الفصل الثامن

إعادة تمويل الجامعات العامة تسجيلات الطلبة، والميزانيات القائمة على الحوافز والعائدات الإضافية

دون هوسلر

إن أحد المواضيع المتكررة الكبرى في تاريخ التعليم العالي في الولايات المتحدة هو البحث المتواصل عن موارد كافية لتمكين المؤسسات من تأدية مهمتها وتحقيق تطلعاتها الآخذة في التوسع على الدوام. فكتاب فريدريك رودولف **تاريخ التعليم العالي الأمريكي** (1962) يعطي وصفاً كاملاً للإستراتيجيات التي تستخدمها الكليات والجامعات لتأمين الموارد المالية. فهو يصف مثلاً رسماً مفروضاً على عبور نهر تشارلز في كمبريدج، و(يانصيباً) بموافقة الولاية لتمويل جامعة خاصة، ورؤساء جامعات يقبلون سلعاً زراعية بدلاً من دفعات لأجور التعليم. وكتاب جون ثيلين **تاريخ القبول في الكليات** (1982) يعطي مراجع عن الدور الذي أدته أجور تعليم الطلبة وتسجيلهم في تمويل بعض فرادى المؤسسات. ويلحظ ثيلين أن مبدأ التطويع من أجل البقاء، وليس من أجل الانتقاء، كان هو المعيار للقبول في الكليات الأمريكية.

وليس هناك سوى عدد صغير من الكليات والجامعات الخاصة التي تملك أوقافاً كبيرة يبدو أنها تعطيها مناعة ضد الحاجة إلى موارد مالية إضافية. ولكن، حتى أغنى المؤسسات في البلاد تعلن حملات تتوسع على الدوام لجمع أموال لزيادة ثرائها. ففي العام الدراسي 1999-2000 كانت أكبر ثماني مؤسسات جمعت الأموال كليات خاصة. وكان على رأس هذه المجموعة جامعة ستانفورد (580473838 دولاراً) وجامعة هارفارد (485238498 دولاراً) وجامعة ديوك (407952525 دولاراً) (**تاريخ التعليم العالي** 2002).

وفي عام 2000-2001 جمعت جامعة هارفارد أكبر مبلغ، وهو 683 مليون دولار؛ وتلتها جامعة ستانفورد بمبلغ 469 مليون دولار، وكانت الثالثة هي جامعة كولومبيا التي جمعت 358 مليون دولار (ويلان 2002).

كما أن الجامعات العامة تميل بشكل متزايد إلى جعل جمع الأموال أولوية عليا. فكان في مقدمة الجامعات العامة في عام 1999-2000 جامعة ويسكونسين -ماديسون (280182467 دولاراً) (في المرتبة التاسعة بعد المؤسسات الخاصة الثماني)، ثم جامعة كاليفورنيا- لوس آنجلوس (253764625 دولاراً) فجامعة ميتشيغان (230605282 دولاراً) (**تاريخ التعليم العالي** 2002). وفي عام 2000-2001 قامت مؤسسات التعليم العالي (العامة والخاصة مجتمعة) بجمع مبلغ 24.2 مليار دولار، بزيادة 4.3 بالمئة عما كانت قد جمعته في العام السابق. وبين المؤسسات العامة، كانت جامعة إنديانا في المقدمة عندما جمعت 301 مليون دولار، تليها جامعة ويسكونسين - ماديسون، التي جمعت 292 مليون دولار؛ فجامعة كاليفورنيا في سان فرانسيسكو في المرتبة الثالثة بمبلغ 271 مليون دولار في نهاية السنة المالية في حزيران/ يونيو 2001 (ويلان 2002). إن زيادة جمع الأموال، والعائدات المرتبطة بتسجيلات الطلاب قد أصبحت معاً جزءاً من إستراتيجيات الجامعات العامة لجمع الأموال، (مورغان 2002؛ المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي 2002؛ سانت جون وسيمونز 2001). غير أن هذا الفصل يركز على الدور المتزايد الأهمية الذي يلعبه التحاق الطلاب بالدراسات الجامعية في تمويل الجامعات العامة.

وفي أثناء العقود الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، فإن اتجاهات السياسة الاجتماعية والعامة قد زادت حدة البحث عن التمويل، فأدى ذلك إلى إضفاء أهمية متزايدة على التحاق الطلبة. إن ماس - كوليل، ووينستون، وغرين (1995) يعرفون **السلعة** بأنها شيء يمكن مقارنته بالبضائع والخدمات المتوافرة في السوق ليشتريها الناس. ويصفون اقتصاد السوق بأنه المكان الذي تتواجد فيه السلع للشراء من أكثر من مصدر واحد، بحيث يكون لدى المستهلكين معلومات كافية لإجراء المقارنات. فالكليات والجامعات تتنافس بشكل متزايد على الطلاب، وتستخدم إستراتيجيات

تسويق لتحقيق أهدافها في تسجيل الطلبة. وقد ساعدت هذه الاتجاهات على تحويل قرارات القبول في الكليات بين الطلبة المحتملين، بحيث صارت شهادة الكلية سلعة أخرى معروضة للشراء.

إن مصطلحات مثل (التسويق والتسليع) تُستعمَل بشكل متزايد في الأدبيات الشعبية والبحثية لتشير إلى التوجهات المؤثرة على الكليات والجامعات (مثل كلارك 1998؛ وبوسر 2002؛ وسلوتر وليزلي 1997). ويفترض نيومان وكورتييه (2001) أن القوة والمرونة وسهولة التكيف في نظام التعليم العالي الأمريكي مغروسة الجذور في القوى المتنافسة التي تحفز الجامعات العامة والخاصة وتتيح لها السعي لاكتساب ميزاتها التنافسية. ويلاحظ المؤلفان أن منح الطلاب القائمة على أساس الجدارة، والبرامج الأكاديمية للطلبة غير التقليديين، والتنافس على تطوير برامج التعليم على الشبكة عن بعد كلها مغروسة الجذور في رغبة المؤسسات في اجتذاب المزيد من الطلبة – والمزيد من عائدات أجور التعليم. ونظراً للاستخدام المتزايد في الجامعات الخاصة والعامة معاً للمساعدات المالية المقدمة في الحرم الجامعي التي تمولها العائدات المالية التعليمية والعامة، وهي في الجوهر اقتطاعات من أجور التعليم، فإن الاصطلاح الأكثر صلة بذلك ليس هو «عائدات أجور التعليم»، بل هو «عائدات أجور التعليم الصافية»[1].

ويصف سلوتر وليزلي (1997) الاتجاهات بين الجامعات في كثير من البلدان الصناعية الغربية التي نجمت عن اعتماد الجامعات العامة على العمل التطبيقي التعاقدي، وعلى تسجيل الطلبة وعلى الأنشطة الموجهة نحو السوق كوسيلة لتوليد العائدات. ويلاحظ نيومان وكورتييه (2001) أن حدة التنافس قد زادت للحصول على المنح الاتحادية والتمويل من هذه المنح. فالجامعات في الولايات المتحدة تبحث أكثر فأكثر عن تحويل جهود البحث التي يبذلها أساتذتها إلى براءات اختراع وأنشطة مشروعات رأسمالية تقدم مصادر أموال لحرمها الجامعي.

إن هذه التوجهات المتنافسة نحو السوق آخذة في الترسخ لأسباب كثيرة. فالمؤسسات العامة للتعليم العالي في الولايات المتحدة كانت تشتغل دوماً وفق نموذج تمويل مختلط.

فمصادر تمويلها تأتي من موارد اتحادية، ومحلية، ومن والولايات؛ من التعليم وأجوره؛ ومن جمع الأموال من القطاع الخاص. وهذا مختلف جداً عن نماذج التمويل التي ظلت تستخدم حتى عهد قريب في المملكة المتحدة، وجمهورية الصين الشعبية، وروسيا، والبلدان الأخرى التي كانت في السابق جزءاً من الاتحاد السوفيتي. ففي هذه البلدان وبلدان كثيرة غيرها، كان تمويل الجامعات كله يأتي من الحكومة الاتحادية. فلم يخلق نموذج التمويل هذا أي حوافز تذكر باتجاه السوق بشأن التمويل المرتبط بالالتحاق الطلبة.

وأثناء المناقشات في إعادة إقرار قانون التعليم العالي عام 1972 (غلاديو وَوُولانين 1976) كانت هناك مقترحات جدّية لإعطاء الأموال الاتحادية مباشرة للكليات والجامعات لتأمين تعليم منخفض الكلفة، بدلاً من ربط الأموال بالطلبة عن طريق البرامج الاتحادية للمساعدات المالية، وهو النموذج الذي ساد في آخر الأمر. إن هذا القرار، والقرارات اللاحقة بخلق برامج مساعدات مالية في الولايات قد ساعدت على التعجيل بتطوير النموذج الموجه نحو السوق بين الكليات والجامعات العامة التي ظهرت في النصف الأخير من القرن العشرين في الولايات المتحدة. وهكذا تم خلق الحوافز المرتبطة بالالتحاق الطلبة عن طريق ربط التمويل مباشرة بالطلبة، إما عن طريق الأجور التي يأتون بها أو عن طريق صيغ التمويل الحساسة لعدد الطلاب المسجلين في كلية أو جامعة ما. وبالمقارنة مع كثير من البلدان الصناعية، فإن الولايات المتحدة لديها كليات وجامعات أكثر، وقد ظلت دائماً تشتغل بصورة أكثر وفق نموذج سوقي في مجال الشهادات الجامعية. غير أنه عندما حدث انخفاض مفاجئ في عدد الطلبة التقليديين الذين هم في سن دخول الكلية في ثمانينيات القرن العشرين، بدأت الكليات والجامعات تستخدم إستراتيجيات تسويق مستعارة من القطاع الباحث عن الربح (غرابوسكي 1981). ومنذ ذلك الحين تسارع هذا الاستخدام للتقنيات والطرائق التسويقية بين مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي.

وكان مما زاد في حدة التحولات نحو التسويق والتسليع تصاعد الاهتمام الشعبي المركز على تصنيفات مراتب الكليات والكراسات التوجيهية. وقد وصف العديد من الباحثين كثيراً من المشكلات هو الاعتماد الأكثر من اللازم على الاهتمام بتصنيف

المراتب. (مكدونو وشركاه 1998؛ وهوسلر وفولي 1996)، ولكن المراتب صارت جزءاً من الخطاب العام عن التعليم العالي. فكثير من الكيات والجامعات التي تشجب استعمالها لا تزال هي نفسها تستعملها بطريقة هجومية لأغراض تسويقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كثيراً من المتغيرات المستخدمة للبتّ في مرتبة مؤسسة ما مبنية على المواصفات المميزة للطلبة الملتحقين فيها. وقد أدى ظهور المراتب إلى توجيه انتباه أكثر إلى التحاق الطلبة ليس مصدراً للريع فحسب؛ بل مصدرٌ للنفوذ والامتياز كذلك.

إن تزايد التسويق، والتركيز على تسجيلات الطلبة، وظهور تصنيفات المراتب، قد زاد حدة التحول نحو تسويق التعليم العالي وتسليعه (تحويله إلى سلعة). والواقع أن هذين الاتجاهين يسيران معاً يداً بيد. فالتسويق الأكثر هجومية يجعل الطلبة المحتملين، ووالديهم، وأفراد عوائلهم يرون اختيار كلية أو جامعة للالتحاق بها مجرد سلعة أخرى معروضة للشراء. ثم إن أسعار التعليم، وتخفيضات أجوره على شكل مساعدات مالية، وتصنيفات المراتب تعطي مستهلكي التعليم العالي من الطلبة والوالدين معلومات، لجعل خياراتهم على أفضل مستوى من حيث المقارنة بين الأسعار وجودة النوعية. وإن المعلومات الدقيقة والكاملة للمستهلكين هي إحدى المكونات الجوهرية للرأسمالية. فهي توسع قدرة اقتصادات السوق على العمل وتأدية مهامها.

كان هوارد بوين طيلة حياته يعد الاقتصادي البارز في مجال التعليم العالي. وهو لم يركز تحديداً على التحاق الطلبة، ولكن عبارته المنقولة عنه كثيراً: «قوانين تمويل التعليم العالي» قد ساعدت على توضيح سبب جعل الكليات والجامعات تعطي أهمية لعدد الطلبة، ولخصائصهم. وفي كتابه المطبوع عام 1980، والمعنون **تكاليف التعليم العالي**، يتفحص بوين تطلعات المؤسسات، وكذلك مصادر ريعها، وكيف تنفق أموالها. ويتفحص حسن الحالة المالية للكليات والجامعات بحسب قطاعاتها وينظر في تأثير هذه الاتجاهات. (بوين 1980). أما «قوانين تمويل التعليم العالي» فيمكن تلخيصها هكذا: **إن الكليات والجامعات تجمع كل المال الذي تقدر عليه، وتصرف كل المال الذي جمعته في سعي لا يتوقف للسلطة، والنفوذ، والامتياز.**

وفي مرحلة اقتصاد السوق بالنسبة للكليات والجامعات الأمريكية، صار الطلبة الملتحقون مصدراً مهماً للسلطة والنفوذ والامتياز عن طريق العائدات التي يولدونها، وكذلك خصائصهم التعليمية والسكانية (مرتبة المدرسة الثانوية، وعلامات SAT، والتنوع العرقي...الخ). وبالنسبة لكثير من الجامعات العامة، فإن عدد الطلبة الأجانب أو الذين من خارج الولاية يمكن أن يعني زيادة كبيرة ومفاجئة في عائدات أجور التعليم لأن كثيراً من الجامعات العامة تفرض على الطلبة الخارجيين أجور تعليم تعادل ضعف معدلات الأجور المفروضة على أبناء الولاية. إن توسيع تنوع الطلبة، أو زيادة من عشر نقاط في معدل SAT في أحد صفوف الطلبة الجدد قد تكون مؤشرات مهمة لنوعية المؤسسة عند جمهور مهم في الخارج والداخل. فقد أصبح التحاق الطلبة جزءاً من اقتصاديات التعليم العالي الجديدة.

كما أن أنظمة الميزانيات الجديدة المستخدمة في الجامعات العامة قد أدت إلى تركيز أعظم على التحاق الطلبة الجدد. وتبنّت أعداد متزايدة من الجامعات العامة أنظمة ميزانيات تقوم على الحوافز. وفي السنوات الأخيرة، قام عدد من المؤسسات العامة باعتماد تنويعات من الميزانية المرتكزة على المسؤولية. ومثل هذه الأنظمة نفذتها الجامعات العامة للبحوث في إيلينوي، وإنديانا، وميتشيغان، ومينيسوتا، وفيرمونت ورود آيلاند (بريست، وبيكر، وهوسلر، وسانت جون 2002). وفي معظم الحالات، كان جزء كبير من نظام توزيع العائدات مبنياً على عدد طلاب الصفوف المتقدمة، أو عدد ساعات التدريس الإضافية المتولدة. وإن هذه الأنظمة الجديدة للميزانيات المبنية على الحوافز التي تم تنفيذها تخلق حوافز قوية لكبار الإداريين في الحرم الجامعي والعمداء وأساتذة كراسي الأقسام في الوحدات الأكاديمية الكبيرة كي يهتموا اهتماماً وثيقاً بعدد الطلاب الملتحقين، لأن هناك علاقة شفافة بين عدد الطلبة الملتحقين والعائدات المتولدة عن فرادى الوحدات الأكاديمية.

إن هذه الاتجاهات المجتمعية، والمؤسسية والمتصلة بالسياسة العامة قد أدت إلى تأكيد أكبر على التحاق الطلبة في جامعات القطاع العام أكثر من أي وقت مضى. كما أن التركيز الجديد على العائدات والامتياز المرتبطين بالالتحاق المذكورة صار جزءاً من

إستراتيجية تمويل المؤسسات العامة ذات السنوات الأربع. ولقد كان هناك وقت كانت فيه معظم الجامعات العامة تشتغل بموجب إستراتيجية تسجيل تدعو الجميع للمجيء. ولكن تلك الأيام قد ولّت منذ زمن طويل، وحلت محلها سلسلة من إستراتيجيات الالتحاق المعقدة التي تحفزها البيانات، والمتصلة اتصالاً وثيقاً بأهداف العائدات والنفوذ بالنسبة للجامعات العامة.

ويحدد باقي هذا الفصل الخطوط الأساسية لكيفية الربط بين التحاق الطلبة وأهداف تنظيم الميزانية في كثير من المؤسسات العامة، وكيفية الاستخدام المتزايد للمعلومات والتحليل المؤسسي في القطاع العام. فهذه الأشياء كلها معاً تشكل جزءاً من الاقتصاد الجديد للتعليم العالي العام. وينبغي ملاحظة كون مؤسسات التعليم العالي ليست موجودة لكسب ربح. إذ إن المهمة التاريخية للتعليم العالي في الولايات المتحدة هي تثقيف الطلبة، وخلق المعرفة ونقلها، والحفاظ على الثقافة. غير أن هذه الأهداف موجودة في كل مكان، ويصعب قياسها، وكثيراً ما تؤخذ على أنها تحصيل حاصل. أما الأهداف السهلة القياس في الاقتصاد الجديد للجامعات العامة فهي أهداف مثل زيادة العائدات، والهيئة الطلابية الأكثر تنوعاً، والمؤشرات الأكاديمية الموسعة في صفوف الطلبة الجدد. وهذه المؤشرات تساعد على تحديد الاقتصاد الجديد للجامعات العامة، ولا يمكن فصلها عن جهود إعادة تمويلها.

الربط بين الميزانيات، والامتياز، والالتحاق

إن مخصصات الولاية للكليات العامة ذات السنوات الأربع ظلت مستقرة، أو تتناقص أثناء العقدين الماضيين من الزمن. فبين عامي 1987 و1995 هبطت النسبة المئوية من ميزانيات الولايات التي تذهب للتعليم العالي بما يقارب 2.5 بالمئة (روهرتي 1997، ص 6-7). وقد بدأت مؤسسات عامة كثيرة تصف نفسها بأنها تتلقى مساعدة -وليس دعماً- من الولاية. بل إن بعض رؤساء الجامعات قد دافعوا عن قضية تحويلها إلى مؤسسات خاصة. وفي الوقت نفسه فقد طُلِبَ من الجامعات العامة أن تعلم طلاباً أكثر. وهذه التوجهات وضعتها في أحوال مالية صعبة وأرغمتها على البحث عن موارد عائدات إضافية. ونتيجة

لذلك فإن أجور التعليم كنسبة مئوية من إجمالي الميزانية راحت أهميتها تتزايد باطراد (سانت جون وسيمونز 2001). غير أن تحليل أجور التعليم وحدها يقلل من أهمية التحاق الطلبة كمورد للعائدات. فكثير من صياغات التمويل من الولايات لا تقدم أموالاً كافية للتغطية الكاملة لتكاليف تعليم الطالب. وهكذا فإن زيادة عدد الطلاب تخلق مشكلات مالية إضافية للمؤسسات العامة (سانت جون 2003).

وكما لوحظ سابقاً، فإن هناك تركيزاً متجدداً على المراتب والمؤشرات الأخرى على نوعية المؤسسات. غير أن هذا التركيز على النوعية مترابط مع اتجاهات مجتمعية مهمة أخرى. فالكليات والجامعات العامة تأسست لتعليم مواطني ولاياتها. وفي معظم الولايات فإن هذه الرسالة قد نتج عنها مهمة استيعاب مفتوح نسبياً، أو على الأقل مهمة خدمة نِسَب كبيرة من المواطنين. ومن الناحية التاريخية، فإن جامعات الولايات ذات النزعة الانتقائية العالية، مثل حرم جامعة كاليفورنيا وجامعة ميتشيغان، كانت هي الاستثناء وليست القاعدة. وهذا يضع كثيراً من الجامعات العامة في موضع حرمان غير ملائم، لأن علامات الاختبارات الموحدة المقاييس، ومراتب صفوف الثانويات، والمعدل هي جزء مهم من صيغة حساب مراتب الكليات. غير أن نمو السكان في بعض الولايات في العقدين الأخيرين، والتطلعات إلى مزيد من الامتياز قد نتج عنها ظهور مجموعة جديدة من الجامعات العامة الانتقائية. وهكذا فإن مؤسسات مثل جامعة تكساس، وتكساس A&M، وجامعة فلوريدا، وجامعة جورجيا، صارت انتقائية بشكل متزايد بسبب العدد الكبير من خريجي الدراسة الثانوية في هذه الولايات. ومع قيام عدد أكبر فأكبر من الجامعات العامة بزيادة امتيازها بتحولها إلى جامعات أكثر انتقاءً لطلابها الجدد، فإن ذلك يعرض كل المؤسسات العامة لضغط أكبر لزيادة نزعتها الانتقائية. فالوكلاء المشرفون على المؤسسات العامة -الأوصياء، وإداريو الحرم، والأساتذة- لهم مصلحة في توسيع المؤهلات المتصورة للمؤسسات التي هم مسؤولون عنها.

وبالإضافة إلى النزعة الانتقائية، فإن صناع السياسة في الولايات، والأوصياء، والإداريين، والأساتذة ملتزمون بأن يضمنوا أن مؤسساتهم العامة تعكس التنوع في

ولاياتهم. فالإداريون في الجامعات العامة يشعرون بشكل متزايد أنهم مرغمون على التنافس لزيادة عدد طلابهم المتفوقين أكاديمياً ولتوسيع تنوعهم. وهذان الاتجاهان يحرضان أعداداً متزايدة دوماً من الجامعات العامة على تخصيص اهتمام أكبر، وصرف أموال أكثر لتحقيق مزيد من النجاح في هذه المجالات. فالجامعات العامة ليس لديها سوى عدد محدود من الرافعات لمساعدتها على تحقيق أهدافها في التسجيل المرتبطة بالعائدات، والتنوع، وجودة المواصفات الأكاديمية. وهذه تشمل برامج أكاديمية خاصة، وانتقائية في القبول، وإستراتيجيات التوظيف، والمساعدات المالية المبنية على أساس الحرم الجامعي. وقد صارت كلها جزءاً من اقتصاد المؤسسات العامة للتعليم العالي.

وفي مرحلة من أنظمة وضع الميزانيات على أساس الحوافز، يطور الإداريون الجامعيون طرقاً جديدة لربط التخطيط المالي بتخطيط التسجيل. فالعلاقة بين هذين التخطيطين معقدة ولا تسير على خط واضح. فهناك عدة أسئلة يجب أخذها في الحسبان.

1- هل تسجيلات الطلبة الجدد متمشية مع مستوى طاقة المؤسسة الاستيعابية؟ وهل كل برامج شهادة الطلبة الجدد متمشية مع تلك الطاقة؟

2- ما هي النسبة المئوية التي تغطيها التكاليف التعليمية للطلبة الجدد وأجور تعليم الطلبة سكان الولاية؟

3- ما هي النسبة المئوية من تكاليف الطلبة من خارج الولاية التي تغطيها الأجور التعليمية؟

4- ما هي الصورة الحالية للهيئة الطلابية من المقبولين بموجب النزعة الانتقائية؟ وما مدى الأهمية التي يعطيها الإداريون في الحرم الجامعي لرفع مستوى الصورة الأكاديمية؟

5- ما هي الصورة الحالية لتنوع هيئة الطلبة الجدد؟ وما هو مدى الأهمية التي يعطيها الإداريون في الحرم الجامعي لتغيير الصورة؟

6- ما هو مدى اتساع توافر الزمالات الدراسية الممنوحة للطلبة الجدد، وما هو مقدار المجال المتاح لإداريي الوحدات الأكاديمية في الحرم الجامعي (في الكليات، أو المدارس، أو الأقسام في الجامعات الكبيرة) لمنح هذه الزمالات؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تحدد الخطوط الرئيسية لسلسلة الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها، لتحقيق أهدافها في الاقتصاد الجديد للجامعات العامة.

فهم الإستراتيجيات في الاقتصاد الجديد

إن التطلعات المؤسسية تمارس ضغطاً قوياً على كل من أهداف الالتحاق وأهداف العائدات. إن قدرة الحرم على التعليم، وقدرة الحرم الذي فيه قسم داخلي على تقديم السكن للطلبة، وتوفر الزمالات الوقفية، تشكل سلسلة مترابطة مع أهداف التسجيل والعائدات في هذا الاقتصاد الجديد الذي تحركه عملية التسجيل في الجامعات العامة.

القدرة المؤسسية والتكاليف المؤسسية

إن عدد الطلاب الذين تستطيع الجامعة تعليمهم هو عامل حساس الأهمية. فإذا كانت الجامعة تملك المساحة الصفّية وأعداد الأساتذة لزيادة الالتحاق، فإن ذلك يعطيها طريقاً مستقيماً ومباشراً نسبياً لتحصيل عائدات أوسع. أما إذا كان الهدف هو زيادة العائدات بدون أي اهتمام يذكر بالنزعة الانتقائية أو بالتنويع، فإن الطاقة الزائدة قد تكون طريقة بسيطة لزيادة العائدات. غير أن هذا غير محتمل بالنسبة لكثير من المؤسسات العامة. فقد لاحظ سانت جون (2003) بأن، معظم الجامعات العامة قد مرت بمرحلةٍ من زيادة التسجيلات، ولكن دعم الولاية لم يزد إلى مستوى متناسب مع زيادة الطلبة المسجلين (سانت جون 2003؛ هوفي 1999؛ وهابل وسيلينغو 2001). فكثير من الجامعات العامة تجد نفسها عند طاقة الاستيعاب القصوى أو أنها قد تجاوزتها، وهكذا فإن زيادة عدد الطلبة الملتحقين ليس من المحتمل أن تكون جواباً سهلاً لزيادة العائدات.

إن كثيراً من المراقبين غير المدربين للتعليم العالي العام يفترضون ببساطة وجود علاقة بسيطة بين التحاق الطلبة وزيادة العائدات. وافتراضهم هو أن التحاق طلاب أكثر في الجامعات العامة سيؤدي إلى زيادة العائدات، لأن الطلبة يدفعون أجور التعليم. غير أن هناك عاملين مهمين يجب أخذهما في الحسبان. فمواطنو الولايات في الجامعات العامة يدفعون أجوراً أقل نسبياً من تلك التي يدفعها زملاؤهم في القطاع الخاص. فالبيانات المستمدة من نظام التعليم ما بعد الثانوي المتكامل وتحليل النظراء لعام 2002 تكشف أن أجور تعليم الطلبة المقيمين داخل الولاية كان معدلها المتوسط هو 3506 دولارات للمؤسسات العامة ذات السنوات الأربع، و15531 دولاراً في مؤسسات القطاع الخاص ذات السنوات الأربع. وبالإضافة إلى ذلك فإن الجامعة التي تصل إلى حد استيعابها الأقصى من الطلاب الملتحقين أو تقترب من ذلك الحد فإن قبولها لمزيد من الطلاب قد يتطلب المزيد من الأساتذة، وغرف الصفوف، ومساحات المكاتب، مما قد يؤدي إلى إنفاق المزيد من التكاليف التعليمية التي تفوق ما تعطيه العائدات الإضافية من أجور التعليم. وعلى سبيل المثال، فإن معدلات النفقات التعليمية على كل طالب مسجل في مؤسسة عامة تمنح شهادة كان 6073 دولاراً في العام الدراسي 1976-1977 (حسب قيمة الدولار عام 1996-1997). وقد ازداد هذا الرقم حتى وصل إلى 7229 دولاراً في عام 1996-1997. غير أن النفقات التعليمية كنسبة مئوية من نفقات التربية والنفقات العامة قد تناقصت فعلياً من 39 بالمئة عام 1976-77 إلى 35.1 بالمئة عام 1996-97 (سنايدر وهوفمان 2002).

غير أن التحاق المزيد من الطلبة غير المقيمين في جامعة عامة يمكن أن يكون مصدراً لعائدات إضافية للجامعات العامة. وفي بعض الولايات فإن أجور التعليم التي يدفعها الطلبة الملتحقون في جامعة خارج ولايتهم (أي الطلبة غير المقيمين) هي أعلى بكثير. وعلى سبيل المثال، فإن الطلبة المقيمين الملتحقين بجامعة هاواي يدفعون أقل من ألفي دولار كأجور سنوية، بينما يدفع الطلبة غير المقيمين أكثر من سبعة آلاف دولار. وبالمثل، فإن الطلبة المقيمين في ولاية جورجيا يدفعون 3418 دولاراً أجور تعليم، والطلبة من خارج الولاية يدفعون 11314 دولاراً. والطلبة الساكنون داخل ولاية فيرجينيا يدفعون 4421

ليداوموا في جامعتها، بينما يدفع الطلبة الملتحقون بها من ولايات أخرى مبلغاً قدره (18453 دولاراً). وفي هذه الحالات يمكن أن تكون هناك حوافز مهمة لدى الجامعة العامة لزيادة عدد الطلبة غير المقيمين الملتحقين بها. وفي ولايات أخرى، فإن أجور تعليم غير المقيمين لا تزيد كثيراً عن أجور الطلبة المقيمين. فأجور تعليم طلبة ولاية آلاباما المداومين في جامعة آلاباما A&M هي 2800 دولار، وتكاليف تعليم الطلبة من خارج الولاية هي 5200 دولار. وفي كلية وليام باترسون في نيوجيرسي يدفع المقيمون 5700 دولار أجور تعليم ويدفع غير المقيمين 8880 دولاراً (وزارة التعليم الأمريكية 2002). ففي هذه الجامعات هناك حوافز أقل لالتحاق مزيد من غير المقيمين.

غير أن ملاحقة مزيد من الطلبة غير المقيمين يمكن أن تثير مجادلات صعبة في الجامعات العامة. فإلى أي مدى ينبغي على الجامعة أن تستخدم حرمها ذا التمويل العام لتعليم مواطنين من ولايات أخرى؟ من الناحية التاريخية فإن الجواب على هذا السؤال في معظم الولايات هو «ليس إلى مدى كبير». غير أنه مع هبوط مخصصات الولايات أكثر، وازدياد تكاليف التعليم، استطاع مزيدٌ من الجامعات العامة أن يرفع أجور تعليم غير المقيمين وأن يزيد عدد الطلبة غير المقيمين المسجلين. وعلى سبيل المثال، فإن أكثر من نصف مجموع الطلبة المسجلين في جامعة فيرمونت هم من خارج الولاية. ذلك أن فيرمونت تستخدم إستراتيجية الأجور العالية للطلاب المقيمين وغير المقيمين معاً للتعويض عن انخفاض مستوى دعم الولاية. وإن عدد الطلبة غير المقيمين في جامعة كولورادو يتراوح بالقرب من 50 بالمئة؛ وإن أجور تعليم هؤلاء الطلبة من خارج الولاية هي مصدر مهم للدخل. وهناك اتجاه بين كثير من الجامعات العامة ذات الرؤية والامتياز الكافيين للبحث عن مزيد من الطلبة من خارج الولاية من أجل الحصول على مزيد من عائدات التعليم. والدليل على ذلك يأتي على شكل وصف للمهمة يقدمه أحد كبار موظفي إدارة الالتحاق مؤخراً لنظام الجامعات التي تتكون منها جامعة ولاية نيويورك. وقد تضمن وصف المهمة طلباً بأن يظهر المرشحون خبرة في تطوير إستراتيجيات لزيادة التحاق الطلبة من خارج الولاية. ومع ذلك فإن من الممكن أن توجد تباينات واسعة في

قدرات فرادى الجامعات العامة على التحاق المزيد من الطلبة غير المقيمين، من أجل الحصول على مزيد من عائدات التعليم. وتعتمد هذه التباينات على سمعة حرم كلّ من هذه الجامعات، وعلى المناخ السياسي في كل ولاية، وعلى سياسات مجالس أوصياء الجامعات العامة.

زيادة التنوع والجودة الأكاديمية

ليست العائدات هي السلعة القيمة الوحيدة المستمدة من التحاق الطلبة. فمعظم الجامعات العامة تعطي قيمة عالية أيضاً، لتنوع هيئة الطلاب الملتحقين وللنوعية الأكاديمية (المقدرة بحسب علامات SAT وACT، وتصنيف مراتب الصفوف، و/ أو معدل نقاط الدرجات للطلبة الداخلين الجدد). غير أن من المهم أن يبقى في الأذهان أن جودة النوعية هي اصطلاح نسبي. فبالنسبة لجامعة إقليمية عامة تقبل 90 بالمئة من كل مقدمي الطلبات، فإن زيادة عدد الطلبة ذوي معدل B+، أو عدد الطلبة الحاصلين على ألف علامة على مقياس SAT يمكن تصورها على أنها رفع لسوية النوعية. وبالنسبة لجامعة عامة انتقائية قيادية بارزة، فإن الطلبة الذين يملكون هذه الخصائص يمكن عدهم هامشيين أو حتى غير مقبولين. كما أن رسالة الجامعات العامة يمكن أن تختلف كثيراً من ولاية إلى أخرى. وعلى سبيل المثال، فإن حرم كليات جامعة كاليفورنيا مخصصة لأول 12 بالمئة من الطلبة المتفوقين على صفوفهم. ثم إن سياسة القبول التي وضعها أوصياء جامعة ولاية إنديانا تتطلب قبول النصف الأول من جميع خريجي الصفوف الثانوية المقيمين في الولاية. وكانت جامعة كانساس في أحد الأوقات تطلب قبول خريجي الثانويات من ولاية كانساس. وفي كل واحد من هذه السياقات، فإن تعزيز النوعية يعني أشياء شديدة الاختلاف.

فإذا كان لدى حرم جامعة طلبة أكثر من اللازم، فإن اعتماده لنزعة أكثر انتقائية لقبول طلبة أقل قد يكون طريقة سهلة نسبياً لتعزيز جودة النوعية. ولسوء الحظ فإن تحسين النوعية نادراً ما يكون بهذه البساطة. فقد عملت مستشاراً في بعض الجامعات العامة حيث كان الطلبة غير المقيمين، الذين يدفعون معدلات أجور تعليم أعلى بكثير،

يملكون بصورة عامة استعداداً أكاديمياً أقل من استعداد الطلبة المقيمين. وفي هذه الحالة، فإن اعتماد نزعة أكثر انتقائية قد ينتج عنه نقص في العائدات التعليمية. وفي جامعات أخرى كان الطلبة الخارجيون هم الأقوى، وفي هذه الحالات فإن زيادة عدد الطلبة غير المقيمين يمكن أن يعزز كلاً من عائدات التعليم والمؤشرات التقليدية للنوعية على حد سواء.

وهناك مجموعات مماثلة من القضايا ترتبط بزيادة نسبة الطلبة الملونين في الجامعات العامة. ذلك أن الخصائص السكانية لقاعدة الأهالي لها تأثير قوي على النسبة المئوية للطلبة الملونين المسجلين في أي جامعة عامة. وعلى سبيل المثال، فإن هوسلر وسانت جون (1995) وجدا أنه بين الجامعات والكليات العامة الإقليمية السوداء تاريخياً في الجنوب الشرقي كانت نسبة الطلبة الأمريكيين الأفارقة في المقاطعات المجاورة هي التي تقرر نسبة الأمريكيين الأفارقة المسجلين في هذه المؤسسات الإقليمية. وبالمثل، فإن نسبة الطلبة أبناء الأقليات الملتحقين في الجامعات العامة القيادية من أكبر عشر جامعات تقرب كثيراً من النسبة المئوية الشاملة للمواطنين الملونين في الولاية التي تقع فيها الجامعة (هوسلر 1999)، ولذا فإن تسليط تأكيد أكبر على زيادة عدد الطلبة الملتحقين من ولايات أخرى قد يتضارب مع الجهود المبذولة لزيادة تنوع الطلبة. وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما تكون الجامعة قد بلغت الحد الأقصى لطاقتها الاستيعابية الإجمالية للالتحاق أو اقتربت من هذا الحد.

وبرغم أن تكافؤ الفرص يظل جزءاً من الروح الأمريكية، وهدفاً كثيراً ما تعلنه السياسة العامة، فإن هذا الهدف لم يتحقق بعد. فلسوء الحظ لا يزال علماء الاجتماع يجدون علاقة إحصائية إيجابية بين حالة الأقلية، والحالة الاجتماعية -الاقتصادية الأدنى. كما أنه صحيح أيضاً أن الحالة الاجتماعية- الاقتصادية الأدنى مترابطة مع العلامات الأدنى للاختبار الموحد القياس ومؤشرات النجاح الأخرى في المدارس الابتدائية والثانوية (رايخ 2000).

وهذه الحقائق قد تزيد الصعوبة التي تتعرض لها الكليات والجامعات في تحقيق أهدافها المزدوجة في إحداث تنويع أكبر ورفع مستويات جودة النوعية، وخاصة إذا استخدمت الاختبارات الموحدة مقياساً أولياً للنوعية الأكاديمية. وإن غرض هذا الفصل ليس انتقاد استعمال الاختبارات الموحدة ولا المصادقة عليها، بل هو إبراز مدى تأكيد الجامعات الخاصة والعامة على علامات الاختبار في قرارات القبول وكيف أن ذلك يعرض الطلبة ذوي الدخل المنخفض للحرمان. ومثل هذه السياسات يمكن أن تستبعد عدداً كبيراً غير متناسب من الطلبة الملونين. وهكذا فإن مقاييس القبول يمكن أن تؤثر أيضاً على قدرة الجامعة العامة على التنويع في تسجيلاتها. وبالإضافة إلى ذلك فإن حقيقة أن الطلبة الملونين هم الأكثر احتمالاً لأن يكونوا من أبناء العائلات المنخفضة الدخل معناها أن برامج المساعدات الاتحادية، ومساعدات الولايات والمساعدات المالية المبنية على أساس الحرم الجامعي ستكون أدوات مهمة لتعزيز التنوع. وسوف أعود إلى هذه القضية فيما بعد في هذا الفصل.

وفي نموذج السوق السائد في التعليم العالي في الولايات المتحدة، فإن هناك بحثاً شديداً عن الطلبة الملونين والطلبة ذوي القدرة العالية، وتتنافس عليهم جامعات كلا القطاعين العام والخاص. فالمساعدة المالية القائمة على أساس الحرم الجامعي أصبحت جوهرية في جهود اجتذاب هاتين الفئتين من الطلبة. كما صارت المساعدة المذكورة جزءاً متكاملاً من الاقتصاد الجديد في الجامعات العامة.

غير أن استخدام المساعدة القائمة على أساس الحرم الجامعي لتعزيز الجودة والتنوع يثير مجموعة معقدة من القضايا. فهناك دعاوى اتحادية ودعاوى في الولايات أقيمت لتحدي قانونية استخدام سياسات مساعدة مالية تفضيلية لزيادة تنويع الطلبة. كما أن استخدام المساعدة المالية لمكافأة الموهبة الأكاديمية يثير خلافات جدلية في كثير من الجامعات العامة. ومن الناحية التاريخية، فإن معظم الجامعات العامة قد تأسست لخدمة مواطني الولايات ولإعطاء وصول لغير القادرين على دفع أجور الدوام في الكليات والجامعات الخاصة. ونظراً لأن الطلبة ذوي القدرة العالية من المرجح أن يكونوا من أبناء

الأسر الميسورة اقتصادياً، فإن تقديم مساعدة غير قائمة على أساس الحاجة لهؤلاء الطلبة يتناقض مع الروح التأسيسية لكثير من الجماعات العامة. ومما يعادل ذلك في الأهمية أن المساعدة المبنية على أساس الحرم الجامعي كثيراً ما تأتي من عائدات أجور التدريس العامة، مما يضع هذه الأهداف في حالة توتر مع هدف زيادة العائدات. فكلما زاد استثمار عائدات التعليم والعائدات المالية العامة في المساعدة المبنية على أساس الحرم الجامعي تناقص ما هو متوافر من عائدات أجور التعليم الصافية.

استخدام مساعدة الحرم الجامعي المالية لتحقيق أهداف الالتحاق

إن الزعم بأن كل الجامعات الخاصة لديها أوقاف كبيرة تقدم منها مساعدات مبنية على أساس الحرم الجامعي ليس سوى أسطورة. غير أن من المرجح أنها تعزل جانباً كميات كبيرة من أوقافها وتخصصها لزمالات في الحرم الجامعي أكثر مما تفعل الجامعات العامة. وإن تحليل البيانات من **خلاصة الإحصائيات التعليمية لعام 2001** يكشف أنه فيما بين العامين الدراسيين 1980-1981 و1996-1997 كانت الجامعة العامة في المعدل المتوسط تخصص ما يقرب من 4.3 بالمئة من ميزانيتها للزمالات والمساعدات المالية. في هذه المدة المبنية ذاتها كانت الجامعات الخاصة تخصص لذلك 11.4 بالمئة من ميزانياتها. وسواء أكانت الزمالات ممولة من عائدات التعليم ومن الأموال العامة أم من الأوقاف، فإن هذه قضية مهمة في الاقتصاد الجديد للجامعات العامة. فالزمالات التي تمولها عائدات التعليم والأموال العامة هي في جوهرها حسم مقتطع من أجور التعليم. ومعنى هذا أن أي جامعة تستخدم عائداتها التعليمية ومصادر أموالها العامة لدفع زمالات سيكون لديها دولارات أقل لتدفع منها رواتب الأساتذة والموظفين، ولصيانة المباني، أو لتقديم خدمات دعم للطلبة. فتعزيز تنويع الطلبة أو جودة نوعيتهم قد يكون هدفاً مهماً. ولكن استخدام دولارات الحرم الجامعي يعني دوماً سحب دولارات من أولويات مهمة أخرى في الحرم.

غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت بدء حدوث تحولات مهمة في السياسة في مؤسسات القطاع العام. فالمسح العام لسياسات المساعدة المالية للطلبة الجدد لعام 2001

(الرابطة الوطنية لإداريي المساعدة المالية للطلبة ومجلس الكليات 2001) يوثق الزيادة في المساعدة المالية على أساس الجدارة، الممولة في الحرم في الكليات والجامعات العامة. وهذه المساعدة القائمة على أساس الجدارة تأتي حتماً على حساب المساعدة القائمة على أساس الحاجة وهذا صحيح حتى إذا كان الحرم يزيد أيضاً أموال المساعدات القائمة على أساس الحاجة. ولا يمكن تحويل أموال الحرم إلى مساعدات على أساس الجدارة بدون الانتقاص من الإنصاف، والوصول، وعلى الأغلب من أهداف الالتحاق المتجه إلى التنويع، إلا إذا كان لدى الجامعات أموال تكفي للتلبية الكاملة لكل الحاجات غير الملباة للطلبة الجدد. غير أن المسح الذي أجري عام 2001، يشير إلى أن من المرجح أن الجامعات العامة قد زادت المساعدة غير المبنية على أساس الحاجة، وليس المساعدة المبنية على أساس الحاجة. وهذه النقطة تؤكد المأزق الذي تواجهه الجامعات العامة عندما تحاول أن تصل إلى عدد الطلاب الملتحقين إلى الوضع الأمثل لتحقيق أهداف عائدات أجور التعليم الموسعة، والتنوع، والجودة، والوصول المتساوي لجميع سكان الولاية. وعلى الرغم من الزيادة السريعة في أجور التعليم في الجامعات العامة والقبول المتنامي لمفهوم الأجور العالية – المساعدة العالية في القطاع العام، يظهر أن كثيراً من المؤسسات العامة لم تخصص كميات مهمة من المساعدة القائمة على أساس الحرم للطلبة المحتاجين مالياً؛ وقد يكون سبب ذلك هو الأجور المنخفضة تاريخياً في الجامعات العامة؛ فهي لم تدرك بعد الحاجة إلى تخصيص كميات مهمة من المال للمساعدات المالية المبنية على أساس الحاجة. وهذه الاتجاهات تثير أسئلة صعبة تتصل بمهمة الجامعات العامة، وظروفها المتغيرة، واقتصادها الجديد.

كما أن الاستخدام المتنامي للمنح الدراسية التي يمولها الحرم في المؤسسات العامة يثير مجموعة معقدة من القضايا. فلمدة عقدين من الزمن كان الباحثون في السياسة يقترحون أن صناع السياسة في الولايات يمكنهم أن يستخدموا الأموال العامة بصورة أكثر فاعلية وإنصافاً عن طريق ترك مستوى الأجور يرتفع في المؤسسات العامة، واستثمار المزيد من دولارات الولايات في برامج مساعدات مالية مبنية على أساس الحاجة في

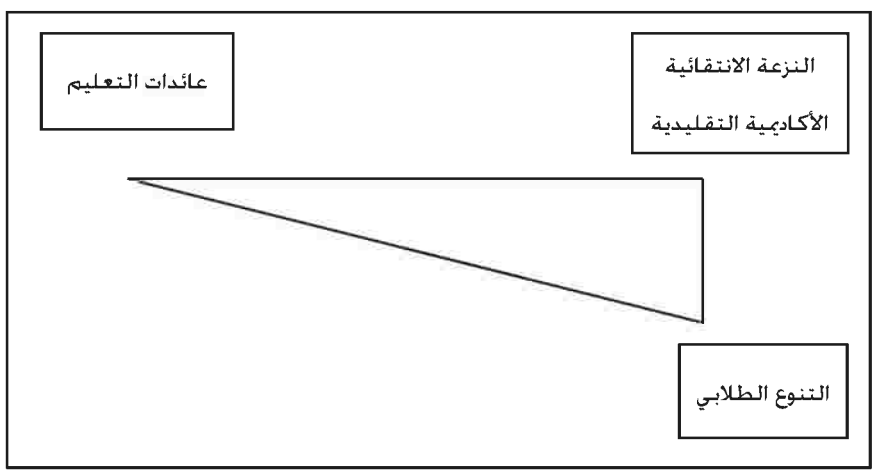
الولايات (هيرن ولونغانكر 1985). أما اقتراحات نماذج الأجور العالية – المساعدة العالية في القطاع العام فقد ولّدت كثيراً من الجدل والمناقشة، ولكن لم يكن هناك عدد يذكر من الولايات أو الأنظمة العامة التي اتبعت خيار السياسة هذا.

غير أن الوضع مختلف نسبياً على الأقل فيما يخص المنح الدراسية الوقفية. ويمكن المجادلة بأن جمع الأموال الوقفية للمنح الدراسية فيه تكاليف فرص بالفعل؛ لأن محترفي التطوير قد يتمكنون بدونها من إقناع المانحين بتقديم أموال من أجل المباني، وكراسي الأساتذة الوقفية، أو أغراض مهمة أخرى. ومع ذلك فإنه عند تخصيص وقف لزمالة ما، فإن هناك فوائد واضحة للجامعات في منح مثل هذه المنح الدراسية؛ لأنهم لا يستطيعون تجميع العائدات من زمالة وقفية إلا إذا تم منحها. ومن هنا فإن كل زمالة وقفية تساعد على تعزيز الجودة أو التنويع تساعد على زيادة عائدات التعليم الصافية وتحقق أهدافاً جامعية مهمة أخرى (كالإنصاف والوصول). ومن الناحية التقليدية فإن الجامعات العامة لم يكن لديها عدد كبير من الزمالات الوقفية. غير أنه في السنوات الأخيرة، فإن جامعات عامة كثيرة قد جعلت جمع الأموال للزمالات الدراسية جزءاً مهماً من حملتها لجمع المال. وعلى سبيل المثال، فإن جامعة ولاية أوهايو قد أكملت مؤخراً حملة لجمع أوقاف قيمتها مليار دولار. وكان جزء كبير من هذه الحملة مخصصاً لمنح دراسية للطلبة الجدد (غانلي 1998، ص A58). إن الزمالات الوقفية وحدها هي التي تمكن الجامعات العامة من تجنب الاختيار بين تحسين عائدات أجورها إلى الحد الأمثل أو الكفاح من أجل أفضل وضع ممكن للتنويع، والنزعة الانتقائية الأكاديمية.

فرز الأولويات المتنافسة

إن اقتصاد الجامعات العامة الجديد قد أنتج تشجيعاً كبيراً لالتحاق الطلبة من أجل تعزيز العائدات، والتنويع، والجودة. وبالنسبة لكثير من الجامعات العامة، هناك تكاليف وتعويضات مرتبطة بمتابعة أي واحد من هذه الأهداف. وبالنسبة لكبار الإداريين في الجامعات العامة، فإن التحدي هو البتّ في الطريقة التي يريدون أن يوازنوا بها بين هذه الأهداف المتنافسة. والشكل 8-1 يضع هذه الأهداف الثلاثة عند ثلاث نقاط هي رؤوس مثلث. وبالنسبة لإداريي الجامعة فإن أهدافهم، وتطلعاتهم، وخططهم ترغمهم أن يمسكوا

على نحو متوتر بهذه الأهداف كلها في الوقت نفسه. فنظراً للتكاليف المرتبطة باجتذاب هيئة طلابية أكثر تنوعاً، أو التمسك بنزعة أكاديمية أكبر نحو الانتقاء (إذا استخدمت مقاييس الجودة التقليدية)، فإن متابعة أي من هذين الهدفين يحتمل أن تترك أثراً ضاراً على عائدات التعليم الصافية. وكما توحي المسافة عند رؤوس المثلث، فإنه كلما زاد اقتراب الجامعة العامة بحركتها بشكل حصري من المقاييس التقليدية للجودة الأكاديمية والتنويع، تزداد المسافة بعداً عن النقطة المرتبطة بأجور التعليم الصافية. وبالنسبة لمعظم الجامعات العامة، فإنه كلما زاد تركيزها لعائدات التعليم الصافية زادت صعوبة تحقيقها لأهدافها في الجودة والتنويع. إن متابعة النزعة الانتقائية الأكاديمية أو التنويع ليسا هدفين متنافيين يستبعد كلّ منهما الآخر بصورة متبادلة. ولكنهما لا يمثلان الأهداف نفسها، خاصة عند استعمال المؤشرات التقليدية (مثل علامات الاختبار الموحدة) لكونها المعيار الأولي لجودة النوعية الأكاديمية. ولسوء الحظ فإننا كأمة لم نحقق بعد أهداف الإنصاف المجتمعي التي نتابعها؛ ونظراً لأن عدداً غير متناسب من طلبة الأقليات هم من أسر منخفضة الدخل، فإن عدداً غير متناسب من الطلبة الملونين ينخفض احتمال حصولهم على علامات جيدة حسب المؤشرات التقليدية لجودة النوعية الأكاديمية.



الشكل 8-1: موازنة الأهداف المتنافسة في التحاق الطلبة

وتحاول معظم الجامعات أن تحقق العائدات، والتنويع، والجودة في وقت واحد وهكذا فبدلاً من التحرك بشكل حصري على طول محيط المثلث نحو أي واحد من الأهداف، يعمل إداريو الجامعات ضمن المثلث من الداخل في محاولة للعثور على أفضل موقع لتحقيق الكفاية في الأهداف الثلاثة كلها في الوقت نفسه: عائدات التعليم، والتنوع، والجودة. وأنا أتعمد استخدام مصطلح هيرب سيمون (1997) **تحقيق الكفاية**، لأنه ليست هناك جامعة قادرة على الوصول إلى أهدافها المثالية في كل واحد من هذه المجالات. وفي آخر الأمر تضطر الجامعات إلى القبول بصفة «جيد بدرجة كافية». غير أنه حسب تجربتي، فإن كثيراً من الجامعات تنقصها بيئة المعلومات والقدرة التحليلية على الفهم الكامل لكيفية الوصول إلى الوضع الأمثل بالنسبة لأهدافها في المجالات الثلاثة كلها. فالاقتصاد الجديد للجامعات العامة يتطلب علاقات عمل وثيقة بين كبار موظفي الالتحاق والموظفين الماليين الرئيسيين، وتشغيلاً قوياً للبحوث المؤسسية.

وبما أن الجامعات العامة قد بدأت باستخدام العائدات التعليمية والأموال العامة لتمويل زمالات الحرم الجامعي، فإن ذلك يتطلب مزيداً من التنسيق بين إدارة الالتحاق والمكاتب المالية. وإن الأسئلة الآتية تصبح جزءاً مهماً من خطاب الحرم الجامعي في الاقتصاد الجديد:

1- ما هي كمية الأموال التي ستكون متاحة لمنح الحرم الجامعي الدراسية؟

2- ما هو نوع المردود من الاستثمار على شكل عائدات تعليمية الذي يستطيع الحرم أن يتوقعه؟

3- ماذا يستطيع الحرم أن يتوقع فيما يتعلق بمؤشرات الجودة والتنوع في كل صف داخل جديد؟

الجدول 8-1 أثر منح الجدارة الدراسية على الطلبة أبناء الولايات من خلال المحاكاة

الخصم المقترح/ المجموعة	$1000	$2000	$4500	$6000
علامات SAT	1250-1100	1300-1251	1450-1301	1451 وما فوق
قبل تغيرات المنح				
الحصيلة	%28.7	%26.4	%18.5	%9.7
المقبولون في المجموعة	1198	1325	324	279
الداخلون في المجموعة	344	350	60	27
عائدات التعليم الصافية	4037	3705	579	258
بعد تغيرات المنح				
تشبيه حالات الدخول	354 إلى 356	350 إلى 359	67 إلى 68	39 إلى 40
تغير الدخول[1]	10 إلى 12	8 إلى 9	7 إلى 8	13 إلى 12
نسبة التغير المئوية	صفر	1.4 إلى 1.1	15 إلى 13.3	48.1 إلى 44.4
تشبيه العائدات التعليمية (بالألوف)	4026	3723 إلى 3713	547 إلى 538	264 إلى 257
تغير العائدات التعليمية الصافية (بالألوف)	-11	18 إلى 7	33- إلى 41-	6 إلى1-
التغير في تطوير دراسات صافي العائدات التعليمية (بالألوف)	1	1	1	1
التغير في صافي العائدات التعليمية لكل داخل (بالألوف)	صفر	1 إلى صفر	5- إلى6-	2 إلى صفر
التغير في SAT للصف	صفر	1 -	2 إلى- 6	5- إلى 0.8
التغير في مرتبة HS للصف	صفر	صفر	صفر إلى 1	1.6 إلى1.5
معدل المنح القديمة[2]	1234	2383	3319	3429
معدل المنح الجديدة[3]	1267	2482	3826 إلى 3829	5049 إلى 5025
إجمالي الإنفاق: المنح المقترحة (بالألوف)	436	88 إلى 879	819	348 إلى 344

(1) تغير الدخول= التغير في عدد الطلبة الملتحقين.

(2) معدل المنح القديمة= معدل المنح المعطاة لطلبة متماثلين في النسب المنصرمة.

(3) معدل المنح الجديدة= معدل المنح المعطاة عن السنة القادمة.

وقد أدى التركيز على هذه الأسئلة أيضاً إلى تبني طرق للمساعدة المالية استُخدِمَت أولاً في الكليات والجامعات الخاصة للبتّ في تأثير زمالات الحرم الجامعي على قرارات الطلبة بالالتحاق. أما الجامعات العامة، فهي تستخدم موظفيها الخاصين بها في مجال البحوث المؤسسية، أو تستأجر مستشارين، لاستخدام سلسلة متنامية من التقنيات الإحصائية لحساب تأثيرات الزمالات على قرارات الطلبة بالالتحاق التي كثيراً ما تقاس بحسب الحصيلة (عدد الطلاب المقبولين من بين مجموع خريجي الثانويات ذوي المصلحة وموضع الاهتمام). وتُستَخدَم هذه النماذج نفسها أيضاً لحساب تأثير المساعدات المالية في الحرم الجامعي على عائدات التعليم الصافية. ويوضح الجدول 8-1 نوع البيانات التي يمكن إنتاجها بالربط بين التخطيط للتسجيل، والتخطيط المالي، ومهمات البحوث المؤسسية. وهذا الجدول يساعد صناع السياسة على تقدير تأثير الزمالات المستهدفة على فئات محددة من السكان.

ويركز المثال في الجدول 8-1 على زمالات الجدارة للطلبة ذوي القدرة العالية. فهو يمكّن صناع القرار من الاضطلاع بشكل من أشكال التحليل التعويضي. فالرئيس الذي يتطلع إلى رفع سوية الهيئة الطلابية يمكنه أن يسأل: «ما هو نوع منح الزمالات المطلوبة لزيادة عدد الطلبة المسجلين من الحاصلين على علامات SAT أكثر من 1450؟». كما أن المثال يمكّن الموظف المالي الرئيسي من تذكير صناع السياسة الآخرين بأن زيادة نفقات المساعدة المالية سوف تقلل الدولارات المتاحة لزيادة الرواتب بنسبة 0.5 بالمئة. وهذا النوع من التحليل يمكن أن يساعد في تشكيل الخطاب حول أهداف التسجيل «الثلاثة الكبيرة» في الاقتصاد الجديد للجامعات العامة: عائدات التعليم الصافية، والتنوع، والجودة. وقد تكون له قيمة هائلة جداً في المساعدة على تشكيل أهداف تسجيل واقعية وعائدات تحقق الكفاية. ويمكن أن يساعد أيضاً على تجنب وضع أهداف حمقاء وغير واقعية.

وفي النهاية، فإن هذا النوع من التحليل يعيدنا إلى نظرية بوين عن العائدات (1980). فالكليات والجامعات تجمع كل الأموال التي تقدر عليها وتصرف كل الأموال التي تجمعها

على بحث لا يتوقف عن السلطة، والنفوذ، والامتياز. وإن نجاح جامعة عامة في تحقيق هذه الأهداف سيكون له تأثير على ينبوع عائداتها وعلى قدرتها على تجميع السلطة، أو النفوذ المؤثر، أو الامتياز. وليست هذه هي الموارد الوحيدة المهمة في الاقتصاد الجديد الذي تعمل في سياقه الجامعات، ولكنها أصبحت موارد شديدة الأهمية لكثير من الجامعات العامة.

ملاحظة:

1- إن عبارة العائدات التعليمية الصافية تستخدم عادة ضمن سياق رسوم تعليم الطلبة الجدد والمساعدات المالية المبنية على أساس الحرم الجامعي. ويتم حساب هذه العائدات بطرح جميع المساعدات المالية في الحرم الجامعي الممولة من عائدات الأموال العامة من المجموع الكلي لدولارات التعليم المستمدة من الطلبة الدافعين للرسوم. وإن النسبة المئوية من إجمالي عائدات التعليم المخصصة للمساعدات المالية المبنية على أساس الحرم الجامعي من الأموال العامة كثيراً ما يشار إليها بعبارة معدل حسم المساعدة المالية.

المراجع

هوارد بوين (1980): **كلفة التعليم العالي: كم تصرف الكليات والجامعات على كل طالب وكم يجب عليها أن تصرف؟** (سان فرانسيسكو -جوزيه- باص).

تاريخ التعليم العالي (2002): **التقويم**: متوافر على الخط في موقع: chronicle.com/weekly/almanac/2001/nation/0103102.htm.

بورتون ر. كلارك 1998: **خلق جامعات مبادرة: الطرق التنظيمية للتحول** (أكسفورد - المملكة المتحدة، مطبعة برغامون).

سوزان غانلي 1998: «التطورات في ست حملات رأسمالية»، مجلة **تاريخ التعليم العالي**، المجلد 45، العدد (9): A58.

لورانس آ. غلاديو وتوماس ر. وولانين 1976: **الكونغرس والكليات: السياسة الوطنية للتعليم العالي** (لكسنغتون - مونتانا: د. ك. هيث).

ستيفن و. غرابوسكي 1981: **التسويق في التعليم العالي** AAHE/ERIC تقرير التعليم العالي رقم 5 (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: الرابطة الأمريكية للتعليم العالي).

ساره هابل وجيفري سيلينغو 2001: «بالنسبة للكليات العامة: انتهى عقد من ميزانيات الولايات السخية» مجلة **تاريخ التعليم العالي**، المجلد 47، العدد (32): A10.

جيمس ك. هيرن وديفيد لونغانكر 1985: «تأثير التسجيل على سياسات التسعير البديلة للتعليم ما بعد الثانوي»، **مجلة التعليم العالي**، المجلد 56، ص 735-750.

دون هوسلر 1999: **تقرير إلى الأوصياء عن تسجيل الطلبة أبناء الأقليات في جامعة إنديانا** (بلومنغتون: جامعة إنديانا).

د. هوسلر وآ. م. فولي 1996: «تقليل الضجة في عملية اختيار الكلية: استعمال كراسات الكليات التوجيهية والمراتب»، في تقرير: **تقويم كراسات التوجيه وتصنيف مراتب الكليات**: اتجاهات جديدة في التعليم العالي، رقم 88، تحرير ر. دان واليري ومارشا ك. موس (سان فرانسيسكو: جوسي باص).

دون هوسلر وإدوارد ب. سانت جون 1995: **تحليل للعوامل المؤثرة على خيارات الطلبة في الكليات والجامعات السوداء تاريخياً: ثلاث دراسات للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على تسجيلات البيض**: أعدت لجامعة آلاباما، مكتب المستشار.

هارولد آ. هوي 1999: **إنفاق الولايات على التعليم العالي في العقد الآتي: معركة الإبقاء على الدعم**: المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي 99#-3 (سان خوزيه - كاليفورنيا).

آدور ماس - كوليل، ومايكل د. ونستون، وجيري ب. غرين 1995: **نظرية الاقتصاد الصغير** (مطبعة جامعة أكسفورد)

باتريشيا م. مكدونو وآنطوني ليسينغ آنطونيو، وماري بث والبول، وليونور إكزوتشيتل بيريز 1998: «مراتب الكليات: دمقرطة المعرفة لمن؟»، مجلة **بحوث في التعليم العالي**: المجلد 39، العدد (5)، ص 513-538.

ريتشارد مورغان 2002: «الطلبة يستعدون لتحمل زيادة كبيرة في أجور التعليم»، مجلة تاريخ التعليم العالي، المجلد 48، العدد (25) A26، متوافر على الخط في موقع chronicle.com

فرانك نيومان ولاراك. كورتييه 2001: «حلبة المنافسة الجديدة: قوى السوق تهاجم الأكاديمية»، **تشينج ماغازين (مجلة التغيير)** (عدد أيلول - سبتمبر / تشرين الأول / أكتوبر).

الرابطة الوطنية لإداريي المساعدة المالية للطلبة ومجلس الكليات 2001: **استعراض لسياسات المساعدة المالية للطلبة الجدد: الممارسات والإجراءات، 2001** (واشنطن - مقاطعة كولومبيا): المؤلفون.

المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي 2002: «**خسارة الأرضية: تقرير عن الحالة الوطنية حول إمكانية دفع تكليف التعليم العالي الأمريكي**» (سان خوزيه - كاليفورنيا).

د. م. بريست، وو. آ. بيكر، ود. هوسلر، وآ. ب. سانت جون، محررون 2002: **أنظمة الميزانيات المبنية على الحوافز في الجامعات العامة** (نورثهامبتون - مونتانا: إدوارد إلغار).

برايان بوسر 2002: «التعليم العالي، والسوق الآخذة بالظهور، والصالح العام». في كتاب: **اقتصاد المعرفة والتعليم ما بعد الثانوي**، تحرير ب. غراهام ونيفزر ستاسي (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: مطبعة الأكاديمية الوطنية).

روبرت رايخ 2000: «كيف تزيد الكليات الانتقائية عدم المساواة»، مجلة **تاريخ التعليم العالي**، المجلد 47، العدد (3) B7.

برايان م. روهرتي 1997: «ثمن المقاومة السلبية في تمويل التعليم العالي»، في كتاب: **التمويل العام والخاص للتعليم العالي: تشكيل السياسة للمستقبل**، تحرير ب. كالاهان وج. فيني، وك. براكو وو. دويل (فينيكس - آريزونا: مجلس التعليم الأمريكي ومطبعة أوريكس).

فردريك رودولف 1962: **الكلية والجامعة الأمريكية: تاريخ** (نيويورك: دار نشر فنتج بوكس).

إدوارد ب. سانت جون 2003: **إعادة تمويل حلم الكلية: الوصول، وتكافؤ الفرص، والعدالة لدافعي الضرائب** (بالتيمور: مطبعة جامعة جونز هوبكنز).

إدوارد ب. سانت جون وآدا سيمونز 2001: **المؤشرات المالية لمؤسسات التعليم العالي: إنديانا، والولايات المعادلة لها، والأمة** (بلومنغتون - مركز إنديانا للسياسة التعليمية).

هربرت آ. سيمونز 1997: **السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية**، الطبعة الرابعة (نيويورك - فري بريس)

شيلا سلوتر ولاري ل. ليزلي 1997: **الرأسمالية الأكاديمية: السياسة، والسياسات، والجامعة المبادرة** (بالتيمور - مطبعة جامعة جونز هوبكنز).

توماس سنايدر وشارلين م. هوفمان 2002: **خلاصة الإحصائيات التعليمية لعام 2001**، المركز الوطني للإحصائيات التعليمية - 2002، ص 130 (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: المركز الوطني للإحصائيات التعليمية).

جون ثيلين 1982: **التعليم العالي وماضيه المفيد: التاريخ التطبيقي في البحث والتخطيط** (كمبريدج - ماساشوسيتس: شركة شينكمان للطباعة والنشر).

وزارة التربية الأمريكية 2002: «نظام البيانات المتكامل للتعليم ما بعد الثانوي»: **نظام تحليل النظراء لعام 2002**، متوافر على الخط في الموقع: nces.ed.gov/ipedspas.

ديفيد ويلان 2002 «الكليات الأمريكية تجمع 24 مليار دولار في العام الدراسي 2000-2001»، مجلة **تاريخ العمل الخيري الإنساني**، المجلد 14، العدد (12): ص 12-13 موجودة على الخط في موقع: /112/philanthropy.com/premium/articles/v14.htm.12003601