

الفصل الحادي عشر

الشؤون المالية

التمويل

١٢٦. تلتزم الدولة اللبنانية، من خلال الموازنة العامة، تمويل الجامعة اللبنانية. فهي تغذي ٩٥% من موازنتها، والباقي يجري تحصيله عن طريق رسوم الطلاب. ويتسق هذا مع ما نص عليه كل من القانون ٦٧/٧٥ والنظام المالي للجامعة (مرسوم رقم ١٤٢٤٦ تاريخ ١٤/٤/١٩٧٠)، حيث تتشكل واردات الجامعة من : (١) الاعتمادات التي ترصد للجامعة في موازنة الدولة العامة؛ (٢) التبرعات والهبات؛ (٣) رسوم تسجيل الطلاب؛ (٤) حاصلات بيع منشورات الجامعة؛ (٥) واردات أملاك الجامعة؛ (٦) إيرادات مختلفة.

١٢٧. يضع الإقتصار على الاعتمادات المرصودة في الموازنة العامة قيوداً على عمل الجامعة، إذ يؤدي من جهة إلى إعداد الموازنة "من فوق"، ومن جهة ثانية إلى تدني الواردات تبعاً للسقف الذي تضعه وزارة المال. من ناحية إعداد الموازنة فهو يبدأ نظرياً بحسب النظام المالي للجامعة، على مستوى العميد-مجلس الكلية ثم يصعد نحو أمين السر العام فالرئيس، فمجلس الجامعة فوزير الوصاية ووزير المالية، فمجلس الوزراء. وهي آلية تجسد مفهوم استقلال الجامعة المالي والخط الأكاديمي للسلطة. لكن في الواقع يبدأ تمرين إعداد الموازنة في وزارة المال حيث يتقرر حجم مساهمة الدولة للعلم المقبل في ضوء الخطوط العريضة للسياسة المالية، وتبلغ رئاسة الجامعة بالرقم المقرر للجامعة، ويجري التفاوض بين الطرفين ضمن هوامش ضيقة إلى حين الاتفاق على رقم ما. وبعدئذ تتبلغ الأجهزة المختصة في الإدارة المركزية والعمداء بالرقم ويبدأ إعداد الموازنة ليسلك الطريق المشار إليها

سابقا. وفي هذه الآلية المعكوسة يسود الغموض حول الأرقام المالية للبنود والفصول والأجزاء، وتحصل ضغوط خلف الكواليس لإجراء الترتيبات المناسبة لمراكز القوى. ويبلغ الجميع بموازنة منزلة. كذلك تتعطل في آلية كهذه إمكانية التعبير الحقيقي عن الاحتياجات، كما تتعطل آليات التطوير والاستجابة للتغيير. أما من ناحية تدني الواردات فقد انخفضت حصة موازنة الجامعة من الموازنة العامة من ٣،١٢% في العام ١٩٧٤ إلى ١،٦٢% في العام ١٩٩٣ وما زالت دون الاثنتين في المئة في العام ١٩٩٨ (١،٨٦%). كذلك فإن موازنة الجامعة كانت بحدود ٣٨ مليون ليرة، عندما كان عدد طلابها ١٦ ألف طالب عام ١٩٧٤، ولم تصل إلا إلى ٤٨ مليون ليرة عام ١٩٩٨ (وفقا لقيمة الليرة في العام ١٩٧٤)، مع أن عدد الطلاب وصل إلى ٥٠ ألف طالب، أي أنه كان ينفق على الطالب الواحد ٢٤١٧ ليرة في العام ١٩٧٤ فأصبح المبلغ ٩٨٠ ليرة في العام ١٩٩٨ بالأسعار الثابتة (ليرة ١٩٧٤). وهذا يظهر التناقص الشديد في الإنفاق على الجامعة خلال الخمس وعشرين سنة الماضية، والذي بدأ فعليا في الثمانينيات مع تدهور سعر صرف الليرة اللبنانية. كما يظهر الحاجة الماسة إلى زيادة واردات الجامعة اللبنانية، وإلى توفير مصادر تمويل أخرى خارج الموازنة العامة، لا سيما عندما تتعرض هذه الأخيرة للتقشف، وذلك تبعا للبنود المقررة في النظام المالي. فرسوم الطلاب مثلا منخفضة نسبيا، وهناك نسبة عالية من المسجلين في السنة الأولى من دون الاهتمام بالانتقال للسنة الثانية، أي لأسباب غير دراسية.

الإنفاق

١٢٨. إن بنية الإنفاق في الجامعة تظهر بقوة صعوبة الإقلاع بعملية تطويرها. تشكل النفقات الجارية ٩٥% من مجمل موازنة الجامعة (١٩٩٧). وهي تذهب للمرتبات والمخصصات والتعويضات وملحقاتها (٦٨%)

الفصل الحادي عشر: الشؤون المالية

ولإيجارات المباني (٧,٥%) ولتأمين وسائل البحث والنقل والانتقال والإقامة والنشر والكتب والصحف والإعلانات والصيانة ونفقات الكهرباء والماء والهاتف وغيرها (١٩,٦%). أما القسم الباقي (٥%) فيذهب للتجهيز. فالجامعة تعمل بموازنة "الحد الأدنى" (النفقات الجارية)، علما بأن الإنفاق على بناء المدينة الجامعية في الحدث والفنار احتسب من خارج الموازنة. وتحظى الإدارة المركزية بنسبة ٢٢,٩% من إجمالي موازنة الجامعة (وتصل النسبة إلى ٢٦% إذا أضيف إليها بندا الاحتياطي والديون المتوجبة الأداء). وتعود هذه النسبة المرتفعة إلى كون الإدارة المركزية مسؤولة عن تسديد إيجارات الأبنية الجامعية (١٠,٥ مليار عام ١٩٩٧)، وعن دفع تعويض البحث للأساتذة (٤ مليارات) وعن مساهمتها في كل من صندوق التعاضد للأساتذة (١٠,٥ مليارات) ومعهد العلوم التطبيقية (١,٢ مليار ليرة). وهذا ما يجعل الإدارة المركزية وكأنها "سلة" يوضع فيها ما لا يقع تحت كلية معينة، من دون أن تكون محتويات هذه السلة موزعة داخل تلك الإدارة بحسب هيكلية معينة.

الكلفة*

١٢٩. تعتبر كلفة الطالب في الجامعة مقبولة نظريا. فهي بلغت ٢٠٠٠ دولار أميركي في العام ١٩٩٨، و١٥٠٠ في العام ١٩٩٥ و١٠٠٠ في العام ١٩٧٤. والرقم الحالي (٢٠٠٠ دولار) قريب مما تشهده بعض الدول العربية المجاورة (١٥٠٠ في مصر والأردن، و١٠٠٠ في المغرب في العام ١٩٩٠). وهو أدنى مما هو عليه في الجامعات الخاصة كالجامعة الأميركية مثلا، حيث يتراوح القسط السنوي للطالب بين عشرة آلاف دولار وعشرين ألفا، بحسب

نعي بالكلفة الإنفاق بحسب الطالب.

الاختصاص. وهو أدنى مما هو عليه في جامعات دول متقدمة مثل فرنسا (سنة آلاف دولار) وكندا (تسعة آلاف دولار).

١٣٠. يعتبر تفاوت الكلفة بين الكليات داخل الجامعة مقبولا نظريا أيضا. فهي ترتفع في الكليات التطبيقية (الصيدلة والطب والزراعة) إلى سبعة آلاف دولار وتتنخفض إلى ألفين في كلية العلوم فألى ألف دولار في كلية الحقوق. وهذه الفوارق تجسد الإنفاق الإضافي على المختبرات والتجهيزات في الكليات التطبيقية. كذلك تعبر الفوارق بين الفروع عن الظاهرة نفسها، فالكليات الثلاث الموحدة التطبيقية جميعا ترتفع نسبة حصتها من الموازنة إلى حصتها من الطلاب حتى ٣،٨ بسبب ارتفاع الكلفة، بينما تتماثل هاتان الحصتان في الفروع الأولى والثانية. ثم تهبط الكلفة في فروع المناطق، في الشمال أولا (حيث يوجد فرع لكلية الهندسة)، ثم في فرع البقاع، حيث تنخفض نسبة الحصة من الموازنة إلى الحصة من الطلاب حتى ٠،٥٣ أي أن حصتها من الموازنة تعادل تقريبا نصف حصتها من الطلاب. أما فرع الجنوب فقد أدى إنشاء المعهد الجامعي للتكنولوجيا إلى رفع الكلفة الإجمالية للطلاب فيه.

١٣١. على أن الكلفة الإجمالية للطلاب الواحد في الجامعة اللبنانية تبدو، من جهة، متدنية ومن جهة أخرى مرتفعة. إنها مرتفعة إذا أخذنا بالاعتبار الفقر الشديد في كثير من الأحيان في الأبنية والتسهيلات (راجع فصل الأبنية والتجهيزات). وهذا الارتفاع يتضمن وجود هدر متأ من تكرار النفقات (أساتذة، موظفون، كتب، وتسهيلات على أنواعها)، وهو أمر يستلزم ترشيد الإنفاق على المستويات المذكورة كافة. وإذا أخذنا بالاعتبار أن الإعداد في الجامعة يقتصر حاليا على التعليم في الصفوف فقط في الكليات الكبرى فيها. وتعتبر الكلفة متدنية إذا أرادت الجامعة التطور ومجاراة الجامعات المرموقة في أدائها وإنتاجيتها. لذلك يبدو تعديل معدل الإنفاق على الطالب أمرا مركبا. ثمة حاجة إلى تخفيض نسبة النفقات الجارية وزيادة نسبة النفقات الاستثمارية،

بصورة قد تؤدي إلى ارتفاع الكلفة عموماً في سياق إعادة تعريف مهام الجامعة وبنيتها. وثمة حاجة إلى تخفيض أنواع من النفقات الجارية وزيادة أنواع أخرى منها، انسجاماً مع خطط التطوير. مثلاً، رواتب أفراد الهيئة التعليمية تعتبر متدنية إجمالاً لمن هم في رتبة أستاذ بينما هي مقبولة لمن هم في رتبة "معيد"، ما يقتضي التفكير بتوسيع الفارق بين الرتبين، لمصلحة رتبة الأستاذ، بعد إعادة الثقة بالرتب. وهذا يسمح بتشجيع الإنتاجية البحثية في صفوف الهيئة التعليمية واستقطاب أساتذة اكتسبوا خبرات مميزة في لبنان والخارج. وإذا أضيفت إلى ذلك الإجراءات التي يمكن اتخاذها بصدد ترشيد استخدام أفراد الهيئة التعليمية، فإنه يمكن إعادة تركيب النفقات المخصصة للجامعة، بحيث لا يبتعد الرقم الإجمالي لموازنتها كثيراً عما هو عليه الآن. هذه الأمور كافة بحاجة إلى دراسة متأنية تفضي إلى ترشيد الإنفاق وزيادته للتطوير والمنافسة، مع التأكيد على حقوق العاملين في تأمين الحد الضروري واللائق من المداخل. علماً أن زيادة النفقات الاستثمارية تتوجه جزئياً من جديد إلى العاملين عن طريق برامج تطوير الهيئة التعليمية والموظفين.

١٣٢. ثم إن التفاوت في الكلفة بين الكليات، الذي يبدو طبيعياً في وجوده، يبدو قوياً في مدها. فكون كلفة الطالب في الكليات التطبيقية سبعة أضعاف كلفته في كلية الحقوق لهو أمر يعكس واقعيتين: من جهة، كثرة عدد الطلاب المستفيدين من قلة الموارد المادية والبشرية المستخدمة؛ ومن جهة أخرى، اقتصار التعليم في كليات مثل الحقوق والآداب على وسيلة المحاضرة في الصفوف أو المدرجات، واعتبار المختبرات والوسائل الأخرى من شأن أهل العلوم فقط. واللافت أن المعلوماتية القانونية أنشئت مستقلة عن الدروس الحقوقية، ولا علاقة للطلاب بها، ولا يشكل استخدامها جزءاً من الحياة الدراسية. إن الحاسوب، والإنترنت، والأرشيف، والزيارات الميدانية والترجمة و"المختبرات التطبيقية"، والقاعات متعددة الأغراض، والرحلات..

إلخ، هي جزء لا يتجزأ اليوم من التعليم العالي. وكلية مثل الآداب، التي تبلغ كلفة الطالب فيها ١٢٠٠ دولار، يمكن أن تشمل بالإضافة إلى الوسائل المذكورة أعلاه، وفضلا عن مركز اللغات والترجمة القائم حاليا، على مختبرات للغات، تعليمية وبحثية، ولعلم النفس، وعلى متاحف مصغرة، ومرصد ومركز للخرائط، وغيرها الكثير مما يقدر أهل الاختصاص على تحديده وتبرير جدواه. وكلية التربية يمكن أن تضم مدرسة نموذجية ومختبرات "تعليم مصغر" وغير ذلك.. إلخ. وهذه التسهيلات والأنشطة الإضافية ذات أكلاف ترفع الكلفة العامة للطالب، ولكن التطوير يسوغها، وهي يمكن أن تدر في بعض وجوه عملها بعض العوائد لتغطية كلفة تسييرها على الأقل.

تنظيم الموازنة

١٣٣. التنظيم المعتمد للموازنة يتناسب مع تنظيم الموازنة العامة للدولة ولكن السنة المالية لا تتناسب مع السنة الجامعية. تعتمد في تنظيم الموازنة القاعدة المتبعة في موازنة الدولة (أقسام، أجزاء، فصول، بنود)، بما يسمح لوزارة المال بإجراء الحسابات الإجمالية لموازنات إدارات الدولة كافة. لكن العنصر الجديد في الموضوع أن وزارة المالية طلبت من الجامعة أن تضع موازنتها على أساس السنة المالية، وليس على أساس السنة الدراسية، وذلك اعتبارا من العام ١٩٩٧. وهذا يعيق عملية وضع الموازنة بالمعنيين الإجرائي والتخطيطي. فالجامعة تعمل وتخطط استنادا الى حلقة زمنية تمتد من تشرين الأول حتى نهاية أيلول في مختلف حقول عملها: التعليم، البحث، الشؤون الأكاديمية، الشؤون الإدارية، شؤون الأبنية والتجهيزات، إلخ. فيما يفرض عليها الوضع الحالي الإنفاق وفقا لدورة زمنية مغايرة تبدأ في كانون الثاني من كل عام. ويلاحظ، على كل حال، أن الجامعة لا تضع تقارير مالية حول أدائها كاحتساب كلفة الطالب، وكلفة الخريج، في الجامعة عموما وفي

كل كلية على حدة. ويفترض المرء أن مؤسسة لتكوين النخب والأنتلجنسيا كالجامة اللبنانية قادرة على إنتاج دراسات مالية، لا سيما دراسات جدوى وتوقعات، ربطا بخطط وبرامج تضعها كل سنتين أو ثلاث سنوات، بصورة تسوغ الإنفاق وتجنب الارتجال.

١٣٤. إن ضعف البنى الإدارية للتخطيط (والتخطيط يشمل التمويل والإنفاق وتقدير الأكلاف والعائد) والموازنة (تصميم الموازنة) في الجامعة يسهل التصرف "الفوقي" بالسقف المالي لها ويضعف المساءلة. فإذا ما أقرت زيادات ما فإنها توضع بناء على "مطالب" فقط وتذهب للنفقات الجارية التي تتمتع وحدها بجهوزية الاستيعاب. وفي وضعية كهذه كان ممكنا بسهولة اتخاذ قرار بإنشاء مدينة جامعية (في الحدث والفسار)، وتمويل المشروع وتلزيمة وتنفيذه.. إلخ، خارج الجامعة، والاقتصار على استطلاع العمداء لمعرفة حاجات الكليات. والجامعة سنتسلم المدينة الجامعية، كما يبدو، على طريقة "المفتاح باليد". إن البنية الإدارية للجامعة لا تحتاج فقط إلى وحدات تفكير وتخطيط لشؤونها المالية على المدينين القريب والبعيد، بل تحتاج أيضا إلى وحدة مختصة بتصميم الموازنة، والعمل على مدار السنة في تنظيم هذا التصميم وفي تغذيته بالمعلومات، وهذا اختصاص له أهله وله قواعده، ولا يقوم به المحاسبون عن طريق ملء الفراغات بالأرقام.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١١٥]

