

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

سيناريوهات مقترحة  
لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية  
في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية

المحاضر

د/ وفاء زكى بدروس

مدرس بقسم التربية المقارنة

كلية التربية - جامعة الاسكندرية

جامعة سوهاج  
Faculty of Education  
كلية التربية

المجلة التربوية - العدد السابع والأربعون - يناير ٢٠١٧م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

## مقدمة البحث:

يقوم التسويق بدور كبير في نجاح المنظمات مهما اختلفت أحجامها، ولذلك يطلق على العصر الحالي عصر التسويق Marketing Age، فقد أصبح التسويق نشاطاً مهماً في المنظمات غير الهادفة للربح Nonprofit Organizations - مثل مؤسسات التعليم العالي بهدف تحسين الخدمات وتحقيق رضا العميل، فضلاً عن زيادة موارد تلك المؤسسات، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى رفع كفاءة الأداء في تلك المؤسسات.

أن تسويق الجامعات لخدماتها التعليمية يؤدي إلى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق، فضلاً عن انه يمثل حلقة الوصل بين الجامعة والمجتمع إذ تقوم فرق التسويق بتزويد الأقسام الإدارية والأكاديمية المختلفة في الجامعات بالمعلومات عن حاجات المجتمع من الخدمات.

تؤكد إحدى الدراسات (!) أن عملية التسويق بالجامعات تنقسم إلى ثلاث مراحل كما

يلي:

المرحلة الأولى: تحديد المنافسة من خلال تحديد المؤسسات المنافسة.  
المرحلة الثانية: تحديد المركز التسويقي من خلال تحديد صورة الجامعة ومركزها في السوق، وتصور الطلاب المتوقعين عنها، وكيف يتم مقارنتها بأقرب المنافسين لها.  
المرحلة الثالثة: تجزئة السوق من خلال تقسيم الطلاب المتوقعين إلى مجموعات وفقاً لميولهم نحو الجامعة أو الجامعات المنافسة.

ينطلب نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها إتباع سياسة تسويقية ناجحة ذات بعدين، أحدهما تربوي والآخر اقتصادي، وتلتزم بتوفير الجوانب والأسس والمعايير التربوية التي تضمن إنتاج أفضل مخرج، وجذب أفضل العناصر للمؤسسة الجامعية.

يعتبر تسويق الخدمات الجامعية اتجاهاً عالمياً تأخذ به عديد من الجامعات في دول العالم المتقدم، وبالفعل ساعد ذلك على رفع مستوى الأداء الجامعي فيما يرتبط بخدمة المجتمع، بالإضافة إلى تزويد تلك الجامعات بمراد إضافية لمواجهة عجز الحكومات عن تمويل الجامعات.

هناك جهود للتسويق بالجامعات المصرية من خلال وجود رصيد كبير من المراكز البحثية المتخصصة، والوحدات ذات الطابع الخاص، مع تغيير مصاحب في هيكل التنظيم

الجامعي - مثل استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة - لمواكبة خدمة المجتمع، وتنمية البيئة، وبداية محاولات لتسويق الخدمات الجامعية<sup>(٢)</sup>.

### مشكلة البحث:

على الرغم من المحاولات التي تبذلها الجامعات في تسويق خدماتها، إلا أن هناك مؤشرات دالة على وجود قصور في عملية التسويق بالجامعات المصرية<sup>(٣)</sup> تظهر فيما يلي:

١. ضعف خصائص ومهارات مخرجات منظومة التعليم العالي وعدم توافرها مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة، وهو ما يدل على ضعف التخطيط التسويقي بالجامعات المصرية.

٢. العائد التسويقي للخدمات الجامعية التي تقدم للمجتمع يعد عائداً ضعيفاً، كذلك يلاحظ أن الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات تأثيرها لا يزال محدوداً، وأنها تفتقد إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها المختلفة مع احتياجات المجتمع ومشكلاته.

٣. ضعف الكفاءات الإدارية المدربة القادرة على تنفيذ ما يوكل إليها من أعمال خاصة في مجالات التسويق، والعلاقات مع العملاء، والمتابعة المستمرة.<sup>(٤)</sup>

٤. غلبة الدور الفردي على إدارة تسويق الخدمات الجامعية، حيث يقوم مديرو الوحدات ذات الطابع الخاص بالتعريف بالخدمات الجامعية، وهو ما يدل على أنه ليس هناك فرق عمل في هذه الوحدات، وإنما تتبع النمط المركزي التقليدي المتبع في إدارة الجامعة على المستوى الأعلى.

لذا يسعى البحث عن الاجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما مستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية ؟

ومن هذا السؤال تتفرع التساؤلات التالية:-

(١) ما الأساس الفكري والمعياري لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات؟

(٢) ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في تسويق الخدمات الجامعية؟

(٣) ما نواحي القوة بالجامعات المصرية التي تدعم تسويق الخدمات التعليمية، ونواحي

الضعف التي تعوق عملية التسويق؟

- (٤) ما القوى المحركة والدافعة لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية؟  
(٥) ما السيناريوهات البديلة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث مما يأتي:

- ١- المساهمة في بناء الأساس الفكر النظري وعرض نتائج الدراسات التطبيقية في مجال تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات والمؤسسات التربوية المصرية وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- ٢- يعد هذا البحث من المحاولات المحدودة والهامة في تضيق الفجوة البحثية في هذا المجال على حد علم الباحثة.
- ٣- يمكن لهذا البحث أن يكون لنتائجه مردود إيجابي خاصة للقائمين على التخطيط لتطوير التعليم العالي والجامعي ورسم ملامحه المستقبلية ، وذلك لما للتسويق من إسهام فعال في معالجة بعض مشكلاته خاصة في مجال بدائل التمويل.

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- إمكانية بناء وتكوين إطار نظري يساعد على تفهم الأطر الفكرية والمعيارية لعملية تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات .
- ٢- الوقوف على مدى ملائمة بيئة الجامعات المصرية لممارسة التسويق كوظيفة إدارية يمكن أن تمارسها في المستقبل وتضاف إلى قائمة الوظائف المطلوبة منها .
- ٣- التوصل إلى سيناريوهات بديلة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

### منهج البحث:

يستعين البحث الحالي بالمنهج الوصفي الذي يمكن من فهم الظاهرة التربوية والحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة واستنباط العلاقة الهامة وتفسيرها" (٥) ، ووفقاً لذلك سيتم وصف وتشخيص بيئة الجامعات المصرية لتحديد ما بها من نواحي قوة تسمح لها بالتوجه بالسوق ونواحي الضعف تقف حائلاً دون توجيهها بالسوق.

كما يستعين البحث أيضاً بأسلوب السيناريو كأسلوب من الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والذي يعبر عن وصف ما يمكن أن يحدث في فترة زمنية مستقبلية محددة، ثم وصف النتائج التي يمكن أن تحدث وفق هذا الوصف المستقبلي<sup>(٦)</sup> ، وعلى ذلك فإن السيناريوهات ليست مجرد أوصاف للمواقف المستقبلية لموقف حالي معين، وإنما لما قد يحدث في المستقبل في حالة ما إذا تم اتخاذ قرارات معينة أو حدثت أحداث معينة وبالتالي فهي مفيدة للغاية في صناعة القرار من حيث توضيح وتقليل مستوى عدم التيقن.

### أداة البحث:

سيتم تصميم استمارة استطلاع رأي لمجموعة من الخبراء في المجال بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن مجموعة السيناريوهات المقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

### مصطلحات البحث:

يعرف التسويق بأنه "عملية تحديد الطلب على المنتج أو الخدمة وترويج المبيعات وتوزيع المنتجات للاستهلاك النهائي بما يحقق أرباحاً معينة<sup>(٧)</sup>، حيث التركيز هنا على ما يعرف بالمزيج التسويقي Marketing Mix والذي يتكون من المنتج والتسعير والترويج والتوزيع.

عرف كل من فوكس وكوتلر (١٩٩٥) Fox and Kotler التسويق Marketing على انه تحليل وتخطيط وتنفيذ ورعاية ورقابة برامج مصاغة ومصممة بعناية لاحداث تبادل تطوعي للتعليم مع السوق المستهدف لانجاز أهداف تنظيمية<sup>(٨)</sup>

وحدد كل من ديفيد واليسون (١٩٩٥) David and Ellison تسويق الخدمات التعليمية على انها الوسائل التي من خلالها تتصل المؤسسة التعليمية بفعالية وترتقي بهدفها وقيمتها ومخرجاتها بالنسبة للطلاب وأولياء الأمور والعاملين والمجتمع ككل<sup>(٩)</sup>

ويعرف جيروان (٢٠٠٢) jirawan تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات أنه "تصميم العروض الدراسية المقدمة من الكليات في ضوء احتياجات ورغبات الطلاب المتوقعين، واستخدام التسعير الفعال استراتيجيات الاتصال والإعلام، وحفز وخدمة هؤلاء الطلاب"<sup>(١٠)</sup>

وعلي هذا فان تسويق الخدمات التعليمية بالجامعة يعرف اجرائيا انه مجموعه من الانشطة التسويقية بالجامعة المرتبطة بتحديد السلع والخدمات الذي سيتم انتاجها ومن ثم تسعيرها وتحديد طرق ترويجها وقنوات توزيعها بما يحقق اشباع حاجات الافراد والصالح العام للمجتمع.

### الدراسات السابقة:

(١) دراسة جبروان (٢٠٠٢) "تطبيق التسويق في التعليم العالي في تايلاند: دراسة حالة للجامعات الخاصة".<sup>(١١)</sup>

هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق مزيج تسويقي مدروس لمحاولة ضمان التحاق الطلاب بجامعات تايلاند الخاصة، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

(أ) ما السياسات المحددة والاستراتيجيات التي اتخذتها جامعتان خاصتان في تايلاند لضمان التحاق الطلاب بها؟

(ب) ما مدى انعكاس نظريات التسويق على تلك الاستراتيجيات؟

(ج) ما الذي يساعد على ضمان تسجيل الطلاب - إلى جانب المزيج التسويقي التي تساعد في؟

وقد اعتمدت الدراسة على مدخل دراسة الحالة لتحقيق غرض الدراسة بالتطبيق على جامعتين خاصتين في تايلاند، حيث تم تقسيم مجتمع الجامعة إلى ثلاث مجموعات تمثل الإداريين وهيئة التدريس والطلاب بكل جامعة، ومن ثم عمل مقابلات مع ممثلين لكل مجموعة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج من أهمها:

(أ) المؤسسات الجماعية بدأت إدخال التسويق في ممارستها بسبب اعتبارهم أنه

وسيلة للتطوير وتحقيق موقف تنافسي أفضل للجامعة الخاصة في قيد الطلاب.

(ب) المزيج التسويقي مطبق في كلا الجامعتين، ولكن أهمية كل عنصر من عناصره تختلف من جامعة لأخرى.

(ج) المكان وجودة العملية التعليمية واستراتيجيات التسعير والإعلان من اهم العوامل المؤثرة على اختيار الطالب للدراسة في جامعة خاصة ما.

(٢) دراسة ميشيل موريس (٢٠٠٣) "التسويق المتكامل" وتحديات تطبيق هذا المفهوم المستحدث في ثلاث جامعات خاصة"<sup>(١٢)</sup>

هدف الدراسة إلى:

- (أ) الوقوف على عمليات وتحديات تعريف، وتطوير، وتطبيق، وتقييم، التسويق المتكامل في حالة الجامعات الخاصة.
- (ب) الوقوف على المستوى التنظيمي، والاستراتيجي المتكامل، والرسالة المتكاملة مع وظائف التسويق في الجامعات الخاصة الثلاثة.
- (ج) المقارنة وبيان الفروق في الخبرات بين الإداريين والموظفين في الجامعات الخاصة الثلاثة من خلال كيفية تطبيق التسويق المتكامل.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، حيث تناول البحث ثلاث جامعات خاصة، مرحلة الدراسة الجامعية بها أربع سنوات، وطبقت بنجاح التسويق المتكامل كما عرفته الدراسة الحالية، حيث استخدمت الدراسة المقابلة كأداة بحثية، بالإضافة للملاحظة بالمشاركة من قبل الباحث.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ، من أهمها:

- (أ) أن التسويق المتكامل يختلف نتيجة لاختلاف الأفراد والخطط والسياسات من مؤسسة لأخرى.
- (ب) أن تطبيق التسويق المتكامل لم يأخذ شكل واحد في الجامعات الثلاثة، حيث اختلف من جامعة لأخرى.
- (ج) ان قادة التسويق في الجامعات الثلاثة لديهم خبرات ناجحة في مجال التسويق المتكامل في جامعاتهم.

(٣) دراسة روبرت (٢٠٠٣) "تسويق الجامعة، تحليل أسواق المنظمة، وعملية قيد الطلاب". (١٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسواق الرئيسية للجامعات، خاصة الأسواق المرتبطة (المرتبطة برؤية الجامعة واتجاهاتها)، والأسواق غير المرتبطة، مع التركيز على سوق الطلاب، خاصة عملية قيد الطلاب.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسواق المرتبطة تشمل: سوق الطلاب، سوق العلماء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، سوق مصادر تمويل التعليم العالي (مثل التبرعات والمنح

والتمويل الحكومي) والمساهمين، وسوق الخريجين (والتي تعتبر مصدر مهم للتغذية الراجعة للجامعة)، حيث يعتبر سوق الطلاب من أهم الأسواق المرتبطة.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأسواق الغير مرتبطة تشمل: سوق العمل، وسوق المنتجات غير الاستثمارية، وسوق الخدمات، وسوق المال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية قيد الطلاب تنقسم إلى ست مراحل: المرحلة الأولى: التعرف على مشكلات تسجيل الطلاب، والمرحلة الثانية: تحديد أهداف وغايات قيد الطلاب، والمرحلة الثالثة: القيام ببحوث التسويق، والمرحلة الرابعة: تحديد استراتيجية التسويق، والمرحلة الخامسة: تخطيط وتنفيذ البرامج التشغيلية، والمرحلة السادسة: تقويم النتائج والإجراءات.

٤) دراسة محمد صبرى (٢٠٠٤) "المشكلات التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية في بعض كليات جامعة الأزهر: دراسة ميدانية".<sup>(١٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المشكلات التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية في بعض كليات جامعة الأزهر، والوصول إلى تصور مقترح لتحقيق التسويق الجيد للخدمات الجامعية بجامعة الأزهر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان مقدم إلى عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية الحرة كأداة تمهيدية تساعد في بناء الاستبانة كأداة رئيسة للبحث.

توصلت الدراسة إلى وجود عدة مشكلات تنظيمية تعوق تسويق الخدمات الجامعية من أهمها:

(أ) مشكلات تتعلق بتشريعات وهيكل وعمليات التنظيم الجامعي القائم.

(ب) مشكلات تتعلق بالموارد والامكانيات المتاحة.

(ج) مشكلات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس.

٥) دراسة ناتافويد (٢٠٠٥) "تسويق الجامعات الاسترالية للطلبة التايلنديين". (١٥)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على العوامل التي تؤدي إلى تسويق الجامعات الدولية باستراليا للطلاب التايلنديين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات الطلاب التايلنديين من التعليم الدولي وذلك لتحسين معايير وأداء الجامعات الدولية باستراليا.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث قامت بعمل مسح من خلال الاستبيان كأداة، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة من ١٥٠ طالب من الطلاب التايلنديين المتقدمين بطلبات للالتحاق بالجامعات الدولية باستراليا.

توصلت الدراسة إلى أن من أهم عوامل تفضيل طالب لجامعة دولية على أخرى، هو السمعة العلمية لهذه الجامعة، ثم المعلومات حول الامكانات المادية للجامعة، والكورسات الأكاديمية المقدمة، والخدمات.

(٦) دراسة أن بيجوراو (٢٠٠٦) " استخدام مواقع الجامعات على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لقيد الطلاب: دراسة للصفحات الرئيسة لمواقع الجامعات الكندية واختبار العلاقة بين وسائل التسويق وإمكانية الاستفادة من الموقع الالكتروني بالانترنت".<sup>(١٦)</sup>

هدفت الدراسة إلى دراسة جانبيين : الأول تقويم المواقع الالكترونية للجامعات الكندية على شبكة الانترنت من حيث مدى استخدام تلك المواقع لنظريات وتقنيات (تسويق العلاقة) الاتصال بالطلاب المتوقعين، والثاني تقويم مدى استفادة الجامعات من تلك المواقع.

اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى للموقع الالكتروني لاثنتين وأربعين جامعة كندية، حيث تم تجميع البيانات حول أربعة أبعاد وهي: رسوم الدخول، ومعلومات حول الحرم الجامعي، وأنشطة المنهج الإضافي، وطبيعة الدراسة بالكلية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- (أ) أن معظم تلك الجامعات لديها نقص في الأبعاد الأريه التي تم قياسها.
- (ب) أن هناك علاقة إيجابية بين حجم الجامعة (من حيث عدد الطلاب)، والميزانية المخصصة، ومدى الاستفادة من الموقع الإلكتروني للجامعة، أي أن الجامعة الأكثر إنفاقاً تستقطب عدد أكبر من الطلاب، ومن ثم تتلقى موارد أكبر تمكنها من الأنفاق على مواقعها على الانترنت.

٧- دراسة شيرين حامد (٢٠٠٧) "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالى فى مصر" (١٧)

هدفت الدراسة الى تطوير مقياس جودة الخدمة للتعليم العالى ، وتكونت عينة الدراسة من ٣٨٤ طالب وطالبة من مؤسسات قطاع التعليم العالى فى مصر .

واسفرت نتائج الدراسة عن درجة عالية من الصلاحية والجودة والكفاءة للمقياس المعدل ، وكانت أكثر الابعاد قدرة على تفسير جودة الخدمات التعليمية هى الجوانب الأكاديمية يليها الشهرة والجوانب غير الأكاديمية.

٨- دراسة نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٩) " مستقبل تسويق المؤسسة التعليمية الثانوية العامة بمصر" (١٨)

هدفت الدراسة الدراسة الى التعرف على الاساس الفكرى للتسويق ومن ثم القوى المحركة لعملية التسويق فى التعليم الثانوى وخبرات بعض الدول الاجنبية فى الميدان وتوصلت الدراسة عن ثلاثة سيناريوهات بديلة لمستقبل تسويق المدرسة الثانوية.

٩- دراسة عمر نصير (٢٠١١) " إدارة تسويق الخدمات التعليمية:العمليات ومتطلبات التطبيق بالجامعات المصرية" (١٩)

هدفت الدراسة الى التوصل الى المتطلبات الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة الى متطلبات عامة،متطلبات تتصل بالتخطيط التسويقى ، متطلبات تتصل بالتنظيم التسويقى،متطلبات تتصل بتنفيذ الانشطة التسويقية، بالاضافة الى متطلبات تتصل بالرقابة التسويقية.

١٠- دراسة جيهان محمد شفيق (٢٠١٤) " تصميم مقياس جودة الخدمات التعليمية بالتعليم العالى رؤية واقعية" (٢٠)

هدفت الدراسة الى تصميم وتقنين مقياس لجودة الخدمات التعليمية بالتعليم العالى وفق أهم الآليات المتاحة بمصر، وتكونت عينة الدراسة من ٧١٣ طالب وطالبة من جامعة الاسكندرية.

وأسفرت النتائج عن توفير أداة قياسية ذات خصائص سيكومترية جيدة وعدم وجود فروق جوهرية بين الجنسين فيما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية والجودة الكلية.

### التعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال استقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالتسويق في الجامعات يمكن الخروج بعدد من المؤشرات والنتائج العامة التي قد تمثل نقطة انطلاق للبحث الراهن، وهي على النحو التالي:

١. المؤسسات الجامعية بدأت إدخال التسويق في ممارساتها بسبب اعتباره وسيلة للتطوير وتحقيق موقف تنافسي أفضل للجامعة الخاصة في قيد الطلاب.
٢. المكان وجودة العملية التعليمية واستراتيجيات التسعير والإعلان (المزيج التسويقي) من اهم العوامل المؤثرة على اختيار الطالب للدراسة في جامعة ما.
٣. أن الأسواق الرئيسية للجامعات تتضمن العديد من الأسواق مثل: سوق الطلاب؛ وسوق هيئة التدريس، وسوق المستثمرين، وسوق الخدمات إلا أن سوق الطلاب من أهم الأسواق المرتبطة.
٤. أن هناك حاجة ماسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي القائم على الدراسات التحليلية للسوق والمنافسين في الجامعات.
٥. أن هيئة التدريس، وجودة العملية التعليمية من أهم عوامل القوة في المؤسسة، والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية للجامعة في مجال التسويق.
٦. أن هناك علاقة بين حجم الإنفاق على الموقع الإلكتروني ومدى الاستفادة من هذا الموقع في جذب الطلاب.

## الإطار النظري

### الجزء الأول: الإطار الفكري والمعياري لتسويق

#### الخدمات التعليمية بالجامعات

##### مقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات المختلفة فى المجتمع ، ومنها المؤسسات التعليمية فى ظل ما تفرزه بيئاتها من تحديات مثل زيادة التنافسية ونقص الموارد الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر، وفى سعيها نحو تحقيق هذه الأهداف اتجهت الى تسويق ذاتها وخدماتها كوسيلة يمكن ان تحقق لها مستويات عالية من الأداء من ناحية ، وتضمن لها البقاء فى بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى.

##### خصائص الجامعات الفعالة فى ظل المتغيرات الدولية الراهنة:

من أهم هذه الخصائص ما يلى(٢١):

١. العمل من خلال رسالة واضحة شارك فى وضعها جميع العاملين بها.
٢. الاهتمام بالعنصر البشرى من حيث الاعداد والاختيار والتطوير والتشجيع الدائم.
٣. الاهتمام بالجودة طبقا لمعايير الجودة العالمية.
٤. الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر .
٥. السماح بمشاركة كافة العاملين فى اتخاذ القرارات.
٦. الاهتمام بالمستفيدين من الخدمات التعليمية التى تقدمها الجامعات.

##### بعض التحديات المعاصرة التى تواجه الإدارات بالجامعات:

والتي تتمثل فى(٢٢):

١. التقدم التكنولوجى والادارى وما يتطلبه من موارد بشرية.
٢. العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية.
٣. جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من الجامعات .
٤. التوجه نحو خصخصة بعض الخدمات التعليمية .
٥. الاتجاهات الحديثة فى الادارة وتطبيقاتها المختلفة.

## مفهوم الخدمات وخصائصها:

- هى منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات المستفيد من الخدمة أو المستخدم وتحقق له المنفعة (٢٣).
- أما بالنسبة للخصائص فتتمثل فى (٢٤)
١. عدم فصل الخدمة عن مقدمها.
  ٢. عدم إمكانية نقلها وتخزينها أو تجزئتها.
  ٣. لا يتوافر فى تقديمها عنصر نقل الملكية.
  ٤. الاختلاف والتعددية فى انواع الخدمات.

## التسويق فى الجامعات:

- يعرف التسويق بأنه "عملية تحديد الاحتياجات، وإشباع تلك الاحتياجات من خلال المنتجات والخدمات الملائمة، ومن خلال تصميم المنتج، والتوزيع، والترويج، وذلك فى منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية على حد سواء".<sup>(٢٥)</sup>
- وتعرف "إدارة التسويق" على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية لتسهيل وتسريع عملية التبادل بكفاءة وفعالية".<sup>(٢٦)</sup>
- وبتحليل التعريفات السابقة يلاحظ أنها تركز على أن إدارة التسويق تتضمن:
- ١) تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية.
  - ٢) تبادل الأفكار والسلع والخدمات وغيرها من منتجات المنظمة.
  - ٣) تحقيق الإشباع المزدوج لأطراف التبادل (المنظمة والمستهلك).
- وتعرف الخدمة بأنها "الفوائد التى تباع للعملاء أو الزبائن مثل النقل أو التعليم (٢٧)، والخدمة "هى نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها أحد الأقسام أو الأشخاص إلى آخر وهى أشياء غير ملموسة، مثل الخدمات الاستشارية والتدريب والتعليم والصحة، والخدمات لا يمكن تخزينها فى آن واحد"<sup>(٢٨)</sup>.
- ويمكن القول أن الخدمات الجامعية هى كل ما يمكن أن تقدمه الجامعة من خدمات يمكن تسويقها مثل الخدمات الاستشارية والبحوث التعاقدية والبرامج التدريبية والمهنية وغيرها من الخدمات، وصولاً إلى تسويق مرافق الجامعة كالمقاعات والمعارض والملاعب.

والخدمات التعليمية بالجامعات هي جزء من الخدمات الجامعية، ويقصد بها الأنشطة والمنافع التعليمية التي يمكن أن تقدمها الجامعات للطلاب أو الخريجين أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الإداريين والموظفين سواء من داخل الجامعة أو من خارجها وكذا المجتمع عامة، ومن أمثلة تلك الخدمات التعليمية: الدورات التعليمية، والدورات التدريبية أو المهنية، وورش العمل، وبرامج التعليم المفتوح، وبرامج التعليم عن بعد ، الدبلومات التقليدية أو الافتراضية، وكذا برامج تعليم الكبار والتعليم الموازي أو المتميز ، وبرامج الدراسات الصيفية وغيرها من الخدمات التعليمية.

وتمثل احتياجات العملاء واهتمامات المجتمع - من وجهة نظر البحث الحالي - لب النشاط التسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات، وبناء على هذه الاحتياجات وتلك الاهتمامات يتم وضع المزيج التسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات، والذي يتكون من: الخدمة التعليمية، والسعر، والمكان، والترويج، والأفراد، والدليل ، والعمليات. وإدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات هي إدارة هذا النشاط التسويقي، وتتأثر إدارة التسويق بالبيئة التسويقية الداخلية بالجامعة، والتي تتكون من: أهداف وأنظمة وإجراءات وتنظيم وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية وشهرة ومكانة للجامعة والمناخ السائد، وبيئة التسويق الخارجية القريبة، والتي تتكون من مجموعة عناصر، من أهمها: الوسطاء والمنافسون والموزعون والموردون، وبيئة التسويق الخارجية البعيدة، والتي تتكون من: البيئة الطبيعية والتكنولوجية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة السكانية والاقتصادية

### **تسويق الخدمات الجامعية :**

يقصد به التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة علي الخدمات الجامعية التي يتم اعدادها لتحقيق تبادل طوعي لاشياء التي لها قيمة في الاسواق المستهدفة لتحقيق اهداف المؤسسة ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة علي تحديد المنتجات التي تقوم الجامعة بتقديمها بناء علي حاجات ورغبات الفئات المستهدفة وعلي استخدام طرق فعالة للتسعير والترويج والتوزيع لاعلام وحفز وخدمة هذه الفئات المستهدفة(٢٩) .

وبتحليل المفهوم السابق يتضح ان تسويق الخدمات الجامعي :

\*- عملية اجتماعية حيث انها تعتمد علي اشباع حاجات ورغبات المستفيدين وعملية ادارية تتضمن التحليل ،التخطيط ،التنفيذ والرقابة علي الخدمات المقدمة من قبل الجامعات .

\*- يتضمن وجود طرفين كل منهما لديه شئ ذا قيمة بالنسبة للاخر وكل طرف قادر علي التغير وكل طرف له مطلق الحرية في قبول او رفض العرض(٣٠).

يعتمد تسويق الخدمات الجامعية علي نفس الادوات التي يعتمد عليها التسويق في المؤسسات الاخرى وهي المنتج والتعسير والترويج التي يمكن تسويقها .

وفيما يخص مفهوم الخدمات الجامعية فقد حددته الجامعات علي انه :خدمات موجهة للمجتمع الذي توجد به الجامعه وهناك مجموعة من المميزات للخدمات الجامعية بوصفها احد امثلة الخدمات يمكن ايجازها علي النحو الاتي(٣١) :

التباين : ويعني ان الخدمات التي تقدمها الجامعه تتميز بالتنوع حيث تختلف الخدمات باختلاف الفئات المستهدفة وتختلف بالنسبة لنفس الفئة من وقت لآخر .

مستهلكه : وهذا يرجع الي ان الغالب علي هذه الخدمات انها خدمات غير منظورة ملموسة لا يمكن التعرف علي خصائصها قبل الشراء وتستهلك عقب انتاجها مباشرة (غير قابلة للتخزين ) التلازم وعدم الانفصال: ويعني ان الخدمات ترتبط باسم مقدمها فلا يمكن فصل الخدمات عن منتجها وعلي هذا فان الخدمات التي تقدمها الجامعات بوصفها بيوت خبرة تتميز بالثقة من قبل المستفيدين .

مساهمة المستفيد في انتاج الخدمة: أي ان الجامعات لا تنفرد وحدها بانتاج خدماتها دون مشاركة المستفيدين بشأن تلك الخدمات .

ويمكن النظر للخدمات الجامعية في ضوء الابعاد الاتية (٣٢):

الاتساع : يشير الي عدد خطوط الخدمات المقدمه من المؤسسة لعملائها وتصنف الخدمات لهذا البعد بانها قد تكون ذات مزيج خدمات متسعة (متعددة خطوط الخدمات ) او ذات خدمات محدودة .

العمق : يشير الي اجمالي عدد الخدمات المقدمه ضمن كل خط من خطوط الخدمات وتصنيف الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفقا لهذا البعد الي مزيج خدمات عميق (معقد ) وفيه يتضمن كل خط مجموعه من الخدمات ومزيج خدمات سطحي وفيه يقدم كل خط عدد محدود من الخدمات. الترابط والتكامل : ويشير إلي درجة الارتباط بين كل خط من خطوط

الخدمات المقدمة فمثلا اجراء البحوث الزراعية التطبيقية في مجال معين يتطلب استقراء حاجات المجتمع في مجال الزراعة أولا .

تسويق الخدمات الجامعية : عملية ادارية اجتماعية تهدف الي تحقيق الربح بهدف اعادة منحة للجامعة في شكل تطوير للخدمة الطلابية من ناحية وتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع من ناحية اخري(٣٣) وقد وضعت الجامعات المصرية مفهوما محددا للخدمات كما يلي :

الخدمات الجامعية : هي كل ما تقدمه الجامعة موجها لخدمة المجتمع سواء اكانت خدمات في صورة سلع مادية قابلة للانتقال من مكان لآخر وفقا للاحتياج السوقي ام كانت خدمات غير منظورة تستهلك في مكان ووقت انتاجها وهذا النوع الاخير هو الغالب لخدمات الجامعة(٣٤).

### عوامل نجاح تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات :

#### • الثقافة : culture

تعد الثقافة العنصر غير الملموس والاكثر اشكالية من عناصر ادارة المؤسسة التعليمية فاكثر المحددات أهمية الثقافة المؤسسة التعليمية هو وجود القيادة التربوية فالثقافة في جوهرها ما هي إلا وظيفة القادة التربويين وخصائص القائد التربوي سوف تنعكس من خلال المؤسسة التعليمية ان لهذه الحقيقة دلائلها المثبتة في مجال الصناعة والتجارة وعلي شاكلتها في المؤسسات التعليمية حيث تمثل قيم واتجاهات وسلوكيات ادارة المؤسسة التعليمية العوامل الاساسية المحددة لمدي قدرة المؤسسة التعليمية علي ابراز صورة المجتمع الذي يقع فيه.

• القيادة التربوية الايجابية تساعد علي تأكيد حقيقة ان تسويق الخدمات التعليمية الفعالة هي اكثر العناصر اهمية ويجب ان تكون في مقدمة عمليتي التخطيط واتخاذ القرار كما انها عامل اساسي في حياة المؤسسة التعليمية وغاياتها ومدي كونها اساسا للاداء والتقييم وهذه القيم والاهداف مستمدة من سمة اخري مهمة من سمات ثقافة المؤسسة التعليمية وهي الحساسية تجاه البيئة والرغبة في تغييرها

ويقتضي ذلك تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية بحيث تزهو بمناطق قوتها وتكون منتبهة لنقاط ضعفها وتعمل علي تحسينها

• الابداع : **creativity** هو قدرة أي مؤسسة تعليمية علي خلق استجابة فريدة ايجابية فعالة للظروف المتغيرة وهي استجابة تقوم بحل المشكلات عن طريق تحسين الخدمات التعليمية وقيام المؤسسة التعليمية بدور حل المشكلات هو احد العناصر الاساسية لنجاح تسويق الخدمات التعليمية ويتطلب ذلك خاصيتين هما :

-الخاصية الاولي : هي القدرة علي تشخيص عناصر أي مشكلة بدقة وذلك وفقا لمدرجات اطراف هذه المشكلة .

الخاصية الثانية : هي القدرة علي ابراز استجابات تخيلية تعيد حل القضية بحيث يتحقق الرضا المتبادل لجميع الاطراف ومن ثم ينتهي الامر .

ويكون تسويق الخدمات التعليمية بصدد توقع الاحتمالات المتغيرة مع الحساسية تجاه المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية واعداد استيرايتيات تدفع المؤسسة التعليمية للامام مع ذلك نجد ان الوسيلة الخلاقة تحتاج الي وسيلة ابتكارية لنقلها ، فالابداع في ادارة المنهج او المقرر الدراسي لم يوافقه ابداع في توصيله ، و دائما ما تركز المؤسسة التعليمية على المنتج التعليمي على حساب العميل فمن الضروري ان يكون الابداع قادرا على اظهار اكثر الوسائل ملائمة لتعريف العميل بمصادقية المنتج التعليمي ، على ان يكون العمل انطلاقا من احتياجات و رغبات العملاء بدلا من افتراض ان جميع التغيرات التربوية متسقة ، مفهومة ، شرعية من تلقاء ذاتها .

• العميل : **clients** يعني تسويق الخدمات التعليمية الاستجابة لاحتياجات و رغبات العملاء و التي يفضل تعريفها من حيث الوفاء بالمتطلبات او الملاءمة للغرض على هذا فان عناصر مواجهة مجموعة محددة من احتياجات و رغبات العملاء سوف تتنوع وفقا للعملاء و ايضا وفقا لاسلوب الاتصال.

• الالتزام : ان المؤسسات التعليمية الناجحة في تسويق منتجاتها و خدماتها التعليمية اعتادت انشاء نوع من الالتزام بدلا من ان تنشر هذا الالتزام من واقع

فاعلية عقد الموظف و من ثم هناك تركيز على توصيل قيم المؤسسة التعليمية على نحو متكرر و ايضا توصيل المبادئ التي تقف وراء هذه القيم .

● المنافسة : يتأثر برنامج تسويق المنتجات و الخدمات التعليمية للمؤسسة التعليمية بالمنافسة السائدة و هي اما منافسة بين المؤسسات التعليمية البديلة التي تشبع نفس الحاجة و الرغبة لدى المستهلك او العميل ، او المنافسة بين جميع المؤسسات التعليمية الموجودة في السوق و من الضروري للمسئول عن تسويق المنتجات و الخدمات التعليمية الفهم الكامل للبيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة التعليمية و معرفة درجة قوة و حدة المنافسة بها و كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التعليمية في اى مرحلة من مراحل التعليم المختلفة

#### رابعا: المتطلبات اللازمة لنجاح تسويق الخدمات الجامعية

لا تستطيع المؤسسة الجامعية تقديم خدماتها لكل قطاعات المجتمع لان الامر يتطلب تحديد القطاع المستهدف لتقديم الخدمات وهناك ثلاث استراتيجيات يمكن اختيار احدهما لمقابلة احتياجات المجتمع كما يلي(٣٥) :

\* - استيرراتيجية التسويق المركز علي عموم الناس **Marketing undifferentiated** : markets

فيما تقوم المؤسسة بتقديم منتج واحد لجميع قطاعات السوق حيث تقوم بالتركيز علي الاختلافات بين قطاعات السوق وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة علي مزيد من اساليب الترويج وقنوات التوزيع لانها تتعامل مع اعداد كبيرة من المستفيدين.

\* - **differentiated marketing** استيرراتيجية التسويق المركز على شرائح اجتماعية :

في هذه الاستيرراتيجية تقوم المؤسسة بتقسيم المستفيدين الي مجموعة من القطاعات ثم يتم تحديد احتياجات كل قطاع بصورة منفصلة ويتم تصميم منتجات متنوعة لمقابلة احتياجات كل قطاع علي حدة وعلي هذا فان هذه الاستيرراتيجية تزيد من التكاليف لكنها وسيلة لتعظيم نصيب المؤسسات في السوق نظرا لانها تتعامل مع العديد من القطاعات السوقية وتحصل علي رضا فئات متنوعة من المستفيدين .

\* - استراتيجية التسويق المركز علي قطاع محدد من المجتمع **concentrated marketing**

نستخدم هذه الاستراتيجية اذ كانت المؤسسة محدودة الموارد وفيها تقدم المؤسسة خدمة واحدة لقطاع محدد ومن مميزات هذه الاستراتيجية انها تساعد المؤسسة في الحصول علي نصيب كبير داخل هذا القطاع ومن ثم تتمكن من منافسة المؤسسات الاخرى.

اختيار المزيج التسويقي ( الاسلوب التسويقي )

المزيج التسويقي هو مجموعة من المتغيرات التي تتحكم فيها ادارة المؤسسة و تستخدمها لتحقيق اهدافها في الاسواق المحددة ، و كان اول من وصف هذه المتغيرات هو " نيل بوردون " Neil Borden عام ١٩٥٣ حيث حدد مجموعة من العناصر ( الادوات ) الى تـؤلف المزيج التسويقي ، و في عام ١٩٦٤ قام Mc Carthy بتحديد اربعة عناصر اساسية لتشكيل المزيج التسويقي لاي مؤسسة ، و هي ( product , price , 4 PS , place , promotion ) ، و هي المنتجات ، و التسعير ، و المكان ، و الترويج .

و على الرغم من التشابه بين عناصر ( ادوات ) استراتيجيات التسويق في كل من التسويق في المؤسسات الهادفة للربح ، و التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح الا ان هذه المتغيرات ( الادوات ) الاربعة لها مضامين مختلفة نظرا لطبيعة هدف ، و نوعية الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات غير الهادفة للربح (٣٦)، و هذه الادوات كالاتي :

\* المنتج : يعرف المنتج على انه كل ما يقدم للسوق سواء كان سلعا ملموسة ، او خدمات تؤدي الى اشباع حاجات المستهلك (٣٧) و يعتبر المنتج احد الادوات الاساسية لنجاح النشاط التسويقي ، لذلك لابد ان يصمم في ضوء احتياجات المستفيدين مع الاهتمام بجودة المنتج ، و جودة المنتج لا تقاس من وجهة نظر منتجها ، و انما تقاس بواسطة المستفيد من خلال درجة تطابقها او اختلافها مع مستوى توقعاته (٣٨).

و يتضح من التعريف السابق ان هناك تطابقا بين مفهوم المنتج ، و مفهوم الخدمات الجامعية الذي حددته الجامعات المصرية حيث تبنت المفهوم الشامل للخدمات فالخدمات الجامعية لها عدة اشكال فمنها السلع المادية الملموسة مثل المنتجات التي تقدمها بعض الوحدات بكلية الزراعة ، و غيرها و هناك ايضا خدمات غير ملموسة مثل الاستشارات ، الخدمات التعليمية ، و التدريبية، و البحوث العلمية ، و غيرها.

وتمر المنتجات عموماً بمراحل مختلفة خلال الفترات الزمنية المتباينة وتعرف هذه المراحل بدورة حياة المنتج وتشمل هذه المراحل مرحلة تقديمها مرحلة نموها مرحلة نضوجها مرحلة تدهورها وتفهم الإدارة الجامعية لهذه المراحل تسهم في استخدام سياسات التسعير والترويج والتوزيع المناسبة لكل مرحلة حتى تتمكن المؤسسة من الوفاء بمتطلبات المرحلة ومواجهة المؤسسات المناسبة وهذه المراحل كما يلي (٣٩):

مرحلة عرض المنتج : وتتصف هذه المرحلة بانخفاض المبيعات نظراً لعدم معرفة الفئات المستهدفة بالمنتج الجديد وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج لضرورة تعريف الفئات المستهدفة بالمنتج والرغبة في جذب منافذ التوزيع لتداول المنتج وتستخدم المؤسسة في هذه المرحلة سياسة الاعلان المكثف مع السعر المنخفض لاعادة المنافسين عن الدخول في ميدان انتاج ذلك المنتج لقلّة الارباح وتتقبل جميع المؤسسات قلّة الارباح في تلك المرحلة علي امل تحقيق الارباح في المرحلة التالية.

مرحلة تزايد الطلب وتنامي المنتج : وفي هذه المرحلة يبدأ الارتفاع المطرد في حجم المبيعات وينتشر استخدامهما بين المستهلكين وعادة ما يظهر عدد من المنافسين في الميدان وللحفاظ علي نمو المنتج في هذه المرحلة فان المؤسسة تبحث عن منافذ توزيع جديدة للحرص علي تحسين وتطوير المنتج تبدأ في اتباع سياسة التخفيض الطفيف لسعر المنتج على مراحل زمنية معينة لكسب قطاع جديد من المستفيدين.

مرحلة تزايد المنافسة : في هذه المرحلة يبدأ الطلب على المنتج في الميل الى الانكماش و تشتد حدة المنافسة ، و تقوم المؤسسة بخفض الاسعار ، و زيادة حملات الترويج ، و تطوير جودة المنتج ، لاطالة دورة حياته او محاولة ايجاد استخدامات جديدة له ، الامر الذي ينتج عنه انخفاض الارباح.

مرحلة التدهور : تتسم هذه المرحلة بالانخفاض المطرد في حجم المبيعات ، و قد يحدث هذا الانخفاض على مدى زمني طويل او قد يتم بشكل سريع ، و هذا قد يرجع الى اشتداد المنافسة او لتغير متطلبات المستفيدين (٤٠).

ونظراً لأهمية المنتجات من حيث جودتها ، ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين تستخدم الجامعات عدة اساليب لتقويم جودة خدماتها ، و في مقدمة هذه الاساليب : اسلوب تحليل

الحافظة، و يتم من خلاله تقويم الخدمات الجامعية من اجل تحسين الخدمات الجيدة ، و استبعاد الخدمات الضعيفة ، و يتم هذا الاجراء بواسطة جهة مختصة بالمؤسسة الجامعية.

\* التسعير : يعتبر التسعير احد اهم ، و اصعب القرارات التى اتخاذها على مستوى ادارة التسويق ، فالتسعير له تاثير مباشر على حجم المبيعات ، و ارباح اى مؤسسة ، بالاضافة الى انه يعد العامل الحاسم الذى يقر المستهلك على اساسه قبول المنتج او رفضه.

التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج للعميل الى وحدات نقدية ، و هو اكثر عناصر الاستراتيجية التسويقية ( المزيج التسويقي ) مرونة حيث يمكن تغييره بسرعة للاستجابة فى الطلب او فى حالة المنافسة ، لان تنمية ، و تطوير المنتج يستغرق وقت كبير (٤١).

والتسعير فى المنظمات غير الهادفة للربح يتميز بالتسعير الرمزي حيث تحدد اسعار رمزية للمنتجات ليعود بالنفع ، و لو بالقليل يسهم فى تقديم خدماتها ، ولهذا يمكن للوحدات التابعة للجماعات ان تقدم منتجات او خدمات بتكلفة اقل من القطاع الخارجى ، و لهذا تحقق تميزا مع قطاعات المجتمع التى نتعامل معها ، و يزيد عدد المستفيدين ، و يهدف تسعير الخدمات الى(٤٢):

- تحقيق ارباح للجامعة يمكن الاستفادة منها فى تحسين الخدمات التى تقدمها الجامعة خاصة فى ظل الميزانيات الحكومية المحدودة للجامعات.

- المحافظة على العملاء الحاليين ، و العمل على جذب عملاء جدد عن طريق اتباع سياسة تسعيرية مرنة ، و مما يسهم فى المحافظة على الصورة الذهنية للجامعة لدى العملاء.

- التصدى للمنافسين من خلال التعديل المستمر للاسعار.

- تغطية التكلفة التى تتحملها الجامعة بوصفها مؤسسة غير هادفة للربح فى الاساس.

تأسيسا على ما سبق فانه لا توجد سياسة واحدة لتسعير المنتجات ، و لكنها تختلف باختلاف نوع المنتج ، لانه يسهم فى خلق الصورة الذهنية عن الجامعة لدى العملاء ، فالاسعار العالية تعنى بانسبة للمستهلك الجودة ، و لذلك يتعين على الجامعات عند تحديد الاسعار مراعاة ان تتناسب مع توقع المستفيدين.

\* الترويج : يعتبر الترويج احد العناصر الاساسية للنظام التسويقي ، و لا يمكن الاستغناء عن النشاط الترويجي ، لتحقيق اهداف الجامعة كمؤسسة تهدف لتعريف المجتمع بما تقدمه من منتجات ، و يعرف على انه العملية التى يتم من خلالها استخدام كافة الجهود ، و

الاساليب الشخصية ، و غير الشخصية لاجبار العميل بالخدمة التي تقدمها المؤسسة ، و شرح مزاياها ، و خصائصها ، و كيفية الافادة منها ، و اقتاعه بالتعامل معها ، و على هذا فعلمية الترويج تقوم على شقين اساسيين هما (٤٣) :

- كم الحقائق ، و المعلومات ، و البيانات عن المنتجات و يشمل خصائصها ، و اسعارها ، و اماكن وجودها ، و غيرها من المعلومات.

- محاولة التأثير على الفئات المستهدفة ، و اقتاعهم بالمنتج عن طريق تكوين اتجاه ايجابي نحو المنتجات ، و حثهم على الشراء ، و يمكن للجامعات ان تتبع ست خطوات رئيسية لضمان الاتصال الفعال بينها ، و بين قطاعات المجتمع المختلفة ، و هي كما يلي (٤٤) :

\* تحديد الجمهور المستهدف : الخطوة الاولى فى بداية اتصال فعال هى تحديد الفئات المستهدفة حيث تؤثر خصائص تلك الفئات على اتخاذ قرارات حول ماذا يقال ؟ و كيف يقال ؟ و متى يقال ؟ و اين يقال ؟ و من يقول ؟

\* تحديد اهداف الاتصال : من خلال الخطوة السابقة يستطيع القائم بعملية الاتصال بين الجامعة و المستفيدين تحديد الهدف الذى يريد الوصول اليه من خلال اتصاله بالمستفيدين ، و فى كثير من الاحيان فان الهدف النهائى هو ان يتخذ الجمهور المستهدف قرار بالحصول على المنتج ، و لكن هذا القرار ما هو الا محصلة للعديد من العمليات العقلية التى يقوم بها ، و من ثم فان المسئول عن عملية الترويج لابد و ان يعرف فى مرحلة يقف الجمهور المستهدف ، و تتمثل المراحل المؤدية الى اتخاذ قرار بشراء المنتج فى (٤٥) :

- الوعى : يجب فى البداية التأكد من ان العملاء على وعى بالمؤسسة الجامعية ، فقد يكونوا على دراية باسمها فقط ، و غير مدركين للخدمات التى تقدمها ، و على هذا يمكن من خلال وسائل بسيطة ، و متكررة و ان يعى العملاء اسم الجامعة ، و الخدمات التى تقدمها حتى يصبح اسم الجامعة مألوفا لدى العملاء.

- المعرفة : قد يكون الجمهور المستهدف على وعى باسم المؤسسة الجامعية ، و المنتجات التى تقدمها دون التعرف على خصائصها ، و مزاياها ، الامر الذى يتطلب قيام الجامعات بتقديم كافة المعلومات و البيانات عن المنتجات ، و التى تسهم فى خلق صورة ذهنية للجامعات لدى المستفيدين.

- الحب : لا يقتصر دور المسئول عن ترويج المنتجات الجامعية ان يقوم بتعريف العملاء بهذه المنتجات ، و لكن ينمى لديهم اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة الجامعية.

- التفضيل : لا يعنى ان يكون لدى العملاء اتجاها ايجابيا نحو المؤسسة حتى يقوموا باستخدام منتجاتها ، و لكن يجب ان يفضل العملاء المنتجات الجامعية مقارنة بغيرها من المؤسسات و فى هذه الحالة فان الجامعات تحتاج باستمرار الى تحسين ، و تطوير منتجاتها بالاضافة الى التعرف على مدى رضا العملاء عما تقدمه من خدمات.

- الاقتناع : قد يفضل المستفيدون منتجات المؤسسة الجامعية ، و لكن لا يقتنعوا بالاقدم على الحصول على تلك الخدمات ، و هنا يأتى دور القائم على عمل ترويج المنتجات الجامعية ان يستخدم العديد من الادوات مثل الاعلان ، و الاتصال الشخصى ، و العلاقات العامة لتعزيز صورة المؤسسات الجامعية و بناء الثقة لدى الفئات المستهدفة فى تلك المنتجات.

- الحصول على المنتج : قد يصل الجمهور المستهدف الى مرحلة الاقتناع ، و لكنه لم يقدم على خطوة الحصول عليها بعد ، و قد يكون ذلك بسبب نقص المعلومات ، و هنا يجب ان تقوم الجامعة بتقديم معلومات كافية عن اسعار المنتجات و جودتها ، حتى يقوموا باتخاذ القرار النهائى نحو الحصول على هذا المنتج.

\* تصميم الرسالة : بعد تحديد المرحلة التى يقف عندها الجمهور المستهدف ، تقوم المؤسسة الجامعية بتصميم الرسائل التى يجب ان يتوافر فيها ما يلى(٤٦) :

- جاذبة للانتباه لكى تحظى باهتمام الفئات المستهدفة.
- تزيد من رغبة الفئات المستهدفة فى طلب المنتج.
- قد ينتج عنها اتخاذ قرار شراء المنتجات المقدمة من الجامعات.
- مراعاة تكلفة الوسيلة الترويجية بحيث يتم اختيار الوسيلة التى تتناسب مع الميزانية ، الامر الذى يتطلب مراعاة محتوى الرسالة ، و شكلها ، و مصدرها.

\* اختيار قنوات الاتصال : بعد تصميم الرسالة ، يتم اختيار وسائل الاتصال التى تقوم بتوصيلها للفئات المستهدفة ، و هناك نوعان من وسائل الاتصال : شخصية و فيها يتم الاتصال بين شخصين او اكثر و غير شخصية و تشمل و سائل مطبوعة ( مجلات و صحف ) و وسائل الكترونية ( الراديو و التلفزيون ) (٤٧) .

\* اختيار مصدر الرسالة : ان الرسالة تنقل عن طريق مصدر موثوق فيه كلما كانت اكثر تأثيرا على الفئات المستهدفة.

\* التغذية المرتدة : لا تتوقف عملية الترويج على اقتناع الفئات المستهدفة بالحصول على الخدمات الجامعية ، و لكن تمتد للتعرف على اراء العملاء نحو هذه الرسالة من خلال التعرف على اتجاهاتهم الماضية ، و الحالية نحو المنتج ، و هذا يفيد فى اجراء اى تعديل فى البرنامج الترويجى.

وهناك عدة عناصر يمكن للجامعة ان تستعين بها لترويج منتجاتها بالمنتجات التى تقدمها ، و يمكن ايجازها كما يلي(٤٨) :

- الاعلان : يعتبر الاعلان من اقدم الادوات الترويجية التى استخدمت فى التسويق ، وعلى الرغم من انه يشكل عنصرا واحدا فى النشاط الترويجى الا انه يأخذ مكانة هامة عند تصميم هذا النشاط ، و يعرف الاعلان انه عملية اتصال غير شخصى مدفوع الاجر تستخدمها الجامعات لتوصيل رسالة معينة ، بغرض التأثير على العملاء ، و تتسم هذه الطريقة بتعدد الادوات المستخدمة فى نشر الاعلان ( مجلات ، صحف ، راديو ، تلفزيون ، لوحات ، ملصقات ) و من ثم تصل الى قطاعات كثيرة من المستفيدين بكفاءة ، و بادنى تكلفة.

- النشر : هو نشاط مشابه للاعلان حيث انه عملية اتصال غير شخصى تستعين به الجامعات لتقديم منتجاتها بشكل اختياري دون مقابل.

- الاتصال الشخصى : يعد الاتصال الشخصى من اكثر الوسائل الترويجية اقتناعا للعملاء ، و سقوم على اساس الاتصال المباشر بين الجامعة كمقدم للخدمة ، و المستفيدين منها ، و يتيح الاتصال الشخصى الفرصة للتعرف على الاستجابات المباشرة للعملاء بخصوص تلك المنتجات، و سهولة تفعيل الرسالة الاعلانية وفقا لحاجات العميل ، فهو وسيلة ذات طبيعة مرنة مما يجعلها من اكفأ الطرق فى الحفاظ على الجمهور المستهدف ، و اقامة علاقات دائمة معه ، و بصفة عامة يتميز الاتصال الشخصى بامكانية تزويد المستفيدين بالمعلومات الكافية ، و الرد على استفساراتهم ، كما يتيح الفرصة للتعرف على اراء الفئات المستهدفة نحو المنتج ، و تصميم الاستراتيجيات فى ضوء ذلك ، و يمكن من خلاله معرفة القطاعات الاخرى التى لديها استعداد للشراء ، و تركيز الجهود عليه(٤٩)

- العلاقات العامة : نشاط يهدف الى ايجاد علاقة ايجابية ، و توطيد الصلة بين الجامعة و المستفيدين و يتم ذلك عن طريق استخدام عدة اساليب منها اصدار النشرات الدورية ، و الكتيبات ، والندوات ، وورش العمل ، المؤتمرات ، التقارير السنوية ، اقامة المعارض .

- ويمكن للجامعات ان تختار اداة او اكثر من هذه الادوات على حسب طبيعة المنتج ، و خصائص الفئات المستهدفة ، و الميزانية المتاحة للنشاط الترويجي .

\* التوزيع : يقصد بالتوزيع مجمل الانشطة التي تنتقل خلالها المنتجات الجامعية الى المستفيدين فى المكان ، و الزمان المناسبين ، و يجب ان نفرق بين التوزيع ، و قنوات التوزيع حيث يطلق على الطرق التي تسلكها المنتجات من مركز الانتاج الى المستهلك قنوات التوزيع او منافذ التوزيع ، و تتمثل فى مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من الانشطة التسويقية ، و يكون امام المؤسسات الجامعية الاختيار من بين احد الاتجاهين (٥٠) :

- سياسة التوزيع المباشر : و فيها تقوم المؤسسات الجامعية بتوصيل منتجاتها الى المستفيدين دون تدخل وسطاء ، و تتميز هذه الطريقة بانخفاض التكلفة ، و سرعة توصيل الخدمات الجامعية للمستفيدين ، و سهولة الحصول على التغذية الراجعة .

- سياسة التوزيع غير المباشر : فيها تعهد المؤسسة الجامعية بمهمة توزيع منتجاتها الى الوسطاء ، غالبا تتم هذه الطريقة فى المنتجات السلعية اكثر من الخدمية .

و يتوقف اختيار الطريقتين على اساس طبيعة المنتجات الجامعية ، فالخدمات الصحية ، و الاستشارية ، و البحثية يتم توزيعها مباشرة للتعرف على رد فعل المستفيدين ، اما المنتجات المادية فيمكن ان يتم عن طريق وسطاء فى حالة ضمان عدم تعرضها للتلف ، و من العوامل المؤثرة فى اختيار طريقة توزيع محددة ، التوزيع الجغرافى للمستفيدين ، فاذا كان المستفيدون يتركزون فى منطقة جغرافية محددة فيفضل استخدام التوزيع المباشر ، اما فى حالة الانتشار الجغرافى للمستفيدين على مساحات واسعة فانه من المفضل ان يتم توزيع الخدمات عن طريق الوسطاء ، مع الاخذ فى الاعتبار الخصائص التنظيمية للمؤسسة الجامعية ، و هى تلك العوامل المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من حيث حجمها ، و مواردها المالية ، و حجم منتجاتها ، فكلما كبر حجمها ، و تيسرت لها الموارد المالية ، وزادت ، و توسعت فى منتجاتها فان قدرتها على التوسيع فى طرق التوزيع تكون اكبر حيث يمكنها التوسع فى منافذ توزيعها و الاقتراب من المستفيدين ، و على العكس من ذلك فان

المؤسسات الضعيفة التي تقل مواردها عليها ان تزيد من حجم أنشطة التوزيع من خلال الوسطاء.

### عمليات تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات.

تتضمن إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات مجموعة من العمليات، منها:

#### (١) التخطيط التسويقي بالجامعات Marketing Planning in The Universities

يعتبر تخطيط الأنشطة التسويقية للخدمات التعليمية بالجامعات من الأهمية بمكان باعتبار أن النشاط التسويقي يرتبط نجاحه بمدى توقع الاحتمالات المستقبلية بدرجة كبيرة، وتخطيط الأنشطة التسويقية يعمل على الاستعداد للغد من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات. وتخطيط التسويق مكون أساسي من مكونات التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات، وهو يدعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بخطط أكثر تفصيلاً لاستهداف الفرص التسويقية المحدد (٥١)، والشكل التالي - رقم (١) - ويوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة وتخطيط الأنشطة التسويقية على مستوى وحدة التسويق بالجامعة.

#### مستويات التخطيط بالجامعات (٥٢)



ومن الشكل يتضح أن تخطيط الأنشطة التسويقية بالجامعات يتم على مستويين الأول: التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية، والثاني: التخطيط السنوي للتسويق بالجامعات.

(أ) التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات بالجامعات.

ويتم من خلال مجموعة من الخطوات كما يلي(٥٣):

١. تحليل الموقف التسويقي الحالي.
٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. صياغة الأهداف التسويقية.
٤. وضع الاستراتيجيات التسويقية.
٥. وضع برنامج العمل التنفيذي.
٦. تحديد كيفية الرقابة على الخطة.
٧. تطوير وثيقة الخطة التسويقية.

(ب) التخطيط السنوي للتسويق بالجامعات.

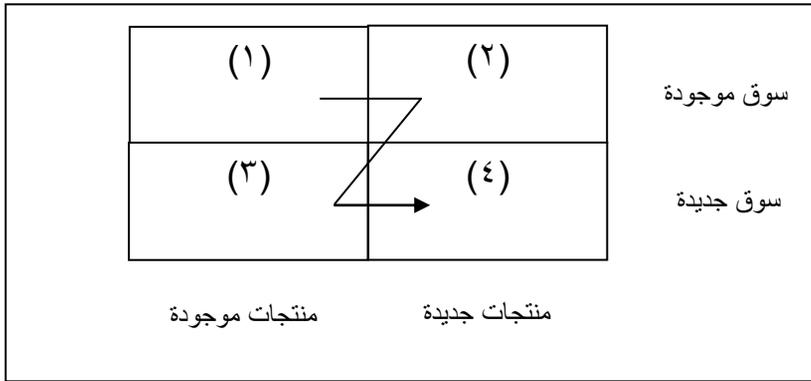
يعتبر التخطيط السنوي من الأهمية بمكان باعتباره تخطيط على المدى القصير لتسويق الخدمات والأنشطة بالجامعات، وهو المسئول عن تحويل التخطيط الاستراتيجي للتسويق طويل المدى لخطط سنوية(٥٤).

■ تصميم الإستراتيجيات التسويقية: يقصد بالاستراتيجية التسويقية مجموعة من الإجراءات التي تمكن الوحدة من التوصل إلى الأهداف الموضوعية بحيث تتحقق الاستفادة من موارد الوحدة المادية، والبشرية، وفي الوقت نفسه تتلاءم مع ظروف البيئة الخارجية(٥٥) وتوضع في ضوء المعلومات والدراسات عن الفئات المستهدفة، وعن نوعية الخدمات المقدمة من قبل الوحدة، ومدى تلبية لاحتياجات المستفيدين، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة عن المنافسين؛ بهدف تقديم مزايا في مقابل عروض المنافسين تساعد الوحدة في كسب مكانة متميزة بين قطاعات المجتمع المختلفة.(٥٦)

وهناك نوعان من الاستراتيجيات: كل منها تتضمن مجموعة من البدائل، على كل وحدة كأي مؤسسة أن تختار من بين هذه البدائل في ضوء تحليل الوضع الراهن لها،

والأهداف المرجو تحقيقها، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات لطرح المنتجات في السوق، كما هو موضح في شكل (٥)، ويتم الانتقاء بين أربعة مسارات على حسب نوعية المنتج، ظروف كل وحدة، هذه المسارات الأربعة كما يلي<sup>(٥٧)</sup>

- مسار اقتحام السوق: وفيه يتم زيادة حجم مبيعات الوحدة دون حدوث أي تعديلات أو تغيرات في هذه الخدمات.
- مسار تنمية المنتج: وفيه يتم تعديل، وتحسين المنتجات وقد يتم إدخال (إضافة) منتجات جديدة لقطاعات السوق الحالية.
- مسار تنمية السوق: وتهدف هذه الاستراتيجية لكسب عملاء جدد فضلاً عن العملاء التقليديين أي تسعى للبحث عن قطاعات سوق جديدة للخدمات الحالية.
- مسار التنوع: وفي هذا المسار يتم تقديم منتجات جديدة لقطاعات سوق جديدة.



شكل (٥) يوضح مسارات تقديم المنتجات للمستخدمين<sup>(٥٨)</sup>

والجدير بالذكر أن الكثير من الاقتصاديين ينصح باستخدام هذه المسارات وفقاً لإتجاه حرف Z حتى تكتسب المؤسسة المعرفة الكافية بالسوق، وتكتسب قاعدة عملاء كافية ويرى البعض الآخر أنه لا مانع من التخطي إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسات، وتحليلات مسبقة للسوق تستند عليها.

وينبغي ألا تكفي الوحدات التابعة للجامعة بتقديم منتجات متميزة أو تقديم منتجات جديدة لزيد من فرص نجاحها، ولكن ينبغي إيجاد مزايا تزيد من قدرتها التنافسية للتغلب على المنافسة من المؤسسات الأخرى حيث ترغب تلك المؤسسات في تقديم نفس المنتجات بمواصفات أفضل، وبأسعار أقل للحصول على أكبر نصيب في السوق، لذا ينبغي على كل

مؤسسة إعداد إستراتيجية تنافسية، وبصفة عامة فإن هناك عدة بدائل يمكن للوحدات أن تختار من بينها، وهي (٥٩)

- إستراتيجية الهيمنة على السوق: تعني أن تحظى الوحدة ذات الطابع الخاص بأكثر حصة سوقية للمنتجات التي تقدمها، وهذا يتطلب زيادة الحصة السوقية الإجمالية، والحفاظ على الحصة السوقية الحالية من المنافسين.

- إستراتيجية تحدي المنافسين: تستخدم هذه الاستراتيجية لتحسين وقع الوحدة فقد يكون ترتيبها الثاني أو الثالث، وتسعى للوصول لموقع القيادة في سوق الخدمات، ولتحقيق ذلك تتحدى المؤسسة الرائدة في السوق باستخدام سياسات تحدي الأسعار (تخفيض الأسعار)، تكثيف الحملات الترويجية لخدماتها والاهتمام بجودة المنتج، والأداء في تلك الوحدات وتنوع قنوات التوزيع، وهذا يتطلب من العاملين في تلك الوحدات أن يكونوا قادرين على اكتشاف نقاط ضعف المنافسين؛ لاستغلالها في تحسين الخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات.

- استراتيجية مجارة السوق: تبني هذه الاستراتيجية يعني قبول الوضع القائم وتستخدم من قبل الوحدات التي لا تملك التي تساعد في تطوير خدماتها أو تقديم خدمات جديدة، ومن ثم لا تستطيع تلك الوحدات التابعة للجامعة أن تتحدى المؤسسات الرائدة في السوق، وبالتالي تتجه إلى تقليدها بهدف الحفاظ على حصتها السوقية، ومحاولة اكتساب عملاء جدد.

- استراتيجية استهداف قطاع محدد السوق: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قطاع معين (فئة مستهدفة محددة)، ويتم ذلك عن طريق تحليل احتياجات هذا القطاع، والتعرف على خصائصه، وتحديد كيفية الوصول إليه، وماذا يرضيه، ومن ينافس عليه، وعلى هذا يمكن تقديم خدمات ذات مزايا عن المنافسين ويتم ذلك من خلال التخصص في السوق.

## ٢) التنظيم التسويقي بالجامعات Marketing Organization in The Universities

حيث أن نظام إدارة التسويق بالجامعة نظام فرعي من النظام الإداري بالجامعة ومن ثم فإن التنظيم التسويقي بالجامعة جزءاً من تنظيمها الإداري، حيث يختلف تنظيم الأنشطة التسويقية من جامعة لأخرى من حيث هيكل الوحدة التسويقية بالجامعة وعلاقتها بالوحدات

الأخرى، وكذا حجم الإمكانيات المادية والموارد البشرية وفقاً لطبيعة التوجه التسويقي للجامعة، وكذلك حجم الجامعة وأنشطتها البحثية والخدمية والتدريسية، وقناعات القائمين على إدارتها بجدوى تسويق تلك الأنشطة (٦٠).

وبصفة عامة يمكن تنظيم العمل التسويقي بالجامعات وفقاً لأحد المداخل التالية:

#### (أ) مدخل التنظيم الوظيفي:

يعتبر التنظيم الوظيفي هو الشكل التنظيمي الأكثر شيوعاً لوحدة التسويق حيث "يرأس المتخصصون الأنشطة التسويقية المختلفة مثل مدير المبيعات ومدير الدعاية ومدير بحوث التسويق ومدير خدمة العملاء ومدير المنتجات الجديدة".<sup>(٦١)</sup>

ويمكن اقتراح هيكل لوحدة تسويق جامعية وفقاً للمدخل الوظيفي حيث يتم تقسيم النشاطات التسويقية مثل الترويج والتسعير والمبيعات وبحوث التسويق إلى وظائف فرعية تتبع وحدات إدارية متوازنة تقع مسؤولية تحقيق أهداف كل منها على عاتق مشرف مستقل (مدير الوحدة)، وتقع مسؤولية التنسيق بين هذه الوحدات على عاتق مدير عام وحدة التسويق بالجامعة.

#### (ب) مدخل التنظيم الجغرافي (التنظيم على أساس المناطق):

يعتمد التقسيم على أساس المناطق على تخصيص قسم مستقل لكل مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تقوم المنظمة ببيع منتجاتها فيها، ويفضل استخدام التقسيم على أساس المناطق في حالة المنظمات الكبيرة التي تنتشر أعمالها في مناطق جغرافية متعددة سواء على المستوى المحلي أو العالمي (٦٢) وبالنسبة للجامعة يمكن إنشاء وحدة تسويق مركزية على مستوى الجامعة تكون مهمتها التنسيق بين وحدات التسويق على مستوى الكليات المختلفة التابعة للجامعة، حيث تكون المهمة الرئيسية لكل وحدة تسويق على مستوى كل كلية تسويق الخدمات النوعية التي تقدمها تلك الكلية.

#### (ج) مدخل التنظيم وفقاً للمنتجات (الخدمات):

حيث يعتمد التنظيم على أساس المنتجات على تخصيص قسم مستقل لكل مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة، ويكون هذا الشكل مناسباً في المنظمات التي تنتج مجموعات متعددة من الخدمات أو المنتجات<sup>(٦٣)</sup>.

ويحقق التنظيم وفقاً للمنتجات مزايا التخصص وتقسيم العمل بين مسؤولي التسويق حيث تتراكم الخبرات عن الخدمات الجامعية التي يتم تسويقها وكذلك المشاكل التي تعوق تسويق تلك الخدمات بما يؤدي إلى فعالية أكبر في تسويق تلك الخدمات.

(د) مدخل التنظيم وفقاً للعملاء:

يعتمد التقسيم على أساس العملاء على أساس تقسيم جهاز التسويق إلى أقسام أو وحدات بحيث يكون كل قسم مسئول عن قطاع من العملاء أو المشتريين (٦٤)، ففي الجامعات مثلاً يوجد قسم لمبيعات الحكومة، وقسم المبيعات قطاع الأعمال، وقسم للتسويق للطلاب والمتدربين.

(هـ) مدخل التنظيم المركب:

يعتمد التنظيم المركب على الجمع بين أكثر من أساس من أسس التنظيم السابق، وهو مزيج من عدة أشكال تنظيمية وفقاً لطبيعة وجحم كل جامعة.

### ٣ تنفيذ الأنشطة التسويقية بالجامعات Marketing Implementation in The Universities

تعتبر عملية تنفيذ التسويق هي المحك في نجاح التسويق بالجامعات حيث يعتبر تخطيط استراتيجيات جديدة بداية فقط تجاه تسويق ناجح، ويكون مردود استراتيجية تسويقية ممتازة متواضع إذا فشلت المنظمة في تنفيذها بصورة صحيحة، وتعتبر عملية تنفيذ التسويق العملية التي تحول الخطط إلى إجراءات تسويقية تحقق أهداف التسويق الاستراتيجي، ويشمل تنفيذ الأنشطة من يوم ليوم، ومن شهر لشهر وفقاً لخطط العمل، فبينما يتناول تخطيط التسويق ماذا تكون أنشطة التسويق؟، ولماذا؟، فإن التنفيذ يتناول من؟، وأين؟، ومتى؟، وكيف؟<sup>(٦٥)</sup>

ويعتمد تنفيذ التسويق الناجح على مدى جودة مزيج الأفراد، والهيكل ونظم القرارات والمكافآت، والثقافة السائدة في برامج العمل التي تدعم استراتيجيات المنظمة، وينبغي أن يتمتع العاملون في المنظمة على جميع المستويات بالمهارات اللازمة للعمل، والعمل على تحفيزهم، ويلعب الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة دوراً مهماً في تنفيذ استراتيجية التسويق، وكذلك نظام القرارات والمكافآت، وأخيراً فالتنفيذ الناجح يتطلب أن تتفق استراتيجيات التسويق مع ثقافة المنظمة ونظام القيم والمعتقدات الذي يشترك فيه أفراد التنظيم.<sup>(٦٦)</sup>

#### ٤) الرقابة التسويقية بالجامعات Marketing control in The Universities

إن الجهود الإدارية المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف التسويقية للجامعات لا يمكن أن تكتمل بدون وجود رقابة على الأنشطة التسويقية تضمن ان يكون الأداء التسويقي في الاتجاه الصحيح، وأن هذا الأداء يتم وفقاً لما هو متوقع، ومن ثم تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويقصد بالرقابة على الأنشطة التسويقية للجامعات "عملية قياس وتقويم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن تحقيق الأهداف التسويقية"<sup>(٦٧)</sup> للجامعات.

وتمر عملية الرقابة على الأنشطة التسويقية بالجامعات بأربعة مراحل أساسية وهي كما يلي(٦٨):

(أ) وضع المعايير الرقابية: يمثل المعيار الأداء المتوقع لتسويق خدمة تعليمية أو أكثر، وهو بمثابة المستوى الذي ينبغي أن يصل إليه الأداء التسويقي بالجامعة، مثل عدد الخدمات التعليمية المتوقع تسويقها خلال فترة زمنية معينة، أو حجم العائد (الدخل) المطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة.

(ب) قياس الأداء الفعلي: يعد وضع المعايير، وتنفيذ الأعمال أو القيام بالأنشطة التسويقية، يتم قياس الأداء التسويقي الفعلي في المجال موضع الاعتبار"<sup>(٦٩)</sup>، فعلى سبيل المثال إذا كان المجال هو تسويق البرامج التعليمية، فإن قياس الأداء الفعلي يتمثل في العائد المادي للبرامج التعليمية التي تمكنت وحدة التسويق من الوصول إليه بالفعل.

(ج) تقييم الأداء<sup>(٧٠)</sup>: في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري (الأداء المتوقع)، ويترتب على هذه المقارنة الوصول إلى إحدى النتائج التالية:

١. تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وهي حالة نادرة الحدوث.
٢. انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.
٣. زيادة الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

(د) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في المرحلة الأخيرة ، يتم إتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح الانحرافات، فقد يأخذ الإجراء التصحيحي معالجة أسباب الانحراف، وربما في بعض الأحيان يتم تعديل المعيار نفسه، فمثلاً ربما لا يكون العائد المادي فقط هو المعيار الملائم لقياس تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات.

ويلاحظ التكامل بين هذه العمليات التسويقية؛ فالتخطيط التسويقي الجيد يتطلب وجود تنظيم تسويقي قادر على تفعيل الخطط والاستراتيجيات الموضوعة، وعملية تنفيذ الأنشطة التسويقية هي المحك في نجاح الخطط التسويقية باعتبارها العملية التي تحول الخطط إلى إجراءات تنفيذية، ويعتمد تنفيذ التسويق الناجح على مدى جودة مزيج الأفراد، والهيكل التنظيمي، ومدى تمتع العاملون بالجامعات بالمهارات اللازمة للتسويق، ومن ثم يأتي دور الرقابة التسويقية لضمان كون الأداء التسويقي في الاتجاه الصحيح، وأن هذا الأداء يتم وفقاً لما هو متوقع.

د- وضع آليات لقياس مدى رضا الفئات المستهدفة:

قياس رضا المستفيدين من أبرز آليات التقييم والمتابعة، وهي خطوة أساسية لتحديد مواطن القوة والضعف في الاداء، ووضع تصورات لتحسين، وتطوير العمل بحيث تصبح تلك الخدمات أكثر استجابة لاحتياجات أفراد المجتمع الذي تخدمه، ويعبر رضا المستفيدين عن وجهة نظرهم في نوعية الخدمات المقدمة في ضوء توقعاتهم من جهة، وفي ضوء مقارنتها بتلك الخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى من جهة ثانية.(٧١)

وهناك نوعان من الفئات المستفيدة: الفئات المستفيدة داخل المؤسسات (العملاء الداخليون)، وهم العاملين داخلها، فكل منهم يتلقى خدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، وفي الوقت ذاته يقدم خدمة أو يؤدي أعمال يبني عليها من يليه، وفئات مستفيدة خارج المؤسسة (العملاء الخارجيون)، وهم الجمهور التلقى او المستخدم لتلك المنتجات، وهناك صلة وثيقة بين النوعين، فالعملاء الداخليين هم وسيلتنا الى العملاء الخارجيين لذا يجب الاهتمام بهم من حيث التدريب، والتأهيل، ومعرفة رغباتهم، وتوفير المناخ الملائم للعمل بصورة أكثر كفاءة،(٧٢)ويعد رد فعل العملاء من المتطلبات الأساسية لنجاح الوحدات ذات الطابع الخاص وذلك للأسباب الآتية:

- معرفة ما إذا كانت الفئات المستهدفة قد استفادت بالفعل من الفوائد المتوقعة من الخدمة.
- فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين (العملاء).
- معرفة مدى إمكانية توسيع نطاق الخدمات لتشمل فئات أخرى.
- معرفة ما إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا العملاء في الداخل والخارج، أم أن الأمر يحتاج إلى مراجعة.
- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعات **Total Quality Management (TQM)** هذا المفهوم السعي نحو التحسين المستمر للخدمات من خلال تضافر جهود العاملين بالمؤسسات بما يضمن تحقيق توقعات الفئات المستهدفة. (٧٣)

وفي ضوء الاهتمام الجاري الآن للتعرف على مدى رضا العملاء وضعت أدوات مختلفة وانتهجت أساليب عديدة، ولكن أحدث ما تم استخدامه في هذا المجال هو أسلوب الفجوة بين إدراكات وتوقعات الأفراد لقياس جودة الخدمة (Servqual Of Quality Gaps) حيث طور Parasuraman & Others 1988 أداة تعتمد على فكرة تحديد الفجوة بين واقع مستوى الخدمة، وتوقع العملاء لمستوى هذه الخدمة التي يجب أن تقدم له. (٧٤)

### الجزء الثاني: الاتجاهات العالمية المعاصرة لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات

أ- نموذج جامعة ويسكونسن الأمريكية بمدينة ماديسون (At University Of Wisconsin Madison)  
تعد جامعة ويسكونسن جامعة بحثية عامة مقرها مدينة ماديسون بولاية ويسكونسن، وهي من الجامعات المؤسسة لرابطة الجامعات الأمريكية، تأسست عام ١٩٤٨، وهي الجامعة الرسمية في الولاية وأقدم، وأكبر جامعاتها، يعمل بالجامعة (٢٠٥٤) عضو هيئة تدريس، ويدرس بها (١٣٢) تخصصاً علمياً و (١٤٩) برنامجاً للماجستير، و (١٢٠) برنامجاً للدكتوراه (٧٥)، تصنف جامعة ويسكونسن بوصفها جامعة ذات نشاط بحثي عالي الجودة وفقاً لتصنيف كارنيجي لمؤسسات التعليم العالي، وقد بلغ إنفاق الجامعة على البحث العلمي عام (٢٠١٠) ما يربو على مليار دولار (٧٦).

وتتمثل رسالة جامعة ويسكونسن في توفير بيئة تعلم تساعد الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس على نشر المعرفة، والحكمة، والقيم، التي من شأنها أن تساعد على بقاء هذا الجيل، والأجيال القادمة تحسين، نوعية الحياة للجميع، كما تسعى لتوفير فرصا لمن يرغب في الالتحاق بها، إذ تسعى لاستقطاب الطلاب من خلفيات اجتماعية، واقتصادية، وعرقية متنوعة، حيث تستجيب لاحتياجات تلك الفئات التي ثم حرمانها من التعليم الجامعي من قبل، ولإنجاز هذه الرسالة تقوم الجامعة بما يلي(٧٧):

- تقديم برامج أكاديمية عديدة مع التأكيد على تقديم تعليم عالي الجودة في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، وكذلك برامج التنمية المهنية.
- إنتاج معارف جديدة من خلال التشجيع على إجراء البحوث المرتبطة بحل المشكلات المجتمعية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع على المدى الطويل.
- التأكيد على البحوث متعددة التخصصات **Multi diplomacy Research** وتأهيل الدارسين ليصبحوا متخصصين في مجالاتهم، وذلك من خلال تطوير قدراتهم على استخدام المعارف، لمنفعة المجتمع.
- إتاحة إمكانيات الجامعة، وخبراتها للمجتمع المحلي، والمؤسسات العامة بالولاية مثل المكتبات والمرافق البحثية، وخبرات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع وظائف التعليم، والبحث العلمي التي تقوم بها الجامعة.
- المساهمة في التنمية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية للولاية، والدولة، والعالم أجمع، وذلك من خلال تقديم برامج متميزة في مختلف المجالات استجابة لاحتياجات الولايات المتحدة، والعالم ككل بصفة عامة.
- التعاون مع الهيئات الحكومية، وغير الحكومية، ومع المؤسسات التعليمية الأخرى، ومع المؤسسات الصناعية، والاقتصادية.

وعليه يلاحظ أن جامعة ويسكونسن تتبنى في إطار رسالتها الوظائف الجامعية الثلاث الرئيسية للجامعة المعاصرة، وهي نشر المعرفة، وإنتاجها، وخدمة المجتمع، ولكي تعمل جامعة ويسكونسن على أداء رسالتها الخدمية تجاه المجتمع فإنها شكلت مجموعة من التنظيمات التي تمكنها من تقديم خدماتها، ومن بين هذه التنظيمات ما يلي:

## ١ - مركز تنمية المشروعات الصغيرة: Small Business Development Center (SBDC)

يقدم المركز خدماته لأصحابه المشروعات الصغيرة، والمستثمرين منذ عام (١٩٧٩) وذلك لتذليل الصعوبات التي تواجههم ؛ بهدف إقامة مشروعات جديدة ناجحة، وذلك عن طريق تقديم استشارات ، وبرامج تدريبية مخفضة التكاليف في العديد من المجالات المرتبطة بالمشروعات مثل إعداد خطة المشروع، شراء أو بيع المشروع، والمحاسبة، والتسويق، والرقابة، وتطوير المهارات الإدارية للأفراد، وفهم الضرائب التجارية(٧٨) وهكذا يقوم المركز بتطوير المشروعات الصغيرة، ويربط بين رأس المال، والمعرفة النظرية.

## ٢ - مركز دعم التكنولوجيا: Technology Support Center (TSC)

يقوم هذا المركز بتقديم مجموعة متنوعة من الدعم التكنولوجي للمؤسسات الأخرى سواء عن طريق الاستشارات التكنولوجية أو عن طريق تلبية احتياجات تلك المؤسسات مثل دعم المؤسسات التعليمية بادوات تكنولوجية متطورة لتوسيع نطاق حصول الطلاب على الخبرات التعليمية من البيئة الخارجية للمدرسة(٧٩)، ويعتبر هذا المركز أحد الآليات التي تستخدمها الجامعة لنقل نتائج والتكنولوجيا من الجامعات الى قطاعات المجتمع المختلفة.

## ٣ - رابطة خريجي ويسكونسن: Wisconsin Alumni Association (WAA)

تقدم هذه الرابطة خدماتها لكل خريجي الجامعة منذ عام (١٨٦١) حيث تساعد الطلاب إكتشاف الفرص الوظيفية التي تتماشى مع قدراتهم، واهدافهم من خلال إتاحة الشراكات بين الجامعة ومؤسسات الاعمال التي تسهل عملية الاتصالات الوظيفية بين الخريجين، واصحاب العمل بالإضافة إلى إتاحة الفرص للخريجين لتقديم أعمال تطوعية للجامعة اذ تقوم تلك الرابطة بالاحتفاظ ببيانات الطلاب في دليل للخريجين، وأصحاب العمل من خلال الربط بين البرامج التي تقدمها الجامعة، والاحتياجات الفعلية للمؤسسات(٨٠)، ولذا فإن الجامعة تحظى بمكانة متميزة بين المؤسسات الجامعية، وسمعة طيبة في سوق العمل، وهي بذلك تقوم بتسويق صورتها لدى عملائها من الطلاب، ومؤسسات المجتمع، والسمعة الطيبة تنعكس بصورة كبيرة على الخدمات الجامعية المقدمة، ومدى الثقة في جودتها، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الرابطة بإصدار مجلة عن الجامعة On Wisconsin Magazine بهدف نشر الوعي العام عن الجامعة وهي من أكثر المجلات تداولاً في الولايات

المتحدة الأمريكية وتحتوى على معلومات عن الحياة داخل الجامعة وبرامجها وما تقدم من خدمات، وتصدر هذه المجلة أربع مرات سنوياً<sup>(٨١)</sup>، وتعتبر هذه المجلة إحدى الوسائل التي تستخدمها الجامعة لتسويق صورتها.

#### ٤- مكتب تحسين الجودة: Office Of Quality Improvement

تتمثل رسالة هذا المكتب في التحسين، والتميز المستمر للخدمات الجامعية؛ بهدف بناء الثقة بين المستفيدين والجامعة، وتحقيق رضا العملاء في الحصول على خدمات جيدة في ضوء توقعاتهم وهذا يساعد الجامعة على المنافسة، والنجاح في أداء مهامها، ويمكن لهذا المكتب تحقيق رسالته من خلال القيام بالمسئوليات الآتية (٨٢):

- إنشاء نظام لجمع البيانات لتحديد الاحتياجات التعليمية أو الخدمات للقطاعات المختلفة بالمجتمع ثم تصنيفها، وتوزيعها على المراكز الخاصة بشئون خدمة المجتمع للمساهمة في الوفاء بها.
- تقديم خدمات استشارية في المجالات الآتية: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات، وتصميم، وتنفيذ المشروعات، وإداراتها.
- تحسين إجراءات العمل في الجامعة، وهذا يعني معاونة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجهها مثل ارتفاع تكاليف العملية التعليمية، ونقص الموارد، وارتفاع مستوى الخدمة المتوقعة، وغيرها.
- مراجعة الهيكل التنظيمي للوحدات التابعة للجامعة، ومهام كل وحدة، والأدوار، والمسئوليات؛ لتحديد فرص التوسع في السوق، ويتم ذلك بمساعدة فريق عمل متخصص، وباستخدام عدد من الأدوات منها (SWOT) الذي يساعد في تقييم الوضع الحالي لتلك الوحدات؛ لتحديد التوجه المستقبلي لها.

#### ٥- مكتب الاتصالات المركزية لجامعة ويسكونسن:

##### Central Communication Office for University of Wisconsin

يقدم هذا المكتب خدمات الاتصالات، والتسويق لوحدات الجامعة المختلفة، ويضم مجموعة من المتخصصين في إدارة التسويق، فهم المسؤولون عن تصميم الاستراتيجيات التسويقية بوحدات الجامعة المختلفة، واختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يتضمن تحديد المنتجات، وتسعيرها، واختيار أساليب نرويجها (كتابة الإعلانات، وتصميمها، وتصميم مواقع

الانترنت، والعلاقات العامة، وتصميم المطبوعات، وغيرها من المهام والأنشطة)، وتحديد سياسة التوزيع التي تتلائم مع طبيعة المنتجات، وطبيعة المستفيدين (٨٣)، ومن بين اختصاصات هذا المكتب أيضا تصميم العلامة التجارية **Brand Names** وهي شعار المؤسسة الذي يجب أن يستخدم في أى مشروع داخل الجامعة.

وتأكيدا على ضرورة أن تكون المؤسسات المجتمعية ملمة بالخدمات التي تقدمها الجامعة فقد حددت الجامعة فريقا لإدارة العلاقات بين الجامعة، وعملائها من المؤسسات المجتمعية **Corporate & Foundation Relation (CFR)**، ويقوم هذا الفريق بتحديد المؤسسات التي يمكن للجامعة أن تقدم لها خدماتها في مجال تزويد هذه المؤسسات بالقوى البشرية ذوي الكفاءات العالية أو عن طريق إجراء البحوث التي تحتاجها المؤسسات، لتحسين منتجاتها أو تنفيذ منها في حل المشكلات التي تتعرض لها، وغيرها من الخدمات (٨٤) وفي المقابل تقوم هذه المؤسسات بدعم المشاريع، والبرامج ذات الصلة بالجامعة ولتحديد شراكات ناجحة طويلة الامد بين الجامعة، والمجتمع المحلي فإن هذا الفريق يقوم بتقديم من الخدمات كما يلي (٨٥):

- يمثل **(CFR)** وسيط لتحديد احتياجات المؤسسات، وغايات الجامعات.
- المساعدة في عقد لقاءات بين العاملين بالشركات، والمؤسسات وبين القيادات الجامعية واعضاء التدريس، والموظفين للمساهمة في نقل خبرات الجامعة للمجتمع المحلي من جهة، والتعرف على احتياجات، ومشكلات تلك المؤسسات من جهة أخرى.
- نشر الوعي بالخدمات الجامعية، وتنمية اتجاهات ايجابية نحو الجامعة في قدرتها على تحقيق التطوير في المجتمع.
- تقديم معلومات مفصلة عن البحوث التي تقدمها الجامعة، وتحفيز الشركات، والمؤسسات على زيادة الدعم المقدم للجامعة (توفير مصادر تمويل لمشروعات محددة).

#### ٦ - مكتب علاقات الجامعة **Office of University Relations**

يقوم هذا المكتب بتدعيم علاقة الجامعة مع الخريجين، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي، ووسائل الإعلام، ويرأس هذا المكتب نائب رئيس الجامعة للعلاقة العامة **Vice Chancellor For University Relation** ويعاونه ثلاثة من الأساتذة يتولى كل منهم مسئولية الوظائف الآتية (٨٦):

- الاتصالات الجامعية: حيث يختص بالإشراف على الحملات الإعلامية؛ بهدف التغطية الإعلامية للجامعة.
- التسويق: وتتمثل مهمة المدير التنفيذي للتسويق **Executive Director Of Marketing** في إدارة العلاقات التجارية للجامعة؛ لاستخدام الحرم الجامعي لأغراض تجارية نظير حصول الجامعة مقابل مادي مثل (٨٧):
- خدمات الإعلانات المقدمة للمؤسسات، وللحفاظ على سمعة الجامعة وصورتها، وضع نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة قواعد، وشروط لهذه الإعلانات، حيث تمتلك الجامعة في رفض الإعلانات التي ترى أنها غير مقبولة.
- نشر اللافتات، ويقوم مدير المكتب التنفيذي للتسويق بالإشراف على تصميم، ووضع اللافتات في الحرم الجامعي.
- تأجير مرافق الجامعة للمؤسسات الأخرى، وذلك نظراً لما يتمتع به الحرم الجامعي لجامعة ويسكونسن من مناظر خلابة، فإن العديد من المؤسسات تستخدم الحرم الجامعي لأغراض تجارية مثل التصوير الفوتوغرافي، وصناعة الأفلام التعليمية والوثائقية، وترويج المنتجات والتسويق، والعلاقات العامة.
- الأشراف على التعاقدات مع المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية: يقوم بهذه المهمة مساعد نائب رئيس الجامعة **Associate Vice Chancellor** وذلك إنطلاقاً من أهمية فتح سبل العمل بين الجامعة، والهيئات المجتمعية لتحقيق فائدة متبادلة.

#### ب- نموذج جامعة أكسفورد **The University Of Oxford**

- تعد جامعة أكسفورد من أقدم جامعات العالم وتصنف الجامعة الأولى في المملكة المتحدة على مؤشر تايمز للجامعات لعام ٢٠١١-٢٠١٢ وتتمثل رسالة الجامعة في (٨٨):
- تقديم تعليم عالي الجودة، وتشجيع البحوث العلمية خاصة المرتبطة بحل مشكلات المجتمع.
  - التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي للمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع.
  - التطلع إلى آليات إضافية للتمويل، فالتمويل أمر بالغ الأهمية، في سياق عالمي من انخفاض التمويل للتعليم العالي سواء أكان ذلك عن طريق دعم الخريجين، أم كان عن طريق الحصول على المنح، والهبات من المتبرعين، وغيرها.

▪ استقطاب أفضل الطلاب من مختلف دول العالم للدراسة في الجامعة بغض النظر عن جنسياتهم أو ظروفهم من أجل تعزيز التبادل الثقافي، والسعي نحو إعطاء جميع الطلاب الفرصة للإفادة من التعليم الجامعي.

وعليه نجد ان جامعة أكسفورد، تولى اهتماما بتطوير المعرفة، من خلال جودة التدريس، والبحث، وتولي إهتماما ملحوظا بترجمة تلك المعارف إلى واقع عملي من خلال تفاعلها مع المجتمع، ومن ثم يلاحظ أنها تهتم بالثلاثية الشهيرة لوظائف الجامعة، وهي نشر المعرفة، وتوليدها، وتطبيقها، وتقوم الجامعة بتقديم العديد من الخدمات لتحقيق هذه الرسالة كما يلي:

#### ١- خدمات البحوث بجامعة أكسفورد Research Services

تتميز جامعة أكسفورد بكبر حجم النشاط البحثي لها، إذ تضم الجامعة أكثر من (٧٠) قسم في الكليات المختلفة بالجامعة، وتتلقى الجامعة أكبر قدر من تمويل البحوث من مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (HEFCE) بالإضافة إلى المنح، والعقود الممولة خارجيا سواء عن طريق مجالس البحوث والمفوضية الأوروبية The UK Research Councils and the European Commission او عن طريق شراكات مع المؤسسات المجتمعية (٨٩)، ولكي يتم رفع مستوى البحث العلمي فغن الجامعة تسعى جاهدة لتوفير ظروف وبيئات عمل جاذبة للباحثين بما في ذلك المختبرات، والمكتبات والاهتمام باعداد الباحثين الجدد في كل مراحل حياتهم المهنية، ومساعدة الباحثين في توفير التمويل اللازم لهذه البحوث من خلال مساعدة الباحثين في تحديد الجهات المستفيدة في تطبيق نتائج أبحاثهم ، وتسعير المشروعات البحثية (٩٠)، وهذه الترتيبات التنظيمية تلجأ إليها لجامعات لتسويق الأبحاث العلمية لتشجيع القطاع الخاص على تمويل البحث العلمي للخروج بنتائج الأبحاث لحيز التطبيق إيماناً بدور البحوث العلمية في إحداث التنمية.

#### ٢- الخدمات الإستشارية Oxford University Consulting (OUC)

إن الاستشارات هي الأنشطة أو الخدمات الاعتيادية التي يقدمها عضو هيئة التدريس للمؤسسات والهيئات بناء على طلب منها، فقد يدعى أحد اعضاء هيئة التدريس لتقديم المشورة لحل مشكلة معينة وقد يساعد استاذ في الإدارة مؤسسة ما في تطوير نظام جديد في أحد القطاعات ، وقد يعمل أحد علماء الكمبيوتر مع شركة معينة لتطوير العمل بها

بالإضافة إلى أن يقوم باختبار فرضياته، وتطبيق نظرياته في الميدان، في مقابل حصول هؤلاء المستشارين على دخل إضافي لهم(٩١).

وتشغل الخدمات الاستشارية مكانة متميزة بجامعة أكسفورد حيث تمنح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس للعمل كمستشارين بالشركات ، وتقوم بتصميم بيان مفصل للسيرة الذاتية للباحثين تتضمن خبرات أعضاء هيئة التدريس بها، وهذا يساعد في رفع مستوى تفاعل الاساتذة مع القطاعات المختلفة وتحسين الإنتاج وتحقيق النمو والإزدهار الاقتصادي للمجتمع(٩٢).

كما يشجع مركز الخدمات الاستشارية (OUC) أعضاء هيئة التدريس على الانضمام إلى المجالس الاستشارية للعلوم Science Advisory Boards، وتهدف هذه المجالات إلى مساعدة المؤسسات في تقييم خططها التنموية عن طريق تزويدها بآخر التطورات في مجالات عملها، كما تقدم رؤى موضوعية للباحثين حول خططهم البحثية للتأكيد عليها أو تغييرها.

### ٣- مشروع آي زيس Isis Enterprise

هذا المشروع هو مؤسسة فرعية مملوك لجامعة اكسفورد يتم عن طريق نقل التكنولوجيا Technology Transfer إذ يساعد الباحثين، والمخترعين في نقل وتسويق التكنولوجيا التي تنتجها الجامعة إلى المجتمع الخارجي، ويتم ذلك عن طريق:

- تقديم خدمات تتعلق بتسجيل براءات الاختراع، ووسائل حماية الملكية الفكرية.
- منح التراخيص التكنولوجية License Technology From Oxford إذ تحدد الداهات المستفيدة من التكنولوجيا التي تنتجها الجامعة، بهدف مساعدة الباحثين في البحث عن منافذ تجارية للمعرفة للخروج بأفكارهم لحيز التطبيق، ومن ثم يتم عقد اتفاقات مع هؤلاء الشركاء من خلال مدهم بالتكنولوجيا التي تتطلبها مؤسساتهم نظير الحصول على مقابل مادي، وهذا يحقق النفع للجامعة، ويساعد المؤسسة على تحسين، وتطوير منتجاتها، ويعود بالنفع على المجتمع(٩٣).

### ٤- الحدائق العلمية (منتزهات العلوم) Oxford Science Parks

هي كيان يضم عدد من المباني، والمختبرات التي يمكن للشركات الصناعية، والتجارية استئجارها، وهدفها إنشاء، واحتضان بيئة عمل محفزة للصناعة، والخدمات القائمة على المعرفة إذ تقوم بتوفير بيئة عمل متميزة تركز على قدرات، وخبرات الجامعة، وقد تم

افتتاح أول مبنى على تلك الحديقة عام ١٩٩١، تلي ذلك افتتاح مختبرات أبحاث شارب ١٩٩٢، وهناك الآن أكثر من ٦٠ شركة مقامة على تلك الحديقة بجامعة أكسفورد في مجالات عديدة (٩٤).

#### ٥- خدمات توظيف الخريجين The Careers Services

تقوم جامعة أكسفورد بتقديم مدى أوسع من الخدمات لطلاب ، وخريجي الجامعة لإلحاقهم بمجالات العمل المختلفة، وذلك من خلال قسم توظيف الخريجين وتشمل هذه الخدمات (٩٥).

• مساعدة الطلاب في إتخاذ القرارات الخاصة بمجالات العمل ، وحياتهم المهنية، وذلك عن طريق تقديم معلومات عن مجالات العمل المختلفة، والقدرات والمهارات التي تتطلبها ومساعدة الطلاب في تعريف قدراتهم ، ومهاراتهم **Recognize your abilities and skills** وذلك من خلال المقابلات الشخصية بين الطلاب، والخريجين ومستشار مجال العمل الذي يقدم المشورة لهؤلاء الطلاب.

• إعطاء الطلاب الفرصة لتطوير مهارات جديدة إذ لزم الأمر، وذلك من خلال تقديم برامج التدريس **Internship Programme** وهذه البرامج تقدم مدى واسع من برامج الاعداد الوظيفي للطلاب المصممة لمساعدة طلاب الجامعة في الإعداد لسوق العمل.

• تقديم خدمة الوظائف الشاغرة - على شبكة التواصل الاجتماعي - للطلاب الحاليين، والخريجين **Online Job Listings** وتتضمن قائمة من فرص العمل الشاغرة المخصصة للخريجين، وتتضمن تجميع مجالات العمل سواء العمل التطوعي أو الوظائف المؤقتة بنظامي نصف الوقت **Part-time** والوقت الكامل **Full-time** في العديد من مؤسسات وقطاعات العمل المختلفة، ويمكن الاطلاع على هذه القوائم عبر شبكة الانترنت حيث يقوم الطلاب والخريجين بتسجيل بياناتهم على الموقع، وإرسالها، عبر الإلكتروني.

• يقدم خدمة لأصحاب العمل **Employer Service** حيث يقدم لهم فرصة للإعلان عن الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم والفرص المتاحة لديها لطلاب الجامعة، والخريجين ، ويمكن تحديث تلك المعلومات بشكل مستمر، وهذه الخدمات تعتبر وسيلة لترويج خدمات تلك المؤسسات، كما يحتفظ القسم بملفات تضم أدبيات المؤسسات، وفرص العمل الشاغرة لديها، والتقارير السنوية لها والدورات التدريبية التي تقدمها تلك المؤسسات.

## ٧- تسويق مرافق الجامعة:

ونظراً لما تمتلكه جامعة أكسفورد من مرافق تصلح لإقامة العديد من المناسبات فإن **University Events Office** يقوم بتجهيز مرافق الجامعة من قاعات محاضرات ، وقاعات موسيقى وحدائق وغيرها لإقامة مختلف المناسبات مثل الندوات ، والمؤتمرات ، وحفلات الاستقبال، ومهرجانات جمع التبرعات، وغيرها نظير عائد مادي مناسب للجامعة حيث يقوم هذا المكتب بتسعير تلك المرافق حيث تختلف من مكان إلى آخر، ولا يقتصر دور خدمات تسويق مرافق الجامعة على الربح المادي الذي يعود على الجامعة، ولكن هذه الأحداث تترك إنطباع دائم في ذاكرة الأفراد (٩٦).

وتأكيداً على حرص الجامعة على التمتع بصورة جيدة لاستقطاب أفضل الطلاب، والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، والحصول على المنح والهبات والتبرعات، فإن الجامعة أنشأت مكتب الشؤون العامة **Public Affairs Office** لكي يقوم بالمهام الآتية (٩٧):

- الاتصالات الداخلية **Internal Communication** وذلك بهدف فتح قنوات الاتصال بين وحدات الجامعة، لتحقيق المنفعة المتبادلة، كما يقوم المكتب بتقديم المشورة لوحدة الجامعة، لمساعدتها في التخطيط لأنشطتها، وهذا يساعدها على القيام بأنشطتها المختلفة على نحو أكثر كفاءة.

- تدعيم العلاقات المجتمعية **Community Relations** وذلك عن طريق توفير معلومات شاملة حول الجامعة أو بمعنى آخر نشر الوعي العام عن الجامعة لكسب تأييد المجتمع. [deciding what right for you accessed july 31.20104 occpations /deciding-right-for-you](#)

ولكي تتحقق هذه المهام فإن هذا المكتب يتعاون مع مكتب التصميم، والنشر **Design & Publications Office**؛ ويهدف هذا المكتب إلى تعريف المجتمع بالجامعة، والخدمات الجامعية المقدمة من خلال وحداتها، ويقوم العاملين في هذا المكتب بتصميم المواد المطبوعة، التي تتمثل في الجريدة الرسمية للجامعة التي تصدر أسبوعياً **Oxford University Gazette**، وكتيبات عن أنشطة الجامعة، والخدمات التي تقدمها - مجلة خريجي الجامعة - بالإضافة إلى كتيبات عن أعضاء هيئة التدريس، وخبراتهم كما يوجه القائمون على العمل في هذا المكتب اهتمامهم بتصميم، وتطوير المواقع الإلكترونية،

وتتضمن صور للجامعة (٦٠٠٠) صورة، ولقطات فيديو وهي متاحة للبيع، ويسمح هذا المكتب للمؤسسات بالإعلان عن أنشطتها في المطبوعات التي تصدرها الجامعة نظير مقابل مادي من هذه المؤسسات (٩٨).

بالإضافة إلى ذلك فإن جامعة أكسفورد تحرص على التغطية الإعلامية لخدماتها في وسائل الإعلام، ويتم ذلك من خلال مكتب الأخبار، والمعلومات **News & Information Office** ويقوم فريق العمل في هذا المكتب بعقد اللقاءات الإعلامية، نشر نتائج البحوث عبر النشرات الإخبارية، كذلك يقوم المكتب بمتابعة الأخبار، والمعلومات في وسائل الإعلام، ويقوم بإرسال ملخصات لها إلى جميع الكليات، ورؤساء الأقسام للتعرف على رد فعل مؤسسات المجتمع المختلفة، بهدف الاستجابة لاحتياجات الفئات المستفيدة، والعمل على إرضائهم، ولا يقتصر دور هذا المكتب على التعامل مع العملاء من خلال وسائل الإعلام فقط ، بل يمكن للمستفيدين التعامل مع هذا المكتب بصورة مباشرة للرد على استفساراتهم يساهم في فتح قنوات إتصال بين الفئات المستهدفة والجامعة.

### ج- نموذج جامعة ملبورن الاسترالية **University of Melbourne**

تعد جامعة ملبورن ثاني أقدم جامعة في أستراليا أنشئت عام (١٨٣٥) تقع في فيكتوريا في مدينة ملبورن، وتعد أحد الجامعات الرائدة في التعليم العالي في أستراليا، والعالم، ومما يؤكد على ريادة وتميز الجامعة تصنيفها في المركز الأول بين الجامعات الاسترالية، والمركز الرابع والثلاثون على مستوى العالم، والمركز العاشر على مستوى العالم في توظيف الخريجين (٩٩)، وتتحدد رسالة الجامعة في المساهمة المتميزة في تنمية المجتمع، وتحسين وضعها التنافسي بين الجامعات الأسترالية من جهة ، وبين جامعات العالم من جهة أخرى، وذلك من خلال الاعتماد على ثلاث دعائم رئيسية متكاملة هي التميز في التعليم والتعلم، وإجراء البحوث العلمية، والاهتمام بقضايا المجتمع، وتقديم الجامعة خدماتها من خلال مجموعة من المكاتب الآتية:

### ١- مكتب ملبورن للشراكة **Melbourne Engagement and Parent ships office (MEPO)**

يعد هذا المكتب أحد الترتيبات التنظيمية التي تساعد في تسويق المعرفة الجامعية من خلال دعم الشراكة بين الجامعة، ومؤسسات المجتمع، حيث يتميز العاملون بالمكتب بما

لديهم من خبرة واسعة مجال العقود، والاتفاقات، فضلا عن قدرتهم على إقامة علاقات ناجحة مع الفئات المستفيدة، ويقوم فريق العمل بدوره من خلال قيامه بوظيفة "السمسة" حيث يقوم العاملون بالمكتب بالتعرف على احتياجات المؤسسات المجتمعية التي تتطلب خبرات أكاديمية معينة ثم يقوم هذا الفريق بتحديد أعضاء هيئة التدريس القادرين على تقديم خبراتهم لهذه المؤسسات، أى ان هذا المكتب يقوم بعملية وساطة بين الطرفين ليتم إبرام تعاقد بينهما يتضمن مهام كل طرف نحو الآخر، وعائد تلك الوساطة تساعد المكتب في توفير التمويل اللازم للمشروعات الجديدة من خلال مساعدة أصحاب المشروعات الجديدة في إجراء العقود بينهم، وبين أصحاب رؤوس الاموال، حيث يتم تحديد سبل التعاون المشتركة (١٠٠).

## ٢ - مكتب الأبحاث Melbourne Research Office

يتمثل دور هذا المكتب في دعم البحث العلمي بالجامعة من خلال الخدمات الآتية (١٠١):

- خدمات متعلقة بتمويل الأبحاث من خلال معاونة الباحثين في البحث عن الجهات المستفيدة من نتائج أبحاثهم، والتي يمكن ان تقوم بتمويل هذه الأبحاث لتخرج إلى حيز التطبيق، كما تقدم المشورة بشأن قضايا مثل تكلفة، وتسعير البحوث، واعداد الموازنة، مع الاخذ في الاعتبار أن دور هذا المكتب لا يقتصر على عقد شراكة بين الجامعات الاسترالية ، والمؤسسات داخل استراليا فقط، بل يمتد نشاطه إلى خارج أستراليا، بهدف تطوير الأبحاث واكتساب خبرات أخرى.
- امكانية استخدام مرافق الجامعة من معامل، ومكتبات، ومختبرات بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية للباحثين كما يقدم هذا المكتب خدمات تتعلق بمجالات منح الترخيص، وحقوق حماية الملكية الفكرية.

## ٣ - وحدة إتصالات الجامعة University Communications Division

إن الجامعة في حاجة لتسويق صورتها من خلال تعريف المجتمع بمكوناتها، وانجازاتها ، وبطبيعة ما تقدمه من خدمات، ويتم ذلك من خلال وحدة إتصالات الجامعة التي يتمثل دورها فيما يلي (١٠٢):

- إختيار القنوات التي يتم من خلالها عرض الأبحاث، أحداث الجامعة، أنشطة الجامعة، سواء كان ذلك من خلال التلفزيون، او المواقع الإلكترونية، أو صحيفة

الجامعة "Voice" التي تصدر شهريا وهذه المسئولية يختص بها وحدة الاعلام، والعلاقات العامة بالجامعة إذ تعمل كحلقة وصل بين وسائل الاعلام، والعاملون بالجامعة.

• يقوم فريق عمل من أعضاء هذا المكتب باستطلاع آراء المستفيدين (أصحاب المصلحة من الحكومة والصناعة وغيرها من مؤسسات المجتمع) وهذا يوفر معلومات تساعد صانعي القرار بالجامعة في تعديل البرامج، وتحسين جودة الخدمات لإرضاء المستفيدين، وهذا يجعل وحدات الجامعة أكثر قدرة على القيام بانشطتها المختلفة، كما يوسع دائرة الشراكات بين الجامعة، والمؤسسات، ويعاون وحدة الاتصالات مكتب التسويق Marketing Office الذي يساعد في تحقيق الأهداف الآتية(١٠٣):

- الاشراف على تصميم، وتطوير العلامة التجارية.
- نشر الوعي بأهمية العلاقات، والاتصالات الخارجية لدعم خطة الجامعة نحو تصدير التعليم الجامعي، تنمية وعي الجمهور بالجامعة.
- تشجيع الخريجين، ومؤسسات المجتمع، والمتبرعين على مشاركة الجامعة في تحسين العملية التعليمية والبحثية.

ولإنجاز هذه الرسالة بنجاح فإن المكتب يقدم مجموعة من الخدمات تتمثل في التعريف بالعلاقة التجارية، وتصميم الحملات الدعائية عن المنتجات، والتواصل مع العملاء لتحديد الفئات المستخدمة واختيار المزيج الترويجي المناسب (إعلانات، مطبوعات، نشر، تصميم مواقع إلكترونية)، وتحديد الخدمات الجامعية التي يمكن تسويقها (بحوث، برامج تعليمية، مرافق، ..... ) وتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية، وإجراء بحوث التسويق.

#### ٤ - وحدة التوظيف، ومجالات العمل Career and Employment Divison

يعمل بهذه الوحدة فريق متخصص يساعد الطلاب، والخريجين في التنمية المهنية، ومساعدتهم في التوظيف بعد التخرج من خلال تقديم الخدمات الآتية(١٠٤):

- خدمات للطلاب: تهدف الخدمات المقدمة للطلاب من هذه الوحدة إلى مساعدة الطلاب على تقييم انفسهم للتعرف على قدراتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم بإجراء مقابلات، ومناقشات تساعد في اختيار الوظيفة المناسبة (خدمات التوجيه المهني

للطلاب) بالإضافة إلى مساعدة الطلاب في تنمية مهاراتهم من خلال عقد ندوات، ورش عمل، وتنظيم دورات تدريبية تساعدهم في الحصول على فرصة عمل (الإعداد المهني للطلاب).

• خدمات لأصحاب العمل: توفر وحدة التوظيف ، ومجالات العمل فرص التواصل بين الطلاب، والخريجين من جهة واصحاب العمل من جهة اخرى من خلال اتاحة الفرصة لرجال الاعمال، والقطاع العام وغيرهم بتوزيع مواد ترويجية تحول العلامة التجارية للمؤسسة داخل الحرم الجامعي، وهذا يساعد في دعم العلامة التجارية للشركة، وترسيخها في أذهان المستفيدين من خدمات الجامعة، كما يقوم فريق العمل بتنظيم معارض التوظيف التي يتم من خلالها إعلام الطلاب والخريجين بفرص العمل الشاغرة داخل المؤسسات والمهارات المهنية، والشخصية التي تتطلبها تلك الوظائف، والمعلومات اللازمة عن المؤسسة، ومميزات العمل بها، بالإضافة إلى ذلك يسمح إلى أرياب العمل باستخدام مرافق الجامعة، واجهزتها لتحقيق التأثير على الجمهور ، وجذب انتباههم.

• خدمات للخريجين (توظيف الخريجين): تهدف هذه الخدمات لنجاح خريج الجامعة في مجال العمل التي يختارونها من خلال الاتصال الدائم بين فريق العمل، واصحاب العمل، حتى يمكن تزويد الخريجين بالاحتياجات المتغيرة في سوق العمل كما يزود فريق العمل الخريجين بمهارات كتابة طلبات التوظيف، وكتابة السيرة الذاتية للخريجين ، ويتيح لهم التعرف على الاسس التي يمكن اتباعها في المقابلات الشخصية، عند التقدم لشغل الوظائف ، ويوفر فريق العمل قائمة بفرص العمل الشاغرة لدراسة الخيارات الوظيفيو، ويقوم العاملون بالوحدة بجمع طلبات التوظف ، وتوزيعها على أصحاب العمل بالإضافة إلى دور هذه الوحدة في تنظيم البرامج المكثفة في شهر فبراير، ويوليو بهدف التنمية المهنية للخريجين، ويتم نشر معلومات عن هذه البرامج بالتفصيل على الموقع الإلكتروني.

#### د- نموذج جامعة تشينغهاو الصينية Tsinghue University

تعد جامعة تشينغهاو إحدى أقدم الجامعات الصينية أنشئت عام ١٩١١، تقع بضاحية شمال غرب العاصمة الصينية بكين، وكانت تسمى في البداية مدرسة تشينغهاو الوطنية، ثم

تحول عام ١٩٢٨ إلى جامعة تشينغها الوطنية، واصبحت اليوم إحدى الجامعات الأكثر شهرة في الصين، حين تشتهر بجودة الدراسات الأكاديمية بها خاصة في العلوم الطبيعية، وقد صنفت الجامعة في المركز السادس عام ٢٠١٣/٢٠١٤ على مستوى جامعات آسيا في تصنيف التاييمز للتعليم العالي، وهي الجامعة الصينية الأولى في تصنيف أفضل (٥٠) جامعة في التكنولوجيا والهندسة على مستوى العالم، وتضم الجامعة (٥٦) قسم تابعاً لعدد من الكليات منها كلية العلوم، الهندسة، العلوم الإنسانية، والإدارة الاقتصادية، والقانون والفلسفة، بالإضافة إلى عدد من مراكز البحوث، والمختبرات العلمية، ويدرس حالياً في الجامعة أكثر من ٢٥ ألف طالب، منهم أكثر من ١٣ ألف طالب جامعي، وقرابة ١٢ ألف من طلاب الماجستير والدكتوراه، بالإضافة للعديد من الوافدين الأجانب، ويعمل بالجامعة عدد كبير من الأساتذة في التخصصات المختلفة حيث تتميز الجامعة بقدرتها على جذب المتخصصين والخبراء في المجالات المختلفة للعمل بها مما ساعدها في الحصول على مكانة مرموقة، وسمعة متميزة كمؤسسة بحثية شاملة (١٠٥).

وتتمثل رسالة جامعة تشينغها في تحقيق التكامل بين التعليم والبحث والصناعة وهذه الرسالة تعبر عن التزام الجامعة بمسئوليات تجاه المجتمع لذا نجد أن جامعة تشينغها الصينية ابتكرت طرقاً لتحويل المشروعات البحثية إلى قوة إنتاجية ومن هذه الآليات التي يمكن من خلالها دعم العلاقة بين الجامعة والمجتمع إنشاء "قسم الخدمات" في بداية الثمانينات بهدف نقل التكنولوجيا لمؤسسات الإنتاج في عام ١٩٨٤ تغير مسمى هذا القسم إلى "قسم تطوير العلوم، والتكنولوجيا" ليعكس إسهامات الجامعة وتهيئة الوسيلة التي يمكن بواسطتها تقييم المشروعات التكنولوجية، والتقريب بين النظرية، والتطبيق بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء مكاتب خاصة تسمى مكاتب التعاون Cooperation office لتقوم بدور الوسيط بين الجامعة، ومؤسسات الإنتاج، ويمكن إنجاز المهام الرئيسية لهذه المكاتب كما يلي (١٠٦):

- مساعدة المؤسسات المختلفة في حل المشكلات التي قد تتعرض لها سواء مشكلات تكنولوجية إدارية بهدف تعزيز قدرتها على التنافس في سوق العمل.
- الاستفادة من الموارد الأكاديمية للجامعة.
- نشر الوعي بأهمية الاتصال بين الجامعة، والمؤسسات المحلية، والدولية بهدف تبادل الخبرات في التخصصات والمجالات المختلفة.

- إرسال خبراء للمؤسسات لإجراء مسح شامل للمؤسسة لتحديد احتياجاتها، وقدرتها على التنمية المستقبلية.
- حشد الشراكات التجارية لزيادة الموارد المالية للجامعة من خلال الخدمات المقدمة، والهبات والتبرعات حيث يعمل هذا التمويل على سد العجز عن عدم كفاية التمويل الموجه للتعليم العالي وهذا يساعد في تطوير برامج الدراسة، وتوفير التمويل اللازم للبحوث العلمية.

وربما للتدليل على حجم الخدمات المقدمة من خلال هذه المكاتب وزيادة الطلب الاجتماعي عليها فإن عوائد الجامعة من تلك الخدمات قد قدرت بحوالي ٣٠٠ مليون يوان 300 Million Yuan وفي عام ١٩٩٧ تبنت الجامعة آلية جديدة لتسويق خدماتها للمجتمع، واستثمار خبراتها للمشاركة في خطط التنمية، وذلك عن طريق تكوين لجنة للتعاون مع المؤسسات الصناعية (UICC) university Industry Cooperation وتطبق هذه اللجنة نظام عضوية الجامعة في إدارة المؤسسات وهذا يعني قيام الجامعة بإدارة مؤسسات الأعمال التابعة لها، ومن امثلة المؤسسات التي تشارك الجامعة في إدارتها North china grid company ltd , china telecom , bao steel group المحلية، بالإضافة إلى بعض المؤسسات الأجنبية مثل "توشيبا"، وهيتاشي Toshiba , Hitachi وغيرها وقد وصل عدد المؤسسات المحلية، والدولية التي تديرها الجامعة إلى (١٩٠) مؤسسة حيث تقدم الجامعة خدمات مميزة لهذه الشركات مثل تحديد الاحتياجات المتغيرة للسوق، تقييم خصائص الخدمات والمنتجات المقدمة، بحوث حول إمكانية تحقيق التميز في المنتجات، وفي المقابل تستفيد الجامعة من عائد إدارة هذه المؤسسات في تحسين جودة العملية التعليمية، توفير البيئة الملائمة للبحوث العلمية، كما تعطي هذه المؤسسات الفرصة للطلاب للتدريب العملي بها وتوفر فرص عمل للخريجين (١٠٧).

وهكذا يمكن القول أن جامعة تشينغوا الصينية تسعى لإيجاد آليات لتسويق خدماتها الجامعية تضمن من خلالها الاتصال، والتنسيق بين الجامعة، والمؤسسات بما يمكن من الوفاء بمتطلبات التطوير والتنمية لتلك المؤسسات، وفي الوقت نفسه يدر قدرا من الأرباح للجامعة.

ومن استقرار العرض السابق يمكن القول: إن هناك مجموعة من العوامل المحلية، والعالمية التي دفعت الجامعات للإخذ بمدخل تسويق الخدمات الجامعية منها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وزيادة تكلفته، وتقلص ميزانيته، والمنافسة الشرسة التي تلقاها الجامعات، ومن هنا اتجهت الجامعات للبحث عن آليات لتسويق خدماتها الجامعية، وتجشيع القائمين عليها على القيام بتحديد احتياجات كل قطاع من قطاعات المجتمع المختلفة، ثم تصميم الخدمات التي تلب احتياجاته، والترويج لها والتعرف علي آراء الجهات المستفيدة من اجل تطوير الخدمات.

وهكذا يمضي بنا عرض، وتحليل النماذج السابقة في التسويق الاجتماعي للخدمات الجامعية إلى جملة من الاستنتاجات ، والدروس المستفادة ، يأتي في مقدمتها:

١- إن الهدف الاساسي للاتجاه نحو تسويق الخدمات الجامعية سواء كانت خدمات بحثية أو تكنولوجية أو منتجات او غيرها من الخدمات هو توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع، والهدف الثاني يتمثل في البحث عن مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعي في ظل التحديات التي تواجهه من زيادة الطلب الاجتماعي عليه، وتناقص الميزانيات الحكومية، وزيادة تظاليف التعليم بالإضافة إلى السعي وراء تقوية المركز التنافسي للجامعات خاصة بعد دخول التعليم مجال التصدير.

٢- تنوع آليات تسويق الخدمات الجامعية، والتي تتمثل في الحاضنات، ومنتزهات العلوم، المراكز والوحدات الجامعية، الشراكات بين الجامعات، ومؤسسات الإنتاج، والتعاقدات البحثية، وإدارة الجامعة لمؤسسات، ..... وغيرها، وتعدد تلك الآليات في كل جامعة له أهمية خاصة فكلما زاد عدد قنوات الاتصال وزادت فعاليتها، زاد احتمال نجاح العلاقة بين الجامعة، ومؤسسات المجتمع، وتقوم هذه الآليات بمجموعة من الممارسات بهدف تحقيق التناسق والتكامل بين أنشطة التسويق المختلفة من تصميم الخدمات وتسعيرها، وترويجها وتوزيعها وصولاً للكفاءة القصوى في الأنشطة التسويقية.

٣- هيمنة، وتبني بعض المفاهيم المنتشرة في عالم الاعمال مثل: الكفاءة والتميز، وصدقة المستهلك إلى غير ذلك تمشياً مع تغيرات البيئة الجديدة، وإستجابة لتعاظم قوى السوق.

٤- هناك مجموعة من الأسس أو المبادئ التي يعتمد عليها النشاط التسويقي في الجامعات يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً: الإهتمام بتحديد إحتياجات الفئات المستهدفة، والعمل على إشباعها، فالتحدي الحقيقي للجامعات ليس مجرد تقديم مجموعة من الخدمات للمستفيدين، ولكن القدرة على الإشباع المستمر لهذه الحاجات والرغبات المتغيرة، والتجديد والإبداع، ويتم ذلك عن طريق دراسة السوق لكي تتمكن الجامعة من تقديم الخدمات بما يتفق مع رغبات، وإحتياجات الفئات المستهدفة، ومع مواردها المادية والبشرية، فضلاً عن ذلك فإن دراسة السوق تساعد الجامعة في اختيار المزيج التسويقي المناسب.

ثانياً: إجراء الاتصالات التسويقية، فغن لم تستطع الجامعة تعريف الجهات المستفيدة بخدماتها ومنتجاتها فغنها لن تستطيع تحقيق الهدف من إنتاجها، وهذه الإتصالات ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإخبار: بمعنى تعريف الفئات المستهدفة بالمنتجات التي تقدمها الجامعة خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة التي لا تعرفها الجهات المستفيدة.
- توعية الأفراد بالعلامة التجارية وتثبيت الصورة الذهنية عن الجامعة في أذهان المستفيدين.
- تذكير الفئات المستهدفة بالمنتجات الجامعية، وخصائصها، ومميزاتها خاصة في ظل وجود منافسين.
- إقناع الفئات المستهدفة بالمنتجات الجامعية من خلال تعظيم، وإبراز مزايا المنتجات. وقد قامت الجامعات - موضع الدراسة - بإنشاء وحدات ، أو مكاتب تتلخص مسؤوليتها في:
  - تقديم إرشادات للباحثين لضمان إرتباط أفكار ومشروعات البحث بإحتياجات مؤسسات المجتمع.
  - الحصول على مصادر خارجية للتمويل من خلال تسويق قدرات وإمكانيات وتسهيلات الجامعة وقدرتها البحثية والتكنولوجية.
  - إدارة عملية التعاقدات، والترتيبات التعاقدية والقانونية للمشروعات التعاونية مع الجهات الخارجية المستفيدة.
  - تصميم وبناء نظم المعلومات، وقواعد البيانات عن الجامعة، وأقسامها وتخصصاتها والباحثين وقدراتهم وخبراتهم.

وتتفق النماذج السابقة على إسناد هذه التنظيمات (أقسام - وحدات - مكاتب) إلى فريق متخصص من رجال الاتصال يتميز بقدرات، ومهارات خاصة مثل مهارات التفاوض، ومهارات تسجيل براءات الإختراع، والتراخيص، ومهارات بناء قواعد البيانات، واستقطاب المنح والمساعدات، ومهارات إدارة المشروعات التعاونية، والمهارات التسويقية.

ثالثاً: قياس مدى رضا المستفيدين: وهذا الامر غاية في الاهمية بالنسبة للجامعات سواء العملاء الخارجيين (الجهات المستفيدة خارج الجامعة) أو العملاء الداخليين (العاملين داخل الجامعة، ويتوقف على أدائهم نجاح النشاط التسويقي)، ومن ثم تسعى الجامعات الى تقديم خدمات جامعية عالية الجودة بحيث يكون هناك إتفاق بين المستوى الفعلي للخدمات المقدمة، والمستوى المتوقع لهذه الخدمات من قبل العملاء، وتستخدم الجامعات مقاييس محددة تعتمد على رد فعل العملاء تجاه جودة الخدمات لتحسين الخدمات، وتطويرها.

هكذا يشير العرض السابق لبعض التجارب والخبرات العالمية في التسويق الاجتماعي للخدمات الجامعية أن هناك إهتماماً على المستوى العالمي بممارسة النشاط التسويقي في المؤسسات الجامعية لتحسين أدائها، مما يدفع إلى الأخذ بهذا النظام في تحسين أداء المؤسسات الجامعية بمصر، ولا سيما بعد ثبوت نجاحها في الارتقاء بمجتمعاتها، الامر الذي يتطلب إجراء دراسة ميدانية يمكن من خلالها التعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة الإسكندرية، وصولاً إلى رؤية مقترحة لتفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بوصفها آليات لتسويق الخدمات الجامعية بما يتفق مع واقعنا التنموي.

### الجزء الثالث :- تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات

#### المصرية (دراسة نظرية)

في هذا الجزء من البحث و في حدود منهجية البحث سيتم تحليل الوضع الراهن في الجامعات المصرية من خلال البحوث و الدراسات و التقارير التي صدرت بهذا الشأن و ذلك لبيان نقاط القوة في الجامعات و التي من الممكن ان تسمح لها بالتوجه بالسوق و نقاط

الضعف بالجامعات التي من الممكن ان تمثل تحديات تواجه المدارس في سبيل توجيهها بالسوق .

و على ذلك سيتم تناول ما يلي :

**مراحل النشاط التسويقي بالجامعات :**

لقد مر النشاط التسويقي بأربعة مراحل أساسية وذلك منذ أواخر القرن التاسع عشر (١٨٧٠) وحتى الآن ويمكن التعرف علي تسويق الخدمات الجامعة في ضوء المراحل الي مر بها النشاط التسويقي كما يأتي :

#### (أ) - مرحلة التوجه نحو الانتاج production orientation

بدأت هذه المرحلة عام ١٨٧٢ واستمرت حتى الثلاثينات من القرن العشرين ومن أهم خصائص هذه المرحلة التركيز علي أنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات ورفع الكفاءة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد علي هذه المنتجات ونتيجة الطلب المستمر علي المنتجات فلم يكن هناك أي مشكلات تتعلق بترويجها إذ ساد مبدأ المنتجات الجيدة تباع نفسها (١٠٨) وترتب علي ذلك عدم الاهتمام بحاجات المستهلكين مقابل الاهتمام بجودة المنتجات .

في هذه المرحلة اعتقدت المؤسسات الجامعية ان قيمة الخدمات المقدمه من الجامعة معروفة وان قطاعات المجتمع المختلفة سوف تقدم علي التعامل معها دون الحاجة الي جهود ترويجية وعلي هذا كان التركيز في هذه المرحلة علي تفويض الجامعات بانشائها (زيادة اعدادها ) واعادة اللوحة التنفيذية الخاصة بها واقتصر دورها علي انتاج الخدمات الجامعيه دون ان يتم الافادة منها في تنمية قطاعات المجتمع المختلفة ويبدو ان في تلك الفترة قد تم تغيب قطاع التعليم الجامعي عن قصد فبعد ورقة اكتوبر ١٩٧٤ تبنت الدولة سياسية الانفتاح كما سبق ايضاحه والتي تريب عليها اضمحلال راس المال الوطني في الاقتصاد المصري لعدم قدرته علي منافسة راس المال الاجنبي وخاصة في المجال الصناعي مما ادي الي قلة الموارد المالية للدولة وكان من المفترض اشترك الجامعة وقطاعات المجتمع وذلك لدراسة النتائج المترتبة علي سياسية الانفتاح الاقتصادي وكيفية توجيهها بما يكفل المصلحة العامة للمجتمع ولكن هذا لم يحدث حتي يمكن ان يستفيد فئة قليلة من المجتمع علي حساب الاغلبية وبالفعل تضخمت ثروات هذه الفئة الراسمالية التي افرزتها سياسية الانفتاح مما يترتب عليه نقص المخصصات المالية لقطاعات الدولة بوجه عام ومنها قطاع التعليم الجامعي

هذا ما دفع مؤسسات التعليم المفتوح الي البحث عن طريق لتعريف المجتمع بالخدمات الجامعية المقدمه منها الافادة للطرفين.

#### ب)- مرحلة التوجه نحو البيع sales orientation :

بدأت هذه المرحلة منذ نهاية الثلاثينات من القرن العشرين وحتى نهاية الخمسينات من نفس القرن ومن أهم ما يميز هذه المرحلة حدوث طفرة إنتاجية بسبب تقدم الأساليب التكنولوجية وأساليب الإنتاج الأمر الذي أدى إلي ظهور مشكلة توزيع هذا الكم من المنتجات وترويجها وزادت هذه المشكلة بعد الحرب العالمية الثانية إذ اجتاحت العالم في هذه الفترة أزمة اقتصادية وكساد عالمي(١٠٩) هذا ما دفع المؤسسات إلي التركيز علي نشاط البيع والترويج بشكل اكبر حتي يمكنها التخلص من فائض الانتاج فظهر نشاط الاعلان كما شهدت ايضا هذه المرحلة الاهتمام بتدريب رجال البيع وتحليل المبيعات وذلك لترغيب المستهلك في شراء المنتجات(١١٠).

واجهت الجامعات المصرية في تلك الفترة تحديات تمثلت في تضائل التمويل الحكومي للجامعات بالاضافة الي عدم قدرة الجامعات علي الوفاء باحتياجات المجتمع نتيجة لضعف الاتصال بين الجامعات ومؤسسات المجتمع أو عدم مرونة الإجراءات الادارية بها بلاضافة الي ضعف الموارد المتاحة لها مما نتج عنه تراجع جودة الخدمة او تاخرها ومنافسة المؤسسات الخاصة الاكثر قدرة علي القيام بالعديد من هذه الخدمات الامر الذي دعا لوجود قطاع تنظيمي يكون من مجالس ووظائف مرتبطة بهذا القطاع للاشراف علي تسويق الخدمات الجامعية مع مراعاة ان يضم كل مجلس في تشكيله بعض الاعضاء من الخارج ذوي الخبرة في مجالات الانتاج والخدمات ويمكن القول : ان هؤلاء الاعضاء يعدوا مندوبين يقدموا بالاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع لتعريفها بالخدمات الجامعية بوصفها وسيلة لترويج تلك الخدمات .

#### ج- مرحل التوجه نحو التسويق marketing orientation :

تبدأ هذه المرحلة منذ نهاية الخمسينات وحتى بداية الستينات ومن اهم ما يميز هذه المرحلة هو التركيز علي تحديد الاحتياجات ورغبات العملاء واصبح المبدأ السائد في هذه المرحلة هو انتاج ما يتم بيعه بدلا من بيع ما يتم انتاجه وهذا يتطلب دراسة احتياجات العملاء ثم العمل علي تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة عن المنافس فالمستهلك يمتلك حرية

الاختيار بين بدائل كثيرة علي اساس امكاناته المادية وما يمتلكه من معلومات عن هذه المنتجات تدفعه نحو شراء المنتج أم لا(١١١).

#### د-مرحلة التوجه نحو التسويق الاجتماعي social marketing:

بدأت هذه المرحلة منذ الستينات لاعتناقه وتطبيقه كفلسفة لنشاطهم الا ان الكتابات الحديثة تنادي بتعديل المفهوم التسويقي ليتلاءم مع احتياجات المجتمع والمسئولية الاجتماعية للمؤسسة فقد تشبع المؤسسة احتياجات ورغبات العملاء (طبقا للمفهوم التسويقي) ومع ذلك لا تفي بمسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه لهذه ظهر المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يعتبر التسويق عملية اجتماعية تمكن الافراد من تلبية احتياجاته مع الاخذ في الاعتبار اهتمامات المجتمع بلاضافة الي تحقيق مصالح المؤسسة (١١٢).

أي ان التسويق الاجتماعي يسعى لتحقيق التكامل بين الجوانب الاتية :

١- اهتمامات المجتمع

٢- رضا العملاء

٣- مصلحة المؤسسة

مما سبق يمكن تحديد الملامح الرئيسة لمفهوم التسويق كما يأتي :

- \*- التوجه الاجتماعي (التسويق الاجتماعي للمنتجات) هو التوجه السائد في المنظمات.
- \*- لا يقتصر التسويق علي السلع فقط بل يشمل الخدمات ايضا.
- \*- لا يقتصر التسويق علي مؤسسات الاعمال لكنه طال المنظمات الخدمية غير الهادفه للربح مثل الجامعات والمستشفيات وغيرها .
- \* يعتمد التسويق الاجتماعي علي نفس عناصر التسويق وهي التعسير والترويج والتوزيع والمكان.

لقد صاحب محاولات تطوير الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية تحولها من التوجه التسويقي فلم تعد مجرد قنوات اتصال بين الجامعات وقطاعات المجتمع بل اصبحت مؤسسات اجتماعية تهدف الي تحقيق عوائد مادية تسهم في تحسين اداء الجامعات المصرية وتعزز هذا الاتجاه بفعل منظمات عالمية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تجعل من سياستي الخصخصة والتسويق شرطا لمنح القروض

والمساعدات ومن ثم أصبحت تلك التطورات ظاهرة عالمية كما تبنت المؤسسات التعليمية بكافة انحاء العالم الممارسات بدرجات متفاوتة(١١٣).

وهناك عديد من الفرص التسويقية (المميزات التي تتمتع بها المؤسسة) منها : توافر الخبرة والموارد البشرية النادر والصورة الذهنية لبعض الجامعات والكليات والاساتذة ومعرفة التكنولوجيا الحديثة(١١٤) وبما ان جامعه مؤسسة اجتماعية فانها تهدف من تسويق خدماتها الوفاء بحاجات المجتمع وهذا يعني في مضمونة تسويقا للخدمات الجامعية .

وتجدر الاشارة ان مفهوم تسويق الخدمات الجامعية لم تظهر الا في الالونة الاخيرة في دول العالم المتقدمة نتيجة للعديد من التحديات التي تمثلت في انخفاض معدلات الالتحاق بها وانخفاض المنح والهبات التي تعتمد عليها في التمويل في الوقت الذي تزايدت فيه تكاليف التعليم مما ادي الي تعرضها لضغوط مالية الامر الذي يترتب عليه عجز في تشغيل هذه المؤسسات بلاضافة الي عدم قدرتها علي مواكبة المتطلبات المتغيرة للمجتمع والطلاب(١١٥).

وبالفعل اخذت بهذا الاتجاه عديد من دول العالم المتقدم مثل جامعه يورك في انجلترا وجامعه اتونت في هولندا وبالفعل ساعد ذلك علي التقليل من اعتماد تلك الجامعات علي التمويل الحكومي ورفع مستوي الاداء الجامعي فيما يرتبط بخدمة المجتمع .

#### أهمية تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية :

أ- يسهم التسويق في مواجهة بعض التحديات التي تواجه الجامعات المصرية ومن هذه التحديات(١١٦):

\*- تحدي التمويل حيث يساعد تسويق الخدمات علي جذب موارد ذاتية للجامعات في ظل زيادة الطلب الجامعي علي التعليم الجامعي وزيادة تكاليف التعليم الجامعي وانخفاض حجم الدعم الحكومي للجامعات وتزويد الجامعات بتلك الموارد الإضافية يساعدها في القيام بوظائفها المختلفة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

\*- تحقيق الاستقلال الجامعي الذي يعتبر من أقدم التقاليد الجامعية والذي ارتبط ظهوره بنشأة الجامعات في اداء رسالتها كمؤسسة ينبع منها الفكر الحر وتقوم بالبحوث العملية لخدمة مجتمعها كما يعد من المبادئ الهامة التي يتحدد علاقة الجامعة بالدولة(١١٧) ويعني استقلالية جامعه حق جامعه في اتخاذ القرارات الخاصة بشئونها

الأكاديمية والادارية والمالية دون رقابة خارجية من قبل القوي الاخري خارج الجامعة خاصة القوي السياسية .

ويعد الاستقلال المالي اول خطوة نحو تحقيق الاستقلال الكامل للجامعات اذ يعد هذا الجانب من اقوي الضمانات لاستقلال الجامعة ويقدر ما تتمتع به الجامعة من استقلال مالي تتحدد مدي كفاءتها في اداء وظائفها ودورها في تقدم المجتمع والعمل علي نموه وازدهاره(١١٨).

وتعاني الجامعات المصرية من القيود التي تكبل استقلالها المالي والإداري وترجع احدي الدراسات هذا الضعف الي اعتماد الجامعات المصرية علي التمويل الحكومي بشكل شبه كامل(١١٩) ومن هنا يصبح فتح قنوات تمويل غير حكومية امرا ضروريا وعلي هذا تم التفكير في تسويق الخدمات الجامعية اذ يمكن ان تدر عائدا علي الجامعة الامر الذي يترتب عليه تحقيق استقلال الجامعات .

ب- يساعد تسويق الخدمات الجامعية بوصفه احد مصادر التمويل الذاتي للجامعات في التغلب علي بعض المشكلات التي جعلت الجامعات تتنازل يوما بعد يوم عن مستواها الاكاديمي الذي من المفروض ان تكون عليه والتي تتمثل في ضغط الاعداد المتزايدة من الطلاب والنقص في الامكانات المادية والبشرية وافتقار المعامل الي التجهيزات الحديثة مما يؤدي الي تناقص فرص الطلاب في التدريب والتأهيل.

ج- تبدو وظيفية التسويق اهمية خاص جدا بالنسبة للمنتج البحثي المتمثل في البحث العلمي لانها خدمات غير ملموسة من الصعب عرضها فهي افكار تحتاج الي سوق جيد يقوم بتسويقها لاستكمال الحلقة الطبيعية للبحث العلمي الذي تقل قيمته دون وجود مستفيدين بلاضافة الي ذلك فان التسويق يحقق للباحثين واساتذة الجامعة قيمة اكبر في الحياة التي لا تري النور الذي يحقق لهم الشعور بلانجاز ويربطهم بالواقع ومشكلاته (١٢٠).

د- نظرا لان الوظائف الثلاث للجامعة متكاملة فان تسويق الخدمات بالطبع يساعد علي تأدية الجامعات لوظيفتها في خدمة المجتمع والارتقاء بمستوي كفاءة الخريجين الامر الذي يحقق ارباحا للجامعات ويؤدي الي زيادة الطلب علي الخدمات الجامعية مما ينتج عنه حاجة الي تشغيل ايدي عاملة جديدة وهذا يسهم في خفض معدلات البطالة في المجتمع .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول : ان الاخذ بمفهوم تسويق الخدمات الجامعية يعد أمراً حتمياً ويتطلب تعظيم الافادة من الامكانيات والموارد والقدرات الجامعية في مختلف المجالات الاستشارية والبحثية والتدريبية وغيرها حتي تتمكن الجامعات من المشاركة بفاعلية في التنمية الشاملة للمجتمع وحتى توفر مصادر التمويل الازم لاجراء عمليات التطوير والتحسين من ناحية اخري(١٢١) .

**نواحي القوة بالجامعات والتي تسمح لها بالتوجه بالسوق:**

تجلت في سياق التعليم الجامعي في ج.م.ع بعض نواحي القوة التي تسمح للجامعات بالتوجه بالسوق على نحو فعال و من اهمها ما يلي :-  
ظهور مفهوم الخصخصة:

شهد المجتمع المصري في بداية التسعينات مجموعة من المستجدات التي كان لها تأثير على شكل الحياة بمختلف مجالاتها ، و خاصة في مجال التعلم الجامعي ، و يمكن توضيح ذلك كالآتي (١٢٢):

مع نهاية الثمانينيات اصبحت مصر إزاء ازمة اقتصادية سياسية حادة تحت تأثير مجموعة من العوامل ، معظمها خارجية مثل : " الركود الاقتصادي العالمي ، المقاطعة العربية لمصر ، و فقدان مصر اسواق الدول الاشتراكية ، و خفض واردات الدول الدائنة من مصر ، و انخفاض ايرادات قناة السويس " ، كما واكبتها عوامل داخلية مثل : اتباع سياسات خاطئة في التنمية ، و نقص معدلات النمو في الزراعة ، و الصناعة ، و نتيجة لذلك لم تتحقق الاهداف الاقتصادية المرجوة.

و مما زاد من حدة اختلال الاقتصاد القومي الزيادة المتوصلة في نسبة الانفاق الكلي على الاستهلاك الى الناتج المحلي الاجمالي حيث ارتفعت هذه النسبة من ( ٨٠ % ) عام ١٩٨٢ الى ( ٨٦ % ) عام ١٩٩٠ و هذا يعني ان ما يمثل الادخار المحلي لا يتعدى ( ٢٠ % ) - ان لم يكن اقل - حيث انخفضت نسبته من ( ٢٠ % ) الى ( ٩ % ) من الناتج المحلي فيما بين عامي ١٩٨١ - ١٩٩١ . (١٢٣)

و ازاء هذه الاوضاع قامت الحكومة المصرية في منتصف ١٩٩١ بتوقيع اتفاقيتين مع صندوق النقد الدولي ، و البنك الدولي ، و امتد تطبيقهما خلال الفترة من ١٩٩١ الى عام ١٩٩٣ ، و تم مد برنامج الاصلاح لثلاث سنوات اخرى ، من عام ١٩٩٣ الى عام ١٩٩٦

(١٢٤)، و تهدف المرحلة الاولى من الاصلاح الى الانتقال من اقتصاد مخطط مركزيا يلعب فيه القطاع الخاص دورا صغيرا نسبيا الى اقتصاد لامركزي متجها للخارج معتمدا على قوى السوق ، و يلعب فيه القطاع الخاص الدور القائد ، اما المرحلة الثانية فقد اتخذت الحكومة خلالها عدد كبير من الاجراءات التى تهدف الى تحقيق كل من : الاستقرار الاقتصادى الكلى ، و الاصلاحات المالية.

و قد بدأت عملية التحول نحو القطاع الخاص ( الخصخصة ) فى مصر بصدور القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ الذى يسمى بقانون قطاع الاعمال العام او القطاع العام فى رده الجدي ، و الخصخصة عملية تشير الى حدوث تغيرات واسعة المجال فى السياسة العامة يكون من شأنها التقييد من تدخل الحكومة او القطاع العام فى الانشطة الاقتصادية ، و الخدمية ، سواء تم ذلك من خلال التصفية ام الاجار ام الاستثمار الخاص ( محلى ، اجنبى ) ام عقود للادارة.

والخصخصة ليست غاية فى حد ذاتها، لكنها وسيلة لتحقيق عدة اهداف منها (١٢٥):  
\* رفع كفاءة المؤسسات الخاصة من خلال تحقيق الحجم الامثل للنتاج الذى يؤمن للمنتجين اقصى ربح ممكن.

\* توفير وظائف ، و مجالات عمل جيدة ، و التخفيف قدر الامكان من نسبة البطالة المنتشرة بين مختلف فئات المجتمع.

\* زيادة دخل الحكومة الناتج من التصرف فى وحدات القطاع العام بالبيع مما يساعد على خفض العجز فى الموازنة العامة للدولة ، و سداد جزء من الدين العام.

\* تشجيع الافراد ، و الهيئات على امتلاك وحدات الانتاج ، مما يعمل على توسيع قاعدة ملكية المواطنين لاصول الانتاج فى المجتمع ، و يؤدى الى اقتصاد اساسه الملكية الخاصة لوسائل الانتاج فتتحقق بذلك مسؤولية المالك المباشر فى الرقابة و المتابعة لممتلكاته مما يؤدى الى تعظيم العائد.

\* رفع معدل التنمية الاقتصادية فى المجتمع ، و ذلك عن طريق اعادة استخدام حصيلة بيع وحدات القطاع العام فى انشاء مشروعات جديدة ، و فتح فرص جديدة امام المدخرات الخاصة لتستثمر و تملك مشروعات قائمة او جديد.

\* تشجيع المنافسة عن طريق التخلص من جميع اشكال الاحتكار التي تكونت فى ظل التخطيط المركزى للحكومة.

و لم يكن التعليم الجامعى بمنأى عن هذه التغيرات ، فقد ادت هذه التغيرات الى تخلى الدولة نسبيا عن تقديم العون ، و الدعم فى مجال الخدمات - الصحة و التعليم - حثت اضطرت الحكومة عام ١٩٩٢ لخفض التمويل الحكومى للجامعات الى ٨٥% على ان تقوم الجامعات بتوفير نسبة ١٥% من مواردها الذاتية ، الا ان الحكومة لم تستطع الاقتراب من مبدأ مجانية التعليم ، ذلك المبدأ الذى الفه المصريون منذ ثورة ١٩٥٢ فمجانية التعليم بجميع مراحلها حق نص عليه الدستور ، و اقرته القوانين ، و مبدأ مقدس لا ينبغى المساس به من اى طرف مما يجعل المساس بها شيئا غير مقبول ، الامر الذى جعل الحكومة المصرية تدير ظهرها لسياسات البنك الدولى تمشيا مع الظروف الاجتماعية ، و هذا ما بدا واضحا فى الزيادة الكبيرة فى اعداد الملتحقين بالجامعات المصرية مما اثقل كاهل الجامعات باعداد اضافية لا تتناسب مع مقدرة الجامعات.(١٢٦)

و قد حرصت القيادة السياسية من خلال الخطاب السياسى على التوجه نحو رفع الدعم عن التعليم الجامعى ، و افساح المجال امام القطاع الخاص للمشاركة فى تمويل المؤسسات التعليمية.

## ٢- زيادة الطلب الاجتماعى على التعليم الجامعى :

زيادة الطلب الاجتماعى على التعلم ظاهرة صحية لانها ستسلم فى تنمية العقول البشرية و رفع مستوى تأهيل القوى العاملة ، و يرجع هذا الاقبال على التعليم الجامعى لعوامل عدة منها المد الديمقراطى الذى يمتد لمعظم دول العالم و منها مصر ، اذ اصبح التعليم من الحقوق الاساسية التى ينادى بها الدستور المصرى ، و لذا فقد تميز الاتجاه العام للطلاب المقبولين بالجامعات بالتزيد المستمر منذ بداية التسعينات و تشير البيانات الى ان اجمالى الطلاب المقبولين بالجامعات الحكومية عام ١٩٩٠/١٩٩١ كان ٦٩٩٤٩ طالب ، و بلغ ١٤٨٣٧٨ طالب فى العام الجامعى ١٩٩٤ / ١٩٩٥ ، و تضاعف عام ١٩٩٥ / ١٩٩٦ بسبب الدفعة المزدوجة ، و وصل عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ الى حوالى ١٧٦٢١٧ طالب و قد بلغ عدد الطلاب ١٦٢٧٣٩ طالب عام ٢٠١١ / ٢٠١٢ ، و هذه الزيادة تمثل عبئا كبيرا تنوء به الجامعات ، و يعوقها عن تحقيق بعض اهدافها.(١٢٧)

و الجدير بالذكر انه يوجد عدة عوامل تسببت فى زيادة الاقبال على التعليم الجامعى منها الزيادة السكانية التى تشكل تحديا صارخا لكل جهود التنمية فى مصر ، و تشير الاحصاءات الى ان عدد سكان مصر كان ( ٤٤ ) مليون نسمة عام ١٩٨١ ، و وصل عام ٢٠٠٦ حوالى ( ٧٦ ) مليون نسمة بمعدل زيادة يصل الى مليون و ثلاثمائة الف سنويا ، و من المتوقع ان يصل عام ٢٠٢٥ الى ( ١٠٠ ) مليون نسمة هذا فضلا عن الاعتقاد السائد بان التعليم الجامعى عاملا من عوامل الترقى الاجتماعى ، و الوصول الى المراكز الاجتماعية المرموقة ، و من ناحية اخرى ساهمت السياسات الحاكمة للتعليم الثانوى العام فى زيادة تدفق الطلاب على هذا النوع من التعليم ، فالمتخرج من التعليم الثانوى العام لا يجد اى عمل الا اذا طرق ابواب الجامعات فى نفس العام الذى حصل فيه على الثانوية العامة ، مما ادى الى تراحم الطلاب على الجامعات باعتبار ذلك فرصة لا يجب ان تضيع .

و على الرغم من هذه الزيادة فى اعداد المقبولين بالجامعات المصرية الا ان معدل القيد بالتعليم العالى فى مصر لا يمثل سوى اقل من ( ٢٨% ) من جملة السكان فى الشريحة العمرية ( ١٨ - ٢٣ ) سنة فى عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ مقارنة بنحو ( ٢٧% ) عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ و يعد هذا المعدل منخفضا مقارنة بدول اخرى مثل امريكا حيث بلغ معدل القيد فيها ( ٨٠% ) و فى اسرائيل وصل الى ( ٥٠% ) و تتجاوز نسبة القيد ( ٤٥% ) فى بولندا ، و ترتفع هذه النسبة الى ( ٥٥% ) فى الدنمارك ، و وصلت فى بعض الدول العربية الى ( ٤٠% ) ، هذا و وقد اعتبرت دول الاتحاد الاوربى ان نسبة الالتحاق بالفئة العمرية ( ١٨ - ٣٠ ) لابد ان تزيد عن ٥٠% كحد ادنى لضرورات النمو ، و الاحتياج الى الكوادر المدربة (١٢٨).

### ٣- زيادة الموازنات المخصصة للجامعات الحكومية :

يعد التعليم من مرحلة التعليم الاساسى ، و حتى الجامعة خدمة مجانية تقدم من قبل الدولة، و يعتمد تمويل الجامعات على ما يخصص لكل جامعة من ميزانية الدولة سواء اكان فى صورة اعانة سنوية كما كان قبل صدور قانون ١٩٥٨ أم كان فى صورة تخصيص جزء من ميزانية الدولة كل عام لكل جامعة و على كل جامعة التصرف طبقا للمبالغ المدرجة لكل باب مع الالتزام بالضوابط المقدمة من الاجهزة المالية و الرقابية كما ورد فى قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢|(١٢٩).

و عندما قام مسئول البنك الدولي بعرض وجهة نظر تطلب تخفيض الدعم الموجه لقطاع التعليم فانه قد تناسى الأثير السلبي على فرص التعليم من خلال زيادة تكلفة المستلزمات التعليمية ، و التي تنعكس اما فى شكل تخفيض كمية الخدمة او فى شكل زيادة رسوم الخدمة ، الامر الذى سيؤدى بالطبع الى تحجيم فرص التحاق الفقراء بالتعليم ، اذ تبين من تقرير التنمية البشرية فى مصر ١٩٩٨ ان نسبة الفقراء فى جميع المناطق الحضرية فى مصر تصل الى ٣٥,٨% من الاسر ، و فى المناطق الريفية تصل نسبة الفقراء الى ٣٤,١% من اجمالى الاسر التى تعيش بها ، و تحمل هذه الاسر تكلفة اضافية من خلال زيادة تكلفة التعليم سيؤثر على طموحات افرادها لنيل اكبر قدر من التعليم ، و هذا ما دفع الدولة الى عدم الالتزام بسياسة البنك الدولي بتخفيض الانفاق الحكومى على التعليم.

لذلك شهد الانفاق الحكومى على التعليم كنسبة من الناتج القومى الاجمالى تطورا من ٦٠,٧% عام ١٩٩٠ الى حوالى ٩% عام ١٩٩٤ ثم وصلت نسبة الانفاق الى حوالى ٢١,٤% عام ٢٠١٢/٢٠١١ و هذه النسب مقارنة ببعض الدول النامية ، و المتقدمة تبدو معقولة ، و لكن مع الاخذ فى الاعتبار ان الناتج المحلى فى مصر يقل عن مثيله فى الدول الاخرى ، و الذى يشمل كل من الحكومة المركزية ، و المؤسسات ذات الحسابات المستقلة ، و الحكومات الاقليمية و المحلية ، و ليس موازنة الدولة فقط كما هو الحال فى مصر ، كذلك الحال بالنسبة لقيمة هذا الناتج ، فبينما تكون نسبة (١%) من الناتج المحلى الاجمالى لمصر عام ١٩٩٣ هى ٣٥٠ مليون دولار ، نجد ان نفس النسبة ( ١% ) لنفس العام فى فرنسا مثلا هى ١٢٥٢٠ مليون دولار(١٣٠)، كما تميز الاتجاه العام لموازنة الجامعة المصرية بالنمو المتزايد منذ بداية التسعينيات .

#### ٤- التخصصة الجزئية للتعليم الجامعي الحكومي :

للتخصصة الجزئية عدة اشكال تتدرج تحت ما يسمى "سياسية استرداد التكاليف " والتي تعني وجود تعليم يمول من خلال الرسوم الدارسية داخل الجامعات الحكومية المجانية ومن ثم تقوم هذه الجامعات باستعادة تكاليف العملية التعليمية والتي كان من المفترض ان تكون مجانية تمول من ميزانية الدولة نتجت هذه السياسية عن تطبيق اليات السوق كنتيجة حتمية لضغوط العولمة وانتشار ثقافية السوق مع تفشي ازمة التمويل وعدم القدرة علي انشاء جامعات حكومية جديدة فكان التفكير فى ادخال تغييرات علي نظام القبول وبرامج التعليم بما

يسمح بتوفير مصادر اضافية لتويل الجامعات الحكومية واطاحة الفرصة لعدم متزايد من الطلبة في الجامعات مع تحملهم تكلفة تعليمهم بالكامل .

وقد تكون هذه الاجزاء مركزا للتعليم المفتوح الذي بدأ ظهوره بمصر في العام الجامعي ١٩٩١ / ١٩٩٢ او اقساما داخل الكليات مثل اقسام التدريس باللغات الاجنبية والتي تسمى برامج التعليم المميز البرامج الجديدة والتي تم تطبيقها فعليا في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بموجب قرار المجلس الاعلي للجامعات وكان عدد تلك البرامج (٢٨) برنامجا كمرحلة تجريبية وهذه الانماط يتم خضوعها لكافة لوائح وقوانين الجامعات الحكومية مع وجود لوائح داخلية خاصة بها سواء بالقبول ام الدراسة بها ويقوم بالتدريس فيها اساتذة الجامعات الحكومية ذاتها ويطبق في بعضها نظام الساعات الدراسية المعتمدة (١٣١).

ومما تجدر الاشارة اليه ان التحولات التي مر بها المجتمع المصري قد ساعدت علي التوسع في تلك الانماط حيث ان تلك التحولات اثرت علي طبيعة المهن التقليدية ومن تلك المهن التي ظهرت ما هو خاص بمجال اللغات والترجمة والسياحية والبنوك والهندسة والتكنولوجيا بمجالاتها المختلفة وفي هذا الاطار استجابت الجامعات فانشأت العديد من البرامج لمقابلة التغيرات في المهن التي تتطلبها الاوضاع الاقتصادية ومع استمرار في البحث عن حلول لتمويل التعليم الجامعي تم الاتجاه نحو الوحدات ذات الطابع الخاص تلك الوحدات التي تفتح ابوابها لتلقي الهبات من المانحين اوة رسوم من قطاع الاعمال لقاء خدمات تقديمها لهذه المؤسسات وهذا تطلب دور هذه الوحدات في تقديم خدماتها المجتمع .

#### جوانب الضعف في الجامعات والتي تمثل تحديات تقوم الجامعات عن التوجه بالسوق:

تتعدد التحديات التي تواجه الجامعات و التي نغف حائلا نحو توجيهها بالسوق و تبنيتها الاستراتيجية التسويقية تحسن من فعاليتها امام المجتمع و من اهم تلك التحديات ما يلي :

#### ١- وجود ازمة ثقة بين الجامعة والمجتمع :

رغم الجهود المبذولة من اجل زيادة موازنة الجامعات المصرية الا ان تكلفة الطالب المصري بهذه المرحلة تعتبر ادنى تكلفة ( ٤٥٠٠ : ٦٣٣٣ ) جنيها مصريا في مقابل ( ٤٠ : ١٠٠ ألف ) جنيه للطالب في الولايات المتحدة الامريكية ، و فرنسا ، و انجلترا و تبلغ تكلفة الطالب الياباني ٢٥ ضعف تكلفة الطالب المصري(١٣٢).

و تجدر الإشارة الى ان الزيادة فى موازنات الجامعات لا تمثل زيادة حقيقية بقدر ظاهريتها ،لما صاحبت تلك الزيادات من مظاهر التضخم و انخفاض القوى الشرائية ، و زيادة الاسعار ، و التوسع المستمر فى اعداد الطلاب ، الامر الذى دفع الجامعات للبحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع ، و هذا يتطلب قناعة تلك المؤسسات بدور الجامعات و قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع ، و لكن عزلة الجامعة ، و عدم اكتراثها بالقضايا المجتمعية ادى الى وجود ازمة ثقة بين الجامعة و المجتمع ، حيث ان هناك علاقة وثيقة بين كفاءة مؤسسات الانتاج ، و ثقة المجتمع فى الجامعات ، حيث اوضح البعض انه كلما زادت كفاءة مؤسسات الانتاج ، زادت ثقة المجتمع فى الجامعات ، و هذا سيجلب دخلا اوفر للمؤسسات ، و يؤدى الى ارتفاع مكانة الجامعة ، و من جهة اخرى يساعد فى توفير مصادر تمويل اضافية للجامعات حيث تقوم الكثير من مؤسسات التنمية فى كثير من دول العالم بالمشاركة طواعية فى تمويل الجامعات طالما انها مقتنعة بأهمية الجامعة كمؤسسة علمية ، و بحثية قادرة على تجويد انتاجية هذه المؤسسات.

و تدل الاوضاع المجتمعية فى فترة التسعينيات على ضعف اهتمام الجامعات بقضايا المجتمع الحاكمة و ازماته المتلاحقة ، بل انه يسود وفى المناخ الجامعى - بصورة عامة - عزوفا عن الاقتراب منها ، بحكم حيادية العلم ، و موضوعيته ، او من خلال الاستعلاء عن تلك القضايا و الخدمات ، ففى تلك الفترة لم يتضح اى تفاعل ايجابى بين الجامعات بقواها التدريسية و البحثية و بين اهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، ظهر ذلك فى فشل سياسات الاصلاح ، و ضعف كفاءة المؤسسات الخدمية و الانتاجية على الرغم من وجود كيانات داخل الجامعات ( الوحدات ذات الطابع الخاص ) تمثل حلقة الوصل بين الجامعات ، و قطاعات المجتمع المختلفة ، و من ثم فان تباعد الموجود خلق نوعا من عدم الثقة او عدم الالفة بين الجامعات و مواقع الانتاج(١٣٣).

و مما يشير الى الفجوة بين الجامعات و مؤسسات الانتاج الاقتراح الذى قدمته الوثيقة الصادرة عن جامعة القاهرة و التى عنوانها " رؤية جامعة القاهرة فى تحديث الدولة المصرية " و الذبة ينص على انشاء مراكز للبحوث و التطوير فى مختلف قطاعات الصناعة مع ربطها بالمراكز الاوروبية فى اطار اتفاقية المشاركة الاوروبية مع مصر لتكون مصدرا اساسيا لتطوير الصناعة المصرية ، و ان تخصص المصانع المصرية نسبة من ايراداتها للمصرف على

هذه المراكز و الالفت للنظر هو تجاهل الخبرات البحثية الوطنية ، فكان من المفترض ان تنص الوثيقة على ضرورة وجود ترابط بين المؤسسات الصناعية و المراكز و الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة و الاكثر من ذلك ان هذا الاقتراح مقدم من الجامعة ذاتها فبدلا من ان تسعى الجامعة لخدمة المجتمع ، و تلبية احتياجاته فانها تتخلى عن هذا الدور للمراكز الاوربية، مما يدل على عزلة الجامعة عن القضايا المجتمعي.

## ٢- السماح بانشاء الجامعات الخاصة :

و يعد انعدام الثقة بين الجامعة ، و مؤسسات المجتمع احد المبررات التي ساهمت في وجود الجامعات الخاصة حيث تهدف هذه الجامعات الى الاسهام في رفع مستوى التعليم و البحث العلمي و توفير التخصصات العلمية الحديثة لاعداد المتخصصين و الفنيين و الخبراء في مختلف المجالات بما يحقق الربط بين اهداف الجامعة و احتياجات المجتمع و لا يعد هذا المبرر هو المبرر الاوحد لانشاء جامعات خاصة حيث استند مؤيدو هذه الفكرة على ان الجامعات الخاصة تسهم في التغلب على مشكلة عجز مصادر التمويل التقليدية اللازمة لمواجهة متطلبات التعليم الجامعي ، و من ناحية اخرى فان هذه الجامعة تستوعب ابناء القادرين ماديا ومن ثم تخفف الضغط الطلابي علي الجامعات الحكومية وعلي هذا اصبح السماح بانشاء الجامعات الخاصة هو احد الحلول المطروحة لحل مشكلات التعليم الجامعي الحكومي في السماح بانشاء جامعات خاصة .

ارتبط التحول الي سياسية الانفتاح الاقتصادي بظهور طبقات راسمالية طفيلية شكلت بالتدريج جماعات ضغط في المجتمع وكان تأثير ذلك علي المجتمع خطيرا للغاية اذا ارتفع نصيب اعلي (٥%) من الدخل القومي في مصر (٧%) الي (٢٢) بينما انخفض افقر (٢٠) من (١٥) الي فقط وفي ظل ذلك المناخ الانفتاحي كان التعليم دوره الانفتاحي ايضا حيث بدأت هذه الطبقة الجديدة في البحث عن التميز في هذا الجانب ايضا فاتجهت الي توفير تعليم خاص لابنائها يضمن لهم هذا التميز المنشود فكانت المدارس الخاصة ومدارس اللغات هي البديل للمدارس الحكومية ولم تكتفي هذه بذلك بل بدأت تبحث عن قنوات جديدة في قطاع التعليم الجامعي لتتبع طموحاتها وتحقق مصالحها واستمرت المحاولات في هذه القضية من جانب مويديها فترفض القانون(١٠١) لسنة ١٩٩٢ ذلك اثناء عقد الاتفاقية بين مصر والصندوق النقد الدولي بشأن برنامج الخصخصة في مصر(١٣٤)ومن ثم فان صدور القانون

في هذا التوقيت جاء متناغماً مع التوجه الاقتصادي الجديد الذي يهدف الي تقليص الدور الاجتماعي للدولة وتسيير الخدمات الاولية كما يعد ذلك نجاحا لتلك الطبقات الراسمالية فانجبتة الثراء في خلق انماط تعليمية جديدة تضمن استمرار ابنائها في الحصول علي اماكن متميزة من خلال تخصصات وكليات معينة يتطلبها سوق العمل(١٣٥)

والجدير بالذكر ان من اهم اسباب انتصار مؤيدي فكرة الجامعات المصرية الخاصة بعد محاولات علي مدارس يقرب من ٢٣ عام (من ١٩٥٩ - ١٩٩٢) هو تبني الرئيس مبارك شخصيا لهذه الفكرة فبعد ان تغير المشروع كثيرا تولي الرئيس مبارك مهمة دفع عجلة هذا المشروع حينما عقد اجتماعية المعروف يوم ١٧ فبراير ١٩٩٢ مع رئيس مجلس الشعب والشوري ووزراء التعليم والتنمية الادارية والاسكان ليصنع المشروع علي العتبة الاولي في سلم التنفيذ بلاضافة الي غياب الوعي السياسي لدي احزاب المفاوضة التي تم تهميش دورها في ظل الاغلبية المطلقة للحزب الوطني داخل مجلس الشعب وداخل المؤسسة الرئاسية والسياسية في مصر

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق ان نشأة الجامعات الخاصة كان استجابة لجملة من التحولات المجتمعية التي مر بها المجتمع المصري في تلك الفترة واستكمالاً لسياسية الخصخصة وفي سبيل حل ازمة تمويل التعليم الجامعي تم ادخال شكل جديد من اشكال الخصخصة وهو خصخصة جزء من داخل الجامعات الحكومية ذاتها لتكون الدارسة فيه بمصروفات تغطي تكاليف دراسة الطالب وذلك لتوفير تمويل التعليم الجامعي الحكومي .

#### الجزء الرابع : استشراف مستقبل تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية

بعد تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد مابها من نواحي قوة تسمح لها بمارسة التسويق ونواحي ضعف تمثل تحديات في الجامعات يجب مواجهتها من اجل ممارستها للتسويق ، وفي ضوء المعايير النظرية الحاكمة لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية وفي ضوء منهجية البحث المتبعة يمكن اقتراح بعض السيناريوهات لتسويق الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية .

وعلى ذلك فان بناء السيناريوهات جاء وفقاً للخطوات التالية:

- وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة السائدة في تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات.

- فهم ديناميكية النسق الخاص بتسويق الخدمات الجامعية.
- عرض السيناريوهات المقترحة لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

### الخطوة الاولى : وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة السائدة فى تسويق الخدمات التعليمية فى الجامعات.

تضمنت هذه الخطوة تحديد نواحي القوة فى الجامعات المصرية التى سمحت بممارسة التسويق ، ونواحي الضعف التى عاقت الجامعات عن ممارسة التسويق ، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة السائدة أو بدايات التغيير والتى تنبئ بتحويلات مهمة فى المستقبل ، وعلى ذلك يمكن تحديد جوانب القوة التى تدعم تسويق الخدمات الجامعية وجوانب الضعف التى تعوق تسويقها (بناء على الدراسة النظرية للبحث ) على النحو التالى :

#### أ- جوانب القوة :

- الاهتمام بالبحوث التعاقدية لاجتماع هيئة التدريس لتقليل الفجوة بين الجامعة و المجتمع .
- تقدم الجامعات الخدمات الاستشارية المختلفة لمؤسسات المجتمع المحلى.
- تلبية احتياجات اصحاب المصلحة الذين يحكمون على الخدمة الجامعية .
- دعوة رجال الاعمال للمشاركة فى مجالس الوحدات الانتاجية و الخدمية بالجامعات .
- تعميق لا مركزية الادارة و التمويل .
- التوسع فى بناء الجامعات لتلبية الطلب المتزايد على الالتحاق بالتعليم الجامعى .
- خلق انماط تعليمية جديدة تتيح تخصصات و كليات معينة يتطلبها سوق العمل.
- التوجه نحو الخصخصة الجزئية للتعليم الجامعى الحكومى بما يسمى بسياسة استرداد التكاليف و التى تعنى وجود تعليم يمول من خلال الرسوم الدراسية داخل الجامعات الحكومية المجانية و من ثم تقوم الجامعات باستعادة تكاليف العملية التعليمية.
- البحث عن مصادر تمويل جديدة للجامعات من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع.
- توافر عدد مناسب من الوحدات ذات الطابع الخاص التى تقوم بتقديم عدد من الخدمات التعليمية والتدريبية والاستشارية والبحتية والانتاجية الامر الذى يساعد على تلبية احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة بالاضافة الي توفير موارد مالية للجامعة .

- توافر عدد مناسب من اعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية في العديد من التخصصات المعرفية .
- وجود قواعد بيانات للمستفيدين يمكن عن طريقها تصنيفهم الي قطاعات مختلفة والتعرف الي احتياجاتهم .
- للوحدات ذات الطابع الخاص رؤية واضحة تصاغ بمشاركة العاملين بالوحدة .
- يحرص المسؤولون عن الوحدات علي اشراك العاملين في جميع ممارستها .
- وجود موقع الكتروني لبعض الوحدات ذات الطابع الخاص يمكن عن طريقه الاعلان عن الخدمات التي تقدمها الوحدة .
- للوحدات هيكل يوضح ادوار القائمين ومهامهم علي العمل بها والعلاقة بينهم .

#### ب- جوانب الضعف :

- ضعف وضوح فلسفة انشاء الوحدات ذات الطابع الخاص كمنافذ لتسويق الخدمات الجامعية لدي القائمين عليها .
- قلة اشراك المستفيدين من خدمات هذه الوحدات في تحديد انشطتها .
- افتقار هذه الوحدات الي الادوات التي تستخدمها للتعرف الي الاحتياجات الفعلية للمستفيدين .
- ضعف قدرة الوحدة علي تحديث الخدمات المقدمة بسبب قلة التعرف على الاحتياجات الفعلية او بسبب نقص الموارد المالية اللازمة لتحديث تلك الخدمات .
- لا تزال الوحدات ذات الطابع الخاص موجهة بالانتاج ويستدل علي ذلك عن طريق :
  - ندرة اهتمام الوحدات بدراسة الجهات المنافسة وما تقدمه من خدمات لمحاولة ايجاد مزايا تنافسية .
  - نقص الكفاءات الادارية التسويقية فالوحدات لا تعتمد علي كوادر مدربة علي مهارات التسويق .
- قلة توافر التجهيزات اللازمة في بعض الوحدات .
- قصور وسائل الترويج عن خدمات الوحدات ويتضح ذلك عن طريق قلة عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل والتي يمكن عن طريقها التسويق لخدمات الوحدات بالاضافة الي ضعف الاستغلال الجيد للمواقع الالكترونية فمعظمها لا تحدث دوريا .

- محدودية دور الوحدات في تسعير بعض الخدمات.
- قلة وجود أي علاقة تعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص ووحدة تسويق الخدمات الجامعة .
- ضعف التنسيق والتكامل بين الوحدات ذات الطابع الخاص وبعضها داخل الجامعة .
- افتقار الوحدات الي وسائل متابعة انشطتها وعدم وجود خطة محددة لمتابعة الاداء .
- ندرة وجود تمثيل من الجهات المستفيدة في مجالس ادارات الوحدات.
- قلة خضوع اهداف الوحدات للمراجعة المستمرة لتعديلها في ضوء احتياجات المستفيدين .
- ندرة وجود معايير علمية لاختيار العاملين بالوحدات وتدخل الاعتبارات الشخصية في اختيار القائمين علي العمل بها .
- ضعف اهتمام مقدمي الخدمات بالتعرف الي مدي رضا المستفيدين بصورة دورية .
- افتقار الوحدات الي الاساليب العلمية لقياس رضا المستفيدين.
- قلة الافادة من نتائج الاستبانات التي توزع علي المستفيدين للتعرف علي مدي رضاهم.
- وجود ازمة ثقة بين الجامعة و المجتمع حيث انه هناك علاقة وثيقة بين كفاءة مؤسسات الانتاج و ثقة المجتمع في الجامعات.
- لا يتم الاعلان عن الوحدات ذات الطابع الخاص واليات تسويق الخدمات الجامعية الاخرى بشكل كافي.

ج- تحديد الاتجاهات العامة السائدة في تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات.

- يمكن تحديد الاتجاهات العامة السائدة والتي تشير الي ارهاصات التغيير التي يمكن ان يكون لها تأثير على تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية وذلك كما يلي :
- الاتجاه الي الاستقلال المالي للجامعات من خلال اعطاء الحرية الكافية لمجالس الكليات و مجالس الاقسام في التعاقد على تقديم الاستشارة لاي جهة مستفيدة مقابل اجر.
  - الاتجاه الي التوسع في الوحدات ذات الطابع الخاص و ايجاد مجموعة من الاليات ذات الفاعلية و الكفاءة التي تساعد على القيام بدورها على اكمل وجه في تقدم خدماتها الاستشارية .

- الاتجاه الى التوسع فى انشاء قنوات اتصال بين الجامعة و قطاعات المجتمع المختلفة.
- الاتجاه الى التوسع فى انشاء مراكز البحوث التابعة للجامعات لاجراء البحوث التنظيمية ونشرها و تمويلها بالاضافة الى تقديم الاستشارات العلمية التخصصية و عقد المؤتمرات و البحوث لحل مشكلات المجتمع .
- الاتجاه الى التحول نحو القطاع الخاص ( الخصخصة ) .
- الاتجاه الى تحقيق الزيادة فى موازنات الجامعات الحكومية .
- الاتجاه العالمى نحو الجامعة والصناعة.

### الخطوة الثانية: فهم ديناميكية السياق الخاص بتسويق الخدمات الجامعية والقوى المحركة له:

هناك مجموعة من القوى المحركة والدافعة لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، والتي يعبر عنها بمجموعة من المتغيرات يمكن تقسيمها الى متغيرات داخلية تنتمى الى النسق محل الدراسة ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي يعمل فيها السياق. قوى ومتغيرات مؤثرة من الداخل:

- تحسين جودة الفرص التعليمية وذلك عن طريق جذب موارد اكثر للمؤسسة التعليمية .
- حماية الصورة الايجابية عن المؤسسة التعليمية في أذهان اولياء الامور والجمهور من المستفيدين .
- خلق سمعه اكثر تايدا للمؤسسة التعليمية وذلك بجذب نوعية افضل من اعضاء هيئة التدريس علي درجة عالية من جودة الأداء وتشجيع الطلاب في التعرف علي المؤسسة التعليمية التي تقدم لهم الخدمة التعليمية واستعدادتها حتي تقلل لديهم الشعور بالغربة تجاه هذه المؤسسة التعليمية.
- جذب نوعية افضل من الطلاب والتي تتوافر فيهم المهارات التي يمكن تنميتها وتعزيزها وفقا لاحتياجات سوق العمل .
- توسيع امتداد الفرص التعليمية وذلك عن طريق مراجعة دورة حياة المنتج التعليمي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية وترويج وجوده .
- خلق واستمرارية خدمة تعليمية متميزة في ظل بيئة ذات ميزة تنافسية.
- تطوير المنتجات التعليمية وتسويق الطلاب من خلال ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل .

- النمو والتوسع في تقديم الخدمات التعليمية .
  - ربط التكلفة بالمكسب لكل خدمة التعليمية.
  - خلق سمعه افضل ومن ثم جذب هنية تدريس اكثر جودة أداء وتشجيع الطلاب علي تحديد المؤسسة التعليمية باقدام اكبر وشعور اقل بالنفور منها .
  - استقطاب وتنمية موارد بشرية ذات كفاءة عالية تضمن تحقيق الميزة التنافسية .
  - تلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلات البيئة والمستفيدين وبناء شراكة مجتمعية مع منظمات الاعمال والمجتمع المدني .
- قوى ومتغيرات المؤثرة من الخارج:**
- تحديد المنافسون المباشرون وغير المباشرون للتعليم الجامعي سواء جامعات اجنبية او جامعات خاصة .
  - تحليل سوق مخرجات التعليم الجامعي.
  - احتياجات سوق العمل .
  - عناصر المزيج التسويقي للجامعات المنافسة.
  - القيود الاجتماعية .
  - الناحية الاقتصادية .
  - التجديدات التكنولوجية.
  - السياسات المالية .

### الخطوة الثالثة : تحديد البدائل أو السيناريوهات المستقبلية لتسويق الخدمات التعليمية

#### بالجامعات المصرية.

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وفي ضوء الاطار النظرى للبحث ، وما اسفرت عنه دراسة واقع الجامعات المصرية من جوانب قوة تسمح لها بالتوجه بالسوق وجوانب ضعف تمثل تحديا امامها ، هذا بالاضافة الى ديناميكية النسق والقوى المحركة له ، وتأسيسا على السيناريوهات المعدلة وفقا لاراء السادة الخبراء فى المجال يمكن وصف السيناريوهات المقترحة لتسويق الخدمات التعليمية فى الجامعات المصرية فى صورتها النهائية.

وفيما يلى عرض السيناريوهات المقترحة:

أولاً : السيناريو المرجعي: وهو الذى يعكس الوضع الراهن او يحافظ على الاوضاع الراهنة ، ويتضمن عرض السيناريو المرجعي ما يلى:

١\_ الافتراضات التى يقوم عليها السيناريو:

- ضعف الترويج لصورة الجامعة نتيجة قلة تعريف قطاعات المجتمع بانجازاتها وطبيعة خدماتها الخبرات المتاحة بها والبحوث العلمية التى اجراها اعضاء هيئة التدريس بها ذلك لقلة اقامة الندوات والمؤتمرات ووسائل الاعلام وعدم الافادة من دور الاعلام في التسويق لصورة الجامعة كما في التجربة الاسترالية عن طريق وجود قسم خاص لتسويق صورة الجامعة للمجتمع.
- قلة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات وندرة استقطاب الكفاءات للعمل بالوحدة وعدم الاهتمام بتوفير التجهيزات اللازمة لقيام الوحدة بمهامها مثل تحديث الخدمات الجامعية بصورة مستمرة في ضوء الاحتياجات الفعلية لافراد المجتمع الامر الذى يؤدي الي فقد الثقة في مستوى جودة الخدمات الجامعية و قلة جذب اكبر عدد من المستفيدين.
- ندرة انشاء وحدات ذات طابع خاص متداخلة التخصصات بدلا من التركيز علي انشاء وحدات ذات طابع خاص متخصصة والتي غالبا ما يناظر احد الاقسام العلمية وهذا يسهم في قدرتها علي الاسهام في حل المشكلات المعقدة التى يتطلب حلها التعامل مع تخصصات عديدة .
- ضعف التحديد الدقيق للمستفيدين من الخدمات التى تقدمها الوحدة و قلة تصنيفهم الي قطاعات بالنسبة لكل خدمة فى حالة الوحدات التى تقوم بأكثر من نشاط و دراسة خصائصهم و اتجاهاتهم نحو الخدمات الجامعية.
- قلة الاحتفاظ بقواعد بيانات للقطاعات المستفيدة .
- ندرة استخدام الاليات التى يمكن عن طريقها التعرف الي احتياجات المجتمع مثل تنظيم الندوات ، و ورش العمل ، و عقد اللقاءات مع القطاعات المستفيدة .
- قلة وجود ممثلين من الجهات المستفيدة في مجالس ادارة الوحدات للتعرف الي احتياجاتهم الفعلية وكذلك قيام اساتذة الجامعة في المشاركة في مجالس ادارة المؤسسات (كما في التجربة الامريكية).

- قلة تقديم الخدمات التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين ويتم ذلك عن طريق التحسين لجودة وتعديل الخدمات في ضوء تغير احتياجات الفئات المستفيدة .
- ضعف الاهتمام بالجانب الترويجي للخدمات التي تقدمها الوحدة نتيجة عدم وجود فريق متخصص مسؤول عن ترويج خدمات الوحدة.
- قلة وعي العاملين باهمية حسن التعامل مع المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للرد علي استفسارات المستفيدين.
- ندرة تدريب العاملين بالوحدة علي مهارات التسويق .
- قلة التنسيق بين الوحدات وذات الطابع الخاص بكل كلية والوحدات ذات الطابع الخاص الاخري بحيث لا يحدث تداخل او تكرار بين أنشطة الوحدات .
- التداعيات المحتملة او المتوقعة عن حدوث السيناريو المرجعي والتي تشمل ما يلي :
- احجام مؤسسات المجتمع عن الافادة من خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص-
- انفصال الخدمات الجامعية عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
- ضعف جهود الوحدة في تعريف المجتمع بخدماتها.
- قلة الاهتمام بتقديم معلومات عن مزايا الخدمات المقدمة مقارنة بالجهات الاخري.
- قصور في بعض الجوانب المتعلقة بادارة الوحدات ذات الطابع الخاص.
- ضعف قدرة الوحدات علي قياس رضا المستفيدين.
- تعقد الاجراءات الادارية.
- ندرة اختيار العاملين في الوحدة في ضوء معايير عملية بل الاختيار يكون لاعتبارات شخصية .
- قلة تدريب القيادات المرشحة للعمل بالوحدات ذات الطابع الخاص علي الامور الادارية والمالية والتسويقية .
- ندرة عقد دورات تدريبية للعاملين بالوحدة لرفع كفاءتهم وتعريفهم بطبيعة الادوار المنوطة بهم لتيسير العمل للمستفيدين الامر الذي يساعد علي استقطاب عدد اكبر من المستفيدين واستمرار تعاملهم مع الوحدة .

## مببرات تنفيذ السيناريو المرجعي:

هناك مجموعة من العوامل / المبررات التي تدعو الى استمرارية تنفيذ هذا السيناريو من أهمها :

- جمود التشريعات المالية والادارية .
- الجمود الاداري وعدم الاتصال بالمجتمع .
- ضعف تقبل اعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بقلة ملائمة التوجه التسويقي للمؤسسات الجامعية علي اساس ان الجامعات مؤسسات غير ربحية ويمكن التغلب علي ذلك من خلال التركيز زيادة الوعي باهمية تسويق الخدمات الجامعية ويتم ذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية لاعضاء هيئة التدريس للتوعية باهمية التوجه التسويقي بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة للجامعة وتغير اتجاهاتهم السلبية نحو تسويق الخدمات الجامعية .
- تفضيل الجهات المستفيدة التعامل مع المؤسسات الخاصة ويرجع ذلك الى ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية ، غياب ثقافة التنمية الاجتماعية ، الخصام بين الجامعة والمجتمع المدني نتيجة الاعتقاد بالبرج العاجي للجامعة وضعف الايمان بدور البحث العلمي في التطوير وتحسين الانتاج والخدمات.

## ثانيا :السيناريو الاصلاحى:

يحمل هذا السيناريو توقعات بالاصلاح ، وينطلق من افتراض يتجه الى اصلاح الازوضاع الراهنة ، وليس تغييرها بشكل جذرى ، وذلك بهدف تعميق الايجابيات الموجودة بالفعل فى الواقع ، ويغلب على هذا الاتجاه الاصلاح الجزئى ، ومعالجة المشكلات بعد تراكمها ، ويتضمن هذا السيناريو تحسين الازوضاع الراهنة دون ان يودى ذلك الى اعادة الهيكلة ، مما يؤكد على وجود صراع بين اتجاه التطوير واتجاه بقاء الازوضاع على ما هى عليه من اجل الاستقرار .

وسيتم تناول السيناريو الاصلاحى من خلال ما يلى :

## الافتراضات الاساسية للسيناريو الاصلاحى:

- الاعتماد علي اكثر من وسيلة ترويجية لتعريف المجتمع بالخدمات المقدمة من قبل الوحدات الجامعي ويمكن ارسال مجموعة من المطبوعات التي توضح الخدمات التي

- تقدمها الوحدة والتجهيزات المتاحة لكل الجهات المستفيد مع الاخذ في الاعتبار مدي مناسبة الوسيلة لخصائص المستفيدين واختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة .
- التعريف الي الجهات المنافسة وما تقدمه لجذب عدد اكبر من المستفيدين سواء كان ذلك التميز في سعر الخدمات المقدمه ام كان في جودة الخدمة ام كان في كفاءة مقدمي الخدمة.
- التسويق لصورة الجامعة من خلال تعريف قطاعات المجتمع بانجازاتها وطبيعة خدماتها الخبرات المتاحة بها والبحوث العلمية التي اجراها اعضاء هيئة التدريس بها وذلك عن طريق اقامة الندوات والمؤتمرات ووسائل الاعلام وعدم الافادة من دور الاعلام في التسويق لصورة الجامعة كما في التجربة الاسترالية عن طريق وجود قسم خاص لتسويق صورة الجامعة للمجتمع.
- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات و استقطاب الكفاءات للعمل بالوحدة و الاهتمام بتوفير التجهيزات اللازمة لقيام الوحدة بمهامها مثل تحديث الخدمات الجامعية بصورة مستمرة في ضوء الاحتياجات الفعلية لافراد المجتمع الامر الذي يؤدي الي زيادة الثقة في مستوي جودة الخدمات الجامعية و جذب اكبر عدد من المستفيدين.
- انشاء وحدات ذات طابع خاص متداخلة التخصصات بدلا من التركيز علي انشاء وحدات ذات طابع خاص متخصصة والتي غالبا ما يناظر احد الاقسام العلمية وهذا يسهم في قدرتها علي الاسهام في حل المشكلات المعقدة التي يتطلب حلها التعامل مع تخصصات عديدة .
- التحديد الدقيق للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوحدة و تصنيفهم الي قطاعات بالنسبة لكل خدمة في حالة الوحدات التي تقوم بأكثر من نشاط و دراسة خصائصهم و اتجاهاتهم نحو الخدمات الجامعية.
- الاحتفاظ بقواعد بيانات لقطاعات المستفيدة .
- استخدام الاليات التي يمكن عن طريقها التعرف الي احتياجات المجتمع مثل تنظيم الندوات ، و ورش العمل ، و عقد اللقاءات مع القطاعات المستفيدة .

- وجود ممثلين من الجهات المستفيدة في مجالس ادارة الوحدات للتعرف الي احتياجاتهم الفعلية وكذلك قيام اساتذة الجامعة في المشاركة في مجالس ادارة المؤسسات (كما في التجربة الامريكية).
- تقديم الخدمات التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين ويتم ذلك عن طريق التحسين لجودة وتعديل الخدمات في ضوء تغير احتياجات الفئات المستفيدة .
- الاهتمام بالجانب الترويجي للخدمات التي تقدمها الوحدة نتيجة عدم وجود فريق متخصص مسئول عن ترويج خدمات الوحدة .
- الاهتمام بتنمية وعي العاملين باهمية حسن التعامل مع المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للرد علي استفسارات المستفيدين.
- توفير فرص تدريب العاملين بالوحدة علي مهارات التسويق .
- التنسيق بين الوحدات وذات الطابع الخاص بكل كلية والوحدات ذات الطابع الخاص الاخري بحيث لا يحدث تداخل او تكرار بين أنشطة الوحدات.

#### التداعيات المحتملة للسيناريو الاصلاحى :

- تسويق البرامج التعليمية و البحثية و المشروعات و التدريب على اسس اقتصادية تنافسية .
  - الحصول على عدد كبير من المنح و الدراسات و المشروعات الحكومية .
  - تسويق حصة كبيرة من الخدمات الجامعية للسوق العالمى .
  - تشجيع فريق الاساتذة و الباحثين على التعامل مع القطاع الخاص .
  - التحسين المستمر للصورة الذهنية للجامعة لدى المجتمع و العالم الخارجى .
  - لدخول فى منافسة مع القطاع الخاص فى مجال التدريب و الاستشارات و تسويق المعلومات .
  - بيع عدد كبير من الاختراعات و البحوث التطبيقية لقطاع الاعمال الخاص.
- مبررات تنفيذ السيناريو الاصلاحى:

- اشراك رجال الصناعة و الاعمال فى الهيئة الاستشارية للبحوث ببعض الجامعات
- اشراك العملاء فى تمويل الجامعات و الافادة من الاعفاءات الضريبية
- فرض رسوم اضافية على الطلاب الاجانب

- تقديم برامج تدريبية تدر دخلا احقاقيا و برامج لتعليم الكبار
- اجراء تعاقدات المؤسسات الحكومية و غيرها و فرض رسوم استشارية و خدمات مدفوعة الاجر
- جمع فريد من المنح و التبرعات لتحسين الخدمة التعليمية

### ثالثا: السيناريو الابتكاري

يرتكز هذا السيناريو على التحول الكيفي في ممارسات واجراءات تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، وهو لا يركز فقط على فهم ايجابيات المناخ الجامعي ، وانما يمتد الى حفز الطاقات الابداعية الموجودة في الجامعات ومنافذ تسويقها على نحو يؤدي الى استثمارها الاستثمار الافضل .

وتتمثل مظاهر السيناريو الابتكاري فيما يلي :

الافتراضات الاساسية للسيناريو الابتكاري :

- توفير حاضنات تكنولوجية لتحويل نتائج البحوث الى مشروعات ناجحة و هي مشروع تعاوني بين الجامعة و الحكومة بمشاركة القطاع الخاص .
- انشاء وكالات البحث و هي مؤسسات تعمل كوسيط بين الجامعة و قطاعات الاعمال ( وظيفتها تحديد المشاركة لتوجه المؤسسات الصناعية و احتياجاتها من البحوث اللازمة لحلها ) .
- عمل متنزهات العلوم و هي مناطق مجهزة ملحقة بالجامعات تقوم الجامعات بتقسيمها لبيعها او تأجيرها لاصحاب المشروعات التجارية و الصناعية التي تعتمد على نشاط البحوث بالجامعة لانتاج الادوات و الاجهزة المختلفة .
- توافر ما يسمى بالرعاية او تتبنى مؤسسة او اكثر الاشراف المادي على الجامعات او الكليات في مقابل بعض الفوائد مثل الاعتراف برعاية المؤسسة في لوحة كبيرة توضع في الجامعات تمكين المؤسسة من عرض بعض المنشورات عن منتجاتها الارشادية بالمؤسسة الراعية كل عام في مجلة الكلية هذا بالاضافة الى الفائدة المتبادلة التي تعود على الجامعة من مشوره الخبرات بخصوص المنتجات الصناعية و تسويق الجامعة لمنتجاتها و خريجها .

- توافر المشروعات التي تتبناها الجامعة او الكلية حيث توفر فرص لتدريب الطلبة والعاملين و يشارك اعضاء هيئة التدريس ( لقاءات - ندوات - بحوث - استشارات )
- توفير البحوث التعاقدية التي تلجأ بها المؤسسات الى الجامعة لمساعدتها فى تذليل العقبات التي تواجهها عن طريق الابحاث التي تقدمها الجامعة و نمول المؤسسة الباحث.
- تقدم الجامعات على انشاء مركز بحوث بوجه لقطاع صناعى معين يتولى علاج المشاكل التي يواجهها هذا القطاع .
- انشاء مركز لمنح تراخيص لاعضاء هيئة التدريس و الباحثين فى الجامعة للحصول على ترخيص تسجيل اختراعات و البحث عن منافسة تجارية لنتائج الابحاث .

#### التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكارى:

- إنشاء نظام لجمع البيانات لتحديد الاحتياجات التعليمية أو الخدمات للقطاعات المختلفة بالمجتمع ثم تصنيفها، وتوزيعها على المراكز الخاصة بشئون خدمة المجتمع للمساهمة فى الوفاء بها.
- تقديم خدمات استشارية فى المجالات الآتية: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات، وتصميم، وتنفيذ المشروعات، وإداراتها.
- تحسين إجراءات العمل فى الجامعة، وهذا يعنى معاونة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجهها مثل إرتفاع تكاليف العملية التعليمية، ونقص الموارد، وارتفاع مستوى الخدمة المتوقعة، وغيرها.
- تقديم برامج أكاديمية عديدة مع التأكيد على تقديم تعليم عالي الجودة فى المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، وكذلك برامج التنمية المهنية.
- إنتاج معارف جديدة من خلال التشجيع على إجراء البحوث المرتبطة بحل المشكلات المجتمعية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع على المدى الطويل.
- التأكيد على البحوث متعددة التخصصات **Multi diplomacy Research** وتأهيل الدارسين ليصبحوا متخصصين فى مجالاتهم، وذلك من خلال تطوير قدراتهم على استخدام المعارف، لمنفعة المجتمع.

- المساعدة في عقد لقاءات بين العاملين بالشركات، والمؤسسات وبين القيادات الجامعية واعضاء التدريس، والموظفين للمساهمة في نقل خبرات الجامعة للمجتمع المحلي من جهة، والتعرف على احتياجات، ومشكلات تلك المؤسسات من جهة أخرى.
- نشر الوعي بالخدمات الجامعية، وتنمية اتجاهات ايجابية نحو الجامعة في قدرتها على تحقيق التطوير في المجتمع.
- تقديم معلومات مفصلة عن البحوث التي تقدمها الجامعة، وتحفيز الشركات، والمؤسسات على زيادة الدعم المقدم للجامعة (توفير مصادر تمويل لمشروعات محددة).

#### مبادرات تنفيذ السيناريو الابتكاري :

- مراجعة الهيكل التنظيمي للوحدات التابعة للجامعة، ومهام كل وحدة، والأدوار، والمسؤوليات؛ لتحديد فرص التوسع في السوق، ويتم ذلك بمساعدة فريق عمل متخصص، وباستخدام عدد من الأدوات منها (SWOT) الذي يساعد في تقييم الوضع الحالي لتلك الوحدات؛ لتحديد التوجه المستقبلي لها.
- مشاركة رجال الصناعة في مجالس ادارات الكليات و مراكز البحوث و المشاركة في وضع السياسات البحثية و التعليمية .
- توافر مقياس جودة الخدمات لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمة .
- إتاحة إمكانيات الجامعة، وخبراتها للمجتمع المحلي، والمؤسسات العامة مثل المكتبات والمرافق البحثية، وخبرات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع وظائف التعليم، والبحث العلمي التي تقوم بها الجامعة.
- المساهمة في التنمية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية وذلك من خلال تقديم برامج متميزة في مختلف المجالات استجابة لاحتياجات الولايات المتحدة، والعالم ككل بصفة عامة.
- التعاون مع الهيئات الحكومية، وغير الحكومية، ومع المؤسسات التعليمية الأخرى، ومع المؤسسات الصناعية، والاقتصادية.
- اقامة شراكة بين المؤسسات التجارية و الصناعية و الجامعة .

- ظهور مفهوم صداقة المستهلك حيث نوفر كل احتياجات المستهلك و رغباته للانضمام و الرضا عن الخدمة التعليمية بها نقاط القوة التي تمتاز بها الوحدات ذات الطابع الخاص في الواقع .
- ربط وظيفة خدمة المجتمع باحتياجات المجتمع و الفئات المستفيدة من تلك الخدمات
- النظر الى التسويق باعتباره الوظيفة الرابعة من وظائف الجامعة ، و اتخاذ الاجراءات القانونية و التشريعية و التنفيذية اللازمة لتفعيل ذلك.
- نشر ثقافة التسويق بين افراد المجتمع الجامعي باعتبار عملية التسويق مسئولية كل وحدة من وحدات الجامعة ، بدءا من شئون الطلاب و حتى مجلس ادارة الجامعة
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فى التسويق الالكتروني للخدمات التعليمية بالجامعات .
- وضع خطط خمسية و سنوية لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات بهدف التسويق المحلية و الاقليمي و الدولي للخدمات التعليمية ، و ربط هذه الخطط بالخطط الاستراتيجية للجامعات
- القيام ببحوث تسويق تهدف الى التعرف على احتياجات العملاء من الطلاب و اولياء الامور و كذا مؤسسات المجتمع المدنى الخدمية و الانتاجية.
- انشاء مراكز لبحوث التسويق الجامعى .
- تجزئة اسواق الخدمات التعليمية الى قطاعات لقياس الحاجات و الطلب المستقبلى على الخدمات التعليمية بالجامعات .
- استفادة الجامعات المصرية من الفرص التسويقية المتاحة محليا و اقليميا ، من خلال الاهتمام بدراسة احتياجات السوق المحلى و الاقليمي و العالمى من الخدمات التعليمية
- تمتع مراكز تسويق الخدمات الجامعية و الوحدات ذات الطابع الخاص بدرجة مناسبة من الاستقلال المالى و الادارى.
- تنمية الموارد البشرية للجامعات المصرية بما يمكنها من تقديم خدمة تعليمية متميزة.
- تطوير بنية اساسية من معامل و مختبرات و مدرجات و قاعات بحث و تدريس يمكن ان تسهم فى تقديم خدمة تعليمية متميزة .

- ضم اعضاء من الخارج من ذوى الخبرة الفنية و المهنية لمجالس ادارة مراكز تسويق الخدمات بالجامعات المصرية.
- توافر علاقات تنظيمية بين مراكز تسويق الخدمات الجامعية و الوحدات ذات الطابع الخاص المختلفة بالجامعة المصرية .
- التنسيق و التعاون و التكامل و تبادل الخبرات بين مراكز تسويق الخدمات المختلفة بالجامعات المصرية .
- توافير الكوادر التسويقية المتخصصة فى تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات.
- تنوع و زيادة حجم الخدمات التعليمية التى تقدمها الجامعات الحكومية المصرية.
- تطوير مزيج تسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات قادر على المنافسة محليا و اقليميا و دوليا.
- تقديم خدمات تعليمية تركز على السلوكيات و المهارات الى جانب تركيزها على المعارف و المعلومات ، و توظيفها لتطوير مهارات الطلاب بما يتوافق مع احتياجات المجتمع و سوق العمل.
- التركيز على الخدمات التعليمية المستحدثة و التى تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كالتعليم عن بعد و التعليم الافتراضى .
- استحداث خدمات تعليمية و تخصصات و برامج تعليمية تراعى احتياجات المجتمع و رغبات العملاء.
- قيام شراكات بين مؤسسات المجتمع المدنى و الجامعات بهدف تبادل الخبرات التسويقية للخدمات التعليمية بين الجانبين.
- استخدام الاساليب التكنولوجية المعاصرة فى برامج الخدمات التعليمية بالجامعات.
- ضمان عدم التعارض بين الجهات الرقابية المختلفة المسئولة عن رقابة الانشطة التسويقية بالجامعات.
- تطوير نظم لتقويم برامج الخدمات التعليمية من وجهة نظر المستفيدين منها.
- التركيز على ضمان جودة الخدمات التعليمية و التحسين المستمر بهدف ارضاء العملاء من الطلاب و اولياء الامور و مؤسسات المجتمع الخدمية و الانتاجية.

## المراجع

1. Jianguo liu, "Factors influencing Students' choice of selected private universities in china," un publish PhD. Dissertation, Department of Educational leadership and Foundations, Brigham Young university, Brigham 2005, PP 45-46.
٢. أحمد إسماعيل حجي؛ حسام حمدي عبد الحميد، الجامعة والتنمية البشرية أصول نظرية وخبرات عربية واجنبية مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠١١، ص ص ٢٤٢-٢٤٥ .
٣. عمر نصير مهران رضوان، إدارة تسويق الخدمات التعليمية: العمليات ومتطلبات التطبيق، مجلة التربية : مجلة علمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية (عضو المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة)، السنة الرابعة عشر، العدد الواحد والثلاثون، فبراير ٢٠١١، ص ص ٢١٠-٢١١.
٤. عمر نصير مهران وآخرون، الإدارة والقيادة التربوية ، مراجعة عادل عبد الفتاح سلامة، القاهرة ، مركز التميز التربوي بكلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص٦.
٥. فان دالين، مناهج البحث في العلوم السلوكية ، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩١، ص ١٤١.
٦. ضياء الدين زاهر، الدراسات المستقبلية ، مناهج وأساليب وتطبيقات، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠٠٤، ص ص ١١٢، ١١٣.
٧. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة للنشر، ٢٠٠١، ص١٣.
8. American Marketing Association: Definition of Marketing, Available Online at:<http://www.marketingpower.com/ARC/pages/Community/Additional/Definition/default.aspx>(Accessed May 2011)p6.
9. David G. Tolks and Marc Farr. Market Segments for Higher Education Marketing Intelligence and planning. Vol 13. Issue 4, New York, 1995.p245
10. Jirawan Kaolmarsratana, "An Application of Marketing In higher Education In Thailand: A Case Study of Private Diversities "unpublished PhD Dissertation The graduate Faculty, Oklahoma state university, Oklahoma 2002, P.18
11. jirawan Kaolmasratana, *op.cit*. P.19.

12. L. Michelle Morris, Integrated Marketing: the Process and Challenge Implementing this Evolving Concept at three Private universities, unpublished PhD Dissertation, The Graduate Faculty. Texas Tech: university. Texas 2003. P27.
13. Robert Stefko, The Marketing of university, analyzing the organizational Markets, and the student Recruitment Process 2003, Available <http://www.wshifm.edu.P1/uploadedfiles/FCIC/File/O20%VCZelni/ope/re/archiwum/no2>. (Accessed: (11/4/2008).
١٤. محمد صبري حافظ وآخرون، المشكلات التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية في بعض كليات جامعة الأزهر، دراسة الخدمات الجامعية في بعض كليات جامعة الأزهر، دراسة ميدانية مجلة التربية، العدد ١٢٦، الجزء الأول، القاهرة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ديسمبر ٢٠٠٤. ص ١٥٦-١٩٨
15. Nativud Pimpa, Marketing Australian universities to their students, journal of studies in international Education, Vol 9. No. 2 . 2005. p36
16. Ann Pegoraro, using university websites for student Recruitment : A Study of Canadian diversity home Pages Examining Relationship Marketing Tactics and website usability, unpublished PHD Dissertation The Faculty Of The Graduate Collage The university Of Nebraska, Lincoln, 2006.p20
١٧. شيرين حامد ، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة- جامعة المنصورة ، السنة ١٣ ، العدد ١ ، ٢٠٠٧، ص ص ٢٧٧-٣٢٨.
١٨. نهلة عبد القادر هاشم ، مستقبل تسويق المؤسسة التعليمية الثانوية العامة في مصر ، مجلة التربية :مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، السنة الثانية عشر ، العدد الخامس والعشرون ، اغسطس ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٣٠-٣٢٨.
١٩. عمر نصير مهران ، إدارة تسويق الخدمات التعليمية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٧-٢٣٢.
٢٠. جيهان محمد شفيق ، تصميم مقياس جودة الخدمات التعليمية للتعليم العالي " رؤية واقعية" ، المؤتمر الدولي العاشر للجمعية العربية لتكنولوجيا التربية بعنوان : أفاق في تكنولوجيا التربية في الفترة من ٦-٧ أغسطس ٢٠١٤ ، ص ص ٢٠-٢٥.
٢١. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٥٦.

٢٢. دعاء محمد عبد الفتاح جوهر ، التسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة فى مصر : التحديات والمتطلبات ، مجلة التربية : مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، السنة الخامسة عشر ، العدد الثامن والثلاثون ، نوفمبر ٢٠١٢ ، ص ٢٤٥ .

٢٣. نبيل سعد خليل ، مداخل حديثة فى إدارة المؤسسات التعليمية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر ، ٢٠١٥ ، ص ٢٤٣ .

٢٤. حسام حمدى عبد الحميد ، نظام مقترح لتسويق تخصصات الدراسة باللغة الاجنبية بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية - جامعة حلوان ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٧ .

25. A. Ivanovic And P.H. Collin. Dictionary of Marketing Third Edition London Blooms bury Publishing PLC. 2003. P 167.

26. Cary L. Cooper and Chr.s Argyris. The Concise Black well Encyclopedia of Management (oxford Black well Business Publishers, 1998. P.204.

27. A. Ivanovi And P.H. Collin, Op . cit, PP245, P246.

٢٨. سيد محمد جاد الرب . إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين . القاهرة، دار الفكر العربي ٢٠١٠ ، ص ٤٤٣ .

29. 1 -A accessed June 20,2014

[Http://webhost.bridgew.edu/adirks/old/papers/mktheor.htm](http://webhost.bridgew.edu/adirks/old/papers/mktheor.htm).

٣٠. أحمد إسماعيل حجي وحسام حمدي عبد الحميد ،الجامعة والتنمية اصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة،مرجع سابق ، ص ٢٤٤ .

31. Ramneek Kapoor et al ,Services Marketing :Concept &Practices ,New Delhi :Tata McGraw-Hill Education,2012,p12.

32. Kenneth B .Kahn ,Product Planning Essentials ,United States:M.E.Sharpe,Inc,2011,p12.

٣٣. مجدي المسيري ،المدخل الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية، (بحث مقدم إلي المؤتمر لتسويق الخدمات الجامعية رؤي الجامعات في تسويق الخدمات الجامعية القاهرة ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ ص ص ٢-٣

٣٤. إبراهيم صديق علي ،تسويق الخدمات الجامعية بين عرض المتاح والاستجابة لها هو مطلوب (بحث مقدم الي المؤتمر القومي الاول لتسويق الخدمات الجامعية رؤي الجامعات في تسويق الخدمات الجامعية القاهرة ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨) ص ١٥٤ .

35. Molete Moseki, "Segmentation The Consumer market ,"in Introduction To Marketing,3ed,south Africa :juta and company Ltd,2005.p64-65.
36. Mukerji Neil, Social Mobilization and Social Marketing in Developing Communication: Lessons For communicators ,Malaysia :Southbound publishers,1993,p9.
37. Bruce j. Walker et al, Fundamentals of Marketing , New York:Mcgraw-Hill.inc,1994.p169.
٣٨. هناء عبد الحليم سعيد ، ادارة التسويق : مدخل استراتيجي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠١ ، ص ٤٣٠ .
٣٩. نسيم حنا ، مبادئ التسويق ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ١٩٨٥ ، ص ١٨٧ .
40. Michael J.Baker, Marketing Strategy and management ,2 ed ,London: Macmillan press.ltd,1992,p405.
41. Linda Pinson ,Anatomy of aBusiness plan:astep by step- Guide to building Abusiness Securing your company's Future,5 ed ,United States : Dearborn Trade publishing,2001,p 38
٤٢. طاهر مرسى عطية ، اساسيات التسويق والاعلان ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٨ ، ص ٢٣٧ .
٤٣. أمين عبد العزيز ، مرجع سابق، ص ٢١٠ .
٤٤. هانى حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط٢ ، عمان ، دار الوائل للنشر ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٢١٦-٢١٨ .
45. Raymond p.Fisk et al,Interactive services Marketing ,Boston : Houghton Mifflin Company,2008,p 119-122.
46. Philip Kotler ,Marketing Management ,Millen Edition ,New Jersey: practice-Hall, INC,2000,p279
٤٧. قحطان العبدلى ، بشير العلاق ، التسويق : اساسيات ومبادئ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ ، ص ٢٦٠ .
48. .Paul Peter and Jammes H.Donnelly,Marketing Management Knowledge and Skills,9 ed Pennsylvania: McGraw-Hill Higher education,2008,p111.
٤٩. راشد القصبى ، استثمار وتسويق البحث العلمى فى الجامعة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع ، ٢٨ ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧ .
50. julian Dent, Distribution Channels: Understanding and Managing channels to market,2ed,London: kogan page publisher,2011,p11

51. Philip Kotler and Gary Armstrong Marketing – Twelfth Edition Education international, 2008.p12
52. Michael J. Etzel and others, Marketing. Fourteen Edition, London, M.C Grqw Hill, 2007. P.563.
53. Tapan K. Panda ,Marketing Management :Text And Cases .India :Excel Books,2009.p6
54. Lester Massingham and Geoffrey Lancaster, Essentials of Marketing Management ,London ,Routledge,2010,p19.
55. Rajan Saxena, Marketing Management, 3rd ed (New Delhi: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, 2005),p 508.
56. Kenneth E. Clow and Donald Back, Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications, 2nd ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), 68-69.
57. Norton Paley, The Marketing Strategy Desktop Guide (London: Thorogood Publishing, 2007), 102-105.
٥٨. علاء الغرباوي، وآخرون، مقدمة في التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١١، ص ٤١.
59. K, Rama Mohana Rao, Services Marketing, 2nd ed (New Delhi: Pearson Education, 2011), pp192-194
60. . Strydom Johan,ed,Introduction To Marketing ,United Kingdom:Juta Academic Ltd,2004.p22.
61. Philip Kolter and other, Princoples of Marketing Eighth Edition New York Prentice Hall Inc 1999. P.116.
٦٢. محمد سالم، التسويق – المبادئ العلمية والمجالات التطبيقية ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٥، ص ٣٤.
63. - Rajan saxena , marketing management ,3rd ed ( new Delhi : Tata McGraw – hill publishing company Limited,2005),p508 )Kenneth E. Clow and Donald Back,
- 64.
65. integrated advertising , promotion & marketing communications, 2nd ed. ( new jersey : Pearson prentice hall , 2004 ),pp 68-69
66. Philip Kotler and Gary Armstrong. Op. cit. P53.
67. k.rama moahana rao ,services marketing,2nd ed ( new Delhi : Pearson education ,2011),pp192-194.
68. Michael D. Hartline and O.C Ferrell , marketing management sterategies,5th ed ( south-western : cengaga learning, 2011),p323 1
69. Philip kotler and Karen.F.A. fox, strategic marketing for educational institutions ( new york : prentice – hall inc. Cliffs ,1995),p23.
70. meenakshi gupta, principles of management (new Delhi : Phi learning private limited,2009),p211.

71. M. Govindarajan and S. Natarajan, Principles of Management (new Delhi : Prentice- Hall, 2005),p 1
72. Paul Szwarc, Researching Customer Satisfaction Loyalty (London: Kogan Publishers, 2005),p 6.
73. George William R., "International Marketing and Organizational Behavior Partnership in Developing Customer – Conscious Employees At Every Level, " Journal Of Business Research, 1 (1990),pp 63-70.
74. Mulkherjee. P. N., Total Quality Management (New York: Prentice – Hall. 2006), p40.
75. Poornima M. Charantimath, Total Quality Management (Singapore: Pearson Education, 2003), p236.
76. "Academics" Accessed july 19, 2014 <http://www.wisc.edu/academics>
77. "UW-Madison research expenditures top the \$1 billion mark " Accessed july 19, 2014 <http://www.news.wisc.edu/18499>
78. mission statement " Accessed july 20, 2014,
79. <http://www.wisc.edu/about//leadership/mission.php>
80. "small Business Development Center" accessed july 22,2014 - <http://www.bus.wisc.edu/cped/sbdc/programtopics>
81. technology support center" accessed july 22,2014 <http://www.bus.wisc.edu/about-us/admin/technology-support-servies>
82. "wisconsin alumni association" accessed july 23,2014
83. <http://www.uwalumni.com/home/waa/waa552.aspx>
- 84.
85. university of Wisconsin- Madison on Wisconsin magazine " accessed july 25,2014<http://www.uwalumni.com/news-stories/on-wisconsin>
86. "office of quality improvement" accessed july 25,2014,
87. <http://www.quality.wisc.edu/services.html>
88. university communications and marketing " accessed july 27,20014
89. <http://www.uc.wisc.edu>
90. "corporation & foundations" accessed july 27,2014
91. , <http://www.support.uw.org/corporations-foundations>
92. "foundations partnerships" accessed july 27,2014,
93. <http://www.support.uw.org/corporations-foundation/foundation-partnerships>
94. office of university relations "accessed july 29,2014,
95. <http://universityrelations.wisc.edu/about-the-office/>
96. "office of university relations" accessed july 29,2014,
97. <http://universityrelations.wisc.edu/policies-and-guidelines>
98. "mission statement accessed july29,2014"
99. [http://www.campagin.ox.ac.uk/priorities/students/mission\\_statement.html](http://www.campagin.ox.ac.uk/priorities/students/mission_statement.html)

100. research strategy : accessed July 30.2014

101. strategic plan 2013 -18 accessed July 29.2014

١٠٢ . محمود عطا محمد علي ،سبيل العلاقة بين البحث الجامعي والمؤسسات الانتاجية في مصر  
خبرات بعض الدول الاجنبية ، القاهرة ، دار النهضة ، ٢٠٠٩، ص ٢٦٠.

103.meet our consults accessed july 30.2014,<http://www.isis-innovation.com/consulting/MeetOurconsultants.htm1>

104.scientific advisory board "accessed July 29.2014,<http://www.isis-innovation.com/consulting/casestudy-sabs.htm>.

105.about isis enterprise "accessed july 29.2014,<http://www.isis/innovation.com/enterprise>.

106."The Oxford Science Park "accessed july 29,2014,<http://www.oxfordsp.com/about-history.asp>.

107.deciding what right for you accessed july 31.2014 occupations /deciding-right -for -you

108.Pupil affairs offices",accessed july 31.2014,[http://www.ox.ac.uk/puplic\\_affairs/about\\_us/puplic\\_affirs\\_office/index.htm](http://www.ox.ac.uk/puplic_affairs/about_us/puplic_affirs_office/index.htm)

109."Design &Publications office" accessed july31,2014,[http://www.ox.ac.uk/public\\_affairs/about\\_us/design\\_publication\\_office/index.htm](http://www.ox.ac.uk/public_affairs/about_us/design_publication_office/index.htm).

110."News& Information Office",accessed july 31,2014

111. [http://www.ox.ac.uk/public\\_affairs/about\\_us/New office/index.htm](http://www.ox.ac.uk/public_affairs/about_us/New_office/index.htm) Information

112."Melbourne Engagement and Partnerships office",accessed August 2014,[http:// memo.unimelb.edu.au/about\\_us](http://memo.unimelb.edu.au/about_us).

113."Melbourn Research Services ",accessed August 2014 [http:// mro.unimelb. edu.au/content"Melbourn Research Services](http://mro.unimelb.edu.au/content/Melbourn_Research_Services)

114.University Communications"accessed August 3,2014. [http://msl.unimelb. edu.au/unicomms](http://msl.unimelb.edu.au/unicomms).

115. University Marketing ,accessed August 5,2014,[http://marketing-unimelb.edu.au/about\\_us.htm1](http://marketing-unimelb.edu.au/about_us.htm1).

116."Career&Employment "accessed August 9,2014 ,[http://careers.unimelb. edu.au/ student](http://careers.unimelb.edu.au/student).

117."General information"accessed August 11,2014.[http://www.tsinghua. edu.au/ publish/newthuen.cnt/about\\_th/about\\_1 htm](http://www.tsinghua.edu.au/publish/newthuen.cnt/about_th/about_1.htm)

118.[http://www.timeshighereducation.co.uk/word\\_university\\_ranking/213-2014/subject\\_ranking/subject/engineering-and-IT](http://www.timeshighereducation.co.uk/word_university_ranking/213-2014/subject_ranking/subject/engineering-and-IT).

119. "Local Cooperation"accessed August 11,2014,[http://tsinghua.edu.au/publish/ newthuen\\_ont/research/reserch3-1 htm](http://tsinghua.edu.au/publish/newthuen_ont/research/reserch3-1.htm).

120. "Enterprisa Cooperation" accessed August 12,2014,http:// www://tsinghua.edu.au/publish/newthuen\_ont/research/reserch3-2 htm..

١٢١. عبد الناصر رشاد ، أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكية والنرويج، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٢٦٠.
١٢٢. عبد الكريم راضي الجبوري. التسويق الناجح . لبنان . دار مكتبة الهلال. ٢٠٠٠. ص ٤.
١٢٣. احمد عرفة ،وسمية شلبي . التسويق والفراغ . الإسكندرية . مؤسسة شباب الجامعة. ٢٠٠٢. ص ٢٣
١٢٤. الهلالى الشربينى الهلالى ، التعليم مدى الحياة والسوق : دراسة تحليلية فى ضوء بعض النظريات الفلسفية ،مجلة التربية والتنمية ، ٢٢٤ ، السنة التاسعة، المكتب الاستشارى للخدمات التربوية ، القاهرة ، ابريل ٢٠٠١، ص ٤٥.
١٢٥. هناء عبد الحليم سعيد، مرجع سابق، ص ٩٠.
١٢٦. محمد علي عزب. التعليم الجامعي وقضايا التنمية . القاهرة . مكتبة الانجلو المصرية. ٢٠١١. ص ٤١٢.
١٢٧. محمد صبرى حافظ وآخرون ، مرجع سابق، ص ٧٨.
١٢٨. مروة محمد حسن، تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي " دراسة حالة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩. ص ٤٣.
١٢٩. هاشم فوزى دباس العبادى وآخرون ، ادارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث فى الفكر الإدارى المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٧، ص ٥٧.
١٣٠. محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية ، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠٠٢ ، ص ٤٠ .
١٣١. حسام حمدى عبد الحميد ، مرجع سابق، ص ٧٨.
١٣٢. عبد الحميد بهجت فايد، تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية المصدر المستقبلي للتمويل وربط الجامعات بقضايا المجتمع (مؤتمر جامعه الزقازيق بعنوان الجامعة بين المتطلبات والامكانيات المحلية والتجارب العالمية جامعه الزقازيق ٢٧-٢٩ ديسمبر ٢٠٠١) ٨٥-٥٩
١٣٣. فريد النجار ، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٨، ص ٢٨.

١٣٤. راشد القصبى ، أمال العباوى ، خصصة التعليم الجامعى فى ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة وإمكانية الافادة منها فى مصر ، مجلة التربية والتنمية ، العدد ٢٢ ، السنة التاسعة ، المكتب الاستشارى للخدمات التربوية ، القاهرة ، ابريل ٢٠٠١ ، ص ١١٧.
١٣٥. فريد راغب النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨.
١٣٦. محمد على عزب ، سعيد محمود مرسى ، مرجع سابق ، ص ٤٥.
١٣٧. نواف الرومى ، الإصلاحات الاقتصادية فى البلدان العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٩ ، ص ١٧٢.
١٣٨. عبد الرحمن أبو المجد رضوان ، التعليم الجامعى الخاص : الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصرى ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢.
١٣٩. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء . مصر فى ارقام ، ٢٠١٤ ، ص ١٣٠.
١٤٠. حسين بشير محمود " حول التعليم الجامعى : آفاق جديدة فى التعليم الجامعى " (المؤتمر القومى السنوي الرابع عشر القاهرة ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧) ، ص ٧٢.
١٤١. <sup>١</sup> عبد الله شحاته قضي ، تمويل التعليم العالى -الواقع والمستقبل : التعليم العالى فى مصر - خريطة الواقع واستشراف المستقبل (المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية القاهرة ١٤-١٧ فبراير -٢٠٠٥) ، ص ٦٥.
١٤٢. أسامة مجاهد ورضوي صلاح واقع التعليم العالى والجامعى فى مصر -دراسة وصفية التعليم العالى فى مصر التعليم العالى فى مصر واستشراف المستقبل (المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية القاهرة ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥) ( ٧٤-٧٧ )
١٤٣. محيا زيتون ، التعليم فى الوطن العربى فى ظل العولمة وثقافة السوق بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠.
١٤٤. نادر فرجاني ، التعليم العالى والعولمة منظور مصرى : التعليم العالى فى مصر -خريطة الواقع واستشراف المستقبل المؤتمر الثامن عشر البحوث السياسية (القاهرة ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥ ، ص ٢٠).
١٤٥. محمد على عزب ، سعيد محمود مرسى ، مرجع سابق ، ص ٦٧.
١٤٦. المجلس الاعلى للجامعات (المؤتمر الأول لتسويق الخدمات الجامعى رؤى الجامعات فى تسويق الخدمات الجامعية جامعه القاهرة ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨) ص ص ٢-٨

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين مرتبة ابجديا

١	أ.د/إبراهيم عباس الزهيرى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د/ أحمد إبراهيم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة بنها
٣	أ.د/أحمد إسماعيل حجي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
٤	أ.د/سعاد بسيونى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
٦	أ.د/ عبد الجواد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة كفر الشيخ
٧	أ.د/ فاروق شوقى البوهى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الاسكندرية
٨-	أ.د / نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة سوهاج
٩	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس

ملحق رقم (٢)

السيناريوهات البديلة قبل التعديل

أولاً : السيناريو المرجعى: وهو الذى يعكس الوضع الراهن او يحافظ على الاوضاع الراهنة ، ويتضمن عرض السيناريو المرجعى ما يلى:

١ الافتراضات التى يقوم عليها السيناريو:

- ضعف التسويق لصورة الجامعة نتيجة قلة تعريف قطاعات المجتمع بانجازاتها وطبيعة خدماتها الخبرات المتاحة بها والبحوث العلمية التى اجراها اعضاء هيئة التدريس بها ذلك لقلّة اقامة الندوات والمؤتمرات ووسائل الاعلام وعدم الافادة من دور الاعلام في التسويق لصورة الجامعة كما في التجربة الاسترالية عن طريق وجود قسم خاص لتسويق صورة الجامعة للمجتمع.
- قلة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات وندرة استقطاب الكفاءات للعمل بالوحدة وعدم الاهتمام بتوفير التجهيزات اللازمة لقيام الوحدة بمهامها مثل تحديث الخدمات الجامعية بصورة مستمرة في ضوء الاحتياجات الفعلية لافراد المجتمع الامر الذى يؤدي الي فقد الثقة في مستوى جودة الخدمات الجامعية و قلة جذب اكبر عدد من المستفيدين.
- ندرة انشاء وحدات ذات طابع خاص متداخلة التخصصات بدلا من التركيز علي انشاء وحدات ذات طابع خاص متخصصة والتي غالبا ما يناظر احد الاقسام العلمية وهذا يسهم في قدرتها علي الاسهام في حل المشكلات المعقدة التي يتطلب حلها التعامل مع تخصصات عديدة .

- عدم التحديد الدقيق للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوحدة و قلة تصنفهم الى قطاعات بالنسبة لكل خدمة في حالة الوحدات التي تقوم بأكثر من نشاط و دراسة خصائصهم و اتجاهاتهم نحو الخدمات الجامعية.
- عدم الاحتفاظ بقواعد بيانات للقطاعات المستفيدة .
- ندرة استخدام الاليات التي يمكن عن طريقها التعرف الى احتياجات المجتمع مثل تنظيم الندوات ، و ورش العمل ، و عقد اللقاءات مع القطاعات المستفيدة .
- قلة وجود ممثلين من الجهات المستفيدة في مجالس ادارة الوحدات للتعرف الى احتياجاتهم الفعلية وكذلك قيام اساتذة الجامعة في المشاركة في مجالس ادارة المؤسسات (كما في التجربة الامريكية).
- قلة تقديم الخدمات التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين ويتم ذلك عن طريق التحسين لجودة وتعديل الخدمات في ضوء تغير احتياجات الفئات المستفيدة .
- ضعف الاهتمام بالجانب الترويجي للخدمات التي تقدمها الوحدة نتيجة عدم وجود فريق متخصص مسنول عن ترويج خدمات الوحدة
- قلة وعي العاملين باهمية حسن التعامل مع المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للرد علي استفسارات المستفيدين.
- ندرة تدريب العاملين بالوحدة علي مهارات التسويق .
- قلة التنسيق بين الوحدات وذات الطابع الخاص بكل كلية والوحدات ذات الطابع الخاص الاخري بحيث لا يحدث تداخل او تكرار بين أنشطة الوحدات .

#### التداعيات المحتملة او المتوقعة عن حدوث السيناريو المرجعي والتي تشمل ما يلي :

- احجام مؤسسات المجتمع عن الافادة من خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص-
- انفصال الخدمات الجامعية عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع
- ضعف جهود الوحدة في تعريف المجتمع بخدماتها
- عدم الاهتمام بتقديم معلومات عن مزايا الخدمات المقدمة مقارنة بالجهات الاخري
- قصور في بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص
- ضعف قدرة الوحدات علي قياس رضا المستفيدين
- تعقد الاجراءات الادارية
- عدم اختيار العاملين في الوحدة في ضوء معايير عملية بل الاختيار يكون لاعتبارات شخصية .
- قلة تدريب القيادات المرشحة للعمل بالوحدات ذات الطابع الخاص علي الامور الادارية والمالية والتسويقية .
- ندرة عقد دورات تدريبية للعاملين بالوحدة لرفع كفاءتهم وتعريفهم بطبيعة الادوار المنوطة بهم لتيسير العمل للمستفيدين الامر الذي يساعد علي استقطاب عدد اكبر من المستفيدين واستمرار تعاملهم مع الوحدة .

#### مبررات تنفيذ السيناريو المرجعي:

- هناك مجموعة من العوامل / المبررات التي تدعو الي استمرارية تنفيذ هذا السيناريو من أهمها :
- جمود التشريعات المالية والادارية :
- الجمود الاداري وعدم الاتصال بالمجتمع :
- عدم تقبل اعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بعدم ملائمة التوجه التسويقي للمؤسسات الجامعية علي اساس ان الجامعات مؤسسات غير ربحية ويمكن التغلب علي ذلك من خلال التركيز زيادة الوعي باهمية تسويق الخدمات الجامعية ويتم ذلك عن طريق عقد الندوات

واللقاءات والدورات التدريبية لاجتماعات هيئة التدريس للتوعية بأهمية التوجه التسويقي بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة للجامعة وتغير اتجاهاتهم السلبية نحو تسويق الخدمات الجامعية .

- تفضيل الجهات المستفيدة التعامل مع المؤسسات الخاصة :

#### ثانياً: السيناريو الإصلاحى:

يحمل هذا السيناريو توقعات بالإصلاح ، وينطلق من افتراض يتجه الى اصلاح الاوضاع الراهنة ، وليس تغييرها بشكل جذرى ، وذلك بهدف تعميق الايجابيات الموجودة بالفعل فى الواقع ، ويغلب على هذا الاتجاه الاصلاح الجزئى ، ومعالجة المشكلات بعد تراكمها ، ويتضمن هذا السيناريو تحسين الاوضاع الراهنة دون ان يودى ذلك الى اعادة الهيكلة ، مما يؤكد على وجود صراع بين اتجاه التطوير واتجاه بقاء الاوضاع على ما هى عليه من اجل الاستقرار.

وسيمت تناول السيناريو الاصلاحى من خلال ما يلى :

الافتراضات الاساسية للسيناريو الاصلاحى:

- الاعتماد على اكثر من وسيلة ترويجية لتعريف المجتمع بالخدمات المقدمة من قبل الوحدات الجامعي ويمكن ارسال مجموعة من المطبوعات التي توضح الخدمات التي تقدمها الوحدة والتجهيزات بالمتاحة لكل الجهات المستفيد مع الاخذ في الاعتبار مدي مناسبة الوسيلة لخصائص المستفيدين واختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة .
- التعريف الى الجهات المنافسة وما تقدمه لجذب عدد اكبر من المستفيدين سواء كان ذلك التميز في سعر الخدمات المقدمة ام كان في وجودة الخدمة ام كان في كفاءة مقدمي الخدمة.
- التسويق لصورة الجامعة من خلال تعريف قطاعات المجتمع بانجازاتها وطبيعة خدماتها الخبرات المتاحة بها والبحوث العلمية التي اجراها اعضاء هيئة التدريس بها وذلك عن طريق اقامة الندوات والمؤتمرات ووسائل الاعلام وعدم الافادة من دور الاعلام في التسويق لصورة الجامعة كما في التجربة الاسترالية عن طريق وجود قسم خاص لتسويق صورة الجامعة للمجتمع.
- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات و استقطاب الكفاءات للعمل بالوحدة و الاهتمام بتوفير التجهيزات اللازمة لقيام الوحدة بمهامها مثل تحديث الخدمات الجامعية بصورة مستمرة في ضوء الاحتياجات الفعلية لافراد المجتمع الامر الذي يؤدي الى زيادة الثقة في مستوى جودة الخدمات الجامعية و جذب اكبر عدد من المستفيدين.
- انشاء وحدات ذات طابع خاص متداخلة التخصصات بدلا من التركيز علي انشاء وحدات ذات طابع خاص متخصصة والتي غالبا ما يناظر احد الاقسام العلمية وهذا يسهم في قدرتها علي الاسهام في حل المشكلات المعقدة التي يتطلب حلها التعامل مع تخصصات عديدة .
- التحديد الدقيق للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوحدة و تصنيفهم الى قطاعات بالنسبة لكل خدمة فى حالة الوحدات التي تقوم بأكثر من نشاط ودراسة خصائصهم و اتجاهاتهم نحو الخدمات الجامعية.
- الاحتفاظ بقواعد بيانات للقطاعات المستفيدة .
- استخدام الاليات التي يمكن عن طريقها التعرف الى احتياجات المجتمع مثل تنظيم الندوات ، و ورش العمل ، و عقد اللقاءات مع القطاعات المستفيدة .
- وجود ممثلين من الجهات المستفيدة في مجالس ادارة الوحدات للتعرف الى احتياجاتهم الفعلية وكذلك قيام اساتذة الجامعة في المشاركة في مجالس ادارة المؤسسات (كما في التجربة الامريكية).
- تقديم الخدمات التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين ويتم ذلك عن طريق التحسين لجودة وتعديل الخدمات في ضوء تغير احتياجات الفئات المستفيدة .

- الاهتمام بالجانب الترويجي للخدمات التي تقدمها الوحدة نتيجة عدم وجود فريق متخصص مسنول عن ترويج خدمات الوحدة .
- الاهتمام بتنمية وعي العاملين باهمية حسن التعامل مع المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للرد علي استفسارات المستفيدين.
- توفير فرص تدريب العاملين بالوحدة علي مهارات التسويق .
- التنسيق بين الوحدات وذات الطابع الخاص بكل كلية والوحدات ذات الطابع الخاص الاخري بحيث لا يحدث تداخل او تكرار بين أنشطة الوحدات.

### التداعيات المحتملة للسيناريو الاصلاحى :

- تسويق البرامج التعليمية و البحثية و المشروعات و التدريب على اسس اقتصادية تنافسية .
- الحصول على عدد كبير من المنح و الدراسات و المشروعات الحكومية .
- تسويق حصة كبيرة من الخدمات الجامعية للسوق العالمى .
- تشجيع فريق الاساتذة و الباحثين على التعامل مع القطاع الخاص.
- التحسين المستمر للصورة الذهنية للجامعة لدى المجتمع و العالم الخارجى .
- لدخول فى منافسة مع القطاع الخاص فى مجال التدريب و الاستشارات و تسويق المعلومات .
- بيع عدد كبير من الاختراعات و البحوث التطبيقية لقطاع الاعمال الخاص.

### مبررات تنفيذ السيناريو الاصلاحى:

- اشراك رجال الصناعة و الاعمال فى الهيئة الاستشارية للبحوث ببعض الجامعات
- اشراك العملاء فى تمويل الجامعات و الافادة من الاعفاءات الضريبية
- فرض رسوم اضافية على الطلاب الاجانب
- تقديم برامج تدريبية تدر دخلا احقاقيا و برامج لتعليم الكبار
- اجراء تعافيات المؤسسات الحكومية و غيرها و فرض رسوم استشارية و خدمات مدفوعة الاجر
- جمع فريد من المنح و التبرعات لتحسين الخدمة التعليمية

### ثالثا : السيناريو الابتكارى

يرتكز هذا السيناريو على التحول الكيفى فى ممارسات واجراءات تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، وهو لا يركز فقط على فهم ايجابيات المناخ الجامعى ، وانما يمتد الى حفز الطاقات الابداعية الموجودة فى الجامعات ومنافذ تسويقها على نحو يودى الى استثمارها الاستثمار الافضل .  
وتتمثل مظاهر السيناريو الابتكارى فيما يلى :

الافتراضات الاساسية للسيناريو الابتكارى :

- توفير حاضنات تكنولوجية لتحويل نتائج البحوث الى مشروعات ناجحة و هى مشروع تعاونى بين الجامعة و الحكومة بمشاركة القطاع الخاص .
- انشاء وكالات البحث و هى مؤسسات تعمل كوسيط بين الجامعة و قطاعات الاعمال ( وظيفتها تحديد المشاركة لتوجه المؤسسات الصناعية و احتياجاتها من البحوث اللازمة لحلها ) .
- عمل منتزهات العلوم و هى مناطق مجهزة ملحقة بالجامعات تقوم الجامعات بتقسيمها لبيعها او تأجيرها لاصحاب المشروعات التجارية و الصناعية التى تعتمد على نشاط البحوث بالجامعة لانتاج الادوات و الاجهزة المختلفة .
- توافر ما يسمى بالرعاية او تتبنى مؤسسة او اكثر الاشراف المادى على الجامعات او الكليات فى مقابل بعض الفوائد مثل الاعتراف برعاية المؤسسة فى لوحة كبيرة توضع فى الجامعات تمكين المؤسسة من عرض بعض المنشورات عن منتجاتها الارشادية بالمؤسسة الراعية كل عام فى مجلة الكلية هذا بالاضافة الى الفائدة المتبادلة التى تعود على الجامعة من مشوره الخبرات بخصوص المنتجات الصناعية و تسويق الجامعة لمنتجاتها و خريجها .

- توافر المشروعات التي تتبناها الجامعة او الكلية حيث توفر فرص لتدريب الطلبة و العاملين و يشارك اعضاء هيئة التدريس ( لقاءات - ندوات - بحوث - استشارات )
- توفير البحوث التعاقدية التي تلجأ بها المؤسسات الى الجامعة لمساعدتها في تذليل العقبات التي تواجهها عن طريق الابحاث التي تقدمها الجامعة و نمول المؤسسة الباحث .
- تقدم الجامعات على انشاء مركز بحوث بوجه لقطاع صناعى معين يتولى علاج المشاكل التي يواجهها هذا القطاع .
- انشاء مركز لمنح تراخيص لاعضاء هيئة التدريس و الباحثين في الجامعة للحصول على ترخيص تسجيل اختراعات و البحث عن منافسة تجارية لنتائج الابحاث .

#### التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكارى:

- إنشاء نظام لجمع البيانات لتحديد الاحتياجات التعليمية أو الخدمات للقطاعات المختلفة بالمجتمع ثم تصنيفها، وتوزيعها على المراكز الخاصة بشؤون خدمة المجتمع للمساهمة في الوفاء بها.
- تقديم خدمات استشارية في المجالات الآتية: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات، وتصميم، وتنفيذ المشروعات، وإداراتها.
- تحسين إجراءات العمل في الجامعة، وهذا يعني معاونة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجهها مثل ارتفاع تكاليف العملية التعليمية، ونقص الموارد، وارتفاع مستوى الخدمة المتوقعة، وغيرها.
- تقديم برامج أكاديمية عديدة مع التأكيد على تقديم تعليم عالي الجودة في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، وكذلك برامج التنمية المهنية.
- إنتاج معارف جديدة من خلال التشجيع على إجراء البحوث المرتبطة بحل المشكلات المجتمعية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع على المدى الطويل.
- التأكيد على البحوث متعددة التخصصات **Multi disciplinary Research** وتأهيل الدارسين ليصبحوا متخصصين في مجالاتهم، وذلك من خلال تطوير قدراتهم على استخدام المعارف، لمنفعة المجتمع.
- المساعدة في عقد لقاءات بين العاملين بالشركات، والمؤسسات وبين القيادات الجامعية و اعضاء التدريس، والموظفين للمساهمة في نقل خبرات الجامعة للمجتمع المحلي من جهة، والتعرف على احتياجات، ومشكلات تلك المؤسسات من جهة أخرى.
- نشر الوعي بالخدمات الجامعية، وتنمية اتجاهات ايجابية نحو الجامعة في قدرتها على تحقيق التطوير في المجتمع.
- تقديم معلومات مفصلة عن البحوث التي تقدمها الجامعة، وتحفيز الشركات، والمؤسسات على زيادة الدعم المقدم للجامعة (توفير مصادر تمويل لمشروعات محددة).

#### مبررات: ودواعى تنفيذ السيناريو الابتكارى :

- مراجعة الهيكل التنظيمي للوحدات التابعة للجامعة، ومهام كل وحدة، والأدوار، والمسؤوليات؛ لتحديد فرص التوسع في السوق، ويتم ذلك بمساعدة فريق عمل متخصص، وباستخدام عدد من الأدوات منها (SWOT) الذي يساعد في تقييم الوضع الحالي لتلك الوحدات؛ لتحديد التوجه المستقبلي لها.
- مشاركة رجال الصناعة في مجالس ادارات الكليات و مراكز البحوث و المشاركة فى وضع السياسات البحثية و التعليمية .
- توافر مقياس جودة الخدمات لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمة .

- إتاحة إمكانيات الجامعة، وخبراتها للمجتمع المحلي، والمؤسسات العامة مثل المكتبات والمرافق البحثية، وخبرات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع وظائف التعليم، والبحث العلمي التي تقوم بها الجامعة.
- المساهمة في التنمية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية وذلك من خلال تقديم برامج متميزة في مختلف المجالات استجابة لاحتياجات الولايات المتحدة، والعالم ككل بصفة عامة.
- التعاون مع الهيئات الحكومية، وغير الحكومية، ومع المؤسسات التعليمية الأخرى، ومع المؤسسات الصناعية، والاقتصادية.
- إقامة شراكة بين المؤسسات التجارية والصناعية والجامعة .
- ظهور مفهوم صداقة المستهلك حيث توفر كل احتياجات المستهلك و رغباته للانضمام و الرضا عن الخدمة التعليمية بها نقاط القوة التي تمتاز بها الوحدات ذات الطابع الخاص في الواقع .
- ربط وظيفة خدمة المجتمع باحتياجات المجتمع و الفئات المستفيدة من تلك الخدمات
- النظر الى التسويق باعتباره الوظيفة الرابعة من وظائف الجامعة ، و اتخاذ الاجراءات القانونية و التشريعية و التنفيذية اللازمة لتفعيل ذلك.
- نشر ثقافة التسويق بين افراد المجتمع الجامعي باعتبار عملية التسويق مسئولية كل وحدة من وحدات الجامعة ، بدءا من شئون الطلاب و حتى مجلس ادارة الجامعة
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فى التسويق الالكتروني للخدمات التعليمية بالجامعات
- وضع خطط خمسية و سنوية لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات بهدف التسويق المحلية و الاقليمي و الدولي للخدمات التعليمية ، و ربط هذه الخطط بالخطط الاستراتيجية للجامعات
- القيام ببحوث تسويق تهدف الى التعرف على احتياجات العملاء من الطلاب و اولياء الامور و كذا مؤسسات للمجتمع المدنى الخدمية و الانتاجية
- انشاء مراكز لبحوث التسويق الجامعي و المسوحات الميدانية
- تجزئة اسواق الخدمات التعليمية الى قطاعات لقياس الحاجات و الطلب المستقبلى على الخدمات التعليمية بالجامعات
- استفادة الجامعات المصرية من الفرص التسويقية المتاحة محليا و اقليميا ، من خلال الاهتمام بدراسة احتياجات السوق المحلى و الاقليمي و العالمى من الخدمات التعليمية
- تمتع مراكز تسويق الخدمات الجامعية و الوحدات ذات الطابع الخاص بدرجة مناسبة من الاستقلال المالى و الادارى
- تنمية الموارد البشرية للجامعات المصرية بما يمكنها من تقديم خدمة تعليمية متميزة
- تطوير بنية اساسية من معامل و مختبرات و مدرجات و قاعات بحث و تدريس يمكن ان تسهم فى تقديم خدمة تعليمية متميزة
- ضم اعضاء من الخارج من ذوى الخبرة الفنية و المهنية لمجالس ادارة مراكز تسويق الخدمات بالجامعات المصرية
- توافر علاقات تنظيمية بين مراكز تسويق الخدمات الجامعية و الوحدات ذات الطابع الخاص المختلفة بالجامعة المصرية
- التنسيق و التعاون و التكامل و تبادل الخبرات بين مراكز تسويق الخدمات المختلفة بالجامعات المصرية
- توافير الكوادر التسويقية المتخصصة فى تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات

- تنويع وزيادة حجم الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات الحكومية المصرية
- تطوير مزيج تسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات قادر على المنافسة محليا و اقليميا و دوليا
- تقديم خدمات تعليمية تركز على السلوكيات و المهارات الى جانب تركيزها على المعارف والمعلومات، و توظيفها لتطوير مهارات الطلاب بما يتوافق مع احتياجات المجتمع و سوق العمل
- التركيز على الخدمات التعليمية المستحدثة والتي تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالتعليم عن بعد و التعليم الافتراضي
- استحداث خدمات تعليمية و تخصصات و برامج تعليمية تراعى احتياجات المجتمع و رغبات العملاء
- قيام شراكات بين مؤسسات المجتمع المدنى والجامعات بهدف تبادل الخبرات التسويقية للخدمات التعليمية بين الجانبين
- استخدام الاساليب التكنولوجية المعاصرة فى برامج الخدمات التعليمية بالجامعات
- ضمان عدم التعارض بين الجهات الرقابية المختلفة المسئولة عن رقابة الانشطة التسويقية بالجامعات
- تطوير نظم لتقويم برامج الخدمات التعليمية من وجهة نظر المستفيدين منها
- التركيز على ضمان جودة الخدمات التعليمية و التحسين المستمر بهدف ارضاء العملاء من الطلاب واولياء الامور و مؤسسات المجتمع الخدمية و الانتاجية