

الجامعة المغربية بين الاحتضار التدريبي والترانس المؤسسي: قراءة متقاطعة في أعمال بيتر جون فليمينغ وجورج لاباساد

د. محمد العماري الأداي التفراوي السوسي
أستاذ علم الاجتماع بجامعة ابن زهر بأكادير
المملكة المغربية

الملخص بالعربية

يتناول هذا المقال التحولات التي تعرفها الجامعة المغربية في سياق الإصلاحات المعاصرة لإعادة تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال قراءة متقاطعة بين أطروحات بيتر ج. فليمينغ حول الجامعة النيوليرالية في كتابه *Dark Academia: How Universities Die*، ومفهوم الترانس المؤسسي لدى جورج لاباساد. وينطلق المقال من فرضية أساسية مفادها أن التحول التدريبي للجامعة لا يقتصر على إدخال أدوات جديدة للحكامة والتقييم والرقمنة وقياس الأداء، بل يعيد تشكيل معنى المؤسسة الجامعية ووظائفها وعمل الفاعلين داخلها. وفي السياق المغربي، تتخذ هذه التحولات طابعاً أكثر تعقيداً بفعل تداخل تحديات التوسع الجماهيري، والهشاشة البنيوية، والتفلوات المجالية، وضغط قابلية التشغيل، مع تصاعد متطلبات الأداء والنجاح والمنافسة والتقييم. ويقترح المقال مفهوم الاحتضار التدريبي للدلالة على سيورة تدريجية تستوف من خلالها الجامعة جزءاً من استقلاليتها وطاقاتها الفكرية وقررتها على إنتاج المعنى تحت هيمنة منطق المؤشرات والأداء والإجراءات، بينما يسمح مفهوم الترانس المؤسسياتهم الكيفية التي تستمر بها المؤسسة في إعادة إنتاج أدولها وقواعدها وإجراءاتها حتى عندما يدرك الفاعلون تناقضاتها وحلودها. ويخلص المقال إلى أن التحدي لا يتمثل في رفض الإصلاح أو الحكامة، وإنما في إعادة وضع أدوات التدبير داخل موقعها الطبيعي باعتبارها وسائل في خدمة المشروع العلمي والتربوي والاجتماعي للجامعة، مع استعادة استقلالية العمل الأكاديمي والزمن الضروري لإنتاج المعرفة ومكانة العلوم الإنسانية والاجتماعية في فهم التحولات المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: إصلاح، الجامعة المغربية، الاحتضار التدريبي، الترانس المؤسسي، الجامعة النيوليرالية، سوسيولوجيا المخيال.

Résumé en français

Cet article analyse les transformations contemporaines de l'université marocaine à partir d'une lecture croisée des travaux de Peter J. Fleming sur l'université néolibérale, notamment dans *Dark Academia: How Universities Die*, et du concept de transe institutionnelle développé par Georges Lapassade. Il part de l'hypothèse que la transformation managériale de l'université ne se réduit pas à l'introduction de nouveaux outils de gouvernance, d'évaluation, de numérisation et de mesure de la performance. Elle affecte plus profondément les finalités de l'institution, les conditions de production des savoirs et les pratiques quotidiennes des acteurs universitaires. Dans le contexte marocain, cette dynamique se déploie dans une configuration particulière marquée simultanément par la massification de l'enseignement supérieur, les fragilités structurelles, les disparités territoriales et les exigences croissantes d'employabilité, de performance, d'efficacité et de compétitivité. L'article propose le concept d'agonie managériale pour désigner un processus progressif d'épuisement de l'institution universitaire sous l'effet de la généralisation des logiques de performance, d'évaluation, de contrôle et de quantification. Le concept de transe institutionnelle permet, quant à lui, de saisir la manière dont l'institution continue à reproduire ses pratiques, ses procédures et ses rôles alors même que les acteurs peuvent percevoir les contradictions et les limites de ce fonctionnement. Le croisement de ces deux perspectives permet ainsi de penser conjointement l'épuisement de l'institution et les mécanismes de sa reproduction interne. L'article conclut que l'enjeu n'est pas de rejeter la réforme ou la gouvernance, mais de réinscrire les instruments managériaux dans une conception de l'université fondée sur ses fonctions scientifiques, pédagogiques et sociales, sur l'autonomie académique et sur la préservation du temps nécessaire à la production des savoirs.

Abstract in English

This article examines the contemporary transformations of the Moroccan university through a cross-reading of Peter J. Fleming's analysis of the neoliberal university, particularly in *Dark Academia: How Universities Die*, and Georges Lapassade's concept of institutional trance. It argues that the managerial transformation of the university cannot be reduced to the introduction of new instruments of governance, evaluation, digitalization, and performance measurement. Rather, it progressively reshapes the institution's purposes, the conditions of knowledge production, and the everyday practices of academic actors. In Morocco, this transformation takes place within a specific configuration characterized by massification, structural fragilities, territorial inequalities, and growing demands for employability, efficiency, performance, and competitiveness. The article introduces the concept of managerial agony to describe a gradual process through which the university becomes institutionally and intellectually depleted under the growing dominance of performance indicators, evaluation, control, quantification, and managerial procedures. The concept of institutional trance, meanwhile, makes it possible to understand how the institution continues to reproduce its roles, procedures, and routines even when its actors are aware of their contradictions and limitations. Bringing these two perspectives together makes it possible to analyze both the institutional exhaustion produced by managerial rationality and the mechanisms through which this rationality is reproduced from within. The article concludes that the challenge is not to reject reform or governance, but to reposition managerial instruments as means serving the university's scientific, educational, and social purposes, while preserving academic autonomy and the time required for meaningful knowledge production.

مقدمة

أذكر جيدا إحدى اللحظات التي جعلتني أنظر إلى الجامعة من زاوية مختلفة. كنت أشرك في اجتماع خصص لمناقشة إصلاح جديد للتعليم العالي. كان النقاش يلور حول الجودة والنجاعة والابتكار والرقمنة وقابلية التشغيل والانفتاح الدولي... كانت العروض كثيرة. وكانت الوعود أكبر. بدا الأمر وكأن الجامعة تستعد فعلا لمرحلة جديدة. لكن شيئا واحدا أثار انتباهي. بعد انتهاء الاجتماع، عدنا جميعا إلى مكاتبنا وقاعاتنا وملرجاتنا، وعادت معنا المشكلات نفسها. ظل الأستاذ يواجه الأعباء الإدارية نفسها. وظل الطالب يطرح الأسئلة نفسها حول مستقبله. وظلت المؤسسة تشغل بالآليات ذاتها تقريبا. عندها بدأت أطرح على نفسي سؤالا بسيطا في صياغته، لكنه عميق في دلالاته. ماذا يتغير في الجامعة عندما تتغير الإصلاحات، بينما يظل جزء كبير من الحياة اليومية داخلها على حاله؟ لم يكن السؤال متعلقا بإصلاح بعينه. كان يتعلق بشيء أعمق. يتعلق بالعلاقة بين الإصلاح والمؤسسة، وبين الخطاب والممارسة، وبين ما تعلنه الجامعة عن نفسها وما يعيشه الفاعلون داخلها.

لا يمكن فهم هذا السؤال بعيدا عن المسار الذي عرفته الجامعة المغربية خلال العقود الأخيرة. فقد أصبحت الإصلاحات جزءا دائما من حياتها المؤسسية. كل مرحلة تأتي بمفاهيم جديدة. وكل مشروع يقدم نفسه باعتباره خطوة نحو جامعة أكثر حداثة ونجاعة وانفتاحا. تغيرت البرامج. وتطورت أنظمة التكوين. وأعيد تنظيم عدد من الهياكل. وتوسعت آليات التقييم والحكام. وأصبح الارتباط بسوق الشغل والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي والدولي من بين الأولويات المعلنة. غير أن كثرة الإصلاحات لا تعني بالضرورة عمق التحول. فقد تتغير النصوص دون أن تتغير الممارسات بالسرعة نفسها. وقد تتغير الهياكل دون أن تتغير الثقافة المؤسسية. وقد تتعدد آليات التقييم دون أن يشعر الفاعلون بأن شروط عملهم أصبحت أكثر وضوحا أو أكثر استقرارا. هنا تظهر مفارقة أساسية. الجامعة تتغير باستمرار على مستوى الخطاب والتنظيم، لكنها لا تتحول دائما بالعمق نفسه على مستوى التجربة اليومية.

وتؤد هذه المفارقة وضوحا عندما نلاحظ التحول الذي عرفته اللغة الجامعية نفسها. فقد أصبحت مفردات التدبير تحتل مساحة واسعة في الحديث عن التعليم العالي. نتحدث عن الأداء، وعن المؤشرات، وعن المردودية، وعن التنافسية، وعن التصنيف، وعن الجودة، وعن قابلية التشغيل. لا تكمن المشكلة في هذه المفاهيم في حد ذاتها. فالجامعة تحتاج إلى التنظيم والتقييم والتخطيط. لكن الإشكال يبدأ عندما تتحول أدوات التدبير إلى مرجع أساسي لتعريف قيمة العمل الجامعي. عندها يصبح ما يمكن قياسه أكثر حضورا مما يصعب قياسه. ويصبح عدد المنشورات مؤشرا على الإنتاج العلمي. ويصبح عدد الأنشطة دليلا على الحيوية الأكاديمية. ويصبح الطالب جزءا من منظومة الأرقام والإحصائيات. ويجد الأستاذ نفسه مطالبا بإنتاج المعرفة، وتدريس الطلبة، والمشاركة في الاجتماعات، وإعداد التقارير، والاستجابة لمتطلبات إدارية متزايدة. شيئا فشيئا، يمكن أن يتحول جزء من العمل الجامعي إلى عمل موجه نحو إثبات الأداء بدل إنتاج المعرفة نفسها.

هذه التحولات لا تخص الجامعة المغربية وحدها. إنها جزء من أزمة أوسع تعوقها الجامعة المعاصرة في عدد من المجتمعات. وقد حاول بيتر ج. فليمينغ، في كتابه ¹Dark Academia: How Universities Die، أن يكشف بعض آثار العقلانية

¹ترجم عنوان كتاب بيتر ج. فليمينغ (2021) Dark Academia: How Universities Die هنا إلى «الأكاديمية المظلمة: كيف تموت الجامعات». ويمكن، من الناحية الدلالية، اقتراح صيغة أخرى هي «الأكاديمية المظلمة: كيف تحضر الجامعات»، غير أن الصيغة الأولى تبدو أدق في سياق هذا البحث، لأن عبلة How Universities Die لا تحيل إلى حالة احتضار مؤقتة بقدر ما تحيل إلى سيرونة تدرجية من فقدان المؤسسة الجامعية لحيويتها ومعناها ووظائفها، حتى وإن استمرت قائمة من الناحية التنظيمية والمؤسسية. أما Dark Academia فلا ينبغي فهمها باعتباره مجرد ترجمة

النيلويرالية على الجامعة. فالمسألة، في نظره، لا تتعلق فقط بضعف المورد أو سوء التدبير. إنها تتعلق بتحول تدريجي في معنى المؤسسة الجامعية. عندما يدخل منطق السوق بقوة إلى الجامعة، تتغير طريقة النظر إلى الأستاذ والطالب والبحث العلمي. يصبح الأستاذ مطالبا بإثبات إنتاجيته. ويصبح الباحث مطالبا بتحويل نشاطه إلى مؤشرات قابلة للقياس. ويصبح الطالب جزءا من خطاب رأس المال البشري وقابلية التشغيل. وتصبح الجامعة مطالبة بإظهار مردوديتها باستمرار. في هذه الحالة، لا تعود الأزمة أزمة تنظيم فقط، إنها تصبح أزمة معنى. وهنا يطرح السؤال نفسه من جديد: ماذا يبقى من وظيفة الجامعة عندما تصبح مطالبة باستمرار بأن تثبت قيمتها وفق معايير لا تنتمي بالضرورة إلى منطق المعرفة؟

في هذا المستوى تحديدا، تساعدنا أعمال جورج لاباساد على الاقتراب من الحياة الداخلية للمؤسسة. فالمؤسسة لا توجد فقط في القوانين والمراسيم والمخططات الاستراتيجية. إنها توجد أيضا في الممارسات اليومية. توجد في علاقة الأستاذ بالإدارة، وفي علاقة الطالب بالأستاذ، وفي الاجتماعات، وفي الملفات، وفي الإجراءات التي يتعين تنفيذها. وتوجد كذلك في قلرة الفاعلين على التكيف مع التحولات المستمرة. قد لا يقتنع الأستاذ بكل ما تفرضه الإصلاحات. وقد ينتقد الطالب بعض آليات التكوين. وقد يرى الإداري أن بعض الإجراءات غير فعالة. ومع ذلك تستمر المؤسسة في العمل. يستمر الجميع في تنفيذ المهام المطلوبة. وهنا تصبح فكرة "الترانسة" (transe)¹ المؤسساتية لدى لاباساد ذات أهمية تحليلية كبيرة. إنها تساعد على فهم حالة تستمر فيها المؤسسة في الحكمة، بينما يصبح الاتجاه أقل وضوحا بالنسبة إلى بعض الفاعلين. المؤسسة لا تتوقف، لكنها قد تفقد شيئا من معناها. والفاعلون لا يغادرونها بالضرورة، لكنهم قد يقللون شيئا من ارتباطهم العميق بوظيفتها.

هذه المفارقة تبدو لي أساسية لفهم وضع الجامعة المغربية اليوم. فنحن لسنا أمام مؤسسة توقفت عن العمل. العكس هو الصحيح. الجامعة تعمل كل يوم. المحاضرات تستمر. الامتحانات تنظم. الطلبة يتخرجون. الأساتذة يدرسون. الباحثون ينشرون. الإدارات تشتغل. والإصلاحات تتوالى. لكن استمرار العمل لا يعني بالضرورة استمرار المعنى نفسه. يمكن للمؤسسة أن تحافظ على بنيتها الظاهرة، بينما تتغير علاقتها الداخلية بوظيفتها. يمكن للأستاذ أن يستمر في التدريس، لكنه يشعر بأن جزءا متزايدا من وقته يذهب إلى المهام الإدارية. ويمكن للباحث أن يستمر في البحث، لكنه يجد نفسه محاصرا بمنطق الإنتاج المستمر. ويمكن للطالب أن يحصل على شهادة جامعية، لكنه يظل غير متأكد من قيمتها في سوق الشغل. وهكذا تصبح الجامعة أمام وضع وكب. إنها لا تنهار، لكنها تُستتَرَف. لا تتوقف، لكنها تتعب. ولا تفقد مؤسساتها بالضرورة، لكنها قد تفقد شيئا من الروح التي تمنح هذه المؤسسات معناها.

من هنا أفرح مفهوم الاحتضار الإداري. لا أقصد به موت الجامعة. ولا أريد من خلاله تقديم حكم نهائي على مستقبلها. أقصد به حالة من الإنهاك ينتج عن تضخم أدوات التدبير والتقييم والرقابة. فكلما زادت الحاجة إلى القياس، زادت المؤشرات. وكلما زادت المؤشرات، زادت التقارير. وكلما زادت التقارير، زادت الإجراءات. وفي النهاية يمكن أن تستهلك المؤسسة جزءا كبيرا من طاقتها في إدارة ذاتها وإثبات أدائها. يصبح السؤال هو كيف نثبت أننا نعمل. وقد يتراجع السؤال الأهم: ماذا ننتج؟ وماذا

حرفية لعبارة «الأكاديمية المظلمة»، إذ ترد في عنوان فليمينغ بوصفها تسمية نقدية ذات حمولة دلالية تحيل إلى الوجه المظلم للتحولات التي تعرفها الجامعة المعاصرة، ولا سيما تحت تأثير النيلويرالية والتدبيرية، بما يترتب عن ذلك من إخضاع العمل الأكاديمي لمنطق الإنتاجية والمنافسة والقياس والتقييم، ومن إعادة تشكيل تدريجية لمعنى الجامعة ووظيفتها.

¹ "الترانس" المؤسساتي، بالمفهوم الذي يستعمله جورج لاباساد، أي تلك الحالة التي تستغرق فيها المؤسسة فاعليها داخل دينامياتها وقواعدها وإجراءاتها، بحيث يستمر الفعل المؤسساتي حتى عندما يضعف الوعي بمعناه وغاياته.

نَعْلَم؟ وما المعرفة التي نريد أن نتركها للأجيال المقبلة؟ في هذه النقطة تحديداً، يصبح الاحتضار التدريجي خطيراً. لأنه لا يعني غياب النشاط، بل يعني أن النشاط نفسه قد يصبح منفصلاً تدريجياً عن الغاية التي يفترض أن يخدمها.

لا يعني هذا أن الإصلاحات غير ضرورية. ولا يعني أن الجامعة المغربية كانت في الماضي مؤسسة مثالية. كما لا يعني رفض التقييم أو التخطيط أو الحكامة. المشكلة في مكان آخر. المشكلة في أن تتحول الوسائل إلى غايات. وأن يصبح التدبير أهم من المعرفة. وأن تصبح المؤشرات أهم من التجربة الجامعية. وأن يصبح إثبات الأداء أكثر أهمية من التفكير في معنى الأداء نفسه. لذلك فإن السؤال الذي ينبغي أن نطرحه اليوم ليس هل تحتاج الجامعة المغربية إلى الإصلاح؟ إنما تحتاج إليه بالتأكيد. السؤال هو أي إصلاح نريد؟ وأي جامعة نريد أن نبنى؟ وهل نريد جامعة أكثر قدرة على إنتاج الأرقام، أم جامعة أكثر قدرة على إنتاج المعرفة والإنسان والسؤال والنقد؟

من هذه الزاوية، يحاول هذا المقال قراءة التحولات التي تعرفها الجامعة المغربية من خلال الجمع بين مفهوم الاحتضار التدريجي ومفهوم "الترانسة" المؤسسية. لا يتعلق الأمر بإعلان نهاية الجامعة، ولا بتقديم صورة سوداوية عن مستقبلها. الهدف هو فهم الآليات التي تجعل مؤسسة تخضع للإصلاح المستمر قادرة في الوقت نفسه على إنتاج أشكال من الإنهاك وفقدان المعنى. فالمسألة في النهاية ليست فقط أن تستمر الجامعة في العمل. المسألة هي أن تستمر وهي تعرف لماذا تعمل، ولأن تعمل، وما نوع المعرفة التي تريد إنتاجها، وما الدور الذي تريد أن تؤديه داخل المجتمع. لأن الجامعة قد تستطيع أن تستمر سنوات طويلة في أداء وظائفها الإدارية والتنظيمية، لكنها تبدأ في فقدان جوهرها عندما تفقد قدرتها على التفكير في نفسها، وعلى مساءلة المجتمع، وعلى إنتاج معرفة نقدية، وعلى طرح الأسئلة التي لا يمكن اختزالها في مؤشر أو رقم أو ترتيب.

I. إصلاح التعليم العالي ومفارقة التحديث المؤسسي: من الجامعة الأكاديمية إلى الجامعة النيوليبرالية

تأتي الإصلاحات الراهنة التي يعرفها التعليم العالي في المغرب ضمن سياق تاريخي أوسع، تشهد فيه الجامعة عبر العالم تحولات عميقة تمس بنيتها ووظائفها وعلاقاتها بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي. لم تعد الجامعة المعاصرة تواجه فقط أسئلة تقليدية مرتبطة بالتمويل والتنظيم وتزايد أعداد الطلبة، بل أصبحت مطالبة أيضاً بالاستجابة لمنطق جديد يقوم على الأداء والنجاح والتنافسية وقابلية التشغيل والابتكار وقياس الأثر. وقد أصبح هذا التحول موضوعاً وكوريا في سوسيولوجيا التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً مع تنامي ما يعرف بالرأسمالية الأكاديمية، حيث تزايد قيمة الأنشطة الجامعية بحسب قدرتها على إنتاج مؤشرات قابلة للقياس والتحويل إلى قيمة مؤسسية أو اقتصادية. ويبين Sigahi و Saltorato (2022) أن صعود الرأسمالية الأكاديمية يرتبط بتحول أوسع في طرق تنظيم التعليم العالي، حيث تصبح الجامعة أكثر ارتباطاً بمنطق المنافسة وتعبئة الموارد وإنتاج القيمة، بينما يوضح Ross و Savage (2023) أن إعادة تنظيم العمل الأكاديمي في ظل النيوليبرالية أدت في عدد من السياقات إلى تكتيف العمل وتجزئته وإخضاعه لمستويات أكبر من الرقابة والتقييم.

في هذا السياق، تكتسب أطروحة بيتر جون فليمينغ أهمية خاصة. ففي كتابه Dark Academia: How Universities Die، الصادر سنة 2021، يربط فليمينغ بين نيوليبرالية التعليم العالي وبين صعود الهرمية التدريجية وثقافة المؤشرات وتراجع الاستقلالية الأكاديمية، ويصف التحول نحو جامعة أصبحت مطالبة بإثبات إنتاجيتها باستمرار. ولا يتوقف نقد فليمينغ عند مسألة الإدارة، بل يمتد إلى إعادة تشكيل علاقة الأستاذ بعمله والطالب بمؤسسته، وإلى انتقال الجامعة من فضاء يقوم

على الاستقلالية والحكم الأكاديمي إلى فضاء تزداد فيه أهمية القياس والمنافسة والتقييم. وهذا ما يؤكدته أيضا Christine Morley (2023)، التي ترى أن الممارسات النيوليبرالية في الجامعة تخضع المعرفة والتعليم والطلبة والعاملين الأكاديميين بصورة متزايدة لمقتضيات تدييرية، بما يؤدي إلى تهميش أشكال من العمل الأكاديمي لا تنسجم بسهولة مع منطق القياس والإنتاجية.

غير أن استدعاء هذا الأدب النقدي إلى الحالة المغربية يحتاج إلى قدر من الحذر. فالجامعة المغربية لا تعيش الوضع نفسه الذي تعيشه الجامعات في المجتمعات التي قطعت أشواطاً طويلة في مسار النيوليبرالية الجامعية. إنها تواجه في الوقت نفسه تحديات مرتبطة بالتوسع الجماهيري وبالحاجة إلى تطوير بنيتها وبناء قدراتها المؤسسية، وتواجه أيضاً ضغطاً متزايداً من أجل تبني آليات الحكامة والأداء والتقييم. ولذلك فإن خصوصية الحالة المغربية لا تتمثل في مجرد انتقال الجامعة نحو نموذج تدييري جديد، بل في حدوث هذا الانتقال داخل مؤسسة لا تزال تعالج مشكلات بنيوية أساسية. وقد أشرت ونائق البنك الدولي الخاصة ببرنامج تسريع تحول التعليم العالي والبحث العلمي في المغرب إلى أن الإصلاح يستهدف في الوقت نفسه تعزيز ملائمة التكوين مع سوق الشغل، وتحسين البحث العلمي، وتقوية الحكامة والقدرة المؤسسية وأداء الجامعات العمومية. وهذا يعني أن الجامعة المغربية مطالبة بتحقيق مجموعة من التحولات في وقت واحد، وهو ما يجعل علاقتها بالإصلاح أكثر تعقيداً من مجرد انتقال تقني من نموذج جامعي إلى آخر.

وتظهر هذه الخصوصية بوضوح في المخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (PACTE ESRI 2030)، الذي يمثل أحد أهم مداخل إعادة بناء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في المغرب. فالوثيقة الاستراتيجية للميثاق تقوم على أربعة توجهات كبرى، تشمل التميز الأكاديمي، والتميز العلمي، والتميز العملي والحكامة 4.0، ومجالات الابتكار، كما تعتمد ثلاثة روافع لتسريع التغيير، تتمثل في التحول الرقمي، وأداء المنظومة، وإعادة الهيكلة والتنظيم والتأطير القانوني. وتكشف هذه البنية عن تحول مهم في تصور الجامعة. فالإصلاح لا يركز فقط على المحتوى البيداغوجي أو تطوير البحث العلمي، بل يضع أيضاً الأداء والحكامة والتحول الرقمي والقياس والمتابعة في قلب عملية التغيير. وقد أكد بنهيمه (2025) Benhima، في دراسة حديثة حول PACTE ESRI 2030، أن الإصلاح يرتبط بإعادة تنظيم التكوينات وتعزيز المهارات وملاءمة البرامج مع سوق الشغل والمعايير الدولية، مع استمرار وجود تفلوات مؤسسية ومجالية ينبغي أخذها في الاعتبار.

ولا ينبغي أن يفهم هذا التحول باعتباره سلبياً في ذاته. فالجامعة تحتاج بالفعل إلى حكمة أكثر فعالية. وتحتاج إلى أنظمة تقييم عادلة. وتحتاج إلى رقمنة خدماتها. كما تحتاج إلى ربط التكوينات بالتحولات التي يعرفها المجتمع وسوق الشغل. لكن الإشكال يبدأ عندما تتحول هذه الأدوات من وسائل لتحسين المؤسسة إلى معايير لإعادة تعريف المؤسسة نفسها. هنا يصبح السؤال أكثر تعقيداً. ماذا يحدث عندما يصبح الأداء معياراً أساسياً للحكم على الجامعة؟ ماذا يحدث عندما تصبح الأنشطة العلمية مطالبة باستمرار بإنتاج نتائج قابلة للقياس؟ وماذا يحدث عندما تصبح قيمة البحث مرتبطة بلوحة أكبر بمؤشرات النشر والتصنيف والاستقطاب والتمويل؟ في هذه الحالة، لا يعود الأمر متعلقاً بتقنيات الإدارة فقط. إنه يصبح تحولاً في الثقافة المؤسسية وفي تعريف العمل الأكاديمي نفسه.

وهذا ما يسمح بإعادة قراءة التحولات الحالية في ضوء مفهوم الرأسمالية الأكاديمية. فالفكرة لا تعني ببساطة دخول السوق إلى الجامعة، وإنما تشير إلى تحول أوسع تصبح فيه المعرفة والبحث والسمعة الأكاديمية والموارد جزءاً من علاقات تنافسية متزايدة. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن هذا التحول يؤثر في طرق العمل وفي علاقات الفاعلين وفي الطريقة التي تقدم بها الجامعات نفسها

للمجتمع. وتوضح دراسات حديثة حول ما يسمى بالرأسمالية العاطفية في المجال الأكاديمي أن التحولات البنوية لا تتوقف عند تنظيم العمل، بل تمتد إلى التجربة اليومية للباحثين والأساتذة والطلبة والإداريين، فتغير أنماط التفاعل والإحساس بالعمل الأكاديمي نفسه. ومن هنا يمكن فهم لماذا لا تكون الإصلاحات مجرد مسألة تنظيمية. إنها تدخل أيضا في تشكيل التجربة اليومية للفاعلين، وفي علاقتهم بالمؤسسة وبالمهنة وبالمعرفة.

في هذا المستوى تكتسب أعمال جورج لاباساد أهمية خاصة. فقد اهتم لاباساد بتحليل المؤسسات من الداخل، وبالكشف عن المسافة بين المؤسسة كما تظهر في خطابها الرسمي والمؤسسة كما يعيشها الفاعلون في ممارساتهم اليومية. ويأتي كتاب *é en transe L'Universit* الصادر سنة 1987 بالاشتراك مع باتريك بومار وريمي هيس، في سياق هذا الاهتمام بالجامعة بوصفها مؤسسة تعيش توترات داخلية وتحولات لا يمكن فهمها من خلال النصوص الرسمية وحدها. كما أن أعماله الأوسع في التحليل المؤسسي، ومنها كتاب: الجماعات، المنظمات، المؤسسات *Groupes, organisations, institutions* الصادر سنة 2006 تسمح بالنظر إلى المؤسسة باعتبارها فضاء تتفاعل فيه القواعد الرسمية مع الممارسات اليومية، ويتقاطع فيه ما هو مؤسسي مع ما هو جماعي وفودي. ومن هنا تصبح فكرة الترانسة المؤسسية مفيدة في قراءة الجامعة المعاصرة، لأنها تسمح بفهم وضع يمكن فيه للمؤسسة أن تستمر في العمل رغم أن جزءا من الفاعلين لا يعيدون بالضرورة قادرين على رؤية العلاقة الواضحة بين كثرة الإجراءات والغايات الأساسية للعمل الجامعي.

إن الجمع بين فليمينغ ولباساد يسمح، في تقديري، يفتح مستوى تحليلي أكثر عمقا. فليمينغ يساعدنا على فهم التحولات البنوية التي أحدثتها العقلانية النيوليبرالية في الجامعة. أما لباساد فيساعدنا على فهم كيفية انتقال هذه التحولات إلى الحياة اليومية للمؤسسة. الأول يركز على صعود الإدارة والمؤشرات والمنافسة. والثاني يلفت الانتباه إلى ما يحدث عندما يستمر الفاعلون في تشغيل المؤسسة رغم اتساع المسافة بين الإجراءات والمعنى. ومن خلال الجمع بين المستويين يمكن قراءة الحالة المغربية باعتبارها حالة وكبة. فالجامعة مطالبة بالتحديث. وهي مطالبة في الوقت نفسه بتقوية الحكامة والأداء والرقمنة. لكنها تواجه أيضا تحديات مرتبطة بالموارد وبالتوسع الجماهيري وبالاختلالات المؤسسية. ولذلك فإن السؤال لا ينبغي أن يكون هل الإصلاح ضروري أم لا. السؤال هو كيف يمكن أن يحدث الإصلاح دون أن يتحول إلى مصدر جديد لتضخم الإجراءات وإرهاق الفاعلين وتضييق المجال المتاح للعمل العلمي الذي لا يمكن اختزاله في المؤشرات.

وهنا تبرز أهمية التمييز بين تحديث الجامعة وتديير الجامعة. فالتحديث يفترض تطوير القدرات العلمية والبيداغوجية والمؤسسية. أما التديير فيتعلق بالوسائل التي تسمح بتنظيم هذه القدرات وتوجيهها. لكن الخطر يظهر عندما يصبح التديير هو الغاية، وعندما تصبح الجامعة مطالبة أساسا بإثبات أدائها بدل تطوير قوتها على إنتاج المعرفة. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة حول الجامعة النيوليبرالية أن تكثيف المراقبة والتقييم والقياس يمكن أن يؤدي إلى تجزئة العمل الأكاديمي وتكثيفه وإخضاعه لمستويات أكبر من التسلسل الهرمي والمراقبة. كما أن البحث في تجربة الأكاديميين داخل هذا النموذج يشير إلى تراجع الاستقلالية وازدياد الاعتماد على معايير موحدة ومقاييس كمية للإنتاجية. لذلك فإن المسألة لا تتعلق برفض المؤشرات، وإنما برفض تحول المؤشر إلى بديل عن الحكم العلمي، وتحول التقييم إلى غاية مستقلة عن الغاية التي يفترض أن يخدمها.

من هذه الزاوية، يمكن فهم الإصلاح المغربي باعتباره لحظة مفصلية في تاريخ الجامعة. فهو يحمل إمكانات حقيقية للتحديث. لكنه يحمل أيضا تناقضات ينبغي التفكير فيها نقديا. فالتحول الرقمي يمكن أن يخفف البيروقراطية، لكنه قد ينتج أشكالا جديدة من المراقبة. والحكمة يمكن أن تعزز استقلالية الجامعة، لكنها قد تتحول إلى مزيد من الإجراءات إذا لم ترتبط بثقافة مؤسسية جديدة. والتقييم يمكن أن يحسن جودة البحث والتكوين، لكنه قد يصبح عبئا إذا تحول إلى غاية في ذاته. والارتباط بسوق الشغل يمكن أن يعزز قابلية تشغيل الخريجين، لكنه قد يدفع الجامعة إلى التضحية بوظيفتها النقدية إذا أصبحت المعرفة تقاس فقط بقدرة إنتاج قيمة اقتصادية مباشرة.

لذلك فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه الجامعة المغربية لا يكمن في الاختيار بين الإصلاح والمحافظة على الوضع القائم. مثل هذا الاختيار سيكون مضللا. التحدي يتمثل في بناء نموذج إصلاحي قادر على الجمع بين النجاعة والحرية الأكاديمية، وبين الحكمة والاستقلالية، وبين قابلية التشغيل والتكوين النقدي، وبين التحول الرقمي والحفاظ على المعنى الإنساني للتعليم، وبين الحاجة إلى قياس الأداء والاعتراف في الوقت نفسه بأن جزءا من القيمة الجامعية لا يمكن اختزاله في الأرقام. وهذا ما يجعل النقاش حول مستقبل الجامعة المغربية يتجاوز مسألة تحديث الأدوات. إنه نقاش حول المؤسسة نفسها. حول غاياتها. وحول نوع المعرفة التي تريد إنتاجها. وحول الإنسان الذي تريد تكوينه. وحول الدور الذي تريد أن تؤديه داخل المجتمع.

ومن هنا، فإن قراءة الإصلاح الجامعي المغربي من خلال مفهومي الرأسمالية الأكاديمية والاحتضار التديري والترانسة المؤسسية تسمح بطرح سؤال أكثر عمقا من سؤال نجاح الإصلاح أو فشله. يتعلق الأمر بالسؤال عن نوع الجامعة التي ينتجها الإصلاح. هل نحن أمام جامعة تصبح أكثر قدرة على إنتاج المعرفة وتكوين الأجيال وإنتاج النقد الاجتماعي؟ أم أمام جامعة تصبح أكثر قدرة على إدارة نفسها وقياس أدائها وتقديم مؤشرات عن نشاطها؟ الفرق بين الأمرين ليس بسيطا. إنه يتعلق بجوهر المؤسسة الجامعية. فجاءة تستطيع أن تنتج آلاف المؤشرات دون أن تنتج معرفة نقدية كافية قد تكون ناجحة من منظور إداري، لكنها تكون قد خسرت شيئا من وظيفتها التاريخية. أما الجامعة التي تستخدم التدبير والتقييم والرقمنة لخدمة المعرفة، وتحافظ في الوقت نفسه على استقلالية التفكير وحرية البحث وحق السؤال، فهي التي يمكن أن تجعل من الإصلاح وسيلة لبناء مؤسسة أقوى، لا مجرد مؤسسة أكثر انضباطا.

II. إعادة تشكيل الجامعة المغربية تحت منطق التدبير: من إصلاح المؤسسة إلى الاحتضار التديري

إذا كان التحول الذي تعرفه الجامعة المعاصرة يكشف، كما بينا في الجزء السابق، عن انتقال متزايد من منطق الجامعة بوصفها مؤسسة لإنتاج المعرفة ونقلها ونقد المجتمع إلى منطق المؤسسة التي تُقاس قيمتها بقدرة على تحقيق الأداء والنجاعة وإظهار النتائج، فإن الحالة المغربية تكتسب دلالة خاصة. فالمغرب لا يدخل هذه الدينامية من موقع جامعة مستقرة يجري إصلاحها تدريجيا، وإنما من داخل مؤسسة ما تزال تواجه اختلالات بنيوية عميقة، في الوقت الذي تُطلب منها فيه مواكبة التحولات العالمية الأكثر تقدما في مجال الحكامة والتدبير. ومن هنا تبدأ المفارقة الأساسية. فالأدوات التي تُتقدم باعتبارها وسائل لتجاوز زمامات الجامعة قد تتحول، في سياق مؤسسي هش، إلى آليات تعيد تنظيم هذه الزمامات وتمنحها شكلا جديدا. لذلك لا يتعلق الأمر بمجرد استيراد نماذج إدارية جديدة، بل بإعادة تشكيل تدرجية لطريقة فهم الجامعة لنفسها ولأدوارها وللعاملين فيها.

لا يمكن فهم هذه الدينامية دون استحضار التحولات التي عرفها التعليم العالي المغربي خلال العقود الأخيرة. فقد أدى التوسع الكبير في أعداد الطلبة إلى ضغط متزايد على البنيات التحتية والموارد البشرية والإمكانات المالية. ولم تكن هذه الزيادة الكمية مصحوبة

دائما بالقدرة نفسها على تطوير شروط الاستقبال والتأطير والبحث العلمي. كما ظل نقص المناصب المالية، والتفاوت بين الجهات، وضعف الإمكانيات المتاحة للبحث، وصعوبة إدماج الخريجين في سوق الشغل، عناصر حاضرة بقوة في النقاش حول مستقبل الجامعة. وفي ظل هذه الوضعية، تبدو الدعوة إلى تحديث الحكامة، وتعزيز النجاعة، وربط التكوين بسوق الشغل، وتطوير التكوينات المهنية، وكأنها استجابات طبيعية لمشكلات حقيقية. غير أن الإشكال السوسولوجي يبدأ عندما تتحول هذه الاستجابات من وسائل للإصلاح إلى معيار شامل تُقاس به قيمة المؤسسة الجامعية بأكملها.

هنا تكتسب ملاحظات بيتر فليمينغ أهمية خاصة. ففي تحليله للجامعة النيوليبرالية، يبين أن التحول لا يحدث فقط من خلال تقليص التمويل أو إدخال منطق السوق، بل يحدث أيضا من خلال تغيير اللغة التي تتحدث بها الجامعة عن نفسها. تصبح مفاهيم مثل الأداء، والجودة، والنجاعة، والابتكار، والقدرة التنافسية، وقابلية التشغيل، والمردودية، مفاهيم وكرية في تحديد قيمة النشاط الجامعي (Fleming, 2021). ولا تكمن خطورة هذه المفاهيم في مضمونها الظاهر، إذ لا يمكن لأي مؤسسة عمومية أن ترفض الجودة أو تحسين الأداء أو تطوير علاقتها بالمجتمع. المشكلة تظهر عندما تتحول هذه المفاهيم إلى منظومة معيارية وحيدة، بحيث يصبح ما يمكن قياسه وإدراجه في المؤشرات أكثر قيمة مما يصعب قياسه، حتى لو كان أكثر أهمية من الناحية العلمية أو الإنسانية. وهكذا يمكن أن تتحول الجامعة تدريجيا من مؤسسة تسأل ماذا نعرف ولماذا نعرف وكيف يمكن للمعرفة أن تساعد المجتمع، إلى مؤسسة تسأل كم أنتجنا، وكم نشرنا، وكم طالبا أدمجنا، وكم مشروعا أنجزنا، وكم مؤشرا حققنا.

وتظهر هذه المفارقة بوضوح في السياق المغربي. فبدل أن يُنظر إلى الإصلاح باعتباره عملية تعالج في الوقت نفسه البنيات والموارد والمناهج وظروف العمل والاستقلالية العلمية، يصبح التدبير في كثير من الأحيان هو اللغة المأخوذة التي يُعاد من خلالها تعريف المشكلات. وهكذا قد تتحول مشكلة الاكتظاظ إلى مشكلة تدبير للأعداد. وتتحول أزمة الموارد البشرية إلى مسألة ترشيد للموارد. ويتحول ضعف البحث العلمي إلى سؤال حول المؤشرات والمشاريع القابلة للتمويل. وتتحول أزمة إدماج الخريجين إلى ضرورة توسيع التكوينات المهنية. في هذه العملية يحدث تحول مهم في طبيعة المشكلة نفسها. فالمشكلة الاجتماعية والمؤسسية المعقدة يعاد تقديمها باعتبارها مشكلة تقنية قابلة للحل بواسطة أدوات إدارية. وهذا بالضبط ما تسميه كريستين مورلي بالاستعمار النيوليبرالي للممارسة الأكاديمية، حيث تصبح المعرفة والتعليم والطلبة والعمل الأكاديمي خاضعة بصورة متزايدة للضرورات التديرية (Morley, 2023).

ومن هنا يمكن فهم التوسع في التكوينات المهنية بطريقة أكثر رزكيا. فمن الطبيعي أن تستجيب الجامعة لحاجات المجتمع ولسوق الشغل، وأن تعمل على تحسين قابلية خريجها للاندماج المهني. غير أن جعل قابلية التشغيل معيارا شبه حصري لقيمة التكوين الجامعي يؤدي إلى إعادة ترتيب هرم المعارف نفسه. تصبح التخصصات التي يمكن ربطها بصورة مباشرة بالمهن والقطاعات الاقتصادية أكثر قابلية للدفع عنها في لغة الإصلاح، بينما تجد العلوم الإنسانية والاجتماعية نفسها مطالبة باستمرار بتبرير وجودها وإثبات مردوديتها. والحال أن هذا التبرير يكشف سوء فهم عميقا لوظيفة الجامعة. فالسوسولوجيا والأنثروبولوجيا والفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ليست مجالات ترفية يمكن الاستغناء عنها عندما تصبح غير مربحة بصورة مباشرة. إنها أدوات لفهم المجتمع وتحليل التحولات والقيم والصراعات والهويات واللامسلواة. وفي حالة المغرب تحديدا، حيث تتسارع التحولات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية، تبدو الحاجة إلى هذه العلوم أكثر إلحاحا، لا أقل.

وتزداد المسألة تعقيدا عندما ينتقل منطق التدبير إلى مجال البحث العلمي. فالتمويل القائم على المشاريع يمكن أن يشكل بالفعل وسيلة مهمة لدعم البحث وتشجيع التعاون العلمي وتحسين قدرات المختبرات. لكن الخطر يظهر عندما يصبح المشروع القابل للتمويل هو نفسه المشروع الذي يُعتبر جدوا بالبحث. في هذه الحالة لا تعود الأولويات العلمية نابعة فقط من الأسئلة التي يطرحها الباحثون أو من الحاجات المعرفية للمجتمع، بل تبدأ في التكيف مع شروط التمويل ومعايير التقييم والاتجاهات الاستراتيجية المحددة مسبقا. وهنا يظهر ما تسميه الأدبيات الحديثة بالرأسمالية الأكاديمية، حيث تصبح الجامعة والباحث منخرطين بصورة متزايدة في المنافسة على الموارد والتمويل والاعتراف والمهنية (Sigahi & Saltorato, 2022). وفي مثل هذا السياق يمكن للبحث أن يحتفظ ببلوغته العلمية، بينما تتغير تدريجيا شروط إنتاجه.

ولا يتوقف الأمر عند البحث والتكوين. لإعادة تنظيم العمل الجامعي نفسها تتأثر بهذه التحولات. فقد بين روس وسافاج أن النيوليبرالية الجامعية ترتبط بتكثيف العمل الأكاديمي، وتزايد الرقابة، وتنامي التراتبية، وتجزئة المهام، واتساع أشكال العمل البيروقراطي والإداري (Ross & Savage, 2023). وهذا يسمح بفهم ظاهرة أصبحت مألوفة في كثير من الجامعات. فالأستاذ لا يقضي وقته فقط في التدريس والبحث والإشراف العلمي، وإنما يجد نفسه مدعوا إلى إنتاج التقرير، وتعبئة المنصات، والمشاركة في اللجان، وإعداد ملفات الجودة، وتتبع المؤشرات، وتوثيق الأنشطة، والمساهمة في مشاريع مختلفة. وقد لا تكون المشكلة في وجود هذه المهام في حد ذاتها، وإنما في تراكمها إلى درجة يصبح فيها العمل الإداري منافسا مباشرا للعمل العلمي. عند هذه النقطة لا يعود التدبير أداة لخدمة النشاط الأكاديمي، بل يصبح النشاط الأكاديمي نفسه خاضعا لمتطلبات التدبير.

III. من الاحتضار التديري إلى التأسيس المؤسسي: إنهاك الفاعلين وفقدان المعنى

وهنا نستعيد مفهوم جورج لابساد عن التأسيس المؤسسي. فالمؤسسة لا تدخل في حالة تأسيس لأنها فقدت قدرتها على العمل، بل على العكس تماما. إنها تعمل بكثافة شديدة. تعقد الاجتماعات. تنتج الوثائق. تشكل اللجان. تطلق الاستبيانات. تضع المؤشرات. تنظم التقييمات. وتطلب التقرير. لكن كثافة النشاط الشكلي قد تخفي تراجعها في القدرة على طرح السؤال الأساسي حول معنى هذا النشاط وغاياته. في كتاب *en transe L'Université* الذي شارك في تأليفه مع باتريك بومار وريمي هس، تظهر الجامعة باعتبارها فضاء يمكن أن تدخل فيه المؤسسة في حالة من الاضطراب الداخلي، حيث تتكاثر الإجراءات والتنظيمات بينما يصبح من الصعب تحديد المعنى الذي ينبغي أن تنتظم حوله الممارسة الجامعية (Boumard, Hess & Lapassade, 1987). ومن هذه الزاوية، فإن مفهوم التأسيس لا يعني الفوضى، وإنما يشير إلى حالة من النشاط المؤسسي المكثف الذي قد يفقد تدريجيا قدرته على مساءلة نفسه.

يمكن ملاحظة هذا الوضع في التفاصيل اليومية للحياة الجامعية. الأستاذ يملأ تقريرا لأن هناك تقريرا مطلوباً. والطالب يجيب عن استبيان لأن التقييم أصبح إجراء مؤسسياً. والإداري يُدخل المعطيات في جدول لأن المؤشر يحتاج إلى أرقام. ثم تُجمع هذه الأرقام في تقرير جديد، ويُبنى على التقرير اجتماع جديد، ويُنتج الاجتماع مجموعة جديدة من التوصيات والمؤشرات. هكذا تتحول المؤسسة إلى آلة تنتج باستمرار الأدلة على أنها تعمل. لكن إنتاج أدلة العمل ليس بالضرورة هو العمل نفسه. وهذه النقطة تكتسب أهمية خاصة في تحليل الجامعة المغربية، لأن خطر التأسيس المؤسسي لا يكمن في غياب النشاط، وإنما في احتمال أن تصبح كثافة النشاط الإداري بديلا عن التفكير في مضمون النشاط الأكاديمي.

ومن هنا تظهر خصوصية أخرى في الحالة المغربية. فإدخال النموذج الإداري لا يحدث داخل نظام يقوم تاريخيا على استقلالية جامعية كاملة، وإنما داخل منظومة إدارية تتميز بقوة التوجيه المركزي. لذلك فإن منطق الحكامة الجديدة لا يلغي بالضرورة أشكال التحكم القديمة، بل يمكن أن يضيف إليها طبقة جديدة من الضبط. ويصبح لدينا مستويان متداخلان. هناك توجيه من الأعلى يرتبط بالبنية الإدارية والمؤسساتية للدولة، وهناك في الوقت نفسه ضبط جديد يتم بواسطة المؤشرات والأهداف والتقييمات والمشاريع والنتائج. وهذا ما يجعل الحديث عن الاستقلالية الجامعية أكثر تعقيدا. فالجامعة قد تحصل على هامش أكبر في تدبير بعض مواردها أو في تنظيم بعض أنشطتها، لكنها تجد نفسها في المقابل أمام شبكة متزايدة من المعايير والالتزامات والمؤشرات التي تحد ما ينبغي أن تنتجوه وكيف ينبغي أن تثبت أنها أنتجته.

وتكشف هذه الوضعية عن مفارقة أساسية في الإصلاح المغربي. فالجامعة تطالب بأن تكون أكثر استقلالية، لكنها في الوقت نفسه تصبح أكثر قابلية للقياس والمراقبة. تطالب بالابتكار، لكنها مطالبة أيضا باحترام مجموعة متزايدة من المعايير. تُدعى إلى المبادرة، لكنها تعمل داخل منظومة واسعة من المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا. تُمنح مسؤوليات جديدة، لكنها لا تتحرر بالضرورة من أشكال الضبط الإداري التقليدي. ولذلك يمكن الحديث، من منظور نقدي، عن شكل من أشكال الازدواج في السيطرة على المؤسسة الجامعية. سيطرة إدارية تقليدية من جهة، وسيطرة تديرية حديثة من جهة أخرى. الأولى تقوم على القرار والتوجيه والترابعية، والثانية تقوم على المؤشر والتقييم والنتيجة والمساءلة. وعندما تلتقي الاثنتان، تصبح الجامعة في وضعية دقيقة. فهي ليست فقط مؤسسة موجهة من الأعلى، وإنما مؤسسة مطالبة أيضا بأن تراقب نفسها وأن تثبت باستمرار أنها تحقق الأداء المطلوب.

بهذا المعنى، لا تكمن المشكلة في أن المغرب يسعى إلى تحديث جامعيته. بل إن السؤال السوسولوجي الحقيقي يتعلق بوع التحديث الذي يجري إنتاجه، وبالوجهيات التي تحد معناه، وبالأثار التي يخلفها على الجامعة باعتبارها مؤسسة للمعرفة. فالتحديث الذي يقتصر على تغيير أدوات التدبير قد يؤدي إلى تحديث الشكل مع استمرار المشكلات الجوهرية. أما التحديث الذي يعيد التفكير في شروط إنتاج المعرفة، وفي مكانة الأستاذ، وفي استقلالية البحث، وفي وظيفة العلوم الإنسانية والاجتماعية، وفي علاقة الجامعة بالمجتمع، فهو الذي يمكن أن يمنح الإصلاح معناه الحقيقي. ومن هنا يصبح التحدي أمام الجامعة المغربية ليس فقط أن تصبح أكثر كفاءة، وإنما أن تحافظ، وسط هذه الموجة المتسارعة من التدبير والقياس والتقييم، على قدرتها على التفكير والنقد وإنتاج المعنى. وهذه النقطة تقودنا مباشرة إلى سؤال أكثر عمقا: ماذا يحدث للفاعل الجامعي نفسه عندما يصبح مطالبا بأن يتحول من منتج للمعرفة إلى منتج دائم للمؤشرات والنتائج؟ هنا تحديدا تبدأ مرحلة أخرى من التحليل، تتعلق بتحول الأستاذ والطالب والإداري إلى نوات تديرية، وبالطريقة التي يعاد بها تشكيل السلوك الجامعي والخيال المهني تحت تأثير هذه العقلانية الجديدة.

إذا كان التحول الإداري يعيد تشكيل بنية الجامعة وآليات اشتغالها، فإنه لا يتوقف عند حدود التنظيم والإدارة، بل يمتد إلى الفاعلين الذين ينتجون الحياة الجامعية يوميا. فالمؤشرات والإجراءات والمشاريع والتقييمات لا توجد في فراغ مؤسسي. إنها تدخل في صميم الممارسة اليومية للأستاذ الباحث، وللطالب، وللموظف الإداري، وتعيد تدريجيا تشكيل علاقتهم بالجامعة وبأدولهم داخلها. ومن هنا يصبح الانتقال من تحليل البنية إلى تحليل التجربة المعاشة أمرا ضروريا. فخلف الخطاب الرسمي حول الجودة والنجاح والأداء توجد خبرات مهنية وإنسانية تتسم في كثير من الأحيان بترديد الضغط، وتقلص هامش المبادرة، والشعور الدائم بضرورة إثبات القيمة. وهكذا تتحول الإصلاحات من مجرد ترتيبات مؤسساتية إلى تجربة اجتماعية تعيد تشكيل الحياة اليومية داخل الجامعة.

ويظهر هذا التحول بصورة واضحة في وضعية الأستاذ الباحث. فالمشكلة لا تتمثل فقط في كثرة المهام، وإنما في إعادة توزيع الزمن الأكاديمي نفسه. فالوقت الذي كان يمكن أن يخصص للقراءة، وللبحث الميداني، ولتحليل المعطيات، وللكتابة، وللتفكير النظري، أصبح يتقاسمه عدد متزايد من الالتزامات التدريسية والإدارية والمؤسسية. فإلى جانب التدريس وتأطير الطلبة والإشراف على البحوث، يجد الأستاذ نفسه مطالبا بالمشاكة في اللجان، وإعداد التقارير، والمساهمة في مشاريع المؤسسات، وتتبع مؤشرات الجودة، والمشاكة في عمليات التقييم، وتعبئة المنصات الرقمية، والاستجابة لطلبات إدارية متكررة. ويضاف إلى ذلك ضغط النشر العلمي، خصوصا في المجالات المفهوسة، والمنافسة على المشاريع والتمويلات، وإثبات الحضور العلمي من خلال مؤشرات قابلة للقياس. وهكذا يصبح الأستاذ مطالبا بأن يكون في الوقت نفسه مدرسا وباحثا ومديرا للمشاريع ومنتجا للمؤشرات ومشاكا دائما في الحياة الإدارية للمؤسسة.

وتكمن المفارقة في أن الجامعة تطلب من الأستاذ إنتاج معرفة ذات قيمة علمية، لكنها تفرض عليه في الوقت نفسه شروطا زمنية وإدارية قد تضعف إمكانية إنتاج هذه المعرفة. فالباحث العلمي ليس نشاطا آليا يمكن تسريعه بمجرد رفع عدد الساعات أو المؤشرات. إنه يحتاج إلى وقت للقراءة والتأمل، وإلى إمكانية التجريب والخطأ، وإلى التردد الذي يسبق أحيانا اكتشاف السؤال العلمي الحقيقي. ولذلك فإن اختزال الإنتاج العلمي في عدد المنشورات أو المشاريع أو المؤشرات قد يؤدي إلى تغيير طبيعة البحث نفسه. وقد أشار فليمينغ (Fleming, 2021) إلى أن الجامعة النيوليبرالية تدفع العمل الأكاديمي تدريجيا نحو منطق الإنتاجية المستمرة، حيث يصبح الباحث مطالبا بإثبات إنتاجه بصورة متواصلة، وليس فقط بإنتاج معرفة ذات قيمة. ويؤكد مورلي (Morley, 2023) أن إخضاع الممارسة الأكاديمية للضرورات التديرية يؤدي إلى إعادة ترتيب أولويات الجامعة، بحيث تصبح المعايير الإدارية والكمية قادرة على التأثير في مضمون العمل العلمي ذاته.

ومن هذه الزاوية، يصبح مفهوم الإرهاق المؤسساتي أكثر دقة من مفهوم الإرهاق الفردي. فالأستاذ لا يشعر بالضغط فقط لأنه يعمل كثيرا، وإنما لأن بنية العمل نفسها أصبحت تنتج شعورا دائما بعدم الاكتفاء. مهما أنجز، تظل هناك استمارة أخرى ينبغي ملؤها، وتقارير أخرى ينبغي إعدادها، ومؤشرات أخرى ينبغي تحقيقها، ومشروع آخر ينبغي التفكير فيه. يصبح الإنجاز نفسه مؤقثا. فما إن ينتهي تقييم حتى يبدأ تقييم آخر. وما إن يُغلق مشروع حتى تظهر دعوة جديدة للمشاكة في مشروع آخر. وهكذا يتحول العمل الجامعي إلى سلسلة متواصلة من الالتزامات التي تجعل الأستاذ يعيش في حالة من الاستنفار المهني شبه الدائم. وقد بين روس وسافاج (Ross & Savage, 2023) أن إعادة تنظيم العمل في الجامعة النيوليبرالية ترتبط بتكثيف العمل، وتزايد الرقابة، واتساع المهام، وتنامي الضغوط المرتبطة بالإنتاجية والتقييم.

وفي هذه النقطة يمكن استعادة تحليل جورج لاباساد بصورة أكثر عمقا. فالمشكلة لا تتمثل فقط في أن الأستاذ يؤدي أنورا كثيرة، وإنما في احتمال حلوث انفصال تدريجي بين الذات الأكاديمية والدور المؤسساتي. يصبح الأستاذ يؤدي الجامعة أكثر مما يعيشها. يشترك في اجتماعاتها، ويملأ وثائقها، ويستجيب لإجراءاتها، ويحقق مؤشرات الأداء المطلوبة، لكنه قد يجد نفسه في الوقت ذاته بعيدا عن المعنى الأصلي الذي دفعه إلى اختيار الجامعة والعمل العلمي. وهذا ما يجعل مفهوم الترايس المؤسساتي عند لاباساد مفيدا في قراءة الوضع الراهن. فالمؤسسة تستمر في العمل، والفاعلون يستمرون في المشاكة، لكن المسافة بين الفعل ومعناه يمكن أن تتسع تدريجيا. وفي كتاب *en transe L'Universit* الذي شارك في تأليفه مع باتريك بومار وريني هس، نجد قراءة للجامعة

باعتبارها مؤسسة يمكن أن تدخل في حالة من التوتر والاضطراب يصبح فيها النشاط المؤسسي كثيفا، بينما تتراجع القدرة على مساءلة غاياته ومعانيه. (Boumard, Hess & Lapassade, 1987)

أما الطالب، فإنه يدخل هذه المنظومة من موقع مختلف. فهو لم يعد يُنظر إليه فقط باعتباره طالب علم، وإنما أصبح يحمل صورتين متداخلتين. إنه الطالب الذي ينبغي إعداده للاندماج في سوق الشغل، وهو في الوقت نفسه مستفيد من خدمة جامعية ينبغي أن تقدم له مسارا ناجحا ومواكبة شخصية وتجربة تعليمية فعالة. وهكذا يتغير الخطاب الموجه إليه. تظهر مفاهيم مثل تحسين المسار، والمواكبة، وقابلية التشغيل، والمهارات، والنجاح المهني، والتنافسية. ولا يمكن الاعتراض من حيث المبدأ على هذه الأهداف، لأن الجامعة مطالبة فعلا بأن تساعد الطلبة على بناء مستقبلهم المهني. لكن المشكلة تظهر عندما يصبح الطالب مقروءا أساسا من خلال موقعه المستقبلي في سوق العمل، فيتراجع النظر إليه باعتباره فاعلا معوفيا ومواطنا قادرا على النقد والمشاركة وإعادة التفكير في المجتمع.

وهنا تظهر فجوة مؤسساتية واجتماعية عميقة. فبينما يقدم الخطاب الإصلاحي صورة عن جامعة أكثر مرونة وفعالية واستجابة لحاجات الطلبة، تستمر بعض المؤسسات الجامعية في مواجهة اكتظاظ كبير، وضغط على الموارد التعليمية، وصعوبات في الوصول إلى المراجع العلمية، وتفاوت واضح في شروط الدراسة بين المؤسسات والتخصصات والمجالات الترابية. ولذلك لا يمكن الحديث عن الطالب المغربي بوصفه فئة متجانسة. فالتجربة الجامعية تختلف بصورة كبيرة بحسب المؤسسة والمسار والتخصص والموقع الاجتماعي والجغرافي للطالب. وهذا التفاوت يجعل الحديث عن جامعة واحدة مضللا في بعض الأحيان، لأن الواقع يكشف عن منظومات جامعية متعددة داخل النظام نفسه.

وتأخذ هذه المسألة شكلا أكثر وضوحا عند المقارنة بين بعض المدارس العليا والمؤسسات ذات الانتقائية المرتفعة وبين الكليات ذات الاستقبال الجماهيري الواسع. فالأمر لا يتعلق فقط بالفرق في عدد الطلبة أو في الموارد المتاحة. إنه يتعلق أيضا بفرق في الرأسمال الثقافي والعلاقات الاجتماعية وشروط الوصول إلى المعرفة وآفاق الاندماج المهني. وهنا يمكن الاستفادة من مفهوم الرأسمال الثقافي عند بورديو، لا باعتباره وصفا ثابتا للطلبة، وإنما باعتباره أداة لفهم كيفية توزيع الفرص الجامعية بصورة غير متساوية. فالمؤسسة الجامعية لا تبدأ دائما من نقطة الصفر. بعض الطلبة يصلون إليها وهم يمتلكون موارد لغوية وثقافية ورقمية وشبكات اجتماعية تمنحهم قدرة أكبر على تحويل الدراسة إلى فرصة مهنية، بينما يصل آخرون إليها وهم مطالبون أولا بتجاوز عوائق اجتماعية ومؤسسية سابقة على المسار الجامعي نفسه.

ومن هنا يمكن الحديث عن خطر تشكل جامعة مغربية متعددة السرعات. جامعة تتعايش فيها مؤسسات ومسارات متفاوتة في الموارد، وفي الانتقائية، وفي شروط الدراسة، وفي فرص الإدماج المهني. وهذا التفاوت لا ينبغي فهمه فقط باعتباره تفاوت اجتماعيا. إنه يمكن أن يتحول أيضا إلى تفاوت معرفي. فالطلبة لا يحصلون بالضرورة على فرص متساوية في الوصول إلى المختبرات، والمراجع العلمية، والتكوينات التطبيقية، والشبكات المهنية، والخبرات الدولية، والأنشطة المؤسسية. وبالتالي فإن اللامساواة الجامعية لا تتوقف عند لحظة الولوج إلى التعليم العالي، وإنما يمكن أن تستمر داخله وتعيد إنتاج نفسها في شكل جديد.

ومع ذلك، فإن هذا التشخيص لا ينبغي أن يقود إلى تصور حتمي يرى أن الجامعة المغربية تسير بالضرورة نحو الانهيار. هنا تكمن أهمية العودة إلى فليمينغ ولاباساد معا. ففليمينغ لا يتعامل مع موت الجامعة باعتباره قلرا طبيعيا أو نتيجة حتمية للتطور

التاريخي. إنما يربطه باختيرلات سياسية واقتصادية ومؤسسية يمكن مساءلتها وتغييرها (Fleming, 2021) ولاباساد، من جهته، لا ينظر إلى المؤسسة باعتبارها آلة مغلقة. فالفاعلون قادرون على إعادة بناء علاقاتهم بالقواعد والأدوار والمؤسسة نفسها. ومن ثم فإن الخروج من الترانس المؤسساتي لا يبدأ بالضرورة من قرار إداري جديد، وإنما يمكن أن يبدأ من استعادة القدرة الجماعية على طرح السؤال حول معنى العمل الجامعي.

وبالنسبة إلى المغرب، يعني ذلك أن إصلاح الجامعة لا ينبغي أن يُختزل في قدرتها على التكيف مع سوق عالمي متغير، وإنما ينبغي أن يُفهم باعتباره مشروعاً مجتمعياً. الجامعة مطالبة بتكوين كفاءات قادرة على الاندماج المهني، لكنها مطالبة أيضاً بتكوين عقول قادرة على النقد والتحليل والمبادرة والمشاكسة في الحياة العامة. وهي مطالبة بإنتاج المعرفة القابلة للتطبيق، لكنها مطالبة كذلك بالحفاظ على البحث الأساسي وعلى العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تسمح للمجتمع بأن يفهم نفسه وتحولاته. وهي مطالبة بالابتكار الرقمي والتكنولوجي، لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى الحفاظ على فضاءات التفكير البطيء، والحوار، والقراءة، والبحث الميداني، والتأمل النظري. إن الجامعة التي يحتاجها المغرب ليست جامعة ترفض التدبير، وإنما جامعة تجعل التدبير وسيلة لخدمة المعرفة بدل أن تصبح المعرفة وسيلة لإثبات فعالية التدبير.

ومن هنا فإن تجلوز ما يمكن تسميته بالاحتجاز المروج للجامعة، بين الإدارة من جهة والمنطق الإداري من جهة أخرى، يقتضي إعادة الاعتبار إلى الاستقلالية الأكاديمية وإلى العمل الجماعي وإلى الاستقرار المؤسساتي. ويتطلب ذلك تمويلاً مستقراً كافياً، وتقليص العبء البيروقراطي، وتوسيع هامش المبادرة العلمية، وتعزيز مكانة العلوم الإنسانية والاجتماعية، وإعادة التفكير في أنظمة التقييم، وعدم اختزال قيمة الأستاذ في عدد المنشورات والمشاريع والمؤشرات. كما يتطلب إعادة الاعتبار إلى البعد التربوي في وظيفة الأستاذ، وإلى الطالب باعتباره شريكاً في العملية التعليمية وليس مجرد مستفيد أو مستهلك للخدمة الجامعية.

إن المسألة في نهاية المطاف تتجلوز حدود الإصلاح الإداري. إنها تتعلق بالسؤال الذي تريد الجامعة المغربية أن تطرحه حول نفسها وحول المجتمع الذي تخدمه. فإذا أصبحت الجامعة منشغلة أساساً بإنتاج التقارير والمؤشرات والنتائج القابلة للقياس، فإنها قد تنجح في إثبات أنها تعمل، لكنها قد تفقد تدريجياً القدرة على الإجابة عن السؤال الأهم، وهو لماذا تعمل ولأي غاية. وهنا تلتقي قراءة فليمينغ مع تشخيص لاباساد. فالموت البطيء للجامعة لا يبدأ بالضرورة بإغلاق أبوابها، وإنما يمكن أن يبدأ عندما تستمر في العمل بعد أن تفقد تدريجياً القدرة على إنتاج المعنى. كما أن الترانس المؤسساتي لا يعني توقف المؤسسة، وإنما قد يعني استمرارها في الحركة بسرعة كبيرة، من دون أن تتوقف بما يكفي لتسأل إلى أين تتجه. لذلك فإن المعركة الحقيقية حول مستقبل الجامعة المغربية ليست معركة ضد الإصلاح، وإنما معركة حول معنى الإصلاح نفسه، وحول ما إذا كان سيؤدي إلى جامعة أكثر قدرة على إنتاج المعرفة والمجتمع، أم إلى مؤسسة أكثر قدرة فقط على إدارة نفسها وإثبات مؤشرات أداؤها.

الخاتمة

لا يمكن فهم المسار الذي تسلكه الجامعة المغربية اليوم باعتباره نتيجة حتمية لمسار تاريخي لا يمكن تجنبه، ولا باعتباره مجرد انعكاس آلي للتغيرات التي تعرفها الجامعة العالمية. إنه، قبل كل شيء، نتيجة اختيارات سياسية ومؤسسية تحدد الطريقة التي يُنظر بها إلى الجامعة، وإلى المعرفة، وإلى وظيفة الأستاذ، وإلى مستقبل الطالب. ولذلك فإن السؤال لا يتعلق برفض التحديث أو الاعتراض على ضرورة إصلاح التعليم العالي. إنه يتعلق بالمجريات التي تحدد معنى هذا التحديث وبالحدود التي ينبغي أن يتوقف عندها منطق التدبير حتى لا يتحول من وسيلة لخدمة المؤسسة إلى منطق يعيد تعريف غاياتها. فحين تصبح لغة الأداء والنجاعة والجودة والمؤشرات هي اللغة الوحيدة التي تستطيع المؤسسة من خلالها التعبير عن قيمتها، فإن التحول لا يعود إدرايا فقط. إنه يصبح تحولا في معنى الجامعة ذاتها.

ومن خلال الجمع بين تحليل بيتر ج. فليمينغ وتحليل جورج لاباساد، يمكن الاقتراب من هذه الوضعية من زاويتين متكاملتين. يكشف فليمينغ عن المسار الذي يؤدي فيه التوسع التدريجي للعقلانية النيوليبرالية إلى إفراغ الجامعة من جزم من وظيفتها الفكرية، عندما تخضع المعرفة والعمل الأكاديمي لمعايير الإنتاجية والمنافسة والقياس المستمر (Fleming, 2021). أما لاباساد فيساعدنا على فهم ما يحدث داخل المؤسسة عندما تستمر في إنتاج الإجراءات والأنظمة واللجان والتقييمات، بينما يضعف تدريجيا السؤال حول معنى هذه الممارسات وغاياتها (Boumar, Hess & Lapassade, 1987). وفي نقطة التقاطع بين التحليلين تظهر حالة يمكن وصفها بالاحتضار الإداري من جهة، وبالتنافس المؤسساتي من جهة أخرى. الأول يشير إلى مؤسسة تظل حية من حيث الشكل، لكنها تستترف تدريجيا طاقتها الفكرية تحت ضغط الأداء والمردودية. والثاني يشير إلى مؤسسة تستمر في الحركة والعمل والإنتاج الإجرائي، لكنها تفقد شيئا فشيئا قدرتها على مساءلة منطق حركتها نفسها.

وتصبح هذه الثنائية أكثر دلالة في الحالة المغربية بسبب تداخلها مع اختلالات بنيوية لم تُحسم بصورة نهائية. فالمسار بقلرة الجامعة على إنتاج المعرفة لا يحدث داخل مؤسسة تتمتع بموارد وفيرة واستقلالية مؤسسية مكتملة، وإنما داخل نظام ما يزال يواجه آثار التوسع الجماهيري، وضغط الأعداد، والتفاوتات الثرائية، والحاجة إلى مولد بشري ومالية أكبر، فضلا عن استمرار النقاش حول موقع العلوم الإنسانية والاجتماعية داخل منظومة الإصلاح. وفي مثل هذا السياق، يمكن للأدوات الإدارية أن تؤدي وظيفة مزدوجة. فهي قد تساعد فعلا على تنظيم المؤسسة وتحسين بعض جوانب أدائها، لكنها قد تتحول في الوقت نفسه إلى آلية لإخفاء المشكلات البنيوية خلف مؤشرات كمية قابلة للقياس. وعندما يحدث ذلك، يصبح من الممكن أن تبدو المؤسسة أكثر تنظيما من دون أن تصبح بالضرورة أكثر قدرة على إنتاج المعرفة أو تحقيق العدالة التعليمية أو بناء استقلالية علمية حقيقية.

ومن هنا فإن الخطر لا يكمن في وجود المؤشرات أو التقييم أو التخطيط في حد ذاته. الجامعة تحتاج إلى التخطيط، وتحتاج إلى تقييم أدائها، وتحتاج إلى معرفة نتائج برامجها وتكويناتها. لكن المشكلة تبدأ عندما تتحول هذه الأدوات إلى غاية في ذاتها. فال مؤشر يفترض أن يساعد على فهم الواقع، لا أن يحل محل الواقع. والتقييم ينبغي أن يكون وسيلة لتحسين الممارسة، لا آلية لإخضاعها بصورة دائمة. والتدبير ينبغي أن يحرر وقت الأستاذ للبحث والتدريس، لا أن يستهلك هذا الوقت في إنتاج الوثائق التي تثبت أن العمل قد تم. ومن هنا يمكن فهم النقد الذي توجهه الأدبيات المعاصرة إلى الجامعة النيوليبرالية، حيث يؤدي تضخم أنظمة القياس

والمساءلة إلى إعادة تشكيل العمل الأكاديمي نفسه، وإلى زيادة الضغط المهني وتقليص هامش الاستقلالية (Morley, 2023, Ross & Savage, 2023).

وفي الحالة المغربية، يصبح هذا النقاش أكثر إلحاحا لأن الجامعة توجد عند نقطة تقاطع بين مطلبين مشروعين، لكنهما ليسا متطابقين. هناك من جهة ضرورة تحديث الجامعة وتحسين علاقتها بالاقتصاد والتحول التكنولوجية وبمخارج الشباب إلى الاندماج المهني. وهناك من جهة أخرى ضرورة الحفاظ على الجامعة باعتبارها فضاء مستقلا لإنتاج المعرفة والنقد والتفكير في المجتمع. لا ينبغي أن يكون الاختيار بين الأمرين. فالجامعة القادرة على تكوين خريجين أكثر استعدادا لسوق الشغل هي نفسها الجامعة التي تحتاج إلى علوم اجتماعية وإنسانية قوية، وإلى بحث علمي حر، وإلى أساتذة يمتلكون الوقت والموارد للتفكير والإبداع. كما أن الجامعة التي تريد أن تساهم في الابتكار الاقتصادي تحتاج، قبل ذلك، إلى إنتاج المعرفة وفهم المجتمع الذي ينبغي لهذا الابتكار أن يخدمه.

ولهذا فإن إعادة الاعتبار إلى العلوم الإنسانية والاجتماعية ليست دفاعا عن تخصصات مهددة فحسب. إنها دافع عن قدرة المجتمع على فهم نفسه. فالسوسيولوجيا والأنثروبولوجيا والفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية تتيح قراءة التحولات التي لا تستطيع المؤشرات الاقتصادية وحدها تفسيرها. إنها تساعد على فهم التحولات في القيم، وأنماط العيش، والعلاقات الأسرية، والهجرة، والشباب، واللامسواة، والتحول الثقافي، وتغير علاقة الأفراد بالمؤسسات. وفي مجتمع مغربي يعيش تحولات سريعة وعميقة، لا يمكن أن يكون إضعاف هذه العلوم جزءا من مشروع عقلائي لبناء جامعة المستقبل. بل إن الحاجة إليها تزداد كلما زادت سرعة التحولات الاجتماعية.

ومن ثم فإن الخروج من الاحتجاز المروج، الإداري والتدييري، لا يعني العودة إلى جامعة الماضي ولا رفض الإصلاحات المعاصرة. المطلوب هو إعادة ترتيب العلاقة بين الوسيلة والغاية. ينبغي أن يكون التديير في خدمة الجامعة، لا أن تصبح الجامعة في خدمة التديير. وينبغي أن تكون المؤشرات أدوات لفهم الأداء، لا تعريفا حصريا لما يعتبر أداء. وينبغي أن تظل الحكامة مرتبطة بالمسؤولية الجماعية وبالمشاورة الأكاديمية، لا أن تتحول إلى تعميم للقرار العمودي. ويتطلب ذلك تمويلا عموميا مستقرا، وتقليصا حقيقيا للعبء البيروقراطي، وإعادة الاعتبار إلى الزمن الأكاديمي، وتعزيز استقلالية البحث، وتقوية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتثمين العمل التربوي، وإشراك الفاعلين الجامعيين في صناعة القرارات التي تمس مستقبل مؤسساتهم.

في النهاية، لا تكمن أزمة الجامعة المغربية في أنها لم تصبح حديثة بما يكفي، وإنما ربما في أن مفهوم الحدائنة الجامعية نفسه يحتاج إلى إعادة نظر. فالحدائنة لا تعني بالضرورة المزيد من المؤشرات، والمزيد من التقارير، والمزيد من التقييمات، والمزيد من المنافسة. قد تعني أيضا قدرة المؤسسة على التفكير في ذاتها، وعلى حماية الزمن الضروري لإنتاج المعرفة، وعلى تكوين مواطن قادر على النقد، وعلى فتح فضاءات للحوار والاختلاف، وعلى إنتاج معرفة تساعد المجتمع على فهم تحولاته بدل الاكتفاء بالتكيف معها. الجامعة ليست مؤسسة لإدارة المولد البشرية فقط، ولا مصنعا لإنتاج الخريجين، ولا جهزا لقياس الأداء. إنها إحدى المؤسسات الأساسية التي تنتج المجتمع صورته عن نفسه وعن مستقبله.

ومن هذه الزاوية، فإن مستقبل الجامعة المغربية لا ينبغي أن يُختزل في سؤال كيف نجعلها أكثر أداء، وإنما ينبغي أن يبدأ بسؤال أكثر جوهرية: أي جامعة نريد أن نبني، ولأي مجتمع؟ فالإجابة عن هذا السؤال هي التي تحدد معنى الإصلاح، وليس العكس. وإذا كان فليمينغ يحذر من جامعة تموت ببطء تحت ثقل الإدارة والمنطق السوقي، وكان لابساد يكشف مؤسسة تستمر في العمل وهي

عالقة في حالة من الترانس، فإن الدرس الذي يمكن استخلاصه بالنسبة إلى المغرب ليس أن الجامعة محكوم عليها بالموت، وإنما أن مستقبلها يظل مفتوحا على إمكان آخر. إمكان جامعة تستفيد من أدوات التدبير دون أن تخضع لها، وتفتح على الاقتصاد دون أن تتحول نفسها فيه، وتستجيب لسوق الشغل دون أن تتحول إلى ملحق به، وتستثمر في الابتكار دون أن تتخلى عن التفكير النقدي.

إن إنقاذ الجامعة، بهذا المعنى، لا يبدأ بإضافة مؤشر جديد، ولا بإطلاق مشروع جديد، ولا بإنتاج تقرير جديد. يبدأ باستعادة السؤال عن المعنى. لأن المؤسسة التي تفقد القدرة على السؤال عن غاياتها قد تستمر طويلا في العمل، لكنها تصبح عاجزة عن تحديد ما إذا كان هذا العمل يقودها فعلا إلى المستقبل الذي تريده. وهنا تحديدا تكمن المسألة الحضرية. فالمجتمع الذي يحافظ على جامعته لا يحافظ فقط على مؤسسة تعليمية، بل يحافظ على قدرته على التفكير في ذاته، وعلى نقد واقعها، وعلى إنتاج بدائل ممكنة، وعلى تخيل مستقبله. لذلك فإن موعكة الجامعة المغربية اليوم ليست فقط موعكة من أجل تحسين الأداء، وإنما هي موعكة من أجل ألا يتحول الإصلاح نفسه إلى سبب في فقدان الجامعة لمعناها.

المراجع والمصادر:

- Benhima, M. (2025). “The National Plan to Accelerate the Transformation of the Moroccan Higher Education, Scientific Research, and Innovation System (Pacte ESRI 2030): Trends and Future Orientations”. *The Journal of Quality in Education*, 15(26), 162–181. <https://doi.org/10.37870/joque.v15i26.465>
- Boumard, P., Hess, R. & Lapassade, G. (1987). *L’Université en transe*. Paris: Syros.
- Fleming, P. (2021). *Dark Academia: How Universities Die*. London: Pluto Press.
- Lapassade, G. (1974). *Groupes, organisations, institutions*. 3e éd. Paris: Gauthier-Villars.
- Lapassade, G. (1976). *Essai sur la transe*. Paris: J. P. Delarge.
- Lapassade, G. (1990). *La transe*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- Martini, M. & Robertson, S. L. (2022). “UK higher education, neoliberal meritocracy, and the culture of the new capitalism: A computational-linguistics analysis”. *Sociology Compass*, 16(12), e13020. <https://doi.org/10.1111/soc4.13020>
- Morley, C. (2023). “The systemic neoliberal colonisation of higher education: a critical analysis of the obliteration of academic practice”. *The Australian Educational Researcher*, 51, 571–586. <https://doi.org/10.1007/s13384-023-00613-z>
- Nehring, D. & Brunila, K. (eds.) (2023). *Affective Capitalism in Academia: Revealing Public Secrets*. Bristol: Bristol University Press / Policy Press. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781447357841.001.0001>
- Ross, S. & Savage, L. (2023). “Work reorganization in the neoliberal university: A labour process perspective”. *The Economic and Labour Relations Review*.

- Sigahi, T. F. A. C. & Saltorato, P. (2022). “The Rise of Academic Capitalism in Brazil’s Higher Education”. *Latin American Perspectives*, 49(3), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0094582X211065483>
- World Bank (2023). *Morocco: National Plan to Accelerate the Transformation of Higher Education, Scientific Research and Innovation*. Washington, DC: World Bank.
- Yin, Y. M. & Mu, G. M. (2023). “Thriving in the neoliberal academia without becoming its agent? Sociologising resilience with an early career academic and a mid-career researcher”. *Higher Education*, 86, 65–80. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00901-0>

وثائق وسياسات مؤسسية

- Ministère de l’Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l’Innovation (MESRSI). (2023). *Pacte ESRI 2030: Plan d’accélération de la transformation de l’écosystème de l’enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l’innovation*. Rabat: MESRSI.
- Ministère de l’Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l’Innovation (MESRSI). (2022). *Statistiques officielles du secteur de l’enseignement supérieur*. Rabat: MESRSI.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Review of National Policies for Education: Higher Education in Morocco*. Paris: OECD Publishing.
- Oustous, O., Ihichr, I., El Idrissi, Y. E. B. & Lahcen, A. A. (2021). “Evaluation and Quality Assurance for Higher Education in Morocco: The ANEAQ as the Main Actor”. *International Society for Technology, Education and Science*.
- UNESCO. (2021). *Global Education Monitoring Report*. Paris: UNESCO.

مراجع نظرية مرتبطة بالرأسمالية الأكاديمية:

- Sigahi, T. F. A. C. & Saltorato, P. (2020). “Academic Capitalism: Distinguishing without Disjoining through Classification Schemes”. *Higher Education*, 80(1), 95–117.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (2001). “Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism”. *Organization*, 8(2), 154–161.