

المستخلص باللغة العربية :

هدف البحث إلى تقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية، وذلك من خلال إعداد دراسة نظرية حول تشخيص واقع التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية والوقوف على جوانب القوة وأوجه الضعف بها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي في تشخيص الواقع، وخلص ببعض أوجه القصور التي تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق تسويق فعال لها كان من أهمها ضعف استفادة الجامعات ووحداتها ذات الطابع الخاص من الفرص التسويقية المتاحة، غياب الخطط التسويقية المدروسة والجادة لتسويق الخدمات الجامعية، ندرة الموارد البشرية المؤهلة والبرامج التدريبية اللازمة والمتخصصة في مجال التسويق، ووجود قصور في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بالمؤسسات الجامعية، وقدم البحث متطلبات وإجراءات مقترحة لتحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال للجامعات المصرية، وأوصى بضرورة تبني فكر التسويق الاستراتيجي وتحسين الوضع التنافسي للجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الاستراتيجي_ الجامعات المصرية.

المستخلص باللغة الانجليزية:

Requirements for Achieving the Effective Strategic Marketing in the Egyptian Universities: A Theoretical Study

ABSTRACT

The study aimed to investigate the necessary requirements to achieve the effective strategic marketing in the Egyptian universities. This aim was achieved by preparing a theoretical study to diagnose the reality of strategic marketing in the Egyptian universities and identify their strengths and weaknesses. The study followed the descriptive approach and the achieved results revealed some shortcomings which hinder the Egyptian universities' abilities to achieve effective marketing. These shortcomings included: the universities and their special units' low benefit from the available marketing opportunities, the absence of thoughtful and serious marketing plans to market university services, and the scarcity of qualified human resources along with the necessary training programs specialized in the field of marketing. In addition, there were deficiencies in the organizational structure of marketing management in universities' institutions. The study set proposed procedures and necessary requirements to achieve effective strategic marketing for the Egyptian universities. The necessity of adopting the ideas of strategic marketing and improving the competitive position of the Egyptian universities were heavily recommended.

Keywords: Strategic Marketing, Egyptian Universities.

مقدمة:

يُعتبر التسويق الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية للجامعات والتي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات المرتبطة بتطوير الجامعات وتحسين وضعها التنافسي محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ وذلك باعتبار أن التوجه نحو السوق هو عامل مهم يؤدي إلى زيادة رضا الطلاب والمستفيدين.

بيد أن قوة التغيير الرئيسية تصدر عن مستوى جديد من المنافسة والتوجه نحو السوق لدى مؤسسات التعليم العالي، وهي منافسة في سبيل الحصول على الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمنح الخاصة بالبحوث والألقاب الرياضية والإيرادات ودرجة التصنيف والسمعة الجيدة، فالمنافسة تحمل في ثناياها وعداً بتحسين مستوى التعلم وتوسيع إمكانيات الوصول إلى الجامعة أو لعلها تُركز الانتباه على الاستخدام الفاعل للموارد، أما إذا انعدمت المهارة في تكوين الهيكلية من خلال التدخل الاستراتيجي المدروس من جانب الحكومة فإن هذه المنافسة المتزايدة، وكذلك السوق، سوف يشوهان الغرض من التعليم العالي ويوسعان الفجوة بين الواقع والمأمول (فرانك نيومان، ٢٠١٠، ٢٦).

وقد ارتكزت استراتيجية التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠ على تحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وتحقيق الملائمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي، وبالتالي الوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة إعمالاً لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي، ٢٠١٦، ٣).

كما أكدت مشروعات ومبادرات استراتيجية التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠ لمسار الإتاحة على إنشاء برامج أكاديمية جديدة ومتميزة تخدم سوق العمل، والتوسع في برامج التعليم عن بعد وتطوير التعليم المفتوح، كما أن مسار التدويل اشتمل على عدد من المشروعات والمبادرات من أهمها جذب ورعاية الطلاب الوافدين، وإعداد متطلبات التصنيف الإقليمي والدولي وإبراز الشخصية المتفردة للجامعات المصرية، وعقد بروتوكولات للتبادل الأكاديمي والحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما اشتمل مسار الجودة والاعتماد على مشروع تطوير البرامج الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل، ومعادلة البرامج والمقررات، ومنظومة دعم وتطوير تأهيل المؤسسات التعليمية للاعتماد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي، ٢٠١٦، ١٨-٢٠).

مشكلة البحث وأسئلته: تظهر حتمية الاتجاه إلى التسويق الجامعي بين مؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة، وأكد على ذلك دراسات عدة منها دراسة آمال إبراهيم، ورانيا عبد الحميد (٢٠٢٠م) التي أكدت على ضرورة التوعية بالإتجاهات الجديدة في سوق العمل إلى داخل العمل الأكاديمي بالجامعات حتى يمكن تأهيل الخريجين وصقل مهاراتهم وفقاً لاحتياجات السوق، وإنشاء حاضنات أعمال داخل الجامعات كنماذج لريادة الأعمال (آمال إبراهيم، رانيا عبد الحميد، ٢٠٢٠، ٣٣٦-٣٣٧).

وعلى الرغم من الفوائد التي يحقها التسويق الجامعي إلا أنه واجهته بعض التحديات ومن أهمها: نقص الكفاءات الإدارية التسويقية، وضعف جهود الجامعة في تعريف المجتمع وقطاعاته المختلفة بإمكاناتها مما يؤدي إلى ضعف استفادتها من الفرص التسويقية المتاحة أمامها، وضعف كفاية وفاعلية نظم الاتصالات لربط الجامعة بالجهات المختلفة، وغياب الخطة الاستراتيجية الواضحة للتسويق (سارة إبراهيم، ٢٠١٤، ٢١).

وبالرغم من المحاولات التي تبذلها الجامعات المصرية إلا أن هناك مؤشرات دالة على وجود قصور في عملية التسويق بالجامعات المصرية منها (عبد العزيز داود، ٢٠١٦، ٩٨):

- ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع .
- ضعف الاستفادة من الموقع الإلكتروني للجامعات في تسويق خدماتها.
- ضعف الفكر التسويقي بالجامعات، واعتماد النشاط الخدمي في هذه الجامعات والوحدات التابعة لها على البيئة الداخلية دون التركيز على المجتمع المحيط .
- غلبة الدور الفردي في تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات، حيث يقوم مديرو الوحدات ذات الطابع الخاص بالتعريف بالخدمات .

ونظرًا لأهمية التسويق الاستراتيجي للجامعات المصرية تكمن مشكلة البحث الحالي في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) ما الأساس الفكري للتسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المعاصرة؟
- ٢) ما واقع التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية؟
- ٣) ما المتطلبات المقترحة لتحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية؟

حدود البحث:

تنقسم حدود البحث إلى:

١. الحدود الموضوعية وتتحدد في دراسة عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، حيث يُمكن أن يُساعد التنفيذ الفعّال لهذه العمليات بالجامعات المصرية في تحسين الوضع التنافسي لها.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في الوصول إلى المتطلبات اللازمة لتحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية، وفي ضوء ذلك يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) التعرف على المرتكزات الفكرية المرتبطة بالتسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المعاصرة.
- (٢) الوقوف على واقع التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية وأهم المشكلات التي تحد من فعالية تسويقها لبرامجها وخدماتها المختلفة.
- (٣) التوصل إلى المتطلبات المقترحة لتحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية من التنافسية والتدويل، والتي دعت حاجتها للتسويق الاستراتيجي لتلقي جذب الطلاب المحتملين حول جودة برامجها التعليمية وخدماتها الطلابية وبرامجها الاستشارية، لتضع لنفسها مكاناً معترفاً به وسط بيئة تزداد حدة المنافسة فيها باستمرار، ومن هنا تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث كالتالي:

(١) الأهمية النظرية (العلمية) للبحث:

- قد يُمثل البحث أساساً جيداً ومرجعاً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.
- الحاجة الماسة لتعزيز مركز الجامعات المصرية ووضعها التنافسي في ظل توجهات الدولة، واستراتيجية تطوير التعليم العالي وفق رؤية مصر ٢٠٣٠.
- أن الجامعات بصفة عامة هي مصدر لإحداث التنمية المجتمعية الشاملة وتنمية موارده البشرية وتظهر جلياً العلاقة التي تربط الجامعة بالمجتمع المحيط مما يُدعم ضرورة التواصل المستمر عن طريق خطط التسويق الاستراتيجي لها.

(٢) الأهمية التطبيقية (العملية) للبحث: يستمد البحث أهميته التطبيقية من ضرورة الأخذ باستراتيجيات التسويق الجامعي وذلك لتحسين الوضع التنافسي للجامعات المصرية، وتتمثل الأهمية التطبيقية في النقاط التالية:

- قد تستفيد الجامعات المصرية وإدارات الكليات من نتائج البحث الحالي، كما يمكن استفادة الأفراد بالنظام الإداري للجامعة في التعرف على ممارسات التسويق الفعال الذي يُساهم في رفع مستوى أداء الجامعة وتنافسيتها.

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وذلك من أجل الوقوف على واقع التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومن ثم صياغة متطلبات تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال للجامعات المصرية.

مصادر البحث: اعتمد البحث في جمع المادة العلمية على المصادر الآتية:

١. الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمجال البحث.
٢. الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
٣. التقارير الرسمية والخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية.

خطوات البحث: يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

١. وضع إطار نظري يتناول ماهية التسويق الاستراتيجي للجامعات، ويشمل: مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وعمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات، وقد تم ترجمة هذه الخطوة بعنوان: "التسويق الاستراتيجي للجامعات إطار نظري".
٢. دراسة واقع التسويق الاستراتيجي للجامعات المصرية، وتمت ترجمة هذه الخطوة تحت عنوان: "عمليات التسويق الاستراتيجي للجامعات المصرية".
٣. عرض نتائج البحث وتحديد متطلبات تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال للجامعات المصرية، وقد تم ترجمة هذه الخطوة بعنوان: "متطلبات تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال للجامعات المصرية".

مصطلحات البحث:

التسويق الاستراتيجي للجامعات:

يُعرف التسويق الجامعي الاستراتيجي كمجال فرعي للتسويق "غير الربحي/ الخدمي"، وهو فلسفة إدارية تختار إدارة الجامعة من خلالها مجالات النشاط المستقبلية، وتُحدد مركزها التنافسي وتطور مفهوماً تسويقياً من أجل الوصول إلى مجال النشاط المختار بأداء الجامعة واستخدامه، ويُنظر للأساليب التقليدية للتخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الجامعي، مثل التنبؤ المستقبلي وتحديد الأهداف طويلة الأجل، على أنها جوهر التخطيط الاستراتيجي، أو التخطيط طويل الأجل لتطوير الجامعة (Trogele, 1995, 9).

ويُمكن تحديد تعريف التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية على أنها: "مجموعة من العمليات المسؤولة عن تحديد وتوقع وتلبية احتياجات المستفيدين سواء كانوا الطلاب أو أولياء الأمور أو أعضاء المجتمع المحلي أو الموردين وأرباب العمل، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية تعمل على تطوير علاقة طويلة المدى معهم وتخلق ميزة تنافسية للجامعة تضمن بقاءها واستمرارها".

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع البحث منها دراسات أُجريت في البيئة المصرية، وأخرى في بيئات عربية وأجنبية، والتي أفادت في بلورة أبعاد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مُرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

- دراسة (سارة إبراهيم، ٢٠١٤): تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات التنافسية: هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة للارتقاء بتنافسية الجامعة، واعتمدت على المنهج الوصفي والمقارن من أجل المقارنة بين النتائج الخاصة بالكليات والمعاهد، وذلك من خلال تطبيق أداتين الأولى المقابلة المقننة والثانية استبانة، وتمثلت عينة الدراسة في أربعة وكلاء لشئون الدراسات العليا والبحوث، وأربعة وكلاء لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وخمسمائة وأحد عشر طالباً من طلاب الدراسات العليا، ونتج عن الدراسة: أن عملية تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة بها عدد من نقاط القوة والضعف، نقاط القوة تدور حول اعتماد الجامعة على تقديم برامج بالشراكة مع غيرها من الجامعات كاستراتيجية لمواجهة المنافسة مع غيرها من الجامعات إلا أن نقاط الضعف تمثلت في وجود قصور في متابعة البيئة الداخلية في بعض الكليات بالجامعة، وأنه لا توجد وحدة للتسويق بداخل أي كلية/ معهد بجامعة القاهرة أو وحدة بالجامعة ككل، وضعف اهتمام الجامعة بدراسة المستفيدين مما تقدمه من برامج للدراسات العليا، ويوجد ضعف في التحقق من إشباع برامج الدراسات العليا لمتطلبات الطلاب بعد تنفيذها، ويوجد قصور في عناصر المزيج التسويقي الخاص بكليات/ معاهد جامعة القاهرة سواء من حيث إن البرامج التي تقدمها لا تتناسب مع متطلبات ومشكلات المجتمع.
- دراسة (ترانج وآخرون، ٢٠١٥): التوجه نحو السوق خيار تعتمده الجامعات: تتمثل الأهداف الأساسية لهذه الدراسة اختبار مفهوم التوجه نحو السوق، ودراسة آثار اتجاه السوق كعامل من الدرجة الثانية على رضا طلاب الجامعة، وتم التحقق من صحته من خلال تحليل العامل الاستكشافي وتحليل العوامل المؤكدة، ويرتبط المقياس إحصائياً وإيجابياً برضا الطلاب، مما يُشير إلى أن التوجه نحو السوق هو عامل مهم يؤدي إلى زيادة رضا الطلاب، وتُشير النتائج إلى أن الدرجة التي يشعر بها الطلاب بالرضا عن اختيارهم للجامعة تعتمد على دلالة براعة الجامعة في توجيهها نحو السوق، وبعبارة أخرى إن التطبيق الفعّال لاستراتيجية التوجه نحو السوق ترتبط برضا الطلاب والقرارات التي يتخذونها عند اختيارهم للجامعة، ولتحقيق ذلك فإن التوجه نحو السوق خيار تعتمده الجامعات .
- دراسة (عبد العزيز داود، ٢٠١٦): تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات، وكذلك التعرف على بعض الخبرات الأجنبية لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات، وأيضاً الوقوف على واقع تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية، والتوصل إلى تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن بمدخله الوصفي معتمداً على الخطوات التالية في وصف وتحليل أدبيات تسويق الخدمات التعليمية في

الجامعات، وصف وتحليل لبيان تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات في بعض الخبرات الأجنبية، ومن ثم بيان واقع تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية، وأخيراً التوصل إلى تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: تبادل النشرات العلمية بين الجامعات والمؤسسات حول نتائج البحوث بقصد تسويق البحث العلمي في الجامعات، إنشاء مراكز لتسويق البحوث العلمية والخدمات الاستشارية في الجامعات التي لا يوجد بها مثل هذه المراكز على أن يتوافر لديها آلية الاتصال بالقطاعات الإنتاجية بشكل فعال، ضرورة عقد اتفاقات تعاون مع بعض المنظمات الدولية لتمويل البحوث ذات الصلة الدولية، ضرورة تبني الجامعات المصرية مفهوم الجامعة الاستثمارية .

- دراسة (سميث، ٢٠١٦): استكشاف أنظمة قياس أداء التسويق والأداء التنظيمي في التعليم العالي

"دراسة حالة متعددة": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تنفيذ التسويق في ثلاث أمور حيث كانت الجامعات في الشرق الأوسط للولايات المتحدة تقيس أداء الأنشطة التسويقية وكيفية مقارنة مقاييس التسويق هذه بمؤشرات الأداء التنظيمي، وتم إجراء مقابلات وجهاً لوجه مع تسعة مشاركين، الذين كان لديهم مسؤوليات تسويق تنفيذية في ثلاث جامعات دينية مختلفة، دعمت النتائج الأدبيات التي تقيس التسويق كمياً مثل أعداد القيد، كما دعمت مواضيع المقابلات جميع الأدبيات التي أكدت على أهمية استخدام قياس أداء التسويق لتبرير طلبات الميزانية، وأظهرت نتائج دراسة الحالة أن المؤسسات الدينية أكثر معاناة من انخفاض أو ركود الالتحاق، لأنهم لا يستطيعون المنافسة مع كليات المجتمع أو الجامعات العامة .

- دراسة (كوانغ ، ٢٠١٩): تأثير المزيج التسويقي على اختيار الطالب للجامعة "جامعتان حكوميتان في

السويد": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان مزيج تسويق الخدمات التقليدية يؤثر على الطلاب عند اختيار الجامعة، وتبنت الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام الطريقة النوعية في جمع البيانات عن طريق استخدام المقابلات الهيكلية، وتمثلت العينة من إدارات الجامعة والطلاب، وتم تطبيق النهج الاستقرائي في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن التعليم العالي يستخدم استراتيجيات مزيج تسويقي مختلفة في توظيف الطلاب، ووجدت الدراسة أيضاً أن عناصر المزيج التسويقي لها تأثير إيجابي في اختيار الطالب للجامعة، ويرتبط البرنامج والمزيج الترويجي والمكان والسعر والأشخاص والأدلة المادية ارتباطاً مباشراً باختيار الطالب للتعليم العالي، ومن تداعيات الدراسة ضرورة فهم الجامعات لاحتياجات الطلاب ودوافعهم ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية، أيضاً يحتاج الطلاب إلى أن يكونوا على دراية بالعروض الجامعية المختلفة المقترنة بمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وساهمت الدراسة في توفير المعرفة حول تسويق التعليم العالي في السويد واختيار الطالب للجامعة.

- دراسة (محمد المغربي، ٢٠٢٠): تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية: هدفت الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في دراسة واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتشخيص جوانب القوة والضعف، ونتج عن الدراسة وضع إجراءات مقترحة لتطوير العمليات الإدارية لوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية وكان من أهمها توسيع قاعدة المشاركة والحد من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتضمين المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط العمل قبل اعتمادها، وضمان الاستقلالية المؤسسية لوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، بالإضافة إلى تطوير الهياكل التنظيمية القائمة وتشكيل فرق عمل متخصصة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة سواء العربي منها أو الأجنبي يتضح ما يلي:

١. **أوجه التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة:** من حيث الهدف تشابهت معظم الدراسات السابقة في الهدف العام وهو تحقيق تسويق فعّال لمؤسسات التعليم العالي، إلا أن الاختلاف كان حول الجوانب التي تناولتها الدراسات لتحقيق التسويق الفعّال فمنهم من ركز على جانب تسويق الخدمات التعليمية والبحثية بالجامعات مثل دراسة سارة إبراهيم (٢٠١٤) والتي ركزت على برامج الدراسات العليا، ودراسة عبد العزيز داود (٢٠١٦) حيث قامت بوضع تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية، ومنهم من ركز على اختيار استراتيجية التسويق المناسبة ودراسة تأثيرها على جذب الطلاب منهم دراسة كوانغ (٢٠١٩)، وقد اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة حسب طبيعة موضوع كل دراسة فتتوعت ما بين دراسات وصفية وأخرى تحليلية ودراسات مقارنة والدراسات المفاهيمية النظرية، وأخرى تقييمية ودراسات حالة.

٢. **ما يُميّز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:** التركيز على دراسة التسويق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة في سبيل الوصول إلى متطلبات مقترحة لتحقيق تسويق إستراتيجي فعّال بالجامعات المصرية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الواقع وتشخيص جوانب القوة ونقاط الضعف، وتناول التسويق الاستراتيجي للجامعات بمفهومه الشامل وليس فقط الاقتصار على جانب تسويق الخدمات التعليمية حيث لم تعد الجامعات مؤسسات خدمية فقط وإنما إنتاجية أيضاً تسعى لزيادة فرصها بالسوق المحلية والإقليمية في ظل التنافسية الشديدة ومحدودية مصادر التمويل خاصة إذا كانت جامعات حكومية.

التسويق الاستراتيجي للجامعات (إطار نظري):

يُعتبر التسويق الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية للجامعات والتي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات المرتبطة بتطوير الجامعات وتحسين وضعها التنافسي محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ وذلك باعتبار أن التوجه نحو السوق هو عامل مهم يؤدي إلى زيادة رضا الطلاب والمستفيدين.

أولاً: ماهية التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing):

١. مفهوم التسويق الاستراتيجي: يُشير مفهوم التسويق الاستراتيجي إلى الاستخدام المتكامل والمنسق لأساليب التسويق لمساعدة المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُشير خطة التسويق الاستراتيجية إلى برنامج مفصل لتسويق الأنشطة التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية محددة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، ومن ثم يُشير التخطيط التسويقي الاستراتيجي إلى عملية جمع المعلومات ووضع الإجراءات لتطوير خطة التسويق الاستراتيجية (Wymer, et al., 2006,88).

ولفهم التسويق الاستراتيجي نجده يُركز في دوره الاستراتيجي على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، وهذا الشيء مختلف تماماً عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعنية، ولغرض التمييز بين الإدارة التسويقية، والتسويق في دوره الجديد، فقد أبتكر مصطلح جديد ألا وهو التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) وهذا هو الدور الجديد الذي يضطلع به التسويق في الوقت الحاضر (محمود الصميدعي، ٢٠١٠، ١٣٢).

ومن ثم يتضح الفرق بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية حيث تشمل الأخيرة على استراتيجيات التسويق المستخدمة كوسيلة لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة وغالباً ما تكون معنية بالمزيج التسويقي، بينما يعمل التسويق الاستراتيجي على توجيه الغاية من التسويق نحو إيجاد قيمة لدى العميل، بمعنى أن التسويق الاستراتيجي هو الموجه نحو السوق وإدارة التسويق هي المنفذ لأنشطة التسويق.

مما تقدم يُمكن استنتاج بعض الاعتبارات الهامة للتسويق الاستراتيجي تتضح على النحو التالي:

- أنه نهج ينظر للتسويق على المدى الطويل.
- يُركز على أهداف العمل في السوق.
- إعطاء قيمة للعميل مدى الحياة.
- إدارة طويلة الأجل للأصول القائمة على السوق لا تقل عن ثلاث سنوات.
- يشتمل على عمليات تحليل للبيئة والسوق التنافسية وفهم الوضع الاستراتيجي.
- قيادة المؤسسة نحو الفرص الاقتصادية الجذابة (أي التي تتكيف مع مواردها وإمكانية نموها).
- يتعامل التسويق الاستراتيجي بشكل أساسي مع ثلاث قوى معروفة 3C (العميل، المنافسة، المؤسسة).

- ينطوي على اتخاذ قرارات استراتيجية خاصة بالتسويق، وقائمة على مجموعة من الأهداف الخاصة بقطاعات السوق كتحديد مواقع التواصل، واستراتيجيات التجزئة والسياسات.
- يُدقق النظر في نطاق إدارة محفظة الأعمال الخاصة بالمؤسسة وأسواقها لتحديد الأهداف العامة لها.

٢. **أهداف التسويق الاستراتيجي:** يتمثل الهدف من التسويق الاستراتيجي الجامعي تحديد وتوسيع المزايا التنافسية الحالية بميزانية محدودة، وطويلة الأجل، وربما انخفاض أعداد الطلاب ونقص الأكاديميين، ووضع خدمات الجامعة الفردية في السوق مقابل المنافسة والطلب، وتتمثل الأهداف الأخرى للتسويق الاستراتيجي في التنبؤ بشكل أفضل بالتعقيد المتزايد للتخطيط لمواجهة الظروف البيئية الخارجية (مثل عدم اليقين في تطور أعداد الطلاب) التي تحدث في التخطيط الإنمائي للجامعات على المدى القصير والطويل، ويتعامل التخطيط التسويقي الاستراتيجي الجامعي مع تحليل مؤشرات ومصادر النجاح وتحديد استراتيجيات التسويق طويلة المدى لتأمين المستقبل وتحسين صورة الجامعة، كما ينصب التركيز على تخطيط الأداء طويل المدى الذي يؤثر على الجامعة بأكملها (Trogele, 1995, 10)، كما يضمن هدف المؤسسة من التسويق تحديد ما يتوقع أن تحققه استراتيجياتها، بعد التعرف على الفرص الصريحة، والتحليل المتمحور حول السوق (McDonald & Wilson, 2011, 207)، مما تقدم يمكن القول أن أهداف التسويق الاستراتيجي للجامعات تدور في النقاط التالية:

- التعرف على الفرص المتاحة للجامعة في تطوير برامج تعليمية، والتحليل المتمحور حول سوق عمل الجامعات.
- الحفاظ على علاقات تبادل مُرضية بين الجامعة والطلاب والمستفيدين.
- تدعيم خطط تسويق الجامعة لاستراتيجية عمل الجامعة ورؤيتها الأساسية.
- تحليل مؤشرات ومصادر النجاح وتحديد استراتيجيات التسويق طويلة المدى لتعزيز الوضع التنافسي وتحسين صورة الجامعة.

٣. **أهمية التسويق الاستراتيجي:** عند تحديد أهمية التسويق في الجامعات تظهر حتمية العلاقات التبادلية بين الجامعات وبيئتها، حيث تظهر المعاملات غير التجارية من قبل الجامعة، وتتميز بأدائها وتدفق المعلومات، وتصاحب عملية المعاملات تبادل للسلع غير المادية، وعمليات اتصال، ومن ثم هناك علاقة وثيقة الصلة بين الجامعة والبيئة والسوق (Trogele, 1995, 7)، مما تقدم تظهر أهمية التسويق الاستراتيجي للجامعة في النقاط التالية:

- التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة والتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والوقوف على جوانب الضعف الداخلية للجامعة، والتهديدات الخارجية والتوجه أكثر نحو السوق.
- تحديد المصادر اللازمة لإيجاد قيمة وميزة تنافسية للجامعة تضمن معها استدامتها، وتحسن مركزها التنافسي.
- تخصيص ملائم للموارد مبني على التحليل البيئي للجامعة.
- بناء وإدارة علاقات الجامعة مع الطلاب والمستفيدين والمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الآخرين.
- وضع سياسات المزيج التسويقي للجامعة بما يخدم الغايات الاستراتيجية لها.

ثانياً: التسويق الاستراتيجي الشامل: هناك أربع مداخل للتسويق الاستراتيجي الشامل وهم تسويق العلاقات، والتسويق المتكامل، والتسويق الداخلي، وتسويق الأداء (Kotler & Keller, 2016, 49)، وتتضح المداخل على النحو التالي:

١. التسويق العلائقي (Relational Marketing): تحتاج المؤسسات الخدمية والإنتاجية كالجامعات إلى الحفاظ على علاقات فعالة مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات المتباينة المحتملة، وبالتوازي مع ذلك يعمل التحول الرقمي على تغيير الطرق التي تحدث بها هذه التفاعلات من خلال قنوات متعددة مما يعزز الترابط والاعتماد المتبادل (Mato-Santiso et al, 2021, 1)، ويتضمن التسويق عبر العلاقات إنشاء اتصال ثنائي الاتجاه سهل بين المستفيدين والمؤسسات، وتُتبع بأنشطة للمستفيدين وبناءً على تلك الأنشطة يتم توفير معلومات مخصصة لهم، كما تحتاج المؤسسة إلى التركيز على الاحتفاظ بهم بنفس القدر من الطاقة والقيادة (Johanesova & Vaňová, 2020, 32).

٢. الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications): تُعرف بأنها عملية إدارة أصحاب المصلحة والمحتويات/ والقنوات والأدوات والنتائج بشكل استراتيجي، وفي نفس الوقت تظهر الاتصالات التسويقية المتكاملة وإدارة القنوات المتعددة على وجه الخصوص لتسليط الضوء على الحاجة لتقديم رسائل متسقة عبر قنوات وأدوات مختلفة لتلبية الاحتياجات التنظيمية وبناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة (Mato-Santiso et al, 2021, 11)، ولتفعيل نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة بالجامعة ينبغي تطوير نظام معلومات تسويقي فعال (MKIS) يقوم بجمع وتفسير البيانات ذات الصلة بإدارات الجامعة، وتُعتبر الاتصالات التسويقية الداخلية لها تأثير على تكامل الاتصالات الخارجية فيطلب وجود شركاء خارجيين مثل وكالات الدعاية والعلاقات العامة والعمل بشكل وثيق لتقديم رسالة متكاملة، بحيث يتم دمج جميع أشكال الترويج (الإعلان، والاتصال التسويقي الداخلي من خلال تسجيل الطلاب والتسويق عبر الإنترنت

ووسائل التواصل الاجتماعي، والترويج المباشر مع الطلاب المتوقعين، بالإضافة إلى فعاليات العلاقات العامة بالجامعة) (Hossain & Chowdhury, 2011, 216-220).

٣. **التسويق الداخلي (Internal Marketing):** يمكن تعريف التسويق الداخلي (IM) على أنه فلسفة تتضمن الاستخدام المخطط لتقنيات شبيهة بالتسويق داخل المنظمة من أجل المساعدة في تحقيق التنفيذ الفعّال لبرامج التسويق من خلال توجيه العملاء والتزام الموظف (Pavlidou & Efstathiades, 2021, 2)، وبموجب نهج التسويق الداخلي يكون لكل موظف مجموعتين من العملاء (خارجي، وداخلي)، ولكي يكون التنفيذ ناجحاً على المدير تلبية احتياجات كل مجموعات العملاء، وعلى عكس الأساليب التقليدية حيث تقع مسؤولية التنفيذ على المستويات الأدنى من المنظمة، فإن نهج التسويق الداخلي يضع هذه المسؤولية على جميع الموظفين بغض النظر عن المستوى التنظيمي بحيث يكون جميع الموظفين مسؤولين عن تنفيذ إستراتيجية التسويق (Hollensen, 2015, 565)، وتستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والعملاء من الطلاب طالبي الخدمة التعليمية، حيث تتزامن عمليات تقديمها واستهلاكها (شاكر إسماعيل، ٢٠١١، ١٨٧).

٤. **تسويق الأداء (Marketing Performance):** إن تسويق الأداء ضمن فلسفة التسويق الشاملة للجامعات، والتي تسعى ضمن مخطتها التسويقية نحو تطوير الصورة الإيجابية التي يُمكن تحقيقها من خلال رضا أصحاب المصلحة (المستفيدين)، وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة، وأصحاب المصلحة، والمجتمع بشكل عام، وتُعتبر الجامعات منظمات متعددة الخدمات حيث يُشكل التدريس والبحث جوهر تقديم الخدمة، لكن تُكملها مجموعة أخرى من الخدمات الداعمة للتدريس والتدريب (كالمكتبات، وغرف الدراسة، والاستشارات الأكاديمية والمهنية والوظيفية، والخدمات الترفيهية كالأنشطة الثقافية، والإقامة السكنية، ووسائل النقل وغيرها) وتُشكل جميع الخدمات الرئيسية أو التكميلية عرض القيمة للجامعة (Lafuente Ruiz de Sabando, et al., 2018, 48).

ويرتبط أداء الجامعات ارتباطاً وثيقاً بدرجة توجههم نحو السوق، وتستخدم مؤسسات التعليم العالي مؤشرات الأداء لتلعب دور تعزيز جودة التعليم وضمان الحفاظ على المعايير التشغيلية للجامعة وتعزيز التنافسية، وقد تم تحديد مؤشرات الأداء على النحو التالي: (البحث والابتكار، التأثير والاعتراف الوطني والدولي، ممارسة البرامج القائمة على التكنولوجيا والاستدامة في التحالفات والشراكات) (Mokoena, 2018, 5)، مما تقدم يُمكن القول بأن تسويق الأداء الجامعي يشمل فعالية أنشطة التسويق الخاصة بالجامعة وبتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثالثاً: **عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات:** وتتحدد عمليات التسويق الاستراتيجي للجامعات في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، يمكن توضيحهم على النحو التالي:

١. **تخطيط التسويق الاستراتيجي:** يُعتبر نموذج محفظة البرامج الأكاديمية (Academic Program) (Portfolio Model (APPA) هو أداة التحليل الاستراتيجي لحافظة المنتجات المخصصة للجامعات، وتم تكيفه من نموذج محفظة منتجات جنرال إلكتريك ماكينزي المستخدم على نطاق واسع في الأعمال التجارية، وهو يُلخص بعدين هما (جاذبية سوق البرنامج الأكاديمي، وقدرات البرنامج والمؤسسة) وهما يمثلان الظروف الخارجية الخارجة عن سيطرة البرنامج الأكاديمي والعوامل الداخلية للبرنامج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاحه على المدى الطويل، ويوجه التحليل المنهجي للـ APPA المسؤولين الأكاديميين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتخصيص الموارد وتوقعات الأداء لكل برنامج أكاديمي (Wells & Wells, 2022, 1).

وبمجرد تحديد الأهداف المؤسسية والتسويقية، يجب على الإدارة فحص محفظتها الأكاديمية الحالية، حيث يقوم المستثمرون بمراجعة محفظتهم بشكل دوري، ولذلك يجب على الكلية/ الجامعة تقييم برامجها الأكاديمية من وقت لآخر، كما أن كل مؤسسة تُركز مواردها المالية على البرامج التي تُزيد من مهمتها، والبناء على نقاط القوة المؤسسية، وتلبية احتياجات الأسواق المستهدفة المحددة (Kotler & Murphy, 1981, 481)، ويسير تقييم استراتيجية المحفظة الأكاديمية في ثلاث أبعاد رئيسية هم (Wells & Wells, 2022, 5):

- مركزية البرنامج بالنسبة لرسالة الجامعة: وتعني بتقييم العلاقة بين البرنامج والمهمة الحالية للمؤسسة، ويكون تقييم المركزية مرتفعاً حينما تكون العلاقة بين البرنامج والرسالة مباشرة.
- جودة البرنامج: وينعكس في العمق الأكاديمي والصرامة وجودة أعضاء هيئة التدريس
- جدوى السوق: وتتحقق من خلال تحديد الطلب الحالي والطلب المستقبلي المتوقع للبرنامج الأكاديمي وقابلية البرنامج للتطبيق.

٢. **تنفيذ التسويق الاستراتيجي:** تمر عملية التنفيذ بثلاث مراحل أساسية وهي أنظمة التصميم والتنظيم، ووضع تكتيكات محددة، وتنفيذ الاستراتيجية وتنتهي بمرحلة تقييم الأداء من خلال تحديد معايير الأداء التي يتم التقييم في ضوءها (Andreasen & Kotler, 2014, 63)، وسيتم تناولها بمرحلة تقييم التسويق الاستراتيجي.

ومن القضايا المرتبطة بعملية تنفيذ الاستراتيجية أن تكون المؤسسة داعمة لجهود التخطيط، ويعتمد ذلك بشكل كبير على الدعم الذي تُحدده الإدارة العليا من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والمكافآت

بكل أنواعها، وتلك الأشياء مهمة لأنها تؤثر على مصداقية عملية التخطيط التشغيلي بالمؤسسة، كما يعكس المحيط السائد بالمؤسسة قضايا الثقافة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات (Piercy, 2002, 591). ولنجاح عملية التنفيذ ينبغي أن تكون نظم الجامعة وهيكلها التنظيمي متوافق مع التوجه الاستراتيجي، وتتسم المؤسسة الموجهة نحو السوق، بأن هيكلها يكون لا مركزي وأقل رسمية (يُقاس بمؤشر ترميز العمل)، حيث أن استراتيجية التوجه نحو السوق تؤدي إلى تفويض أكبر للسلطة في صنع القرارات (Cabello, et al., 2014, 24).

علاوة على ذلك إعادة تدريب الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية ومؤثرة بالجامعة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة أكاديمية تتمتع بالحرية الأكاديمية، حيث يُركز عمداء الكليات على تحسين أساليب وطرق التدريس وقضاء وقت أكبر مع الطلاب، وغالبًا ما يجدوا مقاومة هائلة من قبل العاملين ومن هنا تأتي أهمية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة تنظيمية داعمة للتوجه نحو السوق، وهذا يتطلب تضافر الجميع في تحقيق مهمة ورسالة الجامعة المرتبطة بالتسويق (Kotler & Murphy, 1981, 486)، وتُعد سياسات إدارة الموارد البشرية لموظفي التسويق من أنجح العوامل المحفزة للسلوك الفردي والتنظيمي المناسب وعلى المدى الطويل وتشمل تطبيق مديري التسويق بالجامعة لسياسات الموارد البشرية (الاختيار، والتدريب، والتقييم، والتعويض) على مستوى نموذجي (Olson, et al., 2018, 62).

٣. **تقويم التسويق الاستراتيجي:** تتم عملية تقويم التسويق الاستراتيجي عبر ثلاث مراحل أساسية وهم (David & David, 2017, 360):

- أ. فحص الأسس الرئيسية التي قامت عليها استراتيجية التسويق.
 - ب. مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.
 - ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتوافق مع الخطط.
- وتُعتبر التغذية الراجعة المناسبة وفي الوقت المناسب حجر الزاوية في تقييم الاستراتيجية الفعال، وتتضح خصائص نظام التقويم الاستراتيجي الفعال على النحو التالي (David & David, 2017, 371):
- أ. تدور جميع أنشطة ومعايير تقييم التسويق الاستراتيجي في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - ب. توفر أنشطة تقييم الاستراتيجية معلومات في الوقت المناسب، وفي المقابل يقوم قسم البحث والتطوير بجمع معلومات تقريبية وتعتبر أساس تستند عليه عملية التقويم.
 - ج. تصميم عمليات تقييم الاستراتيجية لتقديم صورة حقيقية لما يحدث.
- مما تقدم قد اتضحت الأسس الفكرية التي قام عليها التسويق الاستراتيجي للجامعات، وفيما يلي واقع عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

رابعاً: مبررات اهتمام الجامعات المصرية بالتسويق الاستراتيجي: تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات الداخلية والخارجية، والتي تفرض عليها ضرورة التوجه نحو السوق والبحث عن آليات تُحسن قدرتها على الاستجابة لمتغيرات السوق والتعامل مع تلك التحديات، ومن هذه التحديات ما يلي:

١. الاهتمام القومي بضرورة تطوير التعليم الجامعي في مصر، من أجل دخول الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، ومواجهة المنافسة العالمية، ويظهر ذلك في استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي تستهدف بحلول عام ٢٠٣٠ الوصول إلى تعليم عالي الجودة ومتاح للجميع في إطار مؤسسي وكفاء وعادل (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٦٠)، وهو ما يفرض على الجامعات المصرية ضرورة البحث عن آليات تُمكنها من تحسين قدرتها التنافسية وهذا يستوجب التوجه نحو السوق ومن ثم يتبين أهمية مدخل التسويق الاستراتيجي في تحقيق تميز أدائها.

٢. المطالبة بتفعيل الدور البحثي للجامعات في إطار الاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠)، التي تستهدف إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة، وقادرة على الابتكار، ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتحسين الجودة، ورفع مردوده في التصدي للتحديات المجتمعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ٢٠)، وهذا بدوره يفرض على الجامعات المصرية، توجيهها الدائم نحو قطاع الأعمال والصناعة، وتكوين شركات وتحالفات مع القطاعات المختلفة مما يُسهم في التنمية المجتمعية، وهذا يتأتى بتسويق البحوث واتباع الجامعات نهج تسويق استراتيجي يُلائم توجه السوق المتغير باستمرار.

٣. تعدد المشكلات التي تُعاني منها الجامعات المصرية، وكثير من التحديات الأساسية التي تواجه التعليم الجامعي بينها استراتيجية التنمية المستدامة، من بينها (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٦٣-١٦٥):

- القصور في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم.
- الخلل في توزيع فرص التعليم الجامعي على القطاعات المختلفة في مصر يتمثل في عدم التوازن بين تمثيل الطلاب في القطاعات الأكاديمية المعنية بالعلوم التطبيقية مقابل العلوم الإنسانية حيث أن معدلات البطالة واحتياجات التنمية في مصر تُشير إلى الحاجة للتوسع في القطاعات التطبيقية (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٢٥-٢٧)، ولعله يرجع بالأساس إلى سياسات القبول بالجامعات المصرية.
- ضعف القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم الجامعي الحالية.
- ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز .

- تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية.
- غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي، وتجاهل أهمية البحوث في القطاعات المختلفة ودورها في زيادة جودة العملية التعليمية مما يُسهم في انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
- معيار الدرجات هو المعيار الوحيد للقبول؛ حيث تعتمد نظم التنسيق والقبول في الجامعات على نتائج اختبارات المرحلة الثانوية مهملاً لرغبات ومهارات الطلاب.
- ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم الجامعي وسوق العمل؛ حيث أدى ضعف العلاقة بين المناهج ومتطلبات سوق العمل إلى الافتقار لوجود كيان قومي مسئول عن ربط خريجي الجامعات بجهات التوظيف.
- غياب سياسة المتابعة والتواصل مع الخريجين؛ حيث لا توجد وسيلة للتواصل المستمر مع الخريجين لمعرفة نسبة المتعطلين والتحديات التي تواجههم ومعدلات دوران المشتغلين منهم.
- ضعف التمويل وقلة مصادره؛ حيث يُعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم الجامعي في مصر.
- انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
- تقادم الهياكل التنظيمية لبعض مؤسسات التعليم الجامعي والحاجة لوضع آلية واضحة لتحقيق الشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق.
- ما زلت الجامعات المصرية لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق الخدمات البحثية، وعقد الصفقات مع الأفراد والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع لغياب الفكر التسويقي، وغياب سياسة التسعير للخدمات (أشرف محمود، محمد أحمد، ٢٠١٦، ٣٢٩).
- محدودية جهود التدويل المبذولة داخل التعليم الجامعي المصري، وذلك لغياب رؤية إستراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للتعليم الجامعي في مصر بما يتلاءم مع متطلبات التدويل مستقبلاً (نجلاء شاهين وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٦١).
- وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن التعليم الجامعي المصري يواجه العديد من التحديات وينبغي عليه الاستجابة لها، ويتطلب ذلك قدرات مؤسسية تُمكنه من مواكبة التطوير وتغيرات سوق العمل، وهذه القدرات يُمكن بناؤها من خلال استقراء قطاع الأعمال وإجراء بحوث تسويقية وبناء خطط ترمي لتحقيق أهداف استراتيجية.

واقع عمليات التسويق الاستراتيجي في الجامعات المصرية:

يتناول هذا القسم واقع عمليات التسويق الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء ما تم عرضه في الإطار الفكري للبحث، ومن ثم الوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف في عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

أولاً: واقع عمليات التسويق الاستراتيجي في الجامعات المصرية: يُمكن توضيح واقع عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية على النحو التالي:

١. **عملية تخطيط التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:** يُعتبر تخطيط التسويق الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتهتم بصياغة أهداف واستراتيجيات تسويق الجامعة في ضوء التحليل البيئي للجامعة والقوى المحركة للسوق، ومن ثم يتطلب ذلك تحليل بيئة الجامعة وفق نماذج تخطيط استراتيجي.

وفي هذا السياق بذلت الجامعات المصرية جهوداً من أجل تطوير قدرتها على تحليل قوى السوق، وترجع هذه الجهود إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠، والذي أقر الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠١٧، والتي تُرجمت إلى مجموعة من المشروعات من بينها مشروع ضمان الجودة والاعتماد (QAAP) Quality Assurance and Accreditation Project، ووفقاً لهذا المشروع أصبح مطلوباً من كل جامعة أن يكون لديها خطة استراتيجية، غير أن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد قامت بوضع مجموعة من المعايير حتى تسير الجامعات على هديها من أجل الحصول على الاعتماد، ومن هذه المعايير أن يكون لكل جامعة خطة استراتيجية تقوم عليها من خلال دراسة البيئة، واستشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، وتحديد الفرص والتهديدات، والتعرف على حاجات المستفيدين (غادة عبد السلام، ٢٠١٩، ١٨٦).

وفي ضوء ذلك قام العديد من الجامعات المصرية بإنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجي، منهم على سبيل المثال لا الحصر جامعة حلوان التي قامت بإنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي عام ٢٠١٥ كوحدة ذات طابع خاص بهدف تكوين نظام مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي المستدام بالجامعة، من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وحدات التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة، وبناء قاعدة بيانات للتخطيط الاستراتيجي، والتقييم الدوري للأداء المؤسسي المتوازن للجامعة وكلياتها (جامعة حلوان، وحدة التخطيط الاستراتيجي).

علاوة على ذلك توجد وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة المنصورة وهي وحدة ذات طابع خاص، لها استقلال فني ومالي وإداري وتسعى هذه الوحدة إلى التخطيط المستقبلي للجامعة فيما يتعلق بالإدارة والبحث والتعليم والتدريب والتمويل ويتحقق ذلك من خلال مجموعة محاور أساسية تشمل (التخطيط

الاستراتيجي، تطوير السياسات الاستراتيجية، تعزيز التميز الأكاديمي، وتعزيز الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني) (جامعة المنصورة، وحدة التخطيط الاستراتيجي). وبالرغم من الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية في وضع خطط استراتيجية تُساعد على اكتشاف الفرص البيئية المحيطة واستغلالها في وضع أهداف وخطط استراتيجية تستجيب لتغيرات البيئة وقوى السوق فإن هناك بعض أوجه الضعف في عمل وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، والتي أثرت بشكل كبير على التخطيط التسويقي بالجامعات المصرية، تتضح على النحو التالي (محمد المغربي، ٢٠٢٠، ٢٦٤-٢٦٦):

- أ. غياب وجود خطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بوحدة التخطيط الاستراتيجي.
- ب. تُركز وحدات التخطيط الاستراتيجي في معظم الجامعات على عملية التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، أكثر من تركيزها للتخطيط لأعمالها.
- ج. هناك اختزال لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك يظهر بوضوح في حالة وحدات التخطيط الاستراتيجي غير المستقلة والتابعة كوحدة فرعية تحت المراكز المعنية بقضايا ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد.
- وفي هذا الاتجاه قامت العديد من الجامعات المصرية بإنشاء مراكز تسويق، تساعد على القيام بأدوار متعددة تخدم التسويق الجامعي، حيث قامت جامعة عين شمس بإنشاء مركز لتسويق الخدمات الجامعية، تسعى الجامعة من خلاله إلى تحقيق الأهداف التالية (جامعة عين شمس، مركز تسويق الخدمات الجامعية، ٢٠٢٢):
- أ. التنسيق بين المراكز والوحدات القائمة المتخصصة في كليات الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة المشتركة التي يمكن تنظيمها كالمعارض والندوات للتعريف بمخرجاتهم.
- ب. عمل خطط محددة للترويج لتلك المنتجات بين العملاء المهتمين بالتعاون مع غرف التجارة وإتحاد الصناعات والتجمعات النقابية.
- ج. تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في المراكز المتخصصة بالجامعة ولمن يرغب من الجهات المتعاونة معها خارج الجامعة في مجال تسويق المنتجات والخدمات.
- د. إعداد وتنفيذ خطط لبحوث التسويق للتعرف على فئات العملاء الجدد وآرائهم بخصوص خدمات المراكز وتقديم الرأي الفني والإداري لإدارة المراكز لتعديل بعض الأنشطة بما يتفق مع الاحتياجات والتنسيق مع هذه المراكز من واقع نتائج الأبحاث التسويقية.

وبالرغم من تأسيس وحدات ومراكز مسئولة عن تسويق الخدمات الجامعية ومن الجهود التسويقية التي تُبذل في تقديمها، إلا أن هناك أوجه ضعف للنشاط التسويقي بالجامعات المصرية يتضح بالنقاط التالية:

أ. قصور النشاط التسويقي بوجه عام يرجع إلى أن بعض الوحدات المسئولة عن خدمة المجتمع تُسيطر عليها فكرة أنها جهات خدمية غير إنتاجية، وأن دورها يقتصر على التدريس والبحث ونقل المعرفة، وهو قد يؤدي في النهاية إلى القضاء على دور الجامعة في إنتاج المعرفة والخدمات المختلفة في الأجل الطويل (عبد العزيز داود، ٢٠١٦، ١٦٣).

ب. ضعف استعانة هذه الوحدات بالأدوات اللازمة؛ من أجل التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، علاوة على ضعف تحديث الخدمات المقدمة، وذلك نتيجة لنقص الموارد المالية اللازمة لتحديث الخدمات، كما أن تلك الوحدات موجهة بالإنتاج وليس بدراسة السوق والجهات المنافسة (وفاء بشاي، ٢٠١٧، ٤٩٦).

ج. ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع (عبد العزيز داود، ٢٠١٦، ٩٨).

د. ضعف الاستفادة من المواقع الإلكترونية للجامعات في تسويق خدماتها، علاوة على عدم وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من تلك الخدمات (عبد العزيز داود، ٢٠١٦، ٩٨).

هـ. افتقار الجامعات إلى آلية لتسويق البحوث التطبيقية والتي يعود حق الانتفاع بها لحساب الجامعة (أماني عبد السلام، ٢٠١٦، ٣٣٤).

و. ضعف وجود قنوات اتصال وأساليب تسويق وترويج فعالة، إلى جانب قلة الدافع لدى الجهات المستفيدة من الجامعات، وكذلك عجز الجهات المستفيدة عن التعاون وتمويل أنشطة الجامعات، قد يرجع ذلك لعدم وضوح رؤية تلك الجهات المستفيدة عن نشاط المراكز المتخصصة بالجامعات (عبد العزيز داود، ٢٠١٦، ١٦٢).

ومن المؤشرات الدالة على ضعف الأداء التسويقي لدى الجامعات المصرية (ضعف الفكر التسويقي بالجامعات، وضعف الاهتمام ببذل الجهود المناسبة من أجل تطوير خدمات الجامعة في ضوء احتياجات المستفيدين، وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في التسويق، وقلة الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة خاصة في مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة) (غادة عبد السلام، ٢٠١٩، ٢٠٤ - ٢٠٦).

وترجع أوجه القصور السابقة لوجود معوقات عديدة منها (ضعف استفادة الجامعات ووحداتها ذات الطابع الخاص من الفرص التسويقية المتاحة، وغياب الخطط التسويقية المدروسة والجادة لتسويق الخدمات الجامعية، ندرة الموارد البشرية المؤهلة والبرامج التدريبية اللازمة والمتخصصة في مجال التسويق، وضعف

الأنشطة الترويجية للخدمات الجامعية، وجود قصور في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بالمؤسسات الجامعية، اقتصار الاستراتيجيات التسويقية المتبعة على آليات تسويقية قديمة وتقليدية (محمد عتريس، ٢٠٢٢، ١٠١٧-١٠١٨).

٢. عملية تنفيذ التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:

يتضح في عملية تخطيط التسويق بالجامعات المصرية أنه يُعاني من مشكلات عديدة، أهمها غياب الفكر التسويقي والخطط التسويقية المدروسة والقائمة على تحليل السوق، وفي هذا الصدد ينبغي توضيح واقع الإدارات الأخرى المعنية بالتوجه نحو السوق، ولعل عملية تنفيذ التسويق الاستراتيجي للجامعة يُمكن الحكم عليها من خلال التعرف على الإدارات الآتية: (ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، إدارة البحوث بالجامعات المصرية، إدارة العلاقات العامة، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية).

أ. ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية:

إن تطوير استراتيجيات الجودة في إدارة التعليم العالي داعمًا لتقديم نمط التعليم العالي عالميًا وعبر الحدود وليس فقط لمراقبة الجودة في التعليم العالي، وأوضحت تقارير اليونسكو عن المناطق العربية أن استراتيجيات الجودة لم تصل للمستوى المطلوب لافتقادها للأشخاص المؤهلين للقيام بها، وأشار المؤتمر الإقليمي الثاني لليونسكو عام ٢٠٠٥ إلى أهمية وضع استراتيجيات للجودة كآلية لتطوير وتحسين مخرجات التعليم (رضا عطية، ٢٠١٥، ٧٧٤).

وبدأ الاتجاه نحو تجويد التعليم بالجامعات المصرية من مشروع تطوير التعليم العالي (HEDP)، والذي ينطوي على مجموعة من الأهداف الإنمائية لوزارة التعليم العالي حيث يتم تمويله بقرض من البنك الدولي، ويتمثل الهدف الأساسي له في زيادة الوصول إلى التعليم العالي وتحسين جودته وأهميته، ويُدمج المشروع موضوعات (تحديث وتحسين جودة التعليم والتعلم، تحسين مؤهلات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تعزيز الحوكمة وضمان الجودة والاعتماد، تحفيز البحث الموجه نحو التنمية (Higher Education Development Program) (ابتسام صالح، ٢٠٢١، ١٠).

وفيما يخص الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات الدولية للجامعات المصرية، تصل نسبة مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE إلى ٧.٥٪ من إجمالي مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهي نسبة محدودة وإنما تُمثل خطوة جيدة على الطريق نحو الجودة (وزارة التعليم العالي، استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٣٤)، وتُمثل التصنيفات العالمية للجامعات المصرية مقياسًا هامًا على قدرة الجامعة وتمكنها من إنتاج المعرفة وتسويقها وخدمة المجتمعات.

وقد دخلت جامعة القاهرة تصنيف كيو إس البريطاني QS لأول مرة عام ٢٠٠٨ داخل الفئة من (٤٠١ - ٥٠٠)، وكذلك عامي ٢٠٠٩، ٢٠١٠، وفي عام ٢٠١١ تراجع تصنيفها إلى الفئة (٥٠٠ - ٥٥٠)، وجاءت بعض الجامعات المصرية الأخرى في ترتيب متأخر، حيث جاء ترتيب جامعة عين شمس في الفئة من (٦٠١ - ٦٥٠) في عام ٢٠١١، وعام ٢٠١٢، كما جاءت جامعة الإسكندرية في نفس المستوى (محمد ناصف، ٢٠١٦، ٢٢٣-٢٢٤)، وحصلت جامعة القاهرة في تصنيف QS البريطاني لعام ٢٠٢٤ على تصنيف فئة ٣٧١، وجاءت جامعة عين شمس فئة تصنيف (٧٢١ - ٧٣٠)، ويتضح أن تصنيف جامعة القاهرة جاء في ترتيب متقدم عن عام ٢٠١١، بينما تأخر ترتيب جامعة عين شمس مقارنة بتصنيفها لعام ٢٠١١، بينما جاء ترتيب جامعة الإسكندرية بفئة (٩٠١ - ٩٥٠) وهو ترتيب متأخر مقارنة بترتيبها لعام ٢٠١١. (QS Top Universities, 2023).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة والتقدم الذي أحرزته بعض الجامعات المصرية إلا أنها لم تصل بعد لمستويات مرضية وفئات التصنيف المطلوبة، وذلك لوجود بعض المشكلات التي تحول دون وصول الجامعات المصرية لتقدم ملحوظ بفئات التصنيف العالمي للجامعات وتراجع البعض عن الدخول في التصنيفات، ولعل أبرز تلك المشكلات ما يلي (علي إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٣٨-٢٤١):

(١) ضعف جودة العملية التعليمية، ومن مظاهرها اعتماد قبول الطلاب على مؤشر واحد وهو مجموع الدرجات في الثانوية العامة، دون اعتبار لقدرات ورغبات الطلاب، والاهتمام بالكم على حساب الجودة، وضعف ملاءمة أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة للكليات.

(٢) تدني جودة البحث العلمي، ومن مؤشرات هبوط معدلات الإنتاجية في ميدان البحث العلمي، هجرة العلماء المصريين للخارج، قلة عدد الأبحاث المنشورة في المجالات الدولية، ضعف استخدام التكنولوجيا في ميدان البحث العلمي.

(٣) تدهور أوضاع أعضاء هيئة التدريس من ضعف التأهيل وتدني الرواتب مقارنة بما يبذلونه من جهود، والافتقار إلى معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، وقلة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز دولية.

(٤) نمطية الخطط والبرامج والمقررات الدراسية، حيث أنها تبقى سنوات عديدة دون تطوير بالإضافة إلى عدم ملاءمتها للمعايير العالمية.

(٥) قلة العائد من البعثات للخارج، وهذا بدوره يحول دون ظهور الجامعات بالتصنيفات أو حتى ظهورها في مراكز متأخرة.

(٦) ضعف ميزانية الجامعة، وهو من أكثر المعوقات التي تحول دون استيفاء معايير التصنيفات العالمية للجامعات.

(٧) ضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات، وعدم تطويرها مع المعايير العالمية، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي اللازم لتحقيق المنافسة العالمية مما يؤثر على معايير جودة الأداء التعليمي والبحثي، ومن ثم تواضع مخرجات الجامعات المصرية وضعف أهليتها للسوق (طلعت إسماعيل، ٢٠١٧، ٤٠، ٤٤-٤٥).

وقد رصدت بعض الدراسات العديد من المشكلات المتعلقة بالجودة بالجامعات المصرية ومنها:

(١) وجود معوقات تحول دون تحقيق مجهودات الجودة لأهدافها، ومن تلك المعوقات قصور في الالتزام المهني لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وقصور في الالتزام المهني المرحلي لبعض الطلاب، وإهمال الجانب الإنساني في تقديم الخدمة التعليمية، ووجود مناخ تنظيمي غير صحي للمؤسسة التعليمية، وقصور دعم الإدارة العليا لمجهودات الجودة، وعدم التركيز في النظر إلى الجودة الشاملة كنظام، وقصور في تضمين المناهج الجامعية لمتطلبات سوق العمل، وتدني جودة الكتاب الجامعي، واتباع الاتجاه الواحد في تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى قصور في ثقافة الجودة ومقاومة التغيير (سعد الجبالي، ٢٠١٧، ١-١٢).

(٢) ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة لتطوير الأداء الداخلي للجامعات المصرية (حيث يُلاحظ بعض التحسينات البسيطة)، وهذا في أغلبه يرجع إلى الانفصال الواضح بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الاستراتيجية والإدارية للجامعة لتطوير أدائها الداخلي، كما أن نظام الاعتماد وضمان الجودة يتم في جامعات ليس لإدارتها صلاحيات كاملة في أمور محورية ذات التأثير على جودة العمل التعليمي ومخرجاته، وأهمها نظم ومعايير قبول الطلاب، ونظم وشروط تعيين أعضاء هيئة التدريس وتقييم أدائهم وإنهاء خدمتهم (نهلة هاشم، ٢٠٠٨، ٣٤٦-٣٤٧).

ب. إدارة البحوث بالجامعات المصرية:

اتجهت كثير من الجامعات المصرية لعقد عدد من الشراكات التي تسعى إلى تعميق العلاقة بينها وبين بعض القطاعات الإنتاجية بالمجتمع، وعلى سبيل المثال لا الحصر جامعة عين شمس حيث وجهت كافة أنشطتها الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضا المستفيدين والوصول لمستويات تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي الإقليمي والعالمي، وتتصدى الجامعة بفاعلية لكافة القضايا المجتمعية بدراساتها وتقديم الحلول المناسبة، وذلك من خلال العديد من المحاور، كتقديم الاستشارات الفنية للجهات والهيئات والأفراد، وإجراء البحوث التطبيقية التي تجرى لحساب جهات خارجية وفقاً لاحتياجاتها بحيث يُمكن تسويق نتائج هذه البحوث والاستفادة منها، وإقامة ملتقى التوظيف السنوي بهدف إيجاد فرص عمل للخريجين (محمد خاطر، ٢٠١٥، ٣٢٢).

وبالنظر للإنتاج البحثي للجامعات فوجد أنه مرتفع نسبياً بالمقارنة مع المراكز البحثية، حيث تحتل جامعة القاهرة أعلى رتبة (٢٩٧٠)، تليها عين شمس (١٥٧٧)، المنصورة (١٠٣١)، والإسكندرية (١١٦١)، ويظهر تحليل النشر الدولي للبحوث في الجامعات أن جامعة القاهرة لديها أكبر نسبة من الأبحاث لكل باحث (٠.٢)، تليها جامعة المنصورة (٠.٢١)، وبدراسة المؤسسات الأكثر إنتاجية في مصر وفقاً للمنشورات والتعاون الدولي في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٣ كانت جامعة القاهرة الأعلى ترتيباً بعدد (٩٣٩٩) على مدى السنوات الخمس الماضية تليها جامعة عين شمس بعدد (٦٢٦٢) أبحاث دولية، ثم المركز القومي للبحوث بعدد (٥٦٥٤) بحث في نفس الفترة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ٢٠١٥-٢٠٣٠، ١٩).

غير أن الحاضنات التكنولوجية في مصر تواجه عدد من المشكلات أعاققت من قدرتها على دعم البحث العلمي والتطوير في الجامعات المصرية، من أهمها ما يلي (عبير أبو المجد، ٢٠٢٢، ٢١):

(١) قصور في الجوانب التمويلية وضعف دور المؤسسات المالية في دعم وتيسير إجراءات تمويل نشاط الحاضنات، وضعف مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل.

(٢) ضعف القدرات التسويقية للحاضنات خارج الجامعات نظراً لقلّة خبرة الجامعات في هذا المجال؛ مما قد يؤدي إلى التركيز فقط على احتضان طلاب التعليم الجامعي وبالتالي رفع تكلفة الحاضنات وتقليل من فرصتها في الاستدامة المالية.

(٣) على الرغم مما تقدمه وزارة التخطيط والإصلاح الإداري تجاه الحاضنات وتنظيم التعاون مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا إلا أن جهود حاضنات الأعمال في مصر لا تضمها منصة واحدة، مما يؤدي إلى احتمالية تضارب تلك الجهود.

(٤) قصور عمليات الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية في مجال البحث والتطوير وهو ما اتضح من خلال ضعف تمويل البحوث والاستثمار فيها من قبل المؤسسات والهيئات الإنتاجية، وقلة تطبيق نتائج البحوث التي تجربها الجامعات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية، وانفصال الجامعات عن مساندة متطلبات سوق العمل (إيمان سالم وآخرون، ٢٠٢١، ٢).

(٥) تراجع مؤشر النشر الإلكتروني للجامعات المصرية وفقاً لتصنيف الويبومتريكس، ويرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بجودة محتوى المواقع الإلكترونية، كما توجد معوقات إدارية لما يتم نشره إلكترونياً وضعف التسويق والدعاية للأبحاث والدراسات المنشورة إلكترونياً (فيروز الوكيل، ٢٠٢٠، ٦١٢-٦١٣).

ج. إدارة العلاقات العامة:

يتضح دور العلاقات العامة في إدارة العلاقة بين المستفيدين والجامعة، لذلك أصبحت معظم الجامعات تهتم بالعلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعتها بشكل عام والحفاظ على نزاهتها من خلال تكوين صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة وتحقيق التقاهم المتبادل بينها وبين المستفيدين منها، مما يُظهر أهمية حيوية لنظم المعلومات والمواقع الالكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة ومدى مصداقيتها والثقة بها (أحمد الشربيني، نهلة الحوراني، ٢٠٢٣، ٤).

ورغم أهمية العلاقات العامة ودورها الأساسي في الترويج للجامعات، إلا أن هناك بعض المشكلات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالجامعات المصرية، يتضح بعض منها على النحو التالي (عطية مرق، ٢٠١٨، ٣٦٤-٣٦٦):

- (١) عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة؛ حيث يُستخدم للتعبير عن: العلاقات الجيدة للجامعة مع المستفيدين، ووسائل وأساليب إيجاد هذه العلاقات، ونوع ومستوى هذه العلاقات، كما يعتقد البعض أنها دعائية أو نشر أو إعلان، مما يزيد من تعدد وظائف تلك الإدارة إلا أن جميعها يجب أن يحقق العلاقات المرضية للمستفيدين من الجامعة.
 - (٢) تباين الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة؛ فقد يتركز نشاطها في النشر، وخدمة المجتمع، أو الحفاظ على سمعة الجامعة، غير أن هذا التعدد في الوظائف يؤدي إلى تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى.
 - (٣) لم تُحدث العلاقات العامة تقدم ملحوظ في العلاقة بين الجامعة وجمهورها والمستفيدين منها، ما يراه البعض دليلاً على ضعف نتائجها.
 - (٤) نقص المهنية أو الاحترافية: حيث أن هناك قطاع عريض من ممارسي العلاقات العامة غير مؤهلين ولم يتم إعدادهم أو تدريبهم للعمل بالمهنة.
 - (٥) غياب الدور الاستشاري للعلاقات العامة في وضع أهداف وسياسات الجامعة، واقتصار دورها على تنفيذ ما يُطلب منها واستقبال الوفود، والاتصال بوسائل الإعلام، والمؤسسات الحكومية، وغياب دورها في الاتصالات الداخلية.
 - (٦) نقص الاعتمادات المالية المخصصة لإدارات العلاقات العامة، وعدم الاهتمام بتقويم أنشطتها، وانخفاض كفاءة جودة مخرجات العلاقات الداخلية.
 - (٧) قلة الكيانات المهنية والمواثيق الأخلاقية للعلاقات العامة بمصر؛ وهي لازمة لتحديد واجبات ومسئوليات ممارسيها تجاه المستفيدين، والجمهور، والمجتمع.
- د. إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية:

انطلاقاً من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP)، وهو يُعد الجهة المسؤولة عن التطوير الخاص بالجامعات الحكومية فيما يخص تفعيل خدمات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصل لكافة المستفيدين (علا أحمد، ٢٠١٨، ١١٨-١١٩).

وأوضحت بعض الدراسات التقييمية عن مشروع (ICTP) في بعض الجامعات المصرية منهم جامعة طنطا عن وجود بعض السلبات التي تحول دون وصول المشروع لتحقيق الأهداف التي يرمي إليها منها سلبات تخص البنية الأساسية لشبكة المعلومات كبطء شبكة الإنترنت بالجامعة وكلياتها، وقلة الشبكات السلكية واللاسلكية في الأبنية التعليمية بالجامعة، ضعف تجهيز القاعات التدريسية بمتطلبات استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل الحاسوب وشبكة الإنترنت، وضعف كفاءة نظم حماية وأمن وإدارة الشبكات والمعلومات مما يؤثر على درجة الحفاظ على سرية وخصوصية جميع البيانات الرقمية بالجامعة (كريمة لاشين، ٢٠٢٢، ٦٧٩).

٣. عملية تقييم التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:

تقوم مقاييس الأداء في الجامعات بتقييم جودة المخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة بما يتوافق مع حاجات الطلبة وسوق العمل، كذلك تقييم رضا الطلاب حيث يتم قياس ذلك من خلال دراسات مسحية لمعرفة درجة إدراك الطلاب لجودة الخدمات التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى ترتيب الجامعات الذي يعكس الوضع التنافسي لها، وللمراكز البحثية، وتتم تلك المحاولات في الدول التي تحرص على تطوير أداء جامعاتها ومؤسساتها البحثية من خلال استخدام مقاييس لرقابة الأداء كاستخدام بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية (رمضان السعودي، ٢٠١٦، ٦٥٠، ٧١٤، ٧١٧).

ومن الملاحظ اقتصار عملية تقييم الأداء المؤسسي بالجامعة المصرية على ذلك التقييم الذاتي الذي يتم من قبل الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، وفحص توافر تلك المعايير المنوط عليها من عدمها، دون أدنى اهتمام من الجامعة المصرية نفسها بتقييم أدائها الداخلي والخارجي (أحمد إبراهيم، ٢٠١٤، ١٧٤-١٧٥).

ومن منطلق أن الخطة الاستراتيجية للجامعة هي الأساس للقياس للفعال في نظام الأداء، وأن تحديد فعاليتها من جانب النتائج الكلية للجامعة ويُستدل على ذلك من خلال إجمالي عدد ورضا المتعاملين معها والجودة المدركة لهم ونسب التوظيف بسوق العمل.

وفي هذا السياق بالتحديد يُمكن توضيح واقع العلاقة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري واحتياجات سوق العمل، حيث بيّن تحليل الفجوات بنظام التعليم الجامعي المصري نقاط ضعف تعوقه عن المنافسة بفاعلية كما أنها تُقلل من رضا المتعاملين معه، يمكن توضيح بعضها على النحو التالي (ناجي أحمد، ٢٠٢٠، ١٣٣-١٣٤):

- (١) قصور سياسات قبول الطلبة وضعف مواكبتها مع الحاجات الفعلية لسوق العمل.
- (٢) غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تُشجع على الاستعادة من مخرجات التعليم الجامعي.
- (٣) وجود فائض في بعض التخصصات بالكليات الجامعية التي لا يستوعبها سوق العمل.
- (٤) ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بآليات السوق ومتطلباته.
- (٥) ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات السوق؛ نتج عنه قلة البرامج الدراسية الموجهه بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- (٦) غياب المراجعة الدورية للوائح وقواعد العمل في ضوء حاجات التنمية ومطالب السوق.
- (٧) غياب التنسيق والتعاون بين الجامعة والمستفيدين.
- (٨) الافتقار إلى آليات فعالة لقياس رضا مؤسسات العمل والمجتمع عن مستوى الخريج.

ثانياً: جوانب القوة والضعف في عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:

في ضوء ما تم عرضه فيما سبق من واقع عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية، يُمكن استخلاص جوانب القوة ونقاط الضعف بعمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية على النحو التالي: **العنصر الأول: جوانب القوة بعمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:**

١. اهتمام الجامعات المصرية بدعم التخطيط الاستراتيجي، على المستوى المؤسسي باعتباره واحداً من اشتراطات الاعتماد.
٢. حرص كل جامعة مصرية أن يكون لها خطة إستراتيجية تقوم عليها من خلال دراسة البيئة، واستشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق، وتحديد الفرص والتهديدات، والتعرف على حاجات المستفيدين.
٣. سعي الجامعات المصرية نحو إنشاء مقرات دائمة لوحدات التخطيط الاستراتيجي، وبناء قاعدة بيانات للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الدوري للأداء المؤسسي المتوازن للجامعة.

٤. وجود لوائح داخلية معتمدة تُنظم العمل داخل أغلب وحدات التخطيط الاستراتيجي، وخاصة تلك الوحدات التي تم تشكيلها وإنشائها باعتبارها وحدات ذات طابع خاص.
 ٥. تُقدم معظم وحدات التخطيط الاستراتيجي الدعم الفني واللوجستي للوحدات الفرعية بكليات الجامعة، وتقوم بمجهود داعم ومحفز في شأن مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، من خلال إعداد الأدلة الإرشادية والنماذج التي تُحدد معايير ومؤشرات متابعة الإنجاز، والزيارات الميدانية للكليات.
 ٦. متابعة الإدارة العليا للجامعات في أعمال وحدات التخطيط الاستراتيجي بها والرقابة عليها في إطار المتابعة والرقابة المستمرة على عملية التخطيط الاستراتيجي القائمة.
 ٧. اتجاه بعض الجامعات المصرية بإنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية، تقوم بالتنسيق بين المراكز والوحدات القائمة المتخصصة في كليات الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية، وإعداد وتنفيذ خطط لبحوث التسويق.
 ٨. استحوذت الجامعات الحكومية على النصيب الأكبر من أعداد المقيدين بالتعليم العالي، حيث تُشكل ما يتجاوز ٦٠٪ من إجمالي المقيدين بالتعليم العالي.
 ٩. توجد العديد من مكاتب العلاقات الدولية بالجامعات المصرية، حيث اهتمت كثير من الجامعات المصرية بالتعاون بينها وبين الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.
 ١٠. اتجاه كثير من الجامعات المصرية لعقد عدد من الشراكات التي تسعى إلى تعميق العلاقة بينها وبين بعض القطاعات الانتاجية بالمجتمع.
 ١١. حرص الجامعات المصرية على إدارة علاقاتها العامة مع المستفيدين، من خلال مكاتب إدارة العلاقات العامة ونظم المعلومات وصفحات التواصل الإجتماعي الخاصة بالجامعة.
 ١٢. حرص الجامعات المصرية على تفعيل مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP)، في إطار تطوير نظم المعلومات الإدارية المتكاملة، والتعلم الإلكتروني، والمكتبات الرقمية.
 ١٣. سعى الحكومة المصرية نحو تفعيل آليات الرقابة والمساءلة المجتمعية حيث عملت على رفع درجة الاستجابة للشكاوى المقدمة عبر منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة، وقد اتخذت بعض الجامعات المصرية منصة منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة لتلقي شكاوى الطلاب والبيت فيها.
- وباستقراء النقاط السابقة يتضح أن هناك العديد من عناصر القوة التي تتمتع بها وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومع ذلك تظل هناك بعض أوجه القصور المرتبطة بواقع عمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية، تتحدد في بعض نقاط الضعف يمكن إيجازها كالتالي.
- العنصر الثاني: جوانب الضعف بعمليات التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية:**

١. تركيز وحدات التخطيط الاستراتيجي في معظم الجامعات على عملية التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، أكثر من تركيزها للتخطيط لأعمالها.
٢. افتقار العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية إلى وجود آليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات، وتعاني بعض المواقع الالكترونية الرسمية لهذه الوحدات من غياب التحديث المستمر، بالإضافة إلى فقر المحتوى ومحدوديته بالشكل الذي يُمكن المهتمين والخبراء من متابعة مسار التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
٣. اقتصار الوحدات المسؤولة عن خدمة المجتمع على تقديم خدمات تدريسية أو توعويه وُبعدها عن تقديم الخدمات الانتاجية، وهو ما قد يؤدي في النهاية إلى القضاء على دور الجامعة في إنتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع.
٤. بُعد الوحدات المسؤولة عن خدمة المجتمع بالكليات/ الجامعة عن استخدام بحوث السوق؛ من أجل التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، أو العمل على تطوير تلك الخدمات، وذلك نتيجة لعدم كفاية الموارد المالية لتغطية الخدمات.
٥. قلة تمويل أنشطة الجامعة من قبل المؤسسات الصناعية وأرباب العمل، نتيجة لضعف تسويق أنشطة الجامعة الانتاجية وبحوثها التطبيقية، وطبيعة الخدمات التي تُقدمها المراكز المتخصصة بالجامعة، هذا إلى جانب ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمستفيدين.
٦. ضعف تسويق الأداء لدى كثير من الجامعات المصرية حيث يرتبط أداء الجامعات ارتباطًا وثيقًا بدرجة توجههم نحو السوق، وتُعاني الجامعات المصرية من ضعف الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة خاصة في مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة، بالإضافة إلى ندرة وجود برامج وخطط تسويقية على المستوى الاستراتيجي للجامعة ووحدات أعمالها، وقصور الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بها مما حال دون تحقيق التسويق الفعّال.
٧. ضيق قاعدة القبول بالجامعات المصرية، والاعتماد الكلي على مجموع الطالب في امتحان إتمام التعليم الثانوي القومي، مما أدى إلى الانخفاض الملحوظ في أعداد الطلاب المقيدون بالكليات العملية مقارنة بأعداد الطلاب المقيدون بالكليات النظرية، مما ترتب عليه صعوبة إتمام عملية تعليمية جيدة في الكليات النظرية، وعدم ارتباط التوسع في التعليم الجامعي بشكل وثيق باحتياجات المجتمع وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبرامجها.

٨. ضعف التسويق الداخلي للجامعات المصرية، وهناك انفصال واضح بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الاستراتيجية والإدارية للجامعة لتطوير أدائها الداخلي، بالإضافة إلى قصور تضمين المناهج الجامعية لمتطلبات سوق العمل.
٩. تضارب جهود حاضنات الأعمال بمصر، وقلة تطبيق نتائج البحوث التي تُجرىها الجامعات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية.
١٠. نقص مهنية قطاع عريض من ممارسي العلاقات العامة بالجامعات ولم يتم إعدادهم للعمل بالمهنة، وتباين الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة؛ فقد يتركز نشاطها في النشر، وخدمة المجتمع، أو الحفاظ على سمعة الجامعة، غير أن هذا التعدد في الوظائف يؤدي إلى تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى.
١١. وجود كثير من المشكلات تحول دون تطوير الجامعات المصرية لنظم وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها والتي لها دور مؤثر على الاتصال والتواصل المؤسسي والأداء التسويقي، حيث تعاني كثير من الجامعات المصرية من ضعف شبكة الإنترنت بالجامعة والكليات التابعة لها، وضعف تجهيز القاعات التدريسية بمتطلبات استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل الحاسوب وشبكة الإنترنت، وضعف كفاءة نظم حماية وأمن وإدارة الشبكات والمعلومات مما يؤثر على درجة الحفاظ على سرية وخصوصية جميع البيانات الرقمية بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف إنتاج المقررات الإلكترونية بالجامعة من خلال الوسائط الرقمية وضعف تسويق المقررات الإلكترونية المنتجة داخل الجامعة أو خارجها.
١٢. ضعف اهتمام الجامعات المصرية (الحكومية) بدراسة وضعها التنافسي ودراسة السوق، واقتصار عملية تقويم الأداء المؤسسي بالجامعة المصرية على عملية التقويم الذاتي لإعداد الدراسة الذاتية والذي يتم من قبل الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، وفحص توافر تلك المعايير المنوط عليها من عدمها.
١٣. وجود جوانب ضعف تعوق نظام التعليم الجامعي المصري عن المنافسة بفاعلية منها غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تُشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي، وقصور سياسات قبول الطلبة وضعف مواكبتها مع الحاجات الفعلية لسوق العمل، وغياب التنسيق والتعاون بين الجامعة والمستفيدين، والافتقار إلى آليات فعالة لقياس رضا مؤسسات العمل والمجتمع عن مستوى الخريج، بالإضافة إلى ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبى احتياجات السوق؛ نتج عنه قلة البرامج الدراسية الموجهة بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.

١٤. ضعف اهتمام الجامعات المصرية بجودة محتوى مواقعها الإلكترونية من حيث سهولة تقديم الخدمة والتواصل مع الجمهور والطلاب والمستفيدين.

١٥. قلة الأبحاث المنشورة دولياً، وحاجة الجامعات المصرية لآلية تُشجع على النشر الدولي وتُدعمه مادياً وأكاديمياً.

مما تقدم تتضح جوانب القوة وأوجه الضعف بعمليات التسويق الاستراتيجي للجامعات المصرية؛ وكان لأوجه الضعف تأثير على القدرات التسويقية لدى الجامعات المصرية ومن ثم هناك حاجة ملحة لتبني فكر التسويق الاستراتيجي وتحسين الوضع التنافسي للجامعات المصرية، وسوف يعرض القسم التالي المتطلبات اللازمة لتحقيق تسويق إستراتيجي فعّال للجامعات المصرية.

متطلبات تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعّال بالجامعات المصرية:

تأسيساً على ما سبق من تشخيص لواقع التسويق الاستراتيجي بالجامعات المصرية، واستقراء التأسيس النظري لهذه العمليات في الجامعات المعاصرة، يُمكن طرح مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق تسويق إستراتيجي فعّال تتضح على النحو التالي:

١. **تطوير سياسات القبول بالجامعات المصرية:** ينبغي أن تولي الجامعات المصرية اهتماماً كبيراً للقضايا المتعلقة بقبول الطلبة في مختلف الكليات والتخصصات، وذلك من أجل تحقيق العدالة النسبية بين الطلاب في القبول واختيارهم حسب قدراتهم وتحصيلهم العلمي، لاسيما مع ازدياد أعداد الطلاب وانخفاض موارد الجامعة، مما يُحتم على المسؤولين وواضعي سياسات القبول تحري الدقة والموضوعية عند اتخاذ مثل هذه القرارات من خلال استخدام معايير مناسبة للقبول منها (الجدارة، والعدالة، والشفافية، والمساواة، وتكافؤ الفرص التعليمية)، ويتطلب ذلك إعطاء الجامعات المصرية مزيداً من الاستقلالية للإشراف على عملية القبول، ووضع بعض الإجراءات الرقابية لنظم القبول.

٢. **دراسة سوق العمل جيداً قبل إعداد الخطط الاستراتيجية:** ويتطلب ذلك تحليل الجامعة لبيئة العمل الداخلية والخارجية لتقديم خدمات تنافسية، وتحديد الاحتياجات الفعلية لجميع الفئات المستهدفة ضمن الخطة التسويقية، وبناءً عليها يتم طرح مجموعة من البرامج الأكاديمية والخدمات التي تلبي احتياجات جميع الفئات المستهدفة.

٣. **تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا بالجامعات المصرية:** في سبيل تعزيز قنوات الاتصال وأساليب تسويق وترويج فعّال لها باستخدام مواقعها الإلكترونية وتقييم التفاعل عليه كأحد مؤشرات رضا الطلاب والمستفيدين.

٤. **تضمين المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط التسويق الاستراتيجية قبل اعتماد الخطط:** وذلك من خلال: (حصر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتاحة، وحساب التكلفة التقديرية لكل

وحدة تسويقية بأنشطتها وتضمينها في جداول الخطة، وتحديد الجدارات التسويقية المطلوبة وتضمينهم بالخطة، وتحديد مصادر التمويل التي تكفل توفير التكاليف المقدرة).

٥. ضمان الاستقلالية المؤسسية لوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات: وذلك من خلال (التوسع في الاعتماد على الصيغة التنظيمية كوحدات ذات طابع خاص، واقتراح صيغ تنظيمية تدعم الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية، واستحداث خرائط هيكلية توضح وتُنظّم العلاقة بين مختلف الوحدات ومراكز التسويق ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى كل جامعة).

٦. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة: من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة، وبناء هياكل شبكية مرنة، والاستعانة بخبراء في تقييم الأداء التسويقي الجامعي، وتنوع الوظائف بين الوظائف الأكاديمية، والوظائف الفنية، والوظائف الإدارية، والاستفادة من تنوع الجدارات الإدارية والتسويقية للموارد البشرية الأخرى.

٧. وضع آليات فعّالة لقياس رضا مؤسسات العمل عن مستوى الخريج الجامعي: ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنشاء وحدات لمتابعة الخريجين بالجامعات المصرية ونسب توظيفهم، بالإضافة إلى استخدام الجامعة أساليب متنوعة للترويج لخريجها أمام المنظمات المجتمعية المختلفة.

٨. تطوير الأداء الداخلي للجامعات المصرية: وذلك من خلال اتباع نهج الجودة الشاملة والتطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الاستراتيجية والإدارية للجامعة وتوفير أدلة استرشادية لوحداتها الأكاديمية والإدارية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المدرجة بالخطة لتطوير أدائها الداخلي.

٩. تنسيق التعاون بين الجامعة والمستفيدين: ويُمكن أن يتم ذلك من خلال تبني الجامعات المصرية نظامًا لإدارة العلاقات مع المجتمع الخارجي، وإتاحة المعلومات حول طبيعة الخدمات التي تُقدمها الجامعات للطلاب والمستفيدين من خلال منصات إلكترونية ومكاتب لإدارة العلاقات العامة والثقافية ومع الشركاء وأرباب العمل.

١٠. استحداث آليات فعّالة للمساءلة والرقابة على الأداء الفردي والمؤسسي بوحدات الجامعة: ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- وضع معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لقياس الإنجاز في المهام الموكلة للأفراد وفرق العمل والوحدات بالجامعة.
- استحداث نماذج لتقارير المتابعة والرقابة على كافة المستويات الفردية والمؤسسية.
- إنشاء مصفوفة للأداءات توضح وترتبط بين الأداء الفردي والمؤسسي.
- تأسيس نظام إلكتروني يُحدث بصفة دورية ويجمع مختلف نماذج التقارير ويقوم بتحليلها وتغذية مصفوفة الأداءات بمخرجات عملية التحليل.

- وضع نظام معترف بيه للحوافز والمكافآت والجزاءات أيضاً، وتحديد حالات التطبيق بدقة.

- إصدار تقارير شهرية عن الأداء المؤسسي والفردى لجميع العاملين بالوحدة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- دور التسويق العلائقي في إدارة سمعة الجامعات المصرية: دراسة حالة.
- تسويق الأداء الجامعي ودوره في تعزيز التنافسية للجامعات المصرية: دراسة استشرافية.

المراجع العربية:

- فرانك نيومان، لارا كوتوربير، جيمي سكارى، ترجمة: وليد شحادة، مراجعة: محمد حوا (٢٠١٠م). مستقبل التعليم العالي الشعارات والواقع ومخاطر السوق، الرياض: العبيكان للنشر.
- ابتسام محمد صالح (٢٠٢١). تقويم وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية في ضوء أهدافها، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٥(٧)، ص ١-٩٧.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٤). تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٥(٩٩)، ص ١٦٣-١٨٦.
- أحمد خالد الشرييني، نهلة زيدان الحوراني (٢٠٢٣). دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية، مجلة بحوث كلية الآداب، كلية الآداب، جامعة المنوفية، ٤(١٣٢)، ص ٣-٥٣.

- أشرف أحمد محمود، محمد حسين أحمد (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٢ (٦)، ص ص ٣١٧-٥٠١.
- آمال على إبراهيم، رانيا محمد عبد الحميد (٢٠٢٠). التعليم الريادي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ومعالجة تشوهات سوق العمل في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (١١)، عدد (١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص (٣٠٥-٣٤١).
- أماني محمد عبد السلام (٢٠١٦). الجودة البحثية في الجامعات المصرية: المؤشرات والنظم الداعمة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٣ (١٠٣)، ص ص ٣٠١-٣٤٤.
- إيمان ذكي سالم، فاطمة ذكريا عبد الرازق، وسوزان محمد المهدي (٢٠٢١). دور حقائق العلوم والتكنولوجيا في تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، مجلة بحوث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، (١١)، ص ص ١-٢٩.
- جامعة المنصورة، وحدة التخطيط الاستراتيجي، عن الوحدة، متاح بتاريخ ٢٣/٦/٢٠١٦ م على الموقع <https://spu.mans.edu.eg/about> وتم الاسترجاع بتاريخ ٧/٨/٢٠٢٣ م.
- جامعة حلوان، وحدة التخطيط الاستراتيجي، عن الوحدة، متاح على الموقع http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#goals تم الاسترجاع بتاريخ ٧/٨/٢٠٢٣ م.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، أهداف الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ص ٢٠.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات (٢٠١٥). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠.
- رضا عبد البديع عطية (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم العالي العربية: دراسة مقارنة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج ٢ (١٦٤)، ص ص ٧٦٩-٨٠٨.
- رمضان محمد السعودي (٢٠١٦). دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٦)، ص ص ٦٤٥-٨٥٨.
- رئاسة الجمهورية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، التحديات الأساسية التي تواجه التعليم الجامعي.
- رئاسة الجمهورية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، المحور السابع: التعليم والتدريب، الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي حتى عام ٢٠٣٠.
- سارة عبد المولى المتولي إبراهيم (٢٠١٤). تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- سعد أحمد الجبالي (٢٠١٧). تأملات في شأن الجودة في الجامعات المصرية: نظرة تحليلية متكاملة من أرض الواقع، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٣٨)، ص ص ١-٢٥.
- شاكرا تركي إسماعيل (٢٠١١). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢ (٢٣)، رام الله، الضفة الغربية، فلسطين.
- الصفحة الرئيسية لجامعة عين شمس، قطاع شؤون خدمة المجتمع والبيئة، مركز تسويق الخدمات الجامعية، متاح بتاريخ ١٥/٥/٢٠٢٢ م على الموقع <https://www.asu.edu.eg/ar/ce/70/page> تم الاسترجاع بتاريخ ١٣/٨/٢٠٢٣ م.
- طلعت حسيني إسماعيل (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٩٥)، ص ص ١-١٢٠.
- عبد العزيز أحمد داود (٢٠١٦). تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠١)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص (٩٦-١٩٥).

- عبير إبراهيم أبو المجد (٢٠٢٢). آليات تعزيز دور الحاضنات التكنولوجية في دعم البحث العلمي في الجامعات المصرية في ضوء التجارب الدولية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٤(١)، ص ٤٨-١.
- عطية محمد مرق (٢٠١٨). واقع العلاقات العامة في مصر، *مجلة كلية الآداب*، كلية الآداب، جامعة سوهاج، ٤٧(٢)، ص ٣٧٨-٣٥١.
- علا عبد الرحيم أحمد (٢٠١٨). تقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي بمصر في ضوء أهدافه، *دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (١٠٠)، ص ٩٩-١٧٦.
- على عبد ربه إسماعيل (٢٠١٥). دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة طنطا، (٦٠)، ص ٢٥٨-٢٠٣.
- غادة محمد عبد السلام (٢٠١٩). *تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح*، مجلة الإدارة التربوية، (٢١)٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ١١٩-٢٥٦.
- فيروز رمضان الوكيل (٢٠٢٠). الجامعات المصرية والتصنيفات العالمية: دراسة نقدية في ضوء تصنيف الويبومترس، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية- جامعة طنطا، (١)٧٧، ص ٥٩٥-٦٤١.
- كريمة محمد لاشين (٢٠٢٢). تقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا في ضوء أهدافه وتحسينه باستخدام عمليات إدارة المشروعات، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٣)٤٦، ص ٧٣٠-٥٢٧.
- محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٥)٢، ص ٢٩٧-٣٥١.
- محمد أحمد ناصف (٢٠١٦). تصنيف الجامعات عالمياً في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان: دراسة مقارنة، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٤)٢، ص ١٢٥-٢٦٣.
- محمد عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، (٣)٤٤، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢٢١-٢٧٨.
- محمد عيد عتريس (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٥، ص ١٠٩-١١٨٢.
- محمود جاسم الصميدعي (٢٠١٠م). *استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي*، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ناجي عبد الوهاب أحمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (٤٠)٢١، ص ٩٣-١٦٣.
- نجلاء أحمد شاهين، حنان أحمد رضوان، ونادية حسن على (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير التعليم العالي المصري في ضوء متطلبات تدويل التعليم، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها- كلية التربية، (٣١)١٢٢، ص ٣٥٨-٣٨٠.
- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٨). ملخص دراسة عن تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية، *التربية*، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢٣)١١، ص ٢٨٣-٣٧٥.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ب.ج.م.ع. (فبراير ٢٠١٦). *الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي - NSHED- EGY 2030*.
- وفاء ذكي بشاي (٢٠١٧). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ٤٢٩-٥٢٥.

- Andreasen, Alan R. & Kotler, Philip R. (2014). **Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Seventh Edition**, Pearson Education Limited, England and Associated Companies throughout the world.
- Cabello, Tomás, Revilla Camacho, María Ángeles, Vega Vázquez, Manuela (2014). The relationship between organizational structure and market orientation: An empirical approach, **The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)**, 11-(Jan-Mar), ISSN 1923-0273, NAISIT Publishers, Toronto, Pp. 1-48. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/97889>.
- David, Fred R. & David, Forest R. (2017). **Strategic Management concepts and cases**, 16TH Ed., Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.
- Hollensen, Svend (2015). Organising and Implementing the Marketing Plan, **In Marketing Management A Relationship Approach**, 3rd ed., Edinburgh Gate Harlow CM20 2JE United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hossain, Md. Moulude & Chowdhury, Shahin Ahmed (2011). Marketing Strategy for Higher Educational Institutions: An Integrated Service Marketing Communication (ISMC) Perspective, **D. U. Journal of Marketing**, Department of Marketing, University Of Dhaka, 14(2011), pp. 216-220.
- Ivy, Jonathan (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing, **International Journal of Educational Management**, 22(4), pp. 288-299, Emerald Group Publishing Limited 0951-354X, DOI 10.1108/09513540810875635.
- Johanesova, Veronika & Vaňová, Jaromíra (2020). What Is Relationship Marketing and How To Use It To Connect With Your Customers, **Sciend**, 28(46), pp. 29-35. Research Papers Faculty Of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University Of Technology in Bratislava, DOI 10.2478/rput-2020-0004.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2016). **Marketing Management**, 15th ed., Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England: Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip & Murphy, Patrick E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, **The Journal of Higher Education**, 52(5), 470-489, <https://www.jstor.org/stable/1981836>.
- Kwang, Martin Sone (2019). The influence of marketing mix, on the student's choice of University – Two State Universities in Sweden, **Master Programme in Business Administration (MBA)**, Department of Business and Economics Studies, Faculty of Education and Business Studies, University of Gävle, Gävle, Sweden.
- Lafuente Ruiz de Sabando, A., Forcada, J. and Zorrilla, P., (2018). The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application. **Cuadernos de Gestión (Management Letters)**, 18 (2), pp. 37-58. DOI: 10.5295/cdg.150576al.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M. & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing, **Public Relations Review**, 47(2021), pp. 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074> Cited on 1/2/2022.
- McDonald, Malcolm & Wilson, Hugh (2011). Setting Marketing Objectives and Strategies, **In Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them**, 7th Edition, © 2011 Malcolm McDonald and Hugh Wilson, (pp. 205-259), Italy: Printer Trento. <https://doi.org/10.1002/9781119205876>.
- Mokoena, Bakae Aubrey (2018). Exploring The Applicability of The MKTOR Scale in Predicting University Performance: A Focus on Universities of Technology in South Africa, **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, 10(1), pp. 1-16.
- Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. & Olson, Kai M., (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation, **Industrial Marketing Management**, 69(2018), Pp. 62-73. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Pavlidou, Christina Thomaidou & Efstathiades, Andreas (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools, **Evaluation and Program Planning**, 84(2021), pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>

- Piercy, Nigel F., (2002). **Market-Led Strategic Change: A Guide to Transforming the Process of Going to Market**, 3rd ed., Linacre House, Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- QS Top Universities (2023), **QS World University Ranking 2024: Top Global universities**, Retrieved May 11, 2024 from, [QS World University Rankings 2024: Top Global Universities | Top Universities](#) Published on 27 June, 2023.
- Smith, Sharina Alongi (2016). Exploring Marketing Performance Measurement Systems and Organizational Performance in Higher Education: A Multiple Case Study, **Doctor of Business Administration**, Graduate Faculty of the School of Business & Technology Management, Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.
- Tran, Trang p., Blankson, Charles & Roswinanto, Widyarso (2015). Market Orientation: an option for universities to adopt, **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, Vol. 20, pp. (347–365), Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/nvsm.1535 .
- Trogele, Ulrich G.R. (1995). Strategisches Marketing für deutsche Universitäten Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten (Strategic Marketing for German Universities: The application of Marketing Concepts from American Universities in German Universities), **Europäische Hochschulschriften (European University Studies)**, 5 (1761), Volks- und Betriebswirtschaft (Economics and Business Administration), Germany: © Peter Lang GmbH.
- Wells, Rebecca & Wells, Charles. Academic program portfolio model for universities: Guiding strategic decisions and resource allocations, **Research in Higher Education Journal**, Retrieved June 22, 2022 from: <https://www.aabri.com/manuscripts/11745.pdf>
- Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). Strategic marketing analysis and planning. **In Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations** (pp. 86-120). SAGE Publications. Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781483329031.n4>