

إدارة تسويق الخدمات الجامعية في ضوء التحليل الرباعي (SWOT)
لمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا
"إستراتيجية مقترحة"

د. أنس بن محمد بن إبراهيم الشيبان
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة العربية السعودية





إدارة تسويق الخدمات الجامعية في ضوء التحليل الرباعي (SWOT) لمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا "إستراتيجية مقترحة"

د. أنس بن محمد بن إبراهيم الشيبان

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٧/٠٣/٠١ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٧/٠٦/١٨ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بإندونيسيا، من خلال تشخيص عناصر البيئتين الداخلية والخارجية وفق نموذج SWOT. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، كما استخدمت أسلوب تحكيم الخبراء للإجابة عن السؤال الثالث، وجمع البيانات اعتمدت الدراسة على الملاحظة وأداة المقابلة مع مجتمع الدراسة الذي تكون من عدد من مسؤولي المعاهد، ممن تقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف واتخاذ القرار، واتبعت مراحل تحليل البيانات النوعية بحسب نموذج كريسويل (CRESWELL). وأظهرت النتائج أن أبرز نقاط القوة تتمثل في: الانتماء للمملكة العربية السعودية وجامعة الإمام بما يحمله من ثقل ديني وأكاديمي، والريادة التاريخية للمعاهد، وتوفر مكتبة عربية إسلامية كبرى، وكوادر تدريسية عربية عالية التأهيل. بينما تركزت نقاط الضعف في غياب الاستقرار الإداري أحيانا، ونقص الكوادر المتخصصة، وقصور البنية التحتية التقنية والمكانية، وفي البيئة الخارجية برزت فرص أهمها: تزايد الطلب على تعلم العربية والعلوم الشرعية والاقتصاد الإسلامي، ووجود شبكة خريجين واسعة، وإمكان الشراكات مع مؤسسات تعليمية وإعلامية محلية. في المقابل تمثلت التهديدات الرئيسة في ازدواجية المرجعيات التنظيمية، وغياب الاعتماد الأكاديمي الإندونيسي، والمنافسة، ومخاطر الأزمات، كما تم التوصل إلى الإستراتيجية المقترحة استنادا إلى تلك النتائج.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي للخدمات التعليمية- الفروع الجامعية الدولية- التنافسية الجامعية - التحليل البيئي - التعليم عبر الحدود.

Marketing Management Of University Services In Light Of Swot Analysis At The Institutes Of Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University In Indonesia: A Proposed Strategy

Dr. Anas Mohammed Alshiban

Department Educational Administration – Faculty Education

Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University - Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to develop a proposed strategy for managing the marketing of university services at the institutes of Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in Indonesia by diagnosing their internal and external environments using SWOT analysis. A qualitative research design was employed to address the first two research questions, while expert judgment informed the third. Data were gathered via observation and semi-structured interviews with institute officials responsible for supervision and decision-making, and were analyzed following Creswell's stages of qualitative analysis. The findings revealed several key strengths, including affiliation with Saudi Arabia and the University, which confer religious and academic prestige, the historical leadership of the institutes, the availability of a major Arabic-Islamic library, and highly qualified Arab teaching staff. The main weaknesses included administrative instability, a shortage of specialized personnel, and inadequate technical and physical infrastructure. External opportunities included the growing demand for Arabic language instruction, Islamic studies, and Islamic economics, as well as the presence of an extensive alumni network and potential partnerships with local educational and media institutions. Major threats included dual regulatory authorities, the absence of Indonesian accreditation, competition, and crisis-related risks. Based on these findings, a proposed strategy was developed.

key words: international marketing of educational services; international branch campuses (IBCs); university competitiveness; environmental analysis; transnational education (TNE).

المقدمة:

يشهد التعليم العالي خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية انعكست بشكل مباشر على طبيعة مؤسسات التعليم الجامعي، وأهدافها، وآليات عملها، وفي ظل التغيرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، والتقنية، وسلوكيات الطلبة، برز مفهوم تسويق الخدمات الجامعية كأحدى الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجامعات لتعزيز موقعها التنافسي وضمان استمراريتهما واستجابة برامجها لمتطلبات البيئة والمجتمع.

لقد أصبح تسويق الجامعات لخدماتها خيارًا إستراتيجيًا لا غنى عنه في بيئة التعليم الجامعي المعاصرة، كونه يساهم في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة، وزيادة رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات، فضلًا عن دوره في تحقيق استمرارية المؤسسات التعليمية في ظل تصاعد المنافسة محليًا ودوليًا، وأصبحت الجامعات في العالم تُدار كمنشآت خدمية تنافسية تعتمد على تسويق برامجها ومخرجاتها وخدماتها الأكاديمية والبحثية لكسب رضا المستفيدين، وتأمين مصادر تمويل متعددة، ففي التجربة الأمريكية مثلاً، تُصنف الجامعات على أنها "جامعات سوق"؛ حيث تركز إدارتها على آليات العرض والطلب وتوجيه أنشطتها وفق الحاجات المجتمعية والتغيرات الاقتصادية، وتخصص موازنات ضخمة للإعلان والترويج والبحث عن فرص استثمارية علمية وبحثية (الموجي، ٢٠٠٩)

ويُعد تسويق الخدمات الجامعية وسيلةً جوهريةً لفتح قنوات تفاعلية بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحيط، بما يُعزّز فرص الاستفادة من مواردها وقدراتها المتنوعة، ويدعم رسالتها في خدمة المجتمع، كما يُفضي إلى تقديم خدماتٍ مأجورة لقطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة، الأمر الذي يوفر مصادر تمويل إضافية تمكن الجامعات

من بلوغ أهدافها، وتحسين جودة خدماتها، وإثراء أفكارها، وتنمية قدراتها، وترسيخ مكانتها التنافسية على المستويات المحليّة والإقليميّة والعالمية (عطية، ٢٠٢٢).

ويرى هيمسلي براون، وأوبلاتكا (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) أن تسويق التعليم العالي يتطوّر في سياق تنافسي عالمي، وصار سلوك الاختيار لدى الطلبة يتأثر بعوامل مرتبطة بالعرض المؤسسي، لا بالطلب وحده، وتزداد أهمية التسويق للخدمات الجامعية مع تصاعد حدة المنافسة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية على استقطاب الطلبة، وتقديم برامج تعليمية ذات جودة عالية، وتوسيع الشراكات مع سوق العمل، مما يفرض على الجامعات السعودية أن تُعيد النظر في أدواتها التقليدية، وتنتقل إلى اعتماد إدارة تسويقية مهنية مدروسة تسهم في تحسين قدرتها التنافسية ومكانتها الدولية، وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذا التوجه، وأن التسويق الجامعي يسهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، مثل: رفع كفاءة الأداء، وزيادة الإيرادات، وتعزيز الصورة الذهنية، وتوسيع قاعدة المستفيدين من الطلبة والباحثين والشركاء (محمد، ٢٠٢٠).

وتُعدّ إندونيسيا من أكبر دول العالم الإسلامي من حيث عدد السكان المسلمين؛ حيث يبلغ عدد المسلمين فيها أكثر من ٢٠٠ مليون نسمة، مما يجعلها السوق الأكبر للتعليم العالي في العالم الإسلامي. وقد شهدت في السنوات الأخيرة نموًا متسارعًا في الإقبال على التعليم الجامعي، مدفوعًا بزيادة نسبة الشباب، والتحويلات الاقتصادية، وارتفاع الوعي المجتمعي بأهمية التعليم. وتشير بيانات البنك الدولي لعام ٢٠٢٣ إلى أن نسبة الالتحاق الإجمالية بالتعليم العالي في إندونيسيا بلغت ٤٥,١٤٪، وهي أعلى نسبة تم تسجيلها حتى الآن، وهذا يعكس تزايد الإقبال على التعليم الجامعي بين فئة الشباب، ويُقدّر عدد الملتحقين بالتعليم العالي بنحو ٩

ملايين طالب، مع توقعات بمواصلة النمو في ظل التحولات السكانية والاقتصادية (البنك الدولي، ٢٠٢٣)، وتُعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الجامعات السعودية الرائدة التي تبنت بعدًا دوليًا في رسالتها التعليمية، من خلال إنشاء معاهد في عدد من الدول، ومنها المعاهد التابعة لها في جمهورية إندونيسيا، وتُمثل هذه البيئة فرصة إستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إذا ما أحسنت استثمار مواردها وتوجيه أنشطتها التسويقية بما يتناسب مع حاجات السوق الإندونيسي وتطلعاته.

مشكلة الدراسة:

يشهد التعليم الجامعي تحولًا جذريًا نحو التنافسية العالمية؛ حيث أصبحت الجامعات تسعى لتسويق خدماتها الجامعية بصورة فعالة؛ من أجل تحقيق التميز والاستدامة المالية، وأصبح تسويق الخدمات الجامعية ضرورة إستراتيجية تفرضها المتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي عالميًا؛ حيث تسعى الجامعات إلى تعزيز تنافسياتها، واستقطاب الطلبة، وتوسيع نطاق خدماتها، لا سيما في ظل ارتفاع تكلفة التعليم واعتماد الجامعات على مصادر تمويل متعددة، وقد أظهرت دراسة العتيبي والحميدي (٢٠١٤) أن تسويق الخدمات الجامعية يسهم في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، وتعزيز مكانتها في سوق التعليم العالي.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام البحثي بمفهوم التسويق للخدمات الجامعية، فإن تطبيقاته العملية لا تزال محدودة داخل الجامعات العربية، ومنها الجامعات السعودية، التي غالبًا ما تفتقر إلى إدارات تسويق متخصصة أو إستراتيجيات واضحة، فقد بيّنت دراسة الصوالحي (٢٠١٩) التي تناولت تجربة جامعة طنطا أن مستوى ممارسة التسويق الجامعي كان ضعيفًا في محاور متعددة، من أبرزها: تحديد احتياجات

السوق، والتواصل الفعّال مع الجمهور المستهدف، وقياس الأثر التسويقي، ووضحت دراسة محمد (٢٠٢٠) غياب التخطيط الجيد في التسويق الجامعي للخدمات التعليمية وغياب أهداف التسويق الجامعي في الجامعات العراقية، كما أوصى (إبراهيم وعبد الحميد، ٢٠١٩) بأهمية إنشاء مراكز متخصصة لتسويق الخدمات الجامعية، تتبع للإدارة العليا، وتعمل ضمن خطة تسويقية إستراتيجية متكاملة تستند إلى دراسة السوق والبيئة الخارجية للجامعة.

وعلى مستوى الجامعات السعودية، تؤكد الدراسات الصادرة حول التسويق للخدمات في الجامعات السعودية أن التسويق للخدمات في الجامعات الحكومية في المملكة يعاني من أوجه قصور، ومن ذلك ما أكدته نتائج دراسة الشهري (٢٠٢١) التي أظهرت أن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض خبرات الجامعات العالمية جاء بدرجة ضعيفة، وتشير دراسة السفياني وآخرين (2025) إلى ضعف الترويج للخدمات في جامعة نجران وضعف التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية.

ورغم امتلاك جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية شبكة من المعاهد الخارجية، ومن بينها معاهدها في جمهورية إندونيسيا، فإن الاستفادة من هذه المعاهد في تسويق خدمات الجامعة ما زالت دون المستوى المأمول، وتفتقر إلى رؤية تسويقية شاملة ومتكاملة (النوفل، 2016) وقد أظهرت نتائج دراسة الغامدي والفحيلة (٢٠٢٠) أن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وأن دراسة احتياجات سوق العمل قبل تسويق الخدمات الجامعية كان ضعيفا.

وتُظهر تقارير البنك الدولي (٢٠٢٣) أن إندونيسيا تُعد من الدول التي تشهد طلبًا متناميًا على التعليم الجامعي، مما يفتح المجال أمام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمعاهدها ذات الهوية الإسلامية واللغة العربية لتوسيع حضورها في هذا السوق إذا ما أُحسن إدارة التسويق ضمن إستراتيجية واضحة.

وقد أكدت نتائج دراسة نابيتوبولو (Napitupulu) وآخرين (٢٠٢٣) بأن عناصر المزيج التسويقي السبعة لها تأثير إيجابي على قرار الطالب في إندونيسيا باختيار الجامعة والتخصص، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى بناء إستراتيجية لإدارة تسويقية فاعلة تستند إلى تحليل موضوعي لواقع البيئة الداخلية والخارجية، باستخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT) وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا في ضوء التحليل الرباعي (SWOT) ؟

أسئلة الدراسة:

- ما أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا؟
- ما أبرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على إدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا؟
- ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا في ضوء نتائج تحليل SWOT؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- تشخيص عناصر البيئة الداخلية لمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا المرتبطة بإدارة تسويق خدماتها الجامعية.
- تشخيص عناصر البيئة الخارجية لمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا المرتبطة بإدارة تسويق خدماتها الجامعية.
- اقتراح إستراتيجية لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في مجال الإدارة التربوية وإدارة تسويق الخدمات الجامعية، من خلال تقديم إطار معرفي حول إدارة تسويق الخدمات الجامعية في بيئة دولية، وتحديدًا في البيئة الإندونيسية، كما تضيف إلى الأدبيات العلمية نماذج تحليلية تستند إلى أداة التحليل الرباعي (SWOT) لتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية، وبناء إستراتيجيات لإدارة تسويقية مناسبة لمؤسسات التعليم العالي ذات الامتداد الخارجي.

ثانيًا: الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة فيما توفره من توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين إدارة تسويق الخدمات الجامعية بمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بإندونيسيا، على نحو يدعم رفع كفاءتها التنافسية، كما تتيح نتائج الدراسة وتوصياتها والإستراتيجية المقترحة لعمادة المعاهد وإداراتها في إندونيسيا، وللجهات

المعنية بالتخطيط والتسويق بالجامعة، أدوات عملية لاتخاذ قرارات تسويقية أكثر كفاءة، بما يعزز فاعلية الحضور الدولي للجامعة ومعاهدها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على إدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، وتركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT)
 - الحدود المكانية: أُجريت هذه الدراسة على معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في جمهورية إندونيسيا، في جاكرتا، وسورابايا، وميدان، وبندا آتشيه.
 - الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة بالنصف الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦ هـ.
- ### المصطلحات الإجرائية:

إدارة تسويق الخدمات الجامعية: يعرفها (الحنك، ٢٠٢٠) بأنها "عملية إدارية يتم بموجبها استخدام موارد المؤسسة لتلبية احتياجات مجموعة مختارة من المستهلكين؛ لتحقيق أهداف الطرفين" ص ١٤. ويمكن تحديد التعريف الإجرائي لإدارة تسويق الخدمات الجامعية المستخدم في هذه الدراسة بأنه: الأنشطة الإدارية التي تقوم بها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من أجل تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة وتسويق البرامج والخدمات الجامعية، لمعاهدها في إندونيسيا بما يضمن تلبية حاجات ورغبات المستفيدين المستهدفين، مثل الطلاب، وسوق العمل، والمجتمع الإندونيسي، عبر تبادل ذي قيمة يحقق رضا جميع الأطراف.

الخدمات الجامعية: "كل ما تقدّمه الجامعة من خدمات تدريبيّة، ومشروعات بحثيّة، واستشارات علميّة، وبحوث تطبيقيّة، وبرامج التعليم المستمرّ، والاستفادة من منشآت الجامعة ومرافقها، وما تقدّمه من أنشطة اجتماعيّة، مثل: التوعية والتثقيف لأفراد

المجتمع ومؤسساته داخل الجامعة وخارجها، ومن خلال التنظيم الإداري التابع لها" (الضمور والشمالية، ٢٠٠٧ ص ٨) ويقصد بالخدمات الجامعية إجراءاتاً بأثماً: كل ما يمكن أن تقدّمه معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا من برامج تعليمية ودورات تدريبية، ومشروعات بحثية واستشارية، والاستفادة من منشآت المعاهد ومرافقها، وما تقدّمه من أنشطة اجتماعية، مثل: التوعية والتثقيف لأفراد المجتمع ومؤسساته داخل المعاهد وخارجها.

الإطار النظري (المفاهيمي) أولاً: مفهوم تسويق الخدمات الجامعية:

يُعرّف تسويق الخدمات الجامعية بأنه "التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على الخدمات الجامعية التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء ذات القيمة في الأسواق المستهدفة" (بدروس، ٢٠١٧، ٤٤٢) ويمكن توضيح مفهوم التسويق للخدمات الجامعية الذي توصل له الباحث بأنه الأنشطة الإدارية والاجتماعية التي تقوم بها الجامعة من أجل تسويق البرامج والخدمات الجامعية، بما يضمن تلبية حاجات ورغبات المستفيدين المستهدفين، مثل الطلاب وسوق العمل والمجتمع المقصود، عبر تبادل ذي قيمة يحقق رضا جميع الأطراف.

ثانياً: أهمية التسويق في مؤسسات التعليم العالي:

يُعد التسويق في مؤسسات التعليم العالي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تعليمية تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى التوقعات من قبل المجتمع والطلبة. فالتسويق لم يعد نشاطاً ترويجياً فحسب، بل أصبح ضرورة تنظيمية لضمان البقاء والتطور في السوق التعليمي، ويسهم التسويق في بناء هوية قوية للجامعة ويزيد من قدرتها على استقطاب الطلبة وتحقيق رضاهم، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة (العاظمي،

٢٠٢٢) وتوضح أبو قوطة (٢٠٢٣) أن التسويق المؤسسي المدروس يسهم في تعزيز الصورة الذهنية للجامعات، ما يدعم جهودها في التميز الأكاديمي وجذب الموارد الخارجية، وتعزز غبغوب (٢٠١٨) هذا من خلال دراستها التي أثبتت أن تبني أدوات التسويق الرقمي ساعد الجامعات في تحسين تصنيفها الأكاديمي إقليمياً ودولياً. أما القرشي (٢٠٢٤)، فقد ركّز على ضرورة التسويق باستخدام إستراتيجيات تسويقية متقدمة، ما يدعم الابتكار ويعزز من شراكات الجامعة مع قطاعات الصناعة، بينما يوضح الجدائي والصدّاعي، (٢٠٢٤) أن التسويق الداخلي أيضاً له أثر إيجابي وهو التسويق الذي يستهدف الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من جودة الأداء الأكاديمي من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي والانخراط في تحقيق الأهداف التعليمية.

ثالثاً: إدارة تسويق الخدمات الجامعية:

تُعرّف إدارة تسويق الخدمات الجامعية بأنها: "تحديد جمهور (الجامعة) المستهدف، ثم ابتكار خدمة جيدة بالنسبة له، وتخصيص ميزانيات محددة، وتخصيص وقت محدد للعاملين (بالجامعة) لممارسة ذلك، ويعتمد على طرق ابتكارية أقل تكلفة لجذب المتطوعين؛ للمساعدة على نشر رسالة المؤسسة التعليمية" (خليل، ٢٠١٥، ٢٥٢).

رابعاً: عناصر المزيج التسويقي للخدمات الجامعية:

يُعد التسويق من المفاهيم الإدارية الحديثة التي امتد تطبيقها من القطاع التجاري إلى القطاعات الخدمية، ومن بينها التعليم العالي؛ حيث أصبح أداة فاعلة في مواءمة خدمات المؤسسة التعليمية مع احتياجات المجتمع والمستفيدين، ولعلماء التسويق آراء متعددة حول عناصر المزيج التسويقي إلا أن معظمهم اتفقوا على أربعة مكونات

أساسية وهي المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، ويرمز لها باختصار (4Ps) ويعتمد تسويق الخدمات الجامعية على المزيج التسويقي وعناصره كالتالي:

المنتج: ويقصد به البرامج الأكاديمية، والخدمات الجامعية، والخدمات الاستشارية، وخدمات البحوث التطبيقية، والتدريب، ومرافق المبنى الجامعي.

التسعير: يقصد به تحديد الرسوم الجامعية، وخطط الدفع، والدعم المالي، والتمويل.

الترويج: يقصد به الإعلان والدعاية، وتنظيم الفعاليات والندوات، والتسويق المباشر.

التوزيع: ويقصد به إيصال الخدمة للمستفيدين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع في الوقت والمكان المناسبين. (الشميمري وآخرون، ٢٠٢٠)

ويقترح آيفي (Ivy) نموذج 7Ps الملائم لسياق برامج الدراسات العليا: المنتج، السعر، المكان، الترويج، الأشخاص، العمليات، والدلائل المادية؛ وهو يوضح كيف تختلف أوزان هذه الأبعاد في التعليم العالي عنها في القطاعات الخدمية الأخرى، ما يجعل تبني النموذج الموسع ضرورة عند تصميم مزيج الجامعة التسويقي (آيفي (Ivy)، ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة:

عُرِضَت الدراسات السابقة بترتيب زمني تنازلي؛ إذ تبدأ بأحدث الدراسات الصادرة ثم تتدرج نحو الأقدم فالأقدم. وجاءت بهذا الترتيب لمعرفة آخر ما توصلت له الدراسات من مستجدات واتجاهات ومعارف.

دراسة السفياي وآخرين (٢٠٢٥) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للتسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة نجران، كمدخل لتطوير القدرة التنافسية في ضوء الخبرات الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واعتمدت على تحليل الوثائق الرسمية الحكومية والجامعية، وتكون مجتمع الدراسة من الوثائق المتاحة على المواقع الرسمية للجامعات والجهات التعليمية، ولم تُحدّد عينة بشرية لأنها دراسة تحليلية وثائقية، وأبرز النتائج التي توصلت إليها: وجود ضعف واضح في تطبيق إستراتيجيات التسويق الإلكتروني في جامعة نجران، وغياب خطط تسويق مؤسسية، والحاجة إلى تصور متكامل يتضمن أهدافاً، ومراحل، وأدوات تنفيذ، ووسائل تقويم، وتحليلاً للسوق، وضرورة الاستفادة من تجارب الجامعات الدولية الناجحة، والدعوة إلى إنشاء وحدة متخصصة للتسويق الجامعي داخل الهيكل التنظيمي للجامعة.

دراسة الخضيرى، (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدراك منسوبي جامعة الأمير سلطان لأهمية تطبيق التسويق الإلكتروني، والمعوقات البيئية التي قد تعيق هذا التطبيق داخل الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٠٢) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وقد أظهرت النتائج أن منسوبي الجامعة يدركون أهمية التسويق الإلكتروني بدرجة كبيرة، كما تبين أن المعوقات الداخلية والخارجية تؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية هذا النوع من التسويق، ووجدت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين المعوقات البيئية وتسويق الخدمات الجامعية الإلكترونية.

دراسة بهرا (Bohara وآخرون، ٢٠٢٤) هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل بيلومتری شامل للأدبيات المنشورة بهدف تحديد الفجوات في موضوع التسويق عبر الإنترنت، وإستراتيجيات العلامة التجارية في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة تحليلاً وصفيًا لمجموعة من المقالات المنشورة بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠٢٢، وبيّنت أن هناك اهتمامًا واضحًا بالدور المحوري للتسويق عبر الإنترنت في رفع نسبة

التسجيلات وزيادة وعي الجمهور بالعلامة التجارية للمؤسسة التعليمية، كما أظهرت الدراسة أن الدراسات المتاحة لا تزال تفتقر إلى دراسات معمقة بشأن تأثير أدوات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث (SEO)، والتسويق عبر محركات البحث (SEM)، والإعلانات المدفوعة لكل نقرة (PPC).

دراسة نابيتوبولو (Napitupulu) وآخرين (٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المزيج التسويقي على قرارات الطلاب لاختيار إحدى الجامعات الخاصة في تانجيرانج بإندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (٢٤٥) طالبًا للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣. وقد توصلت إلى أن جميع عناصر المزيج التسويقي لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على قرار الطالب بالالتحاق بالجامعة محل الدراسة، كما ناقشت الدراسة آثار النتائج على المستويين الإداري والاجتماعي.

دراسة (العازمي، ٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة التسويق التعليمي الإلكتروني، ومن ثم اقتراح بعض الآليات الإجرائية لتعزيز إدارة التسويق الإلكتروني في الجامعات الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات التي تعزز إدارة التسويق الإلكتروني بالتعليم الجامعي في دولة الكويت، ومن أهمها: تكوين صورة ذهنية إيجابية للجامعة، مراقبة الاتجاهات حول العلامة المؤسسية التجارية، وتشجيع الطلاب على إعداد محتوى ونشره، والاعتماد على وسائل الإعلان الحديثة، واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج، بالإضافة إلى اعتماد المحتوى الرقمي كقناة رسمية لعرض أنشطة الجامعة وإعلاناتها الأكاديمية، مما يساهم في تحسين الصورة المؤسسية وتعزيز العلاقة مع الجمهور.

دراسة (عطية، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية في جامعة الإسكندرية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية بلغ عددها (١١٢) فردًا، وقد أشارت النتائج إلى أن محور إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر فئة المديرين التنفيذيين، بينما كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين، مما يشير إلى تباين في الإدراك المؤسسي لأهمية التسويق الإلكتروني داخل بيئة الجامعة.

دراسة الشهراني (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة الملك خالد، من خلال تحليل الواقع، وتحديد المعوقات والمتطلبات في مجالات تسويق الخدمات (الاستثمارية والبحثية والتدريبية)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعلمية في جامعة الملك خالد، وأهم نتائجها أن واقع تسويق الخدمات الجامعية في ضوء بعض خبرات الجامعات العالمية جاء بدرجة ضعيفة، وكانت الموافقة بدرجة كبيرة على محور المعوقات، وبدرجة عالية على محور متطلبات تسويق الخدمات الجامعية. وظهرت أبرز المعوقات في: ضعف العائد المالي للخدمات المقدمة، وتعقيد إجراءات تسويق الخدمات الجامعية، وضعف الاتصال المباشر مع العملاء.

دراسة محمد (٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على واقع التسويق الجامعي عن طريق آراء طلبة الجامعات العراقية ودور التسويق الجامعي في تحقيق أهداف الخدمات التعليمية. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وعينة عددها ١٥٠ طالباً من طلاب كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها عدم

سعي الجامعات والكليات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات وورش العمل المحلية والإقليمية والعالمية في الترويج للتسويق الجامعي، كما تبين -أيضا- عدم اهتمام كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية بالتسويق الجامعي من حيث ترويج ثقافة التسويق الجامعي والاستفادة من هذا النشاط التسويقي في تحسين الخدمات التعليمية، وغياب التخطيط الجيد في التسويق الجامعي للخدمات التعليمية، وغياب أهداف التسويق الجامعي في الجامعات.

دراسة كوسوماواتي (Kusumawati ٢٠١٩) وهدفت إلى استكشاف تأثير التسويق الرقمي لمؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا على عملية اتخاذ قرار الطلاب، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج بحث نوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة والملاحظة والتوثيق كوسائل لجمع البيانات. ومجتمع البحث جامعة حكومية كبيرة في إندونيسيا. وتُظهر النتائج أن إدارة التسويق الجامعي تتفاعل مع الوسائط الرقمية. ويلجأ الطلاب غالبًا إلى وسائل التواصل الاجتماعي للبحث عن معلومات حول الجامعة قبل اختيار الجامعة المناسبة، وتُتيح الطبيعة التعاونية والتفاعلية لوسائل التواصل الاجتماعي فرصةً لتحقيق التوازن في الرقابة التعليمية؛ حيث تعتمد منصة التواصل على آراء وتجارب الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصور مشكلة البحث وصياغتها وبناء الإطار المفاهيمي، وفي التصور العام عند بناء الإستراتيجية المقترحة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تحدف إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية باستخدام إطار تحليل SWOT، وهو ما يميزها عن

دراسات سابقة ركزت على توصيف الواقع فقط دون تطوير إستراتيجيات متكاملة، مثل دراسة (الخضيرى، ٢٠٢٤) التي اقتصرت على توصيف واقع التسويق الإلكتروني في جامعة الأمير سلطان، كما تختلف الدراسة الحالية في المنهج؛ حيث اعتمدت على المنهج النوعي وأداة المقابلة الشخصية، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي وأداة الاستبانة، مثل دراسة (الخضيرى، ٢٠٢٤)، ودراسة (عطية، ٢٠٢٢). كذلك دراسة (السفياني وآخرون، ٢٠٢٥) التي استخدمت تحليل الوثائق دون التفاعل المباشر مع أفراد مجتمع الدراسة، ما يميز الدراسة الحالية من حيث العمق التفاعلي والنوعي في جمع البيانات.

أما من حيث مجتمع الدراسة، فتستهدف الدراسة الحالية معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، وهي بيئة أكاديمية ذات خصوصية مزدوجة (دولية وسعودية) لم تتناولها أي دراسة سابقة ضمن العينة المعروضة؛ حيث ركزت الدراسات الأخرى على جامعات سعودية محلية، أو جامعات في بيئات عربية عامة، مثل اليمن والكويت ومصر، أو في بيئات أجنبية كما في دراسة كوسوماواتي (Kusumawati، 2019) ودراسة نابيتوبولو (Napitupulu وآخرون، ٢٠٢٣) التي تناولت جامعة خاصة في تانجيرانج - إندونيسيا ولكن من منظور تسويقي مختلف.

وبذلك، تستند الدراسة الحالية إلى رؤية إستراتيجية، ومنهج نوعي، وسياق تطبيقي خاص، مما يمنحها تميزاً من حيث عمق التحليل، وأسلوب جمع البيانات النوعي المباشر، وخصوصية البيئة التطبيقية التي لم تُتناول سابقاً بشكل مماثل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي للإجابة عن السؤالين الأول والثاني بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة أهدافهما، "ويقوم هذا المنهج على استقصاء الظواهر في

سياقاتها الطبيعية، واستخلاص المعاني والدلالات من خلال البيانات النوعية، دون إخضاعها للقياس الكمي أو الإحصائي المباشر" (Denzin & Lincoln, 2018, p. 10). كما استخدمت الدراسة أسلوب تحكيم الخبراء - وعددهم (٥) من تخصص الإدارة التربوية وإدارة الأعمال وتم اختيارهم لتخصصهم وعملهم - لتحكيم إجابة السؤال الثالث والذي هدف إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وفق نموذج (SWOT)

مجتمع الدراسة وعينته: تكوّن مجتمع الدراسة من عدد من المسؤولين في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا، ممّن تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرار، والإشراف على العمليات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة وتسويق الخدمات الجامعية. وقد شمل المجتمع كلاً من: العميد، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري الفروع، والمشرف العام على الإدارة العامة لشؤون المعاهد في الخارج والمشرف على البوابة الإلكترونية لوكالة الشؤون التعليمية بالجامعة وبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (١٢) مسؤولاً، نظرًا لصلتهم المباشرة بموضوع الدراسة، وما يمتلكونه من معرفة تفصيلية بالواقع التنظيمي والتسويقي للمعاهد، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الملاحظة المباشرة وغير المشاركة وتدوين البيانات استرشاداً بدليل مقابلة يضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول محاور رئيسة مرتبطة بأهداف الدراسة، وكذلك استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات النوعية من مجتمع الدراسة، وقد تم إعداد دليل مقابلة يضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، تم تنظيمها حول محاور رئيسة مرتبطة بأهداف الدراسة، وهي: تشخيص البيئة الداخلية

لتسويق الخدمات الجامعية (نقاط القوة والضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، واستكشاف تصورات المشاركين حول عناصر إستراتيجية تسويقية مقترحة، وقد تحقق صدق المحتوى عبر تحكيم الخبراء وإعداد جدول مواءمة يربط الأسئلة بمحاور الدراسة والتحليل الرباعي (SWOT)، ودُعم الثبات بتقاطع مصادر البيانات بين الملاحظة والمقابلات، والتحقق من المشاركين بعرض الملخصات عليهم، مع توثيق إجرائي وحفظ السرية بترميز المشاركين، وأُجريت المقابلات بشكل فردي ومباشر مع المشاركين، بعد تحديد المواعيد المناسبة لكل منهم.

إجراءات جمع البيانات وتحليلها (الأساليب الإحصائية):

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج النوعي، لم تُستخدم أساليب إحصائية كمية وقد تم تحليل المعطيات باتباع مراحل التحليل النوعي لدى كريسويل (Creswell) مع تعزيز الموثوقية عبر تحكيم الخبراء.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول بناءً على ما أفاد به الذين أُجريت معهم المقابلات، وبعد تحليل مضامينها في ضوء منهج نموذج كريسويل (Creswell & Creswell, 2018)، وتبين وجود مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف جاءت على النحو الآتي:

أولا نقاط القوة:

- انتماء المعاهد للمملكة العربية السعودية، مما يعزز من قوتها الرمزية والروحية.
- تبعية المعاهد لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الحكومية السعودية، الرائدة عالميا في العلوم الإسلامية والعربية، مما يمنحها مصداقية وقوة جذب أكاديمية.
- أقدمية المعاهد في إندونيسيا؛ حيث تم إنشاء أول معهد قبل ٤٥ عاما مما يجعل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أول جامعة أجنبية في إندونيسيا.

- وجود أكبر مكتبة باللغة العربية والدراسات الإسلامية في جنوب شرق آسيا.
- تقديم الإعانات الشهرية للطلاب والطالبات، وإضافية لأصحاب الاحتياجات.
- وجود الخدمات المساندة للطلبة كالعيادات الطبية، ومعامل للحاسب والصوتيات.
- وجود أرض ملك للمعهد الرئيس في جاكرتا يمكن إقامة مبنى جامعي متكامل عليها.
- في المعهد كوادر تعليمية عالية الكفاءة من حملة المؤهلات العليا ولغتهم الأم العربية.
- وجود منح دراسية داخلية للمقيمين غير الإندونيسيين توسّع قاعدة الطلاب.
- إمكانية تقديم برامج خدمة المجتمع، مثل دورات تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- تقديم برامج تعليمية متميزة في مجال العلوم الإسلامية، واللغة العربية، والاقتصاد الإسلامي تُقدّم وفق منهج الوسطية والاعتدال.

التفسير والمناقشة:

نقاط القوة - كما يراها المقابلون - التي تميز البيئة الداخلية لمعاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا تعد بمثابة ركائز إستراتيجية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال. فانتماؤها للمملكة العربية السعودية، المعروفة بكونها مركزاً دينياً وثقافياً عالمياً، يمنح المعاهد ثقلاً دينياً وأكاديمياً يجعلها محل ثقة المجتمع الإندونيسي. كما أن الانتساب لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي تحظى بسمعة أكاديمية مرموقة، يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية حول جودة البرامج

التعليمية المقدمة، وهذا ما يمنحها شرعيةً قيميةً تعظم الثقة المجتمعية وتختصر جهود بناء السمعة.

كما أن الريادة التاريخية والأقدمية تمنح المعاهد أفضلية وميزة في المجتمع الاندونيسي، والنقاط الثلاث أشار إليها كل من تمت مقابلتهم، وتقاطعت مع الملاحظة من إبراز لعلم المملكة وشعار جامعة الإمام ومن تبرير المتقدمين للقبول بالمعاهد، وكذلك الأصول المعلوماتية والمعرفية مثل امتلاك أكبر مكتبة عربية-إسلامية في جنوب آسيا يكون موردًا معرفيًا نادرًا يصعب منافسته وأشار إليها (م١، م٣، م٤، م٦، م٩، م١٠) واتفقت مع ملاحظة طلبات زيارة المكتبة من خارج المعهد، إضافة إلى ذلك، الرعاية الطبية تدخل ضمن عنصر الخدمات المساندة التي تتيح للمعاهد ميزة تسويقية.

كما أن وجود القدرات المادية للتوسع مثل ملكية أرض في جاكارتا تمثل موردًا ملموسًا يسمح بنمو البرامج، وزيادة الطاقة الاستيعابية مستقبلًا، والاستدامة الذاتية للمعاهد. وكذلك فإن إطلاق مبادرات مجتمعية مثل برامج تعليم اللغة العربية للجميع، يسهم في تحقيق التكامل بين الأهداف الأكاديمية والاجتماعية، مما يرسخ صورة المعاهد كمؤسسة تعليمية ذات رسالة سامية تخدم المجتمع المحلي.

وأخيرًا تُعد نقاط القوة التي تتمتع بها معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا عاملاً أساسيًا في تعزيز مكانتها التسويقية وجذب الفئات المستهدفة، وتنسجم هذه النتائج مع ما أكدته دراسة العازمي (٢٠٢٢) من أهمية تكوين صورة ذهنية إيجابية للجامعة ومراقبة الاتجاهات حول العلامة المؤسسية، مما يدعم تفسير دور الانتماء للمملكة وجامعة الإمام وامتلاك الموارد المادية والمعرفية في ترسيخ قوة العلامة التسويقية لمعاهد الجامعة في إندونيسيا.

ثانياً: نقاط الضعف:

- تعاقب العمداء وُبعد القرار عن المركز يربكان الاستقرار وسرعة التسويق.
- مبانٍ غير ملائمة-خصوصًا معهد جاكرتا- تضعف الصورة وتسويق مرافق الجامعة.
- غياب ميزانية مستقلة وصلاحيات صرف، مع ندرة موارد ذاتية مرنة.
- عدم استدامة الكوادر الأكاديمية وتأخّر الإيفاد يعطلّ جودة التنفيذ التسويقي.
- عدم اكتمال الطاقم الإداري في بعض المعاهد يضعف تنفيذ الخطط التسويقية.
- قصور مواءمة بعض الأنظمة الجامعية لخصوصية الطالب والمجتمع الإندونيسي.
- محدودية وصول غير السعوديين للأنظمة الإلكترونية يعيق التواصل الرقمي والتسويقي.
- عدم توافر وسائل نقل لفروع المعهد، مما يصعب التنقل وتنفيذ الأنشطة التسويقية.
- ضعف صلاحيات المشاركة في المناسبات المحلية يحدّ من فرص التسويق المباشر.
- غياب هيكلية إدارية واضحة يسبب ازدواجية تترك الأداء الإداري والتسويقي.

التفسير والمناقشة:

من خلال نتائج المقابلات مع المعنيين يتبين للباحث أن نقاط الضعف تدور حول أربع محاور رئيسة، الأول الفجوات التنظيمية والقيادية، فغياب الهيكلية الإدارية الموحدة وعدم وجود بعض الوكلاء وبعض رؤساء أقسام في بعض الفترات ينعكس سلبيًا على كفاءة توزيع المهام وتنظيم العمل التسويقي، كما أن تعاقب العمداء وتأخر تكليف العميد التالي يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار الإداري، مما قد يؤثر على التواصل التسويقي والتنسيق بين الفروع أشار إليه (م ١، وم ٩ وم ١٠). الثاني نقص

وعدم استدامة الموارد البشرية، فإن العجز الكبير في الكوادر التعليمية والإدارية يؤثر على جودة البرامج التعليمية، وبالتالي على جاذبيتها التسويقية. الثالث البنية التحتية والتكامل التقني أما من الناحية التقنية، فإن عدم الربط بأنظمة الجامعة، وخاصة الأنظمة المتعلقة بالطلاب والأساتذة المتعاقدين، يُضعف من فاعلية التواصل الرقمي وإدارة العمليات بكفاءة. ويزداد هذا التحدي تعقيداً مع وجود احتياطات أمنية سيرانية تقيد الوصول إلى بعض الأنظمة، (ذكر ذلك م ١ وم ٢ وم ٣ وم ٤ وأغلب المقابلين) وتوافق مع ملاحظة عدم استخدام الطلاب والأساتذة لبعض أنظمة الجامعة ومن زاوية البنية التحتية، فإن استمرار بعض المعاهد وخصوصاً المعهد الرئيس في المباني الحالية التي تعاني من مشكلات في الصيانة والتكييف والكهرباء يضعف من الصورة المؤسسية للمعهد، ويؤثر على انطباع المستفيدين والمستهدفين من الأنشطة التسويقية، وبناءً على ذلك، يتطلب تجاوز هذه النقاط توجيه الجهود نحو تعزيز البنية التحتية، واستقطاب الكوادر المؤهلة، وتوفير صلاحيات تشغيلية مرنة لتنفيذ خطط تسويقية بكفاءة. الرابع التحديات المالية والتشغيلية فغياب الميزانية المستقلة وخضوعها للوائح مالية موحدة لا تراعي طبيعة الأنشطة الخارجية، ومحدودية الصلاحية لإدارات المعاهد في المناسبات المحلية وانعدام الموارد الذاتية يؤدي إلى بطء إطلاق الحملات التسويقية أو انعدامها وصعوبة مواءمة الرسائل للسوق المحلي في توقيتها وفقدان فرص الرعاية المشتركة وتعطل الفعاليات المجتمعية التي ترفع الوعي بعلامة الجامعة المؤسسية. كما أن ضعف الإمكانيات المالية وعدم توفر موارد ذاتية مستقلة للفروع يعوق تنفيذ الحملات التسويقية والترويجية، ويحد من القدرة على إقامة الفعاليات المجتمعية، وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشهري (٢٠٢١) التي أظهرت أن واقع تسويق الخدمات الجامعية جاء بدرجة ضعيفة، وأن

من أبرز المعوقات ضعف العائد المالي للخدمات المقدمة، وتعقيد إجراءات التسويق، وضعف الاتصال المباشر مع العملاء، وهي معوقات تشبه ما تعكسه نقاط الضعف في المعاهد محل الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني: بناء على ما أفاد به الذين أُجريت معهم المقابلات، وبعد تحليل مضامينها تبين وجود مجموعة من الفرص والتهديدات جاءت على النحو الآتي:

أولا الفرص

- إبراز منهج الاعتدال السعودي في المحتوى التسويقي الموجه للمجتمع الإندونيسي.
- الأوامر السامية بالتوسع (افتتاح معاهد جديدة) تمنح دفعة تسويقية وإستراتيجية.
- شبكة خريجين واسعة ومتفوقون تقلدوا مناصب قيادية؛ قصص نجاح وسفراء للتسويق.
- إقبال متزايد على برامج العربية والشريعة والإدارة/الاقتصاد يوسع شرائح الاستهداف.
- ارتفاع الطلب على خريجي المعاهد للتدريس يعزز القيمة التسويقية للبرامج.
- علاقات سعودية-إندونيسية إيجابية تهيئ بيئة داعمة للشركات والأنشطة.
- كثرة المدارس الإسلامية والمؤسسات الأهلية تفتح فرص تعاون وتدريب ميداني.
- إمكان توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات الإندونيسية لبرامج مشتركة تُسوّق عالميًا.
- اعتماد خطط دراسية مطوّرة تبرز تميّز “المنتج التعليمي” ويجذب فئات جديدة.

- إمكانية استثمار الموارد المتاحة لتوليد دخل ذاتي يمكن الحملات، مع استثمار المنصات والإعلام المحلي لحملات تسويقية منخفضة التكلفة وعالية الوصول.

التفسير والمناقشة:

تعد الفرص - كما يراها المقابلون - مجالاً إستراتيجياً يجب استغلاله أفضل استغلال فوجود خريجين على مستوى علمي متميز يشكل رصيلاً تسويقياً يمكن استثماره في حملات "قصص النجاح"، مما يسهم في بناء صورة ذهنية قوية عن المعاهد لدى المجتمع الإندونيسي.

كما أن الإقبال الكبير على تعلم اللغة العربية يعزز من فرص جذب الطلاب إلى البرامج الأكاديمية، خاصة إذا تم تصميم حملات تسويقية تستهدف الفئات الراغبة في تعلم اللغة لأغراض تعليمية أو مهنية، ويعد احتياج سوق العمل الإندونيسي لخريجي المعاهد عاملاً محفزاً لتسويق برامج الشريعة واللغة العربية بوصفها تخصصات مطلوبة، كما أن الإقبال المتزايد حالياً على إدارة الأعمال والاقتصاد يضفي ميزة تسويقية وفرصة إضافية ذات أبعاد إستراتيجية، منها: مواءمة احتياجات سوق العمل الإندونيسي، وتنويع المنتج التعليمي للمعاهد وتعزيز جاذبيته، وتحقيق عوائد مستدامة وشراكات إستراتيجية مع قطاعات مالية واقتصادية كالبنوك والشركات. ويظهر دور خريجي المعاهد الذين تقلدوا مناصب عليا في المجتمع الإندونيسي كأداة تسويقية قوية يمكن الاعتماد عليها في بناء قصص نجاح مؤثرة، مما يعزز من ارتباط الخريجين الحاليين بالمعهد ويسهم في جذب المزيد من الطلاب.

وكذلك فإن وجود عدد كبير من المدارس الإسلامية والمؤسسات الأهلية يتيح فرصاً كبيرة للتعاون وعقد شراكات تعليمية، مما يسهم في تعزيز الوعي المجتمعي بدور المعاهد وبرامجها الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات الإيجابية بين المملكة

العربية السعودية والحكومة الإندونيسية توفر بيئة داعمة لتنفيذ الحملات التسويقية، خاصة في إطار الأنشطة الثقافية والإعلامية.

وأخيراً، فإن إمكانية إنشاء موارد استثمارية لتحقيق دخل ذاتي للمعهد تمثل خطوة إستراتيجية لتأمين تمويل مستقل للأنشطة التسويقية، مما يتيح مرونة في تنفيذ الحملات وتحقيق الأهداف التسويقية المستهدفة، وتتسق هذه الفرص مع ما بينته دراسة كوسوماواتي، (٢٠١٩) من تفاعل إدارة التسويق الجامعي مع الوسائط الرقمية، ولجوء الطلاب الإندونيسيين إلى وسائل التواصل الاجتماعي للبحث عن معلومات حول الجامعة قبل اختيارها، مما يعزز أهمية استثمار المنصات الرقمية.

ثانياً: التهديدات:

- تعدد المرجعيات التنظيمية يسبب ازدواجية القرار وإرباك إدارة التسويق.
- تغير السياسات الحكومية/التعليمية الإندونيسية قد يقيد التصاريح وفرص التسويق.
- نشاطات منافسة/معادية محلياً قد تسيء للسمعة وتحد من الحملات التسويقية.
- غياب الاعتماد المؤسسي والبرامجي الإندونيسي يقلل جاذبية البرامج ويضعف تسويقها
- تأخر تطوير أرض جاكارتا يعظم مخاطر التعديلات ويهدد الاستقرار المؤسسي.
- تأخر مستحقات العاملين أو قضايا قانونية قد تشوّه الصورة المجتمعية والسمعة.
- بطء اعتماد المخصصات التشغيلية يهدد تنفيذ أنشطة التسويق في مواعيدها.
- تغير القيادات الجامعية غير الملمة بواقع المعاهد يضعف الدعم للبرامج التسويقية.
- أزمات صحية/بيئية كبرى قد توقف التعليم والأنشطة الترويجية.

- ضعف الوعي بدور المعهد لدى بعض الجهات الإندونيسية يحدّ من كفاءة الاتصال.

التفسير والمناقشة:

تمثّل التهديدات السابقة مخاطر محتملة حددها المشاركون في المقابلات استنادًا إلى تقديراتهم وتظهر أن تنوع المرجعيات التنظيمية يُؤلّد ازدواجية في القرارات ويرفع مخاطر ضعف الامتثال؛ الأمر الذي قد يؤخر الحصول على الاعتمادات الأكاديمية، ويعوق إطلاق الحملات التسويقية في توقيتاتها المحددة. كما أن النشاطات المنافسة أو المعادية تُمثّل خطرًا على السمعة المؤسسية، ما يستدعي بناء إستراتيجية اتصال وقائي تقوم على تصحيح التصورات المغلوطة بمواد تعريفية موثوقة، وكذلك على المستوى المؤسسي، يُضعفُ افتقار المعاهد إلى الاعتماد الإندونيسي جاذبيّة برامجها الأكاديمية، في حين يُفضي تأخُّر تطوير أرض جاكارتا إلى تعطيل استثمار أصلٍ إستراتيجي ذي قيمة عالية. وعليه، يُوصى بالتسريع في إنشاء المبنى الجامعي وفق أحدث المخططات الهندسية التعليمية، مع دمج مرافق خدمية وتجارية وترفيهية متكاملة تلبي احتياجات مجتمع المعهد، وتُولّد في الوقت ذاته مصدر دخلٍ مستدام يدعم ميزانيته.

كذلك، فإنّ تغبّر القيادات الجامعية غير الملّمة بواقع المعاهد يقلّص الدعم المؤسسي؛ وعلاج ذلك يتمثّل في تطوير ملف تعريفٍ دوري يُقدّم لكل قيادة جديدة يبرز القيمة المضافة للمعاهد.

أما بيئيًا، فالأزمات الصحية والبيئية الكبرى قد تؤدي إلى تعليق الدراسة حضورياً؛ الأمر الذي يفرض الاستثمار في منصات تعليم إلكترونية مُتخصّصة لضمان استدامة الخدمة وتسويقها كخيار بديل، أما ضعف الوعي بدور المعهد من بعض الجهات

الإندونيسية فيستوجب حملات علاقات عامة موجهة إلى قيادات المدارس الإسلامية والجهات الإعلامية بلغات محلية متعددة، وقد يؤدي تغير السياسات الحكومية إلى تقييد منح التصاريح؛ ما يستلزم بناء تحالفات إستراتيجية مع جهات رسمية لضمان المرونة التنظيمية، وتتسق هذه التهديدات مع ما أظهرته دراسة السفياي وآخرون (٢٠٢٥)، والخضيري (٢٠٢٤)، من أثر ضعف التخطيط التسويقي والمعوقات التنظيمية والمالية على تسويق الخدمات الجامعية وتهديد فعاليته.

الإجابة عن السؤال الثالث:

الإستراتيجية المقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إندونيسيا.

مقدمة

يعتمد نجاح معاهد جامعة الإمام في إندونيسيا على قدرتها في الوصول الفعّال إلى الفئات المستهدفة من خلال أدوات تسويق تعليمي احترافية، تراعي السياق الثقافي والاجتماعي الإندونيسي. وفي ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تأتي هذه الإستراتيجية المقترحة كخطة لتطوير أداء إدارة تسويق الخدمات الجامعية بالمعاهد.

أولاً: المنطلقات الإستراتيجية:

- مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية بترسيخ قيم الوسطية والاعتدال، ونشر اللغة العربية وثقافتها عالميًا، مع بناء كوادر مؤهلة قادرة على خدمة المجتمعات الإسلامية.
- العقيدة والقيم الإسلامية المشتركة التي يقوم عليها المجتمعان السعودي والإندونيسي
- الأهداف الإستراتيجية ورؤية ورسالة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- المستجندات في التقنية.
- التوجهات العالمية والخبرات الرائدة في مجال إدارة تسويق الخدمات الجامعية.

ثانياً: البناء الإستراتيجي

جرى بناء الإستراتيجية بعد مراجعة منهجية للدراسات وتحليل البيئتين، واستخلاص أهم عناصر SWOT المبينة في إجابات السؤلين السابقين.

ثالثاً: الصياغة الإستراتيجية:

الرؤية:

الريادة في إدارة تسويق الخدمات الجامعية المتميزة، لتصبح معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الخيار الأول للمستفيدين في إندونيسيا لتعلم اللغة العربية والعلوم الإسلامية والاستفادة من برامجها وخدماتها.

الرسالة:

تمكين معاهد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الوصول الفعال إلى فئات المجتمع الإندونيسي المستهدفة من خلال إدارة تسويق خدمات جامعية مبتكرة بما يحقق أثراً علمياً ومجتمعياً دائماً.

الأهداف الإستراتيجية:

- تعزيز السمعة الأكاديمية للمعاهد وللجامعة لدى المجتمع الإندونيسي.
- تجويد مداخلات القبول من خلال رفع عدد المتقدمين للاستفادة من الخدمات الجامعية المقدمة.
- علاقات إستراتيجية مع المؤسسات الحكومية والخاصة الإندونيسية المختلفة
- تفعيل التسويق الرقمي للمعاهد من خلال منصات التواصل الاجتماعية والمواقع.

إجراءات التنفيذ:

- لتحقيق الهدف الإستراتيجي الأول يمكن تنفيذ الإجراءات التالية:

- التعريف بالبرامج والخدمات الجامعية المقدمة من خلال صياغة رسائل موحدة تبرز غاية المعاهد وقيمها، ونشرها عبر الموقع باللغات العربية، والإندونيسية، والإنجليزية واستخدام حسابات التواصل الاجتماعي النشطة في إندونيسيا.
- الرصد المستمر لسمعة المعاهد في الإعلام التقليدي والمنصات الاجتماعية.
- تفعيل رابطة الخريجين، وتوظيف قصص نجاح الخريجين في الحملات التسويقية والفعاليات الميدانية.

- ولتحقيق الهدف الإستراتيجي الثاني يمكن تنفيذ الإجراءات التالية:

- تنظيم زيارات تبادلية بين المعاهد والمؤسسات التعليمية في إندونيسيا (جامعات - معاهد - مدارس)
- توسيع نطاق وسائل الإعلان عن مواعيد القبول والبرامج والخدمات الجامعية المقدمة.
- اختيار خريجين بارزين من كل إقليم وتدريبهم لتقديم ورش تعريفية في معاهد ومدارس إقليمهم.

- ولتحقيق الهدف الإستراتيجي الثالث يمكن تنفيذ الإجراءات التالية:

- عقد اتفاقيات تعاون وتفاهم في مجالات من اختصاص المعاهد.
- تقديم دورات تدريبية لمنسوبي الجهات الحكومية والخاصة كدورات خاصة لتعليم العربية أو دورات في إدارة الأعمال أو المالية.

- توقيع عقود تدريب تعاوني مع شركات كبرى وبنوك إسلامية تمنح الأولوية لخريجي المعهد.

- ولتحقيق الهدف الإستراتيجي الرابع يمكن تنفيذ الإجراءات التالية:

- تفعيل الحسابات الخاصة بالمعاهد في منصات التواصل الاجتماعي وخصوصا الأكثر انتشارا في إندونيسيا مثل انستغرام وتيك توك TikTok وInstagram وغيرها وتنشيط الموقع الرسمي الإلكتروني.

- إعداد محتوى احترافي يتضمن مقاطع فيديو قصيرة مثل (يوم في حياة طالب المعهد) تنشر على تلك المنصات.

- ولتحقيق هذه الأهداف على نحو متكامل، ينبغي إسناد مهام التسويق إلى إدارة متخصصة داخل المعاهد تتبني الإستراتيجية، وتطور هوية تسويقية موحدة تشمل الشعار والألوان ونمط التصميم والرسالة الترويجية المعبرة عن رؤية المعاهد، وتُعدّ الخطط التنفيذية، وتتابع تطبيقها.

متطلبات التنفيذ:

١. تشكيل وحدة تسويق معتمدة في الهيكلية. ٢. موارد بشرية (متعددة اللغات) ٣. موارد تقنية ومالية. ٤. بنية رقمية. ٥. حوكمة وهوية: دليل هوية بصرية ودليل إجرائي.

آليات التقييم والمتابعة:

١. مؤشرات رئيسية: عدد المتقدمين والكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية. ٢. رصد التغطيات الإعلامية واستطلاع الصورة الذهنية دوريا ٣. عدد الاتفاقيات ومخرجاتها. ٤. المراجعة الفصلية وتقرير لسبل التحسين.

التحديات وسبل تجاوزها:

- محدودية الموارد: التركيز على الأنشطة الأعلى أثراً وتفعيل متطوعي الخريجين.
- نقص الخبرات التسويقية: تدريب سريع وتعاقد مؤقت مع جهات تسويقية.
- الفجوة اللغوية والثقافية: محتوى بثلاث لغات ومراجعة لغوية وثقافية قبل النشر
- مخاطر الأزمات: خطة جاهزة، رسائل معتمدة، متحدث رسمي، فريق إدارة الأزمة.

خاتمة الدراسة:

بدأت الدراسة بتحديد المشكلة وصياغة أسئلتها وأهدافها، ثم بالإطار النظري فتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمعاهد جامعة الإمام في إندونيسيا باستخدام المنهج النوعي وجمع البيانات بالملاحظة والمقابلات وتحليلها وفق مراحل كريسويل (Creswell) وانتهت بصياغة إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية لمعاهد جامعة الإمام في إندونيسيا تتمثل في الانتماء للمملكة العربية السعودية وجامعة الإمام بما تحمله من رمزية وثقل أكاديمي، وريادتها التاريخية في البلد المضيف، وتوفر مكتبة عربية-إسلامية كبرى، وكوادر تدريسية عالية التأهيل، وفي المقابل، أبرز نقاط الضعف تتلخص في غياب هيكلية إدارية مستقرة، ونقص الكوادر المتخصصة، وضعف البنية التحتية التقنية والمكانية، واعتماد شبه كلي على تمويل حكومي بلا موارد ذاتية، أما الفرص الخارجية فتبرز في تزايد الطلب الإندونيسي على تعلم العربية والعلوم الشرعية والاقتصاد الإسلامي، واتساع شبكة الخريجين ذوي المناصب القيادية، وإمكان عقد شراكات تعليمية ومجتمعية منخفضة الكلفة عبر المنصات الرقمية. في حين تمثل التهديدات الرئيسة ازدواجية المرجعيات التنظيمية السعودية-الإندونيسية، وغياب الاعتماد الأكاديمي المحلي، وشدة المنافسة من الجامعات والمراكز الأهلية، إلى جانب مخاطر الأزمات الصحية والبيئية وتأخر المخصصات المالية، كما توصلت الدراسة إلى إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية للمعاهد في إندونيسيا.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- استنادا إلى نتائج الدراسة، توجه التوصيات إلى متخذي القرار بالجامعة والمعنيين بمعاهدها في إندونيسيا، وتوصي بالتالي:
- تبني الإستراتيجية المقترحة، وتنفيذها على أرض الواقع.
- تأسيس وحدة تسويق موحدة للمعاهد بميزانية وصلاحيات واضحة مع خطة زمنية، وذلك بمراجعة الهيكلة وإنشاء هذه الوحدة.
- بناء حضور رقمي محترف (موقع بثلاث لغات، إنستغرام، تيك توك) بمحتوى قصصي عن الخريجين لرفع السمعة الأكاديمية، وذلك بالتواصل مع الخريجين لبناء المحتوى وتدريب العاملين بوحدة التسويق.
- مواءمة البرامج مع احتياجات سوق العمل الإندونيسي وتوسيع التدريب التعاوني وتوقيع مذكرات تفاهم مع جهات حكومية وخاصة وتعليمية، وذلك بمزيد من الدراسة لاحتياجات المجتمع الإندونيسي وبما يناسب إمكانيات الجامعة.
- وتقترح الدراسة التالي:
- دراسة حول تحليل متطلبات سوق العمل الإندونيسي لتحديد المهارات اللغوية والشرعية والإدارية الأكثر طلبًا، وربطها بتطوير برامج المعاهد وخططها التسويقية.
- دراسة لتتبع مسارات خريجي المعاهد وقياس أثر برامجها الأكاديمية في فرص التوظيف والتقدم المهني بعد التخرج.
- دراسة حول متطلبات الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الإندونيسي وأثره المتوقع في رفع جاذبية برامج المعاهد.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد، وعبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (٢٠١٩). مركز مقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٥ (٨،٣)، ١٧٧-٢٦٢.

أبو قوطة، نداء عطية. (٢٠٢٣). واقع الاتصال الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بتحقيق تميزها المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤ (١٠)، ١٦٣-١٩٥.

بدروس، وفاء زكي. (٢٠١٧، يناير). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية. المجلة التربوية - كلية التربية بسوهاج، (٤٧)، ٤٢٠-٥٢٥.

البنك الدولي. (٢٠٢٣). نسبة الالتحاق الإجمالية بالتعليم العالي (% الإجمالي). قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية. تم الاسترجاع في ٣١ مايو ٢٠٢٥، من

<https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR?locations=ID>

الجدائي، يوسف إبراهيم، والصداعي، محمد الثابت. (٢٠٢٤، أكتوبر). مراجعة منهجية لأهمية التوجه بالتسويق الداخلي كأداة للارتقاء بجودة أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: أدلة من نتائج دراسات عربية وعالمية. مجلة المنتدى الأكاديمي - العلوم الإنسانية، ٨ (٢)، ١٢٥١-١٢٠٣.

الخضيري، زينب إبراهيم. (٢٠٢٤). دراسة تحليلية لدور التسويق الإلكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات الأهلية بالتطبيق على جامعة الأمير سلطان. مجلة العلوم التربوية، ١٠ (٤)، ٨٨-١٢١.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع.

السفياي، هلال محمد علي سيف، مغربة، فهد صالح قاسم، أرباب، نعى عثمان محمد، والبهلولي، بشرى محمد سعيد. (٢٠٢٥). تصور مقترح للتسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة نجران كمدخل لتطوير القدرة التنافسية في ضوء الخبرات الدولية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٣١(١)، ٩٣-١٢٠.

الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، وهيجان، عبد الرحمن بن أحمد، وغنام، بشرى بنت بدير. (٢٠٢٠). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الطبعة الخامسة عشرة). الرياض: العبيكان.

الشهراني، تركي بن سعد رفيع آل عيفة. (٢٠٢١). تسويق الخدمات الجامعية في جامعة الملك خالد في ضوء بعض خبرات الجامعات العالمية: رؤية مقترحة [رسالة جامعية غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

الصوالحي، داليا وجيه فايز السيد. (٢٠١٩). واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٧٣(١)، ٣٠٥-٣٢٩.

الضمور، هاني حامد حمود، والشمائلة، حمزة نبيه. (٢٠٠٧). التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن: دراسة تحليلية ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣(٣)، ٢٩٦-٣٢٣.

العازمي، خالد ظاهر عبيد. (٢٠٢٢). آليات تعزيز إدارة التسويق التعليمي الإلكتروني في الكويت: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٨(٥،٢)، ٢٤٧-٢٨٦.

العتيبي، بدر مبروك، والحميدي، عبد الله بن محمد. (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية: تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

غبغوب، ياقوتة. (٢٠١٨). التسويق الإبداعي الإلكتروني ودوره في تطوير الجامعات في ظل معايير التصنيف الدولية: حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. القرشي، محسن بن عليان بن حمود. (٢٠٢٤، أغسطس). تسويق أبحاث الجامعات السعودية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (تصوّر مقترح). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٥(٨)، ١٨٢-١٤٧.

محمد، صباح أنور. (٢٠٢٠). أهمية التسويق الجامعي في تحقيق أهداف الخدمات التعليمية: دراسة مسحية لطلبة كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، ٢(٨)، ٤٣-٢١.

المخنك، هاشم حسين ناصر. (٢٠٢٠). إدارة التسويق: الأسس الفلسفية والإستراتيجية. مؤسسة أنباء للدراسات والنشر؛ دار أنباء للطباعة والنشر؛ مركز دراسات دار أنباء. الموجي، مروة محمد. (٢٠٠٩). تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي: دراسة حالة كلية التربية جامعة عين شمس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

النوفل، محمد بن فاهد. (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الغامدي، مها بنت علي بن بسيس الزهيري والفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. ٢٠٢٠. دور تسويق الخدمات الجامعية في تميز الأداء التنظيمي بالأقسام النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. مجلة كلية التربية، ٢، (٣)، ٥٦٣-٥٩٨.

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Abu Qouta, Nida' Atiyah. (2023). The reality of strategic communication in higher education institutions in the southern governorates of Palestine and its relationship to achieving institutional excellence (in Arabic). Journal of Humanities and Natural Sciences, 4(10), 163–195.
- Al-'Azmi, Khalid Zahir 'Ubayd. (2022). Mechanisms to enhance the management of e-educational marketing in Kuwait: An approach to achieving competitive advantage (in Arabic). Journal of the Faculty of Education – Assiut University, 38(5.2), 247–286.
- Al-'Utaybi, Badr Mabrouk; Al-Humaidi, 'Abdullah bin Muhammad. (2014). Marketing university services and its role in improving the competitive ability of Saudi universities: A proposed model for the cases of Umm Al-Qura University and King Abdulaziz University from the perspective of faculty members [Unpublished doctoral dissertation] (in Arabic). Umm Al-Qura University, Faculty of Education, Department of Educational Administration.
- Al-Dmour, Hani Hamed Hamoud; Al-Shamaylah, Hamzah Nabih. (2007). Market orientation in higher education institutions in Jordan: An analytical field study (in Arabic). Jordan Journal of Business Administration, 3(3), 296–323.
- Al-Ghamdi, Maha bint 'Ali bin Basis Al-Zuhairi; Al-Faheelah, Ibrahim bin Zayd bin Hamad. (2020). The role of marketing university services in achieving organizational excellence in the women's

sections at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, 2(3), 563–598.

Al-Jadaini, Yusuf Ibrahim; Al-Saddai, Muhammad al-Thabit. (2024, October). A systematic review of the importance of internal marketing orientation as a tool to raise the quality performance of higher education institutions in Libya: Evidence from Arab and international studies (in Arabic). Academic Forum Journal – Humanities, 8(2), 1203–1251.

Al-Khudairi, Zainab Ibrahim. (2024). An analytical study of the role of e-marketing in enhancing the competitive ability of private universities: Application to Prince Sultan University (in Arabic). Journal of Educational Sciences, 10(4), 88–121.

Al-Mawji, Marwa Muhammad. (2009). Marketing university services as an approach to improving university education: A case study of the Faculty of Education, Ain Shams University (in Arabic). Unpublished master's thesis, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt.

Al-Muhannak, Hashim Husayn Nasir. (2020). Marketing management: Philosophical and strategic foundations (in Arabic). Mu'assasat Anba' for Studies and Publishing; Dar Anba' for Printing and Publishing; Markaz Dirasat Dar Anba'.

Al-Nawfal, Muhammad bin Fahid. (2016). A proposed strategy for managing the marketing of university services at Imam Muhammad bin Saud Islamic University [Unpublished doctoral dissertation] (in Arabic). Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

- Al-Qurashi, Muhsin bin ‘Aliyan bin Hamud. (2024, August). Marketing the research of Saudi universities in light of the Blue Ocean Strategy (a proposed vision) (in Arabic). Journal of Humanities and Natural Sciences, 5(8), 147–182.
- Al-Sawalhi, Dalia Wajih Fayiz al-Sayyid. (2019). The reality of marketing university services at Tanta University: A field study (in Arabic). Journal of the Faculty of Education – Tanta University, 73(1), 305–329.
- Al-Shahrani, Turki bin Sa‘d Rafi‘ Al-‘Ifah. (2021). Marketing university services at King Khalid University in light of the experiences of some world universities: A proposed vision [Unpublished academic thesis] (in Arabic). King Khalid University.
- Al-Shumaimri, Ahmad bin ‘Abd al-Rahman; Wuhaijan, ‘Abd al-Rahman bin Ahmad; Ghannam, Bushra bint Budayr. (2020). Principles of business administration: Fundamentals and modern trends (15th ed.) (in Arabic). Riyadh: Obeikan.
- Al-Sufyani, Hilal Muhammad ‘Ali Saif; Maghrabah, Fahd Salih Qasim; Arbab, Nuha ‘Uthman Muhammad; Al-Bahluli, Bushra Muhammad Sa‘id. (2025). A proposed model for e-marketing of educational services at Najran University as an approach to developing competitive capability in light of international experiences (in Arabic). Journal of Social Studies, 31(1), 93–120.
- Badrous, Wafa’ Zaki. (2017, January). Proposed scenarios for the future of marketing university services in Egyptian universities in light of models from foreign universities (in Arabic). Educational Journal – Faculty of Education, Sohag University, (47), 420–525.

Bohara, S., Bisht, V., Suri, P., Panwar, D., & Sharma, J. (2024). Online marketing and brand awareness for HEI: A review and bibliometric analysis. *F1000Research*, 12:76.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Ghabghoub, Yaqutah. (2018). *Creative e-marketing and its role in developing universities in light of international ranking standards: From the perspective of faculty members* [Unpublished doctoral dissertation] (in Arabic).

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338 .

Ibrahim, Iman ‘Abd al-Fattah Muhammad; ‘Abd al-Hamid, Asma ‘Abd al-Fattah Nasr. (2019). A proposed center for marketing university services at Al-Azhar University in light of the experiences of some foreign universities (in Arabic). *Journal of Educational and Social Studies*, 25(8.3), 177–262.

Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: The 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299 .

- Khalil, Nabil Saad. (2015). Modern approaches in managing educational institutions (in Arabic). Dar Al-Fajr for Publishing & Distribution.
- Kusumawati, A. (2019). Impact of digital marketing on student decision-making process of higher education institution: A case of Indonesia. *Journal of e-Learning and Higher Education*, 2019, Article 267057.
- Muhammad, Sabah Anwar. (2020). The importance of university marketing in achieving the goals of educational services: A survey of students of the Faculty of Administration and Economics at the Iraqi University (in Arabic). *Refereed North Europe Academy Journal for Studies and Research*, 2(8), 21–43.
- Napitupulu, B. B. J., Kumoro, D. F. C., Asbari, M., & Nadeak, M. (2023). The effect of marketing mix on student decision to choose a private university. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 110–119 .
- World Bank. (2023). Gross enrollment ratio, tertiary (% total). *World Development Indicators*. Retrieved May 31, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR?locations=ID>