

# تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية

## Adoption of Strategies for Excellence in Learning and Teaching & their Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Institutions of Higher Education: An-Najah National University as a Case Study

سام عبد القادر الفقهاء

أستاذ مساعد، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بريد الكتروني: Sam@najah.edu

### ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

**الكلمات المفتاحية:** التميز في التعلم والتعليم، الميزة التنافسية المستدامة، مؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية.

# **Adoption of Strategies for Excellence in Learning and Teaching & their Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Institutions of Higher Education: An-Najah National University as a Case Study**

**Sam Abd Al-Qader Alfoqahaa**

Assistant Professor, Department of Marketing, Faculty of Economics and Administrative Sciences, An-Najah National University, Nablus-Palestine

Email: Sam@najah.edu

## **Abstract**

This study aimed at investigating the role of adopting strategies for excellence in learning and teaching in achieving sustainable competitive advantage for institutions of higher education.

The study considered that competitive advantage of educational institutions stems out from the impact that it has on the level of student, employee, and the institution. The study was based on the hypothesis that the development and implementation of strategies for excellence in learning and teaching is an important and vital prerequisite to the achievement of sustainable competitive advantage for higher education institutions.

The study adopted the exploratory and descriptive methodology by reviewing the theoretical literature, and taking An-Najah National University as a case study due to its unique experience in the field of excellence in learning and teaching. The study found a strong logical association between the adoption of strategies for excellence in learning and teaching and the achievement of sustainable competitive advantage for higher education institutions.

This is achieved through providing students with distinguished educational experience, supporting faculty members to enable them to perform according to the desired quality standards, offering a learning environment that supports diversity and creativity, in addition to designing educational activities that promote creativity and critical thinking to all parties in the educational process.

The study made a number of recommendations including the adoption of strategies for excellence in learning and teaching, rewarding excellence at the national level, as well as following-up on the competitive advantage of higher education institutions so as to be continuously measured by the institutions of higher education.

## **Key words:**

Excellence in learning and education, sustainable competitive advantage, higher education institutions, An-Najah National University.

## المقدمة:-

لقد ناقش العديد من المؤلفين والباحثين الدور الخاص للجامعة، وحاجتها للعمل بعيداً عن القوى الاقتصادية التي تؤثر في نوعية النشاط في القطاع التجاري، ينظر مثلاً: ( Gilbert, 2001; Pister, ) (1999; Scott, 1998). ويظهر جدل قوي حول ضرورة دعم القطاع العام للجامعة للسماح لها، بدرجة محددة ، للبقاء خارج السوق التنافسية. وعلى أية حال، وفي هذه الحقبة من الليبرالية الجديدة، فإن ظهور شركات الجامعات الخاصة والحاجة لضمان القيمة التعليمية والاحتفاظ بدعم القطاع العام دفع إدارتها الجامعات وهيئاتها المختلفة للبحث عن الوسائل التي تخلق من خلالها القيمة وتختبرها وتحفظ بها في مؤسساتها (Elloumi, 2004).

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تنافس، بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (Khan & Matalay, 2009).

وبناءً على ما تقدم، يصبح الاستثمار في التميز في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها -على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في دور استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات من خلال البحث في البرامج المختلفة التي تشتمل عليها تلك الاستراتيجيات وأهدافها والآلية التي تؤدي من خلالها للتميز المؤسسي مع النظر للأبعاد التطبيقية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق الهدف العام من الدراسة سيتم في الجزء الأول منها وصف مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد أهدافها، وأهميتها العلمية والعملية، وحدودها، وسيتم في الجزء الثاني وصف المنهجية والإجراءات التي اتبعت في التعامل مع إشكالية الدراسة البحثية، وفي الجزء الثالث ستم الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال عرض إطار للدراسة النظري وشرح متغيراتها ونقاش آليات تفاعلها، والأبعاد التطبيقية الخاصة بجامعة النجاح الوطنية، وأخيراً سيتم تقديم نتائج الدراسة وتوصياتها.

## مشكلة الدراسة:-

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة. وبين

سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص، يزداد الأمر صعوبة. فالتنافسية دائماً تجعل الإنتاج والخدمة غير كفوئين (Arouet, 2009).

ومن هنا بدأ العديد من الجامعات بتبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومنها جامعة النجاح الوطنية، التي تعدّ تجربة رائدة على مستوى العالم العربي، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات النظام من أجل الوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، ولذلك فإنه يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

ما هي الآلية التي تؤثر من خلالها استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات؟

ويشتمل التساؤل المذكور أعلاه على جوانب فرعية، هي:

- ما المقصود بالتميز في التعلم والتعليم؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي؟ وما أبعادها؟

#### أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها من خلال عرض تجربة جامعة النجاح الوطنية ليفيد قادة الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من هذه التجربة، وبما يساهم في تقديم مؤشرات تفيد القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي.

#### أهمية الدراسة:-

يواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يواجهه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، ويعتبر التميز في التعلم والتعليم من المفاهيم الجدلية، فهناك حاجة لنقاشها، ووضع الأطر لها لأن هذا سيساعد في تشجيع التميز في التعليم العالي، وفي تطوير نظم المكافآت للتميز، وتحديد انعكاسات تلك المبادرات على النظام التعليمي (Raftery, 2006). لذا

أصبحت اليوم دراسة استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ومكافأة التميز وإبراز دورها الحيوي ضرورة ملحة.

وتزداد أهمية هذه الدراسة لكونها الدراسة الأولى التي تسلط الضوء على موضوع التميز في التعلم والتعليم. فهناك توقع متزايد حالياً بأن كل مؤسسات التعليم العالي ستعمل على ترويج ثقافة التميز في التعليم "بصفته نشاطاً جوهرياً" (Skelton, 2005). ويحتاج التعليم العالي للثقافة التي تشجع الإبداع الذي يحاول أن يحسن التعلم والتعليم، للإسهام في تطوير اهتمامات علم التربية والمناهج والتطورات التكنولوجية وليس العكس (Hannan, 2005).

ويحتاج هذا الإبداع إلى أن يكافأ بشكل متناسب، وأن يدرج ضمن مقاييس التميز في التعلم والتعليم، ويُشجّع، لا أن يُحرج في عمليات توكيد الجودة. إن ممارسات التميز في التعلم والتعليم تعتبر شيئاً أساسياً جوهرياً لمؤسسات التعليم العالي المشتتة على وجود المدرس دائماً لتحسين تعلم الطالب (Raftery, 2006).

فهذه الدراسة تساعد على تحديد مواطن التحسين اللازمة على مستوى الأداء المؤسسي، والموظف، والطالب من خلال دراسة علاقة تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها مع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، ويساهم هذا البحث أيضاً في نشر ثقافة التميز في التعلم والتعليم لارتباطها بالمزايا التنافسية المستدامة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:-

اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية، فبحثت في الآلية التي تؤثر من خلالها استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات من خلال مراجعة الأدب المتوفر حول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لتقديم شرح عميق لهذا المفهوم، وحول مفهوم التميز في التعلم والتعليم، ثم وصفت هذه المتغيرات وحلت علاقة بعضها ببعض، متخذةً تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالإستناد إلى البيانات المتوافرة في الجامعة، والتي تشمل على منشورات الجامعة الورقية والإلكترونية، والبيانات التي جمعت من خلال إجراء عدد من المقابلات، مع مديري الدوائر والمراكز ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي: مركز التميز في التعلم والتعليم، ووحدة النجاح للخريجين، ووحدة الجودة والنوعية.

## حدود الدراسة ومحدداتها:-

### حدود الدراسة:-

1. ركزت الدراسة في محاولة تفسير المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي على البحث في استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، نظراً لأهمية هذه الاستراتيجيات في بلورة جهود تطوير قطاع التعليم العالي، ولكونها تجسيداََ لجهود كبيرة ممتدة زمنياً، بمسميات مختلفة منها الجودة والنوعية.
2. اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة بشكل رئيس وعلى المقابلات مع المختصين في الجامعة.
3. اقتصرت الدراسة على جامعة النجاح الوطنية بوصفها حالة دراسية فريدة في مجال تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها.

### المحددات:-

1. تتناول الدراسة مؤسسات التعليم العالي من زاويتين الأولى أنها مؤسسات تربوية أكاديمية تسعى لممارسة برامج التميز، والثانية أنها مؤسسات تحتاج للبقاء والنمو في ظل الواقع التنافسي وضغط التكاليف المتزايدة. هذا المزج شكل تحدياً في عملية تطويع المفاهيم.
2. عدم وجود جهود بحثية سابقة تتناول أي جانب من جوانب الموضوع في فلسطين.

## محاور الدراسة الرئيسية:-

أولاً: ما المقصود بالتميز في التعلم والتعليم؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم؟

إن للكليات والجامعات سيرة تقليدية طويلة الأمد بالنسبة للجودة الأكاديمية والتدريسية، وفي هذا الاتجاه يعتبر التعليم العالي المعيار الذهبي، أي النموذج الذي تنتظر إليه القطاعات الأخرى للتميز. لكن وبشكل متزايد هذه الأيام، هناك جهات نظر متنافسة حول ما الذي يكون التميز في التعليم العالي؟ ويوجد على الأقل ثلاثة خيارات ظاهرة للعيان مختلفة جذرياً (Volkwein, 2006). أولاً: ما يعرف بمنظور الموارد والسمعة الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وإعانات المانحين.

ثانياً: النموذج الذي يركز على الزبون Client central model ويعبر عن وجهة النظر الثانية، ويركز على تجربة الطالب، وجودة الممارسات التعليمية، وتوافر الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات

الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والمرجو هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى.

النموذج الثالث، وهو نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الانتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب (Volkwein, 2006). ويعتبر النموذج الأول مفضلاً عند العديد من الهيئات الأكاديمية، ويعتبر مهما بشكل تقليدي من وجهة نظر خارجية، لاشتماله على الاعتمادات بالرغم من أن هذا النمط في مرحلة تغير. وغالبا ما يركز الطلبة، والأهل، والخريجون وأرباب العمل على النموذج الثاني وهو النموذج الذي يركز على الزبون. ويفضل المسؤولون الحكوميون، وأعضاء المجالس العليا للجامعات نموذج الاستثمار الاستراتيجي.

وتتاضل إدارات الجامعات للتسوية بين تلك التوجهات، بادراك المضامين والتبعات الخاصة بالنماذج الثلاثة (Volkwien, 2006).

إن لكل نموذج قيمة، فهي ليست حصرية بالنسبة لها نفسها، ويبدو في الحقيقة أنه بإمكان أكثر المؤسسات، والأقسام، والبرامج نجاحاً أن تجد طرقاً للتعاطي مع النماذج الثلاثة مجتمعة. وبشكل مؤكد، يعتبر أمراً معقولاً أن يتم تطوير معايير عالية خاصة بالطلبة، والهيئة التدريسية والبرامج والأقسام أو المجالات الأكاديمية، والتقويم المؤسسي بالنسبة لعلاقات المؤسسة مع المؤسسين، وللاستخدام الاستراتيجي للموارد والعائد على الاستثمار. وللنجاح في السعي نحو تلك الأهداف هناك حاجة لتطوير فهم واسع شامل وتبنيه أكثر للتميز في التعلم والتعليم، تميز يقودنا إلى تحقيق التميز بكل ما نقوم به (Ruben, 2004).

فجهود التميز تستوجب مسارات متكاملة للتقويم والتخطيط والتحسين المستمر أيضا (Ruben, 2007)، إن معظم الكليات والجامعات لديها إجراءات للقيام بالمراجعة الأكاديمية والتخطيط والتطوير. إن مثل تلك الأنشطة يمكن أن تتم إدارتها في العديد من المؤسسات من خلال مكاتب مختلفة لكن ربما تكون الوظائف غير متكاملة بشكل جيد. على سبيل المثال، أنشطة التقويم والتخطيط التي تحدث على المستوى المؤسسي ربما لا تكون مرتبطة بشكل واضح مع تلك الأنشطة التي تنفذ على مستوى البرنامج أو القسم. أو أن المعايير والطرق المستخدمة في المجالات الإدارية والخدمية الأخرى قد تختلف عن تلك المستخدمة في مجالات حياة الطلبة أو المجالات الأكاديمية. إن معظم الجامعات والكليات يمكن أن تفيد من امتلاك إطار موحد ولغة مشتركة لتوجيه عملية التقويم والتخطيط والتطوير على كل المستويات وخلال كل البرامج والأقسام المتنوعة. ومن بين الفوائد الأخرى، فإن نمودجاً موحداً من هذا النوع سيروج تبادل الأفكار الجيدة ويزيد تبني الممارسات الفعالة عبر المؤسسة.

إن الممارسات الهادفة لتحقيق التميز في التعليم يمكن أن يتم تطويرها لتطبق على المدرسين أصحاب الأداء الجيد والأداء المتميز في التدريس. والسؤال الطبيعي هنا، هو ما المقصود بالمدرس الجيد والمدرس المتميز؟ وإن كانت الإجابة ممكنة، فالسؤال الذي يظهر بعدها، كيف يمكن تحديد التميز في التعليم؟ وهل يمكن أن يكون كل محاضر متميزاً في التدريس أيضاً؟

إن النقاشات الحديثة في المملكة المتحدة على سبيل المثال تتسم بافتراض أن التميز في التعليم يعتبر حيويًا ومهماً لكل المدرسين في التعليم العالي (Nicholls, 2005). ومن هنا فالتميز في التعليم يعتبر مفهوماً غير اتفافي (Skelton 2005; Thompson et al., 1998; Badley, 1999). وبالرغم من تزايد ظهور المفهوم في الأدب النظري حديثاً حول الموضوع فهذا التباين يعكس جزئياً وجهات النظر والتوقعات المختلفة للأطراف صاحبة العلاقة نحو الإنجاز الكلي للتميز التربوي (McAlpine et al., 2005).

وفيما يلي عرض لأربعة نماذج رئيسة قدمها سكلتون (Skelton, 2005, P.24) حول التميز في التعليم العالي وهي التقليدي، والأدائي، والنفسي، والنقدي كما يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (1): ملخص للتوجهات في تميز التعليم في التعليم العالي.

النقدي	النفسي	الأدائي	التقليدي	
المواطنون أصحاب الاطلاع	الأفراد	أصحاب الجدارة	النخبة الاجتماعية	لمن؟
متطلبات مادية	علاقة الطالب والمدرس	الأنظمة والقواعد	المعرفة التخصصية	أين توجد؟
النقد الاجتماعي	التفسير المتميز	المعرفة القابلة للتطبيق	البحث عن الحقيقة	المعرفية؟
الحوار التشاركي	عمل المجموعة	التعليم الذي يقوم على العمل	المحاضرة	الأسلوب الاستدلالي؟
ناقد فكري	مشخص نفسي	يمارس الدور الإجباري بالنسبة للمعايير	خبير بالموضوع	دور المعلم؟
التحرر	فعالية التعليم	كفاءة النظام	إعادة إنتاج ثقافي	الهدف

يتضح من الجدول أعلاه أن فهم التميز في التعليم العالي يختلف بشكل واسع وهذا ما يؤكد مدى الاختلاف الحاصل في مفهوم التميز في التعلم والتعليم.

وعلى المستوى الدولي يبدو واضحاً في مجال السياسة العامة (وطنياً ودولياً) أن الفهم الأدائي للتميز في التعليم يبدو سائداً، في حين يبدو على المستوى التطبيقي أن هناك أدباً نظرياً كبيراً حول الوضع النفسي لعملية التميز.

فاليابانيون قد جسدوا بصناعة السيارات أخلاق العمل من خلال التحسين المستمر، وقد استخدم كين وآخرون (Kane et al., 2004) التميز في التعليم للإحياء بعملية التحسين الذاتي المستمر وليس العملية ذات نهاية خاضعة للقياس.

وهكذا فإن على المحاضرين أن يقوموا باستمرار بتحسين طرق تدريسهم، وبالعامل الجاد لتعزيز قدراتهم (Raftery, 2006). إن معظم الجامعات التي تقدر نفسها لا ترغب بأن تكون من دون مركز أو وحدة مسؤولة عن التميز في التعليم والتعلم (Badley, 1999). ويكون مثل ذلك المركز مسؤولاً عادة عن ترويج التميز في التعليم من خلال أنشطة مثل نشر الممارسات الجيدة، وتقديم دورات تدريبية، وورشات عمل، وتعيين استشاريين عند الحاجة والإسهام بخبرات متخصصة بالمشاريع، ويجب أن يكون هناك اعتماد لنظام مكافآت التميز داخل مؤسسات التعليم العالي لدورها التشجيعي من خلال التعريف بالتميز، وهي يمكن أن تقدم من خلال المؤسسة أو من خلال نظام التعليم العالي في الدولة. والهدف الرئيس منها يكون بترويج التميز في التعليم (Raftery, 2006)، على الرغم من أن تقديم المكافآت في مؤسسات التعليم العالي، بغض النظر عن نوعها، يمكن أن يكون شيئاً معقداً، وعملية متعددة الأوجه، وحكيمة، تتطلب مشاركة أعضاء لجنة في معظم الحالات (Badri & Abdulla, 2004). ولا يجب إغفال دور مساعي التميز في التعليم وهو تشجيع الإبداع. ففي مسح أجري على المبدعين وجدت حنان (Hannan, 2005) أن وجهة النظر السائدة أن هناك عوائق لا تزال تمنع المحاضرين الذين يرغبون بالتجريب.

ويعتبر مهماً النظر إلى التميز في التعليم، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسي أيضاً. فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز (Skelton, 2005). ففي دراسة مسحية أجريت في الجامعات الاسترالية عام 1994 بحثت مدى تطوير الجامعات لمعايير تحديد التدريس الجيد، والآليات المستخدمة لتشجيع التعليم والتعلم وإذا ما كان قد اخذ التعليم بالاعتبار في إجراءات الترقيات والتعليم الجامعي (Ramsden & Martin, 1996). تلك المقاييس

تشكل جزءاً من المبادئ والإجراءات المتعددة التي حددت في الأدب النظري، والتي من خلالها يمكن أن تقدم الدعم للتميز في التعليم ومنها (Skelton, 2005):

- تقديم الموارد (بما فيها الوقت للمدرسين).
- أن تكون نسبة الطلبة للمدرس قليلة.
- بنية تحتية جيدة، ومعدات... إلخ.
- عمليات وسياسات إدارية تدعم التعلم والتعليم.
- جوائز للتعليم.
- توفير التمويل للأعمال التي تساهم في تطوير التعلم والتعليم.
- ثقافة مؤسسية تقدر وتشجع التعلم والتعليم.
- ممارسات وسياسات تدعم تبادل الأفكار.
- توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز.
- أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية الوظيفية.

تتبنى العديد من مؤسسات التعليم العالي حالياً سياسية أو استراتيجية للتعلم والتعليم. في بريطانيا وإيرلندا الشمالية ازداد تطوير استراتيجيات التعلم والتعليم في عام 1998 وتم تخصيص الدعم المالي للتميز في هذا المجال، وصار عام 2000 أصبح لكل مؤسسة إنجليزية استراتيجية تعلم وتعليم واضحة، واشتملت الاستراتيجية على جوانب عديدة منها تطوير الموظفين، والتطوير المهني المستمر للموظفين ذوي الخبرة، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومكافأة التميز في التعليم وتشجيعه (Skelton, 2005). وعلى مستوى السياسة العامة، فإن جودة التعلم والتعليم أصبحت الآن محور تنافسية الاقتصاد الوطني وجاذبية مؤسسات التعليم العالي في السوق العالمية. وبعض مؤسسات التعليم العالي تعمل على اختبار العلاقة بين استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم واستراتيجيات البحث العلمي (Skelton).

وهناك عدد من الدراسات تناول تجارب الجامعات في التميز الأكاديمي ومنها: دراسة شيام وآخرين (Chiam *et al.*, 2011) حول التميز في التعليم العالي، وقد ركزت الدراسة على تجربة جامعة ماليزيا المفتوحة. وسلطت الضوء على أهمية التعليم المفتوح عن بعد ومزاياه في ظل التطوير التكنولوجي والانترنت، وهذا النوع من التطور أتاح التعلم للجميع وبتكلفة معقولة مقارنة مع التعليم التقليدي. وقد ناقش الباحثون الدور الذي لعبه هذا التطور في التعليم العالي في جعل التعليم العالي في ماليزيا أكثر ديمقراطية. كما تعرضت الدراسة لطرق تقديم التعلم من خلال الانترنت باستخدام بيئة التعلم الافتراضية (My Virtual Learning Environment).

ووفق أي من (السيناريوهات) التي يمكن الحديث عنها، فإن إيجاد جامعات النخبة العالمية مثل جامعة هارفارد وستانفورد وكامبردج لا يحدث عشية ليلة أوضاعها، فالقضية لا تتصل بالأموال، فخلق ثقافة التميز وتحقيق مخرجات ذات جودة مرتفعة تتطلب سنوات عديدة من العمل الجاد، كما أن هناك متطلبات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المؤسسة فيها، فقيادة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها، وممارسة التميز في البحث والتدريس، وآليات تحقيق البعد العالمي للجامعة، وتوفير الدعم لكيفية قياس النجاح، ومؤشرات مخرجات التعليم كلها متطلبات هامة على المستوى المؤسسي (Salmi, 2009).

وفي هذا المجال، دأبت جامعة النجاح الوطنية على تطوير الجودة الأكاديمية والإدارية فيها منذ سنوات عديدة وتجسد هذا بتأسيس وحدة الجودة والنوعية، واستحداث منصب مساعد رئيس الجامعة لشؤون التخطيط والتطوير والجودة، وقد تركز العمل على التطوير والتحسين في جميع نواحي العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعة، فعلى الصعيد الأكاديمي ركزت الجهود على التقويم المنظم والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتقويم البرامج الأكاديمية والمساقات وأداء الطلبة (مخرجات التعليم)، واتخذت العملية الطابع النظامي في التقويم والتطوير في اعتماد البرامج الأكاديمية وتطويرها في الجامعة وتقويمها، فالعملية تبدأ من المعايير الوطنية إلى الجامعة، فالكلية، فالقسم، فالبرنامج، فالمساق، فالطالب فالمدرس. ولأن إدارة الجامعة تؤمن بأن هذا العمل يمثل أحد أهم استثماراتها وأنه الطريق إلى عالمية هذه المؤسسة عملت على تأسيس مركز التميز في التعلم والتعليم، وجاء هذا المركز ليجسد جودة التعليم الأكاديمي وتميزه في الجامعة ويؤدي دوراً تكاملياً مع عملية تطوير الجودة وتحسينها في الجامعة. ليعمل من خلاله على علاج ناتج عمليات الجودة والنوعية أو تطويرها في الجامعة، وجاء إنشاء هذا المركز للتركيز على جودة التعليم العالي في فلسطين، وتحقيق نقلة نوعية متميزة في الأداء الجامعي ولجعل جامعة النجاح في الصدارة، وليس فقط مؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي في الوطن، وإنما على المستوى العالمي. فلتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية يجب أن تمتلك روابط مع محيطها، ومع الأطراف أصحاب المصالح، والموارد (Mainardes et al., 2011).

ويشكل المركز حافزاً للأكاديميين في التخصصات كافة للتعاون ونقل الخبرات المتميزة والأفكار الإبداعية فيما بينهم ومد جسور التواصل مع المراكز العالمية المتميزة مما يعطيهم آفاقاً واسعة نحو تطوير ثقافة التنمية المهنية المتميزة للكادر الأكاديمي الجامعي وتعزيز هذه الثقافة. وبشكل محدد، تتلخص رسالة هذا المركز بالعمل على تسهيل الانتقال إلى نموذج التعلم المتمركز حول الطالب من خلال تطوير مهارات الكادر التعليمي في مجالات البحث والتدريس، ومن هنا يهدف هذا المركز إلى:

1. نشر ثقافة الإبداع والتميز في التعلم والتعليم الجامعي.
2. تطوير بنية التعليم الداعمة للتميز والإبداع العلمي من خلال تبني طرق تحسين التدريس الحديثة وأساليبه.

3. تحسين ممارسات التعليم الجامعي من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. دعم البحوث العلمية في مجال تطوير التعلم والتعليم.
5. بناء شبكة من العلاقات بين المؤسسات التربوية الفلسطينية والمؤسسات العالمية.

ولتحقيق هذه الأهداف، عمل المركز على تطوير مجموعة من البرامج التي تشتمل على كم واسع من الأنشطة التي تستهدف أكاديمي الجامعة وإدارييها من الموظفين، ومنها: ورش العمل والندوات للأعضاء الجدد والحاليين من الأكاديميين والإداريين، والعمل على دمج التكنولوجيا بالتعلم والتعليم، وتقديم الفرص المناسبة للمشاركة في المؤتمرات بهدف إثراء تجربة الأكاديميين في الجامعة وتنوعها. كما يقدم المركز فرص التدريب على استخدام المصادر الإلكترونية ويقدم الاستشارات، وي طرح برامج التبادل الأكاديمي، بهدف المساعدة في الوصول للتميز، ويضع بين يدي الأكاديميين العديد من المصادر والموارد والروابط التعليمية، ويقدم العديد من المنح وجوائز التميز في التعليم.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود فوارق بين البلدان بالنسبة للتميز في التعليم العالي، منها ( Rostan & Vaira, 2011):

1. تمويل التميز (الموارد، الخطط، المنطق، البرامج).
2. طرق ممارسة التميز في التعليم والتعلم.
3. طرق بناء قطاع التميز في نظام التعليم العالي (مكافأة مؤسسة بعينها أو شبكة من المؤسسات)

ثانياً: ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي؟ وما أبعادها؟

يقول بورتر (Porter, 1985, P.11) إن مكانة Position المؤسسة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة. فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً.

إن القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)، ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها. وهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتمايز. إن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز Differentiation. وتتبع ميزتا التكلفة والتمايز -في المقابل- من هيكل الصناعة. إنهما تنتجان من قدرة المؤسسة على مجاراة القوى الخمس (الداخليين الجدد، المشترين، البدائل، الموردين، المنافسين) بطريقة أفضل من منافسيها.

إن مزج النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، والتمايز) مع مجال الأنشطة التي تتطلب المؤسسة لتحقيقهما من خلالها يقود إلى ثلاث استراتيجيات أساسية للوصول إلى الأداء فوق المتوسط في الصناعة، وتلك الاستراتيجيات هي: قيادة التكلفة Cost leadership، والتمايز Differentiation، والتركيز Focus. وتشتمل استراتيجية التركيز على بعدين، التركيز على التكلفة Cost focus، والتركيز على التمايز Differentiation focus.

ويظهر الشكل (1) الاستراتيجيات التنافسية الأساسية:

### شكل (1)

الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership	2. إستراتيجية التمايز Differentiation
3- أ إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus	3- ب إستراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus

واسع

مجال السوق

**COMPETITIVE  
SCOPE**

ضيق

منتج فريد

سعر متدنٍ

مصدر الميزة التنافسية

**COMPETITIVE ADVANTAGE**

المصدر: Porter, M.E. 1985, p.12

تتضمن كل استراتيجية من الاستراتيجيات الأساسية مساراً مختلفاً اختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية، فالاستراتيجية تمزج الاختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدفة استراتيجياً Strategic target والتي تمثل مسرح تحقيق الميزة التنافسية. وترمي استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز إلى تحقيق الميزة التنافسية في مدى واسع من حصص الصناعة، في حين تهدف استراتيجيات التركيز إلى تحقيق ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (التركيز على التمايز) بالتركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر.

إن الأفعال المحددة المطلوبة لتنفيذ كل استراتيجية تنافسية أساسية تتنوع بشكل واسع من صناعة لأخرى. فبينما يُعدّ اختيار الاستراتيجية الأساسية وتنفيذها أمراً ليس سهلاً، نراها تمثل مسارات منطقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي يجب أن تُستكشف Probed في أي صناعة. إن الفكرة التي تكمن وراء مفهوم الاستراتيجيات الأساسية هي أن الميزة التنافسية تقع في قلب أية استراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاختيار؛ فإذا أرادت المؤسسة أن تحصل على الميزة التنافسية فإنه يجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تتطلع للحصول عليها، والمجال الذي ستحصل فيه عليها. فأن تكون المؤسسة "كل شيء لكل الناس" "All things to all people" يعد وصفاً للتوسط الاستراتيجي Strategic mediocrity وأداء أقل من المتوسط، لأن ذلك غالباً ما يعني أن المؤسسة ليس لديها ميزة تنافسية على الإطلاق (p.12).

ويشير اكان وآخرون (Akan et al., 2006) إلى أنه لا يزال هناك العديد من الفجوات في فهم نظرية بورتر تمنع المديرين من تنفيذ تلك الاستراتيجيات الأساسية، إذ لم يتم تحديد الخطوات العملية (التكتيكات) المصاحبة لتلك الاستراتيجيات، وأي من تلك الخطوات يكون مصحوباً بمستويات عالية من الأداء المنظمي. ومن هنا فقد أشار اكان وآخرون (Akan et al.) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات العملية التي تم حددت مفسرات للأداء المنظمي التنافسي، والتي هي تمثل في الوقت نفسه تمثيلاً مفهوماً لجميع استراتيجيات بورتر التنافسية الأساسية مع الإشارة إلى المؤشرات الدالة إحصائياً في الأداء، والتي يصفها جدول (2) التالي:

**جدول رقم (2): بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.**

استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمايز
- تقديم المنتجات الخاصة*. - إنتاج سلع أو خدمات للخصص السوقية ذات السعر العالي*.	- تقديم خدمة مميزة للزبون*. - تحسين الكفاءة التشغيلية*. - الرقابة على جودة المنتجات*. - التدريب المكثف للأفراد العاملين في الصف الأمامي من المؤسسة*.	-تقليل تكاليف التوزيع*.	-الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية*. - تعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة*. - بناء حصة سوقية كبيرة*.

المصدر: Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. (2006) p.45.

\* (تشير إلى الخطوات العملية (التكتيكات) التي ترتبط بدلالة إحصائية مع الأداء المنظمي التنافسي).

## ما الآلية التي تؤثر من خلالها استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات؟

إن تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. إن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم العالي، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين. إن هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تحصل على رسوم دراسية أعلى وذلك يمكنها أن تؤدي بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري (Elloumi, 2004). ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها الجامعات في الحكم على جودة مخرجاتها فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا سيضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة.

فالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً، تستطيع تقليل التكاليف لكن التحدي هو ما إذا كان بالإمكان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب لمخرجات التعليم، ورفع الأسعار، والبقاء في السوق، ودخول أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، أو تقديم مزيج من تلك الاستراتيجيات، فعدد محدود من المؤسسات قامت بالتوسع الجغرافي لكن العديد من الكليات والجامعات تقوم الآن بإجراء تحوّل هيكلي استراتيجي حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهكذا فإن اعتماد استراتيجية التميز على تكنولوجيا المعلومات والإفادة منها في تميز التعلم والتعليم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. إن دمج الانترنت في الاستراتيجية العامة للمؤسسة يجعل من هذه التكنولوجيا القوية الجديدة قوة محركة للميزة التنافسية (Porter, 2001).

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الميزة التنافسية الناجحة المستدامة يجب أن تقوم على التمايز Differentiation بصفتها خياراً استراتيجياً، (Grant, 1990; Teece et al., 1990) والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. وبناءً على ما تقدم به هؤلاء الباحثون فإن استراتيجية التكلفة التنافسية هي عبارة عن عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة والصناعة عامة أو اختفاؤها (Arouet, 2009).

فإذا كانت الجامعات العامة تقدم منتجاً نمطياً فقط فإنها هنا تهدر إمكاناتها التنافسية (الموارد البشرية)، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برتمته. ولذلك، إن الخطاب حول جعل الجامعات ربحية كفاءة لا يمكن دعمه من وجهة نظر تنمية الخدمة وتميزها. وبناءً على الأفكار السابقة فإن القول بجعل الجامعات كفاءة يعني التوجه نحو استراتيجية واسعة لتقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار في التمايز Differentiation.

وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وهي بحسب ما بلوره هانج وآخرون (Huang et al., 2010) تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم. والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات:

### جدول رقم (3): مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

المؤشر	محتوى المؤشر
أداء الطالب	معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص/ المهنة، المعرفة والقدرات، مهنية للخريجين.
أداء الموظفين	أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
الأداء على المستوى المؤسسي	الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة، تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين.

ومن خلال جمع البيانات المنشورة حول جامعة النجاح، والمقابلات المعمقة التي قام بها الباحث مع متخذي القرار في الجامعة تعتبر جامعة النجاح الوطنية أولى الجامعات الفلسطينية العامة في المجالات كافة، فالجامعة تشتمل على أربعة مواقع في مدينتي نابلس، وطولكرم، وتضم 20 ألف طالب وطالبة 54% منهم من الإناث موزعين على 72 برنامج بكالوريوس، و 42 برنامج ماجستير، وبرنامج دكتوراه في الكيمياء إضافة إلى 13 برنامجاً تعليمياً تقنياً. وتعتبر الجامعة أكثر المؤسسات التعليمية العالي حيوية في فلسطين فبالإضافة إلى أنها تقدم خدمات التعليم تقدم خدمات متنوعة للمجتمع الفلسطيني المحلي من خلال مراكزها العلمية في مجالات شتى منها بحوث الطاقة والمياه، وهندسة الزلازل، واستطلاعات الرأي، ودراسات المرأة، والعناية بأصحاب الحاجات الخاصة، وخدمة المجتمع، والإعلام، واللغات. والجامعة تعمل الآن على افتتاح المستشفى التعليمي ليكون رافعة للطب في فلسطين من خلال الخدمات التي سيقدمها للمجتمع المحلي وتدريب طلبة كلية الطب في الجامعة. ويوضح الجدول الآتي بعض المؤشرات

الإحصائية الخاصة بجامعة النجاح الوطنية بصفتها إحدى الجامعات الفلسطينية الرائدة في مجال التعليم العالي الفلسطيني:

**جدول رقم (4):** مؤشرات إحصائية خاصة بجامعة النجاح الوطنية حسب ما هي واردة في الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2010\2011.

عدد العاملين		عدد الطلبة	عدد الطلبة	عدد الطلبة الجدد
ذكور	إناث	الخريجين	المسجلين	
1509	395	3490	20214	4633

ونعرض فيما يلي مدى تميز هذه الجامعة وتمتعها بمزايا تنافسية مستدامة غير سهلة التقليد، على المستويات الثلاثة الطالب والمدرس والمؤسسة، وذلك على النحو التالي:

لقد حصلت الجامعة على أكثر من 68 جائزة أكاديمية وبحثية ومؤسسية منها على سبيل المثال حصول الجامعة للمرة العاشرة على جائزة هشام أديب حجاوي للعلوم التكنولوجية كان آخرها عام 2011، وتسع مرات على جائزة عبد الحميد شومان، وأوصى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP بنشر تجربة جامعة النجاح في مجال أنظمة الجودة وتعميمها، وحصلت الجامعة على جائزة التميز الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية عام 2009، واعتمدت الجامعة عضواً في برنامج التأثير الأكاديمي التابع للأمم المتحدة، وتبوأت المرتبة الأولى في فلسطين، والخامسة على مستوى الوطن العربي و1011 عالمياً عام 2011 حسب التقييم العالمي Webometrics. وفيما يلي موجزاً لأهم ما حققته الجامعة من جوائز وإنجازات:

**جدول رقم (5):** الجوائز التي حصلت عليها الجامعة خلال السنوات الماضية.

السنة	جوائز وإنجازات الجامعة
2004	جائزة البنك الإسلامي للتنمية في مجال العلوم والتكنولوجيا وقد تقدم لهذه الجائزة مئات الجامعات والمؤسسات البحثية والعلمية العربية والإسلامية في 52 دولة.
2005	جائزة المونديالوغو (Mondialogo) الدولية التي تقدمها شركة مرسيديس الألمانية بالتعاون مع منظمة اليونسكو.
10 مرات 1984- 2002	جائزة عبد الحميد شومان.
2000	جائزة سانت أندروز العالمية.

11 مرة -1986 2011	جائزة هشام أديب حجاوي للعلوم التطبيقية.
4 مرات -2004 2009	جائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي للهندسة.
2004	جائزة معهد تكنولوجيا المعلومات في مصر عن أفضل مشروع تخرج في مجال معالجة الإشارات والوسائط المتعددة، من بين 42 دولة مشاركة.
2004	جائزة عبد المحسن القطان للقصة القصيرة.
2005	الملتقى الأدبي لشباب الجامعات العربية الذي عقد في جامعة الإمارات العربية المتحدة.
2005	جائزة أفضل بحث في مجال التكنولوجيا الدقيقة من جامعة Calgary في كندا.
2006	جائزة المركز الفلسطيني الأمريكي للأبحاث 2006 - 2005 PARC.
2006	المرتبة الأولى لجائزة التميز (BE Award of Excellence 2006) التي تنظمها شرطة بنتلي إم بورد في ولاية كارولينا الأمريكية لمستخدمي برمجياتها.
2007	حصلت الجامعة على أعلى تقدير لبرامج كليات التربية من حيث نظام توكيد الجودة المتبع في الجامعة، لرفع جودة برامجها ومساقاتها المتنوعة، وذلك من بين 23 جامعة عربية، وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
2007	جائزة النجاح للأبحاث.
2007	خريجوا الجامعة يحصدون المرتبة الأولى والثانية في المؤتمر الفلسطيني الدولي الثاني للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في جامعة بوليتكنك في الخليل.
2008	حصلت الجامعة على أعلى تقدير لبرنامج الهندسة الكهربائية وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
2008	الجائزة العالمية "Merial Gustav Rosenberger Memorial Prize" والمقدمة من Rosenberger "Award Fund Merial Gustav".
2008	طالب من الجامعة يفوز بمنصب المنسق الإقليمي للجنة حقوق الإنسان واللاجئين لمنطقة الشرق الأوسط.
2008	جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع.
2008	الحصول على درجة ممتازة في تقييم نظام الرقابة والتدقيق الداخلي لديوان الرقابة المالية والإدارية.
2009	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP يوصي بنشر تجربة جامعة النجاح في مجال أنظمة الجودة

	وتعميمها.
2009	جائزة جمعية السبق للإبداع الفكري في مجال العلوم الإنسانية على مستوى جامعات القدس (أبو ديس) وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة بير زيت.
2009	جوائز المعرض الوطني الأول للتعليم التقني والتدريب المهني.
2009	إدراج كلية الطب في جامعة النجاح الوطنية في القائمة الدولية لكليات الطب.
2009	جائزة التميّز الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.
2010	الحصول على عضوية من الوكالة الجامعية للفرانكفونية الناطقة بالفرنسية.
2010	جائزة التميّز والتفوق في التدريس التابعة لبرنامج تطوير الكوادر التعليمية في الجامعات الفلسطينية PFDP.
2010	مجلة جامعة النجاح للأبحاث لـ (العلوم الطبية والصحية) تحصل على الرقم المعياري الدولي للدوريات.
2010	جائزة الكاتب الشاب التابعة لمؤسسة عبد المحسن القطان في حقل القصة القصيرة.
2010	المرتبة الأولى والثانية في مسابقة المدرسة الخضراء التي نظمتها مؤسسة "CHF" الدولية.
2011	الجائزة الدولية لتطوير الفراغات الحضرية في بلدة بير زيت.
2011	د. أنسام صوالحه عميدة كلية الصيدلة أول عالمة فلسطينية في قاعة المشاهير للنساء العالمات.
2011	الجامعة تتال المرتبة الأولى في فلسطين، والسابعة على مستوى الوطن العربي، لتقع من بين أول 5% على مستوى اثنين وعشرين ألف جامعة ومؤسسة تعليمية في العالم.
2011	تسجيل برنامج دكتور في الطب (Medical Doctor Program) في قائمة GMC البريطانية.
2011	اختيار طالبين من خريجي كلية الطب في الجامعة لمنحة كرسي فؤاد جبران.
2012	المرتبة الأولى لأفضل خطة عمل للرياديات في فلسطين.

وتتميز جامعة النجاح الوطنية في مجال البحث العلمي كماً ونوعاً، إذ تصدر عمادة البحث العلمي فيها مجلة علمية محكمة بشقيها العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية، وأخرى للعلوم الصحية، كما توفر نظام تحفيز لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وفيها جائزة النجاح للأبحاث، وهي جائزة سنوية يمكن لجميع الباحثين التقدم لها، والهدف منها دعم البحث العلمي على نطاق واسع، للاسهام في تقدّم المعرفة الإنسانية وإيجاد حلول كفوءة لمشكلات المجتمع.

وتعمل الجامعة من خلال وحدة النجاح للخريجين على صقل مهارات الطلبة وتنميتها لإعدادهم لسوق العمل، فقد عملت الوحدة على توفير التدريب العملي لآلاف الطلبة الخريجين ومساعدتهم في الحصول على فرص العمل، وحصل العديد من الطلبة على فرص عمل مرموقة محلياً وعربياً ودولياً. وتتلقى الجامعة دائماً معلومات من أرباب العمل تشيد بمهارات طلبة الجامعة وإمكاناتهم على جميع المستويات. وتعتبر إدارة الجامعة ذلك من أولوياتها، فقد عملت ولا زالت، على فتح آفاق التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والعام لتوفير فرص عمل للطلبة وتوفير فرص الدراسات العليا للطلبة في الجامعات العالمية، فلجامعة ما يزيد عن مئة اتفاقية تعاون مع الجامعات العالمية. وتعمل إدارة الجامعة أيضاً على مساعدة الطلبة في التغلب على المشاكل التي تواجههم في سوق العمل، وأحدثت تحسينات كبيرة في البرامج الأكاديمية والمراكز العلمية فيها لضمان الملاءمة مع سوق العمل ومتطلبات العصر على جميع الصعد. وقد أشاد تقرير برنامج التقييم المؤسسي "IEP" التابع لاتحاد جامعات الاتحاد الأوروبي الذي صدر بنهاية العام 2011 بجودة العملية الأكاديمية وشفافيتها في جامعة النجاح الوطنية، وأشار التقرير إلى تقدم الجامعة في خدمة المجتمع الفلسطيني في مختلف الجوانب على كثير من مثيلاتها في دول الاتحاد الأوروبي. وأبدى فريق "IEP" إعجابه بطريقة تعامل الجامعة مع أعضاء الهيئة التدريسية من غير الباحثين، إذ تشجعهم وتقدم حوافز لهم وتساعدتهم في نشر أبحاثهم. كما نظر الفريق بإيجابية إلى المراكز العلمية من حيث إنها تسهم في رفد الجانب المالي للجامعة، وتسهم من ناحية أخرى في خدمة المجتمع وتنمية المنطقة، محلياً وإقليمياً. وأشارت نتائج هذا التقييم أيضاً إلى أنه بالرغم من شح الإمكانيات والظروف المعاكسة الخارجية فإن الجامعة قادرة على الوصول إلى التميز.

ويتضح من البيانات الخاصة بجامعة النجاح أن جهود التقييم وتحسين الجودة المستمرة التي توجت باستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم بما تشتمل عليه من برامج وأنشطة واضحة المعالم قد ساعدت بشكل مباشر في إحداث النتائج الإيجابية السالف ذكرها وذلك على المستويات الثلاثة (الطالب، والموظف، والمؤسسة) وهو ما يعني تحقيق الجامعة لميزة تنافسية مستدامة تميزها على مستوى الجامعات الفلسطينية لكون تلك المزايا تعتبر صفات يصعب على مؤسسات التعليم العالي تقليدها في المدين المتوسط والطويل، وتمنح هذه المزايا أيضاً الجامعة مكانة متقدمة على المستويين العربي والدولي خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بعمليات هذه الجامعة وتطورها.

ولكن يبقى هناك مجالات تحسين على المستويات الثلاثة، منها زيادة العمل على تنمية كفاءات الطلبة في المهارات المهنية من خلال المناهج الدراسية لضمان شمول العملية الطلابية كافة، بشرط أن

تبنى على مدخلات دقيقة من سوق العمل، ويتصل بهذا المطلب القيام بدراسات لتحديد تلك المتطلبات بشكل منهجي علمي.

ولا يتوقف الأمر عند الطلبة، إنما يصيب المدرسين، فهناك حاجة للاستمرار في بناء كفاءاتهم بالاتجاه المتوقع والمطلوب للطلبة، باعتبار أن عملية التعلم هي عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين، أما على المستوى المؤسسي، فهناك حاجة للتركيز على التحسين الرأسي للمناهج الدراسية، وتعميق العلاقات مع المؤسسات التي تشغل الخريجين.

## نتائج الدراسة وتوصياتها:-

### أولاً: نتائج الدراسة:-

1. إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً. وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.
2. إن تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة تدعم نجاحهم، وتدعم أعضاء الهيئة الأكاديمية، ليتمكنوا من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، لكونها محركات رئيسة تسهم في تكوين التميز في التعلم والتعليم وتجعل للمؤسسة التعليمية دوراً محورياً في التنمية المجتمعية.
3. إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، وتشتمل هذه النتيجة العامة على عدد من النتائج الفرعية الهامة المطلوبة في موضوع حالة الدراسة- جامعة النجاح الوطنية، وذلك على النحو التالي:
  - إن اعتبار الطالب محور العملية الأكاديمية في عملية تنمية كفاءات العاملين وخاصة الأكاديميين في الجامعة يساعد على تميز الطالب وزيادة معدلات تشغيله عند التخرج.
  - وجود الاتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة بالنسبة للمستويات الثلاثة (الطالب، والموظف، والجامعة) وهذا يسهم في تميز المؤسسة.
  - استطاعت الجامعة أن تحقق المزايا التنافسية من خلال تقديم الخدمات ذات الخصائص المميزة دون أن يضر ذلك بكفاءتها الاقتصادية، وهذا وحده يعتبر نجاحاً كبيراً لأن تحسين خصائص الخدمات يتطلب استثمارات كبيرة تزيد المديونية مما يؤثر سلباً على الاستمرار في التطوير المؤسسي.

## ثانياً: توصيات الدراسة:-

1. نظراً لأهمية التميز في التعلم والتعليم، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة أيضاً.
2. هناك ضرورة لأن تسعى الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.
3. ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز.
4. اعتماد استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم على مستوى السياسة الوطنية العامة والممارسة العملية أساساً في عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
5. دعم وجود فهم مشترك لجهود التميز لخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات. وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجع الإبداع في التعلم والتعليم.
6. ضرورة استمرار جهود وزارة التربية والتعليم العالي التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها، ولكن يلزم العمل باتجاه أبعد مما هو قائم يستند على التميز المؤسسي من خلال إجراءات توجيهية جديدة، ونظم مكافأة فعالة، تتجاوز في عملها الإجراءات النمطية فيما يتعلق بالاعتماد والجودة.
7. ضرورة إجراء مسوحات شاملة حول خريجي الجامعات تشتمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، وتقويم الجامعة، وتقويم أرباب العمل... الخ لأن هذا سيقدم مؤشرات دقيقة حول الخريجين وسيساعد في إقامة رابط أكثر دقة حول علاقة استراتيجيات التميز مع المزايا التنافسية.
8. شمولية مشاركة الموظفين في برامج التميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.

## المراجع:-

- Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. (2006). "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies." Journal of Business Strategy, Vol. 27, No. 1, pp. 43-53. Retrieved Jan. 25, 2012, from: <http://www.emeraldinsight.com>
- Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0>
- Badley, G. (1999). "Improving teaching in British higher education' Quality Assurance in Education." 7, (1), pp.35-40.
- Badri, M.A. and Abdulla, M.H. (2004). "Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach." International Journal of Educational Management 18 (4), pp.224-242.
- Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2011). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
- Elloumi, Fathi, (2004). "Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning." Chapter 3, Athabasca University.
- Gilbert, A. D. (2001). "The idea of a university: Enterprise or academy." Manning Clark Symposium. Retrieved Jan. 11, 2012, from: <http://www.unimelb.edu.au/vc/present/manningclark.pdf>
- Grant, R. M. (1991). "A resources-based perspective of competitive advantage." California Management Review, 33, 114-135.
- Hannan, A. (2005). "Innovating in higher education: contexts for change in learning technology." British Journal of Educational Technology 36 (6), pp.975-985.
- Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
- Kane, R, Sandretto, S. & Heath, C. (2004). "An investigation into excellent tertiary teaching: Emphasizing reflective practice." Higher Education 47, pp.283-310.
- Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.
- Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive Advantage in Higher Education Institutions: A Proposal and Test of Conceptual Model." International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the Never-Ending Quest for a Competitive Edge in Higher Education, Volume 5 - Issue 2/3, pp. 145 – 168
- McAlpine, L, Maguire, S. & Dean Lee, M. (2005). "The Pedagogy Excellence Project: a professor-student team approach to authentic inquiry." Teaching in Higher Education 10 (3), pp.355-370.
- Nicholls, G. (2005). "New lecturers' constructions of learning, teaching & research in higher education." Studies in Higher Education, 30 (5), pp.611-625.
- Pister, K. (1999). "The university of the future: Place, process or paradigm. In J. Brennan, J. Fedrowitz, M. Huber, & T. Shah (Eds.), What kind of university?

- International perspectives on knowledge, participation and governance (pp. 229-239). Buckingham, UK: SRHE and Open University Press.
- Porter, M. (2001). "Strategy and the Internet." Harvard Business Review, 79(3), 62-78.
  - Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New York: The Free Press.
  - Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/>)
  - Ramsden, P. and Martin, E. (1996). "Recognition of good university teaching: policies from as Australian study." Studies in Higher Education, 21, 299-315.
  - Rostan, M. & Vaira, M. (2011). "Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (Centre for Study and Research on Higher Education Systems, University of Pavia, Italy).
  - Ruben, B. D. (2004). "Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges." San Francisco: Jossey-Bass.
  - Ruben, B.D. (2007). "Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities." Natl Assn of College & Univ.
  - Salmi, J. (2009). "The Challenge of Establishing World-Class Universities." Washington, DC: World Bank. Schwab, Klaus, ed. 2009.
  - Scott, P. (1998). "Decline or transformation? The future of the university in a knowledge economy and a post-modern world." In P. Baggen, A. Tellings, & W. van Haaften (Eds.), *The university and the knowledge society* (pp. 7-13). Bemmell-London-Paris: Concorde Publishing House.
  - Skelton, A. (2005). "Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach." London: Routledge.
  - Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1990). "Firm capabilities, resources, and the concept of strategy." Working paper 38, California University, Berkeley.
  - Thompson, J. Cook, M. Cottrell, D. Lewis, R. and Miller, B. (1998). "Developing an institutional framework for rewarding excellence in teaching: a case study." Quality Assurance in Education, 6, (2), pp. 97-105.
  - Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus." Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia.