

## بناء العلامة التجارية لجامعة بنها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني- دراسة حالة

إعداد

د. فاطمة أحمد زكي إبراهيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة بنها

### مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على ماهية العلامة التجارية في قطاع التعليم الجامعي، والتعرف على ماهية الميزة التنافسية للجامعات، والتعرف على واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لبناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها، وفي ضوء أيضاً الاستفادة من إحدى النماذج العالمية-النموذج البريطاني، ولقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم إجراء عدة مقابلات مفتوحة مع عينة بلغ قوامها (٢٧) عضواً من العاملين بمكتب العلاقات الدولية، ومكتب العلاقات العامة والثقافية، ومكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا، ووحدة تسويق البحوث العلمية بجامعة بنها، والبوابة الإلكترونية؛ وهي عينة مقصودة تم اختيارها لاستطلاع آرائهم؛ لكونهم أكثر دراية ومعرفة بماهية العلامة التجارية للجامعة وأهميتها، وكيفية بنائها، وأية العوامل التي تسهم في بناء العلامة التجارية القوية للجامعة، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العلامة التجارية تعد من أهم آليات تحقيق الجامعات الميزة التنافسية، وتوافر إلى حد كبير عناصر وأبعاد العلامة التجارية في جامعة بنها؛ وبالتالي هناك إمكانية لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق التصور المقترح الذي أوضح أن هناك مجموعة من العناصر اللازمة لهذا البناء من حيث توضيح ماهية العلامة التجارية في جامعة بنها، وجوانب العلامة التجارية للجامعة، والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لبناء العلامة التجارية، والأنشطة الترويجية التي من خلالها يتم تعريف الجمهور المستفيد بالعلامة التجارية للجامعة، وكيفية تحقيق الجامعة ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية، بالإضافة إلى توضيح هذا التصور متطلبات بناء العلامة التجارية في جامعة بنها، وأيضاً معوقات تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية، الميزة التنافسية، جامعة بنها.

## **Building the Benha University Brand and its Role in Achieving Competitive Advantage in light of The British Model-A Case Study**

### **Summary:**

The Current Research Aimed to Identify the Nature of the Brand in the Higher Education Sector, to Identify the Nature of the Competitive Advantage of Universities, to Identify the Reality of Brand Building in Benha University to Achieve Competitive Advantage, and to Try to Reach a Proposed Vision for Building a Brand for Benha University to Achieve Competitive Advantage through a Survey of the Reality of Building a Brand at Benha University, and in light of also Benefiting from One of the International Models - the British Model, and the Current Research Followed Descriptive Method and Several Open Interviews were Conducted with a Sample of (26) Members of the Staff of the International Relations Office, the Public and Cultural Relations Office, the Innovation Support Office, Technology Transfer and Marketing, the Scientific Research Marketing Unit at Benha University, and the Electronic Portal; it is an Intentional Sample Chosen to Elicit their Opinions; being more Familiar with and Knowledgeable about What the University Brand is and How Important it is, How it is Built, and What Factors Contribute to Building a Strong University Brand, and the Research Results Reached to The Brand is One of the Most Important Mechanisms for Universities to Achieve Competitive Advantage, and the Elements and Dimensions of the Brand are Largely Available at Benha University, and therefore there is a Possibility to Build the Brand at Benha University through the Application of the Proposed Vision, Which Indicated that there are a Set of Elements Necessary for this Building in Terms of Clarifying What the Brand is in Benha University, the Elements of the University Brand, and the Procedures it Takes. the University to Build the Brand, and the Promotional Activities through Which the Beneficiary Audience is Introduced to the University's Brand, and How the University Achieves a Competitive Advantage Behind Building the Brand, in Addition to Clarifying this Perception the Requirements for Building the Brand in Benha |University, as well as the Obstacles to its Implementation.

**Keywords: Brand, Competitive Advantage, Benha University.**

## مقدمة:

لقد شهدت الجامعات نمواً سريعاً، وتحت ضغط الحصول على أموال كافية كان عليها أن تصبح "مؤسسة تجارية كبيرة"؛ مما اضطرها على التنافس على الطلاب وعلى أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وعلى الدورات البحثية والمانحين؛ مما أدى هذا إلى اعتماد الجامعات مبادئ التسويق والعلامة التجارية من أجل البقاء على قيد الحياة في ظل ظروف السوق، وفي هذا الصدد اهتمت هذه الجامعات بتوفير تعليم عالي الجودة، والوجود كجامعة ذات سمعة جيدة تجذب الطلاب إلى الالتحاق بها، وتحسين الوضع التنافسي، وتوفير البرامج الأكاديمية المعاصرة، والحفاظ على القوة المالية، وقد أجبر هذا المسؤولين في الجامعات على البدء في إدراك أنهم يحتاجون إلى العمل أكثر مثل المؤسسات التجارية وتسويق خدماتهم باستخدام استراتيجيات التسويق، وعلى ضرورة امتلاك علامة تجارية قوية ومعترف بها لتصبح الجامعات أكثر أهمية.

(Khatri & Sharma, 2011, P. 197)

إنّ إدارة العلامة التجارية تمثل أصولاً قوية وهي أساس تواجد المؤسسات؛ لذلك يجب تطويرها وإدارتها بعناية، وتعرف العلامة التجارية بأنها تصورات العملاء ومشاعرهم حول الخدمة وأدائها، وأن القيمة الحقيقية لعلامة تجارية قوية هي قدرتها على تحقيق رضا العملاء وولائهم، ومن هنا كانت الحاجة إلى تطوير استراتيجيات العلامة التجارية المستدامة؛ حيث إنّ تطوير العلامة التجارية القوية يعني تواصل قوتها.

(Hayford, 2016, PP.22-23)

وهذا ما أكدته دراسة (Effah (2017) ففي ظل بحث الجامعات عن طرق للتمايز بشكل مستدام في أعقاب المنافسة المحلية والدولية؛ لجأت العديد من الجامعات إلى العلامة التجارية كاستراتيجية تمايز مستدامة بسبب الفعالية القوية للعلامة التجارية المؤكدة في تقديم تفوق تنافسي للمؤسسات، وتعتبر العلامة التجارية كمصدر للتمايز حاسمة في توليد واستدامة الميزة التنافسية والأداء المنفوق والنجاح على المدى الطويل في بيئة الأعمال التنافسية للغاية (Effah, 2017, PP.2-3)؛ فالعلامة التجارية القوية تؤدي إلى تفضيل العملاء وولائهم لأنها تميل إلى التأثير على انطباعات العملاء وتصوراتهم ومشاعرهم

حول الخدمات وأدائها، ومن وجهة نظر المؤسسة تعمل العلامة التجارية كوسيط بين العملاء وخدماتها؛ مما يمنح مزايا مثل التمايز التنافسي الأفضل، وولاء العملاء؛ فالعلامة التجارية هي إشارة للجودة والأصالة؛ وبالتالي تولد الثقة والشعور بالانتماء بين العملاء. (Effah, 2017, P.39)

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى: لقد زادت التحديات العديدة في البيئة التعليمية الجامعية من التركيز على وضع العلامة التجارية للجامعات على وجه الخصوص، حيث أجبر انخفاض التحاق الطلاب وزيادة المنافسة وانخفاض التمويل الحكومي والعلومية والخصخصة واللامركزية وتدويل التعليم الجامعات على استغلال استراتيجيات التسويق لتحقيق الميزة التنافسية وضمان رضا العملاء؛ وبالتالي يعتمد النجاح في بيئة التسويق التعليمي على قدرة الجامعة على توظيف أفضل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والاحتفاظ بهم، وتزويد الطلاب بتعليم عالي الجودة يُمكنهم من مُزاولة مهن منتجة؛ ولتحقيق ذلك يتحتم على الجامعات إنشاء هوية تجارية قوية ومتسقة توفر لها ميزة تنافسية. (Makgosa & Molefhi, 2012, P.4)

كُلّ جامعة تحتاج إلى علامة تجارية وصورة يمكن الوثوق بها وتميزها عن غيرها من الجامعات؛ فمن الضروري لكل جامعة أن تعرف ما الذي تصنعه لتكون قادرة على تطوير روابط أفضل مع أصحاب المصلحة والمجتمع، وإذا كانت إدارة الجامعة تعرف نفسها وما الذي يمكن القيام به من أجل نفسها؛ فيمكنها وضع نفسها في السوق في وضع أفضل، ويمكن أن يكون لها مكانة مميزة؛ وهذا يمكن أن تضيف الهيبة للجامعات، ويمكن أن يساعد هذا أيضاً- الجامعات في معرفة العملاء بشكل أكثر دقة، وليست العلامة التجارية مجرد شعار أو قيمة؛ فالعلامة التجارية والقيمة جزء منها؛ فهي التصور والسمعة التي وضعت في عقول الناس عن الجامعة، وأنها رد الفعل الذي يظهر في عقول الناس عندما يسمعون أو يرون اسماً أو رمزاً لجامعة ما؛ لذلك فالعلامة التجارية تعتبر واحدة من العمليات التي يمكن أن تعزز الوضع التنافسي للجامعات من خلال جعلها قادرة على مواجهة التحديات المقبلة، وقادرة على انتهاز الفرص التي تسنح. (Iqbal, Md, & Hassan, 2012, PP.168-169)



ويمكن للجامعات تأسيس اسم العلامة التجارية القوية من خلال توفير خدمات عالية الجودة، وتكوين روابط مع الطلاب، وبوجود مجموعة فريدة من الاتصالات والخدمات (Iqbal et al, 2012, P.170) ، وأيضاً من خلال تركيز الجامعات على الأنشطة التي تعزز صورة علامتها التجارية؛ حيث إنّ لصورة العلامة التجارية تأثيراً عاطفياً أقوى على ارتباط الطلاب والخريجين بالجامعة، وعلى مستوى رضا الطلاب عن المؤسسة الجامعية، وباختصار فإنّ عناصر مثل تعاون الجامعة، والتوقيت المناسب، والتلاؤم، والانفتاح، واللباقة، والإخلاص، والنزاهة لها تأثير على الثقة في الجامعة؛ ومن ثمّ فهذه الخصائص تكون بمثابة عناصر العلامة التجارية للجامعة. (Dennis, Papagiannidis, Alamanis & Bourlskis, 2016, P.3051)

وتختلف طبيعة العلامة التجارية في قطاع التعليم الجامعي إلى حد ما عن العلامة التجارية في القطاع التجاري؛ فالعلامة التجارية في التعليم الجامعي تكون مساوية للسمعة الأكاديمية للمؤسسة الجامعية، وهي مرادفة لشخصية الجامعة وتتطابق مع رسالتها؛ فأهم فائدة للعلامة التجارية في التعليم الجامعي هي التركيز الذي تجلبه للجامعة، وتوجيه الجامعة لاحتياجات وتوقعات العملاء، حيث إنّها بمثابة عدسة للتركيز الاستراتيجي للجامعة في وسط الضغوط الداخلية والخارجية على الفرص، بالإضافة إلى ذلك فإنّ هناك عدداً من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على تقويم الجودة التعليمية؛ وبالتالي تصور العلامة التجارية للجامعة، وتشمل هذه العوامل جودة أداء العاملين والموقع والتاريخ والاتفاقيات الدولية، وتبني العديد من الجامعات استراتيجية إدارة العلامة التجارية في نظام إدارتها لتحسين تصنيفهم في سوق التعليم الجامعي، وصورتها الاجتماعية، وكذلك وضعها العام في السوق. (Vukasovič, 2015, P.80)

كما تستخدم الجامعات العلامة التجارية بشكل متزايد كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ومحاولة تركيز هذه الجامعات على تطوير هوية قوية للعلامة التجارية الخاصة بها كجزء من مداخل التسويق المتكاملة بها؛ وهذا يتطلب منها اعتماد ما يعرف بتوجه العلامة التجارية كمدخل يمكن من خلاله بناء العلامة التجارية بها، ويعرف توجه العلامة التجارية على أنّه مدخل تدور فيه عمليات المؤسسة الجامعية حول تأسيس،

وتطوير وحماية هوية العلامة التجارية التي تكون في تفاعل مستمر مع العملاء المستهدفين بهدف تحقيق مزايا تنافسية دائمة، ولتوجيه العلامة التجارية هذا ثلاثة جوانب هي الجوانب الثقافية والسلوكية والأدائية، بحيث تتعلق الثقافة بالطريقة التي تحاذي بها الجامعة رؤيتها وثقافتها وصورتها مع هوية العلامة التجارية، وتركز الجوانب السلوكية على الأهمية المعطاة للعلامة التجارية، والتي تتجلى في الاتصالات التسويقية المتكاملة للجامعة، وهوية الجامعة، والتصميم المؤسسي، وتأثير العلامة التجارية على ممارسات الإدارة، وتهتم جوانب الأداء بالتأثير الإيجابي لتوجه العلامة التجارية على الأداء المؤسسي. (Casidy, 2013, PP.803-804)

وعلى صعيد الجامعات المصرية تشير دراسة إسماعيل (٢٠١٧) إلى أن التعليم الجامعي المصري يعاني من أزمات مركبة وتحديات عديدة تعوق قدرته على المنافسة على المستوى العالمي، واحتلال مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية؛ وهو ما أدى إلى حدوث تراجع حاد في ترتيب الجامعات المصرية في جميع التصنيفات، حيث خرجت غالبيتها منها، وتراجع ترتيب من دخل في إحدى قوائمها، ويرجع هذا التراجع إلى مجموعة من المعوقات التي حالت دون أداء الجامعات المصرية المهام المسئوليات المنوطة بها لتحقيق أهدافه مجتمعه وطموحات مواطنيه، ومن أسباب هذا التراجع قصور الدور البحثي للجامعات، وضعف النشر الدولي للدراسات والبحوث، وضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات، وضعف حركة تدويل التعليم الجامعي، وضعف حماس إدارات الجامعات المصرية نحو التصنيفات العالمية، وتدني مؤشرات الجودة، وغلبة الكم على الكيف، وتواضع مخرجات الجامعات المصرية وضعف أهميتها لسوق العمل، وضعف الإنفاق الحكومي اللازم لتحقيق المنافسة العالمية. (إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٣٩-٤٥)

كما تشير دراسة خاطر (٢٠١٥) إلى أن الجامعات المصرية تواجه تحديات عديدة من أهمها: المنافسة العالمية على جودة الخريجين، والحراك التعليمي الدولي، والتصنيف العالمي للجامعات، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، وكل ذلك يحتاج إلى استخدام استراتيجيات مقصودة لتدويل خططها وأهدافها وأنشطتها؛ سعياً لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. (خاطر، ٢٠١٥، ص ٢٢٧)

وجامعة بنها ليست بمنأى عن ذلك فلقد أوضحت دراسة محمود (٢٠١٨) أن جامعة بنها تواجه العديد من التحديات التي فرضتها التطورات التقنية المتلاحقة في العصر الرقمي؛ خاصة في ظل الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، ويتطلب مواجهة تلك التحديات الارتقاء بكفاءة منظومة التعليم الجامعي -لا سيما- من خلال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية التي تعد أحد العناصر الهامة في تحريك القدرات والكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي تطلب من الجامعات المصرية عامة وجامعة بنها خاصة إعادة صياغة استراتيجياتها في بناء مواردها البشرية بحيث لا تعتبرها هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للوصول إلى المستوى المطلوب وتحقيق أهدافها.(محمود، ٢٠١٨، ص٩٧٣)

ولقد تميزت جامعة بنها بالفعل بجهودها في تطوير منظومة التعليم الجامعي بها من مختلف الجوانب، ومحاولة تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي والدولي منذ استقلالها، ويظهر ذلك في الغايات الإستراتيجية التي حددتها لتحقيق رسالتها من حيث مسؤولياتها المجتمعية في مجال المعرفة والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع محلياً وإقليمياً ودعم تكنولوجيا المعلومات والتنمية والربط مع الصناعة في إطار الحفاظ على القيم المشتركة، وتمثلت هذه الغايات الإستراتيجية في طلاب وخريجون متميزون وقادرون على المنافسة والابتكار، والارتقاء بمنظومة الدراسات العليا وجودة وأخلاقيات البحث العلمي والابتكار، وكسب ثقة المجتمع، ضمان جودة الأداء المؤسسي والتطوير المستمر والتنمية المستدامة للموارد البشرية، وتنمية الموارد المالية، وزيادة القدرة الاستيعابية للجامعة، وتعزيز المكانة الدولية بالجامعة، والجامعة الرقمية.(جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٧، ص٨٨، ص١٢٠، ص١٥٣، ص١٩٧، ص٢١٦، ص٢٣٧، ص٢٨٠، ص٣٠٣)

وعلى صعيد الجامعات العالمية تظهر جهود العلامة التجارية واضحة في كل من الجامعات البريطانية والجامعات الأمريكية؛ ويرجع ذلك إلى وعي هذه الجامعات بأهمية العلامة التجارية في إدارة سمعتها، ومن أمثلة هذه الجامعات جامعة أكسفورد وجامعة كامبريدج في بريطانيا، وجامعة هارفرد وجامعة برينستون في الولايات المتحدة الأمريكية، وترى هذه الجامعات أن العلامة التجارية الناجحة تساعد على جذب

الطلاب، والحفاظ ليس فقط على ولاء عملائها وإنما تساعدها -أيضا- على ولاء العاملين بها (Becker, 2009, PP.3-4)؛ وعليه كان البحث الحالي ليوضح كيفية تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها من خلال بناء العلامة التجارية القوية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

### مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من أنه بالرغم من وجود تحسن طفيف للمركز التنافسي لدى عدد قليل من الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية؛ إلا أنه يعكس ضعف المكانة التنافسية للجامعات المصرية مقارنة بالجامعات العربية والعالمية، وهو ما يدل على ضعف قدرة الجامعات المصرية على المنافسة مع الجامعات الأخرى في شتى أنحاء العالم؛ ويرجع ذلك إلى عدم توافر المتطلبات التي تقتضيها التصنيفات العالمية للجامعات؛ ومن ثم تتأكد أهمية الحاجة لتحسين القدرات التنافسية للجامعات المصرية؛ من أجل تحقيق متطلبات الميزة التنافسية بما يمكنها من تحسين مركزها ومكانتها التنافسية. (الشرقاوي، ٢٠٢١، ص ٣٠١)

وهذا ما أكدته دراسة أحمد (٢٠١٤) حيث تواجه الجامعات المصرية عدداً من التحديات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوق وتميز على الجامعات المنافسة؛ فهي لا تمتلك مقومات القدرة على منافسة الجامعات المتقدمة والجامعات العابرة للحدود؛ وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكانياتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية. (أحمد، ٢٠١٤، ص ص ١٤٤-١٤٥)، وأيضاً دراسة محمد (٢٠١٧) حيث إنه في ظل الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي وزيادة أعداد الطلاب في الجامعات المصرية؛ فقد أدى ذلك إلى زيادة العبء على الجامعات في كيفية الحفاظ على المستوى العالي من التميز ومواجهة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب من كل جامعة البحث عن استراتيجيات وأنظمة تعليمية ابتكارية، والسعي إلى النهوض إلى مستويات متميزة في الأداء والجودة؛ لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير وتنمية مؤسسات الدولة في جميع المجالات. (محمد، ٢٠١٧، ص ٢١)

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أشارت دراسة محمود (٢٠١٤) إلى أنه بالرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية، إلا أنها لا زالت تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة، وتعد غير كافية، حيث لم تؤدي إلى التحسين المرجو في ترتيب الجامعات المصرية؛ لأن ذلك يتطلب تخطيطاً سواء على مستوى التعليم المصري الجامعي ككل، أو على مستوى كل جامعة وتعظيم عناصر القوة، وتقليل نقاط الضعف وفق ترتيب أولويات ومدى زمنية محددة للإنجاز، وأن يرتبط التخطيط بالتنفيذ مع الرقابة والمحاسبية، ووضع أدوات وآليات تنافسية تساعد الجامعات المصرية على تحسين ترتيبها في التصنيفات الدولية. (محمود، ٢٠١٤، ص ٢٩٦)

وسبيل تحقيق ذلك هو بناء الميزة التنافسية للجامعة المصرية بحيث تركز عملية البناء هذه على عدة أسس هي: الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة لحاجات المستفيدين، ومن خلال التفاعل بين العديد من المصادر التي تمتلكها الجامعة من الاستراتيجيات والموارد والقدرات والكفاءات المتميزة (محمد، ٢٠١٩، ص ٢٩٢)، بالإضافة إلى بناء الميزة التنافسية في الجامعات المصرية التي تقوم على مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة وإنتاجها عبر الاهتمام المتواصل بمنظومة المعرفة القائمة على الإنسان/التقنية/الاستراتيجية، بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة، ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة وبما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية في الجامعة، وقدرتها على الاستفادة من الأساليب والأدوات التقنية الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء وتختصر كثيراً من التكلفة الزمنية والمالية. (نصر، ٢٠١٣، ص ١١٣-١١٤)

وهذا يكون أيضاً- من خلال تحسين سمعتها الأكاديمية وصورتها لدى جميع الجهات المستفيدة من خدماتها وبناء العلامة التجارية الناجحة التي تساعدها على ذلك، فمن أهم المقومات التي تساعد على تحسين السمعة الأكاديمية للجامعات المصرية هي انتهاج الأخلاقيات المهنية في جميع المعاملات المؤسسية والتي تلعب دوراً مهماً في تحديد

العلاقات الخارجية للجامعة مع عملائها من الطلاب ومؤسسات المجتمع المدني، والداخلية مع جميع موظفيها على جميع المستويات، وكذلك تبني معايير المسؤولية المجتمعية، والتأكيد على مستويات الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات. (إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٥٩)

وهكذا الوضع بالنسبة لجامعة بنها، فبتحليل بيئتها الداخلية وجد أنها تتمتع بالعديد من نقاط القوة التي تمكنها من بناء سليم لعلامتها التجارية وتحقيق الميزة التنافسية؛ فجامعة بنها تتميز بموقعها الجغرافي ووجودها في مجتمع زراعي وصناعي وسط الدلتا؛ مما يسهم في تلبية احتياجات الاقتصاد القومي والتنمية المستدامة في مجالات الزراعة والصناعة، وهناك قيادة ملتزمة بالفكر الاستراتيجي والممارسات الابتكارية والاستقلالية ودعم نظم الجودة، وتنوع التخصصات بما يسمح بتعدد البرامج الأكاديمية الملبية لاحتياجات سوق العمل، ووجود شراكات استراتيجية مع الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية المحلية والأجنبية، واعتماد عدد من كليات الجامعة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتشجيع البحث العلمي والنشر الدولي، والمساهمة الفعالة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي، في مقابل نواحي ضعف بجامعة بنها قد تعوق عملية بناء العلامة التجارية لها من حيث البنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم التي لا تستوفي القياسات المرجعية ولا تلائم أعداد الطلاب في بعض الكليات وخاصة الكليات النظرية، وضعف الفعالية التعليمية في بعض كليات الجامعة، وضعف القدرات البحثية لبعض الجامعات، ووجود الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات بعض الإداريين. (جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٧، ص ٦٥)

كما ظهر من تحليل البيئة الخارجية لجامعة بنها أن هناك مجموعة من الفرص المتاحة أمام جامعة بنها والتي تجعلها تسعى جاهدة إلى بناء علامتها التجارية من حيث توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات، وحاجة مجتمع الأعمال إلى أبحاث تفيد في تطوير الشركات والمؤسسات العاملة بالسوق، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي في المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا لكافة التخصصات، في مقابل عدة تهديدات من حيث زيادة حدة المنافسة المباشرة مع الجامعات المجاورة،

واستقطاب الجهات الخارجية لنخبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وفجوة المهارات بين متطلبات سوق العمل والخريج، والتطورات المتلاحقة والسريعة في تكنولوجيا المعلومات. (جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٧، ص٦٨)

وهذا ما أكدته دراسة شاهين (٢٠٢٠) حيث أن جامعة بنها تعاني من مجموعة من نقاط الضعف وتتمتع ببعض نقاط القوة، وفي الوقت ذاته تواجه العديد من التحديات والقليل من الفرص؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير جامعة بنها والوصول بها للجودة والتنافسية العالمية؛ وبالتالي تحقيق ريادة عالمية في ظل المتغيرات والمتطلبات التي يفرضها السوق العالمي، خاصة وأن جامعة بنها ليست في معزل عن متغيرات القرن الحادي والعشرين وما تفرضه من تحديات ومتطلبات على مؤسسات التعليم الجامعي في مختلف الدول من الاتجاه نحو الجودة والتميز والتنافس والتدويل والريادة. (شاهين، ٢٠٢٠، ص١٧٤-١٧٥)

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"ما آليات بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني؟".

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية التي تقوم عليها العلامة التجارية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الأسس النظرية التي تقوم عليها الميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما ملامح النموذج البريطاني في مجال بناء العلامة التجارية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ٤- ما واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ٥- ما التصور المقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني؟

## أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث الحالي في:

- التعرف على الأسس النظرية التي تقوم عليها العلامة التجارية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الأسس النظرية التي تقوم عليها الميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على ملامح النموذج البريطاني في مجال بناء العلامة التجارية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.
- الكشف عن واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية.
- التوصل إلى تصور مقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

## أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث في:

- أن هناك ندرة في البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع العلامة التجارية للجامعات على الرغم من الأهمية المتزايدة بهذا الموضوع.
- أنه يتناول كيفية بناء العلامة التجارية الناجحة في إطار التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام وجامعة بنها بشكل خاص؛ حيث أن العلامة التجارية أصبحت الآن من المحددات الأساسية لتحسين الأوضاع التنافسية للجامعة.
- أنه يهتم بتحديد العوامل الرئيسية التي يجب أن تهتم بها الجامعات لبناء العلامة التجارية الناجحة.
- أنه يحاول التوصل إلى آليات مقترحة تستطيع من خلالها جامعة بنها بناء العلامة التجارية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.



## حدود البحث:

## يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

(١) **الحد الموضوعي:** تمثل في بناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني، وتم ذلك من خلال تناول البحث المحاور التالية:

- الأسس النظرية التي تقوم عليها العلامة التجارية في الجامعات الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الأسس النظرية التي تقوم عليها الميزة التنافسية للجامعات الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- العلاقة بين العلامة التجارية للجامعة والميزة التنافسية.
- أهم ملامح النموذج البريطاني في مجال بناء العلامة التجارية لتحقيق الميزة التنافسية.
- واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- تصور مقترح لبناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

(٢) **الحد البشري:** تمثل في مجموعة من العاملين بوحدة معينة من الوحدات الإدارية التابعة لإدارة جامعة بنها، وهي مكتب العلاقات الدولية، ومكتب العلاقات العامة والثقافية، ومكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا، ووحدة تسويق البحوث العلمية بجامعة بنها، والبوابة الإلكترونية؛ نظراً لكون العاملين بهذه الوحدات أكثر معرفة ودراية بالعلامة التجارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

(٣) **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على جامعة بنها كدراسة حالة؛ لكونها الجامعة التي تعمل بها الباحثة، كما تعد جامعة بنها من الجامعات المصرية التي اهتمت بتطوير أدائها في الفترة الأخيرة في مختلف جوانب منظومتها.

(٤) **الحد الزمني:** تم إجراء المقابلة المفتوحة في الفترة من ١٨ أكتوبر حتى ٣٠ أكتوبر

٢٠٢٠ م.

## منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لطبيعة المشكلة الحالية، والتي تركز على وصف ورصد ماهية العلامة التجارية في الجامعات من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وكذلك رصد ووصف ماهية الميزة التنافسية في الجامعات من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، والتعرف على واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية؛ للتوصل إلى تصور مقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية لها في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

**مصطلحات البحث:** تحددت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

### ١- العلامة التجارية The Brand:

تعرف العلامات التجارية Brands بأنها تمايز برامج الجامعة وطلابها وخريجها عن تلك الجامعات المنافسة الأخرى، وتعتمد العلامة التجارية على التصورات السابقة للجمهور من أجل تأسيس روابط إيجابية مع العلامة، وتتضمن العلامة التجارية عناصر دلالية من حيث اللون والأشكال والحروف والأسماء، وعناصر غير ملموسة تعتمد على تاريخ نشأة الجامعة، والعادات، والخبرة؛ وبذلك فالعلامة التجارية ثلاثة مستويات أساسية هي الهوية وأوجه استخدامها واستجابتها؛ بحيث يحتوي بُعد الهوية في العلامة التجارية للتعليم الجامعي على الألوان والمطبوعات والصور التي تستخدمها الجامعة لبناء هويتها، في حين يتمثل المستوى الثاني- وهو أوجه استخدامها- في الخدمات التي تقدمها الجامعة، في حين يُعبّرُ المستوى الثالث وهو الاستجابة في روابط الجمهور والتي تتصل مع العناصر الأخرى للعلامة، وعلى الجامعات الاهتمام بالمستويات الثلاثة للعلامة التجارية. (Ramirez, 2018, PP.6-7)

كما تعرف العلامة التجارية للجامعة بأنها مظهر من مظاهر ميزات الجامعة التي تميزها عن غيرها، وتعكس قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب، وتولد الثقة في قدرتها على تقديم التعليم الجامعي المتميز، ومساعدة الطلاب المحتملين على اتخاذ قرارات التسجيل الحكيمة، فعندما يتم ذكر اسم جامعة ذات علامة تجارية ناجحة؛ فإنه يستحضر مجموعة من الروابط والعواطف والصور والوجوه التي تحمل انطباعات إيجابية التي تُسعد أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب بربط أنفسهم بها. (Effah, 2017, P.62)

وبذلك يمكن تعريف العلامة التجارية للجامعة إجرائياً بأنها: اسم أو مصطلح أو رمز أو شعار يميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات في خدماتها وبرامجها الدراسية، وجودة أدائها المؤسسي، وتنفوق أداء الهيئة التدريسية والعاملين بها، أو أنها الانطباع أو التصور المتكون في أذهان الأفراد عن الجامعة، وعن قدرتها على الاستجابة المستمرة لاحتياجات وتوقعات عملائها وجميع الأطراف المستفيدة من خدماتها، وقدرتها على التواصل الفعال مع هؤلاء العملاء؛ مما يعزز ذلك من الصورة المجتمعية للجامعة ويُقوّي من سمعتها الأكاديمية في سوق التعليم الجامعي؛ ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## ٢- الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تعرف الميزة التنافسية للدولة بشكل عام بأنها قدرة الدولة على إنشاء واستدامة الميزة التنافسية بين أفضل المنافسين على مستوى العالم في الصناعات أو في القطاعات المجتمعية؛ فارتفاع مستوى المعيشة على المستوى الوطني يعتمد على قدرة مؤسسات الدولة على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وزيادتها مع مرور الوقت؛ فالإنتاجية هي المحدد الرئيس على المدى الطويل لمعيار المعيشة، وتحدد إنتاجية الموارد البشرية بأجورها وإنتاجية الأصول المادية بعائد استثماراتها رأس المال المكتسبة من المستثمرين؛ وبذلك فإن هناك أربع مجموعات من المحددات المحققة للميزة التنافسية للأمة وهي: عامل الظروف، وظروف الطلب، والصناعات ذات الصلة والداعمة، واستراتيجية المؤسسة وبنيتها والمنافسة. (Huggins, & Izushi, 2011, P.9)

وتعرف بذلك الميزة التنافسية للجامعات بأنها توجه ومجال عمل الجامعة في الأجل الطويل لتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال ترتيب وتشكيل مواردها مع تغيير بيئتها وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات وهي قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، ومن أجل تحديد أية استراتيجية مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية؛ فهذا يتطلب تحديد مجال التنافسية من حيث السوق المستهدف، والمنتجات والخدمات التي ترغب الجامعة في إنتاجها، وقنوات التوزيع، ونوعية العملاء، والمناطق الجغرافية التي تريد خدماتها، والمؤسسات ذات الصلة التي تتنافس معها. (Paper, 2003, PP.4-5)

كما تعرف الميزة التنافسية بقدرة الجامعات على تحقيق وضع سوقي متفوق في قطاع التعليم الجامعي الذي يجلب النجاح طويل الأجل في السوق، وإيجاد القيمة الاقتصادية في هذا القطاع عند الدخول فقط مع بعض المنافسين القائمين بأعمال مماثلة، وهناك مجموعة من القوى التنافسية الموجودة في البيئة الخارجية التي تعمل على استمرار المنافسة في قطاع التعليم الجامعي من حيث التنافس بين المؤسسات القائمة، والتهديد بدخول مؤسسات جديدة، والتهديد باستبدال مقدمي الخدمات التعليمية، والقوة التفاوضية للعملاء من الطلاب وأولياء أمورهم (المشترين)، والقوة التفاوضية للمؤسسات الشريكة (الموردين). (Lambat, 2007, PP.19-20)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها المنافسة المستدامة المتفوقة الفريدة من نوعها، ومن الصعب تقليدها، وتتكون الميزة التنافسية من ثلاثة أجزاء هي الميزة التنافسية الأساسية، والميزة التنافسية المكتشفة بحصتها في السوق، والميزة التنافسية المستدامة، وتعرف الميزة التنافسية كميزة تمتلكها إحدى المؤسسات المنافسة أو مجموعة من المنافسين في سوق معينة، أو صناعة معينة، كما تعرف بأنها أي شيء إيجابي يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر العملاء أو المستخدمين النهائيين، ولا تشير الاستدامة إلى فترة زمنية معينة وقت التقويم، كما لا يعني أن المزايا مستمرة إلى أجل غير مسمى، ولكن بدلاً من ذلك تعتمد على إمكانية وجود التنافسية الازدواجية؛ فالمتصور أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية ليس الهدف الوحيد لها؛ ولكن الحفاظ عليها أكثر مغزى ولها أهمية قصوى. (Sriwidadi, Arief, Prabowo, & Muqarrabin, 2016, P.38)

وتعرف بذلك الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مدى قدرة الجامعات على تحقيق أوضاع مؤسسية تنافسية مستدامة مع مرور الوقت تمكنها من التفوق على منافسيها في قطاع التعليم الجامعي من خلال استخدام مواردها المادية والبشرية، وتسخير بيئتها الداخلية والخارجية ومختلف الظروف المحيطة بها لتحقيق المزايا التنافسية، ويتطلب ذلك تحديد المجالات التنافسية ذات الصلة بمختلف المهام المؤسسية الأكاديمية والإدارية سواء في مجال التدريس الجامعي، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، أو في منظومة الخدمات الإدارية، ويتبع في ذلك استراتيجيات الميزة التنافسية المتعارف عليها والمتمثلة في استراتيجيات قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، والتي لكل منها هدف يتحقق من ورائه التفوق والمزايا التنافسية.

**الدراسات السابقة:** يمكن توضيح الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي فيما يلي:  
١- "ما محددات العلامات التجارية للجامعة الناجحة (٢٠١٠)  
(Chapleo, 2010, PP.169-183)

استهدفت الدراسة التعرف على محددات العلامة التجارية الناجحة والمداخل التي يمكن أن تؤدي إلى بناء هذه العلامات التجارية للجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ قوامها (٢٢) من رؤساء العلاقات الخارجية/التسويق ورؤساء المهن بإحدى عشر جامعة بالمملكة المتحدة والتي تمتلك علامة تجارية ناجحة، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن من أهم عوامل نجاح بناء العلامة التجارية هو دعم القيادة، والرؤية الواضحة، والدعم الداخلي، والموقع، والعلاقات الخارجية، كما أن من تحديات بناء العلامة التجارية الناجحة للجامعة غياب البناء الداخلي للعلامة التجارية بالجامعة والصيغ الدولية المحدود.

٢- "تحو تطوير علامة تجارية مؤسسية أخلاقية (٢٠١١) " (Khatari & Sharma, 2011, PP.196-206)

استهدفت الدراسة تطوير الممارسات الأخلاقية في مؤسسات التعليم الجامعي لتكون أداة قوية لوضع العلامة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية، واقترح مؤداه أن العلامة التجارية المؤسسية الأخلاقية يمكن بناؤها على أساس ممارسات عادلة ونزيهة في المؤسسة، وجودة القبول وتقييم العمليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (١٦٧) من طلاب المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا في سبع مؤسسات للتعليم الجامعي بالهند، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة بين تصورات الطلاب نحو جودة عملية القبول وتطوير العلامة التجارية المؤسسية الأخلاقية، وأنه مع العمليات الأكاديمية العادلة والنزيهة يمكن بناء مؤسسة أخلاقية قوية، وتطوير العلامة التجارية المؤسسية الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في البيئة الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تصورات طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا حول المتغيرات المختلفة للممارسات الأخلاقية التي تؤدي إلى بناء العلامة التجارية للجامعة.

٣- "مساهمة العلامة التجارية في التعليم الجامعي (٢٠١١)"  
(Mourad, Ennew, & Kortam, 2011, PP.403-420)

استهدفت الدراسة تعزيز الفهم الأكاديمي لمساهمة العلامة التجارية في قطاع التعليم الجامعي واستكشاف تطبيقات الممارسة الإدارية لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (١٥٠) طالب من الطلاب الجامعيين الحاليين، كما طبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (١٥٠) طالب من الطلاب الجامعيين المحتملين وذلك من مختلف الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية بالقاهرة، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى نموذج مقترح لمساهمة العلامة التجارية في التعليم الجامعي، بحيث أكد هذا النموذج على بعدين رئيسيين لمساهمة العلامة التجارية وهما: الوعي بالعلامة التجارية، وصورة العلامة التجارية، ويتم إنشاء بُعد الوعي بالكلمة من الفم والترويج، بينما يتم إنشاء بُعد الصورة من خلال الخصائص الرمزية (شخصية العلامة التجارية، والصورة الاجتماعية للعلامة التجارية، وتحديد المواقع في السوق)، وخصائص الخدمة (السعر، والجودة المدركة، وخدمة ما بعد البيع، واستفادة العميل من الخدمة) وخصائص المورد (العلاقة بين المورد والموظفين، وموقع تنظيم الخدمة، وتدويل الخدمة، والصورة التاريخية)، كما أوضحت الدراسة في نتائجها أن العلامة التجارية لها دور في التأثير على اختيار الجامعة، ولها أيضا دور مهم في سوق التعليم الجامعي.

٤- "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (٢٠١١)" (سليم، فلمبان، وشريف، ٢٠١١، ص ٥١-١٥٧)

استهدفت الدراسة تحديد موضوعي للتحديات التي تواجه التحول بمؤسسات التعليم العالي نحو مجتمع معرفة وكيفية مواجهة هذه التحديات في الدول العربية والإسلامية وخاصة في المملكة العربية السعودية؛ وذلك لأداء متميز يسهم في تحقيق المزايا التنافسية، والبحث عن استراتيجيات متميزة للتحول بذلك القطاع المهم لمجتمع المعرفة سعياً لتكوين ميزة تنافسية، والوصول لمقترحات وحلول ممكنة التطبيق لتحقيق تنمية مستدامة والتحول لمجتمع المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية،

واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٦٠) فردا من العاملين بجامعة الطائف، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أربعة مقومات لمجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وهي مقومات تكنولوجية، وتنظيمية، وفكرية، واجتماعية.

٥- "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها" (٢٠١٣) (إبراهيم، ٢٠١٣، ص ص ١-٦٩)

استهدفت الدراسة التعرف على الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها، والتوصل إلى مقترحات لتفعيل ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ عددها (١٠٩) من أعضاء هيئة التدريس من خمس كليات بجامعة بنها، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى توافر متطلبات رأس المال الفكري الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، ويوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها من حيث رأس المال التنظيمي والمعلوماتي والعلاقاتي؛ ولذا يتطلب تفعيل تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها في تفعيل الخطة البحثية لجامعة بنها، ورفع مستوى الطموح الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، وتمكينهم من متابعة نموهم المهني.

٦- "عامل العلامة التجارية في اختيار مؤسسات التعليم الجامعي في الهند" (٢٠١٣) (John & Senith, 2013, PP.45-60)

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير العلامات التجارية في مؤسسات التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ عددها (٧٨٠) طالبا من سنة وعشرون من المؤسسات الهندسية بالهند، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى اهتمام مؤسسات التعليم الجامعي بشكل متزايد بالعلامة التجارية لكونها وسيلة لإنشاء هوية وميزة تنافسية مستدامة، وأن الطلاب يختارون مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة بهم بناءً على ستة أبعاد للعلامة التجارية هي الخدمة، والوضع الخارجي،

والصورة، والسعر، والجودة، والابتكار؛ وبالتالي على الجامعات التي تخطط لجذب الطلاب المتفوقين أن تركز على هذه الأبعاد الستة حتى تزيّد قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.

٧- "تطوير استراتيجية الخدمة الجوهرية والخدمات التكميلية لدعم تنافسية العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في الأسواق العربية (٢٠١٤) " (أمين، ٢٠١٤، ص ١٣٩-١٧٢)

استهدفت الدراسة تطوير استراتيجية الخدمات التكميلية والخدمات الجوهرية لمؤسسات التعليم العالي الإداري المصري (كليات التجارة) بما يسهم في دعم تنافسية العلامة التجارية لهذه المؤسسات في أسواق الوطن العربي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (١٢٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس وحلوان والأزهر والإسكندرية وأكاديمية السادات لعلوم الإدارة، وكذلك مع عينة بلغ قوامها (٣٠) طالبًا من الطلاب العرب المسجلين بمرحلة الدراسات العليا بهذه الجامعات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى عدة توجهات يجب تفعيلها لتطوير عناصر المزيج التسويقي المتنوعة والتي تسهم بشكل مباشر في دعم تنافسية العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في أسواق الوطن العربي من حيث تطوير البرامج التعليمية في مرحلة الدراسات العليا بما يتوافق مع المعايير التي تضعها الهيئات العالمية المسؤولة عن تطوير كليات الأعمال، وتطوير البرامج التعليمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال العربية، وتوجيه الدارسين للبحث في موضوعات مرتبطة ببيئة الأعمال في مجتمعاتهم، واستضافة رجال أعمال ومديري شركات معروفة في الدول العربية للمشاركة في حلقات نقاشية دراسية، وتطوير معارف ومهارات الاتصال والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات في البرامج التعليمية، والتعاون مع كليات ومعاهد أجنبية متميزة في تقديم برامج تعليمية للدارسين العرب، كما توصلت الدراسة إلى تطوير الخدمات التكميلية للعلامة التجارية من خلال تأسيس مركز الخدمات المساندة للطلاب المغتربين (العرب أو الأجانب).



٨- "الميزة التنافسية: ماذا تعني حقا في سياق مؤسسات التعليم الجامعي العامة؟  
(Haan, 2015, PP.44-61) (٢٠١٥)

استهدفت الدراسة التعرف على ماهية الميزة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم إجراء مقابلات مفتوحة مع عينة بلغ قوامها (٧٣) فردا من مختلف العاملين على المستوى الأكاديمي والإداري بثمانين جامعات هولندية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تحديد ثلاثة عشر عنصراً لبناء الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية، وهي: جودة التعليم و/أو البحث العلمي، والسمعة/العلامة التجارية/الصورة/الاجاذبية، وتفرد وتميز المؤسسة الجامعية في شيء ما، ونمو عدد الطلاب، وجودة المرافق والخدمات، والترتيب والتصنيف، والشراكات/التعاون الدولي، والموقع الجغرافي/بيئة المعيشة، والعمل بشكل أفضل، والمعرفة التطبيقية، والوضع التنافسي، وشبكة الخريجين، وشهادة الاعتماد.

٩- "تأثيرات الميزة التنافسية على الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي:  
دراسة حالة لجامعة كابارك (٢٠١٥) " (Rabah, Kefa, 2015)

استهدفت الدراسة التعرف على مدى نجاح الاستراتيجيات التنافسية التي تضعها مؤسسات التعليم الجامعي وتقوم بتنفيذها، ودراسة الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لجامعة كابارك، وطبقت استبانة مع عينة بلغ عددها (٣٩) من كبار العاملين الإداريين بجامعة كابارك، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى إمكانية تحديد عناصر ومؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ وتحديد أنواع الاستراتيجيات التي تضطلع بها مؤسسات التعليم الجامعي لانتساب بشكل أفضل مع بيئاتها الداخلية والخارجية؛ وتحديد العوامل الرئيسة لهيكل الصناعة الخارجية، والموارد الداخلية، والأداء المؤسسي؛ وتحديد العلاقة بين هيكل الصناعة الخارجية، والموارد الداخلية، واستراتيجيات الأداء المؤسسي؛ وتطوير عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية في سياق الجامعات.

## ١٠- "العلامة التجارية الداخلية والأداء التنافسي للجامعات الخاصة في غانا" (٢٠١٦) (Hayford, 2016, PP.22-37)

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية وأداء الجامعات الخاصة، والتعرف على سوابق مساهمة العلامة التجارية القائمة على العملاء في التنبؤ بأداء الجامعات الخاصة، ودراسة تأثير العلامة التجارية الداخلية على أداء الجامعات الخاصة عندما يكون هناك مستوى من الولاء بين الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة من طلاب المرحلة الجامعية الأولى بلغ عددها (٤٤٦) طالبًا من مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة في منطقة (أكرا الكبرى) بغانا، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك ترابطاً بين أبعاد مساهمة العلامات التجارية وأداء الجامعات الخاصة بشكل إيجابي، وأن هناك قوة تنبؤية ذات صلة إيجابية لأداء الجامعات الخاصة من قِبَلِ رابطة العلامة التجارية والولاء للعلامة التجارية، وأن العلاقة بين العلامة التجارية وأداء الجامعات الخاصة جاءت بشكل إيجابي، وأن هناك قوة تنبؤية ذات صلة إيجابية لأداء الجامعات الخاصة من قِبَلِ رابطة العلامة التجارية والولاء للعلامة التجارية.

## ١١- "بناء العلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة- وجهة نظر طلاب ماجستير إدارة الأعمال" (٢٠١٧)(Al Shorafa, 2017)

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم العلامة التجارية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على مميزات وسلبيات العلامة التجارية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على العوامل المؤثرة على بناء العلامة التجارية في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة نقاط التواصل المختلفة طوال مسيرة طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة والمؤثرة على بناء العلامة التجارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (١٥٠) طالبًا من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى العوامل الرئيسة التي تؤثر على قرار الطلبة في مرحلة ما قبل الانتساب الى الجامعة، من حيث سمعة الجامعة، ومستوى الرضا لمجمل عناصر مرحلة أثناء الدراسة، والمصادر التعليمية، والتطور الوظيفي، وأن لهذه العوامل تأثيرًا على بناء العلامة التجارية، وضرورة تعيين مدير

تنفيذي تسويقي للعلامة التجارية للجامعة، وأهمية تهيئة الشعور بالانتماء بين الطلبة والموظفين داخل الجامعة وخارجها، ودعم الأنشطة اللامنهجية، وأيضا ضرورة تعزيز الحلقات الدراسية وحلقات العمل والمؤتمرات من خلال خبراء مهنة مشهورين، ضرورة تحسين طرائق التدريس والمناهج الدراسية، والاهتمام بالبحث العلمي، وضرورة إعطاء الطلبة والخريجين الفرصة للمشاركة وتنظيم الفعاليات والمشاركة في إجراءات القبول الجامعي والعملية الأكاديمية، والحاجة إلى متابعة وسائل الإعلام الاجتماعية، والحاجة إلى دليل/مرشد جامعي لإبراز الصورة الكلية للجامعة.

١٢- "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة" (٢٠١٨) (شليبي، ٢٠١٨)

استهدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للجامعات عالمية المستوى، التعرف على مداخل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والمتطلبات التي توافرها لتحقيقها بها، والمعوقات التي تحول دون تحقيقها، ووضع تصور مقترح وفق رؤية تربوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في ضوء بعض وظائفها والخبرات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٢٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى عدة قصور تتاب واقع توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة من حيث ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات مصنفة عالميا، وضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس، وضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى أن من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة توفير الجامعة لبنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي، والتأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية في المهمة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وتخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقا للمعايير العالمية، وإجراء البحوث التطبيقية وتوجهها لحل مشكلات المجتمع.

١٣- "استكشاف وتأمل مفاهيم العلامة التجارية الداخلية الناشئة: حالة التعليم الجامعي في باكستان" (٢٠١٨) (Alam, Adnan, & Afridi, 2018, PP.1-7)

استهدفت الدراسة استكشاف كيفية مشاركة موظفي التعليم الجامعي في مبادرات العلامة التجارية للجامعات لضمان بناء العلامة التجارية المؤسسية المعنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة الحالة للعلامة التجارية الداخلية للجامعات في باكستان، وتم إجراء مقابلات مفتوحة مع عينة بلغ قوامها (١٢) فردا من رؤساء الإدارة والتسويق والباحثين من جامعات مختلفة من باكستان، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العلامة التجارية الداخلية هي قضية رئيسة للجامعات الباكستانية، ولكن النموذج المفاهيمي العام للعلامة التجارية في قطاع التعليم الجامعي لا يزال يمثل تحدياً في هذه المرحلة، وهناك حاجة إلى مزيد من العمل التجريبي لاستكشاف الإمكانيات الحقيقية للعلامة التجارية الداخلية في التعليم الجامعي.

١٤- "استجابات أعضاء هيئة التدريس للعلامة التجارية في كلية إدارة الأعمال: مدخل استطرادي" (٢٠١٨) (Frandsen et al., 2018, PP.1128-1153)

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية فهم أعضاء هيئة التدريس العلامة التجارية في سياق التعليم الجامعي، مع مراعاة مبادرات العلامة التجارية في مجال كليات إدارة الأعمال على وجه التحديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لأربع كليات إدارة أعمال، اثنتان في أستراليا واثنتان في المملكة المتحدة، وتم إجراء مقابلات مفتوحة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٥٠) عضواً من الكليات الأربعة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تباين استجابات أعضاء هيئة التدريس تجاه العلامة التجارية: بين التأييد، والتناقض، والسخرية.

١٥- "تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية" (٢٠١٨) (بدوى، ومصطفى، ٢٠١٨، ص ٣٢٨-٤١٢)

استهدفت الدراسة توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال رصد مدى تنافسية التعليم العالي المصري عالمياً، والواقع الحالي لمؤسساته على تصنيف نخبة الجامعات العالمية، وللوقوف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم العالي المصري مكانة

متميزة في التنافسية العالمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته الى مكانة مناسبة في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، كما توصلت إلى وجود مجموعة من الفرص والعوامل بالواقع المصري التي يمكن تعزيزها كإطار للتنافسية في مجال التعليم العالي.

١٦- "صورة العلامة التجارية كميزة تنافسية: دراسة حالة لدولتين" (٢٠١٩)

(Panda, Pandey, Bennett, &Tian, 2019, PP.234-251)

استهدفت الدراسة استكشاف تأثير صورة العلامة التجارية للجامعة على مستوى رضا الطلاب، والتعرف على تأثير سمعة الجامعة على العلاقة بين صورة العلامة التجارية للجامعة ومستوى رضا الطالب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إجراء عدة مقابلات شخصية ومناقشات جماعية مع عينة بلغ قوامها (٢٩) طالبا، وتطبيق استبانات مع عينة من الطلاب بلغ قوامها (٣٠٣) من طلاب الجامعات الأمريكية والجامعات الهندية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن صورة العلامة التجارية المميزة تلعب دوراً مهماً في مستوى رضا الطلاب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والهند، وأن جودة الخدمة لها تأثير أكبر على مستويات رضا الطلاب عبر كل السياقات (بالمقارنة مع التراث الجامعي والجدارة بالثقة)، وأن السمعة الجامعية لها تأثير إيجابي على العلاقة بين صورة العلامة التجارية للجامعة ومستويات رضا الطلاب، ويجب أن تعمل الجامعات من أجل تطوير صورة علامتها التجارية من خلال التركيز على أبعادها الثلاثة- التراث والجدارة بالثقة وجودة الخدمة.

١٧- "بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط

الاستراتيجي" (٢٠٢١) (الشرقاوي، ٢٠٢١)

استهدفت الدراسة بناء نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى ضعف المكانة التنافسية للجامعات المصرية، ويرجع ذلك للعديد من العوامل من أبرزها ضعف جهود وممارسات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري؛ ولذلك من الضروري الاستفادة من أبرز النماذج العالمية للتخطيط

الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح لبناء نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي المصري.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي التأكيد على أهمية تناول موضوع كيفية بناء العلامة التجارية في الجامعات لأهميتها في تحسين الوضع التنافسي للجامعات وتحقيق الميزة التنافسية لها؛ فالعلامة التجارية تلعب دوراً كبيراً في جذب الطلاب المحتملين للجامعة لأنها تؤكد على خصائص فريدة يجب أن تتمتع بها الجامعة من حيث السمعة الأكاديمية الطيبة، وجودة البرامج الدراسية، وجودة عمليات القبول والتسجيل، وبناء الثقة والروابط الاجتماعية مع أصحاب المصلحة.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لإحدى النماذج العالمية في مجال بناء العلامة التجارية لتحقيق الميزة التنافسية وهو النموذج البريطاني، وفي محاولته للتوصل إلى تصور مقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

وتمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري، والوقوف على أهم ممارسات وعوامل نجاح بناء العلامة التجارية في الجامعات لتحسين الوضع التنافسي لها وبناء الميزة التنافسية.

وعليه يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

- أولاً: الأسس النظرية التي تقوم عليها العلامة التجارية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ثانياً: الأسس النظرية التي تقوم عليها الميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ثالثاً: العلاقة بين العلامة التجارية والميزة التنافسية للجامعات.
- رابعاً: ملامح النموذج البريطاني في مجال بناء العلامة التجارية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.
- خامساً: واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية.
- سادساً: تصور مقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني.

أولاً: الأسس النظرية التي تقوم عليها العلامة التجارية للجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

تعمل الجامعات في جو من المنافسة الشديدة، وقلة الموارد؛ ونتيجة لذلك عليها أن تعمل على التمايز بين المؤسسات المتنافسة؛ وهذا أدى إلى التحول إلى تسويق التعليم الجامعي، وأصبح يُنظر إلى الطلاب على أنهم عملاء ومؤسساته كشركات لها علامات تجارية مميزة يجب إدارتها بطريقة فعالة للبقاء في صدارة المنافسة، ويجب الأخذ في الاعتبار أنه ما زال التركيز في التعليم الجامعي مُنصبّاً على الجوانب الخارجية للعلامة التجارية، أي إسقاط العلامات التجارية للجامعات على السوق الخارجي، ولكن هذا غير كافٍ، فمن الضروري اتساق اتصالات العلامة التجارية الخارجية للجامعات مع الدعم الداخلي لاستراتيجيات العلامة التجارية، فالعلامة التجارية الداخلية لها أهمية كبيرة في قطاع التعليم الجامعي، حيث إنّ القوى العاملة بالجامعة من خلال منهجية التدريس الفعالة والمخرجات البحثية والسمعة مصدر مهم لبنية وتمييز العلامة التجارية للجامعة، مع الخبرة التعليمية الطويلة، كما أن أعضاء هيئة التدريس من خلال خبراتهم وكفاءتهم يستطيعون تقديم وعَدِّ بالعلامة التجارية بطريقة فعالة عن طريق نقل القيم الأساسية للجامعات. (Alam et al., 2018, PP.1-2)

علاوة على ذلك لقد تجاوزت معايير اتخاذ القرار الطلاب المحتملين من تقييم المقاييس الملموسة لجودة الجامعة إلى تقييم العناصر غير الملموسة مثل صورة العلامة التجارية، وسمعة الجامعة وقيمهم الشخصية؛ فصورة العلامة التجارية للجامعة وسمعتها بمثابة إشارات حول الجودة المدركة للجامعة والتي تتجاوز معايير التقييم الملموس، وهذه الجوانب تؤدي إلى تكوين صورة معينة في ذهن الطلاب المحتملين، وتساعد في الإجابة عن أسئلة مثل - ما هي الجامعة؟، ماذا تعمل من أجلنا؟ ما القيمة الرئيسية المقترحة؟، وتمثل الإجابات عن هذه الأسئلة بمثابة اختصارات عقلية للطلاب التي تساعدهم في الاختيار من خلال مجموعة واسعة من المعلومات لتشكيل تصور فريد من نوعه عن الجامعة مما يساعد على اتخاذ قرارات الاختيار: القبول والتقدم للدراسة في جامعة أو الرفض. (Panda et al., 2019, P.236)

وفي ضوء ذلك يتناول هذا المحور مفهوم العلامة التجارية، ومصطلحات متعلقة بمفهوم العلامة التجارية للجامعة، ونشأة وتطور العلامة التجارية للجامعات، ومبررات الاهتمام بالعلامة التجارية في الجامعات، وأهميتها، وأبعاد العلامة التجارية، وعملية بنائها، وأهم العوامل المؤثرة على بناء العلامة التجارية للجامعات.

#### أ- مفهوم العلامة التجارية *The Brand*:

تعد العلامة التجارية أكثر من مجرد وضع اسم فاخر على المنتج، فهي تمثل مجموعة من السمات يتم توصيلها من خلال أسماء أو رموز محددة بعناية والتي تؤثر على تصورات أصحاب المصلحة المستهدفين لإنشاء قيمة، وتكمن قيمة العلامة التجارية في فعاليتها وقدرتها على إيصال الرسالة المطلوبة عن الوعد الذي سيقدّمه الخدمة للجمهور المستهدف؛ فالعلامة التجارية هي مجموع كل الصور التي لدى الناس في رؤوسهم عن مؤسسة أو برنامج معين، كما تعرف على أنها علامة خارجية تتمثل مهمتها في الكشف عن الصفات غير المعروفة للخدمة والتي يتعذر الاتصال بها، وتعمل العلامة التجارية على التعرف على الخدمة وتمييزها من أجل المنافسة، ويكون هناك فريق إدارة العلامة التجارية مسئولاً عن إنشاء وتنسيق برنامج إدارة العلامة التجارية، ويتم إنشاء صورة العلامة التجارية عن طريق برامج التسويق التي تجمع الروابط القوية والمواتية والفريدة بالعلامة التجارية في الذاكرة". (John, & Senith, 2013, PP.45-46)

وتعرف العلامة التجارية بأنها الاسم أو الشعار أو الصورة أو المصطلح أو العلامة أو الرمز أو أيّة ميزة أخرى تحدد خدمة البائع على أنها متميزة عن الخدمات التي تخص البائعين الآخرين. (Soewartini, Sucherly, Effendi, & Kaltum, 2017, P.39)

كما تعرف العلامة التجارية بأنها تلك المجموعة غير الملموسة من الصور والمشاعر التي تكمن في عقول الناس، أو أنها أي منتج أو خدمة أو مكان أو مؤسسة توصل مزايا مميزة للعملاء، وهي تخلق الوعي والسمعة والتميز في السوق، وإنها تمثل وعد المسوق في تقديم عرض موثوق ومتماسك للعميل.

(Dankwa, & G., 2016, P.321)

وتعرف العلامة التجارية -أيضا- بأنها الانطباع العام في عقول الجمهور حول المؤسسة، وبالتالي فهي تتكون من الجوانب العاطفية (غير الملموسة) والوظيفية



(الملموسة)، وتعني العلامة التجارية في مؤسسة التعليم الجامعي بأنها تتشكل من خلال المكونات المعرفية والعاطفية، وهي الانطباع الكلي عن الوضع النسبي للعلامة التجارية من قبل مستخدميها مقارنةً بمنافسيها المتصورين، كما يمكن تحديد معنى العلامة التجارية في الكليات والجامعات على أساس ثنائي سمات هي: إمكانية الوصول بواسطة وسائل النقل العام، وتسهيلات مرافق الحرم الجامعي، والتكلفة، والسمعة الأكاديمية، وعدد البرامج، وتخصصية البرامج التعليمية، والحجم الطلابي، والأنشطة اللامنهجية، كما تعرف العلامة التجارية على أنها من هي الجامعة؟، وماذا تمثل من وجهة نظر أصحاب المصلحة؟؛ وبالتالي فمعنى العلامة التجارية للجامعة هي ما يدركه الطالب ويفسره فيما يتعلق بخصائص العلامة التجارية للجامعة؛ ولذا يتم التعامل مع معنى العلامة التجارية ببنية متعددة الأبعاد تشتمل على ثلاثة أبعاد هي: قوة العلامة التجارية بمعنى مدى قوة العلامة التجارية للجامعة، وقابلية العلامة التجارية للتغيير تصف مدى أهمية أو قيمة العلامة التجارية للجامعة، وتفرد العلامة التجارية: أي مدى تمايز العلامة التجارية للجامعة. (Teh, & Salleh, 2011, P.220)

كما تعرف العلامة التجارية بأنها مزيج من جميع العناصر المادية والجمالية والعقلانية والعاطفية، والذي يحدد "خدمة" لمؤسسة معينة كميزة تنافسية مستدامة، ومن أجل إنشاء علامة تجارية ناجحة يتطلب ذلك ثلاثة أشياء: خدمة فعالة وهوية مميزة وقيم مضافة؛ ففكرة التمايز هي العامل الحاسم في العلامة التجارية الناجحة، والقيم المميزة هي التي تلبي احتياجات العملاء المتصورة؛ إذن العلامة التجارية الناجحة هي "منتج أو خدمة أو شخص أو مكان محدد معزز بطريقة تجعل المستخدم يدرك القيم المضافة ذات الصلة الفريدة التي تلبي احتياجاته باهتمام أكثر. (Chapleo, 2010, PP.170-171)

وتتمثل بذلك عناصر العلامة التجارية في الآتي: (Foroudi, Dinnie, Kitchen, Melewar, & Foroudi, 2017, P.532)

- الشعار **Logo**: والذي يمكن تعريفه كتوقيع للمؤسسة مع تواصل وتمايز ضروري لها وهو الذي يعكس صورة المؤسسة.
- اسم المؤسسة **Orangization Name**: كعنصر أكثر انتشاراً في اتصالات العلامة التجارية والذي يحدد العلامة التجارية ويزيد من سرعة الاعتراف بالمؤسسة.

- اللون *Colour*: كوسيلة للتواصل وعنصر لا يتجزأ من العلامة التجارية واتصالات التسويق، التي تحفز المشاعر والحالات المزاجية وتؤثر على تصورات العملاء والسلوك، ويساعد على وضع العلامة التجارية أو تمييز نفسها عن المنافسين. وهناك ما يعرف بمساهمة العلامة التجارية *The Brand Equity*: ويقصد بها القيمة التي يربطها العملاء بالعلامة التجارية؛ وبالتالي فإن قوة العلامة التجارية تكمن فيما يتعلمه العملاء وشعروا به وسمعوا وردوا عليه بخصوص العلامة التجارية عبر الزمن، وهي مؤشر رئيس عن جودة العلامة التجارية، ويتم بناء مساهمة العلامة التجارية من خلال إدارة فعالة للعلامة التجارية، ومساهمة العلامة التجارية هي التأثير التفاضلي الإيجابي الذي يعرضه اسم العلامة التجارية على استجابات العميل على الخدمة، ويتم إنشاء قيمة العلامة التجارية من قبل المسوقين من خلال الجودة العالية للعلامة التجارية، والتقدير الاجتماعي الذي توفره العلامة التجارية للمستخدمين، وثقة العميل في العلامة التجارية، والتعرف على الذات مع العلامة التجارية، كما تعرف على أنها مجموعة من الأصول (الالتزامات) وهي متعددة الأبعاد تتكون من الوعي بالعلامة التجارية، وروابط العلامة التجارية، والجودة المدركة، وولاء العلامة التجارية، وشخصية العلامة التجارية، والرابطة التنظيمية، والثقة بالعلامة التجارية. (Pinar, Trapp, Girard, & Boyt, 2014, P.619)

وترتبط بذلك مساهمة العلامة التجارية بالاعتراف بالعلامة التجارية، وجودة العلامة التجارية، والروابط العقلية والعاطفية القوية، وتعتبر العلامة التجارية لها مساهمة إيجابية مستندة إلى العملاء إذا كان رد فعل العملاء أكثر إمتاعاً بمنهجها، وعلى العكس من ذلك تعتبر العلامة التجارية لها مساهمة سلبية مستندة إلى العملاء إذا كان رد فعل العملاء أقل إيجابية تجاه نشاط تسويق علامتها التجارية؛ وبالتالي تؤثر مساهمة العلامة التجارية على ثقة العملاء في اتخاذ قرار الشراء بناءً على الخبرة السابقة في استخدامه وارتباطه بخصائص العلامة التجارية المختلفة. (Prabowo, Ghozaly, & Susilo, 2017, PP.141-142)

وتتمثل بذلك محددات مساهمة العلامة التجارية في الجامعات في الآتي:  
(Vukasovič, 2015, PP.81-82)

- سمات العميل: وهذه تتعلق بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعملاء والخبرة مع العلامة التجارية، وهي تتضمن سمات العمر والخبرة مع الخدمة المقدمة والجنس ومستوى/نوع التعليم.
  - أنشطة الترويج: وهي تشمل جميع أنشطة الترويج للخدمات المقدمة التي تتم من قبل الجامعات.
  - سمات الخدمة: وهي تتعلق بسمات مثل الجودة المتصورة للخدمة التعليمية، ومجموعة البرامج الدراسية، وطريقة الدراسة، وإدارة الجودة.
  - سمات رمزية: وهي تشمل الصورة العامة للجامعة والمسئولية الاجتماعية والابتكار والتوجه الدولي للجامعة.
  - السمات المالية: وتعني العلاقة بين جودة الخدمات والسعر والاستقرار المالي للجامعة.
- ويتضح من ذلك أن العلامة التجارية للجامعة تعني أهم الأصول المؤسسية للجامعة، وهي عبارة عن مجموعة من العناصر المادية الملموسة المتمثلة في خدمات جامعية متميزة، وبرامج دراسية متطورة، وخدمات تكميلية ذات جودة عالية، ومجموعة من العناصر غير المادية المتمثلة في روابط الجمهور المستفيد بالجامعة والمشاعر والعواطف التي يحملونها تجاه الجامعة والتي تكون ذات الصفة الإيجابية، التي تؤثر بدورها على تعزيز الوضع التنافسي للجامعة.
- ب- مصطلحات متعلقة بالعلامة التجارية:

هناك مجموعة من المصطلحات المرتبطة بمفهوم العلامة التجارية يمكن توضيحها

على النحو التالي:

١- سمعة الجامعة:

وتعرف بأنها تقييمات أصحاب المصلحة المتعددين حول قدرة الجامعة على الوفاء بتوقعاتهم، أو أنها تجمع لمعتقدات توجد في المجال التنظيمي حول هوية الجامعة

ووعودها، أو أنها تجميع لتصورات موجودة في عقول أصحاب المصلحة المتعددين عن الجامعة مع مرور الوقت، وهناك خمسة أبعاد للسمعة وهي: الرؤية، والتميز، والمصادقية، والشفافية، والاتساق، بحيث يقيس البعد الأول: الرؤية أهمية العلامة التجارية في عقول العملاء، كما يمكن قياسه في ضوء التعرض للضغوط، والتراث القومي، والتعرض الإعلامي، ومساهمة العلامة التجارية، ويمثل البعد الثاني الوضع الفريد للجامعة في عقول العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، وتستطيع الجامعة تحقيق التميز من خلال التخطيط الاستراتيجي، وإحضار الجوانب مجمعة لرؤيتها مع استراتيجيتها لبناء الأعمال، ويبدأ البعد الثالث مع عملية الكشف عن تشييد الهوية المقنعة متبوعة بعملية التغيير الداخلي والخارجي النهائي، وهناك أربعة تحديات رئيسة لتحقيق المصادقية هي: تحديد من أنتم، وتكوين توافق عن الجامعة، والتعبير عن الهوية بوضوح، والإبقاء بشكل صحيح لهذه الهوية، ويزيد البعد الرابع: الشفافية- من الثقة ويقلل من الشك، أما البعد الخامس وهو: الاتساق فهو موجود بين أصحاب المصلحة، كما يتمثل في التواصل مع الجامعة ومبادراتها، وبالمثل تعرف سمعة الجامعة بأنها تجميع لتصورات المقيمين المتعددين للجامعة- المقيمين الداخليين والخارجين، ويستخدم مصطلح السمعة في التأثير على اختيار الطلاب للجامعة، وبفهم مفهوم السمعة تتمكن إدارة الجامعة من استخدامه بفعالية أكثر في تواصل استراتيجيتها التي لها دور مهم في وضع أيّة مؤسسة، وهناك العديد من الفوائد من امتلاك الجامعة سمعة طيبة في سوق التعليم الجامعي، فعلى سبيل المثال السمعة الفضلى في السوق الخارجي/الأجنبي يمكن الاستفادة منها في ناحيتين، الأولى: تجعل الجامعة تهتم بجذب الطلاب الأجانب الموهوبين، ومن الناحية الأخرى من خلال جذب الطلاب الأجانب والتمتع بسمعة طيبة بالخارج؛ فالجامعة تستطيع تقوية فكرة أن برامجها الدراسية ذات جودة عالية وموجهة دولياً وتتعامل خارج حدودها المحلية، بالإضافة إلى أن السمعة الطيبة بين أرباب الأعمال تعمل على تمييز الجامعة نتيجة احترام أرباب الأعمال لها، وهذا يزيد من جذب المستفيدين المحتملين من الجامعة هذه أكثر من الجامعات الأخرى. (Krklijes, 2011, PP.28-29)

وإذا كانت الجودة المدركة تشير إلى أحكام الطلاب والخريجين حول تميز أو التفوق العام للجامعة، فإن السمعة تعني القيمة الإجمالية والتقدير، وشخصية العلامة التجارية كما يراها الناس أو يحكم عليها بشكل عام، بمعنى آخر تشير السمعة إلى كيفية مقارنة آفاق وخدمات الجامعة ووظائفها واستراتيجياتها بآفاق الجامعات المنافسة، ليس من المستغرب أن الجودة المدركة، وسمعة الجامعة من بين أقوى التأثيرات على اختيار الطالب للجامعة، وقيم المستفيدين جودة الجامعة وسمعتها على أساس كيف حققت الجامعة توقعاتهم الخاصة؛ فالجودة المدركة والسمعة تعمل كخطوة أولى نحو اختيار الجامعات والالتحاق بها من قبل شخص ما، حيث الطلاب المحتملين قد جاءوا إلى الجامعة الرائدة بسبب السمعة. (Dennis et al., 2016, P.3050)

## ٢- الهوية المؤسسية:

إنَّ الهدف الاستراتيجي لمعظم المؤسسات هو إنشاء الهوية المؤسسية التي تجعل لها كيان في السوق ومقبولة من قِبَل المجتمع، وإنشاء صورة متنسقة للمؤسسة التي تلبي مطالب جميع مجموعات أصحاب المصلحة، حيث تشير هوية المؤسسة إلى الخصائص الفريدة للمؤسسة، والتي هي تضرب بجذورها في سلوك أعضاء المؤسسة وأهميتها الاستراتيجية، وبالتالي على إدارة الجامعة أن تدرك أن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لهويتها المؤسسية يمكن أن تساعد على تطوير ميزة تنافسية على منافسيها، ويلعب العاملون بها دورًا كبيرًا في هذا معالجة هذا، وتتأثر الهوية المؤسسية بعوامل مختلفة بما في ذلك التغيير في البيئة الخارجية، والسمعة المؤسسية، والأداء التنظيمي. (Curtis, Abratt, & Minor, 2009, P.406)

وتعد هوية الجامعة مصدر قوي للميزة التنافسية، وتشير إلى خصائص الجامعة الفريدة المتأصلة في سلوك العاملين، وهي تعكس خمسة مكونات رئيسة من حيث: اسم الجامعة؛ والرمز؛ والطباعة، واللون؛ والشعار، وهوية العلامة التجارية تحتاج إلى التركيز على نقاط التمايز التي توفر ميزة تنافسية مستدامة للجامعة، كما أنها تعكس العوامل الخاصة بالأصول الملموسة وغير الملموسة وفلسفتها وتاريخها التي تجعل الجامعة مميزة عن غيرها، والهوية الأكثر جذبًا للطلاب هي الهوية الأقوى في تحديدها من قبل الطلاب، مما ينتج عنه أهداف وهويات وقيم مشتركة بين الجامعة والطلاب. (Al Shorafa, 2017, P.22)

### ٣- صورة المؤسسة:

وتعرف على أنها وجهات نظر للمؤسسة وضعت من قبل أصحاب المصلحة؛ وانطباق العالم الخارجي ككل عن المؤسسة بما في ذلك آراء العملاء، وأصحاب المصلحة، ووسائل الإعلام والجمهور العام (Curtis et al., 2009, P.406) ، وتتكون صورة الجامعة من عنصرين رئيسيين: المكون الوظيفي والعاطفي، بحيث يمثل المكون الوظيفي الخصائص الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة، والمكون العاطفي الذي يمثل الأبعاد النفسية الظاهرة في الاتجاهات والمشاعر حول المؤسسة، وتتأثر الصورة بسلسلة من العوامل مثل: التميز الأكاديمي، وتكوين صداقات، ومشاعر الفخر، والصورة الوطنية للجامعة، ومستوى البحث الجامعي، والأحداث الاجتماعية، والتجانس بين الطلاب، وتتأثر -أيضاً- بالخدمات المساعدة التي تشمل: المكتبة، والمختبرات، وتوافر المناطق الهادئة للدراسة، وينظر الطلاب إلى صورة الجامعة بالنسبة لصور الجامعات الأخرى. (Al Shorafa, 2017, P.22)

وصورة الجامعة مهمة خاصة بالنسبة للعملاء الخارجيين مثل الآباء، والأصدقاء والصناعة وما إلى ذلك الذين لديهم تأثير على قرار اختيار الطلاب، لذلك فإن الصورة الجيدة هي أداة العلامة التجارية القوية في حالة صناعة التعليم الجامعي، وصورة المؤسسة يتم تطويرها من خلال الهيبة المؤسسية والحوافز المالية، وبالتالي التأثير الجماعي لرابطة العلامة التجارية وتصور العميل، وسمعة الجامعة هي العامل الأكثر أهمية لقرار الاختيار خاصة في غياب الخبرة، كما أنها تقلل المخاطر المتصورة، ومن العوامل المهمة في بناء الصورة الجيدة الجودة والاعتماد والهيبة والحوافز المالية وجودة القبول. (Iqbal et al., 2012, P.173)

ولصورة العلامة التجارية للجامعة ثلاثة أبعاد هي: (Panda et al., 2019, PP.238-239)

- التراث الجامعي: هو بعد مهم لصورة العلامة التجارية بالجامعة، ويعد تراث العلامة التجارية كبعد لهوية العلامة التجارية وجد في سجلها، والقيم الأساسية، واستخدام الرموز وخاصة في الاعتقاد التنظيمي الذي يجعل تاريخها مهماً؛ فالعلامة التجارية تبني تاريخاً لنفسها مع مرور الوقت، وتراكم الخبرات المتعلقة

بالعلامة التجارية تأتي لتشكيل تصورات العميل عن العلامة التجارية، ويصنف التراث الجامعي إلى التراث المادي وغير المادي، ويشمل التراث المادي مباني الجامعة والمكتبات، ودور المحفوظات والشهادات، ويشمل التراث غير المادي التراث الفكري، والثقافة، والقيم والأخلاق، والاحتفالات، وتراث الجامعة مهم لأنه يؤثر على الاتجاهات المعرفية والعاطفية والمواقف المتعمدة للطلاب تجاه العلامة التجارية ويعزز ارتباطهم بالعلامة التجارية.

- **جدارة الجامعة بالثقة:** عنصر رئيس آخر يمكن أن يؤدي إلى تطوير صورة العلامة التجارية الإيجابية، وهي مدى الثقة التي تنقلها الجامعة تجاه طلابها، وتستخدم الجامعة والعلامة التجارية بالتبادل لأن العلامة التجارية هي انعكاس للجامعة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وفي مجال العلامة التجارية الثقة هي شعور العميل بالأمان وأن العلامة التجارية سوف تلبى توقعات استهلاكه، وإنها رغبة العميل العادي في الاعتماد على قدرة العلامة التجارية على أداء وظيفتها المعلنة، بل هو -أيضا- الاعتقاد بأن المؤسسة ستعمل بما يخدم مصلحة العميل، وأن الجامعة موثوقة وآمنة وصادقة، وتعد كل من الموثوقية، والكفاءة والنزاهة والاستجابة لسلوك العاملين وسلوك الجامعة وسياسات وممارسات إدارة الجامعة كعوامل حيوية لبناء الثقة، وفي سياق الجامعة يستمد تصور الطالب للثقة من وجهة نظره من الخبرات مع العاملين في الجامعة وسياسات وممارسات إدارة الجامعة عند تنفيذ الوعود، وكلما كان مستوى الثقة في الكلية والعاملين والموارد الإدارية أفضل؛ كلما قلت شكاوى الطلاب؛ مما يؤدي إلى تصور إيجابي للجامعة.

- **جودة خدمة الجامعة:** البعد الرئيس الثالث الذي يسهم في صورة العلامة التجارية للجامعة هي مستوى جودة الخدمة التي تقدمها، والجامعة يمكن اعتبارها تقدم خدمة متميزة - تعليم الطلاب لتحقيق النجاح في المستقبل، وتعرف جودة الخدمة بأنها تقييم العميل للتميز الشامل أو تفوق الخدمة، ويعتمد تقييم العميل لجودة الخدمة الشاملة على الفجوة بين التوقعات وتصورات مستويات الأداء الفعلي، ويتم تقييم جودة الخدمة في ضوء خمسة أبعاد أساسية: الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والاعتمادية، والتعاطف، وفي سياق الجامعة يمكن قياس الأبعاد المتعددة لجودة

الخدمة من خلال التدريس، والبحث العلمي، والإدارة، وأداء أعضاء هيئة التدريس، والأنشطة الرياضية، والأنشطة اللامنهجية، والبيئة العامة والمرافق المختلفة التي تقدمها الجامعة؛ وبالتالي جودة الخدمة التي تقدمها الكلية يمكن تقييمها من خلال جودة التدريس الشاملة، ونوعية البحث، وتعاطفها مع الطلاب، واستجابتها لاستفسارات الطالب، وجودة الخدمة هي عامل مهم يؤثر على صورة العلامة التجارية الشاملة للجامعة.

#### ٤- ولاء العميل:

يعرف ولاء العملاء على أنه التزام راسخ بإعادة شراء منتج أو خدمة مفضلة باستمرار في المستقبل، وفي سياق التعليم الجامعي يتكون ولاء الطلاب من المكونات الموقفية والسلوكية، ويتعلق مكون المواقف بالعناصر المعرفية، والعاطفية، بينما يتعلق المكون السلوكي بالقرارات التي يتخذها الطلاب بخصوص الخيارات المتاحة لهم للانتقال إلى جامعة أخرى من أجل دراساتهم الحاضرة أو المستقبلية، ويكون ولاء الطالب مرتبطاً بالفترة التي يكون فيها مسجلاً في الجامعة وأيضاً بعد الانتهاء من دراسته، وهذا مهم لأن الهدف من الجامعات ليست فقط تشجيع الطلاب على الحفاظ على التحاقهم الحالي، ولكن أيضاً لتشجيعهم على القيام بمزيد من الدراسات المستقبلية في الجامعة نفسها. (Casidy, 2013, P.806)

#### ٥- رضا العميل:

يعرف رضا العميل على أنه استجابة تقييمية أو تأثيرية أو عاطفية التي تتطور جنباً إلى جنب مع تجربة العميل مع السلع أو الخدمات على مدى فترة من الزمن؛ وبالمثل في سياق التعليم الجامعي يُنظر إلى رضا الطلاب على أنه موقف قصير المدى ينتج عن تقويم الطالب للتجربة التعليمية، ويعتبر رضا الطلاب ذا أهمية كبيرة في التعليم الجامعي بسبب المنافسة المتزايدة في هذا القطاع، حيث إن رضا الطلاب يكون مصدراً للتأييد الإيجابي للجامعات، وقد يشارك الطلاب غير الراضين بسلوك ما بشكل مباشر أو غير مباشر الذي يكون له آثار ضارة على سمعة الجامعة؛ لذلك من المهم أن تحدد الجامعات العوامل المرتبطة بشكل كبير برضا الطلاب؛ فهناك علاقة بين صورة العلامة



التجارية للجامعة ورضا الطلاب، فالصورة العاطفية والمعرفية والشاملة للجامعة ترتبط إيجابيا برضا الطلاب، والجامعة ذات العلامة التجارية القوية تمنح الطلاب ميزة تنافسية في سوق العمل وذلك بعد الانتهاء من دراستهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رضاهم. (Casidy, 2013, P.807)

#### ٦- رابطة العلامة التجارية *Brand Association*:

ويقصد بها أي شيء يكمن في أذهان الطلاب بشأن العلامة التجارية للجامعة، إنها سمات العلامة التجارية التي تتبادر إلى ذهن الطلاب عندما يتحدثون عن العلامة التجارية للجامعة؛ فرابطات العلامة التجارية هي العقد المعلوماتية الأخرى المرتبطة بعقدة العلامة التجارية في ذاكرة الشخص وتحتوي على معنى العلامة التجارية للعملاء، وهي روابط موجودة بين العلامة التجارية والعقد الأخرى المخزنة في ذاكرة العملاء، وروابط العلامة التجارية هي التي تفرق جامعة ما عن غيرها من المنافسين، وتخلق اتجاهات إيجابية تجاه المنتج المؤسسي، كما أنها تحقق ميزة تنافسية للجامعات. (Chen, 2017, P.974)

وتشير بذلك رابطة العلامة التجارية إلى القوة النسبية للمشاعر الإيجابية للطلاب تجاه العلامة التجارية؛ فالتفاعل بين العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة له تأثير على مساهمة العلامة التجارية للجامعة، وعندما تصبح تجربة العملاء لمنتج أو علامة تجارية إيجابية تكون العلامة التجارية أقوى وبالتالي سمعة إيجابية للعلامة التجارية. (Hayford, 2016, P.25)

#### ٧- الوعي بالعلامة التجارية:

يتم تطوير الوعي بالعلامة التجارية بسبب التعامل المتكرر مع الخدمة؛ فالسمع أو الرؤية أو التفكير في بعض العلامات التجارية المحددة يمكن أن تكون العوامل التي ينطوي عليها تطوير الوعي؛ وهذا قد يؤدي إلى التمسك بالعلامة التجارية في ذاكرة العميل، ويعتبر الوعي بالعلامة التجارية عنصراً أساسياً في مساهمة العلامة التجارية، كما أن الوعي بالعلامة التجارية له أثر مشترك على الاعتراف بالعلامة التجارية، ويلعب هذا الاعتراف بالعلامة التجارية دوراً مهماً في التأثير على اختيار العميل، لذلك فإن الوعي بالعلامة التجارية هو نتاج الاعتراف بالعلامة التجارية وتركيزه بالعقل، وهو يؤكد

القبول بين العملاء المحتملين مما يؤدي إلى حصة أكبر في السوق.  
(Iqbal et al., 2012, P.172)

كما يشير الوعي بالعلامة التجارية إلى قدرة المشتري على التعرف على العلامة التجارية أو تذكرها كعضو في فئة معينة من المنتجات، ويتم تمثيل الوعي بالعلامة التجارية في الغالب إما على أنها اعتراف بالعلامة التجارية أو تذكر العلامة التجارية، ومن المرجح أن يكون وعي العملاء بالعلامة التجارية مرتفعاً عندما يرون أن جودة العلامة التجارية عالية، وكلما زاد وعي العملاء بالعلامة التجارية؛ زادت احتمالية شراء المنتج، ويجب أن تؤدي المستويات العالية من الوعي بالعلامة التجارية والصورة الإيجابية للعلامة التجارية إلى زيادة احتمالية اختيار العلامة التجارية، فضلاً عن زيادة ولاء العملاء وتقليل التعرض لإجراءات التسويق التنافسية. (Dankwa & G., 2016, P.322)

ويتضح من ذلك تعدد المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة بمفهوم العلامة التجارية للجامعة من حيث السمعة الأكاديمية للجامعة، ومستوى الثقة بها، ومستوى جودة خدماتها، والصورة والهوية المؤسسية، والوعي بالعلامة التجارية، وكلها تؤكد على أهمية العلامة التجارية للجامعة، ومن السهل على قادة الجامعات التبصر بهذه المصطلحات من أجل بناء علامة تجارية قوية لها.

### ج- نشأة وتطور العلامة التجارية للجامعات:

بدأت العلامة التجارية منذ ١٥٠٠ قبل الميلاد عندما وضع اليونانيون القدماء علامة على ماشيتهم، وهي ممارسة لا تزال موجودة في صناعة الماشية، ولقد بدأت مبادرات العلامة التجارية ذات الصلة بصورة مؤسسية في عام ١٩٣١م، عندما بدأ بروكتر وجمبيل *Procter and Gamble* في وضع الملصقات على منتجاتهم لمساعدة العملاء في تمييز منتج ما عن الآخر، وبعد الحرب العالمية الثانية ومشاركة شركات فورد وجنرال موتورز في المعارك الإعلانية الساخنة، والتي تستمر حتى اليوم كوسيلة لتتقيف جماهيرهم حول مميزات وصفات منتجاتها، وبالمثل في العقد الماضي بذلت العديد من الكليات والجامعات العديد من الجهود لمساعدة الطلاب المحتملين والحاليين، وكذلك

أعضاء هيئة التدريس والعاملون والمانحين والخريجين للتمييز بين المؤسسات التنافسية التي تقدم فرص التعليم الجامعي. (Whisman, 2009, P.368)

واهتمت بذلك جهود العلامة التجارية في التعليم الجامعي إلى حد كبير بالعلامة التجارية الخارجية من حيث الترويج والهوية بما في ذلك الشعارات والمواد الترويجية والإعلانات، والأسماء دون فهم واضح للطبيعة الكلية لما يشكل العلامة التجارية، محاولة منها للتوصل إلى برنامج للعلامة التجارية للجامعة بحيث يحدث تغييراً في ترتيب للجامعة وأن تصبح شعارات العلامة شائعة بشكل متزايد، وكان هناك قيود على التركيز على أبعاد العلامة التجارية الخارجية دون النظر في السياق الداخلي والخارجي الكبير لها. (Pinar, Trapp, Girard, &Boyt, 2011, P.727)

حيث ظهر مصطلح العلامة التجارية في مراحل بداية نشأته في بعض الجامعات الأمريكية تحت مسمى "الهوية المؤسسية"، وأصبحت الجامعات تهتم بكيف تعرف بنفسها ومحاولة تطوير برامج للهوية المؤسسية، وأدركت أن استخدام نفس الهويات لعدة جامعات يكون ذلك مشكلة؛ ومن ثم ضرورة إيجاد رسومات أو شعارات متميزة للجامعات واتخاذ العديد من الإجراءات لعمل إطلاقات جديدة ووضع العديد من المواد الترويجية الإعلانية، وبالفعل حاولت كل جامعة وضع شعار جديد، أو وضع كلمة معينة كعلامة مميزة للجامعة، ولم تكن تحت مسمى العلامة التجارية. (Carlson, 2009, P.36)

ووجدت الجامعات أنها تعمل في البيئات التنافسية؛ ومن ثم وجب عليها تحقيق فهم عميق حول تصورات أصحاب المصلحة، ومدى المعرفة بالعلامة التجارية للجامعة يتم مشاركتها بين مجموعات أصحاب المصلحة، حيث تم تكيف الإطار المفاهيمي للعلامة التجارية التي تم استكشافها تجريبياً في سياق العلامة التجارية لتناسب سياق الجامعات، وتم التوصل إلى استكشاف مدخل جديد لأول مرة تناول العلامة التجارية في قطاع التعليم الجامعي تحت مسمى-استعارة-استنباط-تقنية (Metaphor-Elicitation-Technique)

أسفر عن نوعية متعمقة من المعلومات حول معنى العلامة التجارية معبراً عنها بالموضوعية، ووجد أن بالرغم من أن معاني العلامة التجارية تختلف إلى حد ما عبر ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة إلا أن الاختلافات متناغمة

ولم تؤثر سلباً على العلامة التجارية لمؤسسة التعليم الجامعي.  
(Hemsley–Brown, Melewar, Nguyen, & Wilson, 2016, P.3021)

وفي المملكة المتحدة، أيضاً بسبب المنافسة المتزايدة في قطاع التعليم وتناقص أموال الجامعة كان هناك إدراك متزايد بأهمية العلامة التجارية بين الجامعات البريطانية، وفي الواقع دعمت حكومة المملكة المتحدة حملة إعادة العلامة التجارية في جميع أنحاء العالم لإنشاء هوية واضحة وتنافسية لجامعات المملكة المتحدة من أجل جذب المزيد من الطلاب الدوليين، وكان هدف إعادة العلامة التجارية لجامعات المملكة المتحدة لجذب الطلاب والتميز بين التعليم البريطاني والمنافسين الأساسيين في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، والصين، والهند، والتي تسعى كل منها جاهدة للتطور إلى مؤسسات عالمية المستوى. (Pinar et al., 2014, P.617)

وجاءت بذلك العلامة التجارية لعلاج تلك المشكلة الخاصة بمواجهة قادة الجامعات ضغوطاً متزايدة لتعزيز القيمة المتصورة لمؤسساتهم ومواقفهم النسبية بين المنافسين الأساسيين، وحتى الآن ركزت الدراسات إلى حد كبير على محركات العلامة التجارية في الجامعات، ودعم مصطلح العلامة التجارية من خلال قوتين رئيسيتين هما: أولاهما: لقد حددت الدراسات أن المنافسة المحلية والدولية زادت جنباً إلى جنب مع رسوم الطلاب المتفاوتة؛ مما أجبرت الجامعات على المنافسة، وذلك من أجل جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموارد، وتم اعتبار العلامة التجارية أداة لمساعدة الجامعات والكليات على التمييز بين عروضها وسط هذا التسويق للتعليم الجامعي، وفي داخل الجامعات يتم استخدام العلامة التجارية للتأكيد على القيمة التي تقدمها الجامعة لأصحاب المصلحة وتحديد ما يميزها عن المنافسين، والكثير من الاهتمام بالعلامة التجارية بالجامعات قد نشأ عن طريق زيادة المنافسة على الطلاب الأجانب، وثانيهما: الأهمية المتزايدة للتصنيفات وجدول الترتيب (مثل تصنيف التايمز للتعليم الجامعي ومؤشرات شنغهاي جياو تونغ) التي تحدد "أفضل الجامعات" و"قمة البرامج الدراسية"، وترشد هذه التصنيفات اختيارات الطلاب حول الجامعة التي يجب الدراسة بها، وأي برنامج يجب أن يتقدموا به.  
(Frandsen et al., 2018, PP.1130–1131)

وعليه اهتمت العديد من الجامعات في السنوات الأخيرة بالأنشطة التي تزيد من الوعي بعلامتها التجارية وتمايزها، وحظي موضوع بناء الجامعات علامة تجارية باهتمام كبير؛ فالإعلان في وسائل الإعلام مثل الراديو، والتلفزيون، والجرائد، والمجلات، ولوحات الإعلانات، ووسائل النقل العام، والمعارض تم تبنيها من قبل الجامعات مع الاهتمام بزيادة وعي الجمهور حول الجامعة وإيجاد صورة إيجابية وبالتالي التأثير على اختيار الطلاب. (Angulo-Ruiz & Cheben, 2016, P.20)

ويتضح من ذلك أن النشأة الأولى للعلامة التجارية كانت في قطاع الأعمال والتجارة والصناعة من أجل تعريف المنتجات لبائع ما أو مؤسسة أو شركة معينة وتميزها عن المنافسين في السوق، بحيث تكون في شكل علامة أو صورة أو رسمة أو شعار أو رمز أو مصطلح، ثم انتقل مفهوم العلامة التجارية إلى قطاع التعليم الجامعي وخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية والبريطانية، وكانت في بداية استخدامه في هذه الجامعات غير واضحة، ولكن مع مرور الوقت ومع زيادة التحديات والضغوط التي واجهتها هذه الجامعات كان عليها البحث عن سبل تسويق متعددة لخدماتها وأدوات ترويجية وإعلانية تزيد من وعي الجمهور المستفيد بهذه الجامعات، وكان من هذه السبل الاهتمام بشكل أكبر بالعلامة التجارية وكيفية بنائها لتحقيق الميزة التنافسية، وبذلك ظهر مفهوم العلامة التجارية في سياق التعليم الجامعي، ونشرت العديد من الدراسات التي توضح ممارسات تطبيقه في الجامعات وكيفية بناء العلامة التجارية الناجحة للجامعة.

#### د- مبررات الاهتمام بالعلامة التجارية في الجامعات:

تتمثل أهم مبررات الاهتمام بالعلامة التجارية في الجامعات في الآتي:

١- لقد قادت العولمة، والتدويل، والتغيرات في العرض والطلب، والحد من الدعم المالي من الحكومات الجامعات إلى إجراء تغييرات جوهرية والتركيز أكثر اتساقاً ومهنية في بناء علامة تجارية ذات مصداقية، وتبني بشكل متزايد مواقف مثل الأعمال التجارية والاستفادة من ممارسات التسويق المهنية، ففي الجامعات مع زيادة الشراكات الدولية، وتطوير فروع الجامعة، وأشكال التعليم عبر الوطني؛ مما يعني أنهم يتنافسون ليس فقط مع جامعات الوطن الأخرى على الطلاب، فهي تتنافس مع

الجامعات في جميع أنحاء العالم، ولبناء تحالفات وشراكات مع جامعات مختلفة في كل أنحاء العالم يعني أن تركز الجامعات بشكل أكبر على صورة العلامة التجارية الخاصة بهم، وما الذي يمثلونه، وكيف يتم إدراكهم من قِبَل جميع أصحاب المصلحة وليس فقط الطلاب. (Hemsley-Brown et al., 2016, P.3019)

٢- التأثير السلبي الكبير للبيئة الاقتصادية على الوضع المالي لمعظم الجامعات، ووجود أعداد هائلة من الجامعات والكليات (التي لها العلامات التجارية) في السوق غالبًا ما تتنافس على نفس الطلاب، وعلاوة على ذلك فإن الأدوات الترويجية البسيطة نسبيًا في الماضي لم تعد تعمل بشكل فعال نظرًا لأن الطلاب المحتملين اليوم منغمسون تمامًا في مجموعة متنوعة من العوالم الرقمية، والجامعات أحيانًا تكافح من أجل فهم وتلبية احتياجات هؤلاء الطلاب، وفي هذا السياق تتحول الكليات والجامعات إلى العلامات التجارية بقصد السعي إلى الازدهار، ومن أجل البقاء على قيد الحياة، ففي السوق الحالية للتعليم الجامعي يتمثل الهدف من تطوير علامة تجارية للجامعات في تمكينها من جذب الطلاب والتميز بين التعليم الجامعي المقدم من مختلف الجامعات المنافسة لها. (Pinar et al., 2011, P.725)

٣- سعى الجامعات إلى تحقيق التمايز لنفسها بناء على عدد من السمات بما في ذلك عروض البرامج الأكاديمية، والمساعدات المالية، والتسهيلات، فالجامعات تتنافس فيما بينها من أجل جذب أفضل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وزيادة المنافسة هذه تركز بشكل أكبر على أهمية العلامة التجارية للجامعات، وجعلها تسلك سلوكًا مماثلًا لمؤسسات الأعمال التجارية، بحيث تقدم الجامعة ككيان تجاري مجموعة كبيرة من الخدمات التعليمية لمجموعة واسعة من العملاء من خلال العديد من المنافذ ومقدمي الخدمات، وعلى الرغم من تجنب العديد من مسؤولي الجامعة عرض أنفسهم كمسوقين أو مديري علامات تجارية، تعترف الجامعات بالفرص التي تأتي منها الانخراط في أنشطة التسويق، واتخاذ مدخل محفز لفهم وتشكيل معنى للعلامة التجارية للجامعة، ولذلك هناك عدد كبير من الجامعات التي تتجه إلى التسويق والإعلان والعلاقات العامة. (Curtis et al., 2009, P.404)

٤- لقد أصبحت معظم الجامعات الآن أكثر توجهاً نحو التسويق الذي يشجعها على الاستثمار في أنشطة العلامة التجارية؛ ومن ثم وجب على الجامعات معرفة كيفية استخدام استراتيجيات التسويق في سياق التخطيط الاستراتيجي لبنية مؤسسات التعليم الجامعي، والقيام بإعادة صياغة مهامها من أجل أن تصبح متوافقة بشكل وثيق مع التسويق، وتطبيق نماذج التسويق لمؤسسات التعليم الجامعي.

(Mourad & El Karanshawy, 2013, P.152)

٥- استخدام العديد من المقاييس المختلفة لتحديد وضع الجامعات بالنسبة للمنافسين، فهناك المقاييس الكمية التي تشمل الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، ودرجات الطلاب في امتحانات القبول، وانتقائية القبول ابتداء من الراتب وعروض العمل؛ والمقاييس النوعية التي تشمل تصورات الخريجين، وأرباب العمل، والطلاب الحاليين والمحتملين، وإدارة المؤسسات النظرية، فتصنيفات التعليم الجامعي أصبحت أداة لجذب الطلاب، ويتم عرض أعلى التصنيفات من قبل مواقع الجامعات، وملايين الدولارات تنفق من قبل الجامعات التي تحاول تحسين صورتها وموقعها في هذه التصنيفات، وهناك عدد من الجامعات تستخدم استراتيجيات التسويق لتحسين التصنيف العالمي؛ وبالتالي أصبحت العلامة التجارية في الجامعات جهداً لا فقط لقسم التسويق، ولكن للجامعة كله؛ فتسويق التعليم هو مكون مهم للجذب الناجح للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وزيادة حصتها في السوق من الموارد. (Curtis et al., 2009, P.406)

٦- ويتضح من ذلك أن أهم مبررات الاهتمام ببناء العلامة التجارية للجامعات هو مساعدة هذه الجامعات على مواجهة المنافسة الشديدة فيما بينها، ومحاولة الوصول إلى أعلى الرتب في التصنيفات العالمية، لما لذلك من أهمية في جذب الطلاب وزيادة الدخل للجامعة، فالعلامة التجارية القوية للجامعة تكون عامل جذب ليس فقط لكثير من الطلاب المحتملين؛ وإنما أيضاً للعديد من أصحاب المصلحة المستفيدين من خدمات الجامعة.

#### هـ- أهمية بناء العلامة التجارية للجامعات:

تتنافس الجامعات اليوم على اجتذاب الطلاب وعلى دعم مكانتها في السوق، ويزداد ذلك تعقيداً بسبب مجموعة من العوامل المتعلقة بالجمهور المستهدف والمعلومات التي يمتلكها هذا الجمهور واستراتيجيات التسويق، بالإضافة إلى أنظمة التصنيف والترتيب التي تحدد أفضل الجامعات وقيمة البرامج الدراسية، ولذلك يجب أن تصبح مؤسسات التعليم الجامعي أكثر مساهمة أمام المقيمين لها، ويجب عليها -أيضاً- تطوير استراتيجيات الاستدامة، وامتلاك العلامات التجارية، حيث إنه في السنوات الأخيرة من القرن العشرين أصبحت العلامة التجارية جزءاً من أصول مؤسسات التعليم الجامعي، وتبنت معظم الكليات والجامعات في جميع أنحاء العالم استراتيجية العلامة التجارية (Whisman, 2009, P.367)؛ وتوضح بذلك أهمية إنشاء علامة تجارية في الجامعات في أنها:

١- توفر هوية مؤسسية للجامعة وتميزها عن المنافسين الآخرين، على وجه التحديد تزيد العلامة التجارية القوية من قدرة الجامعة على التنافس للحصول على أفضل الطلاب، والحصول على عضوية الخريجين والدعم المالي من الجهات المانحة، ومن وجهة نظر الطلاب تعتبر العلامة التجارية بمثابة وعد لتلبية توقعاتهم وتسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الجامعة التي سيحضرونها. (Makgosa & Molefhi, 2012, PP.3-4)

٢- تمكن الجامعات من جذب أعضاء هيئة التدريس على المستوى العالمي، وتخريج الطلاب ذوي الجودة العالية؛ مما يؤدي إلى تحسين الصورة العامة للجامعة، وبفهم مديري العلامة التجارية في الجامعات لهوية العلامة التجارية والصورة والسمعة تأثير كبير على القرارات الاستراتيجية الرئيسة، كما يساهم هذا الفهم في الاستخدام الفعال لموارد التسويق، وتوفير التكاليف، وزيادة الدخل من مصادر متعددة. (Hemsley-Brown et al., 2016, P.3020)

٣- تلعب دور مهما في تخفيف المخاطر، وتعطي العملاء ثقة كبيرة في اتخاذ قراراتهم في الخدمات التي يريدونها، وتعمل كمحدد مهم لهؤلاء العملاء حول الخدمات التي



يتلقونها؛ وبالتالي التخفيف من بعض المشاكل المرتبطة بالتجربة وإعطاء مصداقية لجودة هذه الخدمات؛ لأن العلامة التجارية هي مصدر المعلومات، ويمكن أن تكون أيضا بمثابة أداة للتمايز وتسهيل للعميل عملية الاختيار للعميل. (Mourad et al., 2011, P.403)

٤- تساعد جميع استراتيجيات العلامة التجارية في بناء مساهمة قوية للعلامة التجارية، وذلك لأن مساهمة العلامة التجارية مؤشر أساسي للعلامة التجارية القوية، والتي يتم بناؤها من خلال الإدارة الفعالة للعلامة التجارية. (Pinar et al., 2011, P.730)

٥- تساعد الطلاب على التسجيل في الجامعات ذات العلامات التجارية المعروفة أو الشهيرة، وذات السمعة الجيدة، والتي يمكن الوصول إليها بسهولة، وجمع معلومات شاملة عنها؛ وبالتالي تكون هناك فرص أفضل لجذب الطلاب وكذلك أعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ حيث تتأثر قرارات الطلاب المحتملين بجودة وكمية المعلومات المتاحة حول الجامعة، ويقوم الطلاب المحتملون وأولياء أمورهم بمقارنة العلامات التجارية وميزات الجامعات البديلة، وتعيين مستوى من الأهمية لكل بديل.

٦- تعتبر واحدة من أهم الأصول لأية جامعة؛ حيث تلعب إدارة العلامة التجارية للجامعات دوراً مهماً في تشكيل التوجهات الإيجابية تجاه هذه الجامعات، وخدمات الجامعات الملموسة وغير الملموسة تجعل العلامة التجارية أكثر أهمية، ولذلك فبتطوير وإدارة العلامة التجارية المميزة يُساعدان على خلق الميزة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي والحفاظ على استمراريتها. (Curtis et al., 2009, PP.404-405)

٧- تساعد الطلاب وأولياء أمورهم على تحديد خدمات معينة وتشجعهم على الشراء، حيث تقاس عناصر العلامة التجارية في ضوء تقييم الطلاب، وتصورات الخريجين لجودة تعليمهم ورضاهم عن الخبرة التعليمية، وتوضح هنا الأهمية الاستراتيجية لوجود علامات تجارية قوية للجامعات معترف بها من قبل إدارات العديد من الجامعات. (Curtis et al, 2009, P.406)

٨- وسيلة أسهل لطلاب الجامعات المحتملين لتحديد أي هذه الجامعات أفضل وتمييزها عن الجامعات الأخرى، كما توفر العلامات التجارية للطلاب شعورًا بالفخر والانتماء إلى الجامعة، وهي التي تحدد الهوية التي تعطي للجامعات وتعزز سمعتها، وكذلك توفر موارد مالية إضافية، والعلامة التجارية تجعل عملية اختيار الطالب أكثر فعالية؛ فالطالب يختار العلامة التجارية التي يثق في أنها سوف تقدم وعودًا محددة.

٩- تساعد الجامعة على بناء التحالفات والشراكات مع الجامعات الأخرى في أجزاء مختلفة من العالم، ويكون ذلك بالتركيز على الجامعات التي لها صورة لعلامتها التجارية، وتوضح ما الذي يمثلونه، وكيف ينظر إليها جميع أصحاب المصلحة ليس فقط الطلاب.

١٠- تساعد على مواجهة انخفاض معدلات الالتحاق بالجامعات، وتقليل العائد، والمنافسة الشديدة؛ وتعزيز الصورة والهوية للجامعة، وزيادة الموارد المالية، وكسب ثقة الجهات المانحة.

١١- توفر العديد من الوعود الخاصة بالتوظيف وفرص العمل بعد التخرج.

١٢- تعمل على تأسيس الصورة الصحيحة للجامعة، وتواصل الجامعة مع الجماهير بأنواع التعليم المقدم، وجوانب الجامعة المختلفة وخلق الميزة التنافسية.

(Al Shorafa 2017, PP.18-19)

١٣- تساعد الطلاب المحتملين على اتخاذ القرارات بشأن الجامعة التي سيدرسون بها، حيث تأتي العلامة التجارية القوية لتبسط عملية الاختيار؛ وبالتالي يكون التأثير على جذب الطلاب، والتمتع -أيضًا- بمشاركة عاطفية أكثر، وبناء علاقات عاطفية ذات معنى مع الطلاب؛ وبالتالي فإن صورة العلامة التجارية للجامعة القوية تعزز من رضا الطلاب وولائهم؛ بالإضافة إلى ذلك أيضا تؤثر على جذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، ومعالجة التناقض الدائم في الأموال المتاحة، وبناء تعاون مؤسسي، وإشارة التغيير الداخلي يتعلّق بإنشاء استراتيجية جديدة.

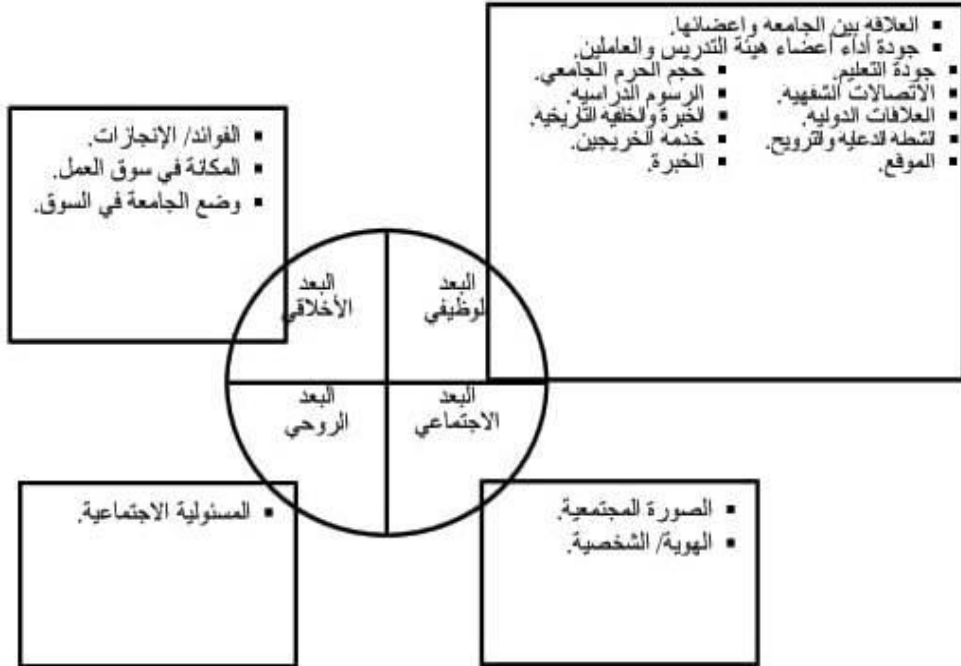
(Frandsen et al., 2018, PP.1130-1131)

ويتبين من ذلك ضرورة سعى جميع الجامعات في مختلف أنحاء العالم خاصة في ظل الظروف والتحديات والتغيرات المعاصرة التي تمر بها إلى بناء العلامة التجارية القوية؛ ويرجع ذلك إلى أهمية هذه العلامة التجارية في تمكين الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين سمعتها الأكاديمية في الأوساط الجامعية، وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الأكفاء، والتغلب على المخاطر المختلفة التي يمكن أن تواجهها خاصة فيما يتصل بقلّة الموارد المالية، وأيضاً كسب رضا الطلاب وثقتهم، ومساعدة الطلاب وأسراهم في اتخاذ القرار السليم فيما يخص اختيار الجامعة التي يرغبون في الالتحاق بها.

#### و- أبعاد العلامة التجارية للجامعة:

بسبب المنافسة العالمية أصبحت العلامة التجارية الآن مفهوماً متعدد الأبعاد يتكون من الأبعاد الوظيفية والاجتماعية والعقلية والروحية، بحيث يهتم البعد الوظيفي للعلامة التجارية للجامعة بالتصور عن جودة التعليم، وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومساحة الحرم الجامعي، والاتصالات الشفهية الإيجابية، والرسوم الدراسية، والعلاقات الدولية، والخلفية التاريخية، وأنشطة الترويج، والعلاقة مع الخريجين والموقع، ويكشف البعد الاجتماعي عن الصورة الاجتماعية للجامعة، وشخصيتها الفريدة، ويشير البعد العقلي إلى تصور لوضع الجامعة في السوق وتصور لكيفية استكمال الطلاب حياتهم خاصة بعد التخرج، ويعني ذلك فوائد التعليم وتفرد الخريجين في سوق العمل، والبعد الروحي يشير إلى تصور بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة ودورها في رفع مستوى وتعزيز المجتمع، ويوضح الشكل (١) هذه الأبعاد.

(Mourad & El Karanshawy, 2013, P.151, P.153)



شكل (1) يوضح أبعاد العلامة التجارية للجامعة

Source: Mourad, Maha and El Karanshaw, Hatem (2013). Branding Islamic Studies: Exploratory Study in the Middle East. *Journal of Islamic Marketing*, 4(2), P.154

وهناك أيضا ثلاثة أبعاد أساسية للعلامة التجارية للجامعة وهي: البعد الأول: ميثاق العلامة التجارية، أو وعدها" الشامل الذي يتضمن مجموعة من السمات التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، حقيقية أو وهمية؛ فهو متعلق بأفاق الطلاب المتوقعة في توفير وظائف مناسبة بعد التخرج والبيئات الاجتماعية والتعليمية بالجامعة، والبعد الثاني هو طبيعة العلامة التجارية والذي يشير إلى الطبيعة الأصلية أو جوهر ما تمثله الجامعة في كثير من النواحي التي لها صلة بالهوية التنظيمية حيث تتأثر العلامة التجارية بالموقع المادي للجامعة وبتكوين الجسم الطلابي (مثل نسبة الطلاب الأجانب والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية غير التقليدية للطلاب)، والبعد الثالث: التمثيل الرمزي والخارجي للعلامة التجارية للجامعة، ويشمل ذلك شعارات الجامعة وأنظمة الألوان والمباني وحتى الزي الرسمي الذي يرتديه العاملون الإداريون، وأيضا يمكن أن يشمل أيضا اتصالات

التسويق الترويجية التي تستخدمها الجامعة (مثل الكتيبات والمواقع على شبكة الإنترنت والإعلانات). (Mazzarol & Soutar, 2012, P.728)

ويتضح من ذلك تعدد أبعاد العلامة التجارية للجامعة تحت مسميات مختلفة من حيث البعد الوظيفي أو الطبيعي الذي يؤكد على جودة الحياة الجامعية، والبعد العقلي أو الميثاقي الذي يهتم بما تحققة الجامعة لسوق العمل الخارجي ولخريجها، والبعد الروحي الذي يتعلق بمسئولية الجامعة تجاه المجتمع، والبعد الاجتماعي أو الخارجي الذي يبرز صورة الجامعة في المجتمع ومكانتها وسمعتها، ومدى قوة علامتها التجارية.

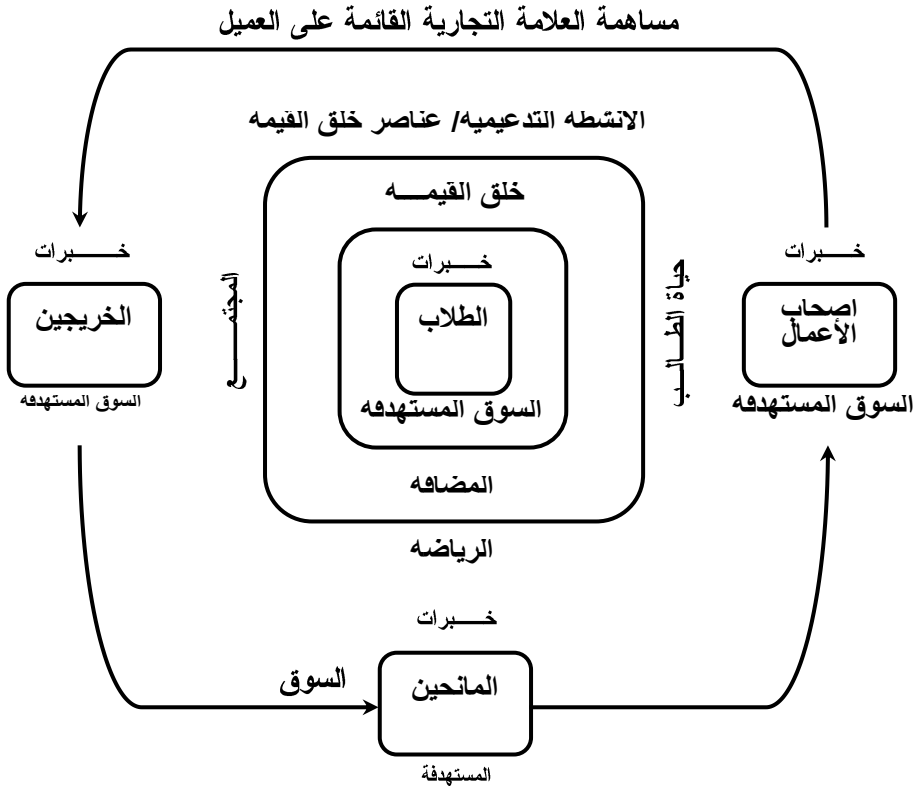
### ز - عملية بناء العلامة التجارية للجامعة:

تتطلب العلامة التجارية الفعالة في الجامعات فهماً نقدياً لتصورات الأسواق المستهدفة الرئيسة مثل الطلاب والعاملين وأرباب العمل والخريجين والمانحين والجمهور العام، وهذا يتطلب من المسوقين اقتراح برامج فريدة لتسويق العلامة التجارية، وتقييم كيفية استجابة العملاء لتسويق علامة تجارية وكيفية تحسين جهود التسويق لقيمة العلامة التجارية؛ ففي سياق الجامعات تعني العلامة التجارية الطريقة التي يهتم بها الطلاب والخريجون والمشرعون والمانحون والعاملون وأرباب العمل والجمهور العام بالقيمة المضافة للجامعة من خلال ربط اسمها بالعلامة التجارية، واستجابتهم على تسويق العلامة التجارية للجامعة. (Makgosa & Molefhi, 2012, PP.2-3)

ويتكون نظام العلامة التجارية في الجامعة من جميع الأنشطة التي توفر قيمة لجميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة الداخلية والخارجية، ويوضح الشكل (٢) نظرة مفاهيمية لنظام العلامة التجارية في الجامعة؛ بحيث يكون تركيز هذا النظام كما هو مبين في هذا الشكل من خلال الخبرات التعليمية التي تعتمدها الجامعة أن تقدمها إلى أطرافها أو الجهات المستفيدة منها المستهدفة؛ ولذلك من المهم عند بناء العلامة التجارية للجامعة أن تفهم الجامعات الاحتياجات التعليمية الأساسية للطلاب والقيمة المتصورة للعناصر الأساسية والمضافة من خدماتهم؛ لذلك فإن الطلاب هم الأساس في تحديد الخبرات المقصودة لهم؛ لأنهم السبب الوحيد لوجود الكليات والجامعات، ومع ذلك الاهتمام يجب -أيضاً- أن

يعطى للأطراف الأخرى بما في ذلك الآباء وأصحاب العمل المحتملين، والخريجين والمانحين والمجتمع المحلي. (Pinar et al., 2011, P.731)

ويوضح شكل (٢) نظام العلامة التجارية للجامعة، والذي فيه يقترح هذا النظام أن الطالب هو عميل التعليم الجامعي ورضا الطلاب في الجامعة، وخبرات التعلم للطلاب (السوق المستهدفة) هي القوة المحركة لخلق القيمة في تطوير العلامة التجارية للجامعة، كما تتجسد الخدمة الأساسية للتجربة الجامعية في تجربة التعلم، وتعد المجالات الأكاديمية (أي التدريس والبحث العلمي) أنشطة لخلق القيمة الأساسية لخبرات التعلم الطلاب، ومن المهم ملاحظة أن التدريس والبحث العلمي قد يعقدان مستويات مختلفة من الأهمية لخبرات التعليم للطلاب، وهذا يتوقف على تركيز الجامعة على مجال أكاديمي معيّن، كما أنّ من العناصر الداعمة للعلامة التجارية حياة الطلاب الأكاديمية، والرياضة، وأنشطة المجتمع، ودفع الرسوم، ومرافق الحرم الجامعي، وأماكن الإقامة؛ ومن ثم فالخدمات الأساسية لا يمكن أن تعمل بفعالية بدون هذه الخدمات التكميلية/الداعمة، كما يشمل نظام العلامة التجارية للجامعة -أيضاً- أرباب العمل والخريجين والمانحين الذين لهم تأثير مباشر أو غير مباشر على تجربة تعلم الطلاب وعلى صورة العلامة التجارية للجامعة، وبالتأكيد كما هو مبين في الشكل (٢) فإنّ كل هذه العوامل بشكل فردي أو بشكل جماعي قد تؤثر على خبرات الطلاب الجامعية، وعلى بناء العلامة التجارية للجامعة، وتعرف هذه الخبرات التعليمية -كعملية- على أنها مجموعة من اللقاءات التي تتكون من الطلاب وهيئة التدريس، والطلاب والإداريين/العاملين، والتفاعلات بين الطلاب وبعضهم البعض، وكل تلك العوامل تمتلك القدرة على التأثير على جودة التعليم وعلى خبرات الطلاب الجامعية، وعلى العلامة التجارية للجامعة. (Pinar et al., 2011, PP.731-732)



شكل (٢) يوضح نظام العلامة التجارية للجامعة

Source: Pinar et al. (2011). Utilizing the Brand Ecosysteme Framework in Designing Branding Strategies for Higher Education. International Journal of Educational Management, 25(7), P.731

ويتم التركيز على دور أنشطة الاتصالات التسويقية في بناء العلامة التجارية على أن تستخدم الجامعات مواد ترويجية مركزة خارجياً مثل الرسائل والكتيبات والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز علامتها التجارية، والتأثير على عمليات صنع القرار للطلاب وتصورات أصحاب المصلحة على نطاق أوسع، وتم زيادة الاهتمام بدور الهوية المرئية للجامعات مع الدراسات التي وجدت أن الشعارات والأنماط والتسميات والهندسة المعمارية والتصميم الداخلي يجب أن تدار للحفاظ على ثبات وحضور العلامة التجارية عبر الإنترنت، ويجب الأخذ في الاعتبار الدور المهم الذي يلعبه أعضاء هيئة التدريس في بناء العلامة التجارية، وهذا يتطلب أن يكون التزاماً من

أعضاء هيئة التدريس وإدراج مدخلاتهم في استراتيجيات العلامة التجارية كمفتاح لنجاح برنامج العلامة التجارية، فأعضاء هيئة التدريس تقوم بتجسيد العلامة التجارية للجامعة من خلال أبحاثهم وتدريسهم وأنشطة مشاركتهم الواسعة؛ وعلى هذا فإنه من المتوقع أن تدمج قيم العلامة التجارية للجامعة في عملهم اليومي، وتقديم "وعد العلامة التجارية" وقيمتها للطلاب وغيرهم من أصحاب المصلحة، وبدأت الجامعات في تنفيذ مبادرات العلامة التجارية الداخلية لتوليد ذلك الالتزام بالعلامة التجارية، وتعتبر العلامة التجارية الداخلية مهمة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس لفهمها وامتلاكها والقيام بعمل العلامة التجارية، كما تساعد العلامة التجارية الداخلية للجامعة في التغلب على المقاومة الداخلية تجاه التحوّل نحو العلامة التجارية. (Frandsen et al., 2018, PP.1131-1132)

وتبدأ عملية إدارة العلامة التجارية من إنشاء هوية العلامة التجارية وصورة العلامة التجارية، وتعرف هوية العلامة التجارية بأنها مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تصنع تمايزاً للجامعة، ويتم تشكيلها من خلال أفعال مؤسسيها وقادتها ومن خلال تقاليدھا وبيئتها. (Krklijes, 2011, P.19)

وعند إدارة/بناء العلامة التجارية وقادتها هناك خمسة أسئلة يجب على الجامعة أن تسألها وأن نجيب عنها في عملية بناء العلامة التجارية هي: أين نحن الآن؟، لماذا نحن هنا؟، أين نريد أن نكون؟، كيف نفعل لإيجاد ذلك؟، هل نحن نجيد ذلك؟؛ فالمرحلة الأولى والثانية توضحان الوضع الراهن -للجامعة- المطلوب تحليله؛ فالبيئة الداخلية والخارجية بحاجة إلى بحثها ودراستها، والجمهور المستهدف يحتاج إلى التعرف على توقعاتهم ورؤيتهم ذات الصلة بالعلامة التجارية، وفي هذه المرحلة تتجسّد ضرورة إيجاد صورة واضحة للميزات التنافسية للجامعة ونواحي قوتها الأساسية وتحليل وضعها التنافسي وموقفها في السوق، وتشمل هذه المرحلة كل من الدراسة الأولية والثانوية وتحليل الوضع الراهن للجامعة واستراتيجياتها التي وضعتها الجامعة في هذا الوضع، أما المرحلة الثالثة فهي تشير إلى تطوير العلامة التجارية وتقرير التوجه الذي تريد الجامعة أن تطوره، كما أنه في هذه المرحلة الثالثة من المهم معرفة أين يجب أن يكون وضع الجامعة وتحديد رؤية علامتها التجارية، فرؤية العلامة التجارية هي تحديد لطريقة



التواصل مع جمهورها المستهدف بقوة مع الجامعة، فهي تؤكد التواصل بين الاتصالات المستقبلية مع العلامة التجارية؛ فمن خلال رؤية العلامة التجارية يمكن تقديم جميع رسائل التسويق، وفي المرحلة الرابعة بعد أن يتم وضع الرؤية فتكون المهمة التالية هي تحديد الخطوات التي تقود الجامعة تجاه هدفها، فالمهم هي الرسائل التي من الضروري أن ترسلها إلى جمهورها المستهدف لإبقاء الاتساق مع رؤية العلامة التجارية ومحاولة الاستمرار معهم كلما أمكن الأمر، ومن الأسئلة التي تُسأل من أجل تحقيق مستوى عالٍ مستوى عالٍ من الاتصال هي: مع مَنْ نتحدث؟ عَمَّ نتحدث؟ متى يجب عليهم الاستماع؟ ما هي أدوات الاتصالات الصحيحة؟ ماذا الذي يجب قضاؤه؟ أين يجب أن نكون؟ ماذا ينبغي علينا أن نفعله؟ كيف نقيس نجاحنا؟، هل مازالوا يستعمون إلينا؟ وفي المرحلة الخامسة (المرحلة النهائية من العلامة التجارية) يتم تحليل فعالية كل من الخطوات السابقة المطلوبة أن تجرى، فالسؤال الرئيس هنا يشير إلى أي مدى يدرك الجمهور المستهدف العلامة التجارية بالشكل الذي يفترض أن تكون عليه؟. (Krkiljes, 2011, PP.29-30)

وتتكون استراتيجية العلامة التجارية من أنشطة متعددة بما في ذلك التسمية، أي اختيار اسم العلامة التجارية لتطوير تصورات العملاء الإيجابية، فقيم العلامة التجارية للجامعة هي مزيج من العديد من السمات مثل الصورة، وجودة التعليم، وأعضاء هيئة التدريس، والتسمية والكتيبات، والملصقات، والموقع الإلكتروني، والشعار، وباختيار اسم جذاب للجامعة يخلق صورة مفضلة، ويجب العناية في اختياره، وتساعد تسمية الجامعات في خلق التمايز بين العلامات التجارية كمزود تعليمي فريد عن الجامعات الأخرى، ويُنظر إلى اسم الجامعة على أنه اسم علامة تجارية ويعد من مؤشرات قيمة العلامة التجارية للجامعة، وتستخدم الجامعات الخاصة علامة "الدولية" كأداة استراتيجية للعلامة التجارية، فالأسماء المستندة إلى الموقع للجامعة تتمتع بتفضيل وسمعة ومصداقية وتميز وتذكر أفضل في نظر العملاء. (Khan, Zameer, & Burney, 2018, PP.43-44)

وتحتاج الجامعات إلى صورة إيجابية وعلامة تجارية تعكس هذه الصورة، ويمكن أن تكون صورة الجامعة أكثر فعالية من جودة تعليمها من حيث تفضيل الطلاب المحتملين للجامعات، ويساعد اسم الجامعة في تمييزها عن الجامعات الأخرى؛ لأن اسم

الجامعة كاسم علامة تجارية هو المؤشر الأكثر أهمية لقيمة العلامة التجارية للجامعة نفسها، وتحتاج الجامعات إلى التركيز على اختيار أسماء العلامات التجارية بنفس الطريقة مثل الخدمات الأخرى؛ لأن أسماء العلامات التجارية لا تبني الصورة فحسب؛ بل تعكس -أيضاً- سمعة وهوية المؤسسة، وحتى نطق اسم العلامة التجارية يؤثر الإحساس بالفضل، وتنقسم أسماء العلامات التجارية إلى فئتين: الأسماء القائمة على الأشخاص، وأسماء المواقع الجغرافية، وهناك أيضاً في تسمية الجامعة الأسماء السياسية، وأسماء الأشخاص المشهورين، علاوة على ذلك تستند بعض أسماء الجامعات على مؤسسيها لإبراز خلفياتهم التاريخية. (Khan et al., 2018, PP.44-45)

ويتضح من ذلك أن عملية بناء العلامة التجارية للجامعة تبدأ من تحديد ودراسة وتحليل الوضع الراهن للجامعة للوقوف على المستوى الفعلي لإمكاناتها وقدراتها التنظيمية والميزات التنافسية المطلوب تحقيقها، وتحديد صورتها المستقبلية، والمستوى الأكاديمي الذي ترغب أن تكون عليها من أجل بناء الصورة الإيجابية لها في أذهان الجمهور المستفيد من خدماتها، ثم يلي ذلك تحديد الجامعة الهدف من وراء بناء علامتها التجارية مع تحديد الإجراءات والخطوات والموارد المطلوبة لبناء العلامة التجارية الناجحة للجامعة، ثم في النهاية يأتي التنفيذ الفعلي لمبادرات العلامة التجارية بوحدة التسويق بالجامعة، والتقييم الدوري لمدى نجاح الجامعة في أن يكون لها علامة تجارية قوية معروفة في الأوساط الجامعية على المستوى المحلي والدولي.

### ح- العوامل المؤثرة على بناء العلامة التجارية للجامعات:

تتمثل عوامل النجاح الحاسمة لبناء وإدارة العلامات التجارية للجامعات في الآتي:  
١. إعلان الإدارة العليا للجامعة مسئوليتها عن البدء والحفاظ وتطوير عمليات العلامة التجارية.

٢. تبني مدخل متعدد التخصصات للعلامة التجارية للجامعة، والذي ينطوي على المؤسسة الجامعية بأكملها؛ فالمجالات الأكاديمية التي أضافت الكثير إلى العلامة التجارية للجامعة هي الموارد البشرية، واستراتيجية التسويق، والاتصالات المؤسسية.

٣. اهتمام الجامعة بأن تكون لها الرؤية والثقافة والصورة التي تحقق لها العلامة التجارية القوية؛ فالرؤية الاستراتيجية هي طموح القيادة المؤسسية، والثقافة التنظيمية هي مجموعة مشتركة من القيم الداخلية، والافتراضات، والسلوكيات، والمواقف، والمعتقدات الناتجة عن تاريخ الجامعة، وتشمل -أيضاً- طموح الجامعة حول مكانتها في المستقبل. (Curtis et al., 2009, P.405)
٤. تواجد الجامعة في موقع جغرافي متميز؛ حيث إنَّ للموقع دورًا مهمًا للغاية يلعبه في نجاح العلامة التجارية؛ فالقوة الفريدة لعلامة الجامعة هي تحويل العلامة التجارية للمدينة التي تقع فيها من كونها محلية إلى دولية، وذلك لوجود هناك قدر كبير من التآزر بين علامة تجارية لجامعة ناجحة والعلامة التجارية للمدينة؛ وبالتالي يرتبط مجال العلامة التجارية الدولية ارتباطاً وثيقاً بالموقع؛ ولذلك تمثل العلامة التجارية الدولية تحدياً كبيراً لكثير من الجامعات.
٥. اعتماد الجامعة استراتيجية قوية أو رؤية واضحة، فهذا مهم للعلامة التجارية الناجحة؛ فترجمة الرؤية يتم تحديد الأهداف ذات الأولوية، مع وجود السياسة الداخلية الواضحة التي تنقل العلامة التجارية من مجموع أجزائها وتعمل على استمرار تواصلها خارجياً.
٦. دعم القيادة المؤسسية؛ فالقيادة عنصر داعم للغاية للعلامة التجارية حيث إنَّ وجود الرؤساء التنفيذيين يعد أحد عوامل العلامة التجارية الجامعية الناجحة.
٧. الاهتمام بالاتصالات التسويقية، وبالتغطية الصحفية والعلاقات العامة، حيث يبدو نشاط الصحافة والدعاية أداة التواصل لاختيار العلامة التجارية الناجحة للجامعة، وخاصة بالنسبة للجامعات العريقة.
٨. الاهتمام بتمايز العلامة التجارية، ذلك التمايز القائم على خبرات وتجارب الجامعة في بنائها وتطويرها، والتي تتأتى بدورها من تمايز دور العاملين في الجامعة في هذه التجارب كجزء من العلامة التجارية. (Chapleo, 2010, PP.177-178)
٩. الاهتمام بالإعداد الثقافي للعاملين بالجامعة؛ حيث يؤثر هذا الإعداد على تنفيذ العاملين لقيم العلامة التجارية من أجل الممارسات الاجتماعية، مع ضرورة توافق

- الثقافة المؤسسية مع قيم العلامة التجارية؛ فبناء العلامة التجارية الداخلية أساسي لتطوير علامة تجارية مميزة وذات صيت. (Alam et al., 2018, P.3)
١٠. تصميم مواقع الويب؛ حيث تلعب هذه المواقع دوراً أساسياً في تقديم العلامة التجارية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ فإنَّ إنشاء وصيانة موقع ويب جيد التصميم هو استراتيجية أساسية لنجاح الجامعة في السوق، وتساهم مواقع الويب في الوعي بالعلامة التجارية من خلال تسهيل توفير المعلومات ذات الصلة بالعملاء الحاليين والمستقبليين، كما أن موقع الويب المصمم بشكل جيد يؤدي إلى اتجاهات إيجابية تجاه الموقع وخدماته، ويمكن أن يقلل من وقوع العملاء في أخطاء ويجعل تجربتهم أكثر رضا. (Foroudi et al., 2017, PP.532-533)
١١. اهتمام الجامعات بتطوير تقاليد خاصة بها، والتي يطلق عليها "خصوصية الجامعة"، على سبيل المثال: الدعوات، واحتفالات التخرج، والحفاظ على العلاقات مع الخريجين؛ فمثل هذه التقاليد هي التي تميز الجامعة عن أقرانها، ويجب أن تستمر في القيام بهذه الأشياء المتميزة على فترة طويلة وتسويقها بشكل مناسب.
١٢. يجب أن تؤكد الجامعات على أن بيئة عملها في حالة جيدة، وأن الجميع يؤدون وظائفهم على الوجه الأكمل، ويجب على الإدارة التأكد من أن الجامعة تعمل بسلاسة، وأن أعضاء هيئة التدريس والطلاب لديهم كل الدعم والموارد اللازمة لتيسير إنتاج المعرفة ونشرها.
١٣. اهتمام الجامعات ببناء مستوى عالٍ من الثقة مع طلابها، والثقة هي جانب مهم لا يمكن للجامعات التغاضي عنه؛ حيث إنَّ جميع أصحاب المصلحة بحاجة إلى نوع من التأكيد من أن الجامعة لديها القدرة والموارد والأدوات اللازمة لتلبية مطالبهم بشكل استباقي، فالثقة هي مستوى اليقين لدى أصحاب المصلحة في أنَّ المؤسسة بأنها ستصرف بطريقة يمكن التنبؤ بها في حالة وجود أي موقف صعب، وأنَّ الإدارة القادرة، والعمليات القوية، وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الجيدين، وفرص التوظيف الجيدة تساهم في بناء مستوى الثقة، كما أن الإفراط في الوعد ونقص الأداء قد يؤدي إلى تآكل الثقة؛ وهذا قد يؤثر سلبيًا على صورة العلامة التجارية ومستوى رضا الطلاب.

١٤. اهتمت الإدارة العليا للجامعات بنشر الموارد في تسويق وبناء السمعة، وتبسيط الضوء على الأحداث والتقاليد والنجاحات للجامعة في وسائل الاتصالات المختلفة، فعندما يقرر الطالب اختيار جامعة، فهو يجمع المعلومات من مصادر ووسائط مختلفة، ومن نصيحة من الأصدقاء، والأسرة والمعارف، ومن خلال معرفة ترتيب الجامعة، والمحادثات مع الطلاب الحاليين، ويعكس الخريجون سمعة الجامعة عبر مختلف أصحاب المصلحة، ويقوم الطالب بجمع المعلومات، وتحليلها، وتشكيل تصور معين في ذهنه حول الجامعة واتخاذ قراره في نهاية المطاف، وصورة العلامة التجارية الجيدة للجامعة تساهم بشكل إيجابي في هذا القرار.

١٥. اهتمت الجامعة بالتوقعات الخارجية، فمن الضروري أن ترقى الجامعة إلى مستوى توقعات الطلاب خاصة، فصورة العلامة التجارية للجامعة المتميزة وذات السمعة الطيبة مهمة لجذب الطلاب - الذين هم أصحاب المصلحة الأساسيين في الجامعة، ويجب أن تعمل الجامعات بجدية من أجل توصيل صورتها إلى أصحاب المصلحة، ويجب أن تهتم الجامعات بالتفكير المستقبلي وأن تصمم استراتيجيات لبناء صورة لعلامتها التجارية. (Panda et al., 2019, PP.245-246)

١٦. اهتمت الجامعات بمواجهة التحديات التي تواجه عملية بناء العلامة التجارية من حيث مقاومة صناع القرار للتغيير، وعدم وجود نموذج واضح لتطبيق العلامة التجارية (Mourad & El Karanshaw, 2013, P.153)، وافتقار الميزانيات اللازمة للقيام بالجهود الشاملة لبناء العلامة التجارية، ومعاناة بعض الجامعات من تغييرات القيادة المتكررة التي تقوم بإسقاط مبادرات أسلافها، والفشل لكثير من الجامعات في امتلاك استراتيجية تتضمن تطوير المكون الداخلي للعلامة التجارية، وغياب النظم الداخلية اللازمة لتسهيل التواصل بين الإدارة والوحدات الأكاديمية، واعتقاد معظم الجامعات أن العلامة التجارية هي مجرد ممارسة تسويق.

(Whisman, 2009, P.368)

١٧. اهتمت الجامعات بدورها التسويقي واعتماد التسويق ضمن هيكلها، ووجود بنية إدارية لديها مسئولية بناء العلامة التجارية الواضحة والتمايز، مع جعل العاملين بالجامعة هم الأساس وراء العلامة التجارية الناجحة للجامعة. (Chapleo, 2010, P.180)

ويتضح من ذلك أن هناك العديد من العوامل التي تستطيع الجامعات بتوفيرها إمكانية بناء العلامة التجارية الناجحة من حيث دعم الإدارة العليا للجامعة لمبادرات التسويق الخاصة بتحسين صورة وسمعة الجامعة؛ وبالتالي نشر العلامة التجارية القوية للجامعة، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لبناء العلامة التجارية، وتوفير أحدث وسائل وأساليب الاتصال مع القاعدة العرضية من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ونشر ثقافة العلامة التجارية في جميع المستويات الأكاديمية والإدارية الجامعة، والاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات الجامعية لكسب رضا الطلاب وثقتهم، والاهتمام بمواجهة مختلف الصعوبات التي يمكن أن تعوق عملية بناء العلامة التجارية الناجحة للجامعة.

ثانياً: الأسس النظرية التي تقوم عليها الميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

تتميز مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم ببُعْدٍ جديد وهو (التسليح) والتسويق، وتواجه تحدياً كبيراً في إيجاد توازن بين العملية الأكاديمية التقليدية وبين بُعد السوق الجديد المحرك الرئيس للمنافسة العالمية، وهذا يتطلب -بشكل متزايد- من هذه المؤسسات الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق الوطنية والدولية من أجل إنشاء وضع تنافسي أو الحفاظ عليه، وكانت فكرة الميزة التنافسية، والنظريات المتصلة بالمنافسة وضعت أصلاً في قطاع الأعمال التجاري الخاص، وهي -أيضاً- قابلة للتطبيق في القطاع العام بافتراض أن مؤسسات التعليم الجامعي والشركات تواجه نفس نوع المنافسة، ولها نفس الحاجة إلى البقاء والازدهار، وتحقيق وضع أفضل مع بيئتها خاصة عندما ينظر إلى مؤسسات التعليم الجامعي كمقدمي خدمات في السوق.

(Haan, 2015, PP.44-45)

كما تواجه مؤسسات التعليم الجامعي المنافسة فيما يتعلق بالحصول على اعتمادات مالية حكومية لبحوثها العلمية؛ الأمر الذي يعني أهمية امتلاك الصفات المطلوبة للتدريس والبحث الجامعي لجذب الطلاب، وكذلك امتلاك قدرة التسويق للحصول على الاعتراف بجودتها؛ فمؤسسات التعليم الجامعي لا تتنافس مع بعضها البعض فحسب؛ فهي تواجه -

أيضا- المنافسة التي شكلتها مؤسسات التعليم الجامعي الخاص ومشاركة الشركات لحصة السوق في توظيف الطلاب الذين يدفعون رسوماً دولية، وتقدم التعليم الرابع وبرامج التدريب، أو بيع الخدمات التعليمية مثل اختبار اللغة ونحو ذلك، واتسع بذلك مفهوم الميزة التنافسية والنظريات ذات الصلة بها وتطبيقها من المنتج إلى الخدمة، ومن توليد الأرباح إلى إيجاد القيمة، ومن جودة المنتج/الخدمة المحددة إلى الأداء العام للمؤسسة، وفي الوقت نفسه ازداد الاهتمام بحراك الطلاب، ونمو اقتصاد المعرفة، ونتيجة لهذه العوامل الخارجية انتشرت نظريات الميزة التنافسية ومصطلحات الميزة التنافسية، والوضع التنافسي، والاستراتيجية التنافسية في قطاع التعليم العام، وبدأت تحظى باهتمام كبير في سياسات عمل الجامعات وموادها التربوية ومواقع الويب الجامعية، وتم تعميم هذا المفهوم في قطاع التعليم الجامعي بسبب مجموعة من العوامل الداخلية؛ فمؤسسات التعليم الجامعي كانت دائماً لديها تطلع التنافسية في محاولة للتوصل إلى معايير أكاديمية عالية لتحقيق التميز الأكاديمي، والحصول على سمعة دولية وترتيب عالمي، وأيضاً مشاركة الطلاب في مجتمع التعلم والنجاح في حياتهم المهنية المستقبلية، وتطوير استراتيجيات النمو في العديد من الجامعات، وهذا ينطوي على استخدام أدوات جديدة مثل التدويل، والتسويق والترويج لتعزيز المزايا التنافسية (Haan, 2015, P.46) ؛ وعليه يمكن توضيح ماهية الميزة التنافسية للجامعات، وأهميتها، واستراتيجياتها، ونماذجها.

#### أ- ماهية الميزة التنافسية للجامعات:

في البداية تعرف المنافسة *Competition* بأنها أساس نجاح أو فشل المؤسسات، وتحدد المنافسة مدى ملاءمة أنشطة الجامعة لأدائها من حيث الابتكارات، والثقافة المشاركة، والتطبيق الجيد، وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها البحث عن الوضع التنافسي الأفضل في أي قطاع، وتهدف الاستراتيجية التنافسية بذلك في قطاع التعليم الجامعي إلى تأسيس وضع مربح ومستدام بين القوى المتنافسة المحددة في هذا القطاع؛ وهذا يتطلب تحديد مدى ربحية الصناعات على المدى الطويل والعوامل المحققة لها؛ فليس كل الجامعات لديها فرص متساوية لاستدامة الربحية، وكذلك تحديد الوضع التنافسي للجامعة بالنسبة للمنافسين الآخرين. (Porter, 2008, P.1)

وتعرف الميزة التنافسية بأنها خصائص المنتجات الفردية/الأسواق التي تعطي للجامعة وضعاً تنافسياً قوياً، كما يشار إلى المزايا التنافسية بالطريقة التي تطبق بها الجامعة مهاراتها ومواردها للحصول على أعلى عائد على الاستثمار في منتج السوق، ويرجع ظهور مصطلح الميزة التنافسية أساساً في القطاع الخاص إلى عمل العالم مايكل بورتر *Michael E. Porter* في الثمانينات من القرن الماضي، والذي وضع نموذج القوى الخمسة للميزة التنافسية عام ١٩٨٠م، وهذا النموذج يحدد حالة المنافسة داخل قطاع معين من القطاعات المجتمعية، بحيث تتمثل القوى الخمسة في: التهديد من المنافسين الجدد، والقوة التفاوضية للموردين والمشتريين، والتهديدات بتبديل المنتجات، والتنافس داخل قطاع ما، وهذه القوى مجتمعة تحدد إمكانية الربح في نهاية المطاف للمؤسسة والمركز التنافسي لها، ولم يُقدّم (بورتر) تعريفاً لمصطلح الميزة التنافسية، لكنه ربط ذلك بمفهوم القيمة بحجة أن إيجاد قيمة للمشتريين هو الوسيلة لتحقيق المزايا التنافسية؛ ولذلك قد تملك الجامعة ميزة تنافسية عندما تقوم بإنشاء قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، وهذه الميزة التنافسية في المقابل تُمكن الجامعة من كسب المزيد من القيمة الاقتصادية من منافسيها؛ نظراً لأن القيمة المضافة قد تزيد فرص بقاء الجامعة؛ فالقيمة المضافة تأتي من الأداء العالي للجامعة؛ ولذلك يتم أيضاً إنشاء ارتباط بين الأداء العالي والميزة التنافسية. (Haan, 2015, PP.45-46)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على العمل بطريقة أو أكثر بحيث لا يمكن أن يقابلها المنافسون، والميزة التنافسية هي التفوق الذي حققه التميّز من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء من عطاءات المنافسين، إما من خلال الأسعار الأقل، أو من خلال تقديم المزيد من الفوائد التي تتوافق مع الأسعار الأعلى، وتتمتع الجامعة بميزة تنافسية عندما تكون قادرة على إيجاد قيمة اقتصادية أكثر من جامعة منافسة، وعندما تنفذ استراتيجية تخلق قيمة فائقة -للمعملاء والمنافسين- غير قابلة للتكرار أو التقليد، ويتكون مصدر الميزة التنافسية من التكلفة المنخفضة وتوفير الكفاءة والتمييز - لإحداث فرق. (Soewartini et al., 2017, P.40)



وأيضاً تُعرّف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي بأنها جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق للجامعة على نظيراتها في سوق التعليم الجامعي من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (خاطر، ٢٠١٥، ص ٢٣١)، وتصف الميزة التنافسية طريقة اختيار وتطبيق الجامعة للاستراتيجية العامة لتحقيق واستدامه الميزة التنافسية، فهي تهتم بإيجاد روابط بين استراتيجيات الميزة التنافسية-التكلفة والتمايز والتركيز/مجال أنشطة المؤسسة، والأداة الأساسيّة في الميزة التنافسية، وإيجاد طرق لتأكيدّها هو سلسلة القيمة التي تُحوّل الجامعة إلى أنشطة رصينة في تصميمها وإنتاجها وتسويقها وتمايز منتجاتها. (Porter, 1998, P.77)

ويرتبط بمفهوم الميزة التنافسية دائماً بما يعرف بالاستراتيجية التنافسية والتي تعني البحث عن وضع تنافسي أفضل في قطاع التعليم الجامعي، ويهدف إلى إنشاء وضع تنافسي مربح ومستدام لمؤسسات التعليم الجامعي، وتستجيب الاستراتيجية التنافسية ليس فقط لبيئة هذه المؤسسات، ولكن أيضاً تحاول تشكيل تلك البيئة على النحو الأفضل لمؤسسات التعليم الجامعي. (Lindong, 2007, P.20)

وهناك أيضاً ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة، وتعني الوضع الفريد الذي تطوره مؤسسات التعليم الجامعي في علاقتها مع منافسيها، والذي يُمكنها من أن تتفوق بها على أساس ثابت، وتحقق الجامعات ميزة تنافسية مستدامة عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة. (Lindong, 2007, P.23)

وتتمثل عناصر الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي عادة في: جودة التعليم و/أو البحث العلمي، والسمعة/العلامة التجارية/الصورة/الجاذبية، وتفرد وتمييز المؤسسة الجامعية في شيء ما، ونمو عدد الطلاب، وجودة المرافق والخدمات، والترتيب والتصنيف، والشراكات/التعاون الدولي، والموقع الجغرافي/بيئة المعيشة، والعمل بشكل أفضل، والمعرفة التطبيقية، والوضع التنافسي، وشبكة الخريجين، وشهادة الاعتماد. (Haan, 2015, P.56)

وتكمن الميزة التنافسية للجامعات في عملياتها الإدارية والتنظيمية، وأوضاعها الحالية، والسبل المتاحة لها، وفي إيجاد التمايز؛ فالتحدى الاستراتيجي هو تحديد الكفايات الداخلية والخارجية غير التقليدية التي تدعم بشدة المنتجات والخدمات ذات القيمة، وأن المفتاح الحقيقي

لنجاح الجامعة في الوقت الحالي أو في التنمية المستقبلية يكمنُ في قدرتها على إيجاد الكفاية التي تُميّزُها عن غيرها بشكل صحيح. (Anderson, 2010, PP.96-97)

وهناك أربعة اختصاصات أو كفايات أساسية أو عامة التي تُمكنُ الجامعات من بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها؛ حيث تتيح هذه الاختصاصات للجامعة تميّزًا لمنتجاتها بحيث تكون أكثر فائدة للعملاء وأقلَّ في التكلفة، وهذه الاختصاصات الأربعة هي: الكفاءة، والتي تقوم على علاقة المدخلات بالنواتج؛ فالمؤسسة الأكثر كفاءة هي الأقل في المدخلات (التكاليف) المطلوبة لإنتاج شيء معين (المنتج/الخدمة)؛ والجودة، وتتمثل في: شكل، وسمات وأداء، ومتانة، وموثوقية، ونمط، وتصميم المنتج أو الخدمة بحيث يتم تقديم منتجات/خدمات عالية الجودة للعملاء وتكون أكثر فائدة لهم وذات كفاءة وقليلة التكاليف؛ والابتكار، ويعني تحسين العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة، حيث إن هناك ابتكارًا في المنتج/الخدمة، وابتكار طريقة تسليم هذه المنتجات إلى العملاء؛ فالخدمات المبتكرة تخلق فائدة أكبر للعملاء؛ مما يؤدي إلى زيادة قيمة الخدمات والمنتجات؛ والاستجابة، وتعني عملية تحديد وإرضاء العملاء؛ فالمؤسسة الفضلى من وجهة نظر المنافسين هي التي تقدم منتجات وخدمات أكثر فائدة؛ لأن عملاءها سيكونون أكثر رضا عن شراء واستخدام المنتج أو الخدمة، وترتبط الاستجابة بعملية استخدام العملاء للتغذية الراجعة لتحسين الميزات الموجودة أو إضافة ميزات إلى المنتج أو الخدمة، وتعمل هذه الكفايات الأساسية الأربعة معًا لتشكيل الكفاءات المتميزة التي تسمح للجامعة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية ميزة قيادة التكلفة أو التمايز. (Rabah, 2015, PP.9-10)

والسبيل لذلك هو بناء مزايا تنافسية- للمؤسسة الأكاديمية- تقوم على بناء مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة، وإنتاجها عبر الاهتمام المتواصل بمنظومة المعرفة القائمة على الإنسان/التقنية / الاستراتيجية، بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها، وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة، ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة (الصالح، ٢٠١٢، ص ٣٠٣)

ويرتبط ببناء الميزة التنافسية تواجد القدرة التنافسية *Competitiveness* لنظام التعليم الجامعي، بمعنى أن يكون نظام التعليم الجامعي قادراً على إنشاء، وتطوير بيئة التعليم الجامعي التي تُمكن نظام التعليم الجامعي من المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني، ولكن أيضاً- على الصعيد العالمي، فضلاً عن زيادة مستوى الرفاهية للمجتمع وأفراده، ويقوم هذا المفهوم على إنشاء وضمان تشغيل بيئة نظام التعليم الجامعي من حيث توفير الظروف اللازمة لأية عملية تنافسية لنظام التعليم الجامعي، وتفاعل نظام التعليم الجامعي مع القدرة التنافسية للدولة التي تُمكنها من تقييم تطبيق نماذج بحوث القدرة التنافسية للدولة لاستكشاف القدرة التنافسية لنظام التعليم الجامعي الوطني، وقياس القدرة التنافسية يكون بتحليل خمسة أبعاد هي: (التكلفة، والإنتاجية، وجودة الخدمة، والسعر، والإدارة)، وإنّ تحليل التكلفة يتم من خلال تقييم حجم المرونة المالية المُقَمَّمة لمؤسسات التعليم الجامعي، بمعنى مدى الاهتمام بفرص جذب الموارد المالية البديلة لميزانية التمويل العام ودراسة ظروف السوق، وتقاس الإنتاجية بتقييم المدخلات ومقارنتها بالمخرجات التي تم الحصول عليها (تقييم الكفاءة والفاعلية)، وتقاس جودة الخدمة من خلال الدراسات الاستقصائية، وإنّ تحليل الأسعار التنافسية يستند إلى تقييم للمرونة في تحديد الأسعار، وتحليل الشروط التي تمّ تحديدها في الإطار القانوني؛ وبذلك تتمكن من الاستجابة المرنة للتغيرات الدينامية في البيئة التنافسية، وتعد الإدارة عاملاً أساسياً للتغيير، ولها أثر كبير على الكفاءة؛ ولذلك يمكن تقييم أداء الإدارة في ضوء شروط الربحية والحصة السوقية.

(Stonkiene, Matkeviciene, & Vaiginiene, 2016, PP.121-122)

ومنذ عام ٢٠٠٥م أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر القدرة التنافسية العالمية (جي سي أي/ *GC*) والذي يجمع بين ١١٤ مؤشراً والتي تعكس المفاهيم الخاصة بالإنتاجية والرخاء طويل الأجل، ويتم تجميع هذه المؤشرات في ١٢ مكوناً هي: المؤسسات، والبنية التحتية، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة، والتعليم الابتدائي، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتنمية الأسواق المالية، والاستعداد التكنولوجي، وحجم السوق، وتطور الأعمال، والابتكار، ونظمت هذه الركائز بدورها في ثلاثة مكونات أساسية هي: المتطلبات الأساسية، ومعززات الكفاءة، وعوامل الابتكار والتطور، ويحدد لهذه المكونات ثلاثة أوزان مختلفة في حساب الرقم القياسي العام، اعتماداً على كل مرحلة اقتصاد

للتتمية، والنتائج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، ويتضمن (جي سي أي) بيانات إحصائية من المنظمات المعترف بها دولياً، لا سيما صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومختلف منظمات الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة، بما في ذلك الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية، ويتضمن أيضاً المؤشرات المستمدة من استقصاء الرأي التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي والتي تعكس الجوانب النوعية للقدرة التنافسية. (Schwab, & Martin, 2017, P.4)

وينضح من ذلك ترابط مفهوم الميزة التنافسية بكل من مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية، والاستراتيجية التنافسية، فالمنافسة تعني تناسب وتلائم أنشطة الجامعة لمهامها، وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها استمرار الجامعة في البحث عن الوضع التنافسي الأفضل بين الجامعات المنافسة لها على مختلف الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية، والقدرة التنافسية تشير إلى قدرة الجامعة على توفير بيئة التعليم الجامعي التي تمكنها من دخول سباق المنافسة، وتحقيق الميزات التنافسية المنشود الوصول إليها.

#### ب- أهمية الميزة التنافسية في الجامعات:

تعد الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس الوطني والدولي؛ حيث تشير إلى القدرة على الإبداعية والابتكارية والأسبقية الرائدة في تجويد الإنتاجيات المؤسسية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة لديها؛ لإضافة قيم إدارية وتعليمية وبحثية لأصولها المؤسسية، بالإضافة إلى ابتكارها آليات استراتيجية، وخصوصية التدابير الإدارية ذات العلاقة بتحسين الأداء المهني؛ بما يحقق لها التميّز والأسبقية القيادية عن نظيراتها الوطنية والإقليمية والدولية. (عبداروس، ٢٠١٥، ص١٢٨)، وتوضح أهمية الميزة التنافسية للجامعات من خلال أن:

١. هناك مجموعة من العوامل الرئيسة للميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تبرر تطبيق نماذج الميزة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، من حيث العلامة التجارية، والسمعة، والجانب المادي للتعليم الجامعي، بما في ذلك الموقع، والمرافق، وعلاقات مؤسسات التعليم الجامعي مع الطلبة (العملاء/المشترين) والمحاضرين والمدرّبين (الموردين)، بالإضافة إلى شدة المنافسة بين المؤسسات التي تتنافس على نفس الفرص المولدة للقيمة وللدخل، والتي تتأثر بالإجراءات الحكومية،

وتساعد نماذج الميزة التنافسية الجامعات في تحديد معالم القواعد الجديدة، والمشاركين والأسواق والمستمرة في الظهور؛ فالكليات والجامعات تتنافس من أجل جذب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس المُمَيِّزِينَ، ودعم البحوث، والمساهمات المالية، وأصبحت هذه المنافسة أكثر شدة وعالمية؛ فالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعات قد حولتها إلى كيانات تجارية، وعلاوة على ذلك أصبح التعليم الجامعي يُنظَرُ إليه كصفحة تجارية، فالمحاضر هو منتج للسلع الأساسية، والطالب هو المستهلك؛ مما أدى إلى تسليع التعليم الجامعي، ويتطلب هذا التسليع اعتماد الجامعات أنشطة تنافسية تهدف إلى توليد الدخل خاصة مع توجه الحكومات إلى تخفيض التمويل، ضمن إصلاحات أخرى في التعليم الجامعي. (Mathooko & Ogutu, 2015, PP.336-337)

٢. المنافسة أصبحت بين الجامعات أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاما الأخيرة لا سيما على الساحة المحلية، فبعد أن كان التنافس بين الجامعات مُقْتَصِرًا على العالم المتقدم؛ دخلت المنافسة -أيضًا- إلى الساحة المحلية، وأصبحت فاعلية هذه المنافسة مرهونة لحدِّ كبير بالقدرة التنافسية للجامعات، وهي قدرة باتت مرهونة بدورها بقدرة الجامعة على تهيئة وتنمية مخزون من رأس المال الفكري بحيث يضم أساتذة وقادة ومديرين وعاملين مؤهلين للتفكير الاستراتيجي الابتكاري، ومؤهلين لتصميم مبتكر لحزمة الخدمات التعليمية البحثية الجامعية لتعزيز الأداء الجامعي ومدِّ أسواق العمل بما تتوقعه المؤسسات من معارف ومهارات تتناسب والمتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية؛ ومن ثم خدمة الاقتصاد الوطني. (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ١٢٥)

٣. الميزة التنافسية أصبحت هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه جميع الجامعات باختلاف أنواعها في ظل التحديات المحيطة والتنافسية الشرسة بين المؤسسات التعليمية؛ وذلك لأن بقاء هذه الجامعات أصبح مرهونًا بقدرتها على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين وفق معايير معينة كالجودة والسعر والوقت، وتحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة، واحتياجات الأسواق المحلية والعالمية من جهة أخرى. (حسن، ٢٠١٤، ص ١٦٧)

٤. ظهور مجموعة من التحديات التي تتطلب من مؤسسات التعليم الجامعي أن تكون أكثر تنافسية من حيث نمو أعداد الجامعات التي تقدم البرامج الدراسية ذات الدوام الجزئي والبرامج الدراسية عن بعد، وتوسع بيئة أعمال مؤسسات التعليم الجامعي لتشمل برامج التدريب بداخلها، وتشجيع الحكومات صيغ التمويل القائمة على المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي، واستعداد الحكومات للاستثمار في التعليم.
٥. الجامعات في حاجة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتقليل التكاليف والموضحة لكل مصادر ميزة التكلفة، والتي تحقق لها في نفس الوقت الميزة التنافسية من ناحية، وتحقيق الربحية من ناحية أخرى خاصة مع توجه الحكومات إلى تقليص اعتماداتها المالية وتشجيع الجامعات (الموردين) الأقل تكلفة. (Daniel, 2006, PP.69-70)
٦. المنافسة العالمية أدت إلى تزايد الاهتمام بالموهب ذوي المهارات العالية؛ فلكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة؛ فإن هذا يتطلب مستويات مهارة عالية على نحو متزايد بين العاملين بها، وتحديدًا أكثر للصفات التي تُميّز مديري المؤسسات، وتوسيع نطاق البحث الداخلي عن مجتمعات المواهب، بالإضافة إلى ذلك فإن على المؤسسات إدماج مجتمعات المواهب في نشاط التخطيط (التعيين)؛ مما يعني أن قضايا مثل دراسة السوق ودراسة صاحب العلامة التجارية تساعد في جذب واستبقاء العاملين ذوي الأداء العالي. (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010, P.163)
٧. الغرض الرئيس للتخطيط والإدارة الاستراتيجية مساعدة الجامعات على التنافس بنجاح في أسواقها، ويتطلب التنافس بشكل فعال من الجامعات استدامة الميزة التنافسية، وهناك العديد من مصادر الميزة التنافسية من حيث العمل بأقل التكاليف، وجودة السلع والخدمات العالية، وزيادة العملاء وولائهم، وزيادة القدرة على خدمة العملاء بشكل أفضل، والموقع التجاري، والقدرة على الابتكار بشكل أسرع، ونظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، كما يُمكن للمؤسسات تحقيق التنافسية المستدامة من خلال جذب المشترين الذين يفضلون منتجاتها أو خدماتها عبر عروض من المنافسين، وتطبيق استراتيجيات إيجاد القيمة. (Bradmore, 2007, P.42)

ويتضح من ذلك أهمية تحقيق الجامعات الميزة التنافسية؛ فهذا يُمكنها من تحقيق السمعة الأكاديمية العالمية، وأن يكون لها ترتيبٌ مُميّزٌ ضمن التصنيفات العالمية للجامعة في مختلف أنشطتها التدريسية والبحثية والمجتمعية، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق الجامعات استراتيجيات الميزة التنافسية المختلفة ونماذجها المتعددة التي تساعدها على مواجهة تلك التحديات المتعلقة بالتمويل والتَّميُّز وإدارة مواردها البشرية بكفاءة والاستفادة من العاملين الموهوبين بها؛ ومن ثم تحقيق الاستدامة في نشاطها المؤسسي والتَّميُّز العالمي.

### ج- استراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات:

يُعدُّ من أهم التغيرات والتحديات الحضارية التي يواجهها المجتمع في حاضره ومستقبله والتي يجب أن تنهياً لها وتتفاعل معها أنظمة المجتمع المختلفة، وخاصة التعليم الجامعي: كاللّقاء العلمي والتكنولوجي، والثورة في وسائل الانتقال والاتصال، والثورة المعلوماتية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات، والعولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومحاولة فرضها على المجتمع، والشركات متعددة الجنسيات وتأثيراتها السياسية والاقتصادية الكبيرة، ومحاولة فرض صراع الحضارات وما يرتبط به من تقليل شأن ثقافات معينة، والتنمية البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (الحوت، ٢٠٠٤، ص ٤٤٣)

ولذا من أجل الفوز بالمنافسة في بيئة الأعمال ينبغي أن يكون للجامعات استراتيجية جيدة للمنافسة، ويقصد بالاستراتيجية اتجاه ونطاق الجامعة على المدى الطويل الذي يحقق ميزة بالنسبة للجامعة من خلال تشكيل الموارد داخل بيئة صعبة، وتلبية احتياجات الأسواق والوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة؛ فالجامعات التي تقوم بتنفيذ استراتيجيات بسرعة وبدقة هي التي تتمتع بميزة تنافسية للفوز بالمنافسة، فالاستراتيجية القوية تحقق ميزة تنافسية كبيرة ومستدامة، وإذا كانت ضعيفة أدت إلى فشل التنافسية، وفي سياق المنافسة بين الجامعات أصبحت جوانب الميزة التنافسية ضرورة لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف طويلة الأجل للجامعة.

(Herlambang, T, Sudiro, &Noermijati, 2013, P.30)

وهناك ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات وهي: قيادة التكلفة (cost Leadership)، والتمايز (differentiation) (إيجاد منتجات وخدمات متميزة ومرغوبة)، والتركيز (focus) (تقديم خدمة متخصصة في الأسواق المتخصصة)، وتنقسم استراتيجية التركيز إلى قسمين هما تركيز التكلفة وتركيز التمايز، وتشمل مصادر ميزة التكلفة اقتصادات منحنى التعلم، وإتاحة التكلفة المنخفضة المتميزة لعوامل الإنتاج، والتكنولوجيا، ويمكن للجامعة تحقيق تمايز منتجاتها بطرق مختلفة من حيث سمات المنتج، والروابط بين الوظائف، والتوقيت، والموقع، والعلاقات مع المؤسسات الأخرى، وتخصيص المنتج، والتسويق للمستهلك، وقنوات التوزيع، والخدمة والدعم، والسمعة، فالجامعات تركز على مكانة سوق بعينها، وتكون مواردها مكرسة للحفاظ على قيادة السوق في هذه المكانة، وهكذا تكتسب الميزة التنافسية المستدامة. (Rabah, 2015, PP.27-28)

وتهتم استراتيجية قيادة التكلفة بإنتاج المنتجات والخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، وتشير استراتيجيتنا التمايز والتركيز إلى إيجاد شيء ما يتسم بالانفرادية، والتركيز على مجموعة المشترين، أو السوق الديموغرافي على التوالي، ويكون الهدف من كل استراتيجية هو مساعدة المؤسسة على إيجاد قيمة للمشتريين الخاصين بها، على سبيل المثال في حالة تبنّي الجامعة استراتيجية قيادة التكلفة؛ فإن القيمة التي تخلقها تتمثل في أسعار مخفضة عن منافسيها، وفي استراتيجية التمايز فالقيمة التي تخلقها تكون من خلال توفير منافع متميزة أكثر من قيمة السعر المعدل، وتتحقق هذه القيمة خلال ممارسة الأنشطة في التصميم والإنتاج والتسويق والتسليم ودعم خدماتها، ويتطلب هذا التحديد الدقيق لهذه الأنشطة الخاصة بكل قيمة تحققها كل استراتيجية ووضعها في صورة خريطة (Huggins, & Izushi, 2011, P.7)، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

١- استراتيجية قيادة التكلفة: وهي استراتيجية عامة لتحديد عمل مؤسسات التعليم الجامعي الجاد لتحقيق إنتاج بأقل التكاليف لتوفير خدماتها برسوم منخفضة، أي أنها تعني أنّ الجامعة قادرة على جذب أكبر عدد من الطلاب من منافسيها



(Lindong, 2007, P.20)، وتهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى توسيع نطاق السوق من خلال تطبيق إجراءات خاصة بتقليل التكلفة في البحث والتطوير، والخدمات، وقوى البيع، والإعلان من أجل بيع منتجات بسعر أقل من المنافسين مع تحقيق الربحية. (Paper, 2003, P.5)

٢- **استراتيجية التمايز:** وهي استراتيجية عامة لمؤسسات التعليم الجامعي لتكون فريدة من نوعها في قطاع التعليم الجامعي من خلال بعض الأبعاد ذات القيمة التي تقدمها للطلاب، على سبيل المثال تعدد المسارات الأكاديمية، ودفع الرسوم بطرق متعددة، وبرامج دراسية فريدة من نوعها، والدراسة بالحوافز (Lindong, 2007, P.20)، وتهدف استراتيجية التمايز إلى كسب ولاء العملاء من خلال إيجاد منتج مميز في التصميم والشكل والتكنولوجيا والخدمة، ومنظومة التسليم. (Paper, 2003, P.35)

٣- **استراتيجية التركيز:** وهي استراتيجية عامة لمؤسسات التعليم الجامعي لتركز جهودها لخدمة بعض قطاعات السوق جيدا بدلاً من خدمة السوق كله، ومنها استراتيجية تركيز التمايز، وهي استراتيجية مؤسسات التعليم الجامعي لخدمة شريحة معينة فقط من سوق الطالب (على سبيل المثال العاملين الكبار) (Lindong, 2007, PP.20-21)، واستراتيجية التركيز على ميزة التكلفة، وكلتا الاستراتيجيتين تخصُّ شريحةً مُعيَّنةً من قطاع معين، وتعتمدان على الفروق بين الشريحة المستهدفة وبين الشرائح الأخرى من هذا القطاع، وهذا يعني أنَّ المشتريين (الطلاب والحكومة) لهم احتياجات غير اعتيادية ومتطلبات خاصة من إنتاج وتسليم الخدمات. (Daniel, 2006, P.70)

ويتضح من ذلك أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية للميزة التنافسية التي يمكن أن تستخدمها الجامعة لتحقيق التنافسية والتفوق على منافسيها، فهناك استراتيجية قيادة التكلفة التي تهتم بإنتاج الجامعة خدمات ومنتجات بأقل التكاليف وبجودة عالية، واستراتيجية التمايز التي تهتم بتقديم الجامعات خدمات مؤسسية متنوعة فريدة من نوعها بالنسبة للجامعات الأخرى، واستراتيجية التركيز والتي تهتم بتوجيه أنشطة الجامعة نحو شريحة أو فئة معينة من الأطراف ذات المصلحة بالجامعة، وتنقسم استراتيجية التمايز بدورها

إلى استراتيجيتين فرعيتين هما: استراتيجية تركيز التكلفة، واستراتيجية تركيز التمايز التي تعني تحقيق التمايز من خلال التركيز على فئة معينة من جمهور المستفيدين بدلاً من خدمة الجمهور وتقديم خدمات خاصة تخص هذه الفئة فقط.

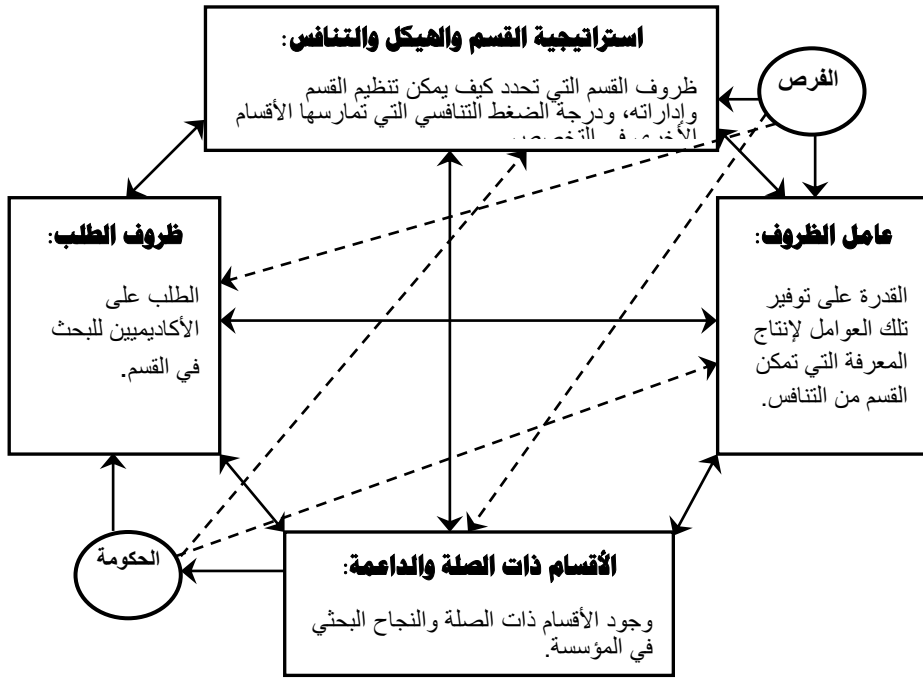
#### د- نماذج الميزة التنافسية في الجامعات:

للقيادة دور مهم جداً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة؛ لأنها العمود الفقري لها، والمصدر الرئيس للحصول على الميزة التنافسية، والجامعة كمؤسسة مطلوب منها الخروج من نموذج القدرة التنافسية القائم على الموارد، واستخدام نموذج القدرة التنافسية القائم على المعرفة وإدارة المعرفة التي تعمل على بقاء الجامعة على قيد الحياة على المدى الطويل (Sriwidadi et al., 2016, P.34)، ومن أهم نماذج الميزة التنافسية نموذجان: نموذج الميزة التنافسية لبورتر (نموذج الميزة التنافسية من الداخل والخارج)، والذي يهتم بوضع البيئة الداخلية والقوى الخارجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ونموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد الداخلية (الميزة التنافسية من الداخل) والذي يؤكد على أن أساس الميزة التنافسية يكمن في تطبيق حزم من الموارد الحيوية القيمة التي تملكها الجامعات، كما يؤكد هذا النموذج الأخير على أهمية الأصول والموارد في الأداء التنظيمي، والاهتمام بتوجهات العملاء والمنافسين في تقييم المزايا؛ وتعد القيمة، والندرة، وعدم قابلية الموارد للاستبدال، والمتانة والشفافية والقابلية والملاءمة محددات للموارد القيمة، ويتم توحيد الأصول والموارد والقدرات في ما يعرف بالاختصاصات الأساسية (Bradmore, 2007, PP.42-43)، ويمكن توضيح هذين النموذجين على النحو التالي:

#### ١- نموذج بورتر Porter Model:

لقد قدم العالم مايكل بورتر *Michael E. Porter* نموذج لوصف وفهم الميزة التنافسية للشركات في الصناعات التي تتنافس داخل الدولة، ويضم نموذج بورتر الذي يوضحه الشكل (٣) ستة مكونات، أربعة منها رئيسية وهي: عامل الظروف، وظروف الطلب، والأقسام ذات الصلة والداعمة، واستراتيجية الإدارة والهيكل والتنافس، فعامل الظروف يقيس قدرة الجامعات على توفير عوامل الإنتاج الخاصة التي تمكنها من التنافس؛ ويمكن أن تكون هذه

العوامل الأساسية موروثية في الجامعة، أو عوامل متقدمة قد وضعت بالاستثمار (مثل مختبرات ممتازة)، ومعظم مكونات عامل الظروف مرتبطة بملف التعريف المالي للجامعة، وهذا ثابت تقريبا حسب الوضع التاريخي ونظام التشريعات، أما بالنسبة لظروف الطلب فتقاس بالطلب من قبل الجامعة لقيام أقسامها بالبحوث ويمكن رؤيته في نجاح القسم في نشر البحوث واجتذاب التمويل والأفراد للقيام بالبحث، أما المكون الثالث وهو الأقسام ذات الصلة والداعمة فتقاس بقوة البحث المؤسسي، وعلى وجه التحديد فإن وجود تلك المتعلقة ببحوث الأقسام الناجحة هي التي يمكن أن تعمل كمساعدات بحثية، في حين أن استراتيجية القسم والهيكل والتنافس تُقاسُ بالشروط التي تحدد كيف يتم تنظيم القسم وإدارته، ويشمل مجموعة من العوامل من حيث الوقت المتاح للبحث إلى نشر منشورات الأقسام، ويشير التنافس إلى درجة الضغوط التنافسية التي تمارسها الأقسام الأخرى في موضوع معين؛ فدور الجامعة يتمثل في خلق الظروف المؤسسية، وتطوير بيئة دينامية ومُحفزة لتشجع الأقسام على مواصلة تعزيز النموذج؛ وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية مع مرور الوقت، أما العاملان المتواجدان خارج النموذج فهما الفرص والحكومة، فالفرص يمكن أن توفر ميزة تنافسية بالعديد من الطرق من حيث توظيف البحوث في المستقبل، وتطوير نظريات أو تقنيات مبتكرة بواسطة أعضاء من العاملين، والقيادة القوية، أو حتى الهبات الضخمة، وهذه الأقسام - مع أفضل شروط البحث داخل النموذج - ستكون أقدر على أن تحدث تقدماً في الفرص، أما الحكومة فتميل إلى التأثير على معظم الأقسام على قدم المساواة، ويكون لها تأثير على الأداء البحثي، ويمكن أن تُؤثّر الحكومة على ظروف الطلب عن طريق تمويلها (مجالس البحوث) والأقسام ذات الصلة والداعمة بتمويلها من مجالس تمويل التعليم الجامعي، والأقسام يمكن أن تُغيّر الاستراتيجيات الخاصة بها، والهيكل والتنافس من أجل التوفيق بين أنفسهم مع إعطاء مصادر التمويل. (Curran, 2000, PP.395-397)



شكل (٣) يوضح نموذج بورتر للميزة التنافسية

**Source:** Curran, Paul J. (2000). Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model. *Journal of Higher Education Quarterly*, 54(4), P.396.

ووفقاً لبورتر فإن نجاح أو فشل الجامعة يعتمد على مزاياها التنافسية؛ فكل جامعة عليها أن تكون قادرة على خلق الميزة التنافسية في صناعاتها والحفاظ عليها إذا كانت تريد البقاء على قيد الحياة، وهذا المفهوم ينطبق -أيضاً- على الكليات والجامعات، وبعبارة أخرى فإنّ هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية بغض النظر عن نطاق توسيع أو تضيق السوق المستهدفة، وهما ميزة التكلفة وميزة التمايز.

(Kurniaty, Lewangka, Sumardi, Jusni, 2015, P.66)

ويقوم نموذج بورتر في فكرة عمله على أنّ نجاح الاستراتيجية التنافسية للجامعة يعتمد على وضع الجامعة داخل بيئتها خاصة في القطاع الخاص بها، وعلى قدرتها على الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية، أو تجعل التأثير عليهم في صالحها، وصناعة التعليم الجامعي اليوم في المثلث التجاري الذي يخضع باستمرار للضغوط الخارجية، مثل

القوى التنافسية من مقدمي الخدمات التعليمية المحلية والدولية من مؤسسات التعليم الجامعي العام والخاص على حد سواء، وتوضح أهمية نموذج بورتر في تحديد قوى المنافسة الكامنة وفي الحصول والحفاظ على خطة استراتيجية شاملة من خلال تحليل مؤسسي يساعد على خلق صورة شاملة عن هذه القوى التي تشكل أية صناعة ويساعد المديرين على امتلاك آفاق تنافسية أوسع؛ فقوى السوق الحالية تعتبر تحدياً يواجه الجامعات في شكلها الحالي ونمطها ووظائفها، بالإضافة إلى تحدي دخول العديد من الأفكار التجارية الجديدة في بيئة الجامعات المختلفة تماماً عن بيئة قطاع التعليم العالي التي هددت وجودها؛ ففي الآونة الأخيرة هناك العديد من التغييرات في الصناعة العالمية في مجال التعليم الجامعي بما في ذلك انخفاض التمويل الحكومي، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، وتغيير التركيبة السكانية، وظهور نماذج جديدة في التعليم الجامعي، والتنمية الاقتصادية والنمو، والتطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعولمة التعليم الجامعي وتغيير السياسات الحكومية والأنظمة في التعليم الجامعي، وهذه التغييرات خلقت العديد من الفرص التي اجتذبت القطاع الخاص للدخول في قطاع التعليم الجامعي للاستفادة من الفرص الناشئة. (Mathooko et al., 2015, P.335-336)

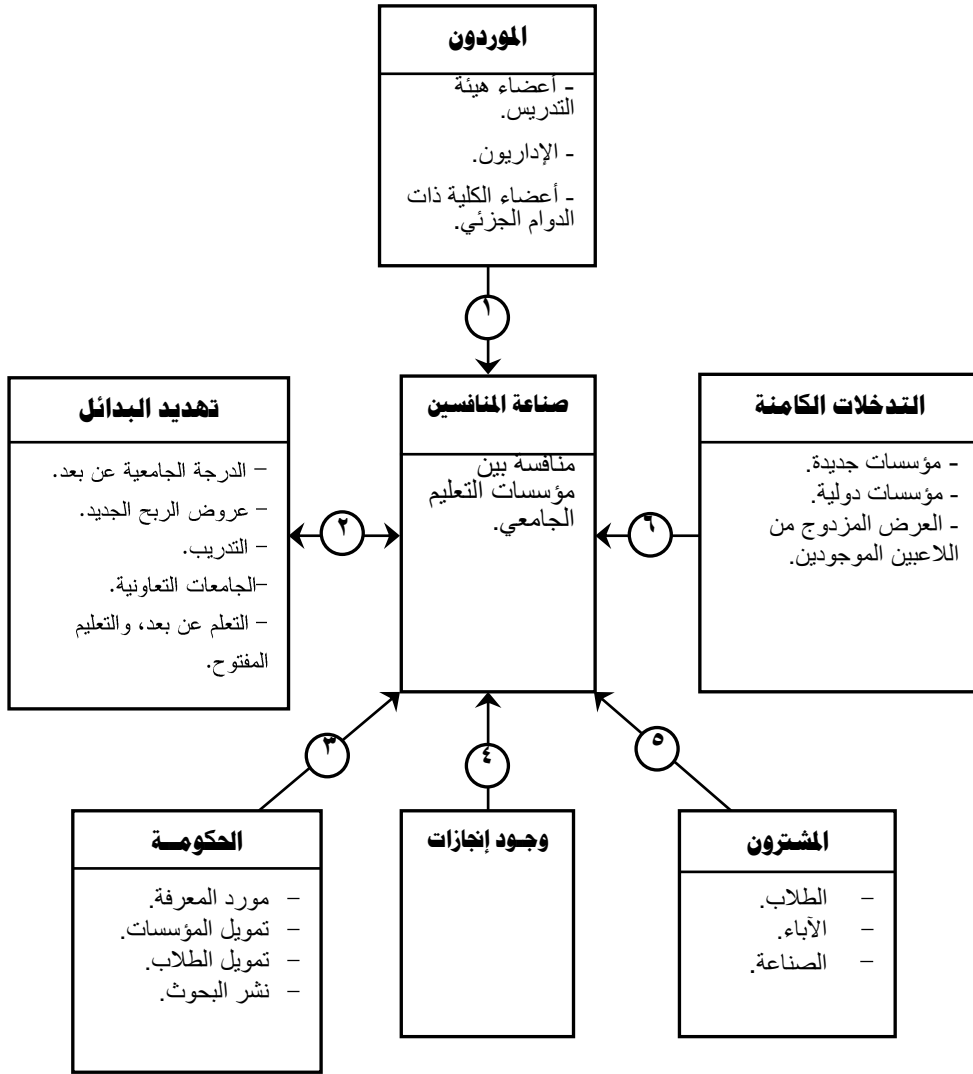
ويهدف نموذج بورتر بذلك إلى تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تقويم العوامل الداخلية والخارجية التي تحقق المزايا التنافسية في السوق العالمية؛ فالعوامل الداخلية هي ظروف الطلب (العملاء واحتياجاتهم) والصناعات المتصلة بالخدمة، مما يسمح بتركيز الأنشطة والحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجية العمليات والهيكل، وكذلك على أساس الشروط القانونية للبلد، والخصوصية الثقافية يمكن أن تستخدم لتقييم القدرة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، أما بالنسبة للعوامل الخارجية المهمة فهي مؤسسات الدولة (الحكومة) والفرص، بحيث تعتبر المؤسسات الحكومية شريكاً ضرورياً ولها دورها في النظام؛ فنظام التعليم الجامعي الوطني يعتمد على القرارات التي اتخذتها مؤسسات الحكومة، وتأثير المؤسسات الحكومية يرتبط بالسياسات القطاعية التي تؤثر في تطوير نظام التعليم الجامعي، والعامل الخارجي الآخر وهو الفرص، ويتمثل في الأحداث غير المتوقعة التي تؤثر في تغيير القدرة التنافسية أو الوضع التنافسي، وتحديد الفرص عملية متعددة الأبعاد في طبيعتها والمعلومات أمر أساسي في هذه العملية؛ ولذا يراعي نموذج بورتر عند دراسة

القدرة التنافسية لنظام للتعليم الجامعي الخصائص المميزة لهذا النظام؛ نظرا لخصوصيات مخرجات نظام التعليم الجامعي، وعند تحليل القدرة التنافسية لنظام التعليم الجامعي الوطنية يتم تقييم قدرة نظام التعليم الجامعي على الاستجابة للأهداف ذات الصلة لتلبية المصالح العامة التي حددها المجتمع والدولة، فضلا عن زيادة مستوى الرفاهية للدولة.

(Stonkiene et al., 2016, PP.122-124)

ويقوم بذلك نموذج القوى الخمس لبورتر على افتراض أنّ البيئة الخارجية لها تأثيراً مُهمّاً في تطوير استراتيجية التنمية بالجامعة، والقوى الخمس هي: تهديد المنافسين الجدد، وشدة التنافس، والتهديد بالبدائل، والقوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين؛ **فتهديد المنافسين الجدد** يعني دخول منافس جديد في سوق عمل التعليم الجامعي، وتعتمد إمكانية هذا الدخول على عدة عوامل من بينها: قدرة الجامعة على زيادة الإنتاجية بكفاءة وباستخدام الموارد على مرّ الزمن، ومتطلبات رأس المال، ورّد فعل المنافسين الجدد أو المحتملين، ومقاومة المشتريين- الجدد الداخلين في السوق من حيث عدم قبول السلع والخدمات الجديدة المساوية أو الأفضل من تلك الحالية، وعدم الاستعداد لتحمل تكاليف تحويل السلع الجديدة والخدمات، والقوة التفاوضية للموردين: ويعرف الموردون بأنهم تلك المؤسسات أو الأفراد التي تُوفّر مواد أو معلومات أو معارف تسمح بإنتاج المؤسسة للسلع، وفي سوق العمل تعتبر الجامعة مورداً لليد العاملة عالية المهارة التي تتمثل في الأساتذة والباحثين والإداريين، ومع العدد المتزايد من الجامعات وعدد أعضاء هيئة التدريس المدرسين المحدود تكون القوة التفاوضية للموردين عالية، والقوة التفاوضية للمشتريين: ففي الجامعات المشتري يتمثل في: الطلاب أو أولياء الأمور، بمعنى أنهم يشتررون التعليم من الجامعة، وزيادة قوة الطلب على الخدمات المقدمة أصبحت أكثر معيارية؛ مما يسمح لهم بمقارنة أكثر سهولة وعمل خيارات بين العروض الكثيرة؛ وبالتالي يوجد أمام المشتري المزيد من الخيارات للاختيار من بينها، بالإضافة إلى المزيد من السلطة لدى المشتري؛ وبالتالي فالمعلومات والخيارات من معالم تحليل القوة التفاوضية للمشتريين، وتسمح المعلومات للمشتريين بمقارنة الخدمات من حيث الجودة، والسمعة الأكاديمية والجوانب المادية، ويرتبط الاختيار ارتباطاً وثيقاً بالملف التعريفي للجامعة، ويكون بذلك أمام العملاء مزيد من الخيارات وزيادة قوة المشتري، وتهديد

**البدائل:** حيث يرتفع تهديد البديل إذا توفرت بدائل مفاضلة فعالة من حيث التكلفة بالمقارنة مع المنتج الأصلي، وفي مجال التعليم الجامعي فالقوة الأكثر تأثيراً ونمواً هي التهديد من عدد من البدائل، وخاصة من التعليم عن بُعد والبرامج على شبكة الإنترنت، والمنافسة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالمياً، ويتم تعريف التهديد بالبدائل من خلال ثلاث سمات هي: الوقت، والملاءمة، والتطبيق؛ فالوقت أهم عامل لدفع الطلاب إلى البحث عن منتجات بديلة، والملاءمة مسؤولة عن قيادة العملاء للبحث عن وسائل بديلة للحصول على الخدمة، وهكذا فإن المنافسين الذين يقدمون البدائل التي غالباً ما تجمع بين الملاءمة والوقت والتطبيق إلى حد كبير، وشدة التنافس: فالتنافس بين المنافسين يمكن أن يتحقق بخصم السعر، وتقديم منتج جديد، وإدخال تحسينات على الخدمات، وفي صناعة التعليم الجامعي تعتمد شدة التنافس على الكائن للمنافسة: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجهات المانحة أو صناديق التمويل وتمويل البحوث المستندة إلى الحكومة، ويتأثر باثنين من العوامل الهيكلية هما: ملف تعريف الجامعات القائمة والذي يُحدّد عدداً من الجامعات في المجتمع، وتحديد الدرجة التي يجب على كل جامعة أن تتنافس من أجل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين، والتمويل والبحوث المستندة إلى الحكومة؛ وصناعة سياق التعليم الجامعي تتأثر تأثيراً شديداً بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية؛ فالسياق السياسي والاقتصادي لقطاع التعليم الجامعي معقد، خاصة بالنسبة للجامعات العامة، بسبب أن التركيزات العالية بين مؤسسات التعليم الجامعي مماثلة ودافعة للمنافسة في الأسعار، والمتحمل لعائدات مؤسسات التعليم الجامعي أن تنخفض، ويترتب على ذلك تحديات خاصة بالموارد المالية التي تواجهها إدارة هذه المؤسسات الآن وفي المستقبل، ويمكن أن تمارس الحكومة نفوذاً مشروعاً في أية صناعة، وفي التعليم الجامعي تؤثر الحكومة من على الأسطح في ما يقرب من جميع القوى الخمس، والتي تشير إلى أنه ربما تكون الحكومة نفسها قوة سادسة، قوة مهمة عادلة للخمسة الأصليين؛ ولهذا السبب ففي قطاع التعليم الجامعي قد تم تعديل نموذج القوى الخمس لبورتر لتضمين الحكومة، ويوفر نموذج بورتر قالباً لعرض سبع قوى تابعة لقطاع التعليم الجامعي (Mathooko & Ogutu, 2015, PP.337-340) تتضح من الشكل (٤).



شكل (٤) يوضح التعليم الجامعي من منظور نموذج القوى الخمس للمنافسة لبورتر واثنين من العوامل الأخرى

**Source:** Mathooko, Francis M. and Ogutu, Martin:(2015). "Porter's Five Competitive Forces Framework and other Factors that Influence the Choic of Response Strtrgies Adopted by Public Universities in Kenya", *International Journal of Educational Management*, 29(3), P.341.



ويتضح من الشكل السابق تعدُّد القوى المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات من حيث تهديد المنافسين الجُدِّد من حيث ظهور العديد من الجامعات المنافسة لبعضها البعض والتي تحاول كُلُّ منها أن تكون أفضل، والقوة التفاوضية للموردين بمعنى قدرة الجامعة على توريد الكوادر البشرية عالية الكفاءة لسوق العمل، والقوة التفاوضية للمشترين الذي يُتيحُ أمامهم العديد من الخيارات للحصول على الخدمات التعليمية من العديد من الجامعات بحيث يقع الاختيار على الجامعة المؤفِّرة لهذه الخدمات وفقاً لمعايير الجودة والتكلفة والوقت، والتهديد بالبدائل بوجود بدائل متعددة أمام العملاء للحصول على نفس الخدمة، وشدة التنافس بين الجامعات على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المَهَارِيِّين والموارد المالية، بالإضافة إلى تدخلات الحكومة في أداء الجامعة.

## ٢- نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد (RBV) The Resource Based View :

ويهتم هذا النموذج بالميزة التنافسية التي تكون أكثر تركيزاً على الموارد والقدرات، وتقوم فكرة عمل هذا النموذج على أنَّ موارد وقدرات وكفاءات الجامعة هي التي تيسر تطوير الميزة التنافسية المستدامة، وأنَّ تحقيق مزايا تنافسية يعتمد على نجاح استراتيجيات الاستفادة من هذه الموارد؛ فالميزة التنافسية على أساس الموارد والقدرات أكثر استدامة من تلك القائمة على تحديد وضع المنتج/السوق، وتشمل الموارد التي تملكها الجامعة على الأصول المالية، والمادية، والبشرية، وغير الملموسة، والأصول الهيكلية والثقافية؛ وبذلك يدعم هذا النموذج مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يؤكد على أهمية موارد وقدرات الجامعة التي إذا ما أُديرَت بشكل صحيح فسوف يسفر عنها توليد عائدات أعلى من المستوى العادي؛ ووفقاً لهذا النموذج فإن هناك طريقة واحدة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة وهي تطوير نوع من الموارد والقدرات النموذجية الخاصة من الموارد المحددة للجامعة، والتي يصعب تكرارها، وطبقاً لهذا النموذج فإن تحقيق الميزة التنافسية -من خلال الموارد الداخلية- أكثر أهمية للجامعات بدلاً من العوامل الخارجية من أجل تحقيق التفوق في المنافسة على مقدمي خدمات التعليم الجامعي والمحافظة على هذا التفوق؛ وبالتالي يتحقق الأداء التنظيمي في حال تفعيل الموارد الداخلية والحصول

على مزايا أكثر من الجامعات المنافسة، بحيث تدمج الموارد مع القدرات والعمليات المؤسسية والتحكم فيها لتمكين الجامعة من تحسين استراتيجيتها الجيدة، ومن ناحية أخرى يؤكد هذا النموذج على أهمية قدرات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، فقدرات الأفراد بمثابة معرفة مُجمَّعة لأعضاء الجامعة التي وُضعت في فترة معينة من الزمن (نادرة)، وهي ذات قيمة لإدارة الجامعة لأعمال العاملين اليومية وتوجّه جميع العاملين والمواهب؛ لتشكيل القيم وتحقيق الأهداف حتى يتم تحقيق الميزة التنافسية، فالجمع بين قدرات الأفراد والموارد ونوعية القرار يسمح للجامعة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، فضلا عن تقليل المخاطر، كما أن الحصول على ميزة تنافسية قوية والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل يكون بامتلاك الجامعة للعاملين ذوي المهارات والقدرات؛ ولذلك تعتبر كفاءات الموارد البشرية مُتغيّراً مُهمّاً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

(Herlambang et al., 2013, PP.30-31)

وتعرف القدرات الحيوية بأنها قدرة الجامعة على دمج، وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغييرات البيئية السريعة، كما تعرف بأنها القدرة على تجديد الكفاءات حتى يتحقق الانسجام مع البيئة التجارية المتغيرة من خلال تكييف، وإدماج، وإعادة تكوين المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، والموارد، والكفاءات الوظيفية، وتستخدم المؤسسات القدرات الحيوية كالعوامل التي يمكن استخدامها للحصول على دمج وإعادة تكوين واكتشاف الموارد؛ مما يؤدي إلى موارد جديدة وتكوينات الموارد (أو مواقف جديدة)، وللقدرات الحيوية تأثيرٌ مباشرٌ على أداء الجامعات، والميزة التنافسية، وتأثيرٌ غير مباشر من خلال إعادة تشكيل الموارد.

(Sriwidadi et al., 2016, PP.36-37)

ويتضح من ذلك أن هناك نموذجين لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات وهما: نموذج بورتر للميزة التنافسية الذي يهتم بتوضيح أن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات يعتمد على وضع الجامعة داخل بيئتها، وحدّد لهذا الوضع ستة عناصر مُكوّنة للميزة التنافسية من حيث عامل الظروف، وظرف الطلب، والأقسام ذات الصلة والداعمة، واستراتيجية الإدارة والهيكل والتنافس، والفرص، والحكومة، وعلى قدرتها على مواجهة القوى

التنافسية الخارجية التي حَدَدَهَا في خمس قوى هي: تهديد المنافسين الجُدُد، والقوة التَّفَاوُضِيَّةُ للموردين، والقوة التَّفَاوُضِيَّةُ للمشترين، والتهديد بالبدائل، وشدة التنافس، بالإضافة إلى نموذج الميزة التنافسية القائم على استثمار مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بالجامعة.

### ثالثاً: العلاقة بين العلامة التجارية والميزة التنافسية للجامعات:

تلعب صورة العلامة التجارية للجامعة دوراً مهماً تجاه تلك المؤسسة الجامعية والقطاع ككل، حيث تحتاج الجامعات إلى تطوير والحفاظ على صورة متميزة لخلق ميزة تنافسية في السوق العالمية المتنافسة بشكل متزايد، ومن المحتمل أن تؤثر هذه الصورة المتميزة على استعداد الطالب للتقدم في تلك المؤسسة؛ وبالتالي فإنشاء هذه الصور في ذهن أصحاب المصلحة هو المَطْلُوبُ، ويُعدُّ كُلٌّ من البيئة التعليمية للجامعة، وسمعتها، والتعليم الأكاديمي، وآفاق التطور الوظيفي للخريجين وتوفير فرص العمل للخريجين، والتكامل الثقافي، والحياة في الحرم الجامعي هي أبعاد أساسية لتحديد وضع العلامة التجارية البارزة للجامعات. (Pinar et al., 2011, P.727)

ويمكن أن تحقق العلامة التجارية للجامعة (خدمة) وهي ميزة تنافسية مستدامة، لذلك تهتم الجامعة بالعلامة التجارية الداخلية من أجل الحصول على الميزة التنافسية من خلال العاملين بها، ومن خلال أيضا عملائها وأصحاب المصلحة كهدف أساسي، وهذا يتطلب الاهتمام بجودة الخدمات وبأهمية الوفاء بوعده بالعلامة التجارية، وتقديم وَعْدِ العلامة التجارية في كل لقاء خدمة، والاهتمام بالاتصال مع أصحاب المصلحة للعلامة التجارية لضمان اتساق تجربة العلامة التجارية عبر مجموعات أصحاب المصلحة، وَتُمْكِنُ العلامة التجارية الداخلية العاملين من تحقيق وعد العلامة التجارية خلال لقاءات الخدمة؛ لأنها تولد فهماً مشتركاً للعلامة التجارية في الجامعة بأكملها، باختصار يُقال إن العلامة التجارية الداخلية لها دور أساسي في التأثير على مواقف العاملين وتشكيل سلوكياتهم لتتماشى مع العلامة التجارية من خلال إيجاد فَهْمٍ للعاملين قيم العلامة التجارية وإشراكهم في واقع العلامة التجارية. (Hayford, 2016, PP.26-27)

وحيث المنافسة الشديدة بين الجامعات أجبرتها على البحث عن مصادر جديدة للتنافس من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، والسَّعي إلى تحقيق مكاسب الميزة التنافسية المستدامة في الأجلين القصير والطويل، وتعتبر القدرة التنافسية للجامعات عن قدرتها على استخدام الموارد والقدرات بكفاءة مثل العمليات التنظيمية والمهارات والمعرفة والمعلومات وكذلك مهارات الإدارة، ولقد وُجِدَ أَنَّ الميزة التنافسية للجامعات التي تتمتع بمستوى عالٍ من مساهمة العلامة التجارية هي التي توفر لها فرصة للنجاح في توسيع نطاق علامتهم التجارية حتى تبقى مرنة في مواجهة المنافسة والضغط الناجمة عن الحواجز أمام الدخول التنافسي، بالإضافة إلى ضَمَانِ الربحية وحصتها في السوق، واستراتيجية التسويق الرئيسة هي التي تحقق أداء السوق والقدرة التنافسية للجامعة وتكون متمثلة في إنشاء مساهمة العلامة التجارية التي تعمل على تحسين القيمة للعملاء؛ حيثُ أنه يوفر المعلومات ويعمل كمصدر للثقة ورضا عن الاستخدام؛ وبالتالي فإنه يعزز القدرة التنافسية للجامعة وفعاليتها وكفاءة برامجها التسويقية، وامتداد العلامة التجارية، كما تعمل العلامة التجارية كمصدر لطمأنه العملاء بشأن جودة الخدمة، والمؤسسة القادرة على بناء مستوى عالٍ من مساهمة علاماتها التجارية تكون قادرة على الاستفادة منها لإطلاق خدمات جديدة. (Hayford, 2016, PP.27-28)

وعندما تهتم الجامعات بأن يكون لها هوية لعلامتها التجارية؛ فهذا يكون مفيداً للغاية خاصة وأنها تعمل في بيئة عالمية، وهناك أربعة أبعاد فرعية للهوية المؤسسية (وهي التواصل والهوية البصرية، والسلوك، وثقافة المؤسسة، وظروف السوق) وهي التي إذا تمت إدارتها بفعالية يمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية، ويجب ألا تتضمن هوية العلامة التجارية فقط مُجَرَّدَ التعبيرات المرئية ولكن عليها أن تتضمنَ التعبيرات اللفظية أيضاً، وصورة العلامة التجارية، والتي -فيها- تُعْتَمَدُ تصورات العميل للعلامة التجارية كما تعكسها رابطات العلامة التجارية الموجودة في ذكرياتهم على نوع المؤسسة- من شأنها تمتلك مدخلاً مختلفاً لتسويق الجامعة للطلاب المحتملين، وتظهر العلاقة بين الميزة التنافسية والعلامة التجارية في أنَّ الجامعات والكليات التي تختلف اختلافاً كبيراً في التوجه والأسواق المخدومة، والموارد المتاحة تستخدم استراتيجيات متوازية تقريبا في

تحديد مكانة وهيبة أكبر، وبطريقة مماثلة فإن تأسيس العلامة التجارية الفعالة للجامعة يمكن أن يدعم علاقة بناء وتشكيل الارتباط بين الجامعة والطالب. (Dennis et al., 2016, P.3050)

ويمكن للجامعات أن تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق إنشاء آليات عزل أو إقامة حواجز أمام التقليد من خلال اعتماد دورات أو برامج فريدة من نوعها، أو عن طريق خدمة الأسواق المتخصصة وإنشاء مراكز يمكن الدفاع عنها في الأسواق التنافسية من حيث -مثلاً- إقامة استراتيجيات التميز التي لا تعتمد فقط على تقديم أسعار تنافسية ولكن أيضاً بتقديم أفضاس يتم فرضها للطلاب؛ فالجامعات ذات السمعة الراسخة أو صور العلامة التجارية القوية تتمتع بوضع سوقي متميز، على الرغم من أنها تحتاج إلى إعادة الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والمهارات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، في حين أن الجامعات الحديثة بحاجة إلى إيجاد مكانة في السوق وتطويرها كميزة تنافسية في المستقبل؛ فهذه السوق المتخصصة واستثمارها يعتمد بشكل كبير على تطور شرائح الطلاب الدوليين المستهدفين، وبدراسة بعض القضايا السياسية لسوق التعليم العالمي وعرض بعض التوقعات حول الاتجاهات المستقبلية والتحديات المتوقعة، وُجِدَتْ ستة مجالات رئيسة تستحق الاهتمام: الأول كان التوتر بين الجامعات كأماكن تسعى إلى المعرفة أو كمراكز تطوير للمهنيين للمستقبل، والثاني يتعلق بالحاجة إلى توليد برامج تعليمية جديدة لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة بسرعة، والثالث التركيز على زيادة تكلفة التعليم الجامعي والاتجاه نحو التخصص والتجارية داخل القطاع، والرابع التركيز على أهمية تطوير تحالفات الصناعة لأغراض تعزيز برامج البحث العلمي والتدريس، والخامس ظهور نماذج أعمال للتعليم الجامعي جديدة، بما في ذلك ظهور أنظمة التعليم عبر الإنترنت، والجامعات والشركات والجامعات المفتوحة، وأخيراً التركيز على أهمية بناء العلامة التجارية والاستفادة منها لضمان مكانة مُعزَّزة في الأسواق الدولية.

(Mazzarol & Soutar, 2012, P.718)

وكانت القضية الأخيرة التي تم طرحها في تقرير السوق العالمية the Global Market هي أهمية محافظة الجامعات على مساهمة العلامة التجارية في

عالم أصبحت تتزايد فيه التنافسية بشكل كبير نتيجة الإنترنت والعولمة؛ حيث إن تلك الجامعات التي تتمتع بسمعة ومكانة عالية في السوق سيكون لها أفضل فرصة للبقاء في مجال التعليم؛ فالمؤسسات التي لها ميزة اسم العلامة التجارية تزدهر، وتلعب الصورة المؤسسية دوراً مهماً في تحديد تصور الطالب للقيمة والرضا العام عن الجامعة، والتي بدورها تؤثر على ولائهم كعملاء. (Mazzarol & Soutar, 2012, P.727)

وتشتمل الميزة التنافسية للجامعات- التي لديها علامة تجارية ذات مساهمة عالية على فرصة التمديدات الناجحة، والمرونة ضد الضغوط الترويجية للمنافسين، وخلق حواجز أمام الدخول التنافسي، ويُمْكِنُ أن تكون هناك أكثر من نتيجة واحدة تحدها قوة العلامة التجارية بصرف النظر عن قيمة العلامة التجارية، ويمكن اعتبار تحقيق درجة عالية من قوة العلامة التجارية هدفاً مهمّاً لمديري العلامات التجارية، ويجب تركيز الاهتمام على تحسين وصف العلامة التجارية، وهذا يتطلب فهماً عميقاً للعلامة التجارية التي تبني نفسها. (Wood, 2000, P.664)

وتعرف العلامة التجارية على أنها آلية: لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات من خلال التمايز، حيث يتم إنشاء العلامة التجارية باستخدام المزيج التسويقي، وتتمتع العلامة التجارية بوضع استراتيجي في السوق من خلال تقديم مزايا مختلفة من أجل المنافسة والتي يرغب فيها العملاء؛ وبالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية، ويشارك مديرو العلامات التجارية بشكل أساسي في إنشاء وصف العلامة التجارية؛ وبالتالي تزداد درجة قوة العلامة التجارية، وكذلك الولاء للعلامة التجارية المحقق، ومن المفترض أنه كلما زادت درجة قوة العلامة التجارية زادت الميزة التنافسية، حيث تتمثل مقاييس الميزة التنافسية في أن المزيج التسويقي مع التوصيف الدقيق للميزة التنافسية يُؤدِّيَان إلى قوة العلامة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية من حيث (قوة السوق، وقيمة العلامة التجارية، والقيمة المضافة، والربحية)، وبمعنى آخر إنَّ قيمة العلامة التجارية هي دالَّة لقوة العلامة التجارية وهي بدورها وظيفة وصف العلامة التجارية؛ لذا فإنَّ وظيفة مديري العلامات التجارية هي زيادة القيمة طويلة المدى لتتدفَّق الأرباح إلى أقصى حدٍّ، ويتطلب ذلك إنفاقاً على المزيج التسويقي لدعم العلامات التجارية، وقد يؤدي إلى التحسين على المدى القصير لضمان بناء العلامة التجارية على المدى الطويل. (Wood, 2000, PP.667-668)

وبذلك تظهر العلاقة بين العلامة التجارية والمزايا التنافسية في الأداء التسويقي في أن مساهمة العلامة التجارية توفر قيمة للجامعة من خلال تعزيز النواحي المالية والميزة التنافسية، ويمكن أن تكون مساهمة العلامة التجارية القوية أساس الميزة التنافسية ولديها ربحية على المدى الطويل للنمو، وهناك علاقة بين مساهمة العلامة التجارية الكلية وأداء السوق؛ فالعلامة التجارية ذات المساهمة الإيجابية توفر مزايا مختلفة للجامعة، ويجب فهم التفاعل المعقد بين الأبعاد المختلفة لمساهمة العلامة التجارية من أجل التركيز على هذا المكون الذي يؤدي إلى جودة الأداء ويؤدي إلى الميزة التنافسية.

(Soewartini et al., 2017, P.40)

ويتضح من ذلك وجود علاقة وثيقة بين العلامة التجارية للجامعة والميزة التنافسية؛ فمن خلال قدرة الجامعة على بناء العلامة التجارية القوية؛ فهذا يعزز ويقوّي مكانة الجامعة في سوق التعليم الجامعي، كما يُساعد الجامعة على مواجهة المنافسين من خلال تميّز خدماتها عن هؤلاء المنافسين، وكسب رضا العملاء خاصة الطلاب، وتحقيق الربحية وضمان بقاء الجامعة على قيد الحياة في ظلّ الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، وكل هذا يعد بمثابة ميزات تنافسية تحققها الجامعة من وراء بناء هذه العلامة التجارية القوية.

**رابعاً: ملامح النموذج البريطاني في مجال بناء العلامة التجارية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:**

كان يُنظر تقليدياً إلى التسويق والعلامات التجارية على أنها أدوات استراتيجية لمنظمات الأعمال الموجهة للربح، ومع ذلك ففي الآونة الأخيرة اعتمدت الجامعات تدريجياً مفاهيم وممارسات العلامات التجارية بسبب التغيرات الأخيرة في ظروف قطاع التعليم الجامعي، فكان هناك المزيد من المنافسة بين الجامعات في جذب الطلاب الجدد، وقَلَّتْ الحكومات بشكل متزايد من دعمها المالي للجامعات ونفذت سياسة الجامعة المستقلة؛ مما أدّى إلى اضطرار الجامعة إلى البحث عن موارد مالية خاصة، وأخذ عدد الطلاب الجامعيين يتناقص؛ لذلك قد لا يكون للجامعة في الوقت الحاضر خيارات ولكن تميل إلى تخصيص المزيد من الموارد والجهود لبناء علامتها التجارية؛ لأن العلامة

التجارية قد تساعد الجامعة على نقل رسالتها المقنعة بشكل أكثر فعالية إلى الجمهور المستهدف من الطلاب المحتملين عن طريق الإشارة إلى القيمة التي تكتسب من برامجها التعليمية. (Polyorat & Preechapanyakul, 2020, P. 703)

فالعلامة التجارية للجامعة تعمل كجهاز تحديد الهوية، وتسمح للجامعات بالتمييز عن المنافسين عن طريق ميزات خاصة بالمرافق الأكاديمية، والموقع الجغرافي، بالإضافة إلى ذلك تتيح العلامة التجارية للأفراد فرصة للحصول على عضوية في المجموعة وخلق شعور تحديد الهوية أو تعريف الذات من خلال الارتباط مع الجامعة، كما أن الجامعة ذات العلامة التجارية تجعلها تحتفظ بمجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات التي تحمل علامتها التجارية، وتخدم مجموعة متنوعة من العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين الذين لديهم علامة تجارية ذات معنى، ويقوم الطلاب المحتملين بمقارنة العلامات التجارية للجامعات والميزات وتحديد مستويات الأهمية لها، حيث إنَّ الجامعات ذات العلامات التجارية المعروفة يكون لها فرصة أفضل لجذب الطلاب، على سبيل المثال جامعتا: أكسفورد، كامبردج، ومعهدا ماساتشوستس للتكنولوجيا، وهارفارد يتم الترويج لعلاماتهم التجارية وسمعتهم نظرا لأن الطلاب المحتملين وأسرههم يفهمون ما تمثله الأسماء التجارية لهذه الجامعات؛ فالطلاب وأسرههم ينتقلون بين العلامات التجارية العديدة للجامعات في محاولة للوصول إلى الخيار الأفضل فيما يحتاجونه من جامعات. (Stephenson, Heckert & Yerger, 2016, P.490) ؛ وعليه يمكن توضيح نموذج الجامعات البريطانية في بناء العلامة التجارية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

#### أ- مفهوم وتطور العلامة التجارية في الجامعات البريطانية:

لقد أجبرت المنافسة المتزايدة وتناقص التمويل الحكومي في التعليم الجامعي- الجامعات البريطانية على تطبيق أساليب التسويق، وأصبحت العلامة التجارية للجامعة جزءاً إلزامياً من نشاطها التسويقي، وتم استكشاف بعض جوانب العلامة التجارية للتعليم الجامعي البريطاني، على سبيل المثال ظهور هويات العلامة التجارية، وصورة وسمعة الجامعات القديمة في بريطانيا، أو صورة جامعات المملكة المتحدة كما يراها الطلاب الدوليون أو دَوْر المواقع الإلكترونية في العلامة التجارية للجامعة



(Rekettye & Pozsgai, 2015, P.14)، وأصبحت مفاهيم وممارسات العلامة التجارية من المداخل التي أحدثت تغييراً في الجامعات البريطانية، ولم يكن تطبيق هذه الممارسات بالسهولة بحيث تم تطبيقها بشكل مختلف عن منتجات السوق؛ فتم تبني مفاهيم العلامة التجارية التي تمكن الجامعات من فهم وإدارة العلامة التجارية بما يناسب خصوصية التعليم الجامعي، وكان من العوامل التي أدت إلى تبني الجامعات البريطانية مفاهيم وممارسات العلامة التجارية زيادة المنافسة والتوجه إلى التمايز، وفرض الرسوم الدراسية التي تحركها مفاهيم التسويق، فمنذ عام ٢٠٠١م اهتم جونسون بالعلامة التجارية، وقال إنَّ هناك طريق طويل لتبني العلامة التجارية وبالفعل منذ ثلاثة عشر عاماً حدث تقدم في ثقافة وبنية الجامعات البريطانية التي تمكنها من ممارسة العلامة التجارية بفعالية، وأصبحت العلامة التجارية معروفة في أدبيات تسويق التعليم الجامعي حتى الوقت الحاضر، وتعددت أجنداث تطبيق مبادئ العلامة التجارية في الجامعات البريطانية، وتم التعامل معها على أنها الهوية المرئية التي تحركها الاتصالات الجامعية، وزاد الاهتمام بالعلامة التجارية في ظل القوى السياسية والتسويقية التي عملت على زيادة المنافسة للعلامة التجارية للمؤسسات الجامعية، واعتبرتها أحد الأصول الاستراتيجية للجامعة أو أنها مصدر الميزة التنافسية المستدامة، كما اعتبرت العلامة التجارية هي الأساس الذي يساعد أصحاب المصلحة على التمييز بين المؤسسات الجامعية المختلفة؛ ولذلك يجب ربطها بثقافة المؤسسة ومسئوليتها الاجتماعية، كما جعلت عملية اختيار العملاء أكثر فعالية. (Chapleo, 2015, PP. 2-3)

وتعدُّ الثقافة المؤسسية من أهم العوامل التي اتخذتها الجامعات البريطانية في اعتبارها عند بناء العلامة التجارية، حيث تعتبر الثقافة المؤسسية هي الإطار الذي يؤثر على تطبيق الأعضاء قيم العلامة التجارية من خلال العمليات الاجتماعية، بالإضافة إلى أن الثقافة المؤسسية هي مصدر الميزة التنافسية، كما أن هوية العلامة التجارية يجب أن تكون ثابتة مع سلوك وقيم العاملين؛ فبناء العلامة التجارية الداخلية إنما هو عمل متكامل لتطوير العلامة التجارية الناجحة. (Chapleo, 2015, PP. 3-4)

وتعرف العلامة التجارية للجامعة في الجامعات البريطانية على أنها استراتيجية تمنح الجامعة هوية لا تُتسى وأداة قادرة على نقل القيمة المحورية للجامعة، وتحددت أهم أسباب اهتمام الجامعات البريطانية بالعلامة التجارية في: (Javani, 2016, P. 228)

١- **التغيرات البيئية:** خففت العولمة من المنافسة بين الجامعات المشهورة حديثاً والجامعات القديمة بسبب توافر إمكانية العيش والعمل للبشر في أي مكان، وفي الوقت الحاضر فمن أجل اختيار مكان معيشتهم للدراسة لا يهتم الناس فقط بأفضل وجهة نظر مالية ولكنهم يفكرون أيضاً في جودة الحياة؛ وبالتالي يوجد في الجامعات في الوقت الحاضر المطاعم الجيدة والنوادي والفرق الرياضية والمنتديات والبرامج الترفيهية والفعاليات الثقافية.

٢- **التحوُّل التدريجي للجامعات وتدهورها:** حيث إنَّه في بعض المواقف الحتمية تواجه الجامعات حالة الركود وقلة النمو، وتساعد العلامة التجارية الجيدة للجامعة على اجتياز الفترات الصعبة بأقل ضررٍ، كما تساعد في إنشاء صورة تكشف "جودة المكان، ويؤدي هذا إلى تصورات إيجابية حول العلامة التجارية التي تعتبر ضرورية لبقاء الجامعة.

٣- **تزايد المنافسة على الحصول على الموارد النادرة:** حيث تتنافس الجامعات بشكل تدريجي على جذب الفئات المستهدفة أكثر من أي وقت مضى، إنهم يراقبون منافسيهم ويحاولون إيجاد طرق ليكونوا فريدين من أجل أن يصبحوا أكثر جاذبية للفئات المستهدفة، علاوة على ذلك يُنظرُ إلى تصنيف الأماكن على أنه وسيلة لإرضاء الازدهار الذاتي للإنسان.

٤- **الرقابة الذاتية وتأمين الميزانية:** فقد أصبحت الجامعات الكيان الاقتصادي في المحافل الدولية مع تناقص اتجاه الحكومات لمساعدة الجامعات، وزادت مسؤولياتهم فيما يتعلق بمصيرهم، وأصبح قادة الجامعات على دراية بالفوائد الكامنة في استثمارات العلامة التجارية.

ويتضح من ذلك أن الجامعات البريطانية واجهت العديد من الضغوط والتحديات التي دفعتها إلى الاهتمام بالعلامة التجارية وبكيفية بنائها وتطويرها في ظروف المنافسة الشديدة مع الجامعات العالمية الأخرى، وتتاقص التمويل الحكومي، فضلا عن التحديات الخاصة بكيفية جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب المحتملين، وتحقيق الرضا لهم، وتنمية الموارد المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، فعرفت بذلك العلامة التجارية في الجامعات البريطانية بأنها الأداة التي تحقق طموحات هذه الجامعات وأنها الوسيلة المساعدة لها للتغلب على هذه التحديات، وأنها الاستراتيجية التي من خلالها تستطيع الجامعات البريطانية الوصول إلى المكانة المرموقة والصورة الاجتماعية المنشودة.

#### ب- أهداف العلامة التجارية في الجامعات البريطانية:

يهدف تصميم العلامة التجارية بصفة عامة في الجامعات البريطانية إلى تأسيس اسم الجامعة والحفاظ على شرعية الجامعة ومكانتها واستقرارها، وتوفير ميزة تنافسية مستدامة التي تؤدي دائماً إلى ربحية وأداء سوقي متفوقين، واستخدام اسم العلامة التجارية كمؤشر أكثر سهولة للوصول، والحصول على تقييم وتفضيل عام أعلى بشكل عام، وكمقياس لمجموعة كاملة من المعايير التي تهدف لتعويض جودة الجامعة، وتعزيز الوعي بوجودها والبرامج الدراسية المعروضة، ولتمييز أنفسهم عن المنافسين والحصول على حصة في السوق، فالعلامات التجارية الأفضل في الجودة تكسب الطلاب وترفع من المكانة الأكاديمية العامة للجامعة، وترفع من وضع وترتيب الجامعة في مختلف تصنيفات الجامعات المتعارف عليها، واستخدام العلامة التجارية الفعالة كمورد مهمة لها؛ ولذلك يهتم مديروا الجامعات البريطانية بمراقبتها (Chapleo, 2011, PP.4-5)؛ وتمثلت بذلك أهداف العلامة التجارية في الجامعات البريطانية في: (Chapleo, 2011, PP. 7-8)

- ١- إنشاء الصورة الصحيحة للجامعة.
- ٢- توصيل أداء الجامعة للجماهير.
- ٣- إيصال أنواع التعليم المقدم للجماهير.
- ٤- التواصل مع جميع الجماهير المختلفة لتعريفهم بمختلف جوانب الجامعة.
- ٥- توعية أعضاء الجامعة بكيفية توصيل العلامة التجارية.
- ٦- خلق ميزة تنافسية.

ومن مؤسسات التعليم الجامعي التي لديها علامات تجارية عالمية راسخة نمت على مدى قرون في تطوير العلامة التجارية جامعة كامبريدج وجامعة أكسفورد، وكلية لندن للأعمال، وكلية لندن للاقتصاد (Hanover Research, 2014, P.10)، وعلى سبيل المثال تم إنشاء العلامات التجارية لجامعة أكسفورد بهدف إتاحة مدخل مشترك للتواصل المرئي من أجل تعريف الغرض من الجامعة ومهامها، ويتم إرسال مواد الاتصال اليومية، بما في ذلك الرسائل والمنشورات واللافتات والكتيبات من جميع أنحاء الجامعة، وكل مادة من هذه المواد تهتم بتوضيح ما تودُّ الجامعة توصيله لمتلقيها، ويساعد استخدام العلامات التجارية بطريقة مُتَّسِقَةٍ على تأسيس هويَّة قوية وجوهرية ومميزة للجامعة أينما كانت ومتى شوهدت، وتتعدد الأشكال التخطيطية التي توضح العلامة التجارية للجامعة فهناك المربع *The Quadrangle* هو الإصدار الأساسي للعلامة التجارية للجامعة وعادة ما يحتوي على الشعار واسم الجامعة في التكوين المُوضَّح، ويحتل الشعار (العنصر الدائري الموجود في الزاوية اليمنى العلوية للعلامة التجارية)، وهو يُعرَّفُ مكانة الجامعة الفريدة داخل العلامة التجارية بشكل عام، وتاريخها كمُحدِّدٍ طويل الأمد للجامعة، وتواصل العلامة التجارية للجامعة، أما الاسم فهو كلمة "أكسفورد" وهي عبارة عن اسم مرسوم بشكل خاص، وهناك شكل المستطيل *The rectangle* وهو الشكل الثانوي للعلامة التجارية ويتم استخدامه فقط عندما تكون المساحة الرأسية محدودة. (University of Oxford, 2009, P.1, P.3)

كما تتمثل العلامة التجارية لجامعة أكسفورد في "من نحن وما الذي نمثله؟"، وتقوم هويَّتها المرئيَّة بالتعبير عن هذه العلامة التجارية الجامعية والتفاعل مع مجموعة متنوعة من الجماهير من خلال الاتصالات الفعالة- سواء كانت مطبوعة أو عبر الإنترنت أو في أي وسيط رسومي آخر - مع نفس الهوية المرئيَّة، عندها فقط يمكن التأكد من تقديم علامة تجارية موحدة تتماشى مع المكانة الدولية للجامعة، ولكي تكون رسائلها ناجحة؛ فإنها فهي تتبع ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في الآتي:

- **الوضوح:** حيث إن جميع الاتصالات واضحة ومتسقة من حيث الرسائل المرئية واللفظية التي تنقلها، ويضمن هذا الوضوح والاتساق والاعتراف الفوري بجامعة أكسفورد.
  - **التأثير:** من حيث تأثير الأيقونات المرئية القوية مثل شعار أكسفورد ولونه الأزرق المُميّز؛ مما تقدم تأثيراً بصرياً رائعاً تقوم بتحسينه من خلال الصورِ الدرامية والتصميم الديناميكي واللغة القوية.
  - **الإيحاء:** حيث حققت جامعة أكسفورد اعترافاً واسعاً بسماتها العديدة على مرّ القرون؛ فهي تعمل على تواصل تطوير وتعزيز المكانة الأكاديمية والثقافية لنفسها، كما تسعى لتحقيق مكانتها وإيجاد جيل جديد.
- (University of Oxford, 2014, P.5)

ويتضح من ذلك أن الهدف من وراء بناء العلامة التجارية في الجامعات البريطانية هو تحقيق السمعة الأكاديمية المتميزة، والحفاظ على استقرار مختلف أوضاعها المالية والإدارية والتعليمية، وإيجاد الميزة التنافسية المستدامة، واستخدامها كأدوات تواصل مع أصحاب المصلحة لتعريفهم بخدمات هذه الجامعات وبرامجها الدراسية من خلال الاستعانة بالوسائل والأساليب الإعلامية المتنوعة من كُتبياتٍ ومنشورات وشعارات ذات أشكال تخطيطية متنوعة سواء دائرية أو مستطيلية ذات الألوان المُميّزة.

### ج- استراتيجيات تطبيق العلامة التجارية في الجامعات البريطانية:

تحددت عناصر العلامة التجارية التنظيمية للجامعات البريطانية في تعزيز البنية التحتية والخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب، والعناصر الاجتماعية مثل التنوع والشمولية في البرامج الدراسية، وعناصر السمعة وإتاحة فرص التوظيف وفرص العمل، وبنيات المناهج وتصميمها، ورسالة ورؤية وأهداف الجامعة نفسها تعد -أيضاً- من عناصر العلامة التجارية الجامعية (Kapareliotis & Zarkada, 2016, P.6) ، ويتم تطبيق العلامة التجارية في الجامعات البريطانية من خلال ثلاث استراتيجيات تواصل متميزة تقدم إطاراً أكثر فائدة لإدارة العلامة التجارية، وهذه الاستراتيجيات هي:

(Chapleo, 2015, PP.8-9)

١- استراتيجية التواصل الأولية: وتشير إلى تأثير تواصل أحداث الجامعة، وهذا يتضمن البنية التحتية والمشروعات الجامعية والمهام والسلوكيات الإدارية من حيث الخدمات الأكاديمية وأفعال القيادات الجامعية والرؤية المؤسسية، وهذا لا يعتبر فقط جزءاً من العلامة التجارية وإنما يُؤثرُ على قيمة العلامة التجارية في المستقبل.

٢- استراتيجية التواصل الثانوية: تشير إلى الاتصالات الرسمية والداخلية التي تتخذ مكانها من خلال ممارسات التسويق المتعارف عليها من حيث ( الإعلانات، العلاقات العامة، التصميم التخطيطي).

٣- استراتيجية التواصل الثالثة: تشير إلى الاتصالات الشفهية التي يعززها الإعلام والمنافسون، وبالرغم من وظيفة العلاقات العامة أن تهدف إلى إدارة تلك الاتصالات؛ إلا أنها غير مُتَحَكِّمٍ فيها بالجامعة، ولكن تم ابتكارها من أصحاب المصلحة المتنوعين مثل الطلاب؛ والاتصالات عن بعد ووسائل التواصل الاجتماعي من مكونات هذه الاستراتيجية.

ويتضح من ذلك قيام عملية بناء العلامة التجارية في الجامعات البريطانية على ثلاث استراتيجيات تواصل مترابطة مع بعضها البعض، فهناك الاستراتيجية الأولى التي تؤكد على توافر المقومات الأساسية لبناء العلامة التجارية للجامعة من حيث البنية التحتية ووجود رؤية ورسالة واضحة للجامعة وأداء تنظيمي فعال للجامعة، والاستراتيجية الثانية التي تؤكد على توافر مختلف وسائل الاتصال الداخلية والخارجية والتي تعتبر من ممارسات التسويق بالجامعة لإبراز العلامة التجارية للجامعة، والاستراتيجية الثالثة التي تهتم أيضا بوسائل الإعلام المنطوقة الخاصة بتواصل أصحاب المصلحة الخارجيين مع الجامعة والتي من خلالها يتم تجميع معلومات عن الجامعة، وبهاتين الاستراتيجيتين الأخرين يتم الترويج للعلامة التجارية للجامعة.

د- عوامل بناء العلامة التجارية الناجحة في الجامعات البريطانية:

دفعت المنافسة المتزايدة الجامعات البريطانية إلى المنافسة الطلاب المحليين والدوليين، واستجابة لتناقص التمويل الحكومي وتدويل سوق الطلاب إلى التركيز على

توضيح علاماتها التجارية بشكل جيد (Chapleo, 2010, P.174) ، وتحددت عوامل بناء العلامة التجارية الناجحة في الجامعات البريطانية في الآتي: (Hanover Research, 2014, PP.5-9)

١- رؤية استراتيجية واضحة: بحيث تركز هذه الرؤية الاستراتيجية على القيم الأساسية التي تمثل ما تقدمه الجامعة للطلاب المحتملين وعائلاتهم، وغالبًا ما يتم توصيل قيم مثل النزاهة الأكاديمية، لذلك تعتمد العلامة التجارية القوية على موازنة جهود التسويق مع العلامة التجارية للجامعة، ومدى ارتباط الحرية الأكاديمية بالنجاح في السوق، وتنمية شهادات الطلاب الإيجابية، وكذلك قيمة السرد التي تصف الرحلة الأكاديمية والشخصية الكاملة للطالب بدءًا من وصوله إلى الحرم الجامعي وانتهاءً بوظيفة ما بعد التخرج.

٢- دعم قيادة الجامعة: تتمثل في الدعم المتسق والصريح لقيادة الجامعة، وهناك علاقة قوية بين القيادة الداعمة ونجاح العلامة التجارية للتعليم الجامعي، حيث تصير القيادة الداعمة ضرورية لتطوير رؤية استراتيجية واضحة، والجهود المبذولة لحشد الدعم من العاملين، وتطوير تجربة الطالب المناسبة للعلامة التجارية، والجهود المبذولة من أجل التواصل مع جميع الجماهير.

٣- دعم داخلي من الأعضاء: حيث يعتمد نجاح استراتيجية العلامة التجارية للجامعة إلى حدٍ كبير على مدى دعم العاملين لهذه الجامعة، وقد يؤدي العاملين وأعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بالتجاهل أو غير الراضين إلى تقويض رؤية الإدارة للعلامة التجارية للجامعة، وقد يتردد الأكاديميون على وجه الخصوص في تقديم خدماتهم على أنها سلعة يتم الإعلان عنها وبيعها للعملاء؛ وبالتالي فعملية العلامات التجارية تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن رأيهم في تطوير العلامة التجارية للجامعة قد تعزز جهود العلامة التجارية وتؤدي إلى دعم أوسع.

٤- الاهتمام بتجربة الطلاب: حيث سلطت استراتيجيات العلامة التجارية الناجحة في كثير من الأحيان الضوء على تجربة الطالب، وهو عامل له تأثير كبير على التصور العام للجامعة، حيث لا يقتصر دور الطلاب والخريجين الحاليين على أصحاب

المصلحة الرئيسيين في الجامعة فحسب، بل هم أيضاً سفراء لدى الجمهور والطلاب المحتملين، وتجربة الطالب هي التي تحرك العلامة التجارية وبالتالي السمعة، حيث تظل تجربة الطلاب لا تتوقف عند تسجيل الطالب؛ فهي تستمر خلال كل حدث وحدث في الجامعة حتى التخرج للأفضل أو للأسوأ، ويوفر كل تفاعل فرصة سواء كانت إيجابية أو سلبية للتأثير على قرار ذلك الطالب بالاستثمار بشكل أكبر، وتوضح تجربة الطالب عادةً أن اختيار مؤسسة ما يتكون من أكثر من مجرد اختيار مجموعة من الأساتذة والبرامج الدراسية وسبل التوظيف؛ بدلاً من ذلك تشمل تجربة الطالب الاستمتاع بالتواجد في الحرم الجامعي والطبيعة التحويلية للدراسة في مؤسسة معينة، ومع ذلك فإن أساليب التدريس وعروض البرامج تُخبر أيضاً العامة بتجربة الطالب.

٥- استخدام العلاقات العامة: بدلاً من التركيز كلياً على جهود التسويق الرئيسة عالية التكلفة، تعتمد العديد من الجامعات البريطانية ذات العلامات التجارية الناجحة على العلاقات العامة كأداة أساسية للاتصال بالعلامة التجارية؛ فمن خلال العلاقات العامة والصحفية الفعالة يمكن للجامعات توصيل مجموعة من الأفكار البسيطة والمعقدة إلى جمهور عريض، بالإضافة إلى ذلك تميل أنشطة العلاقات العامة إلى أن تكون ميسورة التكلفة أكثر بكثير من الحملات التسويقية، كما أن معظم الجامعات البريطانية (خاصة تلك التي لها علامات تجارية معروفة) توظف فرق العلاقات العامة بدوام كامل، وقد تعمل هذه الفرق كإدارات مستقلة أو كمجموعات فرعية داخل قسم تسويق أكبر.

٦- تحديد الجمهور المستهدف: حيث تتطلب العلامة التجارية الناجحة من الجامعات التواصل مع جماهير واسعة، بالإضافة إلى الجماهير المستهدفة، وتتواصل العديد من الجامعات البريطانية بشكل جيد مع الجماهير المستهدفة مثل الطلاب الحاليين أو الأكاديميين في مجال معين، لكنها قد تفشل في الحفاظ على رسالة متماسكة تخاطب جميع أصحاب المصلحة المحتملين، ولمواجهة هذا التحدي يقوم القادة المسؤولين عن استراتيجية العلامة التجارية بتحديد أصحاب المصلحة أولاً والتي تأمل الجامعة في



الوصول إليهم، وعادةً ما يكون الطلاب وأولياء أمورهم يُمتلئون الجماهير الأكثر أهمية، على الرغم من أن الجامعات قد تأمل في توسيع وجود علامتها التجارية لتشمل أصحاب العمل المحتملين أو الجماهير الدولية، وقد تحقق الجهود المبذولة الناجحة للتواصل مع مجموعات أصحاب المصلحة المحددة من الطلاب الحاليين وأعضاء هيئة التدريس إلى تراكم الحماس الكافي للتعرف على العلامة التجارية للجامعة ودعمها، وتعتمد العلامة التجارية للجامعة أيضاً على تأثير مشاعر الخريجين؛ وغالباً ما يعمل الخريجون كسفراء رئيسيين للعلامة التجارية للجامعة، مما يمنحهم المكانة المرموقة مع نجاحهم ويبثون علاقات إيجابية مع جامعتهم الأم. وينضح من ذلك أنّ تركيز عوامل نجاح بناء العلامة التجارية في الجامعات البريطانية يتمثل في وجود رؤية واستراتيجية مؤسسية واضحة داعمة لفكر العلامة التجارية، ودعم الإدارة العليا وقادتها وأيضاً الدعم الداخلي الخاص بأعضاء هيئة التدريس والعاملين لعملية بناء العلامة التجارية وتبني مختلف المبادرات المؤسسية التي تعزز من عملية البناء هذه، مع التحديد الواضح للجمهور المستفيد من الجامعة ومن علامتها التجارية حيث إنّ لهم دوراً كبيراً في تعزيز ونشر قيم الجامعة والترويج لعلامتها التجارية، بالإضافة إلى توافر الوسائل الاتصالية المختلفة مع هذا الجمهور ومع مختلف أصحاب المصلحة، وتعزيز تجارب الطلاب الجامعية الناجحة التي تقوي من سمعة الجامعة دولياً.

وفي ضوء ما سبق يتبين أنّ النموذج البريطاني من الممكن اعتباره مثالا يحتذى به في عملية بناء العلامة التجارية لأية جامعة ترغب في وجود العلامة التجارية الناجحة التي تحقق لها الميزات التنافسية المستدامة، وعلى غرار ذلك يمكن الاستفادة من هذا النموذج البريطاني في عملية بناء العلامة التجارية لجامعة بنها، وهذا يتطلب -أولاً- توضيح واقع العلامة التجارية في جامعة بنها، وهذا ما يوضحه المحور التالي.

#### خامساً: واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية:

في البداية يجب الإشارة إلى أن الجامعات المصرية والتي منها جامعة بنها تواجه العديد من التحديات والتغيرات التي تحدّ من قدرتها التنافسية بعضها خارجي يفرضها الواقع الدولي والتحولت العالمية، والتي تتمثل في الانفجار المعرفي، والثورة العلمية

والتكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والتحول من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة، وزيادة حدة المنافسة مع الجامعات العالمية والإقليمية، والبعض الآخر داخلي يتمثل في انخفاض كفاءة مخرجاتها وعدم ملاءمتها لسوق العمل، ومتغيرات العصر. (عبد الهادي، ٢٠١٥، ص ٣٩٤)

كما يواجه التعليم الجامعي -في مصر- بيئة تسويقية صعبة بسبب ظهور الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى أن ممارسات التسويق في التعليم الجامعي أدت إلى زيادة التركيز على دور العلامات التجارية، حيث إنَّ هناك في مصر تزايداً مستمراً في الطلب على التعليم الجامعي، فإنَّ هذا القطاع يشهد تغيرات كبيرة، مع انضمام مجموعة من مقدمي الخدمات الخاصين الجُدد إلى الجامعات القائمة المُمَوَّلَة من القطاع العام؛ مما أدَّى إلى عدم يقين كبير في السوق في العلاقة مع التقييمات المتعلقة بجودة مقدمي الخدمات المختلفين، وشجعت هذه الحقيقة الحكومة المصرية في عام ١٩٩٦م على منح الإذن للجامعات الخاصة للعمل في مصر، وقد أدَّى ظهور الجامعات الخاصة الجديدة إلى طرح مفهوم المنافسة بين الجامعات في السوق، حيث كان على كل جامعة خاصة جديدة أن تبني علامات تجارية من أجل توصيل خدماتها إلى السوق، وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة لم تكن فقط بين الجامعات الخاصة بل بين الجامعات الحكومية أيضاً. (Mourad et al., 2011, P.409)

وتشير بذلك دراسة دكروري، المتباوى، وكامل (٢٠١٣) إلى ضرورة اهتمام القائمين على إدارة الجامعات في مصر بتحسين قيمة العلامة التجارية الخاصة بجامعاتهم، وذلك من أجل رضا عملائهم والمحافظة عليهم واجتذاب عملاء جدد، وهذا يتطلب بدوره زيادة الاهتمام بشكل مستمر بالوصول إلى مختلف فئات المجتمع وزيادة الوعي لديهم عن الجامعات وإتاحة كل المعلومات المُمكَّنة عن الجامعات وما تقدمه من أنشطة وخدمات، وكذلك الاهتمام برفع مستوى الأداء لمختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات في مصر بشكل متواصل وتقديم مزايا متعددة لعملاء الجامعات والعمل على تحسين المستوى العلمي للجامعات المصرية، والعمل على تحسين الصورة الذهنية للعلامات التجارية للجامعات في مصر وسط أبناء المجتمع لما في ذلك زيادة لإقبال

الطلاب على الجامعات وزيادة رغبة أعضاء هيئة التدريس في العمل بالجامعات ذات الصورة الذهنية الاجتماعية المرتفعة، وأيضاً ارتفاع الحافز لدى المسؤولين بمنظمات الأعمال لتعيين خريجي تلك الجامعات ذات الصورة الذهنية الاجتماعية المرتفعة، وتحفيز موظفي الجامعات للتعامل الجيد مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام ببناء عوامل الثقة المتبادلة بين الجامعات في مصر وأبناء المجتمع من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد سوق العمل، والالتزام بالوعود التي يقدمها القائمون على إدارة الجامعات لأفراد المجتمع من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وأفراد سوق العمل، والقيام بشكل مستمر بابتكار طرق وأساليب جديدة وتمييزة لتقديم الخدمات الجامعية. (دكروري، المتباوى، وكامل، ٢٠١٣، ص ص ٤٩٤-٤٩٥)

وهذا ما حاولت القيام به جامعة بنها؛ فهي من الجامعات المصرية التي تتميز بقدرتها التنافسية؛ فلقد بذلت العديد من الجهود سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاعها التنافسية خاصة منذ استقلالها عن جامعة الزقازيق في عام ٢٠٠٥م بموجب القرار الجمهوري رقم (٨٤) بتاريخ ٢٠٠٥/٨/١ باستقلال جامعة بنها عن الزقازيق؛ فقد عرفت جامعة بنها بأنها من أقدم الجامعات المصرية، وكان الظهور الأول لجامعة بنها ككيان جامعي كفرع لجامعة الزقازيق منذ عام ١٩٧٦م حيث صدر القرار الجمهوري رقم (١١٤٢) بتاريخ ١٩٧٦/١١/٢٥ بإنشاء فرع لجامعة الزقازيق بينها والذي ضم خمس كليات هي كلية الهندسة بشبرا، والزراعة بمشتهر، وكل من كلية التجارة والطب والتربية بينها، وتوالي بعد ذلك إنشاء كليات العلوم والآداب والطب البيطري والحقوق والهندسة بينها والتمريض والتربية النوعية والتربية الرياضية (جامعة بنها). الخطة البحثية الخمسية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٢٤)، إلى أن وصل عدد كليات الجامعة الآن (١٦) كلية، وحوالي ١٤٦ قسم، و٣٥ برنامج وفقاً لنظام الساعات المعتمدة، وإجمالي (٥٢٠٠) عضو هيئة تدريس، وخمسة أعضاء دوليين، ووصل عدد الإداريين إلى (٤٩١٤) إداري، وعدد طلاب المرحلة الجامعية الأولى حوالي (٩١٩٢٩) طالب، وعدد الوافدين بالمرحلة الجامعية الأولى (٢٢٥٠) طالب، وعدد الطلاب في مرحلة الدراسات العليا وصل إلى (١٨٧١٩) طالب و(١٢٥٠) وافد. (جامعة بنها. حقائق وأرقام: متاح على

[https://bu.edu.eg/univ\\_info/facts\\_2020.php](https://bu.edu.eg/univ_info/facts_2020.php)

وفيما يلي تشخيصاً لواقع بناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية نظرياً وميدانياً:

أ- تشخيص واقع بناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية نظرياً: ويظهر هذا التشخيص وفقاً لعدة جوانب هي:

١- لدى جامعة بنها شعار مميز يتكون من رموز فرعونية ورمز البيئة والجامعة، ويجمع الشعار رمز جناح حورس على هيئة مثلث هرمي، وتتمثل البيئة في القناطر الخيرية المعبرة عن محافظة القليوبية، ويرمز الكتاب للجامعة، ويعبر اللون الأخضر عن خصوبة الأرض الزراعية، كما يعبر اللون البرتقالي عن الطاقة العلمية والبشرية والإبداعية، ويمثل الشعار في تكوينه مثلث هرمي يتجه لأعلى ارتقاءً برسالة القلم ومتميزاً في تصميمه ليعطي للجامعة طابعها الخاص الذي يميزها عن الجامعات المصرية الأخرى، بالإضافة إلى ذلك تتبع جامعة بنها أحدث النظم الدراسية؛ فهي تطبق نظام الساعات المعتمدة، وتمنح العديد من الدرجات العلمية من حيث البكالوريوس أو الليسانس، والدبلومات المتخصصة، والدبلومات المهنية، والماجستير، والدكتوراه. (جامعة بنها، ٢٠١٥، ص ص ٨-٩)

٢- تمثلت رؤية جامعة بنها في: "الوصول إلى مكانة متميزة بين الجامعات محلياً، وإقليمياً، ودولياً"، ورسالتها في: "تلتزم جامعة بنها بتحقيق مسؤولياتها المجتمعية في مجال المعرفة والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع محلياً وإقليمياً، ودعم تكنولوجيا المعلومات والتنمية المستدامة، والربط مع الصناعة في إطار الحفاظ على القيم المشتركة". (جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٧٩)

٣- وضعت جامعة بنها مجموعة من السياسات العامة القائمة لها في تحقيق رؤيتها ورسالتها، والتي تمثلت في سياسات شؤون الطلاب والتعليم، وسياسات الدراسات العليا والبحوث، وسياسات خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وسياسات مالية، وأخرى إدارية، فمن سياساتها الإدارية التي مكنتها من تحسين وضعها التنافسي وتحقيق مراكز تنافسية- حوكمة وجودة الأداء بإدارة الجامعة والكليات، وتبني آليات شفافة للمساءلة والمحاسبة، والتنمية المستمرة لمهارات وقدرات الموارد البشرية، ودعم

- إدارات الجودة والتطوير بالجامعة وكلياتها، والالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة، وتطبيق نظم الأرشفة الإلكترونية واستدعاء وتداول الوثائق بالطرق الإلكترونية. (جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٨١)
- ٤- حددت جامعة بنها في خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠١٧ الغاية السابعة "تعزيز المكانة الدولية لجامعة بنها"، ووضعت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية من حيث (دعم وتعزيز الشراكات الاستراتيجية وتبادل الخبرات مع المؤسسات المتميزة إقليمياً ودولياً، ودعم وتطوير البرامج والأنشطة العلمية والبحثية لتكون قادرة على التدويل، وتبؤ الجامعة مراكز متقدمة في التصنيفات الإقليمية والدولية المختلفة، وأن تكون جامعة جاذبة للطلاب الوافدين من مختلف الجنسيات). (جامعة بنها. الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٢٨١)
- ٥- احتلت جامعة بنها مراكز مختلفة في التصنيفات العالمية للجامعات المتعددة؛ فمنها على سبيل المثال في عام ٢٠٢٠م حصلت على الترتيب الأول على مستوى ٢٣ جامعة مصرية، وعالمياً حصلت على الترتيب ١٠١ وفقاً لتصنيف التايمز البريطاني *Times Higher Education World University Rankings 2020* للتنمية المستدامة، وحصلت على الترتيب الثالث على مستوى أربعة عشر جامعة مصرية، والترتيب ما بين ٢٠١-٢٥٠ على مستوى ٤١٤ جامعة عالمية وفقاً لتصنيف *The Young University Rankings 2020* والذي يصنف الجامعات التي عمرها خمسين عاماً أو أقل وفقاً لثلاثة عشر مؤشر أداء خاصة بمهام الجامعة الأساسية- التدريس والبحث العلمي ونقل المعرفة والآفاق العالمية لإتاحة الجامعة وضع أكثر تنافسية، وحصلت على الترتيب ٤٠١ وفقاً للتصنيف العالمي الخاص بالعلوم الهندسية والتكنولوجية، والترتيب ٥٠١ وفقاً للتصنيف العالمي الخاص بالعلوم الطبيعية، والترتيب ٦٠١ وفقاً للتصنيف العالمي الخاص بعلوم الحياة والعلوم الطبية والمرضية والعلوم الصحية، وحصلت على ترتيب ١٩٨ ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمياً وفقاً لتصنيف الاقتصاديات الناشئة في عام ٢٠١٩م وكذلك عام ٢٠٢٠م، بالإضافة إلى ذلك فلقد جاءت ضمن أفضل ١٠٠ جامعة من ١٣٠ من الجامعات في المنطقة

العربية وذلك وفقا لتصنيف *Arab Region University Rankings 2020* والذي يصنف الجامعات وفقا لمؤشرات خاصة بالسمعة الأكاديمية وسمعة التوظيف والاستشهادات المرجعية الخاصة بالأوراق البحثية والخاصة بكل كلية ومعدل الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس وشبكات البحث الدولية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين وتأثير شبكات الإنترنت وحصلت على الترتيب ١١٦٢ ضمن أفضل الجامعات العالمية، والترتيب ٣٧ ضمن أفضل الجامعات الأفريقية، والترتيب ١٢ ضمن أفضل الجامعات المصرية وذلك وفقا لتصنيف *US. News Education Ranking 2020*، وحصلت في عام ٢٠١٩م على الترتيب ٢٢٢ على مستوى ٣٠٠ جامعة وفقا لمقاييس تصنيف الجامعات الخضراء *The UI Green Metic World University Rankings* (Benha University, 2020, P.5, P.7, PP.10-11, P.13, P.15, P.21, P.24).

٦- واجهت كافة كليات جامعة بنها في الآونة الأخيرة تحديات غير مسبقة نتيجة العديد من المتغيرات التي حدثت على الصعيدين المحلي والعالمي في مجال التطور العلمي والمعرفي غير المسبوق وزيادة حدة المنافسة بين التخصصات المختلفة في تناول هذه التحديات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع زيادة حاجة المجتمع وسوق العمل إلى الأبحاث العلمية ذات الطابع التطبيقي والتي تنعكس على سوق العمل والصناعات ذات العلاقة، ولهذا وضعت جامعة بنها الخطة البحثية الخمسية ٢٠٢٢/٢٠١٧ كخطوة فعالة في إرساء الأسلوب العلمي في التخطيط المستقبلي لأنشطة البحث العلمي في كليات الجامعة وفق الاحتياجات التالية (دعم المشروعات القومية للوطن في مختلف القطاعات- دمج البحث العلمي بالصناعة- تحسين مخرجات البحث العلمي للجامعة- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة- بناء قدرات الباحثين بالجامعة- التوافق مع الاستراتيجية القومية للتكنولوجيا والعلوم والابتكار ٢٠٢٣٠/٢٠١٥- تشجيع الابتكار ودعم براءات الاختراع- تشجيع إنشاء مراكز ومعامل التميز البحثي واعتمادها- تدويل الدوريات العلمية التي تصدرها الجامعة بنشرها من خلال دور النشر العالمية- الوصول إلى مكانة متميزة بين الجامعات

محليًا وإقليميًا ودوليًا- تدويل الجامعة بحثيًا من خلال التعاون البحثي بين جامعة بنها والجامعات والمراكز البحثية الأجنبية). (جامعة بنها. الخطة البحثية الخمسية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٨)

٧- تقدم جامعة بنها العديد من الاستشارات والخدمات والأنشطة التي تتعلق بالمسئولية المجتمعية وتقوم بدور هام في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية، وتتمثل أهم مجالات مشاركة كليات الجامعة في أنشطة خدمة المجتمع في الخدمات الصحية، والبيطرية، والزراعية، والتعليمية، والإرشادية التثقيفية، ورعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، ومجال الاستشارات المختلفة، ومجال الخدمات الإنسانية مثل إقامة معارض الملابس للطلاب المحتاجين والعاملين بكليات الجامعة وخارجها بأسعار مخفضة. (إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٣٣٣)

٨- قامت جامعة بنها بإنشاء العديد من المراكز البحثية المتميزة، وكذلك مجمع المعامل البحثية في بعض كليات الجامعة والتي تقدم خدماتها البحثية للباحثين والمجتمع المدني المحلي والإقليمي المحيط بها والتي وصل عددها إلى (٦١) مركز ووحدة على مستوى الجامعة وكلياتها، ومن أمثلة هذه المراكز: مركز التنمية البشرية، مركز دراسات المستقبل، وحدة رعاية الموهوبين، وحدة ورش الجامعة وكلياتها، مركز الاستشارات والأعمال الهندسية والفنية، مركز الخدمة العامة للمعلومات والخدمات البحثية، وغيرها من المراكز والوحدات، وكذلك اعتماد عدد من كليات الجامعة مثل كلية التمريض، كلية الطب البيطري، كلية الطب البشري، كلية الهندسة بشبرا، كلية الآداب، وكلية الزراعة. (جامعة بنها. الخطة البحثية الخمسية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٣٣)

٩- حققت جامعة بنها التميز البحثي في العديد من المجالات على سبيل المثال: البحوث التطبيقية في مجال الطاقة الشمسية، وسرطانات الثدي، وتكنولوجيا النانو، والبحوث التطبيقية في استغلال مخلفات البذور النباتية في تحضير المنظفات والمستحلبات الغذائية الصناعية، وإعادة تدوير المخلفات الزراعية، والتقنية البيولوجية مياه الشرب ومياه الصرف الصناعي، ومكسبات الطعم واللون، ومكافحة الآفات. (جامعة بنها. الخطة البحثية الخمسية لجامعة بنها، ٢٠١٧، ص ٤٨)

١٠- استحداث العديد من البرامج الدراسية المتميزة التي تدرس باللغة الإنجليزية في بعض كليات الجامعة مثل كلية التربية بواقع (٤) برامج، وكلية الزراعة بواقع (٥) برامج، وكلية الهندسة ببنها بواقع (٣) برامج، وكلية الهندسة بشبرا بواقع (٥) برامج، وكلية الطب البيطري بواقع (٥) برامج، وكلية العلوم بواقع (٣) برامج، وكلية التمريض بواقع برنامجين، وكلية الفنون التطبيقية بواقع برنامج واحد، وكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بواقع برنامجين. (جامعة بنها. النشرة الإحصائية، ٢٠٢١، ص ٩)

١١- حصول العديد من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات جامعة بنها على الأوسمة والأنواط والجوائز المحلية والدولية واللجان العلمية في مجالات العلوم والفنون، وكذلك الحصول على جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية في تخصصات الهندسة والزراعة والعلوم والآداب والحقوق والتمريض والتربية والتجارة؛ فوفقاً لإحصاء ٢٠٢٠/٢٠١٩ بلغ عدد الفائزين بجوائز الجامعة المختلفة إلى (١١) فائز من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. (جامعة بنها. بيان إحصائي بالفائزين بجوائز الجامعة، ٢٠٢٠، ص ٤)

١٢- تحقيق جامعة بنها التعاون الدولي فيما بينها وبين العديد من الجهات المحلية والإقليمية والدولية، فلقد وصل عدد الاتفاقيات الدولية المفعلة المبرمة بين جامعة بنها والجهات الأجنبية إلى (٣٣) اتفاقية، فضلا عن مشاركة العديد من أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات الخارجية والتي وصل عددها إلى (١٦) مؤتمر خارجي، وأيضا في المؤتمرات الداخلية التي وصل عددها إلى (١٥) مؤتمر داخلي، ووصل عدد الموفدين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في المهمات العلمية إلى (٢١) مهمة علمية، وفي الأجازات الدراسية إلى (٥٥) إجازة دراسية، وفي البعثات إلى (٥٥) بعثة. (جامعة بنها. بيان بالموفدين من جامعة بنها، ٢٠٢١، ص ١-٣)

وبدل ذلك على تميز الوضع التنافسي لجامعة بنها وتوافر لديها السمعة الأكاديمية والصيت الجيد؛ مما يتيح لها إمكانية بناء وتحسين علامتها التجارية بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، حيث تتوافر إلى حد ما عوامل نجاح بناء العلامة التجارية



الناجحة لدى جامعة بنها من حيث تمايز خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية، والحصول على مراتب مختلفة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات، وإتباع النظم الدراسية المتطورة، وتنوع برامجها الدراسية.

### ب- تشخيص واقع بناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية ميدانياً:

لكي يتم إيضاح واقع بناء العلامة التجارية لجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بشكل ميداني، فقد تم إجراء دراسة ميدانية من خلال الاستعانة بأداة المقابلة المفتوحة التي تم إجرائها مع عينة مقصودة من العاملين بجامعة بنها؛ وتم الاستعانة بأداة المقابلة المفتوحة بنوعها الفردية والجماعية دون أدوات ميدانية أخرى نظراً لطبيعة موضوع العلامة التجارية وعلاقتها بالميزة التنافسية والتي تحتاج إلى التواصل بين الباحثة وأفراد العينة والتحاور معاً حتى يعطوا آراء صحيحة ومعلومات معينة والتي قد لا توفرها أدوات أخرى كالاستبيان، وقد سارت هذه الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- **الهدف من الدراسة الميدانية:** هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على ماهية العلامة التجارية، وآليات بنائها في سياق جامعة بنها، وكيفية تحقيق الجامعة ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية.

٢- **أداة الدراسة الميدانية:** اعتمدت الدراسة الميدانية على المقابلة المفتوحة(\*) المقننة التي تم إجرائها مع عينة من العاملين ببعض الوحدات الإدارية التابعة لإدارة جامعة بنها؛ للتعرف على آرائهم حول ماهية العلامة التجارية، وأهم جوانب العلامة التجارية المتوفرة في جامعة بنها، ومتطلبات وعوامل نجاح بناء العلامة التجارية في جامعة بنها، وكيفية تحقيق الجامعة ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية.

٣- **عينة الدراسة الميدانية:** شملت عينة البحث بعض العاملين بوحدة معينة بإدارة جامعة بنها نظراً لكون هذه الوحدات الإدارية أكثر تعاملًا مع الجوانب المؤسسية ذات الصلة بالعلامة التجارية، وبلغ حجم هذه العينة (26) عضواً من العاملين بمكتب العلاقات الدولية، ومكتب العلاقات العامة والثقافية، ومكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا، ووحدة تسويق البحوث العلمية بجامعة بنها، والبوابة

(\*) ملحق (١): استمارة المقابلة المفتوحة.

الإلكترونية؛ وهي عينة مقصودة تمَّ اختيارها لاستطلاع آرائهم؛ نظراً لطبيعة عملهم في هذه الحدات ولكونهم أكثر دراية ومعرفة بماهية العلامة التجارية للجامعة وأهميتها، وكيفية بنائها، وأيِّ العوامل تسهم أكثر في بناء العلامة التجارية القوية للجامعة

٤- إجراءات الدراسة الميدانية: تم إجراء المقابلة المفتوحة من خلال مقابلة العاملين بكل وحدة إدارية من الوحدات الإدارية المحددة مسبقاً في عينة البحث على حدة بطريقة فردية وأيضاً بطريقة جماعية وفقاً لرغبة أفراد العينة، حيث تم توزيع استمارات المقابلة على العاملين بكل وحدة، وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة على أسئلة استمارة المقابلة، مع التحوار معهم أثناء عملية المقابلة؛ من أجل الوقوف بشكل سليم على آرائهم، وتلي ذلك جمع استمارات المقابلة المفتوحة.

٥- تحليل نتائج الدراسة الميدانية: لقد تم تفرغ محتوى استمارات المقابلة المفتوحة بعد استيفائها من عينة البحث في ضوء الأسئلة الواردة في استمارة المقابلة المفتوحة، ويجب الأخذ في الاعتبار أن الدراسة الميدانية هنا اهتمت في جمع المعلومات من عينة البحث على الوصف النوعي والكمي حيث جمعت استمارة المقابلة المفتوحة بين عدد قليل من الأسئلة التي تحتاج إلى وصف كمي وبين أسئلة استمارة المقابلة المفتوحة الأخرى التي تحتاج إلى وصف نوعي، وفيما يلي توضيحاً لنتائج هذه الدراسة الميدانية:

- مدى المعرفة بما يُسمَّى بالعلامة التجارية للجامعة: لقد أشارت النسبة الأكبر من استجابات أفراد العينة إلى معرفتهم بمصطلح العلامة التجارية؛ فحوالي (٩٢.٣%) قالوا نعم نعرف أنه هناك بما يُسمَّى بالعلامة التجارية للجامعة، وحوالي (٧.٧%) قالوا لا نعرف أن هناك بما يُسمَّى بالعلامة التجارية للجامعة؛ وهذا يعني أن هذا المصطلح متداول وشائع، وأن هناك معرفة مسبقة به في سياق جامعة بنها.

- ماهية العلامة التجارية للجامعة: لقد تباينت آراء أفراد العينة حول ماهية العلامة التجارية للجامعة من حيث إنَّ هناك مَنْ أشار إلى أن العلامة التجارية تعني أول ما يأتي في عقل الإنسان عند ذكر اسم شيء ما أو أنها تعني لونها أو شكلاً معيناً لهذا

الشيء، أو أنها تعني أن يكون للجامعة اسمٌ وسمعةٌ وخدماتٌ مميزة، أو أنها تعني وجود مشروعات بحثية قومية للجامعة وتوافر الإمكانيات المالية الممولة لهذه المشروعات، أو أنها تمثلُ وضعًا تنافسيًا مميزًا، أو أنها بحثٌ علمي على قواعد بيانات عالمية، كما أنها تعني وجود شعارٍ مُميّزٍ للجامعة يمكن من خلاله إدراك أن هذه الجامعة مميزة ومختلفة عن الجامعات الأخرى، ووجود للجامعة مكانة عالمية بين الجامعات، ويفسر ذلك وعي أفراد العينة بماهية العلامة التجارية حيث جاءت استجاباتهم متوافقة مع التعريفات المختلفة للعلامة التجارية التي تم توضيحها في الإطار النظري- دراسة ( Soewartini, Sucherly, Effendi, & Kaltum, ) (2017)، ودراسة (Dankwa, & G., 2016).

- الجوانب المادية للعلامة التجارية للجامعة: لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن من أهم الجوانب المادية/الملموسة للعلامة التجارية للجامعة وجود شعار/ "لوجو" مميز، ومطبوعات عن الجامعة وكلياتها وخدماتها، ومواقع إلكترونية، ووجود للجامعة موقع جغرافي مميز، ووجود الهيئة التدريسية الكفوة، وتوافر البرامج الدراسية المميزة، ووجود خدمات مميزة تقدمها الجامعة، ووجود أعضاء هيئة تدريس دوليين، ويعني ذلك إمكانية التعبير عن العلامة التجارية للجامعة باستخدام العديد من العناصر الحسيّة الملموسة التي ترشد أصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدمات الجامعة إلى تميز الجامعة وتعرّفهمُ بسمعتها الأكاديمية بين الجامعات المنافسة الأخرى؛ ومن ثم بإمكان الجامعة تحسين صورتها الاجتماعية من خلال الاهتمام بتطوير مثل هذه الجوانب المادية للعلامة التجارية للجامعة؛ وهذا ما أكدته دراسة (Teh & Salleh, 2011).

- المتطلبات اللازمة لبناء العلامة التجارية للجامعة: لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن هذه المتطلبات هي تحقيق الجودة في مختلف مستويات العمل المؤسسي للجامعة، وتوفير الخدمات الجامعية المتنوعة والمتميزة حسب احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوافر البحث العلمي المميز المؤثر في مكانة الجامعة، وتطوير مباني الجامعة وتجديدها، وعدم التفرد بالسلطة، وتوفير الموارد

المالية، والتسويق الجيد للخدمات الجامعية وبخاصة للمشروعات البحثية من خلال عقد المؤتمرات التي يمولها رعاة مؤسسات ومنظمات المجتمع المستفيدة من هذه المشروعات، وتوافر الكوادر البشرية المميزة في الجامعة، وتفعيل منظومة العمل الإلكتروني بين كليات ووحدات الجامعة بشكل صحيح، وتقديم خدمات جامعية مميزة، وتسهيل الفاعليات التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس من تكوين العلاقات الدولية مع الجامعات العالمية من حيث تسهيل حضور المؤتمرات الدولية وتشجيع المشاركة في الجوائز العلمية، وتوفير الحوافز المشجعة لأعضاء هيئة التدريس الذين ينشرون أبحاثاً علمية في المجالات العالمية وكذلك توفير الحوافز للعاملين الإداريين لرفع كفاءتهم في العمل، وتوفير التدريب المستمر لجميع العاملين بالجامعة، وتوفير البنية التحتية الحديثة حيث يزيد ذلك من سمعة الجامعة وبالتالي يساعد في بناء العلامة التجارية للجامعة؛ وهذا ما أكدته دراسة ( Panda et al., 2019)، ودراسة (Foroudi et al., 2017)، ودراسة (Alam et al., 2018).

– **مسئولية بناء العلامة التجارية للجامعة:** لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مسؤولية بناء العلامة التجارية ترجع إلى جميع العاملين في مختلف مستويات العمل الجامعي، وبالأخص تكون مبادرة بناء العلامة التجارية للجامعة من قِبَل رئيس الجامعة ونوابه، وهناك من أشار إلى دَوْر أعضاء هيئة التدريس من خلال البحث العلمي والإداريين من خلال تقديم خدمات جيدة والطلاب من خلال الالتزام في الدراسة والتواصل مع الجامعة بشكل جيد، أو تكون من خلال تكوين ما يُعرف بلجنة الهوية البصرية، حيث يقصد بالهوية البصرية التعبيرات المرئية التي تعرض وتوضح إمكانيات وخدمات الجامعة المختلفة وليس فقط التعبيرات اللفظية التي تظهر في شكل كُنْيَاتٍ ومنشورات عن الجامعة، ويعني ذلك أن مسؤولية بناء العلامة التجارية للجامعة ترجع إلى جميع الأطراف المؤسسية بداية من رئيس الجامعة ومرورا بالعاملين في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ونهاية بالطلاب والخريجين والأطراف المجتمعية المستفيدة من الجامعة، بجانب تشكيل لجنة أو فريق عمل مختص بعملية بناء العلامة التجارية للجامعة تحت أي

مسمى سواء كان فريق الهوية البصرية أو فريق بناء العلامة التجارية بالجامعة وكلياتها؛ وهذا ما أكدته دراسة (Frandsen et al., 2018).

- إمكانية تحقيق الجامعة ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية: لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقيق الجامعة ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية، وذلك عند استخدام شعار "لوجو" الجامعة في رعاية الأحداث المجتمعية التي تتم خارج الجامعة، ومن خلال عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون مع الجهات والجامعات الإقليمية والدولية وتبادل الزيارات فيما بينهما، وتكوين العلاقات الدولية، واستقطاب الطلاب الوافدين، وتحقيق التفاعل الفعال بين الجامعة والمجتمع، فكل هذا يُمكن الجامعة بالفعل من تحسين وضعها التنافسي ومكانتها في سوق التعليم الجامعي؛ ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة (Khatri & Sharma, 2011)، ودراسة (Haan, 2015).

- الإجراءات التي على الجامعة القيام بها لبناء العلامة التجارية: لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن هذه الإجراءات تتمثل في نشر الوعي بماهية العلامة التجارية وأهميتها وكيفية بنائها بين جميع العاملين في كليات ووحدات الجامعة، وتوفير الكوادر الفاهمة لفكر العلامة التجارية لتكون هي المسؤولة عن نشر هذا الوعي، بالإضافة إلى مسئوليتها عن بناء العلامة التجارية للجامعة، تدريب العاملين بالجامعة في مختلف كلياتها ووحداتها على كيفية المساهمة في بناء العلامة التجارية من خلال الاهتمام بتميز أعمالهم والخدمات الجامعية التي يتم تقديمها للجمهور الخارجي، ويعني ذلك وعي أفراد العينة إلى حدّ ما بالخطوات التي تسهّل على الجامعة بناء العلامة التجارية؛ وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Chapleo, 2010)، ودراسة (John & Senith, 2013) وإن كان هناك خطوات وإجراءات أخرى على الجامعة القيام بها لبناء العلامة التجارية الناجحة القوية لها.

- الأنشطة الترويجية التي من خلالها يتم تعريف الجمهور المستفيد بالعلامة التجارية للجامعة:

جدول (١) يوضح الأنشطة الترويجية التي من خلالها يتم تعريف الجمهور المستفيد بالعلامة التجارية للجامعة (مرتبة تنازلياً)

م	الأنشطة الترويجية للعلامة التجارية لجامعة بنها	النسبة المئوية
١	الإعلانات(التلفزيون، الراديو، المجلات، الصحف، المواقع الإلكترونية).	٦٩.٢%
٢	زيارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة المستفيدة من خدمات الجامعة.	٦١.٥%
٣	كتيبات الجامعة والبوسترات والمنشورات.	٥٧.٧%
٤	إيميالات من الجامعة للأباء والطلاب وأصحاب المصلحة ذوى الصلة بالجامعة.	٥٣.٩%
٥	مقالات خاصة عن الجامعة في المجلات والصحف.	٥٣.٩%

يتضح من الجدول السابق أن من أهم الأنشطة الترويجية التي من خلالها يتم تعريف الجمهور المستفيد بالعلامة التجارية للجامعة والتي تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لنسبتها المئوية، تلك المتعلقة بالإعلانات(التلفزيون، الراديو، المجلات، الصحف، المواقع الإلكترونية) بنسبة (٦٩.٢%)، يليها تلك الأنشطة الترويجية المتعلقة بزيارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة المستفيدة من خدمات الجامعة بنسبة (٦١.٥%)، يليها تلك الأنشطة الترويجية المتعلقة بوجود كُتبيات للجامعة والبوسترات والمنشورات بنسبة (٥٧.٣%)، يليها تلك الأنشطة الترويجية المتعلقة بإيميالات من الجامعة للأباء والطلاب وأصحاب المصلحة ذوى الصلة بالجامعة، وبشر مقالات خاصة عن الجامعة في المجلات والصحف بنسبة (٥٣.٩%)، بالإضافة إلى ذلك قد أضاف بعض أفراد العينة أنه من الممكن أن يكون أيضاً المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وتنظيم زيارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمؤسسات المجتمع المستفيدة من خدمات الجامعة كأحد الأنشطة الترويجية للعلامة التجارية لجامعة بنها؛ وهذا يعني إمكانية اعتماد الجامعة العديد من الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم تبصير المجتمع الداخلي والخارجي لها بعلامتها التجارية، وهذا ما أكدته دراسة (Mourad, Ennew, & Kortam, 2011)، ودراسة (Angulo-Ruiz & Cheben, 2016).

- معوقات وجود علامة تجارية ناجحة للجامعة: لقد أشارت استجابات أفراد العينة إلى عدة معوقات تحول دون بناء الجامعة العلامة التجارية القوية، وهي استخدام الرؤيتين في العمل المؤسسي، وغياب التسويق السليم الصحيح لخدمات الجامعة، وقلة الإمكانيات المادية، وضعف ثقافة العنصر البشري بالجامعة للعمل الإلكتروني، وغياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة الاهتمام بالرأي والرأي الآخر، ويعني ذلك أن هناك معوقات ذات صلة ببيئة العمل الداخلية للجامعة والتي تؤثر على البناء الداخلي للعلامة التجارية الناجحة للجامعة؛ ويفسر ذلك أن توافر بيئة العمل الجيدة في الجامعة له انعكاساته في إبراز صورة وسمعة الجامعة وعملية بناء علامتها التجارية، وهذا بجانب معوقات خارجية خاصة بوضعية سوق العمل والتعامل مع المنافسين، وتداول سمعتها وتحقيق ترتيب معين في التصنيفات العالمية للجامعات، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Chapleo, 2010)، ودراسة (Mourad & El Karanshawy, 2013).

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى أهم نتائج البحث الحالي في:

١. أن العلامة التجارية تعد من أهم آليات تحقيق الجامعات الميزة التنافسية من خلال التمايز، حيث عندما تمتلك الجامعة القدرة على بناء العلامة التجارية القوية؛ فهذا يُعزِّزُ وَيَقْوِي من مكانة الجامعة في سوق التعليم الجامعي.
٢. تمكن العلامة التجارية الجامعة من مواجهة المنافسين من خلال تمايز خدماتها عن هؤلاء المنافسين، وكسب رضا العملاء، وتحقيق الربحية وضمان بقاء الجامعة على قيد الحياة في ظل الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية.
٣. يقوم الطلاب باختيار الجامعة ذات العلامة التجارية القوية صاحبة السمعة الأكاديمية المتميزة التي تقدم البرامج الدراسية المتطورة المؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل.
٤. تستطيع الجامعة بناء العلامة التجارية الناجحة لها من خلال توافر لديها مكونات الهوية المؤسسية التي تميزها عن غيرها من الجامعات، وأن من أهم مكونات هذه

- الهوية: اسم الجامعة، وشعار الجامعة، وأصولها الملموسة وغير الملموسة وفلسفتها وتاريخها.
٥. هناك العديد من الأساليب التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية؛ وليكن على سبيل المثال استخدام شعار/ "لوجو" الجامعة في رعاية الأحداث المجتمعية التي تتم خارج الجامعة، ومن خلال عقد اتفاقات وبروتوكولات مع الجهات والجامعات الإقليمية والدولية وتبادل الزيارات فيما بينهما، وتكوين العلاقات الدولية، واستقطاب الطلاب الوافدين، وتحقيق التفاعل الفعال بين الجامعة والمجتمع.
٦. تتوافر إلى حد ما أبعاد العلامة التجارية الناجحة في الجامعات المصرية بشكل عام، وفي جامعة بنها بشكل خاص من حيث البعد الوظيفي الخاص بجودة الحياة الجامعية، والبعد الميثاقي الذي يهتم بما تحققه الجامعة لسوق العمل الخارجي ولخريجها، والبعد الاجتماعي الذي يبرز صورة الجامعة في المجتمع ومكانتها وسمعتها.
٧. أن أهم دعائم البناء الناجح للعلامة التجارية هو وعي قادة المؤسسة الجامعية بأهمية وجود صورة وهوية وعلامة تجارية مميزة لهذه المؤسسة الجامعية، مع وضوح الهدف من تأسيس مثل هذه العلة التجارية.
٨. أن تحقيق الجامعة الميزة التنافسية يتطلب منها التقويم المستمر لبيئتها الداخلية وعناصرها المختلفة، وبيئتها الخارجية ومجموعة العوامل المؤثرة فيها؛ حتي تستطيع المنافسة في السوق العالمية.
٩. أن العنصر الأساسي في تحقيق الجامعات البريطانية البناء الناجح لعلامتها التجارية هو ما يعرف بالثقافة المؤسسية التي اعتبارتها الإطار المحدد لتطبيق العاملين بها قيم العلامة التجارية وأنها مصدر الميزة التنافسية.
١٠. أن هناك مجموعة من استراتيجيات الميزة التنافسية التي يمكن للجامعات اتباعها، من حيث استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.



١١. أن هناك مجموعة من التحديات التي أثرت على منظومة العمل بالجامعات المصرية والتي تعددت بين التحديات الداخلية ذات الصلة ببيئة عملها الداخلية من بنية تحتية وتسهيلات داعمة للتعليم والتعلم، وكفاءة مواردها، وبين التحديات الخارجية من وجود ثورات معرفية وعلمية وتكنولوجية وإعلامية، وقوي منافسة، وسوق عالمية؛ والتي تتطلب منها ضرورة البحث عن السبل التي تمكنها من مجابهة هذه التطورات.

١٢. أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية تحقيق الجامعات الميزة التنافسية من وراء بناء العلامة التجارية من حيث عدم وجود نموذج واضح لتطبيق العلامة التجارية، وافتقار الميزانيات اللازمة للقيام بالجهود الشاملة لبناء العلامة التجارية، وعدم وجود استراتيجيات واضحة لبناء العلامة التجارية، واعتبار العلامة التجارية مجرد ممارسة تسويق.

١٣. مناسبة بيئة جامعة بنها لبناء العلامة التجارية الناجحة لتحقيق الميزة التنافسية؛ فهناك دراية ومعرفة إلى حد ما بماهية العلامة التجارية وأهميتها وكيفية بنائها، وأهم المتطلبات اللازمة لعملية البناء هذه من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

**سادساً: تصور مقترح لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني:**

لقد تم بناء هذا التصور المقترح في ضوء الإطار النظري، وفي ضوء الاستفادة من النموذج البريطاني، وفي ضوء أيضاً دراسة واقع بناء العلامة التجارية في جامعة بنها، وجاءت محاور هذا التصور على النحو التالي:

أ- **أهداف التصور المقترح:** تمثلت أهداف التصور المقترح في توضيح كيفية بناء العلامة التجارية في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- **منطلقات التصور المقترح:** انطلق هذا التصور المقترح من أن أهم أهداف العلامة التجارية هو تأسيس اسم الجامعة والحفاظ على شرعيتها ومكانتها واستقرارها، وتوفير ميزة تنافسية مستدامة التي تؤدي دائماً إلى ربحية وأداء سوقي متفوقين للجامعة، وبالتالي ضمان بقائها وتميزها الدائم.

ج- عناصر التصور المقترح: تتمثل هذه العناصر في توضيح ماهية العلامة التجارية في جامعة بنها، وأبعاد العلامة التجارية للجامعة، والإجراءات التي تقوم بها جامعة بنها لبناء العلامة التجارية، والأنشطة الترويجية التي من خلالها يتم تعريف الجمهور المستفيد بالعلامة التجارية للجامعة، وكيفية تحقيق جامعة بنها ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:

١- ماهية العلامة التجارية: تحددت ماهية العلامة التجارية لجامعة بنها في اسمها، وشعارها المميز الذي يتكون من رموز فرعونية ورمز البيئة والجامعة، حيث يجمع شعار جامعة بنها رمز جناح حورس على هيئة مثلث هرمي، وتتمثل البيئة في القناطر الخيرية المعبرة عن محافظة القليوبية، ويرمز الكتاب للجامعة، كما تحددت ماهية العلامة التجارية لجامعة بنها وفي تميزها في خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية، وتمتعها بسمعة أكاديمية من خلالها احتلالها مراكز ترتيب في تصنيفات الجامعات العالمية في سوق التعليم الجامعي.

٢- أبعاد العلامة التجارية للجامعة: تتمثل أبعاد العلامة التجارية لجامعة بنها في:

• شعار الجامعة: ولونه وما تعنيه مكوناته ورسمه التخطيطي؛ حيث شمل شعار جامعة بنها على اللون الأخضر الذي يعبر عن خصوبة الأرض الزراعية، كما شمل اللون البرتقالي الذي يعبر عن الطاقة العلمية والبشرية والإبداعية، وتمثل الشعار في تكوينه مثلث هرمي يتجه لأعلى ارتقاءً برسالة القلم وتميزاً في تصميمه يعطى للجامعة طابعها الخاص الذي يميزها عن الجامعات المصرية الأخرى.

• اسم الجامعة ومكانتها وسمعتها الأكاديمية: وتتمثل أبعاد هذه السمعة في وضوح الرؤية المؤسسية لجامعة بنها ورسالتها، والتميز في مهامها وخدماتها، ومصداقيتها في عودها مع أصحاب المصلحة، وشفافيتها التي تزيد من مستوى الثقة بها.

• الموقع الجغرافي المميز لجامعة بنها: الذي يتيح إمكانية الوصول إليه بسهولة من خلال وسائل النقل العام، حيث تقع جامعة بنها في محافظة القليوبية التي

تعتبر المحافظة الثالثة في إقليم القاهرة الكبرى الذي يضم محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية؛ أي أنها تقع في وسط الدلتا التي يسهل الوصول إليها من مختلف المحافظات المجاورة لها.

• **هوية الجامعة المؤسسية:** وتشير إلى الخصائص الفريدة لجامعة بنها التي تصنع تمايزاً لها والمتمثلة في:

- سلوكيات أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بالجامعة ذات المستوى الراقى في التعامل مع جميع المتعاملين معهم من الجمهور المستفيد منها.

- البرامج الدراسية الجديدة والمميزة المستحدثة بكليات الجامعة.

- تسهيلات مرافق الحرم الجامعي.

- تكلفة الدراسة وتناسب الرسوم الدراسية لإمكانيات الجمهور الطلابي المستفيد من خدماتها.

- الحجم الطلابي في مرحلتي الدراسة الجامعية سواء المرحلة الجامعية الأولى أو مرحلة الدراسات العليا والمتناسب مع إمكانياتها.

- تمايز الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية بجامعة بنها وكلياتها.

- تمايز أنشطتها البحثية والمجتمعية.

- الاتفاقيات الدولية للجامعة مع الجامعات العالمية على المستوى العربي والمستوى العالمي.

- الحصول على مراكز ترتيب متميزة في مختلف التصنيفات العالمية للجامعات.

٣- **إجراءات بناء العلامة التجارية للجامعة:** تستطيع جامعة بنها بناء علامتها

التجارية من خلال مجموعة من الإجراءات، وهي على النحو التالي:

- دراسة الميزات التنافسية لجامعة بنها المطلوب تحقيقها، وتحليل وضعها التنافسي في سوق التعليم الجامعي على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ويكون ذلك من خلال إجابة الجامعة عن أسئلة خاصة بـ (أين نحن الآن؟، لماذا نحن هنا؟).

- تحديد التوجه الذي تريده جامعة بنها لتطوير علامتها التجارية؛ أي تحديد أين يجب أن يكون وضع الجامعة؟ وتحديد رؤيتها من امتلاك العلامة التجارية القوية، ويكون ذلك من خلال إجابة الجامعة على ذلك السؤال (أين نريد أن نكون؟).
- وضع جامعة بنها استراتيجية العلامة التجارية التي تحقق رؤيتها في امتلاك العلامة التجارية القوية؛ ويكون ذلك من خلال الإجابة عن سؤال (ماذا نعمل لإيجاد ذلك؟)، مع اختيار اسم الجامعة كاسم علامة تجارية؛ فاسم الجامعة يساعد في تمييزها عن الجامعات الأخرى.
- قيام جامعة بنها بتوفير المقومات الأساسية لبناء العلامة التجارية للجامعة من حيث البنية التحتية، ووجود رؤية ورسالة واضحة للجامعة وأداء تنظيمي فعال للجامعة، والتأكيد على توفير مختلف وسائل الاتصال الداخلية والخارجية والتي تعد من ممارسات التسويق بالجامعة لإبراز العلامة التجارية للجامعة، وتوفير وسائل الإعلام المنطوقة الخاصة بتواصل أصحاب المصلحة الخارجيين مع الجامعة والتي من خلالها يتم تجميع معلومات عن الجامعة، حيث يعمل ذلك على الترويج للعلامة التجارية للجامعة.
- قيام جامعة بنها بتحديد مجموعة الخصائص أو السمات المميزة لها عن الجامعات المنافسة والإعلان عنها للجمهور المستفيد من أجل جذب أفضل لها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، على أن تشمل هذه السمات نوعية البرامج الأكاديمية، والمساعدات المالية، والتسهيلات الجامعية، وجودة خدماتها.
- وضع مجموعة من برامج التسويق الخاصة بتطوير صورة العلامة التجارية لجامعة بنها، واعتماد ما يعرف بالعلاقات العامة والإعلام في الجامعة كوحدة إدارية مسئولة عن تسويق خدمات وأنشطة الجامعة وأيضا علامتها التجارية.
- قيام جامعة بنها بوضع تصورات لمتطلبات واحتياجات عملائها من الطلاب والعاملين وأرباب العمل والخريجين والمانحين والجمهور العام.

- تحديد الأنشطة التي توفر قيمة لجميع عملائها وجميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة الداخلية والخارجية.
- تحديد جامعة بنها تمايزها في أيٍّ من خدماتها الأساسية ومجالاتها الأكاديمية -التدريس أو البحث العلمي- التي توفر القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة.
- تحديد الخدمات التكميلية/الداعمة للعلامة التجارية والخاصة بحياة الطلاب الأكاديمية، والأنشطة المجتمعية، ودفع الرسوم، ومرافق الحرم الجامعي، وأماكن الإقامة.
- إلزام مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في تنفيذ مبادرات العلامة التجارية الداخلية من خلال أبحاثهم وأنشطتهم التدريسية ومشاركتهم الواسعة في خدمة المجتمع.
- قيام جامعة بنها بالتقييم الدوري لمدى نجاحها في أن يكون لها علامة تجارية قوية معروفة في الأوساط الجامعية على المستوى المحلي والدولي.
- ٤- أنشطة ترويج الجامعة لعلامتها التجارية: تحتاج جامعة بنها إلى التواصل مع المجتمع الداخلي والخارجي لها لتعريفهم بالعلامة التجارية لها ووضعها التنافسي ومكانتها بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويتم ذلك من خلال اعتماد الجامعة لمجموعة من وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والمكتوبة حتى تضمن الترويج السليم لأنشطتها ومهامها وخدماتها وعلامتها التجارية، ومن أمثلة هذه الوسائل الآتي:
- المواقع الإلكترونية لجامعة بنها وكلياتها، ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي.
- الأدلة والكتيبات والمنشورات التي توضح ماهية جامعة بنها وكلياتها ووحداتها وخدماتها.
- زيارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة المستفيدة من خدمات الجامعة، بحيث يكون هناك عضو من كل كلية لتعريف هذه المؤسسات بخدمات الجامعة وخدمات وبرامج كل كلية.

- إميلات من الجامعة للآباء والطلاب وأصحاب المصلحة ذوي الصلة بالجامعة لإطلاعهم بشكل مستمر على إنجازات الجامعة وفاعليتها المختلفة.
- مقالات خاصة عن الجامعة في المجلات والصحف.
- ٥- **كيفية تحقيق جامعة بنها ميزة تنافسية من وراء بناء العلامة التجارية:** من خلال امتلاك جامعة بنها العلامة التجارية الناجحة تتحقق لها العديد من المزايا التنافسية، والمتمثلة في:
  - إيجاد السمعة الأكاديمية ذات الصيت على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
  - بناء التحالفات والشراكات مع الجهات والجامعات الإقليمية والدولية وتبادل الزيارات فيما بينهم.
  - تحقيق معايير أنظمة التصنيف والترتيب التي تحدد الجامعات الأفضل.
  - تميز الجامعة في برامجها الدراسية وخدماتها الجامعية.
  - تحقيق الجامعة جذب أفضل للطلاب من مختلف دول العالم.
  - تحقيق التسويق الجيد لخدمات ومنتجات الجامعة.
  - تطوير استراتيجيات الاستدامة الخاصة بامتلاك الجامعة العلامة التجارية باعتبارها جزءاً من أصول الجامعة.
  - جذب العديد من الجهات المانحة للجامعة التي توفر الموارد المالية والمادية الإضافية، والمساعدة في مواجهة الجامعة نقص التمويل الحكومي.
  - تحقيق الجامعة تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها.
  - تقديم الجامعة خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات الأسواق المحلية والعالمية.
- ٦- **متطلبات تنفيذ التصور المقترح:** والتي تتمثل في مجموعة من العوامل اللازمة لبناء العلامة التجارية في جامعة بنها، وهي على النحو التالي:
  - وجود رؤية استراتيجية واضحة بحيث تركز هذه الرؤية الاستراتيجية على القيم الأساسية التي تمثل ما تقدمه جامعة بنها للطلاب.

- دعم والتزام القيادة العليا للجامعة لمبادرات بناء العلامة التجارية للجامعة، ولمبادرات التسويق الخاصة بتحسين صورة وسمعة الجامعة، بالإضافة إلى الدعم الداخلي من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- نشر ثقافة بناء العلامة التجارية للجامعة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة وكلياتها، من خلال تبصير جميع العاملين بماهية العلامة التجارية، والمفاهيم ذات الصلة بمفهوم العلامة التجارية للجامعة من حيث السمعة الأكاديمية للجامعة، ومستوى الثقة بها، ومستوى جودة خدماتها، والصورة والهوية المؤسسية، والوعي بالعلامة التجارية، وأهمية بناء علامة تجارية قوية للجامعة.
- الاهتمام بزيادة وعي الأطراف ذات الصلة بجامعة بنها حول الجامعة وكيفية إيجاد صورة إيجابية لها، واستخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تزيد من هذا الوعي؛ فهناك على سبيل المثال: الإعلان في وسائل الإعلام مثل الراديو، والتلفزيون، والجرائد، والمجلات، ولوحات الإعلانات، ووسائل النقل العام، والمعارض.
- التركيز على امتلاك الجامعة استراتيجية مؤسسية متكاملة تدعم التطوير المستمر للعلامة التجارية للجامعة.
- تشكيل فريق إدارة العلامة التجارية بالجامعة وهو المسئول عن إنشاء وتنسيق برنامج إدارة العلامة التجارية.
- تفرد جامعة بنها "بخصوصية مميزة لها"، بحيث يكون للجامعة تقاليد وأعراف خاصة بها والتي تميّزها عن أقرانها من حيث إقامة الحفلات والندوات والمؤتمرات والأنشطة المجتمعية والتي تداوم عليها الجامعة لفترات طويلة وتسوّقها بشكل جيد.
- التسويق الجيد لتجارب الطلاب والأطراف المتعاملة مع الجامعة التي تقوّي من سمعة الجامعة؛ حيث يؤثر ذلك في نشر العلامة التجارية وعلى توسيع نطاق تداولها.

- التحديد الواضح للجمهور المستفيد من الجامعة ومن علامتها التجارية حيث إنَّ لهم دورًا كبيرًا في تعزيز ونشر قيم الجامعة والترويج لعلامتها التجارية.
  - توفير بيئة العمل الجيدة المحفزة لابتكار جميع العاملين بالجامعة في أعمالهم.
  - اهتمام الجامعة ببناء مستوى عالٍ من الثقة مع جميع أصحاب المصلحة من خلال تأكيدها المستمر على امتلاك الجامعة القدرة والموارد والأدوات اللازمة لتلبية مطالبهم.
  - توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لبناء العلامة التجارية.
  - الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات الجامعية لكسب رضا الطلاب وثقتهم.
  - توافر البحث العلمي المميز المؤثر في مكانة الجامعة.
  - تطوير مباني الجامعة وتجديدها.
  - التسويق الجيد للخدمات الجامعية وبخاصة للمشروعات البحثية من خلال عقد المؤتمرات التي يمولها رعاة مؤسسات ومنظمات المجتمع المستفيدة من هذه المشروعات.
  - توافر الكوادر البشرية المميزة في الجامعة.
  - تفعيل منظومة العمل الإلكتروني بين كليات ووحدات الجامعة بشكل صحيح.
  - توفير التدريب المستمر لجميع العاملين بالجامعة.
- ٧- **معوقات تنفيذ التصور المقترح:** وتتمثل في مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون بناء جامعة بنها العلامة التجارية الناجحة، وهي على النحو التالي:
- فشل جامعة بنها في إعداد استراتيجية لبناء وتحسين علامتها التجارية.
  - عدم وجود نموذج واضح لتطبيق العلامة التجارية من الممكن أن تستعين به الجامعة.
  - غياب النظم الداخلية اللازمة لتسهيل التواصل بين الإدارة والوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة فيما يخص ببناء وتحسين العلامة التجارية لجامعة بنها.



- عدم توافر الميزانية اللازمة للقيام بالجهود اللازمة لبناء العلامة التجارية بالجامعة.
  - غياب التسويق الجيد لخدمات الجامعة.
  - ضعف الدراسة التحليلية لوضعية سوق العمل والتعامل مع المنافسين.
  - ضعف نظم التدريب وإعداد الكوادر البشرية المطلوبة لعملية بناء العلامة التجارية بالجامعة وكلياتها.
  - ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:
  - التخطيط الاستراتيجي الفعال طويل الأجل لبناء العلامة التجارية لجامعة بنها.
  - الاستعانة بنماذج وتجارب عالمية في مجال بناء العلامة التجارية بما يناسب طبيعة وظروف العمل بجامعة بنها .
  - تثقيف أعضاء المجتمع الجامعي بكيفية المساهمة في بناء العلامة التجارية الناجحة لجامعة بنها.
  - الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة بنها الذين لديهم دراية بكيفية بناء العلامة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية من وراء هذا البناء.
- وفي النهاية يوصي البحث الحالي بضرورة اهتمام مختلف الجامعات المصرية ببناء العلامة التجارية الناجحة حتى تستطيع تحقيق العديد من المزايا التنافسية، وتحقيق مكانة أكاديمية جيدة، ويمكن توضيح بعض الموضوعات البحثية المقترحة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وهي:
- دراسة أبعاد العلامة التجارية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الطلاب.
  - دراسة مقارنة لمتطلبات تحقيق العلامة التجارية في الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية.
  - دراسة تقييمية للعلامة التجارية بمدارس التعليم العام بمصر.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبد الرازق (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. مجلة كلية التربية-جامعة بنها، ٢٤ (٩٥)، يوليو، ٢٣٩-٢٤٤.

\_\_\_\_\_، هناء شحات السيد(٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية: جامعة بنها نموذجاً. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣٠ (١٢٠)، أكتوبر، ص ص٢٣٧-٣٤٧.

إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق، (٩٥)، أبريل، ١-١٢٠.

الحوت، محمد صبرى (٢٠٠٤، ديسمبر). الفقر وتمويل التعليم الجامعي: دراسة في إشكالية التطوير. ورقة مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الحادى عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي-آفاق الإصلاح والتطوير. الجزء الأول، ١٨-١٩ ديسمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.

الشرقاوي، أميرة محمود محمد عبد الحق(٢٠٢١). بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث، (١٠)، ١-١٤.

أمين، عبد الله ظهري (٢٠١٤). تطوير استراتيجية الخدمة الجوهريّة والخدمات التكميلية لدعم تنافسية العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في الأسواق العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، (١)٥، ١٣٩-١٧٢.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٥). استراتيجيات تموضع العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في الأسواق العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية-كلية التجارة بالاسماعيلية-جامعة قناة السويس*، ٦ (٢)، ١٧١-٢٠١.

بدوي، محمود فوزي أحمد، ومصطفى، عبد الحكيم عماد نجم (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. *المجلة التربوية- كلية التربية-جامعة سوهاج*، (٥٣)، يوليو، ٣٢٨-٤١٢.

جامعة بنها (٢٠١٥). *دليل جامعة بنها*. بنها: جامعة بنها.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٧). *الخطة البحثية الخمسية ٢٠١٧-٢٠٢٢ لجامعة بنها*، جامعة بنها: صندوق حساب البحوث العلمية.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٧). *الخطة الاستراتيجية ٢٠١٧-٢٠٢٢ لجامعة بنها-الإصدار الثاني*، جامعة بنها: الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي.

\_\_\_\_\_ (٢٠٢٠): *حقائق وأرقام ٢٠١٩/٢٠٢٠*، متاح على [https://bu.edu.eg/univ\\_info/facts\\_2020.php](https://bu.edu.eg/univ_info/facts_2020.php)

\_\_\_\_\_ (٢٠٢١). *النشرة الإحصائية للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م*، جامعة بنها: إدارة الإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق ودعم واتخاذ القرار.

\_\_\_\_\_ (٢٠٢١). *بيان إحصائي بالموفدين من جامعة بنها في (بعثات-أجازات دراسية- مهمات علمية)*، الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية بجامعة بنها: إدارة البعثات والمنح والإجازات الدراسية.

\_\_\_\_\_ (٢٠٢٠). *بيان إحصائي بالفائزين بجوائز الجامعة لعام ٢٠١٨/٢٠١٩*، الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية بجامعة بنها: إدارة الاتفاقيات والمؤتمرات.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٥). *تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية*. *مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية- جامعة الزقازيق*، (٨٧)، أبريل، ٢٢٣-٢٧٨.

دكروري، مني إبراهيم، المتباوى، عزة عبد المنعم، وكامل، محمود أبو المجد (٢٠١٣). دور أبعاد قيمة العلامة في تحقيق رضا العميل بالتطبيق على كليات التجارة والعلوم الإدارية في مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية-كلية التجارة-جامعة المنصورة*، ٣٧ (٤)، ٤٧٥-٥٠٢.

سليم، إيمان على، فلمبان، غدير زين الدين، وشريف، وفاء عبد العزيز (٢٠١١). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات معلومات*، (١٢)، سبتمبر، ٥١-١٥٧.

شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية. *مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ*، ٢٠ (١)، ١٠٥-٢٠٨.

شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

عبد الهادي، أميرة رمضان (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (٧)، ديسمبر، ٣٨٩-٥٠٩.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية-جامعة بنها*، ٢٦ (١٠١)، يناير، ٧٣-١٧٦.

محمد، سمر مصطفى (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة تسويق الخدمات البحثية "دراسة حالة على جامعة بنها*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

محمد، عبد العزيز أحمد (٢٠١٧): "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري"، *مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (١٥)، ١٥-١٥١.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية". *المجلة التربوية-الكويت*، ٢٩ (١١٣)، ديسمبر، ١٤١-٢١٨.

محمود، خالد صلاح حنفي (٢٠١٤، أغسطس). آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري". *المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر): تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة*، ١٠-١١ أغسطس، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.

\_\_\_\_\_، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي: الواقع وسيناريوهات. *مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ*، ١٨ (١)، ٩٧١-١٠٨٧.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل. *مجلة التربية-قطر*، (١٤٤)، مارس، ١٢٤-١٣١.

نصر، نوال (٢٠١٣، نوفمبر). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي: تجارب أوروبية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الإتحاد الأوروبي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Shorafa, Hala Naem (2017). *Brand Building of Higher Education Institutions: Case Study Islamic University of Gaza-MBA Students' Perspective*. (Unpublished Dissertation of Master in Business Administration), The Islamic University, Gaza.
- Alam, Waqar, Adnan, Adil, and Afridi, Sajjad (2018). Exploring and Reflecting on Emerging Internal Branding Concepts: A Case of Higher Education in Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 18, July, 1-7.
- Anderson, Evelyn (2010). Toyota's Competitive Advantage: Path Dependency, Dynamic Capabilities, and Sources of

- Inimitability, a Contrastive Study with Nissan. in Sanchez, Ron and Heene, Aime (Eds.), *Enhancing Competences for Competitive Advantage*, (87-120) China: Emerald.
- Angulo-Ruiz, Fernando and Cheben, Juraj (2016). The Relevance of Marketing Activities for Higher Education Institutions. in Wu, Terry and Naidoo, Vik (Eds.), *International Marketing of Higher Education*, (13-46), Macmillan: Palgrave.
- Becker, Christian (2009). *Branding in Universities: Identity Versus Image-a Case Study of a Swedish University*. (Unpublished Master Dissertation), Lulea University of Technology, Sweden.
- Benha University (2020). *Benha University World Rakings*. Benha: Benha University.
- Bradmore, Donald J. (2007). *The Quest of Australian Public Universities for Competitive Advantage in a Global Higher Education Environment*. (Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation), RMIT University, Australia.
- Carlson, Curtis (2009): "Universities and the Business Practice of Marketing", in Knapp, Hohne C. and Siegl, David J. (Eds.), *The Business of Higher Education*. Vol.3, (21-46), California: Grenn Wood Publishing Group.
- Casidy, Riza (2013). The Role of Brand Orientation in the Higher Education Sector: A Student-Perceived Paradigm. *Journal of Asia Pacific of Marketing and Logistics*, 25(5), 803-820.
- Chapleo, Chris (2010) "What Defines "Successful" University Brands. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183.
- \_\_\_\_\_ (2011). Exploring Rationales for Branding a University; Should we be Seeking to Measure Branding in UK Universities. *Journal of Brand Management*, 18(6), January 1-16.
- \_\_\_\_\_ (2015). An Exploration of Branding Approaches in UK Universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20, 1-11.

- Chen, Yu-Chuan (2017). The Relationships Between Brand Association, Trust, Commitment, and Satisfaction of Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 973-985.
- Curran, Paul J. (2000). Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model. *Journal of Higher Education Quarterly*, 54(4), October, 386-410
- Curtis, Tamilla, Abratt, Russell, and Minor, William (2009). Corporate Brand Management in Higher Education: The Case of ERAU. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 404-413.
- Daniel, John S. (2006). *Mega-Universities and Knowledge Media: Technology Strategies for Higher Education*, five Edition, London: Rout ledge.
- Dankwa, Dan D. and G., Joseph (2016). Measuring Customer-Based Brand Equity in Ghanaian Tertiary Education: A Study of Selected Private Universities", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(12), September, 317-329.
- Dennis, Charles, Papagiannidis, Savvas, Alamanis, Eleftherios and Bourlaskis, Michael (2016). The Role of Brand Attachment Strength in Higher Education. *Journal of Business Research*, 69, 3049-3057.
- Effah, Ebenezer Asare (2017). *Assessing the Applicability of Student-Based Brand Equity Constructs in University Institution Preference in Ghana*. (Unpublished Ph Dissertation), London Metropolitan University, London.
- Farndale, Elaine, Scullion, Hugh and Sparrow, Paul (2010). The Role of the Corporate Function in Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Foroudi, Pantea, Dinnie, Keith, Kitchen, Philip J., Melewar, T. C., Foroudi, Mohammad M. (2017). IMC Antecedents and the Consequences of Planned Brand Identity in Higher Education, *European Journal of Marketing*, 51(3), 528-550.

- Frandsen, Sanne, et al. (2018). Faculty Responses to Business School Branding: A Discursive Approach", *European Journal of Marketing*. 52(5/6), 1128-1153.
- Haan, Haijing Helen de (2015). Competitive Advantage, What Does it Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions? *International Journal of Educational Management*, 29(1), 44-61.
- Hanover Research (2014). *Higher Education Branding and Public Relations*, Washington: Academy Administration Practice.
- Hayford, Amegbe (2016). Internal Branding and the Competitive Performance of Private Universities in Ghana. *Journal of Competitiveness*, 8(3), September, 22-37.
- Hemsley-Brown, Jane, Melewar, T. C., Nguyen, Bang, and Wilson, Elizabeth J. (2016). Exploring Brand Identity, Meaning, Image, and Reputation (BIMIR) in Higher Education: A Special Section. *Journal of Business Research*, 69, 3019-3022.
- Herlambang, Toni, T., Eka Afnan, Sudiro, Achmad, and Noermijati (2013). Analysis of Competitive Advantage in the Perspective of Resources Based View. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(1), May – June, 30-49.
- Huggins, Robert and Izushi, Hiro (2011). *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, Oxford: Oxford University Press.
- Iqbal, Muhammad Jawad, Md, Amran Bin and Hassan, Ibne (2012). University Branding: A Myth or a Reality. *Pak. J. Commer. Soc. Sci*, 6(1), 168-184.
- Javani, Vajiheh (2016). University Branding: A Conceptualizing Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ٦(٤), April, 227-232.
- John, S. Franklin and Senith, S. (2013). Factor Branding in Selection of Higher Education Institutions in India. *Journal of Business and Management*, 9(5), March-April, 45-50.



- Kapareliotis, Ilias and Zarkada, A. (2016, June). *Identifying Organizational Brand Elements for UK Universities: A Content Analysis of Students' Perceptions*. Presented at ICCM Conference, Heraklion Crete, Greece.
- Khan, Irfanullah, Zameer, Qazi Asif, and Burney, Mohd Tehseen (2018). Impact of Naming International Tag on the Brand Equity of Private Universities. *International Journal of Techno-Management Research*, 5(4), March, 2321-3744.
- Khatri, Puja and Sharma, Yukti Ahuja (2011). Towards Developing an Ethical Institutional Brand. *Journal of On the Horizon*, 19(3), 196-206.
- Krkljes, Olivera (2011). *University Education Branding: The Case of University of Novisad, Faculty of Science*. (Unpublished Diseeration of Master), University of Ljubljana, Slovenia.
- Kurniaty, Osman Lewangka, Sumardi, Jusni (2015). Analysis of Competitive Advantage through Private Higher Education Service Quality and Differentiation. *International Journal of Research in Social Sciences*, 5(5), July, 65-70.
- Lambat Anak Lindong (2007). *A Cross-Case Study of the Competitive Advantage of Private Higher Educational Institutions in Kuching, Sarawak* (Unpublished Doctor of Philosophy Dissereation), University Sains Malaysia, Malaysia.
- Makgosa, Rina and Molefhi, Boikanyo A. (2012). Rebranding an Institution of Higher Education in Botswana. *Journal of Business and Economic Research*, 2(2), 1-13.
- Mathooko, Francis M. and Ogutu, Martin (2015). Porter's Five Competitive Forces Framework and other Factors that Influence the Choic of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354.
- Mazzarol, Tim and Soutar, Geoffrey N. (2012). Revisiting the Global Market for Higher Education. *Journal of Asia Pacific of Marketing and Logistics*, 24(5), 717-737.

- Mourad Maha, Ennew, Christine, and Kortam, Wael (2011). Brand Equity in Higher Education. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 304-320.
- and El Karanshawy, Hatem (2013). Branding Islamic Studies: Exploratory Study in the Middle East. *Journal of Islamic Marketing*, 4 (2), 150-162.
- Panda, Swati, Pandey, Satyendra C., Bennett, Andrea, and Tian, Xiaoguang (2019). University Brand Image as Competitive Advantage: A Two-Country Study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 234-251.
- Paper, Scholarg (2003). *Strategic Management: Porter's Model of Generic Competitive Strategic: Theory and Analysis*. Germany: Grinvorlag
- Pinar, Musa, Trapp, Paul, Girard, Tulay, and Boyt, Thomas E. (2011). Utilizing the Brand Ecosysteme Framework in Designing Branding Strategies for Higher Education", *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724-739.
- (2014). University Brand Equity: An Empirical Investigation of its Dimensions. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 616-634.
- Polyorat, Kawpong and Preechapanyakul, Walee (2020). University Branding: The Impact of University Personality on University Distinctiveness and University Identification. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 703-709.
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction*, The Free Press, 1998.
- (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction*. Kinston: The Free Press.
- Prabowo, Herry Agung, Ghozaly, Farida, and Susilo, Anindita (2017). Buliding Strong Brand Equity in Higher Education Through Marketing Mix Strategy: A Research on Private Universities in Indonesia. *Journal of Actual Problems of Economics*, 3(189), 140-149.

- Rabah, Kefa (2015). *Effects of Competitive Advantage on Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions: A Case of Kabarak University*. (Unpublished Master of Business Administration Dissertation), Kenyatta University, Kenya.
- Ramirez, Gerardo Blanco (2018). Introduction: Mapping the Global Brandscape of Higher Education. in Papadimitriou, Antigoni (Ed.), *Competition in Higher Education Branding and Marketing: National and Global Perspectives*, (1-12), Macmillan: Palgrave.
- Rekettye, Gábor and Pozsgai, Gyöngyi (2015). University and place Branding: The Case of Universities Located in ECC (European Capital of Culture) Cities. *Journal of Posebno Izdanje*, XXVIII, 13-24.
- Schwab, Klaus and Martin, Xavier Sala-i- (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, Geneva: World Economic World.
- Soewartini, Sudarmo, Sucherly, Effendi, and Nury, Kaltum, Umi (2017). Brand Equity and Competitive Advantage Based Market Strategy and Marketing Mix Strategy to Improve Marketing Performance in the Bottled Water Business. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(2), April, 38-47.
- Sriwidadi, Teguh, Arief, Muhtosim, Prabowo, Hartiwi and Muqarrabin, Alek Maulana (2016). Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia. *Int. Journal of Economics and Management*, 10(1), 33-47.
- Stephenson, Amber L., Heckert, Alex and Yerger, David B. (2016). College Choice and the University Brand: Exploring the Consumer Decision Framework. *Journal of High Educ*, 71, 489-503.

- Stonkiene, Marija, Matkeviciene, Renata and Vaiginiene, Erika (2016). Evaluation of the National Higher Education System's Competitiveness: Theoretical Model. *Journal of Competitiveness Review*, 26(2), 116-131.
- Teh, Goi Mei and Salleh, Aliah Hanim Mohd (2011). Impact of Brand Meaning on Brand Equity of Higher Educational Institutions in Malaysia. *World Journal of Management*, 3(2), September, 218-228.
- University of Oxford (2009). *Print Branding Guidelines*, Second Edition, Oxford: Publications and Web Office.
- University of Oxford (2014). *Oxford Blue: Visual identity Guidelines*, Public Affairs Directorate. Oxford: University of Oxford.
- Vukasovič, Tina (2015). Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education. *Journal of Managing Global Transitions*, 13(1), 75-90.
- Whisman, Rex (2009). Internal Branding: A University's most Valuable Intangible Asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370.
- Wood, Lisa (2000). Brand and Brand Equity: Definition and Management. *Journal of Management Decision*, 38(9), 662-669.