

استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة⁽¹⁾
Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities
in Light of Modern Practices⁽²⁾

Dr. Bilal Abdo Abdo AL-Sanad

Assistant Professor of Public Relations and Advertising, College of Arts
and Humanities, Sheba Region University – Yemen

Email: sanad11044@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5750-4149> || Mobile: 00967771230110

د. بلال عبده عبده السند

أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد || كلية الآداب
والعلوم الإنسانية || جامعة إقليم سبأ – اليمن.

Abstract: The study aimed to develop an integrated digital advertising strategy for Yemeni universities, emphasizing the use of artificial intelligence to improve targeting and operational efficiency. Employing a critical analytical approach, it reviewed 40 local and international sources and examined structural, human, and technical gaps within the Yemeni context. The findings revealed weak strategic alignment, limited human skills, underdeveloped digital marketing mixes, insufficient institutional planning, gaps between theory and practice, low levels of personalization and trust, and inadequate field evaluation—all of which constrain the effectiveness of tailored digital campaigns. Based on these insights, the study proposed a developmental strategy focused on strengthening institutional integration, enhancing competencies, expanding the digital mix, establishing a structured planning framework, adopting modern digital practices, enabling ethical personalization, and implementing continuous digital assessment. It also outlined future research directions, including examining the impact of digital advertising on student behavior and academic engagement, and evaluating the effectiveness of AI-driven models in emerging educational environments.

Keywords: digital advertising, Yemeni universities, artificial intelligence, developmental strategy, digital governance.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية متكاملة للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مع التركيز على توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز الاستهداف والكفاءة التشغيلية. اعتمدت المنهجية التحليلية النقدية بمراجعة (40) مرجعاً محلياً وعالمياً، مع تحليل الفجوات البنيوية والبشرية والتقنية في الواقع اليمني. أظهرت النتائج ضعف التكامل الاستراتيجي، محدودية المهارات البشرية، قصور المزيج التسويقي الرقمي، غياب التخطيط المؤسسي، فجوة التطبيق، ضعف تخصيص الثقة، محدودية التقييم الميداني، مما يحد من فعالية الحملات الرقمية المخصصة. بناءً على النتائج، قدمت الدراسة استراتيجية تطويرية استهدفت تعزيز التكامل المؤسسي، تطوير الكفاءات، توسيع المزيج الرقمي، بناء إطار تخطيطي، تطبيق الممارسات الحديثة، تفعيل تخصيص الأخلاقي، اعتماد تقييم رقمي مستمر. كما اقترحت الدراسة أفاقاً بحثياً مستقبلياً لدراسة أثر الإعلان الرقمي على سلوك الطلاب والتفاعل الأكاديمي، وتحليل فعالية النماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي في البيئات التعليمية الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الإعلان الرقمي، الجامعات اليمنية، الذكاء الاصطناعي، استراتيجية تطوير، الحوكمة الرقمية.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): السند، بلال عبده عبده. (2025). استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة.

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(27)، 56-80. <https://doi.org/10.56793/pcra2213273>

² - Citation in APA format: AL-Sanad, B. A, A. (2025). Strategy for Developing Digital Advertising of Educational Services in Yemeni Universities in Light of Modern Practices. *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 3(27), 56–80.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213273>

1- المقدمة (Introduction).

شهد قطاع التعليم العالي تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ما وضع الجامعات أمام تحدٍ استراتيجي لتكييف سياساتها التسويقية والإعلانية بما يضمن جودة مخرجاتها وقدرتها التنافسية. لم تعد جودة التعليم الجامعي محصورة بالمناهج والكفاءات البشرية، بل ارتبطت مباشرة بمدى تبني الجامعات للتحويل الرقمي وتفعيل الإعلان الرقمي كأداة استراتيجية تسمح بالتخصيص والاستهداف الفعال للخدمات التعليمية. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية متكاملة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية، مستفيدة من أفضل الممارسات الحديثة ومعالجة الفجوة بين الواقع والتطبيق الأمثل للتحويل الرقمي.

وعلى الصعيد العالمي، أصبح التحويل الرقمي في الإعلان محورياً استراتيجياً، مع التركيز على التخصيص المعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحول الفيزي-رقمي (Phygital)، حيث تتطلب فعالية التسويق الرقمي تكاملاً بين الابتكار التقني والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وبناء الثقة وتحقيق المنفعة الفعلية للمستخدم، في ظل تحديات حقوق الملكية الفكرية (Serra-Simón et al., 2025; Barile et al., 2025; Odoom, 2025; Tran et al., 2024). وتشير التجارب العالمية إلى أهمية توجيه الاستراتيجيات الرقمية نحو احتياجات المستخدم وتحسين وظائف التواصل لضمان التنافسية، بما يدعم التخطيط الاستراتيجي المرتكز على العميل (Hernández et al., 2024).

وعلى الصعيد العربي والإقليمي، أظهرت الدراسات أهمية الإعلان الرقمي كعنصر محوري للريادة المؤسسية في التعليم العالي، مع التركيز على التخطيط المؤسسي وتفعيل التسويق الرقمي عبر المنصات المختلفة (العازمي، 2022؛ ساطور، 2024؛ طواهري، 2024؛ أحمد وسيد، 2024)، وتوظيف الابتكار التقني لتعزيز القدرة التنافسية، مثل التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي (بهاري وآخرون، 2024) وتقنيات البلوكتشين في تطوير أدوار المسوقين (أبو خضير، 2024). ويعزز هذا الإدراك لأهمية الرؤية الرقمية ودورها في التوجه الاستراتيجي (المهدي والمنزوع، 2025).

ومع ذلك، يواجه الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية تحديات هيكلية وبنوية تعيق تطبيق الممارسات الحديثة، حيث تظهر محدودية التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والتقنية والبشرية، وضعف التنسيق بين عناصر التسويق الإلكتروني، ونقص مهارات الكادر البشري وغياب الدراسات الميدانية لتقييم الفاعلية، ما يعكس فجوة بين النظرية والتطبيق (المهدي والمنزوع، 2025؛ جمال الدين وغوث، 2025؛ شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022؛ سراع، 2024؛ مجاهد وآخرون، 2024؛ أبو هادي والخطيب، 2024).

ويستمد الإعلان الرقمي قوته من الاستهداف الدقيق والتفاعلية والقياس والتحليل الفوري للأداء، مع الاستفادة من مؤشرات مثل عائد الاستثمار ونسبة النقر لتحسين الحملات ديناميكياً (Serra-Simón et al., 2025) كما أحدث الذكاء الاصطناعي تحولاً جوهرياً في القدرة على تصميم حملات عالية التخصيص، خصوصاً باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)، مع ضرورة الموازنة بين الكفاءة التقنية والتفاعل الإنساني (Chang et al., 2025).

تُبرز هذه الدراسة أهميتها في السعي لبناء استراتيجية متكاملة للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مستفيدة من أفضل الممارسات العالمية، ومعالجة الفجوات في البنية التحتية، والكفاءات البشرية، والتطبيق العملي، بهدف تقديم نموذج تطوري يعزز القدرة التنافسية ويضمن دمج الابتكار التقني، التفاعل الإنساني، وبناء الثقة في محتوى الإعلان الرقمي المخصص.

1-2- مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك الجامعات اليمنية المتزايد لأهمية التحويل الرقمي والتسويق الإلكتروني في تعزيز قدرتها التنافسية وصورتها الذهنية، يظل التطبيق الفعلي للإعلان الرقمي محدوداً ومتوسط الفاعلية، نتيجة قصور في الاستثمار

الأمثل للأدوات الرقمية وفجوة بين الحاجة إلى التحول الرقمي والقدرة على توظيفه عملياً (مُجاهد وآخرون، 2024). وتكشف الدراسات اليمنية عن نقص استراتيجيات التحول الرقمي المتكاملة التي تربط القيادة التحولية بالبنية التحتية الرقمية والكادر المؤهل، ما يحد من شمولية وفاعلية الإعلان الرقمي ويقتصر على أبعاد جزئية (المهدي والمنزوع، 2025؛ سراع، 2024). وتبرز هذه المعوقات فجوة واضحة بين الإدراك المرتفع لأهمية الإعلان الرقمي والقدرة العملية على تطوير استراتيجية حديثة، وهو ما تهدف الدراسة إلى معالجته من خلال نموذج تطوري متكامل للإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية (جمال الدين وغوث، 2025؛ شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022).

3-1- أسئلة الدراسة:

1. ما واقع استخدام الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية وفقاً لأحدث الدراسات؟
2. ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص في الجامعات اليمنية؟
3. ما أبرز الممارسات والتوجهات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة؟

4-1- أهداف الدراسة:

1. تحليل واقع استخدام الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية.
2. تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية.
3. استخلاص أبرز الممارسات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية.
4. بناء استراتيجية تطوير مقترحة للإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة ومتطلبات السوق التنافسي.

5-1- أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في بناء إطار مفاهيمي يربط بين التسويق الإلكتروني وبين تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) في سياق الخدمات التعليمية العربية.
- تضيف معرفة نوعية حول كيفية دمج مفهومي الإدراك الإنساني (Kansei) والتخصيص المتصور (Perceived Personalization) في تصميم الإعلانات الجامعية.

• الأهمية العملية والتطبيقية:

- توفر خارطة طريق استراتيجية للجامعات اليمنية لتطوير إعلاناتها الرقمية، بما يدعم قدرتها التنافسية ويحسن صورتها الذهنية.
- تساعد القائمين على الإعلان والتسويق في الجامعات على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية وكفاءة مع ضمان الجودة والشفافية.
- تسهم في توجيه جهود الجامعات نحو تصميم محتوى إعلاني ملائم؛ يعزز الثقة ويزيد من شراء الخدمة التعليمية.
- توصي بمتطلبات بناء فرق عمل إعلانية تجمع بين الكفاءة البشرية والممكنات التكنولوجية.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات.
- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية والأهلية في الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمنية: تقتصر على المراجع المنشورة خلال الفترة: 2020-2025.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- الإعلان الرقمي (Digital Advertising): يُعرف بأنه: "وسائل التسويق التي تستخدم الوسائط الرقمية مثل الإنترنت والهواتف المحمولة والشاشات الإلكترونية لنشر رسائل تسويقية، وتشمل مجموعة واسعة من الصيغ والأشكال، وتستند إلى التكنولوجيا الرقمية للتفاعل مع الجمهور المستهدف" (عسليه، 2023، <https://the7planets.com>).
 - ويعرف الإعلان الرقمي إجرائياً- في هذه الدراسة- بأنه: "استخدام القنوات الرقمية والتكنولوجية، مثل محركات البحث، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، لتوصيل رسائل ترويجية مدفوعة ومخصصة بهدف جذب الطلاب المحتملين، وإبراز المزايا التنافسية للخدمات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة"
- الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية (Digital Advertising for Educational Services): عرف بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية في التعليم الجامعي، من خلال إنشاء بيئة تعليمية تفاعلية قائمة على تطبيق أدوات وآليات التحول الرقمي لضمان جودة التعليم، وتطوير مهارات الطلبة وتمكينهم من الحصول على المعلومات من مصادرها في أي زمان ومكان، وتدعيم مركز الجامعة بين الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية (شاكر والسعدي، 2023، 50).
- الخدمات التعليمية (Educational Services): "مجموعة الخصائص والأنشطة التي ينبغي أن تتوفر في العملية التعليمية الجامعية، لتأهيل الطلبة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والالتحاق بسوق العمل" (شاكر والسعدي، 2023، 52).
- الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI - GenAI): يُعرف بأنه: "سلسلة من الشبكات العصبية العميقة التي يتم تدريبها على كميات كبيرة من البيانات لإنتاج محتوى جديد (صور، نصوص، فيديو) باتباع تعليمات بشرية، ويُستخدم في الإعلان لإنشاء أفكار وسيناريوهات ونماذج أولية بتكلفة وسرعة أقل" (Serra-Simón et al., 2025).
- استراتيجية التطوير المقترحة: (Proposed Development Strategy) "مجموعة مترابطة من الأهداف والمبادئ والخطوات الإجرائية التي تُقترح لتوجيه عملية تحديث الإعلان الرقمي في الجامعات، وتتضمن تحديد المتطلبات التكنولوجية والبشرية، وآليات التنفيذ، وأساليب التقييم اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مُجاهد وآخرون، 2024).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2- الإطار النظري.

1-1-2- تحليل مختصر ومتكامل لإمكانيات الإعلان الرقمي في التعليم العالي:

توضح الأدبيات الحديثة أن التسويق الرقمي يمثل منظومة متكاملة تشمل استخدام الإنترنت ووسائل التواصل والبريد الإلكتروني ومحركات البحث لتعزيز الوعي المؤسسي وتحسين تجربة الجمهور عبر استراتيجيات قابلة للقياس والتحسين المستمر (Digital Land, 2024). وتشمل هذه المنظومة أدوات محورية مثل SEO، والإعلانات المدفوعة PPC،

والتسويق بالمحتوى، والتسويق عبر البريد الإلكتروني والفيديو، والتسويق بالذكاء الاصطناعي، والتي تتطلب تكاملاً فعالاً بين القنوات الرقمية لضمان تحقيق التأثير التسويقي الكامل (Digital Land, 2024).

وتبرز مراجعة (Pawar, 2024) أهمية وسائل التواصل الاجتماعي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، حيث تُسهم في تعزيز تفاعل الطلاب، وبناء العلامة المؤسسية، والتأثير على قرارات الالتحاق، وتطوير العلاقات المستدامة مع الأطراف المعنية، ودعم التسويق الاستراتيجي عبر توفير بيانات دقيقة لذكاء السوق. وتُعدّ highlights المراجعة إطار TCCM الذي يُظهر تشتت الأدبيات والحاجة إلى دمج السياقات والمتغيرات غير المشمولة، بما يدعم أهمية تطوير نماذج تحليلية أعمق خاصة في سياقات التعليم العالي العربية.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي التوليدي GenAI في إنتاج محتوى إعلاني عالي التخصيص ومرتبطة بتوقعات الطلاب، بما يعكس جاهزية المؤسسة لمواكبة التحول التقني (Hashmi & Bal, 2024; Stanford HAI, 2025; Farinosi & Melchior, 2025). ويعتمد نجاح الإعلان الرقمي أيضاً على إدراك الطلاب لأهميته ومنفعته المباشرة في رحلتهم التعليمية (An & Ngo, 2025).

وفي سياق الاستهداف المتقدم، يمثل الإعلان البرمجي Programmatic Advertising الأداة الأكثر فاعلية لتحويل الذكاء الاصطناعي إلى ممارسات تسويقية دقيقة، عبر آليات مثل الاستهداف الفائق الدقة Hyper-Targeting بناءً على الاهتمامات والسلوكيات وإشارات نية الالتحاق (Croxtion, 2025). وتشمل إمكاناته أيضاً الاستهداف الجغرافي الدقيق للطلاب في مواقع استراتيجية، وإعادة الاستهداف متعدد القنوات Omnichannel Retargeting، إضافة إلى تحسين الحملات آنياً لتحقيق خفض تكلفة الحصول على الطالب وزيادة العائد على الإنفاق الإعلاني (Croxtion, 2025). وتُعدّ هذه الآليات ذات قيمة خاصة للجامعات اليمنية التي تواجه تحديات في الوصول الميداني وضعف البنية التقنية.

2-1-2- التحولات الحديثة في الإعلان الرقمي: استخدامات الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحدياته:

تؤكد الأدبيات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) أصبح محركاً رئيسياً في الإعلان الرقمي، حيث يعزز كفاءة العمليات الإبداعية والبحثية داخل وكالات الإعلان، موفراً 40-50% من الوقت في المهام الروتينية، وقادراً على توليد النصوص والصور والفيديوهات والنماذج الأولية للحملات الإعلانية (Serra-Simón et al., 2025). كما يُسرّع مراحل التصميم المبكر ويوفر تخصيصاً دقيقاً للإعلانات، ما يزيد العائد على الاستثمار والكفاءة التشغيلية. إضافةً إلى ذلك، أظهرت النماذج المبنية على الهندسة الانفعالية (Kansei Engineering) فعالية في تعزيز التفاعل العاطفي وتحسين التذكّر الإعلاني (Chang et al., 2025). مع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات بنيوية، أبرزها الغموض القانوني بشأن حقوق النشر، الحاجة للتحقق البشري لضمان جودة المحتوى، ومخاطر التحيز الأخلاقي في مخرجات النماذج، إلى جانب زيادة مطالب المستهلكين بالشفافية، حيث يرى 75% ضرورة الإفصاح عند استخدام الذكاء الاصطناعي في الإعلان. وبناءً عليه، توصي الدراسات بوضع مدونات سلوك واضحة تحدد ضوابط الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي ومصادر البيانات وآليات التحقق (Serra-Simón et al., 2025)، وهو ما يعكس أهمية الدمج بين الابتكار التقني والحوكمة الأخلاقية لضمان فعالية واستدامة الإعلان الرقمي.

2-3-1- اتجاهات التسويق الرقمي وتحدياته في التعليم العالي:

تشير الأدبيات إلى أن التخصيص المعزز بالذكاء الاصطناعي أصبح من أبرز اتجاهات الإعلان الرقمي، إذ يعزز ملائمة الرسائل ويزيد الاستجابة من خلال تحليل البيانات الضخمة (Prihatiningsih et al., 2024; Haleem et al., 2022). ويُعدّ محتوى الفيديو الأكثر تأثيراً عاطفياً ومعرفياً، في حين يدعم نموذج الاتصال المتعدد التفاعلية وولاء الجمهور (Prihatiningsih et al., 2024). ورغم هذه الإمكانيات، تواجه المؤسسات تحديات في قياس العائد على الاستثمار،

ضعف قدرات التنفيذ، قيود جودة المحتوى، وقضايا الخصوصية التي تتطلب التزامًا تنظيميًا صارمًا (Prihatiningsih et al., 2024). وتؤكد دراسات التعليم العالي أن المؤسسات الأكثر تأثيرًا تجمع بين الأنشطة الرقمية والتقليدية وتخصص موازنات أكبر للأدوات التي تعتمد التخصيص مثل SEO و PPC (Kisiolek et al., 2025). كما يساهم إطار TCCM في تجميع المعرفة المتفرقة لكنه يكشف فجوات في تصنيف السياقات والمتغيرات التسويقية (Pawar, 2024). وتوضح الأدلة الحديثة أن التخصيص بالذكاء الاصطناعي لم يُستكشف بعد من الناحية النفسية، مثل تأثير الملاءمة، الثقة، والفائدة المتصورة، إضافةً إلى قصور دمج الإدراك الإنساني والتحديات القانونية والأخلاقية المتعلقة بالملكية والجودة (An & Ngo, 2025; Serra-Simón et al., 2025; Chang et al., 2025). تمثل هذه المراجعة بيئة تحليلية حيوية لتطوير استراتيجيات الإعلان الرقمي في السياقات العربية والبيئات الناشئة.

ويشهد التسويق في مؤسسات التعليم العالي تحولاً متسارعاً بفعل المنافسة الشديدة على استقطاب الطلاب، مما يفرض اعتماد استراتيجيات رقمية أكثر فعالية وذات كلفة أقل، لا سيما عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي أثبتت قدرتها على تعزيز الوعي المؤسسي وبناء صورة قوية للجامعة وتوفير بيانات تُستخدم كذكاء سوقي يدعم صنع القرار (Pawar, 2024). وتوضح الأدبيات أن هذه المنصات أسهمت في تحقيق خمسة أهداف محورية: تنشيط تفاعل الطلاب، تعزيز العلامة التجارية، التأثير في قرارات الالتحاق، إدارة العلاقات، ودعم التسويق الاستراتيجي المبني على البيانات. وتشير الأدبيات إلى أن الإعلانات الرقمية تمتلك دوراً محورياً في تسويق الخدمات التعليمية؛ إذ تعزز وعي الجمهور بالجامعة وبرامجها، وتوجه اهتمامهم عبر إبراز القيمة المضافة والعروض الجاذبة، مما يدعم قرار الالتحاق. كما تتيح استهدافاً دقيقاً بالاعتماد على البيانات، وترفع معدلات التحويل من خلال التفاعل المباشر عبر المنصات الرقمية أو الموقع الإلكتروني (عُسلية، 2023). وإضافة إلى ذلك، تُسهم في بناء الانطباع المؤسسي وتعزيز الصورة الإيجابية للجامعة عبر مشاركة المحتوى وتوسيع حضورها الاجتماعي، مما يجعلها ركيزة أساسية في استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة، كما أن دمج الذكاء الاصطناعي مع التحول الرقمي بات يشكل إطاراً حيوياً لتحسين التعليم العالي عبر تحليل سلوك المتعلمين، تصميم خدمات تعليمية ذكية، وتطوير قرارات أكاديمية مستندة إلى البيانات، رغم التحديات المتمثلة في ضعف البنية التحتية ونقص البيانات والمهارات (Elfaham, 2025). ويبيّن التحليل المنهجي للمحاور الرئيسة أن:

(1) الذكاء الاصطناعي أصبح أداة مركزية لفهم البيئة التعليمية.

(2) التحول الرقمي يعزز كفاءة النظام الجامعي.

(3) البحث العلمي المبني على البيانات يمثل ركيزة لرفع جودة النشر وصنع السياسات.

وفي السياق اليمني، تكتسب هذه التوجهات أهمية خاصة لما توفره من فرص لتعويض نقص الخبرات وتحسين الخدمات التعليمية تدريجياً عبر منصات ذكية وإدارة معرفية مُحكمة.

2-1-4 واقع الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية: قراءة نقدية في ضوء التحول الرقمي:

يرتبط مستوى الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بمدى نضج التحول الرقمي في بنيتها التنظيمية والتقنية، إلا أن الأدبيات تشير إلى استمرار وجود تحديات هيكلية حادة تعيق تطور هذا المجال. فقد كشفت دراسة شاكر والسعدي (2023) أن واقع التحول الرقمي في الجامعات الحكومية لا يتجاوز مستوى "ضعيف جداً" بمتوسط (50.4%)، نتيجة قصور البنية التحتية وارتفاع تكاليف الإنترنت، ما يجعل أي جهود للإعلان الرقمي محدودة ومرتبطة بقدرات تقنية غير كافية. وفي ظل هذا القصور، يتحول الإعلان الرقمي من نشاط استراتيجي إلى مجرد ممارسة ترويجية أولية تقتصر غالباً على إدارة صفحات التواصل الاجتماعي، دون أن تكون جزءاً من رؤية رقمية شاملة كما أكد أبوهادي والخطيب (2024) والمهدي والمنزوع (2025). ورغم التأثير الإيجابي للكادر البشري على التوجه الاستراتيجي للجامعات

الأهلية، إلا أن هذا الدور يرتبط بالكفايات التعليمية والإدارية أكثر من ارتباطه بالخبرات المتخصصة في التسويق الرقمي، وهو ما أوضحه شاكر (2023). ولهذا يبقى الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية نشاطاً محدود الأثر، غير قادر على الانتقال إلى مستوى التخطيط التسويقي المتقدم إلا بتعزيز البنية الرقمية وتنمية الكفاءات البشرية المتخصصة.

2-1-5 المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص في الجامعات اليمنية:

تكشف الأدبيات الحديثة أن اعتماد الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية يواجه تحديات بنيوية وبشرية وقيادية مرتبطة بضعف التحول الرقمي. فعلى مستوى البنية التحتية، تؤكد نتائج المهدي والمنزوع (2025) والحاوري واليزيدي (2025) أن قصور الربط الشبكي وضعف الإنترنت يعوق تشغيل نماذج الذكاء الاصطناعي ويوجه باستهداف تسويقي محدود. وعلى المستوى البشري، يُعد نقص الكفاءات المزدوجة في علم البيانات والتسويق الرقمي عائقاً رئيساً أمام تطوير حملات موجهة أو تطبيق أدوات الاستهداف التنبؤي، وهو ما يتقاطع مع نواقص مهارات الخريجين في التفكير العلمي (الحاوري واليزيدي، 2025؛ أبوهادي والخطيب، 2024). أما قيادياً، فرغم أن القيادة التحولية تُعد الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي (المهدي والمنزوع، 2025)، إلا أن غياب الرؤية المؤسسية القائمة على البيانات يبقي الذكاء الاصطناعي خارج منظومة القبول والتسويق.

2-1-6 تجربة جامعة سيدني (University of Sydney – أستراليا)

وفقاً لفيلدز (2024)، فإن الجامعات التي تتبنى استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة، تشمل الفيديو والبودكاست والذكاء الاصطناعي، تحقق تفاعلاً أكبر مع الطلاب المحتملين، ولذلك لجأت الجامعات العالمية للتسويق الرقمي بكثافة، حيث يتم استخدام أدوات متنوعة وأساليب مختلفة لضمان الوصول إلى مختلف الشرائح الاجتماعية والفئات المستهدفة، ولعل استعراض تجربة جامعة سيدني تكشف بعضاً من تلك الأساليب والأنشطة التسويقية، وكما يبينها الجدول (1).

الجدول (1) تجربة الجامعات الأسترالية في استراتيجيات التسويق الرقمي

م	الاستراتيجية	وصف مختصر	الفائدة	أداة/وسيلة التنفيذ
1	الهوية الجامعية الأصيلة	التركيز على الرسائل الصادقة والقيمة للجامعة	بناء الثقة وجذب الطلاب القيمين	الحملات الرقمية، مواقع التواصل
2	التسويق بالفيديو	محتوى مرئي يعرض الحياة الجامعية والبرامج الأكاديمية	تجربة تفاعلية للطلاب المحتملين	فيديوهات قصيرة وطويلة، شهادات الطلاب
3	الإعلانات بنظام الدفع مقابل النقرة (PPC)	استهداف الكلمات المفتاحية والفئات المستهدفة	زيادة الظهور وجذب الطلاب المؤهلين	Google Ads، منصات التواصل الاجتماعي
4	التدوين الموجه للطلاب	محتوى رقمي يركز على تجربة الطالب	تعزيز الانتماء وجذب الطلاب المحتملين	مدونات، محتوى ضيف، قصص طلابية
5	تحسين محركات البحث والمحتوى (SEO)	تحسين الظهور في محركات البحث عبر محتوى ذي جودة	جذب زيارات عضوية وبناء الثقة	مقالات، فيديوهات، إنفوجرافيك، أدلة
6	حملات البريد الإلكتروني	رسائل مخصصة حسب اهتمامات الطلاب وحالتهم	زيادة التفاعل وتوجيه الطلاب لعملية القبول	أدوات البريد الإلكتروني، تحليلات البيانات
7	الفيديوهات القصيرة على الموقع	مقاطع قصيرة (90 ثانية) على الصفحة الرئيسية	زيادة التفاعل وجاذبية الموقع	مقابلات طلابية، جولات جامعية، لقطات اجتماعية
8	البودكاست الجامعي	محتوى صوتي يركز على الطلاب ويعكس الثقافة الجامعية	الوصول لجمهور جديد وزيادة الانخراط	إنتاج داخلي، حلقات متخصصة
9	سفراء الجامعة	طلاب يمثلون قيم الجامعة ويشاركون في التسويق	إضافة عنصر إنساني للعلامة وجذب الطلاب	برامج سفراء، خريجون مؤثرون
10	تحسين البحث الصوتي والموبايل	توافق الموقع مع الأجهزة المحمولة وتحسين البحث الصوتي	تحسين تجربة المستخدم والوصول السريع	تحسين SEO، تصميم صفحات أسئلة شائعة
11	التخصيص والذكاء الاصطناعي	تخصيص المحتوى لكل طالب باستخدام البيانات	تعزيز تجربة الطالب وزيادة الفعالية	أنظمة CRM، تحليلات AI
12	استراتيجيات "الموبايل أولاً"	تصميم المحتوى والموقع ليكون مهيئاً للهواتف	تحسين تجربة المستخدم وزيادة الوصول	مواقع متجاوبة، تطبيقات جامعية
13	الفعاليات الافتراضية والندوات	تنظيم فعاليات عبر الإنترنت للطلاب المحتملين	تفاعل أكبر مع الطلاب بغض النظر عن الموقع	Webinars، Teams، Zoom
14	اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات	تحليل سلوك الطلاب لتحسين التسويق	تحسين النتائج واتخاذ قرارات استراتيجية	أدوات التحليل، تقارير الأداء

يتبين من الجدول (1) الجامعات الأسترالية تعتمد على استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة تشمل الهوية الجامعية الأصيلة، الفيديو والبودكاست، التدوين الموجه للطلاب، تحسين محركات البحث، البريد الإلكتروني، وبرامج سفراء الجامعة. كما توظف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التخصيص، وتحليل البيانات لتحسين تجربة الطلاب المحتملين وتعزيز التفاعل الرقمي. وتوضح التجربة أن الجمع بين هذه الأدوات يؤدي إلى زيادة معدل التحاق الطلاب، بناء سمعة قوية للجامعة، وتعزيز الانخراط الأكاديمي والثقافي.

2-1-7- خلاصة التجارب العالمية في الإعلان الرقمي بالجامعات:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التسويق الرقمي في التعليم العالي أصبح أداة استراتيجية تتجاوز الإعلان التقليدي، حيث تُظهر التجارب العالمية، خاصة في أستراليا وأمريكا، أن الجامعات الناجحة تعتمد نموذجاً متكاملاً يجمع بين تحسين الظهور الرقمي، إنتاج محتوى تواصل شفاف (كالبودكاست وقصص الخريجين)، استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي البسيطة، وتفعيل الجولات الافتراضية، مما يضمن زيادة معدلات الالتحاق وتعزيز الثقة المجتمعية وتحسين تجربة الطالب (Fields, 2024; Kisiolek et al., 2025). كما تؤكد هذه الأبحاث أن التسويق الجامعي يركز على بناء علاقة ذكية ومستمرة عبر التفاعل الرقمي الشخصي، وتحليل البيانات لتخصيص الرسائل، وإشراك الخريجين كسفراء موثوقين. وفي سياق الظروف الاقتصادية والتقنية في اليمن، يمكن للجامعات تبني نماذج فعّالة ومنخفضة التكلفة بالتركيز على تحسين الظهور الرقمي، المحتوى التفاعلي، استخدام شات بوت مجاني، واستثمار الجولات الافتراضية والفيديوهات، مع الأخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية واحتياجات الطلاب، لإنشاء خطة تشغيلية استراتيجية قابلة للتطبيق.

الجدول (2) خطة إجرائية للاستفادة من التجارب الرقمية كاستراتيجية (2026-2030)

م	التجربة	الهدف الاستراتيجي	الوسيلة / النشاط	المنفذ	زمان التنفيذ	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر / بدائل
1	Yale / Oxford - إنتاج بودكاست قصير وشهادات خريجين	زيادة التوعية بالبرامج الجامعية وجذب الطلاب المحتملين	إنتاج بودكاست + قصص نجاح + مشاركة مؤثرين محليين	الجامعات (إدارة الإعلام) + الوزارة للإشراف	2026-2027	عدد المستمعين، عدد المشتركين، زيادة الطلبات	إذا ضعف التفاعل نشر الفيديوهات القصيرة على مواقع التواصل
2	UC Davis تحسين الظهور الرقمي	تحسين التواجد الرقمي للجامعة على محركات البحث	تحديث Google Business Profile، إنشاء صفحات تعريف محلية، نشر أخبار قصيرة	الجامعات + المحافظات + الوزارة	2026-2028	زيادة الزيارات للمواقع، زيادة الاستفسارات	إذا لم يتحقق التفاعل استهداف إعلانات محلية مدفوعة PPC
3	ASU استخدام شات بوت AI	تقليل الضغط على الموظفين وتحسين تجربة الطالب	إنشاء شات بوت مجاني للرد على الأسئلة المتكررة	الجامعات + الوزارة	2026-2027	عدد الاستفسارات المُجاب عليها، رضى الطلاب	إذا تعذر التطبيق استخدام FAQ تفاعلي عبر الموقع
4	University of Florida تحسين تجربة الهاتف	زيادة التفاعل عبر الأجهزة المحمولة	تبسيط الموقع، واجهة سهلة، نماذج تسجيل قصيرة	الجامعات + الوزارة	2026-2028	نسبة الزيارات عبر الهاتف، مدة البقاء على الموقع	إذا لم تتحسن التجربة توظيف تصميم responsive جديد
5	UC Berkeley الجولات الافتراضية	تعزيز تجربة الطلاب البصرية	تصوير فيديو بجودة جيدة، إضافة شرح صوتي أو نصي، رفعه على الموقع + يوتيوب	الجامعات	2026-2028	عدد المشاهدات، عدد الطلبات الجديدة	إذا ضعف التفاعل إضافة بث مباشر للجولات
6	Georgia State University التسويق القائم على البيانات	تحسين دقة الحملات الإعلانية	جمع بيانات الطلاب الأكثر طلباً، المحافظات الأكثر استخداماً، إرسال التحليلات	الجامعات + الوزارة	2026-2030	زيادة التحويلات من الإعلان للقبول، انخفاض معدل الانسحاب	إذا لم تتوفر بيانات استبيانات دورية وتحليل يدوي

7	Wayne State – University تفعيل شبكات الخريجين	زيادة المصداقية وجذب الطلاب من خلال تجارب ناجحة	إنشاء منصة خريجين رقمية. نشر شهادات مصورة	الجامعات + الوزارة	2027- 2030	عدد المشاركات، عدد الطلاب الجدد المستهدفين	إذا لم تتفاعل الشبكات استضافة فعاليات افتراضية
---	--	---	---	-----------------------	---------------	---	--

ويعتقد الباحث أن نجاح الخطة يتطلب إدارة أكثر نهجاً للإعلان الرقمي تقوم على الاستدامة، والتمكين المهني، والمواءمة الثقافية، والقياس الدقيق. ويشمل ذلك تخصيص ميزانية سنوية ثابتة تُراجع دورياً، وتدريب فرق التسويق على أدوات التحليل الحديثة لضمان حملات أكثر فاعلية. كما أن دمج المحتوى المحلي يرفع قابلية القبول لدى الطلاب في السياق اليمني، فيما يتيح تطوير مؤشرات أداء دقيقة الانتقال من التجريب إلى التحسين المستمر. وتساعد الشراكات التعليمية والتقنية في سد فجوات الخبرة، بينما تسهم برامج السفراء والخريجين في بناء الثقة المؤسسية. ويظل الاستثمار في الفعاليات الافتراضية ضرورياً لتوسيع الوصول إلى الطلبة في المناطق النائية وتحقيق عدالة أكبر في الإتاحة.

2-8-1-2 آليات الإعلان الرقمي المعزز بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الجامعات اليمنية

جدول (3) آليات الإعلان الرقمي المعزز بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الجامعات اليمنية

الآلية	الآلية والتوثيق (APA7)	التطبيق في الجامعات اليمنية
التخصيص المتصور (Hyper- Personalization)	يعزز الإدراك بالأهمية والمنفعة ويقلل الجهد المعرفي لاتخاذ القرار (An & Ngo, 2025; Patnaik et al., 2023).	ضرورة بناء قواعد بيانات للطلاب وتجزئتهم حسب الاهتمامات لتجاوز الإعلان التقليدي والانتقال إلى عروض دقيقة لكل برنامج.
الهندسة الانفعالية وبناء الثقة	الثقة تُبنى عبر القيمة المدركة لا التخصيص وحده، إذ يعزز التخصيص الشعور بأهمية (An & Ngo, 2025; Trieu et al., 2024).	التركيز على الشفافية في جمع البيانات وربط الإعلانات بالسمعة الأكاديمية والمخرجات التعليمية لتعزيز المصداقية (Böhler, 2024).
محفزات نية الشراء/التسجيل	توفر المنفعة المدركة والثقة والأهمية أبرز محركات نية التسجيل (An & Ngo, 2025; Steffi et al., 2024).	إبراز الفوائد العملية: فرص التوظيف، الاعتمادات الأكاديمية، ومسارات الدراسة لرفع احتمالات اتخاذ قرار الالتحاق (Chowdhury et al., 2024).
الإعلانات المتتابة (Sequential Messaging)	حملات تبدأ ببناء الوعي ثم إبراز قيمة البرامج قبل دعوة الطالب لاتخاذ القرار (Croxtton, 2025).	اعتماد تسلسل رسائي يبدأ بالهوية المؤسسية ثم البرامج ثم الدعوة لإكمال نموذج القبول بما يعزز الثقة التدريجية.
المسؤولية والعدالة الرقمية	الدعوة إلى تنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي ومعالجة التحيزات الجندرية والفئوية (Farinosi & Melchior, 2025; Hashmi & Bal, 2024).	توجيه الإعلانات لضمان عدالة الوصول خصوصاً للإناث والتخصصات الأقل جذباً، وتطبيق سياسات واضحة لحماية بيانات المتقدمين.

يوضح الجدول (3) أن نجاح الإعلان الرقمي الجامعي لا يقوم على التقنية وحدها، بل على قدرة الجامعات على المواءمة بين التخصيص المدروس والشفافية وتقديم القيمة الحقيقية للطلاب، وفي السياق اليمني، يصبح الاستثمار في قواعد البيانات، وإدارة الثقة، والرسائل الإعلانية المتتابة خياراً استراتيجياً لتعويض محدودية الموارد وتعزيز القدرة التنافسية، إن دمج التحليل النظري بالتطبيقات العملية يضع أساساً متيناً لبناء حملات رقمية مستدامة تدعم القرار الجامعي وتحسن فرص التسجيل والظهور المؤسسي، وتوضح المصفوفة المختصرة كيف يمكن للجامعات اليمنية الاستفادة من ممارسات الإعلان الرقمي الحديث مع مراعاة السياق المحلي المحدود الموارد؛ بالتركيز على التخصيص، بناء الثقة، وإبراز الفوائد العملية يعزز فعالية الحملات الإعلانية ويحولها إلى أداة حقيقية لاتخاذ القرار، كما أن الدمج بين التحليل النظري والتطبيق العملي يوفر أساساً صلباً لوضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ ومستدامة.

2-2- الدراسات السابقة:

تهدف المراجعة النقدية للدراسات السابقة إلى تحديد الممارسات العالمية الحديثة في الإعلان الرقمي والفجوات المعرفية والتطبيقية في السياق اليمني، لبلورة إطار عمل استراتيجي شامل.

2-2-1- دراسات تناولت واقع الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية

يركز هذا المحور على تحليل واقع التسويق الرقمي في الجامعات، مع إبراز التحديات الهيكلية والبشرية التي تعيق التطور، وهي سمة غالبية في الدراسات العربية واليمنية.

1. **القصور في التكامل الاستراتيجي والتقني:** تُجمع الدراسات اليمنية على أن واقع الإعلان الرقمي وتطبيق التسويق الإلكتروني في الجامعات لا يزال محدودًا وغير متكامل من حيث الأبعاد الاستراتيجية، التقنية، والبشرية؛ فقد كشفت دراسة المهدي والمنزوع (2025) عن محدودية دمج البنية التحتية الرقمية مع الكادر البشري والثقافة التنظيمية، رغم بروز دور القيادة التحويلية. كما أوضحت دراسة جمال الدين وغوث (2025) ضعف التكامل بين عناصر التسويق الإلكتروني المختلفة والتقييم المستمر للبرامج والخدمات، ما يعكس قصوراً في توظيف الإعلان الرقمي بشكل استراتيجي شامل. وعلى الصعيد العربي، أشار باحثون إلى غياب السياسات المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كعائق أمام الاستفادة الكاملة من الإعلان الرقمي (طواهري، 2024)، مؤكدين ضرورة وضع خطة مؤسسية لتفعيل التسويق الرقمي (أحمد وسيد، 2024).

2. **محدودية التغطية وضعف الكفاءة البشرية:** أظهرت الدراسات أن التسويق للخدمات الجامعية في اليمن يقتصر على المنتج ومقدمي الخدمة، فيما بقيت جوانب الخدمة الرقمية والترويج محدودة (شجاع الدين، 2024)، مع تأكيد ضرورة تبني استراتيجيات شاملة للأبعاد الأربعة للمزيج التسويقي الرقمي لتجاوز قصور الممارسات الحالية (خشافه، 2022). أما على مستوى الكفاءات، فرصدت دراسة سراع (2024) ضعفاً في مهارات الكادر الحالي، وهو ما يضعف الاستفادة من الإدارة الإلكترونية، وهو تحدٍ يتكرر في الأردن حيث لوحظت محدودية الكفاءات اللازمة لتطوير أدوار المسوقين الرقميين (أبو خضير، 2024). وتؤكد الدراسات مجتمعة الحاجة لإجراء دراسات ميدانية موسعة لتقييم الفعالية (مجاهد وآخرون، 2024)، وتجاوز الفجوة بين التصورات العالمية والتطبيق المحلي (أبوهادي والخطيب، 2024؛ السفيناني وآخرون، 2025).

2-2-2- دراسات تناولت الممارسات الحديثة والتوجهات الابتكارية (الذكاء الاصطناعي والمسؤولية)

يستعرض هذا المحور التوجهات العالمية المتقدمة في الإعلان الرقمي، وخاصة دمج الذكاء الاصطناعي والتخصيص الفائق، مع تحليل التحديات الأخلاقية المرتبطة بها.

1. **الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتخصيص:** توجهت الأبحاث في الأسواق المتقدمة نحو استكشاف دور الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) والتخصيص في تعزيز فعالية الإعلان. فقد أكدت دراسة (أن، 2025، An) أن التخصيص المدرك يعزز المغزى والمدى المفيد، وأنها محفزان رئيسان لنية الشراء، مما يدعو إلى بناء الثقة عبر القيمة المدركة والمستخدم الفعالة. لكن (An & Ngo, 2025) نبه إلى أن أغلب هذه الدراسات تتم في الأسواق المتقدمة، مع فجوة في فهم التفاعل بين الثقة والملاءمة والفائدة في الأسواق الناشئة. كما أشارت دراسة (Chang et al., 2025) إلى أن أساليب توليد المحتوى الإعلاني الرقمي ينقصها دمج نماذج الإدراك الإنساني لخلق استجابات عاطفية أكثر فاعلية (Sallaku et al., 2024).

2. **التحديات الأخلاقية والتوجه نحو المسؤولية:** تبرز تحديات أخلاقية وتقنية معقدة في ضوء الممارسات الحديثة. فقد أشارت دراسة (Serra-Simón et al., 2025) إلى أن تبني وكالات الإعلان لـ GenAI كمكمل للعمليات الإبداعية

يصطدم بتحديات كبيرة تتعلق بالأخلاقيات وحقوق الملكية الفكرية. وتؤكد دراسات أخرى ضرورة دمج مبادئ التسويق الرقمي المستدام، حيث تلعب مبادرات تعليم المستهلك وتمكينه دوراً محورياً في تحويل المبادرات المستدامة إلى تفاعل فعلي مع العلامة التجارية (أودوم، 2025). هذا التوجه نحو المسؤولية يتقاطع مع ضرورة توجيه استراتيجيات التسويق الرقمي للجامعات نحو احتياجات المستخدمين (الطلاب)، وتحسين وظائف التواصل لضمان التنافسية (هيرنانديز وآخرون، 2024). كما أن الابتكار يمتد ليشمل دمج التقنيات الفيزيائية-رقمية (Phygital) لتعزيز تجربة العميل التفاعلية والشخصية (باريلا وآخرون، 2025). ويظل التحدي الأكبر للجامعات اليمنية هو مدى قدرتها على تبني هذه التوجهات المبتكرة كالتحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي (كاعوه، 2020؛ العازمي، 2022؛ عتريس، 2022؛ بهاري وآخرون، 2024) في ظل التحديات الهيكلية القائمة.

2-3-2- تعليق نقدي تحليلي على الدراسات السابقة:

يوضح استعراض الدراسات السابقة وجود فجوة معرفية وتطبيقية حرجة تتطلب الدراسة الحالية. فالدراسات اليمنية وثقت القصور الهيكلي والبشري للإعلان الرقمي للخدمات التعليمية، بما في ذلك ضعف التكامل الاستراتيجي، محدودية الكفاءة البشرية، وغياب التغطية الشاملة للمزيج التسويقي (المهدي والمزوع، 2025؛ خشافه، 2022؛ سراع، 2024)، لكنها لم تقدم إطار عمل استراتيجي عملي مستند إلى الممارسات العالمية الحديثة. في المقابل، ركزت الدراسات العربية والدولية على تحديات متقدمة مثل توظيف الذكاء الاصطناعي (GenAI)، بناء الثقة عبر التخصيص الفائق، والمعضلات الأخلاقية للملكية الفكرية (Serra-: Chang et al., 2025؛ An, 2025؛ Simón et al., 2025). يظهر هذا التباين أن الجامعات اليمنية لا تزال تعالج المشكلات الهيكلية والبشرية الأساسية، بينما يركز البحث العالمي على الابتكار والمسؤولية.

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة بالجمع بين الأطر المتقدمة والواقع المحلي، فهي تتجاوز التشخيص التقليدي للقصور لتصميم استراتيجية تطوير عملية تستفيد من التوجهات العالمية في التخصيص والتحليلات البيانية، مع مراعاة الخصوصية المحلية للموارد والكفاءات، بما يعزز التنافسية المؤسسية ويضمن تطبيق تحول رقمي مستدام.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النقدي ذي الطابع الوثائقي، لقدرته على تحليل السياسات الرقمية واللوائح الجامعية ورصد اتجاهات تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية. يتيح هذا المنهج تتبع مسار تحول الجامعات اليمنية نحو تبني الممارسات الحديثة من خلال دراسة الشواهد التنظيمية، الوثائق الرسمية، والدراسات البحثية المتخصصة، وتحليل مضامينها للكشف عن الفجوات والتحديات والفرص المؤثرة في بناء استراتيجية تطويرية متكاملة.

3-2 مجتمع الدراسة:

شمل المجتمع الوثائق والمصادر المرتبطة بالتحول الرقمي والإعلان الإلكتروني في الجامعات اليمنية، بما في ذلك التقارير الرسمية المنشورة، والأدبيات العلمية المحلية والدولية المتعلقة بالإعلان الرقمي، التعليم الإلكتروني، تسويق الخدمات التعليمية، واستراتيجيات التحول الرقمي خلال الفترة 2020-2025.

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة وثائق ذات صلة مباشرة بالموضوع، شملت الخدمات الطلابية، الخطط الجامعية والاستراتيجيات الرقمية، الوثائق الحكومية المرتبطة بالبنية الرقمية والابتكار، بالإضافة إلى الدراسات المحكمة المنشورة في Scopus و Web of Science و Google Scholar، وأبحاث عربية متاحة في دار المنظومة و"شمعة".

4-3 أدوات جمع البيانات:

استُخدمت مصادر متنوعة، بما في ذلك المواقع الرسمية للجامعات اليمنية، المنصات الحكومية، قواعد البيانات العربية (دار المنظومة، شمعة)، والدولية (Scopus، Web of Science، Google Scholar، SpringerLink، ScienceDirect) باستخدام كلمات مفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية، مثل الإعلان الرقمي في التعليم العالي، التسويق الإلكتروني التعليمي، التحول الرقمي في اليمن، وتحسين تجربة المستخدم في الخدمات التعليمية.

5-3 إجراءات التحليل:

تمت عملية التحليل عبر خطوات منهجية متسلسلة. أولاً، تم تصنيف وترميز الوثائق حسب نوعها وتاريخ إصدارها وارتباطها بالموضوع، مع ترميز المفاهيم الأساسية كالتحول الرقمي، جودة الخدمات، تجربة المستخدم، والتحديات والفرص. ثانياً، أُجري تحليل نوعي للمحتوى لكشف جاهزية الجامعات، وضوح السياسات، مدى تطبيق التقنيات الحديثة، والتحديات والفرص المتاحة. ثالثاً، أُجريت مقارنة بين الواقع المحلي والتجارب الإقليمية والدولية لتحديد الفجوات وعناصر القوة القابلة للتطبيق. وأخيراً، تم بناء استراتيجية مقترحة تركز على تطوير البنية الرقمية، تحسين جودة الإعلان عن الخدمات التعليمية، تفعيل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية، ورفع كفاءة الكادر الإداري والفني.

6-3 التحقق من الصدق والثبات:

- أ. مصداقية الوثائق: تركزت الدراسة على وثائق رسمية صادرة عن جهات موثوقة، ودراسات منشورة في مجلات محكمة لضمان صحة البيانات.
- ب. التثليث المنهجي (Triangulation): تمت مقارنة المعلومات بين مصادر متنوعة (لوائح - تقارير - دراسات - نتائج تجارب دولية) للتحقق من الاتساق.
- ت. مراجعة الخبراء: عُرضت النتائج ومكونات الاستراتيجية الأولية على أربعة خبراء متخصصين في الإدارة التربوية والتحول الرقمي والتسويق الإلكتروني، وتم تعديل التصور وفق ملاحظاتهم لتعزيز دقته وموثوقيته.

7-3 المراحل والإجراءات المنهجية:

شملت الدراسة تحديد الإطار العام للمشكلة والأهداف، جمع البيانات من المصادر الرسمية والعلمية، التحليل الوثائقي باستخدام الترميز النوعي وأدوات مساعدة، التحليل المقارن مع التجارب الإقليمية والدولية، بناء استراتيجية تطويرية مبنية على الأدلة، مراجعتها مهنيًا من قبل الخبراء، وإعداد التقرير النهائي بصياغة علمية متكاملة تعكس نتائج الدراسة وتوصياتها.

4-نتائج الدراسة.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية؟"

للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق بواقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية، أُجريت مراجعة منهجية نقدية لأحدث الدراسات المحلية والإقليمية حتى عام 2025، بهدف تحليل الاتجاهات الراهنة بعيداً عن الطرح الوصفي التقليدي. وقد ركزت المراجعة على ثلاثة أبعاد محورية تمثل الإطار العلمي الحاكم لممارسات الإعلان الرقمي الحديثة: الرؤية الرقمية الاستراتيجية، والجاهزية الإدارية الإلكترونية، إضافة إلى البنية التقنية اللازمة لدعم المحتوى الإعلاني الرقمي؛ حيث إن إهمال أحد هذه الأبعاد يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على مجاراة نماذج التحول الرقمي الفعّالة التي تتبناها المؤسسات التعليمية عالمياً (Serra-Simón et al., 2025؛ An, 2025). وقد أظهرت نتائج التحليل وجود فجوات بنيوية واضحة بين التوجّه الاستراتيجي المعلن في الجامعات اليمنية وبين مستوى التنفيذ الفعلي لمنظومات الإعلان الرقمي المعتمد على الإدارة الإلكترونية. فقد تم توظيف أدوات التحليل النقدي لمقارنة التوجهات المؤسسية الحديثة (المهدي والمزوع، 2025) بالقياسات التطبيقية لأنظمة الإدارة الرقمية التي تُعد أساس الإعلان الموجّه، مثل النماذج التي قدمها سراع (2023) والخطيب والخطيب (2021). وتبين أن محدودية البنية التحتية الرقمية وغياب الحوكمة الإعلانانية يشكلان العائق الأكبر أمام تحقيق ممارسات الإعلان الرقمي الحديثة القادرة على تعزيز التنافسية وجذب الطلبة، وكما يبينها الجدول (4).

الجدول (4) خلاصة تحليلية لنتائج الدراسات عن واقع استخدام وتطوير الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية (2021–2025)

محور الخلل / الدراسة الداعمة	المشكلة البنيوية / الإدارية	الأثر السلبي المباشر
غياب الإعلان المخصص الخطيب والخطيب (2021)	ضعف الربط الشبكي والأتمتة	عدم القدرة على تنفيذ CRM وأتمتة التسويق
ضعف التخطيط الإلكتروني / سراع (2023)	قصور هيكل في نظم المعلومات	غياب حملات رقمية مبنية على KPIs
ضعف الرقابة الإلكترونية / سراع (2023)	غياب أدوات القياس والتحليل	عدم تحسين معدلات التحويل Conversion
غياب بيانات سوق العمل / الحاوري واليزيدي (2025)	ضعف قواعد البيانات المركزية	محتوى إعلاني غير موجه للمستقبل
إدراك استراتيجي دون تنفيذ / المهدي والمزوع (2025)	غياب خطة تحول إعلاني	حملة رقمية تقليدية غير متكاملة

تكشف نتائج التحليل أن الجامعات اليمنية تقف حالياً عند مستوى التواجد الرقمي العام (Platform Presence) دون بلوغ مستوى التسويق الرقمي الاستراتيجي (Strategic Digital Marketing) الذي يعتمد على البيانات والتحليل والتخصيص. ويشير التحليل إلى أن السبب الأساسي ليس ضعف الوعي بأهمية الإعلان الرقمي—الذي تظهر الدراسات إدراكاً مرتفعاً له—بل قصور البنية المؤسسية والتقنية، وغياب قواعد البيانات وربط نظم المعلومات، ما يحد من قدرة الجامعات على تصميم محتوى موجه لسوق العمل ويقلل القيمة المضافة للحملات الرقمية. ويتضح أن التحول نحو الإعلان الرقمي الحديث يتطلب إصلاحاً بنيوياً متزامناً يشمل التخطيط الاستراتيجي، تطوير البنية التحتية، إعادة هندسة العمليات الإلكترونية، وتبني حوكمة رقمية تحاكي الممارسات العالمية (المهدي والمزوع، 2025؛ An, 2025).

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني استراتيجيات الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية؟"

وللإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بتحليل الدراسات الحديثة في اليمن؛ في ضوء أحدث الممارسات؛ حيث تبين أن المشكلة لا تكمن في نقص التقنيات وحدها، بل في فجوات عميقة في البنية الرقمية، ضعف التكامل مع سوق العمل، وانخفاض الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار. وعلى الرغم من الاتجاهات النظرية الإيجابية، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف محدودية جاهزية البيانات والكفاءة البشرية والأدوات التقنية اللازمة للإعلان المخصص أو التنبؤ بالسلوك الرقمي للطلاب (شاكر والسعدي، 2023؛ الحاوري واليزيدي، 2025). كما يؤدي ضعف الارتباط مع سوق العمل إلى صعوبة إنتاج رسائل إعلانية فعّالة ومدعومة بالذكاء الاصطناعي، في حين تعيق المقاومة الإدارية وعدم تخصيص الميزانيات للتطوير الرقمي تحول الإعلان الرقمي إلى منظومة متكاملة قابلة للقياس، لتبقى الجهود تكتيكية وهامشية، وهو ما تتوافق عليه الاتجاهات العالمية الحديثة (أبوهادي والخطيب، 2024؛ Serra-Simón et al., 2025؛ Chang et al., 2025). ويمكن استعراض أبرز تلك المعوقات كما يبينها الجدول (5) الآتي.

الجدول (5) معوقات وتحديات تبني الإعلان الرقمي المخصص والمدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية

م	المعوق الرئيس والمظاهر	سبل التجاوز	الفوائد المتوقعة
1	المعوق التقني (الخطيب والخطيب، 2021؛ الحاوري واليزيدي، 2025): ضعف البنية السحابية؛ غياب الأتمتة؛ بيانات غير صالحة للتدريب؛ محدودية التكامل الشبكي؛ استحالة تخصيص الذي	إنشاء منصة سحابية موحدة؛ تطوير حوكمة البيانات؛ بروتوكولات مشاركة بيانات سوق العمل	تحسين دقة الاستهداف؛ رفع كفاءة الحملات؛ بناء نظام تحليلي قابل للتوسع
2	المعوق البشري (أبوهادي والخطيب، 2024؛ الحاوري واليزيدي، 2025): نقص الخبرات الرقمية؛ ضعف مهارات تحليل البيانات؛ حملات عامة وغير فعالة؛ غياب مهارات تشغيل منصات الإعلانات الذكية	تدريب الكادر عبر شراكات تقنية؛ تأسيس مركز مهارات رقمية؛ برامج تأهيل إلزامية	تطوير رسائل مخصصة؛ خفض التكلفة التشغيلية؛ رفع معدل التحويل والتسجيل
3	المعوق القيادي والإداري (المهدي والمزوع، 2025؛ أبوهادي والخطيب، 2024): مقاومة التغيير؛ ضعف الثقافة الرقمية؛ غياب تخصيص الميزانيات؛ استمرار الإعلان التقليدي؛ ضعف الشراكات مع السوق	تحديث السياسات؛ حوكمة التسويق الرقمي؛ مجلس تنسيق جامعي/سوق عمل؛ مؤشرات أداء ملزمة	تحويل الإعلان إلى نشاط استراتيجي؛ ربط البرامج بالطلب الوظيفي؛ زيادة موثوقية النتائج
4	فجوة سوق العمل والبرامج التعليمية (الحاوري واليزيدي، 2025): برامج غير متوافقة مع السوق؛ ضعف بيانات المهارات؛ إعلانات غير دقيقة؛ صعوبة تحديد الفئة الأكثر قابلية للتسجيل	مرصد وطني للمواءمة؛ تحديث المناهج؛ نشر بيانات الطلب المهني	حملات تستند إلى فرص فعلية؛ زيادة الإقبال؛ تحسين التوظيف
5	الأخلاقيات والشفافية في الذكاء الاصطناعي (Serra-Simón et al., 2025؛ Chang et al., 2025): مخاوف الخصوصية؛ غياب سياسات الحوكمة؛ ضعف الثقة في الإعلانات الذكية؛ خشية التحيز	إطار تشريعي لاستخدام الذكاء الاصطناعي؛ سياسة خصوصية واضحة؛ توثيق المحتوى الذكي	تعزيز الثقة؛ تقليل المخاطر الأخلاقية؛ تحسين سمعة الجامعات

يوضح الجدول (5) أن معوقات تبني الإعلان الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي في الجامعات اليمنية هي معوقات بنائية متعددة المستويات تتشابك فيها الأبعاد التقنية والبشرية والإدارية بطريقة تعيق التحول الاستراتيجي، ويتضح أن جودة البيانات تشكل محورًا حاسمًا في نجاح تخصيص الإعلان، حيث ترتبط مباشرة بفعالية نماذج الذكاء الاصطناعي في الاستهداف. كما تؤكد المراجع أن نقص القدرات البشرية يُعدّ نقطة ضعف مركزية تعطل الاستثمار في التقنيات المتقدمة رغم توفرها عالميًا، ويبرز البعد الإداري باعتباره عائقًا مؤسسيًا يعوق الانتقال من الإعلان التقليدي إلى الإعلان المبني على الأدلة. أما فجوة سوق العمل فتُظهر أن المشكلة ليست تقنية فحسب، بل تتعلق بغياب التكامل بين منظومة التعليم والاقتصاد. وتبرز أخيرًا – معوق عالمي قد ينعكس على الواقع اليمني - ويتعلق بالاعتبارات الأخلاقية كعامل مؤثر في ثقة الجمهور واستدامة تبني الذكاء الاصطناعي. وتدل المحصلة على أن معالجة هذه المعوقات تتطلب نهجًا إصلاحيًا متوازنًا يمزج بين الحوكمة الرقمية، وبناء القدرات، وتعزيز الشراكات، وتطوير الأطر القانونية الحاكمة.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما أبرز الممارسات والتوجهات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال يستعرض الباحث تجارب متعددة لدمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، ليس فقط على مستوى الأداء الإعلاني ولكن في صميم العملية التعليمية، مما يعزز الحاجة لاستراتيجيات إعلان رقمي تركز على المسؤولية، والشفافية، والمنفعة المدركة للطلاب. ويستعرض الباحث تجربتين وهما:

4-3-1- تجربة جامعة تورنتو الكندية:

تُعد جامعة تورنتو من الجامعات الرائدة عالمياً في استخدام التسويق الرقمي، وتُستخدم استراتيجيات مشابهة تماماً لما ورد في (HEM, 2025) في التعليم العالي، وكما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) تجربة جامعة تورنتو في التسويق الرقمي الجامعي (مستخلصة وفق الأدبيات والمحتوى المرفق)

المحور	ممارسات جامعة تورنتو	أمثلة تطبيقية	الدروس المستفادة
1. المحتوى و SEO	تطوير محتوى عميق متعدد الوسائط؛ إبراز قصص الطلبة والبحث العلمي؛ إنشاء صفحات برامج محسنة لمحرركات البحث	منصة U of T News، صفحات البرامج المهيكلية، تحديثات يومية للمحتوى	المحتوى المتجدد يعزز الثقة ويرفع الظهور في (HEM, 2025) Google.
2. التفاعل عبر شبكات التواصل	استثمار YouTube، TikTok، Instagram لإظهار الحياة الجامعية وإجراء "Student Takeovers"	حملات "Meet a U of T student"، يوميات الطلبة بالصور والفيديو	الأصالة والقصص القصيرة تزيد معدلات التفاعل والتحويل (HEM, 2025).
3. الإعلانات الرقمية PPC	استهداف دول محددة لبرامج الدراسات العليا والدوليين: استخدام Google Ads و Meta	حملات مركزة لبرامج العلوم والهندسة وإدارة الأعمال	الإعلانات الدقيقة حسب الدولة/المدينة تزيد جودة الطلبات (HEM, 2025).
4. التسويق بالبريد الإلكتروني	أتمتة مسار المتقدمين من أول استفسار حتى القبول؛ تخصيص الرسائل حسب الدولة والبرنامج	حملات "Welcome Series" الموجهة للطلاب الدوليين	الأتمتة تقلل المجهود وتزيد اكتمال الطلبات (HEM, 2025).
5. تحسين الموقع وتجربة المستخدم UX	تصميم Mobile-first، صفحة موحدة للبرامج "Program Finder"، مسارات تفاعلية للمستخدم	تجربة "Future Students" Portal	تحسين التجربة يزيد طلبات البكالوريوس كما حدث مع UND (HEM, 2025) (+62%).
6. تحسين الظهور المحلي و SEM	استهداف كلمات مفتاحية خاصة بـ "Study in Canada" و "Toronto University Programs"	صفحات محلية وإعلانات موسمية حسب دورة القبول	تحسين الكلمات الطويلة Long-tail يزيد زيارات الطلاب الجادين (HEM, 2025).
7. الفيديو والجولات الافتراضية	إنتاج فيديوهات قصيرة "Day in the Life"، جولات 360، قصص خريجين مؤثرة	قنوات YouTube الرسمية	المحتوى المرئي يرفع الثقة وقابلية المشاركة والتفضيل (HEM, 2025).
8. التحليلات والقياس المستمر	تتبع رحلة الطالب بأدوات متقدمة (CRM + GA4 + Tag Manager)	لوحات بيانات Dashboard لاتخاذ القرار	التحليلات الدقيقة تزيد العائد على الاستثمار كما حدث في McGill (HEM, 2025).

ويمكن للجامعات اليمينية الاستفادة من تجربة جامعة تورنتو عبر إنشاء مركز موحد للإعلام الرقمي يقدم محتوى يومياً يعزز الظهور والطلب على الالتحاق، وتفعيل فرق طلابية مدربة لإدارة المنصات بتكلفة منخفضة، وإطلاق حملات إعلانية ذكية تستهدف مناطق محلية ودولية. كما يفيد اعتماد التسويق بالبريد الإلكتروني والأتمتة لرفع إكمال الطلبات، وتطوير المواقع وفق معايير تجربة المستخدم مع بوابات قبول موحدة و"Program Finder"، إلى جانب الجولات الافتراضية والفيديوهات القصيرة لتعزيز المصداقية. وتُعد وحدة تحليل بيانات القبول والتسويق ضرورية لدعم القرار

المبني على الأدلة، وهو ما أثبتته تجارب Boston University و John Cabot و Laurier و McGill التي حققت زيادات واضحة في الطلب والتحويل عبر المحتوى المتجدد والتحليلات المتقدمة (HEM, 2025).

4-3-2- تجارب متفرقة من جامعات أمريكية وغربية:

الجدول (7) مصفوفة مختصرة لتجارب التسويق في التعليم العالي

م	الجامعة	الفكرة المحورية	الأدوات المستخدمة	أهم النتائج
1	University of Idaho	استراتيجية تسويق رقمية شاملة لزيادة القبول	إعلانات مدفوعة، سوشيال ميديا، SEO، صفحات هبوط، تحليلات	نمو ملحوظ في القبولات وتحسن ROI
2	UC Davis	استهداف الطلاب المحليين عبر SEO	Google Business، صفحات محلية، روابط محلية، نشرات إعلامية	زيادة الزيارات المحلية وارتفاع الطلبات
3	Wayne State University	إبراز قصص الخريجين لربط الدراسة بالوظيفة	لوحات طرق، فيديوهات، شراكات مع شركات	تعزيز السمعة وتقليل التسرب ورفع التفاعل
4	Yale University	بودكاست يشرح آلية القبول ويزيل الغموض	إنتاج صوتي، نشر متعدد المنصات، محتوى توعوي	بناء ثقة وتحسين فهم الجمهور لعملية القبول
5	Arizona State University	شات بوت لخدمة الطلبة وتخفيف الضغط الإداري	أتمتة، ذكاء اصطناعي، رسائل تذكير	تحسين التواصل وتقليل الضغط على الموظفين
6	UC Berkeley	جولات افتراضية لاستقطاب الطلبة الدوليين	تصوير 360°، تجربة رقمية تفاعلية	رفع اهتمام الطلاب غير القادرين على الزيارة
7	University of Florida	تصميم تجربة موبايل لجيل Z	موقع متجاوب، سرعة، تجربة مستخدم	زيادة التفاعل وتقليل مغادرة الصفحات
8	Oxford University	استخدام مؤثرين صغار لبناء الثقة	قصص واقعية، محتوى إنساني، منصات اجتماعية	جذب شرائح دقيقة وزيادة المصداقية
9	Georgia State University	تسويق قائم على البيانات والتحليلات	تحليل سلوك الطلاب، استهداف دقيق	تحسين الاستجابة وزيادة التسجيلات

تُظهر التجارب التسع في الجدول (7) أن التسويق الجامعي لم يعد "إعلانات فقط"، بل بناء علاقة ذكية متواصلة مع الطالب قبل التسجيل وخلال الدراسة وبعد التخرج، ويلاحظ تنوع التسويق؛ فمنه القائم على البيانات، الجولات الافتراضية، البودكاست التوعوي، الذكاء الاصطناعي في خدمة الطلاب، الظهور المحلي عبر SEO، وحملات قصص الخريجين. ويمكن استخلاص إطار عملي قابل للتطبيق في السياق اليمني، مع التركيز على المنصات الرقمية منخفضة التكلفة والمركزة على المحتوى الاتصالي. ويتيح هذا الإطار تطوير استراتيجية تسويق رقمي مستدامة تدعم الانتشار، وتعزز الصورة الذهنية، وتساهم في رفع معدلات الالتحاق وتحسين تنافسية الجامعات اليمنية.

5- المناقشة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية يتطلب نهجاً مزدوجاً يجمع بين التخصيص الذكي للرسائل الرقمية والاعتبارات الإنسانية في تصميم الحملات. فقد أظهرت نتائج (An Ngo, 2025) أن التخصيص يعزز الملاءمة والفائدة المتصورة، بينما تؤكد دراسات (Chang et al., 2025) على ضرورة دمج الإدراك البشري باستخدام الهندسة الانفعالية لزيادة تفاعل الطلاب مع الإعلانات وقدرتهم على تذكر الرسائل. وفي سياق مشابه، تشير الدراسة الميدانية لـ (Serra-Simón et al., 2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُعتبر مكملاً إبداعياً وليس بديلاً عن الجهود البشرية، مع التأكيد على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية وحماية حقوق الملكية الفكرية لتجنب التحيز أو الانتهاك.

وفي الوقت نفسه، تُظهر مراجعة الواقع اليمني أن الجامعات تعاني من قصور متنوع يعيق فعالية التحول الرقمي في الإعلان، أبرزها ضعف التكامل الاستراتيجي بين القيادة التحولية، البنية التحتية الرقمية، والكادر البشري، ونقص المهارات الرقمية اللازمة لإدارة الحملات المتقدمة (المهدي والمنزوع، 2025؛ سراع، 2024). كما يلاحظ غياب التخطيط المؤسسي والتوجهات الواضحة لتوظيف المزيج التسويقي الرقمي بشكل شامل، ما يحد من فاعلية الحملات ويخلق فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق (أبوهادي والخطيب، 2024؛ شجاع الدين، 2024). ومن جانب آخر، تؤكد الدراسات العالمية أن بناء الثقة والملاءمة والفائدة المتصورة لدى الطلاب يعد من أهم دوافع استجابتهم للإعلانات الرقمية، كما أن التركيز على الطالب كمستفيد رئيسي يعزز القدرة التنافسية ويضمن التفاعل المستمر مع محتوى الإعلان (An, 2025)؛ (Hernández et al., 2024). ويبرز أيضاً التأخر في تبني الابتكارات التقنية الحديثة مثل التحليلات البيانية، الذكاء الاصطناعي، وتقنيات البلوكتشين في الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية، مما يفرض الحاجة إلى استراتيجية واضحة لتفعيل هذه الأدوات بشكل متكامل ومسؤول أخلاقياً. (Kisiołek et al., 2025)

6- أبرز الاستنتاجات

- بناءً على التحليل النقدي للواقع والأدبيات، يستعرض الباحث أهم الاستنتاجات كمسارات عمل استراتيجية فورية لمؤسسات التعليم العالي، وهي تعكس أهم الفجوات التي يجب سدها لضمان فعالية التسويق الرقمي:
1. ضعف التكامل الاستراتيجي بين القيادة التحولية، البنية التحتية الرقمية، وتنمية الكادر البشري يحد من فعالية التحول الرقمي، ما يستلزم أطر حوكمة رقمية تشرك القيادات في التخطيط الرقمي الاستراتيجي (المهدي والمنزوع، 2025؛ طواهري، 2024؛ أحمد وسيد، 2024).
 2. نقص الكفاءات الرقمية والتأخر في تبني الابتكار التقني مثل التحليلات البيانية، البلوكتشين، والذكاء الاصطناعي يخلق فجوة بين النظرية العالمية والممارسة المحلية، ما يستلزم برامج تدريب مكثفة وخطط واضحة للتبني التقني (سراع، 2024؛ أبو خضير، 2024؛ كاعوه، 2020؛ العازمي، 2022؛ بهاري وآخرون، 2024).
 3. قصور المزيج التسويقي الرقمي، حيث تركز الحملات على المنتج دون تغطية شاملة لعناصر المزيج الأخرى، يقلل التأثير التنافسي، ويستدعي اعتماد منهجية تركز على الطالب وتقييم موسع لفعالية الحملات وقياس عائد الاستثمار (شجاع الدين، 2024؛ خشافه، 2022؛ هيرنانديز وآخرون، 2024؛ مُجاهد وآخرون، 2024؛ السفياي وآخرون، 2025).
 4. بناء الثقة والملاءمة والفائدة المتصورة لدى الطالب يمثل أساس نجاح الإعلانات المخصصة بالذكاء الاصطناعي، ما يتطلب إطاراً أخلاقياً وتشريعياً واضحاً للاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي التوليدي، وحماية الملكية الفكرية، وضمان جودة الإعلان والمشاركة الطلابية (Serra-Simón et al., 2025؛ An, 2025؛ An & Ngo, 2025).
- وحرصاً على تحقيق أهداف الدراسة رأى الباحث جعل التوصيات على شكل استراتيجية مختصرة، ويمكن للجامعات الاستئناس بها في وضع استراتيجياتها الرقمية وكالاتي:

4-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة؟"

يتبين من النتائج الحاجة الملحة لتطوير الإعلان الرقمي في الجامعات اليمنية بما يتوافق مع الممارسات الحديثة، واستكشاف آليات مبتكرة تعزز جودة الخدمات التعليمية؛ من خلال استراتيجية متكاملة تجمع بين الهوية الرقمية، التقنيات الحديثة، والمحتوى الجاذب لضمان وصول فعال وتأثير مستدام، وعلى النحو الآتي:

1-4-العنوان: استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة 2-4-مبررات تطوير الإعلان الرقمي:

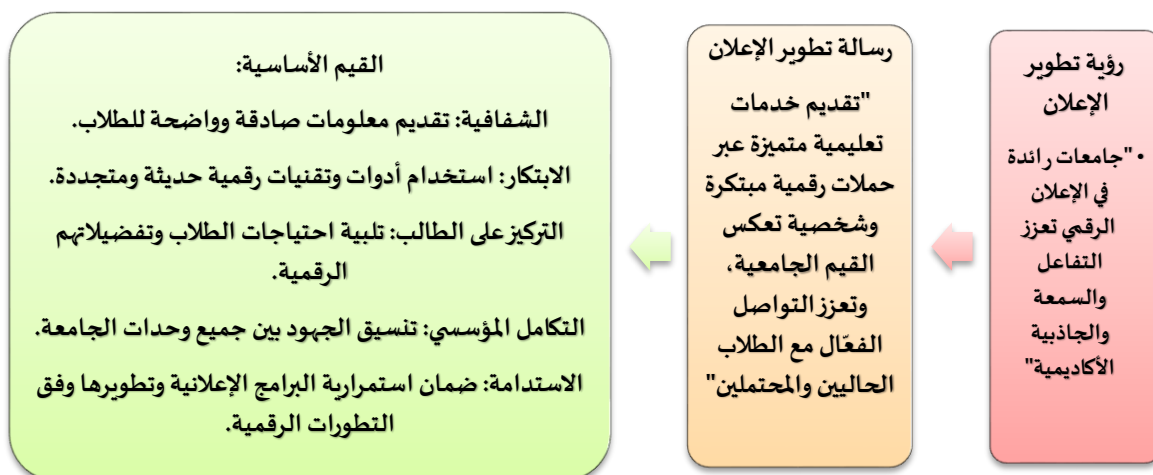
1. زيادة التنافسية الجامعية: مواجهة تحديات انخفاض معدلات القبول وتعزيز جاذبية البرامج الأكاديمية.
2. الوصول الفعال للطلاب المحتملين: استهداف الطلاب محليًا وإقليميًا باستخدام أدوات رقمية حديثة.
3. تحسين السمعة الجامعية: بناء علامة جامعية أصيلة وموثوقة تواكب المعايير الدولية.
4. تعزيز التفاعل الطلابي: استخدام محتوى رقمي تفاعلي يزيد الانخراط الأكاديمي والثقافي.
5. الاستفادة من التحليلات الذكية: تحسين القرارات التسويقية عبر البيانات والذكاء الاصطناعي.

3-4-المنطلقات المرجعية:

- توجهات التسويق الرقمي العالمي: الاعتماد على أفضل الممارسات في الفيديو، البودكاست، SEO، وحملات PPC.
- احتياجات الطلاب المحتملين: مراعاة توقعات الجيل Z واهتماماتهم الرقمية.
- رؤية التنمية المستدامة في التعليم العالي اليمني: دعم الوصول إلى التعليم الجيد وفق SDG4.
- تجارب الجامعات الدولية الناجحة: الاستفادة من الممارسات الأسترالية والأمريكية في الإعلان الرقمي.
- التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: دمج أدوات التحليلات والتخصيص لتعزيز تجربة الطالب.
- التكامل مع خطة الجامعة الاستراتيجية: ضمان التوافق مع أهداف التنمية المؤسسية للجامعة.

4-4-الرؤية والرسالة والقيم

تشكل الرؤية والرسالة والقيم البوصلة الاستراتيجية التي توجه تطوير الإعلان الرقمي بالجامعات اليمنية نحو أهداف واضحة وهوية متميزة، ويمكن توضيحها وتحديدها في الشكل (1) التالي:



الشكل (1) رؤية تطوير الإعلان ورسالته وقيمه الأساسية. المرجع: من إعداد الباحث

4-5-الجدول (8) تحليل سوات (SWOT) مع الوزن النسبي لكل محور:

المحور	النقاط	الوزن النسبي (%)
القوة	1. كفاءات أكاديمية عالية 2. بنية تحتية رقمية موجودة 3. سمعة جيدة محليًا	30%
الضعف	1. ضعف الخبرات التسويقية الرقمية 2. قلة الموارد المالية 3. محدودية المحتوى الرقمي	25%

الفرص	1. نمو سوق التعليم الرقمي 2. تزايد استخدام الإنترنت والهواتف الذكية 3. إمكانية التعاون مع شركات تسويق رقمية	25%
التهديدات	1. المنافسة الجامعية المحلية والإقليمية 2. التحديات الاقتصادية والسياسية 3. ضعف التشريعات الرقمية	20%

يبين جدول تحليل سوات (8) أن الجامعات اليمنية تتمتع بقوة مؤسسية وأكاديمية جيدة، لكنها تواجه نقاط ضعف واضحة في الخبرات والموارد الرقمية. كما تظهر فرص نمو كبيرة عبر التحول الرقمي والتعاون مع شركات متخصصة، بينما تشكل المنافسة والبيئة الاقتصادية والسياسية والضعف التشريعي تهديدات تحتاج إلى إدارة استراتيجية دقيقة.

4-6- الخطة التشغيلية:

الجدول (9) استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة

الاستنتاج الرئيس	الهدف الاستراتيجي	الوسيلة أو النشاط	المنفذ	زمان التنفيذ	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر/ بدائل
ضعف التكامل الاستراتيجي	تحقيق التكامل الاستراتيجي بين القيادة والبنية التحتية والكادر البشري	تطوير خطة استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي في الإعلان الجامعي	الحكومة المركزية، وزارة التعليم، الجامعات	2026	إقرار الخطة واعتمادها رسمياً من وزارة التعليم وتنفيذها في 100% الجامعات	اعتماد نسخة تجريبية للخطة في جامعات محددة في حال تعذر التنفيذ الشامل
نقص المهارات البشرية	تطوير الكفاءات البشرية للكادر التسويقي	تنظيم برامج تدريبية متقدمة في التحليلات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الإعلان البرمجي	وزارة التعليم، مكاتب المالية بالمناطق، الجامعات	2026-2027	نسبة 80% من الكادر يمتلك المهارات المطلوبة	اللجوء للتدريب الافتراضي والشراسة مع مؤسسات دولية في حال ضعف الموارد
قصور المزيج التسويقي الرقمي	توسيع تغطية الإعلان الرقمي لتشمل كافة عناصر المزيج التسويقي	تصميم وتنفيذ حملات إعلانية متكاملة تشمل المنتج، السعر، المكان، الترويج	الجامعات، وزارة التعليم	2026-2028	تنفيذ 100% من الحملات بشمولية المزيج التسويقي	البدء بتجربة جزئية في قسم أو كلية لتقييم فاعلية المزيج قبل التوسع
غياب التخطيط المؤسسي	بناء إطار عمل استراتيجي للإعلان الرقمي	إعداد دليل سياسات وإجراءات موحدة للإعلان الرقمي	وزارة التعليم، الجامعات	2026-2027	اعتماد دليل السياسات من الوزارة وتعميمه على جميع الجامعات	تطوير نسخة إلكترونية قابلة للتحديث عند الحاجة
فجوة بين النظرية والتطبيق	تعزيز تطبيق الممارسات الحديثة في الإعلان الرقمي	تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية وحلول البلوك تشين	الجامعات، الحكومة المركزية، مكاتب المالية	2027-2029	عدد 70% من الحملات تستخدم تقنيات حديثة	البدء بتطبيق تقنيات محددة كاختبار قبل التوسع الكامل

أهمية التخصيص والثقة	تطبيق الإعلان الرقمي المخصص	استخدام الإعلان البرمجي والتخصيص المعتمد على AI وفق حاجة الطلاب	الجامعات، وزارة التعليم	نسبة 70% من الحملات توفر تخصيصاً فعالاً ويُظهر تحسین مؤشرات رضا الطلاب	اعتماد التخصيص اليدوي عند تعذر استخدام الأنظمة الذكية
الحاجة للتقييم الميداني	التقييم المستمر للحملات الرقمية	إجراء دراسات ميدانية ربع سنوية وقياس مؤشرات الأداء	الجامعات، وزارة التعليم	تقارير ربع سنوية وتحسينات مستمرة على الحملات	الاستعانة بمستشارين خارجيين إذا تعذر إجراء الدراسات الداخلية
التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي	تعزيز الأخلاقيات والمسؤولية	وضع دليل إرشادي لاستخدام AI وحماية الملكية الفكرية	وزارة التعليم، الجامعات	اعتماد الدليل وورش توعية للكادر	إصدار النسخة الإلكترونية وورش افتراضية للتوعية إذا تعذر التنفيذ الواقعي
التركيز على الطالب	إعادة هيكلة محتوى الإعلان الرقمي	تصميم محتوى رقمي يركز على احتياجات الطلاب	الجامعات	100% من الحملات الرقمية تُركز على الطالب	البدء بتجربة محتوى مخصص لعدة كليات قبل التعميم
تأخر الابتكار التقني	تفعيل الابتكار التقني	دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية في أدوات الإعلان	الجامعات، وزارة التعليم	50% على الأقل من أدوات الإعلان تستخدم الابتكار التقني	الاستعانة بمنصات رقمية جاهزة إذا تعذر تطوير أدوات محلية

4-7- توصيات إضافية لضمان تنفيذ الاستراتيجية:

1. إنشاء وحدة وطنية للإشراف على الإعلان الرقمي الجامعي لمتابعة التنفيذ ومراقبة الأداء.
 2. إطلاق برامج شراكة مع شركات تقنية دولية لتوفير التدريب والتقنيات الحديثة بأسعار مناسبة.
 3. تفعيل منصات رقمية مركزية لتوحيد البيانات وتحسين إدارة الحملات الإعلانية.
 4. تعزيز التمويل المخصص للتحويل الرقمي ضمن ميزانية الجامعات ووزارة المالية لضمان الاستدامة.
 5. إطلاق برامج توعية للطلاب والكادر الإداري لتعزيز التفاعل مع الحملات الرقمية وزيادة الثقة.
 6. تطبيق نظام تحفيزي للجامعات والكادر عند تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة لضمان الالتزام والتطوير المستمر.
 7. تطوير نظام متابعة وتقارير دورية لرصد الإنجاز، معالجة المعوقات، وإعادة هيكلة الأهداف عند الحاجة.
 8. مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع:
- a. تأثير الإعلان الرقمي المخصص على سلوك الطلاب والمشاركة الأكاديمية: قياس فعالية الحملات الرقمية الشخصية في تعزيز التفاعل الأكاديمي والاهتمام الطلابي باستخدام الذكاء الاصطناعي.
 - b. تقييم نماذج الذكاء الاصطناعي في تحسين الإعلان الرقمي بالجامعات الناشئة: اختبار أدوات الذكاء الاصطناعي والتقنيات التحليلية لتطوير الحملات الإعلانية في بيئات تعليمية محدودة الموارد.

14. عسليه، بيلسان. (2023، نوفمبر 25). ما هي الإعلانات الرقمية وكيف تؤثر على نشاطك التجاري؟ The 7 Planets. <https://the7planets.com/>
15. كاعوه، عبير أحمد. (2020). تخطيط التسويق الرقمي للخدمات التعليمية لجذب واحتفاظ الطلاب الدوليين: كلية الدراسات العليا للتربية نموذجًا. *العلوم التربوية*, 28(4)، 154-43. <https://doi.org/10.21608/ssj.2020.244809>
16. مُجاهد، فائز ناصر، والعبدي، منصور صالح، والمأخذي، شرف علي. (2024). التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية في ضوء اتجاهاته بالجامعات المعاصرة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 25(1)، 1-9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
17. المهدي، عبد الرحمن أحمد، والمزوع، زايد علي. (2025). دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 4(8)، 43-68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abu Hadi, A. Y., & Al-Khatib, Y. H. (2024). A proposed vision for digital transformation in Yemeni universities in light of modern global experiences (In Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 1(1), 760–801. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.436>
2. Abu Khudair, S. A. (2024, January). Marketing experts' attitudes towards using Blockchain in digital marketing: A field study (In Arabic). *Arab Journal of Scientific Publishing*, 63, 101–133. <https://doi.org/10.36571/ajsp636>
3. Ahmad, A. A., & Sayed, E. A. (2024). The economic and social feasibility of digital marketing for educational services in special nature units at the Faculty of Education – Assiut University (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Damietta*, (89), 332–241. <https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424>
4. Al-Azmi, K. D. O. (2022). Mechanisms for enhancing e-educational marketing management in Kuwait: An entry point for achieving competitive advantage (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 38(5), 247–286. <https://doi.org/10.21608/mfes.2022.257541>
5. Al-Mahdi, A. A., & Al-Manzou', Z. A. (2025). The role of digital transformation in strategic orientation in Yemeni private universities (In Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(8), 43–68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>
6. Al-Sufyani, H. M., Meghraba, F. S., Arbab, N. O., & Al-Bahlouli, B. M. (2025). A proposed conception for the e-marketing of educational services at Najran University as an input for developing competitive capability in light of international experiences (In Arabic). *Journal of Social Studies*, 31(1), 93–120. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559>
7. An, G. K., & Ngo, T. T. A. (2025). AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: The role of trust, relevance, and usefulness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580>
8. Atrees, M. E. (2022, March). Entrepreneurial marketing of university services in special nature units at Zagazig University in light of the blue ocean strategy: Proposed scenarios (In Arabic). *Educational Journal*, 95, 1009–1182. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.218219>
9. Barile, D., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2025). Discovering the phygital customer experience: which digital technologies influence leading companies- processes? *European Journal of Innovation Management*, 28(10), 5078-5103. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2024-0887>

10. Chang, D., Wang, L., Xiang, Y., Zhu, X., & Lee, C.-H. (2025). Exploring human perception in interactive digital advertising: A Genetic-Kansei engineering approach with human-AI collaboration. *Knowledge-Based Systems*, 311, 113072. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2025.113072>
11. Damouche, O., & Bouzara, A. (2024, November). Marketing and digital marketing in university libraries: A presentation of the Tuan Time experience at Xiamen University Library in China (In Arabic). *Alif Journal of Language, Media and Society*, 11(5), 437–461. <https://search.mandumah.com/Record/1524458>
12. ElFaham, A. A. (2025). A scenario of smart transformation across education: An approach for rationality and intelligent decision support. *Procedia Computer Science*, 242, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.12.224>
13. Farinosi, M., & Melchior, C. (2025). To adopt or to ban? Student perceptions and use of generative AI in higher education. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, (1684). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-01684-x>
14. Fields, E. (2024, December 22). *10 digital marketing strategies in higher education*. Element451. <https://element451.com/blog/higher-education-marketing-trends-to-watch>
15. Hashmi, N., & Bal, A. S. (2024). Generative AI in higher education and beyond. *Business Horizons*, 67(5), 607-614. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.005>
16. Hernández, A. C., Navarrete Santiago, L., Acurero Luzardo, M. T., Ordonez Lopez, R., & Perez Prieto, M. E. (2024). Digital marketing: User orientation in the universities of Barranquilla. *Procedia Computer Science*, 241, 501-507. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.071>
17. Jamal Al-Deen, A. Q., & Ghawth, G. A. (2025). Electronic Marketing and its Impact on the Corporate Entrepreneurship: A Field Study at Yemeni Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a. *Journal of Economics, Administrative and Legal Sciences*, 9(7), 17-42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225>
18. Ka'awah, A. A. (2020). Digital marketing planning for educational services to attract and retain international students: The College of Graduate Studies for Education as a model (In Arabic). *Educational Sciences*, 28(4), 154–43. <https://doi.org/10.21608/ssj.2020.244809>
19. Khushafah, Y. A. (2022, March). The importance of e-marketing for university services in Yemeni universities (In Arabic). *National University Journal*, 19, 189–234. <https://doi.org/10.46514/1971-000-019-005>
20. Kisiolek, A., Karyy, O., Kobis, P., & Pawliczek, A. (2025). Digitalisation of marketing activities in higher education institutions. *Procedia Computer Science*, 270, 1996–2005. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.09.320>
21. Mujahid, F. N., Al-Abdi, M. S., & Al-Makhathi, S. A. (2024). E-marketing of university services in light of its trends in contemporary universities (In Arabic). *King Faisal University Scientific Journal: Humanities and Administrative Sciences*, 25(1), 1–9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
22. Notermans, M. (2025, July 31). *9 Higher Education Marketing Case Studies*. Think Orion. <https://thinkorion.com/blog/higher-education-marketing-case-studies>
23. Odoom, R. (2025). Exploring consumer education and empowerment as a pathway to brand reputation and brand engagement in sustainable digital marketing. *Sustainable Futures*, 10, Article 101482. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101482>

24. Pahari, S., Bandyopadhyay, A., V. M., V. K., & Pingle, S. (2024). A bibliometric analysis of digital advertising in social media: The state of the art and future research agenda. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2383794>
25. Pawar, S. K. (2024). Social media in higher education marketing: a systematic literature review and research agenda. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2423059. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2423059>
26. Prihatiningsih, T., Panudju, R., & Prasetyo, I. J. (2024). Digital Advertising Trends and Effectiveness in the Modern Era: A Systematic Literature Review. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(1), 01–12. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.505>
27. Sallaku, K., Macca, L. S., Santoro, G., Phan, T. T., et al. (2024). Advertising in the digital era: Can AI evoke emotions like humans? *Business Process Management Journal*, 31(5), 1785-1811. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0637>
28. Sara'a, S. S. M. (2023). The role of e-management in improving strategic performance in Yemeni universities through human resource development (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, 2(16), 128–159. <https://doi.org/10.56793/pcra2213166>
29. Satour, M. M. (2024). The reality of digital advertising in the age of e-marketing strategies: Opportunities and challenges (In Arabic). *Journal of Arts and Social Sciences, Sultan Qaboos University*, 14(3), Article 2. <https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269>
30. Serra-Simón, J., Puntí-Brun, M., Espinosa-Mirabet, S., Nogueira, M. A. d. F., Martín-Guait, R., & Azevedo, S. T. d. (2025). Generative artificial intelligence in advertising. Field applications in Rio de Janeiro and Catalonia. *Telecommunications Policy*, 49(8), 103033. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2025.103033>
31. Shuja'a Al-Din, F. M. (2024). Marketing of university services and its relationship to enhancing the competitive ability of Yemeni private universities (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, 3(21), 100–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213215>
32. Stanford HAI. (2025). *Stanford HAI's 2025 AI Index Reveals Record Growth in AI Capabilities*, Investment, and Regulation. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI). <https://www.businesswire.com/news/home/20250407539812/en/Stanford-HAIs-2025-AI-Index-Reveals-Record-Growth-in-AI-Capabilities-Investment-and-Regulation>
33. Tawahri, W. (2024). The impact of digital marketing communications on enhancing the performance of tourism institutions: A field study at Bouchahrine Tourist Complex - Guelma [Master's thesis] (In Arabic). *University of 8 May 1945 - Guelma*. <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16009>
34. Tran, T. T. S., Nemeth, N., & Sarker, M. S. I. (2024). Digital marketing in community-based enterprises: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100414. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100414>
35. University of Toronto. (2024). *U of T News: Official university communications*. University of Toronto. <https://www.higher-education-marketing.com/blog/digital-marketing-strategies-for-universities>