

استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

إعداد

د/ وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

د/ وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر \*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، من خلال تحليل أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وأبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا، وتحديد متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية من وجهة القيادات الأكاديمية بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٥٨) قائدا أكاديميا.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على تأثير نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا. أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على تأثير الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا. أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق البرامج، برامج الدراسات العليا، القدرة التنافسية، استراتيجية مقترحة.

\* د/ وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر: أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## **A Proposed Strategy for the Development of Marketing the Graduate Studies Programs in Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in light of the Competitiveness Requirements**

**Dr. Waleed bin Abdul Rahman Mohammed Al-Jasser**

Associate Professor of Management and Educational Planning  
Faculty of Education Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University  
(IMSIU), KSA

### **Abstract:**

The study aims to build a proposed strategy for the development of marketing the Graduate Studies Programs in Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in light of the competitiveness requirements, by analyzing the most prominent strengths and weaknesses in the internal environment, and the most prominent opportunities and challenges in the external environment that are related to marketing the Graduate Studies Programs, and determining the requirements for the development of marketing the Graduate Studies Programs in light of the competitiveness requirements from the perspective of the university's academic leaderships. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a study tool that was applied on the overall study population of (158) academic leaders. The study reached several results, and the most significant are the following:

- The study subjects agree to a high degree on the impact of strengths and weaknesses in the internal environment that are related to marketing the Graduate Studies Programs
- The study subjects agree to a high degree on the impact of opportunities and challenges in the external environment that are related to marketing the Graduate Studies Programs
- The study subjects agree to a high degree on the requirements for the development of marketing the Graduate Studies Programs in light of the competitiveness requirements

In the light of its findings, this study Build a proposed strategy to development of marketing the Graduate Studies Programs in Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in light of the competitiveness requirements

**Keywords:** Programs Marketing, Graduate Studies, Competitiveness, Proposed Strategy.

## المقدمة:

شهدت مؤسسات التعليم العالي تحولا في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية نتيجة حدة التنافسية المحلية والعالمية التي فرضتها التصنيفات العالمية للجامعات، وتنامي حركة تدويل التعليم الجامعي، وعززتها التغيرات الاقتصادية العالمية التي أجبرت الجامعات على تبني آليات السوق القائمة على الاقتصاد الحر للمنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

لذا سعت الجامعات إلى تبني توجهات ومداخل إدارية تعزز من قدرتها التنافسية، ومن أبرزها تسويق المنتجات والخدمات الجامعية والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية، حيث أصبح التسويق من أوجه النشاط الرئيسة للجامعات العالمية في ظل التنافسية بين الجامعات، وذلك من خلال توجيهها بشكل أكبر نحو السوق، والأخذ بآلياته، والعمل على تحسين جودة خدماتها وبرامجها ومنتجاتها؛ لإرضاء المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم، وبما يضمن لها البقاء في السوق، ودعم مركزها التنافسي (European Commission, 2019). ويوضح عمر (٢٠٢١) أن التسويق مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات كافة الفئات المستهدفة من خدمات الجامعة وبرامجها، والارتقاء بجودتها لتحقيق متطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي، بما يؤدي إلى حالة من الرضا عن الجامعة، وتحسين صورتها في المجتمع، وتعزيز قدرتها التنافسية مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.

يعد تسويق البرامج الأكاديمية أحد الاستراتيجيات التي تعزز من قدرة الجامعة التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة مدخلاتها، وتميز مخرجاتها، والارتقاء بخدماتها، والعناية بتحسينها وتطويرها لتلبية احتياجات المستفيدين وكسب رضاهم. حيث تشير الحريري (٢٠١٣) إلى أن تسويق البرامج الأكاديمية يسهم في رفع قدرتها على تقديم برامج حديثة ومتطورة تلبي احتياجات الأفراد ومتطلبات سوق العمل؛ مما يكسبها مكانة متقدمة بين الجامعات المنافسة. ويضيف علي (٢٠٢٢) أنه يساعد في جذب واستقطاب الطلبة الموهوبين والتميزين الذين يضيفون المزيد من السمعة والعراقة للجامعة لدعم قدرتها التنافسية، والعمل على تطوير البرامج النوعية التي تلبي احتياجات الطلبة وجهات التوظيف، وتنال رضاهم بصورة أفضل من الجامعات المنافسة، وبخاصة برامج الدراسات العليا، التي عنيت الجامعات العالمية بتحسين نوعيتها والتميز فيها من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

ونظرا لكون برامج الدراسات العليا مصدرا لتمييز الجامعات، لدورها في إحداث التغييرات الاستراتيجية لتعزيز القدرة والمزايا التنافسية للجامعات من خلال إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها، والارتقاء بالبحث العلمي لتنمية مخرجات الاقتصاد المعرفي، وتوجيهه لمعالجة القضايا

وتحديات التنمية المستدامة في المجتمع، وينظر لها كأحد مؤشرات التنمية الشاملة، وأحد الوسائل اللازمة لتحسين السمعة الأكاديمية والعلمية للجامعات؛ الأمر الذي يتطلب العناية بتسويق برامج الدراسات العليا على المستوى الوطني في ظل المنافسة بين الجامعات السعودية الحكومية لجذب واستقطاب الطلبة المميزين وتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين وتتغرز الحاجة مع توسع الجامعات والكليات الأهلية التي تقدم برامج الدراسات العليا، والتوجه لإنشاء فروع للجامعات العالمية المتميزة في المملكة العربية السعودية بصدر قرار مجلس شؤون الجامعات رقم (٤/١٦/٤٥) باعتماد اللائحة التنظيمية لفروع الجامعات الأجنبية.

مما يتطلب من الجامعات السعودية العمل على تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وهذا ما أكدته توصيات العديد من المؤتمرات، ومنها مؤتمر "دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠"؛ الذي أوصى بأن تحسن الجامعات السعودية ممارساتها في مجال تسويق خدماتها التعليمية والبحثية لتحقيق أدوارها التنموية والمجتمعية، (جامعة القصيم، ٢٠١٧)، ومؤتمر "الدراسات العليا في الجامعات السعودية الواقع وآفاق التطوير"، الذي أوصى بأن تعمل الجامعات السعودية على تسويق برامج الدراسات العليا بشكل جيد، مع مراعاة سوق العمل والمستفيدين واحتياجات المجتمع واتجاهات التنمية الوطنية (جامعة الملك خالد، ٢٠١٨). وهذا ما أكدت توصيات العديد من الدراسات بضرورة تطوير تسويق برامج الدراسات العليا لكونها تؤثر بدرجة كبيرة على مؤشرات القدرة التنافسية، كدراسة العتيبي (٢٠١٥) ودراسة السالم (٢٠٢٠).

ومن خلال ما سبق تتضح الحاجة إلى تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية، استجابة إلى التوجهات الوطنية، حيث أكدت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) على تطوير منظومة التعليم العالي، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال توفير تعليم عالي الجودة يقوم على الابتكار والإبداع، والعمل على الموازنة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل، وتزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات اللازمة لوظائف المستقبل. وذلك من خلال تطوير برامج الدراسات العليا وفق متطلبات العصر وسوق العمل، والعمل على تسويقها لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، والارتقاء بمخرجاتها لدعم قدرتها التنافسية.

### مشكلة الدراسة:

تعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الجامعات السعودية الرائدة في مجال الدراسات العليا، من خلال افتتاح أول معهد للدراسات العليا في المملكة العربية السعودية عام ١٣٨٥ هـ (١٩٦٥ م) بإنشاء المعهد العالي للقضاء، ثم تواصلت جهود الجامعة في استحداث وتقديم برامج الدراسات العليا التي بلغت (١١٥) برنامجاً على مستوى الدبلوم العالي والماجستير

والدكتوراه في مختلف التخصصات العلمية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢٤)، مما يتطلب من الجامعة العمل على تسويق تلك البرامج لتحقيق مستهدفات خطة الجامعة الاستراتيجية (٢٠٢١-٢٠٢٥)؛ التي أكدت على تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي، لتحقيق مخرجات تنافسية تلبي احتياجات سوق العمل، وتسهم في بناء الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع المحلي والعالمي، وجذب واستقطاب أفضل الطلبة المتميزين والمتفوقين للالتحاق بالجامعة.

وعلى الرغم من جهود الجامعة في تسويق الخدمات والبرامج الأكاديمية، إلا أن استقراء الواقع الميداني من خلال نتائج الدراسات التي تناولت الجوانب التسويقية في الجامعة تشير إلى وجود العديد من الصعوبات التي تواجه تسويق الخدمات والبرامج الأكاديمية، ومنها دراسة النوفل (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن وقع تسويق الخدمات الجامعية كان بدرجة متوسطة، وأن أبرز الصعوبات قصور سياسات ولوائح التسويق وإدارته، وضعف التخطيط في عمليات التسويق، وضعف ثقافة التسويق بالجامعة، وهذا ما أكدته دراسة الطيار (٢٠١٩) بأن الجوانب التسويقية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت بالاهتمام بتسويق برامج الأكاديمية لكونها لم تكن مرضية.

مما يعزز حاجة الجامعة إلى وجود استراتيجية لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا؛ تأكيد العديد من الدراسات على ضعف تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية، فقد أشارت دراسة العباد (٢٠١٧) إلى انخفاض قدرة الجامعات السعودية على تسويق برامجها الأكاديمية، وغياب وجود استراتيجية واضحة للتسويق؛ مما يؤثر على رفع قدرتها التنافسية. وأشارت دراسة الثبتي (٢٠٢٠) إلى وجود قصور في تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية. كما أشارت دراسة الخضير (٢٠٢٢) إلى عدم وجود خطط واضحة لتسويق البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما أوصت دراسة العصيمي (٢٠٢٣) بإجراء دراسات مستقبلية لتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية.

وبناء على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في بناء استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، بناء على التحليل البيئي (SWOT) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

- ٢- ما الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية بناء على التحليل البيئي (SWOT) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- ما متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٤- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

### أهداف الدراسة:

- ١- الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، بناء على التحليل البيئي (SWOT) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ٢- الكشف عن الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، بناء على التحليل البيئي (SWOT) من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- ٣- تحديد متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- ٤- بناء استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع التسويق الذي يعد من أبرز الاتجاهات الحديثة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، من خلال التركيز على تسويق برامج الدراسات العليا؛ لكونها مصدرا من مصادر التميز للجامعات، وأحد مؤشرات تقدم المجتمع وتنميته، ويؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء الجانب المعرفي من خلال تسليط الضوء على تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؛ مما قد يفتح آفاقا بحثية في هذا المجال.

وتتمثل أهميتها التطبيقية في مواكبتها لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي أكدت على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال توفير تعليم عالي الجودة يلبي متطلبات سوق العمل، ويؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية القيادات في جامعة الإمام محمد بن سعود



الإسلامية عند التخطيط لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا في إطار السعي لتحقيق مستهدفات خطتها الاستراتيجية (٢٠٢١-٢٠٢٥) المتمثلة في تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي لتحقيق مخرجات تنافسية تلبي احتياجات سوق العمل وتسهم في بناء الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، من خلال تقديم استراتيجية مقترحة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (١٤٤٥هـ).

### مصطلحات الدراسة:

-**تسويق برامج الدراسات العليا:** عرف تسويق البرامج الأكاديمية بأنه "تحليل وتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التي صممت بعناية من أجل تحقيق تبادل طوعي مع الأسواق المستهدفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (Dally et. al, 2021. 240). وعرف العصيمي (٢٠٢٣، ١٢) تسويق برامج الدراسات العليا بأنه "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، لحث طلاب وطالبات الدراسات العليا نحو الالتحاق ببرامجها، وذلك من خلال التخطيط والتنفيذ والترويج لهذه البرامج، بهدف إتمام عملية التبادل، والتي تقوم على معرفة الجامعة وتقفمها لحاجات المستفيدين الحاليين والمتوقعين، وتطوير برامجها بما يتفق وهذه الحاجات".

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** عملية إدارية تتضمن التخطيط والتنفيذ لبرامج الدراسات العليا وفقاً لاحتياجات وتوقعات جميع الفئات المستهدفة (طلبة، جهات التوظيف) بالكفاءة والفعالية والجودة المنشودة، وبما يحقق أعلى مستوى من الرضا عن تلك البرامج الأكاديمية، والتميز عن نظيراتها في الجامعات المنافسة.

-**القدرة التنافسية:** عرفت القدرة التنافسية بأنها "قدرة الجامعة على التسابق مع الجامعات المنافسة، والتميز عليها في واحدة أو أكثر من المجالات، مثل البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء هيئة التدريس أو المكتبات أو القاعات أو التجهيزات الدراسية والبحثية أو التدريب العملي أو نمط الإدارة، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلبة من البيئة المحلية والعالمية" (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على تقديم برامج دراسات عليا تكسب طلبتها قدرات ومهارات تنافسية في سوق العمل، وبشكل يميزها عن بقية الجامعات المنافسة.

### الإطار النظري:

#### أولاً- تسويق برامج الدراسات العليا:

اتسع مفهوم التسويق من البيع والإعلان إلى تحديد السوق المستهدف والتركيز على احتياجاته والعمل على تلبيتها، والسعي إلى تجويد المنتجات والخدمات والارتقاء بها للمنافسة مع مقدمي تلك المنتجات والخدمات، ولذا أصبح التسويق من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الإدارية والتعليمية، حيث يشير كوزيور وآخرون (Kuzior, et. al,2021) بأن التسويق اكتسب أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة في مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم، وأصبح نشاطاً هاماً وحيوياً للعديد من الجامعات الحكومية والخاصة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع توقعات المستفيدين. ويشير نيكولسكو (Nicolescu, 2009) إلى تنوع المستفيدين مثل الطلبة وجهات العمل وأفراد ومؤسسات المجتمع ككل، حيث يعدون جميعاً مستفيدين من المنتجات والخدمات الجامعية، بالإضافة إلى أن هناك فئات أخرى يمكن أن تستفيد من تلك الخدمات مثل أولياء الأمور والحكومة ومؤسسات الدعم وهيئات التقييم والجودة وهيئات التخصصية والمهنية.

ويعرف التسويق بأنه "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لإيجاد وتقديم خدمات ذات قيمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل" (Sabando, et. al, 2018). 41

وعرف التسويق التعليمي بأنه "عملية مخطط لها من قبل المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل وتحسين كفاءته؛ من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة لتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع (Yang, 2016, 1182).

أما تسويق البرامج الأكاديمية فيعرف بأنه "العملية التي تطبق فيها الجامعة مبادئ التسويق وتقنياته في البرامج الأكاديمية؛ لدعم التواصل مع جمهور المستفيدين وتلبية احتياجاتهم (Manea & Purcaru, 2017. 41). ويرى لاشين وآخرون (٢٠١٨، ٥٣٢) بأنه "جميع الجهود والأعمال المتكاملة من تخطيط وتنظيم وتصميم وتطوير البرامج التعليمية في ضوء احتياجات ورغبات والمستفيدين". أما السالم (٢٠٢٠، ١٩) فقد عرف تسويق برامج الدراسات العليا بأنه "عملية إدارية تشمل التخطيط ببرامج الدراسات العليا، وتطويرها بشكل دوري؛ وفقاً لاحتياجات عملائها المستفيدين والمستجدات العلمية والتقنية، وتنسيق كافة الجهود بما يضمن لها المنافسة المحلية".

ومن خلال ما سبق يتبين أن التسويق عملية إدارية مستمرة لتحسين برامج الدراسات العليا من أجل تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين، ونيل رضاهم عن جودة تنفيذ تلك البرامج وخدماتها، مما يعزز من قدرتها التنافسية بالمقارنة بالبرامج المماثلة التي تقدمها الجامعات الأخرى.

#### - أهمية تسويق برامج الدراسات العليا:

لم تكن الجامعات في السابق بحاجة إلى تسويق برامجها الأكاديمية لكون الطلب أكثر من العرض، إلا أن المنافسة بين الجامعات في العصر الحاضر فرضت عليها تقديم برامج ومهارات ومعارف حديثة ومتنوعة تواكب احتياجات ومتطلبات الأفراد والمؤسسات في سوق العمل؛ مما يعني ضرورة امتلاك تلك الجامعات الميزة التنافسية في برامجها وأدائها ومخرجاتها حتى تصبح قادرة على المنافسة والبقاء والنمو في سوق التعليم العالي؛ مما يتطلب التوجه نحو تطبيق التسويق المعاصر بكل تطبيقاته وأبعاده المختلفة (الحريري، ٢٠١٣).

وتبرز أهمية تسويق برامج الدراسات العليا أنه يساهم في تحقيق رسالة الجامعة ووظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لكون تحقيق تلك الوظائف ترتبط بشكل مباشر بجودة العملية التعليمية في برامج الدراسات العليا؛ وتوجيه بحوثها لخدمة المجتمع وتطويره؛ مما يتطلب التركيز على احتياجات المستفيدين لتطوير تلك البرامج وتحسينها، كما أن تسويق برامج الدراسات العليا يساهم في إعادة هيكلة البرامج وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وإجراء تغييرات تنظيمية ومؤسسية داخل الجامعة لمواكبة التوجه التسويقي في إطار التنافسية بين الجامعات لكسب مزيد من المستفيدين لبرامج الدراسات العليا، كما أنه يعزز من سمعة الجامعة وبرامجها الأكاديمية لدى أفراد المجتمع مما يوفر الدعم والمساندة من قبلهم، وهذا بدوره يساهم في تطوير أداء برامج الدراسات العليا (إبراهيم وعبد الحميد، ٢٠١٩).

ويشير محمود (٢٠٢١) إلى أنه تتضح أهمية تسويق برامج الدراسات العليا من خلال الآتي:

- أنه يساهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفاعلية، والعمل على تطوير برامج الدراسات العليا لتحقيق ذلك.
- أنه يساهم في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للجامعة؛ مما يساعد في التوسع والاستمرار والبقاء في السوق المستهدف.
- يعد التسويق حلقة للتواصل بين الجامعة وبين الأسواق التي تخدمها الجامعة والمجتمع، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات المختلفة في الجامعة بالمعلومات والدراسات عن احتياجات المجتمع، والعمل على تلبيتها.

- أنه يسهم في تحقيق التميز التنافسي للجامعة من خلال جذب أكبر عدد من الطلبة من خلال تعريفهم ببرامج الدراسات العليا ومميزاتها؛ مما يعزز القدرة التنافسية على المستوى الوطني والعالمي.
  - أنه يساعد على زيادة الموارد الذاتية للجامعة، من خلال تسويق برامج الدراسات العليا المدفوعة.
  - أنه يعزز الصورة الإيجابية والسمعة الجاذبة عن الجامعة، مما يسهم في جذب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
- ومن خلال ما سبق يتضح أهمية تطوير تسويق برامج الدراسات العليا لضمان جودتها، وذلك من خلال التحليل الدائم والمستمر لحاجات ورغبات المستفيدين من أجل التحسين المستمر لبرامج الدراسات العليا، واستحداث وتصميم برامج تلبي تلك الاحتياجات لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة.

#### متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا:

تشير الأدبيات والدراسات إلى أن أبرز متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا توظيف نموذج المزيج التسويقي في بناء الاستراتيجيات التسويقية، لكونه العنصر الرئيس في أي استراتيجية تسويقية، حيث يتكون المزيج التسويقي من مجموعة من العناصر التي تتحكم فيها إدارة المؤسسة وتستخدمها لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم ونيل ثقتهم بما يحقق أهداف المؤسسة ويدعم قدرتها التنافسية في السوق المستهدف، ويعد المزيج التسويقي من أفضل النماذج المطبقة في مجال التجارة والأعمال، وقابليته للتطبيق في تسويق برامج الدراسات العليا (De la Fuente, 2016). وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أشارت إلى فاعلية نموذج المزيج التسويقي في تسويق البرامج الأكاديمية؛ كدراسة مورثي وآخرين (Moorthy, et al, 2019)، وليم وآخرين (Lim. et al, 2020)، وديلمونتي (Delmonte, 2021).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى بعض المتطلبات، من أبرزها (السالم، ٢٠٢٠):

- تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات اللازمة لتسويق برامج الدراسات العليا.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة في مجال التسويق، والعمل على تطوير مهاراتهم المهنية.
- توفير البنية التحتية والتجهيزات المناسبة للتعليم والبحث العلمي لدورها في استقطاب الطلبة المميزين.
- توفير ميزانيات لتسويق برامج الدراسات العليا من أجل تنفيذ خطط تسويقها بأعلى كفاءة ممكنة.

- توفير قاعدة بيانات دقيقة على برامج الدراسات العليا في الجامعة والجامعات المنافسة.
  - تفعيل وسائل الإعلام الجديد للتعريف بالبرامج ومجالات توظيف الخريجين باللغتين العربية والإنجليزية.
  - حصول برامج الدراسات العليا على الاعتماد البرامجي لدوره في تعزيز سمعة الجامعة وبرامجها لدى الطلبة وجهات التوظيف وأفراد المجتمع (الطيار، ٢٠١٩).
  - استقطاب أساتذة زائرين من الجامعات المتميزة للمشاركة في تنفيذ برامج الدراسات العليا، لتسويق تلك البرامج على النحو الذي يدعم سمعة الجامعة ويعزز من مكانتها وقدرتها التنافسية (جلال، ٢٠٢١).
- وأضاف ديلمونتي (Delmonte, 2021) العديد من المتطلبات منها توفير مجموعة من البرامج الأكاديمية البينية والمشاركة، والتركيز على الجوانب الترويجية المتمثلة في الموقع الإلكتروني لكونه جهة الاتصال الأولى للمستفيدين، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض التعليمية، وإعداد المنشورات والإعلانات المطبوعة والمرئية، وتنفيذ حملات عبر البريد الإلكتروني.
- بينما توصلت دراسة العصيمي (٢٠٢٣) إلى العديد من المتطلبات منها ضرورة قناعة القيادات العليا بأهمية تسويق برامج الدراسات العليا، والعمل على مراجعة وتقويم برامج الدراسات العليا وتطويرها في ضوء متطلبات سوق العمل، واستحداث برامج دراسات عليا نوعية في ضوء التوجهات الوطنية المستقبلية، بالإضافة إلى عقد لقاءات دورية مع الجهات المستفيدة لتعريفهم ببرامج الدراسات العليا، والعمل على تبني سياسات التسعير لرسوم البرامج المدفوعة، وعقد شراكات مع جهات التوظيف لتقديم برامج دراسات عليا متخصصة لمنسوبيها، وعقد توأمة وشراكات مع جامعات عالمية للمشاركة في تقديم البرامج.
- وقد أكدت غالبية الدراسات على أهمية وجود جهة معنية بإدارة تسويق برامج الدراسات العليا في الهيكل التنظيمي للجامعة، ومنها دراسة لاشين وآخرين (٢٠١٨)، ومحمود (٢٠٢١)، وعلي (٢٠٢٢)، وذلك لكون تطبيق توظيف نموذج المزيج التسويقي في بناء الاستراتيجيات التسويقية يتطلب النكامل والتنسيق مع جميع كليات الجامعة ووحداتها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويتطلب توفير الطاقم الإداري لتلك الإدارة تعيين مدير تنفيذي ومصمم وسائل متعددة وخبير استراتيجي ومتخصص في العلاقات العامة ومتخصص في وسائل التواصل الاجتماعي (Hanover Research, 2015).

### نموذج المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تتحكم فيها إدارة المؤسسة لإنتاج استجابة مطلوبة في السوق المستهدف، وقد وضع مكارثي (McCarthy) عام ١٩٦٤م أول نموذج لتسويق المنتجات المادية والملموسة (4Ps) يتكون من أربعة عناصر أساسية تشكل المزيج التسويقي لأي مؤسسة، وهي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج. وفي عام ١٩٨٠م طور كل من بومر وبنتر (Boomer & Bitner) نموذج يتناسب مع تسويق الخدمات (7Ps) من خلال إضافة ثلاثة عناصر هي: الأفراد والعمليات والدليل المادي (Lim. et al,2020)

يعد المزيج التسويقي (7Ps) من أهم النماذج التي توظفها الجامعات في تسويق برامج الدراسات العليا لتعزيز قدرتها التنافسية، لكونه يساهم في رفع مستوى برامج الدراسات العليا وخدماتها، وجودة تقديمها بما يحقق رضا المستفيدين، من خلال استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية في الجامعة.

ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي لتسويق برامج الدراسات العليا في الآتي (Moorthy, et al., 2019)؛ (السالم، ٢٠٢٠)؛ (Lim. et al,2020)، (محمود، ٢٠٢١)؛ (Delmonte, 2021)؛ (العصيمي، ٢٠٢٣):

١- **المنتج (برامج الدراسات العليا):** تعد برامج الدراسات العليا هي المنتج؛ مما يتطلب من الجامعات تعرف احتياجات ورغبات المستفيدين من تلك البرامج، وتوسع دائرة المستفيدين لتشمل الطلبة الحاليين والطلبة المحتملين والخريجين وجهات التوظيف في سوق العمل وأفراد ومؤسسات المجتمع، وذلك من أجل تطوير البرامج والارتقاء بجودتها لتلبية تلك الاحتياجات والعمل على تميزها عن البرامج التي تقدمها الجامعات المنافسة؛ مما يجعل لها ميزة تنافسية لجذب واستقطاب أفضل الطلبة، وتعزيز مكانة مخرجاتها في سوق العمل، بالإضافة إلى عقد الشراكات في مجال الدراسات العليا لتعزيز قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.

٢- **التسعير:** يمثل قيمة ما يدفعه المستفيد على المنتج أو الخدمة، ويتم التفاوض عن هذا العنصر في أنواع الخدمات التي يتم إنتاجها من قبل القطاع العام الذي لا يتقاضى عنها أجراً من المستهلكين، وهذا الأمر ينطبق على معظم برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية الحكومية التي تقدمها مجاناً، أما البرامج المدفوعة التي تقدمها تلك الجامعات فيتمثل التسعير في الرسوم الدراسية لتلك البرامج المدفوعة؛ مما يتطلب أن تبنى سياسات التسعير للرسوم الدراسية بناء على دراسات لتكلفة البرنامج ونوعية البرنامج والطلب عليه

ورسوم البرنامج في الجامعات المنافسة، بالإضافة إلى توفير تسهيلات مرنة في إجراءات دفع الرسوم، لكون الرسوم الدراسية تؤثر بشكل كبير في القدرة التنافسية لتلك البرامج.

٣- **التوزيع (المكان والزمان):** يقصد به تقديم المنتج أو الخدمة للمستفيد في المكان والوقت المناسب؛ مما يتطلب مناسبة مكان تنفيذ برامج الدراسات العليا في مقر الجامعة أو أحد فروعها، أو الاعتماد على الوسطاء في بعض المناطق والمدن، أو تقديمها عن بعد من خلال أنظمة التعلم الإلكتروني، وكذلك بالنسبة للزمن فيتطلب مناسبة مواعيد تقديم البرامج خلال العام الدراسي، ومراعاة الأوقات المناسبة لتقديم المحاضرات في الفترة المسائية أو عطلة نهاية الأسبوع، وتلبية رغبات الطلبة في تلك المواعيد.

٤- **الترويج (الدعاية):** يقصد به عملية التواصل مع المستفيدين لتعريفهم بالمنتجات والخدمات ومميزاتها بهدف إقناعهم بالحصول عليها؛ وبالنسبة للجامعات يمثل الترويج أسلوب التواصل مع الطلبة المحتملين لتعريف ببرامج الدراسات العليا التي تقدمها بطريقة جاذبة تدفعهم للالتحاق بها، وتفضيلها على برامج الجامعات المنافسة، ويتم ذلك من خلال تطوير المحتوى التسويقي لجميع قنوات الترويج، ومنها: الإعلانات ووسائل الإعلام ومعارض التعليم المحلية والعالمية والموقع الإلكتروني ووسائل الإعلام الجديد والتواصل مع الجهات المستفيدة... وغيرها.

٥- **الأفراد (العاملون):** تتميز المؤسسات يعتمد على قدرة منسوبيها على تقديم الخدمات بجودة عالية لضمان رضا المستفيد. لذا تعنى تلك المؤسسات بتأهيل الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم لتقديم أفضل مستوى للخدمات المقدمة، واستقطاب الكفاءات المميزة، وبالنسبة لبرامج الدراسات العليا يمثل الأفراد المشاركون في تقديم وتنفيذ البرامج من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الذين لهم دور أساسي في تقديم أفضل تجربة تعليمية وأعلى مستوى من الخدمات للطلبة؛ مما يعزز سمعة الجامعة وبرامجها الأكاديمية لتحقيق القدرة التنافسية.

٦- **العمليات (إجراءات تقديم الخدمة):** يقصد بها جميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تنفيذ أفضل الممارسات في تقديم الخدمات للمستفيدين؛ لتحقيق رضاهم عن تلك الخدمات. وبالنسبة لبرامج الدراسات العليا تشمل العمليات جميع الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج وأنشطتها وخدماتها، والتحسين المستمر لها للارتقاء بمستواها، مثل إدارة البرامج والقبول وعملية التعليم والتعلم والبحث العلمي والتوجيه والإرشاد الأكاديمي والخدمات الطلابية وغيرها من الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.

٧- **الدليل المادي:** ويقصد به البيئة المادية للمكان الذي تقدم فيها الخدمة، والتسهيلات المقدمة لتقديمها. وبالنسبة للجامعات فإنها تشمل جميع مكونات البيئة التعليمية والبحثية

الجاذبة، مثل المباني والمرافق والمعامل والمختبرات ومصادر التعلم والقاعات الدراسية والتجهيزات اللازمة لها، كما تشمل البيئة التقنية والخدمات الإلكترونية اللازمة لتنفيذ البرامج وخدماتها؛ مما يتطلب من الجامعات التحسين المستمر لكافة تلك المكونات والخدمات لدورها في تكوين انطباع إيجابي لدى الطلبة حيال تميزها مقارنة بالمنافسين؛ مما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها التنافسية.

### واقع تسويق برامج الدراسات العليا في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

نظمت اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات المعتمدة بقرار مجلس شؤون الجامعات رقم (١٤٤٤/٩/٢) وتاريخ ٢٠٢٢/٨/١ م (١٤٤٤/١/٣ هـ) إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعة على عدة مستويات، بدءاً من مجلس الجامعة الذي يتولى إقرار السياسات العامة لبرامج الدراسات العليا، والموافقة على استحداث وتطوير البرامج، وأعداد القبول وشروطه، كما تتولى اللجنة الدائمة للدراسات العليا اقتراح السياسات والقواعد المنظمة لإدارة برامج الدراسات العليا، ودراسة مقترحات استحداث برامج الدراسات العليا وتطويرها وإغلاقها وإيقافها في ضوء المعايير المعتمدة، والتوصية بأعداد القبول وشروطه بناء على اقتراح مجالس الأقسام العلمية وتأييد من مجالس الكليات، والتوصية بالرسوم الدراسية للبرامج المدفوعة، والإشراف على تقويم البرامج بصفة دورية؛ بينما يتولى الجانب التنفيذي عمادة القبول والتسجيل التي تتولى تنظيم عمليات القبول والإعلان عنه، وتنفيذ الإجراءات الأكاديمية المتعلقة ببرامج الدراسات العليا في الأنظمة الإلكترونية بدء من القبول وحتى تسليم وثائق التخرج. أما الجانب التعليمي والبحثي فهو من مسؤوليات الكليات والأقسام العلمية.

وبالرغم من جهود الجامعة في تسويق برامج الدراسات العليا في إطار السعي إلى تحقيق مستهدفات خطتها الاستراتيجية (٢٠٢١-٢٠٢٥) التي أكدت على تسويق البرامج الأكاديمية لجذب واستقطاب أفضل الطلبة المتميزين؛ إلا أن استقراء الواقع الميداني من خلال نتائج العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب التسويقية في الجامعة ومنها دراسة النوفل (٢٠١٦) والطيّار (٢٠١٩) يتبين وجود قصور في تسويق الخدمات والبرامج الأكاديمية، وضعف الخطط التسويقية، وغياب سياسات ولوائح التسويق وإدارته. وهذا ما تواجهه الجامعات السعودية الأخرى؛ إذ تشير العديد من الدراسات المحلية إلى وجود ضعف في تسويق برامج الدراسات العليا، وغياب الخطط والاستراتيجيات التسويقية، كدراسة العباد (٢٠١٧)، والثبيتي (٢٠٢٠)، والخضيري (٢٠٢٢).



ومن خلال ما سبق يتضح أهمية وضع الخطط والاستراتيجيات لتسويق برامج الدراسات العليا في الجامعة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

### ثانياً - القدرة التنافسية للجامعات:

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من الجامعات والكليات على الاعتماد الأكاديمي الوطني أو الدولي، وتعززت التنافسية بشكل أكبر بعد ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، مما جعل الجامعات تعمل على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية؛ للوصول إلى أفضل المخرجات التي تحقق متطلبات معايير الجودة العالمية والتي من أبرزها تلبية احتياجات سوق العمل (العنبي، ٢٠١٥).

ويعرف أبو المجد (٢٠١٥، ٣١٠) القدرة التنافسية للجامعات بأنها "قدرة الجامعة على التنافس والتميز على الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من وظائفها الأساسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) مما يجعل الجامعة قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للابتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفعالية". وعرفها ديميتروفا (Dimitrova, 2107. 312) بأنها "تقديم برامج تعليمية عالية الجودة تحقق رضا المستفيدين من البرامج (الطلاب) والمستفيدين من مخرجات البرامج (سوق العمل) من خلال سعي المؤسسة التعليمية إلى إدارة أنشطتها بصورة تميزها عن منافسيها". بينما عرفها العباد (٢٠١٧، ٣١٠) بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءاتها الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ويرفع من سمعتها الأكاديمية". أما السهلي (٢٠١٩، ١٤) فقد عرفها بأنها "قدرة الجامعة على تسويق نفسها، ومخرجاتها، والرفع من تصنيفها في ظل المنافسة من الجامعات الأخرى داخلياً وخارجياً، من خلال تحقيق متطلبات ومعايير تتمحور في مجملها حول قيام الجامعة بوظائفها الأساسية بجودة عالية".

وتقوم القدرة التنافسية للجامعات على بعدين أساسيين: الأول هو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الأكاديمية والجوانب البحثية ونوعية أعضاء هيئة التدريس والمرافق والتجهيزات التعليمية والبحثية ونمط الإدارة وتوظيف التقنية وابتكار برامج نوعية. والبعد الثاني هو القدرة على جذب واستقطاب الطلبة من السوق المحلية والخارجية، والنجاح في هذا البعد يعتمد على النجاح في البعد الأول (مصطفى، ٢٠٠٣).

ومن خلال ماسبق يتضح أن القدرة التنافسية تشير إلى قدرة الجامعة على توفير البيئة التعليمية والعلمية والبحثية التي تمكنها من دخول سباق المنافسة في جذب الطلبة واستقطابهم، وتعزيز القدرة التنافسية أصبح أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها الجامعات، لكون بقائها أصبح مرهونا بقدرتها على تقديم الخدمات والبرامج الأكاديمية التي تلبي احتياجات المستفيدين، وتحقيق رضاهم وكسب ثقتهم بما يعزز سمعة الجامعة ومكانتها.

### استراتيجيات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات:

تشير الأدبيات إلى أن هناك ثلاث استراتيجيات عامة يمكن تحقق الجامعات من خلالها قدرتها التنافسية، وهي:

١. **استراتيجية التميز:** يقصد بها قدرة الجامعة على تقديم خدمات وبرامج متميزة وفريدة طبقاً لمعايير ذات قيمة لدى المستفيدين، وذلك من خلال استحداث برامج وخدمات فريدة تكون مصدر استقطاب للطلبة والباحثين (علي، ٢٠٢٢).
٢. **استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة:** يقصد بها قدرة الجامعة على تقديم برامج وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل من الجامعات المنافسة، وذلك من خلال خفض التكاليف وتوظيف التقنية لجعل إجراءات العمل أكثر سرعة ودقة، وأكثر ملاءمة لمتطلبات المستفيدين (جاد الله، ٢٠٢٢).
٣. **استراتيجية التركيز:** يقصد بها تركيز الجامعة على مجال تنافسي محدد، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تختلف باختلاف الأسلوب الذي تستخدمه، كونها تركز على اختيار مجال تنافسي في نطاق ضيق، وتضع جل تركيزها على ذلك المجال، وتقوم بإنشاء استراتيجيتها بناء على ذلك (السالم، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن استراتيجية التركيز هي الأنسب في مجال تسويق برامج الدراسات العليا، لكونها تركز على مجال تنافسي محدد، وتركيزها على فئة مستهدفة تتمثل في المستفيدين من برامج الدراسات العليا، مع الاستفادة من استراتيجية التميز واستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة.

### متطلبات القدرة التنافسية للجامعات:

أصبحت الجامعات بحاجة لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني استراتيجيات لتسويق برامجها وخدماتها من خلال تقديم برامج وخدمات تواكب التطورات المعرفية والعلمية والتقنية، وتلبي احتياجات المستفيدين من الطلبة ومتطلبات سوق العمل، ولتحقيق ذلك يتطلب العديد من المتطلبات من أبرزها التوجهات الاستراتيجية للجامعة نحو تعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتوافر قيادة جامعية قادرة على توجيه الجامعة نحو

التغيير والتحسين المستمر، والإبداع والتميز في وظائف الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتوافر الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرات المتميزة، وتوظيف التقنية واستثمارها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات التعليمية والإدارية، واستحداث تخصصات جديدة تواكب التطور المعرفي والعلمي والتقني؛ مما يسهم في مواجهة تحديات العصر، وتلبية احتياجات سوق العمل، وعقد شراكات استراتيجية مع الجامعة المحلية والعالمية لتكوين قوة تنافسية في بيئة العمل الخارجية، والتوجه التسويقي لجميع أنشطة الجامعة (علي، ٢٠٢٢).

وركزت دراسة العباد (٢٠١٧) على متطلبات تعزيز القدرة التنافسية للبرامج الأكاديمية،

ومنها:

- تطوير البرامج والخطط الدراسية في ضوء تحليل احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مع التركيز على الجوانب التطبيقية التي تطلبها المهن والوظائف التخصصية.
- استحداث برامج تعليمية نوعية تدعم مزايا تنافسية للجامعات وفق متطلبات سوق العمل.
- إشراك القطاع الخاص في تصميم البرامج الأكاديمية من أجل تحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل.

- تطوير نظم وسياسات القبول لتصبح مبنية على أسس تنافسية.
  - تنمية وتطوير الهيئة التدريسية والإدارية للارتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة.
  - تنمية البحث العلمي ونظم النشر في البرامج الأكاديمية.
  - التسويق الفاعل للبرامج الأكاديمية على نطاق واسع واستخدام وسائل متعددة.
- أما على مستوى الدراسات العليا فقد توصلت دراسة آل مسلط (٢٠٢٢) إلى العديد من المتطلبات، ومنها:

- تطوير برامج الدراسات العليا وفق متطلبات سوق العمل، مع إجراء المقارنات المرجعية مع برامج عالمية مماثلة للإفادة منها في تطوير البرامج.
- التحليل الاستراتيجي لبيئة برامج الدراسات العليا الخارجية بشكل دوري.
- اعتماد الأسس التنافسية للقبول ببرامج الدراسات العليا.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ببرامج الدراسات العليا والارتقاء بمستوى أدائهم.
- ربط الأبحاث العلمية بقضايا المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة من خلال وضع الخرائط البحثية.
- عقد شراكات تعاون مع المؤسسات البحثية والبرامج المناظرة الرائدة محليا وعالميا.
- تعزيز كفاءة التمويل لبرامج الدراسات العليا بهدف تحقيق الاستدامة المالية.
- بناء استراتيجية واضحة لتسويق برامج الدراسات العليا.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أبرز متطلبات تعزيز القدرة التنافسية تسويق برامج الجامعة الأكاديمية وخاصة برامج الدراسات العليا لكونها أحد الركائز الأساسية لتمييز الجامعات وأحد الوسائل اللازمة لتحسين السمعة الأكاديمية لها؛ مما يعزز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعة.

### الدراسات السابقة:

أجرى دي لافونتي (De la Fuente, 2016) دراسة هدفت إلى تعرف أبرز الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها بعض الجامعات الأمريكية لاستقطاب الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، والمقابلة كأداة لجمع المعلومات من عينة تكونت من (٣٠) عضوا من المديرين المتخصصين في التسويق في بعض مؤسسات في مجال تسويق التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يكون لكل جامعة استراتيجية تسويقية تشكل مختلف عناصر المزيج التسويقي لمواكبة السوق التنافسية، وأن نجاح الاستراتيجية يعتمد على التعامل مع الطالب كعميل يتطلب تلبية احتياجاته وكسب رضاه. وهدفت دراسة ناجي (٢٠١٦) إلى تعرف العوامل التسويقية التي تؤثر على اختيار الطلبة لبرامج الدراسات العليا في جامعة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت (١٣٦) طالبا. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل التسويقية جاءت بدرجة مرتفعة، وفقا للترتيب الآتي: الصورة الذهنية، يليها التسهيلات المالية الممنوحة للطلاب، ثم جودة الخريجين، يليها التكلفة الدراسية، ثم تنوع البرامج الأكاديمية، يليها العلامة التجارية للجامعة، وأخيرا جودة الخدمات التعليمية.

بينما هدفت دراسة لاشين وآخرين (٢٠١٨) إلى تقديم تصور مقترح لتسويق البرامج التعليمية بجامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (٩٢) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق البرامج التعليمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاءت مقترحات تفعيل تسويق البرامج التعليمية بدرجة عالية، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتسويق البرامج بالجامعة.

أما دراسة السالم (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتسويق البرامج الأكاديمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء نموذج المزيج التسويقي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، من خلال مقابلة (١٧) عضوا من أعضاء هيئة التدريس الخبراء في مجال التسويق بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى أداة الاستبانة التي طبقت على (٥٥١) قائدا

أكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى وجامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق البرامج الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وأن متطلبات تسويق البرامج الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتسويق البرامج الأكاديمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء نموذج المزيج التسويقي.

وأجرى ليم وآخرون (Lim. et al, 2020) دراسة هدفت إلى تعرف أثر تسويق برامج الدراسات العليا في تعزيز العلامة التجارية للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (١١٢) طالباً من طلبة الدراسات العليا المنتحقين ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال في بعض الجامعات الماليزية. وتوصلت الدراسة وجود تأثير إيجابي لبعض عناصر المزيج التسويقي على العلامة التجارية للجامعة تتمثل في شهرة البرنامج وتميزه وطبيعة المناهج والمقررات الدراسية والرسوم الدراسية والتسويق المباشر من خلال المطبوعات والنشرات والموقع الإلكتروني.

أما دراسة بشير (٢٠٢١) فقد هدفت إلى تعرف واقع تسويق الخدمات التعليمية في الجامعة الإسلامية في غزة وأثره على قرار الطلبة الالتحاق بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٥٥) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق الخدمات التعليمية بالجامعة جاء بدرجة كبيرة، وجود علاقة إيجابية بين تسويق الخدمات التعليمية وقرار التحاق الطلبة بالجامعة، ووجود أثر لتسويق الخدمات التعليمية في جذب الطلبة للالتحاق بالجامعة.

وأجرى علي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تقديم آليات داعمة لتفعيل تسويق برامج الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت (١١٠) طلاب في الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الإسكندرية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق برامج الدراسات العليا التربوية يعاني قصوراً في كثير من الجوانب، وأن المعوقات التي تواجه تسويق برامج الدراسات العليا التربوية جاءت بدرجة مرتفعة، وقدمت الدراسة آليات مقترحة لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

بينما هدفت دراسة العصيمي (٢٠٢٣) إلى تقديم تصور مقترح لتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية الأهلية في ضوء نموذج المزيج التسويقي، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة بلغت (٢٤٢) قائداً وعضو هيئة التدريس في جامعات: الفيصل، والأمير محمد بن فهد، وفهد بن سلطان، ودار الحكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة الأهلية جاء بدرجة

متوسطة، وكانت صعوبات تسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بينما جاءت متطلبات تسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعات الأهلية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة الآتي:

- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات في تناول موضوع تسويق البرامج الأكاديمية بشكل عام، بينما تختلف الدراسة الحالية في أنها تتناول تطوير تسويق برامج الدراسات العليا من خلال بناء استراتيجية مقترحة، في حين أن بعض الدراسات تناولت تعرف الاستراتيجيات والعوامل التسويقية لجذب واستقطاب الطلبة، كدراستي دي لافونتي (De la Fuente, 2016) وناجي (2016). وتناولت دراسة بشير (2021) واقع تسويق الخدمات التعليمية وأثره على قرار الطلبة الالتحاق بالجامعة. وركزت بعضها على تقديم تصور مقترح لتسويق البرامج الأكاديمية كدراستي لاشين وآخرين (2018) والعصيمي (2023). أما دراسة السالم (2020) فقد ركزت على تقديم نموذج مقترح لتسويق البرامج الأكاديمية. بينما تناولت دراسة ليم وآخرين (Lim. et al, 2020) أثر تسويق برامج الدراسات العليا في تعزيز العلامة التجارية للجامعات. أما دراسة علي (2022) فقد ركزت على تقديم آليات داعمة لتفعيل تسويق برامج الدراسات العليا التربوية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، في حين أن بعض الدراسات أضافت أسلوب دراسة الحالة كدراستي دي لافونتي (De la Fuente, 2016) وعلي (2022). بينما استخدمت دراسة السالم (2020) المنهج المختلط.
- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، في حين أن بعض الدراسات أضافت أداة المقابلة كدراسة السالم (2020). واستخدمت دراسة دي لافونتي (De la Fuente, 2016) أداة المقابلة فقط.
- يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة الدراسات التي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا.
- الإفادة من الدراسات السابقة في بلورة تصور واضح عن الموضوع، وكذلك في صياغة مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة وفي تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- تتفرد الدراسة الحالية في أنها تقدم استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة.

### ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (١٥٨) قائداً (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "إحصائية غير منشورة"، ٢٠٢٤)، ولمحدودية المجتمع طبق أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان العائد (١٢٧) استبانة، بنسبة (٨٠.٣%)، ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد الدراسة

النسبة	عدد الاستجابات	عدد مجتمع الدراسة	العمل
١٣.٤%	١٧	٢١	عميد كلية/ عمادة
٣٥.٤%	٤٥	٥٤	وكيل كلية/ عمادة
٤١.٧%	٥٣	٦٨	رئيس قسم علمي
٩.٤%	١٢	١٥	رئيس مركز/مستشار
١٠٠%	١٢٧	١٥٨	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن أكثر أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية بنسبة (٤١.٧%)، ثم وكلاء الكليات والعمادات المساندة بنسبة (٣٥.٤%)، يليهم عمداء الكليات والعمادات المساندة بنسبة (١٣.٤%)، وأخيراً رؤساء المراكز والمستشارون بنسبة (٩.٤%).

### ثالثاً- أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات، وتم تصميمها من خلال الإفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت من ثلاثة محاور، هي: **المحور الأول:** تناول أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وتكون من (٢٤) عبارة، توزعت على بعدين؛ الأول: أبرز نقاط القوة، وتكون من (١٢) عبارة، والثاني: أبرز نقاط الضعف، وتكون من (١٢) عبارة.

**المحور الثاني:** تناول أبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وتكون من (٢٤) عبارة، توزعت على بعدين؛ الأول: أبرز الفرص، وتكون من (١٢) عبارة، والثاني: أبرز التحديات، وتكون من (١٢) عبارة.

**المحور الثالث:** تناول متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وتكون من (١٦) عبارة.





المحور الثالث: المتطلبات		المحور الثاني: البيئة الخارجية				المحور الأول: البيئة الداخلية					
		بعد التحديات		بعد الفرص		بعد نقاط الضعف		بعد نقاط القوة			
**٠.٦٨٣	١٣	**٠.٦١٧	١	**٠.٥٦٧	١	**٠.٧٢٣	١	**٠.٧٢٢	١	**٠.٥٣٠	١
**٠.٧٤٦	١٤	**٠.٨١٢	٢	**٠.٤٣٣	٢	**٠.٧١٨	٢	**٠.٧٧٣	٢	**٠.٦٠٣	٢
**٠.٦٨٤	١٥	**٠.٧٩٠	٣	**٠.٦٦٨	٣	**٠.٥٤٨	٣	**٠.٦٨١	٣	**٠.٦٦٩	٣
**٠.٥٧٤	١٦	**٠.٧٣٣	٤	**٠.٥٧٧	٤	**٠.٦٣٣	٤	**٠.٤٠٣	٤	**٠.٧٤٨	٤
-	-	**٠.٦٨٦	٥	**٠.٥٢٤	٥	**٠.٧٧٩	٥	**٠.٣١٧	٥	**٠.٥٤٠	٥
-	-	**٠.٥٨٨	٦	**٠.٥٦١	٦	**٠.٤٩٣	٦	**٠.٧٣٥	٦	**٠.٦٩٥	٦
-	-	**٠.٦٥٠	٧	**٠.٦٩٥	٧	**٠.٣٩٥	٧	**٠.٤٨٣	٧	**٠.٦٨٢	٧
-	-	**٠.٦٦١	٨	**٠.٥١٦	٨	**٠.٤٠٩	٨	**٠.٣٢٣	٨	**٠.٦١٦	٨
-	-	**٠.٦٠٦	٩	**٠.٣٤٨	٩	**٠.٧٢١	٩	**٠.٥٦٩	٩	**٠.٦٣٨	٩
-	-	**٠.٧٨٨	١٠	**٠.٢٦٠	١٠	**٠.٨٠٦	١٠	**٠.٧٣٢	١٠	**٠.٥٢٥	١٠
-	-	**٠.٦٥١	١١	**٠.٧٩٠	١١	**٠.٧٣٦	١١	**٠.٧٠٩	١١	**٠.٧٤٨	١١
-	-	**٠.٧١٣	١٢	**٠.٦٣٣	١٢	**٠.٦٣٢	١٢	**٠.٧٥٩	١٢	**٠.٧٥٤	١٢

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١) \* دال عند مستوى (٠.٠٥)

#### خامساً- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول (٢) أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (٠.٧٦٦-٠.٩٥٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### جدول (٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور/ البعد
٠.٨٥٠	١٢	نقاط القوة في البيئة الداخلية.
٠.٨٢٩	١٢	نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
٠.٧٨٣	١٢	الفرص في البيئة الخارجية.
٠.٧٦٦	١٢	التحديات في البيئة الخارجية.
٠.٩٥٥	١٦	متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
٠.٩٣٥	٦٤	الثبات الكلي

#### سادساً- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفقاً للآتي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي (Mean)، والانتحاف المعياري (Standard Deviation)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟ للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، ويوضح الجدول التالي النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الترتيب
١	نقاط القوة في البيئة الداخلية	٢.٦١	٠.٣٥	عالية	١
٢	نقاط الضعف في البيئة الداخلية	٢.٤٩	٠.٣٦	عالية	٢

ينضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على تأثير نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، حيث جاءت نقاط القوة في البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (٢.٦١ من ٣)، وجاءت نقاط الضعف في البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (٢.٩٤ من ٣)، وفي ما يلي النتائج التفصيلية لكل بعد.

### أولاً- نقاط القوة في البيئة الداخلية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير نقاط القوة في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري والرتب لدرجة تأثير نقاط القوة في البيئة الداخلية

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	عراقه الجامعة في تقديم برامج الدراسات العليا.	١٠٣	٢١	٣	٢.٧٩	٠.٤٦	عالية	١
		%	٨١.١	١٦.٥				
٥	توفر كفاءات أكاديمية على قدر عال من التأهيل العلمي والمهني.	٩٧	٢٩	١	٢.٧٦	٠.٤٥	عالية	٢
		%	٧٦.٤	٢٢.٨				
١٠	إمكانية متابعة إجراءات القبول إلكترونياً عبر بوابة القبول.	٩٧	٢٨	٢	٢.٧٥	٠.٤٧	عالية	٣
		%	٧٦.٤	٢٢.٠				
٩	توفر سياسات ومعايير قبول عادلة ومعلنة.	٩٩	٢٢	٦	٢.٧٣	٠.٥٤	عالية	٤
		%	٧٨.٠	١٧.٣				
٣	تعدد وتنوع تخصصات برامج الدراسات العليا في كليات الجامعة	٩٧	٢٤	٦	٢.٧٢	٠.٥٥	عالية	٥
		%	٧٦.٤	١٨.٩				

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
٧	الاهتمام بالاعتماد البرامجي وتحقيق معايير الجودة في برامج الدراسات العليا.	ك	٨٨	٣٥	٤	٢.٦٦	عالية	٦
		%	٦٩.٣	٢٧.٦	٣.١			
٦	تحقيق الجامعة لمتطلبات الاعتماد المؤسسي.	ك	٨٩	٣٢	٦	٢.٦٥	عالية	٧
		%	٧٠.١	٢٥.٢	٤.٧			
٨	توفر المعلومات والأدلة عن برامج الدراسات العليا على بوابة الجامعة الإلكترونية.	ك	٨٣	٣١	١٣	٢.٥٥	عالية	٨
		%	٦٥.٤	٢٤.٤	١٠.٢			
٢	تركيز خطة الجامعة الاستراتيجية على القدرة التنافسية المحلية والعالمية.	ك	٧٥	٤٢	١٠	٢.٥١	عالية	٩
		%	٥٩.١	٣٣.١	٧.٩			
٤	تميز الجامعة بوجود برامج دكتوراه في معظم التخصصات العلمية.	ك	٧٦	٤٠	١١	٢.٥١	عالية	١٠
		%	٥٩.٨	٣١.٥	٨.٧			
١٢	توفر الخدمات المناسبة لطلبة الدراسات العليا (المكتبة، قواعد المعلومات، الخدمات الصحية، الأنشطة الطلابية، السكن، وغيرها)	ك	٦٧	٥٢	٨	٢.٤٦	عالية	١١
		%	٥٢.٨	٤٠.٩	٦.٣			
١١	مناسبة القاعات التدريسية والمرافق لاحتياجات طلبة الدراسات العليا.	ك	٦١	٤٩	١٧	٢.٣٥	عالية	١٢
		%	٤٨	٣٨.٦	١٣.٤			
المتوسط الحسابي العام						٢.٦١	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على تأثير نقاط القوة في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٢.٦١ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تأثير عالية، وقد تعود هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها الجامعة في تطوير برامج الدراسات العليا؛ مما يوفر مرتكزات لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية، كان أعلاها العبارة رقم (١) "عراقة الجامعة في تقديم برامج الدراسات العليا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٩ من ٣)، تليها العبارة رقم (٥) "توفر كفاءات أكاديمية على قدر عال من التأهيل العلمي والمهني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٦ من ٣). وقد تعود هذه النتيجة إلى خبرة الجامعة في تقديم برامج الدراسات العليا، الأمر الذي يتطلب توفير أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ تلك البرامج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دي لافونتي (De la Fuente, 2016) التي أشارت إلى أن عراقة الجامعة يصنع علامة تجارية مميزة لبرامجها الأكاديمية؛ مما يساعد في تسويقها بشكل أفضل لتعزيز القدرة التنافسية. كما تتفق مع نتيجة دراسة بشير (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن سمعة الجامعة وخبرتها تؤثر في

قرار الالتحاق بالبرامج بدرجة مرتفعة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن توفر الهيئة التدريسية ذات الكفاءة العالية تؤثر في قرار الالتحاق بالجامعة بدرجة مرتفعة. كما تتفق مع نتيجة دراسة ليم وآخرين (Lim. et al,2020) التي توصلت إلى أهمية توفير أعضاء هيئة تدريسية ذوي سمعة متميزة في المجالات ذات الصلة ببرامج الدراسات العليا. بينما كانت أدنى العبارات العبارة رقم (١٢) "توفر الخدمات المناسبة لطلبة الدراسات العليا (المكتبة، قواعد المعلومات، الخدمات الصحية، الأنشطة الطلابية، السكن، وغيرها)" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٠٤٦ من ٣)، تليها العبارة رقم (١١) "مناسبة القاعات التدريسية والمرافق لاحتياجات طلبة الدراسات العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٠٣٥ من ٣). وقد تعود هذه النتيجة إلى توفر تلك الخدمات والتجهيزات في المدينة الجامعية كونها تخدم جميع طلبة الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة ناجي (٢٠١٦) وليم وآخرين (Lim. et al,2020) وعلي (٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية توفر القاعات التدريسية والمرافق المناسبة لبرامج الدراسات العليا بدرجة مرتفعة.

### ثانياً - نقاط الضعف في البيئة الداخلية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير نقاط الضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري والرتب لدرجة تأثير نقاط الضعف في البيئة الداخلية

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	ضعف ثقافة تسويق برامج الدراسات العليا.	٨٦	٣٧	٤	٢.٦٥	٠.٥٤	عالية	١
		٦٧.٧%	٢٩.١	٣.١				
٩	ضعف دور الإعلام الجامعي في التعريف بالبرامج والخدمات المقدمة لطلبة الدراسات العليا.	٧٩	٤٦	٢	٢.٦١	٠.٥٢	عالية	٢
		٦٢.٢%	٣٦.٢	١.٦				
١٢	عدم استطلاع رأي الجهات المستفيدة حيال برامج الدراسات العليا ومخرجاتها بشكل دوري.	٧٩	٤٥	٣	٢.٦٠	٠.٥٤	عالية	٣
		٦٢.٢%	٣٥.٤	٢.٤				
١٠	عدم وجود ميزانية مخصصة لتسويق برامج الدراسات العليا.	٧٩	٤٤	٤	٢.٥٩	٠.٥٥	عالية	٣
		٦٢.٢%	٣٤.٦	٣.١				
٢	غياب السياسات واللوائح التنظيمية لتسويق برامج الدراسات العليا.	٨١	٣٩	٧	٢.٥٨	٠.٥٩	عالية	٥
		٦٣.٨%	٣٠.٧	٥.٥				

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١١	ضعف التنسيق مع جهات التوظيف والقطاع الخاص للمشاركة في بناء وتصميم برامج الدراسات العليا.	٧٥	٤٩	٣	٢.٥٧	٠.٥٤	عالية	
		٥٩.١	٣٨.٦	٢.٤				
٣	الافتقار لجهة معنية بإدارة تسويق برامج الدراسات العليا.	٧٩	٣٧	١١	٢.٥٤	٠.٦٥	عالية	
		٦٢.٢	٢٩.١	٨.٧				
٥	اشتراط امتداد التخصص للقبول في برامج الدراسات العليا.	٦٥	٥٤	٨	٢.٤٥	٠.٦١	عالية	
		٥١.٢	٤٢.٥	٦.٣				
٦	ضعف موازنة بعض برامج الدراسات العليا مع احتياجات سوق العمل.	٦٢	٥٤	١١	٢.٤٠	٠.٦٤	عالية	
		٤٨.٨	٤٢.٥	٨.٧				
٧	تركيز برامج الدراسات العليا على الجانب النظري أكثر من التطبيقي.	٥٣	٦٦	٨	٢.٣٥	٠.٦٠	عالية	
		٤١.٧	٥٢.٠	٦.٣				
٤	صعوبة القبول الفوري في برامج الدراسات العليا.	٥٧	٥٦	١٤	٢.٣٤	٠.٦٧	عالية	
		٤٤.٩	٤٤.١	١١.٠				
٨	قلة الكفاية العددية والنوعية للموظفين الإداريين في برامج الدراسات العليا.	٥٥	٤٧	٢٥	٢.٢٤	٠.٧٦	متوسطة	
		٤٣.٣	٣٧.٠	١٩.٧				
المتوسط الحسابي العام					٢.٤٩	٠.٣٦	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على تأثير نقاط الضعف في البيئة الداخلية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٢.٤٩ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تأثير عالية. وقد تعود هذه النتيجة إلى حداثة التوجه إلى تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية؛ مما يؤكد على بناء الاستراتيجية المقترحة لمواجهة نقاط الضعف في البيئة الداخلية المرتبة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وقد جاءت إحدى عشرة عبارة بدرجة عالية، كان أعلاها العبارة رقم (١) "ضعف ثقافة تسويق برامج الدراسات العليا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٥ من ٣)، تليها العبارة رقم (٩) "ضعف دور الإعلام الجامعي في التعريف بالبرامج والخدمات المقدمة لطلبة الدراسات العليا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦١ من ٣)، وقد تعود هذه النتيجة إلى الافتقار لجهة معنية بتسويق برامج الدراسات العليا تتولى التنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها ووحداتها لنشر ثقافة تسويق البرامج والتعريف بها وخدماتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى ضعف ثقافة التوجيه التسويقي لبرامج الدراسات العليا لدى المجتمع الجامعي بدرجة مرتفعة، بينما تختلف عن نتيجة دراسة لاشين وآخرين (٢٠١٨) التي توصلت إلى ضعف التسويق الإعلامي للبرامج

والمنتجات الجامعية بدرجة متوسطة، كما تختلف عن نتيجة دراسة بشير (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن الإعلام الجامعي يقوم بدروه في التعريف بالتخصصات والبرامج الأكاديمية بدرجة كبيرة. بينما جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم (٨) " قلة الكفاية العددية والنوعية للموظفين الإداريين في برامج الدراسات العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٢٤ من ٣). وقد تعود هذه النتيجة إلى عناية الجامعة بتوفير الموظفين الإداريين وتطوير مهاراتهم لتقديم الخدمات في برامج الدراسات العليا، وتتسم هذه النتيجة مع دراستي دي لافونتي (De la Fuente, 2016). والسالم (٢٠٢٠) اللتين أشارتا إلى توفر الموظفين الإداريين العاملين في برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بينما تختلف هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة العصيمي (٢٠٢٣) بأن الجامعة توفر كادرا إداريا كافيا ومدربا جاءت بدرجة متوسطة.

**إجابة السؤال الثاني: ما الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟**  
للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد أبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، ويوضح الجدول التالي النتائج العامة لهذا المحور.

#### جدول (٩)

استجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير الفرص والتحديات في البيئة الخارجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الترتيب
١	الفرص في البيئة الخارجية	٢.٦٣	٠.٣٠	عالية	١
٢	التحديات في البيئة الخارجية	٢.٥٣	٠.٣٢	عالية	٢

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على تأثير الفرص والتحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، حيث جاءت الفرص في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (٢.٦٣ من ٣)، وجاءت التحديات في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (٢.٥٣ من ٣)، وفي ما يلي النتائج التفصيلية لكل بعد.

#### أولاً - الفرص في البيئة الخارجية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير الفرص في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لدرجة تأثير الفرص في البيئة الخارجية

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
١	توجه رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنافسية من خلال تمكين الجامعات للتميز عالمياً.	ك	١١٣	١٢	٢	٠.٣٨	عالية	١
		%	٨٩.٠	٩.٤	١.٦			
٧	وجود الجامعة في مدينة الرياض يمنحها قدرة تنافسية في استقطاب طلبة الدراسات العليا المتميزين	ك	١٠٧	١٩	١	٠.٣٩	عالية	٢
		%	٨٤.٣	١٥.٠	٠.٨			
٢	الدعم الحكومي للتعليم العالي وتحفيز الجامعات في مجال الدراسات العليا.	ك	٩٨	٢٧	٢	٠.٤٦	عالية	٣
		%	٧٧.٢	٢١.٣	١.٦			
١٠	التطور التقني في التسويق الإلكتروني من خلال تطبيقات الإعلام الجديد.	ك	٩٧	٢٨	٢	٠.٤٧	عالية	٤
		%	٧٦.٤	٢٢.٠	١.٦			
٥	صدور اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات التي منحت الجامعات مرونة في معايير القبول	ك	٩٣	٣٠	٤	٠.٥٢	عالية	٥
		%	٧٣.٢	٢٣.٦	٣.١			
٤	التوجه العالمي نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.	ك	٩٠	٣٥	٢	٠.٤٩	عالية	٦
		%	٧٠.٩	٢٧.٦	١.٦			
٦	السمعة التنظيمية للجامعة وبرامجها وثقة المجتمع بها.	ك	٨٥	٤٢	٠	٠.٤٧	عالية	٧
		%	٦٦.٩	٣٣.١	٠.٠			
٣	إتاحة نظام الجامعات المجال لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات من خلال تقديم برامج الدراسات العليا برسوم دراسية.	ك	٨٧	٣٨	٢	٠.٥٠	عالية	٨
		%	٦٨.٥	٢٩.٩	١.٦			
١٢	إمكانية عقد الشراكات الاستراتيجية الوطنية والدولية في مجال دعم برامج الدراسات العليا.	ك	٧٥	٤٥	٧	٠.٦٠	عالية	٩
		%	٥٩.١	٣٥.٤	٥.٥			
٩	وجود تجارب دولية ناجحة في تسويق برامج الدراسات العليا.	ك	٧٩	٣٤	١٤	٠.٦٩	عالية	١٠
		%	٦٢.٢	٢٦.٨	١١.٠			
٨	توجه وزارة التعليم نحو استقطاب الطلبة الدوليين.	ك	٧٠	٤٢	١٥	٠.٦٩	عالية	١١
		%	٥٥.١	٣٣.١	١١.٨			
١١	تعدد الفعاليات والمعارض التعليمية الوطنية التي تسهم في التعريف ببرامج الجامعة وتسويقها.	ك	٧٠	٤٠	١٧	٠.٧١	عالية	١٢
		%	٥٥.١	٣١.٥	١٣.٤			
		المتوسط الحسابي العام			٢.٦٣	٠.٣	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة وافقون على تأثير الفرص في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٢.٦٣ من ٣)، وهو متوسط

يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تأثير عالية. وقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية؛ مما يدل على أن البيئة الخارجية تحتوي على العديد من الفرص التي يمكن استثمارها لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وقد كانت أعلى العبارات العبارة رقم (١) "توجه رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنافسية من خلال تمكين الجامعات للتميز عالمياً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٧ من ٣)، تليها العبارة رقم (٧) "وجود الجامعة في مدينة الرياض يمنحها قدرة تنافسية في استقطاب طلبة الدراسات العليا المتميزين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٣ من ٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى استجابة الجامعات السعودية للتوجهات الوطنية من خلال العمل على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم، كما يعزز وجود الجامعة في مدينة الرياض من قدرتها التنافسية على استقطاب الطلبة لكون يبلغ عدد سكانها بلغ (٧.٠٠٩.١٢٠) نسمة، بنسبة تقارب (٢١.٧%) من مجموع عدد سكان المملكة العربية السعودية (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٤)، وتستهدف المملكة أن يصل عدد سكان الرياض إلى ما بين ١٥ و ٢٠ مليون نسمة في عام ٢٠٣٠ (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢١). وتتسمج هذا النتيجة مع نتيجة دراسة دي لافونتي (De la Fuente, 2016) التي أشارت إلى تأثير موقع الجامعة الجغرافي كميزة تنافسية لجذب أكبر شريحة مستهدفة من الطلبة لتوفر الخدمات اللازمة في المدن الكبرى.

بينما كانت أدنى العبارات العبارة رقم (٨) "توجه وزارة التعليم نحو استقطاب الطلبة الدوليين" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٣ من ٣)، تليها العبارة رقم (١١) "تعدد الفعاليات والمعارض التعليمية الوطنية التي تسهم في التعريف ببرامج الجامعة وتسويقها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٢ من ٣). وقد تعود هذه النتيجة إلى أن استقطاب الطلبة الدوليين أحد الفرص لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة على المستوى العالمي، وأن الفعاليات والمعارض المختلفة من الفرص المتاحة التي تتطلب من الجامعة استثمارها لتسويق برامجها للمستفيدين، حيث تشير دراسة السالم (٢٠٢٠) إلى أن الجامعات السعودية تسوق برامج الدراسات العليا في المعارض والمؤتمرات التعليمية بدرجة متوسطة.



## ثانياً - التحديات في البيئة الخارجية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة تأثير التحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لدرجة تأثير التحديات في البيئة الخارجية

م	العبارات	درجة التأثير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة				
٨	تزايد الحاجة إلى المهارات والتعليم التطبيقي في مقابل التعليم النظري	٨٥	٣٩	٣	٢.٦٥	٠.٥٣	عالية	١
		٦٦.٩	٣٠.٧	٢.٤				
١	التنافسية مع الجامعات الحكومية في استقطاب طلبة الدراسات العليا	٨٧	٣٤	٦	٢.٦٤	٠.٥٧	عالية	٢
		٦٨.٥	٢٦.٨	٤.٧				
٧	غياب البيانات والإحصاءات عن احتياجات سوق العمل.	٨٩	٣٠	٨	٢.٦٤	٠.٦٠	عالية	٣
		٧٠.١	٢٣.٦	٦.٣				
١٠	العزوف عن التقديم على برامج الدراسات العليا المدفوعة برسوم دراسية.	٨٣	٤٠	٤	٢.٦٢	٠.٥٥	عالية	٤
		٦٥.٤	٣١.٥	٣.١				
١٢	إيجاد آليات لمساهمة القطاع الخاص في دعم بحوث طلبة الدراسات العليا.	٧٩	٤٤	٤	٢.٥٩	٠.٥٥	عالية	٥
		٦٢.٢	٣٤.٦	٣.١				
٢	احتمالية تقليص الدعم الحكومي في ظل التوجه لمنح الجامعات الاستقلالية المالية.	٨٤	٣٣	١٠	٢.٥٨	٠.٦٣	عالية	٦
		٦٦.١	٢٦.٠	٧.٩				
٦	التغيرات المتسارعة في احتياجات سوق العمل.	٧٩	٤٠	٨	٢.٥٦	٠.٦١	عالية	٧
		٦٢.٢	٣١.٥	٦.٣				
٩	عدم حاجة سوق العمل لبعض تخصصات برامج الدراسات العليا.	٨٠	٣٤	١٣	٢.٥٣	٠.٦٧	عالية	٨
		٦٣.٠	٢٦.٨	١٠.٢				
١١	قلة التنسيق بين الجامعات في مجال استحداث برامج الدراسات العليا.	٧٦	٤١	١٠	٢.٥٢	٠.٦٤	عالية	٩
		٥٩.٨	٣٢.٣	٧.٩				
٣	توسع الكليات والجامعات الأهلية في برامج الدراسات العليا.	٧٠	٤٠	١٧	٢.٤٢	٠.٧١	عالية	١٠
		٥٥.١	٣١.٥	١٣.٤				
٥	التوجه نحو فتح فروع لجامعات عالمية في المملكة.	٦٥	٤٩	١٣	٢.٤١	٠.٦٧	عالية	١١
		٥١.٢	٣٨.٦	١٠.٢				
٤	توفر فرص الابتعاث الخارجي لمواصلة الدراسات العليا.	٥٢	٥٧	١٨	٢.٢٧	٠.٦٩	متوسطة	١٢
		٤٠.٩	٤٤.٩	١٤.٢				
	المتوسط الحسابي العام			٢.٥٣	٠.٣٢	عالية		

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على تأثير التحديات في البيئة الخارجية المرتبطة بتسويق برامج الدراسات العليا بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٢.٥٣ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تأثير عالية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن البيئة الخارجية تحتوي على العديد من التحديات في تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة التي تتطلب الحد من تأثيرها من أجل تعزيز القدرة التنافسية لتلك البرامج.

وقد جاءت إحدى عشرة عبارة بدرجة عالية، كان أعلاها العبارة رقم (٨) "تزايد الحاجة إلى المهارات والتعليم التطبيقي في مقابل التعليم النظري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٥ من ٣)، تليها العبارة رقم (١) "التنافسية مع الجامعات الحكومية في استقطاب طلبة الدراسات العليا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٤ من ٣)، وتتسجم هذه النتيجة مع التوجهات الوطنية التي أكدت عليها رؤية المملكة (٢٠٣٠) بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال توفير تعليم عالي الجودة يقوم على الابتكار والإبداع، والعمل على المواءمة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل، وتزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات اللازمة لوظائف المستقبل. وتأكيد برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥) على تطوير البرامج التي تعزز من تعدد اكتساب المهارات لإعداد خريجي التعليم العالي لسوق العمل المستقبلي محلياً وعالمياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى الحاجة إلى ردم الفجوة بين برامج الدراسات العليا ومتطلبات سوق العمل من خلال التركيز على الجوانب التطبيقية التي تمكن مخرجاته من مهارات سوق العمل وعدم التركيز على الجوانب المعرفية والنظرية في مجال التخصص.

بينما جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم (٤) "توفر فرص الابتعاث الخارجي لمواصلة الدراسات العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٢٧ من ٣)، وقد تعود هذه النتيجة إلى حوكمة الابتعاث الخارجي وتحديد مسارته في تخصصات نوعية في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ مما يقلل من تأثيره على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا التي تتميز بها الجامعة.

**إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟**  
للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لعبارات متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٦	إخضاع برامج الدراسات العليا إلى المراجعة والتطوير في ضوء متطلبات سوق العمل.	٩٥	١٨	١١	٢	١	٤.٦١	٠.٧٨	عالية جداً
		٧٤.٨	١٤.٢	٨.٧	١.٦	٠.٨			
٢	تبني استراتيجية تسويقية حديثة في تسويق برامج الدراسات العليا.	٩٠	٢٩	٤	٢	٢	٤.٦٠	٠.٧٧	عالية جداً
		٧٠.٩	٢٢.٨	٣.١	١.٦	١.٦			
١	قتاعة القيادات العليا بأهمية تسويق برامج الدراسات العليا.	٩١	٢١	١١	٢	٢	٤.٥٥	٠.٨٤	عالية جداً
		٧١.٧	١٦.٥	٨.٧	١.٦	١.٦			
٧	استحداث برامج دراسات عليا نوعية في ضوء التوجهات الوطنية المستقبلية	٨٠	٣٦	٨	١	٢	٤.٥٠	٠.٧٨	عالية جداً
		٦٣.٠	٢٨.٣	٦.٣	٠.٨	١.٦			
١٥	عقد شركات مع جهات التوظيف لتقديم برامج دراسات عليا متخصصة لمنسوبيها.	٨٠	٣١	١٣	٣	٠	٤.٤٨	٠.٧٧	عالية جداً
		٦٣.٠	٢٤.٤	١٠.٢	٢.٤	٠.٠			
٨	إدخال صيغ غير تقليدية في تقديم برامج الدراسات العليا تحفز على الإبداع والابتكار.	٦٩	٥٠	٦	٢	٠	٤.٤٦	٠.٦٦	عالية جداً
		٥٤.٣	٣٩.٤	٤.٧	١.٦	٠.٠			
١٦	عقد توأمة وشركات مع جامعات عالمية للمشاركة في تقديم برامج الدراسات العليا.	٧٤	٣٧	١٣	٣	٠	٤.٤٣	٠.٧٧	عالية جداً
		٥٨.٣	٢٩.١	١٠.٢	٢.٤	٠.٠			
١١	تفعيل وسائل الإعلام الجديد للتعريف ببرامج الدراسات العليا ومجالات توظيف الخريجين باللغتين العربية والإنجليزية.	٧٣	٣٨	١٢	٤	٠	٤.٤٢	٠.٧٩	عالية جداً
		٥٧.٥	٢٩.٩	٩.٤	٣.١	٠.٠			
١٢	توفير قاعدة معلومات إلكترونية عن برامج الدراسات العليا في الجامعة والجامعات المنافسة.	٧٥	٣٥	١٢	٥	٠	٤.٤٢	٠.٨٢	عالية جداً
		٥٩.١	٢٧.٦	٩.٤	٣.٩	٠.٠			
٣	وضع لوائح وأنظمة لتسويق برامج الدراسات العليا	٧٦	٣٤	١١	٤	٢	٤.٤٠	٠.٨٩	عالية جداً
		٥٩.٨	٢٦.٨	٨.٧	٣.١	١.٦			
٩	استقطاب أساتذة زائرين من الجامعات المتميزة للمشاركة في تنفيذ برامج الدراسات العليا	٧٧	٢٦	٢٠	٣	١	٤.٣٨	٠.٨٩	عالية جداً
		٦٠.٦	٢٠.٥	١٥.٧	٢.٤	٠.٨			
٤	إنشاء إدارة مستقلة لتسويق برامج الدراسات العليا	٧٢	٣٧	٨	٨	٢	٤.٣٣	٠.٩٦	عالية جداً
		٥٦.٧	٢٩.١	٦.٣	٦.٣	١.٦			
١٠	تنمية المهارات التسويقية للعاملين في إدارة برامج	٦٧	٣٩	١٥	٢	٤	٤.٢٨	٠.٩٥	عالية جداً
		٥٢.٨	٣٠.٧	١١.٨	١.٦	٣.١			

استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير قيمة المتوسط
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
	الدراسات العليا								
١٤	ك تخصيص ميزانيات كافية لتسويق برامج الدراسات العليا	٦٣	٣٥	٢٢	٧	٠	٤.٢١	عالية جداً	
	%	٤٩.٦	٢٧.٦	١٧.٣	٥.٥	٠.٠			
١٣	ك تبنى سياسات التسعير لرسوم البرامج المدفوعة بناء على التكلفة والطلب والمنافسة.	٥٥	٣٨	٢٦	٥	٣	٤.٠٨	عالية	
	%	٤٣.٣	٢٩.٩	٢٠.٥	٣.٩	٢.٤			
٥	ك استقطاب خبراء في تسويق برامج الدراسات العليا.	٥٤	٢٩	٣٠	٨	٦	٣.٩٢	عالية	
	%	٤٢.٥	٢٢.٨	٢٣.٦	٦.٣	٤.٧			
	المتوسط الحسابي العام						٤.٣٧	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقون على متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعة في ضوء متطلبات القدرة التنافسية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤.٣٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٧٠). وقد تعود هذه النتيجة إلى أهمية توفر تلك المتطلبات لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا لتعزيز القدرة التنافسية، إذ إن معظم المتطلبات يمكن أن تسهم في علاج نقاط الضعف في البيئة الداخلية التي توصلت إليها إجابة السؤال الأول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لاشين وآخرين (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن متطلبات تفعيل تسويق البرامج الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، ودراسة السالم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى متطلبات تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، بينما تختلف عن نتيجة دراسة العصيمي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن متطلبات تسويق برامج الدراسات العليا في الجامعات الأهلية جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت أربع عشرة عبارة بدرجة عالية جداً، كان أعلاها العبارة رقم (٦) "إخضاع برامج الدراسات العليا إلى المراجعة والتطوير في ضوء متطلبات سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦١ من ٥)، تليها العبارة رقم (٢) "تبنى استراتيجية تسويقية حديثة في تسويق برامج الدراسات العليا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٦٠ من ٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري بأن أبرز متطلبات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات تطوير برامج الدراسات العليا لتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي السالم (٢٠٢٠) والعصيمي (٢٠٢٣) اللتين توصلتا إلى إعادة دراسة برامج الدراسات العليا بما يلائم متطلبات سوق العمل وتطويرها لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين بدرجة عالية جداً. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناجي (٢٠١٦) التي أشارت إلى أهمية تحديث وتطوير برامج الدراسات العليا وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل بدرجة مرتفعة. وتتسم هذه النتيجة مع نتيجة دراستي دي لافونتي

(De la Fuente,2016) وبشير (٢٠٢١) اللتين أشارتا إلى أهمية تطبيق الاستراتيجيات والوسائل والتقنيات التسويقية الحديثة في تسويق برامج الدراسات العليا.

بينما جاءت عبارتان بدرجة عالية، وهما العبارة رقم (١٣) "تبني سياسات التسعير لرسوم البرامج المدفوعة بناء على التكلفة والطلب والمنافسة" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٨ من ٥)، تليها العبارة رقم (٥) "استقطاب خبراء في تسويق برامج الدراسات العليا " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٢ من ٥). وقد تعود هذه النتيجة إلى أن بعض أفراد الدراسة يرون أن سياسات التسعير مناسبة في ظل محدودية تقديم برامج الدراسات العليا برسوم دراسية، لكون اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات تشترط تقديم جميع البرامج بشكل مجاني. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السالم (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن تسعير رسوم برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء كلفة التشغيل والمنافسة بين الجامعات جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العصيمي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن تسعير برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية الأهلية من خلال دراسة المنافسين جاءت بدرجة عالية جدا. كما تختلف عن نتيجة دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن الاستعانة بالخبراء والمختصين في تسويق برامج الدراسات العليا جاءت بدرجة منخفضة.

**إجابة السؤال الرابع: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟**

للإجابة على هذا السؤال ولتحقيق هدف الدراسة الرئيس؛ تم بناء الاستراتيجية المقترحة، وفقا للآتي:

#### **أولاً- مرتكزات بناء الاستراتيجية:**

١- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي هدفت إلى تعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية، والارتقاء بالتعليم العالي بحيث تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية.

٢- برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥) الذي يطمح إلى إعداد مواطن منافس عالميا من خلال تطوير برامج تعليم عال مرنة وجاذبة تلبي احتياجات سوق العمل.

٣- نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩) الذي أكد على تعزيز مكانة الجامعات العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، والعمل على تنمية إيراداتها الذاتية من خلال تسويق منتجاتها وخدماتها، ومن أبرزها الرسوم الدراسية لبرامج الدراسات العليا.

٤- اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات (٢٠٢٢) التي أكدت أن الدراسات العليا تهدف إلى إعداد وتأهيل الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة، والارتقاء بمستوى

- البحث العلمي لتنمية مخرجات الاقتصاد المعرفي، وذلك من خلال استقطاب الطلبة المتميزين على المستوى الوطني والعالمي.
- ٥- الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢١-٢٠٢٥) التي تستهدف تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاجا بحثيا نوعيا لتحقيق مخرجات تنافسية تلبي احتياجات سوق العمل، وتسهم في بناء الاقتصاد المعرفي، والعمل على تسويق البرامج الأكاديمية لجذب واستقطاب أفضل الطلبة المتميزين والمتفوقين للالتحاق بالجامعة.
- ٦- التوجهات العالمية في توظيف المزيج التسويقي (7Ps) في بناء الاستراتيجيات التسويقية للجامعات، لدوره البارز في تعزيز قدرتها التنافسية.
- ٧- توصيات العديد من المؤتمرات، ومنها مؤتمر "دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠" (جامعة القصيم، ٢٠١٧)، ومؤتمر "الدراسات العليا في الجامعات السعودية الواقع وآفاق التطوير" (جامعة الملك خالد، ٢٠١٨) بأن تطور الجامعات السعودية ممارساتها في تسويق برامج الدراسات العليا.

٨- نتائج المسح النظري والميداني للدراسة.

### ثانيا- مراحل بناء الاستراتيجية:

#### المرحلة الأولى - جمع البيانات والمعلومات لبناء الاستراتيجية:

تكوين خلفية نظرية علمية عن تسويق برامج الدراسات العليا من خلال المسح النظري للأدبيات، وتحليلها، واستعراض نتائج الدراسات السابقة للإفادة منها، إضافة المسح الميداني من خلال بناء أداة الدراسة، وتحكيمها، وتطبيقها، وتحليل وتفسير نتائجها.

#### المرحلة الثانية- التحليل الاستراتيجي:

##### ١- التشخيص:

تتضمن تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتشخيص الوضع الراهن للتعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، من أجل تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول في إطار وضع الاستراتيجية المقترحة.

جدول (١٣) التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لتسويق برامج الدراسات العليا

نقاط الضعف	نقاط القوة
- ضعف ثقافة تسويق برامج الدراسات العليا.	- عراقة الجامعة في تقديم برامج الدراسات العليا.
- ضعف دور الإعلام الجامعي في التعريف بالبرامج والخدمات المقدمة لطلبة الدراسات العليا.	- توفر كفاءات أكاديمية على قدر عال من التأهيل العلمي والمهني.
- عدم استطلاع رأي الجهات المستفيدة	- إمكانية متابعة إجراءات القبول إلكترونيا عبر بوابة القبول.
	- توفر سياسات ومعايير قبول عادلة ومعلنة.

<p>حيال برامج الدراسات العليا ومخرجاتها بشكل دوري.</p> <p>- عدم وجود ميزانية مخصصة لتسويق برامج الدراسات العليا.</p> <p>- غياب السياسات واللوائح التنظيمية لتسويق برامج الدراسات العليا.</p> <p>- ضعف التنسيق مع جهات التوظيف والقطاع الخاص للمشاركة في بناء وتصميم برامج الدراسات العليا.</p> <p>- الافتقار لجهة معنية بإدارة تسويق برامج الدراسات العليا.</p> <p>- اشتراط امتداد التخصص للقبول في برامج الدراسات العليا.</p> <p>- ضعف موازنة بعض برامج الدراسات العليا مع احتياجات سوق العمل.</p> <p>- تركيز برامج الدراسات العليا على الجانب النظري أكثر من التطبيقي.</p> <p>- صعوبة القبول الفوري في برامج الدراسات العليا.</p>	<p>- تعدد وتنوع تخصصات برامج الدراسات العليا في كليات الجامعة.</p> <p>- الاهتمام بالاعتماد البرامجي وتحقيق معايير الجودة في برامج الدراسات العليا.</p> <p>- تحقيق الجامعة لمتطلبات الاعتماد المؤسسي.</p> <p>- توفر المعلومات والأدلة عن برامج الدراسات العليا على بوابة الجامعة الإلكترونية.</p> <p>- تركيز خطة الجامعة الاستراتيجية على القدرة التنافسية المحلية والعالمية.</p> <p>- تميز الجامعة بوجود برامج دكتوراه في معظم التخصصات العلمية.</p> <p>- توفر الخدمات المناسبة لطلبة الدراسات العليا (المكتبة، قواعد المعلومات، الخدمات الصحية، الأنشطة الطلابية، السكن، وغيرها).</p> <p>- مناسبة القاعات التدريسية والمرافق لاحتياجات طلبة الدراسات العليا.</p>
<b>التحديات</b>	<b>الفرص</b>
<p>- تزايد الحاجة إلى المهارات والتعليم التطبيقي في مقابل التعليم النظري.</p> <p>- التنافسية مع الجامعات الحكومية في استقطاب طلبة الدراسات العليا.</p> <p>- غياب البيانات والإحصاءات عن احتياجات سوق العمل.</p> <p>- العزوف عن التقديم على برامج الدراسات العليا المدفوعة برسوم دراسية.</p> <p>- إيجاد آليات لمساهمة القطاع الخاص في دعم بحوث طلبة الدراسات العليا.</p> <p>- احتمالية تقليص الدعم الحكومي في ظل التوجه لمنح الجامعات الاستقلالية المالية.</p> <p>- التغيرات المتسارعة في احتياجات سوق العمل.</p> <p>- عدم حاجة سوق العمل لبعض تخصصات برامج الدراسات العليا.</p> <p>- قلة التنسيق بين الجامعات في مجال استحداث برامج الدراسات العليا.</p> <p>- توسع الكليات والجامعات الأهلية في برامج الدراسات العليا.</p> <p>- التوجه نحو فتح فروع لجامعات عالمية في المملكة.</p>	<p>- توجه رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنافسية من خلال تمكين الجامعات للتميز عالمياً.</p> <p>- وجود الجامعة في مدينة الرياض يمنحها قدرة تنافسية في استقطاب طلبة الدراسات العليا المتميزين.</p> <p>- الدعم الحكومي للتعليم العالي وتحفيز الجامعات في مجال الدراسات العليا.</p> <p>- التطور التقني في التسويق الإلكتروني من خلال تطبيقات الإعلام الجديد.</p> <p>- صدور اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات التي منحت الجامعات مرونة في معايير القبول.</p> <p>- التوجه العالمي نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.</p> <p>- السمعة التنظيمية للجامعة وبرامجها وثقة المجتمع بها.</p> <p>- إتاحة نظام الجامعات المجال لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات من خلال تقديم برامج الدراسات العليا برسوم دراسية.</p> <p>- إمكانية عقد الشراكات الاستراتيجية الوطنية والدولية في مجال دعم برامج الدراسات العليا.</p> <p>- وجود تجارب دولية ناجحة في تسويق برامج الدراسات العليا.</p> <p>- توجه وزارة التعليم نحو استقطاب الطلبة الدوليين.</p> <p>- تعدد الفعاليات والمعارض التعليمية الوطنية التي تساهم في تعريف ببرامج الجامعة وتسويقها.</p>

## ٢- تحديد القضايا الاستراتيجية:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل (SWOT) ونتائج المسح النظري والميداني للدراسة، تم تحديد القضايا الاستراتيجية التي لها تأثير في بناء الاستراتيجية المقترحة، وهي:

- تطوير البنية الإدارية والتنظيمية لتسويق برامج الدراسات العليا.
  - تبني الاستراتيجيات التسويقية في تسويق برامج الدراسات العليا؛ لتعزيز قدرتها التنافسية.
  - توظيف المزيج التسويقي (7Ps) في استراتيجية تسويق لبرامج الدراسات العليا لشموليته لجميع العناصر التي تهتم الطلبة والجهات المستفيدة؛ مما يسهم في تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم ونيل ثقتهم؛ مما يعزز من قدرتها التنافسية
- المرحلة الثالثة - صياغة الاستراتيجية وتصميمها:**

تشمل بناء الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، والأهداف الرئيسة للاستراتيجية، وتم صياغتها على النحو الآتي:

**الرؤية:** الريادة والتميز في تسويق برامج الدراسات العليا على المستوى الوطني والعالمي.

**الرسالة:** تقديم خدمات تسويق برامج الدراسات العليا وفقا لأحدث الاستراتيجيات التسويقية بالتعاون مع الكليات والأقسام والوحدات ذات العلاقة، من خلال الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة العلمية والبشرية والمادية لتقديم برامج نوعية منافسة بجودة عالية، والارتقاء بمستوى خدماتها، وإيجاد بيئة تعليمية وبحثية متميزة وجاذبة، تلبي احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم وكسب ثقتهم؛ بما يعزز مكانة الجامعة وقدرتها التنافسية.

**القيم:** الريادة، التميز، الجودة النوعية، المشاركة، التكامل، المبادرة، التنافسية.

## الأهداف الاستراتيجية:

- ١- تأسيس بنية إدارية وتنظيمية لتسويق برامج الدراسات العليا.
- ٢- استحداث وتطوير برامج الدراسات العليا لتلبية احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.
- ٣- وضع سياسات تسعير تنافسية لرسوم برامج الدراسات العليا المدفوعة.
- ٤- تنظيم برامج الدراسات العليا في مقرات وأوقات تلبي احتياجات الطلبة ورغباتهم.
- ٥- توظيف أساليب ترويج مبتكرة لتسويق برامج الدراسات العليا والتعريف بمميزاتها.
- ٦- رفع كفاءة الموارد البشرية في برامج الدراسات العليا والارتقاء بمهاراتها وتطويرها مهنيا.
- ٧- تطوير العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية والطلابية للارتقاء بجودة برامج الدراسات العليا.
- ٨- تحسين البنية التحتية والتقنية لتوفير بيئة داعمة وجاذبة تلبي احتياجات المستفيدين.



### المرحلة الرابعة- تطبيق الاستراتيجية:

تمثل هذه المرحلة البداية الفعلية لتطبيق الاستراتيجية المقترحة، وتتضمن مجموعة من المبادرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع تحديد المتطلبات والآليات ومؤشرات الأداء لكل مبادرة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٤) الأهداف الاستراتيجية وأبرز المتطلبات ومؤشرات الأداء اللازمة لتحقيقها

المبادرات	المتطلبات والآليات	مؤشرات الأداء
<b>الهدف الاستراتيجي الأول: تأسيس بنية إدارية وتنظيمية لتسويق برامج الدراسات العليا.</b>		
إنشاء إدارة تسويق برامج الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تضمين الإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.</li> <li>بناء هيكل تنظيمي للإدارة، مع تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح.</li> <li>توفير الموارد البشرية والمادية للإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموافقة على الهيكل التنظيمي.</li> <li>مباشرة الإدارة لأعمالها.</li> </ul>
استحداث اللوائح والأنظمة الإدارية لتسويق برامج الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل لجان متخصصة لإعداد اللوائح والأنظمة الإدارية لتسويق البرامج.</li> <li>تنظيم ورش عمل مع الكليات والأقسام العلمية لمناقشة المقترحات على اللوائح والأنظمة المبدئية.</li> <li>إعداد اللوائح والأنظمة الإدارية لتسويق برامج الدراسات العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور قرار بتشكيل اللجان.</li> <li>تقارير ورش العمل.</li> <li>إقرار الأنظمة واللوائح.</li> </ul>
تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لتسويق برامج الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم برامج ولقاءات وورش العمل مع منسوبي الجامعة لبناء اتجاهات إيجابية حيال تسويق برامج الدراسات العليا وتوضيح أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية.</li> <li>إعداد الأدلة التعريفية والإرشادية اللازمة لتسويق برامج الدراسات العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الفعاليات المنفذة</li> <li>إصدار الأدلة الإرشادية والتعريفية</li> </ul>
بناء قاعدة معلومات تسويقية إلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير المعلومات عن برامج الدراسات العليا التي تقدمها الجامعة، والجامعات المنافسة.</li> <li>توفير المعلومات عن خريجي برامج الدراسات العليا وجهات توظيفهم.</li> <li>توفير المعلومات عن الجهات المستفيدة واحتياجاتها من برامج الدراسات العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جاهزية قاعدة المعلومات التسويقية</li> </ul>
<b>الهدف الاستراتيجي الثاني: استحداث وتطوير برامج الدراسات العليا لتلبية احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل</b>		
استحداث برامج عليا نوعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>استحداث برامج نوعية في التخصصات الشرعية واللغة العربية مميزة تنافسية للجامعة.</li> <li>استحداث البرامج المهنية والتنفيذية لتلبية احتياجات سوق العمل.</li> <li>استحداث البرامج البيئية بين الأقسام العلمية وكليات الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد البرامج المستحدثة</li> </ul>
تطوير برامج الدراسات العليا في الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة الدورية للبرامج والخطط الدراسية والمقررات في ضوء المستجدات العلمية.</li> <li>إجراء المقارنات المرجعية مع البرامج المماثلة في الجامعات المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة البرامج المطورة</li> <li>نسبة رضا الطلبة عن البرامج</li> <li>معدل رضا جهات</li> </ul>

استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

التوظيف عن كفاءة الخريجين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استطلاع رأي المستفيدين (الطلبة، جهات التوظيف، مؤسسات المجتمع) ورصد احتياجاتهم ومتطلباتهم.</li> <li>- إشراك جهات التوظيف في تطوير وتصميم البرامج وتحسينها</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الشراكات الموقعة</li> <li>- عدد البرامج المنفذة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد شراكات مع الجامعة الوطنية والعالمية لتقديم برامج دراسات عليا مشتركة.</li> <li>- عقد شراكات مع القطاع العام والخاص لتقديم برامج دراسات عليا متخصصة لمنسوبيها</li> <li>- بناء شراكات بحثية وتوأمة مع جامعات عالمية رائدة في مجال الدراسات العليا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد الشراكات لتعزيز القدرة التنافسية لبرامج الدراسات العليا</li> </ul>
نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد البرامجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الدعم للبرامج لتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد البرامجي.</li> <li>- حصول جميع البرامج على الاعتماد البرامجي من هيئة تقويم التعليم والتدريب.</li> <li>- تشجيع البرامج للحصول على الاعتمادات الدولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأهيل برامج الدراسات العليا للاعتماد البرامجي</li> </ul>
<b>الهدف الاستراتيجي الثالث: وضع سياسات تسعير تنافسية لرسوم برامج الدراسات العليا المدفوعة</b>		
تحديد الرسوم الدراسية بناء على التكلفة والطلب والمنافسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء دراسات لتحديد التكلفة المباشرة وغير المباشرة لكل برنامج.</li> <li>- إجراء دراسات جدوى لطرح البرامج برسوم دراسية.</li> <li>- إجراء دراسات مرجعية لتحليل رسوم البرامج المماثلة التي تقدمها الجامعات المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد سياسات لتحديد رسوم برامج الدراسات العليا المدفوعة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- عدد الاتفاقيات الموقعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير خدمات الدفع الإلكتروني الفوري للرسوم الدراسية.</li> <li>- تخفيض الرسوم الدراسية لبعض الفئات مثل المتفوقين وذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>- عقد اتفاقيات مع المؤسسات والبنوك لتمويل الرسوم الدراسية للطلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم التسهيلات لدفع رسوم برامج الدراسات العليا المدفوعة</li> </ul>
<b>الهدف الاستراتيجي الرابع: تنظيم برامج الدراسات العليا في مقرات وأوقات تلبى احتياجات الطلبة ورغباتهم</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير قاعات دراسية كافية لتنفيذ البرامج في شطري الطلاب والطالبات.</li> <li>- مناسبة تجهيزات القاعات الدراسية لطبيعة وخصائص طلبة الدراسات العليا واحتياجاتهم العلمية.</li> <li>- دراسة إمكانية تقديم بعض برامج الدراسات العليا خارج مدينة الرياض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير التجهيزات اللازمة في مقرات تنفيذ برامج الدراسات العليا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- زيادة نسبة عدد المنتحقين بالبرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك الطلبة في تحديد مواعيد الدراسة والجدول الدراسية خلال أيام الأسبوع.</li> <li>- تقديم البرامج في الفترة المسائية أو في عطلة نهاية الأسبوع لجذب الطلبة غير المتفرغين</li> <li>- تفعيل الفصل الدراسي الصيفي لإتاحة الفرصة للطلبة لإنهاء دراستهم في مدة أقل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم برامج الدراسات العليا في أوقات مرنة لجذب الطلبة</li> </ul>
<b>الهدف الاستراتيجي الخامس: توظيف أساليب ترويج مبتكرة لتسويق برامج الدراسات العليا والتعريف بمميزاتها</b>		
عدد الأدلة والنشرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناية بمحتوى وتصميم الأدلة والنشرات التعريفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير المحتوى</li> </ul>

<p>والتعريفية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المواد المصممة للنشر الإلكتروني</li> <li>- إعداد دليل القبول السنوي</li> </ul>	<p>وأخراجها بصورة جذابة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم محتوى تسويقي جاذب للنشر الإلكتروني (انفوجرافيك، مقاطع الفيديو، رسوم، صور...).</li> <li>- تطوير محتوى دليل القبول لإبراز مميزات برامج الدراسات العليا وفرص التوظيف لخريجها، والتعريف بأنظمة الدراسة ومواعيدها، والخدمات التي تقدمها الجامعة، وشروط القبول وأجراءاته، ورسوم البرامج المدفوعة.</li> </ul>	<p>التسويقي لبرامج الدراسات العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد زوار الموقع الإلكتروني</li> <li>- عدد الصفحات والملفات المنشورة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص أيقونة على الصفحة الرئيسية للتعريف ببرامج الدراسات العليا، وأنظمتها ولوائحها.</li> <li>- توفير جولة افتراضية للتعريف بالجامعة ومرافقها وخدماتها.</li> <li>- تحسين ظهور صفحة الدراسات العليا على محركات البحث من خلال الإعلانات المدفوعة.</li> </ul>	<p>تطوير بوابة الجامعة الإلكترونية لتسويق برامج الدراسات العليا باللغتين العربية والإنجليزية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود موقع لكل برنامج</li> <li>- حداثة المعلومات على الموقع</li> <li>- عدد زوار الموقع الإلكتروني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف ببرامج الدراسات العليا والخطط الدراسية والمقررات بشكل تفصيلي.</li> <li>- إبراز منجزات أعضاء هيئة التدريس وسيرتهم العلمية والبحثية والعملية.</li> <li>- التعريف بخريجي برامج الدراسات العليا من القيادات الوطنية الرائدة والمميزة.</li> </ul>	<p>تطوير مواقع الكليات للتعريف ببرامج الدراسات العليا باللغتين العربية والإنجليزية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المواد المنشورة</li> <li>- عدد التفاعلات مع المنشورات</li> <li>- زيادة عدد المتابعين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترويج البرامج في مختلف مواقع التواصل الاجتماعي (لينكد إن، إكس، سناب شات، يوتيوب، فيس بوك، إنستغرام...) من أجل الوصول إلى الفئات المستهدفة.</li> <li>- نشر الأخبار عن فعاليات وأنشطة الدراسات العليا، والبيت المباشر لها.</li> <li>- إبراز منجزات برامج الدراسات العليا العلمية والبحثية على المستوى الوطني والدولي.</li> </ul>	<p>توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لترويج برامج الدراسات العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المواد المنشورة</li> <li>- عدد الزيارات الطلابية</li> <li>- عدد الرسائل الترويجية</li> <li>- عدد المشاركات في المعارض</li> <li>- نسبة رضا جهات التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل دور الإعلام الجامعي لإبراز برامج الدراسات العليا وأنشطتها.</li> <li>- تنظيم جولات تعريفية للطلبة الراغبين بزيارة الجامعة لتعريفهم بالبرامج والمرافق والخدمات.</li> <li>- إرسال رسائل ترويجية إلى الفئات المستهدفة عبر البريد الإلكتروني والتطبيقات الهاتفية.</li> <li>- المشاركة في معارض التعليم المحلية والدولية للتعريف بالبرامج وتوزيع الأدلة والنشرات التعريفية.</li> <li>- التواصل مع جهات التوظيف للتعريف ببرامج الدراسات العليا وتسويق مخرجاتها.</li> </ul>	<p>تعزيز التواصل مع المستفيدين للترويج لبرامج الدراسات العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ الحملات الإعلانية</li> <li>- عدد الشراكات الموقعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم حملات إعلانية لنشر دليل القبول في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف، ومواقع الجامعة الإلكترونية وحساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي.</li> <li>- عقد الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص لترويج برامج الدراسات العليا بشكل أوسع.</li> </ul>	<p>تفعيل قنوات الترويج خلال فترة التقديم على برامج الدراسات العليا</p>

استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

الهدف الاستراتيجي السادس: رفع كفاءة الموارد البشرية في برامج الدراسات العليا والارتقاء بمهاراتها وتطويرها مهنيًا		
تطوير أداء منسوبي إدارة تسويق برامج الدراسات العليا	- استقطاب خبراء متخصصين في مجال تسويق البرامج الأكاديمية - تدريب منسوبي الإدارة في مجال تسويق البرامج الأكاديمية. - وضع نظام حوافز لتطوير أداء منسوبي الإدارة.	- نسبة الخبراء المستقبين - عدد المستقبين من البرامج التدريبية - اعتماد نظام الحوافز
رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقديم برامج الدراسات العليا	- وضع معايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تدريس المقررات والإشراف العلمي - التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية - استقطاب أساتذة زائرين من الخبراء والمتخصصين على المستوى الوطني والدولي.	- نسبة رضا الطلبة - عدد المستقبين من البرامج التدريبية - نسبة الأساتذة المستقبين
تطوير أداء الموظفين الإداريين في برامج الدراسات العليا	- توفير كادر إداري مؤهل للقيام بالمهام الإدارية والفنية لتنفيذ برامج الدراسات العليا - تدريب الموظفين على تقديم الخدمات بجودة عالية، لكسب رضا المستقبين. - وضع نظام حوافز للموظفين لتقديم أفضل مستوى خدمة للمستقبين.	- نسبة رضا الطلبة - عدد المستقبين من البرامج التدريبية - اعتماد نظام الحوافز
الهدف الاستراتيجي السابع: تطوير العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية والطلابية للارتقاء بجودة برامج الدراسات العليا		
ضمان جودة إدارة برامج الدراسات العليا	- تطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية والتنفيذية والإجراءات المعتمدة من قبل الجامعة. - تطبيق آليات تضمن العدالة في تقديم البرامج بين شطري الطلاب والطالبات. - زيادة إشراك المستقبين في صنع القرار وتقييم برامج الدراسات العليا وأنشطتها - استطلاع رأي الطلبة حول مدى رضاهم عن جودة الخدمات وكفائتها، وإجراء عمليات التحسين. - وضع سياسات واضحة للشكاوى وآليات التعامل معها.	- الإعلان عن الأنظمة واللوائح والإجراءات. - التقارير السنوية للبرامج - قرارات المجالس الطلابية. - نسبة رضا الطلبة.
تطوير سياسات وإجراءات القبول في برامج الدراسات العليا	- تطوير سياسات قبول انتقائية تنافسية للحصول على مدخلات متميزة. - تحديد أعداد القبول في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية لضمان توفير مستوى جودة أعلى. - المرونة في تلبية رغبات الطلبة في القبول في غير مجال تخصصه مع اشتراط اجتياز بعض المقررات التأهيلية. - وضع آليات لجذب المتميزين من الطلبة الدوليين. - أتمتة عمليات وإجراءات التقديم ورفع المستندات وإصدار قرارات القبول إلكترونياً. - توفير قنوات تواصل إلكترونية للإجابة على استفسارات الراغبين بالالتحاق بالبرامج	- زيادة نسبة عدد الملتحقين بالبرامج - زيادة نسبة قبول الطلبة الدوليين - عدد الخدمات الإلكترونية - نسبة رضا المستقبين

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقارير المقررات الدراسية</li> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- تقارير أنظمة التعلم الإلكتروني</li> <li>- نسبة المقررات الإلكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنوع في استراتيجيات التدريس وأساليب التقييم من خلال التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والتفكير الناقد والإبداعي وإنتاج المعرفة والبحث ومشاركة الطلبة الفاعلة.</li> <li>- توظيف التقنيات والمنصات الإلكترونية في تطوير عمليات التدريس والتقييم.</li> <li>- تقديم بعض مقررات الدراسات العليا بنمط التعلم الإلكتروني (عن بعد).</li> </ul>	<p>التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- نشر الدليل على موقع الجامعة</li> <li>- نشر الخرائط والملخصات على موقع البرنامج</li> <li>- نسبة البحوث المنشورة في المجلات العلمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد ضوابط اختيار المشرف العلمي من ذوي الخبرة والكفاءة مع مراعاة تلبية رغبات الطلبة.</li> <li>- إعداد دليل لإعداد البحوث والرسائل العلمية لتعزيز هوية الجامعة في المنتجات البحثية</li> <li>- وضع خرائط بحثية تركز على الجوانب التطبيقية والابتكارية لمساعدة الطلبة على اختيار الموضوعات البحثية.</li> <li>- نشر ملخصات البحوث والرسائل العلمية باللغتين العربية والإنجليزية.</li> <li>- تقديم الدعم المادي والمعنوي للطلبة للنشر العلمي في المجلات العلمية.</li> </ul>	<p>الارتقاء بمستوى البحوث في برامج الدراسات العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الفعاليات التعريفية المنفذة</li> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- نسبة الخدمات المقدمة للطلبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم برنامج تعريفى شامل للطلبة الجدد لتعريفهم بأنظمة ولوائح الدراسات العليا.</li> <li>- التوعية الدورية للطلبة بأنظمة الدراسة والإجراءات والحركات الأكاديمية.</li> <li>- وضع سياسات وإجراءات تحدد طريقة التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتعثرين.</li> </ul>	<p>تعزيز خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- نسبة المستفيدين من الخدمات</li> <li>- اعتماد خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها</li> <li>- عدد البحوث والابتكارات المقدمة في اللقاء السنوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف بالخدمات التي تقدمها الجامعة (الطبية، المكتبة، قواعد المعلومات، الإسكان، النقل...)</li> <li>- توفير الخدمات الطلابية والبحثية (النسخ والتصوير، التدقيق اللغوي، الترجمة، التحليل الإحصائي).</li> <li>- إعداد خطة للأنشطة الطلابية تناسب طبيعة وخصائص طلبة الدراسات العليا.</li> <li>- عقد لقاء علمي سنوي لبحوث وابتكارات طلبة الدراسات العليا</li> </ul>	<p>جودة الخدمات والأنشطة الطلابية</p>
<p><b>الهدف الاستراتيجى الثامن: تحسين البنية التحتية والتقنية لتوفير بيئة داعمة وجاذبة تلبى احتياجات المستفيدين</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقارير السنوية للبرامج</li> <li>- نسبة رضا الطلبة</li> <li>- نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز البيئة التحتية المادية للمدينة الجامعية ومبانيها.</li> <li>- التحسين المستمر للمرافق وتجهيزاتها لتلبية احتياجات برامج الدراسات العليا وكافة المستفيدين</li> <li>- توفير التجهيزات التقنية ووسائل العرض الحديثة في القاعات الدراسية</li> <li>- تطوير تجهيزات المعامل والمختبرات وتوفير المواد الخام اللازمة لإجراء التجارب والبحوث العلمية.</li> <li>- توفير بيئة جاذبة لتقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة</li> </ul>	<p>تأهيل وتطوير المرافق والتجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج الدراسات العليا</p>

استراتيجية مقترحة لتطوير تسويق برامج الدراسات العليا  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية

الطلابية.		
<p>توفر خدمة الاتصال بقواعد المعلومات العربية والعالمية لطلبة الدراسات العليا</p> <p>التحديث المستمر لمحتويات المكتبة من المصادر والمراجع والدوريات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية في ضوء احتياج المستفيدين.</p> <p>أرشفة البحوث والرسائل العلمية المجازة من الجامعة، وتبادلها مع الجامعات المنافسة.</p> <p>توفير أنظمة التعلم الإلكتروني لخدمة المقررات في برامج الدراسات العليا، ونشر الأدلة التعريفية لها</p>	<p>تطوير مصادر التعلم ونظم التعلم الإلكتروني</p>	<p>التقارير السنوية للبرامج</p> <p>نسبة رضا الطلبة</p> <p>نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس</p> <p>عدد البحوث والرسائل المؤرخة</p> <p>نشر الأدلة التعريفية على صفحات الدخول لأنظمة التعلم الإلكتروني</p>
<p>توفير التجهيزات التقنية اللازمة لبرامج الدراسات العليا من أجهزة الحاسب الآلي وخدمة الإنترنت داخل المدينة الجامعية.</p> <p>أتمتة جميع العمليات والخدمات في نظام إلكتروني من بداية تقديم طلبات القبول وحتى استلام وثيقة التخرج، مع توفير تطبيق للنظام على الهواتف الذكية.</p> <p>تطوير نظام إلكتروني للتواصل بين المستفيدين والمشرف العلمي خلال مرحلة إعداد المشاريع البحثية والرسائل العلمية.</p>	<p>تطوير البنية التقنية لخدمات برامج الدراسات العليا</p>	<p>التقارير السنوية للبرامج</p> <p>نسبة أتمتة العمليات والخدمات الطلابية</p> <p>نسبة الخدمات الإلكترونية</p> <p>نسبة رضا الطلبة</p>

ويتم في هذه المرحلة تحويل الأهداف الاستراتيجية ومبادراتها وآلياتها إلى خطط تشغيلية سنوية، وتكون الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية خمس سنوات، على أن تتضمن كل خطة تشغيلية المبادرات والبرامج، ومتطلبات وآليات وتنفيذها، وتحديد المستهدفين، والجهات المنفذة والمساندة، والمدة الزمنية للتنفيذ، ومؤشرات الأداء.

#### المرحلة الخامسة- المتابعة والتقييم:

تعد هذه المرحلة ذات أهمية كبرى في نجاح تطبيق الاستراتيجية من خلال تعرف مدى تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على تعزيز جوانب القوة، وعلاج جوانب الضعف، وتمثل عمليات المتابعة والتقييم في الآتي:

#### أولاً- المتابعة، وتتم من خلال المراحل الآتية:

- متابعة تحقق الأهداف الاستراتيجية وفقاً للمبادرات والمتطلبات والآليات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية في ضوء التغذية الراجعة المناسبة.
- متابعة المتغيرات في البيئة الخارجية للحفاظ على ملائمة الاستراتيجية للواقع، وذلك على كافة المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

### ثانياً - التقييم، ويتم من خلال المراحل الآتية:

- **التقييم القبلي:** أي قبل تنفيذ الاستراتيجية؛ للتأكد من الاستعداد وسلامة الإجراءات ومدى توافر عوامل النجاح، وتحديد الصعوبات المحتملة؛ لوضع خطة للاستراتيجية قبل البدء في تنفيذها.
  - **التقييم البنائي:** ويكون مستمرا أثناء عملية تنفيذ مراحل الاستراتيجية المقترحة؛ للتأكد من متابعة التنفيذ وفق الخطط المرسومة وتحديد أوجه القصور ومعالجتها.
  - **التقييم البعدي:** ويتم في نهاية تنفيذ الاستراتيجية؛ لإصدار الأحكام على مدى تحقيق الاستراتيجية المقترحة لأهدافها المنشودة.
- وتتم مرحلة التقييم في ضوء معايير واضحة، مثل: الواقعية، والشمولية، والاستمرارية، والمرونة، والكفاءة والفاعلية، والعلمية.

### متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

- ١- التبنى الرسمي من القيادة العليا بالجامعة للاستراتيجية من خلال إقرارها، وتقديم الدعم لتطبيقها.
- ٢- تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات التي تدعم تطبيق الاستراتيجية.
- ٣- تنظيم برامج تثقيفية لمنسوبي الجامعة حول الاستراتيجية المقترحة لإيجاد ثقافة داعمة لتطبيقها، وضمان مشاركة الجميع في تنفيذها.
- ٤- إنشاء إدارة تسويق برامج الدراسات العليا، لتتولى تقديم خدمات الدعم الإداري والفني لجميع الجهات المشاركة في تطبيق الاستراتيجية، وتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها وتقييمها.
- ٥- تنظيم برامج تدريبية مخططة للعاملين في برامج الدراسات العليا لتوضيح أدوارهم ومهامهم في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- ٦- توفير الأنظمة الإلكترونية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- ٧- تحويل الاستراتيجية المقترحة إلى خطط تشغيلية سنوية في الجهات ذات العلاقة، مثل: الجهة المشرفة على برامج الدراسات العليا، والكليات والأقسام العلمية، والعمادات المساندة، والإدارات والوحدات ذات العلاقة.
- ٨- تحفيز الكليات والأقسام العلمية لاستحداث برامج دراسات عليا نوعية، وتطوير البرامج القائمة في ضوء متطلبات سوق العمل، والتوجهات الوطنية المستقبلية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٩- توفير مخصصات مالية لتطبيق الاستراتيجية من الإيرادات الذاتية للجامعة.

١٠- تعزيز الشراكات المحلية والدولية مع الجامعات والمؤسسات ذات العلاقة لدعم تطبيق الاستراتيجية.

### توصيات الدراسة:

من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- تبني جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الاستراتيجية المقترحة، واعتماد تطبيقها، وتوفير كافة المتطلبات البشرية والمادية لتنفيذها.
- وضع السياسات واللوائح والأنظمة لإدارة وتسويق برامج الدراسات العليا؛ حيث كشفت نتائج الدراسة أن غيابها من أبرز نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وأنها أبرز متطلبات تطوير تسويق برامج الدراسات العليا.
- نشر ثقافة تسويق برامج الدراسات العليا كأحد الاستراتيجيات لتحسين سمعة الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية؛ فقد كشفت نتائج الدراسة أن ضعف ثقافة تسويق تلك البرامج من أبرز نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
- إنشاء إدارة مستقلة تعنى بتسويق برامج الدراسات العليا في الجامعة، وتتولى تنسيق بين مختلف الجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج وتقديم خدماتها، حيث كشفت نتائج الدراسة أن افتقادها من أبرز نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكانت من أبرز المتطلبات إنشاء تلك الإدارة.
- إجراء الدراسات الدورية لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ لكونها أبرز المنطلقات في استحداث وتطوير برامج الدراسات العليا وتسويقها، فقد كشفت نتائج الدراسة أن أبرز المتطلبات إخضاع البرامج إلى المراجعة والتطوير في ضوء متطلبات سوق العمل، وأن أبرز التحديات في البيئة الخارجية التغيرات المتسارعة في احتياجات سوق العمل.
- الحرص الدائم على تحقيق رضا المستفيدين عن برامج الدراسات العليا، وجودة الخدمات المقدمة لهم، لدورها في تعزيز سمعة الجامعة وقدرتها التنافسية، وبخاصة في ظل تزايد التنافسية مع الجامعات الحكومية الأهلية التي كشفت نتائج الدراسة أنها من أبرز التحديات في البيئة الخارجية.
- تبني صيغ غير تقليدية في تقديم برامج الدراسات العليا من خلال عقد الشراكات الاستراتيجية الوطنية والدولية في مجال دعم برامج الدراسات العليا، حيث كشفت نتائج الدراسة أن من



أبرز المتطلبات عقد شراكات مع جهات التوظيف لتقديم برامج دراسات عليا متخصصة لمنسوبيها، وعقد توأمة وشراكات مع جامعات عالمية لتقديم برامج دراسات عليا مشتركة.

#### **مقترحات لدراسات مستقبلية:**

- تصور مقترح لتطبيق التسويق الداخلي لبرامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية.
- تصور مقترح للتسويق الإلكتروني لبرامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية.
- تصور مقترح لتسويق بحوث ورسائل الدراسات العليا في الجامعات السعودية.
- برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات السعودية في ضوء المزيج التسويقي.

### المراجع

- إبراهيم، إيمان وعبد الحميد، أسماء. (٢٠١٩). مركز مقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، جامعة حلوان، ٢٥ (٨)، ١٧٧-٢٦٢.
- أبو المجد، مها. (٢٠١٥). حاضنة الأعمال وتنمية القدرة التنافسية للجامعة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، مصر، (٦٦)، ٣٢٥-٣٣١.
- أبو سعدة، وضيئة ورضوان، حنان وعلام، فوزية. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، ٢٥ (١٠٠)، ٧٧-١٠٧.
- آل مسلط، محمد. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية لبرامج الدراسات العليا بجامعة الملك خالد على ضوء الاعتماد البرامجي. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، ١١٩ (١)، ٦٤٩-٦٩١.
- بشير، ميسون. (٢٠٢١). واقع تسويق الخدمات التعليمية في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة وأثره في قرار الطلبة الالتحاق بها من وجهة نظر طلبة المستوى الأول بالجامعة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، غزة، ٥ (١٩)، ١-٢٦.
- الثبتي، محمد. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر. ٣ (١٨٧)، ٤٤٩-٥٠١.
- جاد الله، باسم. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحوث العلمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسيوط. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، ٢٣ (١)، ٢٣-٧٨.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٠٢١). *الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢١-٢٠٢٥)*. مركز التخطيط الاستراتيجي.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٠٢٤). *مشروع التطوير الشامل للبرامج الأكاديمية*. وكالة الجامعة للشؤون التعليمية.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٠٢٤). *إحصائية غير منشورة بأعداد القيادات الأكاديمية بالجامعة*. الإدارة العامة للموارد البشرية.

- جامعة القصيم. (٢٠١٧). توصيات مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد خلال الفترة ١١-١٢ يناير ٢٠١٧، القصيم.
- جامعة الملك خالد. (٢٠١٨). توصيات مؤتمر الدراسات العليا في الجامعات السعودية: الواقع وآفاق التطوير. المنعقد خلال الفترة ٤-٥ أبريل ٢٠١٨، أبها.
- جلال، شاذلي. (٢٠٢١). التسويق الإلكتروني لبرامج الدراسات العليا التربوية بجامعة الأزهر: رؤية مستقبلية. مجلة التربية، جامعة الأزهر. ٥ (١٩٢)، ٨١٥-٨٧٣.
- الحريري، خالد. (٢٠١٣). التوجيه بالتسويق في الجامعات العربية كأسلوب لمواجهة تحديات العولمة ومتطلبات سوق العمل. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي: آفاق مستقبلية، الجامعة الإسلامية، غزة، يناير ٢٠١٣، ١-٢٨.
- الخصيري، زينب. (٢٠٢٢). التوجه التسويقي لدى الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد "دراسة تحليلية". مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٣٠ (٤). ٦١-٩٢.
- السالم، غادة. (٢٠٢٠). تسويق البرامج الأكاديمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء نموذج المزيج التسويقي: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السهي، محمد. (٢٠١٩). تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الطيّار، مهند. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتنويع مصادر الاستثمار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العباد، عبدالله. ٢٠١٧. نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، ٦ (٣). ٣٠٦-٣٢٧.
- العنبي، بدر. (٢٠١٥). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية: تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العصيمي، سلمان (٢٠٢٣). تسويق برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية الأهلية في ضوء نموذج المزيج التسويقي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

علي، هيام. (٢٠٢٢) آليات مقترحة لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: كلية التربية بجامعة الإسكندرية نموذجاً. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور، ١٣ (٤)، ٢٤٧-٣٥٨.

عمر، حسام. (٢٠٢١). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط. (١٨). ٤١٨-٤٧٩.

لاشين، محمد والقمشوعية، سامية والشيايدية، موزة والكندي، أحمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتسويق البرامج التعليمية بجامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الاقتصادية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٨٠)، ٥٢٣-٥٥٧.

مجلس شؤون الجامعات. (٢٠١٩). نظام الجامعات. الرياض: أمانة مجلس شؤون الجامعات. مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٢). اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات. الرياض: أمانة مجلس شؤون الجامعات.

مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢٣). اللائحة التنظيمية لفروع الجامعات الأجنبية. الرياض: أمانة مجلس شؤون الجامعات.

محمود، وفاء. (٢٠٢١). التخطيط لتسويق البرامج المميزة بكلية التربية بجامعة بنها باستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة ويبستل. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٢ (١٢٦)، ٢٩-١٣٤.

مصطفى، أحمد. (٢٠٠٣). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين، مجلة التربية. اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ٣٢ (١٤٤)، ١٢٨-١٢٩.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع من:

[www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). برنامج تنمية القدرات البشرية. مسترجع من:

[www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

- ناجي، لمى. (٢٠١٦). العوامل التسويقية المؤثرة على اختيار الطلبة لبرامج الدراسات العليا في جامعة عمان العربية: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- النوفل، محمد. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لإدارة تسويق الخدمات الجامعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٤). إحصاءات السكان في المملكة العربية السعودية. مسترجع من: <https://www.stats.gov.sa/>
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢١). استراتيجية تطوير مدينة الرياض. مسترجع من: <https://www.spa.gov.sa/2184632>
- Dally, D., Sinaga, O., & Saudi, M. (2021). The Impact of 7p's of Marketing on The Performance of The Higher Education Institutions. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 11(3), 235- 252. Doi: 10.48047/rigeo.11.3.26
- De la Fuente, Melissa. (2016). *Marketing Strategies for Increasing Latino Enrollment in Higher Education*. Unpublished Ph.D. Dissertation, College of Management and Technology, Walden University, U.S.
- Delmonte, R. (2021). Use of the Marketing Mix in Transnational Higher Education Institutions: A Literature Review. *JPAIR Multidisciplinary Research Journal*, 43(1), 1-5.
- Dimitrova, G., Dimitrova, T. (2016). Competitiveness of the universities: measurement capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 311-316. DOI: 10.15547/tjs.2017.s.01.055
- European Commission,(2019). *Attracting and Retaining international Students in the EU*. Federal Office for Migration Network (EMN), European Commission.
- Hanover Research.(2015). *2016 trends in higher education marketing, enrollment and technology*. Retrieved from:[www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56b87a0b64e9b2c23c8b4568&assetKey=AS%3A3264%816121278466014504930443043](https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56b87a0b64e9b2c23c8b4568&assetKey=AS%3A3264%816121278466014504930443043)

- Kuzior, A., Grebski, M., & Grebski, W. (2021). Marketing of an Academic Program: Case Study of an Engineering Program. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 56-64. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-05>
- Lim, M., Jee, W., & De Run, C. (2020). Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix. *Journal of Strategic Marketing*, 28(3), 225–245. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1496131>
- Manea, N., Purcaru, M. (2017). *The Evolution Of Educational Marketing*. International Scientific Conference On Economic Sciences and Business Administration, Bucharest, 24-25 November, 37-45.
- Moorthy, K., Johanthan, S., Hung, C., Han, K., Zheng, N., Cheng, W., & Yuan, W. (2019). Factors Affecting Students Choice of Higher Education Institution: A Malaysian Perspective. *World Journal of Vocational Education and Training*, 14(2), 59-74.
- Nicolescu, L. (2009). Applying Marketing to Higher Education: Scope and Limits. *Management & Marketing*, 4 (2), 35-44.
- Sabando, A., Forcada, J., & Zorrilla, P. (2018). The Marketing Orientation as A University Management Philosophy: A Framework to Guide its Application. *Journal of Cuadernos de*, 18 (2), 37-58. DOI: 10.5295/cdg.150576al
- Yang, Xiaogang.(2016). Education Marketing Research. *Journal of Theoretical Economics Letters*, 6, 1180-1185.