

نموذج مقترح لإدارة الاستثمار في الأصول الفكرية: دراسة حالة علي بيوت الخبرة في الجامعات السعودية

د. هند أحمد محمد سعيد الصعيدي

أستاذ القيادة التربوية والتطوير التنظيمي المساعد

قسم القيادة التربوية والتطوير التنظيمي، كلية التربية والتنمية البشرية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

البريد الإلكتروني للباحث

haalsaidy@pnu.edu.sa

تاريخ استلام البحث: ٢٦ / ١١ / ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول النشر: ١١ / ٢ / ٢٠٢٤ م

نموذج مقترح لإدارة الاستثمار في الأصول الفكرية: دراسة حالة على بيوت الخبرة في الجامعات السعودية

د. هند بنت أحمد الصعدي

أستاذ القيادة التربوية والتطوير التنظيمي المساعد

قسم القيادة التربوية والتطوير التنظيمي - كلية التربية والتنمية البشرية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في كليات التربية في الجامعات السعودية. اعتمدت على المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالات النوعية. وتم تطبيق مقابلة شبه منظمة على (٧) مشاركين من قادة بيوت الخبرة في كليات التربية في الجامعات السعودية، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت النتائج غياب عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لإدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة، وجود أوجه قصور في عمليات تنظيم وتوجيه بيوت الخبرة لاستثمار أصولها الفكرية، ضعف عملية التسويق لاستثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة وعدم وجود مؤشرات ومعايير تقييم وقياس أثر الاستثمار في الأصول الفكرية. كما أظهرت النتائج أن حجم العائد من الاستثمار عالٍ مقارنةً بحجم الإنفاق، كما أظهرت النتائج أن واقع الخدمات المقدمة من البيوت عالية وترتبط بالاحتياجات لكن لا يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية وتطويرها. واقترحت الدراسة نموذجًا لتطوير إدارة بيوت الخبرة وفق نموذج BMP لإدارة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: الأصول الفكرية، بيوت الخبرة، إدارة الاستثمار.

A Proposed Model for the Investment Management in Intellectual assets: Case Study on Expertise Houses in Saudi Universities

Hind Ahmed Al saidy

Assistant professor in educational leadership and organizational development

Educational Leadership and Organizational Development Department -The College of Education and Human Development -Princess Nourah Bint Abdulrahman University

Abstract:

The study aimed to discover the reality of managing the investment of intellectual assets expertise houses in Colleges of Education in Saudi universities, the study depends on qualitative methodology through multiple cases study method, The data collection method was interviews with (7) participants of leaders in expertise houses in Colleges of Education in Saudi universities chosen by purpose sampling. The results revealed the absence of an institutional strategic planning process for managing the investment of intellectual assets in expertise houses, weakness in the processes of organizing and directing expertise houses to invest their intellectual assets, a weakness in marketing process, and finally the lack of indicators and standards for evaluating and measuring the impact of investment in intellectual assets. The results also showed that the returns on investment is high compared to the expenditure. The results also showed that the reality of services is high and related to needs, but the strategic objectives are not evaluated and developed. The study suggested a model to develop Investment Management in Expertise Houses based on BMP model for business management.

Keywords: Intellectual assets, Expertise Houses, Investment Management

المقدمة:

تزخر الجامعات اليوم بالموارد البشرية المبدعة والعقول المنتجة، والتي يعوّل عليها نهضة الجامعات ورفع قدرتها التنافسية وتصنيفها المحلي والعالمي بين نظيراتها من الجامعات. كما أن الجامعات هي المورد الرئيس للعقول لغيرها من القطاعات، والتي تشكل أساس التنمية الاقتصادية والحضارية. من هنا، أدركت حكومة المملكة العربية السعودية هذا الدور، وأخذت بالحسبان دعم الجامعات وتمويلها؛ لتؤدي الدور المنشود. ولكن مع تزايد الأدوار المأمولة من الجامعات وتزايد الطلب والأعداد، كان لا بد من أن تجد الجامعات حلولاً إضافية للاستثمار والتمويل. وبهذا الخصوص، أشار برنامج التحول الوطني في أهدافه الاستراتيجية المرتبطة بوزارة التعليم، إلى "تنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم" (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠).

وحيث أن رأس المال البشري في الجامعة يعد من أهم الأصول التي تمتلكها، ويطلق عليه الأصول الفكرية؛ فالاستثمار فيها أصبح اليوم ركيزة أساسية كأحد مصادر تمويل الجامعة، ويساهم في زيادة أدائها وقدرتها التنافسية محلياً ودولياً وزيادة إنتاجيتها. وهذا ما أكدته هجرس (٢٠٢٢) أن الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعة يساعد في تحقيق ميزتها التنافسية وارتفاع تصنيفها العالمي بين الجامعات، وتطوير أدائها العلمي والأكاديمي وتحسين إنتاجيتها. وتشكل الأصول الفكرية مصدراً للميزة التنافسية وتميز أداء الجامعة عن نظيراتها، وفي حين أن بعض الجامعات ما زالت تعتمد على الموارد التقليدية لتكوين الثروة، يجدر بها زيادة الاهتمام بتنمية الموارد الذاتية والاستثمار بشكل أكبر في رأس المال الفكري، والذي يلعب دوراً كبيراً في المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر، وعلى وجه الخصوص، أهميته بالنسبة للمؤسسات التعليمية مثل الجامعات (Todericiu & Şerban, 2015). فالاستثمار في رأس المال الفكري أو الأصول الفكرية في الجامعات والاهتمام بزيادة إنتاجيتها الفكرية، من أبرز الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة؛ نظراً لأنها من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم في التنمية المستدامة ومن أبرز محركات اقتصاد المعرفة ومن الموارد الرئيسة في منظمات التعليم لتحقيق ميزتها التنافسية (ابن سبعان، ٢٠١٥). فالأصول الفكرية في الجامعات تكتسب أهميتها يوماً بعد يوم باعتبارها مدخلاً ومنهجاً لقياس الأصول غير الملموسة، وخاصة في السياق المتنامي للاقتصاد القائم على المعرفة، كما أن الأصول الفكرية تساهم في النمو الاقتصادي بشكل منافس للأصول الملموسة (Todericiu & Serban, 2015).

ومن هنا فقد اهتمت الجامعات السعودية باستقطاب العديد من الكفاءات والخبرات من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، بما يجعلها قادرة على المنافسة عالمياً تحقيقاً لتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بأن تكون خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم، مما أدى إلى توجيهها نحو زيادة الاهتمام بالاستثمار في أصولها الفكرية. وقد أولت بعض الجامعات السعودية الاهتمام بالأصول الفكرية والاستثمار فيها، وخاصة أعضاء هيئة التدريس، من حيث استقطاب أفضل الكفاءات والمتميزين من الأساتذة والباحثين، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم واستثمار إنتاجهم العلمي من البحوث العلمية والكتب (العودة والمقري، ٢٠٢١). ويؤيد نظام الجامعات الحالي هذا التوجه ويشجعه، حيث نصّ نظام الجامعات الجديد الصادر من مجلس الوزراء بتاريخ ١/٣/

١٤٤١هـ - (المادة الخمسون) بما يتيح للجامعات أن تنمي مواردها الذاتية بالاستثمار في الأصول الفكرية لديها وبما لا يخل بأهدافها ورسالتها (وثيقة نظام الجامعات الجديد، ١٤٤١هـ).

كما أن نجاح الاستثمار في الأصول الفكرية يتطلب إجراءات إدارية لتحقيق الاستثمار الأمثل لها، حيث تحتاج هذه الأصول الفكرية إلى إدارة واستراتيجية واضحة تمكنها من إدارة الأصول بما يكفل تحقيق الكفاءة المالية، وتسهيل عملية التحول من الاعتمادية على الدخل الحكومي الوحيد إلى الاستقلالية المالية (آل جويعد، ٢٠٢٢). ولتعزيز الاستثمار الأمثل للأصول الفكرية في الجامعات، يُتطلب توفر الوعي والاهتمام الكافيين لدى القيادات الجامعية بأهمية الاستثمار في أصول الجامعة الفكرية، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظم إدارية وخطط استراتيجية واضحة لإدارتها واستثمارها ووضع خطط تشغيلية تنفيذية هادفة (هجرس، ٢٠٢٢).

ومن جانب آخر، أكدت العديد من الدراسات المحلية والإقليمية والعالمية ضرورة التنويع والابتكار في مصادر تمويل الجامعات، فقد أشارت دراسة كلٍّ من (العامري، ٢٠٢٢؛ Mačerinskienė & Kucaidze, 2016) إلى ضرورة تنويع مصادر التمويل الذاتي، كما أكدت دراسة عز الدين (٢٠٢٠) ضرورة تبني آليات التمويل الذاتي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية. وفي السياق ذاته، أوصت دراسة الشنفي (٢٠١٨) بضرورة تحويل الجامعات في السعودية إلى مراكز استثمار وتطوير. كما أوصت دراسة (Qassas and Areiqat, 2021) بضرورة الاهتمام بالاستثمار بالأصول الفكرية في الجامعات باعتبارها موردًا رئيسًا واستراتيجيًا لها، باعتباره الثروة الحقيقية التي تضمن لها القدرة على التكيف وتحقيق ميزتها التنافسية. كما جاءت توصيات مؤتمر اليونسكو الأخير (Unesco, 2022) -المنعقد في إسبانيا من الفترة (١٨ - ٢٢) مايو- مؤيدةً لهذه الدراسات، حيث أكدت توصيات المؤتمر أن أحد طرق الخروج من أزمات الجائحات العالمية مثل كورونا هو تنويع مصادر التمويل والاستفادة من الموارد البشرية والمنتجات البحثية للجامعات. وعليه، فقد سعت الجامعات السعودية اليوم إلى تنويع مصادرها والابتكار في استثمار الأصول الفكرية؛ لتنمية مواردها المالية، لتحقيق قدرتها التنافسية، والحصول على تصنيفات مرتفعة بين الجامعات الدولية تحقيقًا لتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠. من هنا بدأت فكرة بيوت الخبرة التي نشأت حديثًا، وتهدف في فكرتها إلى تحويل المعرفة إلى منتجات ومشاريع ذات عوائد مالية من خلال تقديم عضو أو مجموعة من الأعضاء في ذات التخصص خدماتٍ فكريةً ومعرفيةً مختلفة، وتقع في تنظيمها الهيكلي تحت إدارة الاستثمار أو معاهد الاستشارة بحسب هيكل الجامعة المنتسبة لها. ونظرًا لحداثة نشأتها؛ فإن التنظيم الإداري لهذه البيوت يحتاج إلى فحص ودراسة وفهم واقعه؛ وذلك لمعرفة كيفية الاستفادة من الأصول الفكرية، وتعظيم فوائدها وعوائدها من خلال الإدارة الحصيفة وفق عناصر الإدارة الحديثة (التخطيط- التنظيم- التسويق- التقييم وقياس الأثر). من هذا المنطلق، سعت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية وتقديم استراتيجية لتطويرها؛ كونها أول دراسة على المستوى المحلي -بحسب اطلاع الباحثة- تتناول تقييم واقع إدارة بيوت الخبرة في الجامعات للاستثمار في الأصول الفكرية، وتقديم نموذج مقترح من المؤمل أن

يُستفاد منه في تطوير إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعات، حيث يمكن تعظيم فوائد بيوت الخبرة إلى الضعف متى ما تمت إدارتها وفق استراتيجية مؤسسية ومنظمة تضمن القدر الأعلى من الكفاءة والاستدامة المالية. **مُشكلة الدراسة:**

تعد الجامعة بيت خبرة ومؤسسة فكر وتنوير وتنمية للمجتمع بما تمتلكه من إمكانيات بشرية بمختلف التخصصات والمجالات العلمية، بما يعينها على القيام بدورها نحو المجتمع والإسهام بإيجابية في تطوره وتنميته، ومواجهة مشكلاته والعمل على حلها. وفي ظل التطورات العلمية والعملية المتسارعة في العصر الراهن، فإن الجامعات تواجه العديد من التحديات التي تعيقها من القيام بدورها في خدمة المجتمع وحل مشكلاته، ومن تلك التحديات قلة مصادر تمويلها واعتمادها على ما تخصصه لها الدولة من موازنات مالية، نتيجةً لوجود قصور في استثمار ما تمتلكه من موارد مختلفة وأهمها استثمار رأس المال الفكري، وهذا ما أكده ابن سبعان (٢٠١٥) أن معظم مؤسسات التعليم تعتمد بشكل كبير على أصولها المادية أكثر من أصولها الفكرية. حيث يشير Todericiu and Şerban (2015) إلى أن بعض الجامعات تواصل الاعتماد على الموارد التقليدية لتكوين الثروة، وينبغي لها زيادة اهتمامها نحو الاعتماد بشكل أكبر على عوامل رأس المال الفكري. كما يشير تقرير اليونسكو (Unesco 2022) -الذي يرصد تمويل التعليم- إلى انخفاض مخصصات الحكومات للتعليم في جميع البلدان التي شملها التقرير -وهي (١٤٠) دولة ومن بينها المملكة العربية السعودية- مقارنةً بالأعوام التي سبقت جائحة كورونا؛ وفسر التقرير ذلك بتغير الأولويات نحو الصحة ومواجهة تداعيات الجائحة.

إن استثمار الجامعات للأصول الفكرية فيها يتطلب منها اتباع استراتيجيات ومداخل إدارية حديثة حتى تحقق الاستفادة القصوى من الاستثمار، بما يساعد في تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة مواردها المالية. حيث تتجه المملكة اليوم في جميع قطاعاتها لتنويع مصادر الدخل والاستثمار في الأصول الفكرية، والتي تزخر بها مؤسسات التعليم العالي، وتعي الجامعات السعودية هذا الدور وواجباتها نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ والتحول الوطني المنشود. ومن هنا أنشأت الجامعات السعودية إدارةً للاستثمار وتحقيق الاستدامة المالية، بغض النظر عن اختلاف مسماها من جامعة إلى أخرى.

إلا أن الواقع يشير إلى وجود أوجه قصور في إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعات السعودية، حيث أظهرت نتائج دراسة العودة والمقري (٢٠٢١) ضعف الاستثمار في الأصول الفكرية والقدرات الإبداعية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود؛ بسبب تدني وجود الهياكل التنظيمية المتطورة والمرنة لدعم استثمار رأس المال الفكري، تدني توفر نظام إداري لتقييم ومتابعة إنتاجية الأساتذة. كما أوصت بأهمية التوجه نحو إدارة استثمار رأس المال الفكري بصورة مثلى لتحقيق قيمة مضافة للجامعة. وفي السياق نفسه، يشير هجرس (٢٠٢٢) إلى أن من أهم أسباب ضعف الاستثمار في الأصول الفكرية في الجامعات هي: ضعف الهياكل التنظيمية، وزيادة البيروقراطية الإدارية، وضعف وعي القيادات الجامعية بأهمية استثمار الأصول الفكرية، وقلة تحفيز الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس. بينما أظهرت نتائج دراسة القبلي والبابطين (٢٠١٥) أن واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات

التعليم الأهلي بالسعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان متوسطاً ولم يكن عند المستوى المرغوب. أما ابن سبعان (٢٠١٥) فيرى أن واقع إدارة استثمار رأس المال الفكري في السعودية يعاني من أوجه قصور، وأهمها قلة العائد من استثمار رأس المال الفكري مقارنةً بحجم الإنفاق عليه. وهذا مؤشر يعكس أن إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعات يواجه نواحي قصور، بالإضافة إلى ما لاحظته الباحثة من خلال الاحتكاك المباشر مع قيادات وأعضاء بيوت الخبرة في بعض الجامعات السعودية أن مفهوم الاستثمار ما زال حديثاً في الجامعات السعودية؛ نظراً لاعتمادها على التمويل الحكومي لأعوام عديدة، وحادثة بيوت الخبرة في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى ضعف الربحية أو العائد من بيوت الخبرة، وضعف الاستثمار الأمثل للأصول الفكرية بما يحقق زيادة في الموارد المالية للجامعات؛ وهذا قد يعود إلى وجود قصور في إدارة بيوت الخبرة نظراً لحدثة إنشائها، وضعف الوعي الكافي بأهميتها كأحد مصادر تمويل الجامعة. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تحددت بدراسة معمقة لواقع بيوت الخبرة، ثم الخروج بنموذج مقترح يهدف إلى تطوير إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية.

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع التخطيط للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟
- ٢- ما واقع التنظيم الإداري للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟
- ٣- ما واقع التسويق للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟
- ٤- ما واقع التقييم وقياس أثر الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟
- ٥- ما النموذج المقترح لتطوير إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في الأبعاد الآتية: (التخطيط- التنظيم- التسويق- التقييم وقياس الأثر) في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية.
- تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الأصول الفكرية التي تمتلكها الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس، وما تمتلكه من خبرات ومهارات في مختلف التخصصات؛ باعتبارها من أهم مواردها غير الملموسة والتي يمكن أن تحقيق عائداً مادياً كبيراً في حال استثمارها بصورة مثلى. كما تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- ١- من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في تبني قرارات تطويرية فيما يخص إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية لدى الجامعات السعودية، وبالتالي تعظيم عوائدها.
- ٢- ترنو الدراسة الحالية إلى مواكبة التوجهات الحالية لنظام الجامعات الجديد والأهداف الاستراتيجية للتحويل الوطني في التعليم، من حيث تنوع مصادر التمويل وزيادة الكفاءة المالية للجامعات.

٣- تحقيق أثر مباشر من العوائد المادية للجامعات، والتي ستنعكس على منسوبها وعلى أصحاب المصلحة وفي تنمية المجتمع.

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على:

● **الحدود الموضوعية:** دراسة حالة لمجموعة من بيوت الخبرة في كليات التربية أو البيوت التي تقدم الخدمات التربوية بالجامعات السعودية، وتقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة استثمار الأصول الفكرية في الأبعاد الآتية: (التخطيط، التنظيم، التسويق، التقييم وقياس الأثر).

● **الحدود البشرية والمكانية:** قيادات أو رؤساء بيوت الخبرة في كليات التربية أو البيوت التي تقدم الخدمات التربوية بالجامعات السعودية، وهي: (جامعة جدة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة القصيم، جامعة الباحة، جامعة الطائف، جامعة الملك خالد، جامعة الملك عبد العزيز).

● **الحدود الزمنية:** العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الباحثة المصطلحات التالية إجرائياً كما يأتي:

الأصول الفكرية: هي مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والمعارف البحثية والتعليمية والأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لبيوت الخبرة في الجامعات السعودية، والتي تسهم في تطوير أداء الجامعات وزيادة إنتاجيتها عن طريق استثمارها بفعالية لصالح الجامعات؛ لتعزيز مواردها وتحقيق ميزتها التنافسية.

بيوت الخبرة: مجموعة من المكاتب الاستشارية التي تقدم الخدمات التربوية أو التابعة لكليات التربية، والتي أنشأتها الجامعات السعودية لاستثمار الخبرات والمهارات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في الخدمات الاستشارية والبحثية والأكاديمية والتعليمية والتدريبية بمقابل مالي.

إدارة استثمار الأصول الفكرية: العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تمارسها الجامعات السعودية، بما يساهم في تعظيم الاستفادة من المعارف والخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية المتراكمة لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، بما يساهم في زيادة العائد الربحي من استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها الجامعات في بيوت الخبرة التابعة لها.

النموذج المقترح: التفكير المنظم الذي ينبغي أن تمارسه بيوت الخبرة في كليات التربية بالجامعات السعودية في إدارة استثمار الأصول الفكرية فيها، وفق عمليات (التخطيط، التنظيم، التسويق، قياس وتقييم الأثر)، ونموذج إدارة الأعمال (BPM)، والعمل بها بصورة مثلى؛ بما يساعدها في تعظيم إنتاجيتها والعائد المالي وتحقيق ميزتها التنافسية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: الأصول الفكرية في الجامعات

١. مفهوم الأصول الفكرية: يطلق على الأصول الفكرية في المؤسسات عدة تسميات، ومنها: رأس المال الفكري، الأصول غير الملموسة، الأصول غير المادية، رأس المال البشري. ولا يوجد اتفاق موحد حول هذا المفهوم، فقد اختلفت بعض وجهات النظر حول تحديد مفهوم الأصول الفكرية وتعريفه؛ بسبب حداثة وتنوع مجالات اهتمام المؤلفين في دراسته، حيث ظهرت ثلاثة آراء؛ فالرأي الأول ركز على العنصر البشري على أنه رأس المال الفكري، في حين ركز الرأي الثاني على الأصول غير الملموسة، بينما ركز الرأي الثالث على الجمع بين العنصر البشري والأصول غير الملموسة (مرسي، ٢٠١٣). وفي هذه الدراسة تم التركيز على الرأي الأول الذي يقصد بالأصول الفكرية رأس المال الفكري المعتمد على العنصر البشري في الجامعات. فقد عرفها العودة والمقري (٢٠٢١) بأنها: مجموعة القدرات والخبرات والمعارف ومهارات البحث العلمي التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتمكنهم من المساهمة في الإنتاجية واستثمارها داخل الجامعة وخارجها. أما ابن سبعان (٢٠١٥) فيرى أنها: ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وإمكانيات وقدرات، ومدى استخدامها بنشاط اقتصادي يحقق الدخل والثروة بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق الجامعة. أما حسنين (٢٠٢٠) فيعرفها بأنها: مجموعة الأفكار العقلية والمعلومات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، والقادرة على خلق الثروة للجامعة. وتعرف بأنها: مجموعة العمليات المعرفية والإمكانيات العقلية والقدرات والخبرات المهنية والعلمية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والقدرة على توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف (الشمرى، ٢٠٢٢). كما يقصد بها: الأصول المعنوية غير الملموسة، تتضمن المعارف والمعلومات والخبرات والمعرفة الكامنة في العقل البشري للجامعة، والذي يقوم بتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال الإبداع والابتكار (الخطيب، ٢٠١٣). وهي: كل المعارف والإنتاجية والمهارات والقيم وشبكات الخبراء والفرق المهنية التي تمتلكها الجامعة (Daou et al., 2014). وعليه، فإن الأصول الفكرية في الجامعة هي كل ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من معارف وخبرات علمية وقدرات ومهارات مهنية وبخفية، وقدرتهم على استخدامها واستثمارها في سوق العمل بطريقة منظمة عن طريق الجامعة؛ لتحقيق عائد ربحي.

٢. خصائص الأصول الفكرية في الجامعات: تتصف الأصول الفكرية في الجامعات ببعض الخصائص، تميزها عن غيرها من الأصول، حيث إنها: عبارة عن نشاط فكري وعقلي، أصول غير مالية وغير مادية، ترتبط بالمعارف الفكرية والخبرات والمهارات غير الملموسة التي يمتلكها البشر، لا تحتوي على وحدات قياس مثل الوحدات النقدية، تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار، جزء من الميزانية العمومية للجامعة، تمثل إحدى فرص الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنشود، لا تستطيع الجامعة السيطرة الكاملة عليها، تتطور نتيجة تراكم الأحداث والاستثمارات عبر الزمن (الخضري، ٢٠١٥؛ Alghamdi et al., 2022).

المحور الثاني: إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعة

١. الاستثمار في الأصول الفكرية: يعد الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعة من أبرز مقومات العملية الإدارية فيها؛ نظرًا لأنه يركز على قدرات وإمكانيات الهيئة التدريسية التي تعتبر محور الإنتاج الفكري والبحثي

فيها، مما يجعل الجامعة مطالبة باستثمار تلك القدرات واستغلالها بفاعلية لتحقيق إنتاجية وربحية وعائد اقتصادي لها. وفي هذا الصدد، يشير العزب (٢٠١٦) إلى أن استثمار الأصول الفكرية من أهم مرتكزات العملية الإدارية، لزيادة كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية وتحسين مستوى مخرجاتها وقدرتها على استغلال كافة المعارف والمهارات والتقنيات التي تمتلكها. فالاستثمار في الأصول الفكرية هو الاستغلال الأمثل للمهارات والقدرات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والعاملون في الجامعة، باعتبارها من الموارد الأصيلة لزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية الجامعة، فالمؤسسات التي تشجع استثمار رأس مالها البشري هي التي تعظم دوره في النمو الاقتصادي (Goldin, 2016).

٢. أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية: إن الاستثمار والاستغلال الفعال للأصول الفكرية في الجامعة ذو أهمية كبيرة في اقتصاد قائم على المعرفة، ويحقق عوائد ومنافع كثيرة سواء للجامعة أم لمنسوبيها. حيث ترى بكري (٢٠٢١) أهمية الاستثمار في الأصول المعرفية في الجامعة؛ لأنها من أهم الموارد الاقتصادية وأكثر أهمية من الأصول المادية والمالية فيها؛ لما تحققه من كفاءة وقيمة مضافة للجامعة وزيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وإنتاجيتها. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يزيد من ربحية الجامعة، والعائد على الأصول الفكرية (مدفوني، ٢٠١٧). كما تكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره جزءاً مهماً من القيمة السوقية للمؤسسة، من خلال قدرته على توظيف خبراته ومهاراته لعمل الكثير من الإنتاجات التي من شأنها العمل على تأمين النجاح، بالإضافة إلى التركيز على القيمة المضافة التي يساهم بها البشر في تطوير المنظمة. وفي الوقت الحاضر معظم المؤسسات تعتبر البشر ثروةً وأصولاً وليس تكلفة، فأساس خلق أو زيادة قيمة رأس المال البشري يعني استثمارها في الوقت الحاضر بهدف تحقيق إيرادات نقدية أو غير نقدية في المستقبل؛ لأن رأس المال البشري هو مصدر الدخل، وبهذه الطريقة يقدم مخزون من ثروة الاقتصاد (Antosova & Csikosov, 2011).

٣. إدارة استثمار الأصول الفكرية: إن الاهتمام بالأصول الفكرية في الجامعات وتعظيم إنتاجيتها واستثمارها بفاعلية، يتطلب اتباع الجامعات سياسات وعمليات إدارية هادفة ومخططة لاستغلال هذه الموارد وتطويرها وزيادة إنتاجيتها وتسويقها؛ بما يعزز ميزتها التنافسية. حيث يقصد بإدارة الأصول الفكرية أنها: عملية استراتيجية متكاملة لتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة والمبتكرة، وهيئة المناخ التنظيمي الداعم لها؛ لتسهيل عملية تدفق المعرفة ونشرها بغرض زيادة إنتاجية وكفاءة المؤسسة والتميز في أدائها (خليل، ٢٠١٥). ويعرفها الراشدي (٢٠١٧) بأنها: مجموعة العمليات التي تمارسها المؤسسات التعليمية لتوظيف معارف وخبرات ومهارات منسوبيها؛ لتحقيق القيمة المضافة وتحسين جودة أدائها وتحقيق أهدافها. ويعرفها (Gogan and Duran (2014) بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المستمرة، تركز على تحديد إجراءات التخطيط للأصول الفكرية، وتنسيق الأنشطة والمشاريع المراد تنفيذها، وقياسها، وتقييمها؛ لتحقيق عوائد وميزة تنافسية للمنظمة. وعليه، فإن إدارة الأصول الفكرية هي مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبعها الجامعات لتوجيه رأس المال البشري، ممثلاً بأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب فيها، واستثمار قدراتهم

وأفكارهم وتسويقها وفق خطط مرسومة؛ بما يحقق ربحية دائمة لها وبما يسهم في رفع قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

٤. أهمية إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعة: إن نجاح عملية استثمار الأصول الفكرية في الجامعات، كونها منظمات منتجة للمعرفة، يعتمد على العمليات الإدارية التي تتبعها في استغلال كافة قدرات وإمكانات العاملين فيها كأهم أصولها غير الملموسة، والتي يمكن أن تحقق لها عائداً مادياً ومصدراً من مصادر التمويل. وهذا يوجب أن تكون للجامعة استراتيجية واضحة للاستثمار في أصولها الفكرية؛ لأن استراتيجية الاستثمار في الأصول الفكرية تكمن في توضيح آلية عمل الاستثمار في الجامعة وكيفية استغلال رأس مالها الفكري، بحيث تتماشى مع رؤية الجامعة وأهدافها، وأن الهدف من استراتيجية الاستثمار هو تحويل رأس المال الفكري إلى أصول ملموسة بشكل أكبر، وكيفية تحديد أولويات الاستثمار في الأصول الفكرية وبناء استراتيجية تفاضلية تقوم على مختلف فئات العاملين في الجامعة (Reckling & Rensch, 2017). كما أن إدارة استثمار الأصول الفكرية أصبحت أمراً بالغ الأهمية في الجامعات؛ ويرجع ذلك إلى أن المعرفة هي المخرج والمدخل الرئيس في الجامعات. كما تعتبر الجامعات منتجة للمعرفة في حد ذاتها، وأهم مخرجاتها هو المعرفة، ودمجها في نتائج البحوث والمنشورات والطلاب والعلاقات المثمرة مع أصحاب المصلحة، ومن بين أهم مواردها أعضاء هيئة التدريس والباحثون والعاملون والطلاب مع عملياتهم التنظيمية وشبكات العلاقات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة في سوق العمل (Córcoles, 2013). ويرى سلمي (٢٠١٧) أن الاستثمار في الأصول الفكرية وإدارته بصورة فعالة يحقق نتائج عالية تفوق الاستثمار في الأصول المادية، لذلك أصبحت عملية إدارة الأصول الفكرية تتصدر عناصر الإنتاجية في عمليات التنمية في الجامعات. وتتمثل أهمية إدارة الأصول الفكرية في الجامعات - كما ذكرها الفحيلة (٢٠٢٣) - في: تقديم خدمات ذات جودة عالية، تخفيض تكاليف الإنتاج بنفس مستوى الجودة، زيادة منافسة وحصة الجامعة في سوق العمل، تحقيق ميزة تنافسية عالية للجامعة والخروج من النطاق المحلي إلى النطاق الدولي، المحافظة على جودة الحياة الوظيفية لمنسوبي الجامعة.

٥. خطوات إدارة استثمار الأصول الفكرية في الجامعات: لتفعيل دور إدارة الأصول الفكرية؛ ينبغي أن يكون

لها إجراءات واستراتيجيات منظمة وواضحة تحدد مسارات العمليات الإدارية بدقة. وهناك مجموعة من

الخطوات التي يجب أن تتبعها الجامعات لإدارة استثمار أصولها الفكرية، وهي:

١. توفير البيانات بجميع الأصول الفكرية وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.

٢. تصنيف الأصول الفكرية بحسب استخداماتها الحالية والمستقبلية.

٣. وضع خطة استراتيجية لتحديد أوجه الاستفادة من الأصول الفكرية.

٤. تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل تشغيلية.

٥. قياس وتقييم الأصول الفكرية بشكل دوري، ومعرفة إمكاناتها وما تمتلكه من معارف وخبرات.

٦. إجراء المقارنات المرجعية مع المؤسسات المنافسة بما تمتلكه أصولها الفكرية لمعرفة بيئة العمل التنافسية.

٧. الاستثمار الفعال للأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة (Stahl & Bounfour, 2008).

أما الراشدي (٢٠١٩) فيقدم نموذجًا يتكون من أربع خطوات لإدارة الأصول الفكرية، وهي:

١. التخطيط: ويتم في هذه الخطوة:

- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة.
- تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية والأهداف.
- تحديد الأدوار والجهات ذات العلاقة.
- وضع مؤشرات أداء ونجاح إدارة الأصول الفكرية

٢. التنظيم: ويتم فيها: تنظيم المعلومات والبيانات والأدلة والنماذج المخصصة لإدارة الأصول الفكرية واستثمارها. تحديد قواعد البيانات حول الأصول الفكرية في المؤسسة وتخزينها.

٣. القيادة والتوجيه: ويتم في هذه الخطوة توجيه الأصول الفكرية بالمؤسسة، بحيث تكون جاهزة وقادرة على الإبداع والابتكار والإنتاج والتميز.

٤. التحسين والتطوير: وفي هذه الخطوة يتم تقييم ومراجعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه بشكل مستمر؛ بغرض التحسين والتطوير المستمر، بما يتلاءم مع قدرات المؤسسة والمستجدات الداخلية والخارجية.

الخبر الثالث: بيوت الخبرة في الجامعات السعودية

تعد تجربة إنشاء بيوت الخبرة في الجامعات السعودية تجربة رائدة على المستوى العربي لاستثمار منسوبيها كأصل من أصولها الفكرية، حيث كانت السبابة في إنشاء ما يطلق عليه بيوت الخبرة في مختلف كليات الجامعات، إذ تعد بيوت الخبرة وسيلة لإشراك واستثمار خبرات ومبادرات منسوبي الجامعة لتقديم خدمات مجتمعية في مختلف التخصصات. وتعرف بيوت الخبرة بأنها: مكاتب استشارية يقدم من خلالها أعضاء هيئة التدريس في الكليات التابعة للجامعة الخدمات العلمية والاستشارية بمقابل مالي (بيوت نورة للخبرات التربوية، ٢٠٢٢). وتعرف جامعة الملك عبد العزيز بيوت الخبرة بأنها: أحد قطاعات منظومة الأعمال والمعرفة، وتعنى باستثمار خبرات وقدرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتوفير المتطلبات الإدارية والعلمية والقانونية والتنظيمية، وتعرف بأنها: بيوت متخصصة يؤسسها عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من ذوي التخصصات المتقاربة أو المكملة لبعضها؛ لتقديم خدمات استشارية وبخيرية وعملية على أسس تجارية وربحية (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢). ويعرف مركز البحوث والاستشارات بجامعة الطائف (٢٠٢٣) بيوت الخبرة بأنها: وحدة إدارية تتبع مركز البحوث والاستشارات بالجامعة، تسعى لاستثمار خبرات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في نقل المعرفة وتحويلها إلى مشاريع ذات عوائد مالية ومعنوية، عن طريق تقديم الدراسات العلمية أو الدراسات البحثية والاستشارية لتلبية متطلبات الجهات المستفيدة.

أهداف بيوت الخبرة في الجامعات السعودية:

- تسعى بيوت الخبرة في الجامعات السعودية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تتيح الفرص لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقديم خدمات استشارية وبحثية متميزة للمجتمع في مختلف التخصصات، بمقابل مادي.
- تدريب الطلبة في الجامعة وتنمية قدراتهم بالمشاركة في الخدمات الاستشارية والبحثية.
- استثمار وتنمية قدرات وإمكانيات موارد الجامعة المختلفة (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).
- أما مركز البحوث والاستشارات في جامعة الطائف (٢٠٢٣) فيذكر أهداف بيوت الخبرة فيما يأتي:
- تعزيز مبدأ الشراكة بين الجامعة والجهات المستفيدة من كافة شرائح المجتمع.
- تقديم الخدمات الاستشارية والعلمية والبحثية في كافة التخصصات.
- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمساهمة في خدمة المجتمع.
- تتيح للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس إنشاء بيوت خبرة متخصصة كتحفيز لهم.
- تتيح لطلبة الجامعة تنمية قدراتهم من خلال الخدمات والمشاريع الاستثمارية التي تقدمها بيوت الخبرة.
- الاستفادة من إمكانيات الجامعة لخدمة الجهات المستفيدة، مع تعويض الجامعة من عائدات المشاريع التي تقدمها بيوت الخبرة.
- تطوير العمل الاستشاري بالجامعة ليكون الاختيار الأمثل لتلبية احتياجات المجتمع الخارجي في القطاعين: العام والخاص.

الدراسات السابقة:

لأهمية استثمار وإدارة الأصول الفكرية في الجامعات، فقد اهتم بعض الباحثين بإجراء الدراسات حولها، ومنها دراسة **Sengupta and Rossi (2023)** التي كشفت عن تأثير تشراك المعرفة على زيادة الموارد المالية للجامعات، وذلك باستخدام القدرات الديناميكية (البحوث، الاستشارات، التطوير المهني... إلخ)، كما هدف البحث إلى الكشف عن ارتباط التغيرات في تبادل المعرفة بأنواعها المختلفة على المحافظ المالية في الجامعات من جهة وأثرها على أصحاب المصلحة من جهة أخرى. وقد تم استخدام المنهج التحليلي، وتم الاعتماد على تحليل اللوحات السنوية للتقارير المالية لعينة مكونة من (١١٠) جامعات في المملكة المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن ارتفاع الدخل باستخدام القدرات الديناميكية يرتبط بدرجة عالية بالتخصص بأنواع أصحاب المصلحة، كما أظهرت أن الجامعات ذات الدخل الأعلى هي التي تتمتع بموارد غير ملموسة (الموارد الفكرية) أكثر، وتكون استجابتها لتنوع أصحاب المصلحة أسرع. وأجرى الشمري (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ومعوقاته في جامعة حائل، وتقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبيانياً على عينة قوامها (٧٩٤) فرداً من منسوبي الجامعة. وتوصلت النتائج إلى أن واقع استثمار رأس المال البشري في الجامعة كان متوسطاً، ويعاني الاستثمار في رأس المال

البشري من معوقات عديدة، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لاستثمار رأس المال البشري في الجامعة. بينما هدفت دراسة هجرس (٢٠٢٢) إلى التعرف على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الأداء الجامعي ومحاولة رصد معوقاته ومتطلباته، وتقديم استراتيجية حول إدارة رأس المال الفكري. تم استخدام المنهج المقارن، واستخدمت أداة المقابلة، والتي تم تطبيقها على (٢٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس الخاصة وجامعة المنصورة الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات أعضاء هيئة التدريس محدودة في استخدام التقنيات الحديثة واستراتيجيات التدريس والتقييم، كما أكدت نتائج الدراسة أهمية استثمار الأصول الفكرية في الجامعة فهو بمثابة خطوة أساسية لإنتاج علمي وبحثي متميز وتحقيق تقدم في مؤشر تصنيف الجامعات ورفع مستواها العلمي، كما كشفت النتائج عن تعدد المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري خاصة في ظل عدم الوعي المؤسسي بأهمية رأس المال الفكري، وضعف الموارد المالية والمادية والبنية الأساسية. كما هدفت دراسة العامري (٢٠٢٢) إلى تشخيص واقع بدائل التمويل في جامعة طيبة، والكشف عن معوقات بدائل التمويل فيها، وتحديد مقترحات لتنوع بدائل التمويل فيها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والمقارن)، باستخدام الاستبانة والمقابلة اللتين طبقتهما على عينة تكونت من (١٤٠) فرداً من العمداء والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة طيبة. أظهرت نتائج الدراسة أن مصدر التمويل الأساسي يأتي من الدولة، وضعف الموارد الذاتية للجامعة، وتتركز الموارد الذاتية على إدارة الاستثمار والوقف والموارد الذاتية، ومن المعوقات ضعف استثمار موارد الجامعة بسبب البيروقراطية الإدارية. وهدفت دراسة Mahmud et al. (2022) إلى التعرف على الأنشطة المدرة للدخل في الجامعات الإندونيسية الحكومية ومن ثم التوصل إلى نموذج لإدارتها واستكشاف نموذج إدارتها. استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة. ومن خلال مقابلات متعمقة وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأنشطة المدرة للدخل، واستخدام عينات قصدية للأنشطة التي توفر موارد ذاتية للجامعة، تم التوصل إلى أن هذه الأنشطة تساعد الجامعات على إكمال ميزانيتها كما توفر العديد من الوظائف الجديدة داخل الجامعة، كما يعد هذا الدخل مفيداً لتوظيف موظفين إضافيين في المشروع وشراء الإمدادات والمواد والمعدات وتحسين المرافق اللازمة للتعليم والبحث والإرشاد والتدريب والأنشطة الإنتاجية. كما قدمت الدراسة نموذجاً لتطوير الأساليب الإدارية اللازمة لزيادة هذا النوع من الدخل من خلال تطوير الشراكات والتعاون بين رئيس الجامعة ورئيس وكالة تطوير الأعمال والعمداء، بحيث يمكن مراقبة وتقييم جميع أشكال الأنشطة التي تصبح مصادر مالية. كما وضعت الدراسة نموذجاً للأعمال يحقق الحوكمة والمساءلة لمثل هذا النوع من الأنشطة. وسعت دراسة Alghamdi et al. (2022) إلى الكشف عن واقع الاستثمار في الأصول الفكرية في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية في ضوء قرار الحكومة بتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، وربط ذلك بأهداف الجامعة الاستراتيجية وأهدافها في مجال البحث والابتكار والتنمية المهنية للموارد البشرية. استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على جامعة الباحة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعة وتحول دون استدامة وزيادة فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري، وأهمها: مراقبة وقياس نمو رأس المال

الفكري للتأكد من مسيرته لوتيرة النمو المحلي الذي تطمح الحكومة إلى تحقيقه من خلال الجامعات، وحتى تحقق الجامعة الاستدامة لاستثمار رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. أما دراسة **Titko and Lentjušenkova (2021)** فقد هدفت إلى التعرف على واقع قياس الاستثمار في رأس المال الفكري في التعليم العالي دراسة حالة في لاتفيا، وسعت إلى دراسة العوائد المالية وغير المالية التي تعود على الجامعات من خلال استثمار رأس المال الفكري في جامعات لاتفيا. واستُخدمَ منهج دراسة الحالة على جامعة لاتفيا. وتوصلت النتائج إلى صعوبة تحديد العوائد غير المادية للاستثمار في رأس المال الفكري مقارنةً بالعوائد المادية المباشرة والتي يمكن قياسها من خلال نماذج محددة. وهدفت دراسة العود والمقري (٢٠٢١) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود، بالاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبيه (المسحي، الوثائقي). كما طبقت استبانة على (٣٦٦) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة نقاط قوة إدارة رأس المال الفكري في الجامعة بدرجة متوسطة، وفرص في البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، وتوصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى التأكيد على دعم التوجه نحو إدارة رأس المال الفكري، واستثماره من قبل الجامعة، ونشر ثقافة إدارة رأس المال الفكري في الجامعة وخارجها، وتقديم دورات تدريب لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بشكل عام وخاصة في البحث والإنتاج العلمي. بينما هدفت دراسة **Secundo et al. (2018)** إلى استخدام نموذج العقل الجمعي لإدارة رأس المال الفكري، كما هدفت إلى الكشف عن آلية إدارة رأس المال الفكري من خلال إشراك أصحاب المصلحة؛ لتحقيق الهدف الثالث من أهداف الجامعة ذات العلاقة بالبعدين: الاقتصادي والاجتماعي. تم استخدام المنهج النوعي ودراسة الحالة، وتطبيق أداة المقابلة شبه المنتظمة، وطبقت على جامعة كافوسكا (واحدة من أقدم جامعات أوروبا). وأظهرت النتائج ضرورة إدارة رأس المال الفكري باعتبار أنه جزء من النظام الكلي للبيئة والمجتمع، وإشراك أصحاب المصلحة حتى وإن كان في سياق الجامعات؛ حتى تستطيع الجامعة أن تحقق دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أجرى **القبلي والبابطين (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على (١٠٠) عضو هيئة تدريس والوكلاء والعمداء بست كليات أهلية بالرياض: كلية الرياض، كلية المعرفة، كلية الغد، كلية الفارابي، كلية العناية، كلية الشرق العربي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة رأس المال الفكري كان بدرجة متوسطة. وسعت دراسة **Córcoles (2013)** إلى تحديد أهمية إدارة الأصول الفكرية كأداة لمواجهة التحديات الجديدة في الجامعات الأوروبية، كما هدفت إلى تقديم نموذج لإدارة الأصول الفكرية في الجامعات كمقترحات لمساعدتها في عملية تطوير قدرتها على تحديد وقياس وإدارة أصولها الفكرية. اتبعت منهجية دراسة الحالة أساسًا لفهم كيف تقوم الجامعات الأوروبية بقياس وإدارة أصولها الفكرية، ومن أبرز نتائجها بناءً نموذج يقوم على تعريف ونشر استراتيجية الجامعة وأهدافها، تحديد الأصول الفكرية المهمة المتعلقة بهذه الأهداف وإنشاء شبكة العلاقة السببية فيما بينها. وتحديد مجموعة المؤشرات وتطويرها لكل الأصول غير الملموسة، والتقييم والمراجعة الدورية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وللحصول على معلومات متعمقة حول واقع إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؛ اعتمدت الباحثة المنهج النوعي عبر أسلوب دراسة الحالة لعدد من البيوت؛ كونه من أنسب الأساليب لذلك.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات بيوت الخبرة في كليات التربية أو البيوت المتخصصة في المجال التربوي بالجامعات السعودية، وبلغ عددهم (١٨)، وتم اختيار عينة قصدية هادفة تكونت من (٧) مشاركين من قادة بيوت الخبرة في كليات التربية في الجامعات السعودية الذين أبدوا استعدادهم وموافقتهم بالمشاركة في الدراسة، بحيث تنطبق عليهم المعايير الآتية: (أن يكون قائداً لبيوت الخبرة أو مشرفاً فيها، وأبدى الموافقة بالمشاركة). ويبين الجدول (١) الآتي وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول ١: وصف خصائص عينة الدراسة

الجامعات	الجنس	الدرجة العلمية	المنصب القيادي	سنوات إنشاء البيت
الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	أنثى	محاضر	مدير مركز الأعمال ببيت الخبرة	٤
الملك عبد العزيز	ذكر	أستاذ	رئيس بيت الخبرة	٧
الطائف	ذكر	أستاذ مشارك	رئيس بيت الخبرة	٦
الملك خالد	ذكر	أستاذ	رئيس مكتب الخبرة	٥
القصيم	ذكر	أستاذ	رئيس بيت الخبرة	٣
جدة	ذكر	أستاذ مساعد	مدير تنفيذي	٢
الباحة	ذكر	أستاذ مشارك	رئيس بيت الخبرة	٧

أداة الدراسة:

بغرض الحصول على معلومات متعمقة حول مشكلة الدراسة ومعرفة واقع إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؛ تم استخدام المقابلة شبه المنظمة لجمع المعلومات والبيانات؛ كونها أنسب أدوات الدراسات النوعية بأسلوب دراسة الحالة النوعية لمعرفة آراء المشاركين ومشاعرهم وتجاربهم حول الظاهرة المدروسة. حيث يؤكد (Gray 2014) أن أداة المقابلة تساعد الباحث في الكشف عن وجهات النظر لمجموعة من الأفراد حول قضية معينة ويتعرف على مشاعرهم وخبراتهم نحوها، والتي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أداة أخرى. وقد تكون دليل المقابلة من مقدمة حول أهداف الدراسة والمقابلة والمعلومات العامة لعينة الدراسة، ثم أسئلة المقابلة التي تم اشتقاقها من أسئلة الدراسة والاستفادة من بعض الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة. وقد بلغت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية (٢٣) سؤالاً تتوزع على أربع مجالات (فئات) رئيسية، وهي: التخطيط

وتضمن (٥) أسئلة فرعية، والتنظيم والتوجيه وتضمن (٨) أسئلة فرعية، والتسويق وتضمن (٥) أسئلة فرعية، والتقييم وقياس الأثر وتضمن (٥) أسئلة فرعية.

مصداقية المقابلة: بعد الانتهاء من بناء المقابلة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ للتأكد من وضوحها ومستوى صياغتها اللغوية، والأخذ بمقترحات تحسينها. وتم إجراء بعض التعديلات في ضوء آراء السادة المحكمين، حيث تم حذف ودمج بعض الأسئلة؛ حتى أصبحت أسئلة المقابلة (٢٠) سؤالاً في صورتها النهائية. كما قامت الباحثة باختيار أحد المشاركين وإجراء مقابلة معه؛ بغرض التحقق من وضوح الأسئلة للمشارك وتحديد زمن المقابلة.

إجراءات تطبيق المقابلة: تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة بحث علمي من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكذلك تقديم نموذج طلب موافقة على بحث من اللجنة الفرعية لأخلاقيات البحوث الإنسانية والاجتماعية. وتم التواصل مع أفراد العينة من خلال الرسائل عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي، للتنسيق والحصول على الموافقة لإجراء المقابلة، وتحديد الأسلوب المناسب: (اتصال هاتفي، تسجيل صوتي، مقابلة عن طريق برنامج ZOOM). وقد اتبعت الباحثة بعض الخطوات في إجراء المقابلة:

- الترحيب بالمشارك وتوضيح هدف المقابلة.
- التأكيد على سرية البيانات وأنها لأغراض البحث العلمي.
- تحديد وقت المقابلة مسبقاً، بحيث يكون مناسباً للمشارك.
- الاستئذان من المشارك بتسجيل المقابلة، حيث وافق جميع المشاركين عدا مشارك واحد تم تسجيل المقابلة كتابياً.
- إتاحة الفرصة للمشارك بالوقت الكافي للتحدث دون مقاطعة بالتعبير عن آرائه خلال فترة المقابلة، بالإضافة إلى توضيح بعض الاستفسارات التي تتطلب ذلك.
- استمرت فترة إجراء المقابلة للمشاركين ما بين (٢٥ - ٣٠) دقيقة.

التحقق من الاعتمادية: وهي مصطلح يوازي الثبات في البحث الكمي، والمقصود بها الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا ما تمت إعادة المقابلة. وعليه، فقد تم إعادة إرسال أسئلة المقابلة وإجابات المشاركين بعد مرور أسبوعين؛ للتأكد من تطابق الإجابات مما تم تسجيله صوتياً مع المكتوب.

إجراءات تحليل بيانات المقابلة: تمت عملية تحليل البيانات وفق عدة خطوات، وأهمها: تم تحليل البيانات النوعية للمقابلات من خلال أسلوب التحليل النوعي Thematic analysis، وهو تحديد وتحليل وتفسير أنماط الموضوعات داخل البيانات النوعية، ويتميز بأنه أسلوب مرّن يساعد في استخراج البيانات المهمة، وتمييزها وتصنيفها في موضوعات تجيب عن أسئلة البحث. وتم الاطلاع على عدد من الأساليب والنماذج، ومنها: نموذج Creswell (2014) لتحليل البيانات النوعية، وتم اعتماد الخطوات التالية في تحليل البيانات النوعية للمقابلة،

وذلك كما يأتي: التهيئة وتنظيم البيانات- الترميز الأوّلي للبيانات- البحث عن الموضوعات الأولية- المراجعة- التحديد النهائي للموضوعات الأساسية وكتابة النتائج كما في الجدول (٢).

- تفرغ بيانات المقابلة لكل مشارك، وذلك من خلال الاستماع للتسجيل الصوتي لكل مشارك عدة مرات وتفرغ إجاباته إلى الورق.
- قراءة نص كل مقابلة قراءةً فاحصة متعمقة أكثر من مرة، وتحديد العبارات المهمة لتطوير قائمة بها.
- قراءة نص المقابلات قراءة دقيقة ومفصلة سطرًا بسطر، ثم تقسيم البيانات إلى أجزاء من المعلومات. ومن ثم الترميز المفتوح في شكل تعليقات.

جدول ٢: جدول تحليل الموضوعات

عدد المشاركين	الأفكار الفرعية	الأفكار الرئيسية	محاور البحث
٥	الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم.	التوجهات والخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة.	التخطيط
٢	مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة وأعضاء بيوت الخبرة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	المشاركون في إعداد التوجهات والخطة الاستراتيجية.	
٥	وجود خطط تشغيلية في بيوت الخبرة تتضمن الأنشطة التي تقدمها.	الخطط التشغيلية (التنفيذية) لبيوت الخبرة.	
٧	إعلان الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.	إعلان الخطة الاستراتيجية.	
٧	توفر اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم عمل بيوت الخبرة.	اللوائح والأنظمة.	
٧	آليات اختيار مجلس إدارة بيوت الخبرة.	إدارة بيوت الخبرة.	
٦	الهيكل التنظيمي وخصائصه وحدائمه ومرونته.	المبائل التنظيمية.	
٤	وجود التوصيف الوظيفي لبيوت الخبرة ووضوح التوصيف الوظيفي.	التوصيف الوظيفي في بيوت الخبرة.	التنظيم والتوجيه
٦	توفر قاعدة بيانات كافية وشاملة حول بيانات الأعضاء المشاركين، والمستفيدين، وأصحاب المصلحة.	قاعدة بيانات بيوت الخبرة.	
٤	وجود عملية اتصال بين بيوت الخبرة وأصحاب المصلحة والمستفيدين.	عملية الاتصال الإداري.	
٤	- يتم اختيار الأنشطة والمشاريع الاستثمارية وفقا لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل.	اختيار الأنشطة والمشاريع الاستثمارية.	
٣	- يتم اختيار الأنشطة والمشاريع الاستثمارية وفقا لإمكانات الأصول الفكرية في البيوت.		
٧	لا توجد آلية للتطوير المهني للأصول الفكرية.	التطوير المهني لقدرات الأصول الفكرية في بيوت الخبرة.	التسويق
٦	لا تتوفر خطة تسويق محددة تتبعها بيوت الخبرة.	خطة تسويق منتجات بيوت الخبرة.	
٤	وجود شراكة فاعلة مع المؤسسات ذات العلاقة.	الشراكة الخارجية.	
٣	وجود آلية واضحة للتسويق.	آلية التسويق التي تتبعها بيوت الخبرة.	
٤	وجود خطة للتعامل مع المخاطر التسويقية.	المخاطر التسويقية.	
٢	- القدرة على جذب المستفيدين.	القدرات التسويقية لبيوت الخبرة.	

عدد المشاركين	الأفكار الفرعية	الأفكار الرئيسية	محاور البحث
٦	- القدرة على خدمة المستفيدين		
٧	- القدرة على تحديد حاجاتهم.		
٧	واقع حجم الإنفاق على بيوت الخبرة مقابل العائد.	حجم الإنفاق على بيوت الخبرة.	
٣	مؤشرات ومعايير تقييم أداء أعضاء بيت الخبرة والخدمات والأنشطة والمشاريع.	مؤشرات ومعايير تقييم الأداء.	
	توفر آلية وأدوات لتقييم:	آلية وأدوات تقييم الأداء.	
٢	- أداء أعضاء بيت الخبرة.		
٣	- الخدمات والمشاريع المقدمة.		
٧	-رضا المستفيدين.		
٢	- الأهداف الاستراتيجية.		

التقييم
والمقاييس
الأثر

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع التخطيط للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

قامت الباحثة بتحليل نتائج المقابلات للمشاركين عن طريق تفرغ التسجيل الصوتي لكل مشارك وترميز إجاباته وتحويلها إلى نصوص مكتوبة، ثم تم إعادة قراءتها عدة مرات، حيث تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال ترميز إجابات المشاركين حول واقع التخطيط الاستراتيجي لاستثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة حول التخطيط الاستراتيجي، حيث تركزت الإجابات على ثلاثة محاور، وهي كما يأتي:

١. الخطة الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية لبيوت الخبرة، وتمحورت في عدة أبعاد هي:

- التوجهات والخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة وآلية إعدادها: اتفق جميع المشاركين عينة الدراسة على أنه لا توجد خطة استراتيجية أو توجهات استراتيجية لبيوت الخبرة، فلا توجد رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية ولم تتبع البيوت أي إجراءات لإعداد خطتها الاستراتيجية، وإنما تعتمد بيوت الخبرة على الخطة الاستراتيجية للكليات أو المعاهد التي تتبعها البيوت. حيث أجاب المشارك (١) من جامعة (ب) بأن الخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة تعتمد على الخطة الاستراتيجية للمعهد، ويوجد هدف رئيس للبيوت وهو تحقيق العائد المالي من خلال استثمار الأصول الفكرية في الجامعة للأطراف المستفيدة من خارج الجامعة بمقابل مادي. وهذه الإجابة تتفق مع المشارك (٢) من جامعة (ج) أن التخطيط لبيوت الخبرة يتم في أروقة معهد البحوث والاستشارات ولا توجد خطط مستقلة للبيوت. أما المشارك (٣) من جامعة (ن) فيذكر أن الخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة تنبثق من الخطة الاستراتيجية للكلية. ويقول المشارك (٤) من جامعة (ع): "إن إدارة بيوت الخبرة توجه مكاتب الخبرة بعمل خطة استراتيجية، فعند الإنشاء يتم إنشاء دليل كامل لمكاتب الخبرة يحتوي الأهداف والخطة الاستراتيجية والآليات والتوصيف". أما بقية المشاركين فقد أجابوا صراحةً بأنه لا يوجد خطة استراتيجية للبيوت. بينما أضاف المشارك (٥) من جامعة (ص) القول بأنه "متاح لكل بيت خبرة الاجتهاد في وضع

أهداف فقط ولا ترقى للخطة الاستراتيجية". ويُشير ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في البيوت وربطها بالخطط التنفيذية ومن ثم المشاريع.

- **المشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية من المستفيدين وأصحاب المصلحة:** يتفق جميع المشاركين - بعد تحليل إجاباتهم - على أنه لا يتم إشراك أي طرف في إعداد الخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة، سواء من أعضاء بيوت الخبرة أم المستفيدين أم أصحاب المصلحة. بينما المشارك (١) من جامعة (ب) فذكر أنه يتم التواصل مع الجهات المستفيدة وتلمس الاحتياجات والمشاريع التي تحتاجها. أما المشارك (٧) من جامعة (ط) فيقول: إنه "لا يشارك أصحاب المصلحة بشكل مباشر، إنما يتم دراسة الاحتياجات من خلالهم ومن خلال المستفيدين عبر استبانات إلكترونية ودراسات استقصائية". ويشير ذلك إلى أن دراسة الاحتياج تتم من قبل رؤساء البيوت دون إشراك أصحاب المصلحة بشكل مباشر.

٢. **الخطط التشغيلية (التنفيذية) لبيوت الخبرة:** اتفق المشاركون على وجود خطط تشغيلية في بيوت الخبرة تتضمن الأنشطة التي تقدمها بيوت الخبرة، إلا أن إعداد تلك الخطط يتم عن طريق العرض والطلب وعلى احتياجات سوق العمل ولا تنبثق من الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية لبيوت الخبرة. أما المشارك (١) من جامعة (ب) فيؤكد أن الخطط التنفيذية يتم تقديمها قبل إنشاء البيت ولمدة سنة كاملة. أما المشارك (٣) فيشير إلى أن الخطة التنفيذية تتبع خطة الكلية. بينما المشارك (٤) من جامعة (ع) فيقول: "يتم الطلب من مكاتب الخبرة عمل خطط تنفيذية سنوية أو كل ثلاث سنوات بحسب طبيعة مكتب الخبرة". وباستقراء إجاباتهم، اتضح أن الخطط التشغيلية أو المشاريع تتركز على الدورات التدريبية. أما معظم المشاركين (٢) فقد أجابوا بأنه لا يوجد خطط تشغيلية في البيوت. أما المشارك (٧) من جامعة (ط) فيرى أن خطط المشاريع أقرب إلى الخطط التنفيذية، حيث يحدد فيها النشاط والمنفذ وزمنه.

٣. **إعلان الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية:** اتفق معظم المشاركين على أن الخطة الاستراتيجية لبيوت الخبرة غير معلنة، وهذا شيء طبيعي؛ لأنه ليس لديها خطة مستقلة، ولكن يقتصر الإعلان عن الدورات التدريبية فقط، وهذا ما أجاب به المشارك (٣) من جامعة (ن). أما المشارك (١) من جامعة (ب) فأشار إلى أن الإعلان داخلي لبيت الخبرة، وأشار رؤساء البيوت فقط ولا تعلن للعامة. أما المشارك (٢) من جامعة (ج) فيقول: "نعم يتم إعلان الخطة والمشاريع على موقع الكلية الرسمي، فيه الرؤية وغيرها؛ لأن هدف الكلية الاستراتيجي للاستثمار الذاتي يتم إسقاطه على بيوت الخبرة بحيث توفر دخل للكلية وتنمي مواردها الذاتية". أما المشارك (٤) من جامعة (ع) فيذكر أنه يتم الإعلان عن الخطط التشغيلية عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل وعند المستفيدين وأصحاب المصلحة، ويتولى ذلك الإدارة العليا لبيوت الخبرة، لكن المواقع الإلكترونية قيد الإنشاء". أما بقية المشاركين فأجابوا صراحة بأنه لا يوجد إعلان للخطط التشغيلية ولا يوجد موقع للبيوت حتى يتم الإعلان عبرها. وتشير الاستجابات إلى أن ما يُعلن هو الأنشطة والمشاريع ولا تعلن الخطط.

من خلال استقراء نتائج تحليل المقابلات للمشاركين في بُعد التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن بيوت الخبرة في كليات التربية في الجامعات السعودية تفتقر إلى وجود خطة وتوجهات استراتيجية؛ كونها غير مستقلة وتتبع إداريا الكليات أو المعاهد الاستشارية، وتعمل وفق الخطط الاستراتيجية للمعهد أو الكلية. كما أن المشاركين من خلال إجاباتهم لم يفرقوا بين الخطة الاستراتيجية وخطط الأنشطة، كما أنه لا يتم مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في وضع الخطة الاستراتيجية، وأن المشاركين من خلال إجاباتهم لم يفرقوا بين الخطط التشغيلية لبيوت الخبرة وقائمة الأنشطة التي تقدمها. فاتضح أن لدى البيوت قائمة بالأنشطة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين ولا توجد خطط تشغيلية مزمنة محدد كل تفاصيلها، وهذا قد يعود إلى عدم وجود توجهات وخطة استراتيجية واضحة. ويفسر هذه النتيجة ما ذكره هجرس (٢٠٢٢) من ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر دخل مهم للجامعات؛ كونه اعتمد لسنوات عديدة على الدخل الحكومي كمصدر أساسي. وتختلف النتيجة عن دراسة جعيجع وجعيجع (٢٠٢١) التي أكدت ضرورة التخطيط الاستراتيجي لاستثمار رأس المال البشري في الجامعات، ويجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والاستفادة منها في رسم استراتيجية واضحة لاستثمارها، بحيث تكون استراتيجية مستقلة تنبثق من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. كما اختلفت هذه النتيجة عن دراستي (Secundo et al., 2018; Sengupta & Rossi, 2023) اللتين أشارتا إلى ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في توجيه آليات الاستثمار في الأصول الفكرية.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما واقع التنظيم والتوجيه للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة المتعلقة بعمليات التنظيم والتوجيه التي تتبعها بيوت الخبرة للاستثمار في الأصول الفكرية فيها، حيث تركزت الإجابات على عدة محاور، وهي كما يأتي:

- **اللوائح والأنظمة والقوانين في بيوت الخبرة:** اتفق معظم المشاركين على وجود لائحة تنظم عمل بيوت الخبرة إدارياً ومالياً، تم إعدادها من معهد التنمية والبحوث الاستشارية ومصادق عليها من مجلس الجامعة.

- **آليات اختيار مجلس إدارة بيوت الخبرة:** اتفق معظم المشاركين على أن اللائحة حددت آلية شروط واضحة ومعلنة لاختيار رئيس البيت، بحيث يحق لأي عضو في بيت الخبرة أن يقدم طلباً للمعهد بأن يكون رئيس بيت، والمعهد يقوم بدراسة الطلب ويتخذ القرار بالقبول أو الرفض. أما بخصوص بقية أعضاء البيت، فيتم اختيارهم من قبل رئيس البيت؛ بما يحقق أهداف البيت. حيث يرى المشارك (٧) من جامعة (ط) "أن اللائحة تحدد آلية اختيار رئيس البيت، ولكن لم يتم تحديد آلية اختيار الأعضاء إنما يترك الأمر لصاحب البيت هو يستقطب من يراه مناسب لتنفيذ المشروع"، ويشير ذلك إلى وضوح الآليات والإجراءات المتبعة لاختيار رئيس بيت الخبرة.

- **الهياكل التنظيمية:** تفاوتت إجابات المشاركين حول وجود هياكل تنظيمية وتوصيف وظيفي لرئيس وأعضاء بيت الخبرة، حيث أجاب أربعة من المشاركين بأنه لا توجد هياكل تنظيمية لبيوت الخبرة، إذ يقول المشارك (٢) من جامعة (ج): إنه "لا يوجد هيكل تنظيمي لأن الحرية متروكة لصاحب البيت؛ كونه شغل فردي وليس مؤسسي، لذلك الاستدامة في بيوت الخبرة ضعيفة جدا". بينما اثنان من المشاركين صرحوا بوجود هياكل تنظيمية لبيوت الخبرة. أما المشارك (٥) من جامعة (ص) يقول: "بعضها يوجد فيها هيكل تنظيمي وبعضها لا يوجد ليس إلزامي".

- **وضوح التوصيف الوظيفي لأعضاء بيوت الخبرة:** بعد تحليل إجابات المشاركين، اتضح أن هناك تفاوتاً في إجاباتهم حول وجود توصيف وظيفي محدد لأعضاء بيوت الخبرة، حيث أجاب أربعة من المشاركين بعدم وجود توصيف وظيفي؛ لأنها تجربة جديدة، بينما ثلاثة من المشاركين أجابوا بأن التوصيف الوظيفي يُحدد عند تقديم طلب إنشاء البيت وفق النموذج المطلوب من المعهد: الأعضاء وتوصيف مهامهم والإداريون والمحاسب المالي.

- **وجود قاعدة بيانات داخل بيوت الخبرة:** اتفق معظم المشاركين على وجود قواعد بيانات في بيوت الخبرة، مثل: بيانات الأعضاء المشاركين في تقديم الخدمات مثل الاسم ومعلومات التواصل والموضوعات التي سبق أن قدمها والبيانات البنكية، وبيانات إدارية ومالية، بيانات للمستفيدين الذين سبق التعامل معهم وأرقام أصحاب المصلحة، وتحتوي بالأساس على بيانات التواصل والبيانات البنكية والحسابات والسير الذاتية. عدا مشارك واحد أجاب بأنه لا توجد لديهم قاعدة بيانات.

- **طبيعة عملية الاتصال بين بيوت الخبرة وأعضائها وأصحاب المصلحة والمستفيدين:** من خلال تحليل نتائج المشاركين، اتضح اتفاق أربعة من المشاركين بأن عملية التواصل الداخلي تتم مباشرة بين رئيس البيت وبين المعهد مباشرة، بينما عملية التواصل الخارجي تتم عن طريق المعهد وأصحاب المصلحة والمستفيدين بشكل رسمي. في حيث رأى ثلاثة من المشاركين أن عملية التواصل تتم بصورة فردية وذاتية بين رئيس البيت والمستفيدين عبر وسائل التواصل الشخصية، وغياب التواصل الرسمي عن طريق الجامعة أو المعهد.

- **إجراءات اختيار الأنشطة والمشاريع الاستثمارية:** اتفق جميع المشاركين في إجاباتهم على أن اختيار المشاريع والأنشطة الاستثمارية في بيوت الخبرة يتم وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل وارتباطها بتخصص البيت وأهدافه، عدا المشارك (٣) من جامعة (ن) الذي يرى أن اختيار الأنشطة يتم وفق إمكانيات الأصول الفكرية في البيوت، ويدل ذلك بوضوح على أن الأنشطة والمشاريع تقوم على الاحتياج عند المستهدفين.

- **تطوير قدرات الأصول الفكرية في بيوت الخبرة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار:** اتفق جميع المشاركين في إجاباتهم على أنه "لا يتم تطوير قدرات الأصول الفكرية، حيث إن الفكرة هي استثمار للبيوت من خلال ما يتوفر من أصول فكرية ومواءمتها وفق المشاريع المطلوبة"؛ لأن هدف البيوت ليس تطوير قدرات الأعضاء بل تستثمر قدراتهم وإمكانياتهم وتميزهم وفق المتوفر. ويعتبر هذا التوجه مختلفاً عما توصلت إليه دراسة العودة

والمقري (٢٠٢١) التي توصلت إلى أهمية تطوير وتدريب رأس المال الفكري. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن فكرة بيوت الخبرة تقوم على استثمار وتشغيل الأصول وفق المتوفر ولا تخصص ميزانيات للتطوير.

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما واقع التسويق للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة المتعلقة بعمليات التسويق التي تتبعها بيوت الخبرة للاستثمار في الأصول الفكرية فيها، حيث تركزت الإجابات على عدة محاور، وهي كما يأتي:

- خطة تسويق المنتجات: اتفق خمسة من المشاركين على عدم وجود خطة لتسويق المنتجات الفكرية لأعضاء بيوت الخبرة، سواء كانت مشاريع أم برامج، أما مشارك واحد من جامعة (ص) فيذكر أنه "توجد خطة التسويق ولكنها عبارة عن جهود فردية وليست وفق أسس استراتيجية أو مؤسسية". بينما مشارك واحد فقط يؤكد وجود خطة لتسويق مشاريع بيوت الخبرة، وتتم عن طريق المعهد وليس البيوت.

هذه النتيجة تشير إلى غياب سياسة تسويق مشاريع وأنشطة بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؛ لغياب وجود خطة تسويق واضحة ومعلنة تنبثق من خطة البيوت الاستراتيجية، وهذا يؤكد وجود عشوائية وارتجالية في عملية التسويق. وهذه النتيجة تتعارض مع ما أشار إليه زقاي (٢٠١٥) من حيث نجاح الجامعات العالمية في تسويق خدماتها ومنتجاتها الجامعية من خلال وضع استراتيجية تسويقية وبرامج تعليمية وتدريبية وأنشطة بحثية وتقنية ومعلوماتية؛ تلبيةً لمتطلبات واحتياجات المستفيدين والعملاء.

- طبيعة الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية وبيوت الخبرة المناظرة لتسويق المنتجات الفكرية: يتفق أربعة من المشاركين بأنه لا توجد شراكة سواء بين بيوت الخبرة المناظرة أم بقية المؤسسات لتسويق مشاريع وأنشطة البيوت، حيث يعزي أحدهم الأسباب إلى أن "بيوت الخبرة تجربة جديدة"، وآخر يقول: "أحياناً تدخل التنافسية أكثر من التشاركية بين بيوت الخبرة، لأنها تحرص أن تأخذ المشاريع ولا تشارك بها بيوت الخبرة الأخرى". أما بقية المشاركين فقد اتفقوا حول وجود شراكات عن طريق عقود رسمية من خلال المعهد. وتختلف هذه النتيجة عن ما أشارت إليه دراسة (Mahmud et al. (2022) أن الشراكات والتعاون من شأنه أن ينمي المصادر المالية داخل البيوت.

- آلية التسويق التي تتبعها بيوت الخبرة لاستقطاب سوق العمل والمستفيدين: يتضح من خلال تحليل استجابات المشاركين وجود تباين واختلاف في إجاباتهم حول آليات تسويق مشاريع وأنشطة بيوت الخبرة لاستقطاب المستفيدين، فالمشارك (٧) من جامعة (ط) يقول: يتم التسويق "عن طريق المعهد". أما المشارك (٥) من جامعة (ص) يرى أن التسويق عملية "معقدة؛ لأنها تأخذ إجراءات صعبة وطويلة، لا بد أن تمر بجميع الإدارات وتطلع بشكل رسمي". ويفسر هذه النتيجة ما أشار إليه العامري (٢٠٢٢) من حيث تأثير البيروقراطية الإدارية وطول الإجراءات على تنمية الموارد الذاتية، ويضيف المشارك (٥) من جامعة (ص) قوله: إن "روح التسويق التجاري غير واضح، نحن نطلب منهم أن يحددوا الأطر العامة ونحن نلتزم بها ولكن لا يتم

ذلك، تتم عن طريق الجامعة فقط ومن خلال قنواتها". ويتفق اثنان من المشاركين على أن عملية التسويق تتم بجهود ذاتية من قبل المكتب نفسه عبر وسائل التواصل المختلفة. أما المشارك (٤) من جامعة (ع) فيقول: إنه "يتم التسويق من خلال الإدارات العليا وكذلك تسوق البيوت لنفسها، هناك لجان تقوم برصد وتتبع احتياجات السوق وتعمل كوسيط بين السوق والبيت". تشير النتيجة إلى تناقض آراء المشاركين حول آليات تسويق أنشطة بيوت الخبرة؛ وقد يعود ذلك إلى غياب وجود آلية واضحة ومحددة لتسويق منتجات ومشاريع بيوت الخبرة للمستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحمزي (٢٠٢٠) التي أظهرت ضعف ممارسات التسويق التي تتبعها جامعة الأمير سطام في تسويق خدماتها التعليمية.

- التعامل مع المخاطر التسويقية: اتفق جميع المشاركين على وجود مخاطر تسويقية تواجه عملية تسويق منتجات بيوت الخبرة في الجامعات، ومن أهم المخاطر التي أجمع عليها المشاركون: "ضعف الإقبال على الدورات والأنشطة، حيث تكلف بيوت الخبرة في إعدادها وتجهيزها ولا يسجل فيها العدد الذي يغطي الكلفة. أما بالنسبة لأساليب التعامل مع مثل تلك المخاطر التسويقية، أجاب معظم المشاركين بأنه "يتم إجراء الدورات ولا يتم إلغاؤها؛ حفاظاً على سمعة وصورة البيت ومصداقيته". أما المشارك (٧) من جامعة (ط) يقول: "نحاول التكيف معها بسرعة الاستجابة"، أما المشارك (٥) من جامعة (ص) فيقول: "وضعنا قاعدة وضع حد أدنى للمشروع بحيث يغطي على الأقل الكلفة، ويلغى المشروع إذا لم يحقق هذا الحد). والمشارك (٤) من جامعة (ع) يقول: "لا يتم إلغاؤها؛ حفاظاً على سمعة البيت ومصداقيته، إنما نحولها أون لاين؛ حتى لا نتكلف من ناحية القاعات وغيرها". والمشارك (٦) من جامعة (خ) يقول: "لا يوجد خطة للتعامل مع المخاطر التسويقية". وبعض المشاركين يضيف إلى ما سبق وجود مخاطر مالية، وتغييرات السوق السريعة. تشير النتائج إلى أن معظم بيوت الخبرة في الجامعات السعودية تواجه مخاطر تسويقية، أهمها: ضعف الإقبال على برامج وأنشطة البيوت؛ مما يسبب أن بعض البرامج والأنشطة لا تغطي تكاليفها الأساسية، واتضح أن هناك إجراءات تتبعها البيوت لمواجهة تلك المخاطر.

- القدرات التسويقية الأساسية لبيوت الخبرة: فيما يتعلق بواقع قدرات بيوت الخبرة على تسويق منتجات الأصول الفكرية لديهم، انحصرت إجابات المشاركين في ثلاث فئات، أولها: **القدرة على جذب المستفيدين:** حيث يرى المشارك (٧) من جامعة (ط) أنه "يختلف بحسب المشروع بعضه جاذب جداً وبعضه في طبيعته غير جاذب ومهما بذل من جهد لا يفيد". أما باقي المشاركين فقد تباينت ردودهم ولكن أغلبها تدلي بأن القدرة على جذب المستفيدين غير عالية، عدا المشارك (٤) من جامعة (ع) الذي يقول: "أنا متميزة". ثانياً: **القدرة على خدمة المستفيدين:** حيث أجمع معظم المشاركين على أنها متميزة وعالية جداً، عدا مشارك واحد فيرى أنها متوسطة. ثالثاً: **القدرة على تحديد حاجات المستفيدين:** حيث يجيب المشارك (٧) من جامعة (ط): "نعم، نحاول دائماً التواصل مع المستفيدين وتحديد احتياجاتهم سواء جهات أو أفراد"، أما باقي المشاركين فيرون أن القدرة على تحديد احتياجات المستفيدين عالية جداً.

وعليه، يتضح أن بيوت الخبرة قدراتها ضعيفة في جذب المستفيدين، ولكن لديها قدرات عالية في تقديم خدمات وأنشطة ذات جودة عالية تتناسب مع المستفيدين وتلبي احتياجاتهم.

نتائج السؤال الرابع الذي ينص على الآتي: ما واقع التقييم وقياس الأثر للاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة المتعلقة بعمليات التقييم وقياس الأثر التي تتبعها بيوت الخبرة للاستثمار في الأصول الفكرية فيها، حيث تركزت الإجابات على عدة محاور، وهي كما يأتي:

- **حجم الإنفاق مقابل العائد من الاستثمار:** إن من مؤشرات تحقيق بيوت الخبرة لأهدافها ونجاحها في استثمار أصولها الفكرية وتحقيق ربحية هو معرفة حجم الإنفاق على بيوت الخبرة وأعضائه مقابل العائد من استثمار تلك الخبرات، حيث أشارت جميع إجابات المشاركين إلى أن الإنفاق قليل جدًا بينما العائد عالٍ جدًا مقابل الإنفاق. عدا المشارك (٦) من جامعة (خ) الذي يصرح بقوله: "أحيانًا العائد يكون قليل مقابل الإنفاق، فالجامعة تأخذ ٢٠٪ من الأرباح ويؤثر ذلك على الدخل ولا يوجد استثمار لهذا المبلغ"، أما المشارك (٥) من جامعة (ص) فيقول: "يختلف، أحيانًا يكون الإنفاق أكثر من العائد".

وعليه، يتضح أن بيوت الخبرة تحقق عائداً كبيراً من الاستثمار في الأصول الفكرية مقارنة بالنفقات التي تقدمها، وهذه تعد نقطة قوة لبيوت الخبرة يتم البناء عليها في تطوير قدراتها التنافسية، بسبب طبيعة الخدمات والأنشطة التي تقدمها التي تعتمد على أعضاء هيئة التدريس، والتي لا تتطلب نفقات عالية.

والجدير بالإشارة هنا أن إجابات المشاركين تدل على عدم استخدام نماذج أو معايير لقياس العوائد المالية وغير المالية، وقد أشار بعضهم إلى أن سمعة البيت وتحسين الصورة الذهنية للكلية هي أهم العوائد غير المالية الملموسة رغم صعوبة الجزم بذلك. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Titko and Lentjušenkova (2021) من حيث صعوبة قياس العوائد غير المادية.

- **معايير ومؤشرات تقييم أداء بيوت الخبرة وخدماتها وأعضائها:** إن تحديد معايير ومؤشرات دقيقة لتقييم الأداء يساهم في نجاح عملية التقييم، والتي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر، وبالذات عندما تكون البيوت استثمارية، فإذا لم تقيم خدماتها وأدائها قد تتأثر سمعتها وفي ذلك تأثير على مدى تحقيق أهدافها. وللوقوف على واقع التقييم في بيوت الخبرة، فقد تباينت آراء المشاركين، حيث يرى المشارك (٧) من جامعة (ط) "أن المعيار هو الطلب والإقبال من السوق"، أما المشارك (١) من جامعة (ب) فيقول: "هناك عدة مؤشرات للتقييم، وهي: جودة العمل، التقييد بالوقت، الالتزام بالتقارير، الالتزام بالمرجات كاملة، جودة المخرج". أما اثنان من المشاركين فيؤكدان أنه: "لا توجد مؤشرات ومعايير للتقييم، ويقتصر التقييم على النشاط من قبل المعهد بغرض التجديد لها"، بينما المشارك (٤) من جامعة (ع) يقول: "نعم تضع الإدارة مؤشرات ومعايير عامة ويضع البيت مؤشرات ومعايير بحسب المشروع، لكن لا يقيم كل عضو يقدم الخبرة على حدة إنما يقيم المشروع بشكل عام".

وعليه، يتضح أن عملية التقييم تتم بدون وجود معايير أو مؤشرات أداء معتمدة ومحددة في بيوت الخبرة، ولكن تقتصر على تقييم عام وفق معيار الطلب من السوق.

- عملية تقييم أداء بيوت الخبرة وخدماتها وأعضائها: إن عملية التقييم للأداء والخدمات من أهم العمليات الإدارية، والتي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وبالذات عندما تكون البيوت استثنائية، فإذا لم تقيم خدماتها وأدائها فقد تتأثر سمعتها وفي ذلك تأثير على تحقيق أهدافها. وللوقوف على واقع التقييم في بيوت الخبرة، فقد تركزت إجابات المشاركين في أربع فئات رئيسية، وهي:

١. **أداء أعضاء بيت الخبرة:** يتفق معظم المشاركين على أن تقييم أداء أعضاء بيوت الخبرة يتم من خلال استطلاعات آراء المستفيدين بعد الانتهاء من الخدمة مباشرة، عدا المشارك (١) من جامعة (ب) فيرى أن "التقييم فقط يتم من المعهد لرئيس البيت فقط"، أما المشارك (٦) من جامعة (خ) فيؤكد أنه لا يوجد عملية تقييم.

٢. **الخدمات المقدمة:** يتفق معظم المشاركين على أن تقييم الخدمات المقدمة من بيوت الخبرة يتم عن طريق الاستبانات نهاية الخدمة مباشرة، بينما اثنان من المشاركين أكدوا أن بيت الخبرة يتولى مسؤولية مقابلة العميل وسؤاله عن الخدمة ومن خلال وسائل التواصل. أما المشارك (٦) من جامعة (خ) فيقول إنه لا يوجد عملية تقييم.

٣. **رضا المستفيدين وشكاويهم ومقترحاتهم:** يتفق معظم المشاركين على أن تقييم رضا المستفيدين وشكاويهم ومقترحاتهم يتم عن طريق الاستبانات ووسائل التواصل المختلفة.

٤. **الأهداف الاستراتيجية:** تباينت آراء المشاركين حول ما يتعلق بتقييم الأهداف الاستراتيجية لبيوت الخبرة، حيث اتفق ثلاثة من المشاركين على أنه يتم تقييمها كل ثلاث سنوات. أما المشارك (١) من جامعة (ب) فيقول: "كل سنتين ندخلها مجلس معهد تدرس من قبل المجلس ويتم تحديثها حسب الوضع الراهن بحسب السوق والعرض والطلب". والمشارك (٥) من جامعة (ص) يقول: "لا نقيم الأهداف لكن نقيم الإجراءات والأداء العام لبيت الخبرة". بينما اثنان من المشاركين يريان أنه لا يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية لبيوت الخبرة.

يتضح من النتائج وجود تقييم لأداء بيوت الخبرة وأداء أعضائها والخدمات التي تقدمها للتحقق من رضا المستفيدين من تلك الخدمات، وهذه تعد من الجوانب الإيجابية على الرغم من أن عملية التقييم لا تتم وفق معايير ومؤشرات محددة مع أهميتها. ويشير إلى ذلك دراسة (Alghamdi et al. (2022 إلى أن مراقبة وقياس رأس المال الفكري يعزز الاستدامة المالية والميزة التنافسية. بينما لا يوجد اتفاق عام بين المشاركين حول عملية تقييم الأهداف الاستراتيجية؛ لأنها تتطلب تحليلاً ومراجعةً شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للبيوت وتقييمها بغرض التحسين والتطوير، وهو ما تؤكدته دراسة (Córcoles (2013.

مما سبق، يتضح أن واقع إدارة الاستثمار للأصول الفكرية ما زال دون المأمول في بيوت الخبرة، ولم يصل إلى النضج الإداري الكافي لإدارة الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبلي والبابطين (٢٠١٥). وبناءً على النتائج أعلاها، تقترح الباحثة تبني فكر الأعمال بدلاً عن الفكر الإداري الأكاديمي داخل البيوت، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية عبر النموذج المقترح.

إجابة السؤال الخامس والذي ينص على: ما النموذج المقترح لإدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة تم تقديم نموذج مقترح لإدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية وفق نسق معين، يتم فيه توضيحه وفق العناصر الآتية: (خطوات تطوير النموذج، وأهدافه، مكوناته، تحكيمه).

أولاً: خطوات تطوير النموذج

اتبعت الباحثة الإجراءات المنهجية التالية لبناء النموذج المقترح:

١. الاطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية.
٢. النتائج التي تم التوصل إليها من واقع إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة.
٣. تصميم وبناء النموذج المقترح لإدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة.
٤. تحكيم النموذج المقترح من قبل رؤساء بيوت الخبرة وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة، وعددهم (٤).

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

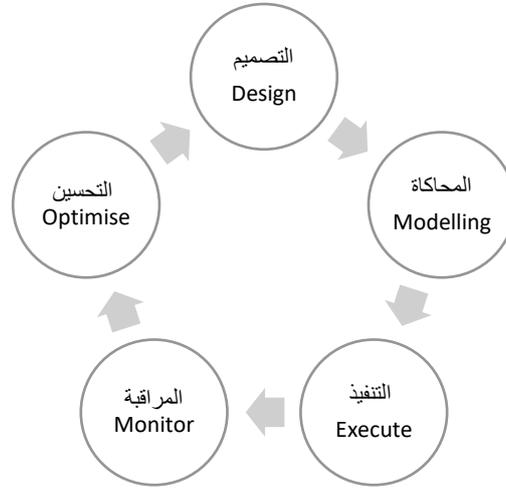
يسعى النموذج المقترح إلى:

- تطوير إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة في الجامعات السعودية.
- الارتقاء بالأداء الإداري لبيوت الخبرة، حيث تشكل مرفداً أساسياً للتمويل الذاتي داخل الجامعات.
- مساعدة رؤساء بيوت الخبرة في الجامعات السعودية في تعظيم الاستثمار في الأصول الفكرية.

ثالثاً: النموذج المقترح

اعتمد النموذج المقترح على نموذج إدارة الأعمال (Business Process Management (BPM)، والذي يشتمل على خمس مراحل أساسية لإدارة الأعمال وربطها بعناصر الإدارة الأساسية التي تم بناء الدراسة على ضوئها، وتتم فعلياً في بيوت الخبرة. ويُعزى اختيار هذا النموذج إلى ارتباطه بإدارة الأعمال وتعزيزه للميزة التنافسية المستدامة في حال تطبيقه على منشآت الأعمال، وهو ما أشارت إليه دراسة Nadarajah and Abdul Kadir (2014)؛ مما قد يساعد على تأسيس العمل الإداري داخل بيوت الخبرة واستدامتها وزيادة القدرة الإدارية الداخلية لها من خلال هذا النموذج، وهو ما أكدته دراسة Jeston (2018). بالإضافة إلى أن النموذج يتضمن نقطة نجاح حرجة وضرورية للمؤسسات وهي المراجعة والتحسين المستمران، وإعادة متابعة العمليات، وهو ما يتطلبه نموذج إدارة الاستثمار في الأصول الفكرية في بيوت الخبرة، حيث تحتاج بشكل مستمر إلى مراجعة

العمليات الداخلية وتكيفها مع متطلبات السوق والشركاء وأصحاب المصلحة، كما دلت على ذلك نتائج الدراسة الحالية. ويشمل نموذج BPM خمس مراحل أساسية، وهي: (التصميم- النمذجة أو المحاكاة- التنفيذ- المراقبة- التحسين)، مع أهمية المراجعة الدورية. ويوضح الشكل الآتي:



الشكل رقم (1)

Business process Management. Source : (Wang, 2019)

وبناءً على النموذج أعلاه، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج حول واقع إدارة استثمار الأصول الفكرية من عناصر الإدارة الأساسية، تم التوصل إلى النموذج الآتي:

نموذج إدارة الأعمال BPM					إدارة استثمار الأصول الفكرية في بيوت الخبرة
التحسين	المراقبة	التنفيذ	المحاكاة	التصميم	
يتم من خلال تحسين التخطيط	ويتم من خلاله مراقبة الانحرافات عن مسار الخطة. باتخاذ الاستجابات السريعة لها بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.	وفيه يتم موازنة تنفيذ الخطط مع ما يتم فعلياً.	وهنا يتم محاكاة الخطط السابقة التي أثبتت نجاحها ولم تتعرض للمخاطر.	في هذه المرحلة يتم تصميم الأهداف الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية للأنشطة.	
وفيه يتم تعديل مسار الإخفاقات والتعثرات وإيجاد حلول لها.	وفيه مراقبة تنفيذ العمليات وفق ما تم تصميمه واتخاذ إجراءات المساءلة اللازمة.	وفيه تنفيذ العمليات وفق ما تم تصميمه.	ويتم فيها رسم سيناريوهات بحيث يتم اختيار السيناريو الأقل تكلفة من حيث الجهد والمال.	يتم تصميم إجراءات سير العمليات بما يضمن سلاسة ووضوح العملية وحفظ المسار ضمن قواعد تشاركية لتكوين ذاكرة تنظيمية مؤسسية.	التنظيم
ويتم فيه اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	يتم فيها مراقبة وقياس نتائج استراتيجيات وخطط التسويق.	يتم فيه موازنة ما تم تصميمه مع التنفيذ.	ويتم فيها محاكاة نماذج تسويق عالمية أو نموذج ناجح سابق مع أهمية الابتكار والتفرد.	يتم فيه تصميم آليات التسويق وميزانيته وتحديد القنوات والوسائل ووضع الخطة التسويقية.	التسويق

التقييم وقياس الأثر	يتعلق بتصميم مؤشرات لتقييم	بناء مؤشرات الأداء	أن تقيس المؤشرات ما	وضع نظام	فهم نقاط القوة
جميع العمليات والأنشطة	في ضوء نماذج التميز	أعدت لقياسه ضمن	للمساءلة وفق ما	والضعف في مؤشرات	الأداء وتعديلها وتقديم
وقياس أثرها.	المحلية والعالمية.	أهداف قابلة للقياس.	توصلت إليه نتائج	التقييم.	التغذية الراجعة



تحكيم النموذج:

تم عرض النموذج المقترح على مجموعة من رؤساء بيوت الخبرة لإبداء أي ملاحظات تتعلق بربط العمل الإداري بنموذج إدارة الأعمال، وعددهم (٤) من رؤساء بيوت الخبرة وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- حث رؤساء بيوت الخبرة بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضرورة تبني النموذج المقترح ووضعه محل التنفيذ.
- ضرورة تعزيز عمليات التخطيط المؤسسي داخل بيوت الخبرة وربطها بالأهداف الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها.
- تصميم الإجراءات والعمليات التنظيمية المختلفة داخل البيوت، بما يضمن سلاسة الإجراءات وتسهيل الاتصالات وتعزيز الشراكات.
- التوجه نحو أصحاب المصلحة والشركاء وإشراكهم في أولويات العمل من خلال شراكات استراتيجية مستدامة ومحكمة.
- التسويق للقيمة المضافة التي تميز بيت الخبرة عن غيره في ذات التخصص.
- بناء معايير ومؤشرات تقوم على مفهوم التفوق المستدام لجميع العمليات والإجراءات التي تتم داخل بيوت الخبرة، مع أهمية المراجعة الدورية المستمرة.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء دراسات تتناول:

- التحديات التي تواجه بيوت الخبرة في الجامعات السعودية.
- تطوير آليات الاستثمار في بيوت الخبرة في ضوء التجارب العالمية.

المراجع:

- ابن سبعان، صالح. (٢٠١٥). إدارة استثمار رأس امالال البشري السعودي في ضوء متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣ (٣٩)، ١٥٩ - ١٩١.
- آل جويعد، بدر. (٢٠٢٢، أغسطس ١٥). القطاع الاستثماري في الجامعات السعودية بين الكيانات الوقفية والخاصة. صحيفة مال، <https://2u.pw/CFaFISE>
- بكري، عبير. (٢٠٢١). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥ (٣)، ١٣٣ - ١٥١.
- بيوت نورة للخبرات التربوية. (٢٠٢٢). الدليل التنظيمي لبيوت نورة للخبرات التربوية. كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، السعودية.
- جامعة الملك عبد العزيز. (٢٠٢٢). بيوت الخبرة: خدمات استشارية وبخنية متخصصة لمختلف القطاعات. <https://expertise-house.kau.edu.sa/Default-19102-ar>
- جميعع، نبيلة؛ وجميعع، وفاق. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية في البلاد العربية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٠ (٢)، ١٢٤ - ١٤٥.
- حسين، رجب عبد الحميد. (٢٠٢٠). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. العربي للنشر والتوزيع.
- الحمزي، نبيل. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ١٠ (١٠)، ٢٣٣٠ - ٢٣٣٦.
- الخصري، مها. (٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الخطيب، معزوزة. (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- خليل، تامر. (٢٠١٥). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٦ (١)، ١٣٣ - ١٥٦.
- الراشدي، حاتم. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. دار طيبة الخضراء للنشر.
- الراشدي، حاتم. (٢٠١٩). واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة القراءة والمعرفة، ١٩ (٢٠٧)، ١٣٧ - ٢٦٥.
- زقاي، حميدي. (٢٠١٥). تأثير الميزج التسويقي لخدمات التعليم العالي في رفع مستوى جودتها من وجهة نظر الطلبة في الجامعات الجزائرية. المجلة التربوية، ٨ (٢١)، ١٠١ - ١٢٣.
- سلمي، أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. مجلة الإدارة التربوية، ١٥ (١٥)، ٣٣٥ - ٤٧٠.

الشمري، عتيق. (٢٠٢٢). تصور مقترح للاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (٢٨)، ٩٥ - ١٣٢.

الشنيفي، علي عبد الله سعد. (٢٠١٨). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٠)، ٧٠ - ٩٠.

العامري، عبد العزيز يحيى. (٢٠٢٢). واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢)، ٢٨ - ١.

عز الدين، حليلة. (٢٠٢٠). التمويل الذاتي للتعليم العالي: الجامعة المنتجة نموذجاً مقترحاً. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ٨ (٢)، ٣٨٩ - ٤٠٣.

العزب، حسين محمد. (٢٠١٦). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٤)، ٧٣١ - ٧٦٤.

العودة، إبراهيم سليمان؛ والمقرى، أريج إبراهيم. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود. مجلة الثقافة والتنمية، ٢٠ (١٦٤)، ١ - ٧٦.

الفحيلة، إبراهيم. (٢٠٢٣). تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح. مجلة كلية التربية عين شمس، (٤٧)، ١٧ - ٧٠.

القبلي، منال؛ والبابطين، عبدالرحمن. (٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، (١)، ٢٣٤ - ٢٣٧.

مدفوني، مليكة. (٢٠١٧). دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAICMT). مجلة دراسات وأبحاث، ٩ (٢٧)، ٢٣٢ - ٢٤٤.

مرسي، شرين عيد. (٢٠١٣). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٤ (٩٥)، ٦٩ - ١٤١.

مركز البحوث والاستشارات. (٢٠٢٣). بيوت الخبرة. جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية،

<https://2u.pw/fqKK23L>

هجرس، منى. (٢٠٢٢). واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة (دراسة مقارنة). مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث

الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٥ (٣٥)، ٦٧٧ - ٧٣٨. doi:

[10.21608/jwadi.2022.253477](https://doi.org/10.21608/jwadi.2022.253477)

وثيقة برنامج التحول الوطني. (٢٠٢٠). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

<https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/pdf>

وثيقة نظام الجامعات الجديد. (١٤٤١هـ). هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

المراجع الأجنبية:

- Alghamdi, S., Wagih, M., Alzahrani, A. & Attia, M. (2022). Investing in the Intellectual Capital of Albaha University, Saudi Arabia, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 7(1), 2717–2725 doi:10.20533/ijcdse.2042.6364.2016.0370.
- Antosova, M., Csikosov, A. (2011). *Intellectual Capital in Context of Knowledge Management*. In Tech. doi: 10.5772/19186
- čerinskienė, I., & Kučaidze, N. (2016, October 20-21). *Diversification of higher education funding: resources, funding forms and methods. Whither Our Economies*. 3rd International Scientific Conference, Conference Proceedings [Elektroninis Išteklius] / Mykolas Romeris University. Faculty of Economics and Finance Management. Vilnius : Mykolas Romeris University, 2016., 37–48 : <https://repository.mruni.eu/handle/007/17752>
- Córcoles, Y. (2013). Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions. *Intangible Capital*, 19(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.201>
- Creswell, W., Creswell, D. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. http://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design_Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf
- Daou, A., Egide, K., & Zhan, S. (2014). Towards a Better Understanding of Intellectual Capital in Mexican SMEs. *Journal of Intellectual Capital* 15, 316–32.
- Gogan, L., & Duran, D. (2014). Intellectual Capital Management – A New Model, Theoretical articles. *SEA -Practical Application of Science*, 2(4), 57-64.
- Goldin, C. (2016). *Human Capital*. In: *Handbook of Cliometrics*. Heidelberg, Germany: Springer Verlag. DOI 10.1007/978-3-642-40406-1_23
- Gray, E. (2014). *Doing Research in the Real World*. London, UK: SAGE.
- Jeston, J. (2018). Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations (4th ed.). Taylor & Francis.
- Mahmud, A., Nuryatin, A., & Susilowati, N. (2022). Income Generating Activity in Higher Education: A Case Study of a Public University in Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(1), 303–312.
- Nadarajah, D., Abdul Kadir, S. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM Journal*, 26(5), 522-531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>.
- Qassas, K., Areiqat, A. (2021). Management Intellectual Capital and its role in achieving competitive advantages at Jordanian Private Universities. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 92–107. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n2p92Todericiu>
- Reckling, D. and Rensch, L (October 17, 2017). *Investing in Intellectual Property: A Real Asset for Institutional Portfolios*. ISBN: 978-3-933207-87-6, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3471499> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3471499>
- Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university settings. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 157-177. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0113>

- Sengupta, A., Rossi, F. (2023). The relationship between Universities' funding portfolios and their knowledge exchange profiles: A dynamic capabilities view', *Technovation*, 121, p. 102686. doi:10.1016/j.technovation.2022.102686
- Serban, A., Todericiu, R. (2015) The Assessment of Intellectual Capital in Romanian Universities. *Studies in Business and Economics*, 10, 100-110. <https://doi.org/10.1515/sbe-2015-0040>
- Stahle, P., & Bounfour, A. (2008). Understanding dynamics of intellectual capital of nations. *Journal of intellectual capital*, 9(2), 164-177.
- Titko, J., Lapina, I. and Lentjušenkova, O. (2021). Measuring of intellectual capital investments in higher education: case of Latvia. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 601-617. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-05-2020-0071>
- Todericiu, R., Şerban, A. (2015). Intellectual Capital and its Relationship with Universities Ramona Todericiu, Anca Şerban. *Procedia Economics and Finance*, (27), 713-717. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01052-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01052-7)
- Unesco Higher Education Conference. (2022, May 18-22). *Round Table Teg Round Table Theme 7: Financing Higher Education En* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Qrbay02rb8w>.
- Wang, W. (2019). *Integrating Business Process Models and Rules: Empirical Evidence and Decision Framework*. Springer International Publishing.

المراجع العربية المترجمة:

- Al- Juwayid, B. (2022, August 15). *The academic sector in Saudi Arabia between and endowment entities for free*. Mal newspaper <https://2u.pw/CFaFISe>.
- Al-Amiri, Y. (2022). The reality of funding at Taibah University and the opinions of its leaders and members regarding the obstacles and possible alternatives to increasing and diversifying the university's resources in light of the American, British, and Japanese experiences. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(2), 1-28.
- Al-Awda, S., Al-Muqri, I. (2021). A proposed strategy for developing intellectual capital management at King Saud University. *Journal of Culture and Development*, 20 (164), 1 - 76
- Al-Azab, A. (2016). The impact of investing in intellectual capital in applying the re-engineering of administrative processes in Jordanian public institutions. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (4), 731-764.
- Al-Fahila, I. (2023). Developing human capital management in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of institutional excellence standards: A proposed scenario. *Ain Shams College of Education Journal*, (47), 17-70.
- Al-Hamzi, N. (2020). The impact of total quality management on the marketing of educational services in Saudi universities. *Journal of Administrative Sciences*, (10), 2330-2336.
- Al-Khatib, M. (2013). *The role of intellectual capital in developing the administrative competence of administrative workers in the Palestinian Ministry of Education in the Gaza Strip*. [Published master's thesis], Al-Azhar University.
- Al-Khudary, M. (2015). *The reality of intellectual capital management in private Palestinian universities in the Gaza Strip* [Unpublished master's thesis], Al-Aqsa University.
- Al-Qibli, M., Al-Babtain, A. (2015). The reality of intellectual capital management in private higher education colleges in the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal for Studies and Research in Educational and Human Sciences*, (1), 234-237.
- Al-Rashidi, H. (2019). *Intellectual capital management in educational institutions*. Mecca: Green Taiba Publishing House.

- Al-Rashidi, H. (2019). The reality of intellectual capital management in education offices in Mecca from the point of view of educational supervisors. *Journal of Reading and Cognition*, 19(207), 137-265.
- Al-Shammari, A. (2022). A proposed scenario for investing in human capital to improve the institutional performance of Hail University employees. *Arab Research in the Fields of Specific Education*, (28), 95-132.
- Bakri, A. (2021). Capital investment and its role in improving job performance at King Khalid University. *Journal of Young Money Economics*, 5(3), 133-151.
- Document on the new university system (1441). *The Experts Committee of the Council of Ministers*. <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>
- EBin Sabaan, S. (2015). Managing Saudi human capital investment in light of comprehensive and sustainable development requirements. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 3(39), 159-191.
- Ezzedine, H. (2020). Self-financing of higher education: The productive university is a proposed model. *Algerian Journal of Social and Human Sciences*, 8(2), 389-403.
- Geagea, N., Wefaq, G. (2021). Strategic planning for investment in human resources as an entry point to achieving development in the Arab countries. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(2), 124-145.
- Hagras, M. (2022). The reality of investing in intellectual capital and its role in improving university performance in light of the requirements of comprehensive quality assurance (a comparative study). *Nile Valley Journal for Human, Social and Educational Studies and Research*, 35(35), 677-738. doi: 10.21608/jwadi.2022.253477.
- Hassanein, H. (2020). *Change management in library and information institutions*. Cairo: Al-Arabi Publishing and Distribution.
- Khalil, T. (2015). Managing intellectual capital as an input to support the development of organizations. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies - Egypt*, 6(1), 133-156.
- King Abdulaziz University. (2022). *Expertise houses: specialized consulting and research services for various sectors*. <https://expertise-house.kau.edu.sa/Default-19102-ar>.
- Madfouni, M. (2017). Studying the impact of investing in human capital on the profitability of SOMIPHOS Phosphate Mining Corporation using the Value-Added Intellectual Factor (VAICMT) methodology. *Journal of Studies and Research*, 9(27), 232-244.
- Maris, E. (2013). Activating the role of university education in meeting the requirements of intellectual capital development: a future study. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 24(95), 69-141
- National Transformation Program Document (2020). *One of the programs of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030*. <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/pdf>
- Noura Houses for Educational Experiences. (2022). *Organizational guide for Noura Houses for Educational Experiences*. College of Education, Princess Noura bint Abdul Rahman University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Research and Consulting Center (2023). *Experience houses*. Taif University, Kingdom of Saudi Arabia, <https://2u.pw/fqKK23L>.
- Salmi, A. (2017). A proposed scenario for steps to improve human capital management in higher education institutions in North Sinai in light of their development requirements. *Journal of Educational Administration*, (15), 335-470.
- Zakai, H. (2015). The effect of the marketing mix of higher education services in raising the level of their quality from the point of view of students in Algerian universities. *Educational Journal*, 8(21), 101-123.