

التحول الرقمي في التعليم العالي: مقارنة سوسيولوجية في تحليل مقاومة التغيير بين نموذج الجامعة التقليدية و الجامعة الذكية

Digital Transformation in Higher Education: A Sociological Approach to
Analyzing Resistance to Change Between the Traditional and Smart
University Models



د.بن شراط نجاة*

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

nadjat.bencherrat@univ-tlemcen.dz

تاريخ الاستلام: 2025/09/02 تاريخ القبول: 2025/11/22 تاريخ النشر: 2025/12/16



ملخص: يهدف هذا البحث إلى محاولة مقارنة التحول الرقمي في التعليم العالي من منظور سوسيولوجي، مع التركيز على ظاهرة مقاومة التغيير داخل الأوساط الجامعية، و تنطلق الدراسة من فرضية أن هذا التحول لا يُواجه فقط تحديات تقنية وبيداغوجية، بل يصطدم أيضاً ببنى ثقافية ومؤسسية متجذرة في نمط الجامعة التقليدية. يحلل البحث أيضاً أسباب المقاومة التي يُبديها بعض الفاعلين (أساتذة، إداريون، طلبة) تجاه التحول الرقمي، مثل الخوف من فقدان المكانة أو التغيير في نمط العلاقات الأكاديمية، كما يستعرض النموذج المقابل المتمثل في الجامعة الذكية، بوصفها فضاءً تقنياً ومعرفياً جديداً يعيد تشكيل أدوار الفاعلين، وآليات إنتاج المعرفة. ويخلص البحث إلى أن إنجاح التحول الرقمي يتطلب فهماً دقيقاً للبنية الاجتماعية والمؤسسية، وليس فقط حلولاً تكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ؛ التعليم العالي ؛ سوسيولوجيا التغيير ؛ الجامعة الذكية ؛ الجامعة التقليدية .

* المؤلف المراسل

Abstract: This study explores the digital transformation in higher education through a sociological lens, focusing on the phenomenon of resistance to change within university settings. It argues that the shift towards digitalization is not only challenged by technical and pedagogical factors but also by deep-rooted cultural and institutional structures inherent in the traditional university model. The research analyzes various forms of resistance exhibited by actors such as faculty members, administrators, and students ranging from fear of losing academic status to concerns over changing power dynamics and communication patterns. In contrast, the study examines the smart university as a technological and epistemological space that redefines academic roles and knowledge production. The findings suggest that the success of digital transformation depends on addressing social and institutional dimensions, rather than relying solely on technological solutions

key words: Digital transformation; higher education; sociology of change; smart university; traditional university.

مقدمة:

شهد التعليم العالي خلال العقدین الأخيرین تحولات جوهرية بفعل تسارع التطور التكنولوجي، وتزايد الحاجة إلى رقمنة الوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة. ففي حين كانت الجامعة، منذ نشأتها الكلاسيكية في العصور الوسطى، تقوم على الحضور الجسدي والتفاعل الواقعي داخل فضاءات أكاديمية مغلقة، فإن ظهور نماذج «الجامعة الذكية» "يعيد تشكيل أنماط إنتاج المعرفة وتداولها، استنادًا إلى البنى الرقمية، والتعلم المرن، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية"¹. ومع هذا التحول، ظهرت تحديات عميقة تتعلق بمدى استعداد النظم الجامعية التقليدية لهذا التغيير، ومدى تقبل الفاعلين الأكاديميين له، وعلى الرغم من أن جائحة كوفيد19 كانت لحظة تاريخية فارقة دفعت معظم الجامعات إلى اعتماد التعليم عن بُعد والمنصات الذكية، فإن العديد من هذه المؤسسات وجدت نفسها غير مهيأة ثقافيًا وبشريًا لهذا التحول.

وتنطلق هذه الورقة من سؤال سوسيولوجي جوهري وهو:

ما الذي يُعيق التحول الرقمي في الجامعة؟ وهل ترتبط المقاومة بالتكنولوجيا فقط، أم أنها تعبير عن بنية أعمق من الممانعة الثقافية والتنظيمية؟

ترى هذه الدراسة أن التحول نحو "الجامعة الذكية" ليس مجرد استبدال أدوات تعليمية، بل هو نقلة في النموذج المعرفي، والعلاقات الاجتماعية، والبنية الثقافية للمؤسسة الجامعية، وتفترض أن فاعلين مثل الأساتذة، الإداريين، والطلبة، لا يقاومون التغيير بالضرورة من منطلق تقني، بل لأنهم يشعرون بتهديدات تمس أدوارهم، مكانتهم، ورؤيتهم للجامعة. إذن فمقاومة التحول الرقمي لا ترتبط فقط بالقصور التقني أو نقص الموارد، بل تنبع أيضاً من منظومات رمزية وثقافية مترسخة داخل الحقول الجامعية، حيث تشكل مفاهيم مثل "الهيبة الأكاديمية"، و"السلطة الرمزية"، و"الشرعية المعرفية" وهي حواجز غير مرئية أمام التحول.

لذلك، تهدف الورقة إلى تقديم تحليل سوسيولوجي عميق لظاهرة مقاومة التغيير في الجامعات، مع التركيز على العلاقة بين الجامعة التقليدية والذكية، وتحليل التحول الرقمي بوصفه سيروية ثقافية وتنظيمية، لا تقنية فحسب.

وللإجابة عن هذه الإشكالية، سنعمد مقارنة سوسيولوجية تحليلية تركز على أعمال **بيير بورديو** في ما يتعلق برأس المال الرمزي والثقافي، إلى جانب استخدام أدوات التحليل التنظيمي عند **ميشيل كروزيه**، لا سيما في تفسير آليات المقاومة داخل النظم البيروقراطية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعد التحول الرقمي في التعليم العالي ظاهرة مركبة تتجاوز البعد التقني، لتطال الأسس الثقافية والتنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة الجامعية. لفهم طبيعة هذا التحول ومقاوماته، يصبح من الضروري تبني مقارنة سوسيولوجية تأخذ في الاعتبار التوترات الرمزية

والممارسات المؤسسية التي تنتجها الرقمنة. في هذا السياق، يندرج الإطار النظري للدراسة ضمن منظورين متكاملين: الأول يستند إلى سوسيولوجيا الحقل الأكاديمي كما طورها بيير بورديو، والثاني إلى نظرية المقاومة التنظيمية كما صاغها ميشيل كروزيه، وذلك بهدف تفكيك آليات التفاعل بين التغيير الرقمي وبنية السلطة داخل الجامعة.

تُعد الجامعة التقليدية مؤسسة معرفية وثقافية متجذرة في السياق الحديث، وقد تطورت بوظائف ثلاث مركزية: إنتاج المعرفة، ونقلها، وتكوين النخب. هذا النموذج يقوم على نسق هرمي في السلطة الأكاديمية، حيث يحتل الأستاذ مكانة رأسية، ويُنظر إلى الطالب كمستقبل سلمي للمعرفة، حيث يرى عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو أن "الجامعة ليست فضاءً محايداً للعلم، بل هي أيضاً ساحة لإعادة إنتاج الهيمنة الثقافية والطبقية¹، وعليه فإن أي تغيير في أدوات التعليم قد يُفسّر داخل هذا النسق على أنه تهديد مباشر لبنية السلطة المعرفية.

سيرورة التحول الرقمي في التعليم العالي متعددة الأبعاد فهي لا تختزل في رقمنة الأدوات أو الخدمات، بل تمثل عملية إعادة تشكيل في البنية المؤسسية والتعليمية للجامعة. فوفق منظمة اليونسكو، يُعرّف التحول الرقمي في التعليم العالي بأنه: "عملية إدماج استراتيجي للتكنولوجيا الرقمية في جميع مكونات المؤسسة الجامعية، بهدف تحسين جودة التعليم، وتطوير البحث، وتعزيز الشمول الرقمي"².

وقد تبنت العديد من الجامعات حول العالم نماذج رقمية هجينة منذ منتصف العقد الثاني من القرن 21، مثل جامعة هارفارد من خلال مشروع **HarvardX**، وجامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا، التي أطلقت مبادرة التحول المفتوح عام 2019 ضمن برنامج

UCT Online High-Impact Learning.

فالجامعة الذكية لا تعني فقط الاعتماد على البنية التحتية الرقمية، بل هي نموذج إستمولوجي يعيد تشكيل العلاقة بين المعرفة، الأستاذ، الطالب، والزمن الأكاديمي. ويشير تقرير صادر عن **OECD** إلى أن "الجامعات الذكية تركز على تقنيات تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، والتعليم التكيفي لتوفير بيئات تعليمية مرنة وشخصية"³، ومن أبرز خصائص الجامعة الذكية:

- التعلم القائم على البيانات (Data-Driven Learning).
- التحول من المعلم إلى الميسر (مسهل و مسير للدروس).
- استخدام نظم إدارة التعلم (LMS) وأنظمة الذكاء الاصطناعي لتقديم المحتوى وتقييم الطلبة.

سنحاول من خلال كل ذلك تحليل التحول الرقمي في التعليم العالي من خلال مقاربتين سوسيولوجيتين مهمتين في هذا السياق :

أولاً: سوسيولوجيا الحقل الأكاديمي عند بيير بورديو: حيث يقدم لنا بورديو مفهوم "الحقل الأكاديمي" بوصفه فضاءً اجتماعياً مستقلاً نسبياً، حيث تتصارع مختلف أشكال رؤوس الأموال: الثقافي (المعارف والشهادات)، الرمزي (الهيبة الأكاديمية)، والاجتماعي (العلاقات والشبكات)⁴. وعندما يُفرض تحول جذري مثل الرقمنة، تنشأ صراعات حول إعادة توزيع هذه الرؤوس، حيث قد يشعر الفاعلون ذوو الرأسمال التقليدي بالتهديد من الأدوات الرقمية التي تُعيد ترتيب قيم الشرعية والسلطة⁵. وتُفسّر مقاومة بعض الأساتذة أو الإداريين للتحول الرقمي في ضوء هذا التهديد الذي يطال مكانتهم الرمزية داخل الحقل.

ثانياً: نظرية المقاومة التنظيمية عند ميشيل كروزييه: الذي يؤكد أن التغيير في المؤسسات لا يُواجه فقط بصعوبات تقنية، بل بمقاومة نابعة من "منطق السيطرة" الذي يتبنّاه الأفراد

لحماية مناطق نفوذهم داخل التنظيم⁶. في المنظومات الجامعية التقليدية، يترسّخ نوع من الاستقرار الوظيفي والبيروقراطي، حيث تُمثّل القواعد والإجراءات آليات لحماية المصالح الفردية والمؤسسية. وعندما تُفرض نماذج جديدة (كالمنصات الذكية أو التعليم المدمج)، تحدث ارتجاجات و خلل في هذا التوازن، ما يدفع الفاعلين إلى ممارسات مقاومة قد تكون صريحة أو ضمنية (رفض التدريب، التشكيك في الفعالية، الامتناع عن الاستخدام...).

ثالثا: التكامل بين المرجعيتين في تحليل مقاومة التحول الرقمي: تتيح لنا مرجعية بورديو فهم الأبعاد الثقافية والرمزية العميقة لمقاومة التغيير، بينما تمنحنا أدوات كروزيه التحليل الدقيق للديناميكيات التنظيمية والإدارية، ويشكّل دمج هاتين المقاربتين إطاراً شاملاً لفهم التحول الرقمي في الجامعة لا كمسار تقني فقط، بل كتحوّل اجتماعي ومعرفي مركب، يختبر البنى الثقافية والسلطوية داخل الحقل الأكاديمي.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

لفهم التحول الرقمي في التعليم العالي من منظور سوسيولوجي، من الضروري أن نقف على عدد من المفاهيم الأساسية التي تُشكّل الأرضية النظرية للمقال، وفيما يلي أبرزها:

الفرع الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation) :

التحول الرقمي في الأدبيات التربوية بأنه "عملية استراتيجية تُستخدم فيها التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات التعليمية والإدارية وتحقيق التميز المؤسسي"⁷. أما في السياق الجامعي، فيرتبط التحول الرقمي بإعادة هيكلة المناهج، أدوات التدريس، والتفاعل بين الفاعلين (أستاذ، طالب، إدارة).

وقد أشار تقرير صادر عن **World Bank Education Global Practice** إلى أن "التحول الرقمي في الجامعات لا يجب أن يُحتزل في استخدام التكنولوجيا، بل ينبغي أن يُوجَّه بإصلاح ثقافي وتنظيمي حقيقي"⁸.

ويشير التحول الرقمي في التعليم العالي إلى عملية إدماج شاملة للتكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات التعليم والإدارة، بما يشمل أدوات التعلم الإلكتروني، أنظمة إدارة المحتوى، التحليلات التعليمية، والتعليم التكيفي⁹. وتُعتبر "الجامعة الذكية" نموذجًا متقدمًا يسعى إلى إعادة هيكلة العملية التعليمية استنادًا إلى معايير الاستدامة، المرونة، والابتكار، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الكبرى¹⁰ و يختلف هذا النموذج عن الجامعة التقليدية في اعتماده على بيئة تعلم مستندة إلى البيانات، والتفاعل الفوري، والخدمات الرقمية المتكاملة، مقابل مركزية القاعة الدراسية والكتاب الورقي والإدارة البيروقراطية في النموذج الكلاسيكي.

الفرع الثاني: الجامعة التقليدية (Traditional University)

الجامعة التقليدية هي المؤسسة التعليمية التي تقوم على نموذج معرفي هرمي، يُعلي من شأن الأستاذ كسلطة معرفية، ويعتمد على الحضور المادي في الفصول، والتقويم الورقي، والتعليم الخطي، فالجامعة التقليدية في السياق العربي "تمثل نموذجًا ثقافيًا مغلقًا، يتفاعل ببطء شديد مع التغيرات الرقمية، ويُعيد إنتاج سلطته من خلال البيروقراطية الأكاديمية.

و تُشير إلى: "النموذج الكلاسيكي للتعليم العالي الذي يقوم على التدريس الواقعي، البرامج الدراسية الموحدة، المركزية الإدارية، والاعتماد الكبير على البنية الورقية حيث يتميز هذا النموذج بتسلسل سلطوي واضح، واستقرار نسبي في المناهج، وتركز القرار التربوي في يد الأساتذة"¹¹.

الفرع الثالث: الجامعة الذكية (Smart University)

وفق تعريف منظمة UNESCO، الجامعة الذكية هي: "مؤسسة أكاديمية تستند إلى البنية الرقمية الشاملة، والذكاء الاصطناعي، ونظم التحليل التنبؤية، لتوفير تعلم شخصي، وتفاعلي، وشامل"¹².

وهي مفهوم حديث يُطلق على المؤسسة الجامعية التي تعتمد بشكل جوهري على التقنيات الذكية (الذكاء الاصطناعي، البيانات التنبؤية، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء) في إدارة جميع عملياتها التعليمية والإدارية، وهي تقوم على مبادئ الاستباقية، التفاعل اللحظي، التخصيص، وتحسين تجربة المتعلم بناءً على تحليل البيانات¹³. هذا المفهوم يتجاوز التعليم الإلكتروني ليشمل البيئة التعليمية الذكية بكل مكوناتها.

ومن أبرز النماذج الرائدة في هذا المجال: جامعة سنغافورة الوطنية (NUS)، جامعة هارفارد (HarvardX)

حيث تتبنى هذه المؤسسات بيئات تعلم رقمية قابلة للتخصيص، تستفيد من أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، وتقنيات التتبع الرقمي للتفاعل.

الفرع الرابع: (Resistance to Change)

هي ظاهرة سوسيولوجية وتنظيمية تشير إلى "سلوك فردي أو جماعي يتجسد في رفض أو تأخير أو تعطيل عمليات التغيير داخل المؤسسة"¹⁴.

ويقصد بها جميع السلوكيات الصريحة أو الضمنية التي يُظهرها الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة الجامعية، بهدف عرقلة أو تأخير تطبيق سياسات التغيير الرقمي، حيث تتخذ المقاومة أشكالاً متعددة: رفض الأدوات الجديدة، التشكيك في جدواها، التقاعس في التدريب، أو التمسك بالأساليب التقليدية¹⁵. وهي ليست دائماً سلبية، إذ قد تكشف عن جوانب خفية من الثقافة التنظيمية أو أخطاء في التخطيط.

وفي الجامعة، تأخذ المقاومة أشكالاً متعددة: كالتأخير في استخدام المنصات الرقمية أو

التشكيك في فعاليتها وعدم المشاركة في برامج التحول الرقمي. يرى Kurt Lewin

أن المقاومة ليست دائماً موقفاً عدائياً، بل قد تكون "وسيلة تعبير عن انعدام التوازن بين النسق القديم والنسق المقترح"¹⁶.

المبحث الثاني :

المؤشرات العالمية للتحول الرقمي في التعليم العالي

تتفاوت الجامعات عالمياً في تبني هذه المؤشرات، حيث تظهر فجوات واضحة بين دول الشمال والجنوب، وبين مؤسسات ذات تمويل جيد وأخرى تعاني من قيود مادية وتنظيمية. وتعد تقارير مثل **OECD Digital Education Outlook** و **UNESCO Guidelines for Smart Learning Environments** مرجعاً أساساً في تتبع هذا التحول، ليس فقط كمؤشر على التقدم التكنولوجي، بل كأداة لفهم التحولات الثقافية والبيداغوجية المصاحبة له.

المطلب الأول: في الجامعات العالمية

أشارت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) إلى أن نسبة المؤسسات الجامعية التي اعتمدت التعليم الرقمي كجزء أساسي من خططها البيداغوجية ارتفعت من 36% عام 2018 إلى 76% بحلول نهاية 2021، وذلك ضمن الدول الأعضاء¹⁷. ويتعلق هذا التحول باستخدام المنصات الرقمية، والتعلم التفاعلي، وتكنولوجيا التحليلات التعليمية، مما يعيد تشكيل العلاقة بين الأستاذ والطالب، ويغيّر موقع السلطة الرمزية داخل الفضاء الجامعي.

من جهة أخرى، أظهر تقرير صادر عن البنك الدولي أن التحول الرقمي ساعد على زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي بنسبة 10-12% في عدد من دول الجنوب العالمي، إلا أن الفجوة في الجودة والمهارات التقنية ظلت قائمة، مما خلق نمطاً جديداً من "اللامساواة الرقمية"¹⁸.

المطلب الثاني: الدول العربية الجزائر نموذجاً

في تقرير اليونسكو الإقليمي للتعليم العالي في المنطقة العربية (2022)، تبين أن أقل من ثلث الجامعات العربية تمتلك إستراتيجية رقمية مؤسسية واضحة، وأن الرقمنة غالبًا ما تُفهم كتحويل تقني جزئي لا كتحول في النموذج البيداغوجي¹⁹، كما أشار التقرير إلى أن الجامعات المغاربية، خصوصًا في الجزائر وتونس، تعتمد بنسبة كبيرة على منصات خارجية أو نظم مغلقة دون تكامل فعلي بين الأنظمة الرقمية والتخطيط الأكاديمي.

من جانب آخر، كشف تقرير أصدرته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو) أن أكثر من 60% من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية أقرّوا بأنهم لا يتلقون دعمًا تقنيًا كافيًا عند استخدام أدوات التعليم الذكي، وأنهم يشعرون أن استخدام التكنولوجيا قد يُضعف السيطرة البيداغوجية التقليدية²⁰.

تكشف هذه المؤشرات أن التحول الرقمي لا يُواجه فقط بتحديات تقنية أو تمويلية، بل أيضًا بأنماط من المقاومة الرمزية والتنظيمية ناتجة عن انعدام الثقة في فعالية الأدوات الرقمية، وفجوة الكفاءة بين الأجيال الأكاديمية بالاضافة الى التصوّر الثقافي المحافظ للجامعة بوصفها "مؤسسة تقليدية" والخوف من فقدان المركزية الأكاديمية لصالح المنصة أو الخوارزمية.

وهذه العوامل تتوافق بدقة مع تحليلات بورديو حول تغيّر مواقع السلطة داخل الحقل الأكاديمي²¹، كما تتقاطع مع نظرية كروزييه التي ترى أن التنظيمات البيروقراطية تفرز مقاومة تلقائية لكل تغيير يُفقد لها السيطرة²².

المبحث الثالث :

مقاومة التغير في البيئة الجامعية :

المطلب الأول: المقاومة الثقافية: التهديد الرمزي للمكانة الأكاديمية

تُظهر الدراسات أن المقاومة تجاه الرقمنة في الجامعة لا ترتبط فقط بالصعوبات التقنية، بل تنبع من مخاوف ثقافية ومعرفية عميقة. إذ يرى بعض الأساتذة أن التعليم الذكي "ينزع عنهم سلطتهم الرمزية"، ويُفكك العلاقة التقليدية التي تربط الأستاذ بالطالب، والتي بُنيت على التلقين والتراتبية²³، يشير بورديو إلى أن الفاعلين داخل الحقول الاجتماعية يتصرفون بما يحافظ على موقعهم الرمزي ومكانتهم النسبية، استنادًا إلى ما يمتلكونه من رأس مال ثقافي ورمزي²⁴. وفي الجامعات، قد ينظر كثير من الأساتذة إلى التحول الرقمي على أنه "نزع للشرعية" عن الأدوات التقليدية التي رسّخوا مكانتهم من خلالها (المحاضرة، الورقة، الكتاب المطبوع)، حيث يرتبط الأستاذ الجامعي في النموذج التقليدي بصورة "ناقل المعرفة" و"مرجعية علمية"، أما في نموذج الجامعة الذكية، فتتحول وظيفته إلى "مرشد رقمي"، و"منسّق تعلم"، ما يُفقد المهنة بعض أبعادها الرمزية السابقة. هذا التحول يُشعر بعض الأساتذة بـ"اللاجدوى المهنية" ويغذي شعورًا خفيًا بفقدان المعنى أو الدور²⁵، وهو ما يُترجم بمقاومة داخلية أو علنية للمسار الرقمي. ما يجعل الرقمنة تبدو كتهديد مباشر لمكانتهم. وتظهر هذه المقاومة من خلال التمسك بالمقررات الورقية، أو التقليل من شأن منصات التعليم الرقمي، أو رفض التفاعل الإلكتروني مع الطلبة .

و من هنا قد يشعر أعضاء هيئة التدريس بـ"فقدان السيطرة" على العملية التعليمية، من خلال انخفاض هيبتهم المهنية نتيجة استبدال المحاضرات الحية الحضورية بالمحتوى الرقمي.

المطلب الثاني: البيروقراطية الجامعية كمعيق للتحول

وفق تحليل ميشيل كروزيه، فإن المؤسسات البيروقراطية غالبًا ما تنتج أنظمة مقاومة ذاتية للتغيير، بسبب تركز السلطة، وتقديس الإجراءات، وانعدام المبادرة²⁶. في السياق الجامعي، تتجلى هذه المقاومة من خلال بطء القرارات الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي، ضعف التنسيق بين الأقسام، انعدام الرؤية الشاملة، أو حتى تضارب المصالح بين الكليات. وتتحول البيروقراطية هنا إلى ما يشبه "المناعة المؤسسية" ضد التغيير.

في كثير من الجامعات العربية، تعزز العقلية البيروقراطية المؤسساتية من مقاومة التغيير. حيث تُفضل بعض الإدارات التعليمية التمسك بالإجراءات الورقية، والقرارات المركزية، وممارسات التقييم التقليدية، حتى بعد إدخال الأدوات الذكية. وفي تقرير أصدرته الإيسيسكو حول التحول الرقمي في الجامعات المغاربية، لوحظ أن 64% من الإداريين ما زالوا يستخدمون المراسلات الورقية في التواصل الداخلي، رغم توفر منصة إلكترونية مؤسسية، بسبب "عدم الثقة في فعالية الأنظمة الرقمية"، و"الخشية من فقدان السيطرة الإدارية"²⁷.

المطلب الثالث: الفجوة بين الأجيال و تفاوت المهارات الرقمية

تعاني الجامعات من وجود فجوة رقمية بين الأجيال الأكاديمية، إذ يُظهر الأساتذة الأكبر سنًا مقاومة أعلى للتقنيات الحديثة، إما بسبب ضعف التكوين الرقمي، أو انعدام التجربة الشخصية في استخدام الوسائط الجديدة. و أظهرت دراسات ميدانية أن جزءًا من المقاومة يُعزى إلى انعدام الثقة في القدرة على مواكبة الأدوات الرقمية، لا سيما لدى بعض الفئات الأكاديمية الأكبر سنًا أو التي لم تتلق تدريبًا كافيًا²⁸، حيث تواجه صعوبات حقيقية في التعامل مع نظم إدارة التعلم (مثل Moodle و Teams) مما أدى إلى رفضهم اعتمادها كأسلوب تدريس أساسي فمقاومة التغيير هنا ليست رفضًا مبدئيًا، بل رد فعل دفاعي أمام الإحساس بالقصور أو الخوف من فقدان السيطرة داخل القاعة الدراسية أو المنصة الرقمية.

المطلب الرابع: مقاومة الطلاب: بين الحرية والمسؤولية

على الرغم من أن الطلبة يُفترض أنهم الجيل الرقمي، إلا أن التحول الرقمي لا يُقابل دائمًا بالحماسة من جانبهم. ففي دراسة أجريت على عينة من طلبة جامعة كيب تاون، تبين أن 37% من الطلبة أبدوا شعورًا بالعزلة وفقدان الدافع عند التعلم في بيئات رقمية

بالكامل، وأشاروا إلى غياب "التفاعل الإنساني" كمصدر أساسي للنفور²⁹، حيث يتسم النظام الجامعي التقليدي بثقافة مؤسسية محافظة، تعلي من شأن النمط الهرمي، والبُطء في اتخاذ القرار، والانضباط الزمني، وهو ما يتناقض مع الثقافة الرقمية القائمة على السرعة، والمرونة، والتفاعل اللحظي³⁰. هذا التوتر بين الثقافتين يولّد مقاومة ضمنية، خاصة في الأقسام ذات التخصصات الإنسانية التي غالبًا ما ترى في التكنولوجيا تقنية مفرطة تُهدد جوهر العملية التربوية.

المبحث الرابع:

تحليل مقارن للتحول الرقمي في جامعتين في سياقين مختلفين

لفهم ديناميكيات مقاومة التحول الرقمي في التعليم العالي، سنُحلّل حالتين ميدانيتين تمثلان سياقين مختلفين: الأولى من جامعة جزائرية حكومية تقليدية، والثانية من جامعة أوروبية تبنت نموذج "الجامعة الذكية". "يعكس هذا التناظر كيف تتقاطع المقاومة مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في كل بيئة، مع الاستناد إلى أدوات التحليل السوسيولوجي لدى بيير بورديو وميشيل كروزييه.

المطلب الأول: جامعة الجزائر 1 (بن يوسف بن خدة):

مع بداية جائحة كوفيد-19 في 2020، اضطرت جامعة الجزائر 1-باعتبارها أعرق و أقدم الجامعات في الجزائر- كغيرها من الجامعات الجزائرية بايعاز من الوزارة الوصية إلى تسريع اعتمادها على التعليم الرقمي(عن بعد). وأطلقت وزارة التعليم العالي منصة "موودل" الوطنية كوسيط رسمي بين الأستاذ والطالب. ورغم توفير بعض الدورات التكوينية للأساتذة، فإن التطبيق العملي واجه مقاومة واضحة داخل بعض الأقسام، خاصة في كليات العلوم الإنسانية والحقوق.

و تمثلت مظاهر المقاومة حسب المسؤولين في: امتناع عدد من الأساتذة عن رفع المحاضرات أو التفاعل عبر المنصة، بحجج تتعلق بـ "ضعف البنية التحتية" أو "غياب حماية للملكية الفكرية". وتردد ملحوظ في استخدام البريد المهني والمنصات الرسمية رغم إلزاميتها. إضافة الى خطاب علني محافظ في الوسط الأكاديمي يُظهر تخوفاً من "تفكيك العلاقة البيداغوجية المباشرة" التي تُعد ركيزة في التقاليد الجامعية.

من زاوية بورديو، تُمثل هذه المواقف محاولة لحماية رأس المال الرمزي التقليدي الذي يرتبط بالحضور الجسدي، والشرح المباشر، والتمركز المعرفي للأستاذ³¹. فالتعليم الرقمي يُعيد توزيع السلطة الرمزية، ويجعل المعرفة أكثر "ديمقراطية"، وهو ما قد يُنظر إليه كتهديد. أما من وجهة نظر كروزيه، فالمقاومة ترتبط بـ "منطق الحماية داخل النظام البيروقراطي"³²، فالأستاذ الذي يُجيد العمل في سياق قواعد مألوفة (زمن المحاضرة، واجبات الطلبة و البحوث، تسجيل الحضور...) قد يُظهر مقاومة تجاه نظام يُغيّر قواعد اللعبة، ويجعل الممارسة التعليمية أكثر قابلية للرقابة والتقييم من الإدارة أو حتى من الطلبة.

المطلب الثاني: جامعة تيلبورغ Tilburg University ، هولندا:

منذ 2018، شرعت جامعة تيلبورغ، وهي جامعة بحثية مرموقة في هولندا، في تنفيذ مشروع الجامعة الذكية، من خلال تطوير بيئة تعليمية متكاملة تعتمد على أنظمة إدارة ذكية للتعلّم، وتوظيف تحليلات تعليمية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وتمثلت مظاهر المقاومة في: تحفظ من بعض أعضاء هيئة التدريس ونقابة الأساتذة على آليات التقييم المعتمدة على تحليل الأداء الرقمي والحشية من أن تقلص حرية التدريس لصالح توصيات خوارزمية أو معايير أداء معيارية، كذلك دار نقاش علني داخل الجامعة حول "فقدان البُعد الإنساني" في العملية التعليمية.

هنا، تتجلى مقاومة من نوع مختلف: مؤسساتي ومهني وفق بورديو، تعكس هذه المقاومة خشية من تحوّل رأس المال الأكاديمي إلى "معطيات قابلة للتسليع"³³، ووفق كروزيه، فإن

الأنظمة الذكية تُفقد الفاعلين بعض استقلاليتهم الإجرائية، ما يولّد مقاومة تستند إلى رغبة في الاحتفاظ بمنطقة القرار الذاتي داخل التنظيم الأكاديمي.

جدول يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الحالتين:

المحور	جامعة تيلبورغ (هولندا)	جامعة الجزائر 1
نوع المقاومة	مؤسسية - نقابية - مهنية	رمزية - ثقافية - فردية
مرجعية بورديو	قلق من إعادة تشكيل رأس المال عبر الحوارات	تهديد رأس المال الرمزي التقليدي
مرجعية كروزييه	رفض للتقنيات التي تُفقد الاستقلال المهني	دفاع عن الاستقرار البيروقراطي
أدوات المقاومة	نقاش مؤسسي، تحفظ على الأدوات التقييمية	تأجيل، تحفظ، رفض ضمني

المبحث الخامس:

دور الأستاذ والطالب في عملية التحول الرقمي

في عملية التحول الرقمي، لا يُمكن تصور نجاح الاستراتيجيات التقنية و المادية بمعزل عن الفاعلين الرئيسيين في العملية التعليمية: الأستاذ الجامعي والطالب. إذ يشكّل كلاهما ليس فقط موضوعاً للتغيير، بل أيضاً عاملاً حاسماً في قبوله أو مقاومته، مما يستدعي فهم أدوارهما في ضوء المرجعيات النظرية والممارسات الميدانية الحديثة.

المطلب الأول: الأستاذ الجامعي: من ناقل للمعرفة إلى ميسر للتعليم

في ظل الجامعة الذكية، يتغير دور الأستاذ من "مُلَقِّن" إلى "مصمم للتجربة التعليمية" وميسر للتعليم الذاتي والتفاعلي. لم يعد الأستاذ هو المصدر الحصري للمعرفة، بل أصبح واحداً من بين عدة مصادر، ضمن بيئة تعليمية رقمية متعددة القنوات حيث أصبح

مرشدا في اكتشاف المعلومة، فبدلاً من تقديم المحتوى مباشرة، أصبح مسؤولاً عن تصميمه رقمياً، وإدارته على المنصات، وخلق بيئات تفاعلية محفزة للنقاش مستندة إلى التحليل اللحظي للأداء، يتفاعل أفقياً مع الطلبة.

يشير تقرير مؤسسة (EDUCAUSE) (2023) إلى أن نحو 36 % فقط من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العالمية يشعرون بالكفاءة في استخدام أدوات التعليم الذكي مثل التعلم التكيفي، والتحليلات التعليمية³⁴. ويعود ذلك، كما تشير دراسة تيريزا كوتريل، إلى أن غالبية الأساتذة لم يُكوّنوا أكاديمياً ليكونوا فاعلين رقمياً، بل تم إعدادهم تقليدياً وفق نموذج "الخبير الناقل"³⁵.

من منظور بورديو، يمثل هذا التحول "إعادة توزيع لرأس المال الرمزي"، حيث لم يعد "المعارف التراكمية الورقية" كافية لضمان السيطرة على الحقل، بل يتطلب الأمر رأسماً رقمياً جديداً³⁶.

ويتناول تقرير صادر عن **European University Association** (EUA) تحليلاً مقارناً لسياسات التحول الرقمي عبر 48 مؤسسة تعليم عالي أوروبية، بما يشمل البنية التحتية، الاستراتيجيات المؤسسية، والتحديات التنظيمية. ويشير التقرير إلى أن التحول الرقمي يستلزم من الأستاذ تطوير ثلاث كفايات رئيسية:

1. القدرة على استخدام أدوات التعليم الرقمي.
 2. مهارات التصميم البيداغوجي للتعلم التفاعلي.
 3. الوعي بمستجدات أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم³⁷.
- اذن فالسلطة العلمية والوظيفة التربوية للاستاذ لا يمكن التفريط فيهما فالمطلوب ليس الانسحاب من عملية التحول بل اعادة التموقع بوعي معرفي و تربوي متجدد.

المطلب الثاني: الطالب: من متلقٍ سلبي إلى شريك معرفي

يُفترض في الطالب الجامعي المعاصر أن يكون فاعلاً لا سلبياً، مشاركاً في إنتاج المعرفة، لا مجرد مستقبل لها خاصة وأنه من الجيل الرقمي المتمكن من التكنولوجيا. وتوفر المنصات الرقمية للطلبة فرصاً للتعليم الذاتي، بناء المسارات الفردية، والتفاعل اللحظي مع المحتوى والإنتاج المشترك للمعرفة، لكن الواقع يُظهر فجوة كبيرة بين هذا النموذج المثالي والواقع التطبيقي.

في دراسة مسحية أجريت في جامعة هارفارد على مستخدمي منصة HarvardX ، قال 81% من الطلبة إن "التعلم الذكي جعلهم أكثر استقلالية"، بينما ذكر 63% أنهم يفضلون بيئات التعلم المختلطة (Hybrid) التي تدمج بين التفاعل المباشر والتقنيات الرقمية³⁸.

لكن في المقابل، فإن هذا الدور الجديد يتطلب:

- وعياً ذاتياً بالمسؤولية التعليمية.
- مهارات رقمية متقدمة.
- تنظيمًا للوقت والتحفيز الذاتي، وهي عناصر ليست متوفرة لجميع الطلبة بنفس المستوى، خاصة في السياقات العربية.

المطلب الثالث: العلاقة الجديدة بين الطالب والأستاذ

في الجامعة الذكية، لم تعد العلاقة بين الطالب والأستاذ قائمة على التراتب، بل تتحول إلى علاقة تعاونية قائمة على الحوار والتفاعل المستمر عبر القنوات الرقمية، فالجامعة الحديثة لم تعد "فضاءً للمعرفة المحمية"، بل "بيئة احتمالية" يُنتج فيها المعنى عبر الحوار، والتجريب، والتعديل المستمر، ومع ذلك، يواجه هذا النموذج تحديات ثقافية خاصة في السياق العربي، حيث ما تزال العلاقة الأكاديمية محكومة بتقاليد سلطوي، إذ يرى العديد

من الطلبة أن "الجرأة الرقمية" في التواصل تُواجه أحياناً بالرفض أو التأويل السلبي، مما يخلق فجوة ثقة بين الطرفين.

ترى **Gilly Salmon**، رائدة التعليم الإلكتروني، أن "التفاعل الرقمي الفعال بين الطالب والأستاذ يمثل جوهر جودة التعلم في البيئة الذكية"³⁹.

خلاصة القول انه من منظور **بورديو**: يُظهر التحول الرقمي إعادة تشكيل الحقل الأكاديمي، حيث يُفرض نوع جديد من الرأسمال الرقمي والتفاعل الرمزي بين الفاعلين. أما من منظور **كروزييه**: فتتجلى مقاومة الأستاذ والطالب أحياناً كرد فعل على فقدان الاستقرار التنظيمي والبيداغوجي، وتحول القواعد التقليدية المترسخة.

المبحث السادس:

طبيعة المقاومة الثقافية للتحول الرقمي في الجامعة:

رغم ما يوقّره التحول الرقمي من إمكانات تقنية وتربوية، فإن أحد أبرز التحديات التي تُواجهه في التعليم العالي لا تكمن في البنية التحتية أو التمويل (الجانب المادي فقط)، بل في الممانعة الثقافية التي تظهر داخل المؤسسة الجامعية، سواء من طرف الأساتذة أو الإداريين أو حتى الطلبة، وهي مقاومة غير مباشرة، غالباً ما تتخذ أشكالاً رمزية أو ضمنية، وتتجذر في تقاليد الحقل الأكاديمي، وفي التصورات الجماعية للجامعة، والمعرفة والسلطة.

تاريخياً، ارتبطت الجامعة بصورة "المعبد المعرفي" الذي تحكمه الطقوس، والتراتيبية، والتقاليد الراسخة، ووفق تصور **بورديو**، فإن الحقل الجامعي يقوم على رأس مال رمزي متراكم: اللباس الأكاديمي، قاعة الدرس، الورق، المحاضرة، وهي كلها أدوات تؤسس لمكانة اجتماعية رمزية⁴⁰. وعندما يأتي التحول الرقمي ليقترح منصات افتراضية، وسيناريوهات

تعلم مرنة، ومساحات مفتوحة، يُنظر إليه أحياناً بوصفه تهديداً "للهالة الرمزية" للمؤسسة الجامعية التقليدية ذات الطابع المقدس.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كنسق غير مرئي للمقاومة

الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل التي تُفسر مقاومة التغيير داخل المؤسسات الجامعية. فالثقافة ليست فقط مجموعة من القيم والتقاليد، بل هي نظام ضمني يُنظم طريقة التفكير والتصرف واتخاذ القرار. وعند إدخال أدوات رقمية أو تغيير نماذج العمل (الثقافة التعليمية الورقية مقابل الثقافة الرقمية)، تتفاعل هذه الثقافة مع التغيير إما بدعمه أو بمقاومته، حيث تُنتج كل ثقافة نمطاً من السلوك والقيم فالثقافة الورقية السائدة في كثير من الجامعات العربية تقوم على الحفظ، الخطابة، والإلقاء الوجيهي، بينما تقوم الثقافة الرقمية على التفاعل اللحظي، البحث الذاتي، وإعادة إنتاج المعرفة⁴¹. ويحدث صدام بين الثقافتين حين يُطلب من الأستاذ مثلاً أن يتحوّل من "مصدر نهائي للمعرفة" إلى "موجه رقمي"، أو من الطالب أن يتخلى عن "المحاضرات المطبوعة" لصالح محتوى مفتوح وموزّع. يرى الباحث **Edgar Schein** أن التغيير يفشل غالباً "ليس بسبب ضعف التكنولوجيا، بل بسبب عدم انسجامه مع الثقافة العميقة للمؤسسة"⁴²، وفي السياق الجامعي، فإن الاعتماد المفرط على المركزية، والطابع الرمزي للأستاذ، والبُعد الرسمي للعلاقات، كلها عناصر تُعبد إنتاج النمط التقليدي وتقاوم التحول الرقمي.

المطلب الثاني: الرمزية الأكاديمية و الرموز الثقافية كمصدر مقاومة

في الجامعة التقليدية تمنح الأستاذ مكانة شبه مقدسة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعل التحول الرقمي يُهدد هذه الهيبة، خاصة حين تتساوى محاضراته مع محتوى رقمي مسجّل، أو يُصبح تقييمه خاضعاً لخوارزمية تحليل الآراء، فالعديد من الأساتذة عبروا عن انزعاجهم

من تحول أدوارهم ، واعتبروا أن التعليم الرقمي يقلل من مكانتهم الأكاديمية ويُفقدتهم السيطرة الرمزية على القاعة الدراسية.

من منظور الأنثروبولوجيا الثقافية، كما يقول **كلود ليفي شتراوس**، "إن الثقافة ليست فقط معرفة، بل أيضاً "نظام من الرموز"⁴³. في الجامعة، كل شيء :من السبورة، إلى منصة الأستاذ، إلى طقوس التخرج ،تحمل دلالات رمزية. وعندما تأتي الرقمنة لتُحدث خللاً في هذه الرموز (كاستبدال المحاضرة بحلقة نقاش إلكترونية)، تنشأ مقاومة ثقافية تعبر عن تمسك ب"الهوية الجامعية" أكثر مما تعبر عن رفض للتقنية بذاتها.

المطلب الثالث: الرقمنة كتهديد للهوية المؤسساتية:

العديد من الجامعات، خاصة في الدول العربية، ما تزال تعتمد على منطق إداري بيروقراطي جامد لا يُشجع على التجريب أو التغيير. ويؤدي هذا التوجه إلى نوع من الشلل المؤسسي أمام مشاريع التحول، حتى وإن توفرت البنية التحتية الرقمية. ففي تقرير صادر عن البنك الدولي حول التعليم العالي في الشرق الأوسط، ورد أن "أكثر من 50% من الجامعات العربية التي شرعت في مشاريع رقمنة توقفت أو تعطلت بسبب غياب ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف"⁴⁴.

يُنظر أحياناً إلى التحول الرقمي كـ"اختراق ثقافي"، يُهدد هوية الجامعة بوصفها فضاءً تقليدياً محكوماً بزمناً أكاديمي محدد وممارسات اجتماعية مستقرة. وهنا تصبح المقاومة الثقافية دفاعاً عن الذات المؤسسية، وليست مجرد رفض تقني، حيث أن القيم التي يحملها التحول الرقمي :كالسرعة، التخصيص، التحديث المستمر وغيرها تتصادم مع القيم الأكاديمية التقليدية التي تقوم على التأمل، والثبات، والعمق، وهذا التصادم يولّد نوعاً من "الغربة الرمزية" داخل الجامعة، حيث يشعر بعض الأساتذة والطلبة أن الرقمنة تُفكك الهوية الأكاديمية أكثر مما تطورها.

يؤكد **Michel Crozier** في تحليله للسلوك البيروقراطي، أن الأفراد داخل المؤسسات "يقاومون التغيير ليس لأنهم ضده بالضرورة، بل لأنهم يخشون أن يفقدوا فهمهم للنظام الذي ينتمون إليه، اذن هذه المقاومة هي نتيجة طبيعية لأي تغيير يُفقد الأفراد قدرتهم على التنبؤ والتأثير داخل النظام التنظيمي. ومن هنا يمكننا القول بأن المقاومة الثقافية في الجامعة ليست جامدة، هلكها تحتاج إلى استراتيجيات إدماج تدريجية تُراعي البُعد الرمزي، و ليس البعد التكنولوجي فقط. فنجاح الرقمنة الجامعية لا يُقاس فقط بتوفر الامكانيات، بل بمدى قدرتها على إعادة إنتاج المعنى الأكاديمي في صورة رقمية ذات مصداقية.

المبحث السابع: مساهمة المنصات الرقمية في دعم التحول الرقمي في التعليم العالي
تُعد المنصات الرقمية التعليمية من أهم أدوات التحول الرقمي في التعليم العالي، حيث توفر بيئة متكاملة لإدارة التعلم، وتنظيم المحتوى، والتفاعل، والتقييم. وتؤكد منظمة اليونسكو أن نظم إدارة التعلم (LMS) أصبحت "جزءًا بنيويًا من مشهد التعليم الجامعي، لا مجرد خيار تقني"⁴⁵، هذه المنصات مثل Moodle ، Blackboard ، Canvas ، Microsoft Teams ، و Google Classroom، لم تُحدث فقط تحولًا في الوسائط، بل أيضًا في البيداغوجيا: إذ أصبح التعلم الذاتي، التقييم التكويني، والتعلم التكيفي ممارسات يومية ضمن الفصول الرقمية عبر الشبكة في جميع أنحاء العالم.

المطلب الأول: ابرز التجارب العربية في التفعيل الرقمي للمنصات الرقمية :
جامعة قطر: تبنت منصة Blackboard Ultra ضمن مشروع مؤسسي شامل، وشهدت تحسنًا ملحوظًا في تفاعل الطلاب في البيئة الرقمية. وقد أظهرت دراسة ميدانية

أن 84٪ من الطلبة أشاروا إلى "سهولة الوصول إلى المحتوى"، فيما عبّر 69٪ من الأساتذة عن رضاهم عن أدوات التقييم والتحليل⁴⁶.

جامعة الشارقة: اعتمدت Microsoft Teams كمنصة تعليمية رسمية في مرحلة التعليم عن بُعد وما بعدها. وأظهرت دراسة منشورة أن المنصة ساعدت على "تحقيق استمرارية التعلم ورفع فعالية العمل التعاوني بين الطلاب والأساتذة"⁴⁷.

الجامعة الجزائرية: أحرزت الجامعات الجزائرية تقدماً ملحوظاً في دمج المنصات الرقمية في العملية التعليمية، خاصة مع ظهور جائحة كوفيد-19، التي دفعت نحو اعتماد واسع لمنصات مثل Moodle و PROGRES. حيث أصبح أغلب الطلبة يستخدمون منصة Moodle كوسيلة رئيسية للتواصل الأكاديمي، رغم محدودية التفاعل أحياناً بسبب ضعف البنية التحتية أو نقص التكوين التقني لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، حيث عمدت الوزارة الوصية مؤخراً إلى فرض تكوين تقني لجميع الأساتذة الجامعيين للتمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية. رغم هذا التقدم، تواجه الجامعات العربية تحديات هيكلية وثقافية تُعيق الاستفادة الكاملة من إمكانيات المنصات الرقمية، ومنها:

- ضعف التكوين البيداغوجي الرقمي لدى الأساتذة.
 - مقاومة بعض الكليات اعتماد الفضاء الرقمي بدل الورقي.
 - الفجوة الرقمية بين الطلبة (خاصة في المناطق الريفية و مناطق الظل).
- وفي دراسة تحليلية حديثة، أشار 46٪ من أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال أفريقيا إلى وجود "نقص في الثقة بأدوات التقييم داخل المنصات الرقمية"، وغياب سياسات مؤسسية موحدة لاستخدامها⁴⁸. فدمج المنصات الرقمية يجب أن يتم ضمن

رؤية مؤسسية متكاملة تشمل المحتوى، التفاعل، التقييم، والقيادة التربوية، فمنصة واحدة لا تكفي ما لم تُدمج ضمن سياسات جودة، وتكوين مهني مستمر، ودعم فني دائم.

الخاتمة:

النتائج:

من خلال التحليل النظري والميداني للسياق الجامعي التقليدي ومقارنته بالتحول الرقمي نحو الجامعة الذكية، توصلنا الى النتائج التالية:

- التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل يمثل تغيراً بنيوياً في الفلسفة التعليمية، وأدوار الفاعلين، وآليات إنتاج المعرفة.
- مقاومة التغيير في الجامعات هي مقاومة ثقافية بالأساس، تتغذى من الرمزية الأكاديمية، العقلية البيروقراطية، والخوف من فقدان المكانة أو الهوية المهنية.
- الجامعة الذكية تُعيد تشكيل العلاقة بين المعرفة والسلطة، وتُحول دور الأستاذ من ناقل للمعرفة إلى ميسر، والطالب من متلقٍ للمعرفة إلى شريك في إنتاجها.
- الفجوة الرقمية والجيلية (تباعد الأجيال) من العوامل الجوهرية في إنتاج المقاومة، خاصة لدى الأساتذة الذين لم يخضعوا لتكوين رقمي كافٍ.
- نجاح مشاريع التحول الرقمي مرهون بوجود رؤية ثقافية وتنظيمية مندمجة، تأخذ بعين الاعتبار البنية العميقة للجامعة (المورد البشري)، وليس فقط بنيتها التحتية التقنية.

التوصيات:

- انطلاقاً من النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
- ✓ إعداد استراتيجيات تحول رقمي تركز على التغيير الثقافي والتنظيمي، وليس فقط على البنية التحتية و المادية أو الحلول التقنية.

- ✓ إعادة تأهيل دور الأستاذ الجامعي من خلال برامج تطوير مهني شاملة، تدمج المهارات الرقمية، البيداغوجيا التفاعلية، وفهم ديناميات التعليم الذكي.
- ✓ إشراك الطلبة في صناعة القرار الرقمي، من خلال استبيانات دورية، ومجالس طلابية رقمية، لتصميم بيئة تعلم أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم.
- ✓ مراجعة الهياكل الإدارية الجامعية لتصبح أكثر مرونة، وتبتعد عن البيروقراطية المعطلة، بما يسمح بتسريع وتيرة التغيير.
- ✓ إطلاق وحدات بحثية ودراسات تنظيمية دورية لرصد مظاهر المقاومة وتحليلها، بهدف التدخل المبكر وتقويم مسار التحول.
- ✓ اعتماد نموذج تدريجي للتحول الرقمي يدمج الجامعة التقليدية والذكية (النموذج الهجين)، كمرحلة انتقالية لتقليل الصدمة المؤسسية.
- ✓ الاستفادة من تجارب جامعات ناجحة مثل جامعة الملك عبد الله، وهارفارد، وكيب تاون، في دمج الذكاء الاصطناعي والبيانات في العملية التعليمية مع الحفاظ على التوازن الإنساني.

الخاتمة

إن التحول الرقمي في التعليم العالي لا يمثل مجرد انتقال من الأدوات التقليدية إلى الوسائط الرقمية، بل هو تحوّل عميق يمس جوهر العملية التعليمية والبنية المؤسسية والثقافية للجامعة، من خلال القراءة السوسيولوجية التي اعتمدها هذا البحث، تبين أن مقاومة التغيير ليست نتاجاً لمجرد رفض تقني أو قصور مهاري، بل تعبير عن منظومة رمزية وتنظيمية متجذرة، تجعل من الجامعة التقليدية كياناً صعب القابلية للتكيف مع متغيرات العصر الرقمي.

لقد كشفت الدراسة أن مقاومة الفاعلين (أساتذة، طلبة، إداريين) تنبع من اختلال في توازن الأدوار، وتوجّس من فقدان السلطة الرمزية، إلى جانب فجوة رقمية حقيقية بين

الأجيال ، كما أظهرت أن الجامعة الذكية، رغم ما توفره من إمكانيات معرفية وتربوية غير مسبوقة، لن تنجح إن لم تندمج ضمن مشروع ثقافي مؤسسي يؤمن بالتغيير كبنية، لا كزينة تقنية.

وفي ضوء مساهمة المنصات الرقمية، تبين أن دمج التكنولوجيا يجب أن يتم ضمن نموذج بيداغوجي تشاركي، يُعيد تعريف العلاقة بين الطالب والمعرفة، وبين الأستاذ ودوره، ويضع التحول الرقمي في سياقه الإنساني والمعرفي الأعمق.

إن المطلوب اليوم ليس فقط الاستثمار في الأدوات والمنصات، بل في الإنسان الجامعي ذاته : في وعيه، قدراته، رؤيته لوظيفته المعرفية. فبدون إصلاح ذهني وثقافي، تظل الرقمنة مجرد مظهر تحديثي هش، سرعان ما ينكسر أمام أعباء الواقع الجامعي العميق.

الهوامش:

¹ - Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*. Paris: Les Éditions de Minuit, 1984, p. 78

² - UNESCO. *Smart Universities and Artificial Intelligence: Strategies for Digital Education*. Paris: UNESCO Publishing, 2022, p. 19.

³ - OECD. *Digital Education Outlook 2023: Intelligent Systems and Smart Universities*. Paris: OECD Publishing, 2023, p. 24.

⁴ - Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*. Stanford University Press, 1988, pp. 42–60.

⁵ - بورديو، بيير. أسئلة في السوسيولوجيا. ترجمة: محمد الحاج سالم، دار الفارابي، بيروت ، 2013، ص 109.

⁶ - Crozier, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press, 1964, pp. 167–172.

⁷ - Jisc. *Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Institutional Strategy*. Bristol, UK: Jisc, 2021, p. 5.

⁸ - World Bank. *Digital Transformation of Higher Education in MENA: Strategic Roadmap*, Washington, D.C.: World Bank Group, 2022, p. 7.

⁹ - Selwyn, Neil. *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury Publishing, 2016, p. 72.

¹⁰ - Zhu, Chang. *University Smart Learning Environment: Opportunities and Challenges*. Springer, 2020, pp.3–6.

¹¹ - Altbach, Philip G. & Salmi, Jamil. *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. World Bank Publications, 2011, p. 12.

¹² - UNESCO. *Guidelines for Smart Learning Environments in Higher Education*, Paris: UNESCO Publishing, 2021, p. 14.

¹³ - Zhu, Chang. *University Smart Learning Environment: Opportunities and Challenges*. pp. 10–13.

¹⁴ - Dent, Eric B. and Susan Galloway Goldberg. "Challenging Resistance to Change." *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 1, 1999, p. 26.

¹⁵ - Ibid. pp. 25–41.

¹⁶ - Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science*, New York: Harper, 1951, p. 210.

¹⁷ - OECD. *Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling*. OECD Publishing, Paris, 2021, p. 55.

¹⁸ - World Bank. *The Digitalization of Higher Education in Developing Countries*. World Bank Group, 2022, pp. 18–22.

- ¹⁹- UNESCO. *Higher Education in the Arab Region: Trends, Challenges, and Opportunities*. Regional Report, 2022, p. 64.
- ²⁰- ALECSO. *التعليم العالي والتحول الرقمي في الوطن العربي: واقع وتحديات*. تونس: منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2021، ص 31-34.
- ²¹ Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*, pp. 69-72.
- ²² - Crozier, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*, pp. 173-177.
- ²³ - Selwyn, Neil. *Education and Technology: Key Issues and Debates*. London: Bloomsbury Academic, 2021, p. 112.
- ²⁴ - Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*, pp. 67-70..
- ²⁵ - Barnett, Ronald. *Being a University*. Routledge, 2011, pp. 142-145.
- ²⁶-Crozier, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*, pp. 173-177.
- ²⁷ - Selwyn, Neil. *Education and Technology: Key Issues and Debates*.p. 112.
- ²⁸ -OECD. *Digital Education Outlook: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots*, pp. 113-115.
- ²⁹ - Mhlanga, David and Moloi, T. "COVID-19 and the Digital Transformation of Education: Experiences from the University of Cape Town." *Technology in Society*, vol. 68, 2022, p. 102-105.
- ³⁰ - Marginson, Simon. "The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education." University of California Press, 2016, p. 89.
- ³¹ - Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*.pp. 67-70.
- ³² - Crozier, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*, pp. 173-177.
- ³³ - Williamson, Ben. *Big Data in Education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications, 2017, pp. 102-104.
- ³⁴ - EDUCAUSE. *Faculty and Technology Report: Trends and Practices in Higher Education*, 2023, p. 12.
- ³⁵ - Cuthell, John P. *The Role of the Teacher in the Digital University*. In: *Digital Education: Opportunities for Social Collaboration*. Springer, 2013, pp. 147-150.
- ³⁶ -Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*, pp. 65-68.
- ³⁷ - European University Association (EUA), *Digital Transformation in European Higher Education*, Brussels, 2022, pp. 15-16.
- ³⁸ - Harvard University. *HarvardX Impact Report 2023*, pp. 11-13
- ³⁹ - Salmon, Gilly. *E-Moderating: The Key to Online Teaching and Learning*. New York: Routledge, 2013, p. 55.
- ⁴⁰ - Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*. pp. 60-64.
- ⁴¹ - Selwyn, Neil. *Education and Technology: Key Issues and Debates*.pp. 105-107.
- ⁴² - Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2017, p. 215.
- ⁴³ - Lévi-Strauss, Claude. *Structural Anthropology*. Basic Books, 1963, pp. 120-124.
- ⁴⁴ - World Bank. *Reimagining Higher Education in the MENA Region: Challenges and Policy Priorities*, p. 33.
- ⁴⁵ - UNESCO Institute for Information Technologies in Education (IITE). *Leveraging Learning Management Systems for Higher Education*. Paris: UNESCO, 2022, p. 9.
- ⁴⁶ - Al-Kaabi, A. & Al-Kuwari, H. "Evaluating the Effectiveness of Blackboard in Online Learning: Evidence from Qatar University." *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, Vol. 16(12), 2021, pp. 125-127.
- ⁴⁷ - Al Hammadi, F. "Integrating Microsoft Teams in UAE Higher Education: Case of the University of Sharjah." *Education and Information Technologies*, Springer, Vol. 27, 2022, pp. 8728-8729.
- ⁴⁸ - Benhassine, S., Ait-Bouazid, H., & Touati, M. "Digital Platforms and Faculty Resistance in North African Universities." *Journal of Educational Computing Research*, Vol. 61, No. 2, 2023, pp. 89-91.