

ارائه مدل بازاریابی و تبلیغات

مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

۱ احمد شانیان

۲ رضاشافی

۳ تحفه قبادی لموکی

۴ بهروز بیات

۵ مرضیه بیات

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰)

چکیده

با افزایش رقابت بین مؤسسه‌های آموزشی برای جذب مخاطب، به‌کارگیری اصول بازاریابی برای کسب موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی یکی از ضروریات به‌حساب می‌آید. لذا، مطالعه حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد برای طراحی مدل بازاریابی مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزش و توسعه منابع انسانی انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزشی و توسعه منابع انسانی می‌باشد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند است. داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای تأیید روایی و پایایی، از روش‌های مثلث‌سازی (چندجانبه‌نگری)، درگیری طولانی مدت با داده‌ها، انتخاب واحد معنایی مناسب، انتخاب مقدار داده مورد نیاز و استفاده از نقل قول استفاده شد. یافته‌ها حاکی از آن است که عواملی نظیر شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها، انگیزه کارکنان موسسه، خدمات جانبی جذاب در موسسه، ارائه نمونه‌های موفق کارهای قبلی، مدرسان باتجربه و سیستم تأمین رضایت مشتری به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، رقبا، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی و قیمت‌ها به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و مهارت‌های کارکنان موسسه آموزشی، بانک‌های اطلاعاتی قوی، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، بسته‌بندی مناسب خدمات آموزشی، برخورداری از استانداردهای آموزشی و مناسب بودن فضای آموزش به‌عنوان عوامل علی تأثیرگذار بر بازاریابی مؤسسات آموزش و توسعه

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران (مسئول مکاتبات
ahmadshanian@gmail.com)

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۴- استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۵- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

منابع انسانی شناخته شدند. در مدل تحقیق، افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی، از پیامدهای به کارگیری راهبردهای مناسب برای بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی استخراج گردید.

کلمات کلیدی: مدل بازاریابی، خدمات آموزش و یادگیری، مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی.

مقدمه

امروزه اهمیت برند و شهرت سازمان یا مؤسسه در بازار به خوبی شناخته شده است و مهم بودن آن در نگرش منبع محور ریشه دارد که تمرکز اصلی آن بر توسعه تصویر سازمان برای ذی نفعان درونی و بیرونی است (۱). در نظریه منبع محور می توان شهرت، برند و نام سازمان را منبع ارزشمند و نامحسوسی در نظر گرفت که می تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (۲). از جمله نهادهایی که برند و شهرت آنها بیش از پیش اهمیت یافته است، دانشگاه ها و مؤسسه های آموزشی هستند که اغلب آنها امروزه به سمت بازاریابی و بازاریابی خدمات خود سوق داده شده اند. تغییر روش، رویکرد بازاریابی و توجه مؤسسه های آموزشی به بازارهای جانبی، از یک سو موجب شده است که مؤسسه های آموزشی تغییرات سازمانی را متحمل شوند و از سوی دیگر، توجه آنها به گروه های هدف، به برقراری ارتباطات چندجانبه و بازارگرا تر شدن مؤسسه های آموزشی منجر شده است. این مسئله مؤسسه های آموزشی را برای جذب فراگیر، وارد عرصه رقابت کرده است (۳). با افزایش رقابت بین مؤسسه های آموزشی برای جذب مخاطب، به کارگیری اصول بازاریابی برای کسب موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت یافته است (۴). با کاهش نقش دولت در تأمین بودجه مورد نیاز مراکز آموزشی، مؤسسه های آموزشی به میزان زیادی رقابتی و بازار محور شده اند.

پژوهش های بازاریابی در حوزه آموزش در کشورهای در حال توسعه چندان جدید نیست، اما پژوهش های انجام شده در این کشورها فقط بر شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب نهادهای آموزشی نظیر دانشگاه، اعم از عوامل فردی و محیطی، متمرکز شده و به معیارهای انتخاب مؤسسه آموزشی به صورت خاص توجه نکرده اند. ضمن اینکه این پژوهش ها نتوانستند مدلی ارائه دهند که مؤلفه ها و معیارهای بازاریابی نهاد آموزشی را دربرداشته باشد. نتایج و یافته های این پژوهش ها نیز بسیار مبهم است. در نهایت به دلیل تفاوت های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و غیره نمی توان این نتایج را به جامعه ایران و نهادهای آموزشی تعمیم داد. این پژوهش در ایران به دلایلی که پیش تر گفته شد، موضوع جدیدی است و جزء نخستین پژوهش ها در حوزه مؤسسات آموزشی خصوصی محسوب می شود.

مؤسسات آموزشی به منظور حفظ بقای خود، باید استراتژی‌های بازاریابی موفق را توسعه دهند و یاد بگیرند چگونه حرفه‌ای عمل کند. همچنین باید استراتژی‌های رقابتی مناسبی را به کار بگیرند تا بتوانند نیازهای بالقوه مشتریان را برآورده کنند (۵). شناسایی نیازهای متعدد و گسترده ذی‌نفعان مؤسسه‌های آموزشی، از طریق بازاریابی در آموزش میسر است، از این رو با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر بر آن است الگویی برای بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی ارائه دهد. به طوری که پژوهش حاضر قصد دارد معیارهای تأثیرگذار بر بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی (شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر) را در قالب یک الگو ارائه کند و راهکارهایی برای رقابت بهتر در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی ارائه دهد. پژوهش حاضر از آن جهت اهمیت دارد که راهبردهای مختلف برای بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرده و آنها را در قالب یک الگوی علی به بوتۀ آزمایش گذاشته است. بنابراین با توجه به مطالب اشاره شده برای کمک به توسعه نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در کشور، حفظ و بقای نظام آموزشی، شناسایی و برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان و ذی‌نفعان آن، ارائه خدمات باکیفیت و ایجاد مزیت رقابتی، طراحی الگوی بازاریابی مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ضروری و بااهمیت به نظر می‌رسد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه پایدار و دستیابی به شکوفایی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه از بستر نیروی انسانی آن جامعه می‌گذرد. در حقیقت نیروی انسانی به عنوان جوهره اصلی و مرکز ثقل فرایند توسعه و پیشرفت هر جامعه در نظر گرفته می‌شود و سطح و کیفیت دانش، بینش و مهارت نیروی انسانی آن است که میزان رشد و توسعه یک جامعه را تعیین می‌کند. بنابراین سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در آموزش نیروی انسانی اندیشمند، ماهر و دارای انعطاف ذهنی و تحرک اندیشه، پیش شرط ایجاد و تداوم هر گونه تحول و توسعه در تمامی ابعاد جامعه به شمار می‌رود (۶). اهمیت آموزش و یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی بر همه آحاد مردم محرز و آشکار شده است. آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات در نظر گرفته می‌شود و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی هر جامعه‌ای است (۷). سرمایه‌گذاری در آموزش که به منزله تشکیل سرمایه انسانی است، بهره‌وری منابع تولید و کارایی بنگاه‌های اقتصادی را افزایش می‌دهد و در نهایت، به رشد اقتصادی منجر می‌شود که چنانچه این رشد در سطح کلان پایدار باشد، به منزله خلق فرصت‌های شغلی جدید،

کاهش هزینه‌های مبادله و در نتیجه، بهبود کسب و کار است (۸). آموزش را می‌توان به صورت اکتساب نظام‌دار و تحول دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های موردنیاز افراد برای عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل یا بهبود عملکرد در محیط شغلی تعریف کرد. آموزش از طریق ایجاد نیروی کار با دانش و مهارت‌های وسیع عملکردهای هر نهاد و جامعه‌ای را بهبود می‌بخشد (۹). مبانی نظری نشان می‌دهد که آموزش برای اینکه تأثیر مثبتی بر بروندهای فردی و سازمانی داشته باشد باید به صورت برنامه‌ریزی شده و بلندمدت باشد. بسیاری از مطالعات تجربی نشان می‌دهند که آموزش‌های یادگیری‌محور و مهارت‌محور بلندمدت و برنامه‌ریزی شده تأثیر مثبت بر پیامدهای فردی و سازمانی دارند (۶،۱۰). در سال ۱۹۸۵، بازاریابی استراتژیک برای مؤسسات آموزشی توسط فیلیپ کوتلر و کارن اف. ای. فاکس^۱ ظاهر شد و مبانی بازاریابی محکمی را برای فعالیتهای اساسی واحدهای مدرسه / کالج ارائه داد. در سال ۱۹۹۳، جان اچ هولکوم^۲ آن را بازاریابی آموزشی نامید که در سیستم‌های مدارس دولتی آمریکا شناخته شد. وی روش‌هایی را برای ارائه خدمات آموزشی کارآمدتر با بهبود فعالیتهای دانش‌آموزان، اعضای شورای اداری، مدیران مدرسه و غیره ارائه داد (۱۱). بانل^۳ (۲۰۰۵) استدلال می‌کند هدف از برنامه بازاریابی، آمادگی برای آینده است. بخشی از این برنامه‌ریزی برای شناسایی ابهامات و داشتن برنامه‌های احتمالی برای مقابله با مشکلات احتمالی است و همچنین استدلال می‌کند که باید به عنوان یک ویژگی مثبت مدیریت تلقی شود و ابزاری انعطاف‌پذیر باشد و نه محدودیت برای مدیریت (۱۲). از طرف دیگر، در برخی مواقع چشم‌انداز مثبتی از عملکرد مؤسسات آموزشی دیده نمی‌شود. عملکرد این مؤسسات در بخشی از زمینه‌ها در راستای برنامه‌ها و اهداف معین در آیین‌نامه تأسیس این مؤسسات نبوده است. این درحالی است که امکانات و منابع قابل توجهی به کار گرفته شده است؛ اما خروجی این مؤسسات مقبول و مطلوب عوامل دست‌اندرکار اعم از مدیران و به‌خصوص فراگیران نیست. به نظر می‌رسد کاربردی نبودن آموزش‌های مراکز آموزش و یادگیری مهمترین ضعف و کاستی آنها باشد (۱۳). طبق اظهارات مانیو و مانیو^۴ (۲۰۱۴) امروزه آموزش به عنوان یک صنعت خدماتی شناخته شده است، مؤسسات آموزشی برای کسب جایگاه برتر و حفظ مزیت رقابتی، ناچارند به انتظارات و نیازهای مشتریان خود توجه نمایند (۱۴).

^۱ Philip Kotler and Karen F.A. Fox

^۲ John H. Holcomb

^۳ Bunnell

^۴ Maniu and Maniu

همانطور که اناچه^۱ (۲۰۱۱) بیان داشته است، در محیط رقابتی کنونی، مؤسسات آموزشی، به عنوان عوامل اصلی ایجاد و اشاعه دانش، باید خدمات آموزشی خود را به منظور پاسخگویی به نیازهای ضمنی و صریح جامعه، وفق دهند (۱۵). برای این منظور جهت گیری به سمت کسب رضایت مشتری و الزامات و نیازهای ضروری ذینفعان، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد بسیار ضروری است (۱۶).

در پژوهشی که توسط بارلت^۲ و همکاران (۲۰۱۶) با هدف بررسی نقش آموزش در تامین نیازهای بازار کار انجام شد، مشخص شد که فراگیران نهادهای آموزشی از کیفیت آموزشی که در آنجا دریافت کرده اند، نسبتاً راضی بوده اند، اما معتقدند که موقعیت شغلی آنها با روش های آموزشی مناسب تر، برنامه های درسی مرتبط تر و به روز تر و داشتن مدرسان با صلاحیت بیشتر بهبود خواهد یافت (۱۷). بر اساس یافته های فلاح حقیقی و محمودی (۱۳۹۷)، اصلی ترین آسیب های وارد بر عملکرد نهادهای آموزشی در زمینه توسعه نیروی انسانی، ضعف منابع و کارکرد آموزشی مؤسسات آموزشی، نامناسب بودن سیاست های توسعه علم و فناوری و عدم توجه به آمایش در نظام آموزش نهادها بود (۱۸). نتایج پژوهش حاجی علی اکبری و همکاران (۱۳۹۸) عوامل ساختاری سازمان بیشترین تأثیرگذاری را بر بازاریابی آموزشی دارد و متغیرهای منابع مالی، خدمات و محصول آموزشی و رویه و سیاست های آموزشی در اولویت های بعدی قرار می گیرند (۱۹). بابایی کسمایی و نادری (۱۳۹۷) نتیجه گرفتند که خلق و ارائه ارزش به مشتریان نهادهای آموزشی و مدیریت ارتباط با مشتریان آن نهادها از مهم ترین عوامل بازاریابی آموزشی به حساب می یابند (۲۰). در پژوهش رضانی و همکاران (۱۳۹۸) مشخص شد که عوامل ساختاری، مدیریتی-اداری، عدم شفافیت و آگاهی نسبت به بازاریابی در نهادهای آموزشی، عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی-اجتماعی، هماهنگی بین کارکردی، به عنوان عناصر اثربخش بازاریابی آموزش هستند. ایشان بیان داشتند که بازتعریف سیاست گذاری و برنامه ریزی در آموزش، مدیریت بازاریابی داخلی و بیرونی، بازارمحوری، مدیریت و برنامه ریزی، اصول قیمت گذاری و استفاده از فناوری های نوین راهبردهای قابل اجرا برای بازاریابی آموزش می باشند (۲۱).

چیرامبا و مرینگ^۳ (۲۰۲۰) در تحقیق خود آشکار کردند که خلق ارزش می تواند بازاریابی آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد (۲۲). گارسیا و همکاران^۱ (۲۰۲۱) اشاره کردند که رسانه های اجتماعی می تواند

^۱ Enache

^۲ Bartlett

^۳ Chiramba & Maringe

باعث موفقیت هرچه بیشتر بازاریابی آموزشی شود (۲۳). ریکومینی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در پژوهش خود اذعان داشتند که برای طراحی مدل‌های بازاریابی آموزش نیاز به بهره‌گیری از نوآوری و تجربیات مدیران بازاریابی است (۲۴). در پژوهش اسمورویک و ویسپستاد^۳ (۲۰۲۰) مشخص شد که مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بازاریابی آموزش عالی شامل خلق ارزش، تبادل منابع بالفعل و کاربرد تجربیات موفق بودند (۲۵).

از نظر محمدی‌ها و همکاران (۱۳۹۸) بازاریابی آموزشی، یک متغیر اساسی است که نقش اصلی را در رقابت پنهان بین کشورها به عهده دارد، چرا که آموزش از یک مقوله اجتماعی فراتر رفته و به یک مقوله اقتصادی تبدیل شده است. در سال‌های اخیر، بازار آموزشی پویاتر و پیچیده‌تر شده است. نیروهای زیادی در بازار وجود دارند که سعی در شکل‌گیری فضای آموزشی دارند به طوری که رقابت بین مؤسسات آموزشی رو به افزایش است (۲۶). در این زمینه، مؤسسات آموزشی به دنبال راه‌های جدیدی برای بهبود حضور در بازار و افزایش رضایت هستند. لذا، بازاریابی می‌تواند یکی از راه‌حل‌ها باشد (۲۷). رقابت در بخش آموزش، مؤسسات آموزشی را وادار به تدوین استراتژی‌های رقابتی‌تر برای بازاریابی می‌کند. رقابت میان مؤسسات آموزشی سبب شده است که در سال‌های اخیر توجه به وضعیت کیفی نظام آموزشی و تنوع خدمات آموزشی در اولویت قرار گیرد. محققان سعی در اثبات این موضوع هستند که بازاریابی آموزشی یک عملکرد مدیریتی ضروری است که امروزه برای واحدهای آموزشی در محیط رقابتی بسیار حیاتی است، زیرا بهره‌وری یک واحد آموزشی به خودی خود کافی نیست و باید تصویر موثری را در بین ذینفعان نشان دهد. علاوه بر آن، اتخاذ شیوه بازاریابی در واحدهای برتر آموزشی، راه‌حلی برای کاهش تأثیرات منفی الگوی افزایش خدمات آموزشی، در سطح عمومی است که بیشتر به صورت عدم توجه فردی مخاطبان و مشکل اساسی مدیریت مؤسسات آموزشی در زمینه رقابت جهانی تجلی پیدا می‌کند (۲۸ و ۲۹).

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگر	سال	نتایج کلیدی
چیرامبا و مرینگ (۲۲)	۲۰۲۰	بازاریابی آموزش از طریق خلق ارزش

^۱ Garcia

^۲ Riccomini

^۳ Smørvik & Vespestad

رسانه‌های اجتماعی ابزاری قدرتمند در مدل‌های بازاریابی آموزش	۲۰۲۱	گارسیا و همکاران (۲۳)
تأثیرگذاری موفق استراتژی بازاریابی آمیخته در آموزش و توسعه منابع انسانی	۲۰۲۰	ماهاجان و گولاهیت ^۱ (۳۰)
برای بازاریابی آموزش نیاز به بهره‌گیری از بازاریابی آمیخته است	۲۰۲۰	نوفایرپی و همکاران ^۲ (۳۱)
گنجاندن برنامه‌های آمادگی کاری در طراحی مدل بازاریابی آموزش	۲۰۲۰	قیپاندولوا و همکاران ^۳ (۳۲)
نقش پررنگ خلق ارزش در مدل بازاریابی آموزش و توسعه منابع انسانی	۲۰۲۱	گوین و همکاران ^۴ (۳۳)
بهره‌گیری از نوآوری و تجربیات مدیران بازاریابی در طراحی مدل‌های بازاریابی آموزش	۲۰۲۱	ریکومینی و همکاران (۲۴)
مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بازاریابی آموزش عالی شامل خلق ارزش، تبادل منابع بالفعل و کاربرد تجربیات موفق	۲۰۲۰	اسمورویک و ویسپستاد (۲۵)
به‌کارگیری برنامه‌ریزی بازاریابی فنی و راهبردی در طراحی مدل‌های بازاریابی آموزشی	۲۰۲۱	استاروستین و موساتووا ^۵ (۳۴)
عوامل مؤثر در بازاریابی آموزش عبارت‌اند از عوامل درون و برون سیستمی، سیاست‌گذاری کلان آموزشی و خصوصی‌سازی مؤسسه‌های آموزشی، نقش دولت، عوامل اجتماعی فرهنگی و عوامل اقتصادی	۲۰۱۷	یاسینی و همکاران (۳)
عناصر اثربخش بازاریابی آموزش عبارت‌اند از عوامل ساختاری، مدیریتی-اداری، عدم شفافیت و آگاهی نسبت به بازاریابی در نهادهای آموزشی، عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی- اجتماعی، هماهنگی بین کارکردی	۱۳۹۸	رضانی و همکاران (۲۱)

روش پژوهش

جهت‌گیری فکری (پارادایم) حاکم بر پژوهش حاضر کیفی از نوع متوالی اکتشافی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است. کاربردی بودن مطالعه به این دلیل که به طراحی و تبیین مدل

¹ Mahajan & Golahit

² Ndofirepi

³ Nghipandulwa

⁴ Nguyen

⁵ Starostin & Musatova

بازاریابی مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی پرداخته شده است. نتایج تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های تولیدکنندگان و خدمات آموزشی و همچنین برگزاری مناسب برنامه‌های بازاریابی کمک نماید. پژوهش حاضر از لحاظ گردآوری داده‌ها، از رویکرد مطالعات میدانی استفاده شده است. چرا که این پژوهش در محیط و میدان عمل خارج از محیطی که امکان و قابلیت کنترل متغیرها توسط پژوهشگر باشد، و همچنین خارج از رویکرد صرف نظری توسط پژوهشگر به انجام رسید. به لحاظ میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها، در پژوهش حاضر به منظور شناسایی اجزای مدل و واکاوی رابطه بین اجزا و فرایندها از طرح تحقیق توصیفی به شیوه تحلیلی بهره گرفته شد.

روش پژوهش اصلی در این تحقیق بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد بود. مراحل اجرایی نظریه داده بنیاد در این پژوهش عبارت است از: نمونه‌گیری نظری، جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری و تحلیل داده‌ها که هم‌زمان با آن‌ها آغاز گردید و تا اشباع نظری ادامه داشت. در نمونه‌گیری نظری، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق تئوری کمک کنند. پایان نمونه‌گیری نظری بر اساس اشباع داده‌ها مشخص گردید. پس از اشباع نظری، مدل یا نظریه ساخته شد. پس از ساخته شدن نظریه، از اعتبار آن مطمئن گردید؛ بدین گونه که نمونه‌ی مورد بررسی، نظریه یا مدل به دست آمده را تأیید نمود. اما علت استفاده از روش نظریه داده بنیاد در این مطالعه را می‌توان این مطلب دانست که، با توجه به این که اولاً هر کدام از مدل‌های بازاریابی مؤسسات آموزشی، دارای محدودیت‌های خاص خود هستند و نیز شرایط خاص و متفاوت تبلیغات رسانه‌های ارتباطی در ایران نسبت به رسانه‌های ارتباطی خارج از کشور که تئوری‌های مذکور با توجه به شرایط آنان به کار برده شده است؛ ثانیاً پژوهش‌های اندکی با این عنوان و یا به صورت مدون در سطح کشور صورت پذیرفته است که بتواند مدل بازاریابی مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، موضوع مورد مطالعه در مطالعات قبلی مورد غفلت قرار گرفته یا به صورت سطحی به آن توجه شده است. بنابراین محقق با انجام پژوهش به روش نظریه داده بنیاد به دنبال آن است که این شکاف تحقیقاتی را پر کند. این روش زمینه‌ای را برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق و واقعی از میدان تحقیق فراهم می‌نماید.

جامعه مورد مطالعه، از قشری انتخاب شدند که بیشترین تعامل و ارتباط با منابع انسانی داشتند. به این ترتیب مدیران مؤسسات آموزشی، به‌عنوان جامعه تحقیق تشکیل دادند که این افراد نیز تجربه خاصی در رابطه با پدیده مورد نظر داشتند. در این مطالعه در ابتدای امر چندتن از مدیران مؤسسات آموزشی به‌صورت هدفمند انتخاب شدند.

روش اصلی گردآوری داده‌های نظریه داده بنیاد، مصاحبه عمیق با جامعه مورد مطالعه بود. رویکرد مصاحبه از نوع نیمه ساختارمند و بدون ساختار انتخاب شد. مصاحبه‌ها روی موضوع بازاریابی مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن تمرکز داشت. برای انجام مصاحبه‌ها، پرسش‌هایی در نظر گرفته شد. نخست، به منظور دستیابی به تعریف واحد از بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی و شروع مصاحبه‌ها، پرسش اولیه‌ای مطرح گردید. این پرسش به این صورت بود: "از نظر شما بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی به چه معناست؟". پرسش اولیه در راستای پدیده‌شناسی می‌باشد. به منظور درک کاملی از عوامل مؤثر بر بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی چندین پرسش پیگیری طرح گردید. برخی از این پرسش‌ها شامل موارد زیر بودند:

"به نظر شما چه عواملی بر بازاریابی موفق مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی مؤثر است؟"، "چه عواملی در بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی مداخله‌گر هستند؟"، "چه راهبردهایی برای بازاریابی مؤثر در مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی وجود دارد؟" و نیز "بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟".

به این ترتیب اطلاعات حاصل از مدیران مؤسسات آموزشی طی انجام مصاحبه عمیق انفرادی با ۵ نفر از آنها به اشباع نظری رسید. حین انجام مصاحبه با مدیران مؤسسات آموزشی، با کسب اجازه از شرکت‌کنندگان تمامی مصاحبه‌ها ضبط گردید و عکس‌برداری نیز صورت پذیرفت. میانگین زمان مصاحبه‌های صورت گرفته با هریک از شرکت‌کنندگان ۴۰ دقیقه برآورد گردید که مدت زمان مصاحبه به نوع مصاحبه، گروه مصاحبه شونده و موقعیت مصاحبه‌ها بستگی داشت.

سه مرحله‌ی کدگذاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد که برای تکوین منسجم، منظم و مشروح نظریه به کار می‌روند عبارت‌اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در مرحله کدگذاری باز، پس از استخراج جملات اصلی، اجزای مشابه و معنی‌دار مباحث به صورت کدهایی مشخص و برای هر کدام از کدهای اصلی و محوری یک کد انتخاب شد. در گام بعدی یعنی کدبندی متمرکز که گام دوم از کدگذاری باز است و هدف آن مقایسه کردن کدها باهم برای شناخت کدهای متداخل و مشابه است، محقق تلاش نمود تا با تعیین و مرتب کردن کدها یا مفاهیم، کدهای مشابه و مشترک را در قالب یک مقوله واحد قرار دهد. بنابراین انبوه داده‌ها (کدها- مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش یافت. در مرحله کدگذاری محوری محقق مجدداً مقوله‌ها را باهم مقایسه و در سه دسته

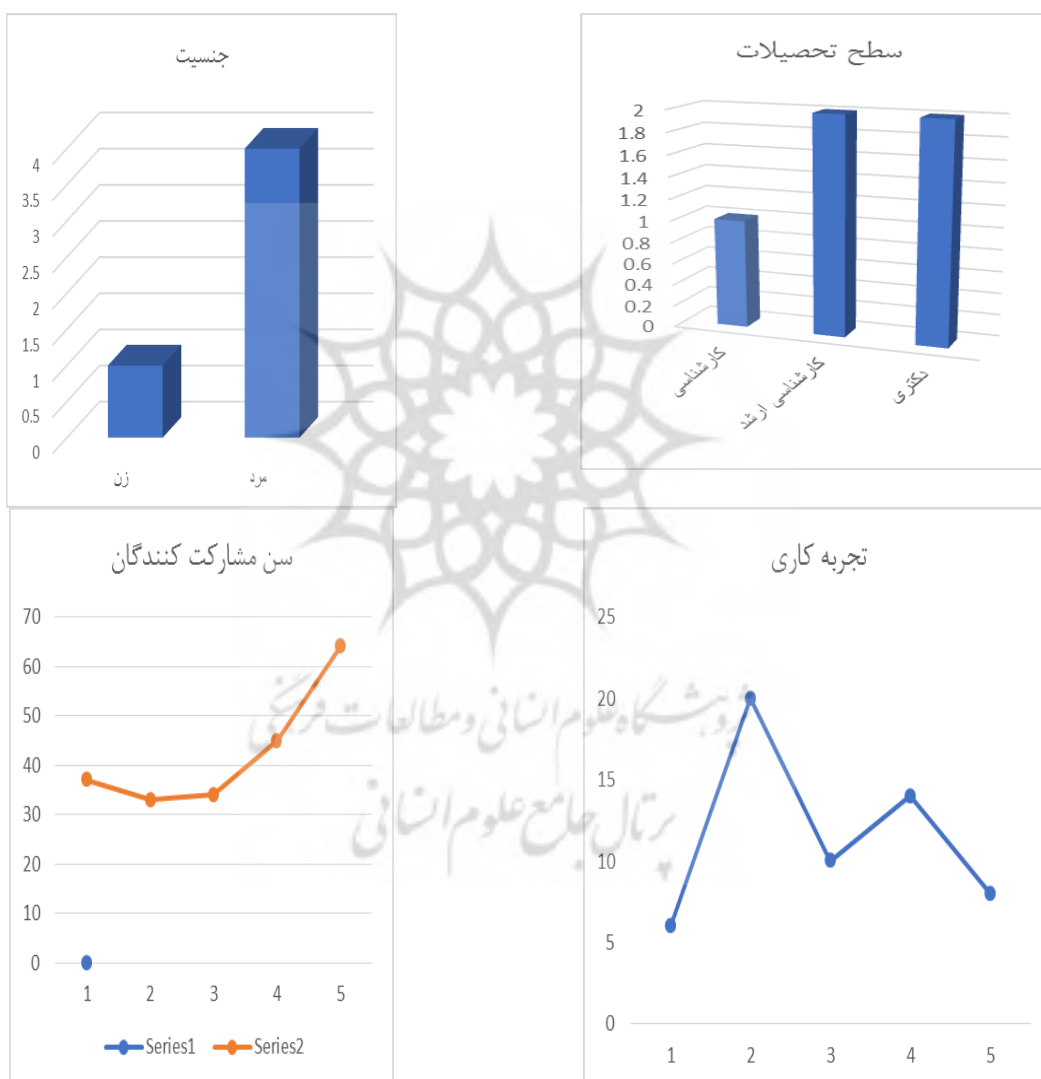
کلی طبقه‌بندی نمود که شامل مقوله‌های شرایطی، مقوله‌های تعاملی یا فرایندی و پیامدی است. محقق هم‌زمان با انجام کدگذاری باز وارد کدگذاری محوری شد و این تغییر مرحله برای محقق ملموس نبود. قبل از انجام این مرحله، از متخصصان و برخی از شرکت‌کنندگان درخواست گردید، خرده مقوله‌ها و مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز را بررسی نمایند و به این طریق اگر طبقه‌ای غیرمنطقی در بین طبقات معرفی شده، وجود دارد حذف کنند که در این اقدام تمام خرده مقوله‌ها و مقوله‌ها حاصل توسط افراد مذکور تأیید شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، ابتدا ارتباط بین مقوله‌ها را که طی مرحله کدگذاری محوری به دست آمده بودند مشخص گردید. به این ترتیب روابط موجود بین مقوله‌های استخراج شده مشخص گردید و پدیده بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی به-عنوان هسته مرکزی قرار داده شد. سپس با مشخص نمودن روابط بین عوامل شناسایی شده با هسته مرکزی، چهارچوب مفهومی تحقیق ارائه گردید. به منظور دستیابی به اعتبار یافته‌ها، از روش‌هایی نظیر مثلث‌سازی (چندجانبه‌نگری)، درگیری طولانی مدت با داده‌ها، انتخاب واحد معنایی مناسب، انتخاب مقدار داده مورد نیاز و استفاده از نقل قول و روایت‌های متن تحریر شده، استفاده شد. در پژوهش حاضر از دو شیوه برای دستیابی به سه‌سویه‌سازی استفاده شد. اول این‌که افراد مورد مطالعه به نحوی انتخاب شدند که متعلق به مؤسسات مختلفی بوده و دیدگاه‌های متفاوت (چندگانه‌ای) نسبت به موضوع ارائه دادند. دوم این‌که، جمع‌آوری داده‌ها به شیوه‌های مختلفی صورت گرفت که افراد در شرایط متفاوت قادر به ارائه نظرات خود باشند، به‌طور مثال، از مصاحبه‌ی عمیق به‌صورت فردی و نیمه-ساختارمند و حتی مشاهده‌ی غیرمشارکتی، که به این ترتیب شرکت‌کنندگان در شرایط مختلف قرار گرفته و اطمینان حاصل شد که شرایط محیطی یا عوامل بیرونی نتایج را تحت تأثیر خویش قرار نداده‌اند. در پایان مدل به دست آمده در اختیار چندتن از افراد قرار داده شد تا از تطابق نتایج به دست آمده با واقعیت اطمینان حاصل شود. هم‌چنین، پژوهشگر تلاش کرد کلیه مراحل تولید و تحلیل داده را تا حد امکان مستندسازی کند تا امکان پیگیری و تکرار مطالعه توسط سایر پژوهشگران فراهم شود.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان نشان داد که یک نفر آنها زن و چهار نفر نیز مرد بودند. از لحاظ سنی، میانگین سنی نمونه پژوهش ۴۲/۶ سال بوده است. از لحاظ سطح

تحصیلات نیز یک نفر کارشناسی، دو نفر کارشناسی ارشد و دو نفر نیز دارای تحصیلات دکتری بودند. مشارکت‌کنندگان در رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت آموزش، مدیریت بازرگانی و حسابداری تحصیل کرده بودند. به طوری که همه مشارکت‌کنندگان در حوزه آموزش فعال بودند. میانگین تجربه کاری مشارکت‌کنندگان نیز ۱۱/۶ سال بود (نگاره ۱).



نگاره ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

طراحی مدل بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی

به منظور طراحی مدل بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی، از نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. به طوری که از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های حاصل از مصاحبه، تجزیه و تحلیل شدند. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان انجام شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و رسیدن به نقطه اشباع و برخورد با داده‌های تکراری، کار جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. سپس این اطلاعات براساس مراحل ذکر شده در نظریه داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند.

در مرحله کدگذاری باز، اطلاعات جمع‌آوری شده سطر به سطر مطالعه شده و مفاهیم مستتر در آن‌ها به شکل کد استخراج شد. به عبارت دیگر، در این مرحله، ابتدا جملات اصلی تحت عنوان مفاهیم از نقل قول‌های مستقیم حاصل از مصاحبه استخراج شدند. برای جلوگیری از اتلاف وقت و سردرگمی، محقق نکات و مضامین کلیدی از نقل قول‌ها استخراج و کدگذاری گردید. پس از فرآیند مرحله اول کدگذاری، مفاهیم دارای ویژگی‌های مشترک و مشابه از نظر معنایی در یک دسته قرار گرفته و زیرمجموعه یک خرده مقوله یا مقوله مشخص را تشکیل دادند. به این ترتیب در کدگذاری باز علاوه بر کدگذاری مفاهیم، ۷۵ گویه و ۲۵ مقوله به دست آمد.

جدول (۲) مقوله‌های حاصل از تحلیل مفاهیم استخراج شده

مقوله	گویه
شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها	شناسایی سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با مؤسسه و تحلیل چالش‌های آنها ارتباط با سایر سازمان‌های وابسته تلاش برای حل مشکلات سایر سازمان‌ها و طرح‌ریزی اهداف براساس آنها
مهارت‌های کارکنان مؤسسه آموزشی	مهارت کارکنان مؤسسه در نحوه ارتباط با مخاطبان مهارت فنی کارکنان مؤسسه برای بازاریابی سرلوحه قرار دادن اخلاق‌مداری توسط کارکنان مهارت‌های مختلف کارکنان (تخصصی- عمومی) برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی مؤسسه
انگیزه کارکنان مؤسسه	سطوح مختلف انگیزشی کارکنان برای پیشبرد بازاریابی نحوه انگیزه دادن مدیران به کارکنان برای دخیل شدن آنها در فعالیت‌های بازاریابی وجود ارتباط قوی بین سطح انگیزه کارکنان و عملکرد شغلی آنها مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت‌های آموزشی

نوع انگیزه کارکنان و سطح تأمین آنها برای انجام وظایف محوله	
دسترسی به داده‌های مورد نیاز برای تحلیل بازار ایجاد بانک‌های اطلاعاتی جامع بسترهای فناوری اطلاعات در کشور به‌روز بودن اطلاعات دریافتی از سازمان‌ها و جامعه در دسترس بودن داده‌ها و اطلاعات لازم برای توسعه بازاریابی	بانک‌های اطلاعاتی قوی
بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی برای توسعه اهداف بازاریابی مؤسسه به‌روز نمودن فناوری‌های آموزشی مورد استفاده در مؤسسه	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
ارتقای کیفیت بسته‌بندی محصولات خلاقیت در بسته‌بندی محصولات مؤسسه تنوع در بسته‌بندی خدمات آموزشی	بسته‌بندی مناسب خدمات آموزشی
تنوع در خدمات قابل ارائه مؤسسه خلاقیت و جذابیت در خدمات جانبی مؤسسه	خدمات جانبی جذاب در مؤسسه
بهره‌گیری از تجربیات موفق ارایه کارهای موفق که در گذشته شاخص بوده‌اند	ارائه نمونه‌های موفق کارهای قبل
برخورداری از مدرسان دارای گواهینامه TTT جذب مدرسان دارای سابقه موفق و باتجربه ارتقا سطح کیفی سایر مدرسان از طریق تعامل با مدرسان باتجربه	مدرسان باتجربه
ارایه مدارک اعتبار آموزشی اخذ مجوزهای آموزشی در مؤسسه برخورداری از تیپ‌های قرارداد مختلف آموزشی در مؤسسه رعایت استانداردهای لازم برای ارائه انواع آموزش‌ها	برخورداری از استانداردهای آموزشی
رعایت استانداردهای لازم در طراحی فضای آموزشی دسترسی راحت به مکان آموزش جذاب بودن فضای آموزشی برای فراگیران	مناسب بودن فضای آموزش
برخورداری از سیستم رضایت‌سنجی مشتری سیستم صدور صورتحساب دقیق و شفاف برخورداری از منشور اخلاقی پیگیری میزان رضایت مشتریان از خدمات آموزشی	سیستم تأمین رضایت مشتری
تعدد رقبای هم‌طراز تنوع رقبای جدید در بین مؤسسات آموزشی و فعالیت‌های آنها	رقبا

بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی	شیوع بیماری کرونا در سطح کشور تأثیر تغییرات اقلیمی بر قطع شدن برق مؤسسات تحریم‌های بین‌المللی وارد شده بر کشور
قیمت‌ها	افزایش بی‌رویه قیمت محصولات و خدمات عدم ثبات قیمت‌ها در بازار عدم یکسانی قیمت محصولات و خدمات مشابه در بین برخی مؤسسات
استفاده از مدیاهای متنوع	بهره‌گیری از مدیاهای مختلف در بازاریابی و تبلیغات ملزم کردن کارکنان برای آشنایی با انواع مدیاها به‌روز رسانی مدیاهای مورد استفاده در مؤسسه
ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی به‌صورت دوره‌ای شناخت نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی
همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع	استفاده از مدیران و کارکنان متخصص صنعت مورد نظر در تدوین برنامه‌های آموزشی بهره‌گیری از تجربیات مدیران متخصص صنایع در بازاریابی خدمات آموزشی
نیازسنجی	انجام نیازسنجی دوره‌ای و منظم از سایر سازمان‌ها و صنایع رعایت اصول نیازسنجی علمی در عمل اعمال نتایج نیازسنجی در خدمات برنامه‌های آموزشی
بازاریابی	استفاده از بازاریابی منطقه‌ای شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی برگزاری جشنواره‌ها اسپانسر شدن در رویدادهای آموزشی
بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت	پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت در مؤسسه آگاه‌سازی کارکنان با مدیریت کیفیت و هم‌راستا کردن آنها با این نوع سیستم
افزایش درآمد	افزایش درآمد در کوتاه‌مدت و درازمدت افزایش تقاضا برای محتوا و موضوع‌های متنوع کاهش هزینه‌ها در درازمدت
توسعه برند	شناخت برند در سطح ملی و حتی بین‌المللی افزایش اعتبار برند در بین سایر برندهای آموزشی افزایش اعتماد به برند در بین مخاطبان
افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان	توانمند شدن مدرسان مؤسسه در جنبه‌های گوناگون ارتقا هویت اجتماعی مدرسان مؤسسه

ارتقای شاخص‌های خدمات آموزشی کشور

مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی

توسعه اعتبار ملی

مطرح شدن کشور در ارایه خدمات بازاریابی آموزشی

در مرحله بعد، کدگذاری محوری صورت گرفت که براساس آن مقوله‌های استخراج شده، در قالب مقوله‌های شرایطی، تعادلی و پیامدی طبقه‌بندی شدند. تشخیص هر یک از مقوله‌ها براساس ابعاد سه-گانه فوق، مبتنی بر داده‌ها و اطلاعاتی بود که توسط مصاحبه شونده‌گان بیان شد. نتایج حاصل در جدول (۳) ارائه شده است. مقوله‌های شرایطی که در واقع همان درونداد مدل هستند، عبارتند از: شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها، مهارت‌های کارکنان موسسه آموزشی، انگیزه کارکنان موسسه، بانک‌های اطلاعاتی قوی، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، بسته-بندی مناسب خدمات آموزشی، خدمات جانبی جذاب در موسسه، ارائه نمونه‌های موفق کارهای قبل، مدرسان باتجربه، برخورداری از استانداردهای آموزشی، مناسب بودن فضای آموزش، سیستم تامین رضایت مشتری، رقبا، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی و قیمت‌ها. عوامل فرایندی- تعاملی شامل استفاده از مדיاهای متنوع، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی، همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع، نیازسنجی، بازاریابی و بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد. در نهایت پیامدهای افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی که همان برون‌دادهای مدل هستند، به‌عنوان مقوله‌های پیامدی مطرح شدند.

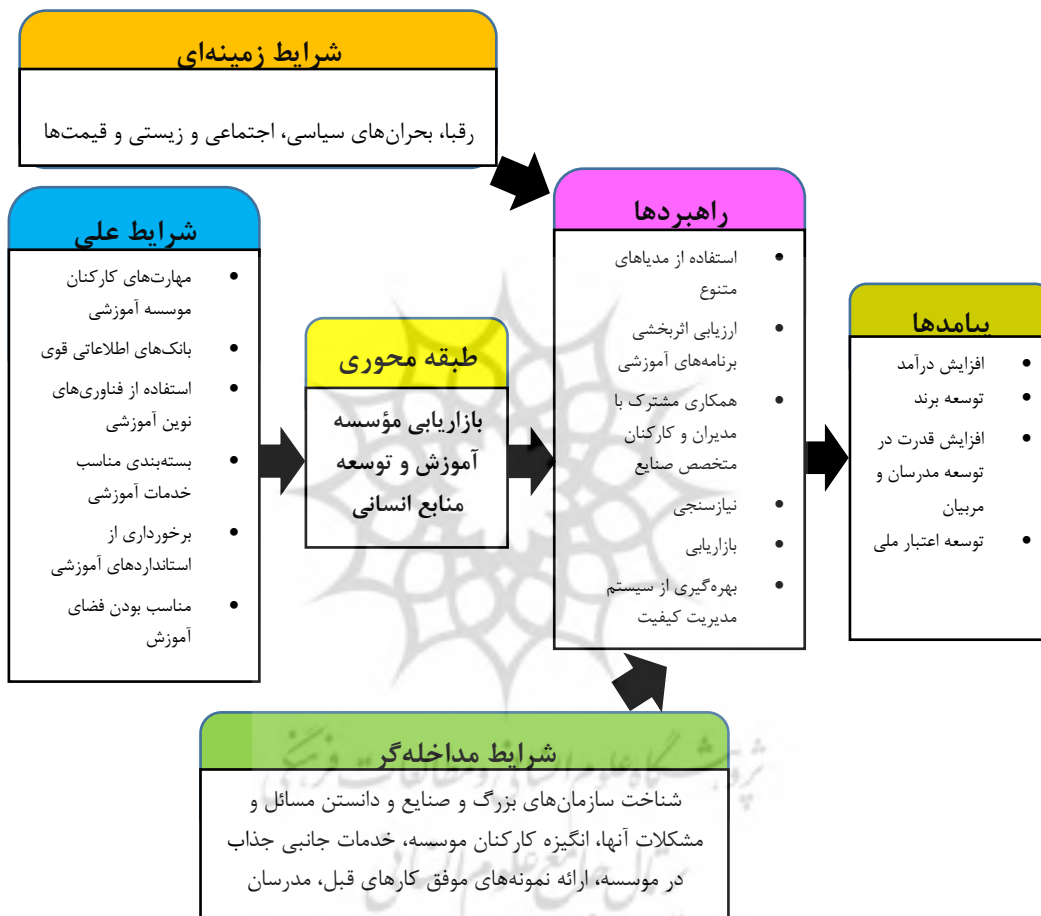
جدول (۳) طبقه‌بندی مقوله‌ها به تفکیک ابعاد شرایطی، تعاملی و پیامدی

نوع مقوله	مقوله
شرایطی	شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها
شرایطی	مهارت‌های کارکنان موسسه آموزشی
شرایطی	انگیزه کارکنان موسسه
شرایطی	بانک‌های اطلاعاتی قوی
شرایطی	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
شرایطی	بسته‌بندی مناسب خدمات آموزشی
شرایطی	خدمات جانبی جذاب در موسسه
شرایطی	ارائه نمونه‌های موفق کارهای قبل
شرایطی	مدرسان باتجربه

شرایطی	برخورداری از استانداردهای آموزشی
شرایطی	مناسب بودن فضای آموزش
شرایطی	سیستم تامین رضایت مشتری
شرایطی	رقبا
شرایطی	بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی
شرایطی	قیمت‌ها
تعاملی	استفاده از مدیاهای متنوع
تعاملی	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی
تعاملی	همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع
تعاملی	نیازسنجی
تعاملی	بازاریابی
تعاملی	بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت
پیامدی	افزایش درآمد
پیامدی	توسعه برند
پیامدی	افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان
پیامدی	توسعه اعتبار ملی

براساس مدل بدست آمده (نگاره ۲) می‌توان گفت که بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی تحت تأثیر یکسری شرایط خاصی بوده است. این شرایط در سه دسته، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر طبقه‌بندی شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، شرایط علی عبارتند از مهارت‌های کارکنان مؤسسه آموزشی، بانک‌های اطلاعاتی قوی، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، بسته‌بندی مناسب خدمات آموزشی، برخورداری از استانداردهای آموزشی و مناسب بودن فضای آموزش و نیز شرایط مداخله‌گر شامل شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها، انگیزه کارکنان مؤسسه، خدمات جانبی جذاب در مؤسسه، ارائه نمونه‌های موفق کارهای قبل، مدرسان باتجربه و سیستم تامین رضایت مشتری بودند. به‌علاوه رقبا، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی و قیمت‌ها در شرایط زمینه‌ای طبقه‌بندی شدند. شرایط مذکور به‌طور کلی و در امتداد با یکدیگر باعث شده‌اند بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی تحت تأثیر قرار گرفته و به‌عنوان عوامل اصلی در توسعه آن شناخته شوند. لذا بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی متأثر از این شرایط بوده است. اما در این میان یکسری عوامل به عنوان تعاملات یا راهبردها که شامل استفاده از مدیاهای متنوع، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی، همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع، نیازسنجی،

بازاریابی و بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت می‌باشند، با تأثیر بر بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی سبب پدیدار شدن پیامدهای افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی می‌شوند.



نگاره (۲) چارچوب مفهومی بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی

شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی که به وقوع یا گسترش یک پدیده می‌انجامد. یکی از شرایط علی که بر بروز پدیده (بازاریابی مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات آموزش، یادگیری و توسعه منابع

انسانی) تأثیر می‌گذارد مهارت‌های کارکنان مؤسسه آموزشی است. مهارت‌های کارکنان در زمینه‌های فنی، تخصصی-عمومی، ارتباطی و حتی مهارت‌های اخلاقی می‌تواند شرایطی را فراهم کند تا بازیابی مؤسسات آموزش و توسعه منابع انسانی را ارتقا دهد. از دیگر شرایط علی، بانک‌های اطلاعاتی قوی می‌باشد. متخصصان اشاره نمودند که ایجاد بانک‌های اطلاعاتی جامع در مؤسسات، در دسترس بودن و دسترسی به داده‌های مورد نیاز برای تحلیل بازار، بسترهای فناوری اطلاعاتی موجود در کشور و به‌روز بودن داده‌های دریافتی از سایر نهادها، همه دست به دست هم می‌دهند تا بانک‌های اطلاعاتی قوی را در مؤسسات آموزشی ایجاد کنند و این عامل می‌تواند بازیابی این مؤسسات را توسعه دهد.

مصاحبه‌شوندگان خاطرنشان کردند که استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی از مؤلفه‌های اصلی توسعه بازیابی مؤسسات آموزشی و توسعه منابع انسانی هستند. به این صورت که بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی برای توسعه اهداف بازیابی مؤسسه و به‌روز نمودن آنها بخشی از فرآیند بازیابی به‌حساب می‌آید و می‌تواند باعث موفقیت این امر مهم باشد. عامل بسته‌بندی مناسب خدمات آموزشی به‌عنوان یکی دیگر از شرایط علی بازیابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی شناخته شد. در این عامل به مواردی از قبیل ارتقای کیفیت، خلاقیت و تنوع در بسته‌بندی محصولات و خدمات آموزشی مؤسسه پرداخته شده است. به عبارتی دیگر، برای یک بازیابی موفق در هر کسب‌وکاری به‌طور ویژه در مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی بسته‌بندی خدمات و محصولات یک بعد مهم و ضروری می‌باشد.

در هر محیط آموزشی رعایت استانداردهای آموزشی یک اصل غیرقابل انکار می‌باشد. در مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی نیز این عامل می‌تواند نقش به‌سزایی در بازیابی محصولات و خدمات ایفا نماید. لذا، توجه به اصولی نظیر اخذ مجوزهای آموزشی لازم، ارایه مدارک اعتبار آموزشی، رعایت استانداردهای ضروری برای ارایه آموزش‌ها و حتی برخورداری از تیپ قراردادهای مختلف آموزشی در مؤسسه بیش از پیش حس می‌شود. یکی دیگر از شرایط علمی برای توسعه بازیابی مؤسسات آموزش و توسعه منابع انسانی که شاید کم‌تر به آن توجه می‌شود، مناسب بودن فضای آموزشی است. در این پژوهش نیز اثبات شد که جذاب بودن فضای آموزشی برای فراگیران، دسترسی راحت به مکان آموزشی و رعایت استانداردهای لازم در طراحی فضای آموزشی از عوامل اصلی بازیابی مؤسسه هستند.

دومین دسته از عواملی که در فرآیند بازیابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی تأثیرگذار بودند، عوامل مداخله‌گر هستند. شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که باعث می‌شوند اتخاذ راهبردها، تسهیل

یا محدود شود. برپایه مصاحبه‌های انجام شده یکی از عوامل مداخله‌گر مقوله شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسایل و مشکلات آنها بود. این بدان معناست که همواره شناسایی سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با مؤسسه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و تحلیل چالش‌های آنها، ارتباط با سایر سازمان‌های وابسته و تلاش برای حل مشکلات آنها و طرح‌ریزی اهداف بر اساس مشکلات آنها یک بعد مهم در شکل‌گیری فرآیند بازاریابی مؤسسات آموزش و توسعه منابع انسانی است.

همواره انگیزه کارکنان در نهادها و سازمان‌های مختلف، تسهیل‌کننده برونداد نهایی سازمان‌ها بوده است. این در حالی است که در انگیزه کارکنان بایستی به مسایلی از قبیل سطوح مختلف انگیزشی کارکنان برای پیشبرد بازاریابی، نحوه برانگیختن کارکنان توسط مدیران، وجود ارتباط قوی بین میزان انگیزه کارکنان و عملکرد شغلی آنها و نوع انگیزه کارکنان و سطح تأمین آنها توجه نمود. حتی مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت‌های آموزشی می‌تواند انگیزه کارکنان را متأثر قرار دهد. از دیگر عوامل مداخله‌گر در بازاریابی مؤسسات آموزش و توسعه منابع انسانی خدمات جانبی جذاب در مؤسسه و ارایه نمونه‌های موفق کارهای قبلی شناخته شد. مشارکت‌کنندگان مشخص نمودند که تنوع در خدمات قابل ارایه مؤسسه و خلاقیت و جذابیت در خدمات جانبی مؤسسه و همچنین بهره‌گیری از تجربیات موفق سایرین و ارایه کارهای موفق که در گذشته شاخص بوده‌اند، می‌توانند در فرآیند توسعه بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی مداخله کنند.

از دیگر عوامل مداخله‌گر، وجود مدرسان باتجربه در مؤسسه است. هنگامی که مؤسسه آموزشی دارای مدرسان توانمند و متبحر در زمینه‌های تخصصی باشد، می‌تواند خود نوعی تبلیغ و بازاریابی برای مؤسسه باشد. اما، مؤسسه باید اقدام به جذب مدرسانی کند که دارای سابقه موفق باشند، مدرسان بایستی دارای گواهینامه‌های تخصصی باشند و تلاش برای ارتقا سطح کیفی سایر مدرسان از طریق تعامل با مدرسان باتجربه صورت گیرد. در نهایت، مدنظر قرار دادن سیستم رضایت مشتری در مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی آخرین مقوله مداخله‌گر در بازاریابی می‌باشد. توجه به میزان رضایت مشتری در نهادهای تولیدکننده و خدماتی همواره یکی از عواملی است که موجب ارتقا فعالیت‌های پس از تولید یک محصول یا خدمات می‌شود. اما، در برخی از موارد به آن کم‌توجهی شده است. برای دستیابی به یک سیستم تأمین رضایت مشتری موفق و پایدار بایستی ابتدا به برخورداری از سیستم رضایت‌سنجی مشتری مبادرت ورزید. همچنین، برخورداری از منشور اخلاقی در مؤسسه و تجهیز به سیستم صدور صورتحساب دقیق و شفاف می‌تواند این سیستم را بااعتبار و اقتدار جلوه دهد. از طرف

دیگر، پیگیری میزان رضایت مشتریان از خدمات و محصولات آموزشی نیز از دیگر اجزای اصلی آن به شمار می‌رود.

زمینه یک پدیده، در واقع همان محل حوادث و وقایع متعلق به یک پدیده است که در طول طیف بعدی نشانگر سلسله شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش/کنش متقابل صورت می‌گیرد. در پژوهش حاضر شرایط رقبا، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی و قیمت‌ها زمینه پدیده مورد بررسی بودند. یافته‌ها آشکار نمود که تعدد رقبای هم‌طراز و تنوع رقبای جدید در بین مؤسسات آموزش و اقدامات آنها زمینه فعالیت‌های موازی با رقبا را در بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی ایجاد کرده است. از طرف دیگر، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و حتی محیط‌زیستی نیز (نظیر شیوع بیماری کرونا در سطح کشور و جهان، تأثیر تغییرات اقلیمی بر منابع مصرفی و تحریم‌های بین‌المللی) زمینه بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی را تحت‌الشعاع قرار داده است. همچنین، قیمت‌ها شرایط بازاریابی را برای محصولات و خدمات ناپایدار کرده است. این عامل که خود تشکیل‌دهنده افزایش بی‌رویه قیمت محصولات و خدمات، بی‌ثباتی قیمت‌ها و عدم یکسانی قیمت در بین برخی مؤسسات است، زمینه بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی را در درازمدت تغییر می‌دهد.

پدیده یا مقوله محوری، پدیده مورد نظر، ایده و تفکر محوری یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمود می‌شوند تا به آن پاسخ دهند. در واقع، مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوان یا مفهومی است که برای چارچوب یا مدل به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به‌عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به‌قدر کافی انتزاعی بوده که بتواند سایر مقوله‌های اصلی را به آن ربط داد. در این پژوهش با توجه به مقوله‌های استخراج شده می‌توان گفت که مقوله بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی مقوله‌ای است که می‌تواند سایر مقوله‌ها را پوشش دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. در یک نگاه کلی می‌توان گفت که جامعه مورد مطالعه، بر بازاریابی موفق مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی که تحت عوامل متعددی صورت می‌پذیرد تأکید داشتند. پدیده‌ای که در بستر اجتماعی، سیاسی و محیط‌زیستی، رقبا و قیمت‌ها وجود دارد و عوامل مختلفی بر بروز آن مؤثر است که در صورت بکارگیری راهبردهای مربوط به آن می‌توان به پیامدهایی مانند افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی دست یافت.

کنش‌ها و برهم کنش‌ها بیانگر رفتار خاص، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به پدیده اتخاذ می‌گردد. این بدان معناست که در راستای اهداف موردنظر بایستی راهبردهایی در نظر گرفته شود تا برون‌دادها و پدیده که همان بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی است، با موفقیت به سرانجام برسد. برای این منظور نمونه پژوهش شش راهبرد اصلی را مؤثر دانستند. استفاده از مדיاهای متنوع یکی از این راهبردها بوده است. آنها معتقد بودند که بهره‌گیری از مדיاهای مختلف در بازاریابی و تبلیغات، ملزم کردن کارکنان برای آشنایی با آنها و به‌روزرسانی مדיاهای مورد استفاده در مؤسسه می‌تواند برون‌دهای مثبتی برای بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی به همراه داشته باشد. از دیگر راهبردها ارزیابی اثربخش برنامه‌های آموزشی و نیازسنجی از مخاطبان بوده است. هنگامی که یک ارزیابی اثربخشی از برنامه‌های آموزشی مؤسسه به صورت دوره‌ای صورت می‌گیرد و علاوه بر آن، نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی شناسایی می‌گردد، برنامه‌های آموزشی بعدی و محصولات و خدمات آنها این پتانسیل را پیدا می‌کنند که یک مرحله جلوتر از برنامه‌های قبلی باشند. همچنین، انجام نیازسنجی‌های دوره‌ای از سایر سازمان‌ها، صنایع و به‌طور کلی از مخاطبان اصلی مؤسسه، رعایت اصول نیازسنجی به‌صورت علمی و اعمال نتایج نیازسنجی‌ها در برنامه‌ها موجب ارتقا بازاریابی موفق و بروز پیامدهای مثبت در مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی می‌شود. همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع نیز یکی دیگر از راهبردهای پیشنهادی مشارکت‌کنندگان بود. مصاحبه‌شوندگان اشاره نمودند که بهره‌گیری از مدیران و کارکنان متخصص صنایع موردنظر و بهره‌گیری از تجربیات آنها در دو بعد تدوین برنامه‌های آموزشی و بازاریابی خدمات آموزشی در راستای برون‌دادهای بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی هستند. بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت، شرایط راهبردی دیگر بود که از مصاحبه‌ها استخراج گردید. پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت در مؤسسه و آگاه کردن کارکنان و هم‌راستا نمودن آنها با این نوع سیستم شالوده این راهبرد را تشکیل می‌دهند. نهایت، یکی از راهبردهایی که در این فرآیند نقش مهمی خواهد داشت، بازاریابی است. این راهبرد از طرق مختلفی قابل پیاده‌سازی است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به بازاریابی منطقه‌ای، شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی، برگزاری جشنواره‌ها و اسپانسر شدن در رویدادهای مرتبط با فعالیت‌های مؤسسه اشاره کرد.

پیامدها آخرین حلقه مدل بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی است. به بیان دیگر، برخی از مقوله‌های استخراج شده بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اتخاذ راهبردها حاصل می‌گردد.

پیامدهای حاصل از بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی شامل مقوله‌های افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی می‌باشد. شاید واضح‌ترین پیامد حاصل از اجرایی نمودن راهبردهای بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی، افزایش درآمد باشد. این افزایش درآمد در قالب افزایش تقاضا برای محتوا و موضوع‌های متنوع، کاهش هزینه‌ها در درازمدت و درنهایت افزایش درآمد در کوتاه‌مدت و درازمدت بروز خواهد نمود. افزایش قدرت در توسعه همه‌جانبه مدرسان و مربیان یکی دیگر از پیامدهای این فرآیند می‌باشد. مشارکت‌کنندگان اعتقاد داشتند که اتخاذ راهبردهای لازم برای بازاریابی موفق مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی باعث توانمندی مدرسان در جنبه‌های گوناگون و ارتقای هویت اجتماعی آنها در جامعه می‌شود. از طرف دیگر، بازاریابی صحیح و پایدار مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی بر اساس مدل تدوین‌شده، توسعه برند را به‌همراه خواهد داشت. توسعه برند نیز به این صورت است که برند در سطح ملی و حتی بین‌المللی شناخته خواهد شد و اعتبار و اعتماد به برند در بین مخاطبان و سایر برندهای آموزشی نمود بیشتری خواهد داشت. در نهایت، شاید پیامد نهایی که در درازمدت به‌وقوع بپیوندد توسعه اعتبار ملی است. این در حالی است که این اقدام منجر به ارتقای شاخص‌های خدمات آموزشی کشور، مطرح شدن کشور در ارایه خدمات بازاریابی آموزشی و مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی می‌شود.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این پژوهش به طراحی مدل بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از تئوری داده بنیاد پرداخت. نتایج نشان داد که برای بازاریابی موفق و مؤثر تولیدات و خدمات مؤسسه متأثر از مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌باشد. هنگامی که این عوامل شرایط لازم را برای بازاریابی فراهم نمایند، نیاز است تا استراتژی‌های مناسب و کاربردی را برای این اقدام تدوین نمود تا در نهایت برونداد فرآیند بازاریابی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی که همان پیامدها می‌باشد حاصل گردد. مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی برای رقابت با سایر مؤسسه‌ها یا به عبارت دیگر برای بازاریابی، باید با شناخت سازمان‌های بزرگ و صنایع و دانستن مسائل و مشکلات آنها، ارتقای مهارت‌های کارکنان خود، انگیزه دادن به آنها از طرق مختلف، تجهیز خود به بانک‌های اطلاعاتی قوی، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی به‌طور مداوم، بسته‌بندی مناسب و جذاب و متنوع خدمات آموزشی، ارایه خدمات جانبی جذاب در موسسه، ارائه نمونه‌های موفق در کارهای قبل به‌عنوان الگوی

برتر، جذب و تجهیز مدرسان باتجربه، مجهز کردن خود به استانداردهای آموزشی مورد نیاز، استاندارد نمودن فضای آموزشی، مجهز شدن به سیستم تامین رضایت مشتری، شناخت کامل و جامع رقبا، برنامه‌ریزی برای مقابله و سازگاری با بحران‌های سیاسی، اجتماعی و زیستی در سطح کشور و جهان و تعدیل کردن قیمت‌ها با توجه به شرایط مخاطبان، شرایط اصلی و اولیه برای ورود به بازار رقابت را فراهم نمایند و کارکردهای خود را به نحو مطلوبی انجام دهند. با فراهم شدن شرایط اصلی مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از راهبردهای اصلی خود که شامل بهره‌گیری از مدیاهای متنوع در مؤسسه و بازاریابی، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی، همکاری مشترک با مدیران و کارکنان متخصص صنایع، نیازسنجی دوره‌ای و تکمیلی، بازاریابی کارا و بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت است، بروندهای مثبتی را عاید خود و مخاطبان می‌کند که به نوعی این فرایند را به عنوان استراتژی محصول یا خدمات در نظر می‌گیرند. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که با طی کردن صحیح این فرآیند، بروندهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت افزایش درآمد، توسعه برند، افزایش قدرت در توسعه مدرسان و مربیان و توسعه اعتبار ملی برای مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی حاصل خواهد شد.

مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی برای درک مشتری، رقبا و محیط، باید تأثیرات داخلی و خارجی را در محیط کسب‌وکار خود در نظر بگیرد. این امر مؤسسه را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مناسب را برای اطمینان از بازاریابی مؤثر و مزیت رقابتی انتخاب کند. در همین راستا، با توجه به اینکه بازاریابی در زمینه آموزش، خواستار چشم‌انداز دقیق و تخصصی است، به مدیران مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در مؤسسه خود برای بازاریابی در زمینه خدمات آموزشی، گروه و تیم تخصصی تشکیل دهند. سیاست‌گذاران مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی برای پیگیری و نظارت بر کیفیت و محتوای آموزش در مؤسسات کشور در مقایسه با کشورهای موفق، کمیته‌ای در این زمینه تشکیل دهند. مدیران ارشد مؤسسه، از کارکنان و مدرسان با دانش و تجربه زیاد در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مربوط به بازاریابی در زمینه آموزش استفاده کرده و زمینه مشارکت گروهی در این خصوص را فراهم کنند. همچنین، مؤسسه آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند بودجه جداگانه‌ای را برای بازاریابی و ارزیابی بروندها و اثربخشی بازاریابی اختصاص دهد تا در این امر موفقیت‌ها آشکار گردد.

منابع

1. Alizade Sani, M., Nejat, S. The Impact of employer brand attractiveness on Talent's Intention to recruitment (The case of subordinate companies of Oil ministry). *Journal of Business Management*, 2016; 8(1): 205-228.
2. Najafi Siahroudi, M., Alavi, S., Ebrahimi, A. The effect of customer identification with brand on anti-brand activities through brand love and brand jealousy. *Journal of Business Management*, 2015; 7(3): 543-562.
3. Yasini, A., Niku, A., Taban, M., Purashraf, Y. Designing a Model for Higher Education Marketing in Iran. *Journal of Business Management*, 2017; 9(2): 415-438.
4. Wiese, M., van Heerden, N., Jordaan, Y., North, E. A marketing perspective on choice factors considered by South African first-year students in selecting a higher education institution, *Southern African Business Review*, 2009; 13(1): 39-60.
5. Constantinides, E., Zinck Stagno, M. C. Potential of the social media as instruments of higher education marketing: a segmentation study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2011; 21(1): 7-24.
6. Asongu, S.A., Odhiambo, N.M. Boosting Quality Education with Inclusive Human Development: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Applied Social Science*, 2019; 13 (2): 139-151.
7. Slepov, V.A., Rodenkova, T.N., Kosov, M.E., Grishin, A.I. Human capital development as an element of financial management in national education systems. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2019; 10 (4): 1303-1308.
8. Maringe, F., and Mourad, M. Marketing for Higher Education in Developing Countries: emphases and omissions. 2012; pp 1-9.
9. Nimer, M., Çelik, Ç. Social justice or 'human capital' development through higher education: experiences of scholarship students in Lebanon. *International Studies in Sociology of Education*, 2020; 29 (4): 366-384.
10. Aguinis, H., Kraiger, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 2009, 60: 451-474.
11. Manea, N., Purcaru, M. The Evolution of Educational Marketing. *Annals of Spiru Haret University, Economic*, 2017; 17(4): 37-45.
12. Bunnell, T. Strategic marketing planning in international schools. *International Journal of Educational Management*, 2005; 19(1): 59-66.
13. Patel, G., Annapoorna, M.S. Public Education Expenditure and Its Impact on Human Resource Development in India: An Empirical Analysis. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2019; 6 (1): 97-109.
14. Maniu, I., Maniu, G. C. EDUCATIONAL MARKETING: FACTORS INFLUENCING THE SELECTION OF A UNIVERSITY. *SEA: Practical Application of Science*, 2014; 2(3): 37-42
15. Enache, I.C. Marketing higher education using the 7 Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 2011; 4(1): 23, 23-30

16. Wiese, M. A higher education marketing perspective on the factors and information sources considered by South African first year university students. 2008; Doctoral dissertation, University of Pretoria.
17. Bartlett W, Uvalić M, Durazzi N, Monastiriotis V, Sene T. From university to employment: higher education provision and labour market needs in the Western Balkan. 2016. Synthesis Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
18. Fallah Haghghi, N., Mahmoudi, M. The Study of Challenges in Higher Education System performance with an Emphasis on Human Resource Development. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. 2018, 5(19): 127-150.
19. Haji Ali Akbari, N., Soleimani, N., Shafizadeh, H., Tabatabaee, S. Compilation and validation of educational marketing model in technical and vocational education. Journal of Medicine and Cultivation, 2019; 28(1): 37-64.
20. Babae Kasmaee, R., Nadi, M. Developing and validating a marketing model for private higher education institutions: an integrated study. Future study Management, 2018; 29(113): 55-70.
21. Ramezani, G., Azizi, N., Shafiei, M. Market orientation in higher education: An analysis of the role and function of marketing. Journal of Educational Planning Studies, 2019; 8(15): 1-18. doi: 10.22080/eps.2019.2491
22. Chiramba, O., Maringe, F. Marketing higher education: Creating value for refugee students Understanding the Higher Education Market in Africa, 2020: (pp. 108-123).
23. Garcia, J. E., Pereira, J. S., Cairrão, Á. Social Media Content Marketing Strategy for Higher Education: A Case Study Approach. Vol. 205. Smart Innovation, Systems and Technologies, 2021: (pp. 493-505).
24. Riccomini, F. E., Cirani, C. B. S., Pedro, S. D. C., Garzaro, D. M., Kevin, K. S. Innovation in educational marketing: a study applied to Brazilian private higher education institutions. Journal of Marketing for Higher Education. 2021. doi:10.1080/08841241.2021.1966157
25. Smørvik, K. K., Vespestad, M. K. Bridging marketing and higher education: resource integration, co-creation and student learning. Journal of Marketing for Higher Education, 2020; 30(2): 256-270. doi:10.1080/08841241.2020.1728465
26. Mohammadiha, P., Mohamad Davodi, A., Mosleh, M. Educational Marketing at Azad University, A Strategy for Sustainable Development. Journal of Medicine and Cultivation, 2019; 28(3): 84-97.
27. Al-Husseini, S., Elbeltagi, I. Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. Studies in Higher Education, 2016; 41(1): 159-181.
28. İşcioglu, M., İşcioglu, T. E. HIGHER EDUCATION MARKETING: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND FOUNDATION UNIVERSITIES IN TURKEY. Beykoz Akademi Dergisi, 2017; 5(2): 196-231.

29. Mok, K. Globalization and restructuring higher education in Hong Kong, Taiwan and mainland China. *Higher Education Research and Development*, 2003; 22(2): 117- 129.
30. Mahajan, P., Golahit, S. Service marketing mix as input and output of higher and technical education: A measurement model based on students' perceived experience. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2020;12(2): 151-193. doi:10.1108/JARHE-01-2019-0022
31. Ndofirepi, E., Farinloye, T., Mogaji, E. Marketing mix in a heterogenous higher education market: A case of Africa Understanding the Higher Education Market in Africa, 2020: (pp. 241-262).
32. Nghipandulwa, L., Amadhila, E., Kwembeya, E. Marketing higher education through work-readiness programmes Understanding the Higher Education Market in Africa, 2020: (pp. 124-142).
33. Nguyen, L. T. K., Lin, T. M. Y., Lam, H. P. The role of co-creating value and its outcomes in higher education marketing. *Sustainability (Switzerland)*, 2021;13(12). doi:10.3390/su13126724
34. Starostin, V., Musatova, S. Producing Online-Courses for Higher Education: The Marketing Approach. Vol. 155. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021; (pp. 761-768).

