر الإشارة إلى أن ذوي العلاقة الداخليين في التعليم العالي هم الهيئة التدريسية، والطلاب، والعاملون، والأمناء، أي الأشخاص الذين تنعكس آراؤهم في عنصر «القيمة» في النموذج غير الربحي. أما ذوو العلاقة الخارجيون فهم وكالات التمويل، والجهات الراعية للبحث، والمانحون، وعامة الناس. ويمثل المساهمون الخارجيون عنصر «السوق» في النموذج غير الربحي، برغم أن كثيرين يدفعون للمشاركة أيضًا في نظام القيمة لدى المؤسسة الأكاديمية (يمكن أن نعد الطلاب من ذوي العلاقة الخارجيين بدلًا من

الداخليين، بسبب وضعهم كزبائن، ولكن هذا التمييز لا يهم). تتضمن العمليات تعليمًا وتعلمًا، بحثًا ومنحًا دراسية، وخدمة عامة، وعمليات تعليم تتسم بالجودة، ومكتبات ومصادر معلومات، وخدمات طلابية، ومهام إدارة ودعم. تشير الإجراءات المرتبطة بهذه العمليات إلى «دور الإنتاج» في النموذج غير الربحي.

يصور لنا الشكل 10-3 بطاقة النتائج المتوازنة حسبما يمكن أن يُطبق في كلية أو جامعة. وهي تشبه بطاقة النتائج للأعمال باستثناء ما يتعلق بدلالات الألفاظ والتغيير البنوي الذي يمليه نموذج المؤسسة غير الربحية: التفريق بين قيمة الإنتاج والأداء المالي. كثير من النتائج تُقوّم لذاتها في المشروعات غير الربحية، وليس بحسب النقود التي تجلبها. إن فصل المال عن النتائج يؤكد أن النقود وسيلة لتحقيق غاية، وأن الفوائد لا يمكن توزيعها على المساهمين، وأن الميزانية يفترض أن تكون متوازنة على المدى البعيد. وبالالتفات إلى دلالات الألفاظ، إن عبارة «وضع السوق» تبسّط مفهوم «الزبون» بالنسبة إلى سجل العمل بعبارات مقبولة أكاديمياً أكثر وتنص عبارة «العملية الداخلية Internal Process» على «عملية الأعمال Business Process».

تتضمن الإشارات إلى «المخرجات» و«وضع السوق» تحذيراً «يتعلق بالرسالة» للتأكيد على وجوب أن تعكس بطاقات النتائج التفرد المؤسساتي. على سبيل المثال ما كل المؤسسات يجب أن تؤكد على إنجازات البحث أو اختراقها أسواق رعاية البحث العلمي. فليس كل المؤسسات يجب أن تحدد جودة الطالب وفق درجات اختباري SAT و ACT، وليس على هذه المؤسسات أن تطمح بأن تفسح مجالاً للقبول من قطاعات سوق الدرجة الأولى. الكلمتان «مبرهن Demonstrated» و«موثق Documented» تظهران كثيراً لتأكيد أهمية الدليل. ويجب تقييم عناصر كثيرة من عناصر بطاقة النتائج بوجه وصفي، ولكن أنواع التقييم يجب أن تكون مبنية على الدليل وليس على مجرد التوكيد أو على التفكير القائم على الرغبة.

إن عنصر بطاقة نتائج التعلم المؤسساتي والنمو أسلوب يتوجه نحو قدرة المؤسسات على التغيير والتحسين. وتعتمد الكليات والجامعات بنفسها لكونها منظمات تعليمية، ولكنها غالباً ما تعطي أقل مما يجب من معلومات وتدريب.

الشكل 10-3

بطاقة نتائج متوازنة لكلية أو جامعة

(1) المخرجات بالعلاقة مع الرسالة

- القيد والشهادات بحسب المجال، ومستوى الطلاب، وأسلوب الحضور.
- مثابرة الطالب وتحصيله.
- القيمة المضافة لتقويمات الطالب.
- البحث، والمعرفة، والملكات الفكرية.
- الخدمة العامة والرياضة.
- التعاون مع حقل الصناعة، والحكومة، والجامعات الأخرى.

(2) وضع السوق على ضوء الرسالة

- معدلات الطلب والعرض من أجل قطاع السوق المستهدف.
- جودة المتقدمين والمقبولين والمسجلين واستعدادهم.
- تنوع المتقدمين والمقبولين والمسجلين.
- وعي المتقدمين المستقبلي وموقفهم من المؤسسة.
- تقويم أرباب العمل وكليات الدراسات العليا لحاملي الشهادات.
- اختراق قطاعات جمع الأموال والمعونات.
- اختراق قطاعات البحث الممول من جهة راعية.
- الأداء الخاص بتوظيف الهيئة التدريسية من حيث الشكل والجودة والتنوع المرغوبين.

(3) العمليات الداخلية

- أداء مبرهن عليه في جودة عمل التعليم.
- وعي بالكلفة مبرهن عليه في البرامج الأكاديمية

- جودة الهيئة التدريسية، ومعدلات احتفاظ، والمواقف تجاه المؤسسة.
- مزيج أسلوب التدريس وحجم الصف، وأعباء التدريس على الهيئة التدريسية، واستخدام الوسائل التقنية.
- تحسين موثق مستمر للتعليم والتعلم.
- تحسين موثق مستمر وإعادة هندسة دورية لخدمات الدعم والخدمات الإدارية (مثل إدارة البحث العلمي، وإدارة الملكات الفكرية، وإدارة الخدمات العامة، وإدارة الخدمات الإدارية وخدمات الدعم، والإدارة المالية).

(4) الشؤون المالية

- فائض/ عجز: إذا كانت الميزانية متوازنة وتحت السيطرة.
- نوع الدخل: درجة الاعتماد على رسوم التعليم، ومعدل نمو الرسوم.
- جانب الإنفاق: كلفة التدريس كنسبة مئوية من مجموع النفقات.
- التوازن المالي على المدى البعيد: معدلات نمو متوازنة للعائد والتكاليف، وتأمين احتياطي مناسب، وغياب المسؤوليات الغامضة.

(5) التعلم المؤسسي والنمو

- بيان واضح ومدرّس عن الرسالة والقيم.
- خطة إستراتيجية تأخذ بالحسبان نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.
- ارتباط موثق بين الخطط الإستراتيجية، والخطط العملية، والميزانيات.
- تدريب مبادرات ودعمها مثل إعادة الهندسة، وجودة العمل، والتقنية.
- دليل على ثقافة الجودة، والتحسين المستمر، والتعلم المؤسسي.

وظائف تحسينية. ويجب أن يتضمن هذا العنصر من بطاقة النتائج الجامعية وظائف التشغيل والمعلومات الإستراتيجية، والتدريب (وفيه تدريب الهيئة التدريسية على عمليات التعليم ذات الجودة)، وتاريخ المؤسسة من حيث التحسن المستمر.

نصح كل من كابلان ونورتون أن تدرج الأهداف والغايات والمبادرات في بطاقة النتائج المتوازنة جنباً إلى جنب مع مقاييس الأداء. وتوفر الأهداف سياقاً من أجل المقاييس وترسم اتجاه التغيير المطلوب. وتقدم الغايات المعايير المطلوبة لقياس النتائج. ويقدم وصف المبادرات إرشاداً عن كيفية تحقيق الغايات المنشودة. وفي الواقع، تصبح تلك الأوصاف نفسها معايير واقعية - إذا كانت المبادرات التي تُنفذ تمثل مقياساً مهماً للأداء بذاتها.

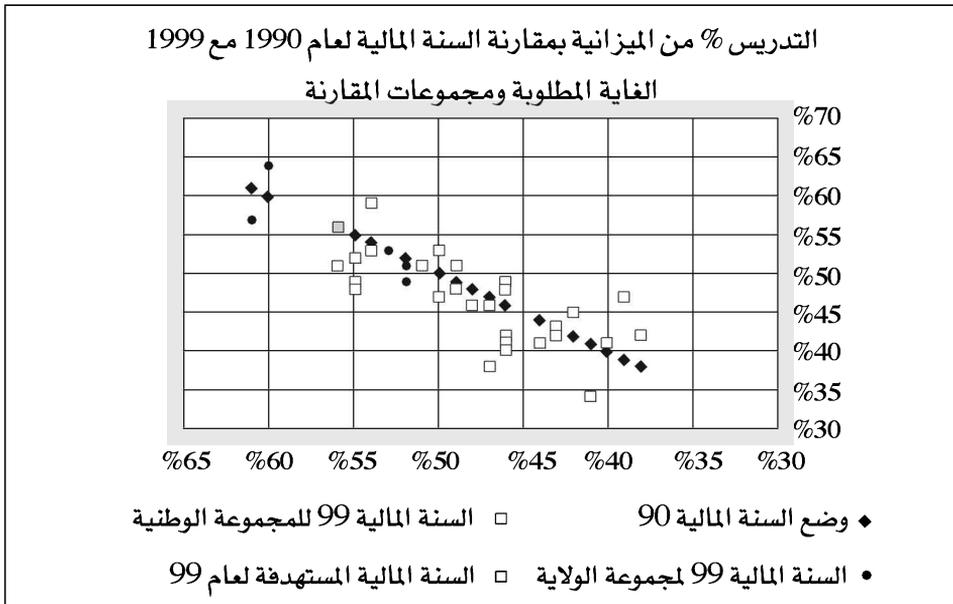
يجب أن يُعبر عن البيانات الكمية في سياق المقارنات المرجعية كلما أمكن. ويصور لنا الشكل 4-10 مخططاً بيانياً مبتكراً طوره مستشار التعليم العالي جون مينتر John Minter. يصور المخطط نفقات التعليم كنسبة مئوية من الميزانية التعليمية والعامية (أحد البنود في الشكل 10-3) لجامعة نورث ويست ميسوري ولجموعتين مؤسساتيتين لغرض المقارنة المرجعية. تتألف المجموعة الوطنية من مؤسسات شاملة مشابهة لنورث ويست، في حين تتضمن مجموعة الولاية جميع المدارس والكليات الموجودة في ميسوري. وتسمح رؤية بيانات المجموعة لعامي 1990 و1999 للفرد أن يتعقب التوجهات العامة ويقارنها بأهداف جامعة نورث ويست الخاصة، المشار إليها بالمرجع المظلل، التي صادف أنها لم تتغير منذ 1990 (المربعات السوداء الصغيرة تصور قطر الجدول البياني). وتظهر البيانات أن 55% من نفقات نورث ويست التي تُنفق على التدريس تتجاوز مثيلاتها من المؤسسات باستثناء أربع فقط في المجموعتين. وتستخدم الجامعة هذه البيانات إضافة إلى بيانات أخرى مشابهة لمساعدتها في سير عمل ميزانيتها.

سوف تصبح بطاقة النتائج المتوازنة الفاعلة جزءاً من نظام الإدارة الإستراتيجي للجامعة. وإذا ما جرى جمع الأهداف، والمقاييس، والغايات والمبادرات فإن ذلك سوف يساعد قادة الجامعة على تحقيق الآتي:²⁸

- (1) توضيح الرؤية والإستراتيجية وتحويلها إلى بنود عملية.
- (2) التخطيط، ووضع الغايات المنشودة، وورصف المبادرات الإستراتيجية مع بعضها بعضاً.
- (3) توصيل الأهداف وربطها بمعايير الأداء.
- (4) دعم التغذية الراجعة والتعلم المؤسسي.

الشكل 4-10

التعليم بوصفه نسبة مئوية من مجمل الميزانية : 1990 مقابل 1999 جامعة ولاية ميسوري ومجموعتين للمقارنة المرجعية



نقلًا عن جون مينتر بعد أخذ الموافقة.

تقدم بطاقة النتائج إطاراً لحوار بناء في أعلى ووسط وعبر مستويات المنظمة. إن قياس النتائج ضمن إطار عمل أهداف المنظمة الإستراتيجية وغاياتها ومبادراتها ترسخ الأداء على أرض الواقع وتدلل على الطريق نحو التحسين.

على كل مؤسسة أن تقرر لنفسها ما هي العناصر التي يجب إدراجها في بطاقة النتائج وما هي المعايير المقبولة بالنسبة إليها. ويجب أن تعكس خياراتها نظام القيمة لديها والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات الفعلية. هذا ما يجعل بطاقة النتائج مفيدة وذات معنى من قمة المنظمة إلى أدناها. وبدلاً من أن تكون بيروقراطية، فإن العملية تحفز الأداء العملي الجيد وكذلك التعلّم المؤسسي والتنمية.

تصميم الميزانية بوصفه أداة للتغيير

لقد رأينا أن على الكليات والجامعات أن تتحلّى بالذكاء من ناحية السوق وبالتركيز على الرسالة. ويمكن لعملية الميزانية أن تكون أداة قوية للتحسين، ولكن معظم المؤسسات تفشل في استغلال كامل طاقاتها الكامنة.

لنفترض لأسباب تتعلق بهذا الموضوع أن مديري مؤسسة ما ملتزمون بالتغيير، ولكن الكليات والأقسام وهيئة التدريس لم تقتنع بعد. إنها تريد أن تحمي الوضع الراهن وهي تتطلع إلى توزيع مخصصات من زاوية حقوق الملكية والهدف والمهمة. وقد وصف الرئيس ونائب الرئيس الحاجة إلى التحسين ووضعاً برنامجاً لإنجاز ذلك، ولكن بدا أن قلة داخل الجامعة كانوا يصغون. فما الذي يمكن عمله؟

المطلب الأول هو قيام مبادرات من قمة المنظمة تخترق جدار الصوت وتنفذ إلى جداول أعمال الأشخاص. يمكن أن تكون المبادرات المقنعة مساعداً، ولكن الكليات والأساتذة قد لا يرون أن هذه التغييرات لمصلحتهم حتى لو كانت تفيد المؤسسة على المدى البعيد. واستخدام مخصصات الموارد كمحرك للتغيير يمكن أن يتغلب على هذه الصعوبات.

تبنى المقاربة الآتية المؤلفة من شعبتين عملها على أساس الرسالة نظام الرسالة/ نظام السوق المذكور سابقاً. فبالجمع ما بين إدارة مركز المسؤولية وتمويل الأداء القائم على بطاقة النتائج المتوازنة، يحدث تغييراً إستراتيجياً دون نسف القيم الأكاديمية. وتجعل أنظمة مركز المسؤولية العمداء مسؤولين عن العائد، وهذا ما يُعلي البعد المالي

للمسؤولية، ولكنه يرفع أيضاً مهمات الكلية والأولويات المرتبطة بأولويات المؤسسة. كما قد تظهر بعض المشكلات أيضاً عندما لا تعيد الأفعال التي تعطي عوائد على المدى القصير تكوين الكلية أو المؤسسة كي تنافس غيرها بفاعلية في المستقبل.

العنصر الثاني، أي تمويل الأداء القائم على بطاقة النتائج المتوازنة، يعمل على تخفيف تلك المصاعب. يجب أن تتضمن بطاقة النتائج أجندة المؤسسة الخاصة بالتغيير وكذلك النتائج العملية التي تُعد الكليات مسؤولة عنها. يمكن أن تمثل تحسين عمليات جودة التعليم أجندة تغيير مركزي، على سبيل المثال، مع الاستمرار في المحافظة على تقسيم الصفوف المرغوب وعدد أفراد الهيئة التدريسية الذين يقدمون استشاراتهم ومساعدتهم للطلاب في المرحلة الجامعية يمكن أن يكون هو المقياس العملي لبطاقة النتائج. فإذا ما وضعنا العنصرين معاً، سيكون لدينا نظام ميزانية قائم على الأداء وفق المهمة/ السوق (Mmp/Mission-Market-Performance).

ولوضع نظام Mmp علينا أولاً تقسيم عائد المؤسسة إلى ثلاث فئات: عائد محدد المصدر، وعائد منسوب المصدر، وعائد مركزي²⁹.

(1) عائد محدد المصدر: يمكن أن يرتبط بالكليات دون أي التباس. إن رسوم برامج التخرج، والبرامج الصيفية وبرامج تعليمية خاصة غالباً ما تقع في هذه الفئة، وكذلك الدخل من صناديق تمويل محددة. يمكن تحويل العائد المحدد وفق صيغة تعتمد على مبادئ مركز المسؤولية.

(2) عائد منسوب المصدر: يمكن أن يرتبط بالكليات ولكن الصلة غامضة. إن رسوم التعليم من طلاب مرحلة الدراسة الجامعية التقليديين (السنوات الأربع)، حيث أكثر من كلية تدعي حقها الشرعي بها وتنسب العائد الناجم عنها إلى نفسها، وغالباً ما تقع ضمن هذه الفئة. وبدلاً من تحريكه وفق صيغة محددة كما هو الحال في نظام مركز المسؤولية الصرفة، يجري توزيع هذه العوائد من قبل الإدارة المركزية. تُحفظ إداءات الأحقية بالعائد في بطاقة السجل، حيث يستفاد منها عند اتخاذ قرارات التمويل بدلاً من القيام بتوزيع آلي للحصص.

3) عوائد مركزية: مثل العوائد التي تأتي من المنح غير المحدودة والتي لا يمكن ربطها بالكلديات. هذه العوائد غير مرشحة للنقل أو التحويل ولا تدخل في قيود سجل الجامعات.

تقدم العوائد المحددة والمنسوبة أموالاً يجري توزيعها بوجه مدروس من قبل الإدارة المركزية، بحسب الرسالة وبطاقة النتائج المتوازنة، ومن أجل تغطية تكاليف خدمات الإدارة والدعم. وعند اللزوم يمكن إنعاش هذه الأموال بتخمين رسوم الاشتراك على العوائد المحددة. ويجري استرجاع تكاليف الدعم المتغيرة بفرض المصاريف غير المباشرة على نفقات الأقسام والكلديات كافة، بغض النظر عن مصدر المال. إن مجرد نموذج عن جدول الحسابات يمكن أن يحسب كم التدفق المالي قبل أن تعي الجامعة النظام الجديد.

يتضمن التوزيع المدروس للحصص العناصر القائمة على بطاقة النتائج وعلى المساعدات المالية العرضية. ويجب ألا تكون تلك العناصر كبيرة، وأن تقوم على مؤشرات نوعية وكمية. على كل حال، على بطاقة النتائج وأساليب التقويم المرتبطة بها ألا تُطبق مقدماً، وأن يجري توثيقها بحذر، وتُنفذ بوجه ملائم على مختلف الوحدات وعلى طول الوقت. لقد قمت أخيراً بتصميم نظام مشابه لجامعة سنغافورة الوطنية، وقد لاقى هذا النظام الترحيب وهو يطبق اليوم مع كتابة هذه السطور.

إن الربط بين توزيع المخصصات والأداء سياسة جيدة على الأصعدة كافة، ابتداءً من الوكالات التي تراقب المؤسسات العامة إلى الإدارات العليا وصولاً إلى مخصصات الكليات إلى أقسامها. إن أغلب واضعي القرار في التعليم العالي يريدون أن يفعلوا الشيء الصحيح، ولكن وجود عدة مطالب متضاربة يستحوذ على انتباههم. وبناء جسر معقول بين التمويل والأداء يمكن أن يحقق أمرين: أولاً، يمكن أن يُطلق الحوار عما هو مرغوب، ولماذا، وكيف يمكن للتغييرات المطلوبة أن تتنافس بوجه ناجح مع أولويات الوحدة الأخرى. يلبي هذا البرنامج المؤلف من خطوتين يلبي المقولة الآتية: «لتحريك حجر في الرمال، علينا أن نحفر من الأمام وندفع من الخلف». حيث الحوار «يحفر من الأمام» والمصالح المالية «تدفع من الخلف». يتحدث الفصل الآتي عن إدخال هذه الفكرة في برنامج إصلاح التعليم العالي الشامل.

الهوامش

- 1- أتت فكرة حقوق الملكية من زميل جامعة ستانفورد السابق هنري ليفن Henry Levin، الذي يعمل اليوم أستاذاً في معهد إعداد المعلمين في ولاية كولومبيا.
- 2- كالان Callan (1993). ص1-، يتابع ما بدأه قائلًا: «ربما حان الوقت لفتح الصندوق، وفحص العناصر ورؤية إذا ما كان بالإمكان ترتيبها بطريقة تحفز عمليات أكثر فاعلية وكفاءة من الماضي على سبيل المثال، بوساطة مناهج حديثة أكثر، وتنظيم إداري، واستخدام أكبر للتقنية، ووضع أولويات مدروسة وذات صلة بالموضوع.
- 3- انظر الفصل 10 من ماسي (1996) لمناقشة نماذج التمويل.
- 4- ماسي (1996)، الفصل 4.
- 5- حصل هذا في منتصف التسعينيات، بعد تعييني مديرًا ماليًا دائمًا.
- 6- انظر ماسي (1996)، الفصلان 1 و 2.
- 7- عينت دائرة المال والأعمال نحو 1500 شخص وكانت مسؤولة عن عمليات الدعم غير الأكاديمي كافة تقريبًا. عيّننا أفضل المستشارين الموجودين وقدمنا عملاً كانت كلفته صفرًا (Zbb) لبضع سنوات، ولكن في النهاية ثبت لنا أن مشكلات العملية ومتاعبها أكبر من قيمتها.
- 8- ماسي (1996)، وهوناك Hoenack (1983).
- 9- انظر في والن Whalen (1991).
- 10- هارفرد، الجد المؤسس لأنظمة إلغاء المركزية، هي من ابتكرت وصف «Etob».
- 11- نظام Etob لجامعة هارفرد لم يكن بحاجة إلى آليات لاسترجاع التكاليف؛ لأن منحها الكبيرة والمفتوحة كانت تؤمن أموالاً أكثر من المطلوب لتمويل خدمات الإدارة والدعم.
- 12- ماسي (1996)، الفصل 12. قمت أخيرًا بمساعدة جامعة ديتون، وجامعة ميرسر، وجامعة سنغافورة الوطنية، ومجموعة جامعات هونغ كونغ على رفع مستوى أنظمة التمويل غير المركزية وتوظيفها.
- 13- انظر مثلًا في بورك وسيربان Burke And Serban (1998).
- 14- فوريون Forgiione، وبات Pat، «نظرة على وضع القرار بناءً على المعلومات» (خطاب ألقى أمام جمعية البحث المؤسساتي في أورلاندو، فلوريدا، 1997)، نقلًا عن زانغ Zhang (1999)، ص2.
- 15- مركز أبحاث التعليم والإبداع، Oecd (1992).

- 16- تقوم قائمة النقاط على معايير طورها كيف وآخرون Cave Et Al (1997)، ص 209-.
- 17- «امتعاض وارتباك كرد على التغيير في وضع ميزانية جنوب كارولينا» (ذا كرونكل أوف هاير إديوكيشن، 4 نيسان/أبريل، 1997، ص 26-أ).
- 18- نفس المصدر.
- 19- غيثر، وندويك، ونيل Gaither, Nedwek & Neal (1994)، نقلاً عن زانغ (1999)، ص 17-.
- 20- زانغ (1999)، ص 18-.
- 21- فرنش وماس ويونغ French, Massy & Young (2001)؛ انظر في الخواص وماسي El Khawas & Massy (1996) لشرح النظام البريطاني. تقدم هيئة Ugc تمويلاً لمشروعات البحث بوساطة مجلس منح البحث Research Grants Council إضافة إلى مكونات البحث من المنح المجمدة.
- 22- زانغ (1999). شرحت بعض نتائج تلك المراجعة سابقاً.
- 23- تكون اللجنة من أعضاء هيئة Ugc وأعضاء محليين لا ينتسبون إلى أي مؤسسة، وقد كنت رئيسها. تتبع بعض المؤسسات النظام البريطاني وتسمي رئيسها باسم «نائب المستشار» في حين يستخدم بعضها الآخر المصطلح الأمريكي «رئيس».
- 24- رسالة Ugc إلى رؤساء المؤسسات (شباط، 2001)، مع بعض التعديل.
- 25- بيفير وساتون Pfeffer & Sutton (2000)، الصفحتان 173-174.
- 26- كابلان ونورتون Kaplan & Norton (1996).
- 27- المصدر السابق.
- 28- نقلاً عن نفس المصدر السابق مع التعديل، ص 10.
- 29- معظم الشروح التفصيلية، وفيها تفصيل تصميم النظام المالي والأمثلة العددية، يمكنكم أن تجدوها في ماسي (1996)، الفصل 12. في ذلك المصدر أسمى النظام «ميزانية مسؤولية القيمة». في حين تتوسع المعالجة هنا إلى عناصر النظام القائمة على الأداء.

