

الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق

ليس في دعوانا بأن على الكليات والجامعات أن تتحلى بالالتزام بالرسالة والذكاء في السوق مفاجأة لكل من تابع عملنا على مدى العقدين الماضيين، كذلك لنا أن نذكر بأن عدداً من رؤساء الجامعات الأمريكية أو كبار الإداريين فيها يقلقهم وضع الرسالة والسوق جنباً على جنب، ولا ريب بأن ما يحملهم على ذلك أنهم يمضون الكثير من وقتهم وهم يحاولون إيجاد التوازن بين تقاليد الجامعة ومتطلبات السوق.

أما أولئك الذين يضيعون - وفي بعض الحالات يغضبهم - الربط بين الاهتمامات الأكاديمية والتجارية فهم أساساً أعضاء الهيئة التدريسية ولا سيّما الذين تتركز اهتماماتهم العلمية في مجال العلوم الإنسانية؛ إذ من المرجح أنهم يرون في عناية مؤسساتهم بفرص السوق مستقبلاً لا يمكن إلا أن يحط من شأن القيم التقليدية التي تعنتها الجامعة.

ولا ريب بأن الهيئات التدريسية تختلف بحيث لا تتماثل عندها أسباب الضيق. فأصحاب المشروعات التجارية الأكاديمية في معظم الجامعات يندفعون للعناية بأحوال السوق، وغالباً دون كبير عناية بالتوافق بين المبادرات في السوق وما تفرضه رسالة الجامعة أو تقاليدها. وهؤلاء كثيراً ما يكونون أول أهداف تهكم التقليديين، ومن منظور أصحاب المشروعات التجارية، يترجم ذلك إلى معارضة كل اقتراح بإطلاق مشروع تجاري جديد.

وما يتفق عليه الجانبان عادة، باستثناء حين يتشبث أصحاب العلوم الإنسانية بمواقفهم، أن الأسواق غدت ذات أهمية متزايدة - وتبلغ من الأهمية، في الواقع ما يجعلها تنافس رسالة الجامعة للفوز بالاهتمام المؤسساتي. والسؤال الذي يرجح أن يطرحه الجميع إلا أشد أصحاب المشروعات حيوية ليس ما إذا كانت الأهمية المتصاعدة للأسواق تسيء للجامعة أبلغ إساءة، وإنما إن كان ثمة ما يمكن القيام به لتفادي ذلك.

في الواقع، كانت الأسواق منذ البداية جزءاً من المشهد الأكاديمي. وذات مرة قام كلارك كير، رئيس جامعة كاليفورنيا في سنوات نموها، ثم رئيس هيئة كارنيجي للتعليم العالي، بوصف التوتر بين الأكروبوليس، وتركيزها على القيم والرسالة، والأغورة - السوق في الإغريقية. وذهب كير إلى القول: إن الجامعات كانت دائماً تخدم السوق، وتابع كير ملاحظاته:

يذهب الرأي الأكاديمي الأثير إلى أن التعليم العالي بدأ على جبل الأكروبوليس ثم انحط حين نزل إلى الأغورة تسييره المصالح التجارية ويقوم عليه مسؤولون متأمرون وقادة أكاديميون مرتشون، ولكن هذا قول مجانب للحقيقة. فلقد بدأ التعليم العالي في الأغورة. أي السوق، عند أسفل التل وصعد إلى أعلى التل، الأكروبوليس... وعاش معظم الوقت في توتر، في أسفل التل وفي الوقت ذاته، في أعلى التل، وفي عدة دروب بينهما.

وإذا كان الدور المحوري الذي أنيط بالأسواق لمنتجات التعليم العالي اليوم ليس تشويشاً على وجه الدقة، فماذا يبرر نزعة الشك والسخرية التي تجري كالدوامه وتحتاج الكثير من المناقشات في الجامعة والسوق؟ ولماذا يبدو الكثيرون في داخل الجامعة، ليس مجرد قلقين إنما هم في الحقيقة غاضبون؟

ونحسب أنه يمكن أن نرد جزءاً من الإجابة إلى حقبة الرخاء الهائلة التي أحاطت بالتعليم العالي الأمريكي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى عقد الستينيات على الأقل من القرن الماضي، فقد شاع بناء الجامعات على نطاق واسع في كل مكان من الولايات المتحدة. وأخذت رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الارتفاع. وبات هناك طلاب كثيرون يحتاجون للتعليم وخريجون للتدريب، ووفرة من الأموال، لدى الجامعات البارزة في البلاد،

لدعم البحوث الأساسية والتطبيقية. وكانت الأسواق موضوعاً للدراسة في كليات الاقتصاد ومدارس التجارة - وليست موضع اهتمام فعلي لكل من في التعليم العالي.

ثم أتى عقد السبعينيات من القرن العشرين وفيه اكتشف التعليم العالي من جديد أوقاتاً عصيبة بالإضافة إلى السوق؛ ذلك أن الكليات والجامعات كانت على وشك التعايش، شأنها شأن بقية الأمة، مع التضخم الكبير وتأثير اقتصاد توقف بطريقة ما عن النمو. وقد كانت السوق تثبت أنها جديرة بالنهوض بمهامها أمام الامتحانات الصعبة في حين الطلب على التعليم في مختلف فروع الكليات قد توقف كذلك عن النمو - فبعد الازدهار في الموالي (بيبي بومر) الذي غذى القدر الكثير من التعليم العالي في عقد الستينيات من القرن العشرين، جاء الانحسار في الموالي الذي أدى إلى توقف الجامعات عن افتتاح مبان جديدة لاستقبال الطلاب الجدد. ولم يعد الخريجون الذين تلقوا التدريب الجيد يجدون وظائف لهم. ومع شد الأحزمة على نطاق واسع، صار يمكن التماس العذر لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات إن سألوا «من أفاد من عرض البراعة؟» فلما أتت الإجابة: «إنها السوق» جاء رد الفعل المتوقع، ولا سيما بين أولئك أعضاء الهيئة التدريسية الذين تحد الوقائع الجديدة من آفاقهم.

ولكن انزلاق عقد السبعينيات في الركود التضخمي كان مجرد جزء من الإجابة. أما بقية القصة فتكشف مدى سوء إعداد التعليم العالي، يومئذ كما هو الحال عليه اليوم تماماً، لتحريك مجموعة من الأسواق التعليمية التي تتقلب بصورة متزايدة. فلم يعد مقبولاً ذلك العدد العظيم من الشعارات القديمة، ووجود هذه الكثرة من القواعد المبسطة؛ إذ على مدى جيل من الزمن ظل قادة التعليم العالي يقولون لطلابهم، كما كانوا يرددون القول لأنفسهم، وأوصيائهم، والهيئات التدريسية التي ينتمون إليها: إن مؤسساتهم إنما تتقاضى ما هو ضروري لـ «تغطية التكاليف» وحسب. والواقع أن كل مؤسسة تقريباً كانت تأخذ بنهج التسعير بالمرابحة [أي وجود هامش ربح معلوم]، مستخدمين الفوائض لتعويض الخسائر غير المتوقعة والإعانات التي كانت تغطي تكاليف البرامج دون وجود أسواق تتصف بالكفاية. وفي حين أن البحث والتدريس ما يزالان يوصفان بأنهما نتاجات مشتركة. فالواقع أن الأول كان يغطي تكاليف الآخر. وعلى الجانب الإداري كانت جُل الكليات والجامعات ما تزال

تحدد بأجهزة بيروقراطية متحصنة رأت أن مهمتها الأولى تعزيز الأنظمة والتعليمات الموضوعية للمحافظة على انضباط الطلاب وإبقاء الهيئة التدريسية في مكاتبتهم، ووضع أصحاب المشروعات التجارية بعيداً عن الأنظار.

ويكاد ألا يكون هناك من تحدث عن وطأة الأسواق أو الأنظمة الجديدة التي كان قد طُلب إلى كليات وجامعات أن تلتزم بها وتحيا وفقها؛ بل حتى التجارب المتطرفة مثل إدارة مركز المسؤولية (RCM) كانت تستتر باللغة الأكاديمية التقليدية: وبالرغم من القواعد الجديدة ظلت الأعمال تجرى كالمعتاد. ومع غياب الكثير من النقاش أو حتى الاهتمام بكيف يمكن لاقتصاد يعاني وسوق تعليمي مشبع أن يكون قادراً على صوغ التعليم العالي الأمريكي من جديد، فقلائل وحسب الذين فكروا طويلاً في الممارسات المخلة وظيفياً الكامنة في الشعرية والسقاطة أو المنافسة غير المقيدة التي جاء بها سباق التسلح الجنوني للقبول.

كانت الكليات والجامعات في تلك الأثناء تمضي صعوداً وهبوطاً على الجبل، تسكن أحياناً قمم الأكروبوليس السماء، وإن كانت تمضي في أغلب الأحيان جوالاً عبر دكاكين الأغورة. فما الذي كانت الكليات والجامعات تكتشفه في هذه الأثناء - وإن لم تكن مرة أخرى تسرف في الحديث عن ذلك - أن ثمة في الواقع آلاف المسالك في رمز جبل كير المجازي - خيارات غالباً ما كانت انعكاساً لمكانة كل مؤسسة في السوق ذاتها. وما كان يفترض إليه الأمر - وما نأمل أن يساعد هذا الكتاب في أن يقدم للقارئ - فهماً يوضح كيف نجح نظام المجازات البارز فعلاً في أداء مهمته.

مجازات مختلفة

ليس هناك ما يوضح اختلاف المجازات التي تنتقل الكليات والجامعات عبرها أكثر مما نجده في نطاق كليات الفنون الحرة الأمريكية؛ إذ نجد في إحدى النهايتين المؤسسات البارزة - وحسبكم أن تتذكروا وليامز أو أمهرست، أو ويلسلي، أو بومونا- التي من شأنها أن تجتذب إليها سوق الصاعدين بسرعة، إلى جانب هيئات التدريس القوية، والتزاماً قوياً بالتشدد في قبول المنتسبين، وفائضاً من الراغبين وتبرعات كبيرة. وهذه المؤسسات تتمتع بوفرة العائدات مما يتيح للهيئات التدريسية لديها أن تتابع

التعليم والبحث العلمي دون أن يساورها قلق على ما تحتاج إليه برامجها من الدولارات. وهذه، بعد، كليات قلما تستثمر، إن استثمرت أموالاً في علم كبير وسوى ذلك من المشروعات الأخرى، وخاصة ذات التكاليف الباهظة؛ ولئن كان ضخ المزيد من الأموال موضع ترحيب دائم فليس ثمة حاجة لهذه الكليات لأن تعرض القيم الأكاديمية للخطر من أجل امتلاك هذه الأموال. وثمة سمة بارزة للكليات المرموقة التي تعنى بالفنون الحرة ألا وهي التزامها بمنهاج يمزج بين الفنون والعلوم إنما لا ينكر العملي والمهني. فالهيئات التدريسية في هذه الكليات تفخر بقدرتها على تعليم ذوي المواهب من طلابها. حيث تتم ممارسة نوع من التحصيل الدراسي ينطوي على التقدير الخالص للطلاب الموهوبين، ويؤدي عموماً إلى مقاومة جهود الإداريين الذين يسعون وراء الفرص التي تتيحها السوق التي قد لا تتواءم تماماً ورسالة الكلية.

وعلى النهاية الأخرى من النطاق يوجد العديد من كليات الفنون الحرة الصغيرة المكافحة، ومعظمها لا يحظى إلا بهبات ومنح قليلة. وهذا ما دفع معظم هذه الكليات إلى إدخال تخصصات في الأعمال، وافتتاح كليات في عطلة نهاية الأسبوع وتقديم برامج التعليم المستمر وإطلاق برامج تستهدف الحصول على الماجستير، كما أبدت استعداداً لدراسة أي عرض توجهه مطالب السوق إن كان يعد باجتذاب مزيد من الطلاب، ولو لأمد قصير. وجدير بالذكر أن ارتفاع نصاب المدرس وشح وسائل الدعم في هذه المؤسسات غالباً ما تحول دون متابعة الهيئة التدريسية البحث العلمي الجاد. ولكن الحريصين على الصفاء الأكاديمي قد يشجبون مثل هذه التغييرات، إنما معظم العاملين داخل المؤسسات ذاتها يقولون: إن التبديلات والتجديدات كانت ملائمة بقدر ما هي ضرورية للبقاء.

ومع مرور الوقت تصل العديد من المؤسسات في هذا الطرف إلى نقطة تتوقف فيها عن اعتبار الانتقال إلى خدمة الطلاب غير التقليديين إنما هو تشويه لرسالة التفرغ لدراسة الفنون الحرة. وتكون النتيجة عندئذٍ التزاماً منتجاً بالرسالة الجديدة في حد ذاتها. ومع ذلك، فإن القصاص التي ترويهها هذه المؤسسات المكافحة تعكس ما يحدث حين تأتي السوق لتعريف الرسالة - إذ قد يصل الأمر أحياناً إلى درجة تغيير طبيعة المؤسسة ذاتها.

توسيع الحدود الخارجية وذوبان المحور

تعرض جامعات البحث مجموعة مختلطة من الأمثلة. فالجامعات البارزة التي محورها الآداب والعلوم تكاد تعتنق كلها قيماً مستمدة من رسالتها - ربما ليس بوصفها طريقة خالصة، مثل كليات الفنون الحرة النخبوية، ولكنها تعكس الالتزام ذاته بالأكروبوليس ومقاومة الأغورة. والمحور في جامعات البحث رؤية نفسها حارساً لتقاليد الجامعة والتزامها بالتحصيل العلمي الطليق من كل قيد. فالقلب موطن الفنون الحرة لمعظم البرامج الدراسية لغير الخريجين مقابل برامج الدراسات العليا أو التربية المهنية التي تعد من السمات المميزة لحياة الطلبة - أخويات الشبان ونوادي الفتيات وحكومة الطلاب والألعاب الرياضية الجامعية. بيد أن العنصر الذي يختصر طبيعة وفتنة جوهر الجامعة الأساسي هو المكتبة المركزية: التي تكون عادة واسعة، وضخمة، ومهيبة ومهيمنة على وسط الجامعة، وهي رمز التقاليد الجامعية القديمة، مكان للتجمع، وملاذ لا يختص به أحد وللجميع في آن واحد. إنها، كما سوف يذكر لكم أي أستاذ جيد للغة الانكليزية مكان يشق على المرء أن يتخيل أن له أسواقاً أو حتى زبائن، كما يصعب أن يحسب المرء إنتاجيتها أو يجري قياس قيمتها بمعايير غير ما تضعه المكتبة ذاتها.

ومن بين من يسكن قلب هذه المؤسسات يكون الشعور بالذوبان. هو الأشد بروزاً، وكأننا الأهم عندهم الذوبان فيما أصحاب المشروعات التجارية الذين يسكنون حمى المؤسسة يستمتعون بالآفاق الممتدة. وفي هذا العالم من الأسس المتلاشية والحدود المحيطة المتمادية في الاتساع يكمن الدليل على نمو هذه الأخيرة في طبيعة المشروعات التجارية المتوالدة ذاتها - مؤسسات ومراكز بحوث تعمل في أكثرها مستقلة عن بقية الجامعة، وإن في كثير من الأحيان في شراكة مع مشروعات تجارية مرخصة مشابهة في رحاب جامعات أخرى.

وهناك شراكات تتضمن إلى المتاجرين بالبحث على طول هذه الحدود وهي برامج تخرّج واحتراف ذات وقع قوي في السوق، ومن الأمثلة البارزة على هذا مدارس القانون والطب والأعمال. ولقد اتسعت حدود البحث والبرامج الاحترافية بما يناسب تكلفة الفنون والعلوم أو حتى على حسابها، وكثيراً ما كان ذلك على حساب تعليم الذين لم يتخرجوا بعد.

وهذه المشروعات التجارية هي المحفز الحارس للحدود المحيطة بمؤسساتها، على الجانب الأكاديمي من المؤسسة، التي غدت الشعرية الإدارية.

كذلك سمح السور المحيط للحرية والمرونة اللازمتين لمتابعة دراسة العلم الكبير وجدول التمويل التي جعلت ذلك ممكناً. ولقد بلغت الجامعات الضخمة تلك المكانة ونمت أشد النمو في هذه العملية؛ كما هيأت هذه الجامعات نفسها للمنافسة في السوق من أجل رعاية البحث الممول الذي نشأ في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية. وكانت الاكتشافات العلمية المهمة تتطلب مقادير متزايدة من التمويل - مقادير من الأموال تزيد عما تقدر عليه أفضل المؤسسات تمويلياً إن اقتصرنا على إمكاناتها الخاصة. فجاءت الأموال اللازمة بدلاً من ذلك من وزارة الدفاع ومؤسسة العلم الوطنية ومؤسسات الصحة الوطنية ثم، فيما بعد، من شركات خاصة. وكانت أسواق البحوث التي تمخضت عن اجتماع هذه الجهود واسعة جداً وتنافسية جداً في آن واحد. ففي هذه السوق على جامعات البحث أن تتجح في مسعاها، إن شاءت أن تعزز شهرتها ومن ثم مكانتها بين الجامعات.

والواقع أن هناك عناصر عديدة في سوق البحث تواءمت على نحو جيد والرسالة التقليدية للجامعة - من ناحية المبدأ التركيز على البحث العلمي واكتشاف الهيئة التدريسية ومنحها الصلاحيات. ولكن ثمة جوانب أخرى في سوق البحث كانت تعمل تشويهاً في العمل. وفي حين كان المحيط الاستثماري يغذي الشعرية الإدارية سارعت القوى المتنافسة التي هيمنت على السوق إلى تحريض تحريك السقاطة الأكاديمية. وكانت نتيجة ذلك تحول بدا وكأنه لا يلين جعل اهتمام الهيئة التدريسية ينتقل من التدريس إلى البحث.

وفي المؤسسات العامة، أدى النمو على طول هذا السور المحيط، إلى تسريع عملية الخصخصة، ولا سيّما في الجامعات العامة الأكثر نزوعاً إلى المشروعات الاستثمارية. ولنتذكر، التجارب المختلفة التي خاضتها جامعتا ميتشيغان وكاليفورنيا - بيركلي اللتان تحدثنا عنهما في الفصل الأول. فقد اتبعت هاتان الجامعتان القياديتان منذ عقد الثمانينيات في القرن الماضي فصاعداً مجازين مختلفين كل الاختلاف: وكانت جامعة ميتشيغان أشد نزوعاً للاستثمار، وبيركلي أشد نزوعاً إلى حماية القيم والبرامج الأكاديمية التقليدية. واليوم بات لدى ميتشيغان 400 مليون دولار تقريباً أكثر مما لدى بيركلي لتنفقها

كل عام. ولم ينشأ الفارق عن تمويل حكومي أكثر سخاء من سواه، وإنما بالأحرى من عوائد تحققت أساساً في السوق؛ إذ إن النجاح الذي حالف جامعة ميتشيغان في كسب المنتسبين من خارج الولاية، ورعاية البحوث غير التقليدية والمتبرعين جعلها قادرة على تمويل البرامج الأكاديمية. ولولا ذلك لما كان بالإمكان النهوض بتلك البرامج، كما أدى في الوقت ذاته إلى تقليص اعتمادها على التمويل من الولاية. ولقد تحقق للجامعة باعتمادها على قوة السوق وليس على المخصصات الحكومية أن تزداد سيطرتها على قدرها، بينما جعلت نفسها في الوقت ذاته أشد ضعفاً أمام تقلبات السوق.

لم تكن جامعات البحث وحدها التي وسعت حدود محيطها؛ إذ أحدثت البرامج الجديدة مع الحدود الخارجية تغييراً في تنظيم كليات المجتمع العامة ومعظم المؤسسات العامة والخاصة الشاملة، كان في الغالب على حساب رسالتها التقليدية. وكانت كليات المجتمع بين أول من طرح إقامة دورات تدريب حسب الطلب لعمال الشركات المستعدين لدفع الأقساط وفق متطلبات السوق مقابل مثل هذا التدريب. ولقد شاعت المشروعات المشتركة -وأحياناً مع مناطق التعليم المحلية، وأحياناً مع هيئات عامة، وبين الحين والآخر مع الشركات المسهمة- وانتشرت على طول حدود هذه المؤسسات ذات السنتين وأربع السنوات. وحين مضت كليات الفنون الحرة المكافحة لتوسع أسواقها بعرض برامج ماجستير في عطلة نهاية الأسبوع وصفوف مسائية ومناهج ودورات لنيل شهادات مهنية، كان الجزء الأكبر من هذه البرامج الجديدة يقع ضمن حدود محيط مؤسساتها.

نموذج الرسالة - السوق

كانت الترنيمية السائدة منذ قرابة عقدين من الزمن أو حتى الآن تدور في عواصم أكثر الولايات: «اقرؤوا شفتي - ليس ثمة ضرائب جديدة». وكانت النتيجة الأوضح لهذا النزوع السياسي، بما يخص التعليم العالي العام، اتساع الدور الذي تضطلع به عوائد السوق في تحديد الإستراتيجية والرسالة المؤسساتية. وبالرغم من أن هذا كان إلى حد بعيد نتيجة وليس قصداً هدفت إليه السياسة، فإن عملية الخصخصة هذه لم تكن دونما مبرر.

ويذهب التعليل إلى أنه يجب على المستخدمين أن يدفعوا الجزء الأكبر من تكاليف تعليمهم. ويدعم هذا الفكرة القائلة: إن التعليم العالي يأتي بمغانم ذاتية فضلاً عن منافع عامة. وهذا يؤدي من بين أشياء أخرى، إلى سياسات تركز على قروض الطلاب، وتقديم المعونة المالية للطلاب والمستندة إلى الحاجة، بوصفها الوسائل الرئيسية لضمان الوصول إلى التعليم العالي. ويذهب مبدأً ثانٍ ومتمم إلى أنه بوسع السوق في النهاية رصد التكاليف وأداء الكليات والجامعات على نحو أفضل من بيروقراطيي الحكومة. وتمثل السوق مجموع القرارات التي اتخذت بشأن ما ينبغي طلبه من طريقة التعليم والبحث والمخرجات الجامعية الأخرى وممن. ولما كانت مثل هذه القرارات تعكس، من حيث المبدأ المصلحة الذاتية للمستهلكين وليس مصلحة المؤسسات، فإن فائدة الجمهور تغدو غير محددة بالضرائب المخفضة أو اعتماد حكومة أصغر وحسب، وإنما في مجموعة من خيارات التعليم العالي التي تلبي حاجات حقيقية عبر توفير نتائج مجدية اقتصادياً.

ثمة سؤال غالباً ما يمضي دون تمحيص إلا وهو: «ولكن ماذا يحدث حين تسيطر الأسواق على رسالة الكلية أو الجامعة؟» ونجد إحدى الإجابات لدى كلية الفنون الحرة المكافحة في سبيل البقاء والاستمرار التي تبقى في العمل بوساطة تغيير رسالتها على نحو أفضل. ولا ريب بأنه ليس هناك مثال على هذا أوضح من الألعاب الرياضية الضخمة. فقبل قرن من الزمن كانت المباريات الرياضية الجامعية نشاطاً زهيد التكلفة يقوم به طلاب المرحلة الجامعية الأولى للمتعة والتمرين. وكان يتوقع من المنافسة الرياضية، شأنها شأن الفاعليات المرافقة للنشاطات المنهجية، أن تطور سمات المواطن الصالح والانضباط الذاتي. أما اليوم فإن النشاط هذا ذاته غداً معقداً وتطغى عليه اعتبارات الاستغلال التجاري ويديره محترفون، كثيراً ما لا تكون لهم صلة بالمؤسسة التي ترعى هذا النشاط، وليس لهم تماس بحياة أغلب الطلاب باستثناء دورهم بصفاتهم مشاهدين. وقد برزت الألعاب الرياضية الجامعية، كما يمارسها كل قسم من الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية (NCAA) بوصفها قوة ساحقة توجهها السوق رسالتها الرئيسية التسلية فإذا كان الاحتفاء ينصب على نجوم الرياضة الكبار فإن السوق هي الرسالة الرياضية.

تكاد المؤسسات التي تقصد السوق -سواء كانت كليات الفنون الحرة التي تحتاج إلى اجتذاب المزيد من الطلاب أو كبار الرياضيين الذين ينشدون البطولات الرياضية- ألا تجد وسيلة لمقاومة هذا الاتجاه. والحق أنه لم يكن هناك سوى قلة من المؤسسات التي استطاعت أن تعيد العفريت إلى القمقم. فقد وقعت مؤسسات التعليم العالي في شرك، إذا جاز التعبير، الأغورة التي تحدث كير عنها. لكن، مرة ثانية، إن السؤال الذي ليس له بالضرورة إجابة هو أينبغي أن تقع الكلية أو الجامعة «عند أسفل التل، أم في أعلى التل [أم في أحد] المجازات العديدة بينهما؟» إذ إن البقاء في أمان داخل حرم الأكربوبوليس يعني التضحية بالتمويل والفرص التي تأتي بها السوق. بيد أن إطالة المقام في السوق يعرض المؤسسة لقوى خارجية ليس لها سيطرة عليها - قوى قد تتواءم جيداً مع رسالة المؤسسة أو قيمها وربما لا تتواءم معها. ولكن من الناحية الأخرى قد لا يكون ثمة خيار أمام المؤسسات: فالسياسة العامة أو الافتقار للموارد قد تجبرها على دخول السوق. ولكن أيّني تقبل السوق إخضاع الرسالة لأحكام السوق؟

الحق أنه ينبغي ألا يكون الحال كذلك بالضرورة، ولا سيّما إذا استخدمت المؤسسة العوائد المستمدة من كونها تتحلى بالذكاء في السوق الذي يجعلها تقيّد من استمرارها في الالتزام برسالتها. والخلاصة أن ما نحاول جاهدين أن نبرهن عليه هو، مرة ثانية، إن التزام المؤسسة برسالتها وتحليلها بالذكاء في السوق هو إستراتيجية فاعلة؛ بل قد نقول: إنها حتى ضرورية لملاحظة حقائق السوق المتغيرة. وسوف يضيف بيل ماسي إن المؤسسة حين تلتزم برسالتها وتتحلى بالذكاء في السوق فإن هذا يكون أسلوباً مختزلاً لتفسير سلوك الجامعة اعتماداً على نموذج جذوره راسخة في النظرية الاقتصادية.

حين نبدأ بدراسة الاقتصاد نتعلم أن على الفاعليات الاقتصادية أن تحاول مضاعفة الربح. وقد تدخل عناصر أخرى في المعادلة، إلا أن الشركات، بعد كل قول وفعل، التي لا تملك أن توفر عوائد مناسبة لاستثمارها سوف تضطر إما للاندماج ورأسمال آخر أو للانسحاب من العمل. وبغياب لمسة الملك ميداس، فإنه حتى أنجح الشركات تكون محدودة الأرباح. ذلك أن أي شركة لا تملك أن تبيع أكثر مما يرغب عملاؤها في شرائه، في ضوء الأسعار التي يقبلون بها من حيث مستوى الجودة التي يعدونها ضرورية. بالإضافة إلى أن

تكاليف الشركة محدودة إلى درجة كبيرة أيضاً، والأسعار التي يجب دفعها لقاء مدخلاتها ومقدرتها على استخدامها على نحو منتج. وإذا شئنا الدقة، ترى نظرية الاقتصاد الجزئي أن «قيام شركات الأعمال بتضخيم الأرباح خاضع للحدود المفروضة من جانب السوق وإنتاجيتها ذاتها. وبعبارة تقنية تعيدنا النظرية أن الشركات سوف تضخم أرباحها وفقاً لوظائف الطلب والإنتاج».

وبالرغم من أنه ليس هناك من يدعي أن الجامعات تزيد من الأرباح فإن النموذج الربحي يظهر نوعاً من التناظر مع النموذج غير الربحي الذي ينطبق مباشرة على الجامعات. فما الذي تحاول الجامعات تضخيمه؟ والإجابة، طبعاً، إنها تحاول تضخيم إنجازات الرسالة. فهذه الجامعات تريد أن تقدم أقصى ما تستطيع من الجودة العالية في التعليم والبحث والخدمة العامة قدر الإمكان مع أخذ ظروفها بالحسبان. لكن الجامعات محدودة بالسوق والإنتاج، شأنها في ذلك شأن المشروعات الربحية. فعائدات التعليم لا يمكن أن تتجاوز مقدرة واستعداد الطالب للدفع، وعوائد البحث محددة بنسبة نجاح الجامعة في عروضها. والإنتاجية محدودة: فالهيئة التدريسية وجهاز الموظفين لا يستطيعون أن ينتجوا إلا مقداراً معيناً. والحواسب لا تجري إلا بالسرعة المحددة لها. وإذا فالنموذج غير الربحي يبدو مثل النموذج الربحي. لكن إنجازات الرسالة هي البديل عن الربح.

فما هي العلاقة بين العوائد والتكلفة؟ بالرغم من أن الجامعات لا تبغي من عملها جني المال، فإنها لا تستطيع أن تعمل دونه فلا بد لكل نموذج ينشد وصف سلوك جامعة ما من أن يأخذ المال في الحسبان بإضافة شرط مالي إلى تضخيم إنجازات الرسالة: «لا تستطيع الجامعات في النهاية أن تتفق أموالاً تزيد عما تأخذه دون إندماج أو غياب عن الوجود». أما النموذج الربحي فليس بحاجة إلى هذا الشرط الجانبي لأن الفارق بين العائد والتكلفة، المعروف أكثر بالربح، هو الكمية التي ينبغي زيادتها إلى أعلى درجة. فكما أن تضخيم أرباح الشركات التجارية يتوقف على القيود المفروضة من السوق والإنتاجية، فإن الكيانات غير الربحية، مثل الجامعات، التي قيل فيها: «إن تضخيم إنجازات الرسالة رهن بالقيود التي تفرضها السوق والإنتاجية والمال». وبذلك فإن تضخيم إنجازات الرسالة يكون مؤداه ما نعبه بعبارتنا «الالتزام بالرسالة».

تقوم المؤسسات التي تتحلّى بالذكاء في السوق باستغلال الفرص لتكسب العائدات؛ إذ إن المال يخفف من القيود المالية وبذلك يسمح بقدر أكبر من إنجازات الرسالة. ولكن يجب أن تكون الفرص متوائمة على نحو معقول مع رسالة الجامعة نفسها. وإذا لم يحصل ذلك، فإن من شأن الفاعليات اللازمة للحصول على عائدات أن تضر بإنجازات الرسالة بأكثر مما يستطيع مزيد من المال أن يفيدها. فالمؤسسات التي تتمتع فعلاً بالذكاء في السوق تتجنب الوقوع في هذا الفخ، مهما كانت العائدات الإضافية تبدو مغرية؛ ذلك أنهم ينظرون إلى النجاح في السوق وسيلة لبلوغ غاية، أكثر من كونه غاية في حد ذاتها، تماماً كما تصوره النموذج غير الربحي.

سلطة السوق

تعني سلطة السوق السيطرة على أسعار السلع أو الخدمات المقدمة وجودتها وكميتها. وهذا امتحان تواجهه الكليات والجامعات البارزة أو النخبة في البلاد التي تتقاضى من الطلاب أقساطاً مرتفعة، وتحدد مستوى جودة التعليم وتتمتع بإقبال الطلبة الشديد على التسجيل فيها. ولديها سلطة في السوق تمنحها قدرًا عاليًا من الحرية لا تقتصر على فرض الأسعار وحسب، وإنما كذلك وضع معايير القبول التي تصوغ الجسم الطلابي. فيقال في الكيانات التي تشد الربح أولاً وتتمتع بهذا القدر من سلطة السوق إنها تجني أرباحاً احتكارية. كذلك لعلها تفرض مواصفات المنتج، حسب القول المأثور لهنري فورد الشهير: «بوسع من يشاء أن يحصل على أي لون، طالما أنه أسود». ولكن المؤسسات البارزة تتجاوز هذا الحد بحيث تحدد مؤدى توفير التعليم الجيد ثم تستخدم سلطتها في السوق لتجعل من بياناتها نبوءات تتحقق بذاتها.

كما يجب على المؤسسات ذات السلطة الأقل في السوق أن تستجيب سريعاً لخفض الأسعار التنافسية والتحويلات في خيارات المستهلك. فمثلاً ليس للكليات والجامعات العادية المكافحة إلا مجالاً محدوداً من الاختيار، فهذه تعمل تحت مظلة أسعار المؤسسات النخبة ولكنها تتنافس بقوة ومؤسسات أخرى من غير النخبة على كل دولار من صايف رسوم التعليم. كذلك يجب على هذه المؤسسات أن تقدم برامج ذات جاذبية مباشرة وظاهرة لأقسام السوق التي تستهدفها هذه البرامج - مثلاً برامج ذات تاريخ مشهود في توفير الوظائف. ويقوم

التصديق بتهيئة الأرض لما هو مطلوب من أجل التعليم في الكليات، لكن، أبعد من ذلك، يطالب المستهلك بأن ينال الورقة الراححة من القيم الأكاديمية - بما في ذلك الرغبات المؤسسية بتقليد المعايير الأكاديمية مدارس النخبة.

تعمل جامعات البحث في سوق حافلة بالتنافس على المشروعات التي تحظى بالرعاية. وهنا ما تزال المؤسسات النخبة تمارس قدراً من سلطة السوق استناداً إلى مؤهلات الهيئة التدريسية لديها، وعلى الرغم من أن قسماً من تلك الميزة قد بدأ يزول في الوقت الذي أدى فيه ضيق سوق العمالة الأكاديمية إلى تشتت الباحثين الذين تلقوا تدريبهم في أرقى جامعات البحث العلمي في البلاد عبر طيف واسع من المؤسسات. ولقد اشتد التنافس في الأسعار أيضاً مع إلحاح الهيئات الفيدرالية على أن تقدم الجامعات قسماً كبيراً من النفقات المباشرة التي تترتب على المشروع بالإضافة إلى المرافق والتسهيلات رفيعة المستوى في حين تقيّد على نحو صارم النسبة القصوى التي تستطيع المؤسسة أن تستعيدها من النفقات غير المباشرة المتعلقة بتقديمها للمكان والإدارة التي تعزى إلى نشاط يحظى بتمويل أو إسهام خارجي. ولكن جامعات البحث الكبرى لا تملك، على أي حال، خياراً سوى المنافسة في سوق المشروعات التي تحظى بالرعاية، ولو كلفها ذلك مبالغ طائلة.

تكاد المؤسسات جميعها تقريباً أن تخبر التوتر بين ما يطلق عليه غوردون وينستون «الجامعة كنيسة» و«الجامعة تاجراً للسيارات»، وهذا التصنيف الذي أتى به وينستون تعبير آخر عن ثنائية «الرسالة - السوق» و«الأكروبوليس - الأغورة» - على نحو يشير بصورة أشد تحديداً إلى عنصر السعر. فمن المنظور «الكنيسي» تعنى الجامعات أشد العناية بحرية الدخول إليها وإرساء سياسات للمعونة المالية قائمة على الحاجة لتضمن حضور الطلاب الجديرين بالدراسة إليها، بغض النظر عما إذا كانوا قادرين على بذل المال في سبيل ذلك. أما من منظور تاجر السيارات فإن الجامعات تدور وتبحث في السوق للحصول على الطلاب الذين لديهم منح دراسية بفضل كفايتهم كما بسبب حاجتهم المادية معاً. وقد تعلّم الطلاب المقبولون حديثاً أن يتفاوضوا على حزمة من المساعدات قبل أن يوافقوا على امتحان القبول: وهذا أسلوب يعرف في التجارة باسم «اتصالات من أجل الدولارات». ولكن أياً كان الدافع فإن الأمر يؤدي في المحصلة إلى تمييز شديد في السعر، وهذا أيضاً يتفق وسلوك المشروعات

الربحية، فمثل هذه المشروعات غالباً ما تفضل تكييف السعر على أساس الحالة عوضاً عن القيام بتعديلات شاملة عن طريق بطاقات السعر المعلن. وقد تصبح الشركات ذات السلطة في السوق ما يسميه علماء الاقتصاد «احتكاريين حصيفين بمعنى الكلمة»، حيث يضعون بطاقات أسعار مرتفعة ثم يعمدون إلى إجراء الاقتطاع بطريقة انتقائية، وبذلك يستخلصون أقصى ما يمكن أن يكون لدى زبون أو مجموعة من الزبائن من استعداد أو قدرة على الدفع. ووجه التماثل في انتقائية الكليات أو الجامعات واضح جلي.

ليس هناك من دليل واضح عما إذا كانت الكليات أو الجامعات البارزة تستخدم الانتقائية استناداً إلى سلطتها في السوق لتحقيق أرباحاً احتكارية من تعليم طلاب المرحلة الجامعية الأولى. ويقدر ما تفعل ذلك، يساعد المال في دعم أبحاث ودراسات الهيئة التدريسية، بما في ذلك، فيما يخص جامعات البحث، تقاسم التكاليف اللازمة للتنافس على المشروعات التي تحظى بالرعاية. وهنا يبرز شك صحيح بالضرورة؛ لأن الجامعات لا تتصل، وتصر على عدم الفصل بين تكلفة التعليم والتكاليف التي يقومون بضمها تحت عنوان «أبحاث القسم». ويكون معناها عادة لدى المؤسسات هذه البحث الذي لا يمول ببند مستقل بوساطة منحة أو عقد.

كذلك يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في ثمار سلطة السوق الذي تتمتع به مؤسساتهم بشكل رواتب أعلى وراحة أفضل مما هو متاح لدى المؤسسات الأقل مرتبة من المؤسسات النخبة. كما تحظى أسباب راحة الطلاب بالمقام الأول في المؤسسات البارزة، وإن كانت هذه المزايا تمثل الفوائد التي يتم الحصول عليها لقاء دفع رسوم التعليم أكثر من كونها اقتسام مكاسب.

ولا يسمح للجامعات؛ لأنها مؤسسات غير ربحية، بتوزيع الأرباح على المالكين كما تفعل المشروعات الربحية. لكن يمكن للجامعات أن تقوم بتحسين إنجازات الرسالة بإعادة استثمار الهوامش أو الأرباح المتحققة في إحدى الفاعليات لتعزيز النشاطات الأخرى المهمة ودعمها. ويذهب قانون باوين الذي عرضه للمرة الأولى هاوارد باوين إلى أن الجامعات «سوف تجمع كل ما تستطيع أن تجمعها من أموال ثم تقوم بإنفاق كل ما جمعتها». والسؤال أينبغي توجيه كل الأموال إلى البرامج التي أتت بهذه الأموال. فأكثر الجامعات تتلقى الدعم على الجملة إما من المتبرعين في الوقت الراهن أو من الحكومة، وبعض الجامعات تتلقى دعماً إضافياً من صناديق وقفية والنتيجة، على أي حال، ليست اقتصاداً تنال فيه كل فاعلية دعماً، كما

يريد لنا بعض المدافعين عن التعليم العالي أن نعتقد؛ إذ إنه أكثر من ممكن، مثلاً، أن يدفع الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى، مثلاً، أكثر من التكلفة الحقيقية للتعليم، ولا سيما في مؤسسات تجد نفسها تحت ضغط شديد للتنافس على مشروعات بحث تحظى بالرعاية.

الدعم المزدوج لجامعات البحث

يعد الدعم المزدوج (أو المتداخل) طريقة في الحياة في كل كلية وجامعة لا تنشأ الربح وتعمل في أسواق متعددة. ولتبيان السبب في ذلك حسبكم أن تتخيلوا لحظة أنكم تنظرون من فوق كنف إحدى المديرات فيما هي تقلب النظر في مخصصات الهيئة التدريسية بقسمي إدارة الأعمال والفلسفة في الكلية التي تتولى إدارتها. إنها تعلم أن الفلسفة تقع في قلب منظومة القيم التي تعتنقها الكلية، لكن هذا القسم يجهد للحصول على الطلاب المسجلين ويخسر الأموال. والحق أن قسم إدارة الأعمال ليس مركز القيم التقليدية للكلية، لكنه يرد الطلاب على أعقابهم وينتج فائضاً. وهناك الكثير من الأساتذة في قسم الفلسفة يعتقدون أن نجاح قسم إدارة الأعمال يؤدي إلى الإضرار بهوية الكلية ومن ثم رسالتها؛ بالرغم مما يحققه من أرباح - أو ربما بسبب - ربحيته. وهؤلاء يريدون التوسع بإضافة شواغر جديدة في الهيئة التدريسية تغطي كامل الاختصاصات التي تتألف منها فروع الفلسفة الحديثة. وليس عرضاً أنهم يرون أن إضافة أماكن جديدة في حقل الفلسفة يشكل ثقلاً مهماً موازياً للنمو الذي طرأ منذ عهد قريب في عدد أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال.

قد يود بعض مديري الكليات، وربما أكثر المسؤولين الماليين، التوسع في قسم إدارة الأعمال كي يزدوا من عوائده، وربما تقليص قسم الفلسفة يجعله متناسباً مع قلة عائداته الحقيقية. وهذه الإستراتيجية تعتمد على القول: «اتبع المال من حيث يأتي». وبذلك تدع حجم القسم بالنتيجة للسوق لتتحكم به وليس بالأحرى للرسالة. وقد ينحو بعض المديرين إلى إعادة توزيع بعض أماكن الهيئة التدريسية لينالها قسم الفلسفة على حساب قسم إدارة الأعمال - وهذه إستراتيجية تهتم بالرسالة إنما تتجاهل العواقب المحتملة للسوق من ازدياد عدد الطلاب في الصف الواحد وزيادة أعباء المدرس في قسم إدارة الأعمال.

بيد أن مديرة الكلية التي تلاحظونها مختصة بعلم الاقتصاد وتعلم أن النموذج غير الربحي يتطلب حسابات أكثر تعقيداً. وتفكيرها يجري على النحو الآتي:

ينتج كل برنامج «سلعتين» تحقيق الرسالة وعائد من السوق. وقد يقول أحدهم: إن هذين يمثلان «الحب» و«المال». ولسوف أضع برنامجاً للتوسع إذا كان مجموع إضافة الحب إلى المال يتجاوز متغير تكلفة التوسيع، والعكس بالعكس؛ ولسوف أستمر في التوسيع والتقليص إلى أن يكون مجموع الحب والمال معادلاً لتكلفة التوسيع. وعلى هذا سوف أقوم بإنتاج المزيد من القيمة الإجمالية يزيد عما إذا أخذت بالحسبان إما الحب أو المال.

وإستخدام هذا المنطق يقود مديرة الكلية إلى توسيع إدارة الأعمال والفلسفة معاً.

إن قرار المديرة القانوني هذا لينطق بما تتسع له مجلدات. فلكي تضخم كلية أو جامعة ما إنجازات رسالتها، تقول المديرة: إنها بحاجة إلى أن تأخذ بالحسبان المال فضلاً عن الحب. فالمال عندهم ليس كلمة قذرة أكثر من كون الحب مهرباً للحالم. وعندما استدعيت لتبرير السبب في سماحها لإدارة الأعمال بالتوسع وبذلك ألحقت التشويه والتحريف برسالة الكلية التاريخية، كانت إجابتها:

لا، إنني لم أحط من قيم الكلية بأن «جعلت المال يعلو على الحب»؛ بل إنني استخدمت الأرباح المتحققة من توسيع إدارة الأعمال لدعم إنجازات الرسالة في مواضع أخرى، مما سيجعل الكلية في وضع أفضل في كل ناحية. ولولا الأرباح الإضافية المتحققة من إدارة الأعمال، مثلاً، لكان علي أن أخلص قسم الفلسفة.

فلنقارن هذا النهج من التفكير ونهج مدير تنفيذي في شركة تجارية تتوخى الربح من مشروعاتها، تعليمية كانت أم سوى ذلك. فمهمة هذا المدير التنفيذي أن يضخم في أهمية المسهم، التي ترادف في هذا السياق تضخيم الأرباح. وقراره «توسيع برنامج ما إذا كان العائد من السوق يتجاوز تكلفة التوسيع، وبالعكس تقليص تلك الوحدات التي تخفق في تلبية هذه الشروط أو إغلاقها. والاستمرار في التوسيع أو التقليص إلى أن يكون العائد الإضافي مساوياً

لتغيير التكلفة». وبصيغة صورية، يصبح هذا المثل العائد الهامشي (الحدّي) = التكلفة الهامشية وهو القانون الذي نتعلمه في بداية دراستنا لمواد الاقتصاد، ويكون معنى هامشي: زيادة أو إضافة في هذا السياق. ولا يدخل في هذه المعادلة إلا المال. أما الحب فيأتي شرطاً جانبياً، إذا كان له أي اعتبار، على الإطلاق. وتختلف مثل هذه الاعتبارات اختلافاً ذا دلالة عن القرار الذي مبعثه النظرة التي لا تهتم بالربح والقائلة إنجاز الرسالة الهامشي لكل دولار أنفق + العائد الهامشي = التكلفة الهامشية، حيث يدخل كل من الحب والمال المعادلة.

لقد أقمنا مثال الجامعة بحيث تعوض أرباح قسم إدارة الأعمال الخسائر التي جاءت من قسم الفلسفة. كذلك كنا قد افترضنا أنه ليس من العسير قياس الدعم المزدوج على مستوى الأقسام والمدارس - وهذا افتراض ثبتت صحته إلى حد بعيد في الممارسة. وكنا نستخدم مصطلح «الربح» دونما ضبط في وصف ما يقوم المحاسبون بحسابه ويسمونه: «هامش المساهمة» أو اختصاراً «الهامش». والهامش هو ببساطة الفارق بين العائد الذي تحققه الوحدة والتكلفة المباشرة التي تتحملها أما العائد التعليمي فيمكن حسابه بعملية ضرب رصيد ساعات الطالب بمعدل القسط المدرسي مع أو من دون تعديل المعونة المالية الممنوحة للطالب. والتكلفة تعادل رواتب الهيئة التدريسية والجهاز الإداري والفوائد الممنوحة إضافة إلى تلك التكاليف التي ليس لها علاقة بالرواتب، وليس من الضروري تخصيص مائة للتكاليف غير المباشرة بعدها جزءاً من حساب الهامش، وإن كانت بعض المؤسسات تضم استخدام تكاليف التسهيلات والمرافق في تعريف التكلفة المباشرة. وتوفر هوامش المساهمة الايجابية المصادر لتمويل الدعم المزدوج أما السلبية فتمثل الدعم المزدوج ذاته.

وليس من الضروري أن يكون حساب الهوامش مقدمة للامركزية عملية الموازنة. والواقع أن المعلومات المتصلة بالهوامش مهمة في منظومات الموازنات المركزية كما في اللامركزية أيضاً. ولمعرفة السبب لنفترض أن مديرة الكلية التي تلاحظونها قد ضخمت من قيمة إنجازات الرسالة، على نحو ما ترى هي وزملاؤها الأمر. وافترضوا أيضاً أن المحاسبين قد أجروا حساب هامش المساهمة على النحو الآتي 35000+ دولار أمريكي لكل عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال و70000- دولار أمريكي في قسم الفلسفة. وبوسع المرء أن يصف هذه النتيجة بأنها انحياز إما لقسم الأعمال وإما لقسم الفلسفة. وإذا فأساتذة

قسم إدارة الأعمال يجنون الأموال في المتوسط بينما أساتذة الفلسفة يخسرون. وبذلك فإن أساتذة إدارة الأعمال أكثر أهمية في أعراف السوق. لكن لا بد أن هناك سبباً يحمل الكلية على عدم التوسع في قسم إدارة الأعمال لبلوغ هامش مساهمة أكبر: لأن القسم يرد الطلاب الجيدين فلا بد من أن يكون السبب أن التوسع في قسم إدارة الأعمال يحط من قدر إنجازات الرسالة كما تراها المؤسسة ككل. كذلك يجب على الكلية أن تحمل تقديراً عالياً لأساتذة الفلسفة من حيث تحقيق رسالة الكلية: وإلا لكانت مديرة الكلية قد وفرت الأموال باستخدام عدد أقل من أساتذة الفلسفة.

تبين النظرية غير الربحية أنه حين تكون مؤسسة ما متوازنة على الوجه الأكمل، يكون برنامجها للمساهمات الإضافية لتحقيق الرسالة يتناسب عكسياً وهوامش مساهمتها. فعلى المرء أن يلتزم الحرص في تحديد الزيادة بالنسبة إلى ماذا، على أي حال، فقد تكون الحسابات الناتجة معقدة. ولكن حسبنا الآن القول: إن هوامش المساهمة توفر معلومات أساسية لاتخاذ القرار حتى في بيئة من المركزية. فإذا كانت مديرة الكلية مطمئنة إلى هوامش المساهمة اطمأن المرء واستقر الأمر؛ وإذا لم يكن كذلك بدأت بالبحث عن أسباب التكيف مع الأوضاع - مثلاً: إما الإقلال من الطلاب وإما الإكثار من أعضاء الهيئة التدريسية، أو بالعكس - بما من شأنه أن يزيد من ارتياحها؛ إذ من شأن المعطيات المتعلقة بهوامش المساهمة أن تتيح لها حساب تأثير الرسالة والسوق على قراراتها وتدير أي خلل تتصور وقوعه.

وإنه لمن المهم كذلك في هذا المثال امتلاك مديرة الكلية المعطيات اللازمة والاستعداد لمشاركتها مع المديرين في قسمي إدارة الأعمال والفلسفة، ولنجاح إستراتيجية الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق يجب على المؤسسة أن تلتزم بمبدأ الشفافية - ولا بد لمثل هذه الشفافية أن تعني أكثر من الكشف عن راتب الرئيس أو العجز المالي الذي يعانيه قسم الرياضة؛ بل إن الشفافية تعني في الحد الأدنى، مجموعة القواعد والقوانين المتفق عليها والمعطيات اللازمة في حساب هامش المساهمة - ولو أصبح واضحاً في سياق إجراء هذه الحسابات أن بعض الأقسام مثلاً قد تضاءلت فيها أعباء المدرس أو ارتفع متوسط الرواتب.

عندما تكافح غير الربحية

وصفت رئيسة جامعة متوسطة المستوى ذات يوم ما حدث حين افتتحت جامعة فينكس [ولاية أريزونا] فرعاً تاماً لها في منطقة لا تبعد سوى أمتار عن الجامعة الأم. وقالت رئيسة الجامعة: «وما هي إلا سنوات قليلة حتى كانت المنافسة الجديدة قد اعتصرت كل الأرباح التي توافرت لنا من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال MBA». ولم يكن ثمة من داع لتصف كيف أدى ضياع الأموال التي جاء بها (بقرة السيولة النقدية) برنامج الماجستير في إدارة الأعمال إلى الحد من مقدرتها على توفير الدعم المزدوج للبرامج الأخرى أو خسارة تحقيق الرسالة نتيجة لذلك.

ليس لدى الجامعات سوى مصدرين وحسب تتمكن بواسطتهما من دعم البرامج غير الربحية، وهما: هوامش المساعدات من البرامج الربحية وما يسمى «عوائد ثابتة» من المنح والمتبرعين حالياً والمخصصات الحكومية. وتعني العوائد الثابتة المال الذي لم يأت به أي برنامج معين، وإنما من عائدات المؤسسة ككل. وجدير بالتنويه أنه يمكن استخدام مثل هذه العائدات في تسديد التكاليف الثابتة للجامعة ودعم البرامج غير الربحية. ويمكن للبرامج كلها أن تتلقى الدعم حين يتجاوز العائد التكلفة الثابتة. وليس ثمة ضرورة في هذه الحالة للدعم المزدوج، لكن من المرجح أن تأتي بعض البرامج بهوامش إيجابية؛ وهكذا تسهم هذه البرامج في جمع المساهمات المتاحة للدعم المزدوج. ولكن إذا نقص العائد الثابت عن التكلفة الثابتة كان لابد للجامعة من أن تعتمد على الهوامش المتوافرة من البرامج الربحية لتغطية الفارق وتوفير الدعم المزدوج للبرامج غير الربحية.

ولكن ماذا يحدث حين تكون الجامعة لا تفلح في القيام بذلك من الناحية المالية، إلا بشق النفس؟ يقدم لنا النموذج غير الربحي إجابة واضحة لهذا السؤال: على الجامعة في هذه الحالة أن تتصرف كما لو كانت مشروعاً تجارياً؛ إذ قد لا يتوافر المال لأعمال الدعم لأن كل دولار من هامش المساهمة والعائد الثابت مخصص لتغطية التكلفة الثابتة. ودون القدرة على دعم البرامج، ليس أمام المؤسسة سوى التأكيد على رسالتها. والقول: «هامش تحقيق الرسالة لكل دولار تم إنفاقه» يزول نهائياً من قاعدة القرار الذي لا يستهدف الربح، بحيث

تصبح: «العائد الهامشي = التكلفة الهامشية». فلا بد للمؤسسة من أن تحافظ على الذكاء في السوق لتصمد وتستمر، لكن لا يعود بوسعها الالتزام بالرسالة.

تميز دفعات الدعم المزدوج ما بين المشروع الربحي والمشروع غير الربحي. فالمشروعات الربحية لا تقوم بتمويل برامج أو خطوط إنتاج على المدى الطويل لأنها تعتمد على التقدير أو الاستصوابية في استخدام الأموال لدفع مستحقات أصحاب الأسهم. أما المشروعات غير الربحية فتستخدم الأموال التقديرية لديها - بافتراض أن لديها أموالاً متروكاً صرفها للتقدير - لدعم نشاطات يعتقدون بأنها سوف تعزز تحقيق الرسالة. فالهدف النبيل غير الربحي - أي رسالة الكلية أو الجامعة - لا يمكن بلوغه إلا إذا توافرت لها أموال متروك لتقديرها أمر التصرف بها.

لماذا الأسواق مهمة

قد تشير إمكانية قيام منافسة مدمرة أن الأسواق شر لا بد منه أو ربما شيء يجب تجنبه تماماً. فجامعة ستانفورد، مثلاً، لم تكن تتقاضى في سنواتها الأولى أقساطاً من طلابها. فكان التمويل يرد كله من أوقاف معينة لهذا الغرض، وكان تقاضي الأقساط من ثمّ متروكاً بهذا المعنى لتقدير الجهات المعنية في الجامعة. ولكن سرعان ما أدركت ستانفورد أنه بوسعها أن تفعل أكثر بل أكثر كثيراً من هذا، إذا حصلت على الأموال التي قد يدفعها طلابها لقاء التعليم الذي ترغب الجامعة في تقديمه لهم. ولقد اتخذت ستانفورد ذلك القرار نفسه بعد نصف قرن حين شاءت زيادة عدد الأساتذة الباحثين في هيئة التدريس لديها بالسعي إلى سوق البحث الحديثة العهد التي تحظى بالرعاية وتدر المال. وكلاهما مورد للعائدات مكنها من تحقيق كسب جوهري في تحقيق الرسالة.

والدرس المستفاد من هذه الأمثلة أن الأسواق تأتي بمغانم كبيرة حين تكون حاجات السوق ورغباته ومن يسكنونه متلائمة جيداً مع الجامعة ومنظومة قيمها. كما أن للأسواق منافع إذ تجعل المؤسسات أكثر استجابة لحاجات المستخدم ورغباته. ولئن كان للتقاليد الأكاديمية أهميتها، كذلك هو الحال وحاجات عالم اليوم. والحق أن قلة في هذا العالم الذين يودون إحياء الثقافة الكلاسيكية باللاتينية والإغريقية، مثلاً. وبالرغم من أن

الأهداف تتغير نتيجة الحوارات التي تدور داخل المؤسسة، إلا أنه ليس هناك مثل المثير الخارجي ذي المزية الاقتصادية ليدفع بالحوارات إلى الأمام. وقد علمنا أن هناك مبدأ معلناً ترفعه الحكومات حين تعتنق آليات السوق في توزيع المخصصات العامة، ألا وهو أن جهدها يرمي إلى أن يجعل المؤسسات العامة تتخذ مسلكاً أشد استجابة وقوى السوق. وفي حين نظل في شك حيال الدافع إلى هذه الحجة في عصر يعشق تخفيض الضرائب باطراد، فإنه يجدر بالأسواق على المدى البعيد أن تؤثر في السعر والجودة معاً، شرط أن يكون المستهلكون مسلحين بالمعلومات الصحيحة.

وتوفر الأسواق كذلك حوافز لتحسين الإنتاجية. وبين النموذج غير الربحي أن الدولار الذي يدخر من تكلفة الإنتاج هو دولار محرر من أجل الدعم المزدوج، إذا تساوت الأمور كلها. ومن حيث المبدأ فإن حساب التفاضل في المؤسسات غير الربحية لا يختلف عن حسابه في القطاعات الربحية للترويج لأهمية مالك الأسهم. لكن ليس لدى الكليات والجامعات ملاك أسهم ليلجوا على ضرورة العمل وفق معدل أرباح السوق أو غزاة الشركات الذين يتحنون الفرص للتدخل إذا غاب الأمل بأرباح قادمة. إن ما يمكن أو ينبغي أن يؤثر في المؤسسات هو ضغط المنافسة على هوامش المساهمة، فضلاً عن آثار التغيرات الطارئة على السعر وتوافر المدخلات الأقل سعراً أو الأكثر مرونة؛ ذلك أن من شأن مثل هذه الضغوط أن تطلق تحسينات في الإنتاجية ما كان يمكن لتوافر دون محرض خارجي.

تدفع قوى السوق المؤسسات إلى تقويم ما تقوم به فضلاً عن أساليبها في إنجازه وهذا ما يجعل الجامعات تقلص دعم البرامج الأقل قيمة في أوقات شح الأموال. وجدير بالتنويه أن مثل هذه التقويمات تكتشف أحياناً أن الكثير من البرامج ذات الأولوية المتدنية يفوق ما تدعو إليه الحاجة لضبط الميزانية، وفي هذه الحالات قد توجه المدارس الدعم نحو البرامج ذات الأولوية الأعلى. ونحن نطلق على هذا «النمو بالاستبدال» وهو تحسين للإنتاجية أيضاً. ومن الممكن أن يكون هذا الاستبدال قد حصل، على أي حال، لكن غالباً ما يكون المحرض من السوق هو الذي وفر الزخم للدفاع. وهناك عملية مشابهة تحدث حين تقوم الشركات استجابة للمنافسة باختصار التكاليف لإنقاذ أرباحها. وهناك وظائف أقل من ضرورية تنمو في أيام اليسر فتلغى في أيام العسر. ويعد إلغاء خطوط التجارة غير المنتجة مثلاً

على الظاهرة عينها، وهنا ما كنا قد اقترحناه وربما يروق للكليات والجامعات فضلاً عن المشروعات التجارية.

تنزع قوى السوق المغفلة واللامركزية إلى تجاوز الدعاوى ضد التغيير من داخل المؤسسة، مهما كان دعواتها من القوة. وفي حين أنه قد لا تكون المؤسسات راغبة حقاً في التغييرات هذه كلها، إلا أن التغيير شرط لازم للفاعلية في بيئة دينامية. وأما قوى السوق فتفسر الوضع القائم كما في التجربة الصفية القديمة حيث توضع برادة الحديد على ورقة فوق قطعة مغناطيس. وتظل الأمور على هذه الحال حتى ينقر أحدهم الورقة وعندها تغلب الفوضى على الاحتكاك مما يسمح للبرادة بالترصف حسب قطبي الحقل المغناطيسي. ويحدث الأمر نفسه مع الأسواق. فبالغلب على الاحتكاك التنظيمي يمكن حتى للتحويلات العشوائية في العرض والطلب أن تنتج تعديلات جديرة بالاهتمام.

القول الفصل، إذأ، أن بوسع الأسواق مساعدة المؤسسات لتأتي بنتائج أفضل في تحقيق رسالتها. وقد تؤثر الأسواق أحياناً في إحداث تغييرات في الرسالة، لكنها غالباً ما تكون ميسرة أو محفزة. والتحدي المائل أمام الجامعة يتجلى في الحذر من السماح لنجاح السوق بأن يغدو سبباً قائماً بذاته ولذاته. فالذكاء في السوق وسيلة، وليس غاية. ويجب أن يكون الهدف الالتزام بالرسالة وذلك بالتمزام الحكمة في الإنفاق والعمل المنتج مما توافر من الهوامش بفضل الذكاء في السوق.