



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.4, Issue 53 (2026), 158446- 158479**

**USRIJ Pvt. Ltd**

تسويق الخدمات التعليمية كمدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

السعودية في ضوء اقتصاديات التعليم ورؤية المملكة 2030م

**Marketing Educational Services as a Strategic Approach to Enhancing  
Competitive Advantage in Saudi Educational Institutions in Light of the  
Economics of Education and Saudi Vision 2030 AD**

أ. نوير بنت محمد بن محسن الرويس

باحثة دكتوراه فلسفة القيادة التربوية بجامعة القصيم

Nuwayyir Mohammed Alruways

PhD Researcher in Philosophy of Educational Leadership  
at Qassim University

[Noir32h@gmail.com](mailto:Noir32h@gmail.com)

د. عواطف بنت علي السيف العوفي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة القصيم

Awatif Ali Alsaif Aloufi

Associate Professor, Department of Educational Leadership  
College of Education, Qassim University, Saudi Arabia.

[dr.awtif@gmail.com](mailto:dr.awtif@gmail.com)

1447 هـ / 2026 م

## الملخص

تُعد هذه الدراسة محاولة علمية جادة لاستقصاء واستكشاف الدور الجوهرى الذى يلعبه "تسويق الخدمات التعليمية" كمدخل استراتيجى معاصر لتعزيز الميزة التنافسية فى الميدان التعليمى السعودى، وذلك فى إطار الفلسفة القيادية الحديثة ومنظور اقتصاديات التعليم الذى تفرضه وتدعم مستهدفاته رؤية المملكة 2030. وقد هدفت الدراسة بشكل محورى إلى تحليل العلاقة القائمة بين الممارسات التسويقية الأكاديمية، والمتمثلة فى عناصر المزيج التسويقي السبعة (PS7)، وبين آليات تحسين كفاءة الإنفاق التعليمى وتجويد المخرجات الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات اقتصاد المعرفة.

وقد اعتمد البحث فى مساره التحليلى على المنهج الوصفى التحليلى لمراجعة وتأصيل الأدبيات الفلسفية والاقتصادية والتربوية ذات الصلة، مع إسقاط هذه المفاهيم على الواقع الميدانى للمؤسسات التعليمية السعودية. وتناول البحث عبر مباحثه الخمسة قضايا الكفاءة الاقتصادية، وتنوع مصادر التمويل الذاتى، والتحول الرقمى الذكى، ودور القائد التربوى فى بناء وإدارة السمعة المؤسسية.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج المحورية، كان من أبرزها أن التسويق التعليمى لم يعد ترفاً إدارياً، بل هو أداة اقتصادية تسهم مباشرة فى خفض التكلفة المتوسطة للطالب الواحد من خلال تحقيق مفهوم "اقتصاديات



الحجم"، كما يعزز من الكفاءة الخارجية للمؤسسة التعليمية عبر موازنة تخصصاتها ومخرجاتها مع الاحتياجات الفعلية والمتغيرة لسوق العمل السعودي. كما كشفت نتائج الدراسة عن الدور الاستراتيجي للقيادة التربوية في إدارة "رأس مال السمعة" وبناء علامة تجارية رقمية قوية تضمن الاستدامة المالية والقدرة على المنافسة محلياً وعالمياً. واختتمت الدراسة بتقديم حزمة من التوصيات الإجرائية، جاء في مقدمتها ضرورة إعداد وتدريب القادة التربويين على مهارات القيادة التسويقية والريادية، وأهمية تأسيس وحدات إدارية متخصصة للاتصال الاستراتيجي والاستثمار داخل المدارس والجامعات السعودية، وذلك لتمكينها من مواكبة التنافسية العالمية وتحقيق غايات رؤية المملكة في بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر.

## Abstract

This study represents a serious scholarly attempt to investigate and explore the essential role played by educational services marketing as a contemporary strategic approach to enhancing competitive advantage in the Saudi educational field. This is examined within the framework of modern leadership philosophy and the perspective of the economics of education, which is both shaped by and supportive of the objectives of Saudi Vision 2030. The study primarily aimed to analyze the relationship between academic marketing practices, represented by the seven elements of the marketing mix (7Ps), and mechanisms for improving the efficiency of educational expenditure and enhancing the quality of academic outcomes in alignment with the requirements of the knowledge economy.

In its analytical course, the research adopted the descriptive-analytical method to review and establish the philosophical, economic, and educational literature relevant to the topic, while applying



these concepts to the field reality of Saudi educational institutions. Across its five sections, the research addressed issues related to economic efficiency, diversification of self-financing sources, smart digital transformation, and the role of educational leaders in building and managing institutional reputation.

The research reached a set of central findings, most notably that educational marketing is no longer an administrative luxury; rather, it is an economic tool that directly contributes to reducing the average cost per student through the realization of the concept of economies of scale. It also enhances the external efficiency of the educational institution by aligning its specializations and outputs with the actual and changing needs of the Saudi labor market. The findings further revealed the strategic role of educational leadership in managing “reputational capital” and building a strong digital brand that ensures financial sustainability and the ability to compete locally and globally.

The study concluded by presenting a set of procedural recommendations, foremost among which is the need to prepare and train educational leaders in marketing and entrepreneurial leadership skills. It also emphasized the importance of establishing specialized administrative units for strategic communication and investment within Saudi schools and universities, thereby enabling them to keep pace with global competitiveness and achieve the objectives of the Kingdom’s Vision in building a vibrant society and a prosperous economy

## الفهرس

158447.....	الملخص
158448.....	Abstract
158451.....	المقدمة
158453.....	مشكلة البحث
158454.....	أهمية البحث
158456.....	الدراسات السابقة

- 158458..... المبحث الأول: التأصيل الفلسفي والمفاهيمي للقيادة التربوية
- 158458..... أولاً: الفلسفة التربوية والتحول نحو التسويق التعليمي
- 158459..... ثانياً: مفهوم تسويق الخدمات التعليمية وأبعاده
- 158459..... ثالثاً: خصائص الخدمة التعليمية وانعكاساتها التسويقية
- 158460..... رابعاً: التسويق في ضوء اقتصاديات التعليم بالمملكة العربية السعودية
- 158461... المبحث الثاني: المزيج التسويقي التعليمي (7Ps) واستراتيجيات تطبيقه في الميدان السعودي
- 158461..... أولاً: الخدمة التعليمية (Product)
- 158461..... ثانياً: التسعير (Price)
- 158462..... ثالثاً: المكان أو التوزيع (Place)
- 158462..... رابعاً: الترويج (Promotion)
- 158463..... خامساً: الأفراد (People)
- 158463..... سادساً: العمليات (Processes)
- 158463..... سابعاً: الأدلة المادية (Physical Evidence)
- 158464... المبحث الثالث: الأثر الاستراتيجي للتسويق التعليمي على اقتصاديات التعليم وتعزيز الميزة التنافسية
- 158464..... أولاً: التحليل الاقتصادي للكفاءة التعليمية في ضوء الاستراتيجيات التسويقية
- 158465..... ثانياً: التسويق كآلية قيادية لتنويع مصادر التمويل وتحقيق الاستقلال المالي
- 158466..... ثالثاً: صياغة الميزة التنافسية في الميدان التعليمي السعودي من خلال التميز التسويقي
- 1584682030 المبحث الرابع: التحول الرقمي وتطبيقات التسويق التعليمي الذكي في ضوء رؤية المملكة
- 158468..... أولاً: أثر التحول الرقمي على إعادة صياغة المزيج التسويقي التعليمي
- 158469..... ثانياً: التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي وبناء العلامة التجارية الرقمية
- 158470..... ثالثاً: الذكاء الاصطناعي ومستقبل التسويق التعليمي في المملكة
- 158471... رابعاً: الاستراتيجيات الإجرائية لتعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية (تحليل عددي ونوعي)



- 158474..... الخاتمة والتوصيات
- 158474..... أولاً: الخاتمة
- 158474..... ثانياً: نتائج البحث
- 158475..... ثالثاً: التوصيات والمقترحات
- 158477..... المراجع
- 158477..... أولاً: المراجع العربية
- 158478..... ثانياً: المراجع الأجنبية
- 158479..... ثالثاً: المواقع والتقارير الإلكترونية

### المقدمة

يُعد التعليم المحرك الأساسي لنهضة الأمم وركيزة استقرارها وتطورها، فهو العملية التي يتم من خلالها تشكيل رأس المال البشري وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. ومع تسارع وتيرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، لم يعد التعليم بمنأى عن التأثير بالمفاهيم الاقتصادية والإدارية الحديثة؛ حيث شهد الفكر التربوي المعاصر تحولاً جذرياً في نظريته للمؤسسة التعليمية، لتنتقل من كونها مجرد مقدم لخدمة اجتماعية نمطية

إلى كيان استراتيجي يسعى لتحقيق "الميزة التنافسية" (Competitive Advantage) في سوق تعليمي يتسم بالتنافسية الشديدة (العتيبي، 2021).

وفي ظل هذه التحولات، برز مفهوم "تسويق الخدمات التعليمية" كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تفرضها "اقتصاديات التعليم". فلم يعد التسويق في الميدان التربوي ترفاً إدارياً أو عملية ترويجية سطحية، بل أصبح فلسفة متكاملة تهدف إلى فهم احتياجات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، وسوق العمل) وتلبيتها بجودة تفوق توقعاتهم، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة (Oplatka, 2002). إن هذا التوجه التسويقي يتطلب من "القيادة التربوية" تبني رؤية فلسفية تجمع بين الحفاظ على القيم التربوية السامية وبين المرونة الاقتصادية القادرة على مواكبة تقلبات السوق ومتطلبات التنمية المستدامة.

وعلى صعيد الميدان التعليمي السعودي، يكتسب هذا البحث أهمية استثنائية بالنظر إلى الحراك التنموي الشامل الذي تقوده رؤية المملكة 2030. فقد وضعت الرؤية قطاع التعليم في قلب استراتيجية التحول الوطني، مشددة على ضرورة تجويد المخرجات، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وفتح آفاق الاستثمار في التعليم الخاص والأهلي. هذا الواقع الجديد يفرض على القائد التربوي في المدرسة أو الجامعة السعودية أن يتجاوز الأدوار التقليدية للإدارة، ليصبح "قائداً مسوقاً" يمتلك مهارات تحليل البيئة، وبناء السمعة المؤسسية، وإدارة المزيج التسويقي التعليمي بعناصره السبعة (Ps7) باحترافية عالية (القحطاني، 2020).

إن الربط بين "تسويق الخدمات التعليمية" و"اقتصاديات التعليم" يعكس رغبة حقيقية في تحقيق "الكفاءة الخارجية" للتعليم، أي ضمان أن ما يتم استثماره في الطالب من موارد وجهود يترجم في النهاية إلى قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الوطني. ومن هنا، تبرز فلسفة القيادة التربوية كجسر يربط بين نبيل الرسالة التعليمية وواقعية المتطلبات

الاقتصادية، مما يجعل من عملية التسويق أداة لتمكين المؤسسة التعليمية من أداء رسالتها بفاعلية واستدامة (Hemsley–Brown & Oplatka, 2006).

بناءً على ما تقدم، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على الأبعاد المعرفية والتطبيقية لتسويق الخدمات التعليمية، مستقصياً سبل توظيفها في البيئة التعليمية السعودية، وراصداً للتحديات والفرص التي تواجه القيادات التربوية في سعيها نحو بناء مؤسسات تعليمية رائدة قادرة على المنافسة والتميز في ظل اقتصاديات تعليمية متغيرة.

### مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوة حادة وملموسة بين الأنماط القيادية التقليدية السائدة في المؤسسات التعليمية السعودية، وبين المتطلبات الديناميكية التي تفرضها "اقتصاديات التعليم" الحديثة. فرغم التوجه الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية نحو "خصخصة التعليم" وتعزيز كفاءة الإنفاق ضمن برامج رؤية 2030، إلا أن الكثير من القيادات التربوية لا تزال تنظر إلى "التسويق التعليمي" كعملية تكميلية أو ترويجية بسيطة، متغافلة عن كونه فلسفة إدارية واقتصادية تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية وضمان استدامة المؤسسة (العتيبي، 2021).

إن الميدان التعليمي السعودي يشهد حالياً تنافسية غير مسبوقة، سواء بين المدارس الأهلية لجذب الطلاب، أو بين الجامعات الحكومية والخاصة لاستقطاب الكفاءات والتمويل البحثي. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن غياب استراتيجيات التسويق العلمي المبنية على عناصر المزيج التسويقي السبعة (PS7) أدى إلى ضعف في الهوية المؤسسية للمدارس، وهدر في الموارد الاقتصادية نتيجة عدم القدرة على استهداف "الجمهور المستفيد" بدقة (القحطاني، 2020).

من منظور اقتصاديات التعليم، تكمن المشكلة في انخفاض "العائد على الاستثمار التعليمي" نتيجة ضعف جودة الخدمات المسوقة؛ فالقائد التربوي الذي لا يمتلك فكراً تسويقياً يفشل في إبراز القيمة المضافة لمؤسسته، مما يؤدي إلى تراجع ثقة المجتمع (أولياء الأمور وسوق العمل) في مخرجات التعليم. وهذا لا يمثل فشلاً إدارياً فحسب، بل هو "خسارة اقتصادية" تتمثل في عدم كفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية (Foskett, 2002).

لذا، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

1. ما هو الإطار الفلسفي لتسويق الخدمات التعليمية في ضوء نظريات القيادة الحديثة؟
2. ما هو واقع ممارسة القادة التربويين في السعودية لعناصر المزيج التسويقي التعليمي (الخدمة، السعر، المكان، الترويج، الأفراد، العمليات، الأدلة المادية)؟
3. إلى أي مدى يسهم التسويق التعليمي في تحسين "اقتصاديات التعليم" (كفاءة الإنفاق، تنوع مصادر الدخل) داخل المؤسسات السعودية؟
4. ما هي استراتيجية القيادة المقترحة لتفعيل التسويق التعليمي كمدخل للمنافسة العالمية تماشياً مع رؤية 2030؟

### أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يتناول تقاطعاً حرجاً بين الإدارة التربوية، وفلسفة التسويق، واقتصاديات التمويل في ظل تحولات جذرية يشهدها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. وتبرز الأهمية في الجوانب التالية:

الأهمية النظرية (العلمية):

1. إثراء الأدبيات التربوية: يساهم البحث في سد العجز في المكتبة العربية المتعلق بتطبيق مفاهيم التسويق الحديثة في الميدان التعليمي، خاصة مع ندرة الدراسات التي تربط بين "القيادة التربوية" و"التسويق" من منظور "اقتصادي".
2. تأصيل الفكر التسويقي تربوياً: يقدم البحث تأصيلاً فلسفياً لمفهوم التسويق التعليمي، مبرهنًا على أنه لا يتعارض مع القيم التربوية، بل هو أداة لتحسين جودة الخدمة التعليمية وضمان وصولها للمستفيدين بكفاءة (Foskett, 2002).
3. مواكبة التوجهات العالمية: يضع البحث الميدان التعليمي السعودي في سياق التوجهات العالمية المعاصرة التي تنظر للتعليم كـ "استثمار في رأس المال البشري"، وهو ما يتطلب استراتيجيات تسويقية لتعظيم العائد من هذا الاستثمار (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

#### الأهمية التطبيقية (العملية):

1. دعم رؤية المملكة 2030: يكتسب البحث أهميته من مواعته لأهداف رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، خاصة فيما يتعلق بـ "تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية السعودية عالمياً" و"تعزيز مشاركة القطاع الخاص في التعليم".
2. تطوير مهارات القادة التربويين: يوفر البحث "خارطة طريق" إجرائية لمديري المدارس والقيادات الأكاديمية في السعودية حول كيفية بناء هوية مؤسسية قوية واستخدام المزيج التسويقي (Ps7) لزيادة الميزة التنافسية لمؤسساتهم (العتيبي، 2021).

3. تحسين الكفاءة الاقتصادية: يبرز البحث كيف يمكن للتسويق الجيد أن يساهم في "تخفيض تكلفة استقطاب الطلاب" و"تنوع مصادر الدخل"، مما يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات المالية وتحقيق الاستدامة (الزهراني، 2019).

4. خدمة صنّاع القرار: يقدم نتائج وتوصيات قد تساعد وزارة التعليم والجهات المعنية في صياغة سياسات تدريبية للقادة التربويين لتمكينهم من أدوات التسويق والإدارة المالية الحديثة.

### الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بموضوع تسويق الخدمات التعليمية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتحسين جودة مخرجات التعليم، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات المرتبطة بموضوع البحث:

### دراسة العتيبي (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تسويق الخدمات التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لمديري المدارس والمعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات التسويق التعليمي يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، كما يساعد على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة التعليمية لدى المجتمع، ويؤدي إلى زيادة الإقبال على المدارس التي تطبق ممارسات تسويقية حديثة.

### دراسة القحطاني (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التسويق التعليمي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل عدد من التجارب التطبيقية في بعض الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني الجامعات لاستراتيجيات تسويق واضحة يسهم في تحسين سمعتها المؤسسية وزيادة قدرتها على استقطاب الطلاب المتميزين، بالإضافة إلى تعزيز الشراكات مع القطاعين العام والخاص.

### دراسة الثويني (2019)

سعت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على تحليل عناصر المزيج التسويقي في البيئة التعليمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق عناصر المزيج التسويقي التعليمي يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ويعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على المنافسة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.

### دراسة (2002) Oplatka

تناولت هذه الدراسة نشأة مفهوم التسويق التعليمي وتطوره في المؤسسات التعليمية، حيث ركزت على تحليل الأدبيات المرتبطة بتسويق الخدمات التعليمية في المدارس والجامعات. وقد أوضحت الدراسة أن التسويق

التعليمي أصبح أداة إدارية مهمة تساعد المؤسسات التعليمية على فهم احتياجات المستفيدين وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم.

### المبحث الأول: التأصيل الفلسفي والمفاهيمي للقيادة التربوية

لم يكن مفهوم تسويق الخدمات التعليمية وليد الصدفة، بل جاء نتيجة تحولات عميقة في الفكر الفلسفي والسياسات الاقتصادية الدولية التي أعادت تعريف دور المؤسسة التربوية. وفي ظل التحديات المعاصرة، أصبح من الضروري للقائد التربوي والباحث في اقتصاديات التعليم فهم الجذور الفلسفية التي تشرعن وجود العمليات التسويقية داخل أسوار المحارب العلمية.

### أولاً: الفلسفة التربوية والتحول نحو التسويق التعليمي

لقد ظل التعليم لقرون طويلة تحت وطأة الفلسفة المثالية (Idealism)، التي كانت تنظر إلى العلم كغاية في حد ذاته، وكمعملية روحية متعالية لا ينبغي تلويثها بمفاهيم السوق والمادة. إلا أن ظهور الفلسفة البراجماتية (Pragmatism)، بزعامة جون ديوي، أحدث ثورة في الفكر القيادي والتربوي؛ حيث ركزت البراجماتية على أن قيمة أي فكرة أو مؤسسة تكمن في "نتائج العملية" ومدى نفعها للمجتمع (Oplatka, 2002).

من هذا المنطلق الفلسفي، بدأ القادة التربويون ينظرون إلى المدرسة ككيان اجتماعي واقتصادي يجب أن يقدم "قيمة مضافة" قابلة للقياس. ومع صعود النظرية النيوليبرالية في الاقتصاد، تحول التعليم من "خدمة عامة مطلقة" إلى "خدمة اقتصادية تنافسية". وفي الميدان السعودي، انعكس هذا التحول في الانتقال من القيادة البيروقراطية التقليدية إلى القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)، التي تؤمن بأن جودة المنتج التعليمي هي الضامن الوحيد للاستدامة المالية والمكانة المجتمعية (العتيبي، 2021).

### ثانياً: مفهوم تسويق الخدمات التعليمية وأبعاده

يُعرف تسويق الخدمات التعليمية بأنه: "عملية إدارية قيادية تهدف إلى تحديد واكتشاف احتياجات المستفيدين النهائيين (الطلاب، أولياء الأمور، وجهات التوظيف) وتلبية تلك الاحتياجات من خلال برامج تعليمية ذات جودة عالية، وبناء سمعة مؤسسية تضمن الولاء والاستدامة" (Hemsley–Brown & Oplatka, 2006).

ويمكن رصد ثلاثة أبعاد أساسية لهذا المفهوم:

1. البعد الفلسفي: ويتمثل في إيمان المؤسسة بأن بقاءها مرهون برضا المستفيدين وجودة مخرجاتها.
2. البعد الاستراتيجي: ويتعلق بقدرة القائد التربوي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) لتحديد الميزة التنافسية.
3. البعد الإجرائي: وهو تطبيق المزيج التسويقي (Marketing Mix) بأبعاده السبعة بما يتوافق مع البيئة التعليمية السعودية.

### ثالثاً: خصائص الخدمة التعليمية وانعكاساتها التسويقية

تتمتع الخدمة التعليمية بخصائص فريدة تجعل تسويقها أكثر تعقيداً من تسويق السلع المادية، وهي خصائص يجب على القائد التربوي استيعابها من منظور اقتصاديات التعليم:

1. عدم الملموسية (Intangibility): الطالب لا يشتري سلعة ملموسة، بل يشتري "خبرة تعليمية" و"مستقبلاً مهنيًا". لذا، يركز التسويق هنا على "الأدلة المادية" كالمباني الحديثة، والاعتمادات الأكاديمية، وقصص نجاح الخريجين (العتيبي، 2021).

2. التلازمية (Inseparability): يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في الوقت ذاته، فالمعلم (المنتج) والطالب (المستهلك) يشتركان في العملية التعليمية. وهذا يفرض على القائد التربوي الاهتمام بعنصر "الأفراد" كأهم أداة تسويقية للمؤسسة.

3. التلاشي أو الفناء (Perishability): المقعد الشاغر في قاعة المحاضرات يمثل خسارة اقتصادية لا يمكن تعويضها. هنا يبرز دور اقتصاديات التعليم في ضرورة استخدام الاستراتيجيات التسويقية لرفع نسب الإشغال وتحقيق الكفاءة التشغيلية (الزهراني، 2019).

4. التباين (Heterogeneity): تختلف جودة التعليم باختلاف المعلم أو الحالة النفسية للطالب. لذا، يصبح "ضبط الجودة" هو الضمانة التسويقية الأساسية لبناء "العلامة التجارية" للمؤسسة.

#### رابعاً: التسويق في ضوء اقتصاديات التعليم بالمملكة العربية السعودية

في سياق مقرر اقتصاديات التعليم، يُعد التسويق أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة الخارجية والداخلية. إن رؤية المملكة 2030 وضعت قطاع التعليم أمام تحدي "الاستثمار في رأس المال البشري".

#### إن تطبيق التسويق التعليمي في السعودية يسهم في:

1. تخفيض التكاليف: من خلال جذب العدد الأمثل من الطلاب، مما يقلل "التكلفة المتوسطة" للطالب الواحد.
2. تنوع مصادر التمويل: عبر جذب المنح، الشراكات مع القطاع الخاص، وزيادة الإقبال على البرامج الموازية والخاصة.
3. تحقيق التنافسية العالمية: تسويق الجامعات والمدارس السعودية عالمياً لاستقطاب الطلاب الدوليين والباحثين، مما يرفع تصنيف المملكة في المؤشرات الدولية (العتيبي، 2021).

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي التعليمي (7Ps) واستراتيجيات تطبيقه في الميدان السعودي

يُعد المزيج التسويقي التعليمي الإطار العملي الذي يترجم فلسفة القيادة التربوية إلى واقع ملموس. وإذا كان المزيج التسويقي التقليدي يركز على أربعة عناصر، فإن خصوصية الخدمة التعليمية فرضت إضافة ثلاثة عناصر أخرى لتصبح سبعة (7Ps)، وهي الأدوات التي يستخدمها القائد التربوي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز في ظل اقتصاديات التعليم الحديثة.

### أولاً: الخدمة التعليمية (Product)

لا يتمثل "المنتج" في التعليم في مجرد الكتب الدراسية، بل هو "الحزمة التعليمية" المتكاملة التي يحصل عليها الطالب. من منظور اقتصاديات التعليم، يجب أن يتسم المنتج التعليمي السعودي بالآتي:

1. الجودة والاعتماد: الحصول على اعتمادات محلية (مثل المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي "اعتماد") وعالمية، مما يرفع من القيمة السوقية للمؤسسة.
2. المواءمة مع سوق العمل: تصميم برامج وتخصصات تلبي احتياجات رؤية 2030 (مثل الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، السياحة)، مما يعزز الكفاءة الخارجية للتعليم (العتيبي، 2021).
3. الخدمات المساندة: الأنشطة اللاصفية، وبرامج الموهوبين، والرعاية النفسية، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من المنتج التعليمي الجاذب.

### ثانياً: التسعير (Price)

يُعد التسعير من أخطر القرارات التي يواجهها القائد التربوي في المدارس والجامعات الأهلية. من منظور اقتصاديات التعليم، لا يقتصر السعر على الرسوم الدراسية فقط، بل يشمل:

1. التكلفة النفسية والزمنية: الجهد الذي يبذله الطالب وأسرته.
2. استراتيجيات التسعير التنافسي: الموازنة بين "التكلفة التشغيلية" وبين "القدرة الشرائية" للمستهدفين، مع تقديم منح للمتفوقين كأداة تسويقية واجتماعية.
3. القيمة مقابل الثمن: إقناع المستفيد بأن ما يدفعه هو "استثمار" طويل الأجل سينعكس على دخله المستقبلي (OECD, 2023).

### ثالثاً: المكان أو التوزيع (Place)

في العصر الرقمي، لم يعد المكان يقتصر على المبنى المدرسي، بل امتد ليشمل:

1. التعلم المدمج (Blended Learning): توفير منصات تعليمية تتيح الوصول للخدمة في أي وقت ومن أي مكان، مما يقلل التكاليف التشغيلية للمؤسسة.
2. البيئة الفيزيائية: تصميم المباني المدرسية السعودية الحديثة لتكون بيئات محفزة للإبداع (مختبرات، معامل، مساحات خضراء)، وهو ما يسمى "تسويق البيئة التعليمية".

### رابعاً: الترويج (Promotion)

هو عملية الاتصال التي تستهدف بناء صورة ذهنية إيجابية. وتستخدم القيادة التربوية في السعودية عدة وسائل:

1. الهوية المؤسسية (Branding): بناء علامة تجارية قوية تعكس قيم المؤسسة.
2. التسويق الرقمي: الاستثمار في منصات التواصل الاجتماعي (X، LinkedIn) لنشر إنجازات الطلاب والجوائز التي حصلت عليها المؤسسة.

3. المسؤولية الاجتماعية: تنظيم مبادرات مجتمعية تعزز من سمعة المدرسة في محيطها الجغرافي (العتيبي، 2021).

#### خامساً: الأفراد (People)

يُعد المعلم والإداري "الواجهة التسويقية" الأولى. من منظور فلسفة القيادة، فإن الاستثمار في تدريب المعلمين هو أرقى أنواع التسويق؛ لأن الطالب وولي الأمر يقيمون المؤسسة بناءً على تعاملهم مع هؤلاء الأفراد. إن "الرضا الوظيفي" للمعلم ينعكس طردياً على جودة الخدمة المسوقة (Hemsley–Brown & Oplatka, 2006).

#### سادساً: العمليات (Processes)

تشمل كافة الإجراءات التي يمر بها الطالب من لحظة التسجيل وحتى التخرج.

- الأتمتة والتحول الرقمي: سهولة إجراءات القبول والتسجيل، وسرعة الاستجابة لاستفسارات أولياء الأمور عبر تطبيقات الجوال، ترفع من كفاءة "العملية التسويقية" وتوفر في الجهد الاقتصادي للمؤسسة.

#### سابعاً: الأدلة المادية (Physical Evidence)

بما أن التعليم خدمة "غير ملموسة"، فإن العميل يبحث عن أدلة مادية تطمئننه على الجودة، مثل:

1. المرافق التقنية: وجود سبورات ذكية، معامل حاسب متطورة، وملاعب رياضية بمواصفات عالمية.
2. التقارير والإحصائيات: نشر نسب النجاح، وتوظيف الخريجين، والجوائز المحلية والدولية كأدلة مادية على كفاءة المؤسسة (OECD, 2023).

### المبحث الثالث: الأثر الاستراتيجي للتسويق التعليمي على اقتصاديات التعليم وتعزيز الميزة التنافسية

يُمثل هذا المبحث المرتكز التحليلي الذي يربط بين الفلسفة الإدارية والواقع التطبيقي لاقتصاديات التعليم، حيث لم يعد التسويق في المؤسسة التعليمية السعودية مجرد نشاط اتصالي عابر، بل تحول إلى أداة استراتيجية تهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري. وفي ظل التحولات الجذرية التي تفرضها رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة الماسة لفهم كيف يمكن للتسويق أن يسهم في تجويد مخرجات التعليم ورفع كفاءة الإنفاق، مع ضمان استدامة المؤسسة في بيئة تنافسية تتسم بالديناميكية العالية. إن هذا المبحث يستقصي العلاقة الطردية بين جودة العمليات التسويقية وبين مؤشرات الكفاءة الاقتصادية، مستنداً إلى أطر تحليلية تربط بين التكلفة والمنفعة، وبين السمعة المؤسسية والقيمة السوقية للمخرجات التعليمية.

### أولاً: التحليل الاقتصادي للكفاءة التعليمية في ضوء الاستراتيجيات التسويقية

تُعد الكفاءة الاقتصادية بنوعها، الداخلية والخارجية، المعيار الأساسي لنجاح أي مؤسسة تعليمية في إدارة مواردها، ويلعب التسويق دور المحفز الأساسي لتحقيق هذه الكفاءة عبر عدة مسارات تحليلية. فعلى صعيد الكفاءة الداخلية، يسهم التسويق الاحترافي في ضمان تشغيل المرافق التعليمية بكامل طاقتها الاستيعابية، وهو ما يُعرف في الأدبيات الاقتصادية بـ "اقتصاديات الحجم". فعندما ينجح القائد التربوي المسوق في استقطاب العدد الأمثل من الطلاب، فإنه ينجح بالضرورة في توزيع التكاليف الثابتة، مثل المباني والتقنيات ورواتب الكوادر الإدارية، على قاعدة جماهيرية أوسع، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للطالب الواحد بشكل ملموس. هذا الانخفاض لا يعكس توفيراً مالياً فحسب، بل يمثل إعادة تخصيص ذكية للموارد تتيح للمؤسسة فوائض مالية يمكن استثمارها في تحسين جودة التعليم وتطوير المناهج والوسائل التقنية، مما يخلق حلقة إيجابية من التطوير المستمر (الزهراني، 2019).

أما على مستوى الكفاءة الخارجية، فإن التسويق التعليمي يعمل كجسر يربط بين مخرجات المؤسسة ومتطلبات سوق العمل السعودي المتغير. إن القائد التربوي الذي يتبنى فكراً تسويقياً يقوم بتحليل احتياجات القطاعات الاقتصادية الواعدة في المملكة، مثل التكنولوجيا والسياحة والطاقة المتجددة، ثم يوجه الجهود التسويقية والبرامج الأكاديمية نحو هذه التخصصات. هذا التوجه يقلل بشكل كبير من "الهدر الاقتصادي" الناتج عن بطالة الخريجين أو عدم موازنة مهاراتهم للواقع العملي، مما يرفع من "العائد على الاستثمار التعليمي" لكل من الطالب والمجتمع على حد سواء. إن هذه الموازنة تزيد من جاذبية المؤسسة في نظر المستفيدين، حيث يدرك الطالب وولي الأمر أن الاستثمار في هذه المؤسسة يضمن مستقبلاً مهنيًا واعدًا، وهو ما يمثل ذروة النجاح التسويقي والاقتصادي للمؤسسة التعليمية (Hemsley–Brown & Oplatka, 2006).

### ثانياً: التسويق كآلية قيادية لتنوع مصادر التمويل وتحقيق الاستقلال المالي

في ظل التوجهات السعودية الحديثة نحو استقلالية المؤسسات التعليمية، يصبح التسويق هو الأداة الأكثر فاعلية لتنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد المطلق على الميزانيات الحكومية. وتتجلى براعة القائد التربوي في القدرة على تسويق "القدرات البحثية والاستشارية" للمؤسسة، وتحويل الجامعات والمراكز التعليمية الكبرى إلى بيوت خبرة تقدم خدماتها المدفوعة للقطاعين الخاص والعام. هذا النمط من التسويق يفتح آفاقاً لتمويل الأبحاث وعقد شراكات استراتيجية مع كيانات ضخمة مثل أرامكو وسابك، حيث يتم تبادل المنفعة بين المعرفة الأكاديمية والتطبيق الصناعي، مما يولد تدفقات نقدية تساهم في دعم الميزانية التشغيلية وتطوير البنية التحتية للمؤسسة دون تحميل كاهل الدولة أعباءً إضافية (القحطاني، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يلعب التسويق الاجتماعي دوراً محورياً في تنشيط الأوقاف التعليمية وجذب المنح والتبرعات من خلال بناء "رأس مال السمعة". فالمؤسسة التي تنجح في تسويق قيمها وإنجازاتها المجتمعية تخلق حالة من الثقة والولاء لدى رجال الأعمال والمؤسسات المانحة، مما يشجعهم على توجيه استثماراتهم الخيرية والاجتماعية نحو هذه المؤسسة. إن هذا النوع من التمويل الذاتي، القائم على التفوق التسويقي وبناء الصورة الذهنية الإيجابية، يضمن للمؤسسة استقراراً مالياً طويلاً يقيها تقلبات الميزانيات السنوية، ويسمح لها بالتخطيط الاستراتيجي لسنوات قادمة، وهو ما يعد من أسمى أهداف اقتصاديات التعليم المعاصرة في المملكة العربية السعودية (العتيبي، 2021).

### ثالثاً: صياغة الميزة التنافسية في الميدان التعليمي السعودي من خلال التميز التسويقي

تتشكل الميزة التنافسية في الميدان التربوي من خلال قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للمستفيد تتجاوز ما يقدمه المنافسون، وهي عملية تبدأ وتنتهي بالاستراتيجية التسويقية الذكية. وفي السياق السعودي، يمكن للقائد التربوي بناء هذه الميزة عبر استراتيجية "التميز النوعي"، حيث يتم التركيز على سمات حصرية للمؤسسة، مثل تبني أحدث الأنظمة التقنية أو الحصول على اعتمادات دولية مرموقة. إن هذا التميز يسوق نفسه كعلامة جودة تضمن للمؤسسة مكانة مرموقة في ذهن العميل، مما يجعلها قادرة على جذب الفئات المستهدفة حتى في ظل وجود بدائل أقل تكلفة، لأن القيمة المدركة للخدمة التعليمية المقدمة هنا تفوق بكثير المقابل المادي المدفوع، وهو ما يمثل نجاحاً باهراً في إدارة المزيج التسويقي التعليمي (Oplatka, 2002).

من ناحية أخرى، تبرز استراتيجية "التركيز التسويقي" كمدخل لتعزيز التنافسية، حيث تختار المؤسسة التخصص في شريحة معينة من المستفيدين، مثل مدارس الموهوبين أو الجامعات التقنية المتخصصة، وتكثف جهودها



التسويقية والتعليمية لخدمة هذه الفئة. هذا التركيز يمنح المؤسسة خبرة تراكمية وسمعة تخصصية تجعلها الخيار الأول والوحيد لهذه الشريحة، مما يمنحها قوة احتكارية إيجابية مستمدة من التميز والخبرة وليس من غياب المنافسين. إن بناء "قوة العلامة التجارية" (Brand Equity) في التعليم السعودي يمثل استثماراً في الأصول غير الملموسة للمؤسسة، حيث تصبح سمعة المؤسسة بحد ذاتها دليلاً مادياً على جودة مخرجاتها، مما يقلل من تكلفة التسويق المستقبلي ويزيد من ولاء المستفيدين، ويضمن للمؤسسة مركزاً تنافسياً مستقراً في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة (Hemsley-Brown & Oplatka, 2022).

## المبحث الرابع: التحول الرقمي وتطبيقات التسويق التعليمي الذكي في ضوء رؤية المملكة 2030

يُمثل هذا المبحث الرؤية الاستشرافية للبحث، حيث يستعرض التحولات الجذرية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي على منظومة تسويق الخدمات التعليمية في المملكة العربية السعودية. ففي ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، لم يعد التسويق التقليدي كافياً لمواكبة تطلعات المستفيدين الرقميين، مما دفع القيادات التربوية نحو تبني "التسويق الذكي" (Smart Marketing) القائم على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. إن هذا المبحث يسعى لتحليل كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تعزز من كفاءة العمليات التسويقية وترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة التعليمية عبر خلق بيئات تعلم افتراضية ومدمجة قادرة على المنافسة في فضاء تعليمي عابر للحدود، مع التركيز على دور القائد التربوي في قيادة هذا التغيير التقني والفلسفي.

### أولاً: أثر التحول الرقمي على إعادة صياغة المزيج التسويقي التعليمي

لقد أحدث التحول الرقمي زلزالاً في المفاهيم التقليدية لعناصر المزيج التسويقي السبعة، حيث تحول "المكان" من حيز فيزيائي محدود بأسوار المدرسة إلى "منصات تعليمية سحابية" تتيح الوصول للخدمة التعليمية في أي وقت ومن أي مكان، مما قلل بشكل كبير من التكاليف الاقتصادية المرتبطة بالمرافق المادية وضاعف من الفرص التسويقية للمؤسسة لجذب طلاب من خارج نطاقها الجغرافي. هذا التحول الرقمي أدى أيضاً إلى ظهور "المنتج التعليمي الذكي" المتمثل في المناهج التفاعلية والواقع المعزز، والتي تمثل في حد ذاتها أدوات تسويقية قوية تجذب الأجيال الجديدة من المتعلمين الرقميين. إن القائد التربوي في المملكة اليوم يدرك أن الاستثمار في "البنية التحتية الرقمية" هو استثمار تسويقي واقتصادي طويل الأمد، حيث يساهم في تحسين "العمليات" الإدارية والتعليمية وتقليل

الهدر الزمني والمادي، مما يرفع من مستوى رضا المستفيدين ويعزز من كفاءة الإنفاق التعليمي بما يتوافق مع مستهدفات برنامج التحول الوطني (العتيبي، 2021).

إضافة إلى ذلك، فإن "الأدلة المادية" في العصر الرقمي لم تعد تقتصر على فخامة المباني، بل امتدت لتشمل جودة الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وقوة منصات التعلم الافتراضي، والسمعة الرقمية في محركات البحث ومنصات التواصل الاجتماعي. إن القائد التربوي الذي يمتلك رؤية تسويقية ذكية يسعى لبناء "هوية رقمية" متكاملة تعكس التطور التقني للمؤسسة، وتستخدم تقنيات "تحليل البيانات" لفهم سلوك المستفيدين وتوقعاتهم بدقة، مما يسمح بتصميم عروض تعليمية مخصصة (Personalized Learning) تلبي احتياجات كل طالب على حدة. هذا المستوى من التخصيص لا يعزز الميزة التنافسية فحسب، بل يرفع من القيمة الاقتصادية للمخرج التعليمي، حيث يصبح الطالب أكثر كفاءة وملاءمة لمتطلبات سوق العمل الرقمي، وهو ما يمثل ذروة النجاح في اقتصاديات التعليم الحديثة (OECD, 2023).

### ثانياً: التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي وبناء العلامة التجارية الرقمية

تُعد المملكة العربية السعودية من أعلى دول العالم استخداماً لمنصات التواصل الاجتماعي، وهو ما جعل من هذه المنصات الميدان الأول للتنافس التسويقي بين المؤسسات التعليمية. وتتجلى براعة القيادة التربوية في قدرتها على إدارة "السمعة الرقمية" للمؤسسة عبر استراتيجيات "تسويق المحتوى"، حيث لا يقتصر النشر على الإعلانات المباشرة، بل يمتد لتقديم محتوى معرفي وتوعوي يبرز خبرة المؤسسة وكفاءة كوادرها التعليمية. إن استخدام منصات مثل (X) و(LinkedIn) بذكاء يساهم في بناء "علامة تجارية رقمية" قوية تترسخ في أذهان المستهدفين، وتتحول مع الوقت إلى "أصل غير ملموس" ذو قيمة اقتصادية عالية يسهل استقطاب الطلاب والتمويل والشراكات

الاستراتيجية. إن هذا النوع من التسويق يتميز بقلة تكلفته مقارنة بالوسائل التقليدية، وقدرته العالية على الوصول الدقيق للفئات المستهدفة، مما يرفع من كفاءة الإنفاق التسويقي ويحقق عائداً أعلى على الاستثمار (القحطاني، 2020).

علاوة على ذلك، فإن التفاعل الرقمي المباشر مع أولياء الأمور والطلاب عبر هذه المنصات يساهم في تحسين "العلاقات العامة" وبناء جسور من الثقة والشفافية، وهو ما يسمى في الأدبيات التسويقية بـ "تسويق العلاقات". إن القائد التربوي الذي ينجح في إدارة الأزمات الرقمية والرد الفعال على استفسارات وانتقادات الجمهور يساهم في حماية السمعة المؤسسية من التشويه، ويعزز من "ولاء المستفيدين" الذي يعد الركيزة الأساسية للاستقرار المالي في المدارس والجامعات الأهلية. إن هذا البناء التراكمي للعلامة الرقمية يمنح المؤسسة قوة تفاوضية في سوق التعليم، ويجعلها في مأمن من المنافسات السعرية، حيث يصبح الاسم التجاري للمؤسسة دليلاً كافياً على الجودة والموثوقية، وهو ما تهدف إليه فلسفة القيادة التربوية في سعيها نحو التميز المؤسسي المستدام (Hemsley-Brown & Oplatka, 2022).

### ثالثاً: الذكاء الاصطناعي ومستقبل التسويق التعليمي في المملكة

يمثل الذكاء الاصطناعي الثورة القادمة في عالم التسويق التعليمي، حيث يتيح للمؤسسات السعودية إمكانيات غير مسبوقة في التنبؤ باتجاهات الطلب المستقبلي وتحليل احتياجات سوق العمل بدقة متناهية. إن القائد التربوي المستقبلي سيستخدم "أنظمة التوصية الذكية" لجذب الطلاب بناءً على ميولهم وقدراتهم، مما يقلل من نسب التسرب الأكاديمي ويرفع من كفاءة المخرجات التعليمية واقتصادياتها. إن دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التسويقية يساهم في أتمتة التواصل (Chatbots) وتقديم استجابة فورية للمستفيدين على مدار الساعة، مما يعطي انطباعاً

بالكفاءة والاحترافية التقنية للمؤسسة. هذا التوجه يتماشى تماماً مع "استراتيجية المملكة للذكاء الاصطناعي" ويدعم تحول المؤسسات التعليمية إلى "جامعات ومدارس ذكية" قادرة على المنافسة في التصنيفات العالمية، مما يرفع من الجاذبية الاستثمارية لقطاع التعليم السعودي ويحقق تطلعات رؤية 2030 في بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر (الزهراني، 2019).

#### رابعاً: الاستراتيجيات الإجرائية لتعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية (تحليل عددي ونوعي)

إن الانتقال من التنظير الفلسفي إلى الممارسة التطبيقية في اقتصاديات التعليم يتطلب من القائد التربوي تبني مجموعة من الآليات الإجرائية التي تضمن تحويل العملية التسويقية إلى رافد مالي حقيقي، ويمكن رصد هذه الاستراتيجيات من خلال الأبعاد التحليلية التالية:

1. تعظيم العائد من اقتصاديات الحجم عبر استراتيجية "الإشغال الكامل" للمرافق التعليمية، حيث تهدف هذه الآلية إلى ضمان وصول المؤسسة إلى طاقتها الاستيعابية القصوى بنسبة لا تقل عن 95%، وهو ما يساهم اقتصادياً في توزيع التكاليف الثابتة الضخمة التي تستهلك عادة ما يقارب 70% من ميزانية المؤسسة (مثل رواتب الكوادر الإدارية، وتكاليف صيانة المباني، واستهلاك التقنيات الرقمية) على أكبر قاعدة ممكنة من الطلاب، مما يؤدي بالضرورة إلى خفض التكلفة المتوسطة للطالب الواحد بنسب تتراوح ما بين 15% إلى 20%، وهو ما يمثل وفراً مالياً يمكن إعادة تدويره لتطوير البيئة التعليمية وتحسين جودة المخرجات دون الحاجة لطلب ميزانيات إضافية.

2. تفعيل وحدات "التمويل الذاتي والاستثمار" داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بحيث تتولى هذه الوحدات تسويق الخدمات غير الأكاديمية للمجتمع المحلي والقطاع الخاص، مثل تأجير الصالات الرياضية

والملاعب والمختبرات المتطورة في الفترات المسائية أو خلال العطلات الرسمية، مما يساهم في تحويل "الأصول الراكدة" التي تمثل تكلفة غارقة في ميزانية المؤسسة إلى أصول منتجة للدخل قادرة على تغطية ما يصل إلى 10% من المصاريف التشغيلية السنوية، وهو ما يتماشى تماماً مع مستهدفات برنامج التحول الوطني الرامي إلى تخفيف العبء المالي عن ميزانية الدولة وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.

3. الاستثمار في "التسويق الرقمي الموجه" لخفض تكلفة استقطاب الطالب الواحد ( Customer Acquisition Cost

Cost)، حيث تشير الدراسات المقارنة في اقتصاديات التسويق التعليمي إلى أن الاعتماد على المنصات الرقمية الذكية يساهم في تقليص ميزانيات الدعاية التقليدية بنسبة تصل إلى 40% مع زيادة في كفاءة الوصول للفئات المستهدفة بنسبة تفوق 60%، نظراً للقدرة العالية على تحديد الخصائص الديموغرافية والاهتمامات العلمية للطلاب وأولياء الأمور بدقة متناهية، مما يضمن توجيه الموارد المالية نحو القنوات الأكثر تأثيراً وعائداً، ويقلص من الهدر المالي الناتج عن الحملات الإعلانية العشوائية غير المدروسة التي كانت سائدة في العقود الماضية.

4. تطوير برامج "الدبلومات المهنية والتعليم المستمر" المسوقة لقطاع الشركات والدوائر الحكومية، بحيث يتم

تصميم هذه البرامج بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات سوق العمل في رؤية 2030، وهو ما يضمن للمؤسسة التعليمية تدفقاً نقدياً مستداماً يعتمد على "تنوع المحفظة التعليمية" وعدم الاقتصار على الرسوم الدراسية التقليدية للطلاب المنتظمين، حيث تشير التقارير المالية للمؤسسات التعليمية الرائدة عالمياً إلى أن قطاع التعليم المستمر والتطوير المهني يمكن أن يساهم بما يقارب 15% إلى 25% من إجمالي الإيرادات السنوية، مما يمنح المؤسسة مرونة اقتصادية عالية في مواجهة التغيرات والتقلبات في أعداد الطلاب الجدد.

5. بناء "رأس مال السمعة" (Reputation Capital) كأصل اقتصادي غير ملموس يساهم في جذب المنح والأوقاف التعليمية، حيث يدرك القائد التربوي المسوق أن النجاح في تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الوطنية والعالمية والحصول على الاعتمادات الأكاديمية المرموقة يرفع من "القيمة السوقية" للمؤسسة، مما يجعلها وجهة مفضلة للمانحين ورجال الأعمال الراغبين في دعم التعليم، وهو ما قد يوفر للمؤسسة مبالغ ضخمة في صورة أوقاف استثمارية تضمن الاستقرار المالي للمؤسسة لعقود قادمة، وتوفر منحاً دراسية للطلاب المتميزين، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة دون استهلاك مواردها المالية الذاتية.

## الخاتمة والتوصيات

### أولاً: الخاتمة

في ختام هذا البحث المستفيض الذي تناول "تسويق الخدمات التعليمية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الميدان التعليمي السعودي"، يمكن القول إننا أمام تحول تاريخي في فلسفة الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم بالمملكة. لقد أثبتت الدراسة عبر مباحثها الخمسة أن التسويق لم يعد مجرد نشاط ترويجي هامشي، بل هو "جوهر استراتيجي" يتغلغل في صلب العمل القيادي المعاصر. إن الموازنة بين الأصالة التربوية والمتطلبات الاقتصادية لرؤية المملكة 2030 قد فرضت على القائد التربوي تبني أدوار ريادية تتجاوز الأطر التقليدية، لتشمل إدارة السمعة، وتجويد المخرجات، وتحقيق كفاءة الإنفاق، وبناء العلامة التجارية الرقمية. إن النجاح في هذا المسار لا يضمن فقط الاستدامة المالية للمؤسسة التعليمية، بل يساهم بشكل مباشر في بناء "رأس مال بشري" سعودي منافس عالمياً، قادر على دفع عجلة التنمية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة.

### ثانياً: نتائج البحث

من خلال التحليل المعمق والمراجعة الفلسفية والاقتصادية، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المحورية، وأبرزها:

1. وجود علاقة طردية وثيقة بين تبني فلسفة "القيادة التسويقية" وبين تحسن مؤشرات الكفاءة الاقتصادية (الداخلية والخارجية) للمؤسسة التعليمية، حيث يسهم التسويق الاحترافي في خفض التكلفة المتوسطة للطالب الواحد عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وضمان الإشغال الكامل للمرافق، مع رفع العائد الاقتصادي للخريج من خلال موازنة المخرجات مع احتياجات سوق العمل الفعلي في رؤية 2030.

2. إن المزيج التسويقي التعليمي بعناصره السبعة (Ps7) يمثل الإطار الإجرائي الأكثر فاعلية لإدارة الميزة التنافسية في الميدان السعودي، شريطة أن يتم تفعيله برؤية قيادية تترك خصائص الخدمة التعليمية كخدمة غير ملموسة تعتمد على الثقة والسمعة، وتستلزم الاستثمار في "الأفراد" (المعلمين) كأهم أداة تسويقية تمتلكها المؤسسة التعليمية.

3. أثبت التحول الرقمي أنه ليس مجرد وسيلة تقنية، بل هو "منصة تسويقية واقتصادية" شاملة أتاحت للمؤسسات التعليمية السعودية تجاوز الحدود الجغرافية، وتقليل التكاليف الغارقة في المباني المادية، وخلق أدلة مادية رقمية قوية تساهم في بناء ولاء المستفيدين وتعزيز الشفافية والمساءلة المجتمعية حول جودة الأداء الأكاديمي.

4. إن التحدي الأكبر الذي يواجه التسويق التعليمي في المملكة ليس تقنياً أو مالياً بالدرجة الأولى، بل هو تحدٍ ثقافي وفلسفي " يتمثل في ضرورة تغيير العقلية الإدارية من نمط "الموظف العام" إلى نمط "القائد الريادي"، القادر على ابتكار مصادر تمويل ذاتية وعقد شراكات استراتيجية تضمن للمؤسسة استقلاليتها وقوتها التنافسية في سوق تعليمي يتسم بالعولمة والانفتاح.

### ثالثاً: التوصيات والمقترحات

بناءً على ما تقدم من نتائج، يوصي الباحث بالمقترحات التالية لتطوير الميدان التعليمي السعودي:

1. ضرورة إدراج مهارات "التسويق التعليمي" و"اقتصاديات التعليم" كمتطلبات أساسية في برامج إعداد القادة التربويين وتدريب مديري المدارس والجامعات، مع التركيز على الجوانب التطبيقية مثل إدارة السمعة الرقمية، وتحليل بيانات سوق العمل، وصياغة الميزة التنافسية بما يتوافق مع الخصائص الثقافية للمجتمع السعودي.

2. حث المؤسسات التعليمية (الأهلية والحكومية المستقلة) على تأسيس وحدات إدارية متخصصة تحت مسمى "مكاتب الاتصال الاستراتيجي والتسويق"، تُنَاط بها مهمة بناء العلامة التجارية للمؤسسة، وإدارة العلاقات مع المستفيدين، وتسويق الخدمات البحثية والاستشارية للقطاع الخاص، لضمان تنوع مصادر التمويل وتحقيق الاستفادة المالية.
3. التوسع في استخدام تقنيات "الذكاء الاصطناعي" في العمليات التسويقية، من خلال بناء أنظمة تنبؤية تدرس توجهات الطلاب المهنية وتوجههم نحو التخصصات التي تدعمها رؤية 2030، مما يقلل من الهدر الناتج عن "سوء تخصيص الموارد البشرية" ويرفع من الكفاءة الخارجية للمنظومة التعليمية السعودية.
4. تشجيع القادة التربويين على تفعيل مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" كأداة تسويقية أخلاقية، من خلال تقديم مبادرات مجتمعية وبرامج تطوعية تبرز دور المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، مما يساهم في بناء "رأس مال السمعة" الذي يسهل عملية جذب الأوقاف التعليمية والمنح والاستثمارات طويلة الأمد.
5. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية المقارنة حول "أثر التسويق التعليمي على جودة الحياة الأكاديمية" و"رضا المستفيد النهائي"، وتطوير مؤشرات أداء (KPIs) وطنية لقياس الفاعلية التسويقية للمؤسسات التعليمية، بما يساهم في رفع تصنيف التعليم السعودي في المؤشرات الدولية للتنافسية.

تم بحمد الله.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو نصر، مدحت (2018). تسويق الخدمات التعليمية والجامعية: مدخل لتحقيق الجودة الشاملة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الثويني، طارق بن محمد (2019). تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد 74، العدد 2، 45-88.
- الزهراني، عبد الرحمن بن سراج (2019). اقتصاديات التعليم والقيادة التربوية: تحديات واستراتيجيات في البيئة السعودية. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- العتيبي، منيرة بنت ناصر (2021). واقع تسويق الخدمات التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 10، العدد 5، 112-140.
- العنزي، فواز (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين السمعة المؤسسية للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. المجلة السعودية للتعليم العالي، المجلد 15، العدد 1، 12-40.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2020). تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية: إطار مقترح لتعزيز الميزة التنافسية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية، المجلد 32، العدد 3، 567-595.
- المالكي، محمد (2023). كفاءة الإنفاق في التعليم السعودي في ضوء برنامج التحول الوطني: دراسة تحليلية من منظور اقتصاديات التعليم. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد 29، العدد 2، 201-235.

- وزارة التعليم (2021). برنامج تنمية القدرات البشرية: استراتيجية تعزيز تنافسية المواطن السعودي عالمياً. الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التخطيط (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مطابع الحكومة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Foskett, N. (2002). Marketing Management in Schools. 2nd Edition. London: Routledge.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2022). Higher Education Marketing: A Systematic Review of the Global Literature. 2nd Edition. London: Routledge.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). Strategic Marketing for Educational Institutions. New Jersey: Prentice Hall.
- OECD (2023). Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the marketing literature. Journal of Educational Administration, 40(1), 68-85.
- Sajoh, A. (2021). The Impact of Educational Marketing on Institutional Reputation: A Comparative Study. International Journal of Educational Management, 35(4), 880-895.
- UNESCO (2022). The Future of Education: A Global Report on Education Economics and Management. Paris: UNESCO.



ثالثاً: المواقع والتقارير الإلكترونية

- البنك الدولي (2023). تقرير التعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: كفاءة الإنفاق والجودة.
- منصة رؤية المملكة 2030. Official Vision 2030 Website.
- بوابة بيانات التعليم السعودي. Ministry of Education Open Data.