

# تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء إدارة التميز

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية  
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مقدم من  
مروة عادل محمود محمد

إشراف

أ.م-د / زهير السعيد حجازي  
استاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ.د / أحمد عابد طنطاوي  
استاذ التربية المقارنة المتفرغ  
كلية التربية - جامعة طنطا

## مقدمة الدراسة:

إن الجامعات لها دور كبير في إحداث تقادم المجتمع في كافة المجالات، فتعد الجامعات بمثابة منابع العلم والفكر ومعامل المعرفة ومنازل الثقافة، فهي المؤسسات المنوط بها إعداد القوى البشرية العاملة والتي تعتبر الثروة الحقيقية للمجتمع فكرياً وأكاديمياً وثقافياً وعملياً واجتماعياً. وتبرز من بين هذه القوى البشرية قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتي من خلالها يستطيع المجتمع ان يتابع مسار تقدمه وتطوره، وأن يحقق متطلبات التنمية وجوانبها المختلفة<sup>١</sup>.

تعد الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية أنشأها ، و هي أيضاً مؤسسة تنموية ؛ انطلاقاً من كون التربية عملية تنمية للفرد و المجتمع ، كما أن الجامعة باعتبارها أسمى المؤسسات التربوية التعليمية في سلم التعليم ، فإنه ينبغي أن تكون منتج للمعرفة و موظف لها ، و هذه المعرفة ينبغي أن تكون نتاج البحث و تطبيقه و ينبغي أن توجه لخدمة المجتمع و تنميته حتى يشعر المجتمع بأن هناك عائداً تنمويًا من إنشائه لها . و تتمثل وظائف الجامعة في إعداد القوة البشرية المتخصصة و البحث العلمي و خدمة المجتمع ، و هذه الوظائف الجامعية لا بد أن تتكامل مع بعضها البعض ؛ حيث إن خدمة المجتمع ينبغي أن تكون الأساس في نسيج العمل الجامعي ، و إن إعداد المتخصصين هو خدمة للمجتمع وفقاً لمعايير و مستويات سليمة و بما يحقق التنمية الحقيقية للفرد كما أن القيام بالبحث العلمي لا يتم في المطلق أو الفراغ لأن هذا البحث العلمي ينبغي أن يوجه إلى التنمية بمفهومها الواسع أي تنمية البيئة المحلية و تنمية المجتمع<sup>٢</sup>.

و يعتبر تسويق الخدمات الجامعية من أهداف خدمة المجتمع و تنمية البيئة ، حيث تقدم الجامعات خدماتها الاستشارية المختلفة للشركات و الجامعات ، و ذلك بهدف ربط الجامعة بالمجتمع و الاستفادة من الخبرات المتاحة لديها ، لعلاج المشكلات التي تعاني منها منظمات الأعمال و قد تم إنشاء العديد من الوحدات ذات الطبع الخاص بالجامعة<sup>٣</sup>.

و تعيش معظم المؤسسات في الوقت الحاضر عصر التسويق لما له من دور رئيس في تحسين جودة الخدمات الجامعية سواء فيما يتعلق بمدخلات الجامعة من أبنية و تجهيزات و مواد تعليمية ، و مخرجاتها من حيث التأثير على مستويات تحصيل الطلاب و كفاءتهم المعرفية و المهارية ، و كفاءة مستوى الخريجين من خلال ربط برامج الإعداد بمتطلبات سوق العمل ، و تحقيق رضا المستفيدين منها ، و زيادة موارد المؤسسات الجامعية عن طريق البحث عن فرص جديدة لتحقيق مصادر تمويل ذاتية لها حتى تستطيع

١ - ضياء الدين زاهر: التعليم العربي وثقافة الاستدامة ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2003 ، ص ٢

٢ - أحمد إسماعيل حجي ، حسام حمدي عبد الحميد : الجامعة و التنمية البشرية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١١ ، ص ٣٩

٣ - حسام أحمد رخا : تسويق الخدمات الجامعية ، دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطبع الخاص بجامعة طنطا ، رسالة ماجستير ، كلية تجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٨ ، ص ٦

التعامل مع المعادلة الصعبة التي تواجهها و هي تضاعل التمويل الحكومي مع ارتفاع تكلفه إنتاج خدماتها الجامعية و هو ما يؤدي بالتبعية إلى رفع كفاءة الأداء في تلك المؤسسات ، و دعم صلة الجامعة بالمجتمع من خلال تحقيق تكيف الجامعة مع التغير في الظروف البيئية المحيطة بها .<sup>٤</sup>

تلعب الجامعات كواحدة من المؤسسات الخدمية دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وتنميته، ونجاح هذه المهمة مرهون بتبنيها للتسويق كمنهج للعمل به و توظيف عناصر التسويق ضمن إستراتيجيتها ، لأن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تنافس على مدى قدرتها على التسويق وعلى مدى امتلاكها لنظام يعي بأهمية التسويق والأنشطة التسويقية في تطوير وتحسين خدماتها المقدمة .

و على الرغم من الجهود التي تبذل في سبيل تحسين تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية إلا أن هذه الجهود لا تزال هامشية ، و هذا ما دعا الباحثة إلى التعرف على المجالات الحديثة في تسويق الخدمات الجامعية .

#### مشكلة الدراسة :

نظراً لضعف الفكر التسويقي في الجامعات المصرية وخاصة لدى القيادات القائمة على قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، الأمر الذي يعوق بل استعادة المجتمع ومؤسساته المختلفة من إمكانات وطاقات وخبرات الجامعة بما يقلل من دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وكذلك يضاعف من فرص التمويل الذاتي أمام الجامعات المصرية.

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

-كيف يمكن تحسين تسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء إدارة التميز ؟

و يتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

-ما مفهوم و أهداف و أهمية تسويق الخدمات الجامعية ؟

-ما العلاقة بين تسويق الخدمات الجامعية و إدارة التميز ؟

-ما الآليات المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء الاستفادة من إدارة التميز؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- التعرف على عناصر تسويق الخدمات وتطبيقها في الجامعات المصرية .

- دراسة علاقة التسويق بتحسين الخدمات الجامعية.

٤ - رمضان محمد محمد السعودي: التخطيط الإستراتيجي و جودة تسويق الخدمات الجامعية ،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٤، ص٩٩

- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تكوين فكرة واضحة عن كيفية توظيف والاستفادة من عناصر التسويق لتحسين جودة الخدمة المقدمة .

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي :

- تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات والدور الذي تلعبه .
- معرفة مدى استخدام عناصر التسويق بميدان الدراسة .
- الخروج بنتائج قد تساعد الجامعة في عملية تحسين خدماتها الجامعية.
- يمثل تسويق الخدمات الجامعية النشاط الرئيس الذي يمكن الجامعة من تحقيق التنافس حيث يتيح التسويق لها المعلومات اللازمة عن رغبات المستفيدين و احتياجاتهم ، كما يساعد على تسويق المنتج بناء على تلك المعلومات و يضع سياسات تسعيره و توزيعه و ترويجه.

#### منهج الدراسة :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث اعتمد على المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضوع الدراسة و تحليلها وتفسير النتائج ، وتعميمها .

#### حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

#### أولاً : حدود موضوعية :

و تشمل الخدمات الجامعية مثل الخدمات الاستشارية ، و التدريبية ، و الأبحاث التعاقدية. كما اقتصرت الدراسة على التعريف بإدراة التميز و دورها في تسويق الخدمات الجامعية التعليمية و المجتمعية و تحسين جودة الخدمات.

#### ثانياً: حدود زمانية :

أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ .

#### مصطلحات الدراسة :

فيما يلي تحديد المصطلحات الرئيسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية

#### ١- التسويق " Marketing "

يعرف التسويق بأنه عملية تحديد الطلب على المنتج أو الخدمة و ترويجها و توزيعها للاستهلاك النهائي بما يحقق هامش ربح .<sup>٥</sup>

٥- أمين عبد العزيز حسن : إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، ٢٠٠١، ص١٣.

## ٢- الخدمات الجامعية " University Services " :

تعرف الخدمات الجامعية بأنها كل ما تقدمه الجامعة بكلياتها و أقسامها الجامعية و وحداتها التنظيمية من خدمات استشارية و تدريبية للمستفيدين داخل الجامعة و خارجها و بما يحقق أهداف الطرفين ويسهم في خدمة المجتمع و الارتقاء به <sup>٦</sup>.

## ٣- تسويق الخدمات الجامعية " Marketing of University Services " :

هو تحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها ، لتقيق تبادل الأشياء التي لها قيمة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية ، ويعتمد التسويق على درجة كبيرة من الفرص التي تقوم الجامعة بطرحها بناء على حاجات ورغبات السوق المستهدف ، أو استخدام طرق فعالة للاتصالات والتوزيع من أجل التحفيز وخدمة العملاء <sup>٧</sup>.

## ٤- إدارة التميز " Excellence Management " :

تعرف بأنها محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير والإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية ، وتساهم في قوتها التنافسية <sup>٨</sup>.  
الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية المرتبطة بالتسويق في الجامعات مرتبه ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم :  
أولاً : الدراسات العربية :

١-دراسة وفاء ذكي بدروس ٢٠١٧ : بعنوان سيناريوهات مقترحه لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية .

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية ؛ الوقوف على مدى ملائمة بيئة الجامعات المصرية لممارسة التسويق كوظيفة إدارية يمكن أن تمارسها في المستقبل ، التوصل إلى سيناريوهات بديلة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف و تشخيص بيئة الجامعات المصرية.  
و قد تم تصميم استمارة استطلاع رأي لمجموعة من الخبراء للتعرف على آرائهم و مقترحاتهم بشأن السيناريو المقترح لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية

<sup>6</sup> -Goldstein, SM., et al : the service concept : the missing link in service design research? , journal of operations management, Vol.20 , 2002 , PP.123-124.

<sup>٧</sup> مروة صبحي محمد تقييم حملات التسويق الاجتماعي في دعم مشاركة المجتمعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٢

<sup>٨</sup> رضا إبراهيم المليجي : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتسويق ، ط١ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٧٨

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الاهتمام بالبحوث التعاقدية لأعضاء هيئة التدريس لتقليل الفجوة بين الجامعة و المجتمع ، توفير الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع المحلي، قلة اشتراك المستفيدين لخدمات الوحدات ذات الطبع الخاص في تحديد أنشطتها ، ضعف قدرة الوحدة على تحديد الخدمات المقدمة .<sup>٩</sup>

٢-دراسة عبد العزيز أحمد داود( ٢٠١٦ ) : بعنوان تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية .

هدفت الدراسة للتعرف على الأسس النظرية لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، والتعرف على بعض خبرات الجامعات الأمريكية والصينية والأسترالية في تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، التوصل إلى تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية . استخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخله الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً في الأهداف التسويقية بالجامعات المصرية يتمثل في نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية في بعض الجامعات ، ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع .<sup>١٠</sup>

٣- دراسة رفاء عشم الله غبريال & جيهان محمد السيد (٢٠١٤) : بعنوان انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكتبات التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية .

هدفت الدراسة للتعرف على واقع مفاهيم الجودة والتميز في مكتبات مؤسسات التعليم العالي ومركز البحوث السودانية .

واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : عدم اهتمام المكتبات الأكاديمية والبحثية ، وأيضاً لم تتح المؤسسات الأم وثيقة التقييم الذاتي المعدة من الهيئة العليا للتقويم والاعتماد .<sup>١١</sup>

٩ - وفاء ذكي بدروس : سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، العدد٤٧ ، ٢٠١٧ .

١٠ عبد العزيز أحمد داود : تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ٢٣ ، العدد ١٠١ ، مصر ، ٢٠١٦ .

١١ رفاء عشم الله غبريال & جيهان محمد السيد: بعنوان انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكتبات التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية ، قدم في المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول " معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف " ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، دار الكتب الوطنية ، توني ، ٢٠١٤ ، ص ص ١٧١٢-١٧٣٠ .

٣-دراسة عمر نصير رضوان ( ٢٠١٢ ) :بعنوان تطوير إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس الفكرية لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات ، والوقوف على نظام إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المعاصرة وبيئته ، وتحديد شروطه ، وتشخيص واقع نظام إدارة تسويق الخدمات بالجامعات المصرية وبيئته .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : التوصل إلى النظام الملائم لتطوير نظام إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بما يتسق والفكر التسويقي المعاصر والظروف البيئية للمجتمع المصري .<sup>١٢</sup>  
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة Terkan, R. ( ٢٠١٤ ): بعنوان أهمية الإعلانات الابتكارية و التسويق للجامعة من منظور الطلاب .

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإعلانات الابتكارية و التسويق في الخدمات الجامعية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع المعلومات . و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إبراز دور الإعلانات الابتكارية في الترويج للخدمات الجامعية ، الحفاظ على مكانة الجامعة و سمعتها التنافسية في السوق ، و تحقيق الريادة العالمية لها .<sup>١٣</sup>

٢-دراسة Howkins, A. & Frohoff, K.(٢٠٠٩): بعنوان تعزيز الأكاديمية و معوقات تسويق التعليم العالي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الجامعة University of Rockhurst في تسويق خدماتها ، و التعرف على أهم عناصر المزيج التسويقي في الجامعات و التعرف أيضاً على الخطط التسويقية التي تتبناها الجامعات والكليات . استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي .

و توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه النشاط التسويقي في الجامعة أهمها ؛ نقص المخصصات البشرية و المالية اللازمة لممارسة الأنشطة و المهام التسويقية بالجامعات ، غياب الفكر

١٢ عمر نصير رضوان: تطوير إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢ .

13 -Tarken, R.: importance of creative advertising and marketing according to university students` perspective, international Review of Management and Marketing, Vol. 4, No.3,2014.

التسويقي لدى القيادات العليا بالجامعات ، قلة توافر قاعدة بيانات عن احتياجات المستفيدين لتصميم الخدمات الجامعية في ضوءها<sup>١٤</sup>.

٣- دراسة **Rasmussen, E. et al ٢٠٠٦** : بعنوان مبادرات ترويجية لتسويق المعرفة الجامعية . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في تسويق التكنولوجيا في بعض الجامعات المعاصرة باعتبارها وظيفة رئيسية لا يمكن للجامعة الاستغناء عنها . استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لأربع جامعات أوروبية للعلوم والتكنولوجيا في فنلندا و النرويج و إيرلاندا و السويد .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة أصبحت منتجًا عالميًا يعتمد على تلبية احتياجات و رغبات العملاء و الحفاظ على مركز و مكانة الجامعة التنافسية بين الجامعات الأخرى<sup>١٥</sup>.

يُعد تسويق الخدمات الجامعية من المواضيع الحيوية التي ركزت عليها العديد من الجامعات عن طريق استغلال جميع الخدمات بها و ربط الجامعة بالمجتمع و تلبية احتياجات و رغبات المستفيدين لكي تستطيع الصمود و البقاء أمام التنافسية العالمية و فيما يلي عرض لمفهوم التسويق و مراحل تطوره و أهدافه و أهميته.

#### مفهوم تسويق الخدمات الجامعية :

تسويق لغة هو طلب السوق للبضائع و الخدمات و يشتق من الفعل يتسوق أي باع و اشترى . و اسم المكان " السوق " و هو الموضع الذي يجلب إليه المتاع و السلع للبيع و الإبتياح ، و أما الفعل "سوق البضاعة " معناه طلب لها سوقًا<sup>١٦</sup>.

أما التسويق اصطلاحا يعرف بأنه عملية تحقيق الأهداف للمؤسسات من خلال نشاط تسويقي متكامل يتمثل في الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري و اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم و رغباتهم من خلال توليد وإيجاد و تقديم و تبادل الخدمات و المنتجات مع الآخرين باعتبار أن الإنتاج

<sup>14</sup> Howkins, A. & Frohoff, K.: Promoting the academy – the challenges of marketing higher education, Journal of research in higher education, Vol.19, issue 3 , 2009.

<sup>15</sup> Rasmussen, E.et al : Initiatives to promote commercialization of university knowledge, Vol.26, issue 4, 2006.

١٦- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية و التعليم ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص٣٢٩.

هو وسيلة لإشباع رغباتهم ثم تسعيرها ثم ترويجها و إبراز الخصائص المميزة لها ثم تحديد منافذ توزيعها  
١٧.

### نشأة و تطور التسويق بالجامعات:

نشأ التسويق في القرن السابع عشر ، ففي عام ١٦٥٠ قامت عائلة متسو اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو فظهرت سياسات تصميم المنتجات ، و تنمية الموارد اللازمة للإنتاج ، و ظهور الرسائل الإعلانية التي من شأنها جذب المستهلك ، فألقى الفكر التسويقي بالمنظمات العامة بظلاله على الفكر التسويقي بالجامعات .<sup>١٨</sup>

أما التسويق في مجال التعليم العالي فظهر في منتصف الثمانينات لتطبيق مفاهيم التسويق في مجال الرعاية الصحية ، و من ثم بذلت جهود للكشف عن التحديات التسويقية و إعداد الكليات و الجامعات لمواجهتها ، و قام فيليب كوتلر Philip Kotler و الذي كان سابقاً في نشر كتاب عن التسويق الناجح للرعاية الصحية مع روبرتا كلارك Roberta Clarke بتأليف كتاب عن التسويق الإستراتيجي للمؤسسات التربوية بالتعاون مع كارين فوكس Karen Fox و المحور الأساسي لمجلة التسويق بالتعليم العالي Journal of Marketing for higher Education هو جيمس بيرنز James Burns ، وهؤلاء الرواد كان لهم الفضل في الكشف عن اتجاهات التسويق وأهميته في التعليم والجامعي .<sup>١٩</sup>

### مراحل التسويق الجامعي :

لتحقيق الهدف من التسويق الجامعي لابد من المرور بعدة مراحل

- ١- جمع المعلومات .
- ٢- تحليل الموقف .
- ٣- الأهداف حيث يتم تحديد استراتيجية التسويق للخدمات الجامعية.
- ٤- مرحلة التخطيط ( تحديد النشطة التسويقية - تصميم الخدمات - تسعير الخدمات ) .
- ٥- مرحلة التنفيذ ( ترويج الخدمات - تسويق الخدمات ) .
- ٦- المتابعة و التقييم والرقابة .

١٧ طلعت أسعد عبد الحميد : التسويق الفعال كيف تواجهه تحديات القرن الواحد و عشرين ، الطبعة الخامسة عشر ، تنوير للترجمة و النشر و التوزيع ، الجيزة ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠ .

١٨ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التسويق ، الجزء الأول ، قسم إدارة العمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ١٩٥ .

19 -Tom Hayes: Delphi Study of the Future of Marketing of Higher Education , Journal of Business Research, Vol.,(60), Issue, (9),2007,p.927.

## فلسفة تسويق الخدمات الجامعية :

من اهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الأخذ بفلسفة التوجه التسويقي ما يلي :تفرض التغيرات والتطورات الحديثة على الجامعة مواجهة العديد من التحديات والتغيرات التي تفرض عليها و من هذه التغيرات ١-نقص التمويل الحكومي و ضرورة الأخذ بصيغة التمويل الذاتي و الجامعة المنتجة ، حيث تلجأ بعض المؤسسات الجامعية إلى البحث عن مصادر للتمويل الذاتي و هو نظام بموجبه تستغل المؤسسة الجامعية استغلالا مادياً و معنوياً ، و يكون لها وحدة حسابية خاصة بها حيث تتحمل هذه المؤسسة جميع نفقاتها سواء كانت رواتب منتسبيها أو نفقات إدارتها ، كما تصبح قادرة على تطوير نشاطاتها إلى نشاطات إنتاجية ، أي توفير عائدات مادية تعين المؤسسة في تخفيف الاعتماد على المصادر الحكومية و توفير موارد ماله لتيسير نشاطاتها و تحقيق أهدافها<sup>٢٠</sup>

٢- شيوع مفاهيم الاعتماد و ضمان جودة الخدمات الجامعية :حيث ينقسم الاعتماد إلى ٣ أنواع و هي ؛ الاعتماد المؤسسي و يركز على تقييم أداء المؤسسة الجامعية بصورة شاملة ، الاعتماد الأكاديمي الخاص و يركز على الاهتمام بجودة برامجها ، و الاعتماد المهني و يركز على الاعتراف بجودة و أهلية الأشخاص لممارسة المهنة على المستويان المحلي و الدولي .<sup>٢١</sup>

٢- المنافسة بين الجامعات الحكومية و الخاصة :يقصد بالتنافسية بين الجامعات قدرة الجامعة على تقديم خدمة جامعية عالية الجودة لا تتوفر في الجامعات الأخرى مما ينعكس إيجابياً على خريجها و أعضاء هيئة التدريس بها ، و يعكس ثقة المجتمع فيها و من ثم زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها للوصول إلى المستويات العالمية.<sup>٢٢</sup>

٢٠- داليا وجيه فايز السيد : واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة طنطا و تطويره في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، رسالة ماجستير، جامعة طنطا ، كلية التربية ، ٢٠١٨ ، ص ٥٠ .

٢١- صالح عظيما : معايير الاعتماد في الجامعات المؤتمر القومي السنوي السادس عشر ( العربي الثامن) لمركز تطوير التعليم الجامعي في الفترة من ١٥-١٦ نوفمبر ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ ، ص ٦٨ .

٢٢- محمد نصحي إبراهيم : التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول ، مع التطبيق على كليات التربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان " اتجاهات معاصره في تطوير الأداء الجامعي" في الفترة من ١-٢ نوفمبر ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ٥ .

#### ٤- الثورة العلمية و التكنولوجيا :

إن دور الجامعة يظل هو حجر الزاوية لمواكبة الطفرة التكنولوجية ، ويسهم التسويق في مساندة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال توفير خريجين يمتلكون قدرات عقلية عليا ، ومكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة تمكنهم من التعامل مع معطيات العصر .<sup>٢٣</sup>

#### ٥- الاقتصاد القائم على المعرفة :

يساعد التسويق على توفير بعض المستلزمات في بناء المعرفة وأهمها :-

- إعداد برامج تدريبية للعاملين في مجال اقتصاد المعرفة .

- ترشيد الظروف المناسبة لمناخ المعرفة .

- ترشيد الإنفاق العام .<sup>24</sup>

مما سبق يتضح ان التغييرات التكنولوجية والمعرفية ، بالإضافة إلى تبني الجامعات المصرية فلسفة جديدة لكي تواكب التغييرات العالمية من الأخذ بنظام التسويق الفعال للخدمات الجامعية .

#### أهمية التسويق الخدمات الجامعية :

مما لا شك فيه أن التسويق الجامعي له دور مهم في تحقيق أهداف الجامعة ، مثل فتح الأسواق العالمية المختلفة و اتفاقية الجات والخصخصة و غيرها و تتضح هذه الأدوار فيها يلي :

١- يخلق الشعور بالإنجاز و يربطهم بالواقع و مشكلاته لأنه يخلق لهم أدوار جديدة غير أدوارهم التقليدية مثل عمل البحوث التي تحتاجها البيئة المحيطة .

٢- رفع مستوى معيشة الفرد ، و رفع قيمة الحياة في جميع النواحي السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية .<sup>٢٥</sup>

٣- يقدم حلول لمشكلات المجتمع .

٢٣- محمد صبري الحوت : الفقر وتمويل التعليم الجامعي دراسة في إشكالية التطوير ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر ( العربي الثالث ) لمركز تطوير التعليم الجامعي " التعليم الجامعي العربي - آفاق الإصلاح والتطوير " في الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر ، جامعة عين شمس ، ص ٤٤٥ .

24 - سعيد بن حمد الربيعي : التعليم العالي في عصر المعرفة التغييرات والتحديات وآفاق المستقبل ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١١٦-١١٨ .

٢٥ - سماح زكريا محمد : تصور مستقبلي لتطوير دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٢٢١-٢٢٢ .

### أهداف تسويق الخدمات الجامعية :

هناك أهداف تضعها الجامعات التي تتبع استراتيجية التسويق لخدماتها الجامعية وتسعى لتحقيقها ، ومن هذه الأهداف ما يلي :

-تحسين السمعة العلمية الأكاديمية للجامعات المصرية على المستوى العالمي ، تمثلاً مع نظرية العرض والطلب حيث يقل الطلاب على الالتحاق بالجامعات التي تتمتع بسمعة عالية جيدة.

-تحسين المركز التنافسي للجامعات المصرية والاستمرارية والبقاء .

-تحول الجامعات على سياسة التوجه الاستثماري والإنتاجي بدلاً من سياسة التوجه الخدمي .

-تحقيق أكبر قدر من الاستقرار المادي في إيرادات الجامعة من خلال التسويق العالمي .<sup>٢٦</sup>

### متطلبات تسويق الخدمات الجامعية :

هناك مجموعة من الأمور اللازم توافرها لنجاح عملية تسويق الخدمات الجامعية ولعل من أهمها :

### تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي :

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يعد ترفاً بل أصبح ضرورة ملحة ومتطلباً لجودة الخدمات الجامعية

، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق العديد من الإنجازات ومنها ما يلي :-

- الحفاظ على سمعة الجامعة وتطوير مركزها التنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى .
- توفير موارد مالية بديلة ذاتية داخل الجامعة .
- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة .
- توفير قنوات اتصال مفعلة بين الجامعة والجهات المستهدفة من خدماتها .<sup>27</sup>

### تحقيق الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع :

هناك تزايد في الآونة الأخيرة على أهمية التعاون بين الجامعة والمجتمع ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها :-

- تدني توظيف مخرجات التعليم الجامعي في مؤسسات العمل ويرجع ذلك إلى ضعف كفاءة الخريجين في الجوانب التطبيقية العملية ، الأمر الذي يفرض على مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع

٢٦ - فريد النجار : " تجاه منظومة متكاملة للتسويق الجامعي "، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية ، المجلس الأعلى للجامعات المنعقد في الفترة من ١٨-١١ مارس ، ١٩٩٨ ، ص ١١٤ .

27 - الهلالي الشربيني الهلالي : الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي ، الطبعة الثانية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧ .

إعادة تأهيل هؤلاء الخريجين وتدريبهم سواء أثناء الدراسة أو التدريب المستمر من أجل رفع كفاءة الإنتاجية لهذه المخرجات .<sup>28</sup>

• تزايد الإنفاق التعليمي وارتفاع تكلفة التعليم وهو أحد المعوقات الكبرى لمستقبل التنمية التعليمية الأمر الذي يتطلب شراكة القطاع الخاص في تمويل وإدارة إنتاج الخدمات الجامعية بشتى صورها ، وتمثل مشكلة توطين التقنية عقبة أمام تطور مؤسسات الإنتاج والآمال والارتقاء بأدوات ووسائل الإنتاج وبالتالي تعظيم فوائدها وأرباحها .<sup>29</sup>

وتتعدد أشكال العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية من خلال الآتي :إسهام القطاع الخاص في دعم الأنشطة غير المباشرة ، دعم البرامج البحثية ، دعم البرامج التدريبية ، توطين التقنية ، مجال الاستشارات .

### تحقيق استقلال الجامعة :

ظلت الجامعات واصة الجامعات العربية محافظة على استقلالها الذي كان هو الشرط الأساسي لتوفير حريتها الأكاديمية ؛ حيث لم يعد من الممكن أن تتمتع الجامعة بالحرية الأكاديمية في ظل جامعة فاقدة لاستقلالها .<sup>30</sup>

ويتخذ استقلال الجامعة ثلاثة أشكال هم الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي، ويتضح أنما يهدد الجامعات هو عدم كفاية الموارد المالية المتاحة للجامعات ، واعتمادها بشكل أساسي علي التمويل الحكومي ؛ الأمر الذي حدا بالمختصين إلى ضرورة التوجه نحو التسويق الفعال للخدمات الجامعية ، والذي يهدف إلى توفير الموارد المالية الذاتية للجامعات وبالتالي يتوافر لها التصرف بحرية كاملة في شئونها المالية والإدارية والأكاديمية .

### التقويم المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات :

يعد عضو هيئة التدريس من أهم الركائز الرئيسية للجامعة ، فكان لا بد من إجراء تقويم من خلال إعداد برامج متكاملة لتطوير أدائهم ، وتدريبهم المستمر على أحدث آليات التسويق عالمياً ، وتقديم الحوافز المادية

28 - شبل بدران وكمال نجيب : التعليم الجامعي وتحديات المستقبل ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣ .

29 - عبد الرحمن أحمد صانع ، مصطفى محمد متولي : واقع العلاقة بين قطاع التعليم العالي والعام والقطاع الخاص بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي الدولي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٢ .

٣٠ - عبد الفتاح إبراهيم تركي : استقلال الجامعة إلى أين ؟ ورقة عمل مقدمة إلى ندوة اليوم الواحد بعنوان " استقلال الجامعات في مصر رؤية تحليلية " ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧ ، ص ١١ .

لهم مقابل تقديم خدماتهم الجامعية ، ومحاولة التخلص من بعض الجوانب السيئة التي قد تؤثر على أدائهم المهني مثل : اكتفاء الأساتذة من الداخل بما تحصلوا عليه من تعليم وتكوين علمي ، وعدم حرصهم على المتابعة المستجدات العالمية وخاصة المتعلقة بطبيعة عملهم مما يجمد إمكانياتهم العلمية والفكرية .<sup>٣١</sup>

**معوقات تسويق الخدمات الجامعية :**

- غياب الثقافة التسويقية لدى العاملين بالجامعات المصرية .
- ضعف جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة .
- ضعف الكفاءات الإدارية المدربة القادرة على تنفيذ ما يوكل إليها من أعمال خاصة في مجال التسويق .
- قلة البيانات المتوفرة عن الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية ز
- الاعتماد على المصادر الحكومية كمصدر رئيس لتمويل الجامعة دون النظر إلى التسويق كمورد مالي مهم .
- الافتقار إلى وجود إدارة متخصصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة .
- الافتقار إلى وجود ممثل للجامعة في المجتمع المحيط بالجامعة في مجالس الكليات بالجامعات المصرية .

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعة في توفير وتقديم أحسن الخدمات الجامعية إلا أنها لا تزال تعاني من بعض القصور الذي يمس مختلف عناصرها التسويقية، والذي تجلى بشكل أكبر في عنصري العمليات والأفراد لدى الجامعات ، الأمر الذي يجعلها تواجه خطر تراجع جودة خدماتها وعدم رضا المجتمع عن هذه الخدمات. وبالتالي الجامعة ملزمة بضرورة وضع استراتيجية خاصة بعناصر التسويق للخدمات الجامعية ، من شأنها أن ترقى بطبيعة الخدمة التي تقدمها سعياً لتحسين جودة خدماتها وللحفاظ على رضا المجتمع ومؤسساته الإنتاجية .

إن منظمات التعليم العالي تستمد أهميتها من أهمية التعليم العالي، والتي تكمن في تكوينه للموارد البشرية المؤهلة، والمتكيفة مع احتياجات التنمية الاقتصادية، والقادرة على الاستجابة لمتطلبات التطور وتغييراته المستمرة - سواء كانت محلية أو عالمية - وكذلك فيما يقدمه من تعليم وبحوث علمية ومساهمة في خدمة المجتمع .

٣١ - أغادير سالم مصطفى العيدروس : تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى ، المؤتمر السنوي السادس عشر ( العربي الثامن ) لمركز تطوير التعليم الجامعي " التعليم الجامعي العربي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي " في الفترة من ١٥-١٦ نوفمبر ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧٨ .

وقد أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلبًا ملحا ومهماً، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات؛ لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات. ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وقد أكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية على أن التميز وتحقيقه مطلب ضروري لمنظمات التعليم العالي، ومن أولوياته<sup>٣٢</sup>.

مفهوم التميز :

عرف التميز لغة: بأنه الانفراد والاختلاف ، فحينما نقول أن فلان يمتاز عن قومه ، أي يختلف أو يتفرد عنهم بصفات معينة .<sup>٣٣</sup>

يعرف التميز الإداري بأنه مجموعة من خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها ، تتمتع بها المؤسسة قياساً بالمؤسسات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي .<sup>٣٤</sup>

وتعرف إدارة التميز بأنها : الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير تشمل ( التركيز على النتائج ، و القيادة و ثبات الأهداف ، و الإدارة بالعمليات و الحقائق ، و التعلم و الإبداع و التحسين المستمر ، و تطور و تفاعل الأفراد ، و تطوير الشراكات ، و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ) .<sup>٣٥</sup>

#### نشأة إدارة التميز :

إن البداية الحقيقية للتميز كأسلوب و عمل إداري ، ارتبط مع تطور جذور مفاهيم الجودة ، و الجهود الهادفة إلى تحقيقها ، فكانت البداية الحقيقية لظهور مفهوم التميز خلال الفترة التي ظهرت فيها المحاولات الهادفة لتطوير العمل و الأداء في المؤسسات المختلفة خلال حقبة الأربعينات من القرن الماضي. و الدعوة إلى تشجيع المؤسسات و الشركات على التميز و الإصرار على الجودة كوسيلة أساسية لاختراق الأسواق المختلفة . فظهرت في بادئ الأمر في عام ١٩٤٦م حينما تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات و

٣٢ - نورة عبد الله حزام الشهراني: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، ٢٠١٧ ، ص ٣ .

٣٣ - ابراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، ط٥ ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ٢٠١١ ، ص ٥٧٢ .

٣٤ محمد أنور هنية : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٦ ، ص ٦ .

٣٥ -الهلال الشريبي الهلالي & أماني السيد غيور : مدخل إدارة التميز و متطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة ، مجلة المستقبل العربي ، مج.٢٠ ، ع.٨٢ ، إبريل ٢٠١٢ ، ص١٨ .

المقاييس (International Organization for Standardization) في جينيف ، و تراعي عند إصدار هذه المقاييس مصالح جميع الأفراد من المنتجين و المستهلكين و الحكومات و الجهات العامة و غيرها .<sup>٣٦</sup> و بدأ التفكير في إصدار و تصميم أول نموذج عربي للتميز في سبتمبر عام ١٩٩٧ ، عندما أصدر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد المكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة توجيهاته بتأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، و قد ساهم البرنامج خلال السنوات الماضية بإحداث نقله نوعية حقيقية في الأداء و المفاهيم و الممارسات و الأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي بإمارة دبي.<sup>٣٧</sup>

### خصائص إدارة التميز :

تتصف إدارة التميز بالصفات الرئيسة التالية :<sup>٣٨</sup>  
بناء و تنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين يرتبطون بالمؤسسة و توظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها و أهدافها .  
الانطلاق من مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و السيطرة عليه " وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس و تحديد العناصر و الاليات و العلاقات الداخلية في الأداء .  
تتسجم مفاهيم و مداخل إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.  
الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات و إمكانيات أساسها الفكر الإنساني و المعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها ، و العمل على نميتها و توظيفها لتحقيق التفوق عليها .

### مبررات تطبيق إدارة التميز :

يمكن تحديد أهم الأسباب و المبررات لتطبيق إدارة التميز من خلال الآتي :

- ١- التغيرات الثابتة و السريعة : إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ذات طابع يتسم بالتغير و التطوير السريع ، و بذلك لابد للمؤسسة من التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية .
- ٢- المنافسة بلا حدود : و هذا يعني أن المنافسة مفتوحة و هذا ما فرضته العولمة و ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

٣٦ وزارة الثقافة : المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ، الموسوعة العربية ، مج.١٩ ، ص ٦٦١.

٣٧ - برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، تم الاطلاع عليه ٢٠/١٢/٢٠ ، متاح على الرابط <http://www.dgep.gov.ae/ar/About%20DGEP/Pages/default.aspx>.

٣٨ - الهلال الشريبي الهلالي & أماني السيد غيور : مرجع سابق، ص ٢٢-٢٤.

٣- المحافظة على المكانة : حيث إن الأداء غير المتميز يجعل المؤسسة تفقد مكانتها و نفوذها في سوق العمل.

٤- تفرض تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات : تسعى المؤسسة لتطوير قدرتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية و الاتصالية ، و كل هذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة التميز.<sup>٣٩</sup>

أبرز نماذج إدارة التميز عالمياً :

نموذج التميز الأوروبي (European Excellence Model)، ١٩٩١:

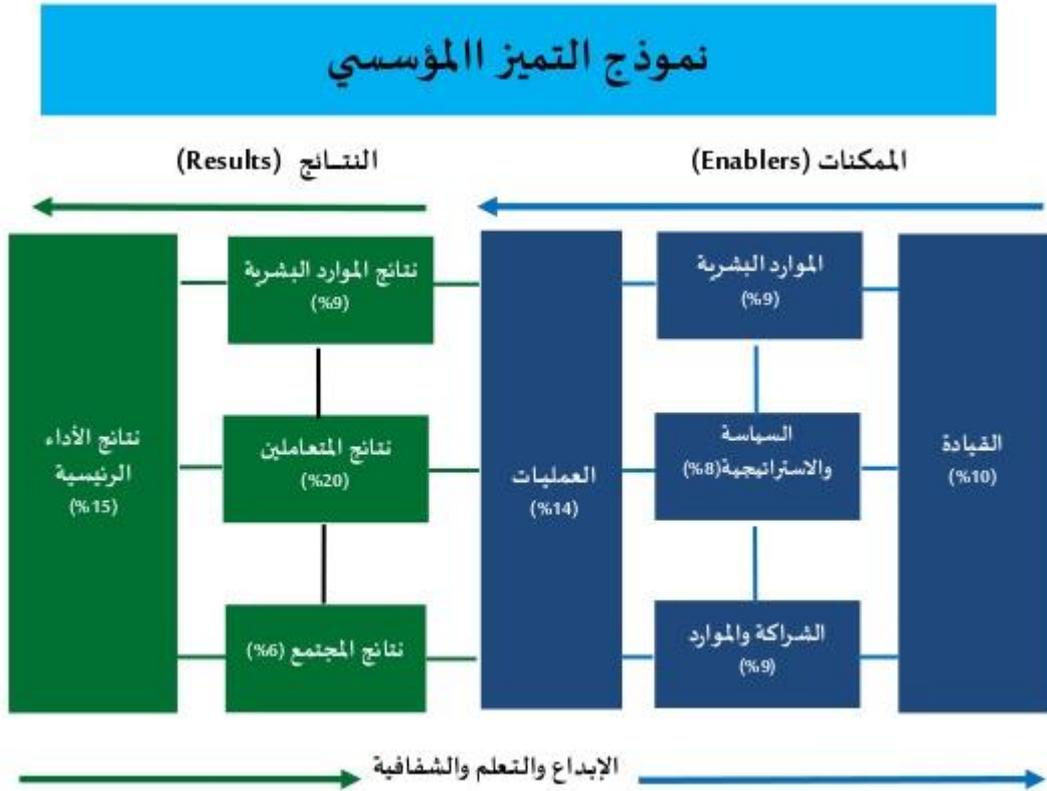
أطلقت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١ ، و ذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي ، و نموذج ديمينج . و تقوم المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على تطوير و تحديث و نشر تقنيات هذا النموذج ، و منح جوائزها ، و يشكل النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية ، و تحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها ، كما يعد أداءه مهمه لتقييم واقع إدارات المؤسسات و مدى تقدمها و قوتها ، و تعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير ، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المؤسسة .<sup>٤٠</sup>

يتضمن النموذج الأوروبي تسع معايير رئيسة تنقسم هذه المعايير إلى الممكنات ، وتتضمن ٥ معايير هي ( القيادة ، السياسات و الإستراتيجيات ، و الموارد البشرية ، و الموارد و الشركات ، و العمليات ) و النتائج التي تشتمل على أربعة معايير هي ( نتائج المتعاملين ، نتائج الموارد البشرية ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء المؤسسي ) و يتألف النموذج من ألف نقطة تتوزع المعايير التسعة للنموذج كما هو مبين بالشكل التالي:<sup>٤١</sup>

٣٩- عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص٦-١٦ .

٤٠- علي السلمي : الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، ١ ، سما للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ص ٢٥٩-٢٦٠ .

41 - EFQM .Model criteria. Retrieved 16/12/2019, from : <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>



3

#### مبررات التوجه لتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي :

يمكن تحديد المبررات التي تدعو لتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية :

وجود التميز والجودة في الجامعة يلعب دوراً مهماً في الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي ، وبالتالي يساعد على ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين.

ظهور التقارير الدولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم ، فيدفعها إلى السعي الحسي لتأمين و توفير المتطلبات اللازمة لتتوافق مع معايير تصنيفات الجامعات العالمية بما يعزز موقعها و ترتيبها بين الجامعات العالمية.

تعد الجامعات مصدر الخبرات والمهارات الأولية للقوى العاملة بالمجتمع ، وبالتالي فإن التميز في الجامعات يؤدي إلى تميز المخرجات و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار .

زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية و العالمية و ذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة و التميز.

الارتقاء بالمستوى التنظيمي بالجامعة لتطوير الكفاءة و الفاعلية الإدارية و الأكاديمية و تأهيلها نحو الابتكار.

العمل على تطوير آليه تساعد على تحديد الإنتاجية للعمل على مستوى الجامعة و على مستوى الأفراد، مما يجعل الجامعة متميزة عن سائر الجامعات.

الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية التميز و التصدي للمشكلات بخطط و إستراتيجيات طموحة .<sup>٤٢</sup>

### متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي :

من خلال العرض السابق لمبررات توجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة التميز ، يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق إدارة التميز بشكل فعال و هي :

وجود قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز .

استحداث هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات الأداء .

بناء نظم لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل بحيث يتضمن قواعد و آليات تخطيط الأداء .

توفير الإمكانيات المادية المالية و التكنولوجية للزمنة لضمان تحقيق التميز التنظيمي للجامعة .

الاهتمام ببناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة الجامعية و أفراد المجتمع الجامعي ، و بين أفراد المجتمع الجامعي بعضهم البعض ، و بينهم و بين المجتمع الخارجي .

استحداث مراكز للتميز بالجامعات يمكن أن تساعد في تقديم بعض الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات اعضاء المجتمع الخارجي و متطلباتهم من جانب آخر ، تقديم برامج تسهم في تطوير أداء العاملين بشكل مستمر ، و يجعلها جامعة رائدة في تقديم الخدمات المنافسة.

### معوقات تطبيق إدارة التميز بالمؤسسات الجامعية المصرية :

١- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها الجامعات المصرية لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

٢- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولأهم للجامعة ، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

٣- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

٤- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات بالجامعات المختلفة.

٥- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.

٤٢ - ياسر نبوي محمود : إدارة التميز في المكتبات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة تحليلية على المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة "، رسالة دكتوراه ، جامعة طنطا ، كلية الآداب ، ٢٠١٨ ، ص ١٢٥.

- ٦- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
- ٧- ضعف التوافق بين أهداف الجامعات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- ٨- توزع المسؤوليات ونشئتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
- ٩- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
- ١٠- عدم وضوح القرارات.
- ١١- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم .
- ١٢- الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- ١٣- تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول.
- ١٤- ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.

#### آليات تحقيق التميز في تسويق الخدمات الجامعية :

#### من أبرز الأساليب التي تسهم في تحقيق تميز القيادة ما يلي:

- أ- استقطاب الجامعة للأفراد ذوي المهارات القيادية والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية.
- ب- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد أدوار جديدة ترسخ قيم التميز، وتدعم السلوك المتميز.
- ج- توسيع قاعدة اختيار القيادات، وتنويع مصادره؛ مما يتيح اختيار القادة الملائمين للشواغر القيادية.
- هـ- تحفيز القيادات، وتقديم الحوافز والامتيازات، مع ربط الحافز بالجهد والنتائج المميزة.
- و- التحلي بثقافة التميز التنظيمي في كافة مستويات المنظمة، ومحاولة نشرها بين أفراد المنظمة، والسعي لأن يكون القائد نموذجًا وقوة في ذلك .

#### من أهم الأساليب التي تحقق تميز المرؤوسين:

- أ- استقطاب المرؤوسين الأكفاء، والذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي.
- ب- التدريب المستمر لجعل المرؤوسين أكثر كفاءة وفاعلية، والوصول
- ج- توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك من خلال الحوارات والمناقشات البناءة، وتقديم النصح والتوجيه.

- د- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين؛ لاكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم، ومحاولة توجيهها ومعالجتها، واكتشاف جوانب القوة والتميز في المرؤوسين، وتمييزها والاستثمار فيها.
- هـ- تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار، والاهتمام وتقديم الحوافز المتناسبة مع أدائهم.
- و- إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين، ومناقشتها فيما بينهم، وبينهم وبين القادة.
- ز- غرس قيم المنظمة وثقافتها -كالالتزام والتعاون والثقة- في نفوس المرؤوسين؛ مما يحقق ولاءهم للجامعة، وبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها.

### نتائج الدراسة:

- ١- عدم الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي .
- ٢- ضعف عملية التطوير وتحسين المستمر للخدمات.
- ٣- جمود التشريعات المالية والإدارية الحالية مما يضعف من القدرة التسويقية للكلية.
- ٤- عدم توافر قاعدة بيانات تضم قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس بالكلية وسيرتهم الذاتية، خبراتهم، والبحوث العلمية التي أجروها.
- ٥- ضعف كفاية وفاعلية نظم الاتصالات لربط الكلية ووحداتها بالجهات المستفيدة.
- ٦- ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس نتيجة لضعف إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها.
- ٧- غياب سياسة واضحة ومحددة لربط الخريجين بالكلية بعد التخرج.
- ٨- نقص الكفاءات الإدارية التسويقية وضعف مستوى التأهيل والتدريب للإداريين والموظفين بالكلية.

### التوصيات :

- تسويق الخدمات الجامعية ودورها في تحقيق أهداف الجامعة
- علاقة جودة الخدمة بعناصر المزيج التسويقي .
- قياس مدى رضا طلبة حول الخدمات الجامعية.

### المراجع :

#### أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، ط ٥ ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ٢٠١١ .
- أحمد إسماعيل حجي ، حسام حمدي عبد الحميد : الجامعة و التنمية البشرية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١١ .

أغادير سالم مصطفى العيدروس : تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى ، المؤتمر السنوي السادس عشر ( العربي الثامن ) لمركز تطوير التعليم الجامعي " التعليم الجامعي العربي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي " في الفترة من ١٥-١٦ نوفمبر ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ .  
أمين عبد العزيز حسن : إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

حسام أحمد رخا : تسويق الخدمات الجامعية ، دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطبع الخاص بجامعة طنطا ، رسالة ماجستير ، كلية تجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٨ .  
داليا وجيه فايز السيد : واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة طنطا و تطويره في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، ٢٠١٨ .

رضا إبراهيم المليجي : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتسويق ، ط١ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

رفاء عشم الله غبريال & جيهان محمد السيد: بعنوان انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكنتات التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية ، قدم في المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكنتات والمعلومات حول " معايير جودة الأداء في المكنتات ومراكز المعلومات والأرشيف " ، الاتحاد العربي للمكنتات والمعلومات ، دار الكتب الوطنية ، توني ، ٢٠١٠ .

رمضان محمد محمد السعودي: التخطيط الإستراتيجي و جودة تسويق الخدمات الجامعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٤ .

سماح زكريا محمد : تصور مستقبلي لتطوير دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٦ .

شبل بدران وكمال نجيب : التعليم الجامعي وتحديات المستقبل ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .

صالح عظيما : معايير الاعتماد في الجامعات المؤتمر القومي السنوي السادس عشر ( العربي الثامن ) لمركز تطوير التعليم الجامعي في الفترة من ١٥-١٦ نوفمبر ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ .

ضياء الدين زاهر : التعليم العربي وثقافة الاستدامة ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٣ .  
طلعت أسعد عبد الحميد : التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن الواحد و عشرين ، الطبعة الخامسة عشر ، تنوير للترجمة و النشر و التوزيع ، الجيزة ، ٢٠١٠ .

عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

- عبد الرحمن أحمد صائغ ،مصطفى محمد متولي : واقع العلاقة بين قطاع التعليم العالي والعام والقطاع الخاص بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي الدولي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ٢٠٠٥ .
- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التسويق ، الجزء الأول ، قسم إدارة العمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .
- عبد العزيز أحمد داود : تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ٢٣ ، العدد ١٠١ ، مصر ، ٢٠١٦ .
- عبد الفتاح إبراهيم تركي : استقلال الجامعة إلى أين ؟ ورقة عمل مقدمة إلى ندوة اليوم الواحد بعنوان " استقلال الجامعات في مصر رؤية تحليلية " ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧ .
- علي السلمي : الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، ط١ ، سما للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- عمر نصير رضوان: تطوير إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢ .
- فريد النجار : "تجاه منظومة متكاملة للتسويق الجامعي " ، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية ، المجلس الأعلى للجامعات المنعقد في الفترة من ١٨-١١ مارس ، ١٩٩٨ .
- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية و التعليم ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- محمد أنور هنية : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٦ .
- محمد صبري الحوت : الفقر وتمويل التعليم الجامعي دراسة في إشكالية التطوير ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر ( العربي الثالث ) لمركز تطوير التعليم الجامعي " التعليم الجامعي العربي - آفاق الإصلاح والتطوير " في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ، جامعة عين شمس .
- محمد نصحي إبراهيم : التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول ، مع التطبيق على كليات التربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان " اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي " في الفترة من ١-٢ نوفمبر ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ .
- مروة صبحي محمد تقييم حملات التسويق الاجتماعي في دعم مشاركة المجتمعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٨ .
- نورة عبد الله حزام الشهراني: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، ٢٠١٧ .

الهلال الشربيني الهلالي & أماني السيد غبور : مدخل إدارة التميز و متطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة ، مجلة المستقبل العربي ، مج.٢٠ ، ع.٨٢ ، إبريل ٢٠١٢ .  
الهلال الشربيني الهلالي : الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي ، الطبعة الثانية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ .  
وزارة الثقافة : المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ، الموسوعة العربية ، مج.١٩ .  
وفاء نكي بدروس : سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، العدد٤٧ ، ٢٠١٧ .  
ياسر نبوي محمود : إدارة التميز في المكتبات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة تحليلية على المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، رسالة دكتوراه ، جامعة طنطا ، كلية الآداب ، ٢٠١٨ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

Goldstein, SM., et al : the service concept : the missing link in service design .research? , journal of operations management, Vol.20, 2002  
Howkins, A. & Frohoff, K.: Promoting the academy – the challenges of marketing .higher education, Journal of research in higher education, Vol.19, issue 3, 2009  
Rasmussen, E.et al : Initiatives to promote commercialization of university .knowledge, Vol.26, issue 4, 2006  
Tarken, R.: importance of creative advertising and marketing according to university students` perspective, international Review of Management and .Marketing, Vol. 4, No.3, 2014.  
Tom Hayes: Delphi Study of the Future of Marketing of Higher Education, Journal .of Business Research, Vol.,(60), Issue, (9),2007.

مستخلص الدراسة

مقدمة البحث:

إن الجامعات لها دور كبير في إحداث تقادم المجتمع في كافة المجالات، و تتمثل وظائف الجامعة في إعداد القوة البشرية المتخصصة و البحث العلمي و خدمة المجتمع ، و هذه الوظائف الجامعية لا بد أن

تتكامل مع بعضها البعض ؛ حيث إن خدمة المجتمع ينبغي أن تكون الأساس في نسيج العمل الجامعي و يعتبر تسويق الخدمات الجامعية من أهداف خدمة المجتمع و تنمية البيئة و تعيش معظم المؤسسات في الوقت الحاضر عصر التسويق لما له من دور رئيس في تحسين جودة الخدمات الجامعية سواء فيما يتعلق بمدخلات الجامعة من أبنية و تجهيزات و مواد تعليمية تلعب الجامعات كواحدة من المؤسسات الخدمية دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وتنميته، ونجاح هذه المهمة مرهون بتبنيها للتسويق كمنهج للعمل به و توظيف عناصر التسويق ضمن إستراتيجيتها

**مشكلة الدراسة:**

- كيف يمكن تحسين تسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء إدارة التميز ؟ و يتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :
  - ما مفهوم و أهداف و أهمية تسويق الخدمات الجامعية ؟
  - ما العلاقة بين تسويق الخدمات الجامعية و إدارة التميز ؟
- أهداف الدراسة:**

- التعرف على عناصر تسويق الخدمات وتطبيقها في الجامعات المصرية .
  - دراسة علاقة التسويق بتحسين الخدمات الجامعية.
- أهمية الدراسة:**

- تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات والدور الذي تلعبه .
  - معرفة مدى استخدام عناصر التسويق بميدان الدراسة .
  - الخروج بنتائج قد تساعد الجامعة في عملية تحسين خدماتها الجامعية.
- منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

**حدود الدراسة :**

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية :

**أولاً : حدود موضوعية :**

و تشمل الخدمات الجامعية بالإضافة إلى إدارة التميز .

**ثانياً: حدود زمانية :**

أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١

**نتائج الدراسة :**

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- ١- عدم الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي .
  - ٢- ضعف عملية التطوير وتحسين المستمر للخدمات.
  - ٣- جمود التشريعات المالية والإدارية الحالية مما يضع من القدرة التسويقية للكلية.
  - ٤- عدم توافر قاعدة بيانات تضم قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس بالكلية وسيرتهم الذاتية، خبراتهم، والبحوث العلمية التي أجروها.
  - ٥- ضعف كفاية وفاعلية نظم الاتصالات لربط الكلية ووحداتها بالجهات المستفيدة.
- توصيات الدراسة :**

- ١- تسويق الخدمات الجامعية ودورها في تحقيق أهداف الجامعة
- ٢- علاقة جودة الخدمة بعناصر المزيج التسويقي .

## Abstract

### Introduction to research:

Universities have a big role in creating the ageing of society in all fields, and the university's functions are to prepare specialized human force, scientific research and community service, and these university functions must be integrated with each other, since community service should be the basis in the fabric of university work and the marketing of university services is considered one of the objectives of community service and environmental development.

Most institutions are currently living in the marketing era because of their key role in improving the quality of university services, both in terms of university inputs of buildings, equipment and educational materials.

Universities as one of the service institutions play a prominent role in the development of society, and the success of this mission depends on its adoption of marketing as a method of work and the employment of marketing elements within its strategy.

### **Study problem:**

How can the marketing of research services in Egyptian universities be improved in light of the department of excellence?

The chair's question follows a set of sub-questions:

What is the concept, objectives and importance of marketing university services?

What is the relationship between marketing university services and managing excellence?

### **Study objectives:**

-Identifying the elements of marketing and application of services in Egyptian universities.

Studying the relationship of marketing to improving university services.

### **The importance of study:**

-Growing interest in the service sector and the role it plays.

-Know the extent of the use of marketing elements in the field of study.

- Coming up with results that may help the university in the process of improving its university services.

### **Curriculum:**

The study was based on the descriptive approach.

### **Study limits:**

#### **The current study is limited to the following limits:**

#### **First: objective limits:**

It includes university services as well as excellence management.

#### **Second: Temporal limits:**

The study was conducted in the 2020-2021 academic year

#### **The results of the study:**

The study reached several conclusions, including:

- 1 -Lack of interest in the elements of the marketing mix.
- 2 -Poor development process and continuous improvement of services.



3 –The rigidity of the current financial and administrative legislation, which puts the marketing capacity of the college.

4 –The lack of data collection sits with a list of the names and biographies of faculty members in the college.

their own experiences, their expertise, and their scientific research.

5– Poor adequacy and effectiveness of communication systems to connect the college and its units to the beneficiaries. Study **recommendations:**

1 –Marketing of university services and their role in achieving the university's goals

2– The relationship of quality of service to the elements of the marketing mix.