



**"دراسة مقارنة للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية
والامريكية وامكانية الافادة منها في الجامعات المصرية"**

إعداد

د / هانم أحمد حسن شحاته أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

"دراسة مقارنة للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والامريكية وامكانية الافادة منها في الجامعات المصرية"

إعداد

د / هانم أحمد حسن شحاته أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة ببها

مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي التعرف على الأسس العلمية للتوجه التسويقي بالجامعات، والوقوف على الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية والمصرية في ضوء سياقها المجتمعي، والتوصل إلى أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرهما، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

واعتمد على المنهج المقارن نظراً لطبيعة مشكلة هذا البحث حيث يتم، وصف الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية والمصرية، تحليل الخبرة الكندية والأمريكية لبيان أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وتفسيرها في ضوء السياق المجتمعي والاستفادة منهم لدعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

وفي النهاية تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في:

- نتائج وتوصيات تتعلق بمفهوم التوجه التسويقي بالجامعات.
- نتائج وتوصيات تتعلق بأهداف التوجه التسويقي بالجامعات.
- نتائج وتوصيات تتعلق بأبعاد التوجه التسويقي بالجامعات.
- نتائج وتوصيات تتعلق بمجالات التوجه التسويقي بالجامعات.
- نتائج وتوصيات تتعلق بإجراءات التوجه التسويقي بالجامعات.
- نتائج وتوصيات تتعلق بآليات التوجه التسويقي بالجامعات.

Abstract

The Current Research Targeted at Identifying The Scientific Basis for Universities Related Marketing Orientation, Identifying The Status Quo of The Marketing Orientation of Canadian and American Universities in The Light of Their Community Bases, And Reaching The Similarities And Differences Between Them In Addition to Illustrating Them, and Finally Identifying The Proposed Procedures for The Egyptian Universities Related Marketing Orientation.

The Current Research Depended on The Comparative Methodology Due to The Nature of The Current Research Problem as The Status Quo of The Marketing Orientation of Canadian, American and Egyptian Universities are Being Described, Analyzing The Canadian and American Experiences so That Similarities and Differences Between Them Could be Identified and Illustrated in The Light of Their Community Bases, in Addition to Benefiting from Them to Backup The Egyptian Universities Related Marketing Orientation and Finally Reaching The Proposed Procedures for The Egyptian Universities Related Marketing Orientation.

Finally, a set of conclusions and recommendations have been reached represented in the following:

- Conclusions and Recommendations Related to The Definition of The Marketing Orientation in Universities.
- Conclusions and Recommendations Related to The Objectives of The Marketing Orientation in Universities.
- Conclusions and Recommendations Related to The Dimensions of The Marketing Orientation in Universities
- Conclusions and Recommendations Related to Domains of The Marketing Orientation in Universities.
- Conclusions and Recommendations Related to The Procedures of The Marketing Orientation in Universities.
- Conclusions and Recommendations Related to The Mechanisms of The Marketing Orientation in Universities

المحور الاول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة والاتجاه نحو التخصص واللامركزية والتنافسية الشديدة في بيئة الأعمال، تغدو عملية التطوير الجامعي ضرورة ملحة لمواجهة مثل هذه المتغيرات، ولذا فالجامعة بحاجة لمراجعة فلسفتها وأهدافها ونظمها وكيفية تسويق برامجها وخدماتها وأساليبها وعلاقتها بالمجتمع الخارجي لإستشراف آفاق المستقبل، ومواجهة التحديات المستقبلية المختلفة.

حيث تتفاوت الجامعات في طبيعة الفلسفات التي تتبناها فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فهناك جامعات تتبنى فلسفة الربحية والتنافسية لتعظيم أرباحها، وأخرى تتبنى فلسفة العلوم والتكنولوجيا المتقدمة لمحاولة الحصول على التقنيات الجديدة، والبعض يتبنى فلسفة المركزية واللوائح والروتين، وهذه فلسفة الدول الأخذة في النمو، وهناك جامعات تركز في فلسفتها على الدور الاجتماعي للتعليم إذ تعمل بالتوازي مع المؤسسات الأخرى في الدولة لخدمة المجتمع والبيئة، وأخرى تركز على الثقافة العامة، حيث تسعى لبناء ثقافة عامة للحياة، وهناك من يأخذ بالتوجه للعالمية" وفتح فروع ومراكز في دول العالم المختلفة، لمواكبة المستجدات العالمية (محمد راضي، علي إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٦٦)، وبذلك يتضح أن الجامعات تسعى إلى تحقيق أهدافها وغاياتها وفق طبيعة الفلسفة التي تتبناها.

وعليه أصبح من الضروري في الأوضاع الراهنة أن تكون رسالة الجامعة "موجهة بالتسويق" من أجل تعزيز سمعتها وكسب تصنيفاً دولياً ومركزاً تنافسياً بين الجامعات العالمية، وتحقيق ما يطلق عليه العلامة التجارية "Branding" - أي تحديد جوهر ماهية الجامعة، وما تقف عليه وما تقدمه، وما تشتهر وتتميز به، والموارد التسويقية وقنوات التسويق التي تشرك الطلاب المحتملين، وبناء علاقات مع الطلاب الحاليين ومواصلة اشراك الخريجين - والتصدي لتهديدات المجتمع، والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية (أحمد حجي، حسام حمدي، ٢٠١٢، ص ٢٤١).

وفي هذا الصدد أيضاً 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، ولأشكال التنافس، ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتغيرة (البنك الدولي ٢٠٠٢، ص ٢٥)، وأن تكون قادرة أيضاً على تلبية احتياجات عملائها، وتحديد احتياجات السوق المستهدفة، في بيئة تنافسية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى منتجات أو خدمات أو أفكار و تحويل الطلب عليها إلى استجابة مطلوبة، فضلاً عن تطوير استراتيجية للاتصال، والتسعير والترويج، وتسويق الخدمات الجامعية (School of Contining Studies, 2015, p.1)، وهذا يتأتى من خلال تبني مفهوم "التوجه التسويقي بالجامعات.

حيث يعد التوجه التسويقي بالجامعات فلسفة العمل الموجهة نحو توظيف جميع إدارات الجامعة لإكتشاف احتياجات عملائها بشكل أفضل وتحقيق الربحية للمؤسسة، وكذلك العمل على تنفيذ الأنشطة التجارية والآليات التي تولد، وتنتشر وبتستجيب لمعلومات السوق المتعلقة بالعميل وبالتالي زيادة الأداء الكلي وتحقيق ميزة تنافسية أعلى للمؤسسة بين منافسيها (Mihai Nicules cu., and et. al, 2013, P.1).

وفي ضوء ذلك المفهوم أكدت الجامعات الكندية على ضرورة تطبيق فلسفة التسويق في قطاع التعليم الجامعي، وذلك من خلال التركيز الكامل على احتياجات الطلاب في تطوير البرامج التي تلبى هذه الاحتياجات، وهذا يتطلب البحوث التسويقية المتضافرة كجزء لا يتجزأ من تطوير البرامج الدراسية، وتنفيذ استراتيجيات تسويقية لتوظيف الطلاب من خلال تقنيات التسويق المستخدمة بالجامعة، يليه وجود جهد متكامل من خلال أنشطة منسقة تضمن تركيز مختلف إدارات الجامعة على نفس المهمة، يليه وجود استراتيجية للتسويق الخارجي الفعال، و تتمثل في توفير الجامعة ما يحتاجه المجتمع، وأخيراً وجود استراتيجية لقياس ما تم تحقيقه من أهداف، وإلى أي مدى استطاعت الجامعة إرضاء عملائها، و تحقيق ميزة تنافسية أعلى (Aayed Qasem, 2014, P. 47).

كما أكدت الجامعات الأمريكية على عدة أمور لتطبيق فلسفة التسويق في قطاع التعليم الجامعي، ومنها حاجة الجامعات إلى تعزيز قدرات جديدة وإعادة النظر في وسائلها لزيادة الإيرادات وتخصيص التكاليف، والتأكيد على العلامات التجارية والتسويق كأنشطة متزايدة الأهمية للمؤسسات لمساهماتها في توسيع نطاق التسجيل، وتوسيع نطاق جمع الأموال وغيرها، اختيار وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يسهموا في تعزيز المثل العليا وتحقيق أهداف المؤسسة، التميز في مستوى المعرفة والتخصصات المقدمة، توفير التدريب ذو الصلة بالمعرفة المقدمة، وإصدار الشهادات في المهارات التقنية وحل المشكلات "كالدرجات الخاصة"، والانغماس في "التجربة الكلية النسبية" سواء كان في الحرم الجامعي أو من خلال التعليم عن بعد لتوطيد العلاقة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجامعة، وفهم نقاط القوة لدى المؤسسة والتأكيد عليها، ومن ثم الترويج لجهود التسويق وجعلها مرئية قدر الإمكان للعملاء (One up web Agency, 2013, P.5).

وفي هذا الصدد يتضح حاجة الجامعات المصرية لدعم التوجه التسويقي بها إلى (وحدة

التخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٤-٢٠١٩، ص ص ٦٠-١):

- تعميق الترابط بين الجامعة والمجتمع وتحديد المشكلات البحثية المرتبطة بالمجتمع والبيئة.
- تطوير الأنشطة الطلابية والرعاية الصحية والاجتماعية للطلاب ومتابعة ورعاية الخريجين.
- تشجيع الابتكار العلمي، والاندماج مع المجتمع العلمي العالمي.
- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- التطوير الشامل لأداء الجهاز الإداري، تقويم الأداء والتطوير المستمر للجامعة.
- تطوير المعامل، وتحسين خدمات المكتبات وإدخال التكنولوجيا الحديثة وأساليب الاتصال الالكترونية بمصادر المعرفة المحلية والعالمية.
- تحديث اللوائح والبرامج التعليمية والمقررات الدراسية بما يحقق المعايير الأكاديمية المرجعية القومية.
- تنظيم المؤتمرات الدولية واستقطاب علماء متميزين من الجامعات الأجنبية، وتشجيع عمل الأبحاث مع الهيئات الدولية والجامعات الأجنبية.

- إنشاء وحدات نقل وإدارة التقنيات والمعرفة، وتسويق مخرجات البحث العلمي.
 - إقامة معارض لتسويق منتجات الجامعة.
 - التوسع في اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - إنشاء حاضنات علمية وتكنولوجية (الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٧-٢٠٢٢، ص ٧٤، ٨٠، ٨١، ١٢١، ١٤١).
 - تفعيل وتوسيع نطاق الاتفاقات وبروتوكولات التعاون مع المؤسسات الدولية في كافة أنشطة الجامعة.
 - وجود سياسات لدعم البحوث التطبيقية والمشاركة، وزيادة القدرة الإنتاجية والتشجيع على نشر البحوث دولياً.
 - دراسة احتياجات سوق العمل، وإشراك جهات التوظيف في مراجعة واستحداث البرامج وطرق التدريس والتقويم.
 - زيادة أعداد الطلاب الوافدين من مختلف دول العالم.
 - جلب مشروعات ممولة من الجهات المانحة.
 - تطبيق نظم الأرشفة الإلكترونية واستدعاء وتداول الوثائق بالطرق الإلكترونية.
 - إنشاء مراكز لتنمية وتعزيز المهارات المهنية والتطبيقية للطلاب والخريجين في أماكن التوظيف.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن التوجه التسويقي له العديد من المميزات التي تجعل منه أسلوباً يمكن أن يسهم بفعالية في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، وتوفير معلومات عن مكانة الجامعة وبرامجها الأكاديمية وجودة خريجها، ومدى إمكانية مواصلة النمو الوظيفي، وجودة التدريس ومهارات أعضاء هيئة التدريس، ومعلومات عن الأساس المادي والتقني للجامعة، والبرامج والمشاريع الخدمية والتدريب الداخلي وفرص العمل، والتواصل مع الخريجين وأرباب العمل، وبذلك أصبح التوجه التسويقي بالجامعات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته، ولذا جاء هذا البحث ليتناول موضوع التوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية، من أجل تطويرها وزيادة قدرتها التنافسية في شتى المجالات.

مشكلة البحث:

- تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والمشكلات التي تقلل من جودة الأداء فيها وتضعف من قدراتها التنافسية ومن هذه المشكلات ما يلي:
- سوء مخرجات التعلم الجامعي، التي ارتفعت من حيث الكم، وانخفضت من حيث النوع والكيف، فضلاً عن اقتصار عمل الأستاذ الجامعي على التدريس التقليدي دون استخدام أساليب متطورة في التدريس والتقويم ودمج التكنولوجيا في عملية التعليم. (أحمد حسين الصغير، ٢٠٠٥، ص ٢٥).
 - التغيرات الحادثة في الإنتاج، واختفاء مهن، وإحلال مهن جديدة محلها، يزيد من صعوبة المهمة الملقة على التعليم الجامعي باعتباره الركيزة الأساسية القادرة على استتباب الواقع الجديد، ومعايشته في ظل التطور المعلوماتي الهائل، والتقدم التكنولوجي (سعيد طه، السيد ناسي، ٢٠٠٣، ص ٢٦٢).

- عدم وجود نظام للمعلومات في معظم المؤسسات الجامعية، وبالتالي اعتماد الإدارة على اجتهادات القائمين عليها (المجالس القومية المتخصصة ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ص ص ٢٢-٣٢).
- انخفاض ميزانية البحوث وتدهور الحركة العلمية في الجامعات وانعزالها عن الحركة العلمية العالمية.
- غياب التخطيط السليم للعملية التعليمية ومواردها البشرية والفنية، أدى إلى تراجع المستوى العلمي والعملية بالجامعات، وعدم القدرة على تقديم أي إجابات تخص مستقبل التعليم الجامعي على المدى الطويل أو القصير سواء على المستوى الكمي أو الكيفي.
- عدم وجود سياسة قومية مستقرة ومعتمدة وممولة لمنظومة التعليم الجامعي، تضم خططاً وبرامج لمساندة وتطوير مدخلاتها متمثلة في تمويلها ونوعية وأعداد الطلاب الملحقين بها وبرامج إعداد أعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك غياب آليات المتابعة والتقييم وتطبيق معايير الجودة العالمية.
- تقليدية البرامج التعليمية والتي لا تسمح بالتفكير العملي أو الابتكاري، ولا توصل الطالب إلى كيفية التعامل مع التحديات والمتغيرات العالمية (محمد صبري حافظ، ٢٠٠٤، ص ص ٤٦٩-٤٧٠).
- ضعف التعاون بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات الإنتاج الحكومية والخاصة، وبالتالي انخفاض الارتباط بين البحث والتطوير.
- ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية في الإدارة الجامعية
- نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية في بعض الجامعات (عبدالعزيز دود، ٢٠١٦، ص ص ١٥٧-١٥٨).
- الافتقار إلى آلية فعالة لتسويق الخدمات الجامعية.
- ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع، وضعف الارتباط بين البحث العلمي وأهداف وخطط التنمية.
- قصور في استشراف المشكلات التي تواجه المجتمع في المستقبل، فضلاً عن عدم وجود تعاون منظم بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.
- تزايد الطلب على التعليم الجامعي أدى إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف وبالتالي انخفاض كفاءة الخريجين. (سهام يس أحمد، جمعة سعيد، ٢٠١٢، ص ص ٢٤٤ - ٢٤٦)
- غلبة الطابع النمطي على الجامعات المصرية حيث تتشابه الكليات المتناظرة في أقسامها العلمية وبرامجها التعليمية.
- ضعف ملائمة أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة للكلية.
- انخفاض الخريجين في مجالات العلوم الطبيعية والتطبيقية.
- اعتماد القبول بالجامعات على مؤشرات الدرجات دون اعتبار لقدرات ورغبات الطلاب.
- الانشغال بتطوير البرامج الدراسية للمرحلة الجامعية، وافتقاد العناية والاهتمام ببرامج الدراسة بمرحلة الدراسات العليا.
- افتتاح تخصصات الدراسة باللغات الأجنبية في معظم الكليات دون استعداد كاف فيها سواء من أعضاء هيئة التدريس أو المقررات الدراسية.

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

✳ كيف يمكن الاستفادة من خبرة الجامعات الكندية والأمريكية في التوجه التسويقي بالجامعات المصرية؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس العلمية للتوجه التسويقي بالجامعات؟
- ما الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية في ضوء السياق المجتمعي؟
- ما الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية في ضوء السياق المجتمعي؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية وتفسيرهما؟
- ما الجهود المبذولة للتوجيه التسويقي بالجامعات المصرية في ضوء السياق المجتمعي؟
- ما الإجراءات المقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الكندية والأمريكية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على الأسس العلمية للتوجه التسويقي بالجامعات، والوقوف على الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية والمصرية في ضوء سياقها المجتمعي، والتوصل إلى أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرهما، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- يتناول هذا البحث موضوعاً من الموضوعات الهامة، والذي يعد بمثابة مصدراً هاماً للميزة التنافسية بالجامعات، ومدخلاً لرفع قدرتها التنافسية.
- يعرض هذا البحث ممارسات وإجراءات التوجه التسويقي كآليات لزيادة المركز التنافسي للجامعات وإكسابها ميزة تنافسية على غرار ما هو متبع في معظم دول العالم ومنها (كندا والولايات المتحدة).
- يضع هذا البحث إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية من خلال الإطار النظري والدروس المستفادة من خبرات دول المقارنة.
- سوف يستفيد من هذا البحث القائمون على وحدة التخطيط بالجامعة، في كيفية التخطيط لأوجه أنشطتها، والتوجه بعملائها وخلق قيمة لهم.
- يفتح آفاق معرفية جديدة تنبه المسؤولين بالجامعات المصرية، إلى أهمية التوجه التسويقي وفوائده في تحقيق التفوق والتميز، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات، والوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١- الحد الموضوعي، ويتمثل في الآتي:

- مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات.
- أهداف التوجه التسويقي بالجامعات.
- أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات.
- مجالات التوجه التسويقي بالجامعات.
- إجراءات التوجه التسويقي بالجامعات.
- آليات التوجه التسويقي بالجامعات.

٢- الحد الجغرافي: اقتصر البحث الحالي على دراسة دولتي كندا، والولايات المتحدة الأمريكية

للاستفادة من خبرتيهما في الأخذ بالتوجه التسويقي بالجامعات المصرية واختيرت الدولتين للمبررات الآتية:

- كندا لأنها جاءت ضمن أفضل خمس دول في التعليم العالي لعام ٢٠١٧/٢٠١٨م، وفي ترتيب الجامعات على مستوى العالم لنفس العام جاءت (٤) جامعات كندية ضمن أفضل ١٠٠ مؤسسة تعليمية على مستوى العالم، وبها أكثر من (٧٠) جامعة عامة أي دعم مالي قوي من الحكومة، كندا هي الدولة المتقدمة الوحيدة في العالم بدون وزارة التعليم الوطنية (بدون استراتيجية تعليم وطنية)، ولكن لديها "خطة عمل لتسويق التعليم دولياً" تهدف إلى تقديم التعليم الكندي إلى العالم، وجلب العالم إلى كندا، وتسعى إلى زيادة توظيف الطلاب الدوليين، وبقاؤهم في كندا بعد التخرج، وتحسين حصة كندا من سوق الطلاب الدوليين، وخلق المزيد من الفرص للكنديين للدراسة في الخارج.
- الولايات المتحدة الأمريكية لأنها تصدرت ترتيب أفضل عشر دول على مستوى العالم في التعليم الجامعي لعام ٢٠١٧/٢٠١٨م، وفي نفس العام حصلت (٣٠) جامعة أمريكية على مركز في قائمة أفضل (١٠٠) مؤسسة تعليمية جامعية على مستوى العالم، كما أن أنظمة الإعتماد المفعلة تضمن استمرار الجامعات في الحفاظ على معايير الجودة بها، كما يقدم نظام التعليم بها بيئات أكاديمية واجتماعية ومتطلبات التحاق وبرامج شهادات وموضوعات للتخصص تناسب التنوع الثقافي الهائل الموجود بها، فضلاً عن المرونة في اختيار البرامج والمرونة في تحرك الطلاب من مؤسسة تعليمية لأخرى، كما توفر الجامعات قيمة ممتازة مقابل المال، فضلاً عن بعض المساعدات المالية من الكليات لجعل الدراسة ميسورة التكلفة لآلاف الطلاب.

٣- الحد الزمني: وهو زمن إجراء البحث في الفترة من ٢٠١٨/٢٠١٩م.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج المقارن نظراً لطبيعة مشكلة هذا البحث حيث يتم، وصف الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية والمصرية، تحليل الخبرة الكندية والأمريكية لبيان أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وتفسيرها في ضوء السياق المجتمعي والاستفادة منهم لدعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- **التسويق Marketing**: مجموعة من الأنشطة والعمليات اللازمة لإنشاء وتوصيل وتقديم وتبادل العروض ذات القيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل (Amaia Lafuente and pilar zorrilla, 2017, P.5)

هو عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين (وائل رفعت خليل، ٢٠١٧، ص ١٥). كما يعرف بأنه نظام متكامل من الأنشطة المتفاعلة التي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع منتجات (سلع- خدمات- أفكار) بهدف إشباع حاجات ورغبات عملاء حاليين ومحتملين (أنيس أحمد عبد الله، ٢٠١٦، ص ٩).

وهو أيضاً نشاط يركز على (محمود هريدي، ٢٠١٤، ص ٢):

- التعرف على فئة العملاء المستهدفين واحتياجاتهم ورغباتهم وإعلامهم بتوفير السلع والخدمات.
 - توجيه جهود الجامعة نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، وبالجودة الملائمة، والسعر الملائم، ومن ثم التوجه نحو طرق قياس رضا العملاء.
 - توجيه جهود الجامعة نحو طرق زيادة رضا العملاء بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة عملاء جدد.
- عملية اكتشاف وتحويل حاجات ورغبات العملاء إلى منتجات ذات مواصفات موضوعية بدقة، كما أنه لا يركز فقط على احتياجات العملاء الحالية، بل أيضاً الرغبات الكامنة في نفوسهم وإنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين القائمة (محمد عبدالوهاب العزاوي، ٢٠١٢، ص ١٩).
- ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة المدروسة التي تعمل على اكتشاف حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتحقق للجامعة الربحية والمنفعة الاقتصادية خلال فترة مناسبة (أنس عبدالباسط، جمال ناصر، ٢٠١١، ص ١٤).
- كما يعرف بالعمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ أنشطة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وذلك بغرض خلق المبادلات التي من شأنها إشباع حاجات العملاء من ناحية، وتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة من ناحية أخرى (محمد عبدالعظيم، ٢٠١١، ص ٢١).

وهو نظام لدراسة السوق المستهدف، وجمع تحليل البيانات والمعلومات بهدف معرفة ما هي حاجات ورغبات العميل في السوق المستهدفة والتي يتم في ضوءها إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تشبع حاجات هذا العميل، الذي يعد بمثابة القائد في السوق، وسبب نجاح أو فشل الجامعة (أحمد يوسف دودين، ٢٠١١، ص ١١).

ويعرف بأنه تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد الجامعة وأوجه نشاطاتها المتعلقة بالعميل، بهدف إرضاء احتياجاته ورغباته، وتحقيق أرباح في الأجل الطويل (محمود صادق بازرعة، ٢٠٠١، ص ٢٥).

ومن خلال التعريفات السابقة للتسويق يتضح أنه يركز على:

- التخطيط والتنفيذ الجيدين لكل أنشطة وإجراءات العمل الجامعي.
- دراسة حاجات ورغبات العملاء ومحاولة تلبيتها، وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة.
- خلق سمعة جيدة للجامعة في المجتمع من خلال التركيز على المفهوم الاجتماعي للتسويق، أي الاهتمام بالمجتمع المحلي في عدة أمور منها تعيين أبناء المجتمع- المشاركة في الندوات الاجتماعية.
- وعلية يعرف التسويق إجرائياً بأنه عملية توجيه جهود الجامعات نحو دراسة حاجات ورغبات العملاء ومحاولة تلبيتها، وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة، لتحقيق المنفعة المتبادلة، وخلق سمعة جيدة لها في المجتمع.

٢- التوجه التسويقي Marketing Orientation

يعرف التوجه التسويقي بأنه استراتيجية تتطوى على أهداف طويلة الأجل للنشاط التسويقي، وكذلك الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، من أجل تحقيق الإستراتيجية العامة الواردة في استراتيجية الجامعة، ومن هذه الأهداف (Lidia Biaton, 2015, PP140-141):

- جذب العدد الأمثل من الطلاب فضلاً عن جذب العاملين المؤهلين.
 - تطوير المرافق التعليمية والمادية والبحثية.
 - التحسين المستمر للمناهج.
 - الحصول على أموال للبحث العلمي.
 - التعاون مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.
- ويعرف أيضاً بأنه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية التي تنتج السلوكيات الضرورية لخلق قيمة فائقة للعملاء والتي تدفع الجامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي تتطوي على العناصر التالية (Tindara Abbate and Fabrizio Cesaroni, 2014. P5):

- التوجه بالعميل، ويعني الفهم الكافي للعملاء، وذلك لخلق قيمة متميزة و مستمرة لأعمالهم.
 - التوجه بالمنافسة ويعني فهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير، والقدرات والاستراتيجيات على المدى البعيد لكلا من المنافسين الحاليين والمحتملين.
 - التنسيق بين الوظائف، ويعني الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة لخلق قيمة عالية للعملائها.
- وهو فلسفة تركز على حاجات ورغبات العميل بالشكل الذي يُمكن الجامعة من تمييز منتجاتها عن ما يقدمه منافسيها، وتحقيق أهدافها في الأجل الطويل، وبناء وتدعيم علاقات تبادلية متميزة وطويلة الأجل مع العملاء، ويتطلب قيادة فعالة من الإدارة العليا، كما يتطلب التركيز على العميل، والقيام بالاستخبارات اللازمة عن المنافسين، والتنسيق الداخلي بين الوظائف المختلفة للجامعة. (محمد عبدالعظيم، ٢٠١١، ص ص ٢٩-٣٠).

وهو أيضاً فلسفة تقوم على تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم والعمل على اشباعها بكفاءة وبالشكل الذي يحقق مصلحة العملاء والمجتمع معاً، وتسد هذه الفلسفة على الآتي: (محمد الهادي عفيفي، ٢٠٠٩، ص ٢٨).

- أن رسالة الجامعة تؤكد على مصلحة الفرد والمجتمع في الأجل الطويل.
 - أن كفاءة الجامعة في تقديم الخدمة لا توافق دائماً حاجات ورغبات العملاء، وبذلك يعد الاهتمام بحاجات العميل المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي.
- وفي ضوء ما سبق يعرف التوجه التسويقي إجرائياً بالممارسات العملية التي تتبعها الجامعات لتحقيق فلسفة التسويق فيما يتعلق بالتوجه بالعميل وتطوير الخدمات التي تلبى احتياجاته، توافر المعلومات التسويقية ونشرها بالإستغلال الأمثل للمواقع الإلكترونية للجامعات أو تفعيل دور المكتبات والمكتبات الرقمية في ذلك، التوجه بالمنفعة المجتمعية، تسويق الخدمات الجامعية (التعليمية والبحثية والمجتمعية)، التسويق المتكامل من خلال التنسيق والتكامل بين جميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة الجامعية وتوجيهها لخدمة عملائها، اجراء بحوث التسويق المختلفة لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء والجهات المستفيدة تطوير المناهج والمقررات الدراسية، دعم التعاون والتنسيق المشترك والتفاعل الإيجابي مع كل الأطراف المستفيدة وإشراكها في تخطيط وتطوير برامج الجامعات، ورسم السياسات المتعلقة بتطبيقها وتقديمها.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي اتضح أن هناك مجموعة من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث تتمثل في الآتي:

١- دراسة (إسماعيل عبد الله قاسم، ٢٠١٨، ص ص ٩٤-١٤٣).

هدفت الدراسة التعرف على مدى ملائمة الوسائل التسويقية في الجامعة الإسلامية لجذب الطلاب الجدد، وإلقاء الضوء على أهم الوسائل التسويقية بالجامعة، ومعرفة العلاقة بين هذه الوظائف (الدعاية، الاعلان، الترويج، العلاقات العامة، التسويق المباشر) وجذب الطلاب الجدد للجامعة، وكذلك معرفة دور هذه الوسائل في توافر المعلومات لديهم. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانته على عينة من طلاب الثانوية العامة بمحافظة غزة بلغ قوامها (١٤٥) طالب وطالبة.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها، وجود علاقة ارتباطية طردية بين الدعاية والاعلان والترويج والتسويق المباشر وجذب الطلاب الجدد للجامعة، واستخدام شبكات التواصل الإجتماعي فيس بوك وتويتر ورسائل SMS للتوصل والوصول للطلاب الجدد، الاتصال الشخصي هاتفياً أو من خلال زيارات المدارس للتواصل مع الطلبة والأهالي.

٢- دراسة (Trang P. Tran and et.al, 2015, PP.347-365).

هدفت الدراسة إلى دراسة التوجه التسويقي كخيار لتكيف الجامعات في بيئة المنافسة الشديدة، وقياس أثر التوجه التسويقي على رضا الطلاب، وذلك من خلال عدة محاور هي كيفية نشر

الاستخبارات في الجامعات، وجيل المخابرات، ومدى الاستجابة في الجامعات، واعتمدت على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة، واستخدمت مقياساً مكون من ثلاث محاور المشار إليها أعلاه تحوي (٢٢) مفردة تغطي أهداف الدراسة وطبقت على عينة من (٢٣٣) طالباً وطالبة من جامعة شمال تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين التوجه التسويقي ورضا الطلاب، تبني معظم كليات الجامعة التوجه التسويقي من أجل التكيف في بيئة الأعمال التنافسية.

٣- دراسة (H. Erkan ozkaya and et al. 2015, PP 309-318)

وهدفت الدراسة إلى التركيز على بعدين من التوجهات السوقية وهما بعد العميل وبعد المنافسين ومعرفة ما يريه العميل وما يقوم به المنافس، ومعرفة ما إذا كانت توجهات العملاء والمنافسين تنتقل من خلال الابتكار القائم على السوق مباشرة أو من خلال الكفاءات المعرفية للمنافسة، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كان الابتكار القائم على السوق يؤثر على الأداء بالمؤسسة، واختبار ما إذا كانت الولايات المتحدة أم الصين لها القدرة بشكل أفضل على الاستفادة من التوجهات للحصول على الكفاءات المعرفية والابتكارات.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لشركة الأبحاث التسويقية بالولايات المتحدة وشركة وطنية بالصين، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات من مديري التطوير أو من لهم مسئولية إطلاق منتجات جديدة، بلغ عددهم في الولايات المتحدة (٢٨٨) مديراً، وفي الصين (٣٨٦) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن الكفاءات المعرفية للعملاء تتوسط العلاقات الإيجابية بين توجهات العملاء والابتكار القائم على السوق، وأن كفاءة المعرفة بالمنافسين هي وسيط للعلاقة بين التوجه بالمنافسين والابتكار القائم على السوق، كما أن الابتكار القائم على السوق يتوسط العلاقات الإيجابية بين العملاء والكفاءات المعرفية للمنافسة، وأداء المؤسسة بشكل عام، كما أن بعد المنافسة يزيد من كفاءة المعرفة لدى العميل، كما أن كفاءة معرفة العميل لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي فإن التوجه بالعميل والمنافسين يعزز من ابتكارات السوق، بينما التوجه بالمنافسين فقط هو الذي يؤثر مباشرة على الابتكارات القائمة على السوق، وتوصلت أيضاً إلى أن الشركات الأمريكية أكثر قدرة على الاستفادة من التوجهات للحصول على كفاءات المعرفة والابتكارات من الشركات الصينية داخل السوق.

٤- دراسة (خالد حسن الحريري، ٢٠١٣، ص ٩٩-١٤٤)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مدى تبني مؤسسات التعليم الإداري اليمني الرسمية أو الخاصة لمفهوم التوجه التسويقي، ودراسة مدى الاختلاف أو التشابه في تطبيق مكونات التوجه التسويقي بين مؤسسات التعليم الإداري الرسمية أو الخاصة، ودراسة مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية التوجه التسويقي وتأثيره على جودة أداء وخدمات هذه المؤسسات، تقديم التوصيات المناسبة

لتطبيق وتفعيل التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري اليمني في ضوء نتائج البحث، واعتمدت على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة، واستخدمت استبانة من ثلاثة أجزاء أساسية تغطي أهداف الدراسة طبقت على عينة من (١١٢) فرداً منها (٥٠) فرداً من مؤسسات التعليم الإداري الرسمي، (٦١) فرداً من مؤسسات التعليم الإداري الخاصة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية في تطبيق مؤسسات التعليم الإداري اليمني لمختلف مكونات التوجه التسويقي، وأظهرت أن مؤسسات التعليم الإداري الخاصة أكثر تطبيقاً لمختلف مكونات التوجه التسويقي من مؤسسات التعليم الإداري الرسمية، كما أظهرت عدم وجود اختلافات جوهرية في مدى إدراك القيادات الإدارية في كلا القطاعين لأهمية التوجيه التسويقي وتأثيره على جوده الأداء والخدمات في المؤسسات الحكومية والخاصة المستفيدة منها في المجتمع.

٥- دراسة (خالد عبدالحسن المرشدي، دلال بنت خالد السهلي، ٢٠١٢، ص ١-٥١).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التوجيه السوقي لدى القطاع المصرفي في منطقة القصيم، والتعرف على أثر تطبيق مكونات التوجه السوقي في المصارف السعودية على الأداء المالي لهذه المصارف، وأخيراً تقديم التوصيات التي قد تساعد المعنيين في القطاع المصرفي في إمكانية تطبيق مفاهيم التوجه السوقي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستوى التوجه السوقي لدى البنوك العاملة في منطقة القصيم على أدائها المالي، واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أبعاد للتوجه السوقي، طبقت في (١١) بنكاً من البنوك العامة في منطقة القصيم على عينة من العاملين في قسم التسويق وخدمة العملاء بلغ قوامها (١٠٩) موظفاً. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لمكونات التوجه السوقي على الأداء المالي لقطاع المصارف بالقصيم، وأن تطبيق مكون واحد أو أكثر من مكونات التوجه التسويقي لا يكفي وحده لتحسين الأداء المالي الكلي، لذا لابد من تطبيق جميع مكونات التوجه التسويقي بالقطاع المصرفي متكاملة.

٦- دارسة (Jane Hemsley B., Izhar oplatka, 2010, pp 204-220)

هدفت الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين إنجلترا وإسرائيل من حيث تصورات التوجه بالسوق في التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن بين إنجلترا وإسرائيل لمعالجة مشكلة الدراسة، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاث أبعاد هم بعد خاص بالعمل، وذلك بالمنافسين وبعد التنسيق بين الوظائف، طبقت إلكترونياً في جامعتين إحداهم في إنجلترا والأخرى في إسرائيل على عينة من الأكاديميين بلغ قوامها (٦٨) أكاديمياً (٣٦) أكاديمياً من إنجلترا، (٣٢) أكاديمياً من إسرائيل.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن كلتا الدولتين تكون جامعاتها موجهة بشكل قوي نحو تلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم، وتهتم أيضاً برفاهية الطلاب وتعليمهم وتعلمهم، ومساهمة الأكاديميين في التسويق الداخلي، أي تعزيز جامعتهم من خلال أدائهم الخاص لمهامهم.

٧- دراسة (Ines Kuster and Maria Elena, 2010, PP.597-614)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التوجه التسويقي والنتائج في مجال التعليم العالي، ودراسة تأثير التوجه التسويقي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وإلى أي مدى يتم تغيير سلوكهم، وأفعالهم وكذلك دراسة تأثير التوجه التسويقي على الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة المشكلة، واعتمدت على طريقة دراسة الحالية "المؤسسة سونور للتعليم العالي" في شمال غرب المكسيك، واستخدمت استبانة من (٣) أبعاد تحوي (١٩) مفردة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٢١٩) عضواً، كما طبقت على عينة من الإدارة العليا فئة (عميد - رئيس قسم إداري - رئيس قسم أكاديمي) والتي بلغ قوامها (٣٤) فرداً.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التوجه التسويقي في التعليم العالي والتوجه التسويقي في مؤسساته الفرعية، كما أن التوجه التسويقي بمؤسسات التعليم العالي لا يؤثر بدرجة كبيرة على توجهات أعضاء هيئة التدريس، في حين أن إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية التوجه التسويقي يؤثر على رضاهم الوظيفي، وكذلك إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه التسويقي يؤثر على رضاهم وعلى الأداء الكلي بمؤسساتهم.

٨- دراسة (منى يوسف شفيق، ٢٠٠٩، ص ص ١٨١-٢١٣)

هدفت الدراسة إلى قياس التوجه بالسوق والأهمية النسبية لعناصره المختلفة بالمنشآت الفندقية، واختبار طبيعة العلاقات بين التوجه بالسوق والمتغيرات التنظيمية الداخلية بالمنشآت الفندقية، واختبار طبيعة العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المنشآت الفندقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة واستخدمت مقياساً مقترحاً بناءً على الدراسات السابقة يتضمن أربعة أبعاد تحوي (١٩) مفردة، طبق على عينة من المديرين بالمنشآت الفندقية التي تقع في نطاق القاهرة الكبرى بلغ قوامها (٢٦٧) مديراً.

ومن أبرز نتائجها تأثر توجه المنشآت الفندقية بالسوق بالعناصر التالية: التوجه بالعميل الخارجي والتوجه بالمنافسين في حين أن التنسيق بين الوظائف داخل الفندق لا توجد له علاقة ذات دلالة إحصائية على توجه المنشآت الفندقية بالسوق، توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير جمع وتداول المعلومات ومتغير التكامل والترابط بين الأقسام ومتغير الانتماء والالتزام التنظيمي والتوجه بالسوق، وأيضاً توجد علاقة ارتباط طردي ذات دلالة إحصائية عالية بين التوجه بالسوق ومتغيرات أداء المنشآت الفندقية.

٩- دراسة (هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمايله، ٢٠٠٧، ص ص ٢٩٦-٣٢٣).

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مدى تطبيق التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن سواء الجامعات الرسمية أو الأهلية، دراسة وتحليل مدى الاختلاف والتشابه في مدى تطبيق التوجه التسويقي بين مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الرسمية والأهلية، تقديم التوصيات المناسبة لمتخذي القرارات وواضعي السياسات التعليمية لممارسة وتطبيق التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم العالي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تضمنت ثمانية متغيرات تغطي كافة جوانب مفهوم التوجه التسويقي، طبقت على عينة من الإداريين في المراكز الوظيفية العليا بلغ قوامها (٧٥) فرداً منهم (٣٢) فرداً من الجامعات الرسمية، (٤٣) فرداً من الجامعات الأهلية. ومن أبرز نتائجها أن الجامعات الرسمية والأهلية تطبق مفهوم التوجه التسويقي الحديث ولكن بدرجات متفاوتة نسبياً، كما وجدت تفاوت في مدى تطبيق مكونات التوجه التسويقي، حيث كان أعلاها تطبيق سياسات الترويج والتوزيع، وأدناها تطبيق سياسات التسويق الداخلي والمعلومات التسويقية، كما أظهرت أنه لا توجد علاقة بين مستوى تطبيق التوجه التسويقي والخصائص التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي (تاريخ النشأة - تنوع البرامج - الدرجات العلمية).

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، نجد أن البحث الحالي يختلف عنها ويستفيد منها على النحو التالي:

- **محو الاهتمام:** حيث اهتمت الدراسات السابقة بالتوجه التسويقي كبديل لتكيف الجامعات في بيئة المنافسة الشديدة مثل دراسة (Trang P. Tran and et al, 2015)، وركزت دراسة (هاني الضمور، ٢٠٠٧، خالد حسن ٢٠١٣) على دراسة وتحليل مدى تبني المؤسسات للتوجه التسويقي وتطبيقه، وركزت دراسة (منى يوسف، ٢٠٠٩) على قياس التوجه التسويقي والأهمية النسبية لعناصره المختلفة، في حين ركزت دراسة (Jane B.& Izhar, 2010) على المقارنة بين تصورات التوجه التسويقي في التعليم العالي الإنجليزي والإسرائيلي، وركزت دراسة (Inpsk& Maria E., 2010) على العلاقة بين التوجه التسويقي ومخرجات التعليم العالي، وركزت دراسة (H.Erkan & et al.,2015) على أبعاد التوجه التسويقي (بعد العميل - بعد المنافسة) من خلال الابتكار القائم على السوق بأمريكا والصين، وبذلك يتفق البحث الحالي مع هذه الدراسة في أهمية دراسة التوجه التسويقي بدول مختلفة للاستفادة منه في تطوير جامعتنا.
- **المنهج:** ركزت جميع الدراسات على المنهج الوصفي فيما عدا دراسة (Jane H.& Izar, 2010) ركزت على المنهج المقارن، وبذلك يتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في التركيز على المنهج المقارن لمعالجة مشكلة البحث.
- **الأدوات:** اعتمدت غالبية الدراسات المعروضة على الأسلوب الإحصائي لجمع البيانات واستخدمت الاستبانة لذلك، بينما ركز البحث الحالي على جمع البيانات الكمية، والكيفية وتحليلها وتفسيرها لمعالجة مشكلة البحث.
- **أوجه الاستفادة:** استفاد البحث الحالي من عرض الدراسات السابقة في انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، وتحديد محاوره وصياغة مشكلته الأساسية، بحيث يأتي في إطار تكاملي مع هذه الدراسات، وبناء الإطار النظري المتعلق بالتوجه التسويقي في الجامعات.

وسبناءً على العرض السابق يتشابه البحث الحالي مع إحدى الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج المقارن وفي الاهتمام بالتوجه التسويقي كآلية لاستدامة الجامعات وتميزها، وزيادة قدرتها التنافسية.

ويختلف عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي من البحث، حيث أن هدف البحث يتمثل في دراسة التوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية، والاستفادة منهم في وضع إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

ويستفيد من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها وخاصة فيما يتعلق بالتوجه التسويقي في الجامعات ومعرفة الممارسات والتطبيقات الحديثة التي تدعمه.

المحور الثاني: الأسس العلمية للتوجه التسويقي بالجامعات

ويستهدف تسليط الضوء على مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات وأهميته وأهدافه، ومقاييسه وأبعاده، وإجراءاته وأهم آلياته وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات:

ويعني توجيه أهداف واستراتيجيات وأنشطة وخدمات الجامعة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات عملائها والمستفيدين من خدماتها سواء داخلها أو خارجها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي لخدماتها (خالد حسن الحريري، ٢٠١٣، ص ١١١).

كما يعني توليد جيل واسع من معلومات السوق في الجامعة، والتي تشير إلى احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والنشر الأفقي والرأسي لتلك المعلومات الاستخباراتية داخلها، والقدرة على اتخاذ إجراء واسع أو الاستجابة لمعلومات ذلك السوق (Ines Kuster and Maria Elena, 2010, PP599).

مجموعة من القيم التنظيمية، وشكل من أشكال الثقافة التنظيمية التي تنتج السلوكيات الضرورية لخلق قيمة فائقة للعملاء، ومجموعة محددة من الأنشطة التي تترجم فلسفة التوجه التسويقي إلى ممارسة (Brenda Gainer and Paulette Padany, 2001, P.183).

ومن خلال التعريفات السابقة للتوجه التسويقي يتضح أنه يركز على:

- الأنشطة الموجهة نحو السوق.
- الثقافة الموجهة نحو السوق، والتي تؤثر على سلوك العمل.
- احتياجات العملاء ومدى تلبيتها.
- ترجمة فلسفة التسويق إلى ممارسات عملية.

ثانياً: أهمية التوجه التسويقي بالجامعات: تتمثل أهمية التوجه التسويقي في الآتي:

- الاهتمام بجودة مدخلات المؤسسات الجامعية مثل الاهتمام بجودة مخرجاتها (محمد بن علي الشريف، ٢٠٠٨، ص ٢٢٤).

- الاهتمام بالحاجات الحقيقية الخاصة بكل المستفيدين والعمل على تلبيتها، وحل مشاكلهم بمستوى أعلى من المستوى المتوقع لديهم.
- جذب مستفيدين جدد للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة الجامعية.
- اختراق السوق بتقديم مستوى جودة يفوق توقعات المستفيدين.
- تحقيق مستوى جودة عالي بين المؤسسات الجامعية المنافسة للحصول على شهادة الأيزو من الهيئة العالمية للمواصفات القياسية.
- وسيلة للكشف عن العملاء وتلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية بشكل أكثر ملاءمة (Mihai Niculescu, 2013, P.2).
- زيادة القيمة المدركة لكافة عملاء الجامعة، وبالتالي زيادة رضاهم وولائهم.
- نمو أهداف الجامعة مثل (البقاء كمؤسسة على قيد الحياة - زيادة سمعتها المهنية- تحسين مرافقها- تطوير عمليات القبول والتسجيل- تطوير وتنمية العاملين بها- تنمية روح الفريق بين العاملين).
- تعزيز القدرات القيادية للملائمة، وجلب مصادر متنوعة للتمويل، وتحديد واستغلال الفرص غير المستغلة في السوق.
- تنسيق عملية اتخاذ القرار بين مختلف الإدارات التنظيمية، والتكيف مع متطلبات المجتمع المتطورة.
- زيادة الأداء الكلي للجامعة، وتحقيق مزايا تنافسية أعلى لها، فضلاً عن زيادة الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين بها.
- تحديث وتطوير التصميم التنظيمي للتعليم، وذلك باتباع سياسات وأساليب إدارية حديثة تعمل على جذب العملاء والقرب منهم وقلّة التكاليف وزيادة الإنتاج وتنفيذ تكنولوجيا جديدة (محمد علي عزب، ٢٠١١، ص ص ٤٣٣-٤٣٦).
- دعم التوجه نحو اللامركزية، واستحداث أساليب عمل جديدة قائمة على المرونة والتكيف والقدرة على العمل الجماعي والاستجابة السريعة للأعمال الجديدة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تسويق التعليم، وتصميم خدمات عديدة وتقديمها.
- تبني مفهوم المؤسسة التجارية في التعليم لتحفيز النمو الاقتصادي وتحقيق المنافسة وكسر احتكار الدولة للتعليم، واقتصار دورها على دعم التعليم وليس التمويل الكامل.
- التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا التي أصبحت تمثل تحدياً فكرياً لهم ولطلابهم خاصة بعد أن تم دمجها في معظم مناهج التعليم في العالم.
- تضمين المناهج معارف تسويقية محلية وعالمية بالإضافة إلى تشجيع دراسة اللغات والثقافات العالمية، وتشجيع الطلاب على المشاركة في الإجازات العلمية.
- تحديث طرق التدريس والتحول من الطرق التقليدية إلى طرق تقوم على التفاعل وعلى التجربة، مما يساعد على التفكير النقدي وحل المشكلات والقيادة والعمل الجماعي وتنمية العلاقات، وتوفير التعليم التجريبي خارج قاعات الدراسة من خلال دراسات الحالة وتدريبات الإنترنت وغيرها.
- تحديث طرق التقييم واستخدام إجراءات تقييم مستمرة وجديدة تقيس ناتج التعليم التفاعلي والتجريبي والجماعي، وهو ما يسمى "بالتقييم المناظر" الذي لا يعتمد على جهد الطالب المستقل وإنما يقيس جهد الطالب بالنظر إلى الجماعة.

- ثالثاً: أهداف التوجه التسويقي بالجامعات:** تتعدد أهداف التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:
- تحقيق عائد على الاستثمارات التعليمية يتناسب مع أهداف الجامعة، أي أعلى عائد لكل ما ينفق. (محمد على عزب، ٢٠١١، ص ص ٤١٥-٤١٦).
 - ربط التكلفة بالمكاسب لكل خدمة مقدمة والعمل على تطويرها والتوسع المستمر في الخدمات و المنتجات التعليمية.
 - إحداث استقرار في موارد التعليم من خلال تسويقها لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية.
 - حل مشكلات البيئة ومشكلات المستفيدين من التعليم وإرضائهم.
 - زيادة نصيب الجامعة من الإنتاج العلمي والتكنولوجي في المجتمع المحلي والإقليمي الدولي.
 - جذب المزيد من الطلاب، والسعي لإرضائهم، وتعزيز خبراتهم، وتطوير الخدمات والمنتجات التي تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم (Trang P. Tran and et al, 2015, PP. 348-349).
 - خلق برامج تعليمية جذابة، وزيادة البحوث الإنتاجية وتطوير المعامل والبنية التكنولوجية.
 - جذب البرنامج التعليمي الشخصي، أي التركيز على الخصائص الشخصية للطالب المستقبلي ورغباته واحتياجاته واستعداده للدراسة في مجالات متعددة (Lidia Biaton, 2015, PP.140-142).
 - التحسين المستمر للمناهج، والحصول على أموال للبحث العلمي، المشاركة العلمية، المنشورات وغيرها
 - التعاون مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير المرافق التعليمية والتسهيلات البحثية.
 - التعاون مع الجامعات الأخرى، البيئة، مؤسسات البحث والتطوير، الحكومة، المؤسسات الأجنبية، والشراكات في برامج المسؤولية الاجتماعية.
 - الدعم الاستراتيجي والاتصالات التسويقية القائمة على البيانات وأنشطة التوعية في جميع أنحاء الحرم الجامعي.
 - التركيز على الأهداف التسويقية للاستراتيجية العامة للجامعة، وهيكل القطاعات المستهدفة، وإمكانية الحصول على شرائح جديدة، وتقديم حلول لمشاكل التسويق، واختيار أدوات التسويق، وطرق التواصل التسويقي.
 - صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات العملاء كجزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة (بلكبير بومدين، ٢٠١٣، ص ص ٤٠-٤٢).
 - التركيز على فلسفة الأجل الطويل، حيث أن منافع التوجه التسويقي تتحقق على مدى طويل، رغم تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة، بمعنى أن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن تكون لها ما يبهرها في الأجل الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية.
 - التركيز على العميل، ويكون ذلك من خلال التعرف على رغباته وحاجاته، لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة، ومن ثم نجاحها.
 - الإهتمام بالعاملين، لأن اهتمام الإدارة العليا بالعاملين يساعدها على تحويل فكرة التوجه التسويقي إلى واقع عملي.

- خلق نظم للمعلومات، بهدف تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المؤسسة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعميل.
- التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، حيث أن نجاح التوجه التسويقي بالمؤسسة يتطلب خلق مناخ تنظيمي يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية، كما يتطلب من الإدارة العليا وتأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة.

رابعاً: مبررات التوجه التسويقي بالجامعات، وتمثل في:

- العولمة وتطبيق اتفاقية الجات في مجال الخدمات وبالتالي تحرير سوق الخدمات ودخول مؤسسات أجنبية في مجال التعليم الجامعي، مما دعا إلى بناء مناهج تسويقية تتسم بالصبغة الدولية حتى يتمكن الخريج من التنافس والدخول إلى السوق العالمي (خالد حسن الحريري، ٢٠١٣، ص ١١٦).
- زيادة انتشار ونمو مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي والخاص.
- تطور تكنولوجي التعليم وظهور التعليم عن بعد.
- انخفاض الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم الجامعي، وحاجاتها إلى دعم وتمويل مؤسسات المجتمع.
- تطور احتياجات ورغبات العملاء (أفراد ومؤسسات) من البرامج والمهارات والمعارف المقدمة.
- الأوضاع التنافسية الجديدة التي تواجهها الجامعات والتي قد لا تكون مستعدة لها (العولمة التكنولوجية الجديدة- الاعتراف بالتعليم كمصدر للقدرة التنافسية بين الدول)، تمثل ضغوطاً داخلية وخارجية على الجامعات وتتطلب استراتيجيات جديدة لمواجهةها. (Jaime Rivera and Victor Molero, 2010, p.126).
- خصخصة التعليم بشكل عام، وبشكل خاص التركيز على تغيير الجامعات تدريجياً من نموذج القطاع العام إلى نموذج القطاع الخاص، وذلك من خلال دعم التغييرات التالية: (Subrata Kumar, 2009, P.140)
 - استقلالية أكثر من جانب الحكومة.
 - تبسيط الإجراءات وزيادة التركيز على استخدام الموارد المتاحة.
 - زيادة جهود التسويق، زيادة الحصة السوقية من خلال تقديم برامج تتناغم مع متطلبات السوق المتغيرة.
 - اعتبار الطلاب كعملاء.
 - رفع الرسوم الدراسية التي يمكن أن تستوعبها السوق، وجمع الأموال من الأحزاب الخاصة، والاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة.
 - توليد إيرادات أعلى وخفض التكاليف، وتلبية احتياجات المستفيدين وجعلها أكثر كفاءة.
- وبعد عرض هذه المبررات يستلزم من الجامعات أداء نشاط تسويقي متميز وفعال يعتمد على فلسفة فكرية واضحة- مؤداها أن المؤسسة الجامعية هي التي تنتج العملاء - لخلق فرصة وميزة تنافسية لها.

خامساً: مقاييس التوجه التسويقي وأبعاده:**١ - مقاييس التوجه التسويقي:**

تتعدد مقاييس التوجه التسويقي فمنها ما يركز على المنظور الثقافي أي ثقافة الجامعة التي تخلق السلوكيات الضرورية لتوفير قيمة فائقة للعملاء والاهتمام باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ومنها ما يركز على المنظور السلوكي أي السلوكيات والأنشطة التي تعكس مفهوم التسويق من توليد للمعلومات و نشرها والقدرة على الاستجابة لها، ومنها ما يركز على المنظور القائم على النظام أي الأنشطة والعمليات التنظيمية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة، ومعلومات وموارد بشرية، وفيما يلي جدول يوضح اهم مقاييس التوجه التسويقي وأبعاده:

جدول يوضح مقاييس التوجه التسويقي وأبعاده

المقياس	المؤلف	المفهوم	أبعاد المقياس
MKTOR	Narver and Slater (1990)	يركز على المنظور الثقافي ويعرف التوجه التسويقي بأنه شكل خاص من أشكال ثقافة الأعمال، حيث ينعكس الاتجاه التسويقي من خلال قيم واتجاهات الجامعة في توفير قيمة فائقة للعملاء والاهتمام باحتياجاتهم الحالية المستقبلية.	التوجه بالعميل. التوجه بالمنافسين. التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة الجامعية.
MARKOR	Kohli and Jaworski (1990)	يركز على المنظور السلوكي أي السلوكيات والأنشطة التي تعكس مفهوم التسويق من خلال قدرة الجامعة على توليد ونشر واستخدام المعلومات عن العملاء والمنافسين، وقدرتها على الاستجابة لهذه المعلومات.	توليد المعلومات. نشر المعلومات. القدرة على الاستجابة للمعلومات.
مقياس متعدد العوامل Multi Factor Scale	Scheng liang Deng and Jack Dart (1994)	نظراً لتطور الفكر في مجال التسويق وتحوله من التوجه الإنتاجي إلى التوجيه بالبيع، تم تطوير مقياس MKTOR إلى المقياس متعدد العوامل وأضيف له بعدد التأكيد على الربح، وركز في مفهوم التسويق على فلسفة العمل التي تحقق الربح على المدى الطويل من خلال التركيز على الأنشطة التنسيقية للجامعة لتلبية احتياجات قطاعات سوق معينة.	التوجه بالعميل. التوجه بالمنافسين. التنسيق بين الوظائف داخل الجامعة. التوجه بالربح (التأكيد على الربح).
MORTN Scale	Deshpan de and Farley (1998)	التوجه التسويقي كبديل موجه إدارياً لتقييم احتياجات العملاء به ويركز على مجموعة السلوكيات والعمليات المستمرة المتعلقة بتقييم احتياجات العملاء، وكذلك إلى أي مدى تستند الأهداف التنظيمية والاستراتيجية والقدرة التنافسية على احتياجات العملاء، وكذلك أن التوجه التسويقي ليس ثقافة وإنما مجموعة من الأنشطة التي تقوم على مجموعة من العمليات والسلوكيات المرتبطة بالتقييم المستمر لاحتياجات العملاء.	التركيز على العميل. تقييم الاحتياجات.

المقياس	المؤلف	المفهوم	أبعاد المقياس
مقياس إدارة التوجه التسويقي Market-Orientation management	Jan Becker and Christian homburg (1999)	يركز على المنظور القائم على النظام، ويتناول على نحو متكامل مسألة الإدارة الموجهة نحو السوق، نظراً لأهمية دور أنظمة الإدارة لتوجيه العمل داخل الجامعات، وتتمثل هذه الأنظمة في نظام التنظيم، نظام المعلومات، نظام التخطيط، نظام الرقابة، نظام إدارة الموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> نظام التنظيم. نظام المعلومات. نظام التخطيط. نظام الرقابة. نظام إدارة الموارد البشرية.
University MARKOR	Hence Hampton (2007)	يركز على عمليات النظام من (إرشاد، وتوجيه، وقيادة، ونظم ومعلومات).	<ul style="list-style-type: none"> الإرشاد والتوجيه (الإرشاد الجامعي). القيادة الإدارية (القيادة الجامعية). توليد المعلومات والاستجابة (جامعة المعلومات والاستجابة)
MOCCM Scale	Carr and Lopez (2007)	يركز على المنظور الثقافي والمنظور السلوكي ويقوم على دمج أبعاد مقياس كل من Narver and Slater Kohli and Jaworski وتوضيح علاقة هذه الأبعاد ببعضها.	<ul style="list-style-type: none"> التوجه بالعميل. التوجه بالمنافسين. التنسيق بين الوظائف. توليد المعلومات. النشر والاستجابة.
MMOS Modified Market Orientation Scale مقياس اتجاه السوق المعدل	Patrik Jany (2015)	التركيز على أبعاد مقياس MKTOR وأبعاد MARKOR ودمجهم في أربعة أبعاد، وبيان تأثيرهم على أداء الأعمال.	<ul style="list-style-type: none"> توليد معلومات عن العميل. توليد معلومات عن المنافسين. نشر المعلومات، ودمجها في الجامعة قبل اتخاذ القرار. الاستجابة لمعلومات السوق.
NEW MKTOR	Umesh Gunarat hne 2015	ويركز في مفهومه على مقياس Mktor ويضيف له بعد آخر وهو التوجه بالمنفعة الاجتماعية.	<ul style="list-style-type: none"> التوجه بالعميل. التوجه بالمنافسين. التنسيق بين الوظائف داخل الجامعة. التوجه بالفائدة المجتمعية (التسويق المجتمعي)

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Wail Alhakimi and Rohaizat B., 2009, P44-46.
- Umesh Gunarathne, 2015, P260.
- Claire Gauzente, 1999, PP.2-3.
- Shengliang Deng & Jack Dart, 1994, PP 726-728.
- Patrik Jang, 2015, P. 170.
- Kenneth W. Green and et. al, 2007, P 152.
- Jan Becker and Christian H., 1999, P21

ويتضح من الجدول السابق تطور مقاييس التوجه التسويقي فمنها ما يركز على المنظور الثقافي للجامعة تجاه عملائها، ومنها ما يركز على المنظور السلوكي، ومدى استجابة الجامعة لمتغيرات السوق، ومنها ما يركز على المنظور السلوكي والثقافي، ومنها ما يركز على دور أنظمة الإدارة لتوجيه العمل داخل الجامعة، ومنها ما يؤكد على المنفعة المجتمعية والمسئولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع المحيط، كما أن أبعاد التوجه التسويقي تختلف من مقياس إلى آخر وفقاً لمفهوم التوجه التسويقي، حيث يعرف بأنه بناء ثقافي أو سلوكي أو مزيج من النواحي الثقافية والسلوكية التي ترتبط ببعضها البعض، كما يعرف بأنه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة أفضل للعملاء، وأداء أفضل في العمل، ويعرف أيضاً بثقافة التركيز على العميل والتنسيق بين كافة إدارات الجامعة لمقابلة احتياجات عملائها وتوقعاتهم، مع العمل على تحقيق الأرباح، كما يعرف بأنه قيام كافة وحدات التنظيم بتجميع المعلومات عن حاجات العملاء ورغباتهم الحالية والمستقبلية، ونشرها عبر الأقسام، ومن ثم الاستجابة لها، ويعرف أيضاً بالتركيز على معرفة حاجة العملاء الحالية والمستقبلية، مع مراعاة المسئولية الاجتماعية للجامعة، وبالتالي يقوم التوجه التسويقي على مجموعة من الأبعاد وهي التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة، توليد المعلومات و نشرها والاستجابة لها، التوجه بالربح، تقييم احتياجات العملاء، التسويق المجتمعي، وبناءً على هذا التوضيح يتبنى البحث الحالي الأبعاد التالية للتوجه التسويقي بالجامعات، وتتمثل في الأبعاد التالية، التوجه نحو العميل، توافر المعلومات التسويقية ونشرها، التوجه بالمنفعة المجتمعية، والتكيف مع البيئة التسويقية من خلال الممارسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لدعم هذه الأبعاد، وذلك من خلال مراكز تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والتي يشار إليها في محور مجالات التوجه التسويقي بالجامعات.

٢- أبعاد التوجه التسويقي:

يسير هذا المحور وفق مجموعة من الأبعاد تتمثل في الآتي:

أ- **التوجه نحو العميل:** هو مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويعرف بأنه: (عزة جلال مصطفى وآخرون، ٢٠١٣، ص ٢٠٠)

- المواءمة من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات العميل.
- تطابق بين اهتمامات الجامعة واهتمامات واحتياجات العميل، هذا التطابق يتطلب تحديد الأولويات بالنسبة للعميل حتى تصبح هذه الأولويات معايير لاتخاذ القرار داخل الجامعة.
- كما يعني تصميم الجامعة لخدماتها، في ضوء تحديد العميل المستهدف، وتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات، لأن تحديد العميل يحقق لها الفوائد التالية (قاسم نايف المحياوي، ٢٠٠٦، ص ١٥٠):

- تحسين عوائد الجامعة، من خلال كسب عملاء بمستوى عال من الرضا، وهذا يحقق ولاءً عالياً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق.

- تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، حيث أن التركيز على العميل، يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالجامعة نحو تحقيق أهداف جميع المستفيدين.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن شعور العميل بأن الجامعة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدماتها.
- ويقصد بالعميل مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع الجامعة أو تربطهم علاقة معينة بها، ويصنف عملاء الجامعة إلى (خديجة عتيق، ٢٠١٦، ص ص ١٤٠-١٤١):
- **عميل داخلي**، ويقصد به المورد البشري في الجامعة، وهو القائم على إعداد استراتيجياتها وتنفيذ أنشطتها وخططها، وتفاعله مع الأطر التنظيمية فيها وثقافتها واتجاهاتها، لذا ينبغي تعزيز العلاقة معه بشكل دائم وتحسينها باستمرار، لأنه المسئول عن التنفيذ، وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها الجامعة مع محيطها الخارجي خاصة في مجال تسويق الخدمات، كما ينبغي تأهيله باستمرار لاتصاله المباشر بعملائها.
- **عميل خارجي**، وهو العميل الأكثر أهمية، حيث يمثل الفرد الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه الجامعة أو ما تقدمه من خدمات.

ب- توافر المعلومات التسويقية ونشرها:

➤ توافر المعلومات التسويقية:

تعتمد فعالية التسويق وتحقيق النتائج المستهدفة منه على توافر المعلومات التسويقية المتكاملة والمناسبة عن السوق والمنطقة الجغرافية، والقطاع المستهدف، وخصائص العملاء الحاليين والمتوقعين واحتياجاتهم ورغباتهم الحقيقية الحالية والمتجددة، ومزايا وخصائص الخدمات المطلوبة، حجم السوق، العرض والطلب، نشاط المنافسين وتوجهاتهم، حجم وشدة المنافسة في السوق، أسعار الخدمات المنافسة، وضع الجامعة في السوق، سمعتها وحصتها في السوق ومؤشرات نموها وتقلصها، والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية المحلية والإقليمية والعالمية. (الهادي المشعال ٢٠١٠، ص ٢٠١).

ويعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه نظام لتوليد المعلومات أي جمع البيانات ومن ثم معالجتها لتصبح معلومات ذات فائدة، ومن ثم فرز هذه المعلومات واختيار الملائم منها لدعم اتخاذ القرارات التسويقية، وتطوير الخطط التسويقية بما يحقق أهداف الجامعة (ردينة عثمان، محمود جاسم، ٢٠١٤، ص ٩).

ويهدف نظام المعلومات التسويقية إلى ما يلي (فايز جمعة النجار، ٢٠١٠، ص ص ١١٨-١١٩):

- خدمة النشاط التسويقي للجامعة من خلال دعم المزيج التسويقي (المنتج- السعر، المكان - الترويج).
 - دعم الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتسويق في الجامعة سواء التخطيط، البيع للخدمات المتوفرة في الأسواق.
 - دعم تطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة بغرض تقديم أفضل الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين.
 - تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع الخدمة المقدمة.
- وبناءً على ما تقدم يوفر نظام المعلومات التسويقية المعلومات حول العملاء والمنافسين والمزيج التسويقي، والسوق بهدف اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وتطوير الخطط التسويقية بما

يحقق أهداف الجامعة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك توفر المعلومات التي تساعد على تلبية حاجات العملاء الحاليين، وكذلك المعلومات التي تسهم في تخطيط الخدمات الجديدة والعملاء المحتملين وسلوكهم.

➤ نشر المعلومات التسويقية:

وهي عملية تزويد العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حدثت أو ستحدث في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين (حميد عبدالنبي الطائي، ٢٠١٦، ص ٣٨٦).

ج- التوجه بالمنفعة المجتمعية (التوجه المجتمعي للتسويق):

وفيه يتم التركيز على خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والعملاء والجامعة، ويرتكز المفهوم الاجتماعي للتسويق على العناصر التالية (على محمد حسن، ٢٠١٧، ص ص ١١٣-١١٤):

- التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلاً من التركيز على التكامل بين وظائف الجامعة.
 - التركيز على احتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على احتياجات العميل فقط.
 - التركيز على تحقيق أهداف الأفراد والمجتمع بدلاً من التركيز فقط على هدف الربح.
- كما يهدف الدور الاجتماعي للتسويق إلى ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل للعميل من خلال تقديم الخدمات المناسبة والحفاظ على البيئة، حيث يتوقف بقاء الجامعة واستمرارها على (على محمد حسن، ٢٠١٧، ص ١١٤):

- تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى حاجات ورغبات العملاء.
 - تقليل الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية (المسئولية الاجتماعية).
- ومن خلال العرض السابق يتضح أن التسويق بالمنفعة المجتمعية يركز على التعرف على رغبات العملاء وحاجاتهم، والعمل على إشباعها وتحقيقها، والعمل على تحقيق مصلحة المجتمع وحل مشاكله بما يتناسب مع قيمه وعاداته، فضلاً عن زيادة رفايته، وأخيراً تحقيق الربحية بهدف البقاء وتغطية الإيرادات للتكلفة في الأجل الطويل.

د- التكيف مع البيئة التسويقية:

- تعرف البيئة التسويقية بأنها (عايد محمود حسين، ٢٠١٤، ص ١٧):
- مجموعة العوامل غير المسيطر عليها التي ينبغي على الجامعة أن تكيف مزيجها التسويقي معها.
 - مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على قدرة الجامعة في الحصول على مدخلاتها وقدرتها على تسويق مخرجاتها.

وبذلك تعد المراقبة المستمرة للبيئة التسويقية عملية مهمة لبقاء الجامعة ولتحقيق أهدافها طويلة الأمد، ففهم الوضع الحالي للبيئة التسويقية وإدراك الفرص والتهديدات من التغيرات التي تحدث محلياً وعالمياً، يساعد الجامعات على تقييم الأداء الحالي للجهود التسويقية بها، وتطوير

استراتيجيات التسويق المستقبلية، وتمكينها من تحقيق أهدافها وإحداث التغييرات المطلوبة (أشرف خليل مصطفى، ٢٠١٥، ص ١٧).

سادساً: مجالات التوجه التسويقي بالجامعات:

وتتمثل هذه المجالات في الخدمات التي تقدمها الجامعات، من خدمات تعليمية وبحثية واجتماعية، وفيما يلي بيان بذلك:

١- تسويق الخدمة التعليمية:

هو فلسفة جديدة تتبناها الجامعات لتعزيز دورها في خدمة المجتمع من خلال تلبية احتياجات أفراد ومؤسساته ودعم استقلالية الجامعات والاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من التمويل الحكومي (عبدالعزیز أحمد داود، ٢٠١٦، ص ٩٦).

كما يعد وسيلة يتم من خلالها تحديد احتياجات ومتطلبات سوق العمل وفقاً للبرامج التعليمية المتاحة أو المقترحة حسب الحاجة، وتقديم تعريفاً عن البرامج التعليمية للفئات المستهدفة قبل التقديم من خلال موقع الجامعة وغيره من منافذ الترويج، مما يساعد الطلاب على اختيار البرنامج التعليمي المناسب، وبالتالي يسهم في تخريج كوادر متميزة في المجالات المختلفة. (محمد أحد حمدتو وآخرون، ٢٠١٧، ص ٨٥).

ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من الأنشطة التسويقية بالجامعة المرتبطة بتحديد السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها، ومن ثم تسعيرها، وتحديد طرق ترويجها وقنوات توزيعها بما يحقق إشباع حاجات الأفراد والمجتمع. (وفاء زكي بدروس، ٢٠١٧، ص ٤٣٤)

وفي ضوء ما سبق يعرف تسويق الخدمة التعليمية بأنه محاولة تلبية احتياجات الطلاب من خلال تنسيق مجموعة من الأنشطة التسويقية (الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع) التي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة.

٢- تسويق الخدمة البحثية:

ويعرف بأنه التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة بداية من مرحلة إنتاج البحث ومرحلة الإعلان والترويج له، ومرحلة توزيعه ثم تسعيره، و يقوم على العناصر التالية (راشد القصبي، ٢٠٠٣، ص ١٤):

- المنتج العلمي ومدى حاجة المجتمع إليه.
- التركيز في المنتج العلمي على إشباع حاجات العميل وحل المشكلات القائمة وتحقيق الاكتفاء المحلي والاستغناء عن المنتج العلمي الأجنبي.
- جاذبية المنتج العلمي والفائدة العظيمة للعميل، وتوفير المعلومات التي تساعد على الاستعمال السليم لزيادة المنافع التي يحصل عليها.

٣- تسويق الخدمة المجتمعية:

وهي مجموعة الأنشطة التي تقوم على تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع ووضع البرامج التي تعمل تلبيتها، وتقديم مقترحات وحلول لقضايا المجتمع ومشكلاته، وتقديم بدائل وتصورات تقوم بنشر الفكر التربوي داخله بغية إحداث تغييرات سلوكية في البيئة المحيطة بالجامعة

ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة، ويقوم التسويق المجتمعي على العناصر التالية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤، ص ص ١٥-١٦):

- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل: مكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي الصحي وغيرها.
- الربط بين نوعية الأبحاث ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها لإفادة أفراد المجتمع منها.
- تنمية العقلية الواعية لمشاكل المجتمع.
- تأهيل الخريجين بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.

سابعاً: إجراءات التوجه التسويقي بالجامعات:

١- التسويق المتكامل: Integrated marketing:

ويعني التكامل الوظيفي داخل الجامعة من خلال مساعدة الإدارات الأخرى إدارة التسويق في تسهيل مهمتها، ويقوم على العناصر التالية (نظام موسى، سمير عزيز، ٢٠١٠، ص ٢٠):

- التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة (إدارة المنتج، خدمات العميل، البيع، الإعلان، الترويج، وغيرها)
- ضرورة تبني الإدارات الأخرى المفهوم التسويقي.
- التكامل والتناغم بين إدارة التسويق وباقي إدارات الجامعة لتحقيق أهدافها وبذلك يتضح أن التسويق المتكامل يعني التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة داخل الجامعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، ورضا عملائها.

٢- التسويق الداخلي: Internal Marketing

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على عنصرين أساسيين هما (أنيس أحمد عبدالله، ٢٠١٦، ص ٢٩):

- اعتبار العاملين عملاء داخليين ينبغي البحث عن حاجاتهم ورغباتهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء الداخليين، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

ويهدف التسويق الداخلي إلى (عاطف جابر طه، ٢٠١٣، ص ٤٦):

- استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحفزهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.
- تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.
- زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي ارتفاع أداء الجامعات ورضا عملائها في النهاية (هبة فؤاد اسماعيل، ٢٠٠٨، ص ٥٩٨).
- زيادة الأداء التسويقي والمساهمة في زيادة أعداد الطلبة وتنامي الحصة السوقية، وتزايد الأرباح، ودخول أسواق جديدة وتعزيز سمعة الجامعة. (محمود على الروسان، ٢٠١١، ص ٣٦٠).

وفي ضوء ما سبق لابد من الاهتمام بالتسويق الداخلي لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها واستراتيجياتها، وزيادة الميزة التنافسية، وتحسين جودة عملية التسويق الخارجي.

٣- إجراء بحوث التسويق: تعرف بحوث التسويق بأنها:

- عملية نظامية لتخطيط وجمع وتحليل البيانات لتحسين قرارات التسويق داخل الجامعة (Department of Marketing & Business Economics Law, 2017, p.1).
- عملية جمع المعلومات التي تساعد على تحديد المشاكل والفرص التسويقية وتحسين وتقييم الأفعال التسويقية، وتنفيذ الأنشطة التسويقية بشكل أكثر فعالية (أنيس أحمد عبدالله، ٢٠١٦، ص ص ٥٩-٦٠).
- عملية تحديد وتحليل ونشر المعلومات التسويقية التي تبصر متخذي القرار، وتمكن الجامعة من ممارسة الأنشطة التسويقية المناسبة، التي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- عملية جمع الأنشطة التي تمكن الجامعة من الحصول على المعلومات التي تحتاجها للقيام بصنع القرارات حول البيئة، والمزيج التسويقي، والعملاء الحالية والمحتملين من حيث رضاهم أو عدم رضاهم عن الخدمات المطروحة.

٤- تطوير البرامج والخطط الدراسية (تجديد المناهج) Curriculum renewal

ويشير إلى المبادرات التي تقوم بها الكلية أو القسم لتقييم وتحليل المناهج أو تحسين بعض عناصر المنهج الدراسي للبرنامج أو تطوير مهارات الطلاب المحددة مثل (التفكير النقدي أو التواصل) داخل البرنامج نظراً لعدة أمور منها مخاوف التسجيل، تغيير في أولويات الإدارة، إنشاء برنامج جديد، الإعداد لمراجعة البرنامج، وبذلك يكون الدافع وراء تجديد المناهج هو تحقيق هدف معين من هذه الأهداف، أو إجراء مزيد من التحسين على رؤية البرنامج في مرحلة ما، وعليه يتطلب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب التعامل مع منهج البرنامج كعملية مستمرة للتحسين المستمر من أجل الحفاظ على فعالية البرنامج (Jessie Richards and Dianne Ashbourne, n.d, P.4).

٥- تطوير سياسات المزيج التسويقي:

تختلف درجة تطبيق سياسات المزيج التسويقي من جامعة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر وتتكون من سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج للخدمات المقدمة لكافة العملاء، وأيضاً لخدمات المشتريات اللازمة والضرورية للعمل الجامعي والتي يتوقف عليها جودة الخدمات المقدمة، وفيما يلي شرح موجز لأبعاد هذه السياسات في ميدان التسويق:

➤ سياسة المنتج Product Policy

ونظراً لتنوع الموارد البشرية في احتياجاتها يتبوأ المنتج أو الخدمة في أي جامعة مكانه جوهرية في العملية التسويقية، لذا لابد من وجود خدمة أو منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل العملاء، وعليه يراعى عند صياغة وتصميم سياسة الخدمات والمنتجات تحقيق التوافق بينها وبين احتياجات العميل، حيث أن نجاح أي جامعة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا

الهدف في ظل التغييرات المتزايدة في احتياجات الأفراد خاصة مع العولمة وانفتاح الحضارات والمجتمعات على بعضها البعض (أنس عبدالباسط، جمال ناصر، ٢٠١١، ص ١٣٣).

المنتج وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة مؤلفة من حزمة من خواص محسوسة أو غير محسوسة تشبع حاجات العملاء ورغباتهم، ويتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة (حميد الطائي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٣٩).

وبذلك يعرف المنتج بالخدمة الجامعية (التعليمية، البحثية، المجتمعية) التي تقدمها الجامعات لعملائها ليس فقط وإنما تشمل خدمات المشتريات اللازمة والضرورية للعمل الجامعي، والتي يتوقف عليها مدى جودة الخدمة الجامعية المقدمة.

➤ سياسة التسعير Pricing Policy

السعر هو أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح الجامعة، لعدم اقتصار تأثيره على الجوانب والوظائف التسويقية فقط وإنما أيضاً على مجمل عوامل الإنتاج بل ومستقبل الجامعة وبقائها فضلاً عن أن قرارات التسعير تسهم في زيادة الربحية، وتستخدم كعنصر فعال ومؤثر لجذب عملاء جدد للجامعة. (أحمد جلال جمال، ٢٠١٦، ص ٢١).

وهو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة منتج أو خدمة، ويتحدد السعر بواسطة قوى العرض والطلب، كما أن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيراداً بينما العناصر الأخرى تشكل تكلفة على الجامعة. (حميد الطائي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٣٩).

وبذلك يعرف السعر بالرسوم الدراسية التي يدفعها الطالب مقابل الخدمة التعليمية، ويتم تحديدها وفق متغيرات عديدة، فضلاً عن الرسوم المحددة للخدمات البحثية والخدمات المقدمة للمجتمع، ويشمل أيضاً طرق تسعير خدمات المشتريات للجامعة واللوائح المنظمة لها، والتي توفر مبالغ طائلة للجامعة إذا تمت في بيئة مفتوحة ومعلنة للجميع.

➤ سياسة التوزيع Distribution Policy

ويشار إليها بالمكان (place) أو القنوات التسويقية Marketing channels، ويقصد بها تحديداً كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات من أماكن وجودها، أي تحقيق المنافع المكانية والزمنية والشكلية، لأنه بدون سياسة توزيع فاعلة لا تتحقق الكفاءة التسويقية المنشودة (حميد الطائي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٤٠).

وبذلك يعرف المكان بالمؤسسة التعليمية أو المركز الافتراضي للتسويق التي يتم فيها تقديم الخدمة كما يشتمل على طرق توزيع الخدمات وإيصالها إلى العملاء في المكان والوقت المناسبين بالكيفية التي تضمن إدراكها من جانب العميل.

➤ سياسة الترويج Promotion Policy

هي عملية تهدف إلى تسهيل عملية التبادل وتعريف عملاء الجامعة بمنتجاتها ومزاياها وخصائصها وأسعارها وأماكن توزيعها وتشجيع العملاء على تقضيل منتجاتها عن المنتجات المنافسة (محمد الهادي عفيفي، ٢٠٠٩، ص ٢٥).

كما يشتمل الترويج على جميع نشاطات الاتصال مع العملاء، ويتدخل في جميع العناصر سالفة الذكر فمثلاً يتدخل في شكل المنتج وحجمه، كما أن مصروفات الترويج كافة يجب أن تكون مضافة في عملية تحديد السعر، فضلاً عن أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه، ويتألف الترويج من العناصر التالية (محمود الهواسي، حيدر البرزنجي، ٢٠١٤، ص ص ١٨٣-١٨٤):

- الإعلان، هو رسالة مدفوعة القيمة من قبل مؤسسة معروفة، وموجهة من خلال وسيلة إعلانية.
- البيع الشخصي، وهو مقابلة العميل وجهاً لوجه.
- ترويج المبيعات، والهدف منه تنشيط حجم المبيعات.
- العلاقات العامة، والهدف منها بناء علاقات طيبة مع البيئة المحيطة التي تشمل الجهات الحكومية والعملاء والمساهمين والإعلام وغيرها.

وهناك استراتيجيتان شائعتين للترويج في الأنشطة الإعلانية والترويجية هما (Denis Rudd and Richard mills, 2008, P.47):

- **استراتيجية الدفع: Push Strategy:** وتركز على الوطاء لدفع الخدمة إلى العميل، كالإعلان من خلال التلفزيون والراديو والكتيبات أو المدارس لدفع طلابها إلى كلية معينة.
 - **استراتيجية السحب: Pull Strategy:** وفيها توجه الجامعة أو الكلية جهودها مباشرة إلى العميل وسحب الخدمة من الوطاء، وتعتمد على زيارة المدارس أو أيام البيت المفتوح على مدار العام بالجامعة للطلاب، للحصول على المعلومات حول الجامعة وبرامجها أو استخدام التقنيات الترويجية كالتسويق عبر الهاتف بشأن عملية التوظيف، واستخدام البريد المباشر لإرسال مواد القبول داخل وخارج الحرم الجامعي.
- وبذلك يعرف الترويج بجميع نشاطات الاتصال التي تتبعها الجامعة مع عملائها من الإعلانات والعلاقات العامة والدعاية، والبريد المباشر والترويج للخدمات والبرامج لتعريف العميل بالبرامج والمزايا والخصائص المتاحة، أو من خلال موقع الكتروني خاص بالتسويق.

➤ سياسة الأفراد **People Policy**

وهم الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمة والاتصال المباشر بالعميل والتعريف بالجامعة، ويتوقف نجاح الجامعة وسمعة علامتها التجارية عليهم (Su-Meilin, 2011, P. 10635).

➤ سياسة العمليات **Process Policy**

وتشمل الآلية التي تقدم بها الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها، وأثر ذلك على درجة رضا العميل، فأمور كوقت الانتظار، ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، ودرجات المساعدة التي يقدمها العاملين كلها تنعكس على رضا العميل.

➤ الدليل المادي **Physical evidence**

وهي تلك الأدوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتُشعر العميل بالراحة كوجود مقاعد مريحة، وإضاءة مناسبة وأدوات وتجهيزات ووسائل اتصال وطرائق تنفيذ مناسبة.

ومن خلال العرض السابق لسياسات المزيج التسويقي يتضح أن التوجه التسويقي بالجامعات يتطلب تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وبأسعار منافسة واستخدام أساليب جديدة للتوزيع والترويج، والاهتمام المستمر بحاجات العملاء المتغيرة ومحاولة ترجمتها في شكل منتجات وخدمات، وتطوير برامج وخدمات جديدة، والتركيز على احتياجات السوق، فضلاً عن ترشيد نفقات الجامعة من خلال جعل خدمة المشتريات معلنة وتتم في بيئة مفتوحة من خلال موقع افتراضي للجامعة على الانترنت لمقارنة أسعار كافة الموردين المتعاقدين.

٦- الخدمات المساندة - الداعمة:

تتمثل هذه الخدمات في جميع الأنشطة الإدارية (خدمات الدعم والتنسيق الإداري- إدارة الموارد البشرية تطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء) الداعمة لعمل نظام الأعمال في الجامعة بما في ذلك وظائف التوجيه والتنسيق لأنشطة المحاسبة والمالية (جمال محمد عبدالله ٢٠١٤، ص ص ١٣٩-١٤٠). كما تشمل الأنشطة التي تدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتمثل هذه الأنشطة في (سمية بن عامر بوران، ٢٠١٦، ص ص ١٣٠-١٣١):

- البنية الأساسية للجامعة، وتشمل الهياكل الأساسية التي تقوم عليها الجامعة (الإدارة العامة- المحاسبة- الجوانب القانونية- التمويل- التخطيط الاستراتيجي- العلاقات الخارجية) وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية.
- إدارة الموارد البشرية، وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار والتدريب وتنمية الأفراد والترقية والحوافز وتقويم الأداء، وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في الجامعة.
- التطور التكنولوجي، وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، والتي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة والمعرفة التقنية.
- المشتريات، وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، وشرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو الآلات وضمان تدفقها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

ثامناً: آليات التوجه التسويقي بالجامعات:

تتعدد آليات التوجه التسويقي بالجامعات، ونعرض منها الآتي:

١- حاضنات الأعمال التكنولوجية:

تعرف الحاضنة بأنها بيوت خبرة متميزة تقدم مجموعة من الخدمات ومصادر الدعم المتنوعة، وتعد أداة للتنمية الاقتصادية تساعد على تسريع نجاح أصحاب الأفكار الخلاقة لخلق بيئة عمل استثمارية مناسبة لصغار المستثمرين والمبتكرين والمبدعين من خريجي الجامعات، ولاسيما من ذوي

الاختصاصات العلمية، وتهدف إلى تسهيل الأعمال الإدارية والمادية والاستشارية للمستثمرين لتأسيس شركات ناشئة تستطيع استثمار الابتكار التكنولوجي في تغذية التجديد الصناعي المعرفي (حسين فرج الشتيوي، ٢٠١٥، ص ص ٣-٤).

وتعد من وحدات الدعم العلمي الأكاديمي والتجديد التكنولوجي القائم في الجامعات، ومراكز البحوث، وتهدف إلى ربط الجامعات بما تقدمه من دراسات وابتكارات وبحوث للمجتمع المحلي، وتميز بارتفاع مستوى الخدمات والاستشارات التي تقدم لمشروع الحاضنة، وتساعد على الاستفادة من الدراسات التي يتم إعدادها في مراكز البحث العلمي، كما تساعد أيضاً على خلق فرص عمل للخريجين (محمد هيكل، ٢٠٠٣، ص ١٩٤).

وتعنى حاضنة الأعمال التكنولوجية بوجه خاص بالتقنية ونشرها وتطوير المؤسسات المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة الباحثين والأكاديميين في الجامعات ومراكز البحوث ليصبحوا رواد أعمال من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى، وتهدف إلى (عبدالقادر شارف ورمضاني لعلا، ٢٠١٧، ص ص ٦٧-٦٩):

- مساعدة الخريجين على إقامة مشاريعهم الخاصة.
- مساعدة الباحثين على الاستفادة من نتائج الأبحاث التي ينفذونها (مشاريع تخرج).
- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسيع مشروعات قائمة.
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتهبها.
- تقليص الخطر وأسباب الفشل للمشروعات، والتأكيد على العمل الجماعي.
- ربط المؤسسات المتخصصة بالقطاعات الصناعية والتجارية محلياً وربما في الدول الصناعية المتقدمة.
- المساهمة في توطین التكنولوجيا المستوردة والمساعدة في نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة تكنولوجياً وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها في المجتمع المحلي بما يخدم عملية البناء الاقتصادي.
- وتتجلى فائدة الحاضنات التكنولوجية في تمكين الجامعات من التكيف مع تطور التكنولوجيا الحديثة، وإصلاح بنية البحث العملي عبر ربط التعليم والبحث العلمي بقطاع الإنتاج، وتحقيق الفائدة التجارية، ومن وظائفها توليد المشروعات، ورعاية المبدعين، واستثمار نتائج الأبحاث العملية (لي لانكينغ، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣٧-٢٣٩).

كما تظهر أهميتها في تطوير منظومة الجامعة وتوجيهها نحو المنافسة التجارية محلياً ودولياً، وحل مشكلات التمويل، ودعم البحث العلمي وتحسين أساليب التدريس المرتبط بسوق العمل، وتحسين سمعة الجامعة ومواجهة مشكلات زيادة التدفق الطلابي على الجامعات مقابل نقص الإمكانيات (عادل عبدالفتاح سلامة وآخرون، ٢٠١٥، ص ١١٠).

ومن خلال العرض السابق لحاضنات الأعمال يتضح أنها تركز على:

- وجود هيئة أو جهة تتبنى أفكار المبدعين والمباردين وتوجهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو تطوير سلع أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المؤسسات الوليدة، ويعد هذا بمثابة توجه تسويقي للجامعة.

- تقديم العديد من الخدمات والاستشارات الإدارية و الفنية والمادية، وتقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات.
- ربط الجهات المساعدة في إنجاح المؤسسات المحتضنة (مصادر تمويل - مختبرات - هيئات دعم فني- وغيرها) لفترة محدودة تصبح فيها المؤسسات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات.
- فتح القنوات التسويقية التي تحتاج إليها المؤسسات المحتضنة، فضلاً عن خلق فرص عمل دائمة وجديدة.
- تسريع نمو ونجاح المؤسسات الريادية من خلال توفير التمويل، التدريب، الاتصال.
- تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال الاتفاقات بين مجتمع الأعمال ومؤسسات البحث العلمي، وتسويق الاختراعات للمستثمرين.
- الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية بالجامعات (ورش وأجهزة- موارد مادية وبشرية).
- خلق تواصل بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي.

٢- تبني مفهوم الجامعة المنتجة Concept of Productive University

يشير مفهوم الجامعة المنتجة إلى قيامها ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، بشرط ألا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة ولا تؤثر عليها، وهذا يعني عدم دخول الجامعة المنتجة في تنافس على الربح الاقتصادي مع المؤسسات الإنتاجية في المجتمع بل مشاركتها مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ وتطوير برامجها. (فتحي درويش عشيبه، ٢٠٠٩، ص ٩٤)

ومن أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة المنتجة ما يلي: (داخل حسن جريو، ٢٠٠٥، ص ٢٢٢-٢٢٣)

- مد جسور التعاون مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية لاستثمار نتائج البحوث العلمية لأغراض التطور والتقدم الصناعي.
- إنتاج البحوث التطبيقية ذات الصلة المباشرة باحتياجات المؤسسات الصناعية والإنتاجية وتوظيف نتائج هذه البحوث لصالح تطوير عمل المؤسسات الصناعية وتقديمها في إطار آلية عمل واضحة ومحددة.
- تقديم المشورة الفنية للمؤسسات الإنتاجية والمشاركة في تدريب وتطوير العاملين بها.
- القيام بدراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع الإنتاجية المختلفة المراد إنشائها، وكذلك تقويم أداء المشاريع الإنتاجية القائمة فعلاً، بهدف تحسين إنتاجها باعتماد أساليب الإنتاج والإدارة الحديثة.
- تطوير التعليم الجامعي ورفع كفايته وتحسين فرص العمل أما خريجه وربطه بصورة أوثق باحتياجات المؤسسات الصناعية والإنتاجية وتوجيهه لتلبية متطلباتها.

ومن خلال العرض السابق يمكن تعريف الجامعة المنتجة بأنها جامعة خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق ترويج منتجاتها وتسويق خدماتها وتقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع المختلفة، لأجل زيادة مواردها الذاتية وإعادة استثمارها في تحسين جودة العملية التعليمية.

٣- تبني مفهوم الجامعة البحثية:

هي مؤسسات نخبوية تؤدي أدواراً أكاديمية ومجتمعية من خلال إنتاجها الكثيف للمعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيا، فضلاً عن مساهمتها في فهم الحالة الإنسانية على نحو أعمق، وتتمثل مدخلاتها في الحوكمة الرشيدة وجذب المواهب، والتمويل الوفير، بينما تتمثل مخرجاتها في جودة البحث العلمي، وجودة الخريجين ونقل التقنية وتوطينها (علام محمد حمدان، ٢٠١٥، ص ٦٦).

وترتكز الجامعة البحثية على مجموعة من الأسس: (رمضان أحمد عيد، ٢٠١٢، ص ص ١٦٣-١٦٤)

- حرية البحث، وتعني إزالة القيود في الطرح العلمي لقضايا البحث ومبرراته.
- حرية الباحث، وتعني الاختيارات البحثية للباحثين، ونتائج أبحاثهم.
- التنمية البشرية، وتعني الاستثمار في المورد البشري المؤهل في مجالات المعرفة، والتي تهدف إلى تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي.
- الدراسات البينية، وتعني إزالة الحواجز بين التخصصات (تداخل التخصصات كمدخل لدعم بيئة التعلم والبحث العمي القائم على وحدة المعرفة).
- التدويل، ويعني إضافة صبغة دولية أو عالمية لأهداف ووظائف ومنتجات التعليم العالي ويعتمد على المنافسة العالمية لجذب المواهب وجذب الوافدين، وتدويل المناهج الدراسية والأبحاث وتكوين شراكة بين الجامعات المحلية والأجنبية.
- المحاسبية، وتعني مشاركة الجامعات في مواجهة القضايا الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية (الموازنة بين البحث العلمي والمطالب المجتمعية).

٤- الكراسي البحثية: Research Chairs

تعد وسيلة مهمة من وسائل تعزيز البحث العلمي وتوليد المعرفة والسعي نحو توظيفها، والاستفادة منها، والإسهام في تنميتها والارتقاء بإمكانات المجتمعات ومكاناتها، وتهدف إلى: (منال سيد يوسف، ٢٠١٥، ص ص ٥٦-٥٧)

- زيادة القدرات البحثية من خلال جذب الباحثين المميزين من جميع أنحاء العالم، لدفع العملية العلمية نحو آفاق متطورة من الجودة والتميز.
- تعزيز التميز البحثي، وزيادة الإنتاج المميز من خريجي الماجستير والدكتوراه، وتحسين قدرة الجامعات على توليد المعرفة الجديد وتطبيقها.
- ضمان الاستخدام الفعال للموارد والمؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي والتعاون والتكامل بين المؤسسات الجامعية والبحثية والقطاعات المختلفة.
- تحسين البحوث الدولية، والقدرة التنافسية للاستجابة إلى التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه كافة المجتمعات.

وتشتمل على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في (وكالة عمادة البحث العلمي، ١٤٣٧هـ، ص ١١) :

- ١- أستاذ الكرسي، وهو باحث مميز في مجال عمل الكرسي بدرجة استاذ وله إسهامات واهتمامات علمية مميزة محلياً وعالمياً.
 - ٢- ممول الكرسي، وهو شخص أو جهة وطنية (حكومية- شبه حكومية- أهلية) أو دولية، وتشمل الشركات والمؤسسات الخاصة، والبنوك تدعم الكرسي وفق شروط محددة.
 - ٣- الجهة المضيفة، وهي القسم الأكاديمي أو الكلية أو الجامعة التي تستضيف الكرسي ويشغل حيزاً فيها ويتولى الإشراف عليه أحد منسوبيها.
- كما تعد نوع من الشراكة بين مؤسسة أكاديمية وشركة أو جهة أو شخصي خارجي عنها، تقدم فيها هذه الشركة التمويل اللازم لدعم مجال أو قطاع أو نشاط بحث معين وفي المقابل تتولى المؤسسة الأكاديمية تهيئة البيئة البحثية اللازمة لإتمام ونجاح هذه المهمة، وتصنف كراسي البحث وفقاً لفترة تمويلها إلى: (ناصر العقيلي، ستيفن همفريز، ٢٠١٢، ص ١٩)
- كراسي البحث الدائمة، وهي التي تؤسسها الجامعات وتستمر أكثر من عشر سنوات وتحمل اسم ممول الكرسي.
 - كراسي البحث المؤقتة، وهي تستمر لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات وتتقيد بمدة التمويل، ويمكنها الانتهاء بعد نفاذ التمويل.
 - كراسي المنح، وترتبط هذه الكراسي بأموال المنح أو الاستثمارات كما أنها تتوقف على الشروط التي تقدمها المنحة مسبقاً وشرط الممول.

٥- بيوت الخبرة:

هي أحد كيانات منظومة الأعمال والمعرفة، وتعني باستثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتوفير المتطلبات الإدارية والعملية والقانونية والتنظيمية لهم لتفعيلها من خلال إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم تمارس أعمالها على أسس تجارية، ومكتب الخبرة هو مكتب متخصص ضمن كيانات بيوت الخبرة يؤسسه عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي تخصصات متقاربة أو مكمله لبعضها يقدم خدمات أو دراسات استشارية أو بحثية أو علمية على أسس تجارية. (زهير بن عبدالله، ٢٠٠٧، ص ٣٢٢-٣٢٣)

٦- المكاتب الاستشارية:

تقوم الجامعات بإنشاء المكاتب الاستشارية في العديد من التخصصات لتوفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية الداعمة لمؤسسات المجتمع الأخرى وتطوير المشاريع الإنمائية وما تتطلبه هذه المشاريع من دراسات واستشارات فنية، وتهدف الجامعة من ذلك إلى (على أحمد مذكور، ٢٠٠٩، ص ٧١):

- تقديم الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات للمؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص.

- تنظيم وإدارة ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية بهدف تنمية القدرات والهيكل العلمي والمهني للمشاركين، لتمكينهم من الإسهام في مرحلة البناء التي يمر بها المجتمع.
- تنمية إمكانات الجامعة وقدراتها على تقديم الخدمات المجتمعية وتشجيع العاملين بها وتحفيزهم على المساهمة في خدمة المجتمع.

٧- المعامل المركزية:

وهي أحد كيانات منظومة الأعمال والمعرفة، وتعني باستثمار المختبرات والمعامل المميزة وخبرات أعضاء هيئة التدريس والفنيين بالجامعة وتوفير المتطلبات الإدارية والقانونية والتنظيمية لتفعيل هذه الإمكانات من خلال إنشاء كيان يمارس من خلاله الأعمال على أسس استثمارية، والمعمل المركزي هو معمل أو ورشة أو مختبر متخصص ضمن كيان خدمات المعامل والمختبرات يوجد بأحد كليات أو مراكز الجامعة ويشرف عليه عضو هيئة تدريس أو أكثر، ويقدم خدمات التحاليل أو الاختبارات أو المعايرة وما إلى ذلك (زهير بن عبدالله، ٢٠٠٧، ص ٣٢٣).

٨- المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص:

تقوم المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بتدعيم الموارد الذاتية للجامعة، من خلال تقديم مرافق الجامعة (المستشفيات - المباني الجامعية - الملاعب - الورش) لأفراد المجتمع للاستفادة منها مقابل رسوم تساعد في التمويل الذاتي، كما تقوم هذه المراكز بإنجاز العديد من المشروعات في مجال التدريب والتعليم المستمر، وحماية البيئة، وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية في مختلف المجالات (أحمد عبدالفتاح الزكي، ٢٠٠٧، ص ١٧٨).

وتهدف هذه الوحدات إلى تحقيق مجموعة من الأغراض، أهمها (وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، مادة (٣٠٨)):

- معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال البحوث.
- إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشكلات الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع.
- الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات.
- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي.
- المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتهم والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصاتها، فضلاً عن القيام بالأعمال الإنتاجية للغير.

٩- مراكز التميز البحثي:

وتعرف بأنها وحدات أو مراكز بحثية تتبنى التميز في البحث العلمي، وتعمل وفقاً لمعايير عالمية محددة، وتسهم في حل مشكلات المجتمع والمشاركة في تلبية متطلبات التنمية (خالد صلاح حنفي، ٢٠١٦، ص ٢٨١).

وتهدف مراكز التميز البحثي بالجامعات إلى ما يلي: (مجلس التعاون لدول الخليج العربية،

٢٠١٦، ص ص ٢٨، ٣٢)

- القيام بأنشطة بحثية وعلمية نوعية مبتكرة ومركزة في مجالات محددة ذات أهمية وطنية وبعداً استراتيجياً مرتبطاً باقتصاد المعرفة.
- تهيئة البيئة البحثية والعلمية الملائمة من أجل تمكين الباحثين وطلاب الدراسات العليا من إجراء البحوث المبتكرة.
- تحقيق التكامل والترابط بين الباحثين والخبراء في الجامعات وقطاع الصناعة.
- دعم وتشجيع المشاريع البحثية ذات العلاقة البيئية في تخصصات علمية مختلفة، وربطها فيما بينها، من أجل تطوير طرق وحلول جديدة.
- تبني شراكات مع المصانع والمؤسسات التجارية المرموقة والمراكز العالمية البحثية والإبداعية للمنتجات المعرفية.
- بناء قاعدة علمية وبحثية متميزة تحول الأفكار الإبداعية إلى منتجات صناعية أو بيئية أو صحية تساهم في الاقتصاد العالمي.
- نقل وتطبيق التقنيات الصناعية المتقدمة، والتفاعل مع المجتمع والتوفيق بين الأبحاث الجامعية واحتياجات المجتمع.
- توفر مصدر دخل مستمر ومرن يوفر البيئة البحثية والاستشارية الجاذبة للجامعات ولأعضاء هيئة التدريس المتميزين، فضلاً عن تنمية الموارد الذاتية للجامعات بما يحقق استقراراً مالياً لها.
- إيجاد بيئة محفزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية في مجال البحث والتطوير.
- تعزيز الحصيلة المعرفية والمهارية لطلبة الجامعة بما يحقق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

ومن أهم وظائفها ما يلي (أمانة مراكز التميز البحثي، ٢٠١٤هـ، ص ١١):

- بناء قاعدة عملية وبحثية متميزة تمثل نواه مركز متخصص على مستوى متقدم.
- توظيف الأبحاث العلمية إلى عمل أفضل الممارسات في مجال التخصص.
- التنسيق والتدريب والتأهيل لقوى عاملة متخصصة ومنافسة.
- دعم التدريس في التعليم العام والجامعي.
- تسهيل الانسجام بين التجربة الأكاديمية والعملية.

١٠- الشراكات بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج:

وهي آلية لربط الجامعة بمؤسسات العمل والإنتاج في المجتمع المحيط، بهدف إعداد القوى البشرية اللازمة للعمل في ظل المنافسة الشديدة ليس فقط على المستوى المحلي وإنما على المستوى الدولي أيضاً، حيث تقدم الجامعة المعرفة الأكاديمية النظرية، وتقدم مؤسسات الإنتاج التدريب والخبرة للطلاب، وتظهر أهمية الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج في الآتي (منى عبدالحليم مرسى وآخرون، ٢٠١٤، ص ٣١٧، ٣٢٢):

- مساعدة الطلاب على اكتشاف مهن جديدة والتدريب عليها لإكتساب الخبرة العملية فيها.
- اتصال المؤسسة الجامعية مع المؤسسات الإنتاجية ورجال الأعمال، وتوفير منهج دراسي وثيق الصلة بسوق العمل.
- تمكين الخريجين من تحقيق مستوى عال في الجانب الأكاديمي والقدرة المهنية.
- توفير قوى بشرية مدربة ذات مهارات عالية لمؤسسات العمل.
- مساعدة الطلاب على عمل تقييم دائم للوظائف المتاحة لهم في المجتمع.
- توفير الفرصة لأصحاب الأعمال أن يشاركوا في النظام التعليمي، حتى يصبح التعليم قادراً على التجاوب مع التغيير المستمر في الاقتصاد وسوق العمل.
- ومن أبرز طرق ووسائل توثيق التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية و الخدمية ما يلي (يوسف سيد محمود، ٢٠٠٨، ص ص ٢٢٣-٢٢٤):
- إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج والخدمات.
- إنشاء مراكز لتسويق خدمات التعليم الجامعي.
- إشراك بعض أساتذة الجامعة في مجالس إدارات المؤسسات الإنتاجية.
- إنشاء صندوق لتمويل البحث العلمي والتطوير تسهم فيه المؤسسات الإنتاجية.
- تبادل الزيارات بين الأساتذة والعاملين في المؤسسات الخدمية.
- تسهيل إجراء الأساتذة وطلاب البحث لأبحاثهم وتجاربهم في المختبرات والمعامل والحقول التجريبية التي تملكها المؤسسات الإنتاجية.
- إعطاء أولوية للتعاقد مع أساتذة الجامعات عند قيام المؤسسات بأبحاث وبرامج تدريب.
- استخدام نظام الإشراف المشترك على بحوث طلاب الدراسات العليا بين خبراء المؤسسات وأساتذة الجامعات.
- مشاركة خبراء من المؤسسات الإنتاجية في إعداد البرامج الدراسية لطلاب الجامعات.
- دعوة بعض الخبراء من المؤسسات الإنتاجية والخدمية للتدريس وتدريب الطلاب.

١١-الحدائق العلمية Science Parts

- هي منظمة يديرها مهنيون متخصصون هدفهم الرئيسي زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة، وتهدف إلى (جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٢٥هـ، ص ١٦):
- إنعاش وتنظيم سريان المعرفة والتقنية بين الجامعات ومؤسسات البحث والتطوير والشركات والأسواق.
 - تقديم خدمات إضافية قيمة إلى جانب توفير مرافق عالية الجودة.
 - تنظيم نقل المعرفة والتقنية من منابعها إلى الشركات والسوق.
 - تبني إنشاء شركات جديدة قائمة على أسس الابتكار والاستمرارية من خلال الحضانة.

وعادة تقترن الحقائق العلمية بمؤسسات التعليم العالي أو تخضع لإدارتها، وتستفيد الجامعات منها في الكشف عن أنشطتها لدنيا الأعمال، وتقوم بتوفير الروابط مع البحوث التي تجري خارج الجامعة في الشركات الصناعية، وتوفير البيئة التي ترعى الشراكة والابتكار، وتوظيف التعليم والبحوث والاستثمارات الخاصة في إيجاد وظائف جديدة، وإنشاء صناعات جديدة، وتقديم حلول ملحة بقضايا إنسانية، حيث توفر الوصلات بين المفكرين المبتكرين المعاصرين في مؤسسات مختلفة (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠١٠، ص ص ٢٨-٢٩).

ومن مهامها ما يلي (عصام الفيلاي، ٢٠٠٧، ص ص ٢٩٦-٢٩٧):

- خلق فرص عمل جديدة لإنعاش الاقتصاد.
- خلق روابط بين الشركات والمصانع ومؤسسات التدريب.
- تنفيذ وتبني برامج الحاضنات التكنولوجية.
- دعم البنية التحتية للجامعة وتطويرها.
- رعاية الكفاءات العلمية من الأساتذة والطلبة لتلبية احتياجات المجتمع.
- تسهم في خلق مناخ بحثي بالجامعة وإنشاء المدارس البحثية وأن تصبح الجامعة مركز خبرة فنية وبشرية متخصصة.
- تحقيق التعامل مع البحث العلمي من خلال أنظمة مالية وإدارية مرنة.
- وضع خطط لتسويق الأبحاث العلمية.
- تحفيز الكفاءات البحثية للمشاركة في برامج المنح الخارجية المختلفة.
- ومن خلال العرض السابق لحدائق العلوم يتضح أنها تركز على:
- علاقة تشغيل مع جامعة أو أكثر وتركز مجهوداتها على اجتذاب مؤسسات البحث والتطوير.
- جذب المستثمرين لتحويل الأراضي التي أوقفت للجامعة إلى مباني تدر دخلاً على الجامعة وربحاً لهم.
- توفير البيئة الملائمة لرعاية أنواع العلوم والمعرفة التي تنتج الابتكار والإبداع.
- إضافة أعمال لفئات المجتمع المحلي.
- تنمية في الأنشطة الصناعية وأنشطة البحث والتطوير.
- إدخال الصناعات سريعة النمو في الإجراءات التي تكون في حاجة ماسة إلى تنمية اقتصادية.
- إقامة الروابط بين الجامعة والمصانع ومؤسسات التدريب.
- توظيف الملكية الفكرية للجامعة في إنعاش التنمية الاقتصادية المحلية.
- تطوير ونقل وتسويق المعرفة وليس القيام بأبحاث علمية أساسية.
- زيادة المنافسة في المنطقة المقام بها الحديقة وتنميتها.
- تطوير وابتكار منتجات جديدة، وتسويق المنطقة بأكملها.
- برامج التدريب الموجهة لحاجة العميل.
- تزويد الخريجين بمعلومات عن أنشطة الجامعة العلمية والبحثية والثقافية.

- إقامة معارض للابتكارات والانجازات وعقد الندوات والمؤتمرات.
- تنظيم حملات لجمع تبرعات للجامعة أو لأنشطة فيها.

ومن خلال العرض السابق لأليات التوجه التسويقي بالجامعات يتضح أن حاضنات الأعمال تكون للمشاريع الإبداعية للطلاب والخريجين وحدائق المعرفة تهدف إلى إشراك الجهات الخارجية للاستفادة من إمكانات الجامعة، وبيوت الخبرة تهدف إلى توظيف قدرات أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من خبراتهم في تقديم خدمات واستشارات للمجتمع المحلي، والمعامل المركزية تهدف إلى تقديم حلول علمية وعملية لمشاكل مؤسسات المجتمع في مجال التحليل والقياس والاختبارات وتفسيرها.

المحور الثالث: الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية

يتناول هذا المحور ملامح نظام التعليم الكندي وإدارته، ومبررات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، ثم واقع التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، وأخيراً السياق المجتمعي (السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتكنولوجي) الذي يؤثر في التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: ملامح نظام التعليم الكندي وإدارته:

تقع كندا في الجزء الشمالي من أمريكا الشمالية، وهي دولة فيدرالية منذ عام ١٨٦٧م، وتعد ملكية دستورية حيث تكون الملكة "إليزابيث الثانية" رئيسة للدولة، وتضم (١٣) ولاية، منهم (١٠) مقاطعات هم، (كولومبيا البريطانية، ألبرتا، ساسكاتشوان، مانيتوبا، أونتاريو، كيبيك، نيبرونزويك، نوفا سكوتيا، جزيرة الأمير إدوارد، ونيوفاوندلاند ولابرادور)، و(٣) أقاليم هم، (يوكون، الأقاليم الشمالية الغربية، ونونافوت)، وهي ثاني أكبر دولة في العالم من حيث المساحة، حيث تقرب مساحتها من (١٠) مليون كم² أي (٣,٨) مليون ميل مربع، وهي أيضاً بلد ثنائي اللغة، الإنجليزية ويتحدث بها (٦٧,٦%) من السكان، والفرنسية (١٣,٣%) معظمهم في كيبيك، (١٧,٤%) من السكان يتحدثون لغتهم الأم غير الإنجليزية والفرنسية (كلغات رسمية)، ولغة التعليم إما الإنجليزية أو الفرنسية، وتستخدم الثانية غالباً في كيبيك (Council of Ministers of Education Canada, 2018, PP. 1-3).

وفي كندا تتحمل المقاطعات والأقاليم مسؤولية فردية عن التعليم بمختلف مراحلها، ويوجد في كل ولاية (قسم أو وزارة للتعليم) لرسم السياسة التعليمية والتمويل وضمان الجودة، وتتولى هذه الأقسام أو الوزارات تنظيم التعليم وتقديمه وتقييمه على كافة المستويات، وفي بعض الولايات تنقسم وزارة التعليم إلى قسمين قسم مسئول عن التعليم قبل الجامعي، وقسم مسئول عن التعليم ما بعد الثانوي والتدريب على المهارات، كما وضعت عموم المقاطعات التعلم والنماء في مرحلة الطفولة المبكرة، تحت مظلة التعليم (أي جعلتها مرحلة إلزامية) ماعدا المقاطعات الريفية، وتمتد هذه المرحلة في معظم المقاطعات لمدة عام واحد وتبدأ من سن (٥-٦)، بينما في مقاطعة أنتاريو مدتها عامين وتبدأ من سن الرابعة حتى السادسة، ومنذ عام ١٩٦٧م ظلت وزارات التعليم المنفصلة على اتصال منتظم من خلال مشاركتها في مجلس وزراء التعليم الكندي (Council of Ministers of Education, Canad, 2018, P.1).

والتعليم في كل المقاطعات الكندية إلزامي من سن (٦-١٦) عام، ماعدا مقاطعه اونتاريو الزامية التعليم تمتد من (٦-١٨) عام، ويتكون التعليم العام بوجه عام من مرحلتين، مرحلة التعليم الابتدائي، ومرحلة التعليم الثانوي التي تنتهي عند الصف الثاني عشر، فيما عدا مقاطعة كيبيك تنتهي عند الصف الحادي عشر، ويختلف تقسيم التعليم من ولاية لأخرى حيث يتخذ عدة أشكال (٦ + ٣ + ٣) (الابتدائية + الثانوية المتوسطة + الثانوية العليا)، (٨ + ٤) (الابتدائية + الثانوية)، (٦ + ٦) (الابتدائية + الثانوية) وهو الأكثر شيوعاً، أما بالنسبة للتعليم الجامعي يوجد أكثر من (٩٣) جامعة تقدم التعليم الجامعي، وتصنف الجامعات إلى ٣ أنواع، جامعات فئة الدراسة الجامعية الأساسية التي ينصب تركيزها بدرجة أكبر على التعليم الجامعي وبدرجة أقل على برامج الدراسات العليا، وتركز جامعات الفئة الشاملة بشكل كبير على النشاط البحثي وقطاع عريض من برامج الدراسة الجامعية والدراسات العليا، بما فيها الدرجات المهنية، وتركز جامعات فئة الدكتوراه الطبية على قطاع عريض من برامج الدكتوراه والأبحاث، بالإضافة إلى الكليات الطبية، ويمنح التعليم الجامعي الدرجات التالية: "درجة البكالوريوس" ومدتها (٣) سنوات أو (٤) سنوات للحصول على درجة الشرف ومزيداً من الوقت للتخصص والبحث، والدرجات التالية لدرجة البكالوريوس يتم توفير برامجها من قبل كلية الدراسات العليا بالجامعة، حيث تتخذ كليات الدراسات العليا المنفصلة القرارات المتعلقة بالقبول في برنامج الماجستير، وتستغرق درجة الماجستير (١-٣) سنوات اعتماداً على التخصص (أكاديمي، مهني)، ومعايير إضافية أخرى (برنامج العمل العالمي، المواد الدراسية الأساسية، امتحانات القبول، معرفة لغة أجنبية وغيرها)، وتمنح درجة الماجستير في التخصص، وتليها درجة دكتوراه الفلسفة ومدتها من (٣-٥) سنوات، والقبول بها انتقائي للغاية، وتشمل متطلبات الالتحاق بهذه الدرجة الحصول على درجة الماجستير، ولكن في بعض التخصصات مثل العلوم الطبيعية، أما الشائع قبول الطلاب بدرجة البكالوريوس فقط، وفي هذه الحالة يستغرق البرنامج وقتاً أطول لإكماله (Nuffic, 2018, P.8, PP 18-20).

ويهدف التعليم العالي الكندي بشكل عام والتعليم الجامعي بوجه خاص إلى زيادة عدد الملتحقين بالجامعات، وذلك بزيادة جودة التعليم الجامعي وإمكانية الوصول إليه، ويهدف أيضاً إلى تلبية احتياجات التدريب والتعليم لجميع الطلاب الذين يبحثون عن فرص التعليم العالي، ولتحقيق هذه الأهداف، يركز مجلس وزراء التعليم الكندي على خمس مجالات أساسية في التعليم الكندي وهي (Council of Ministers of Education Canada, 2018, P. 14):

- الوصول والقدرة على تحمل التكاليف، ويتضمن ذلك كيفية دعم الحكومات لنقل الهيئات الطلابية الأكثر تنوعاً إلى التعليم الجامعي، التوازن الصحيح بين تكاليف التعليم والمساعدات المالية للطلاب، وكيفية التعامل مع التأثير الحقيقي لتكاليف التعليم غير المتوقعة، وتحديات القدرة على تحمل التكاليف.
- التعليم العالي وسوق العمل، ويتضمن ذلك ما الذي يمكن أن تفعله مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتقديم التعليم المستمر والسماح للطلاب بالانتقال السلسل إلى سوق العمل، وكيفية تشجيع أصحاب العمل على لعب دور أكبر في إعداد الطلاب بعد التخرج.

- نتائج التعلم، ويتضمن نتائج التعلم الأكثر صلة بالتعليم ما بعد الثانوي، والأدوات التي يمكن استخدامها لقياس نتائج التعلم، وكيف يمكن للحكومات الاستفادة من استخدامها.
- الاستدامة والمساءلة، ويتضمن ذلك العوامل الرئيسية التي تؤثر على استدامة التعليم العالي بما في ذلك زيادة التكاليف وتغير التركيبة السكانية والسياق المالي ومستويات التعليم، والتخصص المؤسسي والتمايز.
- تحولات الطلاب، ويتضمن آليات انتقال الطلاب بين أنظمة التعليم العالي وسوق العمل كتدبير رئيسي لنجاح النظم التعليمية.

وفي كندا كل مقاطعة مسئولة عن جودة واعتماد مؤسساتها، أي لا توجد هيئة اعتماد كمظلة وطنية، لكن منذ عام ١٩٩٢م، يتم نشر "دليل مالكين" للجامعات الكندية سنوياً يوفر الكثير من المعلومات عن الجامعات الكندية بما في ذلك الجوانب الإيجابية والسلبية لكل مؤسسة وتصنيفات عبر الجامعات المعترف بها في كندا، وفي السياق الكندي يشير مصطلح "ضمان الجودة" إلى معايير التعليم التي تحددها المؤسسات التعليمية والمنظمات المهنية والسلطات الحكومية، في حين يشير مصطلح "الاعتماد" إلى تقييم البرامج الدراسية من قبل "المنظمات المهنية"، ويسمى "الاعتماد المهني للبرامج"، وفي عام ٢٠٠٧م، أقر مجلس وزراء التعليم الكندي إطار مؤهلات الشهادات الكندية، حيث تم وضع معايير ونتائج التعلم لبرامج البكالوريوس والماجستير والدكتوراه (Nuffic, 2018, P.25).

وتخضع الجامعات الكندية لنظام حكم من مستويين، مجلس المحافظين ومجلس الشيوخ،

ويشكل الأول كالتالي (١) أعضاء مجلس الإدارة من داخل الجامعة، ويمثل رئيس الجامعة صوتاً

واحداً والباقي أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب، خريجين، وأعضاء من المجتمع، و(٢)

خارجيون عادة المديرين التنفيذيين للشركات، ويشكل الثاني بالكامل من (أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين، والمجتمع)، ومديري الجامعة يشكلوا حوالي (٢٥%) من مقاعد مجلس الشيوخ، ويختص المجلس الأول بالمسائل غير الأكاديمية، بينما يختص مجلس الشيوخ بالمسائل الأكاديمية (وضع السياسة الأكاديمية، الموافقة على إنشاء أو إصلاح الوحدات الأكاديمية القائمة، تنظيم نوعية التعليم، البرامج والدورات الدراسية، متطلبات القبول، مؤهلات الدرجات العلمية والتخطيط الأكاديمي) وقرارته يصدق عليها من مجلس المحافظين، فضلاً عن أن الجامعات الممولة من القطاع العام، يقتصر التدخل الحكومي فيها على التمويل، وهياكل الرسوم، وإدخال برامج جديدة، وتمنح الجامعات مرونة كبيرة واستقلالية عالية في إدارة شئونها الأكاديمية والمالية. (Saul Schwartz, 2014, P.1)

وبالتالي يتضح أن نظام التعليم الكندي لامركزي، حيث لا يوجد وزارة للتعليم على المستوى القومي، بينما تتولى وزارة التعليم أو وزيرتان أو إدراتنا التعليم بكل ولاية مسئولية تنظيم وتقديم وتقييم نظام التعليم بها، كما يتعاون وزراء التعليم والتعليم المتقدم بشأن الأولويات التعليمية لعموم كندا في إطار "مجلس وزراء التعليم الكندي"، وبشأن التمويل توفر الحكومة الفيدرالية بعض التمويل للتعليم العالي، وتوفر البرامج التي تدعم تطوير المهارات.

ثانياً: مبررات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

- تدويل التعليم العالي - أي دمج بعد دولي في أهداف التعليم ووظائفه وايصاله - كاستجابة للتأثيرات العالمية التي تفرض إعادة فحص هدف إنتاج المعرفة ونشرها، مما يتطلب من الجامعات عملية تغيير وتكيف مع إطار مرجع جديد يتحول من السياق المحلي والإقليمي للسياق العالمي، وفهم الاتجاهات العالمية الحالية من أجل ضمان دورها في المستقبل (Rhonda Friesen, 2009, P.2).
- النمو الهائل في الأسواق والمنافسة الشرسة بين العديد من البلدان لجذب الطلاب الوافدين للدراسة بها (Council of Ministers of Education, 2018, PP.1-3).
- الدعوة لإنشاء علامة تجارية ترمز إلى جودة أنظمة التعليم والمؤسسات الكندية من قبل معظم الجهات الكندية (حكومة ميدانية، قطاع الصناعة، وزارات وإدارات التعليم، أكاديمين، باحثين)، بهدف توصل الطلاب الوافدين بجودة التعليم الكندي، وتزويدهم بالأدوات التي يحتاجونها لتطوير إمكاناتهم وقدراتهم الكاملة.
- التطورات التكنولوجية وظهور التعليم عبر الإنترنت، وتغير ديناميات التعليم العالي، وحاجة الجامعات إلى تسريع اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة، ليس فقط من أجل المنافسة والميزة التنافسية، ولكن أيضاً من أجل البقاء (Ontario's Distance Education & Training, Network, 2015, P.6).
- حاجة الجامعات الكندية إلى أن تصبح قادة الرقمية، وحاجاتها إلى نماذج وموارد تمويل مرنة وأكثر استدامة، وحاجاتها إلى تحسين القدرة على إدارة التغيير المؤسسي، وتحسين التعاون داخل المؤسسات وفيما بينها، وتطوير الاستراتيجيات الوطنية وزيادة التنسيق فيما بينها على كافة المستويات (الحكومية، مقدمي الخدمات، الجامعات)، وكذلك تبادل أفضل الممارسات واستثمارات التكنولوجيا القائمة على الأدلة (Universities Canada, 2015, P.10).

ثالثاً: واقع التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

يشهد التصنيف العالمي للجامعات 2016/2017م، أن (26) جامعة كندية من بين أكثر من (90) جامعة كندية، تعتبر من بين أفضل (800) جامعة في العالم طبقاً لتصنيف Quacquarelli Symonds (QS)، والذي يعتمد على المعايير التالية: السمعة الأكاديمية، نسبة الطلاب لاعضاء هيئة التدريس، الابحاث المنشورة لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومعدل الاستشهاد بها، آراء جهات التوظيف حول أداء خريجي الجامعة، نسبة الطلاب الوافدين المتاحة بالجامعة، نسبة أعضاء هيئة التدريس الاجانب بالجامعة، وصنفت (3) جامعات كبرى في كندا ضمن أفضل (50) جامعة في العالم، كما صنفت (10) جامعات كندية من أفضل (300) جامعة على مستوى العالم، فضلاً عن وجود هذه الجامعات في التصنيفات العالمية المختلفة للجامعات ولكن باختلاف ترتيبها، وفيما يلي بيان بالجامعات الكندية وتصنيفها على المستويين المحلي والعالمي، والتي يعتمد عليها البحث الحالي في تغطية جوانب الموضوع:

الجامعة	التصنيف على مستوى كندا	التصنيف على مستوى العالم	معلومات عن الجامعة
ماكجيل	المركز الأول بين أفضل الجامعات الكندية	المرتبة (٣٠)	جامعة حكومية بحثية دولية، تأسست عام ١٨٢١، وتلقب (بهارفارد الكندية) لتمييزها في المجالات البحثية، وتقع في مونتريال في مقاطعة كيبيك وبها حرمين الحرم الأول في وسط مدينة مونتريال والثاني في ماكدونالز، وبها ٢١ كلية مختلفة، وتمنح درجات علمية في أكثر من ٣٠٠ تخصص في ميادين مختلفة، وتضم حوالي ٤٠,٠٠٠ طالب منهم ٢٥٪ طلاب دوليون، ولديها أكبر عدد من العلماء فازوا بجائزة نوبل من بين أي جامعة كندية.
تورنتو	المركز الثاني	المرتبة (٣٢)	وهي جامعة أبحاث عامة تأسست عام ١٨٢٧م، وتقع في تورنتو بمقاطعة أونتاريو وبها ثلاثة أحرم جامعية تضم (١١) كلية، وعضو في رابطة الجامعات الأمريكية وتساهم بمبلغ ١٥,٧ مليار دولار كندي في الاقتصاد الكندي سنويا وتشتهر بابتكاراتها البحثية.
كولومبيا البريطانية	المركز الثالث	المرتبة (٤٥)	وهي جامعة بحثية عامة وعندما تأسست عام ١٩٠٨ عرفت باسم كلية ماكجيل في كولومبيا البريطانية، وأصبحت جامعة مستقلة عام ١٩١٥ باسم كولومبيا البريطانية، وتقع في فانكوفر وكالونا، وتضم حوالي ٦١,١٠٠ طالب منهم ١٣,٢٠٠ طالب دولي من بين ١٥٥ دولة
ألبرتا	المركز الرابع	المرتبة (٩٤)	وهي جامعة حكومية تأسست عام ١٩٠٨ وهي واحدة من مؤسسات البحث المكثف النخبة في كندا، وتلقت في ٢٠٠٣/٢٠٠٤م ما يزيد عن ٣٧٧ مليون دولار كتمويل خارجي لأنشطتها البحثية مما يجعلها أعلى منتمى للتمويل الخارجي للأبحاث، وتقع في أدمونتون بمقاطعة ألبرتا وتضم (١٨) كلية تقدم فيما يقرب من ٤٠٠ برنامج، وبها ٣٨٧٠٠ طالب من ١٤٧ دولة.
مونتريال	المركز الخامس	المرتبة (١٢٦)	وهي جامعة عامة تأسست عام ١٨٧٨م، وواحدة من مراكز البحث الرئيسي في كندا تقع في مونتريال في كيبيك، وتضم (١٣) كلية مختلفة، وتقدم (٦٥٠) برنامجا لكل المراحل، وبها ٦٧,٠٠٠ طالب منهم ٩٣٠٠ طالب دولي.

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

▪ QS World University Rankings, 2016-2017.

▪ <https://ar.wikipedia.org>: الموسوعة الحرة ويكيبيديا

ويتضح من الجدول السابق أن الخمس جامعات محل البحث كلهم جامعات (عامة) حكومية أي أن تمويلهم من الشعب (العموم) من خلال حكومة وطنية أو إقليمية، والجامعة الحكومية (الوطنية) تتبع الجهاز الإداري للدولة وتعمل تحت إشراف ورقابة مباشرة من الحكومة، ويكون الالتحاق بها مجاني في بعض الدول، وتحصل على منح من الحكومة وتخضع لمقياسها الأكاديمية، وهذا ما يجعل الأفراد يفضلونها عن الجامعات الخاصة (الأهلية)، كما أن جميعهم جامعات بحثية أي أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية بهم تعمل في البحث العلمي على حسب تخصصات كل جامعة كاهتمام أول ومستديم، وليس مجرد وسيلة للحصول على المراكز الأكاديمية والترقيات، وبعض هذه الجامعات أعضاء في رابطة الجامعات الأمريكية، ورابطة جامعات وكليات كندا، ورابطة جامعات الكومنولث، ورابطة الجامعات الفرنكفونية كجامعة ماكجيل، في حين أن جامعة تورنتو عضواً في رابطة الجامعات الأمريكية، وجامعة كولومبيا البريطانية عضواً في (رابطة جامعات وكليات كندا، ورابطة جامعات المحيط الهادي، ومجموعة الجامعات البحثية الكندية)، وفيما يلي

توضيح لواقع التوجه التسويقي بالجامعات الكندية محل البحث من خلال توضيح مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات وأهدافه وأبعاده، وممارساته، وإجراءاته، وأهم آلياته، وذلك على النحو التالي:

١ - مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

يعرف بأنه مجموعة الممارسات المصممة بغرض تقديم منتجات أو خدمات المؤسسة بعدة طرق لبناء علاقات فعالة مع العملاء (Alex Marland and et al, 2011, P.4). كما يعرف بأنه مجال واسع يشمل دراسة وظائف العمل بما في ذلك الإعلان، الجمهور، العلاقات، وإدراك الأحداث، والعمليات وإدارة المنتج، والتجارة الالكترونية، والعلاقات التجارية، والتسعير، والمبيعات، وأبحاث السوق (University of Toronto, 2016, P.1). ويعرف أيضاً بأنه عملية خلق القيمة التي تربط الفجوة بين الاكتشاف وبين منتج أو عملية يمكن تحديدها وتسويقها (University of Toronto, 2017, P.1).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التوجه التسويقي بالجامعات الكندية يركز على التنوع في طرق تقديم الخدمات الجامعية لعملائها وفق احتياجاتهم، كما يركز على دراسة البيئة التسويقية من أجل التكيف معها.

٢ - أهداف التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

تتعدد أهداف التوجه التسويقي ومنها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

(The Council of Federation, 2011, P 5-6) .

- زيادة القدرة التنافسية في السوق الدولية، ودعم العلاقة التجارية.
 - زيادة كفاءة وفعالية نظم التعليم الكندي.
 - تعزيز سمعة كندا (كمزود من الفرص التعليمية عالية الجودة).
 - توفير البيانات من أجل تلبية احتياجات العملاء والتعامل مع تطورات السوق
- ويهدف التوجه التسويقي بجامعة تورنتو بكندا إلي (University of Toronto, 2017, P.1-3):
- جذب الطلاب الذين تتوافق قدراتهم وتطلعاتهم مع البرامج المتاحة لتحقيق أعلى معايير أكاديمية.
 - الاستجابة لاحتياجات مجموعة متنوعة من الطلاب.
 - توفير أفضل المرافق الممكنة والمكتبات والمساعدات التعليمية.
 - الاستمرار في جذب الطلاب من داخل كندا وخارجها.
 - تعزيز خبرة الطلاب من خلال التعاون معهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية، والتعلم مدى الحياة وتطويرهم الوظيفي.
 - توفير بيئة مواتية للبحث، والاستجابة الانتقائية لمجالات البحوث الجديدة عند بروزها.
 - توفير المعلومات والمكتبات والخدمات البحثية بأعلى المعايير الدولية.

- التعاون مع الجامعات الأخرى والصناعة والأعمال التجارية والمهنة ومؤسسات القطاع العام والحكومات وأعضاء المجتمع والمنظمات المهنية والجمعيات الأهلية عند الاقتضاء لأهداف البحث.
 - تقدير خريجها كأعضاء دائمين مدى الحياة في مجتمع الجامعة من الذين يقدموا مساهمات كبيرة في تطويرها وسمعتها.
- ويهدف التوجه التسويقي بجامعة ألبرتا أيضاً إلى (University of Alberta, 2017, P.1):**
- توفير بيئة تعلم حيوية وداعمة، لدعم الانجازات البارزة في التعلم والاكتشاف والمواطنة في مجتمع مبدع
 - نشر وتطبيق معارف جديدة لصالح المجتمع من خلال التدريس والتعلم والبحث والنشاط الإبداعي والمشاركة المجتمعية والشراكات.
 - دعم النزاهة الفكرية وحرية التعبير، والمساواة، والكرامة لجميع الأفراد كأساس للسلوك الأخلاقي في البحث والتعليم والتعلم.
 - دعم التميز في التدريس والبحث والنشاط الإبداعي الذي يثري خبرات التعلم ويطور المعرفة.
 - دعم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية باعتبارها أساس للسعي وراء الحقيقة.
 - دعم الإبداع والابتكار بداية من نشأة الأفكار إلى نشر المعرفة.
- كما يهدف التوجه التسويقي بجامعة كولومبيا البريطانية إلى (University of British Columbia, 2017, P.1):**
- دعم التميز في البحث والتعلم لتعزيز المواطنة العالمية، وتعزيز مجتمع مستدام وعادل.
 - تحقيق التميز كونه قيمة طموحه، ودعم الحرية الأكاديمية كقيمة أكاديمية فريدة.
 - دعم النزاهة كقيمة أخلاقية والاحترام كقيمة أساسية مكتسبة تجاه مختلف الأفراد والأفكار والإجراءات.
 - دعم المساءلة كقيمة شخصية وعامة، كونها مسئولة عن سلوكنا والوفاء بالتزاماتنا المتبادلة.
- ويهدف التوجه التسويقي بجامعة ماكجيل إلى (Mc Gill University, 2017, P.1):**
- توفير فرص مرنة لدعم وتطور مهارات القرن الحادي والعشرين وقيمه واتجاهاته.
 - تزويد جميع الطلاب بفرص تعلم منظمة، والمشاركة الفعالة في القيادة والتعاون والمواطنة والرفاهية والاكتشاف.
 - تعزيز فرص تنمية مهارات الطلاب في جميع التخصصات.
 - زيادة إمكانية وصول الطلاب إلى فرص المناهج الدراسية الموجودة في الجامعة، وقياس مدى مشاركتهم في أنشطتها.
- وفي ضوء ما تم عرضه يهدف التوجه التسويقي إلى التميز البحثي والإبداع والابتكار في التعليم والتعلم، ودعم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية، وتوافر المعلومات ونشرها لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع تطورات السوق، ودعم آليات التعاون بين الجامعة والصناعة، ودعم

العلامة التجارية، وزيادة القدرة التنافسية في السوق الدولية، ودعم تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وجذب الطلاب من داخل كندا وخارجها، وزيادة كفاءة وفعالية نظم التعليم الكندي، وتطوير مهارات الطلاب التعليمية والبحثية والمهنية والتعلم مدى الحياة.

٣- أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

نظراً لأهمية أبعاد التوجه التسويقي والتي تدعم مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات قام البحث الحالي بإعداد جدول يشمل عدد الكليات والمدارس بالجامعات محل البحث والبرامج التي تقدمها لتلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي والمجتمع الخارجي، والمكتبات التي تتضمنها كل جامعة لتوفير المعلومات ونشرها، والمراكز والمعاهد التي تخدم مجتمع الطلاب والباحثين والمجتمع المحلي بما يحقق التوجه بالمنفعة، وفيما يلي بيان بذلك:

الجامعة	الكليات والمدارس	التخصصات الأكاديمية والبرامج	المكتبات	المراكز والمعاهد البحثية
ماكجيل	١٠	أكثر من ١٠٠ تخصص	١٣	١٦
تورنتو	٢٣ على ثلاث أحرمة جامعية	ما يزيد على ٩٠٠ تخصص (٧٠٠ وأكثر للجامعيين و٢٠٠ للدراسات العليا)	حوالي ٤٤	فيما يقرب من ١٠٠ مركز بحثي
كولومبيا البريطانية	٢٧ على حرمين (١٢+٢٥)	ما يزيد عن ٧٠٠ برنامج فضلا عن برنامج الدراسات العليا متعدد التخصصات	حوالي ٢٠	حوالي ٤٧ مركز
ألبرتا	١٨ كلية على (٥) أحرمة	ما يقرب من ١٠٠٠ برنامج	١٧	ما يقرب من ١٠٠ مركز ومعهد
مونتريال	١٧	ما يزيد عن ٥٠٠ برنامج	١٧	١٤ مركز ومعهد

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مواقع الجامعات محل البحث

ويتضح من هذا الجدول تفاوت الجامعات محل البحث في كلياتها ومدارسها فتتراوح بين ١٠ كحد أدنى - ٣٧ كحد أقصى، وتتفاوت أيضاً في البرامج المقدمة على مختلف الدرجات العلمية فتتراوح من ١٠٠ - ما يقرب من ١٠٠٠ تخصص، لتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية المتنوعة، ومن هذه الجامعات ما يركز على التعلم التجريبي كسمة مميزة كجامعة "ماكجيل"، و"تورنتو" و"سكاربورو" من خلال برامج التعاون والتدريب الداخلي والبحث العملي والمشاركة المجتمعية، ومنها ما يركز على زيادة الأعمال كجامعة تورنتو، وتعد واحدة من أفضل أرباب العمل في كندا، ومنها ما يركز على برنامج الدراسات العليا متعدد التخصصات كجامعة كولومبيا البريطانية لإزالة الحدود بين الأقسام والتخصصات، وتعد الجامعات الكندية مكاناً لتلاقي المواهب والأفكار والطموح البحثي لبناء الجيل القادم من رواد الأعمال العالميين، كما تلبي احتياجات الطلاب وتساعد على النمو المستمر من خلال مجموعة البرامج الواسعة التي تقدمها على مختلف المستويات والتي تقرب من ١٠٠٠ برنامج، وأيضاً وجود المكتبات بشكل مكثف في جامعة تورنتو مقارنة بعدد كلياتها، وهذا يعزز من بعد توافر المعلومات ونشرها، كما يتضح وجود عدد من المراكز والمعاهد البحثية تتراوح بين ١٤ كحد أدنى - ما يقرب من ١٠٠ مركز كحد أقصى لتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية والاحتياجات

المجتمعية والعالمية مما يؤكد على بعدي التوجه بالعميل والتوجه والمنفعة المجتمعية، وبناءً عليه يتم توضيح أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، وتتمثل في:

➤ **توافر المعلومات التسويقية ونشرها:**

يوفر مركز التوظيف بجامعة تورنتو "مكتبة الموارد الوظيفية" والتي تضم معلومات حول مجموعة واسعة من الخيارات المهنية والسير الذاتية، وأدلة إعداد خطابات التقديم، وأساليب البحث الفعالة عن العمل وغيرها، كما تضم مجموعة متنوعة من الكتب ذات الصلة بالمهارات وأحدث المعلومات حول عدة موضوعات كالبحث عن وظائف، والتعليم الإضافي، والتخطيط الوظيفي لكل الطلاب بما فيهم الدراسات العليا وكذلك أعضاء المجتمع الخارجي، كما تضم كتباً تتضمن أفكاراً مهنية جديدة لكل تخصص من الفنون إلى علم الحيوان، كما تتيح المكتبة موقع The Library Thing Website يتوافر عليه كتب الكترونية وظيفية وكتب تحضيرية لمدرسة الدراسات العليا، وكتب للذين أنخوا الدكتوراه تساعدهم على معرفة ما هو التالي، وأيضاً ملفات تعريفية للوظائف المهنية، والتي تحتوي على معلومات مفصلة حول وظائف في الأعمال التجارية والمالية، والإدارة، والعلوم الطبيعية والتطبيقية، والصحية، والعلوم الاجتماعية، والتربية والدين والفن والثقافة والرياضة والمبيعات والتلمذة الصناعية، كما يقدم المركز شهرياً كتباً تساعد في التنقل خلال المسيرة المهنية تكون مصدر إلهام وتعليم.(University of Toronto, 2017, p.1).

كما يدعم نظام المكتبات الشامل بجامعة تورنتو التعليم والتدريس والبحث بمجموعات لا مثيل لها وخدمات مبتكرة ومساحات واسعة لكل من الطلاب والخريجين والباحثين وهيئة التدريس والباحثين الزائرين وأفراد المجتمع، ويوجد ٤٤ مكتبة في الحرم الثلاث لجامعة تورنتو تحوي ١٢ مليون مجلد بـ ٣١٤ لغة، ١٥٠,٠٠٠ من الموارد الالكترونية في أشكال مختلفة، ٢٨,٠٠٠ متر من المواد الأرشيفية، ٥٠٠ تيرابايت من البيانات، فضلاً عن شبكاتهما الدولية لتبادل الموارد مع آلاف المؤسسات الأخرى.(University Of Toronto Libraries, 2017, P.1).

كما تتيح خدمة الشبكة الافتراضية الخاصة بجامعة ماكجيل لطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها والموظفين إمكانية الوصول إلى موارد المكتبة الالكترونية من المنزل أو خارج الحرم الجامعي.(Mcgill's Vitual Priveate Network, 2017, p.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الكندية تدعم هذا البعد من خلال توافر المكتبات الشاملة التي تلبي الاحتياجات التعليمية والبحثية واحتياجات المجتمع المحيط، فضلاً عن اتصالها بشبكات دولية لتبادل المعلومات مع آلاف المؤسسات الأخرى، وإتاحة خدمة الشبكة الافتراضية لعملائها الداخليين للاستفادة من مواردها إلكترونياً، وتوفير أيضاً الموارد الوظيفية لعملائها لمساعدتهم على التخطيط الوظيفي الناجح واستكمال المسيرة المهنية بنجاح.

➤ التوجه بالعميل:

يؤكد مركز التوظيف بجامعة تورنتو من خلال الدراسات البحثية والتجريبية أهمية التوجه بالطلاب والتركيز على مشاركتهم واحتياجاتهم، وفيما يلي بعض النظريات والنماذج التي يتبناها المركز لدعم التوجه بالعميل بجامعة تورنتو، وهي (Uni of Toronto, Research: Why Have a): (CCR, 2017, P.1):

- **نظرية المشاركة**، حيث تشير مشاركة الطلاب إلى كمية ونوعية الطاقة الجسدية والنفسية التي يستثمرها الطلاب في خبرة الكلية، ومن صور هذه المشاركة الامتصاص في العمل الأكاديمي، والمشاركة في الأنشطة اللامنهجية والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس، ووفقاً لذلك كلما زاد انخراط الطالب في عمل الكلية كلما زاد حجم تعلمه وتطوره الشخصي.
 - **نموذج مدخلات ومخرجات البيئة**، يقوم هذا النموذج بتقييم العلاقة بين مدخلات الطلاب والبيئة المؤسسية ونتائج الطلاب، كما يشير إلى أن الجامعة تؤثر على نمو وتطور الطلاب وتساهم في نتائجهم من خلال التركيز على المشاركة في المناهج الدراسية من خلال "سجل المناهج المشتركة" (Co- Curricula Record (CCR)).
 - **نظرية الاستبقاء**، يعمل التواصل داخل الجامعة وتكامل الطالب مع نسيج المؤسسة على زيادة تفاعل الطلاب مع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والأقران، مما يعزز الشعور بالانتماء، ويزيد الوعي بالدعم والخدمات المختلفة المتوفرة لهم، وبالتالي يمكن أن تساهم المشاركة داخل الجامعة في رضا الطلاب واستبقائهم.
 - **نظرية الهوية**، وتقتصر على المشاركة في الفرص المؤسسية يمكن أن تساعد الطلاب على إدراك هويتهم والمساهمة في نموهم وتطورهم .
- وعليه أنشأ مركز التوظيف قاعدة بيانات للأنشطة على شبكة التعلم الوظيفي تسمى "سجل المناهج المشتركة" ترتبط بها جميع كليات الحرم الجامعي بتورنتو، تسمح للطلاب والخريجين بالبحث عن الفرص خارج الفصل الدراسي وتتبع إنجازاتهم، وربط مشاركتهم مع آفاق حياتهم المهنية، وبناء علاقات وصدقات دائمة مع العاملين وأعضاء هيئة التدريس، وجعلهم أكثر نجاحاً ويقومون بشكل أكاديمي أفضل، كما توفر وثيقة رسمية تثبت تجاربهم وأنشطتهم العديدة (Uni of Toronto, a bout CCR, 2017, P.1).
- وأيضاً يقدم "مركز التوظيف" بجامعة ماكجيل "خدمات التوظيف" لمساعدة الطلاب على تطوير مهاراتهم في الإدارة المهنية واستكشاف المسارات الوظيفية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية في نهاية المطاف، ويقدم المركز البرامج المبتكرة وحلقات العمل وسلسلة المتحدثين المقترنة بنهج تعليمي متكامل، والتي تساعد على إعداد طلاب الجامعة ومنحهم المهارات اللازمة لإحداث تأثير واضح في حياتهم الوظيفية، كما يوطد العلاقة بين الخريجين وأصحاب العمل لإنشاء شراكات تسمح لأصحاب العمل بالاتصال بالطلاب المتميزين والخريجين، كما يقدم خدمة "التخطيط المهني"

Career Planning Service لمساعدة الطلاب على تطوير حياتهم المهنية والبحث عن وظائف دائمة، فضلاً عن التدريب، من خلال توفير ورش العمل وتقديم المشورة الفردية، وخدمة نشر الوظائف الشاملة، والمركز الشامل للموارد المهنية (The Soutar Career Center, 2017, P.1). كما يقدم مكتب "المنح الدراسية ومساعدة الطلاب" برامج الدعم المالي القائمة على الاستحقاق والحاجة لجميع الطلاب الذين يدرسون في ماكجيل، هذه البرامج تعمل على تشجيع ومساعدة الطلاب في مساعيهم الأكاديمية وتحقيق أهدافهم الحياتية، ويقدم أيضاً معلومات عن المنح الدراسية وبرامج مساعدة الطلاب الجامعيين المتاحة، ويقدم أيضاً معلومات حول كيفية مساعدة الطلاب الدوليين والدراسات العليا وما بعد الدكتوراه، أي أنه يوفر سياسات وأنظمة مهمة مرتبطة بمختلف أشكال المساعدات والمنح (The Scholarships and Student Aid Office, 2017, p.1).

كما يقدم مكتب خدمات الطلاب الدوليين بجامعة ماكجيل مجموعة من الخدمات للطلاب الوافدين في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، والزملاء ما بعد الدكتوراه وتبادل زيارتهم، وذلك لدعم نموهم وتقديمهم ونجاحهم في ماكجيل، فضلاً عن الخدمات التي تهدف إلى تسهيل انتقالهم إلى مؤسسة جديدة، ومنزل جديد، وبلد جديد (Office of International Student Services (ISS), 2017, P.1).

ويقدم المركز الصحي بجامعة ماكجيل والذي يعد واحداً من أهم مراكز الصحة الأكاديمية في العالم خدمات توعوية للطلاب ورعاية صحية شاملة وجيدة، ويوجه خدماته نحو الاحتياجات الصحية الفريدة للطلاب، ويوفر رعاية استثنائية متعددة التخصصات تتمحور حول المريض، ويقدم دورات عن طب الأطفال والكبار عن طريق جذب الخبرات السريرية والبحثية من جميع أنحاء العالم لتدريب الجيل القادم من المهنيين في المجال الطبي. (The McGill Uni Health Center (MUHC), 2017, P.1).

كما تقف "جمعية طلاب جامعة ماكجيل" وهي مؤسسة غير ربحية يتم انتخابها كل عام، لصالح مجتمع الطلاب، وتسعى لتمثيل وتعزيز احتياجاتهم المتنوعة من خلال تحسين جودة التعليم، وإمكانية الوصول إليه، وتعمل من أجل تحقيق إجراءات عدالة أكاديمية أكثر عدلاً، وتعليمياً أفضل جودة، وخدمات أفضل للطلاب على المستوى الأوسع، وتدافع بقوة عن التعليم العام الجيد الذي يمكن الوصول إليه (Student's Society of McGill University (SSMU), 2017, P.1).

ويدير "اتحاد طلاب" جامعة ألبرتا مجموعة متنوعة من الأنشطة التجارية، التي تهدف إلى جذب الطلاب، كما يوفر الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الطلابية التي تلبي جميع الاحتياجات والرغبات، ومن هذه الخدمات مايلي (University of Alberta Students' Union(SU), 2017, P.1):

- صندوق الوصول Access Fund، كجزء من برنامج المنح التعليمية الإضافية من خلال مكتب المسجل Registrar's Office يقدم الصندوق للاتحاد مساعدات مالية غير قابلة للسداد لطلاب البكالوريوس بجامعة ألبرتا من الذين وصلوا إلى الحد الأقصى في مبالغ قروض الطلاب أو ببساطة لا يستطيعون الحصول على التمويل الكافي.

- **الجوائز Awards**، وتسمى جوائز اتحاد الطلاب للاعتراف بالقيادة المتميزة، والمشاركة الطلابية في المجتمع المحلي.
 - **خطة الأسنان والصحة Health & Dental Plan**، وهي خطة لتغطية العديد من الخدمات التي لا تغطيها خطة ألبرتا للتأمين الصحي وغيرها من برامج الرعاية الصحية الأساسية للطلاب، وذلك لمساعدة طلاب جامعة ألبرتا على دفع تكاليف الخدمات الصحية التي يحتاجونها.
 - **Info Link** وهي شبكة معلومات يقودها الطلاب وتساعد على توصيل طلاب المرحلة الجامعية للموارد الأكاديمية والحياة الطلابية وموارد الحرم الجامعي المتنوعة.
 - **Jobkin Job Registry** وهو موقع للبحث عن وظائف شاغرة للطلاب، ويسعى إلى ربط طلاب الجامعة بأرباب العمل.
 - **برامج لتعزيز المهارات القيادية**، كبرنامج القادة الناشئين، وهي دورة مدتها (3) أيام تقدم نظريات القيادة وأفضل الممارسات لقيادة الطلاب، وقمة القيادة الطلابية، وهو مؤتمر على مستوى المقاطعة لمدة يوم واحد لطلاب ما بعد المرحلة الثانوية، وبرنامج جوائز الاتحاد الذي يعترف بإنجازات الطلاب في القيادة والمشاركة المجتمعية والرياضية والفنون.
 - **مكتب أمناء المظالم الطلابية The Office of The Student Ombuds**: ويعمل مع مجتمع الجامعة كافة (طلاب- أعضاء هيئة تدريس موظفين) لضمان أن العمليات الجامعية المتعلقة بالطلاب تعمل بأقصى قدر ممكن من العدالة، وتتركز خدماته في تقديم المشورة، التطوير المهني- التعليم المجتمعي.
 - **التوجيه Orientation**، ويتمثل في توجيه الطلاب الجدد والترحيب بهم في الجامعة من خلال تسهيل الجولات داخل الحرم الجامعي، وتوجيه الطلاب إلى العروض التعليمية، والإجابة عن الأسئلة المحددة للكلية، ويكون ذلك من خلال فريق (Week of Welcome (WOW) والذي يساعد على خلق بيئة شاملة للجميع في الجامعة.
 - **مركز دعم الأقران (PSC) The Peer Support Center**، وهو عبارة عن خدمة اتحاد الطلاب التي توفر مكاناً مجانياً وسرياً للحديث مع شخص ما للحصول على الدعم، كما يقدم الدعم للأقران والمعلومات والموارد لإدارة الأزمات، ويكشف عن بعض الخطوات التي يمكن للطلاب استخدامها لتحسين أوضاعهم، كما يتوافر به مكتبة متعددة الموارد لتوجيهك إلى المسار الصحيح.
 - **خدمات الإسكان Rentingspaces** وهي خدمة لمساعدة أي شخص يبحث عن مساكن للإيجار.
 - **خدمات الاستدامة Sustainability** الاستدامة، هي عملية العيش في حدود الموارد المادية والطبيعية والاجتماعية المتاحة بطرق تسمح بالنظم الحية التي يندمج فيها البشر لتزدهر إلى الأبد.
- وهي خدمة توفر التعلم من الأقران والدعم لجميع الطلاب لدمج الاستدامة في كل جانب من جوانب خبراتهم الجامعية، وتسعى إلى تنمية "ريادة الطلاب" من خلال اتخاذ قرارات سليمة، وتساعدهم على التكيف مع التغيير المستمر في التعليم والأسواق العالمية، ومن القيم التي تدعمها هذه الخدمة المرونة، الابتكار، النمو.

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الكندية تدعم هذا البعد من خلال توافر المراكز والمكاتب والشبكات التي تقدم خدمات متنوعة لعملائها وخاصة الطلاب من أجل دعم مشاركتهم وتواصلهم داخل الجامعة واندماجهم داخل النسيج المؤسسي بما يضمن استبقائهم وانتمائهم وولائهم للجامعة.

➤ التوجه بالمنفعة المجتمعية:

ومن أمثلة التوجه بالمنفعة المجتمعية مركز الشركات المجتمعية The Center of Community Partnerships الذي يربط الطلاب بالفرص اللازمة لاتخاذ الإجراءات والتعلم من الخبرات المجتمعية، وبناء شراكات مستدامة مع مؤسسات المجتمع، لمساعدتهم على تعميق فهمهم للأبعاد الاجتماعية والثقافية والأخلاقية والسياسية للحياة المدنية من خلال الخبرات العملية، وتتمثل رسالته في تعزيز ثقافة التعلم والتنمية من خلال المشاركة المجتمعية التي تعزز المواطنة العالمية وتؤدي إلى ممارسة اجتماعية واعية، ويهدف إلى (University of Toronto, 2017, P.1):

- بناء قدرة الطلاب على التعلم والقيادة من خلال التعلم الخدمي والمشاركة المجتمعية.
 - بناء قدرات هيئة التدريس على البحث والتدريس لتعزيز تعلم الطلاب ومشاركتهم في تطور المجتمعات.
 - زيادة القدرة المؤسسية لجامعة تورنتو على التعلم والتطوير المجتمعي.
- كما تقوم مؤسسة كندا للابتكار (CFI) - The Canada Foundation for Innovation وهي مؤسسة مستقلة أنشأتها حكومة كندا لتمويل البنية التحتية للأبحاث - بتعزيز قدرة الجامعات والكليات والمستشفيات والمؤسسات البحثية غير الربحية على إجراء أبحاث على مستوى عالمي تفيد الكنديين ومنذ إنشائها عام ١٩٩٧م وحتى يناير ٢٠١٧م، خصصت ٤٢٠ مليون دولاراً لدعم ما يقرب من ٦٥٠ مشروعاً في جامعة ماكجيل والمستشفيات التابعة لها، وتدار مقترحاتها من خلال وحدة المبادرات الاستراتيجية بمكتب نائب رئيس الجامعة للبحث والابتكار، وتمويلها للمشاريع يكون بنسبة ٤٠% من تكاليف البنية التحتية للمشروع، و ٤٠% من حكومة المقاطعة، و ٢٠% من الجامعة أو مستشفى تابعة لها (CFI Projects, 2017, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الكندية تدعم هذا البعد من خلال بناء شراكات مستدامة مع مؤسسات المجتمع من أجل دعم قدرة الجامعات ومراكزها البحثية والتعليمية على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل المنفعة المجتمعية ورفاهية أفراد المجتمع.

٤ - مجالات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية:

وتتمثل هذه الممارسات في الخدمات التي تقدمها الجامعات، من خدمات تعليمية وبحثية واجتماعية، وفيما يلي بيان بذلك:

➤ تسويق الخدمة التعليمية، وتتخذ عدة أشكال منها:

تقدم رابطة خريجي تورنتو "برنامج الجوائز لأفضل فرد تورنتو" سنوياً يقوم بتوجيه الطلاب، وإطلاق برامج جديدة، وجلب الابتكارات التعليمية، وتنمية مجتمع تورنتو، ويشمل هذا البرنامج ثلاث جوائز، هي (U.T, Awards, 2017, P.1):

✘ **جوائز أربور: Arbor Awards:** ولمنحها يتم التعرف على الخريجين والأصدقاء الذين أضاف ولائهم وإخلاصهم إلى جودة تجربة جامعة تورنتو.

✘ **جوائز التميز Awards of Excellence:** ولمنحها يتم التعرف على أعضاء مجتمع جامعة تورنتو الذين ساعدوا الجامعة من خلال مجموعة هائلة من الإنجازات على أخذ مكانة أفضل بين جامعات العالم.

✘ **جوائز كريس Cressy:** ولمنحها يتم متابعة خريجها لتقديم مساهمات القيادة المتميزة، لتحسين العالم من حولهم، وإلهام الآخرين للقيام بالمثل.

كما يقدم مركز التوظيف بتورنتو برنامج "الاستكشاف الوظيفي" لمساعدة الطلاب على اتخاذ قرارات جيدة بشأن مستقبلهم المهني، كما يقدم "ورش العمل" التي تغطي مراحل مختلفة في عملية تخطيط الحياة المهنية وتنمية مهارات الطلاب في البحث عن العمل، ويتيح أيضاً "خدمات التوظيف" من خلال الإعلانات المتوفرة لديه عن العمل بدوام كامل بعد التخرج وفرص مقابلة أصحاب العمل، والتوظيف الصيفي المؤقت في الحرم الجامعي، من خلال دراسة الطلاب لبرنامج العمل في الحرم الجامعي وظائف، متطوع، أحداث، معارض، كما يتيح معلومات عن المهن، وأدلة أصحاب العمل، ودليل التوظيف الإلكتروني الكندي، ويتيح المركز أيضاً "برنامج" الاستشارات المهنية" من خلال التعرف على مهني محترف يتمتع بالخبرة والتدريب الإضافي لتحديد مهارات ونقاط قوتك وخلق خيارات مهنية، وإيجاد مكانتك المتخصصة وبناء حياتك المهنية المثالية (Career Center, Services & Resources, 2017, P.1).

كما يقوم مكتب الطلاب ذوي الإعاقة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بماكجيل بدعم الطلاب ذوي الإعاقة، وتسهيل وصولهم إلى التعلم، ودمجهم في أنشطة الجامعة، ومن الخدمات والبرامج التي يوفرها المركز ما يلي (Office for Students with Disabilities, 2017,P.1):

▪ **برنامج شركاء الدراسة Study Partner Program:** تم تصميم هذا البرنامج لتشجيع الدافعية والإنتاجية للطلاب، وتسهيل عملية استكمال العمل الدراسي من خلال الاستفادة من جلسات الدراسة النظرية، والتي تؤدي إلى زيادة التحفيز والتركيز من خلال جعل الطلاب مسؤولون أمام بعضهم البعض، وتشجيع ودعم بعضهم البعض.

▪ **برنامج إدارة الوقت:** باعتبار مهارة إدارة الوقت مهمة في تحقيق التوازن بين العمل والجامعة والحياة الإجتماعية، فيساعد هذا البرنامج الطلاب على تتبع جميع الالتزامات والمواعيد المحددة والقدرة على تحديد الأولويات بين المطالب المختلفة، كما يتضمن الاستراتيجيات التي تساعد على البقاء على المسار الصحيح، ومعرفة كيفية استخدام المنهج الدراسي الخاص بك، ومعرفة تخطيط الفصل الدراسي الخاص بك والقدرة على الاحتفاظ بجدول أسبوع ثابت.

كما يقدم مركز التوظيف بجامعة البرتا برنامج "التدريب المهني" والذي يساعد الطلاب على تحديد وفهم التحديات والعقبات والتعرف على تأثيرها، ووضع استراتيجيات مخصصة للتعامل معها، وتطوير مفهوم ذاتي عميق، وتوضيح الأهداف المتعلقة بالعمل، واختراق القيود والحواجز، وبناء

الحافز أثناء العمل نحو الأهداف الحالية والمستقبلية، وتعزيز المدخل الخاص بتعلمك مدى الحياة واكتشاف ذاتك، كما يقدم "سمنارات" مجانية توفر المعلومات الأساسية التي يحتاج إليها الطلاب في إعداد أدوات البحث عن العمل وتقوية ملفهم الشخصي والنجاح في المعارض المهنية (Career Center of U.A, 2017, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الكندية تنتوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها التعليمية، حيث تقدم رابطة الخريجين جوائز سنوية لأفضل فرد يقوم بتوجيه الطلاب وإطلاق برامج جديدة وجلب ابتكارات تعليمية، وتقدم مراكز التوظيف بالجامعات برامج الاستكشاف الوظيفي وتتيح أيضاً خدمات التوظيف، وورش العمل للتخطيط للحياة المهنية، وبرامج الاستشارات المهنية، ويقدم مكتب المنح الدراسية ومساعدة الطلاب برامج الدعم المالي القائمة على الاستحقاق والحاجة، ويقوم مكتب خدمات الطلاب الدوليين بتقديم خدمات تهدف إلى تسهيل انتقال الطلاب الأجانب إلى بلد جديد ومؤسسة جديدة ومنزل جديد، كما تقوم مراكز الصحة بالجامعات الكندية بتوفير الخدمات التوعوية للطلاب والرعاية الصحية الشاملة، وتدريب الجيل القادم من الأطباء المهنيين بالتعاون مع أفضل خبراء العالم في هذا المجال.

➤ تسويق الخدمة البحثية:

يلعب مكتب نائب الرئيس للبحوث والابتكارات دوراً هاماً في دعم جامعة تورنتو كأكبر جامعة بحثية عامة في العالم، وذلك بخلق البيئات الداعمة والممكنة للباحثين والمبدعين والمتعلمين من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، كما يساعد على فهم وتطبيق المعرفة الجديدة، ويشجع ثقافة وأنشطة البحث والابتكار الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمستشفيات الشريكة، ورعاة التمويل والشركاء في القطاعين العام والخاص، فضلاً عن ذلك يقدم التوجيه لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بشأن المنح والتمويل والرقابة والابتكار وريادة الأعمال والشراكات والسياسات والإجراءات والجوائز والأوسمة المؤسسية (University of Toronto, 2017, P.1).

ويضم هذا المكتب "فريق المبادرات الاستراتيجية" المكرس لدعم وتعزيز أولويات البحوث المؤسسية، والتي تشمل دعم تنفيذ خطة البحوث الاستراتيجية للجامعة وتطوير ودعم الشراكات البحثية الدولية وتنسيق الشراكات المؤسسية الرئيسية مع الجامعات الأخرى والقطاع الخاص، وتقديم الجوائز المرموقة للجامعة.

كما يضم مكتب الخدمات البحثية، وتتمثل مهمته في تسهيل نجاح هيئة التدريس وتنظيم مجموعة واسعة من برامج تمويل البحوث المحلية والدولية ذات الحجم الكبير والعالي، وتنسيق مشاركة الجامعة في المسابقات البحثية الاستراتيجية الرئيسية والمؤسسية، وجمع وتحليل بيانات أداء البحوث المؤسسية، وتطوير أدوات لمساعدة مجتمع البحث بالجامعة على إدارة أبحاثهم الخاصة، وأيضاً مكتب الابتكارات والشراكات" والذي يركز على بناء شركات ناجحة بين الصناعة ومجتمع الأبحاث في جامعة تورنتو وإدارة ملف الجامعة للملكية الفكرية وتحويل الأفكار والابتكارات إلى منتجات وخدمات وشركات ووظائف (Office of the Vice President Research and Innovation, 2017, P.1).

وبذلك يتضح من العرض السابق أن جامعة تورنتو جامعة متخصصة في الأبحاث المكثفة، وعليه تخصص باحثين من أعضاء هيئة التدريس لمعالجة القضايا الأكثر صلة بالمجتمع، وتقوض السلطة لمكتب نائب الرئيس للبحوث للمساعدة في تطوير وتسهيل الشراكات المؤسسية مع المنظمات الخارجية للتقدم في المهمات البحثية، وترجمة نتائج البحوث إلى الصناعات والمجتمعات وصانعي السياسات الذين يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة، كما يتضح أن الجامعات الكندية تنتوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها البحثية، حيث يقوم فريق المبادرات الإستراتيجية بمكتب نائب الرئيس للبحوث بدعم الخطة البحثية للجامعة ودعم الشراكات البحثية الدولية، وتنسيق الشراكات مع الجامعات الأخرى والقطاع الخاص، ويقوم مكتب الخدمات البحثية بتسهيل نجاح عضو هيئة التدريس في الحصول على برنامج تمويل البحوث المحلية والدولية، وتنسيق مشاركة الجامعة في المسابقات البحثية، كما يقوم مكتب الابتكارات والشركات بعقد شراكات ناجحة بين الجامعة الصناعة وإدارة ملف الجامعة للملكية الفكرية.

➤ تسويق الخدمة المجتمعية:

يسعى مركز هندسة الخدمات الاجتماعية The Center of Social Service بجامعة تورنتو إلى تطوير سوق على الإنترنت، للخدمات الاجتماعية، لإعادة توزيع السلع والخدمات الجديدة والمستعملة لسكان الذين يعيشون تحت خط الفقر والمرضى وكبار السن، من أجل تمكين جانب الطلب لجعل احتياجاتهم معروفة، وتمكين جانب "العرض" لتصبح هذه الخدمات أكثر وضوحاً لهؤلاء المحتاجين، ويعمل بشكل وثيق مع الحكومة والصناعة لتطوير حلول مبتكرة تعالج قضايا الصحة والرفاهية التي تواجه السكان الأكثر ضعفاً، كما يعتمد على مراكز التميز في الكليات والمدارس بجامعة تورنتو في عدة تخصصات وهي الهندسة الصناعية والنظم، وبحوث العمليات، وقسم الطب النفسي ومدرسة العمل الاجتماعي، واستكشاف الكيفية التي يمكن بها تطبيق النظريات والتقنيات الهندسية من أجل تخطيط وتقديم خدمات اجتماعية أكثر كفاءة وفعالية لتزايد عدد مستخدميها وتقديم الخدمات المناسبة للأفراد المحتاجين في الوقت المناسب (Center for Social Services Engineering, 2017, P. 1).

كما يزود سوق جامعة ألبرتا للمزارعين University of Alberta Farmer's Market (UAFM) مجتمع الحرم بالسلع والخدمات المحلية والمستدامة، وهو سوق أسبوعي كل خميس خلال العام الدراسي يستضيف مجموعة متنوعة من الشركات المحلية والصناع والحرفيين فضلاً عن مجموعات الطلاب وشركاء المجتمع الذين يركزون على الاستدامة، وهو يعد بمثابة مكان للتجمع يتيح لمجتمع الحرم الجامعي التفاعل مع الموردين من المجتمع المحلي (Farmers' Market, 2017, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الكندية تنتوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها للمجتمع المحيط، وذلك من خلال سوق على الانترنت للخدمات الاجتماعية لإعادة توزيع السلع والخدمات على المجتمع المحيط وتمكين جانب العرض والطلب لتلبية احتياجات المجتمع المحيط (الفقراء والمرضى وكبار السن) فضلاً عن "سوق أسبوعي للجامعة" يعد بمثابة مكان للتجمع، ويتيح بمجتمع الحرم الجامعي التفاعل مع الموردين من المجتمع المحلي.

٥- إجراءات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، وتشمل:

➤ التسويق المتكامل:

يلعب "مكتب التقدم" بجامعة البرتا دوراً هاماً في دعم رسالة الجامعة ذات الشهرة العالمية المميزة في البحث والتدريس، من خلال تعزيز العلاقات التي تؤدي إلى استمرار الرضا، والدعم المالي من الخريجين وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع لدعم الأبحاث وتوفير الفرصة للطلاب لمتابعة شغفهم ومهنتهم ونقل انجازاتهم إلى العالم، كما يراعى احتياجات الآخرين من خريجين وطلاب ومتبرعين وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ويتعاون ويتواصل مع جميع الوحدات والإدارات بالجامعة لمشاركة الأفكار، وتحقيق الأهداف المشتركة، ويقوم بخلق الشركات لبناء وحدة من أفضل الجامعات في العالم من أجل الصالح العام (Office of Advancement, 2017, P.1).

وعلى مستوى الكليات يدعم "مكتب التقدم المؤسسي" رسالة الكلية من خلال التسويق والاتصالات وجمع الأموال والأنشطة الأخرى ذات الصلة، ويقوم القائمين عليه بالحفاظ على علاقات الكلية مع ناخبها عن طريق الاتصالات المكتوبة والشفهوية والشخصية، وتوصيل جميع المعلومات ذات الصلة من خلال حسابات وسائل التواصل الاجتماعية والكلية، والنشرات الإخبارية الإلكترونية، كما يشاركون في فعاليات التوظيف واجتماعات المجتمع وجمع التبرعات (Office of Institutional Advancement, 2017, P.1).

وفي جامعة ماكجيل يتولى "مكتب التقدم" مسؤولية مشاركة الخريجين وخدماتهم، وجمع التبرعات من أجل أولويات الجامعة، والاتصالات التي تدعم برامج الخريجين والتنمية والعلاقات مع المانحين، ويتم إدارة هذه المسؤوليات من خلال مجموعة من الوحدات تتمثل في (McGill University, 2017, P.1):

- مكتب نائب الرئيس Office of the Vice Principal، ويتولى إدارة وحوكمة تعميم الوصول إلى الخدمات، ويعد بمثابة نقطة الاتصال الأولي لجميع المسائل التي تتطلب اهتمام أو موافقة نائب الرئيس.
- وحدة خدمات التقدم Advancement Services Unit، وتتولى تقديم العمليات المالية والإدارية الواسعة لدعم وتطوير الجامعة، فهي مسؤولة عن المجالات المتعلقة بالميزانيات والتخطيط وخدمات التبرع، والموارد البشرية، وإدارة المعرفة والمعلومات، والمرافق والوظائف الإدارية العامة.
- وحدة علاقات الخريجين والعطاء السنوي The Alumni Relations and Annual Giving Unit، وهي نقطة الاتصال الرئيسي برابطة خريجي ماكجيل وشبكتها الواسعة من المتطوعين الذين يعملون كسفراء ماكجيل في جميع أنحاء العالم، كما توفر للخريجين والطلاب مجموعة من البرامج والمزايا التي تشمل الربط الشبكي والخدمات المهنية والسفر التعليمي وأسعار المجموعات على الخدمات الحصرية، كما تقدم الدعم السنوي للجامعة من خلال صندوق ماكجيل، وتستضيف مئات الأحداث حول العالم، وتضم باحثي الحرم الجامعي وكبار الشخصيات.
- وحدة الاتصالات والعلاقات مع المانحين Communications and Doner Relations Unit، وتتولى مسؤولية إنشاء مجموعة واسعة من المطبوعات الورقية والرقمية بما في ذلك

"مجلة أخبار خريجي ماكجيل" وتتيح مواقع الخريجين والمانحين واتصالات الإشراف والإعلان والاتصالات الرقمية ووسائل الإعلام الاجتماعية، كما توفر الدعم للتسويق والاتصالات لمبادرات خريجي الجامعة وجمع التبرعات، وتنسيق الاتصالات الاستراتيجية الشاملة مع الخريجين والجهات المانحة، كما تضمن الحفاظ على سلامة مصالح المانحين بعد تقديم المنح، وتعمل على إبرام الهبات، والتقارير المالية، وتقارير المنح.

- وحدة تطوير تقدم الجامعة University Advancement Development Unit، وتضم الوحدة فرق عمل تعمل في كل من كليات الجامعة ومكاتب التقدم المركزية للنهوض بجهود التخطيط الاستراتيجي وجهود جمع الأموال في الخط الأمامي لدعم الهدايا الرئيسية والخاصة، وتتمثل هذه الفرق في فرق برامج التنمية، فرق الهدايا المخططة، فرق الهدايا الأساسية، فرق لتخطيط الحملات، فرق المبادرات الاستراتيجية، وجميعها تشارك معاً في تطوير مجتمع المانحين الذين سيقدمون مساهمات خيرية كبيرة تسهم في تحقيق رسالة الجامعة الأكاديمية.
 - وحدة الشراكات التطوعية Volunteer Partner Ships Unit، فهي تقوم بتشجيع المتطوعين كأعضاء لا يتجزؤون من مجتمع ماكجيل، وتقدم خدمات استشارية لهم، كما تقدم الدعم إلى الهياكل التطوعية الرئيسية على مستوى الجامعة مثل المجلس الاستشاري الدولي الرئيس.
- .The Principal's International Advisory Board

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن التسويق المتكامل يتم من خلال تضافر الجهود بين مكتب التقدم على مستوى الجامعة ومكاتب التقدم المؤسسي على مستوى الكليات لدعم رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها، وذلك بتعزيز العلاقات مع كافة العملاء وتلبية الاحتياجات التي تؤدي إلى استمرار رضاهم، وبالتالي استدامة الجامعة، فضلاً عن خلق الشركات المحلية والدولية مع الجامعات والصناعة لتميز الجامعة واحتلالها مكانة مرموقة بين الجامعات على مستوى العالم.

➤ التسويق الداخلي:

وفيه يتم التركيز على العاملين كعملاء داخليين، حيث أنه مع التطورات التكنولوجية التي تحدث في أي جزء من أجزاء الجامعة، يتم تطوير برنامج تدريبي شامل يلبي احتياجات جميع العاملين لصقل مهارات جديدة من أجل استيعاب التوقعات المتطورة الموضوعية عليهم، كما يتم تزويدهم بفرصة النمو والتقدم داخل الجامعة منذ بداية التوظيف وطول مساهمهم المهني فيها (Mc Gill Library, 2017, p.1).

وعليه تقدم وحدة الموارد البشرية بجامعة ماكجيل سلسلة من البرامج المتنوعة لتلبية احتياجات

العاملين بها، ومنها (Mc Gill Human Resources Website, 2017, p.1):

- برنامج تطوير القيادة Leadership Development Program وهو برنامج القيادة التنظيمية لسنة واحدة لموظفي الإدارة.
- برنامج ستة سيجما Lean Six Sigma Program وهو برنامج لتطوير المهارات في عملية التحسين المستمر في التعليم العالي.

- سلسلة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness وهي سلسلة من ورش العمل في نصائح وأدوات التعلم التي يتم تطويرها لتحسين بنية عمل العاملين.
- تصديق المهارات الإشرافية والإدارية Supervisory and Management Skills Attestation وهي شهادة ٦ ورش عمل مصممة للمشرفين.
- المهارات الإشرافية ودوائر التعلم Supervisory Skills and Learning Circles وهو برنامج يهدف إلى دعم المشرفين في أدوارهم الحاسمة.
- البرنامج الفرنسي في العمل The French at Work Program وهو برنامج مصمم لتمكين المشاركين من تطوير وتحسين كفاءتهم في الفرنسية الشفهية والمكتوبة.
- ورشة عمل الصحة والسلامة Health and Safety Work Shope
- ورش المعاشات Pension Work Shops
- ورش عمل أسبوع السلامة Safety Week Work Shops
- ورش خدمات الأمن، Security Services Work Shops، وورش عمل عديدة ومتنوعة مثل (العصف الذهني وصنع القرار، تغيير الإدارة، اندماج العاملين، التعامل مع الصراع، الإجراءات التأديبية والإدارية، الاجتماعات الفعالة، الذكاء العاطفي، المسح البيئي، وتحليل سوات، إدارة الصراع، إدارة حياتك المهنية، الصحة العقلية في مكان العمل، التمييز في الخدمة، القيادة الظرفية الموفقة، الاعتراف والتقدير في مكان العمل، فعاليات الفريق، حوار الأداء، إعادة التفكير في الطريقة التي تقيس بها النجاح، المنظمة المتعلمة، إظهار إمكاناتك الكاملة، إدارة الوقت، العمل مع فرق بين الأجيال Working With Intergeneration Team، إدارة المشاريع).
- وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن وحدة إدارة الموارد البشرية، ومراكز التنمية بالجامعات الكندية تعمل على تنمية العاملين بها من خلال سلسلة متنوعة من البرامج وفقاً لاحتياجاتهم، وفي ضوء التطورات التكنولوجية والتحديات التي تحدث في أي جزء من الجامعة، وذلك لصقل مهاراتهم وتزويدهم بفرص النمو والتقدم طيلة مساره المهني داخل الجامعة.

➤ بحوث التسويق:

لقد تم إنشاء قسم التسويق في "كلية ألبرتا للأعمال" على أساس قوة أبحاثها على مستوى العالم في مجالات البيع بالتجزئة وأبحاث السوق وسلوك المستهلك، والجمع بين المبادئ البحثية وأساليب التدريس المبتكرة ومشاركتها في المشاريع الجماعية ومحاكاة السوق، ويتيح هذه القسم دورات لتعلم كيفية إجراء الأبحاث لتحديد احتياجات العملاء، وتوجيه تطوير منتجات جديدة، وكيفية تحديد متى وأين يحتاج العملاء المحتملون إلى الخدمات والمنتجات بأسعار مناسبة، وتعلم استراتيجيات لبناء علامات تجارية قوية، وكيفية التواصل مع المستهلكين باستخدام وسائل الاعلام الحديثة والتقليدية، وكيفية تكييف التسويق مع الأسواق والثقافات الدولية، كما يسهم في تطوير المهارات العملية في مجالات مثل تحليل المستهلك

والسوق، واتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ برامج التسويق، والمبيعات والترويج، والإعلانات، والاتصالات وخدمة العملاء (Alberta School of Business, 2017, p.1).

كما أن أعضاء القسم معروفون دولياً بالبحوث الأساسية والتطبيقية في التسويق والأعمال التجارية الدولية والموارد الطبيعية والطاقة، والدورات التي يقدمها القسم توفر للطلاب والملتحقين بها فهم سليم لسلوك المستهلك واتخاذ قرارات العملاء، فهم كيفية جمع واستخدام المعلومات عن السوق، القدرة على دمج مكونات المزيج التسويقي لحل مشكلات التسويق، والحصول على عمق أكبر في المجالات الوظيفية للتسويق مثل الترويج والبيع وإدارة القنوات أو التعرض لبيئات التبادل مثل البيع بالتجزئة، والتجارة الدولية، واقتصاديات الأعمال والقانون، كما يدعم القسم برنامج الدكتوراه في التسويق، وبرامج ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة في الأعمال التجارية الدولية، والموارد الطبيعية والطاقة والتجارة الدولية واقتصاديات الأعمال والقانون (Alberta School of Business, 2017, p.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن تقدم الجامعات الكندية قائم على تميز أعضائها بإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجال التسويق على المستويين المحلي والدولي، وجمع المعلومات عن السوق لتحديد احتياجات العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات، وحل المشكلات التسويقية، وبناء علامات تجارية قوية، ودراسة السوق والتكيف مع المتغيرات البيئية المحلية والدولية، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة.

➤ تجديد المناهج Curriculum Renewal

يقوم مركز دعم التدريس والابتكار بجامعة تورنتو بمجموعة من المراحل والخطوات لإجراء تغييرات على المناهج الدراسية للبرنامج لتحديد التغييرات التي ستحسن المنهج الدراسي وتكيفه مع توقعات الطلاب واحتياجاتهم وتمثل هذه المراحل فيما يلي (Centre for Teaching Support & Innovation, 2017, P.1):

- رؤية البرنامج **Program Visioning**: وفي هذه المرحلة توضح هوية البرنامج، وما الذي يحاول البرنامج تحقيقه، الأمر الذي يسهم في خلق نتائج للبرنامج.
- نتائج البرنامج **Program Outcomes**: وفيها تترجم أهداف ومقاصد البرنامج إلى توقعات ملموسة، ما الذي يجب أن يعرفه الطلاب، ويكونوا قادرين على القيام به وقت تخرجهم.
- تخطيط المناهج وتحليلها **Curriculum Mapping & Analysis**: وتوفر هذه المرحلة إطار عمل تحليلي لتحديد كيفية ارتباط عناصر المنهج بنتائج البرنامج، أي تحديد ما هو المنهج الدراسي للبرنامج حالياً، وما يحتاج إلى تحسين.
- التخطيط والتنفيذ **Planning & Implementation**: تكشف مرحلة التحليل عن مجالات التحسين في المناهج الدراسية والتي يترتب عليها تغيير المناهج، وعليه يكون التخطيط للتغييرات التي تحدث في البرنامج من خلال استراتيجية تربوية شاملة للبرنامج، أي ما هو التغيير المطلوب لجعل منهج البرنامج فعالاً؟

- **تقييم البرنامج Program Assessment**: هو عملية جمع وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة (نتائج البرنامج -درجات الطلاب والأداء في التقييمات-، خرائط المناهج، إحصاءات التسجيل في البرنامج، استطلاعات الرأي للطلاب، استشارة عضو هيئة التدريس)، من أجل تطوير فهم عميق لتعلم الطلاب ضمن البرنامج، أي كيف تعرف أن منهج البرنامج يقوم بما يفترض عمله؟

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح وجود مراجعة مستمرة للبرامج الحالية والمناهج الدراسية وزيادة الفرص لبرامج جديدة مبتكرة وفق احتياجات الطلاب، والمتطلبات المحلية والدولية، وذلك من خلال مراكز دعم التدريس والابتكار بالجامعات الكندية.

➤ المزيج التسويقي:

تدير "خدمات المشتريات" Procurement Service مجموعة متنوعة من السلع والخدمات التي تستخدمها الجامعة، وتقوم بتقديم خدمة مثالية للجامعة والموردين وإجراء مبادرات الشراء بطريقة أخلاقية ومستدامة، وتتعاون مع وحدات الشراء على مستوى الكليات والمدارس لتنفيذ طرق جديدة لاحتواء التكاليف، وتقدم دليل الممارسة المعيارية للجامعة بشأن المشتريات يتضمن معلومات مفيدة عن سلطة الشراء والمصادر الاستراتيجية والأخلاقيات، كما توفر أنظمة للدفع سهلة الاستخدام، وطرق خاصة بالتسعير يتم التفاوض عليها بأنها فعالة من حيث التكلفة، وفيما يلي بيان بجوانب المزيج التسويقي بالجامعات:

سياسة المنتج: Product Policy

وتضع سياسة المنتجات للوائح الحكومية التي تضعها كل من كيبك وكندا فيما يتعلق بشراء المنتجات أو الخدمات من قبل الهيئات العامة كمؤسسة ممولة من القطاع العام، وعلى الجامعة الالتزام بهذه اللوائح عند الشراء أو التعاقد مع الموردين (McGill University Governmental Regulations, 2017, P.1).

وعليه اعتمدت جامعة ماكجيل العديد من السياسات التي تؤثر على عملية شراء السلع أو الخدمات للجامعة، ومنها سياسات تتعلق بخدمات المشتريات وسياسات تتعلق بوحدة إدارة العقود، ولذا يرجى من كل فرد داخل الجامعة قراءة كل سياسة بعناية لضمان الامتثال في أنشطة الشراء اليومية الخاصة به، وإذا كان هناك أي تناقض بين المعلومات الواردة في الموقع الإلكتروني لمركز التسويق الافتراضي والسياسة المكتوبة، فإن السياسة المكتوبة لها الأسبقية (McGill University, University Policy, 2017, P.1).

وبذلك تعتبر أنشطة الشراء والبيع في جامعة ماكجيل "لامركزية" حيث يحدد أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مختلف إدارات الجامعة احتياجات العمل، ويطلبون عروض أسعار، ويحدد أماكن التوصيل، ومن الناحية المركزية، يأتي دور خدمات المشتريات في دعم أنشطة الشراء هذه عن طريق النهوض باستخدام الممارسات التجارية السليمة التي تعزز الاقتصاد والكفاءة والفعالية إلى أقصى حد من خلال الحصول أفضل السلع والخدمات من حيث القيمة مقابل المال " Value for Money " من الموردين ذوي المعايير الصارمة والتي تتفق مع مبادئ جامعة ماكجيل (Mc Gill University, Do Business with Mc Gill, 2017, P.1).

كما توفر "خدمات المشتريات" بطاقة شراء لجامعة ماكجيل The McGill University Procurement Card (p. Card). وهي عبارة عن بطاقة ائتمان تختارها الجامعة لموظفيها لتبسيط عملية الشراء في حالة عدم دعم مركز التسويق الافتراضي احتياجات الفرد سواء الخاصة بعمله أو احتياجات قسمه أو وحدته الإدارية إذا تم تكليفه بهذه المسؤولية (McGill University, P.1 (card Regulation, 2017, P.1).

سياسة التوزيع (المكان) Distribution Policy

توفر جامعة ماكجيل مركزاً افتراضياً للتسويق يسمى McGill Market Place (MMP) كأداة شاملة لإجراء عمليات الشراء اليومية لكل أفراد الجامعة، وهو نظام شراء إلكتروني يمكن من خلاله عرض وطلب ومقارنة المنتجات المتعاقد عليها مع الموردين المفضلين، ويوفر المركز إرشادات حول كيفية وضع الطلبات، واستكشاف أخطاء الطلبات المرفوضة، وطلب موردين جدد، وكيفية تغيير الطلبات، أو إلغاء أوامر الشراء (McGill Market Place, 2017, P.1).

سياسة التسعير Pricing Policy

توفر خدمات المشتريات نموذج طلب عروض الأسعار القياسي للجامعة Standard Request for Quotation form (RFQ). التي تقل قيمتها عن ١٠٠٠٠٠٠ دولار من الموردين المتعاقدين مع الجامعة، بينما السلع والخدمات التي تزيد قيمتها عن ١٠٠٠٠٠٠ دولار يتم طرحها على نظام المزايدة أو المناقصة الإلكترونية المفتوحة المعروف ب (SEAO) لمدة (١٥) يوماً، ويتم ذلك وفق سلسلة من الإجراءات (Mc Gill Uni, CFI Purchase Guidelines, 2017, P.1).

سياسة الترويج Promotion Policy

نظراً لما تقوم به "خدمات المشتريات" Procurement Service في جامعة ماكجيل من أدوار متعددة في دعم أنشطة الجامعة ورسالتها، يتم دعم الترويج من خلال:

- توفير مستوى عال من الخبرة المهنية في جميع جوانب عملية الشراء.
- تقديم موظفيها المحترفين الدعم، من خلال الخدمات التي تركز على العملاء وبأسلوب أخلاقي ومتخصص.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين في دورة المشتريات إلى الجوانب التالية، المتطلبات القانونية والتنظيمية، السياسات والإجراءات، وإدارة المخاطر، والمناقصات، والتعاقدات، وكذلك القضايا المتعلقة بالموردين، لذا تم تصميم هذا الموقع Feedback. Purchasing@ Mc Gill.Ca لتزويد أفراد الجامعة بالمعلومات الأساسية المتعلقة بأنشطة المشتريات في جامعة ماكجيل (Mc Gill University, Procurement Services, 2017, P.1).

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن جامعة ألبرتا تتيح تطبيق الويب الإلكتروني (Supply Net) الخاص بالجامعة والمتكامل تماماً لشراء السلع والخدمات ودفعها، كما تتيح بطاقة

المشتريات (P Card) عند انخفاض قيمة المشتريات عن ٥٠٠٠ دولار، ويكون ذلك من خلال إدارة المشتريات والعقود وهي وحدة في إدارة خدمات التوريد، وهي المسؤولة عن تنسيق شراء السلع والخدمات وإدارة الاتفاقيات لجميع الكليات ووحدات الأعمال في الجامعة ولجميع المبادرات البحثية، وتضمن الامتثال لسياسة الجامعة والتشريعات وقوانين العطاءات التنافسية والاتفاقيات التجارية (Procurement Contract Management, 2017, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح وجود سياسة واضحة ومعلنة لإدارة المزيج التسويقي بالجامعات الكندية من سياسة منتج، وسياسة تسعير، وسياسة توزيع وترويج، وسياسة أفراد وسياسة عمليات، حيث توفر خدمات المشتريات بالجامعات الكندية، مركزاً افتراضياً للتسويق يتم من خلاله عرض وطلب ومقارنة المنتجات المتعاقد عليها، كما تتيح بطاقة المشتريات لعملائها من طلاب وأعضاء وعاملين وذلك لدعمهم وتلبية احتياجات عملهم، وهنا نود الإشارة إلى أن سياسة المزيج التسويقي لا تتوقف على الخدمات والمنتجات التي تجلبها الجامعات من السوق لأفرادها، ولكن تشمل أيضاً الخدمات التي تقدمها لعملائها من أجل اشباع رغباتهم، حيث تتمثل سياسة المنتج في البرامج الدراسية وما تحتويه من مقررات تشبع حاجات الطلاب وتضمن لهم التميز، فضلاً عن الدرجات العلمية التي تتيحها الجامعة والمنح الدراسية أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فتتمثل سياسة المنتج في الخدمات التي تقدمها لهم من تنمية وتطوير ورعاية متكاملة (صحية واجتماعية وثقافية وغيرها)، وبالنسبة للمجتمع الخارجي فتتمثل الخدمة المقدمة في "جودة الخريج" الذي يلبي احتياجات السوق، أما بالنسبة لسياسة التسعير بناء على الخدمات التي تقدمها الجامعات لعملائها فبالنسبة للطالب تتمثل في الرسوم الدراسية المقررة للجامعة ومدى ملائمتها لإمكانات الطالب، ومدى تحقيقها للعائد المتوقع للجامعة ومدى تقاربها من أسعار المنافسين، وبالنسبة للأعضاء والعاملين تتمثل في مدى ملاءمة الأجور وإشباعها لاحتياجاتهم بما يحقق انتمائهم وولائهم للمؤسسة، أما بالنسبة للمجتمع الخارجي فتتمثل في أسعار الخدمات المقدمة من (دورات، استشارات، خدمات علاجية، تثقيفية، وغيرها) من أجل التوجه بالمنفعة المجتمعية، ومدى ملائمة أسعار هذه الخدمات لإمكانات المجتمع المحيط، وبالنسبة لسياسة المكان (التوزيع) فيقصد بها مدى تقديم الخدمات الجامعية لكافة العملاء في المكان المناسب والوقت المناسب، ومدى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في ذلك، وذلك من خلال ملائمة البنية التحتية والتكنولوجية للحرم الجامعي والتسهيلات المقدمة للحصول على الخدمات المقدمة بالنسبة لكافة العملاء، فضلاً عن الاعتماد على الوسائط الإلكترونية في تقديم الخدمات من أجل كسب رضا كافة العملاء وتحسين صورة الجامعة وسمعتها، وبالنسبة لسياسة الترويج فتتمثل في مجموعة الاتصالات التسويقية المتكاملة الموجهة للسوق المستهدف، ومن أمثلتها الاخبار وكيفيته، وسائل الجذب المتاحة، وسائل الإقناع التي تتميز بها عن منافسيها في عرض خدماتها لعملائها وما يميزها عن منافسيها، أما بالنسبة للأفراد ويقصد بهم مقدمي الخدمة والمستفيدين منها ودورهما في استمرار إنتاجها وتقديمها، فمقدم الخدمة (الجامعة) لا بد لها من تلبية احتياجات عملائها

المتغيرة وامتلاك مهارات التعامل معهم، أما دور المستفيد من الخدمة هو الترويج للخدمة للعميل المحتمل، وبناءً عليه لابد من وجود سياسات واضحة وصارمة في اختيار المستفيدين سواء (طلاب أو عاملين وغيرهم)، أما بالنسبة للعميات فتتمثل في إجراءات تقديم الخدمة، ومدى سهولتها وملاءمتها للعميل، أما بالنسبة للدليل المادي فيتمثل في موقع الجامعة، طبيعة موقعها، أماكن الراحة، الأدلة الإرشادية، المباني، التجهيزات، وسائل النقل وكل ما يسهل من عملية تقديم الخدمة.

➤ الخدمة المساندة:

ومن الخدمات التي تدعم التوجه التسويقي بالجامعات الكندية فيما يتعلق بالموارد البشرية ، مركز الإرشاد الأكاديمي والمهني بجامعة تورنتو سكاربورو Toronto Scarborough، والذي يعد بمثابة قسم للاستشارات الأكاديمية والوظيفية، ويهدف إلى التواصل والتعاون مع جميع الأقسام بأحرم الجامعة الثلاثة لدعم الطلاب على تطوير المهارات والخبرات وتمكينهم من اكتساب المعرفة والفهم والخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة الآن وفي المستقبل، ويدمج المركز الاستشارات التنموية ومهارات التعلم والإرشاد الوظيفي وتدريب التوظيف من خلال التعينات الفردية، وورش العمل، والبرامج التجريبية والأحداث ومجموعة من الموارد على الإنترنت، ويتبنى المركز مجموعة من القيم، هي التركيز على الطالب: نجاحك هو نجاحنا،

التعلم المستمر: بتذكية الفضول وتوسيع المعرفة، المجتمع: باعتباره الشريك لدعم وتعزيز المشاركة، التميز في الخدمة: وجودنا هنا من أجلك، الاستناد إلى الأدلة: وذلك بإعلامك بأفضل الممارسات لدينا (Academic Advising & Career Center, 2017, p.1).

ومركز الخبرة الدولية الذي يعد مكاناً اجتماعياً لمجتمع متنوع من الطلاب الدوليين والقادمين إلى جامعة تورنتو وطلاب محليين يتطلعون إلى الخارج، ويتيح المركز لكل طالب فرصة المشاركة بنشاط في الحياة الجامعية وتكوين صداقات، كما يتيح طرق جديدة للتفكير والوجود في العالم، وتجارب القيادة والاستقلال والنجاح، ومن الأهداف الاستراتيجية التي يتبناها ما يلي (Center for International Experience, 2017, P.1):

- التواصل بشكل تفاعلي مع الطلاب لتبادل المعلومات ذات الصلة والمقدمة في الوقت المناسب.
- إشراك الطلاب في التطوير والتعلم الأكاديمي الخاص بهم.
- مساعدة الطلاب على فهم الخدمات المتوفرة والوصول إليها.
- توفير الفرص للطلاب لاكتشاف مهارات القيادة وتطبيقاتها، والانخراط في التعلم التجريبي والمشاركة في التوجيه والاتصال بمجتمعات التعلم.
- دعم الاحتياجات الفريدة للطلاب المشاركين في التجارب الدولية.
- توسيع البرامج والخدمات لتلبية احتياجات طلاب الدراسات العليا.

ومركز تدريب ودعم نظم الموارد البشرية، وهو المستودع الرئيسي لجميع بيانات الموظفين (نظام معلومات الموارد البشرية)، ويوفر الدعم المستمر والاتصالات لمستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية حول إجراءات النظام والتغييرات والأحداث القادمة والوثائق المرجعية وتدريبات النظام، وينطلق

المركز بالشراكة مع Enterprise Applications And Solutions Integration في برنامج جديد لتكنولوجيا الموارد البشرية (خارطة طريق تكنولوجيا الموارد البشرية)، بهدف تحديث أنظمة الموارد البشرية وإطلاق أدوات جديدة تخلق بيئة عمل رقمية أكثر فعالية، وقد تم وضع المشاريع عالية التأثير التي تخلق الابتكار في تقديم الخدمات المستقبلية وأدوات الإنتاجية للعاملين في أربع مجالات هي المعرفة وإدارة الخدمات، لوحات التقارير والتحليلات، عملية المعالجة والتحسين للنظام التي تقلل النفقات الإدارية العامة داخل الأقسام، تحسين نظام المؤسسة، ومن المتوقع أن يوفر هذا البرنامج ١,٥ مليون دولاراً ثانوياً (H.R Systems Training & Support Center, 2017, P.1).

اللجنة الاستشارية للتعليم والتعلم والتكنولوجيا، وتعمل كهيئة استشارية رفيعة المستوى لتوجيه السياسات والعمليات في جميع الجوانب المتعلقة بالنهوض بالتعليم والتعلم في الجامعة واستخدام تقنيات المعلومات في التعليم والتعلم بما يتفق مع سياسة الجامعة، وتعد مكاناً لمناقشة الأمور التشغيلية في وحدات الخدمة المختلفة لضمان إدارة أنظمتها بطريقة تتوافق مع احتياجات التعليم والتعلم للأقسام الأكاديمية، وتقدم المشورة بشأن احتياجات وتوقعات أعضاء هيئة التدريس لتعزيز جودة التعلم والتعليم والخبرة الأكاديمية للطلاب، وتعمل أيضاً كرابط رئيس بين الأقسام الأكاديمية والمؤسسات المسؤولة عن تقديم الخدمات المتعلقة بالنهوض بالتعليم والتعلم والتي تتمثل في مركز دعم التدريس والابتكار، المكتبة، ومبادرات التكنولوجيا الأكاديمية، (نظام إدارة التعلم)، تكامل التطبيقات والحلول المؤسسية وخدمات تكنولوجيا المعلومات (نظام معلومات الطالب) (Academic Technology Reference Group (ATR), 2017, P.1).

ومن خدمات تكنولوجيا المعلومات أيضاً بجامعة تورنتو، اللجنة الاستشارية لتقنية المعلومات المؤسسية، وتقوم بالمشاركة في المناقشات حول التوجيه والتخطيط والأولويات والاستثمار لخدمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى الجامعة وتقديم مساهمات كبيرة لتلبية أهدافها التعليمية والبحثية والإدارية، والحفاظ على الأمن المناسب لجميع خدماتها من خلال الضوابط والسياسات المقابلة، فضلاً عن تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب من التواصل الفعال والتعاون الواسع والوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتقديم التوصيات لمجلس تقنية المعلومات بالجامعة ومجلس أمن المعلومات (Advisory Committee on Enterprise Information Technology, 2017, P.1).

وايضاً لجنة تحديث تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات، وتعد بمثابة قيادة الحرم الجامعي (كلية وأعضاء هيئة التدريس) في تكنولوجيا المعلومات للحصول على مبادرات تكنولوجيا المعلومات الخاصة. بالمؤسسات وللحصول على تحديثات حول وضع هذه المبادرات الرئيسية Enterprise IT (Update Committee (EITU), 2017, P.1).

وكذلك لجنة استشارة الاتصالات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وهي لجنة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لمباشرة خدمات الاتصالات الإلكترونية التي تقدمها الجامعة بالشراكة مع Microsoft Canada تحت شعار (Office 365) وتختص بما يلي (Faculty & Staff e-Communication Consultation Committee, 2017, P.1):

- تحديد التوقعات الأساسية لتعزيز خدمات الاتصالات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- تحديد الإجراءات فيما يتعلق بحماية الخصوصية وأمن المعلومات، ومراجعة مدى ملائمة ترتيبات الخدمة المقترحة.
- مراجعة صلاحية ومدى كفاية خطط التنفيذ.
- التوصية بالتوجهات المستقبلية لخدمات الاتصالات الإلكترونية التي تعكس الاحتياجات الأكاديمية والمناهج الدراسية المتغيرة، وتحسين تجربة الطلاب والمتطلبات الإدارية.
- وأيضاً اللجنة الاستشارية لتكنولوجيا المعلومات للطلاب التي تعمل كهيئة استشارية لمدير المعلومات في جامعة تورنتو، وتقوم بما يلي (IT Student Advisory Committee, 2017, P.1):
- تقديم المشورة بشأن مسائل تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بتقديم برامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات للطلاب.
- توفير منتدى للحوار الإيجابي بين الطلاب وموفري خدمات تكنولوجيا المعلومات حول احتياجات وتوقعات خدمات تكنولوجيا المعلومات التي من شأنها تعزيز جودة تجربة الطلاب.
- تقديم ملاحظات على الخدمات والتقنيات الجديدة أو المحتملة.
- إصدار تقرير سنوي لمكتب رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات ومجموعات الإدارة العليا لتوضيح وجهة نظر الطلاب حول خدمات وتقنيات المعلومات الموجودة داخل الحرم الجامعي.
- وأخيراً تم إنشاء مجلس أمن المعلومات، لضمان التشاور الواسع في عمليات التخطيط وصنع القرار، حيث يساعد في مراجعة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة للأصول الرقمية للجامعة، ويضمن تثقيف مجتمع الجامعة بأفضل ممارسات الأمن الرقمي، ويضمن تقديم تقارير دقيقة عن مخاطر أمن المعلومات إلى الإدارات المختصة، ويعمل على تشغيل الأفكار من قبل المجتمع والحصول على التغذية الراجعة (The Information Security Council (ISC), 2017, P.1).
- ويتضح من العرض السابق ضرورة وجود خدمات مساندة وداعمة تتلاءم مع خصائص، وتتمثل هذه الخدمات في الأفراد ومقدمي الخدمة والعمليات والدليل المادي، وهم الشق الإضافي في المزيج التسويقي، فضلاً عن مساهمة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في تحديد حاجات ورغبات العملاء ومحاولة اشباعها، وعليه يوجد مراكز للإرشاد الأكاديمي والمهني بالجامعات، ومراكز لتجمع الطلاب والتي تعد عناصر جذب للطلاب وتبادل الخبرات، وأيضاً مراكز لدعم الموارد البشرية منذ لحظة استقطابهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم، ولجان عديدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم والتعلم.

٦- آليات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية، وتتمثل فيما يلي:

➤ مركز التأثير بجامعة تورنتو Impact center:

هو واحد من أكبر وأشهر شركاء الأبحاث في العالم في مجال البحوث والابتكارات السرية، ويهدف إلى تسريع وترجمة المعرفة الجديدة إلى منتجات ذات جدوى تجارية وذات صلة اجتماعية،

ويضم مجموعة متنوعة من الباحثين ورجال الأعمال من خلال (مشاريع متنوعة، وبيني مهارات واتجاهات رجال الأعمال في مئات الطلاب من خلال برامج التعلم التجريبي، وهذه الأنشطة تؤدي إلى صناعة تنافسية جديدة ومنتجات جديدة ذات تقنية عالية وإنشاء شركات ناشئة قائمة على التكنولوجيا). ويعمل على جلب العلم للمجتمع وسد الفجوة بين الجامعة والصناعة لتسريع وتطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، كما يساعد طلاب الدراسات العليا والباحثين على تسويق اكتشافاتهم، وتقديم التدريب التكميلي للطلاب على جميع المستويات لانتقالهم للوظائف المستقبلية، واستخدام خبرات وموارد الجامعات لإنشاء منتجات وحلول حقيقية للعملاء، وتتمثل رؤيته في المكان الذي يمكن الاتصال فيه بأبحاث ومواهب مبتكرة وشركات وحكومات لخلق منتجات وخدمات تعود بالفائدة على المجتمع. (Impact Center, 2017, P.1).

➤ مركز التوظيف بجامعة تورنتو career center

ويقدم للطلاب والخريجين الجدد (لمدة عامين بعد التخرج) مجموعة متنوعة من ورش العمل والبرامج وخدمات التوظيف، لإشراكهم في عملية التطوير الوظيفي طول الوقت، كما يساعدهم على التخطيط للمسار المهني على أساس المعرفة الذاتية والمعلومات المهنية، ويساعدهم أيضاً على إدارة حياتهم المهنية مدى الحياة، وتطوير مهاراتهم واستقلاليتهم في متابعة التطوير المهني الخاص بهم بناءً على قاعدة بيانات المهن التي تحدد المجالات المهنية المحتملة المتعلقة بالبرنامج الأكاديمي المختار، كما يوفر المركز شبكة التعلم الوظيفي والتي تتيح للطلاب التحدث إلى المحترفين الذين يعملون في مجال تخصصهم ومناقشة خططهم المستقبلية (Career Center, 2017, P.1).

➤ حاضنات الأعمال:

لقد صنفت "Tec Edmonton" عام ٢٠١٣م واحدة من أفضل حاضنات الأعمال الجامعية في العالم، وهي عبارة عن مشروع غير ربحي مشترك بين جامعة ألبرتا ومؤسسة التنمية الاقتصادية في أدمونتون، وتم إطلاقها عام ٢٠٠٦م كأول تسريع أعمال في أمريكا الشمالية يجمع بين الملكية الفكرية للجامعة وخدمات تنظيم المشاريع المدنية والجامعية، وتوفر هذه الحاضنة الخبرة والموارد لتحويل الأفكار والتقنيات إلى فرص أعمال جديدة، وتشمل الخدمات المقدمة تقييم التكنولوجيا وحمايتها، والتوجيه، دعم التراخيص وفرص التمويل المحتملة، والمساحات المادية، وتقديم ندوات تعليمية وورش عمل من خلال التعاون مع رجال الأعمال والمستشارين في مجالات الأعمال والقانون والبنوك والمحاسبة والتسويق لتقديم خدمات عالية الجودة، فضلاً عن تقديم استشارات الأعمال من خلال فريق متخصص في العديد من المجالات لتقديم المشورة ودعم تطويرك في كل خطوة، ولديها متخصصين في إدارة التكنولوجيا يقدمون المشورة بشأن إمكانات السوق، وإمكانية الحصول على براءات الاختراع في جميع أنحاء العالم، ومفاوضون محترفون نيابة عنك في البحث عن تراخيص أو بيع منتج (University of Alberta, 2017, P.1).

➤ الشراكة مع الصناعة:

يساعد مكتب الابتكارات والشراكات بجامعة تورنتو على بناء شراكة ناجحة بين الجامعة والصناعة والأعمال والحكومة (The Innovations & Partnership Office, 2017, P.1).

➤ مستشار الاستثمار الطلابي في تورنتو (Toronto Student Investment Counsel (TSIC)

هو صندوق استثمار يديره الطلاب بجامعة تورنتو أنشئ عام ١٩٨٥م تحت مسمى (نادي هارت هاوس للاستثمار سابقاً) هو أقدم نادي استثماري يديره الطلاب في جامعة تورنتو. وتتمثل رسالته في زراعة شغف التمويل والاستثمار داخل مجتمع البكالوريوس بجميع كليات جامعة تورنتو من خلال منصفه تعليمية تشمل التعلم العملي في مجال الإستثمار وإدارة الأوراق التجارية، ويوفر لأعضائه مجموعة المهارات ذات الصلة من أجل مستقبل مهني ناجح في صناعة الخدمات المالية، كما يوفر مجموعة شاملة من ورش العمل والفعاليات التدريبية الخاصة بالاستثمار الطلابي، وسنوياً يقوم بتوظيف عدد من المرشحين المؤهلين للانضمام إلى برنامج محلل الاستثمار الطلابي للعمل في المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم (University of Toronto, 2017, P.1).

➤ الكراسي البحثية Research Chairs

لقد أسست الحكومة الكندية برنامج كراسي البحث الكندية The Canada Research Chair Program (CRCP) لتمكين الجامعات الكندية ومعاهدها البحثية والمستشفيات التابعة لها من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي، والتحول إلى مراكز أبحاث عالمية المستوى، وتعزيز سمعة كندا كمركز عالمي للتميز العلمي والبحثي والابتكاري، والبرنامج عبارة عن مبادرة ثلاثية الوكالات من مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية الانسانية ومجلس بحوث العلوم الطبيعية والهندسية والمعاهد الكندية لأبحاث الصحة، ويدار من قبل أمانة البرامج المؤسساتية ثلاثية الوكالات الموجودة داخل مجلس العلوم الطبيعية والهندسية، والتي تستثمر ما يقرب من ٢٥٦ مليون دولاراً سنوياً لتزويد المؤسسات الكندية باستثمار لمرة واحدة لجذب الباحثين والباحثين من الدرجة الأولى المعتمدين على المستوى الدولي إلى كندا، لجعلها رائدة عالمية في مجال البحث والتطوير، ويكون التركيز على التمييز البحثي، وتجارب التدريس النوعي، وجودة الحياة للكنديين والقدرة التنافسية الدولية لكندا، وهناك نوعين من كراسي الأبحاث بكندا (Research Services Office, 2017, P.1):

- كراسي الفئة الأولى Tiers 1 Chair

وهي سبع سنوات، وتستهدف الباحثين البارزين الذين يعترف بهم أقرانهم كزعماء العالم في مجالاتهم، ويتم تجديدها حسب تقدير الكلية والجامعة.

- كراسي الفئة الثانية Tiers 2 Chairs

وهي خمس سنوات، وتستهدف الباحثين الناشئين، الذين يعترف بهم أقرانهم بأن لديهم القدرة على القيادة في مجالاتهم وهي متجددة (مرة واحدة فقط) حسب تقدير الكلية والجامعة.

➤ رابطة الخريجين بجامعة تورنتو

على الرغم من وجود رابطة للخريجين بشكل أو بآخر منذ أربعينيات القرن الثامن عشر (١٨٤٠) نشطة في الحفاظ على ارتباط الخريجين بجامعاتهم، فإن كيان الشركات الحالي أخذ شكلاً في ابريل عام ١٩٠٠م، وقد تم تضمينه تحت براءة الاختراع التي يحكمها قانون الشركات في انتاريو، وعليه تم تأسيس اتحاد الخريجين بجامعة تورنتو رسمياً عام ١٩٢١م، والذي عرف باسم رابطة خريجي جامعة تورنتو (UTAA) University of Toronto Alumni Associate منذ عام ١٩٤٨م، ومنذ نشأتها عملت على تعزيز مصالح الجامعة، وشملت بعض المبادرات المبكرة، كالضغط من أجل زيادة الدعم الحكومي للعلم والهندسة، وتأمين التمويل لبناء مباني الكيمياء والتعدين، كما سعت إلى تشجيع مشاركة الخريجين في حياة الجامعة من خلال الأحداث والحكم والعضوية في مجالس الخريجين في كل من الدوائر الانتخابية والمستوى المركزي، فضلاً عن مشاركتها في جهود الضغط التي تبذلها الحكومة لمنح القروض والمنح، وفي عام ١٩٨٠م بدأت في تسويق المنتجات والخدمات المختلفة للخريجين لمحاولة لجميع الأموال لأششطتها وفي مارس ١٩٩١م نقلت مسؤولية هذا النشاط إلى " قسم تقدم الجامعة " (DUA Division of University Advancement) الذي يدير البرنامج ويحول العائد المناسب إلى الرابطة، وأيضاً نقل برنامج جمع التبرعات إلى هذا القسم، وظلت الرابطة ملتزمة بمبادئ المساعدة في تعزيز مصالح الجامعة، والذي يتضح من استثماراتها العديدة في الجامعة لكل من البنية التحتية، والجوائز والمنح الدراسية، والمشاريع الإضافية للجامعة باعتبارها جزء من شبكة تعاونية عالمية للإدارات والمجموعات والمجالس واللجان التي تدعم الجامعة ومصالح الخريجين (University of Toronto, 2017, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح تعدد آليات التوجه التسويقي بالجامعات الكندية فيوجد مراكز تأثير لسد الفجوة بين الجامعة والصناعة وتطوير منتجات وخدمات جديدة ومساعدة الطلاب والباحثين على تسويق اكتشافاتهم، وتدريبهم للانتقال للوظائف المستقبلية، ومراكز التوظيف لمساعدة الطلاب والخريجين على إدارة حياتهم المهنية مدى الحياة، وحاضنات الأعمال الجامعية لتحويل الأفكار والتقنيات إلى فرص أعمال جديدة، والشراكة مع الصناعة لتطوير منتجات صناعية جديدة، وروابط الخريجين التي تعزز مصالح الجامعة من زيادة الدعم الحكومي، زيادة المنح الحكومية والقروض وتسويق منتجات الخريجين، وتشجيع مشاركة الخريجين في حياة الجامعة، وجمع التبرعات، وتوجد نوادي الاستثمار الطلابي كمنصة تعليمية للتعليم العملي في مجال الاستثمار وإدارة الأوراق التجارية، وتزويد الطلاب بالمهارات ذات الصلة من أجل مستقبل مهني ناجح في صناعة الخدمات المالية، وتوظيفهم في المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم، والكراسي البحثية لتمكين الجامعات ومعاهدنا البحثية من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي والتحول إلى مراكز أبحاث علمية.

٧- السياق المجتمعي الكندي كداعم وحاضن للتوجه التسويقي بالجامعات:

يتحرك التوجه التسويقي بالجامعات الكندية وفق السياق المجتمعي الكندي والمتمثل في مجموعة من السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لها أثر واضح على التوجه التسويقي بالجامعات، وفيما يلي بيان بتلك السياقات:

➤ السياق السياسي:

كندا هي اتحاد من (١٠) مقاطعات وثلاث أقاليم، وبموجب الدستور الكندي تتحمل الحكومات الإقليمية المسؤولية الحصرية عن جميع مستويات التعليم، كذا أنه لا توجد وزارة أو إدارة تعليم على المستوى الفيدرالي، كما لا تتمتع الأقاليم الثلاثة في كندا (يوكون، والأقاليم الشمالية الغربية، ونونافوت) بنفس الوضع الدستوري الذي تتمتع به المقاطعات، وتخضع في العديد من المناطق لمزيد من السيطرة المباشرة من قبل الحكومة الفيدرالية، أما فيما يتعلق بالتعليم تفوض الحكومة الفيدرالية هذه المسؤولية إلى حكومة الأقاليم، والتي تتعاون مع المقاطعات لتقديم برامج التعليم الجامعي (The Canadian Information Center for International Credentials (CICIC), 2018, P.1).

وفي اغسطس ١٩٤٦م أصدر الرئيس هاري ترومان تشريعاً يجيز برنامج المنح الدراسية الدولية الذي كان يحمل اسم "السناتور" وحالياً يحمل اسم "ويليام فولبرايت"، وبعد حوالي ٧٠ عاماً أصبح حلم السناتور فولبرايت حقيقة قوية مع أكثر من ٣٥٠.٠٠٠ من خريجي برنامج فولبرايت في أكثر من ١٦٠ دولة، ويعد برنامج فولبرايت المعيار الذهبي في التبادل الأكاديمي، وعليه فإن مؤسسة فولبرايت كندا هي مؤسسة ثنائية غير حكومية لا تهدف للربح، وتعمل على تعزيز التفاهم المتبادل بين شعب (كندا والولايات المتحدة) من خلال توفير الدعم للأفراد البارزين، وتنمية القدرات الفكرية وزيادة الإنتاجية والمساعدة في تشكيل قادة المستقبل، ويحكمها مجلس إدارة مستقل يدعمه كل من الحكومة وشركاء الجامعة والمانحين من القطاع الخاص، وتدير برنامج فولبرايت المرموق في كندا، والذي يشتمل على كراسي أبحاث باليكس المتميزة، الكراسي المتميزة لجامعة بيل، جائزة فولبرايت، كارلوس ريكو لدراسات أمريكا الشمالية، برنامج الباحثين التقليديين، برنامج فولبرايت التخصصي، برنامج فولبرايت لجوائز ما بعد الدكتوراه، برنامج فولبرايت للمساعدين لتدريس اللغات الأجنبية، زمالات فولبرايت، وغيرها (Fulbright Canada foundation, 2018, P.1).

كما تأسس "مجلس وزراء التعليم الكندي" عام 1967م من قبل وزراء التعليم لتوفير الريادة في التعليم على المستوى الكندي والدولي، ومساعدة المقاطعات والأقاليم على ممارسة اختصاصتها على التعليم، وهو هيئة حكومية دولية تكون بمثابة (The Council of Ministers of Education, 2018, P.1).

- منتدى لمناقشة قضايا السياسة العامة.
- آلية يمكن من خلالها القيام بالأنشطة والمشاريع والمبادرات في المجالات ذات الاهتمام المشترك.
- وسيلة للتشاور والتعاون مع منظمات التعليم والحكومة الفيدرالية.
- أداة لتمثيل المصالح التعليمية للمقاطعات والأقاليم على المستوى الدولي ويتم انتخاب رئيس المجلس كل سنتين بالتناوب بين المقاطعات، والرئيس الحالي هي "الأونزابيل ميلاني مارك" وزيرة التعليم المتقدم والمهارات والتدريب بكولومبيا البريطانية.

وفي عام ١٩٧٣م تأسست الجمعية الكندية للتعليم التعاوني (Canadian Association for co-operative education (CAFCE)) كمنظمة رائدة للتعليم المتكامل مع العمل في كندا، وتسمى حالياً التعليم التعاوني والتعلم المتكامل بكندا (Co-Operative Education and Work Integrated Learning Canada (CEWIL Canada) ، وتعمل بالشراكة مع مؤسسات التعليم العالي وأعضاء المجتمع وأصحاب العمل والحكومة والطلاب لدعم التعلم المتكامل مع العمل من خلال نموذج "التعليم التجريبي" الذي يدمج بشكل رسمي وعن قصد الدراسات الأكاديمية للطلاب مع التعلم في مكان العمل (التدريب العملي) من أجل تطوير مخرجات التعلم المتعلقة بالتوظيف والتعلم مدى الحياة. (CEWIL Canada, 2018, P.1).

كما تأسس المجلس الكندي لإحصاءات التعليم ١٩٨٩م وهو شراكة بين مجلس وزراء التعليم الكندي، وإحصاءات كندا لمقارنة بيانات التعليم الكندي وتحسين جودة الأنظمة التعليمية، فضلاً عن دعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة في تطوير سياسات وبرامج التعليم، ومن مجالات العمل الرئيسية له:

- المؤشرات الكندية، حيث يقوم بتنسيق برنامج "مؤشرات التعليم الكندي" لتوفير مجموعة من التدابير الإحصائية حول أنظمة التعليم في كندا لصانعي السياسات والممارسات، والجمهور عبر المقاطعات والأقاليم.

- المؤشرات الدولية، ويقوم بتنسيق مشاركة كندا في مشاريع مؤشرات التعليم لمنظمة التعاون الاقتصادي بما في ذلك منشورها السنوي التعليم في لمحة. Education at a Glance ، ويقوم أيضاً بتنسيق عمل كندا فيما يتعلق بمؤشرات اليونسكو التعليمية من أجل أهداف التنمية المستدامة (The Canadian Education Statistics Council, 2018, P.1).

وعليه قام مجلس وزراء التعليم بوضع خطة لتسويق التعليم الكندي دولياً، لزيادة عدد الطلاب الدوليين في مرحلة التعليم الجامعي كمؤشر للجودة، وميزة للجامعات عند تصنيفها في التصنيف العالمي ووسيلة لتعويض التمويل الحكومي الراكد، وحققت الخطة نجاحاً كبيراً حيث ارتفع عدد الطلاب الدوليين بشكل كبير من أقل من ٤٠٠٠٠ طالب في أواخر التسعينات إلى أكثر من ٢٢٠٠٠٠ طالب في عام ٢٠١٦م، وكان هذا الارتفاع تدريجياً في البداية، ثم سريعاً من عام ٢٠٠٩م فصاعداً أي بنسبة ٨% عام ٢٠٠٩ إلى ١٣% عام ٢٠١٦م (Higher Education Strategy Associates, 2018, P.18).

فضلاً عن اعتماد الجامعات والكليات الكندية استراتيجية التسويق والاتصالات متعددة القنوات، حيث تولى اهتماماً كبيراً للمواقع الإلكترونية للكليات، وتستخدم الاستراتيجيات الرقمية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء، وتستخدم أيضاً الاتصالات المطبوعة والهاتفية من أجل جذب الطلاب والاحتفاظ بهم، ولذا تركز الجامعات على (Hanover Research Academy, 2015, P.3):

- مبادرات العلامة التجارية والتسويق من أجل تمييزها عن منافسيها.

- دورة حياة الطلاب، بتسليط الضوء على الممارسات الناشئة في التوظيف والتسجيل والتقدم في الجامعات والكليات.
- دمج التكنولوجيا في التعليم، وذلك بإتاحة التعليم عبر الإنترنت والدورات التدريبية المفتوحة على الإنترنت، بالإضافة إلى تغيير أساليب التعلم الأخرى مثل الفصول الدراسية المقلوّبة Flipped Classroom، التعلم التكيفي Adaptive Learning، التعليم والتعلم المبهم .Gamified Teaching & Learning

➤ السياق الاقتصادي:

بعد أشد ركود عالمي منذ الحرب العالمية الثانية، تعود كندا إلى النمو الاقتصادي، ويتعافى اقتصادها، وتصبح من أقوى الأعضاء في مجموعة الدول الصناعية السبع، وإحدى الدول التجارية الصناعية الكبرى، وعضو في مجموعة العشرين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومع ذلك لوحظ أن العديد من المجتمعات والشركات والعمال الكنديين ما زالوا يتأثرون بشدة بالانكماش الاقتصادي، مما دفع الحكومة إلى تركيز جهودها في هذا المسار وتقديم خطة العمل الاقتصادي لكندا، تعمل هذه الخطة على إنشاء وحماية فرص العمل والدخل الكندي من خلال تقديم (٦١) مليار دولار في الاقتصاد الكندي، واشتملت على عدة محاور أهمها (Government of Canada, (n.d), PP.2-3):

- تعزيز عمل العمالة والتركيز على برامج التدريب، خلق فرص عمل من خلال بناء البنية التحتية، وتحسين البنية التحتية للجامعات ودعم البحوث والتكنولوجيا.
 - دعم الصناعات والمجتمعات الأكثر تضرراً بسبب الانكماش العالمي، تحسين الوصول إلى التمويل والقدرة على تحمل التكاليف للأسر والشركات الكندية.
- وعليه حقق اقتصاد كندا تنافسية عالية في الاقتصاد العالمي من أي وقت مضى، مما دفع حكومة كندا إلى عمل "خطة عمل الأسواق العالمية" لتعزيز الروابط مع الشركاء الدوليين والبحث الدولي ورأس المال الاستثماري، وخدمات تنظيم المشاريع ومساعدة الشركات الكندية المبتكرة على المشاركة في مبادرات الشراكة التجارية والبحثية الدولية، والاستمرار في توليد الأفراد ذوي المهارات العالية والأفكار الجديدة التي من شأنها مساعدة المؤسسات على الابتكار وتأمين أسواق جديدة أو خلق فرص عمل جديدة، فضلاً عن زيادة قدرة حاضنات الأعمال التجارية الدولية في كندا من خلال برامج تسريع التكنولوجيا الكندية لاكساب المؤسسات ميزة استراتيجية في سوق دولية تنافسية (Government of Canada, 2013, P12).
- وفي إطار جهود الحكومة الكندية لدفع عجلة الاقتصاد ليصبح أكثر تنافسية في الاقتصاد العالمي، قامت بإطلاق ثلاثة برامج وطنية تضم أفضل الكفاءات والهيئات لمعالجة القضايا المهمة للكنديين، وتتمثل هذه البرامج في "شبكات مراكز التمييز لترجمة المعرفة وتعبئتها"، "مراكز التمييز للتسويق والبحوث"، "شبكات مراكز التمييز للأعمال"، وتقوم هذه المراكز بإجراء اكتشافات جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وتحسين حياة الكنديين، كما تقدم مجموعة من البرامج التي تعبئ أفضل الخبرات

الكندية في مجال البحث والتطوير وريادة الأعمال وتركيزها على قضايا ومجالات استراتيجية محددة، وبرامج متطورة لتغطية احتياجات كندا بتركيزها على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وتسويق وتطبيق المزيد من أبحاثها المحلية، وزيادة البحث والتطوير في القطاع الخاص، وتسخير أفضل المواهب في العلوم الطبيعية والهندسة والعلوم الاجتماعية وعلوم الصحة للمساهمة في بناء دولة أكثر تقدماً وازدهاراً، وصحة وتنافسية (Government of Canada, 2018, P.1).

ولدعم التوجه التسويقي بجميع قطاعات التعليم الكندي ثم وضع خطة عمل "تسويق التعليم الدولي"، وتحدد هذه الخطة مجالات الاستثمار والفرص للتعاون الفيدرالي والاقليمي في التسويق وتم وضع الخطة من قبل مجلس وزراء التعليم الكندي بالشراكة مع وزارة الهجرة والحكومة الفيدرالية وحكومات الاقاليم والمقاطعات، وتدعم هذه الخطة الاهداف التالية (The council of The Federation, 2011, PP 6-8):

- زيادة قدرة كندا التنافسية على مستوى السوق الدولي وتطوير الهوية العالمية التي تعكس قيمة الفرص التعليمية في كندا، من خلال الترويج للتعليم في العلامة التجارية لكندا كحملة "تخيل التعليم في كندا" Imagine Education in Canada - أي تسليط الضوء على العوامل التي تميز كندا في السوق (جودة التعليم، الشهادات المقبولة دولياً، بيئة معيشية ودراسة جيدة، التعليم بأسعار معقولة، فرص العمل والهجرة وغيرها) -.
- زيادة كفاءة وشفافية العمليات التي من خلالها يحصل الطلاب الدوليون على التأشيرات اللازمة للسفر والدراسة في كندا والبقاء فيها بعد التخرج.
- حماية وتعزيز سمعة كندا كمزود من الفرص التعليمية عالية الجودة.
- توفير البيانات والمعلومات التي يطلبها مقدمو التعليم، من أجل تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتطور السوق، وقياس النجاح في التوظيف وتخرج أعداد متزايدة من الطلاب الدوليين.
- توفير المزيد من الفرص للطلاب الكنديين للدراسة بالخارج.

والتعليم العالي في كندا هو صناعة بقيمة (٤٦) مليار دولار في السنة من إجمالي الناتج المحلي، أي يشكل ٢,٥% من الاقتصاد الوطني وتتبع الحكومة الكندية أربع آليات لتحويل الأموال إلى مؤسسات التعليم العالي، الأولى من خلال "مجالس منح البحوث" والتي تتمثل في المعاهد الكندية للبحوث الصحية، ومجلس أبحاث العلوم والهندسية الطبية، ومجلس أبحاث العلوم الاجتماعية والإنسانية، والمؤسسة الكندية للابتكار، والتي تصرف الأموال للبنية التحتية العلمية، والثانية من خلال مجموعة متنوعة من الوكالات العلمية الأخرى والدوائر الحكومية مثل وزارة الصحة الكندية والتي تنقل بعض أموالها للتعليم العالي، والثالثة من خلال الاستثمارات الكبرى العرضية في رأس المال الذي يتم إنفاقه على مؤسسات التعليم العالي مثل برنامج البنية التحتية للمعرفة، وصندوق البنية التحتية الاستراتيجية، والرابعة هي طريقة غير مباشرة للتحويلات من خلال الأموال المدرجة في التحويل الاجتماعي الكندي، والتي تخصص ٣٠% لتمويل التعليم العالي، أما تحويل الأموال من

الحكومة الفيدرالية إلى حكومات المقاطعات يتم بطريقتين الأولى من خلال مدفوعات التسوية المصممة للسماح للمقاطعات الأفقر بتقديم خدمات بمستويات مماثلة لتلك الأكثر ثراءً، والثانية من خلال مدفوعات نصيب الفرد عن طريق التحويلات الصحية والاجتماعية في كندا، حيث تستخدم الحكومة الكندية العائدات الضريبية لدفع المقاطعات لتطوير نفسها من خلال ما يعرف بشبكة الأمان الاجتماعي (. Higher Education strategy associates, 2018, P. 10. 26. 35.)

وكرائد عالمي في مجال البحث والابتكار انفقت الجامعات (١٣) مليار دولار في مجال البحث والتطوير وهو ما يمثل ٤٠% من إجمالي البحث والتطوير الكندي، كما قامت بإجراء بحث عن الأعمال التجارية بقيمة مليار دولار للمساعدة في بناء ميزتها التنافسية، وانفقت ١,٢ مليار دولار في البحوث السنوية للقطاع غير الهادف للربح، والذي تضاعف (٣) مرات عن عام ٢٠٠٠م. (Statistics Canada, 2016, P.1).

كما خصصت خطة العمل الاقتصادي الكندي ٥,١ مليار دولاراً إضافياً في مبادرات العلوم والتكنولوجيا، وتخصيص ٩٢٩ مليون دولاراً للبنية التحتية للجامعات والكليات في جميع أنحاء كندا، ٢٠١٠م بالإضافة إلى ٣٨١ مشروعاً قيد التنفيذ، وتخصيص ٣٥ مليون دولار لجوائز ومنح الخريجين الجدد، وأيضاً تخصيص ٣٥ مليون دولار للبنية التحتية لأبحاث القطب الشمالي، ١٤ مليار دولار لدعم التكيف والمساعدة في خلق وحماية الوظائف في جميع كندا، فضلاً عن تقديم الدعم لإعادة هيكلة صناعة السيارات، وتقديم ٣٥٠ مليون دولار لحوالي ٦٠٠ مشروع في إطار صندوق التكيف المجتمعي (Canada government, n.d, P.9).

➤ السياق الاجتماعي:

تتميز كندا بالتنوع الثقافي، حيث يوجد أكثر من (٢٠٠) أصل عرقي، وأكثر من (٢٠٠) لغة أولى، إلا أن هناك مجموعتين لغويتين رئيسيتين ورسميتين (الإنجليزية والفرنسية) والغالبية العظمى من الناطقتين بالفرنسية يعيشون في كيبيك، وما يقرب من ٤% من السكان الكنديين يُعدوا سكان أصليين، ويوجد بها أعلى معدلات إكمال للتعليم الجامعي في العالم، حيث أنه يوجد (٦) من بين (١٠) أفراد بالغين أكملوا شكلاً من أشكال التعليم الجامعي (The Council of Ministers of Education, Canada, 2018, P.1).

وبشأن ذلك تم اعتماد إطار المؤهلات العلمية الكندية عام ٢٠٠٧م من قبل وزراء المقاطعات والأقاليم المسؤولين عن التعليم الجامعي كجزء من البيان الوزاري الشامل حول "ضمان جودة التعليم في كندا" والذي حدد الإجراءات والمعايير التي توفر مبادئ توجيهية عامة بشأن إجراءات ومعايير تقييم جودة البرامج الجديدة وإجراءات ومعايير تقييم مؤسسات منح الشهادات الجديدة (The Canada Information Center For International Credentials, 2018, P.1).

وفي هذا الصدد يشار إلى عدم وجود هيئة اعتماد وطنية، وبذلك تقع مسؤولية التعليم ما بعد الثانوي على عاتق حكومات المقاطعات والأقاليم، ويكون لكل ولاية اختصاص آليات ضمان الجودة

الخاصة بها، وبذلك فإن سلطة منح أوراق الاعتماد الأكاديمية تكون من قبل حكومات المقاطعات والأقاليم من خلال موثيق وتشريعات تضمن آليات للجودة المؤسسية والبرامجية، وعليه يتم مراجعة المؤسسات المسجلة أو المرخصة أو المعترف بها من قبل حكومة الولاية لضمان جودة المؤسسات والبرامج وحماية المستهلك، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فهي مؤسسات تجارية لا يتم رصد برامجها (Ibid, P.1).

ولدعم التوجه التسويقي بالمؤسسات المؤهلة للعلامة التجارية أو المرخصة لها، تم إطلاق العلامة التجارية الجديدة للتعليم الكندي "Edu Canada" في المؤتمر السنوي لعام ٢٠١٦م لرابطة "مديري التعليم الدولي" في مونتريال، والتي تقوم بتأسيس كندا ومقاطعاتها وأقاليمها كوجهة مفضلة على مستوى عالمي للطلاب الدوليين، وتشير إلى أن المؤسسة التي تحملها توفر برامج تعليم عالية الجودة، تتعامل مع الطلاب الدوليين وفقاً لقواعد الممارسة المعترف بها، تخضع لآليات ضمان الجودة التي تراقب الالتزام بوضع المعايير (The council of ministers of education, Canada, 2018, P.1).

ومن المبادرات الكندية لدعم التوجه التسويقي بالجامعات "رابطة الجامعات والكليات الكندية" وهي صوت الجامعات الكندية في الداخل والخارج وتعمل على تزويد رؤساء الجامعات بصوت موحد للتعليم العالي والبحث والابتكار لتحويل الحياة وتقوية المجتمعات وإيجاد حلول للتحديات الأكثر إلحاحاً التي تواجه العالم، وتوفر منتدى لقادة الجامعات والحكومات والقطاع الخاص والشركاء الدوليين للمساعدة في بناء عالم أفضل، وتدعم الطلاب من خلال توفير معلومات عبر الإنترنت عن الدراسة الجامعية، وتقديم المنح نيابة عن شركات القطاع الخاص، وتضم ٩٦ مؤسسة منها رابطة كليات المجتمع، رابطة الموارد التعليمية، رابطة عمداء التعليم الكندي، الرابطة الكندية لدراسة المناهج، التحالف الكندي لمؤسسات التعليم والتدريب، رابطة تعليم الكبار، رابطة مدارس اللغات الخاصة، رابطة الإدارة التربوية، رابطة التعليم الجامعي المستمر، رابطة التعليم عن بعد، رابطة الباحثين التربويين، جمعية التعليم المقارن والدولي، المعاهد الكندية للبحوث الصحية وغيرها (Association of universities and colleges of Canada, 2018, P.1).

ولبناء مجتمع تقدمي من الأفراد والأفكار التي من شأنها تحريك وتشكيل الحكومات تم تأسيس "Canada 2020" عام ٢٠٠٦م، وهي مؤسسة فكرية رائدة ومستقلة تعمل على إعادة تحديد دور الحكومة الفيدرالية في كندا الحديثة، وكعضو نشط في شبكة التقدم العالمي تعمل على إنتاج أبحاث أصلية، وتستضيف الأحداث وتبدأ المحادثات حول مستقبل كندا. (Daniel Munro, 2014, P.2).

وأيضاً عمل ندوة "المهارات من أجل المستقبل" وهي ندوة مشتركة بين وزراء التعليم في المقاطعات والأقاليم والحكومة وقطاع الأعمال والقادة الأكاديميين ومجموعات الطلاب لمناقشة تحديات المهارات الحالية والناشئة وتحديد الفرص المتاحة لتلبية الاحتياجات المهارية والتدريبية للقرن الحادي والعشرين، وتناقش أدوار أصحاب العمل واحتياجاتهم، ومسارات التعليم والتعلم مدى الحياة، والتعلم التجريبي وريادة الأعمال (Provincial and Territorial Education and Labour Markt Ministers, 2015, P.1).

فضلاً عن إنشاء رابطة الجامعات الكندية، وهي جمعية غير حكومية وغير ربحية تمثل حوالي (٩٦) جامعة في اتحاد كندا، وأعضاؤها رؤساء الجامعات الكندية، وتقدم منتدى للمناقشة والعمل بشأن قضايا التعليم العالي، وتعمل مع الحكومات والقطاع الخاص والشركاء الآخرين في تطوير السياسة العامة، وتقدم حزمة استحقاقات شاملة تتضمن خطة معاش جذابة والتأمين على الحياة والإعاقة والرعاية الطبية وعلاج الأسنان وغيرها. (Universities Canada Association, 2018, P.1)

وأيضاً إنشاء World Uni Service of Canada، وهي منظمة غير ربحية مكرسة لتوفير فرص التعليم والتوظيف والتمكين للشباب في جميع أنحاء العالم، وتعمل مع شبكة متنوعة من الطلاب، والمتطوعين والشركات والحكومات لتحسين فرص التعليم والاقتصاد وتمكين الشباب، وتعمل على تحسين الفرص للأشخاص والشركاء الذين يصبحون وكلاء التغيير، ويستخدمون المعرفة والمهارات التي يكتسبونها لدعم المزيد من التنمية المحلية والعالمية، وتعمل على تسهيل التعاون من أجل التنمية المستدامة، وتسعي جاهدة لتكون صوتاً قوياً للشباب على الساحة العالمية (World Uni Services of Canada, 2018, P.1).

ولدعم البحث العلمي والتعليم والتعلم تقوم الجمعية الكندية للمكتبات البحثية، والتي تعد بمثابة مؤسسة قيادية لمجتمع "مكتبات البحوث الكندية" وتضم أكبر (٢٩) مكتبة جامعية في كندا، بتعزيز القدرة على النهوض بالبحث في التعليم العالي، واعتماد استراتيجيات مبتكرة لإنشاء المعرفة واكتسابها والحفاظ عليها ومشاركتها بشكل فعال ومستدام، وإتاحة الوصول إلى المعلومات العلمية على نطاق واسع، وتعزيز الوصول إلى المنح، وتعزيز التواصل العلمي الفعال والمستدام على مستوى كندا والمستوى الدولي، والعمل على تحسين الوصول إلى المعرفة، تحسين الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، ضمان امتلاك الباحثين الكنديين القدرة على إدارة المعلومات على المستوى العالمي، وتبادل أفضل الممارسات والخبرات (Canadian Association of Research Libraries, 2018, P.1).

ولتعزيز الروابط بين التعلم وسوق العمل أطلقت استراتيجية القوى العاملة الجديدة وتنمية المهارات "New Brunswick" لتعزيز مسارات الطلاب ودعم التعلم وتطوير المهارات والاحتفاظ بالأفراد المهرة وجذبهم للمشاركة في سوق العمل، وهدفها مواءمة رياض الأطفال مع الصف (١٢) والتعليم ما بعد الثانوي مع احتياجات سوق العمل حتي يتمكن الطلاب من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للانتقال بسهولة إلى القوى العاملة، كما تعكس أولويات أصحاب المصلحة (مختلف الدوائر الحكومية، الشركات، الصناعة، القوى العاملة وغيرها) وتستفيد من البرامج الحالية وتركز مبادراتها المستقبلية على تلبية احتياجات القوى العاملة اليوم والغد (Department of post secondary education, Training and labour & Regional employment and continuous learning offices, 2013-2016, PP.3-6)

➤ السياق التكنولوجي:

تستخدم التكنولوجيا في كندا لتحسين التعلم في الفصول الدراسية، والتصدي للتحديات الديمغرافية والجغرافية (المسافة، البعد، تنوع السكان، والسياقات التعليمية والمدارس الصغيرة)، وتقديم

مجموعة واسعة من الخيارات للمتعلمين، كما يوجد بالمقاطعات والأقاليم العديد من المبادرات المتعلقة بالتكنولوجيا التي تخدم الأهداف السابقة، ومنها شبكة تعلم الطلاب في يوكون، شبكة المدارس النائية في كيبك، مشروع الكتاب المفتوح في كولومبيا البريطانية وجامعة ألبرتا أثاباسكا (Council of Ministers of Education Canada, 2014, P.5).

وعليه تأسس تحالف التعليم الإلكتروني الكندي (CelEA) The Canadian e-learning Enterprise Alliance ديسمبر ٢٠٠٢م كمؤسسة وطنية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التواصل بين الصناعة والحكومة وأصحاب المصلحة لصناعة التعليم الإلكتروني داخل كندا أو خارجها، ومساعدتهم على التنافس بنجاح، وتركز في خدماتها على التسويق والترويج، وصناعة التعليم الإلكتروني الكندي في الأسواق المحلية والدولية، من خلال دليل التعليم الإلكتروني الكندي، ومن خلال تنظيم البعثات التجارية وغيرها من الوسائل الترويجية، وتركز أيضاً على تطوير الأعمال من خلال تحديد وتوفير فرص أعمال التعليم الإلكتروني المحتملة لأعضائها، وتمكن المشترين من جميع أنحاء العالم من التعليم الإلكتروني، وذلك بتحديد الموردين والشركاء والكنديين المحتملين، بناء الشبكات والاتحادات من خلال تشكيل علاقات العمل بين الأعضاء وتشكيل الاتحادات لمتابعة فرص العمل المختارة (Association of Canadian Learning Providers, 2018, P.1).

كما تم تأسيس الشبكة الكندية للابتكار في التعلم، وهي منظمة وطنية توفر مساحة للحوار والتعاون والابتكار بين جميع المهتمين بدراسة الابتكار في التعلم من أنظمة K-12 ومؤسسات التعليم ما بعد الثانوي والتدريب الخاص والتطوير المهني والمشاركين في الصناعة، بهدف توفير الابتكار في التعليم الكندي، وتقديم الشبكة جائزة AMTEC Trust في مؤتمرها السنوي للذين يقومون بالتدريب وعمل البحوث وتقديم المنتجات والخدمات في مجال تكنولوجيا التعليم، كما تدعم مجموعة من المنح البحثية في مجال تكنولوجيا المعلومات ومنها (The Canadian Network for Innovation in Education, 2018, P.1):

- منحة بحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي تعمل مع الوسائط التعليمية والتقنية.
- منحة بحثية لطلاب الجامعة لدعم الإنتاج الإعلامي التعليمي.
- منحة التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي تعمل في مجال الإعلام والتكنولوجيا التعليمية.
- منحة التطوير المهني لمعلم دورة محو الأمية الإعلامية، والذي يوضح التطبيق المثالي لوسائل الإعلام والتكنولوجيا في التعليم.

وأيضاً تأسيس رابطة "حدائق الأبحاث الجامعية" ٢٠٠٧م كجمعية وطنية غير هادفة للدعوة نيابة عن (٢٦) ممجماً للأبحاث والتكنولوجيا في جميع أنحاء كندا، وأصبحت الآن منظمة دولية غير ربحية تمثل أكثر من (٢٠٠) مجمع للبحث والتكنولوجيا في أمريكا الشمالية وخارجها، وتقوم بتطوير شراكات مع الجامعات وحكومات المقاطعات والاتحاد الفيدرالي ووكالات التنمية الاقتصادية لمشاركة الافكار والموارد التي من شأنها أن تؤدي إلى الاستدامة، والابتكار والنمو الاقتصادي في أنحاء كندا، وبذلك تعد

مجتمعات الابحاث والتكنولوجيا مجتمعات ابتكار تربط الصناعة بالحكومة والأوساط الأكاديمية، وتكون مملوكة بالكامل أو جزئياً لجامعة أو كيان ذي صلة بالجامعة أو مملوكة ملكية خاصة، وتعمل على دفع الابتكارات الجديدة إلى السوق وزيادة فرص نقل التكنولوجيا وتوفير الدعم اللازم للشركات القائمة على المعرفة لتمكين المشاريع المولودة من الظهور إلى العالم، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية التي تقودها التكنولوجيا للمجتمع. (Canadian Association of University Parks, 2018, P.1).

المحور الرابع: الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية

يتناول هذا المحور ملامح نظام التعليم الأمريكي وإدارته، ومبررات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية، ثم واقع التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية وأخيراً السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي الذي يؤثر على التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: ملامح نظام التعليم الأمريكي وإدارته:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية ثالث أكبر دولة من حيث عدد السكان على مستوى العالم، حيث تشكل حوالي ٤,٥% من سكان العالم (Laura B. S. and Elayne J.H., 2011, P.1)، ويبلغ عدد سكانها عام ٢٠١٨م حوالي ٣٢٨ مليون نسمة ومتوقع أن يصل في ٢٠٣٠م حوالي ٣٥٤,٧ مليون نسمة (The Population Reference Bureau, 2018, P.10).

وهي جمهورية دستورية اتحادية (فيدرالية) تتكون من (٥٠) ولاية وأربع أقاليم، وتقع في وسط أمريكا الشمالية على الحدود مع كل من المحيط الأطلس والمحيط الهادي وتحدها كندا شمالاً والمكسيك جنوباً وتبلغ مساحتها ٩,٨٢٦,٦٧٥ كم² أي 3.79 مليون ميل مربع، وعاصمتها واشنطن، وعملتها الدولار الأمريكي، ومناخها معتدل في الغالب، ولكن استوائي في هاواي وفلوريدا والقطب الشمالي في ألاسكا، وشبه جاف في السهول الكبرى غرب نهر المسيسيبي وجاف في الحوض العظيم في الجنوب الغربي، لا توجد بها لغة رسمية، على الرغم من أن اللغة الإنجليزية الأمريكية، هي اللغة الأساسية المستخدمة في التشريعات واللوائح والأوامر التنفيذية والمعاهدات وأحكام المحاكم الفيدرالية، وجميع التصريحات الرسمية الأخرى، ومن بين (٥٠) ولاية حددت (٣٠) منها اللغة الإنجليزية باعتبارها اللغة الرسمية الوحيدة، بينما تعترف هاواي باللغتين الإنجليزية وهاواي كلغات رسمية، واعتمدت الاسكا حوالي (٢٠) لغة وطنية إلى جانب الإنجليزية، وبشكل عام فإن أفضل خمس لغات تحدثاً في أمريكا هي (الإنجليزية، الإسبانية، الصينية، الفرنسية، التغالوغ" Tagalog" (Comnisceo Global Consulting, 2018,P.1).

والتعليم في ولايات أمريكا إجباري من ٦ إلى ١٦ أو ١٨ عام اعتماداً على الولاية، ولغة التعليم هي الإنجليزية، والتعليم الابتدائي مدته (٦) سنوات يليه ٦ سنوات تعليم ثانوي، ويتم تقسيم الصفوف (١٢) اعتماداً على الولاية أو مدارس المقاطعة والتقسيم الأكثر شيوعاً هو (٦ + ٣ + ٣) بالترتيب (الابتدائية، الاعدادية، المدرسة العليا)، وهناك تقسيمات أخرى (٦ + ٢ + ٤) (الابتدائية،

المدرسة المتوسطة + المدرسة العليا)، (٨ + ٤) (الابتدائية، المدرسة العليا) وبغض النظر عن هذه التقسيمات يبدأ التعليم الثانوي في السنة السابعة، أما بالنسبة للتعليم الجامعي يوجد أكثر من (٤٠٠٠) كلية وجامعة عامة وخاصة تمنح درجات علمية، وحوالي (٢٣٠٠) مؤسسة تمنح شهادات مهنية، ويوجد بها (٥) أنواع من الدرجات العلمية هي (Nuffic, 2018, PP.8-12):

- **درجة الزمالة المهنية Associate Degree**، وتمنح من الكليات التي مدتها سنتين (كليات المجتمع، Junior Colleges) وعدد صغير من الكليات والجامعات ذات الأربع أعوام، وتمنح عادة بعد الانتهاء من (٦٠) ساعة معتمدة، وقد تمثل درجات الزمالة درجة نهائية في مجال مهني أو قد تعد الطلاب لإكمال درجة البكالوريوس في مؤسسة مدتها أربع سنوات.
- **درجة البكالوريوس**، وهي من الدرجات الممنوحة الأكثر شيوعاً، حيث تعد الطلاب لمعظم الوظائف التي تتطلب شهادة جامعية ولمزيد من الدراسات العليا، ومدة الدراسة بها أربع سنوات.
- **درجة الماجستير**، وهي أكثر أنواع درجات الدراسات العليا شيوعاً، ومدة الدراسة فيها من (١-٣) سنوات، ويتم تسجيل حوالي ٧٥% من طلاب الدراسات العليا في برامج درجة الماجستير، وقد يكون لشهادة الماجستير إما تركيز مهن أو أكاديمي (نظري)، بمعنى أنها إما أن تستعيد الخريجين للدراسة المقدمة في المستقبل على مستوى الدكتوراة أو هي في نفسها "درجة المحطة".
- **درجة المهنية المتقدمة Advanced Professional Degree**، وهي تعد الطلاب إلى المسار المهني في مجالات مثل القانون والطب ومدة الدراسة بها (٣-٤) سنوات.
- **درجة الدكتوراة**، وهي أعلى درجة أكاديمية تعترف بقدرة الخريج على إجراء البحوث المستقبلية والدرجة الأكثر شيوعاً من هذا النوع هي دكتوراه في الفلسفة (PH.D)، ولكنها تشمل أيضاً دكتوراه في التربية (Ed.D) ومدتها (٥-٦) أعوام.

ويهدف التعليم الجامعي بالولايات المتحدة إلى (Roy Y. Chan, 2015, PP. 2-5):

- إكساب معارف ومهارات جديدة ومسئولية اجتماعية وأخلاقية لتلبية احتياجات القوى العاملة في المستقبل في ظل الاقتصاد العالمي الجديد.
- تلبية احتياجات المجتمع الحالية من خلال إعادة تطوير المناهج الدراسية وتقييم السياسات لضمان أن جميع الطلاب لديهم الصفات والكفايات المطلوبة.
- دعم التفكير النقدي والقدرة على حل المشكلات، من خلال التركيز على طرق التدريس الابداعية والمبتكرة.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ورفاهية المجتمع.
- مساعدة الطلاب على الاستعداد الوظيفي، وخلق فرص عمل، وتطوير المهارات لمواكبة سوق العمل.
- تنمية الفوائد الاجتماعية للتعليم من (مهارات الاتصال وإدارة المعلومات، القدرة على العمل في فريق، المسؤولية الأخلاقية والمدنية، الفضول الفكري، الوعي والنزاهة والتسامح، مهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات الاجتماعية والمهارات الشخصية ومهارات حل المشكلات والشعور بالهدف).
- إنتاج الخريجين الذين لديهم القدرة على المشاركة الكاملة في الاقتصاد العالمي الجديد، وتمكينهم من المهارات الفكرية والتطبيقية والاجتماعية..

وتنظم مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة وترخص أو تستأجر باعتبارها شركات غير ربحية أو هادفة للربح Chartered as non profit or for profit Corporations، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات عامة أو خاصة فإنها تخضع في الحكم إلى أعمال مجالس الأمناء (Board of Trustees) وأعضاؤه من المجتمع (رجال أعمال، عمدة الولاية، مهنيين، أعضاء من المجالس التشريعية والرقابية، ممثلي الهيئات، مقدمي الهبات للجامعة، فضلاً عن ممثلين للطلبة، وممثلين لأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية) يعينهم محافظ أو هيئة تشريعية في الجامعات العامة، أما في الجامعات الخاصة يتم انتخابهم من قبل مجلس الإدارة نفسه أو الانتخاب العام، وعلاوة على ذلك تحصل الجامعات العامة على بعض المخصصات المالية السنوية من ميزانية الولاية، كما تتمتع بالحكم الذاتي داخلياً، وحكم ذاتي فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأكاديمية، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فإنها مستقلة عن سيطرة الولاية على الرغم من أنها مرخصة من قبل حكومات الولايات وقد تكون ربحية أو غير ربحية أو علمانية أو تابعة لهيئة دينية، ونظراً لترخيصها من قبل حكومة الولاية فإنها تتلقى أحياناً أموال التشغيل الحكومية لتقديم بعض الخدمات العامة (International Affairs Office, 2008, P.2).

وكلا النموذجين المدعوم من الولاية، أو الممول بشكل مستقل يعتمدان على اقتراض واحد هو أن الجامعات والكليات هي المستفيد من عقد اجتماعي غير مكتوب، تتمتع بموجبه باستقلالية كبيرة وحرية أكاديمية واسعة في مقابل المسؤولية الاجتماعية والمساءلة العامة، ويتمثل دور مجلس الأمناء في الإشراف على الرصيد المنعكس في ذلك العقد (Frank H.T. Rhodes, 2006, P. 213).

وعليه تقع مسؤولية التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في المقام الأول على الولاية والحكومة المحلية، أي أنه مستقل إلى حد كبير عن تنظيم الحكومة الفيدرالية ويتمتع بلامركزية عالية، وأنشئت الحكومة الفيدرالية وزارة التعليم الأصلية، عام ١٨٦٧م، تحت مسمى وكالة التعليم الفيدرالية Federal Education Agency لجمع البيانات الإحصائية والإبلاغ عنه، وقد تغير اسمها على مدار (١٣٠) عاماً الماضية، إلى أن أنشأ الكونجرس عام ١٩٨٠ "وزارة التعليم" باعتبارها وكالة على مستوى مجلس الوزراء ويرأسها سكرتير أو وزير للتعليم، وتتمثل رسالتها في تعزيز تحصيل الطلاب والاستعداد للقدرة التنافسية العالمية من خلال تعزيز التميز التعليمي وضمان المساواة في الوصول إليه، وأنشئت من أجل وضع السياسات بشأن المساعدة المالية الفيدرالية للتعليم، وكذلك توزيع هذه الأموال ومراقبتها، وجمع البيانات عن المدارس الأمريكية ونشر البحوث، وتركيز الاهتمام الوطني على القضايا التعليمية الرئيسية، وضمان المساواة في الحصول على التعليم (Department of Educational, 2018, p. 11).

وتضع وزارة التعليم الوطنية National Department of Education المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسياسة التعليمية العامة، وتجمع البيانات وتقدم المنح الدراسية وجوائز الدعم، ولكن ممارساتها محدودة في المهام المتعلقة بنتائج التعلم، وجودة التعليم، حيث تفوضها إلى الولايات، والتي تعد مسؤولة كلية عن التعليم الابتدائي والثانوي وجزئياً عن التعليم العالي، حيث يوجد بكل ولاية "مجلس للتعليم على مستوى الولاية" State Board of Education مسؤل عن السياسة التعليمية وتمويل التعليم وتوكيد الجودة على مستوى التعليم الابتدائي والثانوي (Nuffic, 2018, P.5).

وتضم وزارة التعليم "مكتب التعليم ما بعد الثانوي"، الذي يعمل على تعزيز قدرة الكليات والجامعات على التحسين والإصلاح والابتكار، وتوسيع نطاق الوصول إلى التعليم ما بعد الثانوي، وزيادة معدلات إتمام الدراسة الجامعية، وتوسيع قاعدة الكفاءات العلمية التي تدفع النجاح الاقتصادي والقدرة التنافسية للمجتمع الأمريكي (Office of Post Secondary Education, 2018, P. 1).

كما أن المجلس الأمريكي للتعليم The American Council on Education، وهو الهيئة التنسيقية الرئيسية لكليات وجامعات البلاد، وهو منظمة عضوية تقوم بحشد مجتمع التعليم العالي لتشكيل سياسة عامة فعالة وتشجيع ممارسة مبتكرة وعالية الجودة، ويضم قاعدة متنوعة من المؤسسات، ويمثل أكثر من ١٧٠٠ من رؤساء الجامعات والكليات والمديرين التنفيذيين في الجمعيات ذات الصلة، ويعتبر رابطة التعليم العالي الرئيسية الوحيدة التي تمثل جميع أنواع المؤسسات الأمريكية المعتمدة، ومنح شهادات العامين، و(٤) أعوام من القطاعين العام والخاص (The American Council on Education, 2018, P. 1).

وتتمتع مؤسسات التعليم العالي باستقلالية كبيرة، حيث لا توجد أي سلطة اتحادية مركزية تمارس السيطرة على جودة مؤسسات التعليم العالي، وتتولى الولايات درجات متفاوتة من السيطرة على التعليم، مما يجعل مؤسساتها التعليمية تتباين بشكل كبير في طابع و نوعية برامجها، لضمان مستوى أساسي من الجودة، وعليه نشأت ممارسة الاعتماد في الولايات المتحدة كوسيلة لإجراء تقييم نظير غير حكومي للمؤسسات والبرامج التعليمية- أي أن الجهات المعتمدة هي مؤسسات غير حكومية خاصة على المستوى الإقليمي أو الوطني- ويتم تقييم واعتماد الكليات والجامعات من قبل واحدة من (١٩) مؤسسة اعتماد مؤسسي معترف بها، ويتم اعتماد البرامج من قبل واحدة من حوالي (٦٠) مؤسسة اعتماد برنامجي معترف بها، فضلاً عن أن مراجعة مؤسسات الاعتماد المعترف بها للجودة تتم من قبل مجلس اعتماد التعليم العالي U.S Council for Higher Education Accreditation (CHEA) أو وزارة التعليم الأمريكية (USDE) Department of Education أو الاثنين معاً (Council of Higher Education Accreditation, 2018, P.1).

ويهدف الاعتماد في الولايات المتحدة إلى التأكد من أن التعليم المقدم من مؤسسات وبرامج التعليم العالي يلبي مستويات الجودة المقبولة، كما يعتبر وسيلة رئيسة يعرف بها الطلاب والأسر والمسؤولون أن المؤسسة أو البرنامج يوفر تعليماً جيداً، وترجع أهمية الاعتماد المؤسسي أو البرنامجي لعدة أمور هي (Council of Higher Education Accreditation, 2018, P.1):

- حاجة الطلاب الذين يرغبون في الحصول على منح وقروض فيدرالية أو محلية إلى الالتحاق بكلية أو جامعة أو برنامج معتمد.
- تساءل أصحاب العمل عما إذا كانت الكلية أو الجامعة أو البرنامج معتمداً قبل اتخاذ أي قرار بتقديم المساعدة الدراسية للموظفين الحاليين أو تقييم أوراق اعتماد الموظفين الجدد أو تقديم مساهمة خيرية للمؤسسة التعليمية.

- اشتراط الحكومة الفيدرالية اعتماد الكلية أو الجامعة أو البرنامج حتى تكون مؤهلة للحصول على منح وقروض اتحادية أو غيرها من الصناديق الفيدرالية.
- اشتراط حكومات الولايات اعتماد الكلية أو الجامعة أو البرنامج عندما تتيح أموال الولاية للطلاب أو المؤسسات، وعندما تسمح للطلاب بالحضور لامتحانات ترخيص الولايات لمزاولة المهن في بعض المجالات المهنية.

ثانياً: مبررات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية، وتتمثل في الآتي:

- التحديات غير المسبوقة التي يواجهها التعليم العالي في الولايات المتحدة بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص في عدة قضايا منها: معدلات الرسوم الدراسية، تناقص الاعتمادات، علاقات الحكم المعدلة، تعقد المجتمع العالمي الذي يتطلب خريج بكفايات معينة.
- حاجة سوق العمل اليوم إلى موظفين ذوي مهارات عالية على كافة المستويات للتعامل مع بيئات التصنيع سريعة التغير (Roy Y. Chan, 2016, P.2).
- حاجة الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- بناء العلامات التجارية، وتحسين سمعة الجامعة في السوق التعليمية.
- تحسين معدلات استبقاء الطلاب، وتعزيز السمعة المؤسسية وتعزيز تجربة التعلم.
- تقليل تكاليف إدارة الطلاب، حيث أن الاحتفاظ بالطلاب الحاليين أقل تكلفة من اكتساب طلاب جدد.
- تلبية احتياجات الطلاب سواء الأكاديمية أو إمكانية التوظيف أو التسهيلات المقدمة لهم، من أجل زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- حاجة الجامعات إلى الاستثمار في البنية التحتية والتعليم والدعم الوظيفي وجذب الإيرادات وخفض التكاليف.
- العمل مع شركاء ومؤسسات جديدة لتنويع التمويل التي تستخدمه لدعم البحوث. (U-Planner, 2018, P.6, PP36-37).
- التقدم السريع والمستمر للتكنولوجيا الجديدة وتقنيات تقديم التعليم والتعلم، وأثرها على تنظيم وتوفير التعليم العالي للجميع، بما في ذلك الحاجة إلى مواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات الاجتماعية واستيعاب التكاليف المتزايدة للتكنولوجيا في الآليات الحالية لتمويل التعليم العالي، والاستفادة الكاملة من الفرص التعليمية التي توفرها هذه التقنيات لتوسيع نطاق وصول الطلاب وتحسين نجاحهم في التعليم العالي.
- اتساع نطاق التدويل على مدار العقود الثلاثة الماضية، واعتباره بعداً أساسياً في استراتيجية السياسة الوطنية والمؤسسية، كعملية دمج البعد الدولي أو المتعدد الثقافات أو العالمي في أهداف التعليم العالي أو وظائفه، فضلاً عن الحراك الطلابي والأكاديمي، وتدويل محتوى البرامج وتوصيلها إلى الفئات المستهدفة.

- ارتفاع تكاليف التعليم العالي نظراً للتوسع في أنظمتها مما زاد من العبء المالي له، فضلاً عن اعتماد أساليب تمويل جديدة (إصلاحات نظام الرسوم الدراسية، الدعم المالي للطلاب)، تسويق البحوث، استخدام المرافق المؤسسية (Karine Tremblay and et.al, 2012, P 22,23,26).

ثالثاً: واقع التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:

يشهد التصنيف العالمي للجامعات ٢٠١٧/٢٠١٨ أن (١٥٧) جامعة أمريكية جاءت من بين أفضل (٨٠٠) جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف (QS) Quacquarelli Symonds، كما يلاحظ وجود هذه الجامعات في باقي التصنيفات المختلفة، ولكن باختلاف ترتيبها. وفيما يلي بيان ببعض الجامعات الأمريكية وتصنيفها على المستوى العالمي، والتي يعتمد عليها البحث الحالي في تغطية جوانب الموضوع.

الجامعة	الترتيب العالمي	تعريف بالجامعة
معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا	المرتبة الأولى	هو جامعة خاصة تركز على الأبحاث التكنولوجية بمدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس تأسس ١٨٦١، وتعد من المعاهد التقنية المتقدمة عالمياً، بها (٥) مدارس وكلية واحدة، تقدم (٣٤) تخصص أكاديمي، وبها (٥٣) مختبر، وحصل (٨٥) عضو هيئة تدريس بها على جائزة نوبل.
جامعة ستانفورد	٢	وهي جامعة بحثية خاصة تأسست ١٨٨٥م تقع في مدينة ستانفورد بولاية كاليفورنيا، وبدأ وادي السليكون منها بالاستينات، وبها أقسام متميزة بالفيزياء والأحياء والهندسة والطب والقانون والسياسة وعلم النفس
جامعة هارفارد	٣	جامعة خاصة تأسست ١٦٣٦م تقع في ماساتشوستس بكامبردج من أكبر جامعات العالم من حيث المساحة (٨٥٠) كم والتجهيزات واحدى الجامعات الثمانية في رابطة اللبلاب "رابطة رياضية"، ورابطة الجامعات الأمريكية، وبها (١٢) كلية، ومن أصعب جامعات العالم في قبول الطلبة.
جامعة شيكاغو	٩	هي جامعة خاصة تأسست ١٨٩٠م بمدينة شيكاغو- إلينوي.
جامعة برينستون	١٢	هي جامعة خاصة بحثية تأسست ١٧٤٦م تقع في مدينة برنستون بولاية نيوجيرسي وعضو في رابطة اللبلاب، ورابطة الجامعة الأمريكية.
جامعة كورنيل	١٤	هي جامعة خاصة تأسست ١٨٦٥م تقع في مدينة إيثاكا بنيويورك عضو في رابطة الجامعة الأمريكية ورابطة اللبلاب.
كولومبيا	١٨	هي جامعة خاصة (أهلية) تأسست ١٧٥٤م تقع في نيويورك مدينة ولاية عضو برابطة الجامعات الأمريكية ورابطة اللبلاب.
ميتشيجان	٢١	هي جامعة عامة بحثية تأسست عام ١٨١٧م تقع في مدينة آن آربر بميتشيجان.
نورث وسترن	٢٨	وهي جامعة خاصة تأسست ١٨٥١م، تقع في مدينة إيفانستون- إلينوي.

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- QS World University Ranking, 2017-2018.
- الموسوعة الحرة ويكيبيديا : <https://ar.wikipedia.org>

ويتضح من الجدول السابق أن التسع جامعات موضوع الدراسة منهم (١) جامعة عامة (وطنية) أي جامعة تتبع الجهاز الإداري للدولة، وتعمل تحت إشراف ورقابة مباشرة من الحكومة، وتحصل على منح الحكومة وتخضع لمقاييسها الأكاديمية و (٨) جامعات خاصة (أهلية) أي لا تدار من قبل الحكومة رغم تلقيها الإعانات العامة في شكل إعفاءات ضريبية وقروض طلابية، وتخضع فقط لتنظيم الحكومة استناداً إلى مواقعها الجغرافية، وجميعهم جامعات بحثية أي يعمل جميع أعضاء الهيئة التدريسية بها في البحث العلمي على حسب تخصصات كل جامعة كاهتمام أول ومستنديم وليس مجرد وسيلة للحصول على المراكز الأكاديمية والترقيات.

وبعض هذه الجامعات أعضاء في "رابطة الجامعة الأمريكية" وهي منظمة تضم الجامعات الرئيسية في أمريكا الشمالية ذات التوجهات البحثية للمحافظة على مستوى عال من البحث العلمي والتدريس، وتتكون هذه الرابطة من (٦٠) جامعة حكومية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعتين في كندا، وفيما يلي توضيح لواقع التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية محل البحث من خلال توضيح مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات، وأهدافه وأبعاده، وممارساته، وإجراءاته و أهم آلياته، وذلك على النحو التالي:

١ - مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:

هو اتباع نهج تكتيكي ومنضبط في التسويق، والاستناد إلى أساليب وطرق تفكير جديد، للبقاء في صدارة المنافسة والفوز بحصة السوق، وتطوير خطة تسويق تعتمد على العائد على الاستثمار، لتحديد ما هو مناسب للعميل والمؤسسة (Columbia Business School, 2018, P.1).

ويعرف أيضاً بأنه استراتيجية متكاملة للاتصالات والتسويق وتخطيط الحملات التي تدعم مبادرات ورسالة الجامعة، وتتماشى مع علاماتها التجارية، وتؤثر على سمعتها (Office of the Vice President for Communication, 2018, p.1).

كما يعرف بأنه استراتيجية تسويق مركزة لتوجيه العميل وكيفية تشكيل رحلته داخل المؤسسة وخارجها، والاستفادة من البيانات المتاحة والفرص المتاحة في وسائل الإعلام لبناء خطط تسويقية فعالة (Kellogg School of Management, 2018, P.1).

ويعرف أيضاً بأنه التخطيط الموجه نحو السوق وأبحاثه وسلوك المشتري، واختيار السوق المستهدف، وتحديد المواقع التنافسية، وتخطيط المنتجات والخدمات، والتسعير والتوزيع والاتصالات التسويقية المتكاملة (Harvard Extension School, 2018, P.1).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية يركز على التوجه نحو العميل، وأيضاً التوجه نحو السوق، وتخطيط الحملات التي تدعم مبادرات ورسالة الجامعة وتتماشى مع علاماتها التجارية وتؤثر على سمعتها للبقاء في صدارة المنافسة، وبناء خطط تسويقية فعالية للعميل والمؤسسة.

٢ - أهداف التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:

يهدف التوجه التسويقي بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى (Massachusetts Institute of Technology, 2018, P.1):

- توليد المعرفة ونشرها والحفاظ عليها، والعمل مع الآخرين، لتطبيقها لصالح المجتمع ومواجهة التحديات العالمية الكبرى.
- تطوير المعرفة وتعليم الطلاب في مجال العلوم والتكنولوجيا وغيرها من مجالات المنح الدراسية التي تخدم المجتمع.
- توفير بيئة تعليمية فريدة ومليئة بالتحديات تستخدم أحدث تقنيات الويب لصقل مهارات الطلاب في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.
- تزويد الطلاب بالتعليم الذي يجمع بين الدراسة الأكاديمية الصارمة وإثارة الاكتشاف، مع الدعم والتحفيز الفكري لمجتمع الحرم الجامعي المتنوع.
- تمكين الطلاب من المشاركة في "الثقافة الإنسانية للمجتمع" أو اكتشاف وتطبيق المعرفة لصالح المجتمع، وتركيزه أيضاً على "التعلم عن طريق العمل".
- ترجمة المعرفة إلى منتجات وخدمات ووظائف، ودمج المعرفة الصناعية في التعليم.
- التعاون التعليمي والبحثي مع جامعات وشركات في جميع أنحاء العالم من أجل تحقيق مزيج قوي من الأفراد والأفكار والبرامج المخصصة لتعزيز رفاهية المجتمع.
- توفير فرص التعلم مدى الحياة للخريجين وغيرهم من المهنيين.

ويهدف التوجه التسويقي بجامعة ستانفورد إلى (Stanford University, 2018, p.1):

- توسيع حدود المعرفة وحفز الابداع وحل مشكلات المجتمع.
- توظيف المواهب المتنوعة، وتطبيق أفضل الممارسات والبرامج لتبادل الآراء المختلفة مع العملاء.
- الوصول إلى مجموعة واسعة من الطلاب، والاستمرار في زيادة تدريجية لتسجيل الطلاب الجامعيين.
- تغيير مستدام في الحرم الجامعي من خلال تقديم المشورة والبرامج التي تلبي احتياجات المستفيدين.
- توفير برامج المنح الدراسية لتعزيز أهداف الجامعة.
- تحسين شفافية البيانات لرصد التقدم المحقق وتوجيهه.

ويهدف التوجه التسويقي بجامعة شيكاغو إلى (University of Chicao, 2018, P.1):

- إنتاج مستوى من التعليم والبحث يؤديان إلى التقدم في مجالات مثل الطب والبيولوجيا والفيزياء والاقتصاد والسياسة العامة.

- توفير خدمة متفوقة للعملاء الداخليين والخارجيين.
- صناعة التميز والحفاظ عليه.
- التواصل مع المجتمعات والمؤسسات المجاورة.
- الاستثمار في التدريب والتطوير المهني.

ويهدف التوجه التسويقي بجامعة كورنيل إلى (Cornell University, 2010, p. 10):

- تزويد جميع الطلاب بتعليم ابتكاري ومميز وبأعلى جودة.
- تسجيل وتثقيف وتخرج الهيئة الطلابية الأكثر جدارة.
- الحفاظ على القيادة العالمية وتعزيزها في مجال البحث والمنح الدراسية والإبداع.
- تقديم الدعم المتميز لعملائها الداخليين والخارجيين.
- إنشاء وصيانة الهياكل التنظيمية والعمليات التي تعزز وتدعم التميز الأكاديمي.
- تعزيز المشاركة العامة في التعليم الجامعي وبرامج البحث مع المجتمعات المحلية والوطنية والدولية.

ويهدف التوجه التسويقي بجامعة كولومبيا إلى (Columbia University, 2018, P.1):

- الحفاظ على بيئة الحرم الجامعي آمنة وعملية وداعمة لرسالة الجامعة التعليمية والبحثية.
- النمو مع الاحتياجات المتغيرة.
- توفير الخدمات والمساحات اللازمة للحياة والنشاط داخل الحرم الجامعي.
- خدمة المجتمع من خلال برامج تجارة التجزئة، خدمات صحة الطلاب، إدارة الفعاليات والمناسبات، وقاعات إقامة الطلاب الجامعيين، ومركز بيع الكتب ومشاركة الاستدامة.
- وفي ضوء ما تم عرضه يهدف التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية إلى تقديم خدمات متميزة لعملائها الداخليين والخارجيين، توافر المعرفة ونشرها والعمل على تطبيقها لصالح المجتمع، دعم الشركات المحلية والدولية لتعزيز رفاهية المجتمع، تسويق الخدمات البحثية لحل مشكلات المجتمع، دعم برامج المنح الدراسية لتحقيق أهداف الجامعة، الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، توفير بنية تحتية وتكنولوجية داعمة للعملية التعليمية والبحثية وتساعد على الاستدامة، تسويق الخدمات التعليمية بما يلبي احتياجات الطلاب التعليمية والبحثية والوظيفية والتعلم مدى الحياة.

٣- أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:

نظراً لأهمية أبعاد التوجه التسويقي والتي تدعم مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات قام البحث الحالي بإعداد جدول يشمل عدد الكليات والمدارس بالجامعات محل البحث والبرامج التي تقدمها والمكتبات التي تضمها كل جامعة، والمراكز والمعاهد التي تخدم مجتمع الطلاب والباحثين والمجتمع، وفيما يلي بيان بذلك:

الجامعة	الكليات والمدارس	التخصصات الأكاديمية والبرامج	مكتبات الجامعة	المراكز والمعاهد البحثية
معهد ماساتشوستس	٥ مدارس	٢٠	١٤	أكثر من ٦٢ مركز بحثي.
جامعة ستانفورد	٧	أكثر من ٦٥	٣٠	(١٨) مركز ومعهد ومختبر، وأكثر من ١٠٠ مركز بحثي في الهندسة، العلوم الإنسانية، الطب، العلوم، العلوم الاجتماعية.
جامعة هارفارد	١٥	أكثر من ٢٤٠ تخصص	٢٨	أكثر من ١٠٠ مركز بحثي في الحرم الجامعي وحول العالم.
جامعة شيكاغو	٥	حوالي ٩٢ تخصص	٧	أكثر من ١٥٠ مركز ومعهد
جامعة برينستون	٤	حوالي ١٨٥ تخصص	١٤	يوجد بها ٦ من المراكز والمعاهد المتخصصة.
جامعة كورنيل	١٦ كلية ومدرسة	أكثر من ١٠٠ برنامج في مختلف التخصصات	٢١	أكثر من ١٠٠ مركز بحث متعدد التخصصات ومعاهد ومختبرات.
كولومبيا	٢٠ كلية ومدرسة	١١٥ تخصص	١٩ تتضمن موارد بأكثر من ٤٥٠ لغة	أكثر من ١٩٩ مركز ومعهد ومختبر.
ميتشجان	١٩	٢٥٠ برنامج بمختلف الدرجات العلمية	٣٩	يوجد (١٧) مبادرة تقوم بها جميع كليات الجامعة وإداراتها المختلفة تحت قيادة مكتب الرئيس.
نورث وسترن	١٩	أكثر من ١٠٠ تخصص	١٨	يوجد بها (٦) مراكز عالمية

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مواقع الجامعات محل البحث

ويتضح من هذا الجدول تفاوت الجامعات محل البحث في كلياتها ومدارسها فتراوح بين ٥ كحد أدنى - ٢٠ كلية ومدرسة كحد أقصى، وتفاوت أيضاً في البرامج المقدمة على مختلف الدرجات العلمية فتراوح بين ٣٠ تخصص كحد أدنى، ٢٥٠ برنامج كحد أقصى، ومر هذه الجامعات ما هو متخصص كمعهد ماساتشوستس في التكنولوجيا، ومنها ما هو متعدد التخصصات كباقي الجامعات موضوع البحث، وتعد هذه الجامعات مكاناً للتعليم والاكتشاف والابتكار والتغيير والحديث، وتعمل على تمكين الطلاب من متابعة أهدافهم وطموحاتهم في التعليم مدى الحياة من خلال مجموعة البرامج الواسعة التي تقدمها على مختلف الدرجات مما يركز على أهمية "التوجه بالعميل"، وأيضاً وجود المكتبات بشكل مكثف في جامعة (ميتشجان- هارفارد، ستانفورد، ماساتشوستس)، مقارنة بعدد كليات ومدارس كل جامعة، وهذا يعزز من بعد "توافر المعلومات ونشرها"، وتقوم هذه المكتبات بتوفير موارد شاملة ودعم لاحتياجات الجامعة من البحث والتدريس والتعلم، كما تستجيب للاحتياجات المتغيرة لمستخدميها من خلال المساحات المادية والافتراضية للمكتبة، كما تقوم بإنشاء شبكة متكاملة للمعلومات على الإنترنت وتسهل عملية الوصول إليها، ومن خلال الترويج تجعل جميع أفراد المجتمع الجامعي والمحلي على دراية بالموارد المتاحة لهم، وتلتزم بتوفير احتياجات البحث والتعليم لعملائها، وذلك ببناء مجموعات وإنشاء أدوات لدعم البحث والتعليم، إنشاء بيئات مادية وافتراضية مضيافة للدراسة والتدريس والبحث، التعاون مع مراكز الجامعة لإثراء مجتمع البحث والتعليم، فضلاً عن الإشراك مع البيئات التعليمية الأكثر ديناميكية في العالم للاستقصاء الفكري المكثف،

كما يتضح وجود عدد من المراكز والمعاهد يتراوح بين ٦ مراكز كحد أدنى وأكثر من ٢٠٠ مركز كحد أقصى لتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية والمجتمعية والعالمية، مما يؤكد على أهمية بعدي "التوجه بالمنفعة والتوجه بالعمل"، وبناءً عليه يتم توضيح أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية، وتتمثل في:

➤ **توافر المعلومات ونشرها:**

تضم مكتبات جامعة ستانفورد ومصادر المعلومات الأكاديمية Stanford University Libraries and Academic Information Resources (SULAIR)، أكثر من (٣٠) مكتبة لدعم البحث والتعليم والتعلم بها، وتضع سياسات ومعايير لتوجيه استخدام موارد المعلومات الأكاديمية بجميع الأشكال، وتطوير برامج التدريب والدعم للاستخدامات الأكاديمية، وتضم مجموعة كبيرة من موارد المعلومات الإلكترونية بما في ذلك كتالوج المكتبة الإلكترونية ومئات من قواعد البيانات والفهرسة واشتراكات المجالات الإلكترونية، كما توفر مساحات دراسية جماعية وفردية وأجهزة كمبيوتر عامة، واتصالات كمبيوتر محمول شخصية، وآلات نسخ ومساحات ضوئية رقمية في جميع أنحاء الحرم الجامعي لخدمة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة، وتوفر أيضاً "خدمات الحوسبة الأكاديمية" التي تقدم الخبرة التكنولوجية والموارد والخدمات للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتدير بيانات التعليم والتعلم المدعومة بالتكنولوجيا بما في ذلك الفصول الدراسية ومساحات الدراسة العامة، واستوديو الوسائط المتعددة في مكتبة ماير، ومختبر اللغة الرقمية في المكتبة الخضراء، وتوفر التعليم التكنولوجي والدعم الاستشاري للعملية التعليمية، والدعم التكنولوجي لخدمات مكتبات جامعة ستانفورد، كما توفر "خدمات تكنولوجيا المعلومات" التي تدير البنية الأساسية المركزية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة، وتوفر مئات الخدمات والتطبيقات لاستخدامها في الأنشطة الأكاديمية والتجارية من خلال موقع الويب الخاص بها (<http://itservices.stanford.edu>) (libraries, 2018, pp.1-2).

وفي معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تدعم المكتبات رسالة المعهد، وذلك بتعزيز المعرفة من خلال توفير أساس موثوق به لتوليد المعلومات ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها والمشاركة الإبداعية والاستفادة منها في مواجهة التحديات الكبرى للأعمال والوظائف، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين طلاب المعهد، وتشجيع التعلم مدى الحياة والانفتاح بين حرم المعهد والمجتمعات التي يخدمها، والعمل مع الآخرين لتحديد الحلول التعاونية للتحديات على مستوى المجتمع، كما تدعم المكتبات "مركز موارد التعليم الرقمي" وهو عبارة عن فصل دراسي عملي على الكمبيوتر يتم استخدامه بشكل أساسي لتعليم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين كيفية استخدام موارد المكتبة (MIT Libraries, 2018, P.1).

ويوفر مكتب الاتصالات والتسويق بجامعة ميتشجان المعلومات إلى مجتمع الجامعة والجمهور، ووسائل الإعلام حول أحداث المكتبات وخدماتها وإنجازاتها، كما يوفر نافذة لأكبر المكتبات البحثية وأكثرها ابتكاراً في العالم، The Communication and Marketing Office, (2018, p.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تدعم هذه البعد، من خلال توافر المكتبات ومصادر المعلومات الأكاديمية التي تدعم الخدمات التعليمية والبحث والتعلم مدى الحياة، فضلاً عن دعم احتياجات المجتمع المحيط، وتوفير منصة رقمية لأكبر المكتبات البحثية وأكثرها ابتكاراً في العالم للاستفادة من مواردها في مواجهة التحديات الكبرى.

➤ التوجه بالعميل:

للتأكيد على أهمية العميل الداخلي والخارجي يقوم مكتب نائب وكيل الجامعة للتعليم والتعلم بجامعة ستانفورد بدعم التعليم القائم على الحرم الجامعي والتعليم الموسع، وتطوير الخبرات التعليمية للطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا والخريجين والمهنيين طيلة حياتهم، وتوفير الموارد لتصميم المناهج والدورات وأبحاث السوق، ودعم دورات الخدمة العامة المجانية، والبرامج المدرة للدخل والدورات القصيرة المتخصصة، والتفاوض بشأن العلامات التجارية وخدمات التسويق، وتطبيق الفصول الدراسية المبتكرة، وممارسات التدريب الرقمية، ويضم عدة مراكز ووحدات تتمثل في الآتي (The Office of Vice Provost for Teaching and Learning, 2018, p.1):

- **مركز التعليم والتعلم**، ويقوم بدعم ممارسات التعليم والتعلم القائمة على الأدلة الشاملة في التدريس وتطوير برامج التعليم والتدريب، والتعاون القوي والشراكات مع المجتمع والمدارس، ودعم التقييم المستمر والتغذية الراجعة لتحسين نتائج التعلم.
- **مركز ستانفورد للتطوير المهني**، ويقوم بتوسيع نطاق البحث والتدريس لأعضاء هيئة التدريس من خلال دعمهم الأكاديمي والمهني، كما يقوم بخدمة جامعة ستانفورد من خلال تعزيز البحث ودعم الأقسام وخلق روابط بين أعضاء هيئة التدريس والصناعة.
- **وحدة تقنيات التعلم والمساحات**، وتقدم الدعم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، من خلال توفير بنية أساسية مشتركة لبيئات التعلم بجامعة ستانفورد.
- **وحدة الاتصالات المالية والعمليات**، وتقوم بتوفير البنية التحتية للاتصالات والعمليات، لتمكين ودعم مكتب نائب الوكيل من تقديم الخدمات لكليات الجامعة بطرق فعالة، وإشراك الطلاب والخريجين والمهنيين عن بعد.

وتأكيداً على أهمية العميل تعد "الخدمات الصحية" بجامعة هارفارد ممارسة طبية متعددة الاختصاصات لأفراد مجتمع الجامعة - طلاب، وأعضاء هيئة التدريس وعاملين-، حيث تتوفر (٤) مواقع ملائمة عبر الحرم الجامعي للحصول على الرعاية الشاملة، فضلاً عن تقديم البرامج التنقيفية لمجتمع الجامعة في الجانب الصحي (Harvard University, Health Service, 2018, P.1).

كما توفر جامعة هارفارد الخدمات المالية للطلاب من خلا عدة مكاتب تتمثل

في (University Student Financial Service, 2018, P. 1):

- مكتب حسابات الطلاب The Student Account Office وهو مسئول عن تجميع رسوم التعليم والرسوم من جميع مدارس هارفارد باستثناء (قسم التعليم المستمر)، وإرسال إعلانات

- الحسابات الشهرية، ومعالجة مدفوعات حساب الطلاب، وتوفير المعلومات للطلاب وأسره من السياسة المالية لجامعة هارفارد.
- مكتب القروض الطلابية Student Loan Office وهو مسئول عن إدارة جمع وصرف القروض المؤسسية بجامعة هارفارد وقروض بيركنز الفيدرالية، Wolfson.
 - مكتب اتصال المساعدات المالية بالجامعة (UFALO University Financial Aid Liaison Office)، ويعمل مع (١٣) مكتباً للمعونة المالية والعديد من المكاتب الأخرى في جامعة هارفارد حول الامتثال والتدريب لبرامج المعونة الطلابية، الفيدرالية، واستكمال التقارير لمختلف الهيئات الخارجية بما في ذلك وزارة التعليم الأمريكية.
- كما تتيج جامعة هارفارد "كتيب الطالب"، والذي يحتوي على معلومات حول فرص التطور الأكاديمي والاجتماعي والشخصي المتاحة، والعديد من الموارد التي تساعد الطلاب على اتخاذ قرارات جيدة، والعديد من الأنشطة التي تحدث خارج الفصل الدراسي، فضلاً عن أن الكتب يوضح القيم والمعايير التي تحتفظ بها كمجتمع (Harvard College Handbook for Students, 2018, P. 1).
- كما يعد "مكتب التعليم المتاح" حرم لطلاب جامعة ستانفورد من ذوي الاحتياجات الخاصة على المستويين الجامعي والدراسات العليا بما في ذلك المدارس المهنية، ويوفر المكتب مجموعة واسعة من خدمات الدعم وأماكن الإقامة والبرامج لإزالة الحواجز التي تحول دون المشاركة الكاملة في حياة الجامعة، كما يوفر تطبيقات التكنولوجيا المساعدة والمعدات والموارد التعليمية والتدريبية وفقاً لاحتياجات الطلاب، ويقوم بوضع سياسات وإجراءات للوفاء بمسئوليات الجامعة تجاه الطلاب ذوي الإعاقة، والحفاظ على المعايير الأكاديمية والسلوكية للجامعة، ونشر المعلومات حول احتياجات الطلاب (Office of Accessible Education, 2018, P.1).
- كما يساعد "مكتب الحياة العملية" الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على تحقيق التوازن في عملهم ودراساتهم وحياتهم الشخصية والعائلية، وتركز موارده لطلاب الدراسات العليا على رعاية الأطفال، الأبوة والأمومة، والتعليم والعمل والحياة، كما يقدم مجموعة شاملة من البرامج والخدمات المصممة للمساعدة على التخطيط للمستقبل لأحداث الحياة، والتنبؤ بتحدياتها، وكيفية التصدي لها (The Stanford Work Life Office, 2018, P.1).
- كما تعد "جمعية طلاب جامعة ستانفورد" المنظمة الوحيدة التي ينتمي إليها كل طالب، وتوفر التمويل للمتطوعين، كما توفر البرامج الثقافية والسياسية والترفيهية والدينية للحرم بأكمله، وتعمل أيضاً على تمثيل اهتمامات واحتياجات ووجهات نظر طلاب جامعة ستانفورد في كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار داخل الجامعة (Associated Students of Stanford Uni, 2018, p. 1).
- وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تدعم هذا البعد من خلال تعدد المراكز والمكاتب التي تقدم خدمات متنوعة لعملائها، ومن هذه الخدمات خدمات الدعم، وأماكن الإقامة، وبرامج لإزالة الحواجز التي تحول دون المشاركة الكاملة في حياة الجامعة، وخدمات وبرامج ثقافية وسياسة وترفيهية ودينية للحرم بأكمله، وخدمات وبرامج للتخطيط للحياة والتنبؤ بتحدياتها وكيفية مواجهتها.

➤ **التوجه بالمنفعة المجتمعية:**

- تقوم كلية الصحة العامة بجامعة هارفارد بأخذ الأفكار المبتكرة في العديد من التخصصات من المختبرات إلى حياة الأفراد في المجتمع، من أجل تحسين حياتهم وصحتهم في كل مكان، وتغيير سلوكياتهم الشخصية والصحية الخاطئة، وتهدف إلى (School of Public Health, 2018, P.1):
- تقديم تجربة تعليمية قائمة على الأدلة لإعداد الطلاب من خلال الدراسة والبحث والممارسة لمواجهة تحديات الصحة العامة في القرن الحادي والعشرين.
 - إنشاء بيئة ثقافية واجتماعية سليمة والمحافظة عليها مع فهم أهمية التنوع، والدعوة لتحسين الصحة العامة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
 - ابتكار المعرفة وترجمتها إلى الاكتشافات التي تؤدي إلى إجراءات من شأنها تحسين صحة أفراد المجتمع.
 - الانخراط في أنشطة الخدمة التي تزيد من قدرة المجتمعات مع تحسين الصحة.
 - استخدام استراتيجيات تواصل مبتكرة تزيد من الوعي العام بمشكلات الصحة العامة وحلولها.
- وفي جامعة شيكاغو يقوم مركز "دراسة السياسة والمجتمع" بالتركيز على التحقيق في التغيير الاجتماعي من أجل تحسين الرفاهية الفردية والاجتماعية، ومن أهم برامج البرنامج الوطني للبيانات للعلوم الاجتماعية (NDPSS) The National Data Program for the Social Science، ونشاطه الرئيسي هو جمع وتوزيع المسح الاجتماعي العام ومسوحاته المتحالفة في برنامج المسح الاجتماعي الدولي، وهو عبارة عن مؤشرات اجتماعية، ومؤشرات عن البنية التحتية لمعظم دول العالم، ويهدف هذا البرنامج إلى جمع البيانات عن المجتمع الأمريكي في سياق المواقف والسلوكيات والسمات ومقارنتها في سياق العالم للحصول على وجهات نظر جديدة حول المجتمع الأمريكي من خلال مقارنته بالمجتمعات الأخرى وتطوير النماذج عبر الوطنية لفهم المجتمع الإنساني، وإتاحة البيانات عالية الجودة للعلماء والطلاب والمجتمع بأقل تكلفة وأقصر وقت، كما يجري بحثاً كبيراً عن الدين بشكل عام وطبيعة التحولات الروحية، والتغير الديني في جمع أنحاء العالم (Center for The Study of Politics and Socitey, 2018,p.1).
- ويقوم معهد ستانفورد وودز للبيئة بدعم المجتمعات وتلبية احتياجات أفرادها من المياه النظيفة والغذاء والصحة والخدمات الحيوية الأخرى مع الحفاظ على البيئة، ويعد أحد المؤسسات الرائدة في العالم للبحث والتطوير وتقديم الحلول لأهم التحديات البيئية وتحديات الاستدامة (The Stanford Woods Institute for The Environment, 2018, p.1).
- وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تدعم هذا البعد من خلال مراكزها ومعاهدها التي تدعم المجتمع الأمريكي وتلبي احتياجات أفراد، وتقدم الحلول لأهم المشكلات البيئية والصحية والاجتماعية من أجل تحسين رفاهية الفرد والمجتمع.
- ٤ - **مجالات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:**
- من أجل التكيف من البيئة التسويقية ينبغي تسويق وظائف الجامعة والتي تتمثل في تسويق الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية، وفيما يلي توضيح ذلك:

➤ تسويق الخدمة التعليمية:

يقدم مركز التعليم والتعلم بجامعة شيكاغو بالشراكة مع معظم كليات الجامعة عدداً من فرص التدريب التربوي والتطوير المهني كل (٣) شهور، ويشجع التميز في التدريس بالجامعة من خلال مجموعة واسعة من البرامج المقدمة لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، وورش عمل للخريجين حول التدريس في الجامعة، ومنح الجامعة لتحسين التعليم، والبحث عن أفضل الممارسات التعليمية وطرق التقييم الفعالة، كما يقدم أرشيفاً للمصادر على الإنترنت لكل من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا يتضمن مقالات عن التميز في التدريس، الدروس التعليمية عبر الإنترنت والأدلة، سلسلة من ورش العمل لطلاب الدراسات العليا لتعريفهم بمختلف جوانب علم التدريس ومساعدتهم على تحسين أساليب تدريسهم، ويقدم أيضاً جلسات غير رسمية وحقائب وورش عمل منظمة وتفاعلية ومشاورات فردية تركز على ممارسات التدريس الشاملة، وذلك بهدف تعزيز عملية التعليم والتعلم كممارسة عملية وكجزءاً لا يتجزأ من أهداف الجامعة (Center for Teaching and Learning, 2018, p, 1-2).

ويعمل أيضاً مركز "دراسات شرق آسيا" بجامعة شيكاغو ولجانه الثلاث الدراسات اليابانية والدراسات الصينية والدراسات الكورية على تعزيز فرص المنح الدراسية المتاحة داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية، وتعزيز التواصل والتعاون بين تخصصات جامعة شيكاغو ومجتمع دراسات شرق آسيا، وترعى لجانه مجموعة متنوعة من الأنشطة والندوات وورش العمل والمحاضرات والقراءات العامة، والفعاليات الثقافية وغيرها من البرامج التي تعزز فهم ثقافات ومجتمعات شرق آسيا (Center for East Asian Studies, 2018, P.1).

ويوفر مركز التوظيف بجامعة ميتشجان مجموعة من الموارد لدعم الاستكشاف الوظيفي والتدريب الداخلي والبحث عن وظيفة، والتحضير لبرامج الدراسات العليا والمهنية، ويوفر موارد "لسنة الفجوة" Group Year لإتاحة الفرصة لاستكشاف ما ينبغي القيام به بعد التخرج (للخريجين) أو البحث عن خيارات إضافية لاستكشافها قبل بدء الدراسة في الجامعة (للطلاب الحاليين والمحتملين) كما يتيح المعلومات عن الوظائف والصناعات ومواقعها الجغرافية (University Career Center, 2018, P.1).

وتعمل مراكز ريادة الأعمال والابتكار بجامعة ميتشجان على تحويل الأفكار إلى أعمال من خلال دعم وربط وتوسيع شبكة ريادة الأعمال بجامعة ميتشجان بالمجتمع الخارجي، مما يجعل ميتشجان واحدة من أفضل وأوسع تجارب التعليم في ريادة الأعمال، ويوجد بها أكثر من (١٥) برنامج ومركز لريادة الأعمال، وأكثر من (٣٠) منظمة طلابية لريادة الأعمال تعمل جميعها على تشجيع الابتكار والابداع وروح المبادرة التي تحفز التنمية الاقتصادية وتسهم في تحقيق الصالح العام (The University of Michigans hub for Entrepreneurships and Innovation, 2018, P.1).

كما قام مكتب نائب وكيل الجامعة للتعليم والتعلم بجامعة ستانفورد بإنشاء خدمة (ستانفورد أون لاين) لدعم التجربة التعليمية للطلاب من خلال الدورات عبر الإنترنت والحصول على الشهادات

المعتمدة، وشهادات الدراسات العليا والمهنية والدرجات المتقدمة، وبرامج التعليم التنفيذي، كما تتيح إمكانية التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أي مكان في العالم على مدار الحياة، وتتيح أيضاً مجموعة واسعة من الفرص التعليمية المصممة لتحقيق أهداف التعلم الشخصية وتطوير الحياة المهنية (Office of The Vice Provost for Teaching and Learning, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تتنوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها التعليمية، حيث تقدم مراكز التعليم والتعلم بالجامعة برامج تدريبية، وبرامج للتطوير المهني كل (٣) شهور، وبرامج لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، وورش عمل للخريجين حول كيفية التدريس في الجامعة، ويعمل مركز دراسات شرق آسيا على تعزيز التواصل والتعاون بين تخصصات الجامعة ومجتمع دراسات شرق آسيا من خلال مجموعة متنوعة من المنح الدراسية والأنشطة والندوات وورش العمل والفعاليات الثقافية وغيرها من البرامج التي تعزز فهم الثقافات والمجتمعات الأخرى، وتوفر مراكز التوظيف برامج الاستكشاف الوظيفي والتدريب والبحث عن الوظائف، والتحضير لبرامج الدراسات العليا، وإتاحة المعلومات عن الوظائف الشاغرة ومواقعها الجغرافية، كما تتيح الجامعة خدمة أون لاين لدعم التجربة التعليمية للطلاب من خلال دورات عبر الإنترنت والحصول على شهادات معتمدة في كافة المراحل التعليمية، كما تعمل مراكز ريادة الأعمال والابتكار على توسيع شبكة ريادة الأعمال بالجامعة وربطها بالمجتمع الخارجي لتشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى الطلاب بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل.

➤ تسويق الخدمة البحثية:

لقد تم إنشاء "مكتب استراتيجيات البحث والتطوير" التابع لجامعة هارفارد لتقديم الدعم الفعال والاستراتيجي لأبحاث كلية الصحة العامة، التي تضم مجموعة بحثية كبيرة وشاملة تغطي العلوم السلوكية والسكانية والبيولوجية من خلال (The Office of Research Strategy and Development, 2018, P.1):

- دعم الباحثين في تمويل وتنويع البحوث.
- زيادة القدرة التنافسية للحصول على دعم البحوث.
- تطوير وتنفيذ البحوث.
- تحسين الدعم الإداري للبحوث.
- تحفيز البحوث الناشئة والمشاركة بين الأقسام.

وفي جامعة شيكاغو تم إنشاء "مركز العلوم الاجتماعية الدولية" لدفع أبحاث العلوم الاجتماعية حول المسائل ذات الأهمية العالمية، وهو يعد بمثابة مجتمع فكري انتقائي مخصص لرعاية البحوث الدولية التجريبية عبر العلوم الاجتماعية، ويسعى لإثارة ودعم المناقشات التي تتجاوز الحدود المنهجية والجغرافية، وتحويلها حول القضايا العالمية، كما يساعد على دمج المنظورات الدولية في برامج الدراسات العليا والجامعية (Center for International Social Science Research, 2018, p.1).

كما تم إنشاء مركز البصريات التكيفية لتطوير وتطبيق ونشر علوم وتكنولوجيا البصريات التكيفية في خدمة البحث العلمي والرعاية الصحية والصناعة، ويهدف إلى قيادة الثورة في تقنية البصريات التكيفية من خلال تطوير التكنولوجيا ونشرها وخلق تحسينات كبيرة في أنظمة البصريات وحفز التطورات على الصعيد الوطني (Center for Adaptive Optice, 2018, P.1).

ومركز ترخيص التكنولوجيا، هو مكتب لنقل التكنولوجيا بجامعة كورنيل، يعمل على نقل الاكتشافات العلمية للجامعة والابتكارات التكنولوجية والتطورات الطبية إلى السوق من أجل المنفعة المجتمعية وتعزيز التنمية الاقتصادية داخل ولاية نيويورك وعبر الدولة، ويقوم بترخيص تقنيات جامعة كورنيل لشركاء الصناعة في جميع ولايات أمريكا وتسجيل براءات اختراع في أكثر من (٤٠) دولة على مستوى العالم (The Center for Technology Licensing, 2018, P.1).

ومكتب كولومبيا تكنولوجي فينتشرز لنقل التكنولوجيا لجامعة كولومبيا، يعد مكتب مركزي للعديد من مبادرات تطوير التكنولوجيا وأنشطة تنظيم المشاريع والتعاون في الصناعة الخارجية والابتكارات التكنولوجية متعددة التخصصات ذات التوجه التجاري في جميع أنحاء الجامعة، ويعمل على تسهيل نقل الاختراعات من الأبحاث الأكاديمية إلى السوق لصالح المجتمع على المستوى المحلي والعالمي، ويدير أكثر من ٣٥٠ مكتشفاً للاختراعات، ١٠٠ صفقة ترخيص، ٢٠٠ شركة ناشئة جديدة مدعومة بالملكية الفكرية تضم أكثر من ٧٥٠ مخترعاً في حرم كولومبيا (Columbia Technology Ventures Office, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تنتوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها البحثية، حيث يقوم مكتب استراتيجيات البحث والتطوير بتحسين الدعم المالي والإداري للبحوث، وتحفيز البحوث الناشئة والمشاركة بين الأقسام، كما يقوم مركز العلوم الاجتماعية الدولية بدمج المنظورات الدولية في برامج المرحلة الجامعية وبرامج الدراسات العليا، ويقوم مركز ترخيص التكنولوجيا بنقل التكنولوجيا إلى السوق، وترخيص الابتكارات التكنولوجية لشركاء الصناعة، ويدير براءات الاختراع على مستوى العالم.

➤ تسويق الخدمات المجتمعية:

يعد معهد التعليم الحضري الذي يدار بواسطة كلية إدارة الأعمال بجامعة شيكاغو نموذجاً لشراكات ممارسات البحث في ٦٢ مدينة في ٣٤ ولاية، فهو بمثابة نموذج وآلية قوية لتعزيز التميز في المدارس العامة في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وقوة دافعة وراء تحسين ونجاح المدرسة، وتتمثل رسالته في إنتاج المعرفة في التعليم الحضري، وإجراء بحوثاً تطبيقية صارمة، وتدريب المعلمين وقادة المدارس، وتوفير الأدوات والموارد القائمة على الأبحاث، وإنتاج الأبحاث حول الممارسات الهامة لتحسين المدرسة ونجاح الطلاب، فضلاً عن إدارته لمدرسة حكومية قبل سن (١٢) عاماً (Urban Education Institute, 2018, P.1).

ويعمل "معهد التنمية المجتمعية والإقليمية" كمحور ارتكاز لأبحاث التنمية المجتمعية والتدريب والمشاركة المجتمعية، والمناقشات المستتيرة للقضايا المحتملة والمثيرة للجدل، ويضم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمهنيين العاملين في مجال البحث والتواصل، ويعملون في المجالات الحيوية لتنمية المجتمع استجابةً للاحتياجات الحالية والناشئة في التنمية الريفية والإقليمية، ويعمل داخل ولاية نيويورك مع الحكومات المحلية، وحكومات المقاطعات والولايات، والوكالات الحكومية، والجمعيات الإقليمية، ورابطة كورنيل للإرشاد التعاوني، لدعم بحوث التنمية المجتمعية (Community and Regional Development Institute, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن الجامعات الأمريكية تتنوع في الممارسات المصممة لتسويق خدماتها المجتمعية، حيث تعمل مراكز التعليم والتعلم بالجامعة على تعزيز التميز في المدارس العامة، وتكون بمثابة قوة دافعة وراء تحسينها ونجاحها فضلاً عن تدريب معلمها وقادتها، وإجراء البحوث حول أهم الممارسات العملية لتحسين المدرسة ونجاح الطلاب، كما يقوم مركز التنمية المجتمعية والإقليمية بمناقشة القضايا المجتمعية والاستجابة لاحتياجاته الحالية والمستقبلية، وإجراء البحوث لدعم التنمية المجتمعية الشاملة.

٥- إجراءات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية، وتتمثل في:

➤ التسويق المتكامل:

تم إنشاء "معهد بحوث التعليم العالي بجامعة كورنيل" كوسيلة للبحث متعدد التخصصات في شؤون التعليم، ويتكون أعضائه من (٥) كليات مختلفة بجامعة كورنيل ومؤسسات أكاديمية أخرى حول العالم، ويبحث في المجالات التالية: التشتت المتزايد للثروة في المؤسسات الأكاديمية، التكاليف المتزايدة وأهمية العلم للجامعات، التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي العام، الطبيعة المتغيرة للكلية، الحكم في المؤسسات الأكاديمية، تحسين برامج الدكتوراه في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية المرتبطة بها، تحسين معدلات الثبات الميدانية في تخصصات "العلوم، التكنولوجيا، الرياضيات، والإلكترونيات"، الحد من عدم المساواة في الحصول على التعلم العالي (Cornell Higher Education Research Institute, 2018, P.1).

كما تتمثل "رسالة مكتب معايير المجتمع" في تعزيز المسؤولية المتبادلة لمجتمع ستانفورد تجاه قواعد الشرف والمعايير الأساسية، ويسعى إلى تعزيز تنمية الطلاب وتعليمهم، وتنسيق نظام سلوكهم بما في ذلك إدارة العمليات التأديبية والرسمية وحل المشكلات بشكل غير رسمي، كما يلعب دوراً رئيسياً في تثقيف وتدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين على مسؤوليتهم المشتركة للحفاظ على معايير المجتمع. (Office of Community Standards, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح وجود مراكز ومعاهد لدعم رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها فمثلاً يقوم معهد بحوث التعليم العالي بالشراكة المحلية والدولية مع مؤسسات أكاديمية لبحث مشكلات التعليم العالي، في حين يقوم مكتب معايير المجتمع على مستوى الجامعة ببحث المشكلات الأخلاقية والمشكلات الاجتماعية من أجل الحفاظ على معايير المجتمع، وخلق مجتمع مثالي تسوده الأخلاقيات.

➤ التسويق الداخلي:

يقدم "معهد كورنيل العالمي للعمال" فرصة فريدة للتعاون المحلي والإقليمي والعالمي، بهدف مساعدة العاملين، والنقابات على اكتساب فهم أعمق للمؤسسات والسياسات التي تشكل عالم اليوم، فهو بمثابة منتدى واسع للبحث والتعليم في قضايا العمل المعاصرة، يُطبق التفكير الابتكاري ومدخل حل المشكلات في مكان العمل والاقتصاد والمجتمع، ويجمع في "مشاريع البحوث التعاونية" الباحثين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع ممارسين في مجال العمل والأعمال وصناع السياسات لمواجهة النمو الاقتصادي وعدم المساواة الاجتماعية (Cornell Global Labor Institute, 2018, P.1).

كما يركز معهد العلوم الاجتماعية وظائف أعضاء هيئة التدريس في العلوم الاجتماعية في جامعة كورنيل من خلال تشجيعهم على الخوض في تعاون بحثي متعدد التخصصات يعالج التحديات المعقدة في العالم والمخاوف التأديبية Disciplinary من خلال تقديم (3) برامج مميزة (المنح الصغيرة، زمالة الكلية، المشاريع التعاونية)، ويوفر الدعم المالي للبحوث، ودراسات العلوم الاجتماعية الكمية والنوعية (Institute for the Social Sciences (ISS), 2018, P.1).

ويتضح من العرض السابق وجود المعاهد المتخصصة لدراسة احتياجات العاملين بالجامعة واعتبارهم بمثابة عملاء داخليين، وتحفيزهم وتدريبهم وتشجيعهم على مشاريع البحوث التعاونية، والتعاون البحثي متعدد التخصصات، وتوفير كافة التسهيلات والإجراءات، التي تمكنهم من أداء مهامهم الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

➤ بحوث التسويق:

يقوم "مركز كيلتس للتسويق" بجامعة شيكاغو بمجموعة واسعة من البحوث الأساسية والتطبيقية في مجال التسويق من خلال زيارات متبادلة لأعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم، كما يساهم بشكل كبير في دراسة المشكلات العملية والنظرية في التسويق والاقتصاد ويقدم المنح الدراسية والدعم المالي لطلاب الماجستير والدكتوراه في هذه المجالات (Kilts Center for Marketing, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم الإطلاع عليه يوجد مراكز كمركز كيلتس للتسويق والذي يدعم التسويق بالجامعة، ويخصص الأموال المطلوبة لإجراء بحوث التسويق فيما يتعلق بالتعرف على رغبات وحاجات العملاء والعمل على تلبيةها، فضلاً عن إجراء تقييمات للخدمة المقدمة ومدى الرضا عنها، وإجراء قياس فعلي على كل المستفيدين من الخدمة طلاب، وخريجين، أصحاب عمل، مجتمع، عاملين، أعضاء، ودراسة وتحليل متطلبات السوق العالمية من البرامج والمهارات الجديدة ودراسة وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق المحلي والعالمي لتحديد مصادر الميزة التنافسية، دراسة كيفية تسويق خدمات الجامعات.

➤ تطوير المناهج:

يساعد مركز "بوك للتعليم والتعلم" الكليات والأقسام الأكاديمية على تحقيق أهداف طلابهم، وتطوير مناهجهم الدراسية للبقاء على اتصال وثيق مع أولوياتهم الفكرية، ومن الدوافع الرئيسية لإصلاح المناهج ما يلي (The Derek Bok Center for Teaching and Learning, 2018, P.1):

- إحصائيات التسجيل المنخفضة في بعض البرامج.

- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة تطوير مناهجهم الدراسية لجعلها أقرب إلى الفصل الدراسي.
- توظيف أعضاء هيئة تدريس جدد، يجلبون مناهج جديدة وحقول فرعية جديدة إلى أقسامهم.
- وفي ضوء ما تم الإطلاع عليه يتضح وجود مراكز متخصصة لتطوير المناهج الدراسية كمركز بوك للتعليم والتعلم، والذي يعمل على تلبية احتياجات الطلاب المتطورة، والبقاء على اتصال وثيق مع أولوياتهم الفكرية.

➤ المزيج التسويقي:

يتم شراء السلع والخدمات بالجامعات الأمريكية في بيئة مفتوحة وتنافسية، لضمان ملائمة الأسعار ومعقوليتها، وتتم أنشطة الشراء من خلال موقع مركزي على الإنترنت تحدده كل جامعة لنفسها، وتشمل أنشطة الشراء التزامات التوثيق السليم للمعاملات والمسئولية المالية والسلوك الأخلاقي والامتثال للوائح الحكومة الفيدرالية، ولوائح الولايات، ولوائح وسياسات الجامعة، وفيما يلي بيان بعناصر المزيج التسويقي:

▪ سياسة المنتج:

تقوم خدمات المشتريات بجامعة ميتشجان بالعديد من المبادرات الاستراتيجية بهدف تقديم أفضل منتج أو عقد خدمة إلى مجتمع الجامعة، وتنشيط عملية الشراء وتقليل تكلفتها، ومساعدة الموردين على فهم سياسة الجامعة وإجراءات تقديم العطاءات ومساءلتهم، وتخفيض المخاطر على الجامعة وحل أي مشاكل تتعلق بعملية الشراء، ومراقبة معايير الأداء للخدمات، وخفض نفقات الجامعة كما تتيح طريقتين لدفع النفقات التجارية للجامعة (Procurement Service Uni of Michigan, 2018, P.1):

- بطاقة المشتريات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين (Purchasing Card (P Card)

- بطاقة القيمة المخزنة (The Stord Value Card (SVC)

▪ سياسة التوزيع (المكان)

توفر جامعة منتشجان M- Marketsite وهو نظام الطلب عبر الإنترنت في الجامعة لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من تقديم طلبات للعديد من الموردين المختلفين، ومن المزايا التي يقدمها التسويق عبر الانترنت ما يلي (M- Market Site, 2018, P.1):

- سهولة تحديد أوامر للعناصر المتعاقد عليها.
- تقديم وظيفة "المفاضلة" في سلة التسويق، عن طريق عملية إعادة ترتيب سريعة للأسعار المدرجة (وهي أسعار الجامعة المتفاوض عليها).
- يمكن تقديم طلبات تصل قيمتها إلى ٢٥٠٠٠ دولار دون موافقة المشتريات.
- يتم الطلب والفاتورة إلكترونياً.

▪ سياسة التسعير:

يشترط مجلس حكام الجامعة أن تدير "خدمات المشتريات" المعاملات من ١٠٠٠٠٠ دولار فأكثر لضمان عدالة ومعقولية الأسعار، بينما المعاملات التي تقل قيمتها عن ١٠٠٠٠٠ دولاراً أمريكي تخول إلى

أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات، كما يضع مجموعة من القيود فيما يتعلق بالموافقة على شراء المواد الكيميائية المشعة (Procurement Service Uni of Michigan, 2018, P.1).

▪ سياسة الترويج:

تتيح جامعة ميتشيجان موقعاً للتسويق العام Property. Disposition @ umich.edu لتزويد أفراد الجامعة بالمعلومات الأساسية المتعلقة بأنشطة المشتريات، كما تتيح عليه خدمة العملاء لتقديم المقترحات أو الملاحظات أو أي معلومات عن الخدمات المقدمة (Procurement Services, Public Shopping, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح وجود سياسة مشابهة لما هو موجود في الجامعات الكندية لإدارة المزيج التسويقي من خلال مواقع افتراضية على شبكات الانترنت أي في بيئة مفتوحة وتنافسية، لضمان معقولية الأسعار وتقليل التكلفة والحصول على أفضل الخدمات، وخفض نفقات الجامعة.

▪ الخدمات المساندة:

ومن الخدمات المساندة التي تدعم التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية مايلي:

مكتب تطوير التكنولوجيا:

يروج المكتب بجامعة هارفارد للمصالح العام من خلال تطوير العلوم، وتعزيز الابتكار، وترجمة الاختراعات الجديدة التي تم إجراؤها في هارفارد، ويركز على البحث لتطوير التكنولوجيا، الشركات والتحالفات، إدارة الملكية الفكرية، تسويق التكنولوجيا من خلال إنشاء المشاريع وترخيصها (Office of Technology Development, 2018, P.1).

اللجنة الاستشارية للنظام البيئي للتعليم والتكنولوجيا بجامعة نورث وسترن

وهي لجنة لحكومة تكنولوجيا المعلومات، تتمثل رسالتها في دعم الابتكار التربوي من خلال تحسين التعليم والتقدم في الممارسات التعليمية، وذلك باستخدام تحليلات التعلم وتقنياته، وتهدف إلى تعزيز التعاون عبر كليات الجامعة، قيادة الجهود لإنشاء ممارسات تدعم المناهج، تعزيز ثقافة دعم الابتكار التربوي عبر الكليات، تحديد أولويات التكنولوجيا التعليمية عبر الكليات، واكتشاف الحلول المحتملة للتحديات القائمة، التعاون مع الكليات من أجل التنفيذ الفعال للتكنولوجيا التعليمية (Learning and Technology Eco System Advisory Committee, 2018, P.1).

مركز تطوير مكان العمل

يوفر الخبرة لجامعة هارفارد لجذب وتطوير العاملين وإعداد الفرق والقادة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي، وفي ذلك من خلال توفير تعليم عالي الجودة في الفصول الدراسية والتعليم عبر الانترنت، والتدريب للموظفين على جميع المستويات لتعلم مهارات جديدة والتحضير للتغيرات التنظيمية، ووضع استراتيجيات توظيف فعالة، وتحديد وتطوير المواهب الداخلية ودعم التطوير التنظيمي وتدريب القادة والتشاور مع العملاء لزيادة الفعالية التنظيمية والفردية (The Center Workplace Development, 2018, P.1).

ويتضح من العرض السابق تعدد المراكز واللجان التي تدعم الخدمات المقدمة من أجل التوجه التسويقي بالجامعة كلجان دعم الابتكار عبر الكليات ومراكز جذب وإعداد العاملين والقادة، ومراكز ترجمة الاختراعات الجديدة بالجامعات من أجل الصالح العام.

٦- آليات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية:

➤ اتحاد مراكز الابتكار التأديبية:

تحت قيادة جيمس تشاندلر عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧م قام مركز الابتكار التأديبي بجامعة شيكاغو كقوة رائدة في تشكيل مجموعة من مراكز الابتكار التأديبية، بالشراكة مع مراكز العلوم الإنسانية في كولومبيا وكامبريدج وبيركلي، وعليه تلقت مراكز العلوم الإنسانية الدعم من مؤسسة أندرو ديليو ميلون، وذلك بغرض معالجة مشكلة كيفية تحقيق قدر أكبر من التعلم في المستقبل، وأيضاً مدى استجابة جامعات القرن الحادي والعشرين لتحدي التغيير التأديبي في العلوم الإنسانية، وعليه ركز برنامج بيركلي على الابتكار التأديبي في المناهج الدراسية للمرحلة الجامعية الأولى، وركز برنامج كولومبيا على إنشاء هياكل وروابط جديدة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على اكتساب إحساس أفضل وأكثر وعياً بأنفسهم وتخصصاتهم، وإنشاء دورات مبتكرة للدراسات العليا والتعليم الجامعي في المستقبل، وركز برنامج كامبردج وشيكاغو على البحث والتطوير والانضباط الثقافي وذلك بتبني موضوعات التغيير التأديبي وجامعة المستقبل، آفاق جديدة في التخصصات، دراسات مقارنة في التعليم العالي (Center for Disciplinary Innovation, 2018, P.1).

➤ المختبرات الحضرية:

تعمل بالشراكة مع مؤسسات المجتمع والمنظمات غير الربحية لمعالجة بعض أبعاد الحياة الحضرية ومواجهة المشاكل المجتمعية فيما يتعلق بالجريمة والتعليم والصحة والفقير والطاقة والبيئة، وتحديد السياسات والبرامج ذات الإمكانيات الكبيرة التأثير على التغيير الاجتماعي واسع المجال اقتصادياً واجتماعياً وتربوياً وثقافياً، وتضم عدة مختبرات تتمثل في (Urban Labs, 2018, P.1):

مختبر الجريمة Crim Lab

ويتعاون مع المجتمع لتصميم واختبار وتوسيع نطاق البرامج والسياسات التي تحد من الجريمة والعنف في المجتمع.

مختبر التعليم Education Lab

ويتعاون مع قادة المجتمع في تحديد وتقييم دقيق لتحديات التعليم، وكيفية توسيع نطاق التعليم وتحسينه في الأحياء الحضرية الأكثر ضائقة في أمريكا.

مختبر البيئة والطاقة The Energy and Environment Lab

ويتعاون مع قادة المجتمع للحد من مخاطر التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية وتحسين النتائج البيئية، وضمان الوصول إلى طاقة موثوقة ومعقولة التكلفة.

مختبر الفقر Poverty Lab

ويتعاون في توسيع نطاق البرامج والسياسات التي تقلل من الفقر وتخلق مسارات جديدة للفرص الاقتصادية.

مختبر الصحة The Health Lab

ويتعاون مع قادة المجتمع في تحديد وتقييم صام والمساعدة في توسيع نطاق البرامج والسياسات التي تعمل على تحسين النتائج الصحية لاسيما لذوي الدخل المنخفض.

➤ مركز موارد جنوب آسيا للغات (SALRC)

عبارة عن جهد تعاوني تموله وزارة التعليم الأمريكية وبرامج الدراسات العليا الدولية، ويركز في المقام الأول على علم أصول التدريس في جنوب آسيا في الجامعات الأمريكية، ويوجد حوالي (١٥) مركزاً على مستوى البلاد في (١٥) جامعة لتحسين القدرة على تدريس اللغات الأجنبية وتعلمها بشكل فعال بسبب التنوع اللغوي المذهل، ويعد المركز مظلة يتم بموجبها تطوير اللغة التي يتم تدريسها من خلال برنامج منسق لتحسين البنية التحتية للتعليم الوطني (South Asia Language Resource Center, 2018, P. 1).

➤ مختبر نظم المعلومات والقرارات:

هو مركز أبحاث مشترك بين الإدارات بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، يلتزم بتطوير البحث والتعليم في العلوم التحليلية واتخاذ القرار، وخاصة النظام والتحكم، الاتصالات والشبكات، الاستدلال ومعالجة البيانات الإحصائية، تكنولوجيا المعلومات، صناعة السيارات، الطاقة، صحة الإنسان من خلال الارتباطات المختبرية عبر أقسام المعهد والمؤسسات الصناعية الرائدة والحكومة، وجميع أنحاء العالم (The Laboratory for Information and Decision System, 2015, P.1).

➤ الحاضنات البحثية:

تم إنشاء معهد ستيفانوفيتش لتكوين المعرفة وتشغيلها في أكتوبر ٢٠١٦م بجامعة شيكاغو كمختبر بحثي وحاضنة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الزائرين، ويقدم الدعم لطلاب الدكتوراه المنتسبين وعلماء ما بعد الدكتوراه، وتتمثل مهمته في توحيد العلماء في العديد من المجالات المختلفة لدراسة عملية تكوين المعرفة ونقلها، لاستكشاف كيف يشكل تاريخنا عالمنا الحديث. (The Stevanovich Institute on The Information of Knowledge, 2018, P.1.)

➤ الشراكة بين الصناعة والأوساط الأكاديمية

يعد مركز كورنيل لدراسة الموارد البشرية المتقدمة (CAHRS) الشراكة الرائدة في العالم بين الصناعة والأوساط الأكاديمية، ويهتم بإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي، ويربط الشركات الرائدة "بمدرسة العلاقات الصناعية والعمالية" بجامعة كورنيل، وكبار أعضاء هيئة التدريس والطلاب وقادة الفكر في جميع أنحاء العالم، للنهوض بممارسات الموارد البشرية وتعزيزها في مؤسسات اليوم (The Cornell Center for Advanced Human Resources Studies, 2018, P.1).

➤ **المراكز العالمية:**

ومنها معهد دراسة الفكر الإسلامي في أفريقيا، وهو أول مركز أبحاث في أمريكا الشمالية، متخصص في دراسة الإسلام، وتوثيق ودراسة التقاليد الفكرية الإسلامية في أفريقيا، وتدريب الطلاب على مجال الإسلام في أفريقيا، وقيادة مشروع "تكوين هيئات المعرفة الإسلامية" لاستكشاف دور العلماء المسلمين الأفارقة، ويهدف إلى تحفيز النمو في المجال الأكاديمي للإسلام في أفريقيا، والذي تم تهميشه في كل من الدراسات الإفريقية والدراسات الإسلامية، وتشجيع استخدام عدد كبير من المصادر العربية في تحليل التاريخ الإفريقي والإسلامي، دراسة الإسلام في أفريقيا، الدين ونظام الفكر والعقيدة الذي تم إهمالهم مقارنة بالبحوث التي أجريت في تاريخ علم الاجتماع في السياسات أو الحركات الإسلامية الإفريقية، تعزيز المنح الدراسية التعاونية حول الإبداع الفكري والروحي للمسلمين في أفريقيا (Institute for The Study of Islamic Thought in Africa, 2018, P.1).

➤ **المجلس الأمريكي لمجتمعات التعلم:**

هو اتحاد غير ربحي يضم (٧٥) منظمة علمية، ونظرًا لشغله منصب الأكاديمية الأمريكية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تكون لديه اعتقاد بأن المعرفة هي منفعة عامة، لذا يسعى إلى تعزيز تداول المعرفة الإنسانية في جميع أنحاء المجتمع، ويدعم العلماء عبر مجموعة متنوعة من التخصصات الإنسانية، ويوفر زمالة ومنح دراسية ومجموعة من الفرص للباحثين والمتدربين المتحالفين في الولايات المتحدة وخارجها، ويستخدم ١٤٠ مليون دولار في صورة هبات و ٣٥ مليون دولار في تكاليف التشغيل السنوية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومنح أكثر من ٢٤ مليون دولار لحوالي ٣٥٠ باحثًا علميًا (American Council of Learned Societies, 2018, P.1).

➤ **شبكة الخريجين المهنيين للجامعة:**

تعد شبكة الخريجين المهنيين لجامعة متشيجان والتي يربها مركز التوظيف الجامعي آلية لتحفيز الاتصالات بين الطلاب والمهنيين، ونظام يسمح بالنصيحة وتقديم المشورة ذات الصلة بالعمل الشخصي، وإجراء التواصل مع خريجي الجامعة والمحترفين والمهنيين لتجميع رؤى قيمة والتعرض لعالم العمل (University Career Alumni Network, 2018, P.1).

➤ **رابطة الخريجين:**

تعمل رابطة الخريجين بجامعة متشيجان كمنظمة عالمية مستقلة ترعى العلاقات المستمرة مع خريجي متشيجان الحاليين والمستقبليين وخريجي الجامعات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي، وتتيح لهم فرصة الحصول على الموارد والخدمات لتحسين أنفسهم والجامعة والعالم من حولهم، كما تساعد الطلاب على اكتشاف الفرص الوظيفية التي تتماشى مع إمكاناتهم وأهدافهم وتتيح لهم الفرصة لتقديم أعمال تطوعية للجامعة (The Alumni Association, 2018, P.1).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح تعدد آليات التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية بين مراكز ابتكار لمعالجة مشكلة كيفية تحقيق قدر أكبر من التعلم في المستقبل وكيفية جعل الجامعات أكثر

قدرة على الاستجابة لتحديات التغيير، وتركيز برامجها على تطوير المناهج الدراسية، والبحث والتطوير، ودورات مبتكرة للدراسات العليا وغيرها، ومختبرات لمعالجة أبعاد الحياة ومواجهة المشكلات المجتمعية تعليمية وصحية وبيئية وسلوكية وصناعية، وحاضنات بحثية لدعم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتوحيد العلماء في العديد من المجالات المختلفة، وشراكة بين الصناعة والأوساط الأكاديمية، ومراكز عالمية لتحفيز النمو الأكاديمي في بعض التخصصات، وشبكات مهنية لإجراء التواصل مع خريجي الجامعة والمحترفين لدعمهم والتعرض لعالم العمل، وهذه الآليات منها ما يتم إنشاؤه بهدف ربحي، ومنها ما يتم بهدف إصلاحي وتطويري، فضلاً عن اتصال هذه المراكز والمختبرات بشراكات عالمية.

٧- السياق المجتمعي الأمريكي كداعم وحاضن للتوجه التسويقي بالجامعات:

يتحرك التوجه التسويقي بالجامعات الأمريكية وفق السياق المجتمعي الأمريكي والمتمثل في مجموعة من السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي لها أثر واضح على التوجه التسويقي بالجامعات، وفيما يلي بيان بتلك السياقات:

➤ السياق السياسي:

يعد قانون التعليم لعام ١٩٦٥م نقطة بارزة في الإنجازات التشريعية للرئيس ليندون جونسون، حيث عزز مشاركة الحكومة الفيدرالية في التعليم العالي، وأرسى مبدأ أن فلسفة التعليم العالي مسألة ذات مصلحة وطنية، كما أنشأ برنامج "قرض مضمون" يحمل معه الوعد الكامل للحكومة الأمريكية بسداد القروض إذا تخلف الطالب عن سداده، وفي إعادة المصادقة على القانون عام ١٩٧٢م تم إنشاء برنامج "منح الفرص التعليمية" المصمم لدعم الوصول إلى التعليم العالي للطلاب ذوو الاحتياجات المالية الأكبر، وأيضاً برنامج "منحة حوافز الطلاب في الولاية" لتشجيع برنامج المعونة ذات المعنى المحلي والتي تستند إلى احتياجات الطلاب خلال (٣) سنوات، وشاركت جميع الولايات الخمسين بنشاط في هذا البرنامج وفي عام ١٩٨٨م أعاد الكونجرس تسمية "القرض الفيدرالي المضمون" إلى برنامج "ستانفورد" وهو برنامج الإقراض الفيدرالي الرئيسي منذ نشأته، وقد نما هذا البرنامج بشكل مطرد كجزء من القروض الفيدرالية حيث بلغ ٢٦,٨% عام ١٩٨٩-١٩٩٠م وبحلول عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨م قفزت النسبة إلى ٤٥,٥% نظراً لارتفاع تكاليف التعليم والرسوم خلال فترة الثمانينات والتسعينات، أي عقود التوسع في القروض، وفي عام ١٩٩٦م تم تأليف القسم (٥٢٩) من قانون الإيرادات الداخلية لإعفاء البرامج الدراسية المعتمدة، وخطط الادخار بالكلية من الضرائب، وفي عام ٢٠٠٨م أعيدت المصادقة على قانون التعليم العالي، تحت اسم قانون "قرص التعليم العالي" لكبح جماح سخط الحكومة والمجتمع من زيادة تكاليف الكلية، وكلفت وزارة التعليم بالإبلاغ عن أفضل ٥% من المؤسسات التي تتمتع بأعلى رسوم دراسية وأعلى صافي تكلفة وتطلب منها الإبلاغ عن كيفية تخطيط قادتها لخفض التكاليف لمعالجة الأجندة السياسية للحد من تكاليف الكلية وزيادة الشفافة، وفي عام ٢٠٠٦م بدأت وزارة التعليم في تقديم برامج المنح الأكاديمية للتنافسية (منح بيل) وبرنامج منح العلوم الرياضيات الوطنية للحصول على المواهب، برنامج منح (SMART)، وصممت هذه البرامج لتلبية

احتياجات الأمة لتحسين تعلم الرياضيات والعلوم وصقل التنافسية الأمريكية في الاقتصاد العالمي، وفي عام ٢٠٠٧ مع نمو القروض الطلابية التي تجاوزت تريليون دولار تم إنشاء برنامج الإعفاء من القروض، والذي أوقف أي ديون متبقية بعد عشر سنوات من العمل بدوام كامل في وظائف الخدمة العامة، من أجل تشكيل المواطن المتعلم للرد على الأولويات السياسية، وفي عام ٢٠١٢م وبرعاية قانون إلغاء القروض الطلابية تم تقديم برنامج قرض يعرف "بخطه الغفران" أي أن صاحب القرض الذي دفع ١٢٠ دفعة في السنوات العشر الأولى من قرضه سيغفر له باقي القرض عن طريق الإلغاء أو الدعم الفيدرالي للباقي، كما أتخذت خطوات واسعة للحد من أسعار الفائدة على القروض الطلابية الفيدرالية، وبحث طرق جديدة لإعادة تمويل القروض الطلابية (Matthew B.fuller, 2014, PP 53-61).

وفي ظل التغيرات السياسية والتوجه نحو العالمية، وعولمة الجامعة، والمنافسة العالمية بين الجامعات، ولدعم التوجه التسويقي بالجامعات تعتمد الولايات المتحدة خمس تصنيفات للجامعات الحكومية، تكون بمثابة نماذج لمستقبل التعليم العالي العام في الولايات، وتتمثل هذه النماذج في (Jefry J. Selingo and et.al , 2018, PP. 2-3):

- **جامعة المشاركة Sharing University**: ويدعو هذا النموذج الجامعات إلى ربط الخدمات الطلابية والإدارية لتحقيق كفاءات الحجم أو الاستفادة من خبرة المؤسسات في مشاركة الأنشطة التالية الخدمات المهنية، التوظيف الدولي، تقديم المشورة الأكاديمية، أمن المعلومات.
- **جامعة قيادة الأعمال The Entrepreneurial University**: وفي هذا النموذج يميز نظام الجامعات الحكومية بين عروضه على مستوى المؤسسة مع التنسيق على مستوى النظام لمواءمة الاستثمارات التعليمية مع احتياجات الطلاب والحكومات الاقتصادية، والتخصص في أحد المجالات التالية التعليم الجامعي، التدريب المهني، البحث، ومع تأكيد هذا النموذج على فكرة الهويات المنفصلة لكل مؤسسة داخل النظام، إلا أنه يشجع على التعاون نظراً لأن التخصص قد يؤدي إلى تنافس أقل.
- **الجامعة التجريبية Experiential university**: وفي هذا النموذج يتم دمج خبرات العمل بعمق في المناهج الدراسية مع تبديل الطلاب بين الفصول الدراسية وعالم العمل المتعلق بمجال دراستهم مع منح أصحاب العمل الفرصة لتقييم الطلاب قبل الالتزام بتوظيفهم لشغل وظيفة بدوام كامل، نظراً لارتباط تجارب العمل ارتباطاً وثيقاً بأولويات التنمية الاقتصادية للدولة وسوق العمل الناشئة فيه، كما يمكن استخدام هذا النموذج كحافز آخر لتجنيد شراكات جديدة لمؤسسات الدولة.
- **جامعة الاشتراك The Subscription University**: وفي هذا النموذج يتم تصور التعليم الجامعي كمنصة للتعليم المستمر الذي يوفر للطلاب فرصاً متعددة لتطوير مهاراتهم النقدية (soft critical) ليس فقط بين سن من ١٨-٢٢ عامًا ولكن كما كان ذلك ضرورياً، حيث يمكنهم الدخول والخروج من المنهج طول حياتهم لاكتساب وتحديث معارفهم ومهاراتهم حسب الحاجة، مما يتطلب دفع رسوم تعليمية أقل مقدماً، ومن ثم رسوم اشتراك سنوية طوال حياتهم.

▪ **جامعة الشراكة The Partnership University:** ويعد هذا النموذج بمثابة دورة الموازنة السنوية عبر نافذة تمتد لعدة سنوات، مما يسهل تخطيط الاستثمارات الاستراتيجية للجامعة وتنفيذها، وضمان مستوى معين من التمويل من الدولة على مدار عدة سنوات في مقابل اتفاقيات من الكليات لحدود التعليم وتوفير التكاليف وزيادة التعاون، وجمع الأموال الخاصة، وتصبح الشركات وأصحاب العمل جزءاً لا يتجزأ من هذه الشراكة، مما يوفر نظرة ثاقبة حول المناهج الدراسية، والمساعدات المالية، والموارد الأساسية الأخرى، فضلاً عن وجود ثقافة تضع احتياجات الطلاب في قلب عملية صنع القرار.

ولدعم التوجه التسويقي بالجامعات وتحقيق ميزة تنافسية تم إنشاء نظام المساءلة التطوعي Voluntary System of Accountability عام ٢٠٠٧م لمقارنة وتحليل مقاييس الأداء الرئيسية عبر المؤسسات التعليمية، وتم إنشاء هذا النظام من خلال شراكة بين رابطة الجامعات الحكومية ومنح الأراضي والرابطة الأمريكية لكليات وجامعات الولايات كنظام للإبلاغ الخارجي الوجه يعرف باسم "صورة الكلية" لتمكين الجمهور من فهم بنية هذه المؤسسات بشكل أفضل، حيث يعرض بيانات عن القبول والتسجيل، تكلفة الحضور، معدل التخرج، نفقات البحث والتطوير، المساعدات المالية، نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس وغيرها، وفي عام ٢٠١٨م تحول هذا النظام إلى "منصة تركيز داخلي" Internally Focused Platform لدعم وتعزيز قدرة الكليات والجامعات العامة على استخدام البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعمل على تحسين النتائج المؤسسية Association of (Public Land Grant University, 2018, P.1).

كما أصدرت وزارة التعليم عام ٢٠١٥م بطاقة نقاط الكلية "College Score Card" وهو نظام عبر الإنترنت يوفر كمية كبيرة من البيانات عن مستوى المؤسسات التعليمية بشأن النتائج الأكاديمية والمالية للطلاب في كليات وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية، فضلاً عن مزيد من المعلومات حول ما إذا كان الطلاب يتخرجون ويجدون وظائف جيدة الأجر ويسددون قروضهم، وعليه جاء في بيان للبيت الأبيض "سجل بطاقة الأداء" يربط بين حوافز المؤسسات وأهداف طلابها ومجتمعها، أي اعتماد نهج يعرف باسم "التمويل القائم على النتائج" أو التمويل القائم على الأداء "Outcomes Based Funding or Performance Based Funding" من أجل تحفيز الجامعات على تحقيق أهدافها السياسية المحددة بناءً على النسب المئوية للتمويل الحكومي المراد تحقيقه. (Jessie Brown and et.al, 2017, P.13,18).

➤ السياق الاقتصادي:

يتم تمويل الكليات والجامعات بطرق تتفق مع كل من "جيفرسون" المثالي للحكومة المحدودة والسيطرة المحلية، والاعتقاد بأن المنافسة في السوق تميل إلى تحسين الجودة وزيادة الكفاءة، وعليه يتم دعم الكليات والجامعات الأمريكية بشكل أكبر من خلال مصادر إيرادات متنوعة تجسد خيارات السوق للطلاب وأولياء الأمور وكل المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها الجامعات، وتشمل

المصادر الرئيسية للإيرادات الرسوم الدراسية، الاعتمادات والمنح والعقود من الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية، فضلاً عن الهدايا الخاصة، والهبات والإستثمارات والخدمات المساعدة، وفي معظم الولايات يعد التعليم العالي هو ثالث أكبر بند في الميزانية بعد الرعاية الصحية والتعليم الابتدائي والثانوي، وترتفع نسبته أو تنخفض وفقاً للوضع الاقتصادي للولاية، ففي الأوقات الاقتصادية الجيدة، ترفع الولايات الاعتمادات إلى الكليات والجامعات وتطالب في المقابل بقاء زيادة الرسوم الدراسية منخفضة، بينما في أوقات الازمات الاقتصادية تخفض الولايات نسبة الإنفاق على التعليم العالي، وعليه تعوض الجامعات الفرق من خلال زيادة الرسوم الدراسية، مما أدى إلى ارتفاعها بمعدل تجاوز الزيادات في كل من دخل الأسرة وموارد المساعدات المالية من الحكومة للطلاب، والذي دفع الكليات والجامعات الأمريكية لبذل العديد من الجهود لتنويع وتوسيع مصادر إيراداته، ومن هذه الجهود تطوير برامج تعليمية عبر الإنترنت، وبرامج أكاديمية متخصصة وبرامج معتمدة، وتوسيع البرامج البحثية، والمشاركة في اتفاقيات الترخيص والرعاية، وإدارة العقارات وتشغيل مراكز المؤتمرات. (Peter D.Ecker and Jacque Line E.King, 2003, PP 5-6).

➤ السياق الاجتماعي:

أصبح سكان الولايات المتحدة أكثر تنوعاً بشكل مطرد مع مرور الوقت، ففي عام ١٩٦٠م كان ٨٩% من سكان الولايات المتحدة من البيض، ١١% من السود وأقل من ١% من جزر آسيا أو الهندية الأمريكية أو الأسكا الأصلية، وفي عام ١٩٨٠م كان يوجد نسبة ٦% من السكان من أصل أسباني، وفي عام ٢٠١٠م كثر التنوع وأصبح ٦٤% من السكان البيض غير اللاتينيين ١٣% من السود، ١٧% من أصل أسباني، ٥% من أصل آسيوي، ١% من الهنود الأمريكيين والاسكا الأصليين، ٣% أو أكثر سلالات مختلفة، وفي نفس الإحصائية كان ما يقرب من نصف الأطفال دون سن ١٨ عاماً أشخاصاً ملونين، مما جعل مكتب الإحصاء يتوقع أن غالبية الأمريكيين سيكونون أشخاص ملونين بحلول ٢٠٥٠م، وهذا التنوع المطرد صاحبه عدة أمور منها (Office of Planning Evaluation & Policy Development and et.al, 2016, PP.10-11):

- ارتفاع نسبة البالغين من أصل أسباني، أسود، أبيض، آسيوي ممن حصلوا على شهادة الثانوية أو درجة أعلى منذ الستينات.
- ارتفاع التحصيل لدرجة البكالوريوس للبالغين من أصل أسباني، أسود، أبيض، آسيوي، وكذلك تضاعفت الفجوة في التحصيل بين البيض والسود واللاتينيين (مواطني الولايات المتحدة من أصول بلدان أمريكا اللاتينية وإسبانيا)
- ارتفاع الأجور ارتفاعاً كبيراً في حالة إكمال الكلية وعلى حسب السلالة والعرق.
- زيادة الطلب على العمالة المهرة يزيد من بطالة الحاصلين فقط على شهادة دون الشهادة الجامعية.

ولكي تستعيد الولايات المتحدة موطئ قدمها كرائد عالمي في خريجي جامعاتها، ولتلبية متطلبات القوى العاملة المتوقعة في اقتصاد المعرفة، عملت إدارة أوباما على تحسين الوصول إلى التعليم العالي، وكذلك مساعدة المزيد من الطلاب على إكمال تعليمهم الجامعي والحصول على شهادة الجودة، ومنذ بداية إدارة أوباما، ركزت وزارة التعليم على جعل الكلية بأسعار معقولة، وإمكانية الوصول إليها من قبل أكبر عدد من الطلاب، وخاصة الطلاب ذوي الدخل المنخفض والطلاب الملونين، من خلال عدة إصلاحات تمثلت في الزيادات في حجم منح بيل، وتبسيط المساعدات المالية الفيدرالية، وزيادة استخدام الممارسات المستمدة إلى الأدلة في مسابقات منح وزارة التربية لتعزيز نجاح الطلاب (Office of Planning Evaluation & Policy Development and et.al, 2016, P.5, P.46).

ولدعم التوجه بالعميل وتسويق الخدمة التعليمية تروج شبكة "Education USA" وهي شبكة تابعة لوزارة الخارجية الأمريكية وتضم أكثر من (٤٢٥) مركزاً دولياً لتقديم المشورة الطلابية في أكثر من ١٧٥ دولة في جميع أنحاء العالم عن التعليم العالي في الولايات المتحدة، وذلك بتقديم معلومات دقيقة وشاملة وحديثة حول فرصة الدراسة في مؤسساته المعتمدة، كما توفر خدمات لمجتمع التعليم العالي الأمريكي لمساعدة قادته على تحقيق أهداف التوظيف وتدويل الحرم الجامعي من خلال تنظيم الزيارات وإقامة المعارض الافتراضية، وتبادل المعلومات حول النظم التعليمية الأجنبية، وبرامج المنح الدراسية، وربط المؤسسات التعليمية الأمريكية والأجنبية، كما تلتزم بتعزيز تنوع التعليم العالي الأمريكي لمساعدة الطلاب الدوليين في العثور على أفضل فرصة ملائمة لهم، وتقع هذه المراكز في السفارات والقنصليات الأمريكية ولجان فولبرايت والجامعات والمنظمات غير الربحية (Education USA Net Work , 2018, P.1).

ويشرف مكتب الشؤون التعليمية والثقافية التابع لوزارة الخارجية على برنامج الشبكة كجزء من رسالته لبناء التفاهم المتبادل بين الولايات المتحدة وبلدان العالم، ويقوم منسقو الإرشاد التعليمي الإقليمي Regional Educational Advising Coordinators (REACS) بشبكة Education USA بتعزيز حراك الطلاب الدوليين، وتوجيه وتدريب ودعم مستشارين الشبكة، والتي يتم تنظيمها في (٦) مناطق جغرافية وهي شرق آسيا والمحيط الهادي، وأوروبا وأوراسيا، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، جنوب ووسط آسيا، أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، نصف الكرة الغربي، لتمكينهم من الحفاظ على جودة عملهم وتحسينها، وضمان حسن سير المراكز الاستشارية، فضلاً عن إعدادهم موارد لمجتمع التعليم العالي الأمريكي بشأن الأنظمة التعليمية المحلية، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لزيادة تنقل الطلاب الدوليين واستكشاف فرص التعاون (The Departments Bureau of Educational and Cultural Affairs and Institute of International Education (IIE), 2018, p.2).

كما تحتوي ساحة التعليم العالي في الولايات المتحدة على مجموعة متنوعة من الجمعيات غير الهادفة للربح التي تعزز التنمية المهنية للأفراد في مجال التعليم العالي الدولي، وتزيد الوعي بالقضايا المتعلقة به، بما في ذلك قضايا توظيف الطلاب الدوليين، والقبول الدولي للطلاب،

والاحتفاظ بهم، والخدمات المقدمة لهم، وتدويل الحرم الجامعي الشامل، ومن أمثلة هذه الجمعيات "المجلس الأمريكي للتعليم (ACE) American Council of Education، والرابطة الأمريكية لمسجلي كليات الولاية ومسؤولي القبول The American Association of State Colleges Registrars and Admissions Officers (AACRAO)، والرابطة الأمريكية للكليات والجامعات الحكومية The American Association of State Colleges and University (AASCU) والرابط الأمريكية لكليات المجتمع The American Association of International Educators، of Community Colleges (AACCC) ورابطة المعلمين الدوليين (Foreign Insituations and Governments, 2018, p.1).

➤ السياق التكنولوجي:

تعتمد الجامعات والكليات الأمريكية (١٠) تقنيات لمواجهة التحديات التالية ارتفاع تكاليف التعليم، ضغوط الإصلاح التعليمي، تحسين التعليم العالي، وتعزيز تعلم الطلاب وإنجازهم، وتتمثل هذه التقنيات في الدرجات المحوسبة Computerized Grading، الكتب الإلكترونية Electronic Text Books، المحاكاة بالتكنولوجيا Simulation Technology، التلعيب Gamification، الفصول الدراسية المقلوبة Flipped Clasroom فصول التعلم النشط Active Learning Classroom، الدورات المفتوحة عبر الإنترنت Massive Open online Courses، وبيئات التعلم التعاونية عن بعد Collaborative Distance Learning Environment، أنظمة إدارة التعلم Learning Management System ومنصة التعلم النشط The Active forum TM، Platform forum، وتعد هذه التقنيات كأدوات لإصلاح التعليم العالي وتنشيطه، إلا أن معظمها لم يتم تقييمه بالكامل في بيئات "العالم الحقيقي". (Staniey Ahalt and Karamarie Fecho, 2015, p.3).

المحور الخامس: التحليل المقارن وإمكانية الاستفادة منه

في التوجه التسويقي بالجامعات المصرية

أوضح البحث الحالي في محاوره السابقة الوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية، وذلك في ضوء السياق المجتمعي المؤثر على تطوير الجامعات، ويتناول هذا المحور أوجه التشابه والاختلاف بينهما من خلال المحاور الآتية (مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات، أهداف التوجه التسويقي، أبعاد التوجه التسويقي، مجالات التوجه التسويقي، إجراءات التوجه التسويقي، آليات التوجه التسويقي)، وكذلك تفسير أوجه التشابه والاختلاف، والدروس المستفادة في دعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، كما يسهم في وضع إجراءات مقترحة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الكندية والأمريكية بما يتفق والواقع المصري، وفيما يلي نتناول أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وكذلك الدروس المستفادة في دعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية.

➤ أوجه التشابه والاختلاف، يتم توضيح أوجه التشابه والاختلاف من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح أوجه التشابه والاختلاف

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات	تشابه دول المقارنة في تبني مفهوم التسويق وتطبيقاته المختلفة في تحقيق أهداف الجامعة	وتختلف جامعات دول المقارنة في تبني مفهوم التوجه التسويقي حيث أنه : <ul style="list-style-type: none"> في كندا يركز مفهوم التوجه التسويقي على التنوع في طرق تقديم الخدمات الجامعية لعمالها وفق الاحتياجات الأساسية، كما يركز على دراسة البيئة التسويقية، وكيفية التكيف معها. وفي أمريكا يركز مفهوم التوجه التسويقي على التوجه نحو العميل، وكيفية تشكيل رحلته داخل المؤسسة وخارجها، وأيضا التوجه نحو السوق، وتخطيط الحملات التي تدعم رسالة الجامعة وتتماشى مع علاماتها التجارية، لبقاء في صدارة المنافسة، وبناء خطط تسويقية فعالة للعميل والمؤسسة.
أهداف التوجه التسويقي بالجامعات	تشابه دول المقارنة في تعدد أهداف التوجه التسويقي بما يزيد من القدرة التنافسية للجامعات في السوق الدولية ويدعم العلامة التجارية ويعزز سمعتها ويزيد من كفاءة وفعالية أنظمتها التعليمية، وجذب الطلاب محليا ودوليا، وتلبية احتياجاتهم التعليمية والبحثية والوظيفية واحتياجات التعلم مدى الحياة.	وتختلف جامعات دول المقارنة في أهداف التوجه التسويقي حيث أنه : <ul style="list-style-type: none"> في كندا يهدف التوجه التسويقي إلى التميز البحثي والإبداع والابتكار، ودعم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية، وتوافر المعلومات ونشرها لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع تطورات السوق، ودعم آليات التعاون بين الجامعات والصناعة، ودعم تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والتوجه نحو تحقيق المنفعة الصالح المجتمع المحيط. أما في أمريكا يهدف التوجه التسويقي إلى تقديم الخدمات المتميزة إلى العملاء الداخليين والخارجين، إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها لصالح المجتمع، دعم الشركات المحلية والدولية لتعزيز رفاهية المجتمع، دعم برامج المنح الدراسية لتعزيز أهداف الجامعة توفير بنية تحتية وتكنولوجية داعمة للتعليم والبحث وتساعد على الإستدامة.
أبعاد التوجه التسويقي	تشابه دول المقارنة في معظم الممارسات التي تتبعها لدعم أبعاد التوجه التسويقي وهي (التوجه بالعميل، توفر المعلومات ونشرها، التوجه بالمنفعة المجتمعية) كتوافر المكتبات الشاملة التي تلبي الاحتياجات التعليمية والبحثية والمهنية واحتياجات المجتمع المحيط، وأيضا توافر المراكز والشبكات التي تقدم خدمات متنوعة للعملاء من أجل دعم مشاركتهم وتواصلهم داخل الجامعة. وأيضا المراكز والمعاهد البحثية التي تدعم المجتمع وتلبي احتياجات أفرادهم وتقدم الحلول لأهم مشكلاته.	وتختلف جامعات دول المقارنة في عدد كلياتها ومدارسها وبرامجها التي تلبي احتياجات المجتمع التعليمي والبحثي، والمكتبات التي تتضمنها كل جامعة، وما تحتويه هذه المكتبات من موارد، ومدى اتصالها بشبكات عالمية من أجل توافر المعلومات وإتاحتها وأيضا المراكز والمعاهد التي تخدم مجتمع الطلاب والباحثين والمجتمع ككل.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أوجه المقارنة
<p>وتختلف جامعات دول المقارنة في بعض الممارسات التي تتبعها لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية حيث أنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ في كندا لدعم تسويقي الخدمات التعليمية تقدم رابطة الخريجين جوائز سنوية لأفضل فرد يقوم بتوجيه الطلاب، وإطلاق برامج جديدة، وجلب ابتكارات تعليمية وتدريبية ويقدم مكتب المنح الدراسية برامج الدعم المالي القائمة على الاستحقاقات والحاجة، ويقوم مكتب خدمات الطلاب الدوليين بتقديم خدمات تهدف إلى تسهيل انتقال الطلاب الأجانب إلى بلد جديد، كما تقوم مراكز الصحة بالجامعات بالتعاون مع أفضل الخبراء في العالم بتوفير الخدمات التوعوية للطلاب والرعاية الصحية الشاملة، وتدريب الأجيال القادمة، ولدعم تسويق الخدمة البحثية يقوم فريق المبادرات الإستراتيجية بدعم الخطة الإستراتيجية للجامعة، ودعم الشراكات البحثية الدولية، وتنسيق الشراكات مع الجامعات الأخرى والقطاع الخاص، ويقوم مكتب الخدمات البحثية بتسهيل نجاح عضو هيئة التدريس في الحصول على برنامج تمويل البحوث المحلية والدولية، وتنسيق مشاركة الجامعة في المسابقات البحثية، ولدعم تسويق الخدمة المجتمعية تتيح بعض الجامعات سوق على الإنترنت للخدمات الاجتماعية لتمكين جانب العرض والطلب لتلبية احتياجات المجتمع المحيط، فضلاً عن إتاحة جامعات أخرى "لسوق أسبوعي للجامعة" لإتاحة تفاعل أعضاء المجتمع الجامعي مع الموردين من المجتمع المحلي. ▪ أما في الجامعات الأمريكية يتر دعم تسويق الخدمات التعليمية من خلال مراكز التعليم والتعلم التي تقدم برامج تدريبية وبرامج للتطوير المهني وبرامج لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، وورش عمل للخريجين حول كيفية التدريس في الجامعة، كما تتيح معظم الجامعات خدمة "أون لاين" لدعم التجربة التعليمية للطلاب من خلال دورات عبر الإنترنت والحصول على شهادات معتمدة، وتعمل مراكز ريادة الأعمال والابتكار على توسيع شبكة ريادة الأعمال بالجامعة وربطها بالمجتمع الخارجي لتشجيع الطلاب على الابتكار والأبداع والمبادرة كما تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل، ولدعم تسويق الخدمة البحثية يقوم مكتب 	<p>تشابه جامعات دول المقارنة في بعض الممارسات التي تتبعها لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، حيث تقوم مراكز التوظيف بالجامعة بدعم تسويق الخدمة التعليمية من خلال إتاحة برامج الاستكشاف الوظيفي، وخدمات التوظيف وورش العمل للتخطيط للحياة المهنية وبرنامج الاستشارات المهنية، والتحضير البرامج الدراسات العليا، وتقوم مراكز ترخيص التكنولوجيا أو مكاتب الابتكارات والشركات بدعم تسويق الخدمة البحثية من خلال إدارة ملف الجامعة للملكية الفكرية وإدارة براءات الاختراع على مستوى العالم، وعقد شركات ناجحة بين الجامعة والصناعة.</p>	<p>مجالات التوجه التسويقي</p>

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أوجه المقارنة
<p>استراتيجية البحث والتطوير بتحسين الدعم المالي والإداري للبحوث، وتحفيز البحوث الناشئة والمشاركة بين الأقسام، كما يقوم مركز العلوم الاجتماعية الدولية بدمج المنظورات الدولية في برنامج المرحلة الجامعية وبرامج الدراسات العليا، وللدعم تسويق الخدمات المجتمعية تعمل مراكز التعليم والتعلم على تعزيز التميز في المدارس العامة وتكون بمثابة قوة دافعة وراء تحسينها ونجاحها، فضلاً عن تدريب المعلمين وقادة المدارس وإجراء البحوث حول أهم الممارسات العملية لتحسين المدرسة ونجاح الطلاب، كما يقوم مركز التنمية المجتمعية والإقليمية بمناقشة القضايا المجتمعية والاستجابة لاحتياجاته الحالية والمستقبلية، وإجراء البحوث لدعم التنمية المجتمعية الشاملة.</p>		
<p>وتختلف جامعات دول المقارنة في إجراءات التوجه التسويقي حيث أنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ في كندا يتم التسويق المتكامل من خلال مكتب التقدم على مستوى الجامعة ومكاتب التقدم المؤسسي على مستوى الكليات وتضافر جهود هذه المراكز لتلبية احتياجات عملائها واستدامة الجامعة، فضلاً عن خلق الشركات المحلية والدولية مع الجامعات الأخرى والصناعة، أما التسويق الداخلي فيتم من خلال وحدات إدارة الموارد البشرية، ومراكز التنمية بالجامعات من خلال سلسلة متنوعة من البرامج وفقاً لاحتياجاتهم والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، أما بحوث التسويق فتتم من خلال قسم التسويق بكليات الأعمال بالجامعات الكندية لدراسة احتياجات العملاء، وتطوير الخدمات، وحل مشكلات التسويق، ودراسة السوق المحلية والدولية، أما تطوير المناهج فيتم من خلال مراكز دعم التدريس والابتكار التي تقوم بمراجعة مستمرة للبرامج الحالية وتطويرها وفق احتياجات الطلاب والمتطلبات المحلية والدولية، أما بالنسبة لسياسة المزيج التسويقي فتتم من خلال مركز التسويق الافتراضي وبطاقة المشتريات المتاحة من قبل الجامعة، فضلاً عن الخدمات المقدمة لكافة العملاء من أجل إشباع حاجاتهم، وبالنسبة للخدمات المساندة والتي تمثل الشق الإضافي للمزيج التسويقي فتتم من خلال مراكز الإرشاد الأكاديمي والمهني، ومراكز تبادل الخبرات، ومراكز دعم الموارد البشرية، ولجان الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في دعم التوجه التسويقي بالجامعات. ▪ أما في أمريكا فيتم التسويق المتكامل من خلال وجود مراكز ومعاهد 	<p>تتشابه دول المقارنة في معظم إجراءات التوجه التسويقي والمتمثلة في التسويق المتكامل والتسويق الداخلي، وبحوث التسويق، وتطوير المناهج والمزيج التسويقي والخدمات المساندة حيث يوجد تنسيق بين كل مؤسسات الجامعة ومراكزها لدعم البرنامج التسويقي بها، كما يوجد مراكز لجذب أفضل العناصر البشرية وإعدادهم، ومراكز لدراسة احتياجات العملاء واحتياجات السوق المحلية والعالمية ومراكز لتطوير المناهج، وخدمة المشتريات لإدارة عناصر المزيج التسويقي بشكل إلكتروني وفي بيئات مفتوحة لتحقيق الشفافية والنزاهة ومراكز لتسهيل الخدمات المقدمة ودعمها.</p>	<p>إجراءات التوجه التسويقي</p>

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أوجه المقارنة
<p>لدعم رسالة الجامعة فمثلاً يقوم معهد بحوث التعليم العالي بالشراكة المحلية والدولية ببحث مشكلات التعليم العالي، في حين يقوم مكتب معايير المجتمع على مستوى الجامعة ببحث المشكلات الأخلاقية والاجتماعية من أجل الحفاظ على معايير المجتمع، وخلق مجتمع أخلاقي، أما بالنسبة للتسويق الداخلي فيتم من خلال المعاهد المتخصصة لدراسة احتياجات العاملين بالجامعة وتدريبهم وتشجيعهم على مشاريع البحوث التعاونية، أما بحوث التسويق فتتم من خلال وجود مراكز كمرکز كيلتس للتسويق والذي يدعم برنامج التسويق بالجامعة، ويخصص الأموال المطلوبة لإجراء بحوث التسويق بالجامعة، أما تطوير المناهج فيتم من خلال مراكز متخصصة كمرکز بوك للتعليم والتعلم، والذي يعمل على تلبية احتياجات الطلاب المتطورة، والبقاء على اتصال وثيق مع أولوياتهم الفكرية، أما بالنسبة لسياسة المزيج التسويقي فتتم من خلال مواقع افتراضه خاصة بالجامعة على شبكات الإنترنت، فضلاً عن الخدمات المقدمة لكافة العملاء من أجل إشباع حاجاتهم، وبالنسبة للخدمات المساندة، والتي تمثل الشق الإضافي للمزيج التسويقي فتتم من خلال المراكز واللجان والتي تدعم الخدمات المقدمة من أجل التوجه التسويقي بالجامعة كإعانة دعم الابتكار عبر الكليات ومراكز جذب وإعداد العاملين والقادة، ومراكز ترجمة الاختراعات الجديدة إلى منتجات من أجل الصالح العام.</p>		
<p>وتختلف جامعات دول المقارنة في آليات التوجه التسويقي، حيث أنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ في كندا تهتم بفكرة الكراسي البحثية لتمكين الجامعات ومعاهدها البحثية من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي، والتحول إلى مراكز أبحاث عالمية، ونوادي الاستثمار الطلابي كمنصة تعليمية للتعليم العملي في مجال الاستثمار وإدارة الأوراق التجارية وتزويد الطلاب بالمهارات ذات الصلة من أجل مستقبل مهني ناجح في صناعة الخدمات المالية، وتوظيفهم في المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم، وحاضنات أعمال لتحويل الأفكار والتقنيات إلى فرص أعمال جديدة. ▪ أما في أمريكا فيوجد مراكز ابتكار لحل مشكلات التعليم الجامعي، والاستجابة للمتغيرات المحيطة، ومختبرات لمعالجة أبعاد الحياة ومواجهة المشكلات المجتمعية (تعليمية وصحية وصناعية)، حاضنات بحثية لدعم الباحثين والعلماء، وتوحيد جهودهم في العديد من المجالات المختلفة، ومراكز عالمية لتحفيز النمو الأكاديمي في بعض التخصصات. 	<p>تشابه جامعات دول المقارنة في بعض آليات التوجه التسويقي والمتمثلة في مراكز التوظيف لمساعدة الطلاب على إدارة حياتهم المهنية مدى الحياة، وشبكات وروابط الخريجين لتشجيع مشاركتهم في حياة الجامعة، وشراكات الجامعة مع الصناعة لتطوير منتجات جديدة.</p>	<p>آليات التوجه التسويقي</p>

➤ تفسير أوجه التشابه والاختلاف، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح تفسير أوجه التشابه والاختلاف

أوجه التشابه والاختلاف	التفسير
أوجه التشابه	<ul style="list-style-type: none"> يُفسر تشابه الجامعات الكندية والأمريكية بدرجة كبيرة في مبررات التوجه التسويقي بجامعاتهم مرور دول العالم أجمع وليس دول المقارنة فقط بالعديد من التحديات والتغيرات التي فرضها العصر الحالي من ثورة علمية ومعرفية وتطور تكنولوجي وانعكاسات ذلك على الجامعات وحاجاتها إلى ممارسات فعلية لتلبية احتياجات عملائها. كما يفسر تشابه دول المقارنة بعض الشيء في مفهوم التوجه التسويقي وأهدافه وأبعاده وممارساته وإجراءاته وآلياته اتباع الجامعات عملية تغير وتكيف مع إطار مرجعي جديد يتحول من السياق المحلي والإقليمي للسياق العالمي، وفهم الاتجاهات العالمية الحالية من أجل ضمان دورها في المستقبل، وترتب على ذلك بذل جهود عالية في تخطيط وتصميم برامجها وخدماتها وفقاً لمستجدات العصر ومتطلبات سوق العمل من أجل البقاء والاستدامة في بيئة المنافسة المحلية والعالمية وتعزيز مركزها التنافسي، وتفعيل مساهمتها في تنمية المجتمع وتقديمه.
	<ul style="list-style-type: none"> يُفسر اختلاف الجامعات الكندية والأمريكية في مفهوم أهداف وأبعاد وممارسات وإجراءات وآليات التوجه التسويقي اختلاف السياق المجتمعي لدول المقارنة من حيث السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والذي يؤثر بدرجة كبيرة على عنصر المنافسة بين الجامعات وقدرتها على تقديم برامج وخدمات تناسب وتلائم احتياجات الأفراد ومتطلبات سوق العمل، ومجالات التوجه التسويقي بالجامعات من تسويق خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعة ودفع قيمة مقابل هذه الخدمة على شكل رسوم دراسية أو تبرعات وضرائب أو دعم حكومي، وتمثل هذه العملية نشاطاً تسويقياً للمؤسسة أي قيمة مدفوعة مقابل خدمة مقدمة من أجل تغطية استثمارات الجامعة وتحقيق الربحية كأحد أبعاد التوجه التسويقي، وبالتالي الاستثمار الأمثل لخدمات التعليم العالي وتحقيق حاجات السوق المستهدفة بربحية، ولذا تقوم كل جامعة بمجموعة من الممارسات التسويقية لتحقيق ذلك، ولذا قامت الجامعات الكندية بوضع خطة عمل "تسويق التعليم الدولي" لزيادة قدرة كندا التنافسية على مستوى السوق الدولي، وتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتطور السوق، رابطة الجامعات والكليات الكندية لمعالجة التحديات في التعليم العالي وتقديم المنح، وندوة المهارات من أجل المستقبل "لناقشة تحديات المهارات الحالية والناشئة وتلبية مهارات القرن الحادي والعشرين، إطلاق استراتيجية القوى العاملة الجديدة وتنمية المهارات "New Brunswick" لتعزيز مسارات الطلاب ودعم التعلم وتطوير المهارات، وجذب الأفراد المهرة للمشاركة في سوق العمل، والشبكة الكندية للابتكار في التعليم لدعم مجموعة من المنح البحثية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ورابطة حدائق الأبحاث الجامعية "من أجل الاستدامة والابتكار والنمو الاقتصادي في أنحاء كندا، ومراكز التميز لإجراء اكتشافات جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات تحسن حياة الكنديين. في حيث قامت الجامعات الأمريكية ببرنامج ستانفورد وهو برنامج الإقراض الفيدرالي الرئيسي، يحمل معه الوعد الكامل للحكومة الأمريكية بسداد القروض إذا تخلف الطلاب عن سدادها، اعتماد خمس تصنيفات لجامعات الحكومية لتكون بمثابة نماذج لمستقبل التعليم العالي العام في الولايات المتحدة وهي جامعة ريادة الأعمال، الجامعة التجريبية، جامعة الاشتراك، جامعة الشراكة، جامعة المشاركة، إنشاء نظام المساءلة التطوعي كمنصة للإبداع الخارجي تعرض بيانات عن القبول والتسجيل، والرسوم، ومعدل التخرج، ونفقات البحث والتطوير والمساعدات المالية، ونسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس وغيرها، كما أصدرت وزارة التعليم بطاقة نقاط الكلية، وعليها يتم اعتماد نهج يعرف باسم التمويل القائم على النتائج أو الأداء من أجل تحفيز الجامعات على تحقيق أهداف سياسية محددة بناءً على النسب المئوية للتمويل الحكومي المراد تحقيقه، اعتماد سياسات لتنوع وتوسيع موارد الجامعة من خلال زيادة الرسوم الدراسية، تطوير برامج تعليمية عبر الإنترنت، توسيع البرامج البحثية، المشاركة في اتفاقيات الترخيص والدعاية، وشبكة "Education USA" لجذب الطلاب من جميع أنحاء العالم، وتوفير معلومات دقيقة حول فرص الدراسة في مؤسسات التعليم العالي المعتمدة في أمريكا، اعتماد الجامعات الأمريكية (١٠) تقنيات لمواجهة مجموعة من التحديات منها ارتفاع تكاليف التعليم، ضغوط الإصلاح التعليمي، تعزيز تعلم الطلاب وإنجازته منها، المحاكاة بالتكنولوجيا، الدورات المفتوحة عبر الإنترنت، منصة التعلم النشط وغيرها، ومجلس التعليم الأمريكي والرابطة الأمريكية لجامعات والكليات لتعزيز التنمية المهنية للأفراد من مجال التعليم العالي الدولي، وزيادة الوعي بالقضايا المتعلقة به كإقبال الدولي للطلاب، وتوظيف الطلاب الدوليين، وتدويل الحرم الجامعي الشامل.

➤ أوجه الاستعداد:

- يمكن تحديد الدروس المستفادة من التحليل المقارن لدولتي المقارنة لدعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية من خلال الآتي:
- وضع خطة لتسويق التعليم المصري دولياً لزيادة عدد الطلاب الدوليين في مرحلة التعليم الجامعي كمؤشر للجودة وميزة للجامعات في التصنيف الدولي.
 - اعتماد الجامعات والكليات المصرية استراتيجية التسويق والاتصالات متعددة القنوات، وإعطاء اهتماماً كبيراً للمواقع الإلكترونية للجامعات والكليات واستخدام الاستراتيجيات الرقمية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء.
 - وضع الحكومة "خطة عمل الأسواق العالمية" لتعزيز الروابط مع الشركاء الدوليين والبحث الدولي وخدمات تنظيم المشاريع ومساعدة الشركات المصرية المبتكرة على المشاركة في مبادرات الشراكة التجارية والبحثية الدولية، وزيادة قدرة حاضنات الأعمال التجارية الدولية في مصر لإكساب المؤسسات ميزة استراتيجية في سوق دولية تنافسية.
 - إطلاق برامج وطنية تضم أفضل الكفاءات والهيئات لمعالجة القضايا الهامة للمجتمع المصري، ومن أمثلة هذه البرامج شبكات مراكز التميز للأعمال، شبكات مراكز التميز للتسويق والبحوث.
 - التوسع في الأدوار التي تقوم بها هيئة الاعتماد وضمان جودة التعليم المصري لضمان جودة التعليم الجامعي من خلال اعتماد إطار المؤهلات العلمية المصرية، ووضع معايير لتقييم جودة البرامج الجديدة، تحديث المعايير الخاصة باعتماد مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء التوجهات الحديثة.
 - وجود رابطة للجامعات والكليات المصرية كصوت للجامعات المصرية في الداخل والخارج، ومعالجة تحديات التعليم العالي وتعزيز التعاون بين الجامعات والحكومة والقطاع الخاص والشركاء الدوليين للمساهمة في بناء عالم أفضل.
 - اعتماد تصنيفات جديدة للجامعات الحكومية تكون بمثابة نماذج لمستقبل التعليم العالي الحكومي في مصر، ومن أمثلتها (جامعة المشاركة، جامعة ريادة الأعمال، الجامعة التجريبية، جامعة الأشتراك، جامعة الشراكة).
 - إنشاء نظام للمساءلة التطوعي ذو اتجاهين، اتجاه للإبلاغ خارجي الوجه يعرف باسم صورة الكلية، يعرض بيانات عن القبول والتسجيل، معدل التخرج، نفقات البحث، المساعدات المالية، نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس وغيرها، واتجاه داخلي يعرف باسم "منصة التركيز الداخلي" لتعزيز قدرة الجامعات والكليات الحكومية على استخدام البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعمل على تحسين النتائج المؤسسية.

- اعتماد سياسة جديدة باسم "التمويل القائم على الأداء" أو "التمويل القائم على النتائج" للربط بين تمويل الجامعات وتحقيق أهداف طلابها ومجتمعاتها.
- بذل الجامعات جهود عديدة لتنوع وتوسيع مصادر إيراداتها كتطوير برامج تعليم عبر الإنترنت، وتوسيع البرامج البحثية، والبرامج الأكاديمية المتخصصة والبرامج المعتمدة.
- تأسيس جميعه للتعليم التعاوني والتعلم المتكامل تعمل بالشراكة مع مؤسسات التعليم العالي وأعضاء المجتمع وأصحاب العمل والحكومة والطلاب لدعم التعلم المتكامل مع العمل من خلال نموذج "التعلم التجريبي" الذي يدمج الدراسة الأكاديمية للطلاب مع التعلم في مكان العمل من أجل تطوير مخرجات التعلم المتعلقة بالتوظيف والتعلم مدى الحياة.
- تأسيس جمعية مصرية للمكتبات البحثية تعد بمثابة مؤسسة قيادية لمجتمع مكتبات البحوث للمصرية تضم أكبر المكتبات الجامعية في مصر لتعزيز القدرة على النهوض بالبحث في التعليم العالي، وإتاحة الوصول إلى المعلومات العلمية على نطاق واسع، وتعزيز التواصل العلمي الفعال والمستدام على مستوى مصر والمستوى الدولي.
- تأسيس شبكة مصرية للابتكار في التعليم كمنظمة وطنية توفر مساحة للحوار والتعاون والابتكار بين جميع المهتمين بدراسات الابتكار في أنظمة التعليم المختلفة وتقدم الجوائز وتدعم المنح البحثية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تأسيس رابطة حدائق الأبحاث الجامعية، لدفع الابتكارات الجديد إلى السوق وربط الأوساط الأكاديمية بالصناعة.

المحور السادس: الجهود المبذولة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية

يتناول هذا المحور ملامح نظام التعليم المصري وإدارته ومبررات التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، ثم واقع التوجه التسويقي بالجامعات المصرية وأخيراً السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي الذي يؤثر في التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: ملامح نظام التعليم الجامعي المصري وإدارته:

تقع جمهورية مصر العربية في الشمال الشرقي لقارة إفريقيا، وتطل على كل من الساحل الجنوبي الشرقي للبحر المتوسط، والساحل الشمالي الغربي للبحر الأحمر بمساحة إجمالية تبلغ مليون كم^٢ تقريباً، وهي دولة إفريقية غير أن جزء من أراضيها، وهي شبه جزيرة سيناء يقع في قارة آسيا، ويحدها من الشرق وادي النيل، ومن الغرب ليبيا، ومن الشمال البحر المتوسط ومن الجنوب السودان، ومن الشمال الشرقي إسرائيل وفلسطين (قطاع غزة)، ويمر الممر المائي (قناة السويس) الذي يربط البحر المتوسط والبحر الأحمر عبر الأراضي المصرية فاصلاً الجزء الأفريقي منها وهو الأكبر مساحة عن الجزء الآسيوي الأصغر مساحة، وتشكل الصحراء غالبية مساحة مصر، ويتركز أغلبه سكانها في وادي النيل والدلتا، وتتقسم إلى أربع أقسام جغرافية وادي النيل والدلتا وتبلغ مساحته حوالي ٤٠ ألف كم^٢، والصحراء

الغربية وتبلغ مساحتها حوالي ٦٨٠ ألف كم^٢، والصحراء الشرقية وتبلغ مساحتها حوالي ٢٢٠ ألف كم^٢، وشبه جزيرة سيناء، وتبلغ مساحتها حوالي ٦٠ ألف كم^٢، وتقع مصر في العروض المدارية الحارة والجافة، عدا الشريط الواقع على ساحل البحر المتوسط يتميز بالدفء في الشتاء، والحرارة الشديدة في الصيف، ويبلغ تعداد سكانها في أول يناير ٢٠١٨م نحو ٩٦,٢ مليون نسمة في (٢٧) محافظة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨، ص ص ١-٣).

ويقع تحت مظلة التعليم الجامعي المصري (٢٦) جامعة حكومية بها (٤٨٤) كلية عام ٢٠١٨م بواقع جامعتين جديتين (جامعة الواد الجديد فرع أسيوط، جامعة مطروح فرع الإسكندرية)، (١٩) كلية جديدة عن عام ٢٠١٧م، وزاد عدد البرامج الجديدة من (١٧١) إلى (١٨٨) بواقع (١٧) برنامج جديد، كما يقع تحت مظلة التعليم الجامعي (٢٦) جامعة خاصة وأهلية به (١٤٤) كلية عام ٢٠١٨م بواقع (٨) كليات جديدة عن عام ٢٠١٧م، وزاد عدد برامج التوأمة بينها وبين الجامعات الأجنبية من (٦٤) إلى (٧٠) اتفاقية بواقع (٦) اتفاقيات جديدة عام ٢٠١٨م، ويقع أيضًا تحت مظلة التعلم الجامعي جامعة الأزهر بها (٧٨) كلية منها (٤٧) للبنين، (٣١) للبنات، وتعتبر الجامعات المصرية جامعات الأعداد الكبيرة، حيث وصل عدد الطلاب بها إلى (٢,٩) مليون طالب جامعي، (٢١٩,٧٦٣) طالب دراسات عليا، وتم زيادة عدد الطلاب الوافدين إلى ٧٢,٠٠٠ بنسبة زيادة ٢,٨%، وذلك في ضوء الخطة القومية لتطوير منظومة الطلاب الوافدين لدعم خطة التنمية الاقتصادية، كما زادت عدد الكليات الحاصلة على شهادة الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من (٨٧) كلية عام ٢٠١٧م إلى (٩٨) كلية عام ٢٠١٨م بواقع (١١) كلية معتمدة حديثة، مما يؤكد الارتقاء بمستوى مخرجات المنظومة التعليمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ص ١-٤).

ويتضح من العرض السابق تأكيد الدولة على أهمية التوجه التسويقي، لإتاحة خدمات التعليم العالي لمواجهة الزيادة المطردة في عدد الطلاب والباحثين والوافدين، مما نجم عنه زيادة في عدد الجامعات والكليات والبرامج الجديدة، وتأكيد على هذا التوجه تحسين جودة الخدمات الجامعية وبالتالي زيادة عدد الكليات المعتمدة، مما ينجم عنها جودة في مخرجات العملية التعليمية لمواكبة سوق العمل.

وتختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والاتقاء به، وتزويد البلاد بالمتخصصين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الأفراد المزودين بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة، وتهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية والعربية والأجنبية، وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، مادة ١).

وينطلق التعليم الجامعي في فلسفة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في (المجالس القومية المتخصصة ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص ص ١٢٨-١٣٣):

- إعداد خريجين ذوي مهارات عالية وقادرين على تلبية متطلبات سوق العمل.
- تطوير واستحداث ونشر المعارف، وتنمية وتشجيع البحث العلمي والتكنولوجي في مجالات العلوم.

- تطوير نظام التعليم، وذلك من خلال تحسين إعداد جميع العاملين بالجامعة وتطوير المناهج الدراسية والبحوث العلمية.
- توثيق وتجديد الروابط بين الجامعات وسائر قطاعات المجتمع.
- إتاحة الفرصة للطلاب لتنمية قدراتهم الشخصية تنمية كاملة في إطار المسئولة الاجتماعية.
- تنمية مهارات الابتكار في الأعمال لتيسير إمكانيات التشغيل للخريجين.
- التميز ببعده دولي، من خلال تبادل المعارف والبحوث والمشروعات الدولية في إطار قيم المجتمع.
- استحداث بيئات جديدة للتعلم تتراوح بين وسائل التعليم عن بعد، ونظم افتراضية للتعليم الجامعي قادرة على تجاوز المسافات، بما يخدم التقدم الاجتماعي والاقتصادي.
- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.

وتنظم أعمال الجامعات من خلال المجلس الأعلى للجامعات، والذي يشكل من وزير التعليم العالي ورؤساء الجامعات وخمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشئون العامة، ويتجلى دوره في العديد من المسئوليات، منها: رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع احتياجات الدولة، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة، ووضع اللوائح التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد، والمتابعة الدورية لتنفيذ سياسته وقراراته في الجامعة، ووضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي (وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، مادة (١١٩).

ويتضح من ذلك أن المركزية المعتمدة في الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة في الجامعات تؤثر تأثيراً واضحاً على فلسفة وأهداف التعليم الجامعي، من حيث اتسامه بالصلابة والجمود والبطء في الإجراءات الإدارية، والمركزية في صنع القرار (أحمد الخطيب، ٢٠٠٦، ص ١٢٠).

ومن ثم ينبغي إعطاء صلاحيات للجامعات للتغلب على مشكلات الإدارة الجامعية التي تعيق تحقيق أهدافها ومسيرتها نحو التجديد والتطوير.

ثانياً: مبررات التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

تتعدد مبررات التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ص ١٦٣ - ١٦٥):

- ضعف القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي حالياً، ومنها الجامعات.
- غياب آليات جمع المعلومات عن سوق العمل، ومعلومات عن التعلم من حيث نسب التخرج سنوياً ومجالات العمل المختلفة، فضلاً عن وجود تضارب في إحصائيات الجهات المسؤولة عن ذلك.
- غياب قانون ملزم بالاعتماد في فترة محددة، خاصة في إطار اللامركزية واستقلالية مؤسسات التعلم العالي، وكذلك ضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد.
- عدم إتقان بعض أعضاء هيئة التدريس والطلاب اللغات الأجنبية، مما يشكل عائق أمام تدويل مؤسسات التعليم العالي، وكذلك نسب الوافدين، وجودة الأبحاث العلمية، وعدد البحوث المنشورة في دوريات عالمية محكمة.

- تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية، والذي يشكل عائقاً أمام التوسع في إنشاء جامعات جديدة، ووضع برامج أكاديمية مشتركة، وجامعات إلكترونية لتحقيق الإتاحة ومبدأ تكافؤ الفرص، وتخفيف أعباء الدولة.
 - غياب سياسة واضحة لتسويق البحث العلمي، مما يعتبر تحدياً أمام تعظيم دور البحث العلمي في المجتمع ككل ومؤسسات التعليم الجامعي.
 - اعتماد نظم التنسيق والقبول بالجامعات على معيار الدرجات فقط، مما يؤدي إلى انخفاض في جودة العملية التعليمية.
 - غياب سياسة واضحة للمتابعة والتواصل مع الخريجين، لمعرفة نسب العاطلين والتحديات التي تواجههم، ومعدلات دورات المشتغلين مما يؤدي إلى عدم دقة البيانات.
 - ضعف المراكز البحثية الحالية وقلة عددها، واعتمادها على أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود نظام واضح لكيفية إدارتها والتوسع فيها وزيادة مصادرها التمويلية واستدامتها وتعظيم لاستفادة منها.
 - نقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل، نتيجة غياب التحديث المستمر للمناهج لمواكبة متطلبات سوق العمل، وغياب التركيز على النشاطات الطلابية، مما يتطلب التدريب على متطلبات الوظائف المختلفة.
 - ضعف التمويل وقلة مصادره، حيث يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل التعليم الجامعي والدراسات العليا والبعثات الخارجية.
 - تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات بما لا يواكب طبيعة العصر، وعدم وجود آليات واضحة لتحقيق الشفافية والرقابة الداخلية والخارجية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق.
- ثالثاً: واقع الجهود المبذولة للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية:**

يشهد التصنيف العالمي للجامعات ٢٠١٧ أن ٢٠١٨م، أن (٨) جامعات مصرية جاءت من بين أفضل ٢٠٠٠ جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف (Webometrics) الصادر عن المجلس العالي للبحث العلمي في إسبانيا، والذي يقيس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية بالاعتماد على حجم الموقع ونسبة الملفات الخاصة بالوثائق والمعلومات التقنية به ومدى ظهوره في محركات البحث، وتم الاعتماد عليه لأنه يشمل جامعة بنها وهي جهة عمل الباحثة، أما بالنسبة لتصنيف (QS) Quacquarelli Symonds والذي تم الاعتماد عليه في دول المقارنة جاءت (٥) جامعات مصرية فقط بين أفضل ٨٠٠ جامعة على مستوى العالم.

وفيما يلي بيان ببعض الجامعات المصرية وتصنيفها على المستوى العالمي طبقاً لتصنيفي (QS, Web)، والتي يعتمد عليها البحث في تغطية جوانب الموضوع.

الجامعة	التصنيف على مستوى العالم طبقاً (Web)	التصنيف على مستوى العالم طبقاً (QS)	
جامعة القاهرة	المرتبة ٧٤٢	٦٠٠ - ٥٥١	هي جامعة حكومية تأسست عام ١٩٠٨م تقع في مدينة الجيزة - القاهرة تضم (٢١) كلية و(٥) معاهد ومركز الحساب العلمي ومركز للتعليم المفتوح وعدد من الوحدات ذات الطابع الخاص، ومن خريجها رؤساء دول وعلماء وحنزون على جائزة نوبل وتقدم برامج للكلية وبرامج مميزة
الإسكندرية	١١٣٠	٧٠١ +	وهي جامعة حكومية تأسست ١٩٣٨م وهي ثالث الجامعات المصرية بعد جامعة القاهرة والجامعة الأمريكية وتقع بمدينة الإسكندرية وتضم (٢٠) كلية و(٣) معاهد بحثية والمعلومات المتاحة على موقعها الإلكتروني بـ (٤) لغات عربي - إنجليزي - فرنسي - أسباني
الجامعة الأمريكية	١٣٥٥	٣٦٥	هي جامعة خاصة عالمية مستقلة غير هادفة للربح، تأسست ١٩١٩م تقع في القاهرة الجديدة، وهي من أكبر الجامعات التي توفر تعليم متميز باللغة الإنجليزية، بها طلاب دوليين من أكثر من (٦٠) دولة في العالم، تقدم (٣٠) تخصص بمرحلة البكالوريوس و(٥٠) برنامج بالدراسات العليا
المنصورة	١٤١٣	--	وهي جامعة حكومية تأسست ١٩٧٢م وهي الجامعة السادسة من حيث النشأة تقع في المنصورة، وتضم (١٨) كلية (٢٣) مستشفى ومركز طبي، (٢٩) مكتبة.
عين شمس	١٥٨٩	٧٠١ +	جامعة حكومية تأسست ١٩٥٠م تقع في العباسية، تضم (١٦) كلية، (٣) معاهد ومركز للتعليم الإلكتروني على سبع أحرر جامعية.
أسيوط	١٨٢٨	--	جامعية حكومية تأسست ١٩٥٧م تقع في مدينة أسيوط بصعيد مصر وتضم (١٩) كلية و(٣) معاهد، بالإضافة إلى فرع جنوب الوادي والذي يضم (٦) كليات.
بنها	١٨٥٧	--	جامعة حكومية تأسست ١٩٧٦م كفرع لجامعة الزقازيق بمدينة بنها، واستقلت ٢٠٠٥م وتضم (١٥) كلية، ومركز للابتكار وريادة الأعمال (٤) مستشفيات ووحدة الكشف المبكر للأورام
الزقازيق	١٩٠٣	--	جامعة حكومية تأسست ١٩٧٤م تقع في مدينة الزقازيق، تضم (١٥) كلية، (٤) معاهد، (٥) مراكز تميز

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- QS World University Rankings, 2017 – 2018.
- Ranking WEB of University 2017 – 2018.

▪ الموسوعة الحرة ويكيبيديا.

ويتضح من الجدول السابق أن الثمان جامعات موضوع البحث منهم جامعة خاصة تتمثل في الجامعة الأمريكية بالقاهرة لا تريدها الحكومة وتخضع للحكومة تنظيمياً، و(٧) جامعات حكومية وهي الجامعات المدعومة مالياً من الحكومة المصرية وتتبع المجلس الأعلى للجامعات، وهو جهاز حكومي يقوم برسم السياسة العامة للتعليم بالجامعات المصرية.

١- مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

ويركز مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات وفقاً لاستراتيجية التعلم العالي على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ١٢، ١٤، ٢٠، ٣٠، ٥٥، ٦٨، ٧٨):

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، توفير بنية تحتية متميزة.
- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- عالمية التعليم، من خلال إنشاء فروع جامعات دولية.
- جامعات ذات ترتيب عالمي ومتقدم، وبيوت خبرة لخدمة المجتمع وتطوير الأعمال.
- تخصصات بينية وبرامج مزدوجة مع جامعات مرموقة.
- تطوير البرامج الدراسية بما يوفر مهارات القرن الحادي والعشرين، ويلبي احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، ويلبي التطور التكنولوجي، ويركز على التدريب العملي.
- بحث علمي متميز (بحوث نادرة مسجلة عالمياً، فرق بحثية متميزة، نشر علمي ومشاركة في أرقى المؤتمرات الدولية).
- إسهام الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة (محو الأمية - نشر ثقافة ريادة الأعمال - القوافل الطبية - نشر ثقافة مكافحة الفساد).
- منظومة متكاملة للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية لبناء شخصية الطلاب.
- قدرة الجامعة على تنمية مواردها الذاتية لتطوير العملية التعليمية.
- تطوير الجهاز الإداري وميكنة الخدمات الإدارية (جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ٢ - ٩).
- تعزيز جسور التعاون البحثي بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وسوق العمل.
- دعم مجالات التكنولوجيا والحاضنات التكنولوجية عن طريق الشركات المحلية والدولية.
- الابتكار في تسويق وتدويل الخدمات التعليمية.
- رفع قدرات الجامعة في توظيف خريجها ودعمهم مهنيًا.
- تدريب وتأهيل وتنمية قدرات الجهاز الإداري.

٢- أهداف التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

- ويهدف التوجه التسويقي بجامعة الإسكندرية إلى: (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ١)
- تحقيق قفزة نوعية شاملة في مجالات مختلفة من المعرفة في إطار القيم الإنسانية التي تمكنها من تبوء مكانتها الرائدة على كافة المستويات.
- السعي لتقديم ونشر المعرفة.

- التأكيد على أهمية بناء الإنسان العصري وتجديد ثقافة المجتمع.
- توفير الفرص المتكافئة للمجتمع.
- دعم الحرية الفكرية في إطار المسؤولية المجتمعية.
- **ويهدف بالجامعة الأمريكية إلى (الجامعة الأمريكية، ٢٠١٨، ص ١):**
- أن تكون مؤسسة تعليمية رائدة توفر تعليمًا متميزًا باللغة الإنجليزية.
- أن تكون مركزًا للإشعاع الثقافي والاجتماعي والفكري في العالم العربي.
- أن تكون ملتقى لثقافات العالم ومنتدى للنقاش ومد أواصر التفاهم بين مختلف الثقافات الذين ينتمون لأكثر من ٦٠ دولة حول العالم.
- خلق بيئة مستدامة داخل الحرم الجامعي.
- تشجيع الأبحاث الأكاديمية في مجال التغير المناخي، والبيئي.
- **ويهدف بجامعة المنصورة إلى (جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ص ١ - ٣):**
- تحقيق الريادة والتميز عالميًا في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية الفعالة.
- توفير بيئة متميزة للتعليم والبحث العلمي.
- تقديم خدمات مهنية وفنية متخصصة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي.
- تحديث وتطوير البرامج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة.
- إنتاج المعرفة وتطبيقها لصالح المجتمع.
- توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظومة الجامعية.
- دعم التعاون مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي على كافة المستويات.
- **ويهدف بجامعة عين شمس إلى (جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ١):**
- تحقيق ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع.
- تبني الابتكار لتأهيل خريج قادر على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقًا للمستجدات العالمية.
- تقديم التوجيه لمختلف الفئات داخل الحرم الجامعي لمساعدتهم على التغلب على العقبات التي تواجههم، وتطوير المواقف الإيجابية وتعزيز الشعور بالانتماء.
- **ويهدف بجامعة بنها إلى (جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ١):**
- التركيز على فكرة النموذج الرائد للجامعات المصرية في التعليم والبحث العلمي والحياة الجامعية والمجتمعية والوصول إلى العالمية في بعض المجالات.
- تنمية المجتمع من خلال توفير بيئة محفزة للتعليم والبحث العلمي وتقديم خدمة تعليمية متميزة بفرص متساوية للطلاب.
- تعظيم الشراكة مع المجتمع المحلي والإقليمي في إطار مرن يسمح بالتحسين المستمر، والحفاظ على القيم والأخلاقيات المجتمعية مع مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

ويهدف بجامعة الزقازيق إلى (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ص ١):

- خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع.
- بحوث أكاديمية وتنموية قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية.
- عضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً.
- تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع.
- قدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتحسن مناخ العمل.
- ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي.

ويلاحظ من عرض رؤى ورسالة الجامعات محل البحث أنها أصبحت معظمها موجهة بالتسويق كأن تكون مركزاً للإشعاع الثقافي والفكري والاجتماعي في العالم العربي، التأكيد على دعم الحرية الأكاديمية في إطار المسؤولية الاجتماعية، التأكيد على دعم التعاون مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث على كافة المستويات، تبني الابتكار لتأهيل خريج قادر على المنافسة، ترتيب متقدم على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وبذلك اكتسبت الجامعات محل البحث سمعة على المستوى القومي والعالمي وتصنيفاً عربياً وعالمياً، وركزت على الشراكة مع المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، إلا أنها أهملت الشراكة مع القطاعات الإنتاجية والصناعية.

٣- أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

نظراً لأهمية أبعاد التوجه التسويقي والتي تدعم مفهوم التوجه التسويقي بالجامعات قام البحث الحالي بإعداد جدول يتضمن عدد الكليات بالجامعات محل البحث، والبرامج التي تقدمها، والمكتبات التي تتضمنها كل جامعة لإحتوائها على الأدلة والكتيبات والمنشورات التي تقدم معلومات كافية عن الجامعة وخدماتها، والمراكز والمعاهد المتخصصة التي تلبي احتياجات ورغبات مجتمع الطلاب والباحثين والمجتمع، وفيما يلي بيان ذلك:

الجامعة	الكليات والمعاهد	البرامج	المكتبات	المراكز والمعاهد البحثية
القاهرة	٢٢ كلية ٣ معاهد	برامج الكليات + برامج مميزة عبارة عن (٢٢) برنامج بنظام الساعات المعتمدة في كلية الحاسبات، والتمريض والآداب بالإضافة إلى (٣) برامج مهنية للدراستات العليا	لم يعلن الموقع الإلكتروني للجامعة غير معلومات عن المكتبة المركزية	وتنقسم إلى مراكز بحثية عبارة عن (٢٢) مركز تابع لإدارة الجامعة + ما يقرب من ١٥٠ مركز تابع لكليات الجامعة)، ومراكز وحدات لخدمة المجتمع وهي عبارة عن (١٧) مركز تابع لإدارة الجامعة + مراكز عديدة تابعة لإدارة الكليات)

الجامعة	الكليات والمعاهد	البرامج	المكتبات	المراكز والمعاهد البحثية
الإسكندرية	٢٠ كلية ٣ معاهد	برامج الكليات للمرحلة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا + ٢٠ برنامج مميز بكليات العلوم - الزراعة - طب الأسنان - الطب - الصيدلة - الهندسة - الآداب - التجارة - رياض الأطفال	المكتبة المركزية وبها روابط بحثية مفعلة، ومعلومات فقط عن المكتبة الرقمية	يوجد حوالي ٤٨ مركز موزعين في ٢٢ مؤسسة من مؤسساتها، وملت كلية التمريض من أي وحدة ذات طابع خاص
الجامعة الأمريكية	٦ مدارس - مدرسة الأعمال - التعليم المستمر - العلوم والصيدلة - العلوم - الاجتماعيات - والإنسانية - الشؤون العالمية - والسياسة العامة - الدراسات العليا - في التعليم	أكثر من ٣٠ تخصص لمرحلة البكالوريوس وحوالي ٥٠ برنامج لمرحلة الدراسات العليا، فضلا عن إتاحة الفرص التعليمية لتطوير المهارات المهنية لأكثر من ٤٠,٠٠٠ طالب بدراسات غير أكاديمية	مكتبة الجامعة ومكتبة الكتب النادرة والمجموعات الخاصة ولها عضوية في مركز المكتبة الرقمية للوصول السريع للوثائق من الخارج ولديها ١٨٠ قاعدة بيانات عالية	بها ١٣ مركز بحثي
جامعة المنصورة	١٨	برامج الكليات + (١٧) برنامج مميز، (٤) كلية الهندسة، (٣) كلية الحاسبات، (٣) كلية العلوم، (٢) كلية الطب البيطري، وبرنامج واحد في كل من كلية الطب، والصيدلة، وطب الأسنان	٢٩	٢٢ مركز طبي ومستشفى
جامعة عين شمس	١٨	برامج الكليات + برامج الساعات المعتمدة على مستوى المرحلة الجامعية والدراسات العليا في ٧ كليات	المكتبة المركزية + عدد من المكتبات في كليات الجامعة	٦ مراكز
جامعة أسيوط	٢٢ بالإضافة إلى (٦) كليات بفرع الوادي الجديد	برامج الكليات	المكتبة الرقمية بالجامعة + مكتبات رقمية في ٢٢ كلية	حوالي ٣٧ مركز
جامعة بنها	١٥ مناهج (٥) معتمدين	١١٠ برنامج للمرحلة الجامعية وحوالي ٧٨٠ للدراسات العليا + برامج مميزة في بعض كليات الجامعة (كلية الهندسة - الطب البيطري - التربية)	المكتبة الرقمية بالجامعة ومكتبات الكليات ومكتبات رقمية ببعض الكليات	١٨ مركز تابع لإدارة الجامعة (١٤) طب بشري، (٨) طب بيطري، (٥) الهندسة، (٣) العلوم، (٢) الزراعة، (٩) لباقي كليات الجامعة
جامعة الزقازيق	٢٤	برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا + برامج جديدة بكلية الهندسة، الصيدلة، العلوم	المكتبة المركزية وتبلغ مساحتها ٨٤٠٠م ^٢ وتضم عدد (٢) حاسب آلي، (٦) مدرجات، (١٦) قاعة لخدمة الطلاب والباحثين وهيئة التدريس، فضلا عن مكتبة الرسائل، والمكتبة الرقمية، وقواعد البيانات العالمية، ومكتبات كليات الجامعة	١٦ مركز تابع لإدارة الجامعة

* الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الجامعات محل البحث.

ويتضح من هذا الجدول تفاوت الجامعات محل البحث في كلياتها ومدارسها فتراوح بين ٦ كحد أدنى إلى ٢٥ كلية ومدرسة كحد أقصى، وهذا يعد ميزة تنافسية للجامعات ذات العدد الأكبر، وتتفاوت أيضًا في البرامج المقدمة على مختلف الدرجات العلمية فضلاً عن وجود برامج مميزة في الجامعات محل البحث ما عدا جامعة أسيوط، وهذا أيضًا يُكسب هذه الجامعات ميزة تنافسية، وتعد هذه الجامعات مركزاً للإشعاع الثقافي والفكري والاجتماعي من خلال مجموعة البرامج التي تقدمها في مختلف الدرجات العلمية، وهذا يعزز من بعد التوجه بالعميل، وأيضًا وجود المكتبات الورقية والإلكترونية (الرقمية) واتصالها بقواعد البيانات العالمية يعزز من المجهودات المبذولة في بعد توافر المعلومات ونشرها، كما يتضح وجود عدد من المراكز والمعاهد والمستشفيات يتراوح بين ٦ مراكز كحد أدنى إلى ما يقرب من ١٥٠ مركز كحد أقصى وذلك لتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وهذا يؤكد على الجهود المبذولة في بعدي التوجه بالعميل والتوجه بالمنفعة المجتمعية، وبناءً عليه يتم توضيح أبعاد التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وتتمثل في الآتي:

➤ التوجه بالعميل:

ويتوقف نجاح هذا البعد على مدى تكامل الخدمات المقدمة لكافة عملاء المؤسسة: حيث يهدف مركز جامعة القاهرة للغة والثقافة العربية والذي تم إنشاؤه ١٩٩١م، إلى تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها سعيًا إلى تطوير علاقات طيبة وفاعلة مع من يرغب في تعليم اللغة العربية من كل دول العالم أفرادًا ومؤسسات، ويقدم أيضًا دورات لغوية في جوانب محددة للدارسين المصريين من العاملين في مجالات التواصل اللغوي، الباحثين والمترجمين في العلوم المختلفة، ويتعاون مع هيئات عديدة، منها: الهيئة الألمانية للتبادل العلمي والثقافي، وزارة الخارجية المصرية، الأمانة العامة لمجلس الشورى، جامعات كوريا الجنوبية، أكاديمية سيشوان للعلوم الاجتماعية بالصين، سفارات (روسيا الاتحادية، اليونان، بلغاريا، نيجيريا) بالقاهرة (مركز جامعة القاهرة للغة والثقافة العربية، ٢٠١٨، ص ص ١ - ٢).

كما يهدف مركز تنمية المهارات المهنية والتوظيف بجامعة عين شمس إلى توفير الأدوات اللازمة الخاصة بالتخطيط المهني والتوظيف الناجح من خلال مجموعة من خدمات الاستشارات المهنية، وبرامج خاصة بمهارات التوظيف لدعم التطوير الشخصي والوظيفي للطلاب والخريجين، بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، فضلاً عن بناء شراكات مع الشركات والمؤسسات المختلفة لتحقيق فائدتين: (حصول طلاب وخريجي الجامعة على فرص عمل، مساعدة الشركاء في جذب المواهب)، كما يتيح المركز "بوابة التوظيف" وهي موقع خاص بطلبة وخريجي جامعة عين شمس فقط ينشر عليه شركاء العمل من شركات ومؤسسات، وفرص التدريب، وورش العمل، وفرص الزيارات للمصانع والشركات لاكتشاف طبيعة الوظائف، ويقدم أيضًا ملتقى توظيفي سنوي في شهري (مارس - إبريل) يستهدف كل طلبة وخريجي جامعة عين شمس، ويستضيف شركات من مختلف المجالات ممن هم مهتمين بتوظيف المهارات (مركز تنمية المهارات المهنية والتوظيف، ٢٠١٨، ص ١).

ويهدف مركز الخدمة العامة واللغات الأجنبية بجامعة بنها إلى، الإعداد والإشراف والتقييم لبرامج اللغة الإنجليزية لطلاب مرحلة الليسانس والبيكالوريوس، وطلاب الدراسات العليا والبحوث بكليات الجامعة المختلفة، رفع مستوى اللغة الإنجليزية للمعيدين والمدرسين المساعدين على مستوى الجامعة، إعداد برامج خاصة للمبعوثين للدراسات العليا بالجامعات الأجنبية التي تدرس باللغة الإنجليزية، إعداد برامج في الإثراء اللغوي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ممن يرغبون في سد احتياجاتهم اللغوية، تقديم دراسات في كتابة الرسائل العلمية والتقارير الدورية، طبقاً للأساليب المتبعة والمتفق عليها بين المتخصصين في هذا المجال، إعداد دورات لتنمية مختلف مهارات اللغة الإنجليزية (تحدث، استماع، قراءة، كتابة) لطلاب جامعة بنها بوجه خاص وطلاب الجامعات المصرية بوجه عام، التنسيق مع المراكز الأخرى بهدف تحقيق أعلى معدلات الأداء والوقوف على ما وصل إليه التقدم العلمي والتكنولوجي في دراسة اللغات الأجنبية، إتاحة الفرصة لاستفادة أفراد المجتمع المحلي من إمكانيات المركز، توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيدين العربي والعالمي (مركز الخدمة العامة واللغات الأجنبية، ٢٠١٨، ص ١).

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك جهود مبذولة من الجامعات المصرية للتوجه بعملائها من أجل تلبية احتياجاتهم، كما تقدم بعض الجامعات خدماتها إلى الخريجين من أجل تلبية احتياجات سوق العمل.

➤ **توافر المعلومات ونشرها،** ويتوقف نجاح هذا البعد على الاستخدام الأمثل للمواقع الإلكترونية للجامعات والمواقع الإلكترونية للمكتبات في نشر المعلومات عن كافة الخدمات التي تقدمها من برامج ومنح ودورات تدريبية وغيرها:

فيقوم مركز شبكة جامعة أسيوط بتنمية الوعي المعلوماتي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وأفراد المجتمع المحيط، وتشجيعهم على استخدام الخدمات الحديثة التي توفرها الشبكات، والتي تسهم في تطوير نظام التعليم العالي، والتفكير في مستوى الخريجين، ويهدف إلى تقديم خدمات المعلومات للجامعة والمجتمع المحيط إما في مجال برامج التصميم أو التدريب في مختلف مجالات أجهزة الكمبيوتر والشبكات، ويوفر أيضاً خدمات الاتصال من خلال الشبكة العالمية ويربط بين مختلف الوحدات والكليات في الجامعة من خلال شبكة معلومات قوية توفر الفرص للاستفادة من خدمات الشبكة. (Assiut University Network Center, 2018, P.1)

وتدعم المكتبات مهام الجامعة وتساعد على تحقيق أهدافها وتنمية المعرفة وبثها، فهي الشريك الأساسي والحيوي للمؤسسة الأكاديمية وتعمل على توفير مصادر المعلومات المختلفة والحديثة للمجتمع الأكاديمي على اختلاف اهتماماته الموضوعية، وتقدم خدمات معلوماتية متطورة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية التعليمية والبحثية واحتياجات مجتمع المعرفة، وعليه فإن مشروع المكتبة الرقمية بجامعة القاهرة يعد أحد مشاريع تطوير التعليم داخل الجامعة، ويهدف إلى ميكنة مكتبات الجامعة وتطوير العمل بها، وإتاحة جميع مقتنيات المكتبات وخدماتها في صورة إلكترونية

لتلبية حاجات الطلاب والبحث العلمي من مصادر معلومات تتسم بالحدثية مطبوعة وإلكترونية، وتلبية احتياجات جمهور القراء من خارج الجامعة، وتعمل كمكتبة إيداع للإنتاج الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وإصدارات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة من دوريات علمية، كتب سنوية، إحصائيات وتقارير وغيرها (مركز الحساب العلمي، ٢٠١٨، ص ١).

ويسهم مشروع المكتبة الرقمية أيضًا في توحيد الجامعات المصرية لبناء فهرس مصري موحد مما يرفع من شأنها عالميًا بما تحويه هذه المكتبات من كتب عربية وكتب تراث وخرائط ومخطوطات نادرة، وبعد الانتهاء من هذا المشروع في جامعة الإسكندرية، أصبحت الخدمات الرقمية المتاحة تتمثل في وجود فهرس إلكتروني في كل مكتبة يحتوى كل مقتنيات المكتبة، إتاحة البحث وحجز الكتب الموجودة بالمكتبة من خلال معمل الحاسب بالجامعة أو من المنزل عن طريق وجود حساب خاص بكل عضو هيئة التدريس وباحث بالجامعة، إتاحة الدوريات العلمية الإلكترونية من خلال قواعد البيانات العالمية والتي تعدت ٢٠٠٠٠ دورية متاحة نص كامل من داخل شبكة معلومات الجامعة أو عن طريق حساب خاص بالمكتبة الرقمية من المنزل، إتاحة الرسائل العلمية المجازة في الجامعات الأمريكية والكندية والأوروبية نص كامل من خلال شبكة معلومات الجامعة (المكتبة الرقمية بجامعة الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ١).

وتقوم الوحدة أيضًا بإدارة أنشطة اتحاد المكتبات الجامعية المصرية، وهو برنامج تعاوني تشارك فيه العديد من الهيئات الأكاديمية والبحثية سعيًا لتطوير سبل إتاحة مصادر المعلومات وخدمات المكتبات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الإلكترونية الجديدة وتحديات القرن الحادي والعشرين، وتعمل الوحدة أيضًا على تحقيق التعاون بين مؤسسات المعلومات بالتعليم العالي من خلال توحيد سياسات العمل بالمكتبات الجامعية وتوفير قناة موحدة لتقديم كافة الخدمات المعلوماتية لمجتمع المستفيدين بمنظومة التعلم العالي، ومن الخدمات التي تقوم بها (وحدة المكتبة الرقمية، ٢٠١٨، ص ١ - ٣):

- ميكنة كافة المكتبات الجامعية بالجامعات المصرية من خلال بوابة اتحاد المكتبات الجامعية المصرية.
 - إنشاء مستودع رقمي للنصوص الكاملة للرسائل الجامعية المجازة، وكذلك بيانات وعناوين الرسائل قيد الدراسة.
 - رفع النصوص الكاملة لمقالات كافة الدوريات العلمية الصادرة بالجامعات المصرية.
 - رفع معدلات الإفادة من مصادر المعرفة المتاحة ببنك المعرفة المصري من خلال التدريب والتوعية، لرفع كفاءة وجودة البحث العلمي بالجامعات المصرية.
 - تطبيق برامج كشف الانتحال العلمي للرسائل الجامعية، وأبحاث المتقدمين للجان الترقية.
- وفي الجامعة الأمريكية بالقاهرة تتمثل رسالة المكتبة في دعم الاحتياجات الدراسية ومتطلبات الأبحاث لمجتمع الجامعة وتيسير تحويل المعلومات إلى معرفة من خلال تقديم خدمات متخصصة وبيئة دراسية واسعة المجال عبر الإنترنت لتحقيق التميز في كل البرامج الأكاديمية والبحثية، وتضم

أكثر من ٤٨٢,٦١٨ مجلد مطبوع، وتشتمل على ٧١,٨٥٦ كتاب إلكتروني، وحوالي ٧٠,٢٦٧ دورية، هذا بالإضافة إلى أكثر من ١٨٠ قاعدة بيانات، وتوفر كل قاعات التعلم المشتركة بيئة تعاونية مزودة بأحدث التقنيات تمكن مستخدمي المكتبة من الحصول على الأدوات والدعم اللازم للوصول إلى المعلومات، كما يتوافر قاعات كمبيوتر في كل الأديار وأكثر من ٢٠٠ جهاز كمبيوتر للاستخدام العام ٤٥ جهاز لابتوب للاستخدام الداخلي، وتمتلك الجامعة عضوية في مركز المكتبة الرقمية على الإنترنت، وبرنامج (RIG SHARes) الذي يتيح الوصول للوثائق من الخارج، وتقدم أيضًا معامل التدريس بالمكتبة تعليمات إضافية في كل المجالات للطلاب وهيئة التدريس والعاملين، ويطلب من الطلاب الجدد حضور دورة تدريبية لرفع الوعي المعلوماتي لديهم بالأساسيات اللازمة للبحث عن المعلومات (مكتبات الجامعة وتقنيات التعلم، ٢٠١٨، ص ١).

ويتضح من العرض السابق ضرورة عضوية ومشاركة اتحاد المكتبات الجامعية المصرية في الاتحادات العالمية الجامعية للاستفادة من خبراتها وبرامجها على غرار ما هو موجود بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، وضرورة إعادة النظر بشأن مصادر المعلومات الإلكترونية المتاحة، والتي تقوم على الاحتياج الفعلي للباحثين وخاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وجود أدلة إرشادية محدثة بخدمات الاتحاد والدورات التدريبية للأعضاء الجدد وإتاحتها على موقع الإتحاد، فضلاً عن وجود كتيبات سنوية بها معلومات وافية عن الجامعة وخدماتها وانشطتها وانجازاتها وما إلى ذلك، العمل على ربط القاعات الدراسية والمعامل بكليات الجامعة بخدمات المكتبة الرقمية للحصول على الدعم اللازم للوصول إلى المعلومات، أن تقوم الجامعة بعقد دورة تدريبية تعريفية بالمصادر الإلكترونية المتاحة بالمكتبة الرقمية وكيفية استخدامها لرفع الوعي المعلوماتي بالأساسيات اللازمة للبحث عن المعلومات، وأيضًا عقد دورات توعوية للباحثين بالجامعات بمقاييس جودة الدوريات العلمية وخاصة معامل تأثيرها، ويتم ذلك من خلال دورات إجبارية بمركز تنمية الموارد البشرية، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك القيام ببحوث تسويقية في هذا المجال للوقوف على معوقات تقديم الخدمة، واستهداف مستفيدين أكثر.

➤ **التوجه بالمنفعة المجتمعية،** ويعتمد هذا البعد على وجود مراكز او وحدات داخل الجامعة تتوجه

بالمنفعة للمجتمع وتحقق رفاهيته ورفاهية أفراده:

حيث يقوم مركز جامعة القاهرة للحد من المخاطر البيئية بمراقبة مستمرة لجودة ملوثات الهواء في جمهورية مصر العربية وإعداد التقارير الدورية (جهاز شئون البيئة)، كما يقوم بعمل تحاليل كاملة لمياه الشرب والصرف بأنواعها المختلفة، إجراء القياسات البيئية بمواقع الإنتاج لملوثات الإنتاج، وقياس مستوى الضوضاء - الاستضاءة، الوطأة الحرارية، ويقدم الاستشارات الفنية المتخصصة من خلال نخبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ممن لهم خبرات في مجال الدراسات والاستشارات البيئية والمسح الجيوفيزيائي والجيولوجي (مركز جامعة القاهرة للحد من المخاطر البيئية، ٢٠١٨، ص ٤٣، ٤٥).

- ويقوم مركز دراسات المستقبل بجامعة أسيوط بالتعاون مع جهات بحثية أخرى داخل مصر وخارجها على المستوى العربي بما يلي (مركز دراسات المستقبل، ٢٠١٨، ص ١):
- استشراف المستقبل، ودراسة الخيارات الاجتماعية والسياسية، التي تواجه المجتمع ورصد التحولات الإقليمية والعالمية، وتحديد القوى والمتغيرات الحاكمة لحركة المستقبل.
 - يوجه اهتمامًا خاصًا للتنمية البشرية ومشاركة المرأة ورعاية الطفولة والقضايا والمشكلات السكانية وأساليب مواجهتها.
 - يهتم بقضايا التنمية المحلية في صعيد مصر.
 - توفير مكتبة شاملة وقاعدة معلومات ذات نظام اتصال حديث بجميع مراكز البحوث القومية والدولية.
- ويتضح من العرض السابق وجود جهود مبذولة من قبل الجامعات لدعم التوجه بالمنفعة المجتمعية من خلال بعض مراكزها التي تتصل بشكل مستمر مع عملائها من المجتمع للتعرف على احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها ، فضلاً عن وجود علاقة طردية بين أبعاد التوجه التسويقي بالجامعة وزيادة قدراتها التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة (منى يوسف شفيق، ٢٠٠٩).

رابعاً: مجالات التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

من أجل التكيف مع البيئة التسويقية، بذلت الجامعات المصرية جهود كبيرة لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وفيما يلي توضيح لذلك:

➤ تسويق الخدمة التعليمية:

يوجد لدى كل من كليات الصيدلة، والطب البيطري، والعلوم، والزراعة، زراعة سابا باشا، والطب بجامعة الإسكندرية جمعية أو رابطة مشهورة ترعى الخريجين، كما يوجد بكلية الصيدلة جمعية إضافية تسمى جمعية أصدقاء الصيدلة، والهدف من هذه الروابط ربط جسور الحياة العملية مع الأكاديمية والتواصل المستمر بين الكلية وخريجها مما يعود بالفائدة عليهم، كما توجه الخريجين لسوق العمل، والتنسيق مع جهات عملهم بهدف التطوير المستمر في العملية التعليمية بالكلية لتحسين كفاءة الخريجين بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل (جمعيات الخريجين، ٢٠١٦، ص ١).

كما تشجع جامعة الإسكندرية برامج التبادل الطلابي بينها وبين الجامعات الدولية سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث ترحب بانضمام طلاب وافدين إليها من جامعات عربية وأوروبية وإفريقية للدراسة والمعاشية العلمية، كما أنها تقبل المنح المقدمة إلى طلابها من جامعات دولية سواء بغرض تدريب الطلاب أو التحاقهم ببرامج دراسية (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ١).

كما تقدم جامعة الإسكندرية لطلابها خدمات وقائية وعلاجية متكاملة دون مقابل ويجري فحص طبي شامل لجميع الطلبة الجدد للتأكد من سلامتهم صحياً، كما تقدم العيادات الخارجية في مختلف كليات الجامعة الخدمات الصحية للطلاب أما الحالات التي تستدعي المزيد من الرعاية (طلاب - أعضاء هيئة التدريس - عاملين) فيتم تحويلها إلى مستشفى الطلبة الجامعي، وهي أحد الصروح الطبية الشاملة في مدينة الإسكندرية (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ١).

كما تقدم الجامعة الأمريكية المنح الدراسية والدعم المالي من أجل تحقيق رسالتها في غرس ثقافة القيادة في خريجها كي يتمكنوا بصورة كبيرة في تقدم مصر والمجتمع الدولي في مجالات شتى، وتقدم هذه المنح على أساس الجدارة والاستحقاق، وتقديم الدعم المالي للطلاب ذوي المؤهلات المتميزة، والتي تتضمن التفوق الأكاديمي أو الرياضي أو الموهبة الفنية، وتقدم الجامعة أكثر من (٩٠) منحة باسم مانحها سواء شخص أو مؤسسة (الجامعة الأمريكية، ٢٠١٨، ص ١).

وتقدم أيضًا فئتين من برامج الزمالة (برامج مؤسسية، برامج مدعومة) فالأولى يتم تمويلها من جانب الجامعة بينما تمول المدعومة من الهبات الخاصة والمانحين، وتتميز برامج الزمالة بأنها منح ذات تنافسية عالية، وهي متاحة للطلاب الجدد، وتتاح لطلاب الدراسات العليا الذين يبذلون أداءً أكاديميًا متميزًا (الجامعة الأمريكية، ٢٠١٨، ص ١).

كما توفر الجامعة الأمريكية الدعم اللازم للطلاب والبيئة الأكاديمية التي تساعدهم على التفوق والتميز، وذلك من خلال الخدمات التالية (الجامعة الأمريكية، ٢٠١٨، ص ١):

- المشورة الأكاديمية، حيث يساعد قسم المشورة الأكاديمية طلاب السنة الأولى على اختيار المواد الدراسية ووضع خطة أكاديمية وفقًا لأهدافهم الدراسية، وأيضًا توفير المعلومات الكافية عن الجامعة والمجتمع الخارجي.
- برنامج السنة الأولى لإعداد الطلاب، ويقرر هذا البرنامج على الطلاب الجدد لمدة (٤) أيام بالجامعة، ويهدف إلى توفير المعلومات الكاملة عن الجامعة من (المهارات اللازمة للنجاح بالجامعة، قمة الاحترام والتقدير لهذه المؤسسة، المسؤولية تجاه المجتمع، النزاهة الأكاديمية، الأنشطة الاجتماعية والحياة الجامعية).
- مركز دعم الطلاب، ويهدف إلى تحسين نوعية التعليم المقدمة، ويقدم الاستشارات النفسية للطلاب، وإرشادات بالتصرفات الملائمة التي تتفق مع معايير الأخلاقيات والقيم الخاصة بالجامعة، ويقوم أيضًا بمتابعة الأداء الدراسي للطلاب، ويساعدهم على تعلم المهارات العملية (كيفية وضع الأهداف، مواجهة التحديات، كيفية معيشة حياة صحية ومتوازنة)، فضلًا عن مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير بيئة وموارد تعليمية تساعدهم على النجاح، وأيضًا الذين يجدون صعوبات في التعليم.
- مكتب شؤون الطلاب الأجانب، لمساعدة الطلاب الأجانب على التكيف مع بيئة الجامعة والجو العام في مصر.
- مكتب الحياة الطلابية، يقدم خدمات التوجيه والمتابعة والإرشاد، وذلك عن طريق حث الطلاب على القيام بأنشطة مختلفة بعيدة عن المنهج الدراسي.
- مركز تنمية مهارات الكتابة، ويوفر قائمة من الموارد عبر الانترنت وجلسات إرشادية فردية، وورش عمل أسبوعية في عدة موضوعات منها (قواعد اللغة، مهارات العرض والتقديم، والكتابة للأغراض المختلفة).
- قسم الإرشاد الأكاديمي، يقدم التوجيهات العملية لجميع الطلاب الذين يرغبون في تحسين أدائهم الأكاديمي.

كما تهدف رعاية الشباب بالجامعات إلى المحافظة على كيان المجتمع وبقائه واستمراره، من خلال مجموعة الخدمات التي تقدم للطلاب عن طريق اللجان المختلفة بقصد تزويدهم بنوع من الخبرة الجماعية التي تتيح لهم فرص النمو، كما تقدم برامج توجه الطلاب نحو التنمية الاجتماعية وتحقيق اللياقة الصحية والنفسية، وكذلك الإعداد للحياة الأسرية والتوجيه المهني وغيرها من أنشطة تزيد من أداء الفرد وتنمية قدراته الابتكارية، وتهتم بتعميق الانتماء والولاء للجامعة والمجتمع ككل وتوحيد الطلاب حول الأهداف القومية، وتهتم أيضاً بالمهارات الحرفية ومراكز التدريب والتكوين المهني وكذلك الإلمام بالمشروعات الصغيرة وتركز على مشروعات تحسين البيئة، كما تهتم بتنمية ملكة البحث العلمي لدى الطلاب ومساعدتهم على مواجهة المشكلات اليومية والحيوية بأسلوب علمي (جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ١).

كما يهدف مركز القياس والتقييم بجامعة ببها إلى تحقيق الريادة على المستوى المحلي والإقليمي في مجال القياس والتقييم وتحديث استراتيجيات التقييم وأدواته وفقاً لمتطلبات الجودة وأهدافها، ولخلق وعي إيجابي لتقويم فعال، ويهدف إلى إنشاء بنوك أسئلة مع التحديث المستمر لها، تطبيق نظام التصحيح الإلكتروني، تطوير نظم القياس والتقييم بالكليات، التقييم المستمر لطرق القياس والتقييم المتبعة بالكليات من خلال وحدة القياس والتقييم بكل كلية والبالغ عددها (١٢) وحدة في (١٢) كلية من كليات الجامعة الخمسة عشر (مركز القياس والتقييم بجامعة ببها، ٢٠١٦ - ٢٠١٧، ص ١).

وتقوم إدارة الوافدين بدور حيوي في خدمة الوافدين من جميع أنحاء العالم، ومن الخدمات التي تقدمها نادي الطلاب الوافدين والحضانة الدولية لخدمة أطفال الوافدين، استخراج وتجديد التأشيرات، التسكين، الرعاية الطبية، إتاحة دليل الطالب الوافد، فضلاً عن التواصل مع جميع الخريجين لكي يكونوا سفراء لجامعة المنصورة في بلادهم من خلال "رابطة الخريجين" والتي نشرت عليها إدارة ونادي الطلاب الوافدين بجامعة المنصورة من خلال البريد الإلكتروني التالي odm@mans.edu.eg (إدارة الوافدين، ٢٠١٨، ص ١ - ٣).

ويلاحظ من العرض السابق تعدد خدمات تسويق الخدمة التعليمية من وجود رابطة للخريجين في بعض الجامعات، وبرامج للتبادل الطلابي بين الجامعات المصرية والأوروبية، وخدمات علاجية متكاملة ومنح دراسية وخدمات للوافدين، وخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، ولكن هذه الخدمات توجد متناثرة بين الجامعات، ولا توجد مجتمعة في كل جامعة على حدة، فضلاً عن غياب خدمات لنظام التدريب الميداني في جميع الجامعات محل البحث.

وبشأن تسويق الخدمة التعليمية توصلت دراسة (حمدي جمعة، ٢٠١٦) إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي: (حمدي جمعة، ٢٠١٦، ص ص ٤٠٩ - ٤١١)

- تبذل الجامعة جهوداً مستمرة لتطوير الخدمات التعليمية.
- ارتفاع مستوى الطلب على الخدمات التعليمية في مرحلة البكالوريوس بالأسواق المستهدفة.

- أحياناً ما تأخذ الجامعة بالتغيرات في البيئة المحيطة.
- تطوير البرامج التعليمية المقدمة في مرحلة البكالوريوس يتوافق إلى حد ما مع المعايير العالمية.
- مناخ الجامعة التعليمي يسمح إلى حد ما بحرية التعبير والمناقشة.
- ضعف مساعدة الجامعة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني.
- ضعف استخدام اللغة الإنجليزية في تصميم وتقديم البرامج الدراسية في مرحلة الدراسات العليا.
- ضعف تجاوب الشركات في دعم استراتيجيات التسويق للخدمات التعليمية.
- ضعف التعاون مع الجامعات الأجنبية المتميزة في تقديم برامج تعليمية للدارسين.

➤ تسويق الخدمة البحثية:

يسعى "مجمع المعامل البحثية" إلى أن يكون من أفضل المؤسسات البحثية والخدمية الرائدة في مجالات البحث العلمي المتطورة وخدمة المجتمع على المستوى القومي والإقليمي وذلك لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ويضم هذا الصرح البحثي عدداً من المعامل البحثية تشمل معامل البيوتكنولوجي والأجنة والكيمياء، والميكروبيولوجي، الميكروسكوب الإلكتروني، الهرمونات والمناعة، ومعمل تكنولوجيا اللحوم، والتي تضم تجهيزات بحثية متطورة تعد إضافة كبيرة لجهود تطوير البنية الأساسية للبحث العلمي في مصر، كما خصصت الجامعة جانباً كبيراً من استثماراتها الموجهة للبحث العلمي لدعم مجمع المعامل البحثية كتجمع مركزي لمعامل جامعة القاهرة، وذلك لتشجيع الباحثين بمختلف كليات الجامعة للاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالمجمع (مجمع المعامل البحثية، ٢٠١٨، ص ١).

وفي إطار سعي الجامعة لدعم البحث العلمي وتوسيع نطاق المعرفة، يصدر قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة المنصورة المجلة المصرية للعلوم الأساسية والتطبيقية (Egyptian Journal of Basic and Applied Science) باللغة الإنجليزية بالاشتراك مع دار النشر العالمية، وهي تركز على التكامل بين جميع مجالات العلوم وتطبيقها لنشر بحوث علمية محكمة دولياً في مجالات (العلوم البيولوجية والطبية، العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)، وتتيح الجامعة موقع المجلة والذي يتيح الأبحاث المنشورة (جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ١).

كما يقوم مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا ببروتوكول تعاون بين جامعة المنصورة وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بهدف النهوض بريادة الأعمال ودورها الفعال في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة وقائمة على الاقتصاد المعرفي، الذي يساهم في تطوير الصناعة الوطنية وحل المشاكل التي تواجه قطاعات الاقتصاد القومي بمشاركة الجامعات والمراكز البحثية، بغرض خلق فرص عمل للشباب تناسب طاقته الإبداعية والابتكارية، ويضم مكتب دعم الابتكار (٣) أقسام (مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا، مكتب الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، مكتب المنح والدعم الدولي)، كما يقدم المكتب العديد من الأنشطة والخدمات والتي تتمثل في (مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا، ٢٠١٨، ص ١):

- دراسة المنح من الجهات المانحة وتحديد المواضيع العامة والتخصصات التي يفضل التقدم بها كمشروعات بحثية.

- الاتصال بالجهات المانحة لدراسة كيفية التعاون المشترك بينها وبين الجامعة.
 - عمل ورش عمل عن المنح المختلفة وشروط التقدم لها وكيفية كتابة مقترح بحثي ناجح.
 - تمثيل الجامعة أمام جهات التمويل المحلية والدولية.
 - تقديم الدعم الفني للسادة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين.
- ولدعم البحث العلمي وتشجيعه، تقرر الجامعات المصرية بشكل عام وجامعة المنصورة بشكل خاص مجموعة من الجوائز العلمية للتميزين في الأداء البحثي والأكاديمي، وتشمل هذه الجوائز (جائزة الدولة التقديرية - جائزة الدولة التشجيعية، جائزة الدولة للتفوق العلمي، جائزة النيل التشجيعية، جائزة الجامعة التقديرية، جائزة الجامعة التشجيعية، جائزة الجامعة للتفوق العلمي، جائزة المنصورة الطبية، جائزة أحسن رسالة دكتوراه، جائزة أحسن رسالة ماجستير) (جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ١).
- كما تقوم وحدة حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع بجامعة أسيوط بتسجيل الأبحاث التي بها فكرة جديدة تمثل خطوة إبداعية وقابلة للتطبيق الصناعي كبراءة اختراع سواء كان الاختراع متعلقاً بمنتجات صناعية جديدة أو بطرق صناعية مستخدمة أو بتطبيق جديد لطرق صناعية معروفة، وتقوم الوحدة باتخاذ كافة الإجراءات المطلوبة للتسجيل حتى تصدر البراءة، وقد أنجزت الوحدة أكثر من (٦٠) طلب براءة اختراع حتى الوقت الحالي، وتقوم الوحدة أيضاً بالتسجيل الدولي لبراءة الاختراع في أي دولة خارج مصر وفقاً لبروتوكول التعاون الدولي الموقع مع عدة دول لحماية الملكية الصناعية، وذلك بالتنسيق مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة (وحدة حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ٢٠١٨، ص ١).
- كما يقوم مكتب نقل المعرفة بجامعة أسيوط بدعم من المفوضية الأوروبية بنقل الابتكارات والتقنيات من الجامعة إلى الصناعة، وحماية وإدارة الملكية الفكرية التي طورها أعضاء هيئة التدريس والباحثون والطلاب، ويهدف إلى إنشاء وتعزيز عقلية البحث وريادة الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس (كيفية جذب التعاون مع الصناعة المحلية، كيفية كتابة المقترحات والتقدم بطلب للحصول على المنح)، تثقيف أعضاء هيئة التدريس والباحثين حول حماية الملكية الفكرية وريادة الأعمال، تقييم براءات الاختراع وشرح بدائل مختلفة لإعادة الترخيص (براءة اختراع، بدء تشغيل، بيع براءة)، ويقدم أيضاً مجموعة من ورش العمل (كيف تحصل على مشاريع بحثية، مهارات البحث الأساسية، وسائل حماية حقوق الملكية الفكرية وكيفية الاستفادة منها، كيف تؤهل نفسك للالتحاق بسوق العمل، كيف تحول فكرتك إلى اختراع وتتضمن إلى قائمة المخترعين العالمين، دعم الابتكار ونقل المعرفة) (Assiut University Knowledge Transfer Office (KTO), 2018, P.1).
- كما يعد مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة ببها بمثابة الداعم الأساسي للمبتكرين وتزويدهم ببيئة محفزة للتفوق الفكري والإبداع العلمي، ويقع على عاتقه نشر ثقافة المعرفة والابتكار في المجتمع بالإضافة إلى تحويل الأفكار البحثية المبتكرة والتميزة إلى مشاريع ناجحة ذات قيمة مضافة للاقتصاد المصري، وذلك تماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث أصبح الابتكار اللبنة

الأساسية لتوزيع مصادر الدخل لدى المجتمعات، ومن مهامه ما يلي (مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة بنها، ٢٠١٨، ص ١):

- عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجالي الإبداع والابتكار.
- مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات على تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو خدمات قابلة للتسويق.
- ترويج ابتكارات الجامعة وتسويقها في المعارض والمسابقات المحلية والدولية.
- طرح التحديات المجتمعية وطلب أفكار وحلول نوعية لدعم الاقتصاد الوطني والمساعدة في بناء مجتمع قائم على امتلاك المعرفة.
- إنشاء وحدات الابتكار في كل كليات الجامعة وتعزيز التعاون والشركات الإقليمية والعربية والدولية.

كما يسعى صندوق حساب البحوث العلمية الذي تم إنشاؤه عام ٢٠١٣م بجامعة بنها إلى الوصول بالجامعة لمكانة متميزة في بعض مجالات البحث العلمي المختلفة على المستويين المحلي والدولي، ومن ثم دخولها في ترتيب متقدم في التصنيف العالمي للجامعات، ويسهم الصندوق في تطوير البحث العلمي بالجامعة وكلياتها المختلفة من خلال دعم بعض المشروعات البحثية للشباب الباحثين، تطوير المعامل البحثية وزيادة النشر العلمي في المجالات الدولية والعالمية، والحصول على الجوائز العلمية المحلية والدولية وكذلك الحصول على براءات الاختراع، وتطوير المجالات والدوريات العلمية التي تصدرها كليات الجامعة (صندوق حساب البحوث العلمية، ٢٠١٨، ص ١).

وفي إطار تسويق البحوث العلمية بجامعة بنها وافق مجلس الجامعة ٢٠١٨م على إنشاء وحدة تسويق البحوث العلمية لتحقيق عدة أغراض هي: تنشيط البحث العلمي التطبيقي لربط البحث العلمي بالصناعة، تسويق البحوث التطبيقية في جهات الاستخدام المختلفة، تنشيط بحوث الابتكار والاختراعات وتسجيلها، تسويق إمكانات معامل كليات الجامعة من خلال عرضها والإعلان عنها على أن تعمل تجارياً، تسويق إمكانات الوحدات ذات الطابع الخاص في الكليات لتحقيق عائد مادي، مراجعة الخطط البحثية للأقسام المختلفة بالجامعة، التركيز في البحوث على الطاقة الشمسية، الرمال، الأسمنت، تنقية المياه، تحلية مياه البحر، زيادة الثروة الحيوانية، علاج فيروس (C)، التنسيق بين وزارة التعليم العالي والصناعة وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في خطط البحوث في الجامعات. (جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ١)

وفي ضوء العرض السابق يتضح توافر المراكز البحثية والوحدات ذات الطابع الخاص المعنية بالبحث العلمي، ووجود المعامل البحثية المجهزة بالتقنيات الحديثة ووجود مبادرات من أكاديمية البحث العلمي لتوفير التمويل اللازم للباحثين في بعض الجامعات التي تقيم معها شراكة، ووجود مجالات ذات طابع عالمي في بعض الجامعات.

وفي هذا الصدد رغم الجهود المبذولة إلا أنه يوجد بعض نقاط الضعف من واقع التحليل البيئي لبعض الجامعات، وتتمثل في (كلية الحاسبات والمعلومات، ٢٠١١ - ٢٠١٥، ص ٤):

- عدم وجود خطة استراتيجية واضحة للبحث العلمي في معظم الكليات والأقسام، وبالتالي يعتمد اختيار البحث على (رؤية الباحث الشخصية - رؤية المشرفين، ما هو متاح من إمكانات مادية لتغطية نفقات البحث).

- عدم الربط بين ما يتم إجراؤه من أبحاث واحتياجات المجتمع المحيط بالجامعة.
- عدم وجود سياسات واضحة في كل الجامعات أو إدارات متخصصة لتسويق البحوث الجديدة وتسجيل براءات الإختراع.
- عدم وجود آلية لأخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية.
- انخفاض القدرة التنافسية لمنتجات البحث العلمي التطبيقية في ظل سياسة العولمة.
- عدم توافر الدعم الإداري والمالي والتسويقي الكافي للبحث العلمي على مستوى الجامعة.
- ضعف الشراكة بين الجامعة وقطاعات التنمية والصناعة والإنتاج والخدمات المختلفة على كافة المستويات.
- تناقص عدد البعثات والمنح الحكومية نتيجة للظروف الاقتصادية مما يؤثر على تطور البحث العلمي.
- ضعف المنظومة التشريعية لتحفيز وحماية الابتكار، وضعف الوعي بأهمية الملكية الفكرية وحمايتها. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ص ٩٤ - ٩٥)
- عدم كفاءة التخطيط القطاعي، من حيث تحديد الأولويات القومية وربطها بمنظومة الابتكار والمعرفة والبحث العلمي لتحقيق مستوى عالمي من التنافسية والاستدامة للصناعات.
- عدم وجود آلية متكاملة للربط بين المعرفة والابتكار، مما أدى إلى عدم ربط التطور في المناهج وأساليب التعليم بإنتاج الابتكار ذو العائد المادي أو المجتمعي.
- عدم كفاية الحوافز الاقتصادية والتمويلية للابتكار، بسبب ضعف نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي والتطوير.
- ضعف قدرة الشركات المتوسطة والصغيرة على الابتكار وتسويقه.
- ضعف ثقافة الابتكار في المجتمع، نظرًا لعدم غرسها في التنشئة، أو في احتضان المواهب في المدارس، أو في التحفيز والتقدير الإبداعي.

➤ تسويق الخدمة المجتمعية:

- تقوم الإدارة العامة للمشروعات البيئية، والتي تتبع نائب رئيس جامعة القاهرة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بدور حيوي وهام لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتشمل مجالات عملها ما يلي (الإدارة العامة للمشروعات البيئية، ٢٠١٠، ص ص ٩ - ١١):
- محو الأمية وتعليم الكبار، لتصبح جامعة بلا أمية، والمواطنين بالمناطق المحيطة بها بالتعاون مع الهيئة العامة لمحو الأمية وبعض الجمعيات الأهلية.
 - تشغيل الطلاب أثناء الإجازة الصيفية بهدف شغل أوقات فراغهم بشكل مناسب وتنمية قدرتهم وتأهيلهم لسوق العمل بعد التخرج، ومساعدة غير القادرين على إيجاد مورد دخل يساعدهم على متابعة دراستهم واعتمادهم على أنفسهم.
 - قوافل الجامعة للتنمية الشاملة وخدمة المجتمع، وتصنف القوافل بناءً على الاحتياجات الفعلية للمناطق الأكثر احتياجًا وتشمل قوافل طبية، بيطرية، صيدلية، تشجير وتجميل وإرشاد زراعي، صناعات صغيرة، ذوي الاحتياجات الخاصة، محو الأمية، التوعية الشاملة، الحاسب الآلي.

- الموسم الثقافي والفني، ويقدم من خلال عدة أنشطة منها (ندوات، محاضرات، حفلات فنية، معارض ملابس، معارض كتب، مؤتمرات، سينما صيفية، مشكلة من مشكلات المجتمع والعمل على حلها من خلال فعاليات أسبوع التوعية البيئية).
- ما يطرأ على الساحة من أحداث عالمية ومحلية (الكوارث البيئية، الأزمات، زيارات لشخصيات ذات مكانة علمية ودولية).

ويقوم مركز الخدمة العامة بجامعة أسيوط بدعم المهارات والخبرات الأكاديمية ونقلها إلى المجتمع للاستفادة منها عملياً، ويوفر أيضاً مجموعة من الدورات المتنوعة في اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي، والتنمية البشرية، وتكنولوجيا التعليم، والمهارات التدريسية في مختلف المراحل العمرية لتنمية ثقافتهم العلمية وتوسيع مداركهم، ينظم دراسات نظرية وتطبيقية لمواجهة احتياجات المجتمع في ميادين المعرفة المختلفة، إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من إمكانات الجامعة ومرافقها في الجوانب الأدبية والفنية والتطبيقية والصحية (مركز الخدمة العامة، ٢٠١٨، ص ١).

وفي ضوء ما سبق يتضح سعي بعض الجامعات من خلال الندوات، المعارض والمؤتمرات للترويج لها ولبرامجها وخدماتها في المجتمع المحيط، فضلاً عن تقديم الأسس العلمية لمواجهة المشكلات التي تطرأ على الساحة كالكوارث البيئية، كما تتيح الدورات المختلفة لأفراد المجتمع المحيط، وإتاحة الفرصة لهم للاستفادة من خدماتها ومرافقها.

وفي هذا الصدد توصلت دراسة (حمدي جمعة، ٢٠١٦، ص ص ٤١٥ - ٤١٧) إلى ما يلي:

- إقامة الجامعة معارض عامة للأعمال والمنتجات المختلفة.
 - سعي الجامعة للترويج لها ولبرامجها وخدماتها في البيئة المحيطة بها.
 - ضعف تخطيط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية.
 - ضعف توجيه الأبحاث الجامعية لحل مشكلات المجتمع والعمل على تطويره.
 - ضعف تقديم الجامعة البرامج والدراسات لمساعدة العاملين في مختلف القطاعات على المتطلبات والمستجدات فيها.
 - ضعف مساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة.
 - ضعف التعاون بين الاستشاريون بالجامعة والمؤسسات والشركات لمتابعة أي مستجدات ومشاكل لمعالجتها.
 - لا تعلن الجامعة عن المؤسسات الإنتاجية التي تتعامل معها لجذب عملاء ورجال أعمال جدد.
 - لا تعتمد الجامعة نظاماً يسهل ويشجع أفراد المجتمع المحلي مع استخدام مرافقها ومنشأتها.
- وبشكل عام تؤكد دراسة (Trang P. Tran and et.al, 2015) على ضرورة تبني الجامعات التوجه التسويقي بها لتسويق خدماتها (التعليمية والبحثية والمجتمعية) من أجل التكيف في بيئة الأعمال التنافسية.

خامساً: إجراءات التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وتمثل في:**➤ التسويق المتكامل:**

لقد تم إنشاء مركز تسويق الخدمات الجامعية في المجالات المختلفة أكتوبر عام ١٩٩٦م كأحد المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة أسيوط، لتفعيل دور الجامعة كبيت خبرة متكامل التخصصات يشارك في دراسة مشاكل المجتمع من خلال العمل في مجالات البحوث العلمية والفنية والتطبيقية وتنظيم البرامج والدورات التدريبية، وكذلك تقديم الاستشارات الفنية وخاصة في المجالات التالية: المجالات المالية والإدارية والاقتصادية، المجالات القانونية، المجالات العلمية، المجالات الزراعية، المجالات الهندسية والتكنولوجية، المجالات الطبية، المجالات الصيدلانية، المجالات التربوية والتعليمية، مجالات الحاسبات الآلية وتطبيقاتها، مجالات الخدمة الاجتماعية والإعلام، مجالات التدريب المختلف، وتقديم حلول لها من أجل دفع عجلة التنمية وذلك من خلال توثيق وأصر التعاون وخلق قنوات الاتصال العلمية البحثية بين المركز والجامعات والمؤسسات الأخرى والعالمية ذات الصلة (مركز تسويق الخدمات الجامعية، ٢٠١٨، ص ص ٢-١).

كما تم إنشاء مركز تسويق الخدمات الجامعية بجامعة عين شمس في نوفمبر عام ٢٠٠٠م، بهدف التنسيق بين المراكز والوحدات القائمة في كليات الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة المشتركة التي يمكن تنظيمها كالمعارض والندوات للتعريف بمخرجاتهم، والتعاون مع كل مركز أو وحدة فيما يتعلق بطبيعة الخدمات والمنتجات التي تنتجها لإعداد خطة لتسويقها للمجتمع حسب طبيعة كل منتج، عمل خطط للترويج بالتعاون مع غرف التجارة واتحاد الصناعة والتجمعات النقابية، تنفيذ دورات تدريبية في مجال تسويق المنتجات والخدمات، إعداد وتنفيذ خطط لبحوث التسويق للتعرف على فئات العملاء الجدد وآرائهم بخصوص خدمات المركز وتقديم الدعم الفني والإداري لإدارة المركز لتعديل بعض الأنشطة بما يتفق مع احتياجاتهم والتنسيق مع هذه المراكز من واقع نتائج الأبحاث التسويقية، واقتصرت إنجازاته على الدورات التالية: إعداد مديري وأخصائي الموارد البشرية، البرنامج المتكامل إعداد الخريج المؤهل لسوق العمل، برنامج تنمية المهارات التسويقية والبيعية، TOT، برنامج المحاسب المالي المحترف، برنامج تدريب وتأهيل معلمات رياض الأطفال (مركز تسويق الخدمات الجامعية، ٢٠١٨، ص ص ٢-١).

واستجابةً لتوجه الدولة لتشجيع مؤسساتها لتنمية مواردها ذاتياً تم الموافقة على إنشاء "مجلس أعلى للمراكز بجامعة القاهرة" وتتمثل رسالته في تقوية دور المراكز والوحدات من خلال دعم المراكز والوحدات وخدماتها المختلفة والمساهمة في توفير احتياجاتها الفنية والمالية والبشرية وإدخال الجودة في مجال البحث والخدمات وتطبيق معايير الملكية الفكرية، المشاركة في تسويق المراكز والوحدات وأنشطتها وأعمالها محلياً ودولياً، دعم التكامل بين المراكز وبعضها البعض وبينها وبين المؤسسات والجهات خارج الجامعة، تطوير نظام تكنولوجي يضم قواعد بيانات ومواقع إلكترونية للمراكز والوحدات، للمشاركة في المؤتمرات والمعارض والأنشطة المحلية والدولية وتمثيل المراكز والوحدات بها (مجلس تنمية أعمال مراكز الجامعة، ٢٠١٨، ص ١).

كما يعتبر مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة "بيت خبرة" تتركز أنشطته في مجال تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في مجالات التدريس والبحوث والاستشارات والتدريب لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في عصر تتسارع فيه خطى التطوير ومتطلبات التغيير المستمر، ومن هذا المنطلق تتحدد رسالة المركز في القيام بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء الجامعة بالمعنى الشامل بما يتضمنه من أنشطة التدريب والخدمات والاستشارات الفنية، والإدارية وأنشطة البحوث والدراسات التحليلية والميدانية، وتقييم أداء الوحدات ونشاط أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وكذلك تصميم نظم وبرامج الجودة الشاملة وتنمية الإبداع في الأداء الجامعي بكل عناصره، ومتابعة تنفيذها من منظور استراتيجي مستقبلي، ومن الأنشطة الرئيسية للمركز ووحداته التنظيمية ما يلي (مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠١٨، ص ١):

- وحدة التطوير الإداري.
- وحدة التدريب والتأهيل المستمر.
- وحدة الاستشارات الإحصائية.
- وحدة إدارة المشروعات.
- وحدة إنتاج المقررات الإلكترونية.
- وحدة التعليم الإلكتروني.
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- وحدة تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات.
- مكتب الأبحاث العلمية الممولة محليًا ودوليًا.
- مجلة تطوير الأداء الجامعي.
- مؤتمرات تطوير التعليم.
- إصدارات التنمية الثقافية.
- إصدارات التنمية المعرفية.
- التنمية الثقافية لطلاب الجامعة.
- تقييم الأوراق الامتحانية الجامعية.
- تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.

كما يسعى مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة عين شمس إلى تحقيق مستوى أداء متميز في العملية التعليمية والأنشطة البحثية والمشاركة المجتمعية في ضوء معايير الأداء المحلية والإقليمية والعالمية، بما يحقق الارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية لمخرجات التعليم الجامعي، وكذلك تقديم الدعم الفني والاستشارات لتأهيل كليات الجامعة ومعاهدها للاعتماد، ويعد المركز كيانًا يحقق التواصل بين الجامعة وكلياتها والجهات المعنية بمجالات ضمان الجودة والاعتماد، ويهتم بفتح قنوات اتصال مع الهيئات القومية والدولية ذات الاهتمام المشترك لتبادل الخبرة بما يطور من الأداء الكلي للمؤسسة، ومتابعة تقويم الأداء في نظم التعليم الجامعي الجديدة التعليم المفتوح، والتعليم عن بعد (مركز ضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٨، ص ١).

ويتضح من العرض السابق ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف قطاعات الجامعة ووحداتها ومراكزها لتحقيق التكامل المنشود داخل الجامعة لتطوير التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والترويج لبرامجها أو خدماتها في الداخل والخارج لدعم مركزها التنافسي، حيث يقوم مركز داخل الجامعة أو مجلس أعلى لمراكز الجامعة بجهود التطوير، في حين أنه ينبغي وجود خطة استراتيجية لتسويق برامج وخدمات الجامعة تتكامل فيها جميع كلياتها ومراكزها ووحداتها لخدمة عملائها، وبالرغم من وجود مراكز لتسويق الخدمات الجامعية ببعض الجامعات محل البحث إلا أن دورها اقتصر على الدورات التدريبية في عدة مجالات، ولم تسير وفق الأهداف التي أنشئت من أجلها كما هو موضح عليه.

➤ التسويق الداخلي:

يتيح مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الإسكندرية الفرص لتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات الحكومية والخاصة والمعاهد التعليمية العليا الأخرى في مصر، ويقدم الاستشارات والبرامج لتنمية القيادات في المؤسسات الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية بهدف رفع الكفاءة القيادية للمنظمات المصرية وفق مجموعة من الجدارات التدريس ونظم التعليم، البحث العلمي، القيادة والإدارة، الاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٨، ص ١).

كما تقوم وحدة التطوير الإداري بجامعة المنصورة بتحديد الاحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية والإدارية بمختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجالات تطوير المناهج وأساليب التدريس والامتحانات وإعداد مشروعات البحوث والإشراف على تنفيذها، اقتراح برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في الأقسام الأكاديمية والإدارية بما يتناسب مع احتياجاتها والإشراف على تنفيذها (وحدة التطوير الإداري، ٢٠١٨، ص ١).

كما تتيح جامعة بنها مجموعة من الخدمات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والدراسات العليا والعاملين، ومن أمثلة هذه الخدمات (مستودع النشر العلمي - مدونات أعضاء هيئة التدريس، أبحاث دولية، أبحاث جامعة بنها على جوجل سكولر، أبحاث كلية الطب البشري لأعضاء هيئة التدريس، وخدمات إلكترونية للطلاب (الميثاق الأخلاقي، مركز التعلم الإلكتروني، الكتالوج الأكاديمي، تقييم المقرر الدراسي، المكتبات، إحصائية تقييم طرق التدريس، البريد الإلكتروني)، وخدمات العاملين وتشمل (مدونة السلوك الوظيفي، البريد الإلكتروني التعليمي)، خدمات الدراسات العليا وتشمل (قواعد ومواصفات كتابة الرسائل العلمية، قواعد البعثات العلمية)، (جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ١).

ومن التحديات التي تواجه التوجه التسويقي بالجامعات المصرية في هذا الشأن ما يلي:
(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ١٠٤)

- ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين بالجامعة، مما يؤثر سلباً على انخفاض إنتاجية العنصر البشري بشكل عام، فضلاً عن تراجع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- عدم تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية، وغياب مفهوم تنمية الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على كفاءة العاملين، فضلاً عن أن نظام التعيين لا يصلح لجذب أصحاب المهارات.
- تضخم الجهاز الإداري بالدولة بالعمالة.
- انشراح ثقافة المحسوبية في التعيينات والترقيات وتقديم الخدمات.
- مقاومة العاملين لأي محاولات للتغير، مما أثر على مستوى الخدمة المقدمة بالجامعات.

ويتضح من العرض السابق بذل الجامعات مزيد من الجهود لتلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل، ولكن يوجد قصور في تخطيط وتنفيذ نظام المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققوا أداءً متميزاً في تقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين، وقصور في أنشطة التسويق

الداخلي الأخرى غير التدريب كطرق اختيار أفضل العناصر وتعيينها، وضوح الدور ودعم الاتصالات الداخلية بين إدارة الجامعة، العاملين وإدارة الموارد البشرية، والعمل بروح الفريق، وتمكين العاملين، والتفاعل مع الطلاب، والدعم التنظيمي، ولذا من أجل خدمة أفضل للعميل الخارجي لأبد من خدمة جيدة للعميل الداخلي في كافة الجوانب المهنية والحياتية والرعاية المتكاملة.

➤ بحوث التسويق:

وتتمثل في مشروعات الجامعة التي تقوم بها مع جهات أخرى، ومنها مشروع التعليم المستمر ما بعد الجامعي بجامعة الزقازيق وبدأ ٢٠١٠ تحت مسمى "إديو كامب" من خلال جهود المؤسسات الوطنية والدولية لإدخال مفهوم التعليم من أجل التنمية المستدامة في مصر، ويهدف إلى تعزيز وتنفيذ التعليم من أجل التنمية المستدامة في مصر على الصعيد الوطني وفي جميع مستويات التعليم، ومن أهم إنجازاته تطوير مجموعات موارد التعليم من أجل التنمية المستدامة للمدارس لتوفير أنشطة للمعلمين والطلبة اللذين يرتبطون مباشرة بالمناهج الدراسية القائمة، تطوير برنامج تدريبي لمعلمي المدارس لتمكين المعلمين من تنفيذ التعليم من أجل التنمية المستدامة واستخدام المجموعات في أنشطتهم التعليمية، إنشاء سبع مراكز للتميز في سبع جامعات مصرية (القاهرة، الزقازيق، الفيوم، الإسكندرية، قناة السويس، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، جامعة هليوبوليس) بهدف تعزيز ودعم إدخال التعليم من أجل التنمية المستدامة في نظام التعليم وتوفير برامج تدريب المعلمين والخدمات الاستشارية، ونظرًا للإنجازات التي تحققت في المرحلتين "الأولى والثانية" سعى مركز التنمية المستدامة إلى تنفيذ المشروع على نطاق أوسع من خلال تحويل المدارس الفقيرة في مصر إلى مدارس تلبى أهداف استراتيجية التنمية المستدامة مع البلاد "مصر ٢٠٣٠"، ويهدف مشروع مدرسة ٢٠٣٠ التعليم من أجل التنمية المستدامة ببولاق الدكرور إلى تطوير نموذج يحتذى به للمدارس المصرية لتمكينها من تقديم مستوى تعليم يتوافق مع رؤية "مصر ٢٠٣٠"، وسيوفر هذا التحول حلول لمشاكل المدارس الحكومية في مصر (البنية التحتية، الفصول المكتظة، تدني جودة التدريس، الدروس الخصوصية والعنف وغيرها مع التركيز على الأطفال والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة والإناث والأمهات في المنطقة، والمشروع ممول الاتحاد الأوروبي والحكومة الألمانية بالتعاون مع برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية، وشركاء التنفيذ هما "جمعية المفيد للتنمية والموارد البشرية، ورواد الغد للتنمية المجتمع المحلي" والتنسيق مع هذه الجهات يكون من خلال "مركز التنمية المستدامة في الجامعة الأمريكية بالقاهرة لمساعدة مصر على مواجهة تحديات الاستدامة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ص ١).

ويشار هنا إلى وجود ٦ مشروعات بجامعة الزقازيق لحل مشكلات في ميادين مختلفة، وحوالي ٦ في جامعة أسيوط فضلاً عن المشروعات البحثية، وأكثر من ٨٦ مشروعاً في جامعة الإسكندرية منها (٢٣) بتمويل دولي، ٦٣ بتمويل محلي.

ويتضح من العرض السابق ضرورة وجود مراكز للتنمية المستدامة بالجامعات المصرية بالتعاون مع هيئات خارجية لتقديم المنح الأكاديمية، وإجراء التحليلات الخاصة بالبحوث والسياسات، وتعزيز البحوث متعددة التخصصات لإتاحة المعرفة، ودعم عملية التنمية في مصر والصعيد العربي

بأكمله، كما يتضح ضرورة ألا تقتصر بحوث التسويق على المشروعات الخارجية فقط، ولكن لابد من قيامها على مستوى الجامعة وكلياتها من خلال مراكز التقويم والقياس التي تسمح للطلاب بتقييم أعضاء هيئة التدريس، وتقييم المقررات الدراسية، وتقييم الكلية وبرامجها وخدماتها للتعرف على مدى جودة البيئة التسويقية الداخلية، فضلاً عن تقديم مقترحاتهم أو شكاوهم، والقيام ببحوث تسوق للتعرف على رغبات الطلاب المحتملين وحاجاتهم ومحاولة تلبيتها لجذب طلاب جدد.

➤ تحديث المناهج والمقررات:

تم إنشاء مركز التعليم الإلكتروني بجامعة أسيوط والجامعات المصرية الأخرى لتقديم الدعم التكنولوجي بما يخدم التطوير والاستمرار في تحسين الأداء الأكاديمي للمؤسسة التعليمية وحل المشكلات التي تعاني منها، ويهدف إلى (مركز التعليم الإلكتروني، ٢٠١٨، ص ١):

- نشر ثقافة التعليم الإلكتروني داخل الجامعة.
 - إعداد البرامج والأدوات اللازمة لإنتاج وتطوير المقررات الإلكترونية.
 - إنتاج مجموعة من المقررات الإلكترونية في الكليات المختلفة بالجامعة بالاشتراك مع مراكز التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية الممولة من مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم، تدريب الطلاب على كيفية التسجيل واستخدام المقررات الإلكترونية.
- وبناءً عليه فإن تحديث المناهج لا يعتمد فقط على التطورات التكنولوجية الحديثة بمعنى تحويل المقررات إلى مقررات إلكترونية، بينما يراعي في التحديث احتياجات الطلاب والمجتمع المحيط، وسوق العمل، والتكامل في مجال التخصص، ولذا لابد من وجود رؤية واضحة للبرنامج وأهدافه من أجل التخطيط السليم لتطوير المقررات، ثم تنفيذها وتقييمها مرة ثانية.

➤ المزيج التسويقي:

لا يقتصر هذا العنصر على الخدمات الجامعية المقدمة لكافة المستفيدين من الجامعة وكيفية تسعيرها والترويج لها، وإنما يمتد ليشمل خدمات المشتريات اللازمة والضرورية لإجراءات العمل الجامعي والتي يتوقف عليها نجاح الخدمات الجامعية المقدمة، وكذلك ترشيد بنود الإنفاق الجامعي، وعليه يتم شراء السلع والخدمات في الجامعات المصرية من خلال الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية، وتصدر كتب دورية وقرارات ومنشورات لتوضيح الإجراءات المنظمةة لإجراءات المزيج التسويقي، وفيما يلي بيان بذلك:

➤ سياسة المنتج:

يقوم قسم المشتريات بإجراء الدراسات والبحوث الخاصة بعمليات الشراء للجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية ووضع القواعد والتشريعات اللازمة لتنظيم هذه العملية بهدف ترشيد الإنفاق، ودراسة احتياجات الجهات، والترخيص بما هو لازم وضروري لحاجة العمل الفعلية، والابتعاد عن كافة صور الإسراف في استخدام المال العام والإنفاق المظهري، التفتيش على أعمال

المشتريات بالجهات الحكومية المختلفة للتأكد من تطبيق أحكام القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م ولائحته التنفيذية، وتوفير المعلومات عن المقاولين والموردين والمكاتب الاستشارية وبيوت الخبرة، وعن الاسعار بالنسبة للتعاقدات التي تقوم بها هذه الجهات (الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٢٠١٨، ص ١).

➤ سياسة التوزيع (المكان)

أكد قانون التعاقدات العامة رقم (١٨٢) لسنة ٢٠١٨، في مادته الأولى على بوابة التعاقدات العامة، وهي الموقع الالكتروني المخصص على شبكة المعلومات الدولية للنشر عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالتعاقدات العامة التي تجريها الجهات العامة، ومنها الجامعات، والإجراءات المتعلقة بها في حدود المنصوص عليه ولائحته التنفيذية. (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٨، ص ٤).

➤ سياسة الترويج:

وتعد "البوابة العامة" ثمرة التعاون الجاد بين وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، والهيئة العامة للخدمات الحكومية، وهي الأولى من نوعها على مستوى الشرق الأوسط التي تقدم خدمات الكترونية في مجال العمليات الشرائية الحكومية، وصممت لمساعدة الحكومة على نشر العمليات عبر الانترنت في جميع المجالات، وتسهل على الموردين وغيرهم تقديم العروض الكترونياً ليتم تقييمها بصورة الكترونية سهلة وفعالة من خلال الموقع التالي www.eterders.gov.eg (بوابة التعاقدات العامة، ٢٠١٨، ص ١).

➤ سياسة التسعير:

تقرر وزارة المالية تحديد السعر المحايد بأي من الطرق التالية: طريق السعر الحر المقارن، طريقة التكلفة الإجمالية مضافاً إليها هامش الربح، طريقة سعر إعادة البيع، طريقة تقسيم الأرباح، طريقة هامش صافي الربح، ويحدد الممول السعر المحايد وفقاً لأي طريقة من الطرق سائلة الذكر نظراً لطبيعة المعاملة المالية أو التجارية أو ظروف العمل، ويجوز له أيضاً اتباع أي طريقة أخرى ملائمة بشرط توفير الدفاتر والمستندات التي تؤيد ملائمة هذه الطريقة، ويجوز أيضاً الاتفاق مسبقاً بين المؤسسة والممول على الطريقة التي يتبعها في تحديد السعر المحايد عند تعامله مع الأشخاص المرتبطة (وزارة المالية، ٢٠١٨، المادة ٣٩، ٤٠).

ويتضح من العرض السابق أهمية استخدام المواقع الالكترونية للجامعات في دعم سياسة المزيج التسويقي من الترويج للخدمة التعليمية للفئات المستهدفة والترويج للجامعة وبرامجها وما تتميز به عبر مواقعها الالكترونية وإتاحة البيانات والمعلومات الكافية عن خدماتها ومنتجاتها لتسمح للمستفيدين من المقارنة بين المتنافسين من حيث جودة المنتج أو الخدمة ومدى ملائمة السعر، وهذا ما أكدته دراسة (إسماعيل عبد الله قاسم، ٢٠١٨)، وكذلك عمليات البيع والشراء الإلكترونية لما هو لازم وضروري لعمليات العمل الجامعي الفعلية وأثرها الإيجابي على الأداء المالي للجامعة، وهذا ما أكدته دراسة (خالد عبدالمحسن المرشدي، دلال بنت خالد السهلي، ٢٠١٢)

وفي هذا الصدد تشير دراسة (ممدوح سيد عبدالعال، ٢٠١٧، ص ١٥٢) الي ضعف وعي المتقدمين للحصول على الخدمة بأهمية استخدام المواقع الإلكترونية للجامعات في التسويق لها، ضعف وعي موظفي الإدارة وخاصة العاملين بالعلاقات العامة بذلك، اعتماد الإدارة العليا للجامعات على عناصر الترويج التقليدية، وعدم شعورهم بأهمية دور المواقع الإلكترونية في ذلك، ضعف الاعتماد على المواقع الإلكترونية للجامعات لقلة عملية التحديث المستمر للمعلومات بها.

➤ الخدمات المساندة:

يعد مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية أحد اللبانات الرئيسية للمجلس الأعلى للجامعات المصرية، ويشرف المركز على خمس وحدات شبكة الجامعات المصرية، مركز التعليم الإلكتروني الوطني، وحدة المكتبة الرقمية، الوحدة المركزية لتدريب تقنية المعلومات، ونظام إدارة المعلومات، ويعمل على توفير خدمات إلكترونية وموارد معرفية شاملة وموثوقة ومتطورة للمجتمع الأكاديمي من خلال مراكزه التابعة داخل الجامعات الحكومية، وتوفير المعلومات والبيانات الإحصائية والتقارير اللازمة لدعم منظومة التعليم العالي والتكامل مع المؤسسات المعنية بالدولة مع التركيز على التعاون مع المراكز المناظرة على المستوى العالمي (مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، ٢٠١٨، ص ١).

ويتيح مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة المنصورة أنظمة الإدارة الإلكترونية لإدارة نظم التعليم والطلاب والدراسات العليا (من خلال تطبيق نظام بن الهيثم، الفاربي، نظام التصحيح الإلكتروني، بنك الأسئلة)، وإدارة نظم الإدارة المؤسسية من خلال تطبيق (نظام الفاروق ، نظام المنير، نظام الأمين، أنظمة الإدارة الإلكترونية للجامعات المصرية والجهات الحكومية والخاصة)، ونظام إدارة العمليات من خلال (تطبيق نظام الزهراء، نظام إدارة العمل، نظام إدارة وحفظ المستندات وغيرها) ، وإدارة نظم إدارة المستشفيات من خلال (تطبيق نظام بن سينا، ونظام الأمين)، وتطبيق نظام المستقبل لإدارة المكتبات (جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ١).

وبذلك يتضح أن كل تطبيق يتيح أحدث النظم والمعايير العالمية في الإدارة الإلكترونية لكل مجال من المجالات التالية (نظام التعليم والطلاب والدراسات العليا- الإدارة المؤسسية - إدارة العمليات - إدارة المستشفيات ، إدارة المكتبات).

ويهدف مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار إلى تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وتنظيمها وفهرستها وتحديثها وتعديلها أولاً بأول وإتاحتها لكل أطراف العملية التعليمية لاتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتضم الأقسام التالية (التوثيق والمكتبات المعلومات والإحصاء، الحاسبات ، النشر، دعم اتخاذ القرار (مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٨، ص ١).

سادساً: آليات التوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

➤ ربط الجامعة بالصناعة:

يلعب مركز استشارات وبحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بالتعاون البحثي مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وجهات دولية أخرى دوراً محورياً في ربط

الجامعة بالصناعة وبأجهزة الدولة التنفيذية، وفي ارتباط اسمه بالتطوير والتصنيع المحلي لمعدات وخطوط الإنتاج وتوطين التكنولوجيا المتقدمة في قطاعي الصناعة والخدمات، من خلال توظيف الملكية الفكرية والمعرفية والقدرات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس والإمكانات والموارد المعملية الهائلة المتوفرة بالجامعة، وهو يمثل الذراع التجاري لجامعة القاهرة (مركز استشارات وبحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي، ٢٠١٨، ص ١).

➤ شبكة الجامعات المصرية:

وتم إنشائها ١٩٨٧ بمقرها الرئيسي بمبنى المجلس الأعلى للجامعات بجامعة القاهرة، بهدف ربط الجامعات المصرية ببعضها البعض بحيث يمكنهم المشاركة في الموارد المختلفة المتاحة لدى كل جامعة، ومن ثم أصبحت شبكة الجامعات هي أول شبكة محلية وقومية للجامعات المصرية، وفي عام ١٩٨٩ تم ربطها بالشبكة الأوروبية الأكاديمية والبحثية، وهي شبكة مخصصة لخدمة الباحثين والأكاديميين على مستوى العالم، وفي أكتوبر ١٩٩٣ تم ربط المقر الرئيسي لشبكة الجامعات المصرية بشبكة الإنترنت لتصبح الشبكة هي "بوابة مصر الرئيسية للاتصال بالإنترنت"، هذا بالإضافة إلى ربطها بشبكات عالمية بحثية أخرى (شبكة الجامعات المصرية، ٢٠١٨، ص ١).

➤ الشراكات الدولية:

لقد قامت جامعة الإسكندرية بمجموعة من الشركات في عدة مجالات مع جامعات دولية كالشراكة مع جامعة ساوث هامبتون في المجال الطبي، وشراكة جامعة كارديف متروبوليتان، وجامعة فرجينيا للتكنولوجيا في المجال الهندسي، وشراكة جامعة موي-كينيا في مجال التدريس والبحث، (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ١).

كما يقوم مكتب العلاقات الدولية بجامعة المنصورة بتفعيل دورها على الساحة الدولية لتكون في مصاف الجامعات المتطورة، وذلك ببناء جسور التعاون العلمي والأكاديمي والثقافي من خلال المشروعات التنافسية والاتفاقيات الدولية لتطوير منظومة التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا بما يسهم في تحسين منتجات الجامعة، وقد حقق عدد من الاتفاقيات الداخلية واتفاقيات دولية على المستوى العربي والغربي مع العديد من الجامعات في أكثر من (٢٠) دولة (مكتب الاتفاقيات الدولية، ٢٠١٨، ص ١).

➤ الحاضنات:

تسعى حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة إلى أن تكون مركزاً للتميز وريادة الأعمال في الجامعات الحكومية المصرية إقليمياً على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتهدف إلى خلق جيل جديد من الشركات الناشئة التي تسهم في نمو الاقتصاد المصري، من خلال توفير خدمات متنوعة وتمييزة للمشروعات الناشئة التي تتبناها الحاضنة من المشروعات المقدمة من الشباب في الفئة العمرية من ١٨ - ٣٥ سنة، وذلك من خلال توفير ٣ خدمات رئيسية (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١٨، ص ١):

- ١- خدمة التوعية، والتي تهدف إلى رفع الوعي بزيادة الأعمال والمفاهيم المرتبطة بها واستعراض أهم الممارسات التطبيقية بين الطلاب والخريجين.
- ٢- خدمة الاحتضان، وتهدف إلى تقديم التدريب والإرشاد والدعم بكافة أنواعه (التقني، الفني، الاستشاري، والتمويل المبدئي) لأصحاب الشركات الناشئة لمساعدتهم على التحقق من نموذج أعمالهم وقياس قابلية تنفيذ مشروعاتهم واستمرارها في السوق.
- ٣- خدمة عيادة الأعمال، وتعمل على تقديم خدمات استشارية للمشروعات الناشئة التي تعمل بالسوق وتواجه بعض الصعوبات الإدارية والفنية.

سابعاً: السياق المجتمعي المصري كداعم وحاض للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية:

يتحرك التوجه التسويقي بالجامعات المصرية وفق السياق المجتمعي المصري والمتمثل في مجموعة السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لها أثر واضح على التوجه التسويقي بالجامعات، وفيما يلي بيان بتلك السياقات.

➤ السياق السياسي:

أدت التغيرات السياسية الناجمة عن الاضطرابات الاقتصادية العالمية إلى ظهور بعض مظاهر الاختلال في مؤسسات التعليم الجامعي والتي تعوق التوجه التسويقي بها ومنها: انعدام المواثمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية من العمالة الفنية المؤهلة والمدرّبة، انعدام التناسق والترابط ما بين سياسات التعليم والتدريب الجامعي وبين سياسات التوظيف في الأجهزة والمؤسسات العامة والخاصة (أحمد الخطيب، ٢٠٠٦، ص ١٠٧).

ويتضح من ذلك قصور الجامعات في التركيز على العميل وتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية بما يتلاءم مع احتياجات خطط التنمية الوطنية، فضلاً عن قصورها في التسويق المتكامل، وذلك بوجود عدم ترابط بين الجامعة وجهات التوظيف وأصحاب المصلحة.

ولدعم ممارسات التوجه التسويقي بالجامعات وخاصة تسويق الخدمة التعليمية قامت وزارة التعليم العالي بإنشاء جامعات وفروع جامعات وكليات حكومية، حيث زاد عدد الجامعات الحكومية من (٢٤) جامعة عام ٢٠١٧ إلى (٢٦) جامعة ٢٠١٨، وذلك بإنشاء جامعتين حكوميتين جديدتين (جامعة الوادي الجديد فرع جامعة أسيوط، جامعة مطروح فرع جامعة الاسكندرية) بتكلفة استثمارية قدرها ٥٠٠ مليون جنيه، وزاد عدد كليات الجامعات الحكومية من (٤٦٥) كلية عام ٢٠١٧ إلى (٤٨٤) كلية عام ٢٠١٨ بواقع (١٩) كلية بنسبة زيادة ٤% باستثمارات قدرها ٢,٨ مليار جنيه، وزاد عدد البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية من (١٧١) برنامجاً عام ٢٠١٧ إلى (١٨٨) برنامجاً عام ٢٠١٨ بنسبة زيادة قدرها ٩%، فضلاً عن إنشاء كليات جامعات خاصة ومعاهد عالية خاصة، حيث زاد عدد كليات الجامعات الخاصة من (١٣٦) كلية إلى (١٤٤) كلية بواقع (٨) كليات باستثمارات غير مباشرة قدرها ١,٢ مليار، كما زاد عدد برامج التوأمة الموقعة بين الجامعات الخاصة

والأهلية وبين جامعات أجنبية مرموقة من (٦٤) اتفاقاً إلى (٧٠) اتفاقاً بواقع زيادة (٦) اتفاقيات، وزادت عدد المعاهد العالية الخاصة من (١٦٢) معهداً عام ٢٠١٧ إلى (١٦٦) معهداً عام ٢٠١٨ بواقع زيادة (٤) معاهد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٣-٤).

ولدعم التسويق الداخلي وخاصة تنمية العاملين بالجامعات تقوم وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتعاون مع المدرسة العليا للعلوم التطبيقية والتجارية والجامعة الفرنسية بتنفيذ برنامج على (٣) مراحل لتنمية العاملين بالجهاز الإداري للدولة ورفع كفاءتهم وتأهيل وإعداد القيادات الشابة، وفيما يلي مراحل البرنامج والشهادات الممنوحة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٧، ص ١):

- المرحلة التمهيدية والاستكشافية، ومدتها ٤ أشهر بإجمالي (٢٤) يوماً تدريبياً ويُمنح من يجتازها بنجاح شهادة "أساسيات الإدارة".
- مرحلة التخصص والتقييم، ومدتها (٤) أشهر بإجمالي (٢٤) يوماً تدريبياً ويُمنح من يجتازها بنجاح "دبلوم في إدارة الأعمال الحكومية".
- مرحلة النجاح والتميز، ومدتها (١٢) شهر بإجمالي (٥٢) يوماً تدريبياً ويُمنح من يجتازها بنجاح "ماجستير إدارة الأعمال الحكومية".

ولدعم تسويق الخدمات البحثية تتعاون وزارة التعليم العالي مع حوالي (١٩٣) دولة في مجال النشر الدولي للبحوث العلمية والمنشورات البحثية العلمية الدولية، كما أصدرت تشريعات جديدة ومنها قانون إنشاء صندوق دعم الابتكار، وقانون حوافز العلوم وتكنولوجيا الابتكار وأيضاً تفعيل آليات التعاون العلمي والبحثي المشترك بين مصر والنمسا وذلك بزيادة المنح الدراسية المقدمة لطلاب الدراسات العليا إلى (١٥٠) منحة وكذلك عدد (١٠٠) منحة في التخصصات الحديثة والمجالات ذات الأولوية كأبحاث المياه والطاقة المتجددة والتخطيط العمراني وإدارة مترو الأنفاق، فضلاً عن تشجيع مشاركة العلماء والخبراء في المشروعات البحثية المشتركة وتبادل الخبرات بين الباحثين في مصر والنمسا وخاصة في الأبحاث العلمية والتكنولوجية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٢-٥).

ولدعم تسويق الخدمة البحثية أيضاً بالجامعات المصرية صدر قرار من المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء البنك القومي للمعامل والأجهزة العلمية بالجامعات المصرية، وذلك تحقيقاً لعدة أهداف هي (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٨، ص ١):

- بناء قاعدة بيانات للمعامل والأجهزة العلمية الموجودة بالجامعات المصرية.
- إتاحة استخدام الأجهزة للباحثين بالجامعات المصرية.
- ترشيد استيراد الأجهزة ومنع الازدواجية.
- تشجيع عمل الفرق البحثية.
- إنشاء مراكز صيانة مركزية وإعداد الكوادر الفنية اللازمة لتشغيلها.
- التوسع المستقبلي للبنك ليشمل مراكز البحوث المصرية المختلفة.
- تشغيل الأجهزة على أسس اقتصادية لخدمة الجهات التطبيقية داخل وخارج الحرم الجامعي.

- ومن المبادرات التي تقوم بها أكاديمية البحث العلمي بالتعاون مع هيئات أخرى لدعم التوجه التسويقي بالجامعات والمؤسسات التعليمية ما يلي (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠١٨، ص ١):
- مسابقات قومية لدعم الابتكارات لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة من أجل دمجهم في جهود تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.
 - تفعيل برنامج التعاون العلمي المصري الفرنسي (محتوب) في عدة مجالات بحثية منها (الصرف الصحي، تحلية المياه، الطاقة المتجددة، بطاريات السيارات الكهربائية، علوم الأرض والفضاء، العلوم الإنسانية، والاجتماعية، العلوم المجتمعية، الإنتاج الحيواني، وإنتاج المحاصيل الزراعية).
 - برامج الاستثمار في شباب الباحثين والمبتكرين من طلاب الجامعات والمدارس وغيرهم، وتتمثل في (دعم تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية داخل مصر، دعم سفر الباحثين المصريين لحضور أنشطة علمية خارج مصر، دعم الباحثين والطلبة الموهوبين المشتركين في مسابقات عالمية من مختلف الجامعات والمدارس).
 - الجوائز التي تمنح للمتميزين في مختلف المجالات على مستوى جمهورية مصر العربية وتشمل (جوائز النيل، جوائز الدولة التقديرية، جواز الدولة للتفوق، جوائز الدولة التشجيعية، جائزة الرواد، جوائز المرأة التشجيعية، جوائز المرأة التقديرية).
 - برنامج نداء علماء مصر لتلقي مقترحات مشروعات بحوث وتطوير وابتكار وبحوث تطبيقية، وحلول تكنولوجية اقتصادية قابلة للتطبيق، وذلك تنفيذاً لاستراتيجية مصر للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ورؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.
 - تخصيص ٣٠٠ ألف جنيه لكل جامعة مشاركة في مشروع تطوير العشوائيات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٧، ص ١٢ - ١٣).
 - إطلاق البرنامج التلفزيوني " القاهرة تبتكر".
 - إطلاق برنامج رعاية الشباب الموهوبين علمياً، وذلك في إطار الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.
 - إطلاق شهر "العلوم المصري" ليضم ٢٥٠ حدثاً في مجالات مختلفة و(٩) مبادرات علمية لخدمة المجتمع.
 - افتتاح المنتدى الثاني لتسويق مخرجات البحث العلمي حول مشروعات زيادة إنتاجية القمح والأرز الهجين وصناعة الحرير، وتحلية المياه والطاقة الشمسية.
 - إطلاق مبادرة "الرائي" لتصنيع أول سيارة مصرية بدعم (١٠) مليون جنيه للمسابقة، (١٤) مليون لإنشاء مركز بحوث تطوير صناعة السيارات.
- ولزيادة المنافسة بين الجامعات تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع مجلس الوزراء وهيئة الرقابة الإدارية وهيئة الهندسية للقوات المسلحة بتقييم الجامعات المشاركة في مسابقة "أفضل جامعة مصرية" وفق مجموعة من المعايير تراعي مختلف جوانب العملية التعليمية والبحثية والتدريبية والمجتمعية، وهي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ١٠)

- الشكل العام والمظهر الجمالي للجامعة ويشمل، المساحات الخضراء، التنظيم والنظام في الدخول والخروج.
 - جاهزية المدرجات والقاعات الدراسية والمكتبات والمعامل والورش وغيرها من أماكن التدريب لاستقبال طلاب الجامعة، وتوفير مناخ مناسب لهم للدراسة والتدريب والبحث.
 - المستوى الأكاديمي للجامعة.
 - مدى قدرة الجامعة على تدبير موارد ذاتية لتغطية نفقاتها وتحسين مختلف جوانب العملية التعليمية والبحثية والتدريبية بها.
 - اشتراك الطلاب في تنفيذ المظهر الجمالي للجامعة ونظافتها وتحقيق الانضباط المطلوب.
- ولدعم ابعاد التوجه التسويقي بالجامعات وخاصة "التوجه بالعميل" تم إصدار كتيب بعنوان ميثاق الطالب الجامعي من قبل وزارة التعليم العالي، عام ٢٠١٨م، ويتضمن نبذة عن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، دور الطالب الجامعي فيها، وصفات الطالب الجامعي، وأهداف الميثاق الأخلاقي، وتوعية الطالب (أخلاقيات، واجبات، حقوق، قوانين، وآليات تحفيز الطلاب في إطار القوانين المنظمة للأنشطة الجامعية)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٣).

➤ السياق الاقتصادي:

يواجه الاقتصاد المصري العديد من التحديات الهيكلية التي تتمثل في ضعف رأس المال البشري والبنية الأساسية وصعوبة الحصول على التمويل، وانخفاض مستوى التنافسية، وتعكس المؤشرات الدولية تلك التحديات، ومدى الجهد المطلوب لتخطيها، كما يعاني الاقتصاد المصري من ارتفاع معدلات البطالة منذ الأزمة الاقتصادية العالمية ٢٠٠٨م وحتى الآن والتي وصلت إلى ١٢,٨% عام ٢٠١٥م نظراً لعدم توافر المهارات الإدارية اللازمة، وعدم الربط بين الانتاجية والأجر، وعدم ملائمة مخرجات التعلم لمتطلبات سوق العمل، والذي ترتبت عليه تأخر ترتيب مصر بالنسبة لمؤشر التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والذي احتلت فيه المرتبة (١٣٧) عام ٢٠١٥م (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ٢٨، ٣٠).

وعليه أكدت استراتيجية التنمية المستدامة على ضرورة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ٣٦ - ٣٧):

- إصلاح منظومة التعليم والتدريب بشكل يؤدي إلى رفع معدل إنتاجية العمالة، ومعالجة التفاوت بين الأجر في القطاع العام والخاص، وتعزيز المرونة داخل سوق العمل ودعم العمل اللائق.
- التركيز على توفير فرص عمل في قطاع الخدمات لذوي المهارات العالية.
- تعزيز الإرشاد المهني وخدمات التوظيف، وتوفير برامج لتنمية المهارات.
- تشجيع المزيد من الاستثمارات الأجنبية والمحلية في القطاعات الخدمية والصناعية المزدهرة.
- التوسع في نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تحسين توعية الخدمات المتاحة في الدولة وتقليل العبء المالي على عاتق الحكومة، والعمل على خلق سوق محلي للتمويل طويل الأجل.

- صناعة برنامج لسياسات سوق العمل الفعالة، والتي ترتبط بالتعليم والتدريب والتأهيل وتشجيع ريادة الأعمال، وتوفير مزيد من فرص العمل وتضييق الفجوة بين عرض العمل والطلب عليه.
- كما قامت الوزارة بعدة مبادرات في مجال الربط بين البحث العلمي والصناعة ودعم التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ص ١٤ - ١٥):
- مبادرة اندماج (Fusion) للشراكة بين التعليم الهندسي والبحث العلمي، بهدف تطوير الصناعة المصرية وتأهيل جيل جديد من الخريجين المبدعين ورواد الأعمال لدفع عجلة الاقتصاد المصري.
- إنشاء حاضنات تكنولوجية بالجامعات المصرية بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تتولى تمويل المشروع بهدف نشر فكر ريادة الأعمال داخل الجامعات.
- إنشاء مراكز لريادة الأعمال بالجامعات بهدف ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاعين الصناعي والخدمي، وذلك لتأهيل الشباب المصري للعمل الحر وتطوير الصناعات المحلية وربط الدراسة بسوق العمل المحلية والدولية.
- برنامج شركة "هواوي مصر" لبناء القدرات وتأهيل الطلاب والكوادر الجامعية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ويهدف إلى نقل التقنيات المتقدمة لأجل تطوير وتأهيل الشباب باعتباره من أهم القوى المحركة لتحقيق التنمية الاقتصادية.
- إنشاء وحدة للشئون البيئية بكل جامعة، بهدف رصد مختلف المشكلات والتحديات البيئية التي تواجهها الجامعة في المجتمع المحيط لتحقيق التنمية المستدامة.
- ارتفاع الانفاق القومي على البحث العلمي في مصر خلال الخمس سنوات الماضية حيث ارتفع من ٨,٥٢ مليون جنيه عام ٢٠١٢م إلى ١٩,١٩ مليون جنيه عام ٢٠١٦م أي ان التغير بنسبة ٥٣,٥% إلى ٧٢,٥% (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٧، ص ١٥).
- كما تولى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهمية عليا للتصنيف الدولي للجامعات لتحسين معدل معايير التصنيف الدولي لما له من مردود إيجابي على السمعة العالمية للتعليم العالي في مصر، كما أن تقدم التصنيف الدولي للجامعات المصرية يؤدي إلى دعم الاقتصاد القومي من خلال (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٣):
- جذب الطلاب الوافدين، مما يزيد من السياحة التعليمية وتدفقات النقد الأجنبي.
- زيادة فرص خريجي الجامعات المصرية في الحصول على فرص عمل إقليمية وعالمية، وبالتالي زيادة النقد الأجنبي من المصريين العاملين بالخارج.
- زيادة فرص شباب الباحثين للحصول على منح للدراسات العليا بالخارج مما يعد دعم غير مباشر لموارد الإدارة العامة للبعثات.
- زيادة فرص الباحثين في المشاركة في المشروعات البحثية الدولية مما يعد دعم غير مباشر لموازنة البحث العلمي.

➤ السياق الاجتماعي:

تواجه مصر زيادة سكانية مضطردة، والتي تعد عقبة خطيرة أمام الخدمات التعليمية الملائمة والجيدة في مختلف المراحل التعليمية، فضلاً عن وجود فجوة في تكافؤ توزيع الخدمات جغرافياً وإتاحة الحد الأدنى في المناطق الأكثر احتياجاً، وأيضاً ضعف التنسيق بين جهود الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وربطها بالاحتياجات المجتمعية، مما يؤدي إلى تشتيت الجهود الداعمة للعدالة الاجتماعية، ولذا أكدت الدولة في استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ - على (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح ، ٢٠١٦ ، ص ١١٦ ، ١٢٠):

- ضرورة إتاحة الخدمات الأساسية وضمان مستوى جودتها وتوزيعها بشكل متوازن.
- تبني حزمة من السياسات العامة التي تراعى التوازن بين تحقيق النمو الاقتصادي من ناحية، وضمان عدالة توزيع ثماره من ناحية أخرى.
- التركيز على العمل التنموي الذي يستهدف بناء القدرات، والتمكين، وإتاحة فرص الحراك الاجتماعي.
- تحقيق الاندماج المجتمعي بمفهومه الشامل، والذي يقتضي تعزيز الثقة بين الدولة وشركاء التنمية وتشجيعهم على تعظيم دورهم في المجتمع.
- التوسع في برامج المسؤولية المجتمعية بالتنسيق مع شركاء التنمية وتحقيق التكافؤ في فرص التشغيل اللائق دون تمييز.
- تحقيق المساواة في الحقوق والفرص بما يكفل مساحة أوسع من الحراك الاجتماعي، والتميز الإيجابي لصالح الفئات ذوي الإعاقة.

وعليه قامت وزارة التعليم العالي بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية لإنشاء عدد من مراكز التوظيف بالجامعات المصرية بهدف توفير فرص عمل أفضل لشباب الجامعات المصرية بعد تخرجهم، فضلاً عن توسيع آليات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والألمانية والتي تشمل إنشاء برامج دراسية مشتركة بالتعاون مع المؤسسات الصناعية، إنشاء نموذج جامعي موجه للتطبيق لتوظيف شباب الخريجين المصريين وتلبية احتياجات سوق العمل، تقديم نماذج مثالية للتعاون الأكاديمي الدولي، إجراء مشروعات بحثية مشتركة في المجالات ذات الأولوية للبلدين، وتوفير درجات علمية مشتركة، وأيضاً التعاون من الإمارات المتحدة لإنشاء فرع "الجامعة الخليج الطبية" في العاصمة الإدارية الجديدة، وهي جامعة طبية رائدة تقدم التعليم المهني الطبي والصحي، وتمتلك شركات عالمية متعددة مع العديد من المستشفيات والجامعات والمراكز البحثية المرموقة دولياً، وأيضاً إنشاء "الأكاديمية الوطنية لتدريب وتأهيل الشباب" عام ٢٠١٧م، بهدف تحقيق متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية بكل قطاعات الدولة والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، ويكون تصميم نظام التعليم بها على غرار "المدرسة الوطنية للإدارة العامة في فرنسا" وبالتعاون مع عدد من الهيئات والمعاهد والمؤسسات العلمية الدولية، كما تم تطوير منظومة البعثات المصرية، وزاد عدد المبعوثين المصريين للحصول على درجات جامعة عليا وفي مهمات علمية من ٩٥٠ مبعوثاً عام

٢٠١٧م إلى ١١٥٠ مبعوثاً عام ٢٠١٨م بواقع زيادة ٢٠٠ مبعوث، وأيضاً الإعلان عن خطة البعثات لعام ٢٠١٧م/٢٠١٨م لإيفاد عدد (١٠٠٠) بعثة إشراف مشترك و(٥٠٠) مهمة علمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨، ص ١٩-٢٤، ص ٣٢).

➤ السياق التكنولوجي:

يُعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر من القطاعات المحركة والمحفزة للمعرفة والابتكار، وبلغ معدل نمو عدد شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر حوالي ١٣,٥% سنوياً، ونجح هذا القطاع في تحقيق معدلات نمو مطردة، مما استدعى سرعة تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية، وزيادة عدد خريجي كليات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، كما نجح المجتمع البحثي في تحقيق العديد من المؤشرات الإيجابية كتفوق مصر المتوسط بالنسبة لمؤشر تأثير الاقتباس (Impact Citation) في مجال أبحاث الرياضيات، كما احتلت مصر المركز (٤٨) من إجمالي (١٣٢) دولة في مؤشر الاقتباس العالمي (H-index) عام ٢٠١٣م. وجاءت جامعة الإسكندرية، في المرتبة (١٤٧) في تصنيف التعليم العالي العالمي للتايمز للجامعات عام ٢٠١٠م، وكانت المرة الأولى التي تتجح فيها جامعة مصرية في احتلال مرتبة ضمن أعلى (٢٠٠) جامعة، ويرجع ذلك إلى جودة الأبحاث في الرياضيات والفيزياء (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ٨٨).

وفي إطار استراتيجية الدولة لتحقيق التحول الرقمي والشمول المالي في مختلف المؤسسات قام عدد من الجامعات المصرية بالاتفاق مع شركة (E-Finance) لتحصيل الرسوم والمصروفات الدراسية مقابل الخدمات الجامعية المختلفة إلكترونياً، ونشر ثقافة استخدام بطاقات الدفع عن طريق التحصيل الإلكتروني باستخدام طرق الدفع الإلكترونية.

وأيضاً في إطار التعاون بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والهيئة الهندسية للقوات المسلحة تمت الموافقة على إقامة (٨) مجتمعات تكنولوجية داخل الجامعات الإقليمية وهي (جامعة جنوب الوادي بقنا، أسوان، المنوفية، قناة السويس بالإسماعيلية، المنيا، سوهاج، الزقازيق، المنصورة)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٩، ٤١).

كما تقوم أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بدعم هذا المجال من خلال إنشاء الحاضنة التكنولوجية "انطلاق" وفروعها لتغطي جميع التخصصات بتكلفة ٢٨ مليون جنيه، وتخرج الدفعة الأولى من الشركات التكنولوجية الناشئة في إطار البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" وعددها (٨) شركات تغطي قطاعات إنتاجية وتكنولوجية مختلفة، كما تم فتح باب التسجيل لحاضنة "طريق" كأول حاضنة تكنولوجية قومية متخصصة لدعم الابتكار في مجال الإلكترونيات وتطبيقها بمعهد بحوث الإلكترونيات، كما تمول (١٢) تحالفاً تكنولوجياً لتعميق التصنيع المحلي في تحلية المياه والدواء والإلكترونيات، والبتروكيماويات، والطاقة، وقطع الغيار، والأقمار الصناعية بتمويل ١١٢ مليون جنيه (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٧، ص ١٣، ص ١٥).

وفي إطار مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي تم بناء اتحاد المكتبات الجامعية المصرية في بداية ٢٠٠٦م تشرف عليه "وحدة المكتبات الرقمية" كأحد الوحدات التابعة لمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بالمجلس الأعلى للجامعات، وتسعى الوحدة إلى رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى دعم أواصر التعاون بين مؤسسات تقديم خدمات المعلومات بالتعليم العالي مما يساعد على ترشيد النفقات وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة وتعظيم معدلات الإفادة من تلك الموارد من جانب مجتمع المستفيدين، لذا قامت وحدة المكتبات الرقمية بتأسيس اتحاد المكتبات الجامعية المصرية، والذي يعتبر أكبر برنامج تعاوني لمؤسسات المعلومات في مصر والوطن العربي حيث تشارك فيه أكثر من (٤٣) مؤسسة تتمثل في (٢٤) جامعة حكومية، (٦) جامعات خاصة، (١٣) مؤسسة بحثية وخدمية وتتيح الوحدة الوصول للخدمات واستخدام المكتبات الرقمية عن طريق الحاسبات المتصلة بشبكة الجامعات المصرية (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٨، ص ١).

وأيضًا في إطار مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تم إنشاء المركز القومي للتعليم الإلكتروني عام ٢٠٠٥م لغرض النهوض بجودة التعليم العالي من خلال إدراج التعليم الإلكتروني كأحد الأنماط الأساسية للتعليم بالجامعات المصرية، لتصبح قادرة على المنافسة الإقليمية العالمية، كما يسعى إلى تحسين نواتج التعلم المستهدفة، وذلك بتوظيف فعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم استراتيجيات التعليم والتعلم، ويتبع هذا المركز (٢٢) مركزًا لإنتاج المقررات الإلكترونية بالجامعات الحكومية وفروعها، ويقدم المركز القومي لها الدعم الفني والاستشارات الخاصة بمجال التصميم التعليمي، والتطوير والتدريب وتسويق المقررات الإلكترونية (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٨، ص ١).

المحور السابع: نتائج البحث وتوصياته

توصل البحث الحالي في ضوء الإطار النظري والتحليل المقارن، والوضع الراهن للتوجه التسويقي بالجامعات المصرية إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

نتائج تتعلق بمفهوم التوجه التسويقي بالجامعات، وتشمل:

- ضعف تغطية أعمال الجامعة وكلياتها ومراكزها على مواقعها الإلكترونية وعلى شبكات التواصل (تويتر وفيس بوك الخاصين بها).
- غياب بعد التسويق من رؤى ورسالة بعد الجامعات.
- غياب العلامة التجارية للجامعة (ما تشتهر به، عدد الأبحاث، عدد الابتكارات التي تسوقها، الشراكات المتميزة، البرامج الإلكترونية المجانية، الأعمال التطوعية المتميزة المتميزين والحاصلين على جوائز محلية ودولية فضلاً عن ما تقدمه الجامعة لعملائها على مواقعها الإلكترونية).
- غياب الفهم الكامل للبيئة التنافسية المحلية والدولية المحيطة بالجامعات ومعرفة درجة قوتها وحدة المنافسة بها.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:

- ضرورة تطوير مواقع الجامعات على شبكة المعلومات الدولية واحتوائها على معلومات كافية حول الحرم الجامعي وطبيعة الدراسة فيه، والرسوم الدراسية، والمنح المتاحة والبرامج الدراسية وغيرها، فضلاً عن اعتمادها على تقنيات تسويق العلاقة بينها وبين الطلاب المحتملين، وذلك لجذب الطلاب من جميع أنحاء العالم.
- ضرورة احتواء رؤى ورسالة الجامعات على بعد التسويق، بل واعتباره وظيفة رابعة للجامعة من أجل التطوير وتحقيق موقف تنافسي أفضل.
- ضرورة إنشاء علامات تجارية للجامعات، وإبراز أفضل ما تتميز به، وتطلق في برنامجها التسويقي من خلاله.
- ضرورة إجراء التحليل البيئي الخارجي بشكل مستمر لمعرفة الفرص التسويقية المتاحة واغتنامها والتهديدات ومحاولة التصدي لها.

نتائج تتعلق بأهداف التوجه التسويقي بالجامعات ومنها:

- ضعف العلاقة التسويقية بين الجامعة والقطاع الخاص.
- قصور الجامعات في استغلال مواردها بشكل أمثل في التوجه نحو السوق المستهدفة.
- عدم وجود خطة واضحة لجذب عدد أكبر من الطلاب والباحثين والمستفيدين من المجتمع.
- ضعف مستوى الإداء الخدمي الجامعي وقلة التوسع والنمو في المنتجات والخدمات الجامعية المقدمة لجمهور المستفيدين.
- ضعف قدرة الجامعات على مواكبة التطورات العالمية والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالآتي:

- ضرورة وجود خطة لدعم العلاقة التسويقية بين الجامعة والقطاع الخاص.
 - ضرورة استغلال الجامعات لكافة مواردها بشكل أمثل في التوجه نحو السوق المستهدفة لتحقيق مركزاً تنافسياً متميزاً.
 - ضرورة وجود خطة واضحة لجذب جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية وزيادة عددهم من أجل البقاء والاستمرارية.
 - ضرورة تشجيع جميع الجامعات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها لرفع مستوى الإداء الخدمي المقدم والتوسع والنمو في المنتجات والخدمات المقدمة.
 - ضرورة دعم اللامركزية والاستقلالية للجامعات والتي تزيد من قدرتها على مواكبة التطورات العالمية.
- **نتائج تتعلق بأبعاد التوجه التسويقي (التوجه بالعميل، توافر المعلومات ونشرها، التوجه بالمنفعة المجتمعية)، ومنها:**
- تزايد الطلب على التعليم الجامعي أدى إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف، وبالتالي انخفاض كفاءة الخريجين.

- ضعف ملائمة أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة للكلية.
- انخفاض جودة البرامج والخدمات الجامعية وعدم مواكبتها لمستجدات العصر ومتطلبات سوق العمل.
- غياب آليات قياس رضا الفئات المستهدفة (العملاء الداخليون والخارجيون) وآرائهم في نوعية الخدمات المقدمة.
- قصور في مصادر المعلومات المتاحة بالجامعة وعدم الشفافية، فضلاً عن عدم قيامها على احتياج فعلى للباحثين، وقصور في طرق وأساليب نشرها.
- قصور المراكز البحثية بالجامعات والوحدات ذات الطابع الخاص عن الاتصال بشكل مستمر مع عملائها من المجتمع للتعرف على احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها.
- وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالآتي:
- ضرورة تطوير معايير قبول الطلاب بالجامعات واعتمادها على مؤشر الدرجات وقدرات ورغبات الطلاب.
- ضرورة تطوير البرامج والخدمات الجامعة في ضوء مستجدات العصر واحتياجات العملاء ومتطلبات سوق العمل.
- ضرورة اعتماد أساليب ملائمة لتحديد الفجوة بين واقع مستوى الخدمة المقدمة، وتوقع العملاء لمستوى الخدمة المراد تقديمها، من أجل تحسينها وتطويرها.
- ضرورة الاهتمام بالمكتبات وتحديث مصادر المعلومات بها بشكل دوري في ضوء الاحتياجات الفعلية لكافة المستفيدين، والقيام ببحوث تسويقية في هذا المجال للوقوف على معوقات تقديم الخدمة واستهداف مستفيدين أكثر.
- إعادة النظر بشأن الوحدات ذات الطابع الخاص والمراكز البحثية والخدمات التي تقدمها ومدى ملائمتها مع سوق المستهدفين فضلاً عن تحقيق التكامل بين هذه الوحدات على مستوى الجامعة من أجل إدراج دخلاً إضافياً للجامعة.
- نتائج تتعلق بمجالات التوجه التسويقي بالجامعات (تسويق الخدمة التعليمية، والبحثية، والمجتمعية)، ومنها:
- عدم تكامل الخدمات الطلابية بالجامعات.
- عدم وجود مراكز للتوظيف بجميع الجامعات، ورابطة للخريجين على مستوى الجامعات المصرية.
- ضعف التعاون مع الجامعات الأجنبية المتميزة في تقديم برامج تعليمية للدارسين.
- ضعف تجاوب الشركات في دعم استراتيجيات التسويق للخدمات التعليمية.
- قصور في تأهيل المعامل والوحدات البحثية للحصول على الاعتماد، وبالتالي عدم تجديدها.
- عدم وجود سياسات واضحة لتسويق نتائج ومخرجات البحوث.
- عدم وجود وحدات حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع في كل الجامعات.
- ضعف المنظومة التشريعية لتحفيز وحماية الابتكار، وضعف الوعي بأهمية الملكية الفكرية وحمايتها.

- عدم الربط بين ما يتم إجراؤه من أبحاث واحتياجات المجتمع المحيط بالجامعة.
- ضعف الشراكة بين الجامعة وقطاعات التنمية والصناعة والانتاج والخدمات.
- قصور القنوات التسويقية بالجامعات في عرض خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على المجتمع المحلي والعالمى.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالآتي:

- ضرورة إنشاء مراكز للتوظيف بجميع الجامعات بها شبكة لتواصل الخريجين وترتبط هذه المراكز بجميع الهيئات الحكومية والمؤسسات الخاصة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى من أجل توظيف الطلاب.
- ضرورة وجود جهات تنسيقية بين مراكز البحث العلمي وبين الشركات والقطاع الخاص.
- ضرورة توجيه الأبحاث الجامعية لحل مشكلات المجتمع وتطويره.
- ضرورة وجود خطة استراتيجية واضحة للبحث العلمي في جميع الكليات والأقسام في ضوء خطة التنمية المستدامة للمجتمع.
- ضرورة إعادة النظر بشأن التشريعات والقوانين المحفزة للابتكار والحامية للملكية الفكرية.
- ضرورة إنشاء مراكز استشارية في مختلف المجالات الجامعية لخدمة مؤسسات الإنتاج والشركات.
- ضرورة وجود خطة تسويقية واضحة تتكامل فيها الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين والمجتمع.
- **نتائج تتعلق بإجراءات التوجه التسويقي بالجامعات (التسويق المتكامل، التسويق الداخلي، بحوث التسويق، تطوير المناهج، المزيج التسويقي، الخدمات المساندة)، ومنها:**
- ضعف التعاون بين كليات الجامعة ووحداتها من ناحية وبينها وبين مؤسسات المجتمع من ناحية أخرى لتحقيق التكامل المنشود داخل الجامعة لتطوير التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ضعف التعاون البحثي بين الجامعات المصرية، وبينها وبين الجامعات والمراكز والهيئات البحثية العلمية.
- عدم تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية وغياب مفهوم تنمية الموارد البشرية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة العاملين، فضلًا عن أن نظام التعيين لا يصلح لجذب أصحاب المهارات.
- قصور في برامج التأهيل العلمي والمهني والإداري للعاملين بالجامعة.
- عدم وجود آليات معتمدة لزيادة تخصصات تمويل البحث العلمي من خلال المنح والهبات.
- الروتين والتقليدية في تطوير المناهج والمقررات.
- ضعف استخدام المواقع الإلكترونية للجامعات في دعم سياسات المزيج التسويقي والترويج للجامعة وبرامجها وما تتميز به عبر مواقعها الإلكترونية، وإتاحة البيانات والمعلومات الكافية عن خدماتها لتسمح للمستخدمين من المقارنة بين المنافسين من حيث جودة المنتج أو الخدمة، ومدى ملاءمة السعر، فضلًا عن اتمام عمليات البيع والشراء الإلكترونية لما هو لازم وضروري لعمليات العمل الجامعي.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالآتي:

- ضرورة وجودة خطة استراتيجية لتسويق برامج وخدمات الجامعة تتكامل فيها جميع كلياتها ومراكزها ووحداتها لخدمة عملائها.
- ضرورة تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية بداية من الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتخطيط للمسارات المهنية والتقييم الوظيفي فضلاً عن زيادة الموارد المالية المخصصة لتدريبهم وتمييزهم.
- ضرورة وجود مراكز للتنمية المستدامة بالجامعات المصرية بالتعاون مع هيئات خارجية لتقديم المنح الأكاديمية وإجراء التحليلات الخاصة بالبحوث والسياسات، وتعزيز البحوث متعددة التخصصات لإتاحة المعرفة ودعم عملية التنمية.
- ضرورة مراعاة احتياجات الطلاب والمجتمع المحيط وسوق العمل عند تحديث المناهج والمقررات الدراسية.
- ضرورة تفعيل المواقع الإلكترونية للجامعات في دعم سياسة المزيج التسويقي وإجراء عمليات التحديث المستمر لها.

➤ نتائج تتعلق بآليات التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:

- قلة استخدام الآليات التي عن طريقها يتم التعرف على احتياجات المجتمع وحاجاته كتتظيم الندوات وورش العمل وعقد اللقاءات مع الجهات المستفيدة.
- عدم وجود آليات لتسويق الخدمات الجامعية للسوق العالمي كالمراكز العالمية، والشراكة بين الصناعة والأوساط الأكاديمية من جميع أنحاء العالم.
- عدم وجود اتصالات لتحسين قدرة الجامعات على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتحقيق قدر أكبر من التعلم في المستقبل.
- غياب المختبرات التي تعالج المشاكل المجتمعية فيما يتعلق بالجريمة والتعليم والصحة والفقير والطاقة والبيئة.
- عدم وجود رابطة للخريجين على مستوى الجامعات المصرية متصلة بجهات توظيف محلية وعالمية، وتعمل كمنظمة عالمية مستقلة لمساعدة الطلاب اكتشاف الفرص الوظيفية التي تتماشى مع إمكاناتهم وأهدافهم في الداخل والخارج وتتيح لهم الفرصة لتقديم أعمال تطوعية للجامعة.
- عدم وجود برنامج تحت مسمى " برنامج كراسي البحث المصرية " لتمكين الجامعات المصرية ومعاهدها البحثية ومستشفياتها النائية من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي، والتحول إلى مراكز أبحاث عالمية المستوى.

وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالآتي:

- ضرورة تفعيل الندوات وورش العمل وزيادة عقد اللقاءات مع الجهات المستفيدة في المجتمع الخارجي للتعرف على احتياجاتها ورغباتها ومحاولة تلبيتها.
- ضرورة تفعيل الشراكة بين الجامعة والصناعة والهيئات الأكاديمية الأخرى داخل مصر وخارجها.

- ضرورة إنشاء اتحادات "كاتحاد مراكز الابتكار" لتحسين قدرة الجامعات على مواجهة تحديات القرن الحادي العشرين.
- ضرورة وجود رابطة للخريجين على مستوى الجامعات المصرية واتصالها بجهات توظيف محلية وعالمية لتلبية حاجات الخريجين في الوصول إلى الفرص الوظيفية المناسبة.
- ضرورة إنشاء "برنامج كراسي البحث المصرية" لتعزيز سمعة مصر كمركز عالمي في التميز العلمي والبحثي والابتكار.

المحور الثامن: إجراءات البحث المقترحة

توجد مجموعة من الإجراءات والممارسات العملية التي تدعم التوجه التسويقي بالجامعات المصرية، وذلك لتحقيق الارتقاء بمستوى الإداء الجامعي، وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة واحتلال مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية، وتتمثل هذه الإجراءات في الآتي:

- **إجراءات تتعلق بمفهوم التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:**
 - إنشاء علامة تجارية للجامعة تتميز ب (موقع الجامعة وخصائصها - المعيشة والإقامة - تكاليف الدراسة، البرامج ومستواها وعددها، البحوث وبراءات الاختراع نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، السمعة الأكاديمية، سمعة الخريجين، السمعة السوقية، الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، الإعانات المالية والمنح الدراسية والقروض الطلابية، فرص توظيف الطلاب داخل الجامعة وخارجها معدل النجاح في الامتحانات، نظام الامتحانات، وموقعها الإلكتروني وشبكات التواصل الخاصة بها).
 - دعم العلامة التجارية لزيادة القدرة التنافسية للجامعة في السوق الدولية.
 - تخطيط الحملات التسويقية التي تدعم مبادرات رسالة الجامعة وتتماشى مع علاماتها التجارية.
 - التنوع في طرق تقديم الخدمات الجامعية وفق احتياجات ومتطلبات المستفيدين.
 - التركيز على دراسة البيئة التسويقية من أجل التكيف معها.
 - بناء خطط تسويقية فعالة من أجل العميل والمؤسسة.
 - التوجه نحو العميل وكيفية تشكيل رحلته داخل الجامعة وخارجها.
 - التوجه نحو السوق وأبحاثه، من أجل دعم استدامة الجامعة.
- **إجراءات تتعلق بأهداف التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:**
 - وضع استراتيجية لتسويق الخدمات الجامعية على المستويين المحلي والعالمي.
 - تفعيل التعاون والشراكة مع المؤسسات الصناعية والاقتصادية.
 - تحديث البنية التحتية والتكنولوجية باستمرار بما يتلاءم مع المتغيرات العصرية.
 - تسويق الخدمات البحثية لحل مشكلات المجتمع.
 - دعم برامج المنح الدراسية لتحقيق أهداف الجامعة.
 - الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

- دعم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية.
- توافر المعلومات ونشرها لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع تطورات السوق.
- جذب الطلاب من داخل البلاد وخارجها.
- زيادة كفاءة وفعالية نظام التعليم المصري من خلال التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- **إجراءات تتعلق بأبعاد التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:**
- إنشاء مركز التدريس والتعلم بالجامعة لتعزيز بيئة التعلم عن طريق (التميز في التدريس، التطبيق الفعال للتكنولوجيا في التعليم والتعلم، توفير الدعم والموارد، الانخراط في أنشطة التوعية، الاستشارات التربوية، التطوير المهني، النشرات الإخبارية، تقييم الفصول الدراسية والإدارات).
- إنشاء مركز لتقارب الصحة والاقتصاد كمدخل تكاملي جديد لدراسة التحديات الصحية العالمية المتعلقة بالتغذية والتقدم.
- ضم مكاتب الجامعات المصرية الورقية والرقمية في شبكة واحدة، واتصالها بشبكات عالمية أيضاً، ومن ثم وضع استراتيجيات ترويجية وتسويقية جديدة لضمان استمرارها في الوصول إلى مستخدميها، والحفاظ على أهمية خدمتهم، فضلاً عن تغيير دور المكتبتين أنفسهم لاكتساب مهارات ومعارف جديدة للعمل بشكل فعال لفهم احتياجات المستخدم والوفاء بها، فضلاً عن استخدام مواردها بفاعلية لدعم العملية التعليمية والتسويقية.
- تفعيل البريد الإلكتروني الأكاديمي الموحد كوسيلة رسمية للإعلام والإعلانات والتواصل والمراسلات الرسمية للجامعة، التي تؤثر على العلاقات بين جميع أطراف العمل الجامعي، وبذلك ينبغي توجيه البريد الإلكتروني على شبكة الجامعة، وينبغي أن يكون التسليم إلى عنوان البريد الإلكتروني الرسمي قابلاً للتحقق لضمان استلام الإعلانات والإشعارات في الوقت المناسب، وفي جامعة بنها يتخذ الشكل التالي `First Name Last Name @ Fedu . bu . edu . eg`.
- إنشاء نظام لإدارة علاقات الطلاب، يساعد على بناء العلاقات ليس فقط لتسجيلهم والاحتفاظ بهم ولكن لتحديد احتياجاتهم المتغيرة وإرضاءهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة وفعالية هذا النظام ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالآتي:
 - جمع البيانات الداخلية (التسجيل، معدلات التسرب، الشكاوي).
 - توفير معلومات يومية عن البيئة التسويقية.
 - إجراء بحوث التسويق، أي التعرف على الموقف في السوق من خلال مصادر موثوقة.
 - توفير الدعم المالي (المنح الدراسية، فرص العمل والدراسة، وسائل النقل، السكن داخل حرم الجامعة، خصم الرسوم الدراسية، مساعدات مالية، مرافق ترفيهية) .
 - دعم الترابط الاجتماعي (التفاعل مع إدارة المؤسسة و أعضائها، برامج الخدمة العامة، فرص للعمل مع أعضاء هيئة التدريس في المشاريع البحثية، الاتصالات الشخصية من الجامعة، الأندية، التنظيمات، الفعليات).

- دعم البنية الهيكلية (خدمات توظيف الخريجين، شبكات تواصل الخريجين، إدخال الطلاب في تشغيل الجامعة، قنوتات لحوار ومناقشات الطلاب، تقييم الكلية).
- توافر المكتبات الشاملة التي تلبي الاحتياجات التعليمية والبحثية واحتياجات المجتمع المحيط، واتصالها بشبكات دولية لتبادل المعلومات، وتوفير الموارد الوظيفية لمساعدة عملائها على التخطيط الوظيفي واستكمال المسيرة المهنية بنجاح.
- إنشاء مركز الشراكات المجتمعية لبناء شراكات مستدامة مع مؤسسات المجتمع لمساعدة الطلاب على تعميق فهمهم للأبعاد الاجتماعية والثقافية والسياسية والأخلاقية للحياة المدنية من خلال الخبرات العملية.
- التوسع في الخدمات المقدمة من " اتحاد الطلاب " لتشمل المنح التعليمية الإضافية، برامج لرعاية الصحية الأساسية، برامج القادة الناشئين، دعم الاقران، خدمات الاستدامة، خدمات الاسكان، توجيه الطلاب الجدد.
- إنشاء مكتب "حسابات الطلاب" لتجميع الرسوم من جميع كليات الجامعة وتوفير معلومات للطلاب واسرهم عن السياسة المالية للجامعة.
- إعداد كتيب للطالب يوضح القيم والمعايير المجتمعية، ويحتوي على معلومات حول فرص التطور الأكاديمي والاجتماعي والشخصي المتاحة، والأنشطة التي تحدث خارج بيئة التعلم.
- إنشاء مكتب للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة لإزالة الحواجز التي تحول دون مشاركتهم الكاملة في حياة الجامعة، وتحديد احتياجاتهم ووضع برامج تتلائم معها، للحفاظ على المعايير الأكاديمية والسلوكية للجامعة.
- إنشاء مكتب الحياة العملية لمساعدة الطلاب وجميع العاملين بالجامعة على تحقيق التوازن في عملهم ودراساتهم وحياتهم الشخصية والعائلية، وتقديم البرامج التي تساعد على التخطيط لمستقبل لأحداث الحياة والتنبؤ بتحدياتها وكيفية التصدي لها.
- إنشاء مركز للبيئة لدعم المجتمعات وتلبية احتياجات أفرادها من المياه النظيفة والغذاء والصحة والخدمات الحيوية الأخرى، مع الحفاظ على البيئة وتقديم الحلول لأهم التحديات البيئية، وتحديات الاستدامة.
- **إجراءات تتعلق بمجالات التوجه التسويقي بالجامعات (تسويق الخدمة التعليمية، البحثية، المجتمعية):**
- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتحقيق رسالة الجامعة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- إنشاء مركز لاكتشاف الاطفال الموهوبين بالمدارس داخل كليات التربية، لاكتشاف الموهوبين ونشر ثقافة الموهبة في المجتمع، وتقديم البرامج التدريبية للمهتمين بهذا المجال، والشراكة مع مراكز الموهبة على المستوى المحلي والعالمي.
- إنشاء مراكز التميز البحثي بكافة الجامعات ومراكز الإبداع والابتكار والكراسي البحثية، والترويج لها ولخدماتها على مواقع الجامعات الالكترونية لتصبح كبيوت خبرة.
- وجود فريق المبادرات الاستراتيجية ضمن مكتب نائب رئيس الجامعة للبحوث والابتكار لدعم وتعزيز أولويات البحوث المؤسسية، ودعم تنفيذ خطة البحوث الاستراتيجية للجامعة، ودعم

الشراكات الدولية، والشراكات المحلية مع الجامعات الأخرى والقطاع الخاص، وأيضًا مكتب الابتكارات والشراكات لبناء شركات ناجحة بين الجامعة والصناعة، وإدارة ملف الجامعة للملكية الفكرية، وتحويل الأفكار والابتكارات إلى منتجات وخدمات ووظائف، ويتطلب ذلك تعديل في الهيكل التنظيمي للجامعة وخاصة وظيفة نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث إلى نائب رئيس الجامعة للبحوث والابتكار.

- إنشاء مراكز التوظيف بالجامعات لدعم الاستكشاف الوظيفي والبحث عن وظيفة والتأهيل للدراسات العليا والمهنية.
- إنشاء مراكز التوظيف بالجامعات لدعم الاستكشاف الوظيفي البحث عن وظيفة والتأهيل للدراسات العليا والمهنية.
- إنشاء مراكز لريادة الأعمال والابتكار لتشجيع الابتكار والابداع وروح المبادرة التي تحفز التنمية الاقتصادية وتسهم في تحقيق الصالح العام.
- إنشاء خدمة باسم "الجامعة أون لاين" على سبيل المثال "جامعة بنها أون لاين" لدعم التجربة التعليمية من خلال الدورات عبر الانترنت والحصول على شهادات معتمدة والحصول على شهادات الدراسات العليا والمهنية والدرجات المتقدمة، والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أي مكان في العالم طول الحياة.
- إنشاء "مركز العلوم الاجتماعية الدولية بكليات التربية" لدفع أبحاث العلوم الاجتماعية حول مسائل ذات أهمية عالمية، ودمج المنظورات الدولية في برامج الدراسات العليا والجامعية.
- إنشاء "معهد التعليم المدرسي" يدار بواسطة كليات التربية لتعزيز التميز في المدارس الحكومية في جميع أنحاء الجمهورية، وينتج البحوث حول الممارسات العامة لتحسين المدرسة ونجاح الطلاب وتقديمهم فضلًا عن إدارته لبعض المدارس الحكومية.
- إنشاء سوق للجامعة على الانترنت لتمكين جانب العرض والطلب بمعنى عرض الخدمات الجامعية للمجتمع المحيط، وجعل طلبات واحتياجات المجتمع معروفة، كما يتيح التفاعل مع الموردين وأصحاب المصلحة من المجتمع المحلي.

➤ إجراءات تتعلق بإجراءات التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:

- توفير بطاقة المشتريات للجامعة (The University Procurement Card (P. Card)، وهي بطاقة ائتمان يتم اختيارها من قبل الجامعة لموظفيها (أكاديميين، باحثين، إداريين) المعتمدين لعملية الشراء، للسماح لهم بشراء السلع والخدمات بحد أقصى للمبالغ المحددة لأغراض تجارية معتمدة طبقًا للائحة التنظيمية لبطاقة المشتريات، وتستخدم لأعمال مشتريات الجامعة فقط، عندما لا تدعم قنوات الشراء المعتمدة من الجامعة في (MarketPlace) احتياجاتك (احتياجات عمل خاص، وحدات إدارية، قسم وغيرها).
- تطوير المناهج وتحديثها وتصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة.
- تفعيل دور نوادي أعضاء هيئة التدريس لتوثيق التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس بكل الجامعات المصرية.

- دعم التسويق المتكامل من خلال وجود مكتب التقدم على مستوى الجامعة ومكاتب التقدم المؤسسي على مستوى الكليات تتضافر جهودهم لدعم رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها وقيمها، والنهوض بجهود التخطيط الاستراتيجي وجهود جمع الاموال والهدايا والتبرعات، وتنسيق الاتصالات الشاملة مع الخريجين والجهات المانحة، ودعم الموارد البشرية، وإدارة المعرفة والمعلومات.
- تفعيل مركز تنمية الموارد البشرية بالجامعة لتقدم سلسلة من البرامج المتنوعة وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين بالجامعة، ومن هذه البرامج (برنامج تطوير القيادة، برنامج ٦ سيجما لتطوير المهارات في عملية التحسين المستمر في التعليم العالي، دورات المهارات الإشرافية والإدارية، برنامج اللغة الإنجليزية في العمل، ورش عمل الصحة والسلامة، ورش خدمات الأمن، إدارة الوقت، ورش المعاشات، الاجتماعات الفعالة، إدارة حياتك المهنية، إدارة الصراع، الصحة العقلية في مكان العمل وغيرها.
- إنشاء قسم للتسويق بكليات التجارة لإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجال التسويق، ويقدم دورات متنوعة في كيفية إجراء الأبحاث لتحديد احتياجات العملاء، تعلم استراتيجيات بناء العلامة التجارية، وكيفية التكيف مع الأسواق المحلية والدولية، وتطوير المهارات العملية في مجالات (تحليل المستهلك والسوق، وتنفيذ برامج التسويق، والمبيعات والترويج والإعلانات والاتصالات وخدمة العملاء)، كما يدعم القسم برامج الماجستير والدكتوراه في التسويق والأعمال التجارية الدولية واقتصاديات الأعمال.
- إنشاء مركز تسويق الخدمات الجامعية بهدف تسويق الخدمات والمنتجات والإمكانات والموارد للمستفيدين محلياً ودولياً، وتقديم الاستشارات وعقد الندوات في كافة مجالات ومراكز ووحدات الطابع الخاص بالجامعة، فضلاً عن تسعير الخدمات في ضوء سياسة التسعير للمنافسين وعلى أساس التكلفة، وأيضاً توزيع الخدمات في التوقيت والمكان المناسبين للعملاء وباستخدام التكنولوجيا الحديثة، والترويج لهذه الخدمات بطرق متنوعة تميزها عن منافسيها.
- عمل مركزاً افتراضياً للتسويق بالجامعة Uni Market Place Center كأداة شاملة لإجراء عمليات الشراء اليومية لكل أفراد الجامعة، يمكن من خلاله عرض وطلب ومقارنة المنتجات والخدمات المتعاقد عليها مع الموردين المفضلين.
- وجود خدمات مساندة وداعمة تتلاءم مع خصائص الخدمة وتتمثل هذه الخدمات في الافراد مقدمي الخدمة ومدى امتلاكهم لمهارات التعامل مع المستخدمين، وأيضاً المستفيد من الخدمة ودوره في الترويج للخدمة للعميل المحتمل، كما تتمثل هذه الخدمات في العمليات وهي إجراءات تقديم الخدمة، ومدى سهولتها وملاءمتها للعميل، وأيضاً الدليل المادي والمتمثل في المباني والتجهيزات ووسائل النقل، موقع الجامعة وطبيعته، أماكن الراحة، الأدلة الإرشادية، وكل ما يسهل عملية تقديم الخدمة.
- إنشاء معهد العمال العالمي بالجامعة لمساعدة العاملين والنقابات على فهم سياسات الموارد البشرية التي تشكل عالم اليوم.

➤ إجراءات تتعلق بآليات التوجه التسويقي بالجامعات، ومنها:

- إنشاء شبكات بحث واسعة النطاق "شبكات مراكز التميز لترجمة المعرفة وتعبئتها" تقودها أكاديمية البحث العلمي بالتعاون مع الحكومة والمؤسسات الصناعية والمؤسسات غير الهادفة للربح، ومؤسسات دولية في مجال البحث العلمي، لحشد القدرات البحثية متعددة التخصصات من جميع أنحاء مصر لتسريع عملية إنشاء المعرفة الجديدة في مجالات بحثية محددة وفقاً لخطة بحثية على مستوى الدولة.
- إنشاء مراكز التميز للتسويق والبحث على مستوى الدولة لسد الفجوة من الابتكار إلى التسويق عن طريق التواصل بين الهيئات البحثية ومجتمع الأعمال، وتعمل أيضاً على تبادل المعرفة والخبرات والموارد وتجلب التقنيات والمنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق بشكل أسرع، فضلاً عن تقديم مجموعة مرنة من النماذج (مراكز استثمارية، حاضنات، مراكز تقديم خدمات، مراكز تطوير منتجات).
- إنشاء شبكات مراكز تميز الأعمال بقيادة اتحاد الصناعة وتعاون أكاديميات البحث العلمي والجامعات محلياً ودولياً، من أجل الاستجابة مباشرة لتحديات البحث والتطوير التي تواجه القطاع الصناعي المصري، تسريع ترجمة البحوث إلى المنتجات والخدمات التجارية، زيادة استثمارات القطاع الخاص في البحوث المصرية من خلال المشاريع التعاونية.
- التوسع في إنشاء الحاضنات البحثية لتوحيد العلماء في العديد من المجالات البحثية المختلفة.
- التوسع في الشراكة بين الجامعة والصناعة وإنشاء مراكز التأثير لسد الفجوة بين الجامعة والصناعة.
- وجود رابطة عالمية للخريجين تتيح لهم تبادل الموارد والخدمات مع خريجي جامعات أخرى لتحسين أنفسهم والجامعة والعالم وخلق دعماً للجامعة، كما تساعدهم على اكتشاف الفرص الوظيفية التي تتماشى مع إمكاناتهم وأهدافهم.
- إنشاء المختبرات لمواجهة المشاكل المجتمعية فيما يتعلق بالجريمة والتعليم والصناعة والفقر والطاقة والبيئة، وتحديد السياسات والبرامج ذات الإمكانات الكبيرة للتأثير على التغيير الاجتماعي واسع المجال اقتصادياً واجتماعياً وتربوياً وثقافياً.
- إنشاء مراكز العلوم الإنسانية بكليات التربية بالجامعات المصرية واتحادها لتهيئة الجامعات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتحقيق التميز التعليمي.
- إنشاء الكراسي البحثية لتمكين الجامعات معاهدها البحثية من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي والتحول إلى مراكز أبحاث عالمية.
- إنشاء نوادي الاستثمار الطلابي والتي تعد بمثابة منصة تعليمية للتعليم العملي في مجال الاستثمار وإدارة الأوراق التجارية وتزويد الطلاب بالمهارات ذات الصلة من أجل مستقبل مهني ناجح في صناعة الخدمات المالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إسماعيل حجي، حسام حمدي عبد الحميد: الجامعة والتنمية البشرية: أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، تحرير أحمد حجي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٢- أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية- دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٣- أحمد جلال جمال: مبادئ التسويق السياحي، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠١٦.
- ٤- أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٥- أحمد عبدالفتاح الزكي: "دور التعليم الجامعي في خدمة المجتمع بمحافظة دمياط رؤية تحليلية" مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق، العدد (٢٥٧)، سبتمبر، ٢٠٠٧.
- ٦- أحمد يوسف دودين: إدارة التسويق المعاصر: مبادئ ونظريات واستراتيجيات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ٧- الإدارة العامة للمشروعات البيئية: الأنشطة والإنجازات، جامعة القاهرة، ٢٠١٠.
- ٨- إدارة الوافدين: عن الإدارة وخدماتها، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ٩- إسماعيل عبد الله قاسم: "درجة ملائمة الوسائل التسويقية في الجامعة الإسلامية في جذب الطلبة الجدد"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٨)، العدد (٤)، ديسمبر، ٢٠١٨.
- ١٠- أشرف خليل مصطفى: إدارة المنظومة التسويقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- ١١- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا: البرامج والمنح والجوائز، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٢- أمانه مراكز التميز البحثي: الكتيب التعريفي لمراكز التميز البحثي، ط (٢)، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- ١٣- أنس عبدالباسط عباس، جمال ناصر الكميم: التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ١٤- أنيس أحمد عبدالله: إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
- ١٥- بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٣.
- ١٦- البنك الدولي للتميز والتنمية: "بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي"، مركز معلومات قراءة الشرق الأوسط، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ١٧- بوابة التعاقدات العامة: نبذة عن البوابة، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، وزارة المالية القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٨- جامعة الإسكندرية: الشراكات الدولية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠١٦.
- ١٩- _____: برنامج التبادل الطلابي، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠١٦.
- ٢٠- _____: برنامج الرعاية الصحية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠١٧.
- ٢١- _____: عن الجامعة: الرؤية والرسالة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠١٨.
- ٢٢- الجامعة الأمريكية: الحياة الجامعية- خدمات، الجامعة الأمريكية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٢٣- _____: المنح الدراسية، الجامعة الأمريكية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٢٤- _____: برنامج الزمالة، الجامعة الأمريكية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٢٥- _____: عن الجامعة، الجامعة الأمريكية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٢٦- جامعة الزقازيق: الغايات النهائية، جامعة الزقازيق، الزقازيق، ٢٠١٨.
- ٢٧- _____: مشروعات الجامعة، جامعة الزقازيق، الزقازيق، ٢٠١٨.
- ٢٨- جامعة الملك عبدالعزيز: الحدائق العلمية ومناطق التقنية، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة الإصدار الثاني، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ١٤٢٥هـ.

- ٢٩- جامعة الملك عبدالعزيز: دور مجتمعات التقنية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار السابع والعشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠١٠.
- ٣٠- جامعة المنصورة: الأبحاث والمشروعات- الحوافز العلمية، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ٣١- _____: الأنشطة والخدمات البحثية، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ٣٢- _____: الرؤية والرسالة والأهداف، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ٣٣- _____: أنظمة الإدارة الإلكترونية، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ٣٤- جامعة بنها: الرؤية والرسالة، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٨.
- ٣٥- _____: خدمات إلكترونية، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٨.
- ٣٦- _____: قرار رقم (٨٨٩) بشأن إنشاء وحدة تسويق البحوث العلمية بالجامعة، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٨.
- ٣٧- جامعة عين شمس: استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٣٨- _____: الرؤية والرسالة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٣٩- _____: رعاية الشباب، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب، جامعة عين شمس، ٢٠١٨.
- ٤٠- جمال محمد عبدالله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.
- ٤١- جمعيات الخريجين: رؤية الجمعيات، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠١٦.
- ٤٢- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار (١٠٩)، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء- جمهورية مصر العربية، ٢٠١٨.
- ٤٣- حسين فرج الشتيوي: "دور الحاضنات التكنولوجية في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى ثروة"، الملتقى العربي: تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، في الفترة من ١٢-١٤ أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين بالتعاون مع منظمة المرأة العربية، ووزارة الصناعة والطاقة والمناجم، تونس، ٢٠١٥.
- ٤٤- حمدي جمعة عبدالعزيز: "دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير، ٢٠١٦.
- ٤٥- حميد الطائي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٧.
- ٤٦- حميد عبدالنبي الطائي: التسويق السياحي: مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦.
- ٤٧- خالد حسن على الحريري: "التوجه التسويقي لمؤسسات التعليم الإداري بالجمهورية اليمنية وأثره على جودة الأداء والخدمات"، مجلة العلوم الإدارية - اليمن، المجلد (٢)، العدد (٤)، السنة الثانية، ديسمبر، ٢٠١٣.
- ٤٨- خالد صالح حنفي محمود: "مراكز التميز البحثي كصيغة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (٣)، العدد (٢)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، ٢٠١٦.
- ٤٩- خالد عبدالمحسن المرشدي، دلال بنت خالد السهلي: "أثر التوجه السوقي على الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية - كلية التجارة- جامعة قناة السويس، المجلد (٣)، العدد (١)، ٢٠١٢.
- ٥٠- خديجة عتيق: واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء، دار خالد اللحباني للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠١٦.
- ٥١- داخل حسن جريو: دراسات في التعليم الجامعي، منشورات المجمع العلمي العراقي، العراق، ٢٠٠٥.

- ٥٢- راشد القصبي: "استثمار وتسويق البحث العلمي في الجامعة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٩)، العدد (٢٨)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يناير، ٢٠٠٣.
- ٥٣- ردينه عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي: التسويق الإعلامي للمبادئ ولاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤.
- ٥٤- رمضان أحمد عيد: "الجامعات البحثية ومجتمع المعرفة التحولات والنماذج في دول آسيا"، المؤتمر العلمي السنوي العشرين: التعليم والتقدم في دول آسيا وأستراليا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية- جامعة عين شمس، يوليو، ٢٠١٢.
- ٥٥- رئاسة الجمهورية: قانون رقم (١٨٢) لسنة ٢٠١٨ بشأن تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة، رئاسة الجمهورية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٥٦- زهير بن عبدالله دمنهوري: "توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز"، مؤتمر الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، ديسمبر ٢٠٠٧.
- ٥٧- سعيد طه محمود، السيد محمد ناس: قضايا التعليم العالي والجامعي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٥٨- سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان- الأردن، ٢٠١٦.
- ٥٩- سهام يس أحمد، جمعية سعيد تهامي: دراسة تقويمية لواقع ترتيب الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية للجامعات، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (١٩)، ع(٨١)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٦٠- شبكة الجامعات المصرية: عن الشبكة، المجلس الأعلى للجامعات، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ٦١- صندوق حساب البحوث العلمية: الرؤية والرسالة، جامعة بنها، بنها، ٢٠٠٨.
- ٦٢- عادل عبدالفتاح سلامة وآخرون: "دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد (٣٩)، الجزء (٣)، ٢٠١٥.
- ٦٣- عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٦٤- عايد محمود حسين، دراسات في التسويق الزراعي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤.
- ٦٥- عبدالعزيز أحمد داود: تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠١)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، إبريل، ٢٠١٦.
- ٦٦- عبدالقادر شارف، رضاني لعلا: "تكنولوجيا الحاضنات ومكافحة البطالة في العالم العربي: الأدوات- الفرص والتحديات"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- جامعة الشلف، العدد (١٦)، الجزائر، ٢٠١٧.
- ٦٧- عزة جلال مصطفى نصر وآخرون: إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٦٨- عصام بن يحيى الفيلاي: "تجربة جامعة الملك عبدالعزيز في التحول نحو مجتمع المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية: مجتمع المعرفة، التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضراً ومستقبلاً، في الفترة من ٢-٤ ديسمبر، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠٠٧.
- ٦٩- علام محمد موسى حمدان: "الطريق نحو الجامعات البحثية عالمية المستوى: دراسة شمولية في الجامعات العربية"، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية: الجامعات والبحث العلمي في الوطن العربي، في الفترة من ١٩-٢١ مارس، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش- المغرب، ٢٠١٥.

- ٧٠- على أحمد مذكور: الاستثمار في التعليم بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتطورات المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٧١- على محمد حسن بن مصطفى: أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧.
- ٧٢- فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري، ط (٣)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.
- ٧٣- فتحي درويش عشبية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٧٤- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٦.
- ٧٥- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: وحدات ذات طابع خاص - حاضنة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ٧٦- كلية الحاسبات والمعلومات: خطة البحث العلمي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١-٢٠١٥.
- ٧٧- لي لا نكينغ: توفير التعليم لـ ١,٣ مليار إنسان، ترجمة أيمن أرمنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٨.
- ٧٨- المجالس القومية المتخصصة: تحديث التعليم الجامعي والعالي، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٣٦)، القاهرة، سبتمبر - يونيه، ٢٠٠٩.
- ٧٩- _____: التعليم الجامعي والعالي وتحديات العولمة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٩)، سبتمبر - يونيه، ٢٠٠١-٢٠٠٢.
- ٨٠- المجلس الأعلى للجامعات: البنك القومي للمعامل والأجهزة العلمية، مركز الخدمات الالكترونية والمعرفية، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨١- _____: المركز القومي للتعليم الالكتروني، مركز الخدمات الالكترونية والمعرفية، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨٢- _____: وحدة المكتبات الرقمية، مركز الخدمات الالكترونية والمعرفية، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨٣- مجلس التعاون لدول الخليج العربية: التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي، الأمانة العامة، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، ٢٠١٦.
- ٨٤- مجلس تنمية أعمال مراكز الجامعة: تنمية أعمال المراكز، المراكز البحثية، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨٥- مجمع المعامل البحثية: الرؤية، المراكز البحثية، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨٦- محمد أحمد حمدتو وآخرون: "أثر تسويق الخدمات التعليمية في تحقيق أهداف جامعة شقراء: دراسة ميدانية"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٨)، العدد (٢٤)، أماراباك- الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٧.
- ٨٧- محمد الهادي عفيفي: برامج التسويق وإدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٨٨- محمد بن علي بن سلطان الشريف: "دراسة التوجه التسويقي لدى معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحاج: كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامجه البحثية"، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي - القاهرة، المجلد (١٢)، العدد (٣٥)، اغسطس، ٢٠٠٨.
- ٨٩- محمد حميد راضي، على جهاد إبراهيم: "واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية في كلية المأمون/ الجامعة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٥)، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٠.

- ٩٠- محمد صبري حافظ: "بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعي"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي - آفاق الإصلاح، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٩١- محمد عبدالعظيم أبو النجا: أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١.
- ٩٢- محمد عبدالوهاب العزاوي: التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٢.
- ٩٣- محمد علي عزب: التعليم الجامعي وقضايا التنمية، سلسلة التربية والمستقبل العربي، إشراف محمد صبري الحوت، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١.
- ٩٤- محمد هيكل: مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٩٥- محمود حسن الهواشي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، ٢٠١٤.
- ٩٦- محمود صادق بازرعة: إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٩٧- محمود على الروسان: "العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (٢)، العدد (٣)، كلية التجارة - جامعة عين شمس، يوليو، ٢٠١١.
- ٩٨- محمود هريدي: فن التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٩٩- مركز استشارات وبحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي: نبذة تاريخية عن المركز، مركز استشارات وبحوث التنمية، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٠٠- مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة بنها: المهام والمسئوليات، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٨.
- ١٠١- مركز الخدمة العامة واللغات الأجنبية: الأهداف، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٨.
- ١٠٢- مركز التعليم الإلكتروني: الرسالة والأهداف، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١٠٣- مركز تسويق الخدمات الجامعية: نبذة عن المركز ورؤيته وأهدافه، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١٠٤- مركز الحساب العلمي: خدمات المركز، مركز الحساب العلمي، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٠٥- مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية: نظرة عامة، المجلس الأعلى للجامعات، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٠٦- مركز الخدمة العامة: الرؤية والرسالة والأهداف، كلية التربية- جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١٠٧- مركز القياس والتقويم بجامعة بنها: النشرة الدورية لمركز القياس والتقويم للعام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٦.
- ١٠٨- مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: نبذة عن المركز، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١٠٩- مركز تطوير التعليم الجامعي: عن المركز، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ١١٠- مركز تنمية المهارات المهنية والتوظيف: عن المركز، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١١١- مركز تسويق الخدمات الجامعية: أهداف المركز وإنجازاته، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١١٢- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس: عن المركز، مركز تنمية القدرات، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨.
- ١١٣- مركز جامعة القاهرة للحد من المخاطر البيئية: إنجازات المركز، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٨.
- ١١٤- مركز جامعة القاهرة للغة والثقافة العربية: تاريخ المركز، مركز اللغة والثقافة العربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١١٥- مركز دراسات المستقبل: نشأة المركز، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١١٦- مركز ضمان الجودة والاعتماد: الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمركز، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١١٧- مكتب الاتفاقات الدولية: الرؤية والرسالة، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.

- ١١٨- مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا: عن المكتب وأقسامه وخدماته، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٨.
- ١١٩- مكاتب الجامعة وتقنيات التعلم: عن المكتبة الرقمية، الجامعة الأمريكية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٢٠- المكتبة الرقمية بجامعة الإسكندرية: حول المكتبة الرقمية، المكتبة الرقمية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨.
- ١٢١- ممدوح سيد عبدالعال: "المواقع الالكترونية ودورها في الترويج للخدمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مج (٨)، ملحق العدد (٢)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٧.
- ١٢٢- منال سيد يوسف: التميز البحثي المفهوم والأساليب والمتطلبات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٥.
- ١٢٣- منى عبدالحليم مرسي وآخرون: "متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة"، مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة، المجلد (١٧)، العدد (٥٠)، كلية التربية- جامعة عين شمس، نوفمبر، ٢٠١٤.
- ١٢٤- منى يوسف شفيق: "علاقة التوجه بالسوق بالمتغيرات التنظيمية الداخلية والأداء في المنشآت الفندقية"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة- جامعة الأزهر، العدد (٤)، يناير، ٢٠٠٩.
- ١٢٥- ناصر بن محمد العقيلي وستيفن همفريز: "كراسى البحث والتجربة السعودية في ضوء الممارسات العالمية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (٨)، مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي، السعودية، ديسمبر، ٢٠١٢.
- ١٢٦- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي: تسويق الأعمال: التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٠.
- ١٢٧- الهادي المشعال: التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ٢٠١٠.
- ١٢٨- هاني حامد الضمور، حمزه نبيه الشماليه: "التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن: دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال- الأردن، المجلد (٣)، العدد (٣)، ٢٠٠٧.
- ١٢٩- هبة فؤاد على اسماعيل: "اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزء (١)، العدد (٧١)، السنة (٤٧)، كلية التجارة- جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
- ١٣٠- الهيئة العامة للخدمات الحكومية: قسم المشتريات، وزارة المالية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٣١- وائل رفعت خليل: إدارة التسويق، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.
- ١٣٢- وحدة التخطيط الاستراتيجي: الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط: معاً لبناء مجتمع المعرفة، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٤-٢٠١٩.
- ١٣٣- وحدة التطوير الإداري: أهداف الوحدة، مركز تطوير الأداء الجامعة، جامعة المنصورة- المنصورة، ٢٠١٨.
- ١٣٤- الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي: الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢: معاً نبني المستقبل نحو العالمية، الإصدار الثاني، جامعة بنها، بنها، ٢٠١٧.
- ١٣٥- وحدة المكتبة الرقمية: الرؤية والرسالة والخدمات، المجلس الأعلى للجامعات، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٣٦- وحدة حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع: التسجيل الدولي والبراءات المسجلة، جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٨.
- ١٣٧- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ الأهداف ومؤشرات الأداء، وزارة التخطيط، القاهرة، ٢٠١٦.

- ١٣٨- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: منح الوزارة: برنامج تنمية العاملين بالجهاز الإداري للدولة، وزارة التخطيط والمتابعة، القاهرة، ٢٠١٧.
- ١٣٩- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٠- آليات استرشادية لتحسين معايير التصنيف الدولي المختلفة للجامعات المصرية، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤١- تقرير حول مشاركة الوزارة في فعاليات منتدى مبادرة التعاون النمساوي الإفريقي في التعليم العالي والبحوث بالنمسا، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٢- حصاد أداء وزارة التعليم العالي خلال عام ٢٠١٨، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٣- ميثاق الطالب الجامعي، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٤- انجازات الوزارة، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٥- حصاد أداء الوزارة في البحث العلمي والتكنولوجيا، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٧.
- ١٤٦- قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ط (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٤٧- وزارة المالية: قرار رقم (٢٢١)، بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الضريبة على الدخل الصادر بقرار رقم (٩٩١) لسنة ٢٠٠٥، وزارة المالية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٤٨- وفاء زكي بدروس: سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية، "المجلة التربوية"، العدد (٤٧)، كلية التربية- جامعة سوهاج، يناير، ٢٠١٧.
- ١٤٩- وكالة عمادة البحث العلمي: اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٧هـ.
- ١٥٠- يوسف سيد محمود: سلسلة آفاق تربوية متجددة: رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aayed Qasem, An Analysis of the Use of Marketing Strategies by Private University in Less Developed World, International Journal of Marketing Principles and Practices, Vol.(5),No. (5), Lawson Boulevard Unit, Ontario, Canada, November, 2014.
- 2- Academic Advising & Career Centre, About Us, University of Toronto Scarborough, Canada, 2017.
- 3- Academic Technology Reference Group (ATRG), About Us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 4- Advisory Committee on Enterprise Information Technology (ACE-IT), About Us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 5- Alberta School of Business, Bachelor of Commerce Majors: Marketing, University of Alberta, Canada, 2017.
- 6- Alex Marland and et.al, Political Marketing in Canada, UBC Press, Vancouver, Canada, 2011.
- 7- Amaia Lafuente .R. S. and Pilar Zorrilla, "The Marketing Orientation as a University Management philosophy: A Frame Work to Guide its Application", Journal of Cuadernos de Gestion, Vol. (31), No. (123), de la Universidad del pais Vasco-Facultad de Economiay Empresa, Avenida Lehendakari Aguirre, January, 2017.

- 8- American Council of Learned Societies, About ACLS, Columbia Uni, USA, 2018.
- 9- Assiut University Knowledge Transfer Office, Mission, Our Activities, Support Services, Assiut University, Assiut, 2018
- 10- Assiut University Network Center, Vission & Mission, Assiut University, Assiut, 2018.
- 11- Associated Students of Stanford Uni, Who We Are?, Stanford University, 2018.
- 12- Association of Canadian E-learning Providers, Canadian E-learning Enterprise Alliance, CELEA, Canada, 2018.
- 13- Association of Public Land Grant Univerisities, Voluntary System of Accountability, Association of Public Land Grant Univerisities, New York, Washington, 2018.
- 14- Association of Universities and Colleges of Canada, About us, Universities Canada, 2018.
- 15- Brenda Gainer and Paulette Padanyi, “Applying the Marketing Concept to cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. (7), No. (2), Wiley Researcher Academy, Online Publishing, December, 2001.
- 16- Canada Government, Canada's Economic Action Plan, Athird Report, Canada Government, Canada, n.d.
- 17- Canadian Association of Research Libraries (CARL), Strategic Direction, CARL, Ontario, Canada, 2018.
- 18- Canadian Association of University Research Parks, Canada's research and technology Parks, AURP, Canada, 2018.
- 19- Career Center, Our Mission, University of Toronto, Canada, 2017.
- 20- _____, Services & Resources, U.T, Canada, 2017.
- 21- _____, Services, University of Alberta, Canada, 2017.
- 22- Center for adaptive optics, Mission of Center, University of Chicago, USA, 2018.
- 23- Center for Disciplinary Innovation, About Center, Uni of Chicago, USA, 2018.
- 24- Center for East Asian Studies, About Center, Uni of Chicago, USA, 2018.
- 25- Center for International Experience, About Us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 26- Center for International Social Science Research (CISSR), About the Center, University of Chicago, USA, 2018.
- 27- Center for Teaching and Learning, About Center, University of Chicago, USA, 2018.
- 28- Center for the Study of Politics and Society, About Us, University of Chicago, USA, 2018.
- 29- Centre for Social Services Engineering, About Us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 30- Centre for Teaching Support & Innovation, Teaching Support: Curriculum Renewal Guide, University of Toronto, Canada, 2017.
- 31- Claire Gauzente, “Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis”, Journal of Marketing Bulletin, Vol. (10), Australian Business Deans Council, Australia, 1999.
- 32- Columbia Business School, Executive Education; our Marketing Programs, Columbia uni, USA, 2018.
- 33- Columbia Technology Ventures Office, About the Office, Columbia Uni, USA, 2018.
- 34- Columbia Uuiversity, About us, Columbia uni, New York, USA, 2018
- 35- Commisceo Global Consulting, Guide to American Culture, Customs, Etiquette, C.G.C, USA, 2018.
- 36- Community and Regional Development Institute, About Us, Cornell Uni, USA, 2018.

- 37- Co-operative Education and Work-Integrated Learning Canada(CEWIL Canada), About Us, CEWIL, Canada, 2018.
- 38- Cornell higher Education Research Institute, About the Center, Cornell Uni, USA, 2018.
- 39- Cornell University at its Sesquicentennial, A strategic Plan (2010-2015), a Strategic Planning Advisory Council, Cornell uni, USA, 2010.
- 40- Cornell Global labour Institute, About Institute, Cornell Uni, USA, 2018.
- 41- Council of Higher Education, Accreditation& Recognition, CHEA, Washington, DC, 2018.
- 42- Council of Minister of Education Canada, Responsibility for Education, CMEC, Canada, 2018.
- 43- _____, Fact Scheet :A Brand for Education Canada, CMEC, Canada, 2018.
- 44- _____, Planing for 2015- Policy Making Catalyst for a Decade a Head: Measurement, Reach And Enterprise, Education World Forum,United Kingdom, London, 2014.
- 45- _____, Post Secondary Education, CMEC, Canada, 2018.
- 46- _____, Statistics Canada Maintains & Official Language, CMEC, Canada, 2018.
- 47- CTF Projects, Research and Innovation, Canada Foundation for Innovation (CFI), Mc Gill University, Canada, 2017.
- 48- Daniel Munro, "Skills and Higher Education in Canada: Towards Excellence and Equity", The Conference Board of Canada, Canada 2020. Ca, Canada, May, 2014.
- 49- Denis Rudd and Richard Mills, "Expanding Marketing Principles for the Sale of Higher Education", Journal of Contemporary Issues in Education Research, Vol. (1), No. (3), Clute Institute, United States, Third Quarter, 2008.
- 50- Department of Education, About the Department of Education, US, Washington, 2018.
- 51- Department of Marketing& Business Economics Law, Marketing Research, School of Business, University of Alberta, Canada, 2017.
- 52- Department of Post Secondary Education& Regional Employment and Continuous Learning Offices, New Brunswick's Labour Force and Skills Development Strategy, Provinc of New Brunswick, Canada, 2013-2016.
- 53- Education USA Network, About Education USA, U.S Department of State U.S, 2018.
- 54- Enterprise IT Update Committee (EITU), About us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 55- Faculty & Staff e- Communications Consultation Committee, About us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 56- Farmers' Market, About Us, University of Alberta, Canada, 2017.
- 57- Forgeign Institutions and Governments, Understanding U.S Higher Education, the Education USA Network, U.S Department of state, USA, 2018.
- 58- Frank H.T. Rhodes, "Governance of U.S, Universities and Colleges", In Weber L.E. and Duderstadt J. J. (Eds)., Rernventing the Research University,Economica, Paris, 2006.

- 59- Fulbright Canada Foundation, About Fulbright Canada, Fulbright Canada, 2018.
- 60- Government of Canada, "Canada's Economic Action plan", a Third Report to Canadians, Government of Canada, Canada, n.d.,.
- 61- _____, Global Markets Action Plan, Gov.Ca. Canada, 2013.
- 62- _____, Mobilizing Canada's Research, Development and Entrepreneurial Talent, The Networks of Centers of Excellence, Canada, 2018.
- 63- H. Erkan Ozkaya and et.al, "Market Orientation, Knowledge Competence and Innovation", International Journal of Research in Marketing, Vol.(32), No. (3), Elsevier publishing, Holland, Jan, 2015.
- 64- H.University Student Financial Service, About Our Service, H.V. USA, 2018.
- 65- Hanover Research Academy, Trends in higher Education Marketing Enrollment and Technology, Hanover Research Academy, New York, 2015.
- 66- Harvard College, Handbook for Students, H.U, USA, 2018.
- 67- Harvard Extension School, Marketing Management, Harvard uni, USA, 2018.
- 68- Harvard University Health Services, About us, H.U, USA, 2018.
- 69- Higher Education Strategy Associates, The State of Post Secondary Education in Canada, HESA, Toronto, Canada, 2018.
- 70- HR Systems Training & Support Centre, About Human Resources & Equity, University of Toronto, Canada, 2017.
- 71- Impact Center, Our Vision, University of Toronto, Canada, 2017.
- 72- Ines Kuster and Maria Elena A.V., "Market Orientation in University: A case study", International Journal of Educational Management, Vol. (24), No. (7), Emerald group- publishing limited, England, 2010.
- 73- Institute for the Social Sciences (ISS), About us, Cornell Uni, USA, 2018.
- 74- Institute for the Study of Islamic Thought in Africa, History- About ISITA, Buffett Institute for Global Affairs, North Western University, USA, 2018.
- 75- International Affairs Office, Organization of U.S Education: Tertiary Institutions, U.S Department of Education, USA, 2008.
- 76- IT Student Advisory Committee, About us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 77- Jaime Rivera C. and Victor Molero A., "Market Orientation at Universities, Construct and Exploratory Validation", Journal of Revista Innovar, Vol. (20), No. (36), Universidad Nacional de Colombia, April, 2010.
- 78- Jan Becker and Christian Homburg, "Market-Oriented Management: A Systems Based perspective", Journal of Market Focused Management, Vol. (4), kluwer Academic publishers, Netherlands, 1999.
- 79- Jane Hemsely B. and Izhar oplatka, "Market orientation in Universities: Acompartive Study of Two National Higher Education Systems", International Journal of Educational Management, Vol. (24), No. (3), emerald group publishing limited, England, 2010.
- 80- Jeffrey J. Selingo and et.al, Report about: The Futures of Public Higher Education, The Deloitte Center for Highe Education Excellence Share with Georgia tech's Center for 21st Century Universities, Uk, US, 2018.
- 81- Jessi Richards and Dianne Ashbourne, A Guide to Curriculum Renewal, University of Toronto, Canada, (n.d).
- 82- Jessie Brown and et.al, Quality Assurance in US. Higher Education: The Current Landscape and Pirnciples for Reform, Ithaka S+R, New York, June, 2017.

- 83- Karine Tremblay and et.al, Assessment of higher Education Learning Outcomes, OECD Publication, France, 2012.
- 84- Kellogg School of Management, Consumer Marketing Strategy, North Western University USA, 2018.
- 85- Kenneth W.Green et. al, "Organizational Culture of Customer Care: Market Orientation and Services Quaiity", International Journal of Services and Standards, Vol.(3), No.(2), Inder Sciences publishers, United Kingdom, 2007.
- 86- Kilts Center for Marketing, About Center, Uni of Chicago, USA, 2018.
- 87- Laura B. Shrestha and Elayne J. Heislere, the Changning Demographic Profile of the United State, Congressional Research Service, Library of Congress, U.S, 2011.
- 88- Learning and Technology Eco System Advisory Committee, Objectives, North Western uni, USA, 2018.
- 89- Lidia Biaton, "Creating Marketing Strategies for Higher Education Institutions", Journal of Marketing of Scientific and Research Organizations, Vol. (18), No. (4), Institute of Aviation Scientific Publishers, Poland, Dec, 2015.
- 90- Massachusetts institute of Technology, About MIT, MIT, U.S.A, 2018.
- 91- Matthew B. Fuller, "History of Financial Aid to Students", Journal of Student Financial Aid, Vol. (44), No. (1), NASFAA, Washington, DC, 2014.
- 92- Mc Gill University, University Policies, Mc Gill uni, Canada, 2017.
- 93- _____, About University Advancement, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 94- _____, CFI Purchase Guide Lines, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 95- _____, Do Business with Mc Gill, Mc Gill uni, Canada, 2017.
- 96- _____, Governmental Regulations, Mc Gill uni, Canada, 2017.
- 97- _____, Pcard Regulation, Mc Gill uni, Canada, 2017.
- 98- _____, Procurement Services Role at the University, Mc Gill uni, Canada, 2017.
- 99- _____, Skills 21st Century, Mc Gill Uni, Canada, 2017.
- 100-Mc Gill Human Resources Website, Organizational Development, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 101-MC Gill Library, Empower Staff Providing Services Excellence: Focus on Staff Training, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 102-Mc Gill Market Place (MMP), About MMP, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 103-Mc Gill University Health Center, Student Health Service, Faculty of Mc Gill University, MC Gill Uni, Canada, 2017.
- 104-Mc Gill's Virtual Private Network, Services VPN, Mc Gill Library, Mc Gill Uni, Canada, 2017.
- 105-Mihai Niculescu and et.al, "Market Orientation and its Measurement in Universities", Journal of Education, practice and Research, Vol, (3), No (2), National taipei University of Education, China, 2013.
- 106-MIT Libraries, About our Organization, Massachusetts Institute of Technology, MIT, USA, 2018.
- 107-M-Market Site, Puying Procurement Service, Uni of Michigan, USA, 2018.

- 108-Nuffic, Education System Canada, Version (4), Nuffic, Nether land, Europe, 2018.
- 109-—————, Education System United State, Version (5), Nuffic, 2018.
- 110-Office for Students with Disabilities, Student Resources, Mc Gill University, Canada 2017.
- 111-Office of Accessible Education, Student Affairs, Stanford University, USA, 2018.
- 112-Office of Advancement, Mission, Values, University of Alberta, Canada, 2017.
- 113-Office of Community Standards, Who We Are?, Stanford University, USA, 2018.
- 114-Office of Institutional Advancement, General Job Description, ST. Joseph's College, University of Alberta, Canada, 2017.
- 115-Office of International Student Services, International Student Services, McGill University Canada, 2017.
- 116-Office of Planning Evaluation & Policy Development and et.al., Advancing Diversity and Inclusion in higher Education, US Department of Education, Information Resource Center, Washington, DC, Nov., 2016.
- 117-Office of Post Secondary Education, About the Office, Department of Education, US, 2018.
- 118-Office of Technology Development, About OTD, Harvard University, USA, 2018.
- 119-Office of the Vice President for Communications, Marketing & Brand, University of Michigan, USA, 2018.
- 120-Office of the Vice President, Research and Innovation (OVPRI), Organizational Structure, U.T, Canada, 2017.
- 121-Office of the Vice Provost for Teaching and Learning, Stanford online: on line Learning, Stanford University, USA, 2018.
- 122-One up Web Agency, Marketing & Strategy for highe Education Institution, Michigan Marketing Agency, USA, 2013.
- 123-Ontario's Distance Education & Training Network, The Future of higher Education: A Canadian View, Government of Ontario with Contact North Nord, Ontario, Canada, November, 2015.
- 124-Patrik Jang L. "Relationship Between Market Orientation and Business Performance in Czech and German High-Tech Firms", TRZISTE Journal, Vol.(27), No.(2), Faculty of Economics& Business-Zegreb University, Europe, , 2015.
- 125-Peter D. Eckel and Jacque line E. King, An Over View of higher Education in the United States: Diversity, Access and the Role of the Marketplace, American Council on Education, Washington DE, 2003.
- 126-Procurement Contract Management, Policy and Scope, University of Alberta, Canada, 2017.
- 127-Procurement Services uni of Michigan, Buying methods, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 128-—————, Buying: Strategic Sourcing, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 129-—————, Public Shopping, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 130- Provincial and Territorial Education and Labour Market Ministers, Skills for the Future, CMEC, Canada, 2015
- 131- Qs World University Rankings, 2017-2018.
- 132- Ranking WEB of University 2017-2018.
- 133- Research Services Office, Canada Research Chairs (CRC), Alberta University, Canada, 2017.

- 134- Rhonda Friesen, The Growth and Development of Internationalization at Canadian University: An Overview, University of Manitoba, Canada, 2009.
- 135- Roy Y. Chan, "Understanding the Purpose of higher Education: an Analysis of the Economic and Social benefits for Completing a College degree", Journal of Education Policy & Planning and Administration, Vol. (6), Issue (5), Research India Publications, India, 2016.
- 136- Saul Schwartz, A Short Overview of University Governance in Canada, School of Public Policy and Administration, Carleton University Canada, 2014.
- 137- School of Continuing Studies, Certification Applied Marketing, MC Gill University, Canada, July, 2015.
- 138- Shengliang Deng and Jack Dart, "Measuring Market Orientation: A multi Factor, Multi-Item Approach", Journal of Marketing Management, Vol. (10), Taylor-Francis Group, England, 1994.
- 139- School of Public Health, About Us, H.U, USA, 2018.
- 140- South Asia Language Resource Center, About Our Center, Uni of Chicago, USA, 2018.
- 141- Stanford Libraries, Libraries and Computing Resources, Stanford University, USA, 2018.
- 142- Stanford University, Our Vision, Stanford, uni, USA, 2018.
- 143- Stanley Ahalt and Karamarie Fecho, Ten Emerging Technologies for Higher Education, RENCI, University of North Carolina, Chapel Hill, 2015.
- 144- Statistics Canada, Gross Domestic Expenditures on Research Development in Canada, Statistics Canada, Canada, 2016.
- 145- Students' Union, Student Services, University of Alberta, Canada, 2017.
- 146- Su- Mei Lin, "Marketing Mix (7p) and Performance Assessment of Western Fast food Industry in Taiwan: An application by Associating DEMATEL and ANP" African Journal of Business Management, Vol. (5), No (26), Association of Professional Managers, South Africa, October, 2011.
- 147- Subrata Kumar Mitra, "Why university Are Adopting Market Oriented Management practice?" Journal of Asian Social Science, Vol. (5), No (3), the Canadian Center of Science and Education (CCSE), Canada, March, 2009.
- 148- The Alumni Association, About AA, uni of Michigan, USA, 2018.
- 149- The American Council on Education, About the Council, The American Council on Education, Washington, USA, 2018.
- 150- The Canadian Education Statistics Council, Education Data and Research, CMEC, Canada, 2018.
- 151- The Canadian Information Center for International Credentials, Qualifications Frameworks in Canada, CiCiC, The Council of Ministers of Education (CMEC), Canada, 2018.
- 152- _____, Quality assurance in Post Secondary Education in Canada, CiCiC, The Council of Ministers of Education (CMEC), Canada, 2018.
- 153- _____, Responsible for Education in Canada, CiCiC, The Council of Ministers of Education (CMEC), Canada, 2018.
- 154- The Canadian Network for Innovation in Education, About Us & AMTEC Trust Award, CNIE, Canada, 2018.
- 155- The Center for Technology Licensing, About CIT, Cornell uni, USA, 2018.
- 156- The Center Workplace Development, About CWD, Harvard University, USA, 2018.
- 157- The Communication and Marketing Office, Communication and Marketing, Library University of Michigan, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 158- The Cornell Center for Advanced Human Resource, About Center, Cornell Uni, USA, 2018.

- 159- The Council of Minister of Education Canada, An Overview Canada, CMEC, Canada, 2018.
- 160- _____, About the Edu Canada Brand, CMEC, Canada, 2018.
- 161- _____, About Us, CMEC, Canada, 2018.
- 162- The Council of the Federation, An International Education Marketing Action Plan for Provinces and Territories, The Council of the Federation, Ontario, Canada, June, 2011.
- 163- _____, Bringing Education in Canada to the World Bringing the World to Canada: An International Education Marketing Action Plan for Provinces and Territories, The Council of Federation, Ontario, Canada, June, 2011.
- 164- The Departments Bureau of Educational and Cultural Affairs and the Institute of International Education (IIE), Global Guide, the U.S Department of State's Education, USA Global Advising Network, USA, 2018.
- 165- The Derek Bok Center for Teaching and Learning, for Departments: Curricular Renewal, Harvard University, USA, 2018.
- 166- The Information Security Council (ISC), About us, University of Toronto, Canada, 2017.
- 167- The Innovations Partnership Office, About The Office, Uni of Toronto, Canada, 2017.
- 168- The Laboratory for Information and Decision System, About LIDS, MIT, USA, 2018.
- 169- The Office of Research Strategy and Development, About Us, H.U, USA, 2018.
- 170- The Office of Vice Provost for Teaching and Learning, About us, Stanford University, USA, 2018.
- 171- The Population Reference Bureau, World Population Data Sheet, Population Reference Bureau, Washington, 2018.
- 172- The Scholarships and Student Aid office, Student Service, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 173- The Soutar Career Center, Career Services, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 174- The Stanford Woods Institute for the Environment, About SWIE, Stanford Uni, USA, 2018.
- 175- The Stanford Work Life Office, Candinal at Work: Benefits & Rewards, Stanford University, USA, 2018.
- 176- The Stevanovich Institute on the Formation of Knowledge, Mission, uni of Chicago, USA, 2018.
- 177- The Students' Society of McGill University(SSMU), About us, Mc Gill University, Canada, 2017.
- 178- The University of Michigans' Hub for Enter Preneururship and Innovation, Innovate Blue, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 179- Tindar Abbate and Fabrizio Cesareoni, "Market Orientation and Academic Spin-off Firms", Working paper: Business Economic Series, Instituto parael Desarrollo Empresariol (INDEM) Universidad Carlos III de Madrid, Spain, January, 2014.
- 180- Trang P. Tran and et .al, "Market Orientation: on Option for Universities to Adopt?", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol.(20), John Wiley& Sons, Ltd., New York, November, 2015.

- 181- Umesh Gunarathne, "Measurement Model of the Market Orientation: New theoretical Framework NEW MKTOR Model", International Journal of Management and Commerce Innovation, Vol. (3), No (1), Research Publisher, India, September, 2015.
- 182- Universities Canada Association, About Us, Universities Canada, 2018.
- 183- Universities Canada, Digital Technologies Survey: Canadian Universities and our Digital Future, Universities Canada, 2015.
- 184- University Career Alumni Network (UCAN), About the Network, Uni of Michigan, USA, 2018.
- 185- University Career Center (UCC), About the Center, uni of Michigan, USA, 2018.
- 186- University of Alberta, Our Vision, Mission and Values, U.A, Canada, 2017.
- 187- _____, Research & Innovation, TEC Edmonton, U.A, Canada, 2017.
- 188- University of British Columbia, About UBC, University of British Columbia, Canada, 2017.
- 189- University of Chicago, About us, uni, of Chicago, USA, 2018.
- 190- University of Toronto Libraries, About the Library, Toronto University, Canada, 2017.
- 191- University of Toronto, about the CCR, Career Center, U.T, Canada, 2017.
- 192- _____, About the Center for Community Partnerships, U.T, Canada, 2017.
- 193- _____, about UTAA, U.T, Canada, 2017.
- 194- _____, Awards, UTAA, U.T, Canada, 2017.
- 195- _____, Career Options After Marketing, U.T, Canada September, 2017.
- 196- _____, Career Resource Library, Career Center, U.T, Canada, 2017.
- 197- _____, Commercialization at U.T, University of Toronto, Canada. 2017.
- 198- _____, Objectives of the University, U.T, Canada, 2017.
- 199- _____, Research and Innovation, U.T, Canada, 2017.
- 200- _____, Research: Why have a (CCR) Career Center, U.T, Canada, 2017.
- 201- _____, Toronto Student Investment Counsel, U.T, Canada, 2017.
- 202- U-Planner, How to Improve Student Retention in Higher Education in the USA, U- planner, USA, 2018.
- 203- Urban Education Institute, Four Units: On Mission, Uni of Chicago, USA, 2018.
- 204- Urban Labs, Labs, uni of Chicago, USA, 2018.
- 205- Wail Alhakimi and Rohaizat Baharum, "A synthesis Model of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A theoretical Perspective", Africa Journal of Marketing Management, Vol. (1), No (2), Editorial office, Nigeria, May, 2009.
- 206- World University Service of Canada, About Us, WUSC, Canada, 2018.