



The Impact of Digital Transformation on Institutional Excellence: A Case Study of the University of Benghazi

Wardah Amer Almushabbak *

Department of Business Administration, Faculty of Human Resources, Zliten, Sabratha University, Sabratha, Libya

Wardah.almushabbak@uoz.edu.ly

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة بنغازي

وردة عامر أحمد المشبك *

قسم إدارة الأعمال، كلية الموارد البشرية، زلطن، جامعة صبراتة، صبراتة، ليبيا

تاريخ النشر: 2025-10-16

تاريخ القبول: 2025-10-03

تاريخ الاستلام: 2025-09-04

الملخص:

يفتح الجمع بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي أمام الجامعات آفاقاً واسعة لتحقيق نقلة نوعية في أدائها؛ فالتكنولوجيا الرقمية توفر الأدوات التي تمكن من رفع كفاءة العمليات وتسريع الإنجاز وتحسين الخدمات بالإضافة لمواجهة المعوقات الإدارية التي تواجه هذه الجامعات، كما يوفر إطار التميز المؤسسي منهجية واضحة لضمان أن هذه الجهود الرقمية تسير في اتجاه يحقق الرضا المستدام للمستفيدين ويعزز القدرة التنافسية للجامعة، وبذلك يصبح التحول الرقمي رافعة أساسية للتميز المؤسسي، بينما يشكل التميز المؤسسي مرجعاً لتوظيف التحول الرقمي بكفاءة.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، التميز المؤسسي، الجامعات الليبية، تحسين الخدمات، المعوقات الإدارية.

Abstract

Combining digital transformation with institutional excellence opens up broad prospects for universities to achieve a qualitative shift in their performance. Digital technology provides the tools to increase operational efficiency, accelerate delivery, and improve services, in addition to addressing the administrative obstacles facing these universities. The Institutional Excellence Framework also provides a clear methodology to ensure that these digital efforts are moving in a direction that achieves sustainable customer satisfaction and enhances the university's competitiveness. Thus, digital transformation becomes a fundamental lever for institutional excellence, while institutional excellence constitutes a reference for employing digital transformation efficiently.

Keywords: Digital transformation, institutional excellence, Libyan universities, improving services, administrative obstacles.

المقدمة:

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تسارعاً غير مسبوق في توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في شتى القطاعات، وكان لمؤسسات التعليم العالي النصيب الأكبر من هذا التحول، فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة

استراتيجية تهدف إلى تطوير العمليات التعليمية والإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على حد سواء.

ولا يقتصر التحول الرقمي في الجامعات على إدخال أنظمة إلكترونية أو منصات للتعليم عن بُعد، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، بما يضمن مواكبة المتغيرات العالمية وتحقيق الاستدامة.

وفي المقابل، يبرز مفهوم "التميز المؤسسي" كأحد المداخل الرئيسة لتحسين الأداء الجامعي، حيث يركز على تحقيق نتائج متقدمة ومستدامة من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية. وتعددت النماذج التي تقيس مستوى التميز المؤسسي، مما يوفر إطاراً متكاملًا للتقييم الذاتي يربط بين الامكانيات والنتائج، ويكشف جوانب القوة والضعف، ويحدد فرص التحسين.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات الليبية في مجال التحول الرقمي، فإنها ما زالت تواجه تحديات متنوعة تتعلق بالبنية التحتية، والموارد البشرية، والتمويل، إضافة إلى المعوقات الثقافية والتنظيمية، وفي السياق الليبي، تُعد جامعة بنغازي نموذجًا مهمًا لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي، حيث اتخذت خطوات في مجال الرقمنة والخدمات الإلكترونية، غير أن الحاجة ما زالت قائمة إلى تقييم هذه الجهود وقياس انعكاسها على مستوى الأداء المؤسسي وفق معايير عالمية.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف دور التحول الرقمي في دعم التميز المؤسسي بجامعة بنغازي، بما يسهم في تطوير الأداء الجامعي وتعزيز القدرة التنافسية، وإيجاد آليات عملية لتبني التحول الرقمي كرافعة استراتيجية لتحقيق التميز المستدام.

مشكلة البحث:

يشهد قطاع التعليم العالي تطورًا متسارعًا في مجال التحول الرقمي، باعتباره رافعة أساسية لتحسين جودة التعليم والخدمات الإدارية، وتعزيز قدرة الجامعات على المنافسة محليًا ودوليًا، وفي المقابل، يمثل التميز المؤسسي أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى الجامعات لتحقيقها من خلال تبني معايير الجودة الشاملة ونماذج الأداء العالمية، ورغم ما تبذله الجامعات الليبية عامة وجامعة بنغازي خاصة من جهود في هذا المجال، إلا أن هناك مؤشرات على وجود فجوة بين ما هو مأمول من التحول الرقمي وما تحقق فعليًا على أرض الواقع.

وانطلاقًا مما سبق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما أثر التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بنغازي؟. ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. ما واقع التحول الرقمي في جامعة بنغازي؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة بنغازي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التميز المؤسسي في الجامعة؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة بنغازي، وذلك من خلال الأهداف التفصيلية الآتية:

1. التعرف على واقع التحول الرقمي بجامعة بنغازي.
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي في جامعة بنغازي.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التميز المؤسسي، للكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

أهمية البحث:

- مساعدة صانعي القرار في جامعة بنغازي على تشخيص واقع التحول الرقمي وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال.
- إبراز أثر التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي بما يسهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة.

- تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعة بما يتماشى مع معايير التميز المؤسسي.

حدود البحث

حدود البحث الزمانية: يقتصر التطبيق الميداني على العام الأكاديمي (2024/2025).

حدود البحث المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة بنغازي بوصفها ميداناً للتطبيق.

حدود البحث البشرية: تركز الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال عينة من (300) مفردة بجامعة بنغازي

حدود البحث الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

مصطلحات البحث:

(1) التحول الرقمي (Digital Transformation):

يعرف على أنه "عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور الفوتوغرافية، والإيضاحية، والخرائط إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي⁽¹⁾.

(2) التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

يقصد بالتميز المؤسسي أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في أدنى مستوى تنظيمي، وينطلق مفهوم التميز المؤسسي من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، يستتبعها تغيير في عقول كتلة حرجية من أصحاب المصالح التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المؤسسة من الأخذ بنهج إداري متوازن ومتميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين⁽²⁾.

الدراسات السابقة:

وهدف دراسة جبر الاخرس (2016)⁽³⁾ التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الابداع وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة فتوصلت الى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي 67.6% كما لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيرات الدراسة.

وهدف دراسة خالد المري (2020)⁽⁴⁾ إلى التعرف على دور رأس المال البشري بمكوناته في تحقيق التميز المؤسسي بمكوناته (القيادة، والسياسات والإجراءات، وتحسين الجودة، والمسؤولية المجتمعية)، بالإضافة إلى معرفة مستوى تطبيق رأس المال البشري والتميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على (155) مفردة بطريقة العينة القصدية لاستهدافها المدراء ورؤساء الأقسام واستخدمت الطرق الالكترونية في التوزيع وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود دور لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية في قطر.

(1) محمد فتحي عبد الهادي: "رقمنة الدوريات العربية" مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجاً"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص41.

(2) شاكر محمد فتحي (2015). التميز التنظيمي، افتتاحية العدد، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ١١.

(3) جبر الاخرس (2016). ادارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي، جامعة القدس، (فلسطين)، 93'104.

(4) خالد المري (2022) رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية آراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية-قطر"، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

هدفت دراسة (Nataliia Ridei, 2022)⁽⁵⁾ إلى تحديد المشاكل الرئيسية في تنفيذ التحول الرقمي للخدمات في إدارات التعليم والعلوم والابتكار على وجه الخصوص، خاصة مع عدم وجود أساس نظري ومنهجي محدد لتوظيف التحول الرقمي في الإدارة رغم أن التحول الرقمي أصبح من متطلبات العصر الحالي، والإدارة المدرسية الحديثة أصبحت تتجه نحو الحوسبة ونشر الابتكار في مختلف عملياتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل المحتوى، وأشارت النتائج إلى أن هناك حاجة للدمج بين الإدارة المدرسية والتحول الرقمي بوسائل اجتماعية وثقافية كأساس للابتكار في التعليم.

هدفت دراسة تغريد آل ابراهيم، ماجدة الجارودي (2022)⁽⁶⁾ التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، وكان ترتيب متوسطات المجالات: المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري، يليه معايير التخطيط والتطوير المتوسط، يليه معايير القيادة، وأخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار، كما توجد موافقة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء، وكان ترتيب متوسطات المجالات المعايير كالتالي: المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، إدارة المعرفة.

وهدف دراسة عبد التواب يوسف (2022)⁽⁷⁾ إلى رصد واقع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، تمهيداً لوضع معايير بالنسبة للجامعات المصرية، للوقوف على المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي لهذه الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات، وتوصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتميز، تمثلت في سبعة معايير رئيسية: (الغاية والرؤية والاستراتيجية، القيادة والثقافة المؤسسية، مشاركة المستفيدين، تحقيق قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، تصورات المستفيدين، نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

كما هدفت دراسة ريهام عبد المعطي (2024)⁽⁸⁾ إلى تطوير الإبداع الإداري للقيادات المدرسية في مدارس التربية الخاصة على ضوء مدخل التحول الرقمي، والتوصل إلى توصيات لتطوير هذا الإبداع الإداري وصولاً للابتكار الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة ميدانية على عينة (117) من مديري مدارس، ووكلاء مدارس ومعلمي (أ) في مدارس التربية الخاصة من ثلاث محافظات مصرية هي (القاهرة، الإسكندرية، والفيوم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق التحول الرقمي لعنصري الطلاقة والأصالة للإبداع الإداري للقيادات المدرسية في مدارس التربية الخاصة حصلاً على مستويات موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية بلغت (2.71) و(2.38) على التوالي، بينما حصل تحقيق التحول الرقمي لعنصر المرونة على مستوى موافقة متوسط بمتوسط حسابي بلغ (2.02).

هدفت دراسة خالد الخالدي (2024)⁽⁹⁾ التعرف على دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. وذلك من خلال تجميع البيانات الأولية للبحث من عينة قوامها (340) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت محل الدراسة، وتوصلت الدراسة بنتائج أهمها: وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات

(5) Nataliia Ridei, Walat Wojciech, Nataliia Tytova, Liydmyla Stepanenko & Aleksanian Armen (2022): At the Crossroads Between Digital Innovation and Digital Transformation, *Cuestiones Políticas*, 40 (73), 868-882

(6) تغريد آل ابراهيم، ماجدة الجارودي (2022)، «متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز»، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد 21، مجلد 12، جامعة عين شمس

(7) عبد التواب سيد عيسى يوسف (2022) معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً)، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد (15)، العدد (12)، سبتمبر

(8) رهام صلاح أمين محمد، يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر، محمود عمر أحمد عيد: "تطوير الإبداع الإداري للقيادات المدرسية في مدارس التربية الخاصة على ضوء مدخل التحول الرقمي"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مج (18)، ع (14)، سبتمبر 2024

(9) خالد سعد الخالدي (2024)، دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، العدد 1، مجلد 16، جامعة السادات

المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، وكذلك أبعاد التميز المؤسسي (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة) باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل).

هدفت دراسة إيمان حسن محمد علي البنا (2025)⁽¹⁰⁾ إلى وضع رؤية مقترحة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية، وفي سبيل ذلك اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث؛ وذلك لتوضيح الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات، ومبررات تحقيق ذلك بالجامعات المصرية ودواعيه، وتوضيح الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات، وتشخيص واقع الجامعات المصرية وتحديات تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن الكراسي البحثية تتمتع بدور مزدوج في دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات؛ لما لها من دور فعال في تطوير البرامج الأكاديمية، وتعزيز القدرات البحثية للجامعة، وجذب الكفاءات العلمية، وتحفيز الابتكار، وتحقيق التمويل المستدام، وتفعيل الشراكة بين الجامعة والمراكز البحثية وقطاعات المجتمع الخارجي لتحقيق متطلبات سوق العمل، ومن ثم تعزيز سمعتها.

المنهجية: إجراءات البحث وأدواته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة البحث، حيث يتيح وصف واقع التحول الرقمي والتميز المؤسسي في جامعة بنغازي، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء الإطار النظري. وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صممت في جزأين:

• الجزء الأول يقيس أبعاد التحول الرقمي.

• الجزء الثاني يقيس مستوى التميز المؤسسي.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (300) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة بنغازي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط والانحدار.

الإطار النظري.

التحول الرقمي واثاره على التميز المؤسسي.

ظهرت على الساحة الإدارية نماذج تحاول تأصيل مفاهيم وعناصر التميز وتضع له أسسًا ومعايير محددة، كانت نتيجة لجهود خبراء من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وأستراليا الذين قاموا ببناء نماذج للتميز، تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً، ومنها التعليمية على وجه الخصوص⁽¹¹⁾.

مفهوم التحول الرقمي:

هناك العديد من المؤسسات والأوراق البحثية التي تناولت التحول الرقمي وتعريفه، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد تعريف موحد، كما أن الأوراق البحثية والمؤسسات تناولت التحول الرقمي بمصطلح آخر وهو الرقمنة (Digitization)، لذا فإنه يوجد العديد من التعريفات التي تصف التحول الرقمي أو الرقمنة.

وتجدر الإشارة في البداية إلى أن مفهوم التحول الرقمي عبارة عن إعادة تنظيم أعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس (بما فيه نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي والموارد البشرية) وتوظيف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بغرض تسهيل تجربة المستفيدين، وبالتالي تحقيق فائدة وعائد أكبر⁽¹²⁾.

وفي إطار آخر، فقد تم تعريف التحول الرقمي بأنه: تحول كبير في كيفية توصيل مؤسسة ما للقيمة وتحصيل العوائد، وفي تعريف آخر هو استخدام التكنولوجيات الحديثة لإعادة تنظيم هيكل الأعمال للمؤسسة بهدف جعلها أكثر جودة وفاعلية⁽¹³⁾.

(10) إيمان حسن محمد علي البنا (2025) الكراسي البحثية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية العدد 2 ص 1-138.

(11) Santos, R. S., & Acjrped, A. (2019). Implementation of An Efqm Model in A Higher 2 Education Institution in Portugal. Revista Produção E Desenvolvimento, 5, 1-

(12) جمال الدهشان: "برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2019، ص 316.

أهمية التحول الرقمي:

1. توفير المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للتعليم الثانوي العام، وبناء هيكل تنظيمي شبكي مرن يتناسب معها في ارتباطها بالعديد من المنظمات والأفراد داخل المدرسة وخارجها محليا وعالميا.
2. التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع، وإحداث تحولات جذرية في الإجراءات لإعادة مسارات الإدارة الخاصة بالنظم المدرسية، ومنها: نظم القبول، والامتحانات، والتسجيل بالجامعة ووكلياتها وأقسامها.
3. تحسين جودة البرامج والمقررات والمصادر، وجودة التعليم ونواتج التعلم؛ حيث يتم تصميمها على أسس ومبادئ نظريات تربوية وتعليمية، وفي ضوء معايير عالمية مقبولة، لتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية، وتحقيق متعة التعلم بتحرير المتعلمين من القيود المختلفة التي يرفضها نظام التعليم التقليدي.
4. تحقيق المساواة والمحاسبية والنزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار، واتخاذ القرارات، وتطوير الأداء المهني للمعلمين بتقليل الأعباء الإدارية، وحجم العمل بالمدرسة.
5. الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي والتنافسية العالمية، لتكون مدرسة عابرة للحدود الزمانية والمكانية والتنظيمية من خلال الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية غير المحدودة.
6. توفير الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأداء المدرسي على كافة المستويات، مع تقديم خدمات مدرسية جديدة قابلة للتسويق مما يزيد من إيرادات المدرسة.
7. تعزيز الثقافة الرقمية في المجتمع المدرسي، والالتزام بالقواعد التي تحافظ على البيانات والملكية الفكرية.
8. زيادة فاعلية التنسيق بين جميع الأنشطة المدرسية، مما ينعكس على تحسين الأداء، وزيادة رضا المستفيدين، مع زيادة المرونة في اتخاذ القرارات بشكل سريع ومبني على أسس علمية.

التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

أيضاً تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة الجامعية متميزة في أدائها، من خلال توظيف الموارد والقدرات توظيفا فعالاً بشكل يجعلها متفردة عن أقرب منافسيها، وينعكس ذلك على الكيفية التي تتعامل بها مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها⁽¹⁴⁾.

وهي مدخل شامل يكفل للمؤسسة الجامعية تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، وكفاءاتها الأساسية (Core Competencies) في إحداث التفوق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة (Stakeholders)، مما يجعلها تخضع للقياس والتقويم الذاتي والخارجي، وهذا هو شأن المنظمات المعاصرة⁽¹⁵⁾.

والتعريف الشامل للتميز المؤسسي بالجامعات ينبغي أن يتضمن كل المناهج الإدارية ومناهج الجودة التي تم تطويرها في الماضي، دون إغفال للخصوصية الشخصية الخاصة بكل مؤسسة جامعية، والتميز دائماً ما يتناول الجانبين الأكاديمي والإداري⁽¹⁶⁾.

أهمية التميز المؤسسي بالجامعات وتتمثل أهمية التميز المؤسسي للجامعات في الآتي:

- معاصرة الجامعات المصرية لطرق وأساليب الإدارة الحديثة، من خلال العمل على تطبيق إدارة التميز المؤسسي كمدخل معاصر. مواكبة التطورات العالمية بعد أن حظيت إدارة التميز المؤسسي باهتمام

(13) Elliot Soloway Cathleen Norris: "the Digital Transformation of K-12: A Viewpoint". UNESCO Mgiep, 2019, p156.

(14) راشد بن مسلط الشريف، (2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 34، العدد 162، ص180.

(15) أحمد علي الخطيب، (2012). إدارة التميز كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي العربي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة المؤتمر العلمي الدولي الثامن بعنوان: البيئة والتنمية والمعلوماتية الحيوية، كلية العلوم بنين - جامعة الأزهر (6-19). القاهرة: جامعة الأزهر، ص6.

(16) Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management History*, 13 (4), 310.

عالمي، نظرا للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المؤسسات عند تطبيقها، لوصولها إلى أعلى درجات المنافسة.

- الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي، للارتقاء بمستوى الخريجين، وتأهيلهم للتعامل مع تلك المتغيرات المتلاحقة.
 - وجود معايير شاملة للأداء تُسهم في معرفة مستوى الأداء والمجالات التي تحتاج إلى تحسين ومجالات التطوير، والإسهام في تصحيح العمليات ونتائج العمليات.
 - تطوير أداء الجامعات والعاملين بها في ضوء معايير نماذج التميز المؤسسي.
 - نجاح ممارسات التميز في تحقيق العديد من الإنجازات الباهرة في العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والعربية في الآونة الأخيرة، والتي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه.
- نتائج البحث:** مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما واقع التحول الرقمي في جامعة بنغازي؟

جدول (1) النتائج الخاصة بالتحول الرقمي

العبارة	موافق	متوسطة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
نقص مهارات البحث والتصفح وتحميل المحتوى	28	40	232	1.32	0.636	10	ضعيفة
غياب ثقافة التحول الرقمي لدى الأساتذة والعاملين بالإدارات	116	29	155	1.87	0.943	7	متوسطة
اعتماد بعض الأساتذة على الكتاب الورقي أكثر من الكتاب الإلكتروني	215	20	65	2.50	0.828	3	كبيرة
ضعف كفاءة بعض الأجهزة المحمول	30	188	82	1.82	0.586	8	متوسطة
نقص مهارات البرمجة والتحليل الاحصائي	151	24	125	2.08	0.956	6	متوسطة
نقص البنية التحتية الرقمية بالكليات، والإدارات	222	32	46	2.58	0.742	1	كبيرة
ضعف كفاءة الدعم الفني والصيانة للبنية التحتية بالجامعات	189	75	36	2.51	0.701	2	كبيرة
نقص الدورات التدريبية على التحول الرقمي	64	30	206	1.52	0.823	9	ضعيفة
وجود مخاوف بشأن الأمن السيبراني لدى الإدارات	190	51	59	2.43	0.800	4	كبيرة
ضعف تكيف الجهاز الإداري مع التحول الرقمي	173	71	56	2.38	0.783	5	كبيرة
المحور ككل				2.10	0.779	متوسطة	

يتضح من الجدول (1) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية للعبارات بلغ (2.10)، وبانحراف معياري (0.779)، مما يعني استجابتهم على المحور بدرجة (متوسطة) وذلك بشكل عام، وذلك

في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن:

أكثر العبارات التي تعكس مشكلات التحول الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة:

- جاءت في الترتيب الأول: العبارة رقم (6)، والتي تنص على "نقص البنية التحتية الرقمية بالكليات والإدارات" بوزن نسبي (82.58) وهي درجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بقدّم الجامعات الموجودة وقدم المباني بها، وحاجاتها إلى تحديث.

- جاءت في الترتيب الثاني: العبارة رقم (7)، والتي تنص على "ضعف كفاءة الدعم الفني والصيانة للبنية التحتية بالجامعات" بوزن نسبي (2.51) وهي درجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بأن روتينية توظيف الفنيين بالجامعات والحاجة إلى التحديث والتدريب.

- جاءت في الترتيب الثالث: العبارة رقم (3)، والتي تنص على "اعتماد بعض الأساتذة على الكتاب الورقي أكثر من الكتاب الإلكتروني" بوزن نسبي (2.50) وهي درجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بتقدير واحترام الأساتذة للكتاب الورقي واعتمادهم عليه، ورغبة بعضهم في بيع الكتاب بالطرق التقليدية.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مشكلات التحول الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة:

- وجاء في الترتيب قبل الأخير: العبارة رقم (8)، والتي تنص على "نقص الدورات التدريبية على التحول الرقمي" بوزن نسبي (1.52) وهي درجة موافقة ضعيفة، وترجع الباحثة ذلك إلى اشتراط الجامعة للحصول على دورة التحول الرقمي ضمن متطلبات التعيين حالياً.

- جاءت في الترتيب الأخير: العبارة رقم (1)، والتي تنص على "نقص مهارات البحث والتصفح وتحميل المحتوى" بوزن نسبي (1.32) وهي درجة موافقة ضعيفة، وترجع الباحثة ذلك إلى سهولة التعامل مع البحث والتصفح نظراً لانتشار أجهزة المحمول وتوفرها.

وبالنسبة لاستجابة عينة الدراسة حول المقترحات إلى تحسين الجودة، تقليل المعوقات، مما يفتح الطريق نحو تحقيق التميز المؤسسي، جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2) نتائج المقترحات (ن=300)

مضمون العبارة	موافق	متوسطة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري
تبسيط الإجراءات الإدارية	161	51	88	2.24	0.879
التدريب على مهارات التحول الرقمي ومتطلبات استخدامه	127	77	96	2.10	0.857
نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعات	126	165	9	2.39	0.546
تدريب الجميع على مهارات التحول الرقمي	111	183	6	2.35	0.518
تسهيل التواصل بين العاملين بالجامعة	91	202	7	2.28	0.499
تطوير البنية التحتية للجامعات بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	84	188	28	2.18	0.582
رفع كفاءة الانترنت داخل الكليات والمكتبات والإدارات	133	50	117	2.05	0.912
تخصيص صفحة إلكترونية بكل قسم	60	175	65	1.98	0.646
الاهتمام بنشر ثقافة الساعات المعتمدة واجراءاتها بين العاملين بالجامعة	60	178	62	1.99	0.638
التدريب على استخدام الأدوات الرقمية	72	189	39	2.11	0.599
التدريب على مهارات التحول الرقمي	106	109	85	2.07	0.796
تحسين مستوى المهارات التقنية لدى العاملين	113	86	101	2.04	0.845
المحور ككل				2.17	0.681

يتضح من الجدول (2) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور الخاص بمقترحات التطوير بلغ (2.17)، وبانحراف معياري (0.681)، مما يعني استجابتهم على المحور بدرجة (متوسطة) وذلك بشكل عام، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن:

أكثر العبارات التي تعكس مقترحات لمواجهة المشكلات من وجهة نظر عينة الدراسة:

جاءت في الترتيب الأول: العبارة رقم (3) والتي تنص على "نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعات" بوزن نسبي (2.39) وهي درجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بأن أهمية ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعات.

جاءت في الترتيب الثاني: العبارة رقم (4) والتي تنص على "تدريب العاملين على مهارات التحول الرقمي" بوزن نسبي (2.35) وهي درجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بأهمية التحول الرقمي للأساتذة والطلاب.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مقترحات لمواجهة المشكلات من وجهة نظر عينة الدراسة:

جاءت في الترتيب الأخير: العبارة رقم (9)، والتي تنص على "تخصيص صفحة إلكترونية بكل قسم" بوزن نسبي (1.98) وهي درجة موافقة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى توفر صفحات فيس بوك، وجروبات واتس اب، لكل قسم.

وجاء في الترتيب قبل الأخير: العبارة رقم (10)، والتي تنص على "الاهتمام بنشر ثقافة الساعات المعتمدة وأجراءاتها بين العاملين بالجامعة" بوزن نسبي (1.99) وهي درجة موافقة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى انتشار ثقافة الساعات المعتمدة وتوفرها، وتطبيقها داخل الجامعات.

وللإجابة على التساؤل الثاني الخاص بإدارة التميز المؤسسي

جدول (3) النتائج المرتبطة بإدارة التميز المؤسسي

م	العبارات	موافق	متوسطة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعلن الجامعة المعلنة، ما ستكون عليه الجامعة في السنوات القادمة.	95	132	73	2.073	0.99
2	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة ومحددة، تساعد على أداء رسالتها، وتحقيق رؤيتها.	55	157	88	1.890	0.89
3	تضع الجامعة برامجها وأنشطتها وفق إستراتيجيتها المحددة.	55	153	92	1.877	0.89
4	تهتم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجية للكشف عن الفرص والاستثمارات، والكشف عن التهديدات للتغلب عليها.	64	134	102	1.873	0.94
5	تحرص الجامعة على التزام جميع العاملين بتطبيق وتنفيذ نظام الحوكمة الخاص بها	73	86	141	1.773	1.07
6	توضح رسالة الجامعة المعلنة الغرض من إنشائها، والخدمات التي تقدمها.	77	92	131	1.820	1.05
7	تقوم إستراتيجية الجامعة على تلبية احتياجات المغنيين (الطلاب العاملين، المجتمع وتحقيق رضاهم.	58	92	150	1.693	1.02
8	تهتم الجامعة بتحليل بيئتها الداخلية للكشف عن عناصر القوة لزيادتها وتطويرها، ونقاط الضعف لمعالجتها.	63	87	150	1.710	1.05
9	تضع الجامعة نظاماً للحوكمة: نظم لوائح إجراءات قرارات وغيرها بما يتماشى مع القوانين والقرارات الحكومية.	78	117	105	1.910	1.02
10	تعلن الجامعة المعلنة، ما ستكون عليه الجامعة في السنوات القادمة.	65	136	99	1.887	0.98
					1.851	0.81

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم المتوسطات لعبارات هذا المعيار تراوحت بين (1.87-1.36) وهذا يعني حصول عبارات هذا المعيار على تقدير متوفر بدرجة عالية بمتوسط اجمالي (1.851) وانحراف معياري قدره (0.81).

وهذا يدل على درجة عالية من وضوح لأدوات التميز المؤسسي (الغاية والرسالة والاستراتيجية التي تمتلكها الجامعة)، ومعلنة لجميع المعنيين، وأن هذه الاستراتيجية تساعد الجامعة على أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها، وتضع الجامعة برامجها وأنشطتها وفقاً لهذه الاستراتيجية؛ لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين وتحقيق رضاهم؛ كما يدل ذلك أيضاً وبنفس الدرجة العالية على حرص جامعة بنغازي على وضع نظام خاص بها للحوكمة، يتماشى مع القوانين والقرارات الحكومية، مع حرصها على التزام جميع العاملين بتطبيقه؛ بينما يدل على اهتمام متوسط من جامعة بنغازي بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ للكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية، والكشف عن الفرص والتهديدات الخارجية.

جاءت العبارات (1، 2، 3، 4) في الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع على التوالي، من وجهة نظر أفراد العينة ككل، بدرجة توافر عالية، وهذا يشير إلى نجاح جامعة بنغازي في الإعلان عن رسالتها ورؤيتها لجميع المعنيين من (طلاب، وعاملين، ومجتمع)؛ باستخدام الوسائل المختلفة، كما يشير أيضاً إلى أن رؤية جامعة بنغازي المعلنة توضح ما ستكون عليه الجامعة في السنوات القادمة، وأن رسالتها المعلنة توضح لجميع المعنيين الغرض من إنشائها والخدمات التي تُقدّمها، ويشير أيضاً إلى أن جامعة بنغازي تمتلك إستراتيجية واضحة ومحددة؛ لتوصيل هذه الرسالة وتحقيق هذه الرؤية.

جاءت العبارات (6، 9، 10) في الترتيب الخامس والسادس والسابع على التوالي، من وجهة نظر أفراد العينة ككل، بدرجة توافر عالية"، وهذا يشير إلى أن جامعة بنغازي تتبنى نظاماً للحوكمة من نظم ولوائح وإجراءات، وهذا النظام متوافق مع القوانين والقرارات الحكومية، ويشير أيضاً إلى حرص جامعة ر على إلزام جميع منسوبيها، وخاصة العاملين بها؛ بتطبيق وتنفيذ العمل؛ وفقاً لنظام الحوكمة الخاص بها، كما يشير أيضاً إلى أن جامعة بنغازي تقوم بوضع وتخطيط برامجها وفقاً لإستراتيجيتها المحددة، وليس بطريقة عشوائية.

جاءت العبارات (5) في الترتيب الثامن، والعبارتان (8، 7) جاءا في الترتيب التاسع والتاسع مكرراً، من وجهة نظر أفراد العينة ككل، بدرجة توافر متوسطة"، وهذا يشير إلى أن إستراتيجية جامعة ر لا تقوم على تلبية احتياجات المعنيين وتحقيق رضاهم بالدرجة الكافية، كما يشير إلى أن جامعة بنغازي لا تولي الاهتمام الكافي لعمليات التحليل لبيئتها الداخلية؛ للكشف عن نقاط القوة ومواطن التحسين ولا تعطي الاهتمام الكافي أيضاً لعمليات التحليل لبيئتها الخارجية؛ للكشف عن الفرص واستثمارها، والكشف عن التهديدات وتجنبها.

نتائج البحث:

1. **واقع التحول الرقمي:** أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في جامعة بنغازي جاء متوسطاً، حيث تبين وجود جهود ملموسة في مجالات التعلم الإلكتروني وبعض الأنظمة الإدارية، إلا أن البنية التحتية التقنية ما زالت تعاني من قصور، كما أن المهارات الرقمية للعاملين بحاجة إلى تطوير، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة بأن الجامعات العربية عموماً تواجه تحديات في البنية التحتية والموارد البشرية تعيق تحقيق تحول رقمي شامل.

2. **مستوى التميز المؤسسي:** بينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعة ما زال دون المستوى المأمول، حيث حققت القيادة والاستراتيجية نتائج أفضل نسبياً، بينما ظهرت فجوات واضحة في معايير الشراكات والموارد والعمليات، وهذا يتماشى مع ما يوضحه من أن التميز المؤسسي يتطلب تكامل جميع المكونات لتحقيق نتائج مستدامة.

3. **العلاقة بين المتغيرين:** أظهرت التحليلات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التميز المؤسسي، ويؤكد ذلك الطرح النظري بأن التحول الرقمي يمثل أداة داعمة لتحقيق التميز، وأن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتنمية المهارات ينعكس مباشرة على تحسين العمليات ونتائج الأداء المؤسسي.

4. **الفجوة بين النظرية والتطبيق:** أوضحت النتائج أن الفجوة الرئيسة تكمن في ضعف ربط المبادرات الرقمية باستراتيجية شاملة للتميز المؤسسي، وهو ما يجعل الجهود الرقمية متفرقة وغير قادرة على إحداث الأثر المطلوب، وهذا يبرز الحاجة إلى تبني نموذج التميز المؤسسي كإطار مرجعي يوجه ممارسات التحول الرقمي نحو تحقيق نتائج ملموسة.

التوصيات:

1. العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية بجامعة بنغازي بما يدعم التحول الرقمي الشامل.
2. الاستثمار في تدريب وتنمية مهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية في مجال التقنيات الرقمية.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار بما يتماشى مع متطلبات التميز المؤسسي.
4. توسيع الشراكات مع مؤسسات تعليمية وتقنية محلية ودولية للاستفادة من أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي.
5. تطوير البنية التحتية الرقمية بجامعة بنغازي من خلال الاستثمار في شبكات الاتصال، والخوادم، وأنظمة المعلومات المتكاملة بما يضمن استمرارية الخدمات الإلكترونية وجودتها.
6. تنمية القدرات الرقمية للكوادر عبر تنظيم برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في مجالات التعلم الإلكتروني، وإدارة المنصات الرقمية، وأمن المعلومات.
7. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي من خلال نشر الوعي بأهمية التغيير الرقمي، وتحفيز الانفتاح على الممارسات الحديثة، وتشجيع الابتكار.
8. تطبيق نموذج التميز كإطار مرجعي لقياس التميز المؤسسي بشكل دوري، بما يساعد على تقييم التقدم المحقق في مجال التحول الرقمي وربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي.
9. إنشاء وحدة للتميز المؤسسي والتحول الرقمي داخل الجامعة تكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ الخطط الرقمية وتكاملها مع معايير الجودة والتميز.
10. تعزيز الشراكات المحلية والدولية مع الجامعات والمؤسسات التقنية للاستفادة من الخبرات وتبني أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي.
11. تصميم استراتيجية شاملة للتحول الرقمي مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث تضمن اتساق المبادرات الرقمية مع متطلبات التميز المؤسسي.

المراجع:

1. أحمد علي الخطيب (2012). إدارة التميز كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي العربي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة المؤتمر العلمي الدولي الثامن بعنوان: البيئة والتنمية والمعلوماتية الحيوية، كلية العلوم بنين - جامعة الأزهر (٦-٩). جامعة الأزهر، القاهرة.
2. إيمان حسن محمد علي البنا (2025). الكراسي البحثية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 2.
3. إيمان زهران (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي مجلة كلية التربية، أسيوط، المجلد 8، العدد 34.
4. تغريد آل ابراهيم، ماجدة الجارودي (2022). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد 21، مجلد 12.
5. جبر الاخرس (2016). إدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي، جامعة القدس، فلسطين، العدد (93).
6. جمال الدهشان (2016). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.
7. حسيب محمد حسيب (2013). فاعلية التدريب على إدارة الأزمات في تنمية الابتكار الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية"، دراسات نفسية، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية (رأثم)، المجلد 23، العدد 2.
8. خالد المري (2022). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية آراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية قطر، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
9. خالد سعد الخالدي (2024). دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة السادات، مجلد 16، العدد 1.

10. ديمة رفيع، هناء عبد المنعم، (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد 21.
11. راشد بن مسلط الشريف (2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 34، العدد 163.
12. رهام صلاح امين محمد، يوسف عبد المعطى مصطفى جوهر، محمود عمر أحمد عيد (2024). تطوير الإبداع الإداري للقيادات المدرسية في مدارس التربية الخاصة على ضوء مدخل التحول الرقمي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد 14.
13. رياض يحيى صين الغيلي، عبدالله أحمد ناصر الشريمي (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقا للنموذج الأوروبي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 9، العدد 26.
14. شاكر محمد فتحي (2015). التميز التنظيمي، افتتاحية العدد، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
15. صابرين عماد عرفات أبو لبة (2018). راس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة دكتوراه، جامعة القدس.
16. عبد التواب سيد عيسى يوسف (2022). معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد 15، العدد 12.
17. فاطمة علي محسن واصلي (2018). "معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 8، العدد 34.
18. محمد جاد صين (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 7.
19. محمد فتحي أحمد (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية"، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، العدد 19.
20. محمد فتحي عبد الهادي (2010). رقمنة الدوريات العربية" مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات العربية المتحدة،
21. محمود إسماعيل أبو عودة (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
22. نادية لطفي عبد الوهاب وسناء محمود سليمان (2016). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، المجلد الأول، العدد 241.
23. Elliot Soloway Cathleen Norris (2019). "the Digital Transformation of K-12: A Viewpoint". UNESCO Mgiep
24. Faraj, Shda Ibrahim. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. International Journal of Education and Literacy Studies 6.4, pp.175-186.
25. Karimi, S.; Atashpour, B.; Papi, A.; Nouri, R.; & Hasanzade, A. (2014). Performance of the Libraries in Isfahan University of Medical Sciences Based on the EFQM Model. Journal of Education and Health Promotion, (3), 2.
26. Nataliia Ridei, Walat Wojciech, Nataliia Tytova, Liydmyla Stepanenko & Aleksanian Armen (2022). At the Crossroads Between Digital Innovation and Digital Transformation, Cuestiones Políticas, 40 (73), 868-882
27. Qawasmeh, F. M.; & Al-Bourini, F. A. (2016). Assessing university excellence management practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. Arab Economic and Business Journal, (2), 93-94.
28. Santos, R. S., & Acjrped, A. (2019). Implementation of An EFQM Model in A Higher 2 Education Institution in Portugal. Revista Produção E Desenvolvimento.
29. Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency and Flexibility in Arab Universities", in: Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance., Springer Nature Switzerland.