

7 متاهة الموازنة والموارد

المعرفة قوةٌ بحدِّ ذاتها.

-Francis Bacon فرانسيس بيكون

إن معظم الأكاديميين الذين يلتصقون طريقهم للوصول إلى المناصب الإدارية سيتعاملون على الأغلب مع المقررات الدراسية والمنهاج الدراسي واستقطاب الطلاب وهيئة التدريس، وغير ذلك من مسائل السياسات الممتعة كهذه. ويفضل العديد منهم عدم التعامل مع مثل هذه التفاصيل المريرة كالمال، ومكان الصف الدراسي، ومعدات المختبر، لكن عاجلاً أم آجلاً، لا بدّ من معالجة هذه المسائل. وينبغي على المسؤول الإداري الجيد أن يتعلم قراءة تقارير موازنة الجامعة وتوزيع الأمانة فيها. فلكل جامعة أنظمتها الحاسوبية وتصميمها الخاص للبيانات المطبوعة عن طريق الحاسوب. وينبغي على المدير المسؤول أن يتعلم قراءتها وفهمها. وإذا لم يكن التصميم واضحاً، عليه التواصل مع مكتب المحاسبة إلى أن يتم شرح كل شيء بوضوح. لقد وجدت أن الإصرار على الحصول على تفسيرات واضحة وكاملة يمكن أن يُظهر حالات الظلم المروعة في أساليب المحاسبة. وفي الواقع، أعتقد أحياناً أن المحاسبين قد تعمدوا التعتيم لحجب حالات الظلم التي يدركون وجودها، ويأملون المحافظة عليها؛ لأنها تجعل مهمة المحاسبة أبسط. وأشكّ بأن بعض محاسبى الجامعة يعتقدون أن غاية الجامعة هي أن تقدم لهم شيئاً من أجل الاستمرار بتسجيل البيانات المالية، ويفترضون أنه يجب على الجامعة أن تخدمهم وليس العكس.

ويضاف إلى هذه المشكلة ما سمعته في أوقات مختلفة من مكتب المحاسبة ومكتب أمين السجل عندما أعلموني أن التغيير المرغوب في سياسات الجامعة، وهو الذي وافقت

عليه هيئة التدريس، لا يمكن تنفيذه لأن برنامج الحاسوب لم يسمح بذلك. وبالنتيجة، تم إخباري بأنه يجب على الجامعة الامتثال لبرنامج الحاسوب الموجود، بدلاً من برنامج الحاسوب الذي يلبي احتياجات الجامعة. وهناك دوماً مسألة المخاطرة بمثل هذه المواقف التي تسمح لذيل الكلب بهزّ جسمه بدلاً من العكس.

لكن حالما يتم إتقان قراءة البيانات المالية، فمن الضروري تدقيقها من أجل الوحدة كل شهر. إذ من الممكن أن تظهر أكثر الأشياء المدهشة في تلك الموازنات إن لم تتم مراقبتها بحذر: كالتهم الموجهة ضد القسم أو الكلية التي لا تعرف الوحدة بشأنها أي شيء، أو الفشل بتسجيل حساب للقسم أو للكلية من الأموال الواردة إلى المكتب المالي، وأشياء أخرى من هذا القبيل. وربما ليس من المصادفة أبداً أنه حالما يبدأ المسؤول الإداري بمراقبة البيانات المالية الشهرية بأسلوب دقيق، ويرفض القبول بالكلام الخادع الغامض أثناء الشرح، تنخفض الأخطاء الواردة في الحسابات المالية لتلك الوحدة بصورة ملحوظة.

أما متابعة التمويل المالي الذي تتلقاه وحدتك مباشرة، دون المرور عبر مكتب محاسبة الجامعة، فيجب أن تتم بدقة عالية أيضاً، لأنه عندما يدخل التمويل مباشرة، من الممكن أن يتعرض بعض المسؤولين الإداريين للإغراء ويعدّونه بذلك دخلاً صافياً. إن ذلك فخّ لن يقع فيه المسؤول الإداري القادر على الوفاء بالتزاماته. وعاجلاً أم آجلاً سيتم تدقيق الحسابات. ولذلك يجب الاحتفاظ بسلسلة من الوثائق الخطية الدقيقة والصحيحة والكاملة التي يمكنها تبرير التعامل مع مثل هذه الموارد المالية.

عندما أصبحت مسؤولاً عن موازنة إحدى كليات الدراسات العليا، كان هناك رسم على الطلب المقدم من أجل القبول في الدراسات العليا. وكان هذا الرسم على ما يبدو من أجل المساعدة في تغطية نفقات معالجة الطلب المقدم ودراسته. لكنّ ما أثار دهشتي هو أنني وجدت أن المال المجموع لم يبقَ في موازنة كلية الدراسات العليا؛ بل ذهب إلى صندوق الجامعة العام، وأصبح جلياً فيما بعد أن زيادة عدد الطلبات المقدمة لم يؤدّ إلى زيادة الموازنة أو عدد العاملين في كلية الدراسات العليا. وقد وقع إشكال آخر، فعندما قامت كلية الدراسات العليا بتسليم رسوم الطلبات المقدمة إلى مكتب الجامعة المالي، لم تحصل

على أي إيصال (مع أنها طالبت بذلك)، واختفت جميع سجلات تلك الأموال. أما بما يتعلق بقضية آلاف الدولارات فقد ادعى المكتب المالي بأنه لم يستلم أبداً ذلك التمويل. وقد أقلقني ذلك بالفعل، لكن عاجلاً أم آجلاً سيقوم بعض المدققين الماليين بتدوين عدد الطلبات التي استلمتها كلية الدراسات العليا، ولن يجدوا بعد ذلك أي سجل يبيّن أن رسوم تلك الطلبات تم تسليمها إلى المكتب المالي في الجامعة. أما المفاوضات الموسّعة التي جرت مع الأشخاص العاملين في المكتب المالي فقد فشلت في حل هذه المشكلة. وادّعوا بأن الوقت لم يتسنّ لهم لإضافة الإيصالات، ولإعطائنا إيصالاً عندما أحضرنا لهم تلك الرسوم. لقد كان مازقاً خطراً تركني معرضاً بصورة خطيرة للتدقيق السلبي للحسابات المالية، حتى لو تم «فقدان» المال (أعني لو تم وضعه في حساب آخر) عند الطرف الآخر في عملية الاستلام. وكان المحاسبون مرتاحين بذلك الإجراء إلا أنني لم أكن كذلك.

هناك مثل قديم يقول إذا لم تتمكن من رفع الجسر المتحرك، فعليك خفض مستوى النهر. وبالمحصلة كان ذلك هو الحل هنا. فقد تمكّنت من إقناع الإدارة العليا بأنه يجب علينا التخلي عن رسوم الطلبات من أجل تشجيع الحصول على مزيد من الطلبات المقدمة، وخصوصاً من الطلاب المتضررين. وبما أنني كنت مؤمناً حقاً بتشجيع مزيد من الطلبات المقدمة وفقاً لهذه الطريقة، فقد كان هذا مثلاً حيث أصبح حل أحد المشكلات ميزة بالاستناد لأسس أخرى.

ومع عدم وجود تمويل يتدفق من الخارج إلى مكتب الدراسات العليا، فقد تم حل جزء من مشكلتنا مع السجلات المالية التي لا يعول عليها. ولم تبقَ إلا الحاجة لقراءة كل بيان شهري للموازنة بأسلوب دقيق. وبعد اتصالات شهرية مع المكتب المالي للاحتجاج على سوء توزيع ألف دولار هنا أو عشرة آلاف دولار هناك، انخفض عدد الأخطاء في حساباتنا، مع أنني لا يمكن أن أسلم بدقتهم أبداً. لذا يجب على المسؤولين الإداريين الجدد أن يتذكروا أن مجرد ظهور شيء ما على صفحات الحاسوب المطبوعة لا يعني أنه صحيح. ونادراً ما تخطئ أجهزة الحاسوب، لكن إدخال البيانات المالية إلى أجهزة الحاسوب بإهمال ولا مبالاة قد يجعلها عرضة للوقوع في الخطأ. إن هذا مثال آخر على مبدأ (جودة المدخلات تؤثر على جودة المخرجات).

اطّلع على الموازنة بأكملها

يقوم عميد الكلية، عموماً، بتحديد موازنة القسم من موازنة الكلية التي يخصصها نائب رئيس الكلية أو المسؤول الإداري للكلية من موازنة الجامعة. ومن الممكن أن يقبل رئيس القسم أو العميد المطيع بهذا التخصيص المالي دون طرح أي سؤال (طبعاً بعد المناشدة بطلب المزيد). إن هذه الطريقة قد لا تكون السياسة الأمثل؛ لأنه يجب على مدير الوحدة الإداري أن يحاول تكوين بعض الفهم عن جميع الموازنات التي تم تخصيصها في الجامعة، حتى وإن كان هذا الأمر صعباً. وقد تساعد هذه المعرفة، إن استُخدمت بطريقة ملائمة، في ضمان توزيع أكثر إنصافاً لموارد الجامعة. وإنها تساعد المسؤول الإداري على تجنّب احتيال الكلام المخادع على الأقل بشأن الموازنة.

فعلى سبيل المثال، هناك استخدام للنفقات غير المباشرة التي يتم تقاضيها عن مشروعات الأبحاث الممولة من قبل المانحين، وكثيراً ما تكون كميات ضخمة من الأموال في الجامعات البحثية. والنفقات غير المباشرة هي نسبةٌ مئوية يتم اقتطاعها عموماً من النفقات المباشرة الممنوحة لمشروع معين. ومن ثمّ إذا بلغ الدعم المالي للنفقات المباشرة لأحد المشروعات البحثية (كالنفقات المباشرة على المعدات والمواد والرواتب وغيرها من النفقات الأخرى) 100,000 دولار تقريباً، وإذا كانت النفقات غير المباشرة التي تم الاتفاق عليها 20% (تتراوح هذه النسبة ما بين 0% وحتى 100%)، فإن مقدار النفقات غير المباشرة سيكون 20,000 دولار إضافي. وتستند النسبة المتفق عليها في كثير من الأحيان إلى فئات محدّدة من النفقات غير المباشرة: كالمتطلبات الإضافية لنظام المكتبة الجامعية، والوقت الإداري الإضافي المستغرق في المشروع، والمتطلبات المكتبية الإضافية من أجل حفظ السجلات وإعداد التقارير، ونفقات مكتب الصيانة والمختبر المستخدمة من أجل المشروع (كالتدفئة والإضاءة والهواتف وأنظمة الحاسوب وتوظيف البناء وصيانته، إلخ). ويتم تقسيم جميع تلك النفقات وتخصيص حصة من الرسوم المفروضة على النفقات غير المباشرة لكلٍ منها. وعموماً، ومن خبرتي، فإن هذه المهام تعدّ معقولة إلى حدّ ما وتبيّن النفقات بكل صدق.

إلا أن المشكلة تكمن في كيفية استخدام الجامعة للموارد المالية. فقد لاحظت في أغلب الأحيان أن هذه الموارد يتم التعامل معها وكأنها أموال تم الحصول عليها بسهولة، أو زيادات جديدة على الميزانية، ينفقها المسؤول الإداري المعني بالأمر بأي طريقة يراها مناسبة. وعندما يحصل ذلك، فإن النفقات غير المباشرة الحقيقية - التي كان من المفترض أن يغطيها التمويل - يجب إيفاؤها عن طريق موازنة أخرى. وقد تبين من خبرتي أن الموازنة الأخرى ستكون مخصصة لتدريس المقيمين. إن مثل هذا الإجراء غير منصف بحق طلاب الجامعة وهيئة التدريس المعنية بالتدريس.

ويمكن في بعض الأحيان إخفاء هذه الحيلة المخادعة وراء نماذج معقدة للموازنة. ففي إحدى المرات أثناء تجربتي، شملت هذه الخدعة حصة الموازنة المخصصة لمكتبة الجامعة. وكانت صيغة توزيع الصفوف عبارة عن مركب معقد من العوامل بالغة الأهمية، بما في ذلك بعض الأشياء كالساعات المعتمدة للطلاب مقسمة حسب المستوى العلمي (المرحلة الأدنى، والمرحلة الأعلى، ومرحلة الماجستير، ومرحلة الدكتوراه)، ومنح الأنشطة البحثية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وعدد الشهادات العلمية الممنوحة، وفقاً لكل مستوى، وغير ذلك. وقد تدمرت ليضع سنوات مستمرة من أن تلك الصيغة مارست التمييز ضد الفنون والعلوم الإنسانية عن طريق إحصاء بعض عوامل البحث بطريقتين أو بثلاث طرق مختلفة. وكانوا يقولون لي دوماً إن منح الأقسام المهمة بالبحث هي انعكاس لإسهاماتها في تمويل النفقات غير المباشرة. وكان ردّي عليهم أن أموال النفقات غير المباشرة المخصصة لنفقات المكتبة، يجب أن يتم تخصيصها مباشرة للمجالات التي تولد تلك الأموال، وعدم استخدامها بطريقة غامضة من أجل صيغة منحرفة للموازنة كما رأينا. وأخيراً، وافق مجلس المكتبة على القيام بذلك تماماً. لكن ما أثار دهشتهم، حسب ما أخبرني به رئيس المجلس لاحقاً، هو أن النتيجة كانت إجراء تخفيض كبير على تمويل المكتبة المخصصة للأقسام المهمة بالأبحاث. والدرس الذي يجب تعلّمه هنا هو أن صيغ الموازنة يجب أن تبقى بسيطة ومباشرة وشفافة قدر الإمكان.

ويمكن للأموال غير الخاضعة للأنظمة الفيدرالية والمخصصة لتمويل الأبحاث أن تنصب شركاً آخر يقع فيه قليل الحيلة والحذر. ويمكن للقسم الناجح جداً في

استقطاب الدعم المالي للأبحاث، أن يزيد من عدد أعضاء الهيئة التدريسية لديه وفقاً لذلك. لكن عندما تنضب بعض موارد الدعم المالي بعد ذلك، فإن القسم قد يُطالب بتمويل إضافي لتدريس المقيمين؛ لكي تستمر هيئة التدريس بالاعتماد على أموال الدعم المالي كما في السابق. وهنا تصبح المشكلة مرة أخرى كتلك اللعبة المروعة التي يربح فيها طرف على حساب الطرف الآخر. فبعض الأقسام الأخرى أو أحدها سينقصها التمويل إذا تم منحه أعضائها مناصب إضافية لتدريس المقيمين لا تبررها أعباء التدريس لديهم. وبالنتيجة، يمكن للأقسام التي تعتمد بصورة مفرطة على الأموال التي لا تخضع للأنظمة الفيدرالية، أن تطلب من بقية أقسام الجامعة التخلّص من جميع منافعها الذاتية عندما تحلّ أوقات الشدة والضيّق. وقد يكون هذا الشيء اللائق الذي يجب القيام به ضمن نطاق محدود، لكن أثناء السنوات جميعها التي قضيتها في الجامعات البحثية، لم تعرض تلك الأقسام ولو مرة واحدة مشاركة أموالها البحثية مع البقية في السنوات المزدهرة للدعم المالي للأبحاث. ولم تصبح المشاركة موضوعاً يهتمون به إلا في سنوات القحط والحاجة.

هناك حيل أخرى يمكن التلاعب عبرها بالموازنات طبعاً. أذكر سنةً أحدث فيها برنامج الجامعة لفريق كرة القدم عجزاً خطراً (ليس فقط في أعمدة المقالات الصحفية المتعلقة بالربح والخسارة وإنما في مجال الموازنة أيضاً). وقد علّق أحد الزملاء من الجامعة الحكومية الكبيرة الأخرى بأننا كنا نُظهر عجزاً أكبر في كرة القدم مما كانوا يفعلون؛ فقط لأن المحاسبين الماليين لدينا لم يكونوا مبدعين كالمحاسبين لديهم. لكن محاسبينا، أو إدارتنا العليا لمزيد من الدقة، أصبحت بعد مدة قصيرة أكثر إبداعاً. وبدأت أسماء المدرّبين المساعدين تظهر في جداول رواتب المقيمين، حتى لو لم يقوموا بتدريس أيٍّ من الصفوف الدراسية. واخفت فاتورة غسيل القسم الرياضي لكن فاتورة غسيل قسم التربية البدنية (ومجدداً هذا بند من موازنة تدريس المقيمين) ارتفعت كثيراً، وهكذا. وكان قد تم استنزاف موازنة تدريس المقيمين؛ بغية دعم برنامج الألعاب الرياضية الذي يجري بين الكليات.

أمّا فيما يتعلق بالتعامل مع تخصيص الأجور الشهرية، فيجب على المسؤول الإداري الجديد أن يكون حذراً من الوقوع في شرك النسبة المئوية. تذكروا أن النسب المئوية تعتمد

دوماً على رقم موجود. ولكي نستخدم مثلاً بالغ الدقة، دعونا نفترض أن متوسط الأجر الشهري عضو هيئة التدريس في كلية الهندسة هو 60,000 دولار أمريكي وأن المتوسط في كلية الفنون والعلوم الإنسانية هو 30,000 دولار أمريكي. قدّم عميد كلية الفنون والعلوم الإنسانية التماساً إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، الذي يحدّد تمويل الأجر الشهري بغية تحقيق مزيد من الإنصاف. وأقرّ نائب الرئيس بأن هناك مشكلة ووعده بأن يبدأ بتصحيحها. وقضى الحل الذي اقترحه بمنح زيادة قدرها 4% على رواتب المهندسين و6% لأعضاء هيئة التدريس في كلية الفنون والعلوم الإنسانية. ومن الممكن لعميد كلية الفنون والعلوم الإنسانية أن يعتقد أن تقدماً قد حصل لتقليص فجوة الأجور الشهرية بين كلتا المجموعتين، لكن الوضع لم يكن كذلك، لأن نسبة 4% بالنسبة لمبلغ قدره 60,000 دولار أمريكي هي 2,400 دولار، ونسبة 6% لمبلغ قدره 30,000 دولار هي 1,800 دولار. ومن ثمّ أصبحت الفجوة أوسع. ولذلك لا يجب أن تستند تعديلات الإنصاف إلى النسبة المئوية وإنما إلى أرقام كاملة.

ويمكن أن تتسبب نماذج النسب المئوية بمشكلات أخرى، ويمكن أن توفّر فرصاً في بعض الأحيان. على سبيل المثال، كان مطلوباً مني في إحدى السنوات التي قضيتها بعلمي رئيساً لأحد الأقسام، توظيف عدد كبير غير مسبوق من أعضاء هيئة التدريس الجدد. وكانت هذه المناصب موكلة للمبتدئين في التدريس، وأغلبهم ممن حصل على درجة الدكتوراه حديثاً، بصفة أستاذ مساعد. لكن أثناء ذلك الوقت عندما كانت هناك مناصب فارغة أكثر من عدد الذين حصلوا على الدكتوراه حديثاً، كان التوظيف كثيراً ما يتطلب التعامل مع طلاب الدراسات العليا الذين من المحتمل أن يكونوا في السنة الأخيرة لكتابة أطروحتهم النهائية في كلية الدراسات العليا. وبالمحصلة، لم نكن متأكدون على نحو جازم أن عضو هيئة التدريس الجديد لدينا قد أكمل أطروحته، وحصل على الشهادة عندما انضم إلينا. وغالباً ما كنّا نعطي مرتبة المدرّس وأجراً شهرياً أقلّ إذا لم يتم الحصول على الشهادة مع بدء التوظيف، ومرتبة الأستاذ المساعد وأجراً شهرياً أعلى إذا تم الحصول على الشهادة.

اقترحتُ على عميدنا السماح لي بتقديم الأجر الشهري نفسه، سواء تم الحصول على الشهادة أو لا، علماً أنه لن تكون هناك زيادات على الراتب الشهري في السنوات اللاحقة

حتى يتم الحصول على الشهادة. وحاولت أن أبرهن أن من شأن هذه الطريقة تبسيط تخطيط الموازنة للسنة القادمة؛ لأنه لن يكون علينا الانتظار حتى بداية السنة الدراسية لمعرفة قيمة عديد من أجورنا الشهرية الجديدة. وقبل العميد باقتراحي وتابعت استخدام هذه الطريقة في التوظيف لسنوات طويلة.

هناك فائدتان ساعدتا قسمنا على العمل وفقاً لهذا النظام. الفائدة الأولى طبعاً هي أن أعضاء هيئة التدريس الجدد الذين لم يكملوا دراساتهم العليا حصلوا على أجر شهري أعلى أثناء سنتهم الأولى في العمل، وهذه مسألة لها أهمية كبيرة لعضو هيئة التدريس الشاب الذي يعدُّ على وشك الانتهاء من دراسته العليا. أمّا الفائدة الثانية فهي أن جميع أعضاء القسم الآخرين استفادوا في السنة اللاحقة بسبب استخدام النسب المئوية في تخصيص أموال الأجور الشهرية. وحدث هذا لأن القسم كان قد خصص أموال الأجور الشهرية بوصفها مبالغ مقطوعة استناداً إلى الموازنة الإجمالية للأجور الشهرية في السنة السابقة مضافاً إليها الزيادة بنسبة مئوية. وعبر تحديد أجور شهرية أعلى للمناصب الجديدة في السنة السابقة، فإن القسم سيحصل على حصة أكبر من أموال الأجور الشهرية في السنة اللاحقة. وإن لم يتلقَّ المدرسون الجدد زيادة على الأجر الشهري في السنة اللاحقة، سوى أن مستحقات أجورهم الشهرية قد حققت مالياً إضافياً، فمعنى ذلك إضافة المزيد من الأموال على الأجور الشهرية لبقية أعضاء هيئة التدريس، بينما يستمر أعضاء هيئة التدريس الجدد في الوقت نفسه بتقاضي ما كان من الممكن الحصول عليه بطريقة أو بأخرى أو أكثر بقليل. واتفقنا جميعاً على المضي قدماً باستخدام هذه الطريقة.

وعلى نحو غير مفاجئ أبداً، أبدى المتعضون دوماً وأبداً في القسم -الذين كانوا يستندون على نحو منتظم إلى قانون السجلات المفتوحة لمعاينة الأجور الشهرية لزملائهم- تدمراً متهمكماً بسبب دفع أجور شهرية للمدرسين الجدد مثل الأجور الشهرية للأساتذة المساعدين. وقد حاولت أن أشرح لهم لماذا استفاد جميع من في القسم من هذه الممارسة، لكنهم لم يتمكنوا من فهم كيفية نجاح تلك الطريقة. وكنت قلقاً من أنهم سيتدمرون بصوت عالٍ بما يكفي لتنبية البقية في المدينة الجامعية بشأن هذا النظام، الأمر الذي سيفرض علينا العودة لاتباع النموذج القديم، لكنني لا أعتقد أنهم فهموا تلك الممارسة بما يكفي ليصفوها لأي أحد خارج القسم.

إن الدرس الذي علينا تعلّمه هنا هو أن نتنبه إلى طريقة عمل النسب المئوية. فهذه النسب يمكن أن تساعد في بعض الأحيان، ويمكن أن تسبب الضرر في أحيان أخرى.

الساعات المعتمدة للطالب

لقد أصبحت الساعات المعتمدة للطالب عملة قانونية لأغلب الجامعات الحكومية. وهي تدفع الموازنات باتجاه تدرّيس المقيمين، ومناصب أعضاء هيئة التدريس، وبناء المنشآت الجديدة. وهناك منطوق في هذا يروق لمجالس التعليم العالي في الولاية (أو القيمين أو الأمناء، أو مهما كان لقبهم)، وللجان التشريعية المسؤولة عن الموازنة. وتفترض أن الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتدرّيس الطلاب يجب أن تكون متناسبة على نحو مباشر - في أي وقت من الأوقات - مع عدد الطلاب الذين يجب تعليمهم في ذلك الوقت. إن هذا الافتراض يتمتع ببساطة منطقية جذابة، حتى إن مجيء أنظمة بيانات الحاسوب قد جعله أكثر جاذبية. فبوجود أنظمة كهذه، يمكن لمجلس التعليم العالي الذي لديه مكاتب في مبنى البرلمان الأمريكي أن يقرّر - في أي ساعة من أي يوم - الحد الأدنى لعدد الطلاب الموجودين على مقاعد الدراسة في مدينة جامعية معينة. وحتى إنه من الممكن أن يقولوا لهم أيّ المقاعد يجلسون عليها. وهذا يؤدي إلى وجود نموذج صناعي للإنتاج المتعلق بالتعليم العالي. ففي معمل السجق، إذا كنت تعرف عدد قطع السجق التي ينتجها المعمل، يمكنك ببساطة أن تحصي عدد العلب وأنت تعرف كم رطلاً من اللحوم يجب تقديمه إلى المعمل. لكن لسوء الحظ، إن تدرّيس الطلاب، في أي مرحلة من المراحل التعليمية، لا يعمل بالطريقة التي يعمل وفقاً لها معمل السجق.

على سبيل المثال، إذا انخفض مستوى القيد - إمّا بالنسبة للجامعة بصورة إجمالية أو في أي قسم من الأقسام - إلى 100 طالب أو أكثر، فسيكون من الصعب أن نطرد أحد أعضاء هيئة التدريس لفصل دراسي واحد، أو لسنة واحدة، وأن نتوقع توظيف ذلك الشخص مجدداً في العام اللاحق. لكن الجامعات تقوم ببعض المناورات كهذه مع الوظائف المؤقتة، إلا أن هذه الوظائف ليست منصفة عادةً بالنسبة للموظفين المؤقتين.

فهم لا يستطيعون تطوير مهن أكاديمية ملائمة في ظل هذه الظروف، ولا يستطيعون المشاركة، مثلما يفعل أعضاء هيئة التدريس، في تطوير المقررات التعليمية والمناهج الدراسية. ولذلك فإن العديد من العلماء الأقوى إما سيذهبون إلى مكان آخر للتدريس، أو أنهم سيتخلّون عن مهنة التدريس تماماً. وإضافة إلى ذلك، يمكن لموازنات الجامعة أن تتقلّب على نحو واسع إذا تغيّرت معدلات الالتحاق بالجامعة حتى لو بمعدل مئة طالب أو طالبين من بين ألف طالب. ومن جهة أخرى، يمكن للطلبات المتزايدة المقدّمة من أجل الحصول على القبول الجامعي من قبل طلاب مؤهلين بصورة واضحة أن تساعد موازنة الجامعة إلى حدّ ما، لكنها ستضغط على أعضاء هيئة التدريس والموارد المادية لدرجة تخفيض المعايير التعليمية. فأعضاء هيئة التدريس المؤهلون بصورة كاملة ممن يتمتعون بجودة عالية، لا يمكن توظيفهم بناءً على إعلام قصير الأجل، ولا يمكن بناء الصفوف الدراسية والمختبرات بين ليلة وضحاها. ولذلك عندما تواجه الجامعات والكليات طلباً متزايداً كهذا، فقد ترزح تحت وطأة ضغط اجتماعي وسياسي كبير قابل للزيادة.

لكن عندما واجهت الجامعات هذا النوع من إعداد الموازنة لهذا الغرض بالذات، توصلت إلى فرض رسوم إضافية على قبول الطلاب وإبقائهم، سواء كان أولئك الطلاب ينتمون إلى إحدى الجامعات أو لا. فالخصائص السكانية تختلف باختلاف الأجيال، ولذلك فإن عدد المقيدين في إحدى الكليات من الطلاب المحتملين سيكون متفاوتاً. وستختلف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من عام لآخر، وستجعل التعليم في الكلية يبدو أكثر استقطاباً للطلاب المحتملين أو أقل أيضاً. وبالنتيجة، يمكن للجامعات أثناء تلك السنوات التي تشهد أعداداً مرتفعة من الطلبات المقدّمة للحصول على القبول في الكلية، أن تضع معايير مرتفعة للقبول، وأن تتباهى بشروطها الأساسية الممتازة. لكن عندما ينخفض عدد الطلبات المقدّمة، فإن مكاتب القبول الجامعي تقوم بكل بساطة بتخفيض مقياس رسومها، وتعديل شروطها الأساسية لكي تضمن أن العدد اللازم من الطلاب سيتم قبولهم.

لكن مقياس الرسوم المتغير هذا يمكن أن يتسبب بجميع أنواع المشكلات. فهل نحن بحاجة لمعرفة السنة التي حصل فيها الطالب على الشهادة والسنة التي تم فيها قبول

الخريج، قبل أن نتمكن من الحكم على نوعية الشهادة والقدرة المحتملة لهذا الطالب؟ وهل علينا أن نفترض بأنه لا توجد مقاييس حقيقية؛ لكي نقرر فيما إذا كان الطالب قادراً على العمل في وظيفة على مستوى الجامعة أم لا؟ وهل ينبغي على هيئة التدريس إصدار معاملة تحويل كل عام؛ لتسمح لهم بمعرفة كيفية وضع مقاييسهم ضمن مقرراتهم التعليمية؟ وإذا كانت لديك معايير عالية للطلاب في السنة النهائية وعليك تخفيضها من أجل الطلاب في السنة قبل الأخيرة من التخرج، فكيف تتعامل مع الصف الدراسي الذي يضم كلا المستويين؟

هناك أيضاً مسألة النزاهة والإنصاف في التعامل مع المتقدمين، حيث يوجد العديد من الأشخاص الجيدين الجديرين باهتمام مجتمعنا وتقديره الذين لا ينبغي أن يذهبوا إلى الجامعة؛ بل ربما يجب عليهم الدراسة في معهد تقني أو كلية صغيرة للمقيمين والاستعداد لتعلم مهنة ليست موجهة أكاديمياً. لقد رأيت عدداً من الشباب الذين كان من الممكن أن يكونوا ميكانيكيين أو لحاميين حديد ممتازين لكنهم أصبحوا بدلاً من ذلك مهندسين معتدلي الجودة - وهم ليسوا سعداء جداً باختصاصاتهم. لكن الميكانيكيين ولحاميين الحديد يُعدون أجزاء أساسية لاقتصادنا كالمهندسين تماماً. ونحن بحاجة لأشخاص جيدين بالأعمال التي يقومون بها. فالأشخاص الذين يحبون ما يقومون به يميلون في كثير من الأحيان إلى التميز بأعمالهم. أما قبول طالب يفتر إلى الأهلية والذكاء في العمل الأكاديمي، فقد يكون مضرراً بالسعادة المستقبلية لذلك الطالب بقدر ضرره بمعايير الجامعة الأكاديمية.

إن استخدام مقياس الرسوم المتغير في القبول الجامعي له تبعات تتجاوز نطاق البناء الجامعي المستقل. فعندما يكون لدى الجامعة النخبة في إحدى المناطق كثير من الطلبات المقدمة ومن ثم لا تقبل إلا بأفضل الطلاب، فإن جامعات الدرجة الثانية يمكن أن تجذب أفضل الطلاب الذين رُفِضوا، وبذلك تقدم لهم تلك الجامعة بعض الطلاب المحترمين فعلاً. لكن عندما تبدأ الجامعة النخبة بتخفيض معايير القبول أثناء سنوات القحط، فإنها ستحصل على نسبة أعلى من الطلاب المؤهلين بصدق للعمل على مستوى الجامعة، وتبعاً لذلك يجب على جامعات الدرجة الثانية تخفيض معايير القبول لديها. وفي سنوات

كهذه، يبدو في بعض الأحيان كأن مؤسسات الدرجة الثانية تقبل جميع أولئك الذين يلتحقون طريقهم إلى المدينة الجامعية، أو الذين يتمكنون من إيجاد أحد ما ليأخذهم إليها.

ويمكن أيضاً أن يصبح الاحتفاظ بالطلاب مشكلة خطيرة في ظل هذه الظروف. فإذا طُرد طالب بسبب رسوبه، أو إذا قرر المغادرة فحسب، فستكون هناك حاجة لقبول طالب جديد آخر لإبقاء الموازنة في وضع مقبول. ووفقاً لذلك، فإن كثيراً من الجهود والموارد المهمة يتم استهلاكها من أجل إبقاء الطلاب في الكلية. ويمكن أن يصبح رسوب الطالب أمراً شبه مستحيل، بغض النظر عما يمكن أن يكون عليه الطالب من سوء التحضير، أو عدم المبالاة، أو عدم أهليته أكاديمياً.

ومن خبرتي، يمكن القول إن الافتقار للحافز كان المشكلة الرئيسية. فالطلاب الذين لا يكثرثون بدراساتهم، ولا توجد لديهم إلا رغبة قليلة للتعلم، ولا يتمتعون بأهداف مهنية أو بالشعور بأنه سيكون عليهم إعالة أنفسهم في يوم من الأيام، أو أنهم سيصبحون مسؤولين عن حياتهم الخاصة بطريقة أو بأخرى، يمثلون تحدياً حقيقياً. والأهم من ذلك هو أنهم لا يتمتعون بأي فضول للاستطلاع عن أنفسهم، أو مجتمعهم، أو ثقافتهم، أو العالم عموماً. إن مثل هؤلاء الطلاب سيبقون في الجامعة؛ لأن أولياء أمورهم سيستمرون بدعمهم بكل بساطة طالما أنهم في الكلية. لكن إذا غادروها، فربما يجب عليهم الذهاب إلى العمل. ولذلك طالما كان بإمكانهم البقاء في الكلية (لخمس سنوات أو ست أو أكثر)، فإنهم سيستمعون بحياة اجتماعية ناشطة وسيحتفلون على نحو منتظم وسيجتنبون أي مسؤولية شخصية مهمة.

وهم لا يتمتعون فقط بجثة عدن كهذه؛ لأنهم - حالما تهبط درجاتهم عامودياً - سيجدون أمامهم جميع أنواع المستشارين والمعلمين الخاصين والمرشدين والناصحين المخلصين، والأشخاص الذين يتحدثون إليهم باستمرار عن مدى أهميتهم بالنسبة للجامعة، وكم هم أناس مرهفون بكل ما في الكلمة من معنى. إن مثل هذا الدعم للطلاب المتعثر يعدُّ أمراً جيداً بالثناء، لكن ليس بمقدور المرء إلا أن يتساءل ويقول: (1) ما هو مقدار الموارد الجامعية التي يجب تخصيصها لجهود كهذه بدلاً من تخصيصها لمجموعة مقتنيات

المكتبة، ومناصب هيئة التدريس ومعدات المختبر وتجهيزاته، التي ستساعد على تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب المؤهلين والمحفزين، و(2) ما هو عدد الفرص الثانية التي يجب أن يحظى بها الطالب الذي يفتقر إلى الحافز؟ لكن إن نظرنا إلى هذا السؤال من وجهة نظر الطالب فسيكون كالآتي: ما هو مقدار الرسوم الدراسية والتكاليف التي يمكننا تخفيضها لو كان لدينا نظام أقل تعقيداً لخدمات الطلاب؟ إن وجود مثل خدمات الدعم هذه يعدُّ أمراً لطيفاً، لكنها تكلفُ مالياً ووقتاً ومكاناً. ولا يحتاج جميع الطلاب إلى تلك الخدمات، لكنهم يساعدون بدفع الأموال من أجلها. وبما أنني عملت مع لجان المعايير الأكاديمية، فقد لاحظت أن عاماً أو عامين مما يسميه المستشارون بكل افتتان «عالم العمل» من شأنهما في كثير من الأحيان، تعزيز الحافز لدى الطالب الفاشل لينجح بالعودة إلى صفوف الجامعة. وهذه مدة كافية ليتمتع الطالب بوقت أطول بقليل لكي ينضج، ويتحمل بعض المسؤولية تجاه مستقبله.

طبعاً، هناك طرق أخرى على المدى القصير لإبقاء إنتاج الساعات المعتمدة والحصيلة الرئيسية للطلاب وفقاً للمعايير المطلوبة. ففي إحدى المناسبات قام رئيس الجامعة بالتعويض جزئياً عن عجز في الموازنة عن طريق مطالبة جميع العمداء والمسؤولين بالالتحاق بمقرر لتعليم المبادئ الأساسية في استخدام الحاسوب - لساعة واحدة من مجموع الساعات المعتمدة، لاستبدال الفشل بالنجاح. وطبعاً كان الصف الدراسي عبارة عن أضحوكة لكن الساعات المعتمدة والمحصلة الرئيسية التي نتجت عن هذا المقرر ساعدت الجامعة على الإيفاء بمتطلبات موازنتها.

أمّا إذا كان لدى الجامعة برنامج كبير للدراسات العليا، خصوصاً إن كان الباحثون المساعدون يدفعون رسومهم الدراسية، فإن الدراسات الموجهة قد تكون مفيدة لإكمال إجمالي الساعات المعتمدة. لقد واجهت قسماً واحداً في كلية العلوم البيولوجية التطبيقية كان يستخدم هذه الحيلة بتهورٍ وطيش. فالطلاب المرشحون للحصول على شهادة الماجستير كانوا يجمعون أعداداً من الساعات المعتمدة تساوي تلك الأعداد المطلوبة عادةً من طلاب الدكتوراه أو تزيد عليها. وكان على الطلاب القيام بعمل يدوي ضروري في مجال صيانة البيوت البلاستيكية المخصصة للأبحاث، ولم يحصلوا على أموال بالمقابل

وإنما على ساعات معتمدة للدراسات الموجهة، بالإضافة إلى برامج الطلاب الدراسية العادية. وقد أُجبر بعض طلاب الدراسات العليا على البقاء في برنامجهم الدراسي لعام كامل وهذه مدة أطول من الضروري، وعلى تأجيل مهنتهم سنة واحدة بالنتيجة، الأمر الذي أدى إلى تكلفة بشرية جسيمة. لكنني سألت رئيس القسم عن هذه الممارسة، فقال ضاحكاً: إنه كان من الأسهل علينا إبقاء مساعدين خبيرين في البحث لطوال سنة إضافية بدلاً من تدريب مساعدين جدد. لقد كانت تسوية بارعة، هذا إن لم تكن قلقاً بشأن آداب المهنة وأخلاقيها. فمساعده البحث كانوا سبباً في الحصول على أموال للرسوم الدراسية للطلاب، أما الساعات المعتمدة الزائدة للطلاب فقد استقطبت تمويل المدرسين المقيمين، وكل هذا من أجل القيام بالنشاط نفسه. وبالمناسبة، فقد تلقى القسم أجره مرتين من دون تدريس أي شيء، وحصل على جزء من عملهم اليدوي المطلوب مجاناً.

إن مثل هذا الاستغلال لطلاب الدراسات العليا يُنظر إليه ببساطة على أنه جزء من إشكالية أوسع تعدُّ طلاب الدراسات العليا مصدرراً رئيسياً للعمالة الرخيصة الماهرة. فطلاب الدراسات العليا المساعد في البحث يصبح أقرب ما يكون للخادم المقيد بعقد ما وهو يتلقى أجراً أقل بكثير مما تستحقه مهارات الطالب خارج الجامعة. فحالما يصبح الطالب ملتزماً بأحد برامج الدراسات العليا، سيكون من المكلف جداً له ترك هذا البرنامج، والحصول على قبول في برنامج آخر في جامعة أخرى. لكن الجامعة الجديدة ستطلب توصيات من الجامعة السابقة، ويمكن لبضع كلمات سلبية من ذلك المصدر أن تغلق الباب أمام فرص أخرى. إذاً بعض البرامج كالمافيا تماماً: حالما تدخل، فإنك لن تتمكن من الخروج من دون إذن. وإذا خرجت فقد تموت مهنيّاً. أذكر أن عميد كلية للعلوم التطبيقية أخبرني ضاحكاً أن الأمر لم يكن إلا بمحض الصدفة، عندما كان عدد الطلاب الذين تم قبولهم في برنامج الدراسات العليا متطابقاً دوماً مع عدد الأماكن المتوافرة للمساعدين في البحث.

إن ما أود الإشارة إليه هو أن الأنظمة التي تربط الدولارات بإنتاج الساعات المعتمدة للطلاب بحاجة لأن تكون أكثر تعقيداً مما هي عليه عادةً. فالجامعة ليست معملاً للسجق وإنتاجها ليس مجرد ساعات معتمدة للطلاب. كما أن تقلبات نسبة القيد بالجامعة من

فصل دراسي لآخر ينبغي ألا تسبب تقلبات في الموازنة من فصل دراسي لآخر. فالجامعة بحاجة لمزيد من الاستقرار في تمويلاتها، ولإشراف أخلاقي على الطريقة التي تُدار بها، ويجب أن يكون تمويل المدرسين المقيمين مرتبطاً بالتأكد بمعدل الالتحاق، لكن عبر معدلات متوسطة على المدى الأطول. ولا يمكنك قلب أنشطة الجامعة صعوداً وهبوطاً، كصنوبر المياه، وأن تتوقع أن يكون لديك برامج عالية الجودة.

التمويل الخارجي

يعدُّ التمويل مشكلة في أغلب الجامعات لدرجة أن بعض المسؤولين الإداريين يشعرون بالرغبة لتوسيع مقاييسهم إلى حدٍّ بعيد جداً. ففي إحدى المناسبات، أخبرني عميد كليتي بأننا كنّا تلقينا دعماً مالياً لكرسي الأستاذية للأستاذة. وبالفعل بدا ذلك وكأنه خبر جيد جداً إلى أن اطلعت على شروط الدعم المالي المقدم، حيث تبين أن أستاذاً مساعداً شاباً كان يعمل في مؤسسة أخرى طُرد من عمله (ولم يكن مثبِتاً)؛ بسبب تقليص عدد أعضاء هيئة التدريس. لذا عمل عمه الثري على تقديم دعم مالي لكرسي الأستاذية في قسمنا بشرط تعيين ابن أخيه في منصب الأستاذ المعروف على قسمنا. وكان ردِّي بأننا سنكون في غاية السعادة بالحصول على هذا الدعم المالي، وبأننا سنسمي صاحب المنصب وفقاً لرغبة العم، لكننا سنملاً المكان الفراغ بطريقتنا الاعتيادية - التي تعتمد على بحث وطني واختيار أفضل المرشحين المؤهلين لتولي هذا المنصب. وسيضم هذا البحث قوانين مكتب تشجيع النساء والأقليات على التوظيف في الجامعة. وطبعاً يمكن لابن أخيه أن يكون واحداً من المتقدمين.

لكن هذا لم يكن مقبولاً للعم. وعندما سمع العاملون في قسم آخر بهذا الوضع، قالوا للعم إنهم سيكونون سعداء جداً بقبول هذا الدعم المالي وفقاً لشروطه، وإنهم يرحبون بابن أخيه في هيئة التدريس لديهم، حتى إن كان مجال عملهم مختلفاً عن مجال ابن أخيه. فالدولارات يمكنها أن تتحدث بصوت مرتفع. ولحسن الحظ، قرر على ما يبدو شخصٌ ما في الإدارة العليا أن مناصب هيئة التدريس ينبغي ألا تكون سلعة للبيع وبذلك لم تكتمل الصفقة أبداً.

ويمكن لدولارات البحث التي تأتي من العقود والدعم المالي أن تمثل إغراءً مشابهاً. فالبحث يمكن أن يكون منفعة رئيسية للجامعة وينبغي تشجيعه. وكنت قد طرحتُ لتوي

بعض المشكلات التي يمكن أن تنشأ من تخصيص أموال النفقات غير المباشرة واستخدام وقت طالب الدراسات العليا.

ويمكن للمرء أن يواجه من حين لآخر باحثين من الرواد وخبراء في توليد الدعم المالي والعقود ممن يعلنون عدم وجود أي التزام خاص بهم تجاه الجامعة أو طلابها. وهم يعيشون تحت تأثير فكرة أنهم يدعمون أنفسهم دعماً كاملاً عبر جهودهم الخاصة، وأنهم يفيدون الجامعة أكثر بكثير مما تفيدهم. وفي كثير من الأحيان - ومثلما هو الحال في عديد من برامج كرة القدم - نجد أنهم المستفيدون الوحيدون من مسك الدفاتر الحسابية بطريقة مبدعة، ومن سوء توزيع التمويل. على سبيل المثال، لا تدفع جميع أنواع العقود والدعم المالي نفقات غير مباشرة كاملة علماً أن أغلب الدعم المالي والعقود ما كانت استقطبت، لو أن الجامعة لم تكن موجودة لاستضافتهم. فالأبنية والخدمات والموارد الأخرى، بما في ذلك العمالة الرخيصة التي يقدمها مساعدو الدراسات العليا في البحث، لن تكون متوافرة لو أن الجامعة غير موجودة. وإذا تحدثنا بصراحة شديدة فإن الباحث يحتاج للجامعة أكثر مما تحتاج الجامعة لمثل هذا الباحث المستقل. فالباحث الذي لا يكثر بسعادة الجامعة ورفاهها إنما يعمل ضد مصالحه الشخصية. وهذه رسالة من الصعب نقلها في بعض الأحيان، لكن يجب تقديمها كلما كانت هناك ضرورة لذلك.

أما الباحثون الرواد الذين يعتقدون أنهم يدعمون الجامعة فستكون وجهة نظرهم بأن استقطابهم لآلاف الدولارات للجامعة وحتى الملايين منها يتمتع بتأثير تدريجي إيجابي على تلك المجالات في الجامعة، التي لا تستقطب دعماً مالياً كبيراً للأبحاث. والحقيقة هي أن لجهودهم بعض الفوائد لبقية اختصاصات الجامعة - كدعم طلاب الدراسات العليا، وشراء المعدات التي يمكن أن تكون متوافرة فيما بعد للبرنامج التعليمي، وما إلى ذلك. لكن التحليل الدقيق للموارد سيظهر في كثير من الأحيان أن هؤلاء الباحثين يستنزفون أيضاً الموارد التي يمكن أن تكون مخصصة للأنشطة التعليمية. ويختلف الميزان حسب طبيعة البحث، ومخصصات النفقات غير المباشرة، وكيفية إدارة التمويل. وما تزال هناك مجالات أخرى لا تستفيد إلا بمقدار ضئيل فعلياً كالعلوم الإنسانية التي لا يمكن أن تتوقع دعماً واسع النطاق من الدعم المالي المقدم. وعندما قيل لأحد الزملاء بأن عليه

أن يكون ممتمناً لفوائد التأثير التدريجي الإيجابي، علّق قائلاً: «أنا أعرف كل ما يتعلق بالفائدة التدريجية وقد استفدت تدريجياً من قبل بسبب زيادة ثروة الأغنياء».

لكن في بعض الأحيان يمكن أن تكون طريقة تفكير الأشخاص الذين يحصلون على الدعم المالي طريقة محدودة أو حتى مشوهة فكرياً. ففي إحدى المرات وُجّهت لي الدعوة لوصف مشروع بحثي الحالي أمام مجموعة متميزة من طلاب السنة الأولى. وتحدثت عن الأسئلة التي كنت أحاول الإجابة عنها، والمشكلات التي كانت تواجهني، وكيف كنت أحاول حل تلك المشكلات. لقد أردت أن أقدم لهؤلاء الطلاب الأذكياء على وجه التحديد إحساساً بالتحفيز والمتعة للقيام بالبحث، وبعضاً من الإحساس بقيمة النتائج. لكن المداخلة اللاحقة التي قدّمها أستاذ شاب في الهندسة لم تذكر موضوع بحثه إلا بصورة عابرة. وكانت فحوى رسالته تدور عن كيفية الحصول على المال عبر الدعم المالي للأبحاث. وروى بكل فخر كيف غير بكل بساطة -عندما جفّت أحد مصادر التمويل- الطريقة التي وصف بها بحثه والصفة التي أطلقها عليه (فهو لم يغيّر البحث)، لكي يتمكن من اللجوء إلى مصادر أخرى ممكنة. ولم يكن معيار نجاح بحثه من حيث المعرفة الجديدة المكتسبة، وإنما من حيث كمية الدولارات المستقطبة عن طريق أيّ خدعة كانت. وكانت حدة ذكائه مفتاحه للنجاح بدلاً من بحثه الفكري، وكانت المهارة في اصطيد الدعم المالي هي المهارة المطلوبة بدلاً من البحث المتسم بالفهم والإدراك، وهذا لم يكن المثال الوحيد. فكما أشرت سابقاً، إن العديد من أعضاء هيئة التدريس، عندما يُسألون كيف يتقدم بحثهم، فإن إجابتهم ستكون من حيث كمية الدولارات التي يستقطبها الدعم المالي وليس من حيث نتائج البحث المكتسبة.

وهناك مجموعة أخرى من المشكلات التي يمكن أن تظهر بسبب إدارة نتائج البحث. لقد سمعت بحوادث كان الباحثون مضغوطين فيها لتقديم تقرير بالنتائج التي طلبها الممول بدلاً من النتائج المحققة فعلياً. وكانت الرسالة حسبما قيل ستؤكد على أن الباحث لن يحصل على أي تمويل آخر من ذلك المصدر بسبب النتائج الخاطئة. وكان من المعروف أن مثل هذه الضغوط لا تأتي من المصادر الخاصة للتمويل فقط، وإنما أيضاً من الوكالات الحكومية الحساسة سياسياً. ويمكن للباحث الذي يستسلم لهذه الضغوط أن

يصمم البحث بطريقة تكون فيها النتائج المرجوة حتمية ولا مفر منها. فبيانات البحث يمكن تزييفها بكل بساطة، أو حذف أجزاء من نتائج البحث في التقارير المنشورة. وعند وجود ضغوط كهذه، فإن الجامعة بحاجة لاتخاذ موقف قوي ودعم البحث النزيه في نقل النتائج الفعلية.

أما مسائل البحث المصنّف والبحث المملوك شخصياً فهي مسائل أكثر صعوبة. فالتقليد العلمي (والتقليد الأكاديمي الأوسع في الواقع) هو تقليد لمشاركة المعرفة الجديدة دون قيود عبر المجلات والكتب عموماً. وهذا يفسح المجال أمام مراجعة النتائج ومن ثمّ يمكن تكرار التجارب والتحقق من النتائج. ويمكن لباحثين آخرين استخدام النتائج للمضي قدماً باتجاه بحث آخر، ولتكوين فهم أكبر لعالمنا. ويعدُّ البحث الحكومي المرتبط بالأمن الوطني و/أو تطبيق القانون بحثاً مهماً لنا جميعاً بكل تأكيد ولا يمكن أن يكون علنياً بصورة واضحة دوماً. ومع ظهور الحرب على الإرهاب فقد تكون حتى بعض الأبحاث في العلوم الاجتماعية (كالتاريخ وعلم النفس والعلوم السياسية) بحاجة لإبقائها سرّية، على الأقل لمدة من الزمن حفاظاً على الأمن العام. ولذلك فإن الجامعة بحاجة لدراسة سياساتها بحذر ودقة فيما يتعلق بهذه النقطة الحساسة ومراجعتها بانتظام؛ لأن الظروف تتغير.

ويمكن أن تبرز مسائل مشابهة وفقاً لمقياس أصغر ربما بشأن البحث المملوك شخصياً. فإذا قامت شركة أو مجموعة شركات بتقديم التمويل لأحد البرامج البحثية، يمكن أن يرغب الممول بإبقاء النتائج سرّية لكي لا تتمكن الشركات المنافسة لها من الاستفادة من هذا العمل. لكن إلى أي مدى يجب على الجامعة الموافقة على بحث كهذا بوجود قيود على النشر؟ إن بعض الجامعات فيها أقسام منفصلة عن عملها الأكاديمي، وهي منشأة مثل هذا النوع من البحث على وجه الخصوص. وقد انفصلت بعض هذه المنشآت لتصبح معاهد بحثية مستقلة. ومجدداً يمكن القول إنه يجب دراسة المضامين الأخلاقية والمالية مثل هذه المشكلات بحذر، وينبغي تطبيق السياسات لكي لا تضطر المؤسسة لإبداء ردّة فعل استناداً إلى قاعدة خاصة في الحالات الفردية. وإذا كانت هناك شركة كبيرة تطرق الباب ويبيدها إيصال بمئات الدولارات، أو حتى بملايين الدولارات، فإن المسؤول

الإداري المفتتن بحاجة إلى إرشادات السياسات ذائعة الصيت والمعمول بها سابقاً. ولو كانت هناك بعض الإرشادات لامتنع الدكتور فاوستوس عن بيع روحه للشيطان.

قانون براياتن الخامس عشر في الإدارة الأكاديمية

ينبغي على الدعم المالي للأبحاث أن يخدم بصورة رئيسة مصالح البحث، وليس مصالح الباحث أو المناج.

تخصيص المكان

في الوقت الذي يتعلم فيه المسؤول الإداري الجديد قراءة الموازنة المالية ووثائق الحسابات المالية، ينبغي عليه أيضاً أن يتعلم قراءة الحسابات المالية للحصص الأخرى من موارد الجامعة. لكن كيف يتم تخصيص المكان؟ وما هي إمكانية توافر المعدات العامة؟ وغير ذلك. وكمثال على ذلك، كانت جامعتي قد بدأت تعاني من نقص في القاعات الدراسية بسبب زيادة معدل القيد. وطلب أعضاء الإدارة العليا الاجتماع مع عميد كليتنا ورؤساء الأقسام لمناقشة موضوع تقديم المزيد من الصفوف المسائية للحد من هذا النقص. وقبل بدء الاجتماع تفحصت الجدول المطبوع للقاعات الدراسية الموزعة في ذلك الفصل والفصل القادم.

وبعد أن قدّم نائب رئيس الجامعة مداخلة لحنّنا على زيادة أعداد الصفوف الدراسية المسائية للمساعدة في حل هذه الأزمة، سألتها سؤالاً بسيطاً للغاية وقلت: ما هو عدد الصفوف الدراسية المسائية التي قدمتها الكليات الأخرى؟ وكانت الإجابة بالنفي تماماً كما تبين لي أثناء اطلاعي إلى برامج الصفوف الدراسية الموزعة. وأظهرت أن كليتنا قدّمت لتوها عدداً كبيراً من الصفوف الدراسية المسائية، واقترحت أنه يجب على الكليات الأخرى أن تجاري جهودنا قبل أن يُطلب منّا القيام بالمزيد. وتم إرجاء الاجتماع بعد ذلك بوقت قصير دون أي التزام من جهتنا بتقديم المزيد من الصفوف الدراسية المسائية.

إن الجامعات مؤسسات ديناميكية بما يكفي، بمعنى أنه قد تكون هناك احتياجات متكررة لإعادة تأهيل المكان الموجود. وبما أن مجالات الدراسة تتغير، أو بما أن أنماط الالتحاق بالجامعة تتغير، فربما يجب أن تتحوّل المكاتب إلى صفوف دراسية، أو ربما يجب

أن تتحول الصفوف الدراسية إلى مختبرات، أو ربما كانت المختبرات بحاجة لترتيبات جديدة تلبي التطورات الجديدة. وعندما تبرز مثل هذه الاحتياجات، يأتي دور المسؤولين عن البنية التحتية للبناء وتخمينهم للتكاليف المطلوبة.

وقد تكون هذه التكاليف مرتفعة بصورة مدهشة في بعض الأحيان. فمنذ عدة سنوات، وجدت جامعتي نفسها أمام حمل ثقيل من التكاليف العالية بصورة مذهلة، التي حددها الأشخاص المسؤولون عن البنية التحتية للبناء لإعادة تأهيله، وكانت هذه التكاليف أكثر بكثير مما قد يتوقع المرء دفعه لمتعهد تجاري. وأصر الأشخاص المسؤولون عن البنية التحتية للبناء على أن تكاليفهم المرتفعة كانت نتيجة لشروط الجودة المرتفعة جداً. لكن عندما كنا نراقبهم وهم يعملون، بدأ كثيرٌ منا الشك بأن التكاليف المرتفعة كانت تُدفع مقابل كفاءة أقل، وأخطاء أكثر، وربما بعضاً من سلب الأموال عن طريق تشغيل أكبر عدد من العمال. وفي الوقت نفسه كان هناك موقف يقضي أنه عندما يتم الانتهاء من العمل، لا يمكن تقسيم المحاسبة إلا أن يقبل بالأمر الواقع. ولم يبدو أن الأشخاص المسؤولين عن البنية التحتية للبناء مهتمون جداً فيما إذا كان العمل المنجز يحظى برضا المشتري أم لا.

ولم تؤدِ الشكاوي إلى أي تحسّن. وكانت نفقات البنية التحتية للبناء تسحب أموالاً أكثر فأكثر من موارد الجامعة التي كان من الممكن إنفاقها بطريقة أخرى من أجل استخدامات أخرى، كتجهيزات المخبر، ونفقات السفر، وشراء الكتب من أجل المكتبة. كانت المدينة الجامعية بأكملها قد استنزفت بسبب بيروقراطية لجنة البنية التحتية للبناء، التي لم تُظهر أي اهتمام بالكفاءة أو احتواء النفقات. وأخيراً، أصبح العبء ثقیلاً جداً وغير متكافئ لدرجة أنه كان على الإدارة التصرف بهذا الشأن. وقد صرّحت الإدارة بأن أي عمل لإعادة تأهيل المكان يزيد عن مبلغ معين من المال (أظن أن هذا المبلغ كان 500 دولار أمريكي) يمكن أن يفتح باب المناقصات أمام متعهدين من القطاع الخاص؛ للتنافس على تخمين التكاليف المخصصة للبناء والتجهيزات. ويجب على جميع الأعمال -من جانب المتعهدين الخاصين بالإضافة إلى فريق عمل البناء والتجهيزات- أن تقدّم مجموعة المواصفات المطلوبة بحد ذاتها، ولذلك فإن نوعية العمل لم تكن قضية رئيسية.

وكانت النتيجة عبارة عن انخفاض شديد في عدد الأعمال التي كان على عمال البناء والتجهيزات القيام بها، وهذا معناه تحقيق انخفاض كبير جداً في نفقات إعادة تأهيل المكان للجامعة. ومعناه أيضاً تحقيق انخفاض ملحوظ في عدد الموظفين الذين يعملون لصالح فريق عمل البناء والتجهيزات. وبعد ذلك أصبحت تقديرات فريق العمل معقولة جداً، وأصبح موظفو فريق عمل البناء والتجهيزات أكثر لهفة لإرضاء الأقسام التي تدفع من أجل العمل. وطبعاً كانت الفائدة الحقيقية أن حصّة صغيرة جداً من موارد الجامعة تم استهلاكها من أجل إعادة تأهيل المكان، بينما بقيت كثيرٌ من الحصص من أجل غايات الجامعة الحقيقية.

وأثناء أوقات النمو يمكن للعميد أو رئيس القسم المشاركة في تخطيط الأبنية الجديدة. ويمكن لهذا أيضاً أن يضعنا أمام مجموعة أخرى من التحديات. فبعض المهندسين المعماريين لا يتمتعون بالخبرة في مجال تصميم الأبنية الجامعية، وبعضهم كانت لديهم خبرة لكنهم فشلوا في التعلّم من أخطائهم، وبعضهم الآخر كان قد تعلّم جيداً. ومحظوظة هي الجامعة التي توظف مهندساً معمارياً يفهم كيف ينبغي أن يكون شكل المبنى الأكاديمي إضافة إلى تعلّمه من أخطائه السابقة.

وإذا كان المهندسون المعماريون، أو الإدارة العليا، حكماً بما يكفي لاستشارة هيئة التدريس والمديرون الإداريون الذين سيستخدمون البناء فعلياً والاهتمام بتعليقاتهم، فيجب أن تتم العملية بصورة جدية تماماً. وينبغي ألا تتأثر على نحو مفرط بالارتفاعات الخارجية الفنية للبناء الذي يبلغ حد الكمال بوجود الأشجار الأرجوانية التي يجب أن يكون ارتفاعها 100 قدم على الأقل والأشخاص الذين ستكون أطوالهم 5 أقدام ربما. عليك أن تنظر إلى خريطة البناء غرفة بغرفة، وممرراً بممر، وخزانة بخزانة. وتخيل بكل معنى الكلمة وقدر استطاعتك الفعالية أو النشاط الذي يجب أن يحدث في كل مكان من هذه الأمكنة. وفكّر إن كانت الأماكن المزودة هي الأماكن التي هناك حاجة فعلية لوجودها. فهل يُظهر البناء صفوفاً دراسية تتسع لـ 100 طالب أم أكثر، في حين أن قسمك أو كليتك تقدم صفوفاً دراسية تتسع لعدد من الطلاب يتراوح بين 20 طالباً - 30؟ وهل هناك ما يكفي من قاعات المؤتمرات المخصصة لصفوف طلاب الدراسات العليا لديك؟

وهل هناك ما يكفي من المختبرات وهل هي مناسبة من حيث الحجم والشكل؟ وهل من السهل إدخال المعدات التي تحتاجها إلى تلك المختبرات؟ وحتى بعض التفاصيل النافهة ظاهرياً كعدد مآخذ التيار الكهربائي ومواقعها، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على فائدة أحد الصفوف الدراسية. إن هذا يعدُّ تمريناً في مجال التخيل المفصل، وهو يستغرق وقتاً وجهداً، لكن ثمن فشل التخيل بصورة صحيحة يمكن أن يكون سنوات من الإحباط والقيود الاصطناعية وغير الضرورية على أنشطة الوحدة، أو إعادة تأهيل باهظة الثمن لأحد الأبنية الجديدة.

لقد درّست في صفوف دراسية كان عريضة جداً من اليمين إلى اليسار وقليلة المساحة من الأمام إلى الخلف. وعندما كنتُ أرغب بإلقاء محاضرة، كان من الصعب جداً التواصل بالنظر مع الطلاب الذين يجلسون في أقصى اليمين وأقصى اليسار. وكان عليّ التحدث بصوت أعلى من الحد الطبيعي لكي يسمعي الطلاب (وكان هذا أمراً صعباً على الطلاب الذين يجلسون في المنتصف)، وكان يصعب على الطلاب الذين يجلسون في الجانب الأيسر والأيمن رؤية الشرح الموجود على السبورة. ولم نتمكن من تغيير اتجاه الصف بمقدار 90 درجة ليصبح صفاً أضيق وأعمق؛ وذلك لأن أحد الجدران الجانبية للصف كان يضم النوافذ، وكان الباب في منتصف الجدار الآخر ولا يمكن وضع السبورة هناك. وكانت نقاشات الصف غير مترابطة على نحو مماثل؛ لأن الطلاب كانوا منتشرين بصورة مربكة جداً لدرجة أنهم لم يكونوا قادرين دوماً على سماع تعليقات بعضهم. لقد كانت هذه هي القاعات التي تم تصميمها منذ البداية لتكون صفوفاً دراسية، وفوق كل ذلك لم يوافق أي مدرّس عاقل على ذلك التصميم. لذلك يبدو واضحاً أن المهندس المعماري لا يعرف شيئاً عن التدريس، وأن المدرسين إما لم تتم استشارتهم في هذا الأمر أو أنهم لم يقوموا بتلك العملية بجدية كافية.

وفي حالة أخرى، تم تصميم بناء علمي مكوّن من جزأين بثلاثة طوابق على شكل أجنحة مرتبطة ببعضها عن طريق طابق واحد في منتصف البناء وهو مخصص للمكاتب. وكان أداء المهندس المعماري للمظهر الخارجي للبناء جميل جداً. وكان البناء متناظراً بصورة جذابة وبدا مثيراً للإعجاب. لكن لسوء الحظ، على الرغم من بناء بيت المصعد،

لم يُركَّب أي مصعد لرفع مواد المختبرات ومعداتها إلى الطابق الثاني والثالث، ولم يكن في تلك الطوابق أي مدخل مخصص لذوي الاحتياجات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. وإضافة إلى ذلك، كان على أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الطابق الثالث في أحد الأجنحة النزول إلى الطابق الأول وعبور الجزء الأوسط من البناء، ومن ثم الصعود مجدداً إلى الطابق الثالث للوصول إلى الجناح الآخر. وقد تحمّلت هيئة التدريس هذه المشكلة إلى أن ألزمهم قانون الأمريكيين لذوي الاحتياجات الخاصة بتركيب المصاعد. لكن أثناء ذلك الوقت، كانت بيوت المصاعد الموجودة قد امتلأت بأنابيب التهوية التابعة لمختلف المختبرات. ولم تكن هناك أي تدابير احتياطية لمثل هذه الأنابيب قد وُضعت ضمن المخططات. لذلك كان من الضروري إضافة بيوت جديدة للمصاعد في نهاية كل جناح، أي إضافة بيتين اثنين علماً أن بيتاً واحداً من المفترض أن يكون كافياً. ومع ذلك فالطريق ما يزال طويلاً من الطابق الثالث في أحد الأجنحة إلى الطابق الثالث في الجناح الآخر. لكن لو كان هناك بعضٌ من بُعد النظر في كيفية استخدام ذلك البناء لكان من الممكن تجنّب كلٍّ من الوضع غير الملائم النفقات الإضافية.

وفي أحد الأبنية الجامعية الأخرى، أُجريت إعادة تأهيل جذرية لبناء قديم ساحر. وبالنتيجة تغيرت محتوياته بصورة كاملة وتم بناء صورة داخلية جديدة داخل تلك الصدفة القديمة. وشملت النتيجة بعض الأمكنة الجميلة جداً، لكنها شملت أيضاً صفوفاً دراسية تتوسطها أعمدة أساس كبيرة في منتصف القاعة. وشملت القدرة الاستيعابية لتلك القاعات مقاعد للطلاب خلف الأعمدة، وطبعاً كان ذلك ليس عملياً أبداً. فالطلاب لم يتمكنوا من رؤية المدرّس أو الجزء الأمامي من القاعة، ولم يتمكنوا من سماع كثير مما كان يُقال. وبالنتيجة، كانت تلك القاعات مجرد خدعة معمارية تزوّد الجامعة بمقدرة استيعابية حقيقية أقل مما تم الاتفاق عليه. وكان ينبغي على أي مدرّس خبير، وأي شخص في الواقع، أن يتمتع بالمقدرة للفت الانتباه إلى هذه المشكلة.

وفي حالة أخرى، وقعت مجموعة من المهندسين المعماريين المصممين في حُب الواجهة المتعرجة لمبنى الإدارة الجديد. وكان المظهر الخارجي للبناء يبعث البهجة في النفوس من الناحية الجمالية، لكن المكان المتعرج من الجزء الداخلي للبناء تسبب في ضياع مساحة

كبيرة؛ وذلك بسبب الجدران الخارجية المتعرجة التي أحاطت بساحة مربعة، وجدران داخلية مستقيمة ومربعة، وأثاث مستقيم (و افترض وجود عدد لا بأس به من الأشخاص المحافظين المستقيمين).

وكان من المفترض أن تكون مكاتبى جزءاً من ذلك البناء. وقد واجهت صعوبات متعددة، بما في ذلك أحد الترتيبات التي وضعت صفاً كبيراً من جوارير الملفات المستخدمة بصورة متكررة مباشرة في أحد الممرات الرئيسية المزدحمة في المكتب، الأمر تسبب عرقلة الأشخاص في أغلب الأحيان بسبب جوارير الملفات المفتوحة، وهذا أمر مزعج وخطر على حدّ سواء. وفضلاً عن ذلك، وعلى الرغم من حجم المساحة المحسوبة للمكاتب التي تمت مقارنتها مع المكان الذي شغلناه سابقاً، فإن الجدار الخارجي المتعرج كان يدل على أن المكان الصالح للاستعمال سيكون أقل بصورة ملحوظة. ولذلك طلبت عدم وضع مكتبنا في هذا المخطط، وهذا ما حصل بالفعل.

ولا بدّ أن كل مدرّس خبير قد عاش حادثة على الأرجح تحمّل فيها وجود تجهيزات سمعية سيئة، وإضاءة ضعيفة، وتهوية غير ملائمة، وعوائق إنشائية أخرى في وجه عملية التدريس والتعلّم. أمّا وضع القيود على النفقات فيحدّ فعلاً من بعض الأساليب الجيدة التي قد تكون مرغوبة داخل الصف الدراسي النموذجي، لكن حتى إن كانت الموازنة محدودة، يمكن للاهتمام بالأنشطة التي ستجري في مكان جديد وبعد النظر فيها والتخيل الإبداعي لها أن تتفادى كلها أسوأ مآزق التخطيط السيئ. فلا توجد خطة كاملة أبداً، لكن اهتمام هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين الذين سيستخدمون المكان الجديد فعلياً وتفكيرهم، إنما هو جهد يجب استثماره بصورة جيدة جداً. وبالإضافة إلى تفادي أسوأ الأخطاء، ربما يمكن تثقيف المهندس المعماري بشأن الوظائف التي تقوم بها مباني الجامعة.

ليس كافياً أبداً

بوصفه قانوناً عاماً، تشعر الإدارة وهيئة التدريس في كل جامعة بأن الموارد الموجودة لديهم ليست كافية. وقد تكون هناك قلة قليلة جداً من المؤسسات الخاصة التي لديها كمية وافرة من الموارد يشعرون بأن لديهم ما يكفي، لكن هذه الحالات نادرة جداً. فحتى

أولئك الذين يشعرون بأن لديهم ما يكفي قد يتذرعون بالفقر تماماً، عندما يحين موعد تخصيص الموازنات أملاً باستقطاب مقدار إضافي ضئيل فقط.

لقد عمل زميل سابق لي لعدد من السنوات نائباً لرئيس كلية خاصة محترمة جداً للفنون الحرة، وهي في الجزء الأعلى من الولايات الشمالية في الولايات المتحدة (Upper Midwest). وأخبرني بقصته أثناء سنته الأولى، عندما طُلب منه إعداد الموازنة من أجل السنة اللاحقة. كانت الكلية غنية بالموارد إلى حد ما. وياشر عمله وكان يحلل ويعدّل، ويقص من مكان ليضيف إلى مكان آخر، وبعد ذلك قدّم بكل فخر موازنة كاملة يتعادل فيها الدخل مع النفقات إلى رئيس الجامعة الذي شغل منصبه لمدة طويلة من الزمن، الذي سيقدم الموازنة بدوره إلى مجلس الإدارة. لكن الرئيس نظر إلى موازنته واستنتج مباشرةً بأن نائبه الجديد لم يكن يعرف حتى ذلك الوقت كيفية إعداد الموازنة. وكان على الرئيس تعديلها.

وأثناء اجتماع مجلس الإدارة الذي كان يتكوّن من مجموعة من الخريجين الأثرياء وغيرهم من ممولي الكلية، قدّم رئيس الكلية موازنته. وفي تلك الموازنة كانت احتياجات الكلية تتجاوز مواردها بصورة كبيرة جداً. وأسهب الرئيس بكلامه عن حالة الضيق الرهيب التي وقعت فيها الكلية، والعواقب العسيرة التي ستظهر في وجه التخفيضات المطلوبة لضغط النفقات بما يتناسب مع الموارد المتوافرة. وفي نهاية المطاف، قام أحد أعضاء مجلس الإدارة بسحب دفتر الإيصالات المصرفية وقال: «حسناً، ما الذي تحتاجه؟» وتبعه بقية الأعضاء بتصرف مماثل، وبعد وقت قصير أصبحت الكلية أغنى عبر حصولها على مقدار كبير من المال.

لكن الكليات الخاصة تطلّع إلى المانحين، أمّا الكليات الحكومية فتطلّع إلى المشرعين إضافةً إلى المانحين. ويتطلّع الجميع -إلى حد أكبر أو أقل- إلى الحكومة الفيدرالية. ويعتمد الجميع إلى حد ما على الرسوم والأقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب. ولن تسمع أبداً أي مجموعة من تلك المجموعات كلية تقول: «لدينا مقدار وافر. ولا توجد حاجة لإرسال المزيد في السنة القادمة».

قانون برايانت السادس عشر في الإدارة الأكاديمية

إن أي وحدة أكاديمية لا تعتقد أبداً أن لديها ما يكفي من الموارد

ولكي أكون منصفاً، إن هذا لا يعدُّ جشعاً بسيطاً. فالتعليم والبحث يعدّان جحيماً على حدّ سواء. وهناك دوماً أشياء جيدة ومفيدة يمكن القيام بها بوجود موارد إضافية. لكن وراء الحدود الدنيا المعقولة، يكون السؤال الحقيقي: ما هو المقدار الذي سيقدمه المجتمع للكليات والجامعات أو الذي باستطاعته تقديمه لها؟ في أغلب الحالات، سيكون أي شيء يقدمه المجتمع بالفعل استثماراً سليماً ستكون نتائجه محببة على المدى الطويل. ومن الجيد إبقاء الضغط على المجتمع لكي يقدم أقصى ما يمكنه.

لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى حدوث مشكلات تتعلق بالروح المعنوية لهيئة التدريس. وإذا تذرّع المديرون الإداريون بالفقر والأزمات المالية باستمرار أمام هيئة التدريس - وكثيرٌ منهم يقوم بهذا - فقد تضعف الروح المعنوية لدى هيئة التدريس، وعندما يفترض كثير من أعضاء هيئة التدريس أن مآزق كليتهم محضوف بالمخاطر، فقد يحاولون الانتقال إلى مكان آخر. ومن المؤكّد أن لدى بعض الجامعات موارد أكثر من غيرها، ويمكن للمرء أن يفهم موقف عضو هيئة التدريس الذي يرغب بالذهاب إلى مكان تتوافر فيه مختبرات مجهزة بصورة أفضل، ومكتبة أفضل، وأجور شهرية أعلى لهيئة التدريس. ولسوء الحظ، يقوم بعضهم بالقفز باتجاه أجر شهري أعلى ليجدوا فقط أن الزيادة يتم إنفاقها عن طريق تكاليف معيشة أعلى بكثير، وإزعاج أكبر بسبب العيش في المؤسسة الجديدة.

إذاً علينا أيضاً أن نُبقي في أذهاننا قصة الصبي الذي صاح: «إنه الذئب!» مرة بعد مرة. لذلك فإن النقطة الرئيسية للمسؤولين الإداريين هي أنّ عليهم أخذ جانب الحيطة والحذر عند الإعلان باستمرار عن الأزمات المالية. نعم، إن مزيداً من الموارد سيكون أمراً رائعاً على رواتب أعلى. لكن هذا هو الحال في أغلب المؤسسات الأخرى. وفي بعض الأحيان يمكن لإبداء المزيد من الاهتمام؛ للحصول على أفضل استخدام ممكن لما هو موجود لديك سابقاً، أن يكون أكثر إنتاجية.

وخلصة القول، يجب على المسؤول الإداري للوحدة، سواءً كان رئيس قسم أو عميد، ألا يكون مطلعاً على موارد الوحدة وكيفية استعمالها فقط، وإنما أن يكون ملماً أيضاً بالصورة الأوسع للجامعة وبالخطط، لكي يضمن أن وحدته قد تم التعامل معها بأسلوب عادل وذكي. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمسؤول الإداري أن يتمتع بحسّ واقعي تجاه الفرق بين الموارد غير المحدودة، والموارد المثالية والعملية، والموارد المحدودة ضمن حدود ما يمكن للمجتمع تقديمه وما يرغب بتقديمه.

قانون برايانت السابع عشر في الإدارة الأكاديمية

عندما يخبرونك بحجم قطعة فطيرة الموارد التي ستحصل عليها وحدتك، حاول أن تكتشف إلى أين تذهب بقية أجزاء الفطيرة ولماذا.
