

مها السناني: تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

## تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

د. مها بنت فهد عثمان السناني<sup>(1)</sup>

(قدم للنشر 1444/06/09 هـ - وقبل 1444/11/09 هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على (33) قائداً أكاديمياً مستخدمين أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج أن درجة موافقة القيادات الأكاديمية على واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.02). وجاء مجال الرقابة في مقدمة مجالات تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (4.16)، يليه مجال التنفيذ بمتوسط حسابي (4.00)، ثم مجال التخطيط بمتوسط حسابي (3.95)، بينما جاء مجال التنظيم في المرتبة الأخيرة كأقل مجالات تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (3.90). وأظهرت النتائج أن درجة موافقة القيادات الأكاديمية على سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74).

الكلمات المفتاحية: الإدارة التسويقية-الجامعات الأهلية-القيادات الأكاديمية.

### Developing Marketing Management in Private Universities in Riyadh, Saudi Arabia

Maha F. Al-Sanani<sup>(1)</sup>

(Submitted 02-01-2023 and Accepted on 29-05-2023)

**Abstract:** The study aimed to discover the reality of marketing management in private universities in Riyadh and ways to develop it from the point of view of academic leaders. The study relied on the descriptive survey method and applied a questionnaire to (33) academic leaders using the comprehensive enumeration method. The results showed that the degree of approval of the academic leaders on the reality of marketing management in the private universities in Riyadh is high, with an arithmetic mean of (4.02). The field of control came at the forefront of the fields of reality discovery with an arithmetic mean of (4.16), followed by the field of implementation with an arithmetic mean of (4.00), then the field of planning with an arithmetic mean of (3.95), while the field of organization came in the last rank as the lowest field of reality discovery with an arithmetic mean of (3.90). The results showed that the degree of approval of academic leaders on ways to develop marketing management in private universities in Riyadh is high, with an average of (3.74).

**Keywords:** marketing management, private universities, academic leaders.

(1) Department of Educational Administration and Planning -  
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

(1) قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الامام محمد بن  
سعود الإسلامية

E-mail: [alsenanimaha@gmail.com](mailto:alsenanimaha@gmail.com)

## مقدمة

في خدمة المجتمع من ناحية، فضلاً عن توفير خدمات مدفوعة الأجر إلى قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة، مما يسهم في توفير مصادر تمويل إضافية تمكن الجامعات من تحقيق أهداف وتجويد خدماتها وتمييز أفكارها، وزيادة قدراتها، وتدعيم مكانتها التنافسية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً من ناحية أخرى، (عطية، 2022، ص1621).

وبدأت المؤسسات الجامعية في الأخذ بمفهوم التسويق الجامعي فيما تمارسه من أنشطة واستراتيجيات إيماناً منها بأهمية الثورة التسويقية، كونها أحد مفاتيح التجديد والتطوير للتميز خلال القرن الحادي والعشرين، إذ يساعد هذا التوجه الجامعات في تحسين قدراتها التنافسية ورفع كفاءة الأداء، وبهذا أصبح التسويق الجامعي اتجاهاً عالمياً تأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم المتقدم عن طريق تصميم استراتيجيات تسويقية وبرامج بحثية وتعليمية وتدريبية ومعلوماتية للاستجابة إلى حاجات العملاء من طلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط، (محمد، 2020، ص23).

وفي هذا الصدد أيضاً يؤكد كتاب شهادة التسويق التطبيقي الصادر عن (School of Continuing Studies, 2015) لكي تحقق الجامعات وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية في القرن الحادي والعشرين وتلبيتها بنجاح، عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية للحاجات والمتطلبات التعليمية والبحثية والمجتمعية المتطورة والمتنامية، ولأنشكال التنافس، ولتقنية المعلومات والاتصالات المتغيرة، وأن تكون قادرة أيضاً على تلبية احتياجات عملائها، وتحديد احتياجات السوق المستهدفة، في بيئة تنافسية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى منتجات أو خدمات أو أفكار وتحويل الطلب عليها إلى استجابة مطلوبة، فضلاً عن تطوير استراتيجية للاتصال،

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة والاتجاه نحو التخصص واللامركزية والتنافسية الشديدة في بيئة الأعمال، باتت عملية التطوير الجامعي ضرورة ملحة لمواجهة مثل هذه المتغيرات، ولذا فالجامعات بحاجة لمراجعة فلسفتها وأهدافها ونظمها وكيفية تسويق وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية ومواجهة التحديات المستقبلية المختلفة. فإنه تتجلى أهمية كفاءة قطاع التعليم الجامعي الأهلي والخاص، كشريكٍ أساسي لتقديم الخدمات التعليمية وكقيمةٍ مضافة لجودة التعليم ومدى امتلاكه لموجهات التطوير وأدوات المنافسة بما يتيح من تنوع الفرص وتعدد البدائل الناتجة عن توظيف موارده البشرية والمادية، والاستثمار في قدراته وإمكانياته بشكلٍ يتلاءم مع طبيعة العصر، والأهداف الوطنية التي يسعى إلى تحقيقها، وكفاءته في بناء الإنسان وتحقيق استدامة التنمية، (الرواشدة، 2018، ص100).

ولقد أصبح من الضروري حالياً أن تكون رسالة الجامعة مهمة بالتسويق بهدف تعزيز سمعتها وكسب تصنيف دولي ومركز تنافسي بين الجامعات العالمية، وتحقيق ما يطلق عليه العلامة التجارية "Branding" أي تحديد جوهر ماهية الجامعة، وما تقف عليه وما تقدمه، وما تشتهر وتميز به، والموارد التسويقية وقنوات التسويق التي تشرك الطلاب المحتملين، وبناء علاقات مع الطلاب الحاليين ومواصلة إشراك الخريجين والتصدي لتهديدات المجتمع، والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، (حجي وحسام، 2012).

ويعد تسويق الخدمات التعليمية مصدراً مهماً لفتح قنوات اتصال تفاعلية بين الجامعات وبين المجتمع المحيط، مما يعظم فرص الاستفادة من إمكانات الجامعات وقدراتها المختلفة، ويعزز وظيفتها

الأولويات في خريطة أولويات البحث في دراسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في المجال الاقتصادي، كما أشارت دراسة أبو سيف (2017) إلى ضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية، وافتقار الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها باحتياجات المجتمع، ومشكلاته، وسيادة المركزية في تسويق الخدمات الجامعية، فضلاً عن ضعف الفكر التسويقي واعتماد على البيئة الداخلية للجامعات دون التركيز على المجتمع الخارجي، وقصور البحوث والدراسات التسويقية ذا الصلة باحتياجات العملاء، ومدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.

وقد أشارت دراسة إيرتورك وآسسوقيو (Erturk & Isciogiu, 2017) إلى أن نشاطات التسويق التي تقوم بها إدارة التسويق في الجامعة تعتبر أداة مهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث إن استراتيجيات تسويق الخدمات الجامعية تعتمد على تمكين الجامعة وتطوير تصوراتها وتصورات الجامعات المنافسة، وتغيير قيمها، والتركيز على الجوانب ذات الأهمية، وممارسة التغيير لتطوير الجامعة حتى تصبح جامعة مثالية. وفي المقابل أشارت دراسة الحسنات (2017) إلى ضعف الاستثمار في البنية التحتية للجامعات، وضعف تسويق ممتلكات ومرافق الجامعات للمجتمع المحلي، وهو ما أكدته نتائج دراسة المطلق (2017) على أهمية ما تملكه الجامعات السعودية من بني تعليمية تم توفيرها وتمويلها من قبل الدولة قلما استطاعت الجهات والمنظمات الأخرى أن تتنافس معها، كما أشارت دراسة عسيري (1438) إلى ضعف في تسويق البحوث العلمية.

وحددت دراسة محمد (2018) العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات في تسويق خدماتها التعليمية، كغياب البعد المؤسسي في تسويق الخدمات، والاعتماد على المبادرات الشخصية،

والتسعير والترويج، وتسويق الخدمات الجامعية (School of Continuing Studies, 2015).

كما أشارت دراسة صالح وآخرون (Saleh et al, 2021) أن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة التسويقية للجامعة تركز على تحسين صورة العلامة التجارية الخاصة بها من حيث القيمة، أو الامتياز، أو التفوق الذي تم تطويره بمرور الوقت، والذي ينعكس على سمعة الجامعة، وصورتها الذاتية وخبراتها الداخلية، ويعد عاملاً حاسماً لجذب العملاء، وأصحاب المصلحة للتعامل مع الجامعة.

وقد أكد محجوب (2007) أهمية إدارة التسويق في تعامل الجامعات مع الطلاب باعتبارهم عملاء، ومع المؤسسات الشبيهة لها باعتبارهم منافسين، ومن ثم تزداد أهمية تبني الجامعات المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إشباع حاجات العملاء المستهدفين، وتبوء مواقع متميزة في الأسواق التي تستهدفها، وما يدعم هذا التوجه هو امتلاك النشاط الإدارة التسويقية الناجحة على وجه الدقة وما تتبنى من مفاهيم وأدوات تسويقية متطورة، لتمكينها من قيادة المنافسة في هذا المجال.

#### مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات العديد من المعوقات ورغم المحاولات التي تبذلها الجامعات في تسويق خدماتها إلا أن الواقع يشير إلى العديد من التحديات التي تقف حاجزاً أمام تحقق الهدف المنشود، حيث أشارت دراسة نايل (2015) إلى الافتقار إلى وجود خطط استراتيجية واضحة لتسويق الخدمات الجامعية، وضعف أهدافها التسويقية، وندرة الموارد البشرية المتخصصة في مجال التسويق، فضلاً عن ندرة البرامج التدريبية المقدمة إلى الموظفين العاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص في مجال التسويق، في حين أشارت دراسة السميح (2015) إلى أن موضوع تسويق برامج التعليم العالي في الجامعات محلياً وعالمياً من ضمن

2. ما سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟  
أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف فيما يلي:

1. تشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2. تحديد سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

1. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت دراسة تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في الرياض، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع.

2. توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العلمية، لتساعدهم بتطوير إدارة التسويق في الجامعات بصفة عامة والجامعات الأهلية بصفة خاصة، وذلك بما يتوافق مع تحديات العصر ومتغيراته.

3. تسليط الضوء على مفهوم الإدارة التسويقية تماشياً مع ما تتبناه الجامعات العالمية في تسويق وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية خاصة في ظل المستجدات والظروف التي يمر بها العالم، مما يفرض على الجامعات تخصيص إدارة للتسويق والاستفادة من التقنية وملحقاتها في تسويق تلك الوظائف الجامعية.

والعلاقات الشخصية، وعدم وجود فلسفة لإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها، وضعف قدرتها على تحديث خدماتها المقدمة، ونقص كفاءاتها التسويقية، فضلاً عن ضعف الطلب على الخدمات التعليمية من جانب أفراد المجتمع ومؤسساته، والافتقار إلى آليات فعالة لتسويقها.

كما أشارت دراسة Saleh et al (2021) أن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة التسويقية للجامعة تركز على تحسين صورة العلامة التجارية الخاصة بها من حيث القيمة، أو الامتياز، أو التفوق الذي تم تطويره بمرور الوقت، والذي ينعكس على سمعة الجامعة، وصورتها الذاتية وخبراتها الداخلية، ويعد عاملاً حاسماً لجذب العملاء، وأصحاب المصلحة للتعامل مع الجامعة.

في ضوء ما سبق، وفي ظل ما خرجت به نتائج الدراسات السابقة، ومن منطلق الأهمية بضرورة تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، والتي وجدت الباحثة - في حد علمها - قصوراً حقيقياً في الدراسات ذات الصلة بالإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بالرياض، وأيضاً لم يتم تناوله في دراسات عربية سابقة فقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية باعتبار الجامعات الأهلية إحدى الروافد التعليمية الهامة في منظومة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في تشخيص واقع وتحديد سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

1. ما واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

من خلالها الجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية لتسويق وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية وتحقيق أهداف الجامعات تسويقياً بما يلبي احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين بالكفاءة والفاعلية والجودة المنشودة.

#### ● الجامعات الأهلية

تعرف الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية بأنها: "مؤسسة تعليمية غير حكومية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، ذات شخصية اعتبارية تتمتع باستقلال مالي وإداري، تهدف إلى تقديم برامج تعليمية وتدريبية (فوق المستوى الثانوي) والإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية المناسبة، وذلك في إطار السياسة التعليمية للمملكة" (وزارة التعليم، 1444هـ). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: جامعات أهلية في مدينة الرياض حصلت على الترخيص بإنشائها بموجب قرار من مجلس التعليم العالي، وتقوم بتقديم خدمة التعليم العالي، وتسعى هذه الجامعات إلى تطوير وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية للحفاظ على قدراتها التنافسية على كل المستويات.

#### ● القيادات الأكاديمية

وتعرفهم الباحثة إجرائياً بأنهم وكلاء الجامعات الأهلية بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومسؤولي إدارات أو وحدات التسويق.

#### الإطار النظري

##### ● مفهوم إدارة التسويق

عرف كوتلر (2002) إدارة التسويق بأنها "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة لأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار كخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الزبائن والمنظمات".

وعرفتها الجمعية البريطانية بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف

الأهمية التطبيقية: يؤمل من هذه الدراسة:

1. أن تساعد صناع القرار والقائمين في الجامعات الأهلية بالتعرف على أهمية تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات.
2. أن تجذب انتباه القائمين على الجامعات الأهلية نحو سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية.
3. أن تقدم وصفاً دقيقاً للقائمين على الجامعات الأهلية حول واقع إدارة التسويق فيها، وتقديم آليات مقترحة لتحسين الإدارة التسويقية.

#### حدود الدراسة

تحدد الحدود فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 1444هـ.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في كل من (الجامعة العربية المفتوحة، جامعة الأمير سلطان، جامعة اليمامة) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمّ الاقتصار على هذه الجامعات لأنها من أوائل الجامعات الأهلية التي تأسست في مدينة الرياض، حيث يرجع تأسيس أقدمها إلى عام 1999م وأحدثها 2002م.

#### مصطلحات الدراسة

##### ● الإدارة التسويقية

يعرفها الصيرفي (2004) بأنها: مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من قبل الجهة المناط بها تحقيق الانسجام بين هذه العمليات إضافةً إلى عمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية. وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والأنشطة الإدارية التي تسعى

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، بصفة عامة يمكن تنظيم العمل التسويقي بالجامعات من خلال مدخل التنظيم الوظيفي ومدخل التنظيم الجغرافي ومدخل التنظيم المركب الذي يعتمد على الجمع بين أكثر من أساس من أسس التنظيم السابق، وهو مزيج من عدة أشكال تنظيمية وفقاً لطبيعة وحجم كل جامعة.

#### -التنفيذ

يعتبر تنفيذ التسويق هو المحك في نجاح التسويق بالجامعات حيث يعتبر تخطيط استراتيجيات جديدة بداية فقط تجاه تسويق ناجح، ويكون مردود استراتيجيات تسويقية ممتازة متواضع إذا فشلت المنظمة في تنفيذها بصورة صحيحة، وتنفيذ التسويق يحول الخطط إلى إجراءات تسويق كي تتحقق أهداف التسويق الاستراتيجي، ويشمل تنفيذ الأنشطة من يوم ليووم، ومن شهر لشهر وفقاً لخطط العمل، ويعتمد تنفيذ التسويق الناجح على مدى جودة مزيج الأفراد، والهيكل ونظم القرارات والمكافآت، والثقافة السائدة في برامج العمل التي تدعم استراتيجيات المنظمة.

#### -الرقابة

ويقصد بالرقابة على الأنشطة التسويقية للجامعات عملية قياس وتقويم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن تحقيق الأهداف التسويقية للجامعات، وتمت الرقابة على الأنشطة التسويقية بالجامعات

عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية" (أنيس، 2021، ص8).

#### •مجالات الإدارة التسويقية

تتضمن إدارة التسويق بالجامعات مجموعة من المجالات، كما أوردتها دراسة كل من Ngure (2018) وبيدروس (2017) وأنيس (2021) و Amerkhanova & Meshkov (2019) وهي كالتالي:

#### -التخطيط

يعتبر تخطيط الأنشطة التسويقية 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 المحددة، ويسير التخطيط وفق المستويات التالية:

-التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ويتمثل في (تحديد الرؤية، تحديد المهمة، تحليل الموقف، صياغة الأهداف، صياغة الاستراتيجيات العامة).

-التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية ويتمثل في (تحليل الموقف، تحديد الأهداف التسويقية، تحديد المركز التسويقي، اختيار السوق المرتقبة، صياغة الاستراتيجيات التسويقية، استراتيجيات المزيج التسويقي).

-تخطيط التسويق السنوي ويتمثل في (إعداد خطة لكل خدمة، وكل نشاط، وكل منطقة).

-تنفيذ وتقويم الخطة السنوية.

#### -التنظيم

حيث إن نظام إدارة التسويق بالجامعة نظام فرعي من النظام الإداري بالجامعة ومن ثم فإن

الدارسين المحتملين في قطاع التعليم العالي يبحثون عن البدائل الأفضل للدراسة، ويسعون إلى تجميع وتحليل المعلومات التي تقدمها لهم مؤسسات التعليم العالي بشأن خصائص ومميزات البرامج والخدمات التعليمية.

دراسة فافالورو (Favaloro, 2015): يهدف توضيح التسويق المحلي في قطاع التعليم العالي الأسترالي، وعرض أنماط التسويق للجامعات وتوضيح مستويات تزايد أعداد الطلاب كعائد على الاستثمار التسويقي واعتمدت على المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بتحليل ومراجعة التقارير المالية المتعلقة بالتدفقات النقدية للاستثمار المحلي للجامعات ومؤسساتها. وتوصلت إلى ارتفاع نفقات التسويق من قبل الجامعات الأسترالية بنسبة 23% في السنوات الخمس حتى عام 2013، حيث خصصت عدة مؤسسات ما يزيد عن عشرة ملايين دولار للإعلان والترويج سنوياً، ومع ذلك فإن قلة من الجامعات تحول الاستثمار التسويقي إلى مصادر دخل، وستواجه الجامعات ذات السمعة الطيبة تحديات خاصة بما في ذلك تهديد تنافسي أكبر من جانب مقدمي الخدمات في القطاع الخاص، عندما يتعلق الأمر بالتسعير والتحويلات المحتملة في تفضيلات المستهلكين، ومن الضروري إعادة تقييم استراتيجيات التسويق التي قد تكون وضعت في الجامعات قبل تطبيق النظام القائم على الطلب قبل عام 2012م.

دراسة أبو الخير (2018): يهدف التعرف إلى درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأداته الاستبانة لجمع البيانات من جميع العاملين بفروع جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى انهماك العاملين بالعمل كان عالياً.

بعدد من المراحل مثل وضع المعايير الرقابية وقياس الأداء الفعلي وتقويم الأداء.

ومن خلال ما سبق يتضح التكامل بين هذه المجالات التسويقية؛ فالتخطيط التسويقي الجيد يتطلب وجود تنظيم تسويقي قادر على تفعيل الخطط والاستراتيجيات الموضوعية، ومجال تنفيذ الأنشطة التسويقية هو المحك في نجاح الخطط التسويقية، 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.

#### الدراسات السابقة

تبين للباحثة ندرة الدراسات التي تناولت تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية، فمعظم الدراسات جاءت في مجال تسويق الخدمات والمخرجات التعليمية بالجامعات الحكومية مثل دراسة السرحان (2013) ودراسة النوفل (2016) ودراسة معيتيق (2019) ودراسة عمر (2021)، فيما تناولت دراسة منصور (2018) وأبو الخير (2018) التسويق الداخلي، وفيما يلي عرض وتحليل للدراسات السابقة في المجال.

دراسة دياكونو (Diaconu, 2012): يهدف التعرف إلى علاقة الشراكة بين الأكاديمية الاقتصادية وبيئة الأعمال من خلال التوجه بالتسويق الجامعي في أمريكا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأداته الاستبانة، وطبقت الدراسة على 15 جامعة أمريكية وتكونت العينة من 98 عضو هيئة تدريس و100 طالب. أشارت النتائج إلى زيادة الاهتمام بتسويق الجامعات لتطوير وتفعيل التواصل مع الطلاب المستهدفين، وأصبحت الخدمات الجامعية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات التعليمية، وأن

وتوصلت الدراسة إلى: يتوافر محور "إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة الإسكندرية" بدرجة مرتفعة، ويتوافر محور "معوقات إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات بجامعة الإسكندرية" بدرجة مُنخفضة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أن كلاً منها يقترب من الدراسة الحالية في بُعد من أبعادها، أو يتناول دراسة أحد متغيراتها؛ وبذلك يتوقع أن تكون النتائج مكملة للجهود السابقة وتحليل الدراسات السابقة، يتبين أن هناك أوجه اتفاق وتشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، هذا إلى جانب أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، ويتضح أن الدراسة الحالية اتبعت المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات مثل دراسة Diaconu (2012)، ودراسة Favalor (2015)، ودراسة أبو الخير (2018)، ودراسة معيتيق (2019)، ودراسة الوهاشي (2020)، ودراسة الوادعي (2021)، ودراسة عطية (2022).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في الرياض، وهذا لم يتم تناوله في دراسات عربية سابقة. وتميزت الدراسة الحالية في أنها اعتمدت الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية كمجتمع للدراسة، والتي لم يسبق إجراء دراسة ذات صلة بالتسويق لديها.

وتمثلت أوجه الاستفادة على النحو الآتي: أفادت الدراسة الحاليّة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة. استفادت الدراسة الحاليّة من الدراسات السابقة في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحاليّة مع نتائج الدراسات السابقة اتفاقاً واختلافاً.

وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل.

دراسة معيتيق (2019): يهدف التعرف إلى أهم معوقات تسويق الخدمات البحثية الجامعية بكلية التربية بجامعة مصراتة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأداته الاستبانة، وقد تكونت العينة من (53) عضو هيئة تدريس، وقد توصل البحث إلى: تحقق معوقات تسويق الخدمات البحثية الجامعية بكلية التربية بجامعة مصراتة بدرجة مرتفعة.

دراسة الوهاشي (2020): يهدف التعرف إلى واقع ممارسات التسويق الداخلي بالكليات الأهلية بمنطقة القصيم، من خلال معرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول مدى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في الكليات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة، وجاءت أبرز النتائج: أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب والتطوير، وفرق العمل ووضوح الأدوار، والمكافآت والحوافز، وبيئة العمل، والمعلومات التسويقية) يقل عن 70%. ومن أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لجودة الخدمة التعليمية وإيجاد ميزة تنافسية للكليات.

دراسة عطية (2022): يهدف التعرف إلى واقع إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية في الوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة الإسكندرية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة وطُبقت على المديرين التنفيذيين، والموظفين العاملين في الوحدات وتكونت العينة من (17) مديراً تنفيذياً، وعدد (95) موظفاً.

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك لتشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في الفصل الأول من العام الجامعي 1444هـ، والبالغ عددهم (56) قائداً أكاديمياً (وزارة التعليم، 1444هـ).

### جدول (1)

توزيع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض

المجموع	مسؤول التسويق	رئيس قسم	عميد	وكيل الجامعة	الجامعة
13	1	8	3	1	جامعة الإمامة
17	1	10	5	1	الجامعة العربية المفتوحة
26	1	14	8	3	جامعة الأمير سلطان
56					المجموع

### عينة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بأسلوب الحصر الشامل، استجاب منهم (33) قيادياً،

بنسبة (58.9%) من مجتمع الدراسة، ويعرض الجدول التالي خصائص القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وفق الرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

### جدول (2)

خصائص القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وفق الرتبة العلمية وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	16	48.5
	أستاذ مشارك	14	42.4
	أستاذ	3	9.1
	المجموع	33	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	21.2
	من 5-10 سنوات	19	57.6
	أكثر من 10 سنوات	7	21.2
	المجموع	33	100

يتضح من الجدول السابق أن القيادات الأكاديمية على درجة أستاذ مساعد يمثلون الفئة الأعلى بحسب الرتبة العلمية بنسبة (48.5%)، يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة (42.4%)، وأخيراً القيادات الأكاديمية على درجة أستاذ بنسبة (9.1%). كما يمثل القيادات الأكاديمية الذين تتراوح خبراتهم من خمس إلى عشر سنوات أعلى فئة بحسب الخبرة بنسبة (57.6%)، يليهم القيادات الأكاديمية الذين تقل

خبراتهم عن خمس سنوات وتزيد عن عشر سنوات بنسب متساوية قدرها (21.2%).

### أداة الدراسة

تمّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بالرجوع إلى المؤلفات ذات العلاقة بموضوع الإدارة التسويقية، والاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع، مثل دراسة نايل (2015) ودراسة محمد (2018) ودراسة أبو الخير (2018) والوهاشي (2020).

عبارات الاستبانة حظيت جميعها بنسب اتفاق تجاوزت 95% بما يؤكد بقائها كعبارات صادقة للوفاء بالهدف من الاستبانة المستخدمة. وقد تم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمجال الفرعي الذي وردت فيه. ويعرض الجدول (3) ذلك بالتفصيل.

كما تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية حيث تكونت من (51) عبارة، بواقع (30) عبارة تقيس واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في المجالات التالية (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة)، و(21) عبارة تقيس سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية. وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على ستة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، وقد تبين أن

جدول (3)

معامل الارتباط بيرسون *Pearson Correlation* بين العبارات المنتمية لمحور واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية مع درجة المجال الذي وردت فيه

ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يشير الجدول السابق إلى أن قيم الارتباط بين العبارات المنتمية لمحور واقع الإدارة التسويقية في الجامعات

الرقابة		التنفيذ		التنظيم		التخطيط	
معامل الارتباط	العبارة						
.868**	22	.666**	15	.847**	10	.792**	1
.771**	23	.650**	16	.904**	11	.540**	2
.757**	24	.593**	17	.887**	12	.837**	3
.815**	25	.563**	18	.909**	13	.839**	4
.659**	26	.711**	19	.896**	14	.676**	5
.860**	27	.626**	20	-	-	.640**	6
.838**	28	.532**	21	-	-	.764**	7
.860**	29	-	-	-	-	.519**	8
.819**	30	-	-	-	-	.697**	9

وقد تم التأكد من ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الأهلية مع درجة المجال الذي وردت فيه تراوحت بين (0.519) كأدنى معامل ارتباط و(0.909)، كأعلى معامل

جدول (4)

معامل الثبات لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

الثبات للمحور	الثبات للمجال	المجال	المحور
0.950	0.861	التخطيط	واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية
	0.930	التنظيم	
	0.711	التنفيذ	
	0.932	الرقابة	
0.962			سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية

محور واقع إدارة الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية (0.950) وفي مجالاتها الفرعية بين (0.711) – (0.932) وبلغت قيمة الثبات لمحور سبل تطوير الإدارة

اتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات في كل محور من محاورها الفرعية، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ في

وتم تصحيح الاستبانة عن طريق اختيار المستجيب بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتمثل هذه البدائل فيما يلي: (مرتفعة جداً) تأخذ خمس درجات، (مرتفعة) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتين، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4=5÷0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

التسويقية في الجامعات الأهلية (0.962)، بما يؤكد إمكانية ثبات النتائج المستخلصة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة. وقد جاءت الصورة النهائية للاستبانة من محورين فرعيين بيانها كما يلي:

المحور الأول: واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية، وتضمن (30) عبارة كما يلي.

المجال الأول: التخطيط، وتضمن (9) عبارات.

المجال الثاني: التنظيم، وتضمن (5) عبارات.

المجال الثالث: التنفيذ، وتضمن (7) عبارات.

المجال الرابع: الرقابة، وتضمن (9) عبارات.

المحور الثاني: سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية، وتضمن (21) عبارة.

جدول (5)

المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 4,21 إلى 5	مرتفعة جداً
من 3,41 إلى 4,20	مرتفعة
من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
من 1,81 إلى 2,60	منخفضة
من 1 إلى 1,80	منخفضة جداً

#### إجابة السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل مجال من المجالات الفرعية للإدارة التسويقية، وللمحور ككل، كما هو موضح بالجدول التالي.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض النتائج التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها، وذلك على النحو التالي:

جدول (6)

واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	مرتفعة	0.64	4.16	الرقابة
2	مرتفعة	0.57	4.00	التنفيذ
3	مرتفعة	0.50	3.95	التخطيط
4	مرتفعة	0.76	3.90	التنظيم
	مرتفعة	0.52	4.02	واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض

اختلفت مع نتائج دراسة الوهاشي (2020) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي كان متوسطاً.

وتفسر الباحثة معي مجال الرقابة كأعلى مجال في ضوء اهتمام الجامعات الأهلية بتطوير جودة ما تقدمه من خدمات وتطوير إدارة التسويق بها، ويتم ذلك من خلال قياس أداء العاملين بها، ووضعها معايير رقابية دقيقة، ومراجعتها السياسات التطويرية بشكل مستمر، وتقويمها نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذها الإجراءات التصحيحية اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف التسويقية بها. وقد يرجع معي مجال التنظيم كأقل مجال إلى نقص الاستعانة بالكفاءات المتخصصة في مجال التسويق، وغياب خطط عمل واضحة متعلقة بتصنيف الأنشطة التسويقية بالجامعة وفقاً للمناطق الجغرافية، ولطبيعة العملاء، وطبيعة الأسواق المستهدفة. وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة نايل (2015) ودراسة محمد (2018) التي أشارت إلى نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التسويق بالجامعات.

وفيما يلي عرض لاستجابات القيادات الأكاديمية حول عبارات تشخيص الواقع حسب كل مجال.

يتضح من الجدول السابق أن درجة واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.52)، وجاء مجال الرقابة في مقدمة مجالات الواقع بمتوسط حسابي (4.16)، يليه مجال التنفيذ، بمتوسط حسابي (4.00)، ثم مجال التخطيط، بمتوسط حسابي (3.95). بينما جاء مجال التنظيم في المرتبة الأخيرة كأقل مجالات الواقع بمتوسط حسابي (3.90).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى حرص الجامعات الأهلية بمدينة الرياض على اتباع سياسة تسويقية فاعلة في المجالين التربوي والاقتصادي، والتزامها بتوفير المتطلبات المادية والإدارية والبشرية اللازمة للإدارة التسويقية، وإعداد وتأهيل العاملين بها، وتدريبهم على كيفية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لتسويق خدماتها المختلفة، بما يعزز قدرتها التنافسية والتسويقية بين الجامعات المنافسة لها. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة أبو الخير (2018) التي أظهرت ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع نتائج دراسة Diaconu (2012) التي أظهرت زيادة الاهتمام بتسويق الجامعات لتطوير وتفعيل التواصل مع الطلاب المستهدفين. بينما

جدول (7)

واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بحسب كل مجال

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	المجال
11	مرتفعة	0.55	4.12	تحليل عناصر بيئة الجامعة الداخلية لتحديد مظاهر القوة وتعزيزها ومواطن الضعف لتحسينها	1	التخطيط
14	مرتفعة	0.52	4.09	تحليل عناصر بيئة الجامعة الخارجية لاكتشاف الفرص التسويقية المتاحة وتوظيفها، وتجاوز التحديات .	2	
30	مرتفعة	0.75	3.61	تحديد خصائص السوق المستهدف من خلال إجراء البحوث.	3	
25	مرتفعة	0.82	3.79	الاستفادة من خبرات المنافسين في التسويق.	4	
20	مرتفعة	0.86	3.88	تحديد الأهداف التسويقية وفق متطلبات الواقع، والاحتياجات المستقبلية للعملاء.	5	
21	مرتفعة	0.99	3.88	تحديد طبيعة العملاء والجهات المستفيدة، والتصميم وفق ذلك.	6	
15	مرتفعة	0.58	4.09	تقدير الأرباح والخسائر المتوقعة من خلال دراسة جدوى اقتصادية.	7	
19	مرتفعة	0.66	3.94	رصد قدرات وإمكانات المنافسين.	8	
12	مرتفعة	0.65	4.12	تحديد أساليب التسويق المناسبة والفعالة.	9	
26	مرتفعة	0.76	3.73	توظيف ذوي الخبرة من المتخصصين.	10	
24	مرتفعة	0.73	3.82	تصنيف الأنشطة التسويقية في وحدات تنظيمية متخصصة وفقاً لطبيعة العملاء.	11	
27	مرتفعة	0.98	3.73	تصنيف الأنشطة التسويقية وفقاً للمناطق الجغرافية وطبيعة الأسواق المستهدفة.	12	
10	مرتفعة	0.87	4.15	توزيع مهام التسويق ومسؤولياته على العاملين وفق قدراتهم وإمكاناتهم.	13	
16	مرتفعة	0.95	4.09	اختيار أنسب أساليب الاتصال والتواصل بين العاملين والجمهور.	14	
22	مرتفعة	0.82	3.88	تسمح الجامعة بالحصول على الخدمات التسويقية من خلال مكاتب الجامعة أو عبر الموقع الإلكتروني	15	التنفيذ
18	مرتفعة	1.05	3.97	توصف الجامعة الخدمات المقدمة وصفاً دقيقاً عبر المنابر الرسمية لها.	16	
29	مرتفعة	1.08	3.64	تسعر الجامعة وفقاً لحجم الطلب عليه ومقارنة بأسعار المنافسين.	17	
2	مرتفعة جداً	0.81	4.30	تروج الجامعة للخدمات التسويقية عبر الإنترنت.	18	
6	مرتفعة جداً	0.71	4.24	تحسن الجامعة الخدمة المقدمة للجمهور من خلال التواصل مع العملاء والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم	19	
1	مرتفعة جداً	0.82	4.33	تحرص الجامعة على حماية خصوصية العملاء وبياناتهم الشخصية.	20	
28	مرتفعة	1.16	3.67	تبنى الجامعة سياسات التسعير على أساس التكلفة والطلب والمنافسة.	21	
8	مرتفعة جداً	0.78	4.21	تعتمد الجامعة على معايير واضحة لقياس وتقويم الأداء التسويقي.	22	
9	مرتفعة	0.73	4.18	تشخص الجامعة الأداء التسويقي الفعلي.	23	الرقابة
23	مرتفعة	0.91	3.85	تقارن الجامعة الأداء التسويقي والمعايير المحددة مسبقاً	24	
13	مرتفعة	0.78	4.12	تفحص الجامعة الاستراتيجيات التسويقية للتأكد من استجابتها للمتغيرات	25	
17	مرتفعة	0.75	4.00	تقوم الجامعة أداء العاملين وفق المعايير التي تم تحديدها بشكل مسبق.	26	
3	مرتفعة جداً	0.73	4.30	تراجع الجامعة السياسات التطويرية بشكل مستمر.	27	
4	مرتفعة جداً	0.81	4.27	تعمل الجامعة على مراجعة سياسات التوزيع بشكل مستمر.	28	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	المجال
7	مرتفعة جداً	0.87	4.24	تراجع الجامعة سياسات الترويج لخدماتها ومنتجاتها بشكل مستمر.	29	
5	مرتفعة جداً	0.76	4.27	تقيس الجامعة مستوى رضا العملاء .	30	
	مرتفعة	0.52	4.02	واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض		

ضمن أهم مجال التنظيم، والتي تتطلب مراعاة إمكانياتهم وقدراتهم للنجاح في أداء المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المرسومة بدقة. بينما تمثل أقلها في العبارة "تصنيف الأنشطة التسويقية وفقاً للمناطق الجغرافية وطبيعة الأسواق المستهدفة" بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.98). وقد يرجع ذلك إلى كون الجامعات الأهلية ما تزال حديثة النشأة وكون التوسع في إنشاء فروع لها بمختلف المناطق وتصنيف الأنشطة التسويقية وفقاً لها، والتنوع فيها بما يتناسب مع طبيعة الأسواق المستهدفة يأتي ضمن خططها الاستراتيجية المستقبلية. وتتوافق النتيجة مع ما أظهرته دراسة أبو سيف (2017) التي أشارت إلى افتقار الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها باحتياجات المجتمع والأسواق المحلية.

وتمثلت أعلى العبارات في مجال التنفيذ في العبارة "تحرص الجامعة على حماية خصوصية العملاء وبياناتهم الشخصية" بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.82). وهذه النتيجة تؤكد اتخاذ الجامعات الأهلية التدابير المادية والتقنية والإدارية اللازمة لحماية البيانات الشخصية لعملائها من أجل زيادة ثقة العملاء بها، ولمنع الأشخاص غير المصرح لهم، ومنع فقدان العملاء. بينما تمثل أقلها في العبارة "تسعر الجامعة وفقاً لحجم الطلب عليها ومقارنة بأسعار المنافسين" بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.08). وقد يرجع ذلك إلى اتباع الجامعات الأهلية معايير أخرى تتناسب مع أهداف الجامعة وإمكانياتها، وتراعي طبيعة العملاء،

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات القيادات الأكاديمية على عبارات واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بين (3.61) و(4.33)، وحازت ثمان عبارات على درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما حازت اثنان وعشرين عبارة على درجة موافقة مرتفعة. وتمثلت أعلى العبارات في مجال التخطيط في العبارة "تحليل عناصر بيئة الجامعة الداخلية لتحديد مظاهر القوة وتعزيزها ومواطن الضعف لتحسينها" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.55). وتفسر الباحثة هذه النتيجة كون تحليل البيئة تعد من أهم الأسس التي تبنى في ضوءها الخطط الاستراتيجية للإدارة التسويقية. بينما تمثل أقلها في العبارة "تحديد خصائص السوق المستهدف من خلال إجراء البحوث" بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.75). وقد يرجع ذلك إلى غياب خطط عمل واضحة تستهدف تفعيل إجراء البحوث لتحديد خصائص السوق عند التخطيط للإدارة التسويقية. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة نايل (2015) التي أظهرت افتقار الجامعات إلى وجود خطط استراتيجية واضحة لتسويق الخدمات الجامعية. كما تتوافق مع ما أظهرته دراسة أبو سيف (2017) التي أشارت إلى قصور البحوث والدراسات التسويقية ذات الصلة باحتياجات العملاء.

وتمثلت أعلى العبارات في مجال التنظيم في العبارة "توزيع مهام التسويق ومسؤولياته على العاملين وفق قدراتهم وإمكانياتهم" بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.87). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على العاملين تأتي

مع نتائج دراسة Erturk & Isciogiu (2017) التي أظهرت أهمية مراجعة الجامعة لتصوراتها وتصورات الجامعات المنافسة لتطوير قدرتها التنافسية والتسويقية. بينما تمثل أقلها في العبارة "تقارن الجامعة الأداء التسويقي والمعايير المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.91). وقد يرجع ذلك إلى محدودية تنوع الجهاز الرقابي في طرق التحقق من تطبيق المعايير التي تم تحديدها مسبقاً عند تقويم الأداء التسويقي.

#### إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية للمحور، كما هو موضح بالجدول التالي.

واحتياجات الأسواق المحلية، وذلك عند تسعيرها لما تقدمه من خدمات، ولكي تتناسب بشكل أكبر مع خططها الاستراتيجية والتسويقية. وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة Saleh et al (2021) التي أوضحت أن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة التسويقية للجامعة تركز على تحسين صورة العلامة التجارية الخاصة بها لتحسين صورة الجامعة، ولجذب العملاء، وأصحاب المصلحة للتعامل مع الجامعة.

وتمثلت أعلى العبارات في مجال الرقابة في العبارة "تراجع الجامعة السياسات التطويرية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.73). وهذه النتيجة تؤكد وجود نظام رقابي بالجامعات الأهلية يستهدف تقويم الأداء ومراجعة السياسات التطويرية للإدارة التسويقية لمواكبة المستجدات والمتغيرات الإدارية والتربوية والتقنية والاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات. وتتفق النتيجة

#### جدول (8)

#### سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	تحرص الجامعة على التوأمة مع الجامعات العالمية المتقدمة	4.18	0.73	مرتفعة	1
8	توثق الجامعة الشراكة والروابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.	4.03	0.92	مرتفعة	2
1	توفر الجامعة التمويل اللازم لإدارة التسويق بها بالشكل الذي يتناسب مع توقعات وطموحات العملاء.	4.00	0.94	مرتفعة	3
7	تفعل الجامعة سبل التواصل المختلفة مع العملاء والجهات المستفيدة للتعرف على آرائهم.	3.97	0.98	مرتفعة	4
20	تصمم الجامعة مواقع إلكترونية لجذب العملاء والجهات المستفيدة من خلالها.	3.94	1.03	مرتفعة	5
21	تحدد الجامعة أوجه الإفادة من خبرات الجامعات الأهلية العالمية في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة التسويقية.	3.91	0.95	مرتفعة	6
3	تبني الجامعة سياسة إعلان التسويق من خلال المؤتمرات الصحفية وحملات الدعاية.	3.88	0.60	مرتفعة	7
11	تعقد الجامعة برامج تدريبية بشكل مستمر لتحسين قدرات العاملين ومهاراتهم في إدارة التسويق.	3.82	0.92	مرتفعة	8
6	تطبق الجامعة مفاهيم واستراتيجيات النشاط التسويقي لدعم المنافسة.	3.82	1.04	مرتفعة	9
13	تعزز الجامعة التنسيق والتكامل بين الأقسام داخل الجامعة وربطها بشكل مباشر بإدارة التسويق لتسهيل عملية الترويج.	3.79	0.89	مرتفعة	10
9	تواكب الجامعة إدارة التسويق للتطور التقني وتوظيفه في عملية التسويق.	3.79	0.96	مرتفعة	11
12	توفر الجامعة وحدة مختصة للتواصل مع العملاء والجهات المستفيدة للرد على استفساراتهم.	3.76	1.03	مرتفعة	12
14	تعمل الجامعة على دعم وتعزيز ونشر ثقافة التسويق في البيئة الجامعية.	3.73	0.91	مرتفعة	13
15	تعتمد الجامعة التخطيط الجيد مع رؤية مستقبلية للتسويق.	3.61	0.90	مرتفعة	14

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
4	تجري الجامعة البحوث والدراسات التسويقية للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء ومدى رضاهم.	3.61	1.00	مرتفعة	15
10	توظف الجامعة ذوي الخبرة والكفاءة من المتخصصين في إدارة التسويق.	3.61	1.14	مرتفعة	16
16	ترصد الجامعة مخصصات مالية لدعم إجراء البحوث التسويقية.	3.48	0.91	مرتفعة	17
19	توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية مقدمة للمميزين في مجال التسويق بالجامعة.	3.45	1.03	مرتفعة	18
5	تتعاقد الجامعة مع شركات الدعاية للإعلان.	3.45	1.12	مرتفعة	19
17	توظف الجامعة مكاتب للترويج في الأسواق المستهدفة.	3.42	1.03	مرتفعة	20
18	تستخدم الجامعة وكالات أو مؤسسات حكومية للترويج في الأسواق الدولية	3.33	1.02	متوسطة	21
	سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض	3.74	0.72	مرتفعة	

وأن تفعيل الشراكة بين الجامعة مع المؤسسات المجتمعية يعد إحدى المعايير الأساسية للجودة، كما تسهم الشراكة المجتمعية في التعريف بأهداف الجامعة وبرامجها وأنشطتها المختلفة، مما يعزز ثقة المجتمع بها، كما أن الجامعة بحاجة إلى دعم أصحاب المصالح والمؤسسات المجتمعية، لدعم مواردها، وتنفيذ برامجها المختلفة، ومن خلال الشراكة المجتمعية تسهم الجامعة في تطوير قدرات المجتمع، وتوفير بدائل تمويلية للجامعة من خلال تسويق الأبحاث والخدمات المختلفة التي تقدمها. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة الحسنات (2017) التي أكدت أهمية تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية للجامعات، وتسويق ممتلكات ومرافق الجامعة لمؤسسات المجتمع المحلي، لتطوير قدراتها التسويقية. يلعبها في المرتبة الثالثة العبارة "توفر الجامعة التمويل اللازم لإدارة التسويق بها بالشكل الذي يتناسب مع توقعات وطموحات العملاء"، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.94). وهذا يؤكد أهمية تخصيص اعتمادات مالية مناسبة للإيفاء بالمتطلبات المادية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتحسين جودة الإدارة التسويقية.

تظهر نتائج الجدول السابق موافقة القيادات الأكاديمية على سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المنتمية لهذا المحور بين (3.33) و(4.18). وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة Erturk & Isciogiu (2017) التي أكدت أن استراتيجيات تسويق الخدمات الجامعية تعتمد على تمكين الجامعة وتطوير تصوراتها، وممارسة التغيير لتطوير الجامعة حتى تصبح جامعة مثالية. وتمثلت أعلى سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية في العبارة "تحرص الجامعة على التوأمة مع الجامعات العالمية المتقدمة"، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.73). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإدراك القيادات الأكاديمية لما تقدمه التوأمة مع الجامعات العالمية من تبادل للخبرات الرائدة والإفادة منها، والتعرف على الاستراتيجيات الحديثة في هذا المجال، وتطوير الإدارة التسويقية. يلعبها العبارة "توثق الجامعة الشراكة والروابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني"، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.92). وتؤكد هذه النتيجة وعي القيادات الأكاديمية بأن الجامعة لا يمكن لها العمل وتحقيق أهدافها بمعزل عن المجتمع الذي نشأت فيه،

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: أهم النتائج

- 1- أن تشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.02).
- 2- جاء مجال الرقابة في مقدمة مجالات تشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، يليه مجال التنفيذ، ثم مجال التخطيط، بينما جاء مجال التنظيم في المرتبة الأخيرة كأقل مجالات تشخيص الواقع رغم أن جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة.
- 3- تمثلت أعلى عبارات مجال التخطيط في تحليل عناصر بيئة الجامعة الداخلية لتحديد مظاهر القوة وتعزيزها ومواطن الضعف لتحسينها. بينما تمثل أقلها في تحديد خصائص السوق المستهدف من خلال إجراء البحوث.
- 4- تمثلت أعلى عبارات مجال التنظيم في توزيع مهام التسويق ومسؤولياته على العاملين وفق قدراتهم وإمكاناتهم. بينما تمثل أقلها في تصنيف الأنشطة التسويقية وفقاً للمناطق الجغرافية وطبيعة الأسواق المستهدفة.
- 5- تمثلت أعلى عبارات مجال التنفيذ في حرص الجامعة على حماية خصوصية العملاء وبياناتهم الشخصية. بينما تمثل أقلها في تسعير الجامعة وفقاً لحجم الطلب عليها ومقارنة بأسعار المنافسين.
- 6- تمثلت أعلى عبارات مجال الرقابة في عمل الجامعة على مراجعة سياسات التوزيع بشكل مستمر. بينما تمثل أقلها في مقارنة الجامعة الأداء التسويقي والمعايير المحددة مسبقاً.
- 7- تمثلت أعلى عبارات سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في حرص الجامعة على التوأمة مع الجامعات العالمية المتقدمة، وتوثيق الشراكة والروابط

بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، وتوفيرها التمويل اللازم لإدارة التسويق بها بالشكل الذي يتناسب مع توقعات وطموحات العملاء.

### ثانياً: التوصيات

- توصي الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:
- 1- زيادة اهتمام الإدارة الجامعية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بمجال التنظيم لتفعيل الإدارة التسويقية بها.
  - 2- تعزيز الدورات التدريبية الموجهة للعاملين بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض على الاستراتيجيات الحديثة في مجال الإدارة التسويقية.
  - 3- تخصيص ميزانيات مناسبة لإجراء البحوث التي تساعد على تحديد خصائص السوق المستهدف عند وضع إدارة التسويق بالجامعات الأهلية لخطط التسويق بها.
  - 4- زيادة اهتمام إدارة التسويق بالجامعات الأهلية بتصنيف الأنشطة التسويقية وفقاً للمناطق الجغرافية وطبيعة الأسواق المستهدفة.
  - 5- تحديد معايير دقيقة وواضحة يمكن اعتمادها لتسعير الجامعة، وتقويم الأداء التسويقي بها والالتزام بتطبيقها.
  - 6- وضع خطط استراتيجية تستهدف تفعيل التوأمة بين الجامعات الأهلية مع الجامعات العالمية المتقدمة لتعزيز قدراتها التسويقية.
  - 7- تفعيل الشراكة بين الجامعات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني لتعزيز الإدارة التسويقية بها.
  - 8- تنوع الجامعات الأهلية مواردها المالية بما يمكنها من تمويل إدارة التسويق بها لتلبية احتياجات وطموحات العملاء.

السميح، عبدالمحسن. (2015). خريطة بحثية لأولويات البحث في دراسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. التحكيم العلمي والنشر بتمويل من كرسي الملك سعود لدراسات التعليم العالي بالمملكة.

الصيرفي، محمد. (2004). إدارة التسويق: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عسيري، زهرة. (1438). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

عطية، أفكار. (2022). إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الإسكندرية. *المجلة التربوية*، 1(94)، 1617 - 1787.

عمر، حسام. (2021). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية، للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*، 18(1)، 418-479.

فليب كوتلر جاري آرسترونغ وفيرونيك بوشع. (2002). التسويق. ترجمة مازن التفاع: دار علاء للنشر والتوزيع.

محبوب، بسمان. (2007). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، حنان. (2018). آليات مقترحة لتسويق الخدمات التعليمية الجامعية في ضوء اقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية بجامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية*، 18(2)، 425-506.

محمد، صباح. (2020). أهمية التسويق الجامعي في تحقيق أهداف الخدمات التعليمية: دراسة مسحية لطلبة كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية. *مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث*، 2(8)، 21-43.

المطلق، توكي (2017). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3)، 261-299.

معيتيق، مصطفى. (2019). تصور مقترح لتسويق الخدمات البحثية الجامعية بكليات التربية: جامعة مصراتة. *أنموذجاً المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*، مج2، سرت: جامعة سرت - كلية التربية، 598 - 614.

### ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- 1- آليات تفعيل توأمة الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية مع الجامعات العالمية.
- 2- دور التسويق الرقمي في تطوير الصورة الذهنية للجامعات الأهلية السعودية.
- 3- الأفاق المستقبلية للتسويق الإلكتروني ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية السعودية.

\*\*\*\*

### أولاً: المراجع العربية

أبو الخير، أحمد. (2018). التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الاهتمام بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 1(46)، 11-25.

أبو سيف، محمود. (2017). أنموذج مقترح لاستخدام التلعيب في التسويق الإلكتروني لخدمات الجامعات المصرية. *العلوم التربوية*، 25(2)، 364-438.

أنيس، بوناموس. (2021). دور إدارة التسويق في تحسين صورة المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم تسويق الخدمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف. الجزائر.

بدروس، وفاء. (2017). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية. *المجلة التربوية*، 47(47)، 430-525.

حجي، أحمد، وعبد الحميد، حسام. (2012). الجامعة والتنمية البشرية: أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، عالم الكتب.

الحسنات، ساري، رضوان، عمر، الخطيب، عامر، وسلامة، عادل. (2017). تفعيل الاستثمار في البنية التحتية: مصدر مقترح لتمويل جامعة الأزهر بغزة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(9)، 275-296.

الرواشدة، رائد. (2018). الاستثمار في التعليم بين الواقع والتطبيق. وزارة التربية والتعليم الأردنية. *مجلة رسالة المعلم*، 55(2)، 18-35.

السرطان، عطا الله. (2013). أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 6(13)، 3 - 17.

- College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University] Al-Rawāshidah, Rā'id. (2018). Investing in Education between Reality and Application. Jordanian Ministry of Education. *Risālat Al-Mu'allim Journal*. 55(2), 18-35.
- Al-Samīh, 'Abd Al-Muhsin (2015). A Map of Research Priorities in Higher Education Studies in the Kingdom of Saudi Arabia. Scientific Arbitration and Publishing Funded by the King Saud Higher Education Research Chair, KSA.
- Al-Sarhān, 'Atā Allāh (2013). The Impact of Applying Quality and Academic Accreditation Standards to the Marketing of Educational Output in Saudi Universities. *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 6(13), 3-17.
- Al-Sayrafi, Muḥammad (2004). Marketing Management. Egypt: The Horus International Foundation for Publishing and Distribution.
- Alwhāshā, 'Abd al-Wahhāb (2020). The Real Situation of Domestic Marketing Practices of Private Colleges in the Qassim Region: An Applied Research on the Faculty Members of Private Colleges in the Qassim Region. *International Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 16-61.
- Amerkhanova, A. B., & Meshkov, V. R. (2019). University educational services marketing: features, opportunities, problems. (6), 208-213.
- Anis, Bunamous. (2021). The Role of Marketing Management in Improving the Corporate Image [Unpublished Master's Thesis, Service Marketing Department, Faculty of Economic and Commercial Sciences, University Center Abdel Hafeez Bou Souf, Algeria]
- 'Asīrī, Zahrah (1438). Scientific Research Marketing at Saudi Universities from the Perspective of Knowledge Economy [Unpublished Master's Thesis, College of Education, King Khalid University]
- 'Atīyah, Afkār (2022). Management of Educational Services' E-marketing: An Applied Study on Units of Special Nature at Alexandria University. *Educational Journal*, 1 (94), 1617 - 1787.
- Bedrous, Wafā. (2017). Proposed Scenarios for the Future of Marketing Services in Egyptian Universities in Light of Certain Foreign Universities' Models. *Educational Journal*, (47), 430-525. *Educational Journal*, 52, 1-39.
- Cutler, Philip; Armstrong, Gary; Boucha, Veronica. (2002). Marketing. Translated by Māzin Al-Tafā', Syria: Dār 'Alā' for Publishing and Distribution.
- Erturk, O., Isciogiu, Y. (2017). higher education marketing a comparative analysis of public منصورى، إلهام (2018). أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 1(7)، 561-547.
- نايل، سحر (2015). دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 1(61)، 374-297.
- الوفيل، محمد (2016). استراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- وزارة التعليم. (1440هـ). *المبادرات والمشاريع في وزارة التعليم - التعليم الجامعي*. مسترجع بتاريخ 2022/12/9 من <https://www.moe.gov.sa/ar/about/egovinitia.ves/Pages/default.aspx>
- الوهاشى، عبد الوهاب. (2020). واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي*، (1)، 16 - 61.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu El-Kheir, Ahmad. (2018). Internal Marketing and Its Relationship to the Level of Work Engagement Among Employees at Al-Quds Open University. *Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Research*, 1 (46), 11-25.
- Abu Said, Mahmoud. (2017) A Proposed Model for the Use of Gamification in the E-Marketing of the Services of Egyptian Universities. *Educational Sciences*. 25(2), 364-438.
- Al-Ḥasanāt, Sārī, Raḍwān, 'Umar, al-Khaṭīb, 'Āmir, Salāmah, 'Ādil. (2017). Activating Investment in Infrastructure: A Proposed Source of Financing Al-Azhar University in Gaza. *Journal of Scientific Research in Education*, 18(9), 275- 296.
- Al-Muṭlaq, Turkī (2017). Knowledge Investment and Its Relationship to Building the Competitive Advantage of Emerging Universities in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18(3), 261-299.
- al-Nawfal, Muḥammad (2016). *A Proposed Strategy for Managing the Marketing of University Services at Imam Muhammad bin Saud Islamic University* [Ph.D. Thesis,

- Nāyil, Saḥar (2015). An Evaluation Study on the Marketing of University Services in Light of Total Quality Management at Egyptian Universities. *Arabic Studies in Education and Psychology*, 1 (61), 297-374.
- Ngure, J. (2018). Influence of Marketing Strategies on Performance of Strathmore University, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Saleh, M. S. M., Kassim, N. M., Tukur, N. A., Mukhiar, S. N. S., & Balaraman, R. A. (2021). Sustainable universities as brand marketing for universities: A case of Universiti Sains Malaysia. *Media Watch*, 12(1), 127-148.
- School of Continuing Studies. (2015). Certification Applied Marketing. Canada: MC Gill University.
- ‘Umar, Ḥusām (2021). Marketing Services as an Introduction to Developing Universities Competitiveness in Egypt in light of International Experiences. *Journal of Childhood and Education Studies*, 1(18), 418-479.
- and foundation universities in Turkey. *Beykoz Akademi Dergisi*, 5(2), 169-231.
- Favaloro, C. (2015). Marketing in the Australian higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(5), 490-506.
- Ḥajjī, Aḥmad, wa-‘Abd al-Ḥamīd, Ḥusām. (2012). University and Human Development: Comparative Theoretical Fundamentals and Arab and Foreign Experiences. Cairo: ‘Ālam al-Kutub.
- Mahjūb, Basmān (2007) Management of Arab Universities in Light of International Standards: An Applied Study of Faculties of Administrative Sciences and Commerce. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Manṣūrī, Ilhām (2018). Impact of Domestic Marketing on the Quality Assurance of Higher Education Service from the Perspective of the Employees of the Faculty of New Information Technologies and Communication. *Financial and Business Economics Journal*, 1(7), 547-561.
- Ministry of Education (1440 H). Initiatives and Projects of the Ministry of Education. University Education. Retrieved on 09/12/2022 from <https://www.moe.gov.sa/ar/about/egovinitiaves/Pages/default.aspx>.
- Muḥammad, Hanān (2018). Proposed Mechanisms for Marketing University Educational Services in light of Knowledge Economy: An Applied Study at Beni Suef University. *Journal of the Faculty of Education*, 18(2), 425-506.
- Diaconu, & pandelica, p. (2012). the partnership relationship between economic academic and business environment, component of modern university marketing orientation. *procedia-social and behavioral sciences*, 62, 722-727
- Muḥammad, Ṣabāḥ (2020). The Significance of University Marketing in Achieving Educational Services’ Objectives: A Survey Study on the Students of the Faculty of Administration and Economics at Al Iraqia University. *A Refereed Journal of Northern Europe Academy for Studies and Research*, 2 (8), 21-43.
- Mu‘itiq, Muṣṭafá (2019). A Proposed Perspective for Marketing University Research Services at the Faculties of Education: Misrata University as a Model. *1<sup>st</sup> Scientific Conference by the Faculty of Education, University of Sirte: Exploring the Future of Faculties of Education in Libyan Universities in the light of Contemporary Global Trends, Volume 2, Sirte: University of Sirte, Faculty of Education*, 598-614.