استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود حول تجربة الجامعة في تسويق الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة

محمد بن عبدالعزيز الدغيشم
أستاذ التسويق المساعد في قسم الإدارة السياحية والفندقية،كلية السياحة والآثار
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود حول تجربة الجامعة المتمثلة بتسويق الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة التي تم انشاؤها من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعة البالغ عددهم عند إجراء الدراسة (1954) عضو هيئة تدريس. وتكونت عينة الدراسة الفعلية من عدد (213) عضو هيئة تدريس. استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي؛ كما استخدم الباحث استبانة تم تصميمها من قبله خصيصاً لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن الانطباع العام حول هذه التجربة أنها متميزة ومجدية؛ أنها تساهم بتقديم خدمة استشارية متخصصة وبتكلفة معقولة مع حماية الحقوق المالية والفكرية لمختلف الأطراف؛ أنها تساهم في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية المتخصصة في كافة مجالات المعرفة المختلفة؛ أنها تلعب دوراً هاماً في توثيق ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتعزز مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع؛ أنها تتيح فرص متميزة لتدريب طلاب الجامعة ؛ كما أنها تساهم في تأصيل العمل الاستشاري وبناء قطاع الخبرة والخدمات الاستشارية الوطني مع تسخير العمل الاستشاري الأكاديمي لخدمة الاقتصاد المحلي. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك بعض الصعوبات والتحديات التي تواجهها مكاتب الخبرة، وكذلك بعض أوجه القصور سواء على مستوى الأداء والتشغيل، أو على مستوى جودة الخدمات الاستشارية المقدمة، والتي حدثت كنتيجة لعدم فهم دور ورسالة هذه المكاتب من قبل أعضاء هيئة التدريس، أو كنتيجة للتقصير من قبل الإداراة المشرفة على هذه المكاتب من حيث عدم التزامها التام بتطبيق كافة بنود اللائحة التنفيذية المنظمة لعمل مكاتب الخبرة. واختتمت الدراسة بذكر عدد من التوصيات التي في حالة تطبيقها يمكن لتجربة مكاتب الخبرة أن تؤتي أكلها، وأن تضيف قيم متميزة لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الاستشارات الإدارية، الخدمات الاستشارية، مكاتب الخبرة

Abstract:

The aim of this study is to survey the views of The Saudi faculty members at King Saud University regarding the "Expertise Offices" established by some faculty members to provide consulting services to the public and private sectors. The population of the study consisted of all (1954) Saudi faculty members at king Saud University. The sample of the study consisted of (213) faculty members. The researcher utilized a descriptive survey method, and used a specially designed questionnaire, that was properly tested for its reliability and consistency, to collect the required data from the sample. The most important findings of this study were: the experience of establishing the "Expertise Offices" is perceived to be meaningful and has legitimate goals and targets; these offices participate in consolidating and developing partnership between the university and society, while at the same time strengthen the relationship between the university and faculty member; They provide a unique opportunity to train students, and an opportunity for faculty members to benefit financially, while serving the community; they preserve financial and intellectual rights of the various parties, and encourage faculty members to contribute to the development of the national expertise regarding advisory services; they contribute to the development of the local economy; and achieve high added values for beneficiaries to obtain premium advisory service with highly quality and reasonable cost. However, these offices could suffer from certain deficiencies both in performance and operation, or on the quality of advisory services provided as a result of the lack of a clear understanding of the role and mission of these offices by faculty members, or as a result of neglecting the regulations that have been set up to govern the role of these offices.The study concludes with several recommendations that could improve the operation of the expertise offices, and encourage faculty members to both participate in the current offices and establish new ones.

Keywords: management consultancy, advisory services, offices of experience

مقدمة

يعتبر العمل الاستشاري في كافة مجالاته أحد الروافد الهامة لأي اقتصاد، وتمتد الخدمات الاستشارية عادة لتغطي كافة المجالات المختلفة التي يتألف منها اقتصاد أي دولة. والعمل الاستشاري يلعب دوراً ملموساً في تهيئة البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها تشخيص المشكلات والتحديات التي تواجه الدول والمؤسسات العاملة فيها، ومن ثم تقديم الحلول العلمية والعملية الملائمة والمناسبة لمواجهتها. فالخدمات الاستشارية التي يقدمها المستشارون المحترفون سواء كانوا أفراد أو مكاتب متخصصة تساهم بشكل رئيس في تحديد التوجهات، وصياغة الخطط والاستراتيجيات العامة والوظيفية والتشغيلية، واختيار التقنيات، ووضع ومراجعة التصميمات، وتقديم المشورة الفنية أثناء الإنتاج، ووضع المعايير، وإجراء الدراسات التسويقية والمسوحات الميدانية، وغير ذلك من المجالات الهامة. وتعتبر الاستعانة بخدمات المستشارين الاحترافيين من الأهمية بمكان بحيث أن عدم استعانة الجهات المختلفة بالخبرة الاستشارية يعزى له السبب وراء انهيار العديد من المشروعات، والاستراتيجيات في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها. ويمكن القول بأن السر وراء نجاح العديد من دول العالم في تحقيق معدلات نمو ملحوظة ومتسارعة في الآونة الأخيرة يعود إلى أن المكاتب الاستشارية المتخصصة في تلك الدول لعبت دورا هاما في المساهمة في تشخيص المشكلات التي تواجه الجهات العاملة في تلك الدول وقدمت لها الحلول المناسبة للتعامل مع جميع المشكلات ومواجهتها. أي أن استعانة الجهات المختلفة في تلك الدول بالمكاتب الاستشارية المتخصصة كان من أهم الأسباب الرئيسة التي أدت إلى بناء اقتصاديات ناجحة تمتلك قدرات عالية مكنتها من التطور والنمو والمنافسة والانتقال إلى العالمية.

والمتأمل لوضع العمل الاستشاري في المملكة العربية السعودية يلاحظ أنه لا يزال في مراحل التكوين الأولى ولم تتحدد معالمه واتجاهاته بعد. كما يلاحظ أن المكاتب الاستشارية الدولية لا تزال تستأثر بنصيب الأسد من سوق الاستشارات في المملكة، أما الاستشاريون المحليون، سواء أكانوا أفراد أو مؤسسات (مكاتب استشارية أو بيوت خبرة أو شركات متخصصة) فهم لا يزالون يكافحون من أجل البقاء والاعتراف بهم كخبراء ومحترفين من قبل الجهات طالبة الخدمات الاستشارية في القطاعين العام والخاص. وعلى الرغم من وجود العديد من المتخصصين والخبراء في المملكة الذين يستطيعون إثبات جدارتهم وكفاءتهم بسهوله نظراً لأنهم قد اكتسبوا قدراً كبيراً من الخبرات التخصصية نتيجة حصولهم على مؤهلات أكاديمية عالية من أرقى الجامعات العالمية، أو من خلال عملهم في مؤسسات استشارية عالمية، إلاّ أن الكثيرين منهم لا يزالون مترددين أو محجمين عن المبادرة إلى احتراف العمل الاستشاري على المستوى الوطني بشكل مستقل. إن هؤلاء لا يستطيعون أن يميزوا أنفسهم ويكتسبوا ثقة الجهات طالبة الخدمة الاستشارية بسهولة، وذلك يعود إلى الانطباع العام السلبي المتكون لدى الجهات طالبة الاستشارة. فالجهات المستفيدة من الخدمات الاستشارية غالباً ما تشتكي من رداءة سوق الاستشارات المحلية، وتدني مستوى الخدمات والأداء الاستشاري المقدم من عدد ليس بالقليل من مقدمي تلك الخدمات.

وخلاصة القول أن ضعف البيئة الاستشارية الوطنية أدى إلى خسارة الوطن من جوانب متعددة: (1) اضطرت الخبرات الوطنية إلى الاحجام عن ممارسة العمل الاستشاري على

أساس محلي وتوجهت بدلاً عن ذلك إلى الانضمام إلى المكاتب الاستشارية الأجنبية؛ (2) تمكنت تلك المكاتب الاجنبية من السيطرة والاستحواذ على سوق الاستشارات في المملكة واحتكرته وحالت دون قيام خبرة وطنية منافسة؛ (3) أضطرت الدولة ومؤسساتها المختلفة إلى دفع أموال طائلة إلى مؤسسات استشارية محلية في حين لا تحصل منها إلا على خدمات استشارية ضعيفة غير ذات جدوى ولا تتوازى مع المبالغ الكبيرة المدفوعة وذلك نتيجة لاستحواذ المكاتب الاجنبية على جميع الكفاءات الوطنية المؤهلة والمدربة.

مشكلة الدراسة:

مع التوجه الاستراتيجي نحو اقتصاد المعرفة وزيادة حجم المخصصات المالية التي تضخها الدولة في ميزانيات جميع الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية المختلفة، فقد شهد العمل الاستشاري اهتماما ورعاية ملحوظة على كافة الأصعدة، باعتباره، رافداً هاما ومؤثرا في دعم هذا التوجه الإستراتيجي فزادت الطموحات، والفعاليات نحو إحداث نقلة نوعية في قطاع الاستشارات الوطني وترشيد مساره ودعم قدراته، وذلك بهدف الارتقاء بمستواه الفني والعلمي والتنظيمي، وربطه بالحركة الاستشارية العالمية، بحيث لا يصبح قادر على المنافسة في السوق المحلى فقط بل في الأسواق العالمية أيضا. وقد أدركت العديد من الجهات، أهمية العمل الاستشاري، وضرورة رعايته، وحمايته من المنافسة الضارة وحماية مصالح جميع أطرافه وتنمية نشاطهم المهني وخلق التعاون المناسب فيما بينهم، فبادرت بطرح الأفكار والرؤى والمبادرات المتعلقة بتحويل ممارسة نشاط الاستشارات من "مهنة من لا مهنة له" إلى عمل احترافي منهجي يخضع لقوانين ومواثيق ومعايير وضوابط محددة. وقد كانت الجامعات في المملكة العربية السعودية من السبّاقين إلى أخذ زمام المبادرة من أجل تأصيل العمل الاستشاري وتحويل الممارسات الاستشارية إلى ممارسات مهنية مضبوطة تخضع لمعايير الجودة المعتمدة عالمياً. وقد قامت جامعة الملك سعود ممثلة بمعهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية، باعتباره المظلة الرسمية لتقديم الخدمات الاستشارية مدفوعة الثمن للجهات المستفيدة، بتأسيس إدارة لمكاتب الخبرة تشرف على تأسيس مكاتب خبرة متخصصة يقوم بإنشائها أعضاء هيئة التدريس السعوديون في الجامعة وتقوم بتسويق الخدمات الاستشارية إلى كافة الجهات العاملة في القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية. وكان الهدف الرئيس من إنشاء هذه المكاتب الاستشارية المتخصصة هو المساهمة في إحداث نقلة نوعية ليس فقط في مستوى جودة الخدمات الاستشارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وإنما أيضاً المساهمة في تأصيل وترسيخ مهنة العمل الاستشاري وتحسين مقومات وأسس وبيئة العمل الاستشاري الوطني في مجمله مما سيكون له الأثر -بمشيئة الله- في أن يتحول المجتمع السعودي والاقتصاد الوطني بحق إلى مجتمع معرفي متعلم واقتصاد مبني على المعرفة.

وحيث أن تجربة مكاتب الخبرة تعتبر حديثة وفي مراحلها الأولى، ونظراً لأن التجارب الحديثة عادة ما تكون عرضة للإخفاق أو للانحراف عن مسارها نتيجة لتغير العوامل المحيطة أو نتيجة لبعض الممارسات الخاطئة في التنفيذ، فقد نشأت الحاجة إلى إجراء دراسة

علمية لاستقصاء أراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الذين يعتبرون من أهم الأطراف ذات العلاقة والمسؤولين بشكل رئيس عن مدى نجاح هذه التجربة. إذ أن نجاح هذه التجربة يعتمد بشكل رئيس على مدى قناعة أعضاء هيئة التدريس بجدواها وإيمانهم بأهمية الأهداف التي انشئت من أجل تحقيقها.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود حول تجربة الجامعة المتعلقة بتسويق الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة التي تم انشاؤها من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تحت مظلة معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية، والتعرّف على اتجاهاتهم المستقبلية نحو إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم من عدمه، وكذلك الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل هذه المكاتب وتمكينها من تحقيق أهدافها، وفي التغلب على المشكلات والعوائق التي قد تواجهها وتحد من نجاحها.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة محاور أساسية، يمكن إيجازها فيما يلى:

1. تعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها والموجهة لاستقصاء أراء أعضاء هيئة التدريس نحو تجربة مكاتب الخبرة بالجامعات السعودية.
2. تساعد على التعرف على الوضع الراهن لمكاتب الخبرة، وقياس مدى فاعليتها، والتعرف على التحديات والمعوقات التى تواجهها نحو تحقيق الأهداف التى أُنشئت من أجلها.
3. تساهم في التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس نحو تجربة مكاتب الخبرة بالجامعة، واتجاهاتهم المستقبلية نحو انشاء مكاتب جديدة من عدمه.
4. تساعد على تطوير أسس ومعايير لتقييم أداء مكاتب الخبرة بالجامعة مما يضمن نجاح تجربة هذه المكاتب واستمراريتها.
5. تساعد الجامعات الأخرى التي ترغب في تبني هذه الفكرة على انشاء وتأسيس مكاتب خبرة ناجحة من خلال تطبيق الايجابيات وتلافي السلبيات المستخلصة من تجربة جامعة الملك سعود.

نطاق الدراسة:

يتمثل نطاق عمل هذه الدراسة في " تقييم تجربة مكاتب الخبرة بجامعة الملك سعود التي تهدف إلى تسويق الخدمات الاستشارية من قبل أعضاء هيئة التدريس للجهات المستفيدة"، وتشتمل الدراسة على:

1. استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس نحو تجربة مكاتب الخبرة بالجامعة.
2. التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس المستقبلية نحو انشاء مكاتب جديدة من عدمه.
3. تطوير بعض الأسس والمعايير التي قد تساهم في انجاح تجربة مكاتب الخبرة .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع أراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن هم كانوا على رأس العمل وقت إجراء هذه الدراسة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1433-1434ه. وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على أرائهم نحو تجربة مكاتب الخبرة التي تم تطبيقها تحت مظلة معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية في جامعة الملك سعود، ومن ثم فإن يتعين الحذر عند تعميم أي نتائج يتم التوصل إليها على جميع تجارب مكاتب أو بيوت الخبرة، أو على جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في الجامعات السعودية.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

نشأة فكرة مكاتب أو بيوت الخبرة في الجامعات السعودية:

انبثقت فكرة إنشاء مكاتب أو بيوت الخبرة من وجود توجهات لدى إدارات تلك الجامعات نحو تعزيز مبدأ الشراكة الإستراتيجية بين الجامعات وكافة شرائح المجتمع، وتطوير الكفاءات المهنية المتخصصة لمنسوبي الجامعات، وتوظيف الإمكانيات المختلفة المتوفرة في الجامعات من أجل تحويل تلك المعارف والخبرات المتوفرة لدى الجامعات ومنسوبيها إلى مشاريع اقتصادية ذات عوائد مالية مما يساهم في تنمية الإيرادات الذاتية للجامعات ومنسوبيها، في الآن نفسه الذي تتحقق فيه خدمة للمجتمع بجميع قطاعاته ومؤسساته. وعلى هذا الأساس فإن مكاتب الخبرة تمثل وسيلة مناسبة لاستثمار الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والإمكانيات المادية والمعرفية المتوفرة في الجامعات، وتسخيرها لخدمة المجتمع بشكل عام وخدمة القطاعات العامة والخاصة العاملة فيه بشكل خاص، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات للاستفادة والإفادة من خبراتهم وتوظيفها في معالجة قضايا المجتمع والمساهمة في تقديم خدمات استشارية وبحثية وتدريبية متميزة لكافة قطاعات المجتمع وفي كافة التخصصات والمجالات العلمية والأكاديمية والبحثية وذلك مقابل عوائد مالية مناسبة يحصلون عليها مقابل تسويق وتقديم خدماتهم الاستشارية للجهات المستفيدة مع المحافظة في نفس الوقت على حقوقهم وحقوق الجامعة الفكرية.

وفي جامعة الملك سعود وافق مجلس الجامعة بجلسته العاشرة بتاريخ 1429/6/27هـ على لائحة مكاتب الخبرة المتخصصة، كما أقر مجلس ادارة المعهد اللائحة التنفيذية بجلسته الرابعة بتاريخ 1430/4/1هـ، ودشن معالى مدير الجامعة مكاتب الخبرة بتاريخ 1430/6/24هـ. وقد تم توقيع عقد لإنشاء أول مكتب خبرة متخصص بالجامعة في تاريخ 1430/7/21هـ.

إدارة مكاتب الخبرة:

إدارة مكاتب أو بيوت الخبرة هي وحدة إدارية يتم إنشاؤها في إحدى وحدات الجامعة، وغالباً تكون تابعة لمعهد البحوث والدراسات الاستشارية، لتتولى إدارة شؤون مكاتب أو بيوت الخبرة، وتهدف إلى استثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق توفير المتطلبات الإدارية والعلمية والقانونية والتنظيمية والمالية التي تمكنهم من تفعيل هذه

المبادرات والخبرات من خلال إنشاء مكاتب أو بيوت خبرة خاصة بهم تقدم خدمات متميزة تتمثل في إعداد البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية في كافة التخصصات والمجالات العلمية والتطبيقية لخدمة المجتمع وتعظيم كفاءة الاقتصاد الوطني. وتتجسد رؤية مكاتب الخبرة في تعزيز دور الجامعة كمنتج ومطور ومطبق للمعرفة والخبرة وتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في تطوير ورقي وازدهار المجتمع المعرفي وخدمة الوطن. أما رسالة مكاتب الخبرة فتتمثل في تسخير إمكانات الجامعة المادية والمعرفية لخدمة المجتمع والوطن وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للاستفادة والإفادة من معارفهم وخبراتهم في معالجة قضايا المجتمع من خلال إنشاء مكاتب استشارية متخصصة تقدم خدماتها بمقابل مالي.

تعريف مكتب الخبرة:

بيت أو مكتب الخبرة هو بيت متخصص يؤسسه عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي تخصصات متقاربة أو مكملة لبعضها يقدم خدمات أو دراسات استشارية أو بحثية أو عملية على أسس تجارية. ويسعى مكتب الخبرة إلى ممارسة أعماله المهنية على أسس ربحية بهدف تقديم خدمات علمية متخصصة أو إجراء دراسات استشارية أو تصميم وتنفيذ برامج تدريبية موجهة لكافة فئات المجتمع نظير مقابل مالي يتفق عليه بين صاحب المكتب والجهة المستفيدة من الخدمة. وتهدف مكاتب الخبرة إلى تقديم الخدمات الاستشارية والعلمية في مجالات اختصاصاتها لإثراء الخبرة والمعرفة وخدمة كافة قطاعات المجتمع والوطن، وذلك على النحو التالي:

- تقديم الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية والبحثية والعملية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع في مختلف التخصصات والمجالات وتعزيز وتطوير مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع؛ في نس الوقت الذي يتم فيه تحقيق قيم مضافة عالية للجهات المستفيدة بالحصول على خدمة استشارية متخصصة متميزة ذات درجة عالية من الكفاءة وبتكلفة معقولة وحماية الحقوق المالية والفكرية لمختلف الأطراف.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقديم خدمات علمية واستشارية متميزة لقاء مقابل مالي، وتحويل المعرفة الأكاديمية إلى مشاريع ذات عائد مالي ومعنوي والمحافظة على حقوقهم وحقوق الجامعة الفكرية؛ وتطوير قدرات الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة التطبيقية داخل الجامعة وخارجها في مجالات المعرفة المختلفة.
- توثيق ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إتاحة الفرصة وتوفير الحوافز المالية للمتميزين منهم للإفادة والاستفادة من خلال هذه المكاتب وتشجيعهم على خدمة المجتمع مع المحافظة على حقوقهم وحقوق الجامعة الفكرية؛ في نفس الوقت الذي يتم فيه إيجاد فرص متميزة تدعم برامج التأهيل والتدريب لدى طلاب الجامعة -وخاصة طلاب الدراسات العليا- مما يساهم في تنمية قدراتهم من خلال مشاريع الخدمات العلمية والاستشارية التي تقدمها مكاتب الخبرة.
- توظيف تجهيزات وإمكانات وقدرات الجامعة الإدارية والمالية والمعملية والمكتبية لمساندة البرامج والمشاريع التنموية في مختلف القطاعات، وتوفير الدعم الفني المتخصص من

المعامل والمختبرات والورش الجامعية لها، مع تعويض الجامعة عن تكلفة استخدامها من عائدات الخدمة العلمية والاستشارية التي تقدمها مكاتب الخبرة.

- المشاركة في بناء قطاع الخبرة والخدمات الاستشارية الوطني وتطوير العمل الاستشاري الأكاديمي لخدمة الاقتصاد المحلي؛ وتشجيع الكفاءات العلمية على الاستفادة ومسايرة التقدم السريع للعلم والتقنية والاكتشافات.

ماهية وأهمية ومجالات الخدمات الاستشارية:

تعد الخدمة الاستشارية علاقة تفاعلية بين خبير استشاري مؤهل، بحكم تكوينه العلمي، وتجربته العملية، وعميل يحتاج إلى خبرات المستشار ومقدرته الفنية. ولأن أداء المنشآت تكتنفه الكثير من الصعوبات، فضلاً عن اتسامه بكثير من السمات المتشابكة التي تتطلب اهتماماً خاصاً في معالجته، لذا تأتي أهمية الخدمات الاستشارية في دعم الأداء وتطويره (مخيمر وآخرون، 2000م). ويمكن تلخيص أهم الأبعاد الأساسية للخدمات الاستشارية التي يتضمنها هذا المفهوم في النقاط التالية: (1) أنها علاقة تفاعلية يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات بين طالب الخدمة ومقدمها؛ (2) أنها علاقة اختيارية يحدد فيها العميل (طالب الخدمة) الجهة أو الفرد الذي يقدم الخدمة سواء كان هذا الاختيار شخصياً أو وفقاً لمعايير وإجراءات محددة من قبل الجهة الطالبة؛ (3) أن هناك شروطاً يجب توافرها في مقدم الخدمة (الخبير أو المستشار) من حيث التأهيل العملي والممارسة العملية والسلوكيات والأخلاقيات المهنية (مخيمر،2004م).

يقوم الاستشاريون بتقديم المشورة ضمن مجموعة واسعة ومتنوعة من المجالات، وتهدف الاستشارات الإدارية والتسويقية إلى تحسين أداء الأعمال من خلال تقديم المشورة المحايدة والموضوعية وذلك من أجل تحسين الكفاءة وإنشاء وتنفيذ استراتيجيات الأعمال الناجحة. ومن الطبيعي أن نلاحظ وجود درجة عالية من التمايز والتباين في تقديم الخدمة داخل سوق الاستشارات، حيث أن جودة الخدمة الاستشارية ترتبط عادة فيمن يقدمها. ولقد أوضح التقرير الوطني للولايات المتحدة والخاص بصناعة الخدمات الإستشارية (2013م) أن خدمة الاستشارات تضم في المقام الأول عدة مؤسسات تتشارك فيما بينها لتقديم المشورة ومساعدة الشركات والمنشآت الأخرى بشأن قضايا الإدارة، مثل التخطيط الاستراتيجي والتنظيمي؛ والتخطيط المالي وإعداد الميزانية؛ وضع الأهداف التسويقية؛ ورسم السياسات العامة؛ إعداد سياسات الموارد البشرية؛ واقتراح الممارسات الإدارية الفاعلة؛ وجدولة الإنتاج؛ وتصميم شبكات فعالة لتوزيع المنتجات. ويرتبط بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر بصناعة تقديم الخدمات الإستشارية تقديم الخدمات التالية: خدمات الاستشارات التسويقية، خدمات المحاسبة، والخدمات الهندسية. ولكن الخدمات الاستشارية لا تقتصر على الخدمات السابقة فقط حيث أن الخدمات الاستشارية من الممكن أن تشتمل أيضا على دراسات الجدوى اقتصادية و تقديم العروض الفنية والمالية للمشاريع و إيجاد فرق عمل متخصصة ومتكاملة لتنفيذ هذه المشاريع (Management Consulting Services Industry (NAICS 54161, United States, 2013).

ولقد أدركت كافة المنشآت مؤخرا أن السرعة في معدلات التغيير والتكيف مع التطور المتنامي في مختلف جوانب المعرفة والتكنولوجيا لم تعد عملية اختيارية بل أصبحت عملية إجبارية. ومن هنا أصبحت الخدمات الاستشارية ضرورة ملحة للتعامل مع التطورات العلمية والتقنية المتلاحقة. ومع تسارع تدفق المعرفة والتغيير في مجالات الأعمال المختلفة الصناعية منها والتجارية والخدمية، أصبح كذلك من الضروري تواجد الخبرات المتخصصة في متابعة هذا التطور وما يصاحبه من متطلبات التغيير في مختلف المجالات، حيث لم يعد المدير المحترف المنغمس في العمل الإداري قادرا على الإلمام بأبعاد العمل وحيثياته مثلما كانت عليه الحال من قبل. ومن يتتبع مجريات الأمور في عالم المال والأعمال اليوم يكتشف أن طلب وتقديم الخدمات الاستشارية أصبح ظاهرة طبيعية، كما أن مسمى الخبير الاستشاري غدا من المسميات الوظيفية المألوفة والسائدة سواء في الهيئات والمصالح العامة أو في منشآت الأعمال الكبرى. كما بدأنا نشاهد انتشار بيوت الخبرة الاستشارية المتخصصة في مختلف المجالات وتكاثر عددها، ولاسيما في المجالات الإدارية والمعلوماتية والهندسية والقانونية. ولكن الشعور العام هو أن الخدمات الاستشارية في الدول العربية ما زالت دون المستوى المطلوب بل يمكن القول بأن هناك نوعا من الشك في فاعليتها وجدواها (مخيمر، 2004م).

دور الجامعات في تقديم الخدمات الاستشارية

يعتبر انتشار مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات بشكل خاص مؤشراً على درجة تقدم وتطور المجتمعات وذلك نظراً لما تحتله هذه المؤسسات الأكاديمية من مكانة عالية بين مختلف المؤسسات والهيئات في المجتمع، ولما تقدمه من إضافة نوعية لمختلف المجالات التنموية في مجتمعاتها. وفي الوقت الراهن لم تعد ترضى المجتمعات بأن يقتصر دور الجامعات على ممارسة العملية التعليمية التقليدية، بل صارت المجتمعات تتوقع من الجامعات أن تساهم بشكل فاعل في خدمة المجتمع من خلال قيام منسوبيها بتقديم الاستشارات المتخصصة وشغل المراكز القيادية في مختلف المؤسسات والمنشآت (المهوس، 2002م).

ومن يطلع على الخطط الاستراتيجية للجامعات اليوم يجد أن معظمها أدرجت هدفي المسؤولية الاجتماعية وتنمية مصادر للدخل الذاتي من ضمن أهدافها الرئيسة وذلك بالإضافة إلى أهدافها التقليدية المتمثلة في تقديم خدمة التعليم والبحث العلمي. وانطلاقاً من هدف المسؤولية الاجتماعية، قامت الجامعات ببذل الجهود المتنوعة من أجل تفعيل الشراكة مع المجتمعين المحلي والعام وذلك من خلال تقديم خدمة الاستشارات. ولقد أخذت الجامعات في المملكة العربية السعودية تتسابق في إنشاء معاهد أو مراكز متخصصة لتقديم الخدمات الاستشارية المتنوعة من خلال توظيف الموارد والإمكانيات المادية والبشرية (معارف وخبرات أعضاء هيئة التدريس، المعامل والمختبرات، مراكز التميز البحثي وغيرها من

الموارد)؛ وذلك بهدف تقديم خدمات استشارية عالية الجودة لكافة الجهات العاملة في القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية وتحصل مقابل ذلك على عائد مالي يمكنها من مكافأة وتطوير وتنمية هذه الموارد. وعلى وجه الخصوص، تقوم هذه المعاهد والمراكز الاستشارية بتوظيف خدمات أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ذوي الخبرة في مجال تقديم الاستشارات المتخصصة الموجهة لإيجاد حلول للمشاكل أو نقل التقنية وتطويرها، أو تطوير الابتكارات والمخترعات والمنتجات وتسويقها، أو تطوير ممارسات أكثر فاعلية لتحقيق الأداء الاداري والاقتصادي للمنشآت العامة والخاصة (القحطاني، 2008م). ومع ذلك فإن الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعات لا تخلو من بعض أوجه القصور مما يعرضها أحياناً للانتقاد من قبل بعض الجهات المستفيدة من الخدمات الاستشارية المقدمة. وقد لخص القحطاني (1425هـ) أهم الأسباب التي تساهم في ضعف الخدمات الاستشارية المقدمة من الجامعات السعودية والموجهة لمجتمعها فيما يلي: (1) لجوء المؤسسات الكبرى الى المستشارين والخبراء الأجانب؛ (2) ندرة الطلب من قبل مؤسسات المجتمع في تقديم الاستشارات لها وان طلبتها فعادة تتوقع أن تحصل عليها بدون مقابل؛ (3) عدم وجود نظام متكامل لدى معظم الجامعات للنهوض بالاستشارات المقدمة للمجتمع؛ (4) انشغال الاساتذة بأعمالهم ومهامهم التدريسية والإدارية والإشرافية والاجتماعية المتعددة مما يحول بينهم وبين توفير وقت كاف لتقديم الخدمات الاستشارية؛ (5) قلة وجود ادارات متخصصة في تنظيم وتسويق وادارة الدراسات الاستشارية في الجامعات السعودية؛ (6) تعقيد الاجراءات المالية والإدارية المتعلقة بتحصيل وصرف إيرادات الخدمات الاستشارية المقدمة للجهات المستفيدة. وللتغلب على أسباب ضعف الخدمات الاستشارية ولتطوير عملية تقديم وتسويق الخدمات الاستشارية في الجامعات، يعرض القحطاني (1425هـ) المقترحات والتوصيات التالية: (1) اعطاء الاولوية في الجامعات للاهتمام في عملية تسويق الدراسات الاستشارية من خلال انشاء مراكز تسويق متخصصة تتولى القيام بالترتيب لعقد لقاءات مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتأسيس هيئات استشارية متخصصة ومؤهلة تتولى تقديم الخدمات الاستشارية؛ (2) وضع خطط مشتركة وتوقيع اتفاقيات طويلة الاجل لتقديم الخدمات الاستشارية مع مؤسسات المجتمع؛ (3) تعزيز الوعي الاجتماعي تجاه الاستشارات لدى قطاعات المجتمع المختلفة؛ (4) تعزيز دور الاستاذ الجامعي وتحفيزه لكي يبدع في تقديم الخدمات الاستشارية.

تسويق الخدمات الاستشارية

أوضح التقرير الخاص بصناعة الخدمات الاستشارية الإدارية و التسويقية في آسيا و المحيط الهادي و الذي نُشر في (MarketLine, 2012) أن قيمة هذه الصناعة قد و صلت إلى (33.3) مليار دولار أمريكي في عام 2011م، وقد استحوذت اليابان لوحدها على ما نسبته (69.4%) من هذا المبلغ. وهذا يشير بوضوح إلى أهمية التطبيق التكنولوجي والعلمي لتسويق صناعة الخدمات الاستشارية حيث من المعلوم أن اليابان تعتبر من أكثر الدول المتطورة تكنولوجيا وعلمياً. إن عملية تسويق الخدمات الاستشارية أصبحت من المهمات الصعبة خاصة في ظل التنافس الكبير القائم بين الشركات المتخصصة في تقديم هذه

الخدمات الاستشارية. لذلك تسعى هذه الشركات إلى تسويق خدماتها بشكل احترافي من خلال تقديم أفضل ما لديها من مقومات وإمكانيات للوصول إلى مستوى عال من التميز؛ ويقترح ستون Stone (2011م) على الشركات الاستشارية القيام بالخطوات التالية لكي تتمكن من الوصول إلى هذا المستوى المنشود من التميز: (1) الإيفاء بالالتزام المبرم بين الشركة المقدمة للخدمة الاستشارية والعملاء؛ (2) دراسة كل مشروع بشكل منفرد ومستقل حتى لو تشابهت هذه المشاريع بالشكل و المضمون؛ (3) التعامل بشكل جدّي مع مشكلات العميل؛ (4) التعاطف الشخصي والمهني مع ما يقدمه العميل من مشاكل مهنية ومساعدته على الفهم العميق لمشكلاته ومعرفة الحلول العملية لها؛ (5) بذل أقصى مجهود شخصي وعلمي ومهني لمساعدة العميل والاهتمام به حتى بعد الانتهاء من تقديم الخدمة.

ويعتبر كل من Richard A. Conner Jr. & Jeffery P. Davidson (2012م) من اكثر المؤيدين لهذه الفكرة، حيث أكدا أن زيادة المنافسة وطبيعة التغيير في الفرص التسويقية يدفعان شركات الخدمات الاستشارية لأن تقدم خدماتها بأسلوب علمي ممنهج ومنظم ويحتمان عليها أن تتعرف بشكل دقيق على كل ما يحتاج إليه العميل وأن تفهم بشكل واضح أهداف كل عميل و أن ترسم سياسة إستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق هذه الأهداف وأن تلتزم وتفي بجميع ما وعدت به العميل من حل للمشاكل التي تعاني منها منشأته.

يتضح لنا من العرض السابق أن صناعة الخدمات الاستشارية في نمو مضطرد ويتوقع أن يزيد الطلب عليها خلال الأعوام القادمة. ولهذا فإنّ تسويق الخدمات الاستشارية يجب أن يكون عملا منظماً وعلمياً ويحقق أهداف العملاء ويزيد من رضاهم وذلك عن طريق تقديم خدمات استشارية متميزة وعلى درجة عالية من الكفاءة المهنية والعلمية. وبالرغم من أهمية العمل الاستشاري ووجود حاجة ماسة إلى تقديم الخدمات الاستشارية بشكل مهني واحترافي إلاّ أن التركستاني (1998م) أشار إلى عدم وجود إدارات تسويقية متخصصة في المنشآت الاستشارية تتولى عملية تسويق الافكار ونتائج البحوث للجهات المستفيدة. إن غياب مثل هذه الادارات المتخصصة في تسويق الخدمات الاستشارية بأسلوب ومنهج احترافي أدى الى تحول المنشآت الاستشارية الى هياكل بيروقراطية مليئة بالقيود الادارية والمالية مما يعيق انشاء ادارات تسويقية متخصصة ومستقلة.

منهج الدراسة:

وفقاً لهدف الدراسة الرئيس يستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يشيع استخدامه في ذلك النوع من الدراسات التي تصف الوضع الراهن للظاهرة المدروسة، وهي في هذه الحالة استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة الملك سعود حول تجربة مكاتب الخبرة واتجاهاتهم المستقبلية نحو إنشاء مكاتب خبرة جديدة من عدمه، والتعرف على أرائهم نحو التحديات والمعوقات التى تواجه مكاتب الخبرة والتي قد تحول بينها وبين تحقيق الاهداف التى أُنشئت من أجلها، وكيف يمكن تطوير هذه المكاتب ومساعدتها على النجاح.

إن السبب الرئيس في اختيار هذا المنهج من قبل الباحث هو قدرة هذا المنهج على " معالجة وصف الجانب النظري للمادة العلمية وأبعادها الرئيسة ذات الصلة بموضوع الدراسة" (فاندالين، 2007م، ص 292)؛ هذا علاوة على أن معظم الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث عند الإعداد لإجراء هذه الدراسة كلها أكدت على مناسبة هذا المنهج لموضوع هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع اعضاء هيئة التدريس السعوديين (الحاصلين على درجة الدكتوراه فقط) والبالغ عددهم (1954) عضو هيئة تدريس عند إجراء هذه الدراسة وذلك فقاً لقاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس السعوديين الموجودة على نظام مدار في الجامعة.

عينة الدراسة:

لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، استخدم الباحث معادلة ستيفن ثامبسون وذلك على النحو التالى:

$$n = \frac{N \times P\,(\,1\text{-}P\,)}{\{\{N\text{-}1\times\,(d2\div\,z2)\}\,+\,p(1\text{-}p)\}}$$

حيث (N) = حجم المجتمع، و(Z) = الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 وتساوى 1.96، ونسبة الخطأ (d) وتساوى 0.05 ، ونسبة توفر الخاصية والمحايدة (p) وتساوى (0.5).

وبتطبيق المعادلة السابقة على إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغ حجم العينة (315) عضو هيئة تدريس سعودي. وقد تم مراعاة أن تكون عينة الدراسة ممثلة لجميع أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات الجامعة، لذلك فقد تم توزيع عدد أفراد عينة الدراسة على جميع كليات الجامعة. ومن ثم تم اختيار مفردات عينة الدراسة بناء على نسبة أعضاء هيئة التدريس السعوديين في كل كلية إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، حسب ما توضحه قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس في نظام مدار. ولكن الباحث لم يسترد سوى (213) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل؛ وهذا يعني أن نسبة الاستجابة بلغت (68%) فقط، ولكن هذه النسبة تعتبر مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية.

الأداة المستخدمة فى الدراسة:

تحقيقاً للهدف الرئيس لهذه الدراسة، وتمشياً مع منهجيتها، قام الباحث بتصميم أداة خاصة لاستقصاء أراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود نحو تجربة مكاتب الخبرة. وقد اعتمد الباحث في تصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية على بعض المصادر

التي من أهمها: الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة الحالية بشكل عام أو تلك الدراسات التي ركزت على استقصاء أراء مفردات معينة نحو موضوعات مختلفة، وخبرة الباحث الأكاديمية والميدانية، وانطباعات أعضاء هيئة التدريس الذين تواصل معهم الباحث خلال الفترة السابقة نتيجة لإدارته لمكاتب الخبرة في معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية، وكافة الانطباعات العامة والآراء التي تم تداولها من قبل أعضاء هيئة التدريس والتي تناولت موضوع دور مكاتب الخبرة التي ينشئها أعضاء هيئة التدريس لتسويق الخدمات الاستشارية للجهات المستفيدة. وقد استفاد الباحث مما تقدم، في تحديد الأجزاء الأربعة التي تألفت منها أداة الدراسة، وفي صياغة الاسئلة والعبارات الخاصة في كل جزء من أجزائها.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من تحقيق الصدق الظاهري لأداة الدراسة التي تم إعدادها، تم عرضها على سبعة من المتخصصين الذين يعملون كمستشارين في معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، وذلك لمعرفة رأيهم في مدى وضوح أسئلة وعبارات الأداة ومدى صحة صياغتها اللغوية، ومدى مناسبتها وقدرتها على قياس الظاهرة محل الدراسة. وقد أيد المحكمون على وجه العموم صلاحية أداة الدراسة، واعتبروها صادقة من حيث مقدرتها على قياس ما أعدت من أجل قياسه. وقد قام الباحث بإجراء تعديلات طفيفة على بعض العبارات التي لم تحصل على موافقة (85%) فأكثر من قبل السادة المحكمين، كما تم إجراء بعض التعديلات اللغوية المتعلقة بصياغة الأسئلة والعبارات بما يتلاءم مع ملاحظات المحكمين لتصبح الأداة بشكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء كما تم إيضاحه في الفقرة السابقة. وبهدف التعرف على مدى ملائمة ووضوح الأسئلة والعبارات الواردة في الاستبانة بالنسبة للفئة المستهدفة، ومدى صلاحيتها كأداة لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بتجربة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من عينة استطلاعية مكونة من عدد (20) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وذلك بقصد التعرف على مدى ملائمة ووضوح الأسئلة والعبارات الواردة فى الاستبانة، ومدى صلاحيتها كأداة لتحقيق أهداف البحث. وبتحليل النتائج تم التأكد من ملاءمة الاستبانة للأغراض التي صممت من أجلها.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد تحكيم الاستبانة وصياغتها بصورتها النهائية، قام الباحث بارسال نسخة من الاستبانة إلى البريد الالكتروني لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة حسب ما هو مدون في قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك من خلال الاستعانة بعمادة التعاملات الالكترونية. وقد تمت متابعة المبحوثين من خلال تنظيم زيارات لمكاتب أعضاء هيئة التدريس الذين وقع عليهم الاختيار ليكونوا ضمن أفراد عينة الدراسة وإرسال رسائل عبر البريد الالكتروني لحثهم على التعاون وسرعة الاستجابة. وبالرغم من جميع الجهود المبذولة من قبل الباحث، فإن نسبة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة لم تكن

عاليه حيث أن عدد الاستبانات المسترجعة من أعضاء هيئة التدريس لم يتجاوز (220) استبانة، منها (213) استبانة كانت مكتملة وصالحة للتحليل؛ وقد كان هنالك غياب كامل لمنسوبي عدد من كليات الجامعة. وهذا يعني أن نسبة الاستجابة بلغت (68%) فقط، ولكن وبالرغم من انخفاض هذه النسبة فإنها تعتبر مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدام الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وخاصة التكرارات والنسب المئوية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها في التعرّف على أراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس حول تجربة مكاتب الخبرة وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. هل يعلم أعضاء هيئة التدريس بوجود مكاتب خبرة بالجامعة؟
2. في حالة الاجابة بنعم، ما هو مصدر علمهم بوجود مكاتب الخبرة؟
3. هل سبق لعضو هيئة التدريس التعامل مع مكتب خبرة بالجامعة؟
4. في حالة التعامل، ما هي انطباعات عضو هيئة التدريس عن مكاتب الخبرة؟
5. هل يعتقد عضو هيئة التدريس أن مكاتب الخبرة نجحت في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها؟
6. في حالة عدم تعامل عضو هيئة التدريس مع مكاتب الخبرة، ما هي أسباب عدم تعامله معها؟
7. هل لدى عضو هيئة التدريس نية لإنشاء مكتب خبرة في الجامعة؟
8. في حالة الإجابة بنعم، هل تتوفر لدى عضو هيئة التدريس معرفة بأهداف مكاتب الخبرة؛ ونظام وإجراءات العمل فيها، ولائحتها التنفيذية؟
9. ما هي مبررات عضو هيئة التدريس لإنشاء مكتب خبرة؟
10. في حالة عدم الرغبة في إنشاء مكتب خبرة، ما هي أسباب عدم الرغبة في ذلك؟
11. ما هي مرئيات ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير مكاتب الخبرة في الجامعة ومساعدتها على النجاح في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها؟

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

كانت الاستبانات المسترجعة موزعة على الكليات المختلفة حسب ما هو مبين في الجدول رقم (1). وكما يتضح من البيانات في الجدول رقم (1) فإن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية كانوا أكثر الأعضاء استجابة حيث ورد منهم (36) استبانة مكتملة، تمثل ما نسبته

(16.9%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة من أفراد العينة، يليهم استجابة أعضاء هيئة التدريس من كلية العلوم، حيث بلغ عدد الاستبانات الواردة منهم (33) استبانة تمثل نسبة (15.5%) من إجمالي عدد الاستبانات الواردة. يلي ذلك أعضاء هيئة التدريس من كل من كلية ادارة الاعمال وكلية الصيدلة حيث ورد عدد (30) استبانة وبنسبة (14.1%) من منسوبي كل كلية منهما. ثم أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية علوم الأغذية والزراعة، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث ورد من منسوبي كل كلية منهما عدد (24) استبانة، تمثل نسبة (11.3%) من إجمالي الاستبانات المسترجعة من أفراد عينة الدراسة. ثم تلى ذلك من حيث نسبة الاستجابة، أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية الطب، وكلية الاداب، حيث ورد من كل منهما عدد (15) استبانة تمثل ما نسبته (7%) من إجالي الاستبانات الواردة من أفراد عينة الدراسة. وورد من أعضاء هيئة التدريس في كل من كليتي الهندسة، والسياحة والآثار، عدد (3) استبانات فقط من كل منهما، تمثل نسبة (1.4%) من إجالي أفراد عينة الدراسة المستجيبين. ونلاحظ غياب استجابات أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات حيث لم ترد أية استبانة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات التالية: العمارة والتخطيط، علوم الحاسب والمعلومات، التمريض، العلوم الطبية التطبيقية، طب الأسنان، اللغات والترجمة، كلية الأمير سلطان لطب الطوارئ، كلية المجتمع، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، وكلية السنة التحضيرية.

جدول (1): عدد الإستبانات الواردة ونسبتها موزعة حسب كليات الجامعة

الكلية	العدد	%
الهندسة	3	1.4
إدارة الأعمال	30	14.1
العلوم	33	15.5
الطب	15	7.0
التربية	36	16.9
علوم الأغذية والزراعة	24	11.3
الصيدلة	30	14.1
الحقوق والعلوم السياسية	24	11.3
الآداب	15	7.0
السياحة والآثار	3	1.4
الاجمالي	**213**	**100.0**

المرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس الممثلين في عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أعضاء هيئة التدريس الممثلين في عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، ويتبن لنا أن (108) عضو هيئة تدريس، يمثلون قرابة نصف إجمالي حجم عينة الدراسة بنسبة (50.7%) يحملون درجة استاذ. كما ضمت عينة الدراسة عدد (69)

عضواً، يمثلون ما نسبته (32.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون درجة استاذ مشارك. أما من يحملون درجة استاذ مساعد فقد بلغ عددهم (36) عضواً، يمثلون ما نسبته (16.5%) فقط من إجمالي عدد اعضاء هيئة التدريس المستجيبين.

جدول (2) :توزيع أعضاء هيئة التدريس بالعينة حسب المرتبة العلمية

المرتبة العلمية	العدد	%
استاذ	108	50.7
استاذ مشارك	69	32.4
استاذ مساعد	36	16.9
الاجمالي	213	100.0

مدى علم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس بوجود مكاتب خبرة بالجامعة من عدمه:

عند تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الخاص بمدى علم أعضاء هيئة التدريس السعوديين الممثلين في عينة الدراسة عن وجود مكاتب خبرة في الجامعة من عدمه، تبين كما هو موضح في الجدول رقم (3) أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين أفادوا أنهم يعلمون عن وجود مكاتب الخبرة بالجامعة لم يتجاوز (84) عضواً، يمثلون فقط ما نسبته (39.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المستجيبين. وهذه النسبة قليلة مقارنة بمن لا يعلمون عن وجود مكاتب الخبرة بالجامعة، حيث بلغ عددهم (129) عضو هيئة تدريس، يمثلون ما نسبته (60.6%) من إجمالي المستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

جدول (3): توزيع أعضاء هيئة التدريس بالعينة حسب علمهم بوجود مكاتب الخبرة من عدمه

العلم بوجود مكاتب الخبرة	العدد	%
يعلم بوجود مكاتب خبرة	84	39.4
لا يعلم بوجود مكاتب الخبرة	129	60.6
الاجمالي	**213**	**100.0**

مصادر معرفة اعضاء هيئة التدريس بالجامعة بوجود مكاتب الخبرة:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إن مصادر معرفة أعضاء هيئة التدريس عن وجود مكاتب الخبرة كانت متعددة ومتنوعة من حيث الأهمية والتأثير، وقد تمثل المصدر الاول للمعرفة بوجود مكاتب خبرة في: "الزملاء من أعضاء هيئة التدريس" حيث أفاد (85)

عضو من أفراد عينة الدراسة بأنهم علموا بوجود مكاتب الخبرة من خلال إخبار زملائهم لهم. أما المصدر الثاني فقد تمثل في "أعضاء سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة" وقد ذكر هذا المصدر عدد (73) عضو من أعضاء هيئة التدريس؛ أما المصدر الثالث للمعرفة بوجود مكاتب الخبرة، فقد تمثل في "إدارة مكاتب الخبرة بالمعهد"، حيث ذكر هذا المصدر عدد (65) من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة. وقد تمثل المصدر الرابع في " الموقع الالكتروني للمعهد"، حيث ذكر هذا المصدر عدد (60) عضو من أعضاء هيئة التدريس ممن شملتهم عينة الدراسة. وأشار عدد (15) عضو هيئة تدريس ممن شملتهم عينة الدراسة بأنهم علموا بوجود مكاتب الخبرة من مصادر أخرى غير ما تم ذكره.

جدول (4): مصادر علم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بوجود مكاتب الخبرة

المصدر	عدد من اختار هذا المصدر
إدارة مكاتب الخبرة بالمعهد	65
الموقع الاليكتروني للمعهد	60
الزملاء من اعضاء هيئة التدريس	85
آخرين سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة	73
مصادر أخرى	15

توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبين حسب سابق تعاملهم مع مكاتب الخبرة:

بالإطلاع على البيانات الواردة في الجدول رقم (5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سابق تعاملهم مع مكاتب الخبرة، يتبين أن هنالك ضعف كبير في نسبة المتعاملين مع مكاتب الخبرة الموجودة حالياً في الجامعة، حيث أفاد فقط عدد (12) عضواً من أفراد عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته (5.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، أنهم سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة القائمة بالجامعة. بينما نلاحظ أن الغالبية العظمى لم يسبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة، حيث بلغ عددهم (201) عضو هيئة التدريس، يمثلون ما نسبته (94.4%) من إجمالي المستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

جدول (5): توزيع أعضاء هيئة التدريس بالعينة حسب سابق تعاملهم مع مكاتب الخبرة

التعامل مع مكاتب الخبرة	العدد	%
سبق التعامل مع مكاتب الخبرة	12	5.6
لم يسبق التعامل مع مكاتب الخبرة	201	94.4
الاجمالي	**213**	**100.0**

انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذين سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة:

عند تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المتعلق بانطباعات أعضاء هيئة التدريس الذين سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة حول تجربتهم مع هذه المكاتب، يتضح أن الانطباعات كانت متباينة ومتفاوتة سواء من حيث النوع أو الترتيب. كما يتضح من الجدول رقم (6) فإن جميع من سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة من أفراد عينة الدراسة المستجيبين والبالغ عددهم (12) عضواً اختاروا الانطباع عن مكاتب الخبرة بالجامعة بأنها "مفيدة ماديا لأعضاء هيئة التدريس" باعتباره العامل الاول من حيث الأهمية، وقد ذكر عدد (3) من أعضاء هذه الفئة أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وهو يمثل ما نسبته (25%) من هذه الفئة، بينما أفاد عدد (9) من أفراد هذه الفئة أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الثالث وهم يمثلون ما نسبته (75%) من إجمالي أفراد هذه الفئة.

وقد ذكر عدد (6) من أفراد عينة الدراسة أنهم يحملون انطباعاً عن مكاتب الخبرة مفاده أن هذه المكاتب "مفيدة علميا لأعضاء هيئة التدريس". وقد ذكر عدد (3) أعضاء يمثلون ما نسبته (50%) من أفراد هذه الفئة أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الأول بينما ذكر الثلاثة الباقون (3) من هذه الفئة يمثلون ما نسبته (50%) من أفراد هذه الفئة أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الثاني.

وقد أشار عدد (6) من أفراد عينة الدراسة المستجيبين أن لديهم انطباع عن مكاتب الخبرة بأنها " تؤدي خدمات مهمة للمجتمع" ؛ وقد أفاد عدد (3) من أفراد هذه الفئة يمثلون ما نسبته (50%) من هذه الفئة أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الثالث، بينما ذكر الثلاثة الباقون (3) من هذه الفئة والذين يمثلون نسبة الـ (50%) الباقية، أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الرابع. وأختار عدد (6) من أفراد عينة الدراسة الانطباع بأن مكاتب الخبرة " تساهم في بناء وتطوير صناعة الاستشارات على المستوى الوطني " منهم عدد (3) أعضاء يمثلون نسبة (50%) من هذه الفئة اشاروا الى أن ذلك الانطباع يأتي في الترتيب الأول، أما الثلاثة (3) الذين يمثلون نسبة الـ (50%) الباقية من هذه الفئة فقد وضعوا ذلك الانطباع في الترتيب الرابع. وأفاد عدد (9) من أفراد عينة الدراسة الأولى بأنهم لا يؤيدون فكرة إنشاء مكاتب خبره لأنهم "يفضلون ان يقتصر العمل بالجامعة على العمل الاكاديمي والبحثي فقط"؛ كذلك يمكن ملاحظة أن هنالك عدد (6) من أفراد عينة الدراسة المستجيبين ذكروا بأن لديهم انطباع بأن "مكاتب الخبرة غير مهمة"، وهذا يعني أنهم لا يبدون اهتماماً كبيراً في تقديم الخدمات

الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة لأنهم يؤمنون أن دور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يجب أن يقتصر على الوظيفة التقليدية لأعضاء هيئة التدريس وهي التدريس والبحث العلمي.

جدول (6): انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذين سبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة مرتبة حسب الترتيب

الانطباع / الترتيب	عدد ونسبة الإجابات وفق الاختيار								إجمالي
	الاول		الثاني		الثالث		الرابع		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
تؤدي خدمات مهمة للمجتمع	0	0	0	0	3	50	3	50	6
مفيدة ماديا لأعضاء هيئة التدريس	0	0	3	25	9	75	0	0	12
مفيدة علميا لأعضاء هيئة التدريس	3	50	3	50	0	0	0	0	6
تساهم في بناء وتطوير صناعة الاستشارات على المستوى الوطني	3	50	0	0	0	0	3	50	6
افضل الاقتصار على العمل الاكاديمي والبحثي بالجامعة	9	100	0	0	0	0	0	0	9
غير مهمة	0	0	6	100	0	0	0	0	6

أسباب عدم تعامل أعضاء هيئة التدريس مع مكاتب الخبرة:

كما تم بيانه في الجدول رقم (5) السابق ذكره، فإن عدد من لم يسبق لهم التعامل مع مكاتب الخبرة الموجودة في الجامعة بلغ (201) عضواً يمثلون ما نسبته (94.4%) من إجمالي أفراد حجم عينة الدراسة المستجيبين. وبدراسة البيانات الواردة في الجدول رقم (7) يتضح أن هنالك العديد من الأسباب التي دفعت أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلى عدم التعامل مع مكاتب الخبرة. وبفحص استجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول رقم (7)، يتبين أن "عدم المعرفة بوجود مكاتب الخبرة" جاء كسبب أول من بين هذه الاسباب حيث ذكر ذلك السبب (141) عضواً من أفراد عينة الدراسة. أما السبب الثاني وراء عدم التعامل مع مكاتب الخبره، حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة، فقد تمثل في "عدم معرفة لوائح العمل بمكاتب الخبرة" حيث أختار هذا السبب ما مجموعه (63) عضواً من أفراد العينة. وجاء سبب "عدم وجود وقت لدى اعضاء هيئة التدريس لتقديم الاستشارات من خلال مكاتب خبرة" في المرتبه الثالثة من بين الأسباب الكامنة وراء عدم تعامل أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث اختار ذلك السبب عدد (63) عضواً من أفراد عينة الدراسة. واحتل المرتبة الرابعة من بين أسباب عدم تعامل أعضاء هيئة التدريس مع مكاتب الخبرة، حسب رأي أفراد عينة الدراسة، السببين التاليين: "المكاتب مقتصرة على مؤسسيها وأعضائها ،و "عدم وجود مكاتب خبرة في مجال تخصص المبحوث"؛ حيث اختار هذين السببين عدد (42) عضواً من أفراد عينة الدراسة. وجاء في المرتبة الخامسة من بين الأسباب التي تدفع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى عدم التعامل مع مكاتب الخبرة،

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ذلك الاعتقاد بأن " العمل مع مكاتب الخبرة يعتمد على العلاقات الشخصية " حيث اختار هذا السبب عدد (39) عضواً من أفراد عينة الدراسة. وأخير جاء في المركز السابع ذلك السبب المتمثل في أن "العائد المالي غير مجزي"، حيث أختاره عدد (30) عضواً من أفراد عينة الدراسة.

جدول (7): أسباب عدم عمل أعضاء هيئة التدريس مع مكاتب الخبرة بالجامعة

م	السبب	العدد
1	عدم المعرفة بوجود مكاتب الخبرة	141
2	عدم معرفة لوائح العمل بمكاتب الخبرة	63
3	عدم وجود وقت لدى اعضاء هيئة التدريس لتقديم الاستشارات من خلال مكاتب خبرة	63
4	المكاتب مقتصرة على مؤسسيها وأعضاءها	42
5	عدم وجود مكاتب خبرة في مجال تخصصي	42
6	العمل مع مكاتب الخبرة يعتمد على العلاقات الشخصية	39
7	العائد المالي غير مجزي	30

مدى رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنشاء مكاتب خبرة من عدمه:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن هنالك (96) عضواً، يمثلون ما نسبته (45.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المستجيبين، لديهم الرغبة في إنشاء مكاتب خبرة جديدة خاصة بهم؛ بينما نلاحظ أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (117) عضواً ، يمثلون ما نسبته (54.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المستجيبين أفادوا بأنهم لا يرغبون في إنشاء مكتب خبرة خاصة بهم. وهذا يشير إلى وجود ضعف في إقبال أعضاء هيئة التدريس على مكاتب الخبرة إما بسبب عدم الفهم لدورها الهام، أو لوجود انطباعات مغلوطة عن المكاتب، أو لغير ذلك من الأسباب. وعليه فإنه يتعين بذل جهود كبيرة من قبل إدارة مكاتب الخبرة بالمعهد للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس وإيضاح رؤية ورسالة وأهداف مكاتب الخبرة وشرح الدور المهم الذي تلعبه هذه المكاتب وذلك من أجل حث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على قبول فكرة مكاتب الخبرة، وتشجيع الإقبال على تأسيس العديد من مكاتب الخبرة تحت مظلة المعهد.

جدول (8): رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنشاء مكاتب الخبرة من عدمه

الرغبة	العدد	%
أرغب في إنشاء مكتب خبرة	96	45.1
لا أرغب في إنشاء مكتب خبرة	117	54.9
الاجمالي	**213**	100.0

مدى معرفة أعضاء هيئة التدريس الراغبين في إنشاء مكتب خبرة بأهداف وإجراءات ولائحة مكاتب الخبرة:

كما تم بيانه في الجدول رقم (8) السابق، فإن عدد من أفاد بأنه يؤيد ويرغب في إنشاء مكتب خبرة قد بلغ (96) عضواً من أفراد عينة الدراسة؛ ويتضح من الاستجابات الواردة في الجدول رقم (9) أن هنالك عدد (36) عضواً، يمثلون ما نسبته (37.5%) من هذه المجموعة لديهم معرفة بأهداف انشاء مكاتب الخبرة بالجامعة، بينما نلاحظ أن هنالك عدد (60) عضواً ، يمثلون نسبة (62.5%) من أفراد هذه المجموعة، ليس لديهم سابق معرفة بأهداف مكاتب الخبرة. أما بالنسبة لمدى معرفة أفراد عينة الدراسة المستجيبين والراغبين في إنشاء مكاتب خبره والبالغ عددهم (96) عضواً بإجراءات انشاء مكاتب الخبرة، نلاحظ أن هنالك عدد (24) عضواً، يمثلون نسبة (25%)، من افراد هذه المجموعة أفادوا بأنهم يعرفون اجراءات انشاء مكاتب الخبرة؛ بينما ذكر عدد (72) عضواً، يمثلون ما نسبته (75%) من أفراد هذه المجموعة أنه ليس لديهم معرفة سابقة بإجراءات انشاء مكاتب الخبرة. وبالنسبة لمدى معرفة أعضاء هيئة التدريس المبحوثين بنظام العمل بمكاتب الخبرة، فقد أفاد (27) عضواً، يمثلون نسبة (28.1%) من هذه المجموعة الراغبة في إنشاء مكاتب خبرة جديدة، بأنه لديهم سابق معرفة بنظام العمل بمكاتب الخبرة؛ بينما ذكر (69) عضواً يمثلون نسبة (71.9%)، من منسوبي هذه الفئة، بأنه ليس لديهم معرفة سابقة بنظام العمل في مكاتب الخبرة. كما تبين أيضا من نتائج البحث الميداني أن عدد (24) عضواً، يمثلون ما نسبته (25%) من اجمالي المجموعة الراغبة في إنشاء مكاتب خبرة جديدة، لديهم معرفة عن اللائحة التنفيذية لمكاتب الخبرة؛ بينما بلغ عدد من لا يعرفون شيئاً عن اللائحة التنفيذية لمكاتب الخبرة (72) عضواً، يمثلون ما نسبته (75%) من إجمالي أفراد العينة الراغبين في إنشاء مكاتب خبرة. ويمكن إرجاع السبب وراء الاختلاف بين المبحوثين من اعضاء هيئة التدريس في مدى معرفتهم بالجوانب المتعلقة بمكاتب الخبرة الى مدى اهتمامهم بموضوع مكاتب الخبرة ومدى توفر الرغبة من عدمه في إنشاء مكاتب خبرة تحت مظلة معهد الملك عبدالله، وكذلك إلى خبراتهم الشخصية ومستوى علاقتهم وتعاونهم مع مكاتب الخبرة النشطة الموجودة حالياً في الجامعة، وإلى علاقتهم بأعضاء هيئة التدريس الآخرين الذين سبق لهم إنشاء مكاتب خبرة تحت مظلة معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية وأثبتت نجاحها.

جدول (9): مدى معرفة أعضاء هيئة التدريس الراغبين في إنشاء مكتب خبرة بأهداف وإجراءات ولائحة مكاتب الخبرة

نوع المعرفة	المعرفة		عدم المعرفة	
	العدد	%	العدد	%
معرفة اهداف انشاء مكاتب الخبرة بالجامعة	36	37.5	60	62.5
معرفة اجراءات انشاء مكاتب الخبرة	24	25.0	72	75.0
معرفة شيئا عن نظام العمل مكاتب الخبرة	27	28.1	69	71.9
معرفة شيئا عن اللائحة التنفيذية لمكاتب الخبرة	24	25.0	72	75.0

مبررات أعضاء هيئة التدريس الراغبين في إنشاء مكتب الخبرة:

يتضح من استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أن هنالك تعدد وتباين في العوامل التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الممثلين في عينة الدراسة كمبررات لإنشاء مكاتب خبرة في الجامعة تحت مظلة معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية. ويمكن إبراز أهم المبررات المذكورة بالترتيب على النحو التالي: "من اجل تحقيق الذات" احتل المركز الأول كمبرر لإنشاء مكاتب الخبرة، حيث اختار هذا المبرر عدد (60) عضواً من أفراد عينة الدراسة كأهم المبررات؛ أما "العمل في مجال الاستشارات" وكذلك مبرر "زيادة دخلي ودخل الزملاء من اعضاء هيئة التدريس" احتلا المركز الثاني من حيث الأهمية كمبررين لإنشاء مكاتب خبرة، حيث اختار عدد (54) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة هذين المبررين. وجاء "تقديم خدمات علمية في مجال تخصصي" ، في المركز الثالث من حيث الأهمية، حيث اختار عدد (45) عضواً من أفراد عينة الدراسة هذا العامل كأحد المبررات الهامة. أما "الاستفادة من امكانيات الجامعة في خدمة المجتمع" وكذلك "المساهمة في بناء وتطوير قطاع الخبرة الاستشارية الوطني"، فقد احتلا المركز الرابع من حيث الأهمية، حيث اختار هذين المبررين عدد (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة. كما أحتل كل من "المساهمة في زيادة الموارد المالية للجامعة" وكذلك "زيادة الروابط بين اعضاء هيئة التدريس" المركز الخامس من حيث الأهمية كمبررات لإنشاء مكاتب الخبرة، حيث اختار هذين المبررين عدد (24) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة؛ وجاء في المركز السادس من حيث الأهمية "مبررات أخرى حيث اختار هذا المبرر فقط عدد (3) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس المشمولين في عينة الدراسة.

جدول (10): مبررات أعضاء هيئة التدريس الراغبين في إنشاء مكتب الخبرة

السبب	العدد
تحقيق الذات	60
الرغبة في العمل في مجال الاستشارات	54
زيادة دخلي ودخل الزملاء من اعضاء هيئة التدريس	54
تقديم خدمات علمية في مجال تخصصي	45
الاستفادة من امكانيات الجامعة في خدمة المجتمع	30
المساهمة في بناء وتطوير قطاع الخبرة الاستشارية الوطني	30
المساهمة في زيادة الموارد المالية الجامعة	24
زيادة الروابط بين اعضاء هيئة التدريس	24
مبررات أخرى	3

أسباب عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنشاء مكتب الخبرة:

كما اتضح في الجدول رقم (8)، فإن هنالك عدد (117) عضواً يمثلون ما نسبته (54.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المستجيبين، أفادوا بأنهم لا يرغبون في إنشاء مكاتب خبرة، وجدير بالذكر من حيث الأهمية كذلك. والجدول رقم (11) يوضح أن هنالك العديد من الأسباب متفاوتة الأهمية التي تدفع أعضاء هيئة التدريس للإحجام عن انشاء مكاتب خبرة. فقد ذكر (60) عضواً من أفراد عينة الدراسة بأن "عدم وجود الوقت الكافي لممارسة العمل الاستشاري من خلال مكتب خبرة" كان على قائمة الأسباب وراء إحجامهم عن انشاء مكاتب الخبرة. أما سبب "عدم توفر الرغبة في إنشاء مكتب خبرة" فقد احتل المركز الثاني من بين تلك الأسباب، حيث أختاره عدد (51) عضواً من أفراد عينة الدراسة. وجاء في المركز الثالث سبب "الرغبة في التركيز فقط على العمل في مجال التدريس" حيث أختاره عدد (15) عضواً من أفراد عينة الدراسة. واختار عدد (12) عضواً سبب "عدم وضوح لوائح العمل بمكاتب الخبرة" ليحتل بذلك المركز الرابع من حيث الأهمية كأحد الأسباب التي تدفع أعضاء هيئة التدريس للإحجام عن إنشاء مكاتب خبرة. وجاء في المركز الخامس كل من سببي "عدم عدالة المنافسة في سوق الاستشارات" و "صعوبة إجراءات انشاء مكاتب الخبرة" حيث أختار هذين السببين (9) أعضاء من أفراد عينة الدراسة. واحتل المركز السادس كل من سبب "صعوبة إجراءات التشغيل" وسبب "أن مكاتب الخبرة غير مجدية مادياً" و"عدم امتلاك مهارات العلاقات الشخصية"، حيث أختار هذه الأسباب الثلاثة عدد (3) أعضاء من أفراد عينة الدراسة. وأفاد عدد (30) عضواً من أفراد عينة الدراسة أن هنالك أسباب أخرى غير المذكورة أعلاه تكمن وراء عدم رغبتهم في إنشاء مكاتب خبرة في الجامعة، ولكنهم لم يحددوا طبيعة هذه الأسباب.

جدول (11): أسباب عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنشاء مكتب الخبرة

السبب	التكرار	السبب	التكرار
لا يوجد لدي الوقت الكافي	60	لا ارغب في انشاء مكتب خبرة	51
اركز فقط في العمل في مجال التدريس	15	لوائح العمل بمكاتب الخبرة تبدو غير واضحة	12
المنافسة في سوق الاستشارات غير عادلة	9	اجراءات الانشاء صعبة	9
المكاتب غير مجدية ماديا	3	إجراءات التشغيل صعبة	3
لا امتلك مهارات العلاقات الشخصية	3	أسباب اخرى	30

مقترحات اعضاء هيئة التدريس لتطوير عمل مكاتب الخبرة بالجامعة:

أشتمل الجزء الأخير من الاستبانة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة على سؤال يطلب من أفراد عينة الدراسة ذكر أهم المقترحات التي يمكن أن تساهم في نجاح تجربة مكاتب الخبرة. وقد بادر عدد من أفراد عينة الدراسة ممن كانت لديهم دراية كافية بمكاتب الخبرة بالجامعة أو ممن عملوا مع هذه المكاتب من قبل بالإدلاء ببعض المقترحات التي يرون انها من الممكن أن تساهم في تطوير وإنجاح تجربة مكاتب الخبرة. ويمكن إيجاز تلك المقترحات على النحو التالي:

1. دعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم من ناحية، وبينهم وبين إدارة مكاتب الخبرة بالجامعة من ناحية ثانية، مما يساهم في تبادل الخبرات ونقل المعرفة، وتفعيل دور مكاتب الخبرة كأداة فاعلة لخدمة المجتمع وتحقيق الفائدة لأعضاء هيئة التدريس.
2. قيام إدارة مكاتب الخبرة بمعهد الملك عبد الله بإنشاء قاعدة بيانات شاملة وتحدث باستمرار تضم جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مصنفين حسب التخصصات الأكاديمية والخبرات العملية وذلك للاستفادة منها في اختيار فرق عمل للإشراف على أو تنفيذ المشروعات التي يتعاقد المعهد أو مكاتب الخبرة على تنفيذها لصالح الجهات المستفيدة.
3. تزويد أعضاء هيئة التدريس بمعلومات تعريفية كافية عن معهد الملك عبد الله، ومكاتب الخبرة ولوائح العمل التنظيمية والتنفيذية لها مما يساهم في زيادة الوعي وتحقق الفهم الصحيح لهذه التجربة، مع ضرورة قيام المعهد بتنظيم لقاءات أو ندوات دورية، أو عقد مؤتمر سنوي وإصدار ملحق متخصص في رسالة الجامعة لإبراز دور ورسالة مكاتب الخبرة والإشادة بالجهود المتميزة لمكاتب الخبرة، ونشر التجارب الناجحة ؛ مع ضرورة بث مفهوم المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس مما يمكن من توظيف كافة الخبرات اللازمة المتوفرة في الجامعة لخدمة المشروعات التي يتقدم فيها المعهد أو مكاتب الخبرة.
4. مساهمة المعهد بشكل فاعل في التسويق لمكاتب الخبرة وأنشطتها المتعددة؛ وإبراز الدور المهم والقيم المضافة والمساهمات المختلفة التي تحققها مكاتب الخبرة مما يشجع أعضاء

هيئة التدريس على تخصيص جزء من أوقاتهم لتقديم الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة.

5. توفير آلية مناسبة تمكن عضو هيئة التدريس من تحقيق الموازنة بين الأنشطة المختلفة، بحيث يتمكن العضو من توزيع وقته بشكل متوازن بين الأنشطة الأكاديمية والاستشارية حتى لا يطغى العمل الاستشاري على العمل الأكاديمي والبحث العلمي والذي يمثل المهمة الرئيسة لعضو هيئة التدريس في الجامعة.
6. ايجاد الآليات الملائمة لتفعيل دور ونشاط مكاتب الخبرة بالجامعة؛ ودعم دور مكاتب الخبرة في الشراكة المجتمعية، مع العمل على تلمس حاجات المجتمع التنموية، وبصفة خاصة في مجال المشاريع الهندسية والدراسات الاستشارية المتعلقة بها، والتجاوب معها من خلال قيام المعهد بتقديم المبادرات في هذه المجالات وذلك من خلال مكاتب الخبرة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ملخص نتائج الدراسة:

من التحليل الدقيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن القول بأن تجربة انشاء مكاتب الخبرة تعتبر مجدية من حيث المضمون ومن حيث الأهداف؛ كما أن مكاتب الخبرة متى ما تمت إدارتها بشكل جيد، وتمت مراعاة ما نصت عليه اللوائح المنظمة لها، فإنها من الممكن أن تساهم في تحقيق الكثير من المزايا والقيم المضافة لجميع الأطراف ذات العلاقة، وذلك على النحو التالي:

- تقديم الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية والبحثية والعملية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع في مختلف التخصصات والمجالات وتعزيز وتطوير مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع.
- تطوير قدرات الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة التطبيقية داخل الجامعة وخارجها في مجالات المعرفة المختلفة، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقديم خدمات علمية واستشارية متميزة لقاء مقابل مالي، وتحويل المعرفة الأكاديمية إلى مشاريع ذات عائد مالي ومعنوي والمحافظة على حقوقهم وحقوق الجامعة الفكرية؛ وتوثيق ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إتاحة الفرصة وتوفير الحوافز المالية للمتميزين منهم للإفادة والاستفادة من خلال هذه المكاتب وتشجيعهم على خدمة المجتمع مع المحافظة على حقوقهم وحقوق الجامعة الفكرية.
- تشجيع الكفاءات العلمية على الاستفادة ومسايرة التقدم السريع للعلم والتقنية والاكتشافات، وإيجاد فرص متميزة تدعم برامج التأهيل والتدريب لدى طلاب الجامعة -وخاصة طلاب الدراسات العليا- مما يساهم في تنمية قدراتهم من خلال مشاريع الخدمات العلمية والاستشارية التي تقدمها مكاتب الخبرة؛ مع توظيف تجهيزات وإمكانات وقدرات الجامعة الإدارية والمالية والمعملية والمكتبية لمساندة البرامج والمشاريع التنموية في مختلف

القطاعات، وتوفير الدعم الفني المتخصص من المعامل والمختبرات والورش الجامعية لها، مع تعويض الجامعة عن تكلفة استخدامها من عائدات الخدمة العلمية والاستشارية التي تقدمها مكاتب الخبرة.

- المشاركة في بناء قطاع الخبرة والخدمات الاستشارية الوطني وتطوير العمل الاستشاري الأكاديمي لخدمة الاقتصاد المحلي؛ وتحقيق قيم مضافة عالية للجهات المستفيدة بالحصول على خدمة استشارية متخصصة متميزة ذات درجة عالية من الكفاءة وبتكلفة معقولة وحماية الحقوق المالية والفكرية لمختلف الأطراف.

إلا أن نتائج الدراسة أوضحت كذلك أن عملية إدارة وتشغيل مكاتب الخبرة قد اكتنفها بعض أوجه القصور التي جعلت غالبية أعضاء هيئة التدريس يحجمون عن إنشائها، ولا يقبلون على التعامل والتعاون مع تلك المكاتب القائمة فعلاً. ويمكن القول أن أهم الاسباب الكامنة وراء ذلك القصور جاءت كنتيجة لعدم الفهم الواضح لدور ورسالة هذه المكاتب، أو كنتيجة للخلل في تطبيق اللائحة المنظمة لعمل مكاتب الخبرة، ويمكن إجمال أوجه الخلل والقصور في النقاط التالية:

1. وجود فهم خاطئ لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بأن هذه المكاتب تشبه المكاتب الخاصة، من حيث الالتزامات والحقوق والواجبات، علماً بان هذه المكاتب ما هي الى مظلة نظامية لأعضاء هيئة التدريس لتقديم الخدمات الاستشارية بمقابل مادي بشكل جزئي وليس على حساب أعمالهم الرئيسية كأعضاء هيئة تدريس في كلياتهم.
2. عدم فهم كثير من أعضاء هيئة التدريس للفكرة الرئيسة لمكاتب الخبرة ودورها في الجامعة، وذلك بسبب قصور في التوعية المبذولة من قبل إدارة مكاتب الخبرة في المعهد مما يتطلب الى تكثيف الزيارات التوعوية لإبراز دور وأهمية انشاء مكاتب خبرة.
3. عدم تفعيل نقل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، حيث أن غالبية المكاتب لا تتيح فرصة كافة للطلبة للاستفادة من تجاربها في تقديم الخدمات الاستشارية؛ هذا علاوة على عدم تحقق أهداف تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أصحاب مكاتب الخبرة مما يضعف من جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، وقد يخلق نوع من التنافس غير الحميد على المشاريع غير المطروحة من قبل الجهات.

توصيات الدراسة:

يمكن إجمال أهم التوصيات التي أسفرت عنها هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تكثيف أنشطة التوعية الموجهه من الإدارات المسؤولة عن مكاتب الخبرة نحو أعضاء هيئة التدريس، وتوظيف كافة الطاقات والوسائل التوعوية الممكنة مثل النشر المتواصل في رسالة الجامعة، والإعلان عن مكاتب الخبرة في بوابة الجامعة، وتنظيم زيارات دورية للكليات واللقاء مع اعضاء هيئة التدريس وتعريفهم بمكاتب الخبرة ودورها؛ وإضافة روابط لكل مكتب من مكاتب الخبرة في البوابة الالكترونية للجامعة أو للجهة المسؤولة مباشرة عن إدارة شؤون مكاتب الخبرة مما يزيد من فرصة التعرف على هذه المكاتب من قبل الجهات المسؤولة ويمكنها من التواصل معها.

2. توفير مقار لمكاتب الخبرة داخل أو خارج الجامعة، مع توظيف منسقين داخل الكليات يعملون كحلقة وصل بين المعهد ومكاتب الخبرة ومتابعة التقارير والمستحقات المالية والمشاريع والتنسيق في استخدام امكانات الكلية المادية والبشرية؛ ووتوفير الدعم اللوجستي من خلال إنشاء مركز متخصص لتقديم الاتصالات وأعمال السكرتارية وغيرها؛ مع قيام الإدارات المسؤولة عن مكاتب الخبرة بمساعدة هذه المكاتب من خلال اقتناص الفرص وشراء كراسات الشروط والمواصفات للمنفسات العامة، وتدريب رؤساء المكاتب على كيفية إعداد المبادرات التسويقية والعروض الفنية والمالية للخدمات الاستشارية المقدمة وتدريبهم على كيفية تسويق الخدمات الاستشارية بطرق احترافية؛ وتخفيض النسبة التي تقتطعها الجامعة من المكاتب بحيث لا تتجاوز (10%) مما يشجع أعضاء هيئة التدريس على إنشاء مكاتب خبرة جديدة ويزيد فرصة هذه المكاتب في الفوز بالمنافسات العامة.
3. تفعيل دور طلاب الدراسات العليا في المشاركة في اعمال المكاتب لاكتساب الخبرة للمساهمة في رفع كفاءة مكاتب الخبرة، مما يساهم في تحقيق أهداف نقل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وطلابهم والتي تمثل إحدى الأهداف التي تم إنشاء مكاتب الخبرة من أجل تحقيقها، في نفس الوقت تساهم في تخفيض تكاليف إعداد الدراسات وتقديم الخدمات الاستشارية، مما يزيد من فرصة نجاح المكاتب في المنافسات العامة.
4. وضع آلية فاعلة تحكم علاقة مكاتب الخبرة بالإدارة المسؤولة عن هذه المكاتب يتم من خلالها إلزام مكاتب الخبرة بتطبيق مواد اللائحة التنفيذية لمكاتب الخبرة والتقيد بكافة التعليمات الصادرة من إدارة مكاتب الخبرة والمنظمة لعمل ونشاط مكاتب؛ هذا علاوة على إيجاد نظام داخلي مكتوب ينظم العمل بين رئيس المكتب وأعضائه ويتلافى المشاكل الناجمة عن وجود التعددية داخل المكاتب والتي وان كانت تحقق بعض المزايا إلا انه عادة ما يكون هناك صعوبة في تحقيق الانسجام بين رئيس وأعضاء المكتب أو بين اعضاء المكتب فيما بينهم لوجود بعض الخلافات حول انجاز العمل وتوزيع عوائده مما يتسبب في فقد الحماس وبالتالي اللجوء الى اسماء صورية من اجل الوفاء بمتطلبات المشروعات حتى مع عدم فاعلية هذه الاسماء.
5. تطوير أدلة إرشادية حول انشاء وتشغيل هذه المكاتب وإقامة عدد من ورش العمل التي تضم رؤساء المكاتب لتبادل الخبرات وعرض التجارب الناجحة، على ان تخصص ميزانية تشغيلية لذلك الغرض؛ مع ضرورة التنسيق مع الكليات لتمكين المكاتب من استخدام التجهيزات والإمكانيات المتوفرة بالكلية بمقابل مادي حسب ما تنص عليه اللائحة التنفيذية للمكاتب مع وضع تنظيم داخل كل كلية ينظم هذه العملية.
6. استحداث جائزة تحمل اسم معالي مدير الجامعة لمكاتب الخبرة المميزة تمنح لأفضل مكتب خبرة حقق تميزاً من حيث الاداء واستقطاب المشاريع والالتزام بأداء ما عليه من حقوق تجاه الجامعة والجهات المستفيدة، مما يخلق نوع من التنافس الايجابي بين المكاتب ويساهم في تحقيق الاحترافية والمهنية في تقديم الاعمال الاستشارية من قبل مكاتب الخبرة.

المراجع:

1. بدوي، عبدالرحمن (1988م). **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، الكويت.
2. التركستاني، حبيب الله. "**استراتيجية تسويق نتائج البحوث العلمية تجربة جامعة الملك عبدالعزيز**"، ندوة "تخطيط وإدارة البحوث"، مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالرياض في الفترة من 27-29 رجب 1419هـ الموافق 16-18 نوفمبر 1998م.
3. الجوهري، محمد (2008م). **طرق البحث الاجتماعي**، ط1، مصر- القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ص189،ص 197-198،ص 176-177.
4. السحيمي، زينب عبدالرحمن (1434ه). "**إدارة الاستشارات**"، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
5. السيد، عبدالعزيز (2007م). **مناهج البحث العلمي**, ط1, القاهرة: دار النهضة العربية، ص69.
6. الطرابيشي، حيدر وجمال قمارة. "**تقييم الانجازات والتعرف على الصعوبات والاخطاء التي حدثت في الاستشارات في الدول العربية**"، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي الأول للاستشارات الصناعية والفنية المنعقد خلال الفترة من 14-19 يونيو في مدينة تونس، 1980م. ص: 8.
7. العلام، عزالدين (2011م). **محاضرات حول مناهج العلوم الاجتماعية**،السداسية الخامسة، الدورة الخريفية، كلية الحقوق المحمدية، المغرب.
8. غراويتز، مادلين (1993م). "**مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث**". ترجمة رسام عمار، الكتاب الثاني، دمشق، ص:12-13.
9. الفيصل، بسمان. "**معايير وضوابط تنظيم مهنة الاستشارات الإدارية**"، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط 2007م.
10. القحطاني، منصور. "**آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات**"، حولية كلية المعلمين في أبها. ع 13 (1429ه،[2008م]).ص ص 11 – 42.
11. القحطاني، منصور. "**تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته**"، دراسة ميدانية، ط1،مكة المكرمة: جامعة أم القرى 1425هـ.
12. محمد، عز الدين (2011م). **محاضرات حول مناهج البحث القانونية**، السداسية الخامسة، الدورة الخريفية، كلية الحقوق المحمدية، المغرب.
13. مخيمر، عبد العزيز . "**أساليب وأنماط تطوير العمل الاستشاري** "، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2004م.
14. مخيمر، عبد العزيز. "**نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي** "، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة، 2000م.
15. معهد الإدارة العامة (1402ه). **ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية**، الرياض، 3-5 صفر 1402هـ.

16. المنظمة العربية للتنمية الادارية. **"منهجية تقديم الخدمات الاستشارية "**، القاهرة 2004م.
17. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**"المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب"**، الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة 21-23 أبريل 2003.
18. المهوس، وليد . **"مساهمة جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية لتنمية مواردها المالية في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية للقطاعين العام والخاص"**، اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية، 2002م.

19. BARNES Report: Worldwide Management Consulting Services Industry (NAICS 54161). Accession Number: 8456185. Business Source Complete
20. Barrow, K. (2003). Marketing your consulting services. *Organization Development Journal, 21*(1), 91-93. Retrieved from: http://search.proquest.com/docview/197973295?accountid=35812
21. Buggey, T. (2007, Summer). Storyboard for Ivan's morning routine. Diagram. Journal of Positive Behavior Interventions, 9(3), 151. Retrieved December 14, 2007, from Academic Search Premier database.
22. Bushko, D. (2005). Predicting demand in the marketing world . Consulting to Management, 16 (2), 4-4. Retrieved from: http://search.proquest.com/docview/215901633?accounted=35812.
23. Management & Marketing Consultancy in Asia – Pacific. (2012). Market Line Industry Profile. Retrieved from: http:// www. marketline.com.
24. Management Consulting Services Industry (NAICS 54161). (2013). *United States Management Consulting Services Industry Capital & Expenses Report*, 1-214.
25. Richard A. Connor Jr., Jeffery P. Davidson (2012). Marketing your consulting and professional services. ABA Journal, The Lawyer's Magazine.
26. Stone, M. (2011). Literature review on complaints management. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management , 18 (2), 108-122.doi: http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2011.16.