

## ميزانية معتمدة على الحوافز: دروس من التعليم العالي العام

ريكس فوللر Rex Fuller

د. باتريك مورتون Patrick Morton

ان كورشغن Ann Korschgen (Korschgen)

تعطي الميزانية المعتمدة على الحوافز (IBB) للوحدات حوافز لإنجاز المرامي المتفق عليها. وكشفت مقابلات جرت مع إداريين في ست جامعات بحث عامة، أن معظم هذه الجامعات وجدت أن (IBB) مفيدة في مواءمة الحوافز الاقتصادية للوحدات الأساسية مع الحوافز الاقتصادية للجامعة.

منذ الثمانينات تزايدت منافسة تمويل الدولة للتعليم العالي مع تمويل وكالات أخرى في الولاية. وفي محيط تناقص فيه الدعم الحكومي للتعليم العالي بحث مدراء الجامعات عن طرق لتحسين حصتهم الداخلية من الموارد من خلال مؤسساتهم. والميزانية المعتمدة على الحوافز (IBB) هي طريقة توزيع حصص تعطي الوحدات الأساسية حوافز للميزانية كي تتجزأ أهدافاً متفقاً عليها. وبشكل عام تعطي الحوافز مكافأة لوحدة ما بمقدار مساهمتها في نجاح الجامعة بأكملها. فمثلاً تُخصص الواردات (وخاصة رسوم التعليم) مباشرة للوحدة التي أنتجتها كما تكون كل وحدة مسؤولة عن مصاريفها أيضاً. وتسود الميزانية المعتمدة على الحوافز (IBB) أكثر، على نحو ما، في المؤسسات الخاصة حيث يشار إليها بأنها الإدارة المرتكزة على المسؤولية أي (كل حوض على

قاعدته). لقد صُممت نماذج (IBB) لتزيد مستوى مسؤولية الميزانية من خلال وحدات اتخاذ القرار مثل المعاهد والمدارس والأقسام. وتزود النماذج رابطة مباشرة بين التكاليف والواردات المترافقة بنشاطات إنتاج الرصيد.

ربما كانت أسهل وسيلة لفهم (IBB) هي مقارنتها بالطريقة التقليدية في توزيع حصص الميزانية المستعملة في الجامعات العامة (الحكومية). وتاريخياً كانت معظم الجامعات العامة تتلقى قسماً جوهرياً من عملية تمويلها السنوية كـمبلغ مخصص من الولاية ثم تقسم هذا التمويل على مختلف الوحدات أو البرامج في الجامعة. وتعتبر الوحدات عادة حصتها من الموازنة على أنها دائمة. وتحضر الموازنة كل سنة تالية على منوال ميزانية السنة السابقة. وكان يوجد أحياناً نقص يعود إلى الظرف الاقتصادي للولاية إلا أن نسبة توزيع الحصص على الوحدات تبقى عادة كما هي. ونسبة الموارد التي تأتي من رسوم التعليم ومن سواه (مثلاً من ممولي البحوث) تعتبر نسبياً قسماً صغيراً من إجمالي موارد الجامعة.

على أية حال إن حصة الولاية من نسبة الدخل الإجمالي الواردة من التعليم العالي العام انخفضت أكثر من ٢٥٪ من ١٩٨٠-١٩٨١ إلى ١٩٩٦-١٩٩٧ (انظر الجدول ١-٤). على خلاف ذلك ازدادت حصة الدخل الإجمالي التي تأتي من رسوم التعليم تقريباً ٥٠٪ في نفس الفترة الزمنية. ونتيجة لذلك أصبحت الجامعات العامة تهتم على نحو متزايد بزيادة رسوم التعليم والأشكال الأخرى من الدخل. وساهمت عوامل متعددة خارجية وداخلية في الجامعة لكي تعتمد طريقة (IBB). أنشأ عديد من الولايات للطالب تمويلاً مكافئاً لدوام كامل وهو ما يدعى (FTE) Full - time equivalent وهي صيغة للتمويل تحل محل المبالغ المقطوعة المخصصة من الدولة lump- sum appropriations. وبدورها أنشأت الجامعات نظماً لتوزيع الحصص لتشجيع وحداتها كي تسهم في زيادة الدخل تحت هذه الصيغة Formula. فمثلاً توزع ولاية تكساس الموارد تبعاً لخليط من FTE مع مستوى المقرر وفرع المعرفة. (Texas Higher Education Coordinating Board 2002). وتستعمل ولاية

أوهايو طريقة مختلفة قليلاً تعتمد على مستوى الطالب أكثر من المقرر (Ohio Board of regents, 2002). وقامت ولايات أخرى مثل تيسي وكولورادو بتأسيس نماذج أداء للتمويل تعوض مختلف النتائج بما فيها تقليل الوقت اللازم لنيل الدرجة وزيادة معدلات التخرج.

هناك عامل آخر ساهم في اعتماد (IBB) وهو تعقيد موضوعات الميزانية في التعليم العالي، وكانت الجامعات دائماً تكافح مداً وجزراً في طلبها من أجل برامج دراسة خاصة. وفي ظل زيادة تقليدية للموازنة هناك فرص قليلة أو تسويغات لإعادة توزيع الموارد بشكل ملحوظ. لقد نمت الجامعات في حجمها وتعقيدها، وأصبح أمراً صعباً بشكل متزايد على كبار الإداريين أن يوازنوا الحاجات المتفاوتة لوحدات أكاديمية غير متشابهة. ولأن الوحدات الأكاديمية تصرف معظم ميزانيتها على الأساتذة والعديد منهم أساتذة مثبّتون، فإن هناك صعوبة دائماً في إنقاص ميزانية وحدة لیتاح زيادة الميزانية في وحدة أخرى.

#### الجدول ٤-١

##### مصادر التمويل للمؤسسات العامة التي تمنح الشهادات في التعليم العالي

مساهمة التمويل في السنة					مصادر التمويل
١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٠	١٩٨٥	١٩٨٠	
١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩١	١٨٨٦	١٨٨١	
١٩,٠	١٨,٨	١٦,١	١٤,٥	١٢,٩	رسوم التعليم
٣٢,٥	٣٢,٥	٣٧,٨	٤٣,٢	٤٤,٠	مخصصات الولاية
٤٨,٥	٤٨,٧	٤٦,١	٤٢,٣	٤٣,١	مصادر أخرى

أخذت هذه المعلومات من المركز الوطني للإحصاءات التعليمية، مختارات من الإحصاءات التعليمية ٢٠٠١، الجدول ٣٣١، متاحة على الموقع:

[Http://nces.ed.gov/programs/.Digest/d01 dt 331. asp](http://nces.ed.gov/programs/.Digest/d01_dt_331.asp)

وتزود (IBB) على كل حال طريقة تعتمد على صيغة لمواجهة هذه الموضوعات الصعبة ولنقل المركزية في سلطة اتخاذ القرارات والمحاسبة من مستوى الجامعة إلى مستوى الوحدة. إن نقل المركزية هذا يجعل الوحدات الفردية مسؤولة عن الموافقة على المرامي المتعلقة بموضوعات مثل عدد حقول الاختصاص في الجامعة والساعات المعتمدة والاحتفاظ بالطلاب.

كتب هذا الفصل ثلاثة أشخاص تحروا مدى نفع مثل هذا النظام في جامعة ميسوري - كولومبيا Missouri- columbia. وفيما يتعلق باعتماد طريقة (IBB) فقد أجرينا شخصياً مقابلات عن طريق الهاتف مع مديريين في ست جامعات بحث تبنت حديثاً شكلاً من (IBB). وضعت ثلاث من هذه الجامعات على الإنترنت، بشكل واسع شامل، أوصاف نماذجها وهي جامعة انديانا وجامعة ايلينوي وجامعة ميشيغان (Indiana Uni- Courant And Kenpp 2000, University Of Illiois At Urlana- Champaign 2001, versty 2004) وقد تحرينا سبب اعتماد نظام IBB، ومزاياه ومثاليه والمسائل التي تواجهها في تنفيذ نماذجها وفي النهاية قدرنا التأثير الذي كان لطريقة IBB على جميع عمليات الجامعة.

### مزايا الميزانية المعتمدة على الحوافز IBB

إحدى أعظم مزايا (IBB) أنها تزيد الاستجابة للتغيرات على المدى الطويل في أنماط الالتحاق بالجامعة. وتوزع الموارد على أساس رصيد الساعات المعتمدة للطلاب Credit- Hour Production الأمر الذي يشجع متخذي القرار على أن يراقبوا بعناية التغيرات في نشاطات كل من الالتحاق ونشاطات رصيد الساعات المعتمدة لكي يزدوا إلى الحد الأعلى احتمال أن تحقق الوحدة توقعاتها في إنتاجية الالتحاق وفي المرامي. وتخلق تلك النماذج أيضاً حوافز لصناع القرار كي ينموا جداول دراسية تلبى حاجات الطالب، وبذلك تزيد احتمال أن تحقق الوحدة أهداف الالتحاق أو تتجاوز تلك الأهداف. وبالاختصار كل وحدة

أكاديمية لها حافز إيجابي خاص بها كي تهيئ نظاماً دراسياً وبرنامجاً لالتحاق عدد كبير من الطلاب. وهكذا يرجح أن يكون العمداء والأساتذة في اختصاصاتهم مسؤولين عن تلبية مطلب الطالب حين يقررون أية مقررات يجب أن تقدم في فصل معين. وتستطيع نماذج (IBB) في العديد من جامعات البحث العامة الرئيسية أن تجهز تنوعاً دورياً في الالتحاق وذلك بأن تخوّل الإدارة المركزية أن تعمل مع العميد الأكاديمي لتعالج انخفاضات الالتحاق القصيرة الأمد. إن هذا التدخل الإيجابي يعطي الوحدة الأكاديمية الوقت لكي تعدّل البرنامج وتزود بحوافز تواجه بها موضوعات الالتحاق.

وعلى نحو مشابه فإن نماذج (IBB) التي توزع الموارد على أساس نتاج الساعات المعتمدة تشجع الوحدات الأكاديمية على تطوير برامج جديدة تلي الحاجات التعليمية للوطن وللولاية وللمنطقة. وإن مسؤولية السوق هذه تجتذب الطلاب إلى الجامعات وإلى البرامج، ولذلك يكون هناك زيادة في الالتحاق وفي إنتاج الساعات المعتمدة. ويكون لدى العلماء والأساتذة حافز لتطوير البرامج التي تجتذب اهتماماً ملحوظاً من الطالب وتلي الحاجات الاجتماعية. ولما كانت الوحدة الأكاديمية تتلقى مخصصاً في الميزانية من أجل الساعات المعتمدة المتعلقة بالمقررات العامة فإنهم يخططون تلك المقررات بعناية أيضاً.

يمكن أن تصمم نماذج (IBB) لمكافحة البرامج التي تسبب احتفاظاً أعلى بالطلاب وبمعدلات التخرج. فعلى سبيل المثال إن النماذج التي توزع بعض النسب من الميزانية على أساس عدد مقررات الاختصاص تشجع الوحدات على تحسين الاحتفاظ بالطلاب. وتحت هذه الظروف يكون لدى الوحدات حافز إيجابي على تطوير نظم إرشاد أكاديمية ناجعة وعلى تقديم نصيحة صحيحة عميقة تتعلق بفرص كل من التوظيف والالتحاق بالدراسات العليا تمنحها لخريجها. وتحسن هذه الاستثمارات في الإرشاد الأكاديمي والمهني رضا الطالب بمجمله وتشجع الطلاب على أن يعتبروا اختيار هذه البرامج مجالاً للدراسة. وبخلق نظم دعم

للطلاب رفيعة القيمة تستطيع الوحدات أن تجتذب طلاباً أكثر وأن تحتفظ بنسبة أعلى من اختصاصاتها المعلنة للتخرج وتجتذب طلاباً آخرين ليتحولوا إلى البرنامج ويكسبوا منفذاً إلى هذه الخدمات. ويستطيع المرء أن يتوقع تزايداً في فرض التوظيف وفي المكافآت والترفيعات للأساتذة يقوم على التدريس والنصح.

### نقائص الميزانية المعتمدة على الحوافز IBB

يمكن أن يكون نموذج (IBB) موضوع عدد مهم من الاعتبارات ويتوقف ذلك على إعطاء مواصفات دقيقة عنه. وأكثر ما يلاحظ أن البعض يجادل بأن تخصيص الموارد على أساس الساعات المعتمدة عند الطلاب يكافئ بشكل غير عادل الوحدات الأكاديمية القادرة (الراغبة) على تقديم شعب صفوف كبيرى بممارسة كهذه فإنه يتم التضحية بالكيفية في سبيل الكمية. وفوق ذلك فإن زيادة حجم الصف الدراسي هذا (وخاصة الصفوف التمهيديّة) قد يؤثر تأثيراً معاكساً غير ملائم على الاحتفاظ بالطلاب كما أنه ينقص الرضا العام. ومع ذلك وكما أشرنا من قبل إذا تضمن ذلك النموذج أهداف الاحتفاظ بالطلاب فإن الاتجاه إلى زيادة حجم الصف الدراسي سوف تلطف خطورته.

ثمة شأن مقلق آخر وهو أن العمداء والأساتذة قد يضاعفون تقديم بعض المقررات لكي يمسكوا بزمام الالتحاق. فعلى سبيل المثال، إذا كان يتطلب التخصص مستوى محدد من الإحصاء ربما تجد الوحدة أن من الفائدة لها أن تقدم هذا المقرر ضمن اختصاصاتها وبذلك تحافظ على الاعتمادات التي يمكن أن تصبح من حق قسم آخر في الجامعة. وقد ارتفع هذا السلوك إلى حد أن مثل هذه المقررات أصبح من الممكن تدريسها في شكل الصفوف الكبيرة قطاع واسع، الأمر الذي ينتج عدداً كبيراً من الساعات المعتمدة، إلا أنه سيتم تلطيف خطورة هذا الاتجاه عن طريق الرغبة في المحافظة على معدلات عالية من الاحتفاظ بالطلبة. والأمر على هذا النحو، فإن بعض البرامج تميل إلى زيادة عدد الساعات المعتمدة في مجالاتها الخاصة. ويخفف خطورة هذا السلوك

متطلبات الاعتماد التي تحدد حصة الساعات المعتمدة التي يمكن أن تؤخذ في مجال دراسة ما. ولتغيير هذا الاتجاه نحو «منهاج متسلسل» قد تحتاج الجامعات إلى الاعتماد على عملية مراجعة لمنهاج قوي يحد من تكاثر المقررات وتضع تركيزاً مناسباً على متطلبات التعليم العام.

نقد آخر يوجه إلى نماذج (IBB) وهو تأثيره على البرامج والمقررات التي يكون الطلب عليها منخفضاً. هذه البرامج قد تكون أساسية حيوية بالنسبة للجامعة لتحقيق رسالتها، على الرغم من نقص مطالب كافية لتوليد ساعات معتمدة لتحقيق أهداف الوحدة. يمكن أن يكون مثلاً على ذلك برامج الموسيقى أو المسرح فهي لا تولد عدداً كبيراً من الاختصاصات وفيها مقدار معتدل من الخدمة للاعتماد إلا أنها تساهم بشكل ملحوظ في المناخ الثقافي للجامعة وللمجتمع. وفي ذلك المحيط يجادل النقاد في أن النموذج يرغم صناع القرار على استبعاد (تجنب) هذه البرامج على أساس الإنتاجية - وهو تسويق يغفل المساهمات القيمة التي يمكن أن تقدمها مثل هذه البرامج إلى الجامعة. ومعظم المؤسسات تستبقي رقابة على جزء من الميزانية لتؤمن استمرار برامج تعتبر مهمة لتحقيق رسالة الجامعة.

وثمة شأن مقلق آخر يتعلق بذلك وهو تأثير نماذج (IBB) على الإرشاد ضمن الوحدات الأكاديمية. ولما كانت الموارد توزع على أساس إنتاج الساعات المعتمدة وعدد التخصصات فإن لدى الوحدات حوافز قوية للمحافظة على الطلاب بأي ثمن. فمثلاً قد تميل الوحدة إلى تشجيع الطلاب على البقاء في الاختصاص حتى عندما يبدو أن هناك برنامجاً آخر ربما كان أكثر مناسبة للطلاب. وإن الاحتفاظ بالطلاب على هذا النحو قد يؤثر تأثيراً معاكساً على الجامعة أي على المرامي مهمة أخرى مثل رضا الطالب بشكل عام. ولعلاج هذا الشأن أنشأت بعض المؤسسات خدمة مركزية للنصح والاستشارة.

يمكن أن توجد بعض نماذج (IBB) اهتمامات حول عدالة توزيع الموارد التي تتبنى تأثير المعايير الموجودة. فمثلاً إذا كان أساس الوحدة الأكاديمية يتضمن

نتائج تشير إلى سنين انخفض فيها الالتحاق حينئذ سيكون لدى الوحدة إفراط في الاستيعاب من أجل زيادة الالتحاق على زيادة التسجيل. وعلى عكس ذلك إذا تبين أن وحدة ما لها مرامي تقوم على أساس سنوات الارتفاع في التحاق الطلاب، فلن يكون بمقدورها زيادة الالتحاق. تضع معظم النماذج مرامي للالتحاق تقوم على تجربة سابقة وتستهمل غالباً المعدل المتوسط أو نتيجة آخر سنة من أجل وضع أسس للالتحاق ذات مرامي أو مقاصد. وتُوجد هذه الطرق حافزاً للوحدات الأكاديمية التي سبقت إلى تنفيذ (IBB) لإنقاص التسجيل من أجل أن تؤسس خط أساس أكثر انخفاضاً. وابتداءً هذه الاستراتيجية بنجاح تستطيع الوحدة أن تربح مكاسب كبيرة نسبية يتجاوز معايير الالتحاق وتحصل على حصة غير متكافئة من الموارد على حساب الوحدات الأخرى. وتركز اهتمامات أخرى على التغيير الدوري في الالتحاق في بعض المجالات والذي يمكن أن يؤثر على وضع خط الأساس في الوحدة. وقد واجهت المؤسسات هذا الأمر باستعمال معدلات وسطية متحركة على عدة سنين أو بالحد من تناقص الميزانية إلى نسبة معينة من ميزانية الوحدة الأكاديمية ككل.

اهتمام آخر في نموذج (IBB) وهو تأثيره على البحث والخدمة. إن النماذج التي توزع الموارد حصراً على أساس نتائج الساعات المعتمدة تتجاهل المساهمات التي تصنعها الوحدات في مجالات البحث والخدمة والدور الذي تقوم به هذه المساهمات في تلبية رسالة المؤسسة. لا ريب أن هذا الاهتمام يتغير حسب طبيعة المؤسسة وتعهداتها النسبي في التدريس والبحث والخدمة. ونحن نذكر القارئ بأن الهدف الرئيس لنظام (IBB) هو مواءمة اقتصاديات الوحدة أو القسم لاقتصاديات الجامعة بأكملها. لا شيء يمنع الكلية من استخدام هذه العوامل الأخرى في التوزيع، ولكن لأنه لا يوجد دخل يمكن أن يعزى مباشرة إلى خدمة أو بحث لم يتعهده أحد يصبح من الأوضح أن أقسام الطالب التي يدفعها ينبغي أن تدعم تلك النشاطات الأخرى. لقد بدأت جامعات خاصة وقليل من الجامعات العامة باستقصاء الحوافز المرتبطة بالبحوث المتعهده المكفولة.

وتحتفظ الكليات والمعاهد في جامعة ميسوري - كولومبيا بكل الدخل الذي أنتجته من نشاطات الخدمة (مثلاً التعليم المستمر وبرامج تعليمية اختصاصية أخرى). وتدل تجربتنا على أن الوحدات الأكاديمية التي لها مثل هذا النشاط أصبحت أكثر رغبة في وضع عبء خدماتها على معدلات السوق.

من أجل تشجيع البحوث ينبغي أن تُحَثَّ الجامعات على أن تجعل الساعات المعتمدة في الدراسات العليا أكثر وزناً وأهمية من الساعات المعتمدة في الدراسة الجامعية. وفي بعض الحالات ترفع المؤسسة رسوم التعليم للدراسات العليا وربما تكون من قبل قد علقت أهمية أكبر على هذه الساعات المعتمدة. إن موضوع التخرج معقد ومتشابك لأن طلاب الدراسات العليا يسهمون في إجراء البحوث (بصفتهم مساعدي بحوث) وبتدريس طلاب الدراسات الجامعية (بصفتهم مساعدي تدريس). إن التنازل عن الرسوم الذي يترافق عادة مع مساعدة الطلاب (للأسانذة في الجامعة) معناه أن جزءاً من الرسوم لن يسدد أبداً. ومن المحتمل أن (IBB) سوف تؤدي إلى أن تفحص الجامعة هذه العلاقات المتداخلة بعناية أكبر من إجراء ذلك التفحص في ميزانية تقليدية.

وهناك موضوع آخر يتعلق بميزانية المنح النقدية. ترمي منح جامعة الولاية نموذجياً إلى استقطاب ألمع الطلاب وأفضلهم وزيادة التنوع وتلبية حاجات جميع الطلاب المؤهلين. ويستطيع نظام (IBB) أن يشجع الوحدة الأكاديمية على أن تقبل فقط الطلاب الذين لا يحتاجون للمساعدة. وتحل معظم النماذج هذا الموضوع إما بتوزيع رسوم التعليم الصافية (بعد حذف المنح) أو بفرض ضرائب على أقساط الطلاب لتسديد صندوق المنح.

تعمل نماذج (IBB) على زيادة اهتمامات تتعلق بتمويل دعم الوحدات مثل القبول، والتكنولوجيا المعلوماتية وخدمات المكتبة. وتستعمل معظم النماذج أسلوباً من ثلاث طرق في دعم هذه النشاطات الضرورية. أولى هذه الطرق هي في الحفاظ على حصة من تمويل الولاية بشكل مركزي لتدعم هذه الوظائف. الطريقة الثانية هي في فرض ضرائب على الدخل أو المصاريف على الوحدات

الأكاديمية المنتجة للرصيد لدعم الوحدات التي لا تولد رصيماً. والصناديق المركزية التي نتجت عن إحدى هاتين الطريقتين تقدم أيضاً مرونة إدارية مركزية لمعالجة انخفاضات الالتحاق وتتيح استثماراً في مبادرات استراتيجية.

وبديلاً عن ذلك تخصص بعض النظم جميع أشكال الدخل للكليات والمعاهد التي ينبغي عليها أن تشتري الخدمات من الوحدات الأخرى بسعر محول يتم التفاوض عليه. يستطيع أي نموذج من نماذج (IBB) أن يوجد محيطاً يعتبر فيه العمداء والأساتذة أن دخل الجامعة كله كأنه «يخص» الوحدات الأكاديمية التي تولد رصيماً. وإدراك التملك هذا يمكن أن يولد جواً يعترض فيه على جميع الضرائب، وقد تهتم الوحدات بأن تُنشئ مكاتب منفصلة لتسعى إلى إنتاج الخدمة بثمن أقل من إنشاء خدمات مركزية وذلك بأمل أن تتجنب الضرائب المتصلة بها.

يواجه تقريباً جميع الأفراد الذين قابلناهم الاهتمامات نفسها ولكن الجميع ذكروا أنهم عالجوا هذه الشؤون بطريقة مناسبة غاية في الانسجام أو أن هذه الاهتمامات لم تتحقق كما كان متوقعاً. وذكرنا بشكل عام أن اهتمام الأساتذة بالجودة يفوق في الأهمية إغراء «العب بالنظام».

### موضوعات تواجه تنفيذ IBB

لما كان نموذج (IBB) مصمماً ليشجع زيادة دخل الرسوم فربما كان أهم موضوع مرافق لاستعمال (IBB) هو الحفاظ على النوعية التعليمية أثناء زيادة FTE. ويميل الأستاذ إلى السؤال: «كيف أستطيع أن ارسب طالباً إذا كنت أنا أيضاً مسؤولاً عن إنتاج الدخل الوارد؟» وأيضاً «ألا نحتاج أن ننقص معايير القبول لكي نجتذب طلاباً أكثر؟» ومع ذلك لم تذكر أية مؤسسة انقاصات مهمة في المقاييس المرافقة للجودة التعليمية.

وربما كان ثاني أهم موضوع أن نموذج (IBB) يبدو أكثر تعقيداً بالمقارنة مع الطرق التقليدية. إن جامعة تفكر في نظام يقوم على الحوافز تواجهها مهمة أن

تخطط صيغة تمويل تناسب ثقافتها الأكاديمية الخاصة. ويمكن أن يكون هذا نظاماً يعترف بالفروق بين فروع المعرفة ومتطلبات التعلم، وكلفة التدريس ومستوى المقررات. وبدلاً عن ذلك صيغة بسيطة لساعات معتمدة بوسعها أن تتعامل مع جميع الوحدات بالطريقة نفسها. نضرب مثلاً جامعة تستعمل نظاماً باثني عشر وزن مختلف لساعات الطالب المعتمدة لكي تعكس التكاليف التفاضلية المرافقة لنماذج التعليم المتفاوتة. على أية حال لقد أثبت نظام الوزن هذا أنه معقد جداً وكان يهجر عند أقل عقبة معقدة.

تطرح نماذج (IBB) مشاكل سياسة متعددة بما فيها الخلط المناسب بين طلاب مقيمين وطلاب غير مقيمين والخلط بين طلاب يدفعون كامل ما يترتب عليهم وطلاب يحظون بمنح دراسية. فمثلاً يحدد التشريع في ولاية كولورادو نسبة غير المقيمين من الطلاب الداخلين إلى الصف الأول في الجامعة (فريشمان Freshman) المجموع العام لالتحاق الطلاب في جميع مؤسسات الولاية. إن النماذج التي تقوم على أساس الحوافز قد تزود بحافز يعطي منحاً خارج الولاية إلى غير المقيمين وهذا ربما يهتم له المشرعون.

وأخيراً يأتي إلى جانب المحاسبة المتزايدة زيادة في إفشاء التفاوت في كلفة البرامج المختلفة، وهذه بدورها ينجم عنها ضغط لفرض رسوم تعليم أعلى على البرامج ذات الكلفة الأعلى. وللقيام بكل ذلك واتخاذ قرارات أخرى تحتاج الجامعات إلى معلومات أكثر وأغنى تنوعاً من طريقتنا التقليدية في المحاسبة. كما تحتاج إلى موارد بشرية ونظم معلوماتية للطلاب هي الآن في موضع الإنتاج. فمثلاً قد تهيئ المؤسسات جماعات مماثلة للمقارنة من أجل أن تتحقق من المعايير المتعلقة بجودة البرنامج.

### العوامل الرئيسية المرافقة لنجاح ميزانية معتمدة على الحوافز

أظهرت نتائج المقابلات التي أجريناها أن هناك عدة عوامل يبدو أنها جوهرية لنجاح تنفيذ برنامج (IBB). أولاً ينبغي أن يكون النموذج مخططاً كي

يتوجه إلى ثقافة اتخاذ القرار في مؤسسة خاصة ويكون له دعم من الإدارة التنفيذية ومن مجتمع الجامعة. وجميع النماذج مدت استعمالها إلى لجان واسعة لقاعدة كي تتكيف وتنفذ وتراقب استعمال نماذج معتمدة على الحوافز. وينبغي الإشارة إلى أن الاستعمال المستمر لـ (IBB) يتطلب استثماراً هاماً للوقت والموارد لدعم إطار فيه بيانات موجهة لاتخاذ قرارات. إلا أن معظم المؤسسات التي تستعمل (IBB) تشير إلى أن العملية تقدم منافع إضافية كنتيجة لاستثمار الوقت والموارد هذا. وبين أبرز المنافع المذكورة كان زيادة إتاحة وفهم البيانات غير المالية وزيادة الاتفاق على أية أهداف أمر مهم استراتيجياً.

ينبغي أن تبقى الإدارة العليا مسؤولة وعرضة للمحاسبة عن الميزانية التي تقوم بوضعها. وإذا استمر نموذج ما بإحداث نتائج غير مقبولة ربما يكون ثمة حاجة لتغيير ذلك النموذج. وينبغي أن توازن الجامعة بين رغبة مديري الوحدة الإدارية في توسيع دخل الوحدة وبين الحاجة إلى موازنة توسع إنجاز أهداف الجامعة.

لقد ساعد التنفيذ المتدرج على الانتقال إلى نموذج (IBB)، فمثلاً يتم الإرشاد إلى النموذج في بعض المعاهد كل سنة إلى أن تعتمد الجامعة بكاملها، أو تزويد بيانات مثل ماذا يمكن أن يحدث في سنة أو أكثر من السنين والسماح للمعاهد أن تجري تعديلات قبل التنفيذ النهائي. إن المراجعة المستمرة والتعديلات هي أيضاً جوهرية. قامت جميع الجامعات تحت الدراسة، بتعديل النموذج وذلك بتغيير معدلات الضريبة وموازنة الاختصاصات والساعات المعتمدة للطالب وعملية الإشراف والمراقبة.

### خاتمة:

معظم المؤسسات المدروسة وجدت أن برنامج (IBB) مفيد في مواءمة الحوافز الاقتصادية في عناصر الوحدات للحوافز الاقتصادية في الجامعة. وكان بين الأمور التي تعلموها أثناء الانتقال ما يلي:

- ليس التنفيذ بالأمر السهل؛ الأشخاص الذين تم استطلاعهم أفادوا بأنهم قاموا بتعديلات متعددة على خططهم الأصلية.
- يتطلب (IBB) بيانات شاملة (واسعة) دقيقة وتحديث في الوقت المناسب.
- إن (IBB) لا يوجد أموالاً جديدة ولا يبدد أموالاً موجودة. إنه يوزع حصص الأموال التي لديك بطريقة مختلفة.
- لا يولد (IBB) ادخارات كبيرة ولكنه يحسن مواءمة البرنامج لأهداف المؤسسة. إذا تضمنت المؤسسة إنتاجية متزايدة في النموذج (إما مباشرة أو بشكل غير مباشر من خلال زيادة المخرجات أو إنقاص المدخلات) فإن (IBB) يستطيع أن يساعد على إنجاز إنتاجية متزايدة.
- إن الميزانيات المعتمدة على الحوافز لا تضع الميزانيات بصورة آلية أو بقرار حر. ينبغي على الرؤساء والمستشارين والموظفين الكبار في الجامعة، والعمداء والأساتذة أن يمارسوا حكماً مهماً ويختاروا بين الحاجات المتنافسة من أجل الموارد النادرة.
- ينبغي الإبقاء على النتيجة في الذهن. إن الميزانية المعتمدة على الحوافز ينبغي أن تستعمل كأداة لدعم المهمة الأكاديمية من خلال وكالة مسؤولة عن الموارد.



obeikandi.com

- Courant, P. N., & Knepp, M. (2000, October). *Budgeting with the UB model at the University of Michigan*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Office of the Provost. Retrieved August 20, 2004, from [http://www.provost.umich.edu/budgeting/ub\\_model.html](http://www.provost.umich.edu/budgeting/ub_model.html)
- Indiana University. (2004). *Responsibility center management*. Bloomington, IN: Author. Retrieved February 12, 2004, from <http://weathertop.bry.indiana.edu/mas/rcm/>
- Ohio Board of Regents. (2002, October). How does the state share of instruction formula work? *The Issue*. Retrieved February 11, 2004, from <http://www.regents.state.oh.us/mainpages/The%20Issue-SSI.pdf>
- Texas Higher Education Coordinating Board. (2002, April). *Formula funding recommendations for the 2004–2005 biennium*. Austin, TX: Author. Retrieved February 11, 2004, from <http://www.thecb.state.tx.us/reports/pdf/0461.pdf>
- University of Illinois at Urbana–Champaign. (2001, August). *Budgetary principles and practice*. Urbana, IL: Author. Retrieved February 11, 2004, from <http://www.provost.uiuc.edu/provost/budget/comm1.pdf>

