غـــرفـــة الشرقـيـة
ASHARQIA CHAMBER
لجنة الأوقاف

نماذج مبتكرة
لعمل الأوقاف الجامعية



1446 هـ - 2024 م

فريق العمل:
غـــرفـــة الشرقـيـة
ASHARQIA CHAMBER
لجنة الأوقاف

إشراف:
مركز الريادة

تنفيذ:
بيت الخبرة الوقفية
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

ⓒ دار العقيدة للنشر والتوزيع ، ١٤٤٧هـ

لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية
نماذج مبتكرة لعمل الأوقاف الجامعية. / لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية - ط١. .- الرياض ، ١٤٤٧هـ

..ص ؛ ..سم

رقم الإيداع: ١٤٤٧/١١٤٩٦
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٤٩٥-٣٣-٩

(ملاحظة): لا يتم طباعة الجزء الأسفل مع بطاقة الفهرسة

تأمل مكتبة الملك فهد الوطنية تطبيق ما ورد في نظام الإيداع بشكل معياري موحد ، و من هنا يتطلب تصوير الجزء الاعلى بالأبعاد المقننة نفسها خلف صفحة العنوان الداخلية للكتاب ، كما يجب طباعة الرقم الدولي المعياري ردمك مرة أخرى على الجزء السفلي الأيسر من الغلاف الخلفي الخارجي .

و ضرورة إيداع نسختين من العمل في مكتبة الملك فهد الوطنية فور الانتهاء من طباعته، بالإضافة إلى إيداع نسخة الكترونية من العمل مخزنة على قرص مدمج (CD) وشكرا ،،،


بسم الله الرحمن الرحيم



الحمد لله الغني الكريم، والصلاة والسلام على نبينا محمد أزكى صلاة وأتم تسليم

وبعد، فإن التحديات المتزايدة في مجال تمويل التعليم العالي تستدعي إعادة النظر في الآليات التقليدية لإدارة الأوقاف الجامعية، مما يجعل من الضروري تبني نموذج عمل مبتكر يرتكز على الحوكمة الرشيدة والابتكار المالي، وفي هذا الإطار أطلق مركز ريادة التابع للهيئة العامة للأوقاف: معمل حلول الأوقاف، كأحد المبادرات الملهمة المحفزة للابتكار والإبداع، مما يحفز فرق العمل الوقفية على توليد الأفكار المنتِجة في حل المشاكل، أو استثمار الفرص، أو تعزيز العمل، أو أي فكرة من شأنها خدمة الكيانات الوقفية، وتبعا لهذا المشروع المثمر تشكل فريق علمي ابتكاري من لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية للمنطقة الشرقية، ومركز بيت الخبرة الوقفية الاستشاري التابع لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

وبعد بدء العمل، ومسح الاحتياج، ومن خلال المناقشات وورش العمل تم اختيار «نموذج العمل للأوقاف الجامعية» محلا للدراسة، بتحليل الواقع، وابتكار المأمول، كأحد سلسة التطور الذي تشهده الأوقاف الجامعية في السنوات الحديثة.

ولكل وقف جامعي قصة، تتمثل في الاحتياج الذي قام لأجله، ومصدر التمويل، والإجراءات المتبعة، والتوجهات المختارة، ومحددات أخرى ترسم نموذج العمل الأمثل الذي يمكن أن يقوم عليه الوقف الجامعي، وبحسب اتقان رسم نموذج العمل للوقف يكون تميز الوقف وتحقيقه لأهدافه، ولذا فإن هذا المشروع يخدم الأوقاف الجامعية بأفكار ومعالم ملهمة في رسم نموذج العمل للوقف الجامعي



منهجية العمل

أولا: مسح الاحتياج من خلال جلسات العصف الذهني، وإقامة ورش العمل، والتواصل مع المختصين

ثانيا: تشكيل فريق عمل يجمع عدد من المختصين وأساتذة الجامعة بهدف النقاش وتكوين الأفكار، وتشكيل فريق بحثي بهدف البحث والكتابة والتحرير وإكمال ما يلزم

ثالثا: قسمنا الكتابة في هذا المشروع إلى ثلاث مراحل رئيسة:

المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الراهن والتحليل من خلال عرض وجمع لنماذج عالمية ومحلية في الوقفيات الجامعية.

المرحلة الثانية: التصميم والابتكار من خلال مناقشة محاور نموذج العمل بدراسة كل محور على ثلاثة عناصر: التحديات، الممارسات، التصميم والبناء، وسيركز المشروع على الصور الممكنة لتطبيق المحور في نماذج عمل الأوقاف الجامعية على مختلف صور الأوقاف وأشكالها، وهذه المرحلة تمثل نقطة الارتكاز، ومحل الاهتمام من هذه الورقة البحثية

المرحلة الثالثة: التطبيق والمتابعة من خلال عرض نموذج عمل يمكن أن يقوم عليها الوقف الجامعي لعرض صورة مكتملة يمكن تطبيقها أو محاكاتها.

فالمرحلة الأولى مرحلة تمهيدية، والمرحلة الثانية مرحلة بنائية، والمرحلة الثالثة مرحلة تكميلية.

رابعا:

تحكيم مخرجات المشروع من قبل أساتذة جامعيين متخصصين في العلوم الإدارية.



تشخيص الوضع الراهن والتحليل من خلال عرض وجمع لنماذج عالمية ومحلية في الوقفيات الجامعية.



التصميم والابتكار من خلال مناقشة محاور نموذج العمل بدراسة كل محور على ثلاثة عناصر: التحديات، الممارسات، التصميم والبناء، وسيركز المشروع على الصور الممكنة لتطبيق المحور في نماذج عمل الأوقاف الجامعية على مختلف صور الأوقاف وأشكالها، وهذه المرحلة تمثل نقطة الارتكاز، ومحل الاهتمام من هذه الورقة البحثية



التطبيق والمتابعة من خلال عرض نموذج عمل يمكن أن يقوم عليها الوقف الجامعي لعرض صورة مكتملة يمكن تطبيقها أو محاكاتها

الجهات المشاركة	   
قائد فريق المشروع	م. موسى الموسى
أعضاء الفريق	1. د. عبد الله الخير الله 2. د. عبد الله الخنيني 3. أ. مبارك البواردي 4. أ. رمضان حاكم 5. أ. محمد الجوير 6. أ. عبد الله المزين 7. أ. لمى الشيحة 8. أ. مهند العتيبي
اللجنة البحثية	1. أ. مبارك البواردي 2. أ. رمضان حاكم
لجنة التحكيم	1. د. خالد بو مطيع، الأستاذ المساعد في كلية الإدارة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. 2. د. سحر فلاتـــــه، الأستاذ المساعد في كلية الدراسات التطبيقية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ومحرر مختص في العلوم الإدارية.
المتابعة والتنسيق	أ. محمد بن توفيق الأحمد



فكـرة البحث

انطلـق المشـروع مـن معمـل حلـول الأوقـاف فـي مركـز ريـادة التابـع للهيئـة العامـة للأوقـاف كأحـد المبـادرات الملهمـة المحفـزة للابتـكار والإبـداع، مما يحفـز فـرق العمـل الوقفيـة علـى توليـد الأفـكار المنتِجـة فـي حـل المشـاكل، أو اسـتثمار الفـرص، أو تعزيـز العمـل، أو أي فكـرة من شـأنها خدمة الكيانات الوقفيـة، وتبعـا لهـذا المشـروع المثمـر تشـكل فريـق علمـي ابتـكاري مـن لجنـة الأوقـاف فـي الغرفـة التجاريـة للمنطقـة الشـرقية، ومركـز بيـت الخبـرة الوقفيـة الاستشـاري التابـع لجامعـة الإمـام عبـد الرحمـن بـن فيصـل، وبعـد بـدء العمـل، ومسـح الاحتيـاج، ومـن خـلال المناقشـات وورش العمـل تـم اختيـار «نمـوذج العمـل للأوقـاف الجامعيـة» محلا للدراسـة، بتحليـل الواقـع، وابتـكار المأمـول، كأحـد سلسـة التطـور الـذي تشـهده الأوقـاف الجامعيـة فـي السـنوات الحديثـة.

وتتمحـور فكـرة المشـروع حـول إعـادة تصـور نمـوذج عمـل الأوقـاف الجامعيـة بأسـلوب مبتكـر واسـتراتيجي يُعيـد ربـط الأصـول الوقفيـة بالتحديـات والفـرص المعاصـرة فـي مجـال التعليـم العالـي، يقـوم المشـروع علـى تحليـل دقيـق للتجـارب الدوليـة والمحليـة وتحديـد نقـاط القـوة والضعـف فـي النمـاذج التقليديـة، ليصـوغ نموذجًـا وقفيًـا متـكاملاً يجمـع بيـن الحوكمـة الرشـيدة، والاسـتثمار المتنـوع، والتأثيـر المجتمعـي، كمـا يهـدف هـذا المشـروع إلـى تحويـل الأوقـاف الجامعيـة إلـى محـرك تنمـوي دائـم يدعـم البحـث العلمـي والتطويـر الأكاديمـي عبـر اسـتقطاب مـوارد ماليـة متنوعـة وتفعيـل شـراكات اسـتراتيجية، ممـا يضمـن اسـتدامتها وقدرتهـا علـى تحقيـق قيمـة مضافـة حقيقيـة للمؤسسـات الجامعيـة والمجتمـع بأسـره



مشكلة البحث

الصعوبات التي تواجه إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية في رسم حدودها ونماذجها بحسب نظام الجامعات الجديد، فهنالك عدد من الصعوبات التي تواجه إدارات الأوقاف في إنشاء الأوقاف من نواحي مختلفة، نظامية، أو إدارية، أو مالية أو غيرها، كما أن الأوقاف الجامعية تعرض لها الكثير من التحديات الخاصة بطبيعتها، ويمثل تطوير نموذج العمل في الأوقاف الجامعية الجانب الأكبر في تنظيم الأوقاف وبناءها بصورة ملائمة للاحتياج.

الجهود التمهيدية قبل البدء في المشروع:

1. زيارة ميدانية لإدارة الأوقاف في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. الاطلاع على البحوث والدراسات المختصة بالأوقاف الجامعية.
3. حصر بعض المتخصصين في خدمة الأوقاف الجامعية.

الأعمال التنفيذية:

1. تكوين فريق العمل.
2. ورشة عمل تستهدف أمناء الأوقاف في الجامعات السعودية.
3. زيارات متعددة لكثير من المختصين.
4. (6) لقاءات نقاش جماعي.
5. (8) لقاءات تنسيقية.
6. العمل البحثي على ثلاث مراحل:



المرحلة الأولى

تشخيص الوضع الراهن والتحليل من خلال عرض وجمع لنماذج عالمية ومحلية في الوقفيات الجامعية.



المرحلة الثانية

التصميم والابتكار من خلال مناقشة محاور نموذج العمل بدراسة كل محور على ثلاثة عناصر: التحديات، الممارسات، التصميم والبناء



المرحلة الثالثة

التطبيق والمتابعة من خلال عرض نموذج عمل يمكن أن يقوم عليها الوقف الجامعي لعرض صورة مكتملة يمكن تطبيقها أو محاكاتها

7. التحكيم والمراجعة النهائية.
8. التصميم وحسن الإخراج.

المرحلة الأولى

تشخيص الوضع الراهن والتحليل

نماذج عالمية ومحلية في الأوقاف الجامعية

يعرض هذا الفصل تجارب دولية في تمويل التعليم العالي عن طريق الأوقاف (Endowments) أهمية هذا النظام في تأمين استقلالية المؤسسة الجامعية ودوره في تمويل التعليم العالي لجهة دعم الأنشطة البحثية والهيئة التعليمية والطلاب وغيرها. يبدأ العرض بتناول التجارب العالمية التالية: الأميركية، البريطانية، الكندية، ثمّ ينتقل إلى عرض حالات جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأميركية وجامعة سيدني في استراليا وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن

أولاً

التجارب الدولية بحســب الدولة



تعتمد العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا واستراليا وغيرها من الدول المتقدمة على عدة مصادر للتمويل من بينها عوائد وقفياتها وأصولها الاستثمارية، والمنح والهبات المقدمة من أفراد وجمعيات ومؤسسات اجتماعية وشركات وجهات حكومية. ويجري إنفاق هذه الموارد الإضافية عادة على دعم برامج بحثية و تمويل كراسي الأستاذية وتأمين تقاعد أعضاء هيئة التدريس، وتقديم المنح الدراسية للطلاب وتأهيل مرافق الجامعة من مكتبات ومختبرات وأجهزة وتوسيع منشآتها كالمساحات الخضراء والأبنية وصيانتها. ويتفاوت التمويل الوقفي من حيث حجمه من بلد إلى آخر ومن جامعة إلى أخرى. وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية مركز الصدارة في تمويل التعليم العالي عن طريق الأوقاف. فقد بلغ حجم وقفيات جامعة هارفارد مثلا 36.9 مليار دولار في السنة المالية 2008، فيما بلغت قيمة وقفيات جامعة كامبردج في بريطانيا نحو 8.2 مليار دولار، وجامعة أكسفورد نحو 5.7 مليار دولار والمعهد السويسري للتكنولوجيا مليار واحد. ويتفاوت التمويل الوقفي من حيث مصدره. إذ تعتمد الجامعات الأميركية على الهبات المقدمة من هيئات اجتماعية وأفراد كمصدر أساسي لتغذية الوقفيات، بينما تعتمد الجامعات الكندية والبريطانية والاسترالية الحكومية على المساعدات الحكومية بالدرجة الأولى، بصورة تعكس الشراكة بين القطاع العام والخاص



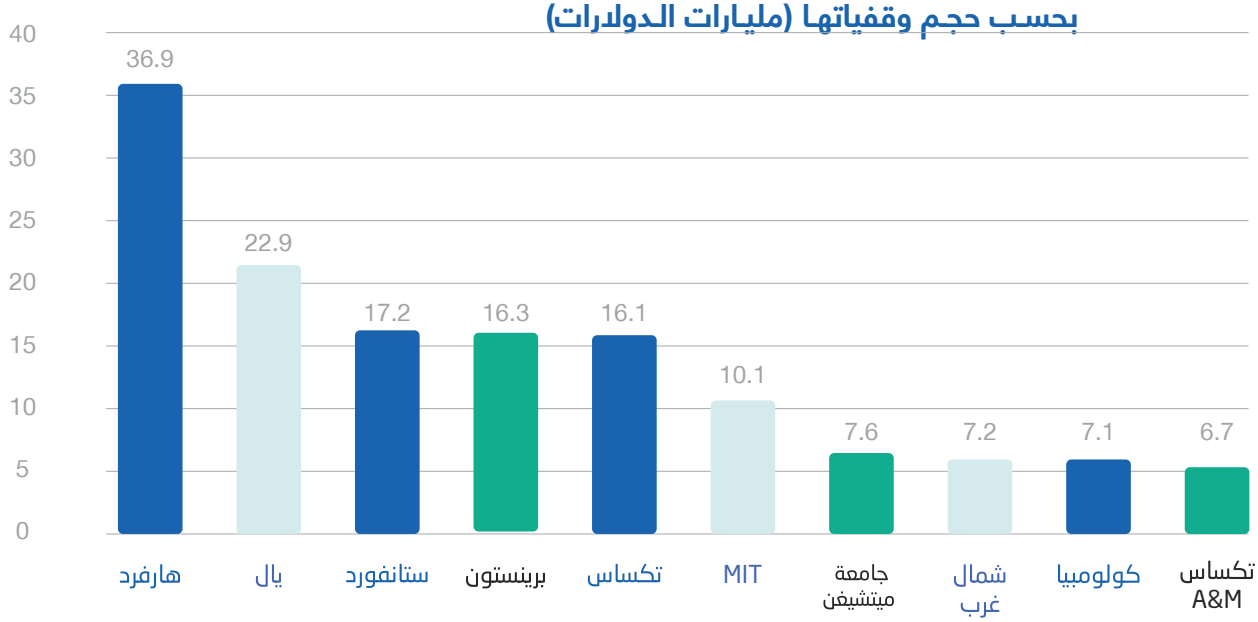
01
تجربة
الولايات المتحدة الأمريكية



01 تجـــربة الولايات المتحـدة

ينتشـر نظـام الوقفيـات بقـوة فـي الولايـات المتحـدة الأميركيـة، وتحتـل جامعـة هارفـارد المرتبـة الأولـى لجهـة حجـم وقفياتهـا وأصولهـا تليهـا جامعـة يـال Yale التـي بلغـت وقفياتهـا 22.9 مليـار دولار عـام 2008 ثـم جامعـة سـتانفورد (17.2 مليـار دولار تليهـا جامعتـا برنسـتون وتكسـاس اللتـان تجـاوزت قيمـة أصـول كل منهمـا 16 مليـار دولار ثم معهـد ماساتشوسـتس التقنـي (Massachusetts Institute of Technology- MIT) كمـا يبيـن الرسـم البيانـي (1)

رسـم بيانـي (1): ترتيـب بعـض الجامعـات فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة بحسـب حجـم وقفياتهـا (مليـارات الـدولارات)



«يقدر عدد الجامعات لأميركية التي تزيد وقفياتها على 5 مليارات دولار»

10

جامعات

ويُقدر عدد الجامعات الأميركية التي تزيد وقفياتها على 5 مليارات دولار بعشر جامعات، بينما يصل عدد الجامعات التي تزيد أوقافها على ملياري دولار إلى ست وعشرين جامعة، كجامعة جون هوبكينس مثلا (حوالي 2.5 مليار دولار في العام 2008)، ويصل عدد الجامعات التي تزيد وقفياتها على مليار دولار إلى أكثر من خمسين جامعة أي أن معظم جامعات الولايات المتحدة الأميركية تنحصر وقفياتها في خانة المليار دولار وهو مبلغ ضئيل مقارنة مع جامعة هارفارد أو جامعة يال، وكبير مقارنة بالجامعات الأخرى في العالم. وترتبط الفروق في حجم التمويل بعدد كراسي البحث فكلما زاد عدد هذه الكراسي كلما زادت معها فرص التمويل من قبل الجهات المانحة خاصة، مثلما أن زيادة التمويل تزيد عدد الكراسي. كما تلعب حقول الاختصاص دورا هاما في استقطاب التمويل، ففي جامعة كاليفورنيا ترتفع نسبة عائدات الأوقاف التي تنفق على الدراسات المتصلة بالقطاع الصحي، حيث بلغت نسبة الإنفاق على البحوث الطبية 25% من مجموع المصاريف الجارية للجامعة خلال العام 2008 ، وهي النسبة الأعلى مقارنة مع باقي المصاريف الجارية للجامعة، في حين أن 30% من الإنفاق على البحوث الطبية أتى من تبرعات وهبات. وفي بعض الجامعات يرتفع حجم الوقف في كلية الآداب والعلوم (Arts and Sciences) كما هي الحال في جامعة هارفارد حيث بلغت نسبة حجم وقفيات هذه الكلية فيها 42.6% في السنة المالية 2008 مقابل 11.7% لكلية الطب بينما كانت أدناها في البرامج الإدارية، وبالإضافة إلى البحوث والبرامج، تنفق نسبة مئوية تتراوح بين 3 و5% من عائدات الأوقاف في المنح المقدمة لطلاب الجامعة، وخاصة في إطار تأمين تكافؤ الفرص بين الجنسين. ومن العوامل المساهمة في استقطاب أموال الوقف عمر الجامعة الذي يعتبر مؤشرا لخبرتها وحجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع من خريجين وأبحاث علمية"

02

التجربة البريطانية



02 التجـــربة البريطانية

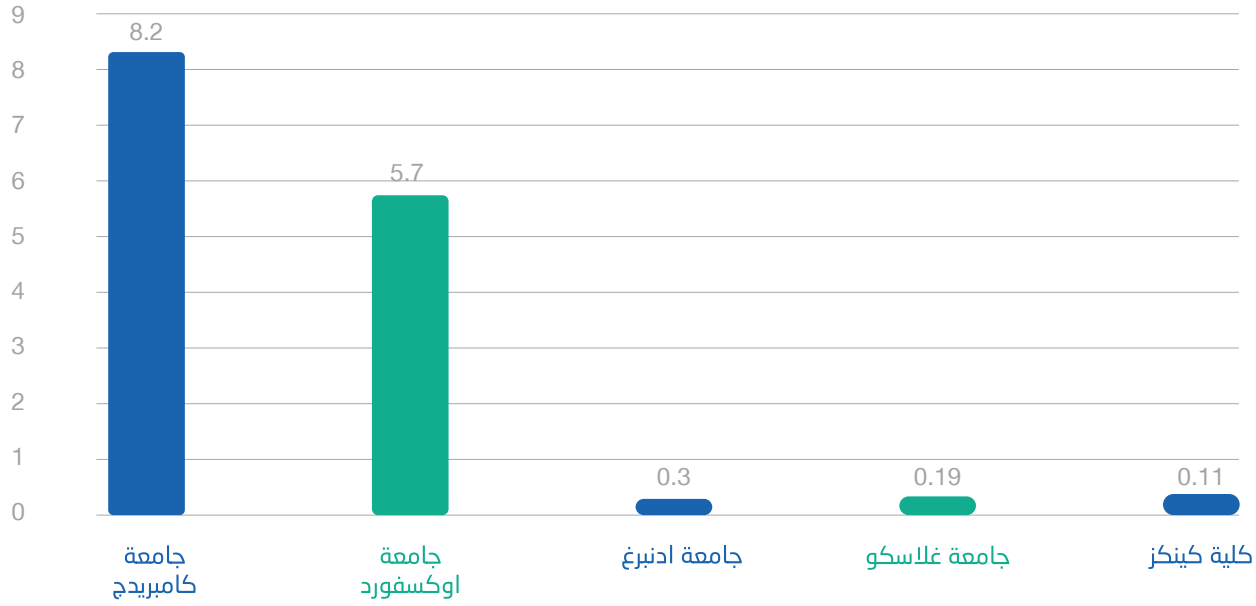
كما هـي الحـال فـي الجامعـات الأميركيـة، تتفـاوت وقفيـات الجامعـات البريطانيـة بصـورة كبيـرة مـن جامعـة إلـى أخـرى كما يوضـح ذلـك الرسـم البيانـي (2)، وتنقسـم وقفيـات الجامعـات البريطانيـة إلـى نوعيـن: وقفيـات الكليـات التـي تعتبـر مؤسسـات خيريـة (Charitable institutions) تتمتـع باسـتقلالية فـي جمـع وإنفـاق الأمـوال، ووقفيـات الجامعـة. ويكـون القسـم الأكبـر مـن الوقفيـات عـادة مخصصـا للجامعـة. ففـي جامعـة كامبريـدج مـثلا، تبلـغ وقفيـات الكليـات 30% مقابـل 70% لوقفيـات الجامعـة. أمـا مصـدر التمويـل الأساسـي لجامعـة كامبريـدج فهـي الحكومـة كونهـا مؤسسـة تعليـم عالـي حكوميـة، تليهـا تبرعـات مـن جمعيـات خيريـة ومؤسسـات وطنيـة للبحـث العلمـي وخاصـة فـي القطـاع الصحـي المتعلـق بالأمـراض المزمنـة، أمـا جامعـة أكسـفورد فقـد بلغـت إيراداتهـا الوقفيـة فـي العـام 2008 حوالـي 1.2 مليـون دولار منهـا 35.3% لكلياتهـا مقابـل 64.6% للجامعـة، وأتـت مصـادر تمويـل الجامعـة والكليـات معـا خـلال السـنة الماليـة 2008 علـى الشـكل التالـي



«تنقسـم وقفيـات الجامعـات البريطانيـة إلـى قسـمين: وقفيـات الكليـات، ووقفيـات الجامعـة»

38% مـن مؤسسـات معظمهـا خيريـة تدعـم البحـوث العلميـة، 25% مـن المجلـس الأعلـى لتمويـل التعليـم العالـي فـي انكلتـرا، 15% مـن رسـوم الـطلاب و 22 مـن أنشـطة تجاريـة و اسـتثمارية 10. وهـذا مـا يبيـن الشـراكة بيـن المجتمـع والحكومـة فـي المسـاهمة فـي تمويـل الجامعـة فـي النمـوذج البريطانـي.

رسم بياني (2) ترتيب أول خمس مؤسسات تعليم عالي في بريطانيا بحسب حجم وقفياتها (مليارات الدولارات)



03

التجربة الكندية



03 التجـربة الكندية

تتصـدر الجامعـات الكنديـة المصنفـة مجموعـة الـثلاث عشـرة»، المرتبـة الأولـى لجهـة حجـم وقفياتهـا كجامعـة البرتـا وتورونتـو وجامعـة كولومبيـا البريطانيـة (British Colombia). علمـا بـأن هـذه الجامعـات تعتمـد بالدرجـة الأولـى علـى المسـاعدات والمنـح الحكوميـة فـي تمويـل برامجهـا وتوفيـر المصاريـف الجاريـة كرواتـب هيئـة التدريـس مثـلا. فقـد بلـغ حجـم وقفيـات جامعـة كولومبيـا البريطانيـة فـي السـنة الماليـة 2007 حوالـي 12مليـار دولار فيمـا بلغـت إيراداتهـا لتلـك السـنة نحـو 1.59 مليـون دولار أتـى معظمهـا مـن منـح حكوميـة (48%)، و7.7% مـن هبـات قدمتهـا جهـات غيـر حكوميـة وأدناهـا مـن عوائـد الاسـتثمار (5%). وفـي جامعـة تورونتـو تقـدر قيمـة الأوقـاف بـ 1.9 مليـار دولار فـي السـنة الماليـة 132009. وأتـت النسـبة الأعلـى فـي تلـك السـنة مـن مسـاعدات ومنـح حكوميـة مخصصـة للـطلاب وذلـك بنسـبة 34%، مقابـل 34% مـن رسـوم الـطلاب، و 23% مـن منـح مقدمـة مـن جهـات غيـر حكوميـة والنسـبة الباقيـة (9%) مـن المبيعـات، ونلاحـظ النمـط نفسـه فـي جامعـات كنديـة أخـرى حيـث يبـرز الاعتمـاد علـى الجهـات الحكوميـة فـي تمويـل التعليـم العالـي. وبحسـب التقريـر المالـي لجامعـة البرتـا للسـنة الماليـة 2009 فقـد بلـغ حجـم وقفياتهـا بنحـو 1.3 مليـار دولار 15، حيـث جـاء التمويـل الجامعـة مـن جهـات حكوميـة بنسـبة 64% مقابـل 13% مـن الحكومـة الفيدراليـة و 51% مـن الحكومـة المحليـة. أمـا نسـبة المنـح والهبـات مـن مؤسسـات غيـر حكوميـة فقـد بلغـت نسـبتها 8%.

> **بلـغ حجـم وقفيـات جامعـة كولومبيـا البريطانيـة فـي عـام 2007م حوالـي 12مليـار دولار**

الولايات المتحدة الأمريكية

USA

ثانياً:

دراسة حالة جامعة هارفارد



1. صورة عامة عن الجامعة

أ- الإنشاء

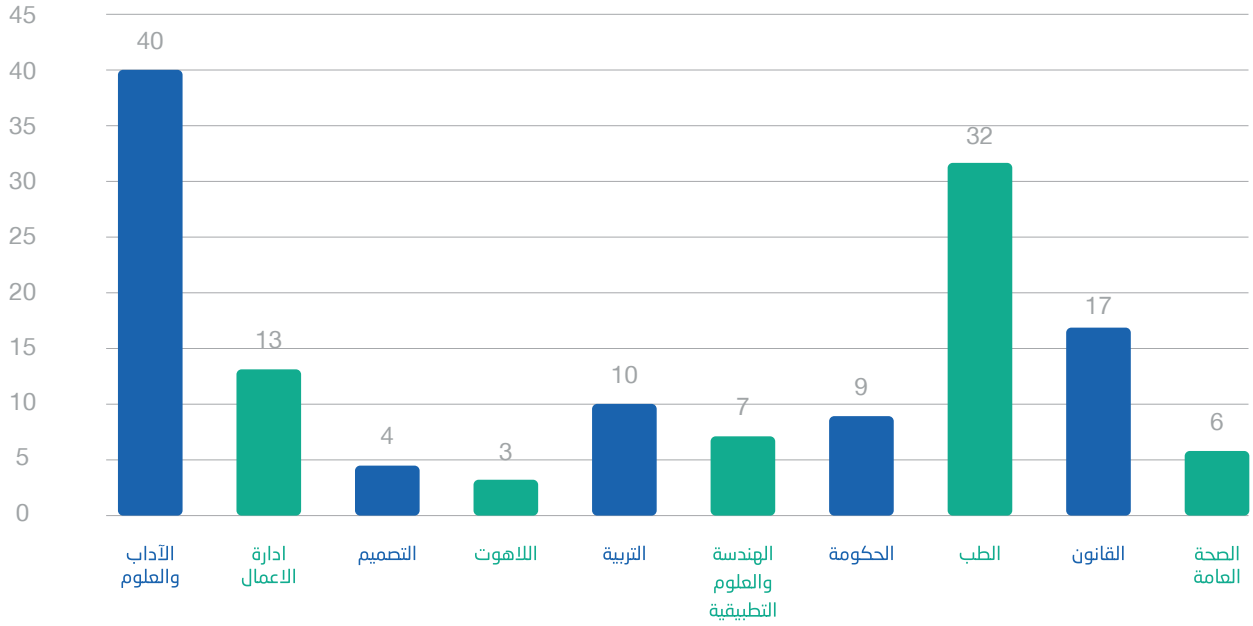
تعود تسمية جامعة هارفارد إلى أول متبرع لها القس جون هارفارد المهاجر البريطاني التي ترك نصف تركته ومكتبته الخاصة للجامعة عند وفاته. وهي مؤسسة خاصة غير ربحية (non-profit) تم تأسيسها في العام 1636 عن طريق التصويت من قبل المجلس النيابي العام لمحكمة مستعمرة خليج ماساتشوستس في الولايات المتحدة الأميركية وبمنحة مالية منها

ب- الكليات والبرامج:

تضم جامعة هارفارد عدة كليات و«مدارس» (Schools)، معظمها في الحقول الإنسانية، وواحدة للدراسات المتقدمة (رادكليف). وتوفر 141 مركزا للأبحاث تتوزع على الكليات بنسب متفاوتة، أكبر عدد لها نجده في كلية الآداب والعلوم، تليها كلية الطب، كما يشير الرسم البياني (3



رسم بياني :4- توزع مراكز الأبحاث بحسب الكليات في جامعة هارفارد



ومن مرافق جامعة هارفارد الحيوية مجموعة من المكتبات. إذ تضم الجامعة حوالي 80 مكتبة فرعية تحتوي على 15.9 مليون مجلدا، وحوالي 7.5 ملايين صورة فوتوغرافية وبضعة ملايين من الخرائط والتسجيلات الصوتية والأفلام. وتعتبر المكتبة الرئيسية للجامعة من أعرق المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة وأغناها في العالم لجهة احتوائها لأكبر مجموعة من الكتب والمجلات المتخصصة والتسجيلات والخرائط وغيرها 20. هذا بالإضافة إلى مجموعة من المتاحف والمرافق الأخرى التي تساهم في مساندة أنشطة التعليم والبحث العلمي والتطوير

ت-الطلاب والخريجون والهيئة التعليمية

بلغ مجموع الطلاب المسجلين 20,320 طالبا في فصل الخريف لعام 2008. ويتركز معظم الطلاب في الدراسات العليا(10.401) طالبا مقابل 17,156 طالبا في الشهادة الجامعية الأولى و2,763 طالبا وفي الدرجات المهنية Professional degrees). ويبلغ عدد خريجي الجامعة الأحياء 300,000 متخرج، يقيم 250,000 منهم في الولايات المتحدة الأميركية ويتوزع الباقون على 190 بلدا في كافة أنحاء العالم. ويعتبر الخريجون مصدرا مهما من مصادر تمويل الجامعة ودعمها. أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد بلغ عددهم 1909 أساتذة بالإضافة إلى أساتذة كلية الطب حيث بلغ عدد المتعاقدين والأساتذة الزائرين فيها ما يقارب 10,000 أستاذ خلال السنة الدراسية 2008-2007. وإذا اعتبرنا أن هؤلاء يشكلون 2500 أستاذا متفرغا (أي أن وقت المتفرغ يساوي أربعة أضعاف وقت المتعاقد) وأضفنا هذا العدد إلى عدد المتفرغين نحصل على ما مجموعه 4409 أساتذة متفرغين، فيكون معدل الطلاب للأستاذ الواحد 4.6 على أكثر تقدير

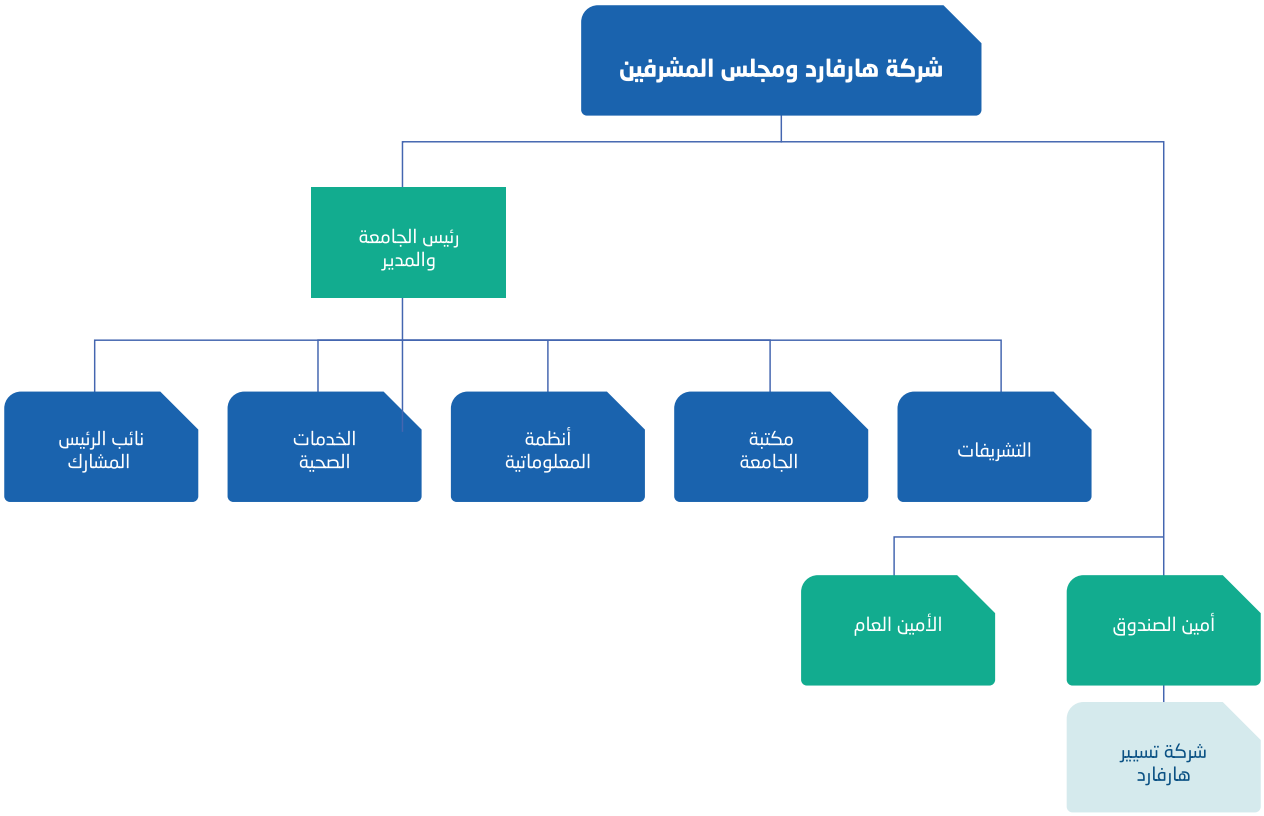
2. الإدارة:

السلطة العليا في جامعة هارفارد تتمثل في مجلسين مجلس الإدارة (أو شركة هارفارد) ومجلس المشرفين، يتألف مجلس المشرفين (Board of Overseers) من 30 عضوا ، بمن فيهم رئيس الجامعة وأمين الصندوق، ينتخبون من قبل خريجي الجامعة ومعهد رادكليف للدراسات المتقدمة. ويتمتع مجلس المشرفين بصفة الائتمان (Fiduciary) حيث يقوم من خلال لجانه الدائمة بمهام الاطلاع والإشراف على السياسات والأنشطة التعليمية للجامعة والموافقة على الإجراءات الهامة للجامعة بعد درسها.

ويتحمل هذان المجلسان مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريس والمناهج والتعيينات الإدارية. ويدير الجامعة مجلس مديرين (Board of Directors) يدعى «مجلس» تسيير شركة هارفارد» (Harvard Management Company). وهو مجلس منتخب من قبل شركة هارفارد. وبالإضافة إلى عضوية الرئيس وأمين الصندوق في الشركة وفي مجلس المشرفين معا، فإنهما يشاركان في مجلس تسيير شركة هارفارد كأعضاء بحكم منصبهم (ex-officio). وقد درج التقليد على أن يرأس أمين الصندوق اجتماعات مجلس إدارة شركة تسيير .هارفارد ويلخص الرسم البياني (4) هيكلية الإشراف، حيث نلاحظ أن مكانة الرئيس تقع تحت مجلسي الإدارة وفوق مجلس شركة تسيير هارفارد، ما يعني أن الرئيس لا يدير الشؤون الإجرائية اليومية في الجامعة بل يشرف عليها، وكذا حال المدبر (Provost)



رسم بياني (4) هيكلية الإشراف في جامعة هارفارد



وتعتبر شركة تسيير هارفارد وحدة مستقلة قائمة بحد ذاتها، وهي التي تدير وقفية الجامعة. ويقوم مجلس تسيير شركة هارفارد بمهامه من خلال خمس لجان دائمة Standing committee

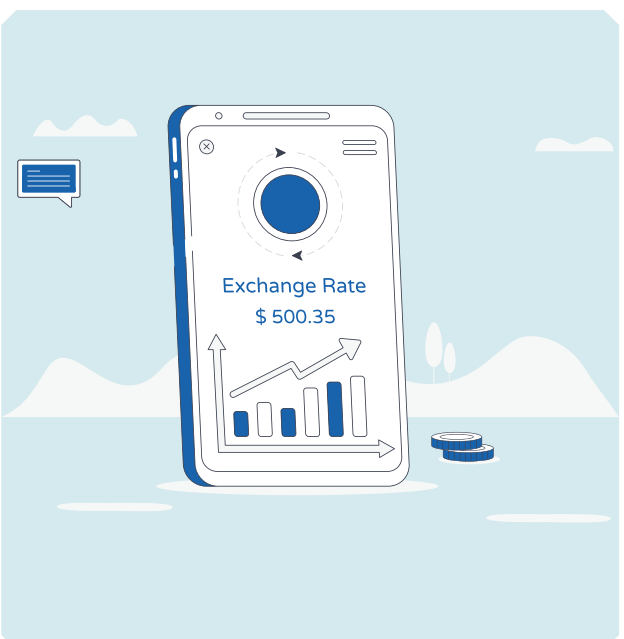
3. التمويل أ. نشوء الوقف:

أ- قامت جامعة هارفارد منذ تأسيسها على المنح والهبات فهي تأسست أصلا بمنحة مالية من محكمة مستعمرة خليج ماساتشوستس ولعل أول هبة عينية قدمت للجامعة كانت عقارا مقدما من القس جون هارفارد حيث شيدت مكتبة الجامعة الرئيسية على قسم من هذا العقار بالإضافة إلى مكتبته الخاصة الذي تبرع بها للجامعة، وربما كان هذا أول وقف من النوع المالي (Financial endowment) الذي يتضمن وهب ممتلكات لفترة طويلة الأمد. وترسخ تقليد الهبات والهدايا والمنح في جامعة هارفارد منذ تأسيسها، وهو تقليد درج في الولايات المتحدة الأميركية وارتبط بالعمل الخيري والتطوعي للمبشرين المسيحيين الذين ساهموا في دفع هذا التقليد باتجاه مساعدة الشرائح الفقيرة في المجتمع. ولكن هذا التقليد اتخذ طابعا مختلفا في جامعة هارفارد إذ يشير مقال يحمل عنوان «زيادة أموال الوقف لهارفارد The increased endowment of Harvard college نشرته مجلة العلوم (Science) في عددها 543 الصادر عام 1905 حصول جامعة هارفارد على 1,800,000 دولار لزيادة وقفياتها واستخدامها في زيادة رواتب أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، أي نوع من الوقف المقيد (Restricted endowment) الذي يستخدم لغرض معين. ويوجز المقال عريضة موقعة من الرئيس الأميركي الأسبق روزفلت وهو أحد خريجي جامعة هارفارد والمطران وليم لورنس تدعوا إلى استثمارات إضافية لأموال الوقف داعية خريجي هارفارد وأصدقائها لعدم السماح بحصول المدرسين الذين يدرسون أولادهم على رواتب متواضعة. وتضيف العريضة بضرورة تمايز أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة هارفارد عن زملائهم في كافة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة. إذ على هؤلاء أداء واجبهم ودورهم بعيدا عن الضغوط المعيشية التي تعيق تحقيق رسالتهم الأكاديمية من خلال تعزيز الجامعة لرواتبهم وتوفير فرص ترقيتهم. وعلى صعيد مساعدة الطلاب، فقد انشأ أول صندوق للمنح الدراسية في العام 1643 مع هدية من السيدة أن رادكليف لدعم الطلاب المتفوقين وتحفيزهم على مواصلة تمايزهم الأكاديمي

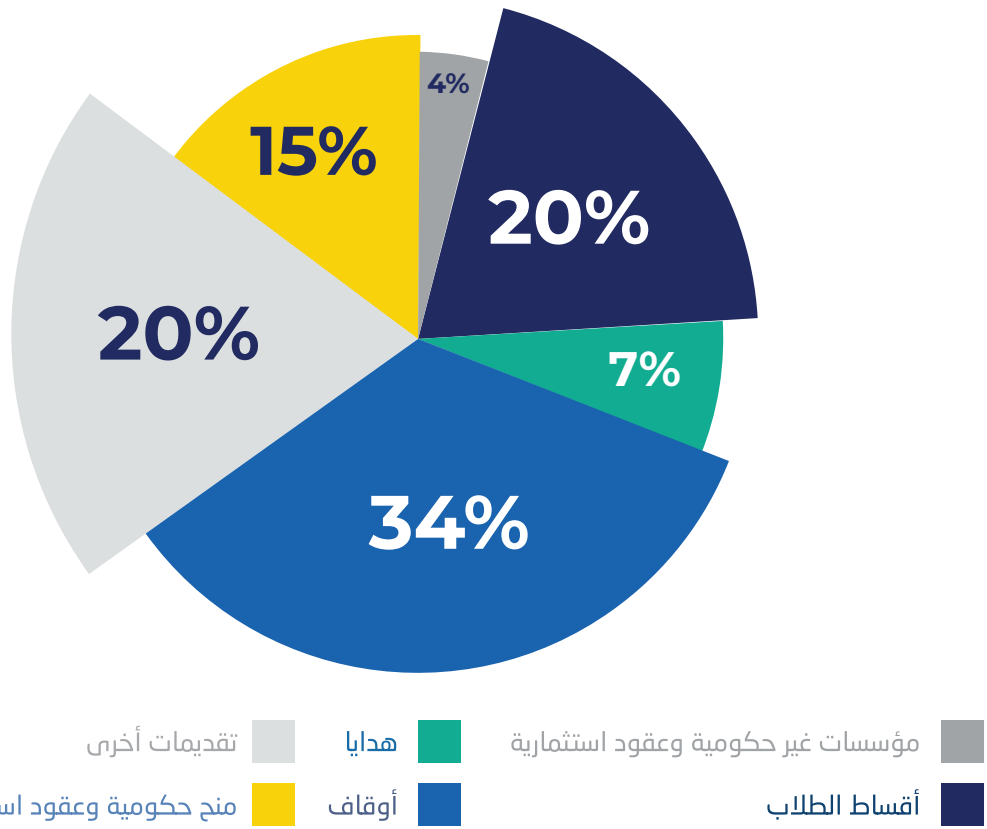
ب- مصادر التمويل وإدارتها:

تدير وقفيات جامعة هارفارد وأصولها (Assets حصريا شركة تملكها الجامعة (Harvard Management Company) تم إنشائها العام 1974 وتولى منصب رئيسها التنفيذي محمد العريان خلال فترة 2005-2008. وفي عام 2009 تولت جاين منديلو (Jane Mendillo) رئاسة الشركة. ويعمل في الشركة حوالي 180 موظفا وتتوزع محفظتها الاستثمارية على 12 قطاعا في الأسواق الأميركية وأسواق أخرى ناهضة Emerging markets البعض منها يتمتع بعوائد ثابتة كالسندات والأوراق المالية وأخرى متغيرة كالسلع والعقارات والمنشآت الزراعية 23. والأصول التي تديرها الشركة هي حوالي 11,600 صندوقا مختلفا 24 معظمها مقيد لأغراض محددة يقوم بتغذية العديد من مرافق الجامعة الأكاديمية والبحثية ولكراسي الأستاذية في مجالات محددة.

وبحسب تقرير جامعة هارفارد للسنة المالية 2008 ، فقد بلغ حجم وقفيات الجامعة 36,9 مليار دولار أميركي في 30 حزيران من السنة المالية 2008 ، منها 16% غير مقيدة تتصرف بها الجامعة بحسب سياستها المالية، و 71% مقيدة بشكل مؤقت تستخدم كاحتياط و 13% مقيدة تشترط الجهة المانحة في استخدامها لأغراض محددة وعادة ما تكون مساعدات ومنح للطلاب، أما مجموع إيرادات الجامعة حتى 30 حزيران من السنة المالية 2008 فقد بلغ 3.5 مليار دولار، أتى معظمها (34%) من وقفيات الجامعة والباقي هو عبارة عن منح مقدمة من مؤسسات غير حكومية، أما الرسوم (أقساط الطلاب) فتشكل 20% فقط كما يتبين ذلك من الرسم البياني(5)



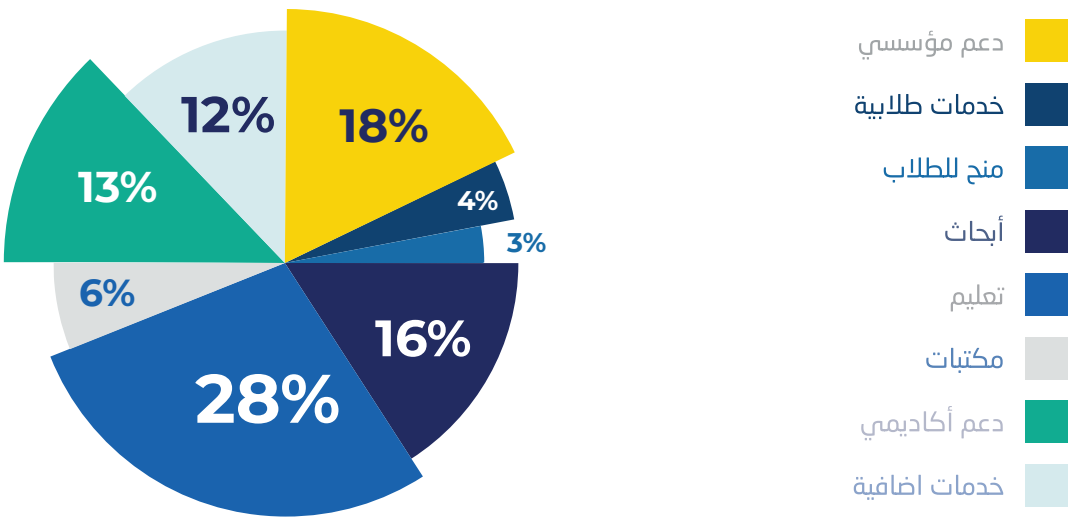
رسم بياني (5) توزع إيرادات جامعة هارفارد للعام المالي حتى 30 حزيران عام 2008



وتشكل الوقفيات غير المقيدة والمقيدة مؤقتا ما نسبته 87% مقابل 13% لتلك المقيدة والتي تستخدم لأغراض محددة يوافق عليها مجلس الإدارة، ما يشير إلى مساحة واسعة من الحرية للتصرف بمال الوقف. وفي العادة يتم تخصيص 5% من عوائد الاستثمار التي تحققها شركة هارفارد سنويا من وقفياتها للمساهمة في ميزانية الجامعة التشغيلية (Operating) للجامعة والفائض يعاد استثماره من قبل الشركة لتعزيز الأصول الاستثمارية للشركة وضمان تعويض أي خسائر قد تنتج عن التضخم أو التراجع الاقتصادي (Recession).>

ت-الإنفاق

بلغ مجموع الإنفاق 3.5 مليار دولار للسنة المالية حتى 30 حزيران 2008 ، وكانت أعلى نسبة منها موجهة نحو قطاع التعليم (28%) فيما كانت أدنى نسبة موجهة نحو منح الطلاب (3%) علما بان نسبة منح الطلاب قد زادت من العام 2001 إلى 2008 بنسبة 94%، من 156 مليون دولارا عام 2001 إلى 302 مليون دولارا عام 2008 كما يلاحظ أن المخصصات الموجهة للبحوث تبلغ16% من مجموع النفقات (الرسم البياني (6)



ويشمل قطاع التعليم رواتب الهيئة التعليمية ونفقات المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية، وأنشطة مرتبطة بتطوير الهيئة التعليمية. أما الإنفاق على البحوث العلمية المدعومة (Sponsored research) فقد بلغ 630.113 مليون دولار ، هذا المبلغ تم الحصول على 81% منه من مصادر فيدرالية (مثلا وزارة الدفاع، مؤسسات طبية وطنية وزارة الخارجية، وزارة الطاقة، وزارة التجارة، وكالة التنمية الدولية). أما المصادر غير الفيدرالية (شركات، مؤسسات الأبحاث، مستشفيات، مؤسسات مختلفة) فساهمت بنسبة 19% وفيها احتلت المؤسسات الداعمة (Foundations) المرتبة الأولى ، وذلك بنسبة 61.3% بينما جاءت في المرتبة الأخيرة «مؤسسات الأبحاث (3.2%). وهذا يعني أن المصادر الحكومية غير غائبة في النموذج الأميركي عن تغذية إيرادات الجامعة، على الأقل عن طريق العقود البحثية

خلاصة الأمر حول جامعة هارفارد أنها تعتبر من أغنى مؤسسات التعليم العالي في العالم من حيث قيمة أوقافها وأصولها واستثماراتها المتعددة، فإذا احتسبنا الميزانية السنوية (3.5 مليار) على عدد الطلاب (20,320) يكون الإنفاق على الطالب الواحد 5.8 مليون دولار، وهو رقم «فلكي» بالنظر إلى ما نعرفه من أرقام في المنطقة العربية. ومن الملفت أن هذه الجامعة تستخدم ما يقرب من 5% فقط من عوائد وقفياتها وثلث ميزانيتها في الإنفاق على التشغيل (Operational expenses)، فيما يذهب الثلثان الآخران للنفقات الاستثمارية. وهذا ما يعدل نسبيا رقم الإنفاق على الطالب الذي استخرجناه أعلاه. وقد ساهمت سياسة استثمار أصول الجامعة واستدراج الهبات والمنح من الجهات المانحة المتعددة في تأمين عوائد تستخدم في استقطاب أفضل الأساتذة وتقديم المنح للطلاب المتفوقين وتغذية مكتبات الجامعة ومرافقها بوسائل ومصادر مختلفة تساهم في تطوير التعليم والبحث العلمي والمحافظة على صفة التميز الأكاديمي التي اكتسبتها الجامعة منذ إنشائها. وتعد تجربة جامعة هارفارد نموذجا رائدا في تأمين التمويل الذاتي، وفي تميزها كجامعة «موجهة للبحوث» (research oriented) ، حيث طلبة الدراسات العليا يكون حجمهم أكبر من حجم طلاب الدراسات الجامعية، وحيث يتقاضون المنح بدل أن يدفعوا رسوما ، وحيث نسبة عالية من الهيئة التعليمية تكون مكونة من باحثين متفرغين

أو شبه متفرغين أو من أكاديميين زائرين بدعوة من الجامعة. على أنه تجدر الإشارة إلى المخاطر والخسائر التي تكبدتها شركة هارفارد خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة. فمثلا، في أواخر العام الماضي أعلنت هارفارد أن أوقافها خسرت 22% من قيمتها أو قرابة ثمانية مليارات دولار في الأربعة شهور الأولى من السنة المالية التي بدأت في تموز2008. وكانت لهذه الخسارة تداعيات مهمة على صعيد الإنفاق على الجامعة. فعلى سبيل المثال، أعلنت رئيسة الجامعة Drew Gilpin Faust أنها تتوقع أن يخسر وقف هارفارد 30% من قيمته خلال العام المالي 2009/2008 وتحقيق أسوأ إيرادات خلال 40 عاما. وللحد من نسب الإنفاق قررت الجامعة أن تطلق برنامجا للتقاعد المبكر الطوعي لنحو 1600 من موظفيها، وتخفض حوالي 25% من موظفيها وترفع الرسوم بنسبة 3.5%.

وعلى الرغم من ذلك فقد أثبت نموذج جامعة هارفارد فعاليته في رفع حجم الإيرادات بصورة هائلة، وفي تنويع مصادر التمويل بمشاركة المجتمع كجهة مانحة وإقلال حصة رسوم الطلاب، وفي إدارة الوقفية، وفي توجيه الإنفاق نحو تميز الجامعة الأكاديمي والبحثي

استراليا
AUSTRALIA

ثالثاً:

دراسة حالة جامعة سيدني



1.صورة عامة عن الجامعة

أ-الإنشاء

في عام 1848 قدم وليام ونتوورث William Wentworth، الشاعر والسياسي الاسترالي وأحد دعاة الحكم الذاتي للمستعمرات البريطانية في استراليا، اقتراحا بإنشاء جامعة حكومية في ولاية مجلس ويلز التشريعي. وتركز اقتراحه على أهمية قيام جامعة حكومية تتلاءم مع تطلعات المجتمع نحو تحقيق الاستقلال والحكم الذاتي. وتكللت خطة وينتوورث بتأسيس جامعة سيدني (The University of Sydney) في 1 تشرين الأول عام 1850 بموجب قانون تأسيسي (Incorporation Act) بهدف نشر وتعزيز المعرفة وتشجيع سكان نيو ساوث ويلز New South Wales على التعلم من خلال منهج علمي ليبرالي، بدأت الجامعة بالتدريس الفعلي في شباط عام 1852 في مبنى صغير شيد في مزرعة في مدينة سيدني. وهي تعتبر من أقدم وأعرق الجامعات في أستراليا وتحظى اليوم بعضوية مجموعة أفضل ثماني جامعات بحثية وتعليمية في أستراليا، إلى جانب تبوئها باستمرار المراتب المتقدمة بين الجامعات في كل من أستراليا ودول آسيا والمحيط الهادئ

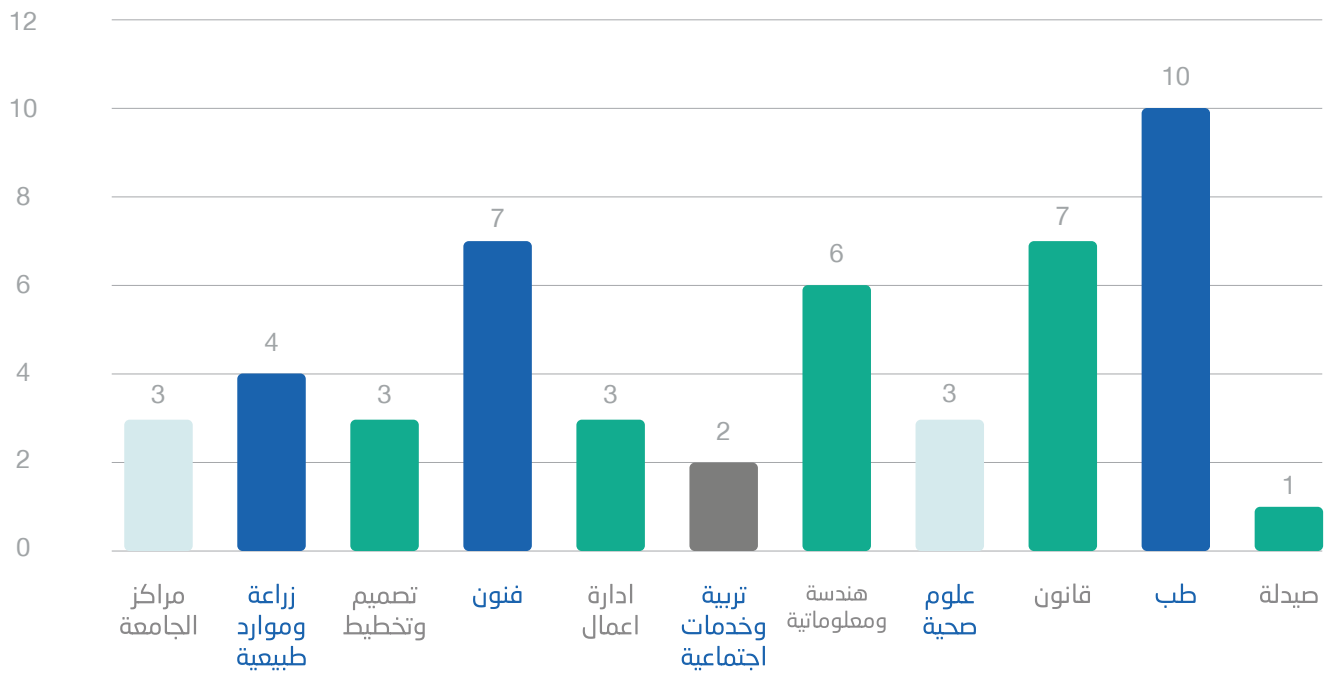
ب- الطابع القانوني

على الرغم من الطابع الحكومي لجامعة سيدني، فهي تتمتع بملامح نظام الشركة كما ورد في القانون التأسيسي، وبموجب هذا القانون يحق للجامعة ممارسة الأنشطة التجارية بما فيها الاستثمار وبموجب والأنشطة المتعلقة بتطوير أي مرفق أو مورد أو أصول تمتلكها الجامعة وتهدف هذه الشركة إلى توفير التعليم العالي والقيام بالأنشطة البحثية ، وفي الوقت نفسه تعتبر الجامعة بحكم قانون ولاية نيو ساوث ويلز محكومة بأهداف العمل الخيري أي بحق الحصول على مساعدات من مؤسسات خيرية.

ت- الكليات والبرامج

تتألف جامعة سيدني من 10 أحرام جامعية وتضم 16 كلية وهناك أيضا 62 مركزا للأبحاث تتوزع على العديد من حقول الاختصاص كما يتضح في الرسم البياني (7) ويبين هذا الرسم تركز اكبر عدد من مراكز الأبحاث في مجالات العلوم والطب مقارنة مع عدد المراكز في مجالات إدارة الأعمال والتربية والخدمة الاجتماعية

رسم بياني 74 توزع مراكز الأبحاث في جامعة سيدني



ومن مرافق جامعة سيدني الحيوية احتوائها على 17 مكتبة تضم أكثر من 5.2 ملايين كتاب و68,000 مجلة الكترونية و35,000 كتاب الكتروني. وتعتبر مكتبات جامعة سيدني من أقدم واغني المكتبات الأكاديمية في استراليا بالإضافة إلى المكتبات هناك ثلاثة متاحف تحتوي على أثريات ومخطوطات حول تاريخ السكان الأصليين في استراليا وقد بلغ عدد زائري هذه المتاحف 71,892زائرا خلال السنة الدراسية 2007-2008.



ث- الطلاب والهيئة التعليمية والخريجون

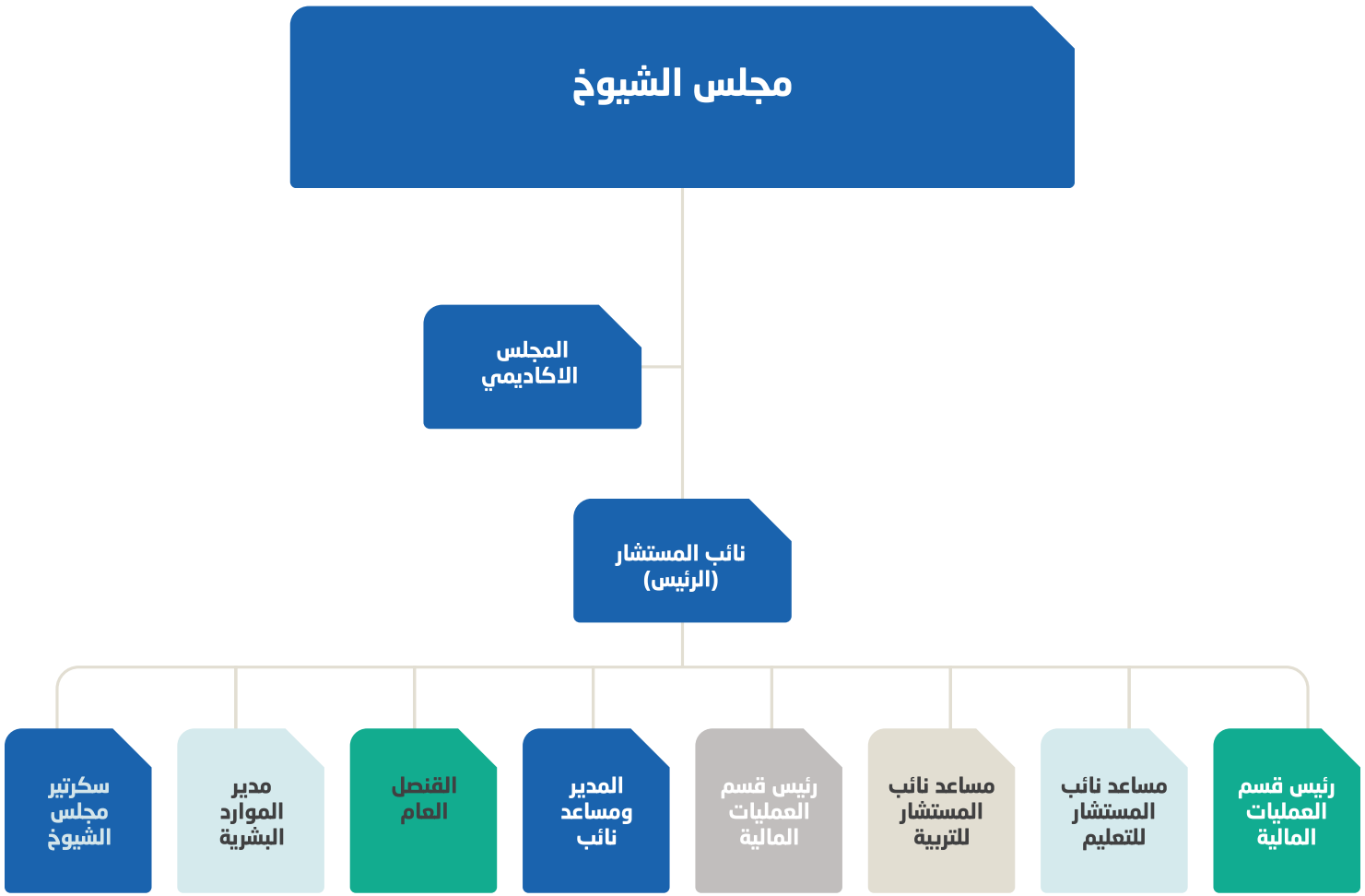
خلال العام الدراسي 2007-2008 بلغ عدد الطلاب المسجلين في جامعة سيدني 46,054 طالبا، توزعوا على الشكل التالي: 30.705 طالبا في الشهادة الأولى (67%) و 15.349 في الدراسات العليا (33%) . وبلغ عدد خريجي جامعة سيدني الأحياء 250.000 خريج، 70% منهم يقيمون في استراليا فيما يتوزع الباقون على دول عديدة. ويعتبر هؤلاء بحسب التقرير السنوي للجامعة مصدرا مهما من مصادر دعم الجامعة وأنشطتها.

وبالانتقال إلى هيئة التدريس، فقد بلغ عدد الأساتذة العاملين خلال العام الدراسي نفسه 2796 أستاذا فيكون معدل الطلاب للأستاذ الواحد 16.5.

2. الإدارة

يتولى الإشراف على جامعة سيدني مجلس شيوخ (Senate) ويعرف بالسلطة الحاكمة للجامعة بحكم الصلاحيات المعطاة له بموجب قانون جامعة سيدني وتعديلاته الصادرة في العام 1989. وبموجب هذا القانون يعتبر مجلس الشيوخ مسؤولا عن الجامعة وإدارة شؤونها ويمثل الجامعة أمام مجلس نواب ولاية نيو ساوث ويلز

رسم بياني (8): هيكلية إدارة جامعة سيدني



يتألف مجلس الشيوخ من 22 عضوا ثلاثة منهم أعضاء دائمين : المستشار (Chancellor) ونائب المستشار ورئيس المجلس الأكاديمي (Chair of the Academic Board). ويتم التوازن في مجلس الشيوخ من خلال أعضاء منتخبين وآخرين معينين. أما على الصعيد الأكاديمي فيتولى المجلس الأكاديمي مسؤولية حماية الحرية الأكاديمية في الجامعة والمحافظة على أفضل المعايير في التعليم والبحث العلمي. ويرفع هذا المجلس تقاريره لمجلس الشيوخ ويقدم المشورة لكل من مجلس الشيوخ ونائب المستشار فيما يتعلق بالشؤون الأكاديمية، والخطط الإستراتيجية، وتوظيف أعضاء الهيئة التعليمية، وإقرار البرامج والتخصصات في الجامعة ويبين الرسم البياني (8) هيكلية إدارة الجامعة

3.تمويل الجامعة:

قامت جامعة سيدني على الهبات الوقفية العينية (أراض أو ممتلكات و المالية. فهي كانت قد أنشئت على قطعة ارض قدمها احد الضباط لتشييد مدرسة للأيتام. ثم توسعت دائرة المساعدات لتواكب تطور بناء الجامعة وتوسيع منشآتها. وتشير وثيقة تاريخ نشوء الجامعة إلى حصول الجامعة على تركة سخية من متمول كبير يدعى (Challis) في العام 1890 ، وأن التركة التي قدرت بـ250.000 جنيه إسترليني وفرت للجامعة منشآت عديدة من أبنية وأراضي، ومنها بناء كلية الطب. ووفرت تركة توماس فيشر في سنة 1884 حافزا لتمويل بناء مكتبة الجامعة والهدايا من بيتر نيكول راسل في 1896 و 1904 استخدمت في تعزيز مجالات جديدة للهندسة. ومكنت تركة McCaughey في العام 1919 من استقطاب أساتذة في الفنون والطب. وخلال مطلع القرن التاسع عشر شهدت الجامعة توسعا وتطورا نوعيا وكميا في برامجها الأكاديمية، وذلك بفعل الهبات والمساعدات المقدمة من الأغنياء.

في العام 1920 اتخذ تمويل الجامعة طابعا دوليا مؤسسيا وانتقلت من الاعتماد على هبات الأفراد إلى الاعتماد على الحكومات. فقد أبرمت الجامعة العديد من معاهدات التعاون مع حكومات الكومنولث (Commonwealth) التي أدت إلى المزيد من المساعدات من هذه الحكومات وخاصة تلك المقدمة لأغراض إنشاء مرافق للأبحاث لتشجيع البحث المرتبط بأولويات وطنية، وإنشاء المختبرات العلمية

وتطوير الهندسة الفيزيائية التي لعبت فيما بعد دورا مهما في إنتاج الصناعات الحربية. وفي الخمسينيات من القرن الماضي أدت زيادة العوائد من المساعدات المقدمة من الحكومة الفيدرالية إلى زيادة وتوسيع الأبنية القائمة وتشييد العديد من الأبنية والمرافق الحديثة فيها. واستمرت المساعدات والهبات في السنوات اللاحقة، منها مثلا تركة عبارة عن لوحات فنية من جون باور (1962) جعلت من الممكن إنشاء قسم الفنون الجميلة بالإضافة إلى عدد كبير من التبرعات التي مولت كلية العلوم التي أدت إلى تطورات مهمة في التدريس والبحث في الحوسبة وعلم الفلك والفيزياء النووية

وتقدر قيمة أوقاف جامعة سيدني بـ 1.26 مليار دولار، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية بعد جامعة ملبورن الاسترالية الخاصة التي بلغت قيمة أوقافها 1.3 مليار دولار حتى العام 2008. وبلغ مجموع ايراداتها 1.240 مليار دولار لغاية 31 من كانون الأول / ديسمبر عام 2008 أتى معظمها من هبات ومساعدات قدمت للجامعة من مصادر حكومية وهي مقيدة ومحددة الاستخدام للمصاريف الجارية للجامعة وضمنها منح الطلاب. ويبين الجدول (1)- توزع القائمة المختصرة لهذه الإيرادات.



جدول (1) توزيع إيرادات جامعة سيدني

البند	%
مساعدات حكومية مختلفة	2.70%
حكومة ساوث ويلز	7.70%
برنامج مساهمة الحكومة للتعليم العالي- وقفية	8.30%
منح الحكومة الاسترالية - وقفية	44%
برنامج الحكومة للمساعدات الطلابية - وقفية	2.60%
أقساط	22.50%
رخص تجارية	0.00%
دراسات استشارية وقفية	7%
أرباح	
مداخيل أخرى	4.60%
المجموع	99.46%

يبين هذا الجدول أن النسبة الأعلى للإيرادات أتت من مصادر حكومية (63%). وجاءت بعدها رسوم الطلاب (22.5% وأتت في المرتبة الأخيرة الأرباح من مبيعات الجامعة والعقود التجارية. ويمكن اعتبار الهبات الحكومية الممنوحة لجامعة سيدني مال وقف للمنح (Scholarship endowment) الذي يشترط فيه المانح استخدام هذه الهبة للمنح الدراسية ومساعدة الطلاب دون غيرها واستخدامه في خلال فترة زمنية محددة. أما النسبة المئوية لمال الوقف المقيد (Restricted endowment) والذي يستخدم في تمويل كراسي الأستاذية (Professorship) والمنح البحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فقد بلغت قيمتها 7% (دراسات استشارية ممولة، هبات من مؤسسات وشركات). وفي العموم كلما زادت الأموال والهبات الممنوحة من الحكومة أي المال العام، كلما كانت أموال الأوقاف مقيدة. هكذا يختلف النموذج الاسترالي اختلافا جذريا عن النموذج الأميركي في أن الحكومة هي الممول الرئيسي للجامعة وبأن الوقفية ذات موارد حكومية بالدرجة الأولى



المملكة العربية السعودية
SAUDIA

رابعاً:

دراسة حالة
في المملكة العربية السعودية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن



أولا: النشأة والأهداف:

أُنشئ صندوق دعم البحوث والبرامج التعليمية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والمعروف بـ(وقف الجامعة) في عام 1427 هـ / 2006 م، ويهدف الصندوق إلى تعزيز قدرة الجامعة في زيادة مواردها المالية من خلال استثمار الأوقاف؛ مما سيسهم في دعم الأنشطة العلمية والبحثية ويدير الصندوق أموالا موقوفة يتم استثمارها واستخدام ريعها في مجالات الصرف على البحوث والبرامج التعليمية مع الحفاظ على تلك الأصول التي تكون إما مقيدة، حيث يحدد الواقف أوجه الصرف منها، أو غير مقيدة، بحيث تحدد مجالات الصرف منها من قبل مجلس إدارة الصندوق

وتتركز مجالات صرف موارد الصندوق في تمويل البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية. واستقطاب أساتذة مؤهلين لشغل كراسي الأستاذية، وتمويل برامج تعليمية، وتوفير احتياجات مكتبة الجامعة من الدوريات والمجلات العلمية، وتقوم رسالة الصندوق على دعم رسالة الجامعة التعليمية والبحثية عن طريق جمع الأموال الوقفية واستثمارها بما يتفق وقواعد الشريعة الإسلامية، والصرف على برامج الجامعة بما يحقق طموحات الواقفين والمتبرعين، ومن ثم فإن رؤية الصندوق هي توفير مصدر مالي دائم يؤمن للجامعة قدرتها التنافسية، ويحافظ على تميز برامجها التعليمية والبحثية

ثانيا : موارد الصندوق وسياسته المالية:

يتكون دخل الصندوق من المصادر الأتية:

المنح النقدية والعينية التي يقدمها خريجو الجامعة ومنسوبوها.

- o الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة من مواردها الذاتية.
- o التبرعات التي تقدمها الشركات والهيئات الأهلية ورجال الأعمال.
- o الدخل الذي يحققه من مزاولته لأنشطة استثمارية.
- o عائد المشروعات الاستثمارية التي يقيمها الصندوق.
- o عائدات البحوث التي تجريها الجامعة.

نظراً لأهمية تنوع الموارد المالية وزيادة تكاليف الخدمات التعليمية وزيادة الاحتياجات المالية للبرامج البحثية والعلمية فإن الصندوق يهدف من سياسته الخاصة بالموارد المالية إلى ما يأتي

1. جمع التبرعات والمنح والمساعدات بما فيها الأموال الوقفية من الأفراد والهيئات بما لا يتعارض مع الأهداف العلمية للجامعة
2. استثمار موارد الصندوق طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
3. توجيه عائدات الصندوق لدعم التعليم والبحوث مع مراعاة شروط الواقفين.

وعليه فإن من أهداف السياسة الاستثمارية للصندوق ما يأتي:

1. تنمية حجم المحفظة الاستثمارية للصندوق لتصل إلى مليار ونصف المليار ريال سعودي بنهاية عام 2016م.
2. البدء في بناء مركز الأعمال بتكلفة تقديرية تصل إلى مليار ونصف المليار ريال سعودي.
3. زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الوقف واستخدامه لدعم برامج وأنشطة الجامعة.

ثالثا: إدارة الاستثمار وتنمية موارد الصندوق:

يدار الاستثمار في صندوق وقف جامعة الملك فهد على أساس زيادة أصوله عن طريق استثمار أمواله باحترافية، وبما يتفق والقواعد والقيم الشرعية، وتم تشكيل لجنتين فرعيتين، بيانهما في الأتي

- **لجنة الاستثمار :** لجنة مفوضة من مجلس إدارة الصندوق باستثمار أموال الصندوق بالشكل الأمثل، وبما يتوافق وحاجة الصندوق، وتقوم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالاستثمار من حيث تحديد المستوى المستهدف للعائد ودرجة المخاطر، وتحديد سياسات الاستثمار ومعاييره.
- **لجنة تنمية الموارد:** تهتم هذه اللجنة بتنمية موارد دخل الصندوق من المصادر المحددة، وتقوم بتعبئتها، وتقديم السياسات الكفيلة بزيادتها .

رابعاً : أهداف وتطور المحفظة الاستثمارية للصندوق:

تعرف المحفظة الاستثمارية بأنها «مجموعة من الموجودات المستثمرة والمتمثلة بالأسهم والسندات ، كما عرفت أيضاً بأنها: «مجموعة من الأوراق الاستثمارية سواء أكانت حقيقية أم مالية يمسكها المستثمر بهدف تحقيق عائد؛ وعند مستوى معقول من المخاطرة من خلال تنويع مكوناتها باتباع

الأساليب العلمية الصحيحة ، وتُعد المحافظ الاستثمارية من الأدوات الاستثمارية الهامة في أسواق المال والأعمال، وتهدف إلى تحقيق التوظيف الأمثل للأصول التي تديرها، والمحافظة على رأس المال المكون لها، وكذلك تحقيق الاستقرار في التدفق النقدي والعائد وفقا لحاجات الأفراد والشركات، وتهدف محفظة صندوق «وقف الجامعة» الاستثمارية إلى تحقيق الربح من توظيف الأموال الموقفة، وفي نفس الوقت المحافظة عليها، ومن ثم فإن إدارة المحفظة تقوم باستثمار الموارد المالية المتاحة بما يضمن تحقيق أقصى عائد، ومن ناحية أخرى تسعى إدارة المحفظة إلى ضمان الحصول على قدر ملائم من الأموال السائلة التي تكفي لمواجهة الالتزامات والحفاظ على مستوى دخل مستمر ومستقر وتنمية رأس مال المحفظة. وقابلية تحويل أصول المحفظة إلى سيولة دون تحمل خسائر في رأس المال عند الحاجة. وهناك نوعان من المحافظ الاستثمارية لدى صندوق وقف الجامعة هما: المحفظة العقارية والمحفظة النقدية، حيث تخصص المحفظة النقدية للاستثمار في الأسهم والصكوك، وتتشكل حسب الفرص المتاحة، ويبلغ حجم المحفظة النقدية لوقف الجامعة نحو مليار ريال، بينما يصل حجم محفظة الوقف العقارية إلى 800 مليون ريال ، وأطلق مشروع «مركز الأعمال»، وتقدر محفظته العقارية بنحو 3 مليارات، ويعود ريعها لصالح الصندوق، وتتمثل موجوداتها في أرض مساحتها 326 ألف متر مربع، وهي جزء من أملاك الجامعة

خامساً: تقويم أداء الصندوق الاستثماري:

يسعى الصندوق إلى زيادة أصوله عن طريق استثمار أمواله باحترافية؛ وبما يتفق والقواعد والقيم الشرعية، ويضع الصندوق معايير دقيقة لقبول المنحة، حيث يجب أن تتوافق المنح وقواعد الجامعة ولوائحها، وأن يقتصر استخدام المنح على النحو المحدد من قبل الجهات المانحة، كما يجب ، أن تتوافق المنح ومبادئ الشريعة الإسلامية وقوانين المملكة، ويتولى مجلس إدارة الوقف مسؤولياته المنصوص عليها في لائحة صندوق الوقف، ومن بينها ضمان استثمار أموال الصندوق بما يتوافق والشروط والأحكام الموضوعة، وكذلك ضمان إنفاق عائدات الصندوق بما يتوافق مع أهدافه ويتبع الصندوق أفضل الممارسات في مجال جمع التبرعات والاستثمار والصرف والرقابة، ويقوم فريق

العمل في وقف الجامعة بتطبيق خطة الصندوق الاستراتيجية باحترافية للتمكن من زيادة حجمه والحفاظ على أصوله، ويتم كل ذلك بإشراف مجلس الإدارة الذي يقوم بمتابعة أنشطة الصندوق، والرقابة عليه من خلال اجتماعاتهم المتكررة خلال السنة، ويتألف مجلس الإدارة من قياديين وخبراء فاعلين من جهات حكومية وأكاديمية ومصرفية وصناعية وتجارية وإعلامية، كما يتلقى موظفو الصندوق تدريباً مهنياً على برامج التسجيل والتوثيق والبرامج المحاسبية، ويتضمن التدريب حضور بعض الموظفين للندوات والمؤتمرات وورش متخصصة في إدارة الأوقاف الجامعية لاكتساب الخبرة والممارسات الناجعة في الجامعات ذات الخبرات العريقة في هذا المجال.

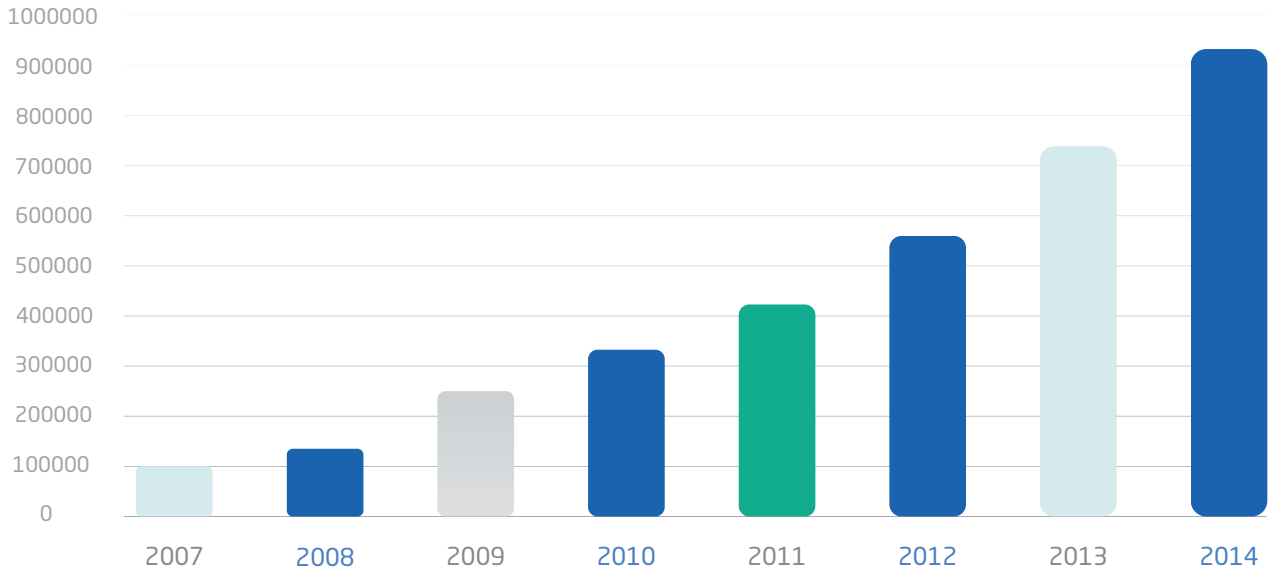
أ- : حجم المحفظة الاستثمارية:

بلغت أصول محفظة الصندوق النقدية نحو المليار ريال سعودي، ووصلت استثماراته العقارية نحو 800 مليون ريال، ويوضح الشكل (9) زيادة حجم أصول محفظة الصندوق بنسبة 45% خلال الفترة 2007 - 2014 م ، واستطاع تحقيق عوائد سنوية بمعدل متوسط 10% مقارنة بالعائد المستهدف 8.5



أما نسبة الصرف على البرامج فتتراوح بين 3-6% سنوياً من معدل القيمة السوقية للصندوق على مدى ثلاث سنوات، ويتكون الثلثان من النقد والأوراق المالية، والثلث الباقي من العقارات، ويسعى الصندوق حالياً إلى أن يصل حجم أمواله إلى 3.5 مليار ريال خلال الأعوام الثلاثة المقبلة

الشكل (9) أصول المحفظة الاستثمارية لصندوق وقف جامعة الملك فهد :2007-2014م

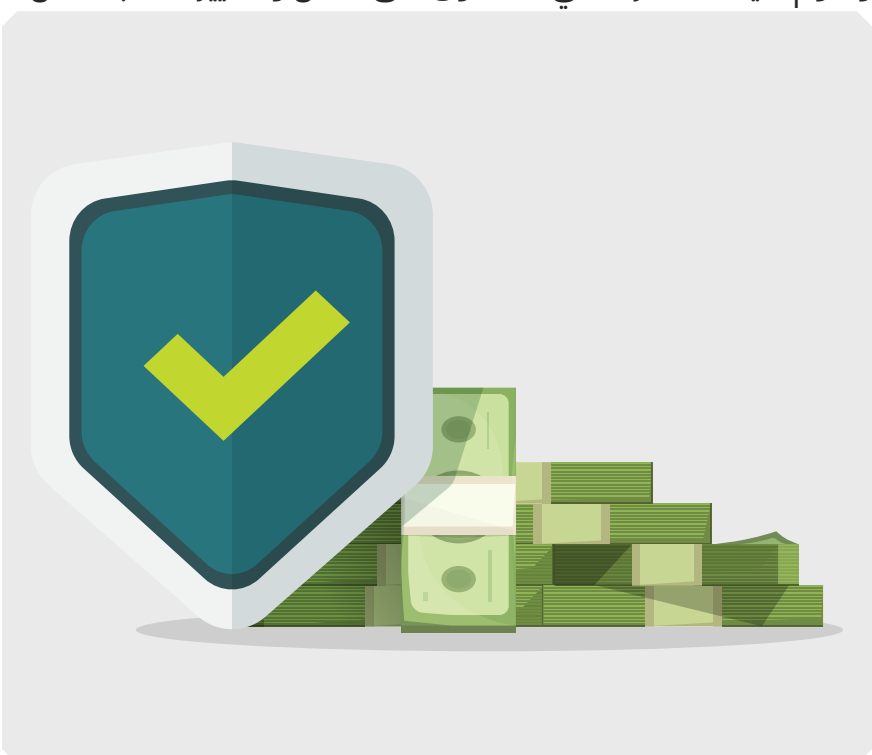


وكانت أهم مصروفات الصندوق في الفترة السابقة في البنود الأتية:

1. استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين لكلية الإدارة الصناعية بتكلفة 3 مليون ريال من خلال دعم الكراسي العلمية
2. دعم مشروع صناعة سيارة تعمل بالطاقة الشمسية في عام 2011م بتكلفة 500 ألف ريال.
3. دعم برنامج ابتكارات الطلاب في يوليو 2013م بمبلغ 300 ألف ريال، وهذا ما مكن من تحويل الابتكارات الجديدة إلى أعمال تجارية.
4. دعم طلاب الدراسيات العليا - ماجستير ودكتوراه - والتكفل بمصروفاتهم الدراسية.

وتقوم سياسة الصرف في الصندوق على أسس ومعايير منضبطة من أهمها ما يأتي:

1. يكون الصرف في حدود نسب تتراوح بين 3-4 %
2. الحفاظ على قيمة الأصول لدى الصندوق (الصرف من الأرباح)
3. يستفاد من الصرف في دعم الأنشطة التعليمية والبحثية
4. يتم الصرف حسب شروط الجهة المانحة (في حالة المنح والأوقاف المشروط
5. يتم الصرف بموافقة مجلس الصندوق على برنامج الدعم.



جدول (2) توزيع أصول المحفظة الاستثمارية لأوقاف جامعة الملك فهد مقارنة بجامعات أمريكية (قيمة الأوقاف بين 101 - 500 مليون دولار)

	الأسهم (%)	الدخل الثابت (%)	سوق المال (%)	الاستثمارات البديلة (%)
جامعة الملك فهد	55	15	5	25
أوقاف الجامعات الأمريكية	46	15	5	25

ب- توزيع المحفظة الاستثمارية:

يوضح الجدول (2) أصول المحفظة المالية لوقف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن مقارنة بأوقاف بعض الجامعات الأمريكية، والمحفظة الاستثمارية تضم الأصول الموضوعة في وعاء الاستثمار، ويلجأ إليها كوسيلة استثمارية إذا حققت بعض الأصول أداء متواضعاً يمكن للأصول الأخرى أن تحقق أداء جيداً، وفي المتوسط تحقق المحفظة أداء مناسباً، ويظهر توزيع المحفظة الاستثمارية لوقف جامعة الملك فهد مشابها للجامعات الأمريكية مع زيادة في استثمارات الأسهم عن الجامعات الأمريكية المختارة، ويشير الجدول (3) إلى الزيادة في حجم وقف جامعة الملك فهد مقارنة أوقاف جامعات أمريكية على

أساس القيمة السوقية للفترة 2012-2013م، وتبدو بجلاء الزيادة الكبيرة في القيمة السوقية لأصول وقف جامعة الملك فهد مقارنة بقيمة أصول أوقاف عشر جامعات أمريكية، ويعكس التغير في القيمة السوقية للأوقاف في هذه الفترة الأثر الصافي لكل من سحوبات تمويل العمليات المؤسسية ونفقات رأس المال، ودفع رسوم إدارة الوقف والاستثمار، وإضافات من المتبرعين ومساهمات أخرى



جدول (3) التغير في قيمة أصول وقف جامعة الملك فهد مقارنة بأوقاف جامعات أمريكية على أساس القيمة السوقية(قيمة الأوقاف بين 101 - 500 مليون دولار)

جهة الوقف	نسبة التغير (%)
الجامعة الأمريكية	14
جامعة دايتون	11
جامعة لويولا بشيكاغو	14
جامعة ماركيت	13
مؤسسة جامعة ميامي	20
شركة ومؤسسة جامعة أوهايو	9
كلية ترينتي	12
كلية ريد	10
مؤسسة جامعة أورجون للصحة والعلوم	7
مؤسسة جامعة غرب فرجينيا	10
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	33

وأما الجدول (4) فيبين متوسط العائدات السنوية خلال عام 2013م لوقف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؛ حيث بلغ 16.13% وهو أعلى من المتوسط السنوي الذي حققته مجموعة من الجامعات الأمريكية والبالغ 11.95% في العام نفسه، وتم الاكتفاء بإحصاءات سنة 2013م لعدم اختلاف بقية السنوات عنها كثيرا في متوسط العائدات السنوية للأوقاف، إذ سجل وقف جامعة الملك فهد معدلات اعلى من المجموعة المختارة من الجامعات الأمريكية التي اشير إليه

جدول (4) متوسط العائدات السنوية للأوقاف خلال عام ٢٠١٣م
(قيمة الأوقاف بين 101 - 500 مليون دولار)

	متوسط العائد السنوي (%)
وقف جامعة الملك فهد	16.13
أوقاف جامعات أمريكية	11.95

ث-أداء المحفظة الاستثمارية

يتبع صندوق وقف الجامعة سياسة تنويع المحفظة الاستثمارية، حيث لا يضع كل استثماراته في سلة واحدة؛ بل يحاول تكوين محفظة استثمارية متنوعة، وذلك لتجنب الخسارة حال وقوعها، وتكون المحفظة مبنية على أساس التحليل والدراسة واستخدام المقاييس والأساليب المالية المعتمدة التي تساعد في تكوين المحفظة على أسس متينة وسليمة بما يحقق أهداف الاستثمار بكفاءة عالية

جدول (5) أداء محفظة وقف جامعة الملك فهد
خلال العامين: 2013-2014

	سنة 2013م	سنة 2014م
العائد	16.3	8.90
الانحراف المعياري	11.28	10.44
مؤشر شارب	1.17	0.69

يوضح الجدول (5) تقويماً لأداء المحفظة الاستثمارية لجامعة الملك فهد خلال العامين 2013 م 2014 م باستخدام المؤشرات المالية التي تقيس معدلات العائد والمخاطرة، ويقصد بالمخاطرة في الاصطلاح المالي درجة التقلبات أو التذبذب في العائد المتوقع من الاستثمار في أصل مالي محدد، حيث يكون العائد الفعلي على الاستثمار أقل من العائد المتوقع . وكما هو موضح في الجدول رقم (4) فإنَّ الانحراف المعياري (Standard Deviation) يستخدم لقياس المخاطرة الاستثمارية، فكلما كان منخفضا دل ذلك على انخفاض المخاطرة؛ بينما يشير في حالة الارتفاع إلى مزيد من التقلب أو المخاطرة في الاستثمار، وعليه يشير إلى ارتفاع أو انخفاض عائد المحفظة الاستثمارية بمتوسط العائد في فترة معينة من الزمن. وبذلك يقيس معدل المخاطرة حيث يظهر تذبذباً أقل مما يعني مخاطرة قليلة بالنسبة لاستثمارات أوقاف الجامعة. أما معدل العائد على المخاطرة (Return Ratio)؛ فيقيس لنا معدل العائد الذي حققه صندوق الوقف الاستثماري لكل وحدة يتحملها من المخاطرة، ويظهر لنا المعدل معدلا عاليا مما يدل على أن للصندوق أفضل أداء، بينما يحدد مؤشر شارب (Sharpe Index) العائد الإضافي الذي تحققه محفظة الأوراق المالية نظير كل وحدة من وحدات المخاطر الكلية التي ينطوي عليها الاستثمار المحفظة، وبالتالي فإنه يقيس لنا معدل العائد على المخاطرة أيضا من خلال النظرة القائمة على أن أي مخاطرة يتحملها المستثمر هي في سبيل تحقيق عائد يفوق عائد الودائع، وبمعنى آخر؛ فإنَّ مؤشر شارب يقيس مستوى كفاءة أداء المحفظة بمدى قدرتها في تحقيق عائد إضافي عن معدل العائد الخالي من المخاطرة، وكلما كانت النسبة عالية؛ فإن ذلك يعكس الأداء الجيد للمحفظة، وكلما كان مؤشر شارب أعلى كان الصندوق أفضل أداءً، وهذا ما يشير إليه المؤشر بالنسبة لاستثمارات وقف الجامعة في العامين 2012م / 2013م، ومن جهة أخرى، فإنَّ اختيار محفظة الاستثمار الكفؤة التي حققت أعلى عائد متوقع عند أدنى مستوى من المخاطرة المحتملة، يدل على سلامة القرارات الاستثمارية للوقف العلمي للجامعة، وكفاءة مديري الاستثمار

ج-الحوكمة في مجال الاستثمار:

لا يمكن فصل نجاح الاستثمار عن الإدارة الجيدة، ويمتلك صندوق وقف جامعة الملك فهد نظاماً جيداً

لإدارة الاستثمار، حيث توجد لجنة استثمار متخصصة، ولديها فريق فني مؤهل بالخبرات، ولجنة أخرى استشارية عالية المستوى المهنية، ويستند اتخاذ القرار الاستثماري على إجراءات وسياسات واضحة ومعايير محددة، ويظهر الصندوق التزامه بتطبيق الحوكمة من خلال ما لديه من

1. أنظمة ولوائح خاصة بضبط الأداء الإداري والمالي والفني للصندوق.
2. هيكل تنظيمي وفق صلاحيات ومسؤوليات محددة ؛ وعلى رأس الهيكل مجلس الإدارة؛ ثم إدارة تنفيذية، ولجان استشارية ومتخصصة وفرعية من بينها لجنة الاستثمار
3. استراتيجية للصندوق تغطي مجالات الاستثمار المتعددة، وتشمل الأهداف وسياسات.
4. تقرير سنوي يشمل الجوانب المالية، وتقارير فنية دورية، ومراجعة قانونية معتمدة، ونظام معلومات لدعم العمليات الرئيسة للصندوق
5. تواصل وعلاقة مع الشركاء من الشركات ورجال الأعمال المتبرعين الواقفين والخريجين، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في مجلس الإدارة واللجان التابعة له

ويتوافق استثمار صندوق الوقف جامعة الملك فهد مع أحكام الشريعة الإسلامية؛ إذ تشترط إدارة الصندوق على مديري الاستثمار المتعاملين معها اختيار الأسهم والسندات والاستثمارات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وذلك التزاماً بنظام الصندوق وتوجيهات مجلس إدارته، ويتأكد الصندوق من شرعية التعاملات مع الجهات الاستثمارية أما بالاعتماد على هيئات الرقابة الشرعية لدى الجهات المتعامل معها، أو بالفحص المباشر أنّ الأسهم والسندات المراد الاستثمار فيها مدرجة في قوائم الشركات التي تتوافق تعاملاتها وأحكام الشريعة الإسلامية (4)، وتلجأ أحياناً إذا لزم الأمر إلى جهات استشارية بشأن الفحص والتدقيق الشرعي، ويظهر من البيانات المتاحة والتقرير السنوي لوقف جامعة الملك فهد؛ أن غالب استثمارات الصندوق مبنية على صيغ التمويل الإسلامي الشائعة مثل: المرابحة والمشاركة والمضاربة، كما تتنوع استثمارات الصندوق بين عمليات الصكوك والأسهم المحلية والدولية والاستثمارات البديلة كالعقارات وحقوق الملكية الخاصة وصناديق التحوط

المرحلة الثانية

التصميم والابتكار

بعد استعراض التجارب العالمية والمحلية، يظهر جليًا أن الوقف الجامعي يتطلب إعادة صياغة جذرية للأطر التقليدية؛ إذ تتطلب التحديات الراهنة اعتماد استراتيجيات متكاملة ترتكز على الابتكار والإبداع لتجاوز العقبات النظامية والمؤسسية والمالية. وبناءً على التحليل العميق للممارسات والنماذج الدولية، تبرز الحاجة الماسة إلى دمج الرؤية النظرية مع التطبيق العملي؛ مما يمهد الطريق لتطوير نموذج وقفي متجدد قادر على استقطاب الموارد وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل



إن التكامل بين المعطيات النظرية والتحليل العملي في هذه الدراسة يعكس بوضوح أن الوقف الجامعي ليس مجرد آلية تقليدية، بل هو كيان ديناميكي يحتاج إلى إعادة هيكلة استراتيجية ترتقي به إلى مصاف المؤسسات الرائدة عالميًا، ومن هنا، يتبلور فهم أعمق للتحديات الجوهرية التي تواجه الأوقاف الجامعية، مما يستدعي تبني ممارسات رائدة تعتمد على التجربة الميدانية والخبرات الدولية لتعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة الأوقاف

وفي ضوء هذه المعطيات، يصبح الانتقال إلى المرحلة التالية خطوة استراتيجية، تهدف إلى تحويل الرؤى التحليلية إلى نموذج تطبيقي متكامل، يرتكز على مبادئ الحوكمة الرشيدة والابتكار المالي، ليشكل بذلك مستقبل الأوقاف الجامعية بمفهومها الشامل والمتجدد

ولذا فإننا في هذه المرحلة سنناقش محاور نموذج العمل بدراسة كل محور على ثلاثة عناصر: التحديات، الممارسات، التصميم والبناء، وقد جاءت الدراسة بسبعة محاور رئيسة تمثل نموذج العمل التأسيسي





محاور العمل التأسيسي

للأوقاف الجامعية

01
أولاً:
تبعية الوقف الإدارية

01
ثانياً:
التوجيه التنموي للوقف

03
ثالثاً:
أهداف الوقف

04
رابعاً:
نقاط تركيز تدخل الوقف

05
خامساً:
إدارة ريع الوقف

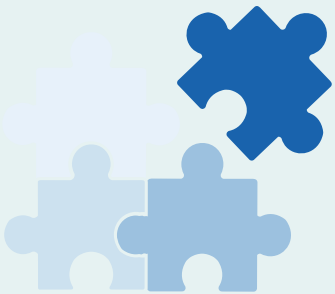
06
سادساً:
تمويل الوقف وتكاليفه

07
سابعاً:
الأطراف ذات العلاقة

أولاً: تبعية الوقف الإدارية:



تشغل الجامعات عموما دورا مركزيا في التنمية المجتمعية، ولذا فإن توجيه الأوقاف إلى أي جانب من وجانبها يعد توجيها تنمويا، إلا أننا بين نماذج تنموية متعددة يمكن أن يظهر بها الوقف الجامعي، وبين يدي عرض ابعض التوجهات التنموية الملائمة للأوقاف الجامعية نعرض التحديات والممارسات كما يلي



التحديات:

1. التعقيدات الإدارية المعطلة للقرارات الرشيقة التي تساهم في استغلال الفرص
2. إدارة المجال الاستثماري باحترافية باستغلال الفرص، وتقليل المخاطر، وتعظيم أصل الوقف، ومعرفة احتياج السوق
3. عدم وضوح التبعية الإدارية
4. تعدد الجهات المؤثر على توجهات وأولويات الأوقاف مما يصرف تعيين الاحتياج الأعظم أثرا.
5. عدم القدرة على تغير المصارف المعينة في صك الوقفية مع تجدد الاحتياجات وتغيرها بتباعد السنين



الممارسات:

1. تنص اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات في المادة السابعة على أنه: (يكون للوقف الجامعي مجلس نظارة، يتكون من رئيس الجامعة رئيسا، وعدد تسعة أعضاء على الأكثر من أهل الخبرة والكفاءة والتخصص في مجال الأوقاف من داخل الجامعة وخارجها، ويكون من بينهم عضو أو أكثر من الواقفين أو ممن يرشحونهم ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الوقف الجامعي -بناء على ترشيح رئيس الجامعة- لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد) ومجلس الوقف الجامعي هو: مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء في الجامعة.



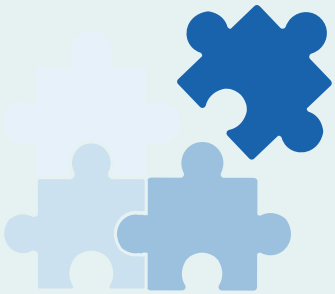
التصميم والبناء:

1. من محددات رسم نموذج العمل: حجم الجامعة، وحجم الوقف، ملكية الوقف (من الممول للوقف؟)
2. أن يكون الوقف وقفا قبل فرد أو مؤسسة غير حكومية، ويتولى الواقف إدارة الوقف ونظارته، ويكون الريع معين للجامعة
3. إشراك الأوقاف عموما في تغطية الاحتياجات الجامعية، بحيث تكون الجامعة أو الاحتياج الجامعي الخاص هو أحد مصارف هذا الوقف الخارجي، كأن يقف على الفقراء والمستشفيات والجامعات، أو يقف مثلا وقفا ذريّا ويخصص (20%) من الريع على جامعة كذا، أو يقف ويجعل (20%) من الريع على منحات دراسية في جامعة كذا، وتبرز الاحتياجات الجامعية لتحفيز الواقفين
4. ربط الوقف الجامعي بصندوق الاستثمارات العامة لتخصصه بالإدارة الاستثمارية، والريع يخصص للجامعة

ثانياً: التوجيه التنموي للوقف:



تشغل الجامعات عموما دورا مركزيا في التنمية المجتمعية، ولذا فإن توجيه الأوقاف إلى أي جانب من وجانبها يعد توجيها تنمويا، إلا أننا بين نماذج تنموية متعددة يمكن أن يظهر بها الوقف الجامعي، وبين يدي عرض ابعض التوجهات التنموية الملائمة للأوقاف الجامعية نعرض التحديات والممارسات كما يلي



التحديات:

1. تجدد الاحتياجات التنموية
2. تحديد الاحتياجات التنموية الأعلى أثرا
3. انحياز المانحين عن الأوقاف الجامعية
4. وجود احتياجات لا يمكن تغطيتها لعدم الغطاء المالي



الممارسات:

1.الممارسة العالمية الغالبة على الأوقاف الجامعية هي توجيه مصارف الوقف على تمويل الجامعة، وهذه الممارسة إحدى الممارسات المفضلة لفتح المجال لمجلس الجامعة بتوجيه مصرف الوقف بحسب تجدد الاحتياجات، وتغطية المصاريف الأساسية للجامعة

2.ممارسة توجيه الوقف على كرسي بحثي، ومن ذلك:

3. ممارسة كرسي سمير شما للمسكوكات الإسلامية في جامعة اليرموك.

4. كرسي صالح كامل للاقتصاد الإسلامي في جامعة اليرموك.

5. ممارسة كلية عائلة لِيلِي الخيرية التابعة لجامعة أنديانا، وهي عبارة عن تركيز الوقف على إنشاء وتشغيل كلية مستقلة مع برامجها ومتطلباتها



التصميم والبناء:

يمكن رسم ثلاث مسارات للتوجيه التنموي للوقف:

1. المسار الأول: توجيه مصارف الوقف على تمويل الجامعة بلا قيد، وهو من الممارسات المفضلة لحل مشكلة تجدد الاحتياج، ولتغطية المصاريف الأساسية للجامعة.

2. المسار الثاني: تحديد هدف عام للوقف: مثل دعم البحث العلمي، أو منح المقاعد الدراسية، وهو يجمع بين حل مشكلة تجدد الاحتياجات وبين فكرة توجيه الوقف وتركيزه على أثر محدد لتعميق الأثر في هذا الغرض.

3. المسار الثالث: تحديد احتياج تنموي محدد، كتوجيه الوقف إلى بحث التبرع بالأعضاء، أو المصرفية الإسلامية، أو مرض السرطان، أو منح مقاعد دراسية في تخصص معين، وهذا يواجهه تحدي تجدد الاحتياج، ولكنه يمتاز بتحفيز المانحين بحسب رغباتهم، وإمكانية قياس أثر الوقف، وتعميم الانتفاع

من الوقف على صورة واسعة كتركيزه على اختراعات تنفع البشرية، أو اكتشاف علاجات لأمراض يمكن المعالجة بها عالميا.

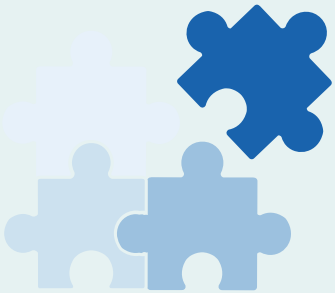
ويمكن وضع بعض الضوابط الموجهة لنموذج المسار الثالث (تحديد احتياج تنموي محدد):

1. يمكن تصميم وقفية وفق المسار الثالث باستثمار فكرة الوقف المؤقت لخدمة احتياجات تنموية محددة دون الوقوع في مشكلة تجدد الاحتياجات.
2. عند إطلاق الأوقاف على نموذج هذا المسار ينبغي التركيز على الحاجات المتجددة التي لا تنقطع مثل: المصرفية الإسلامية، انقراض الحيوانات، العلاجات الطبية، الاختراعات
3. من المرجحات في اختيار الاحتياج التنموي التركيز على هوية الجامعة، فهناك جامعات تغلب عليها الهوية الإسلامية، أو الطبية، أو الهندسية، أو الإدارية أو غيرها
4. يمكن تقسيم أغراض الاحتياج التنموي إلى: نموذج حل المشكلات القائمة، ونموذج الوقاية والاستعداد لاحتواء المشكلات قبل وقوعها، ونموذج استغلال الفرص

ثالثاً: أهداف الوقف:



تمثل الأهداف حافزا مهما لتوجيه العمل الدؤوب للمؤسسات، وترسم نقاط يمكن من خلالها قياس الفاعلية والأثر، ولذا فإن تحديد الأهداف الرؤى من أساسيات بناء النموذج الفعال، وبين يدي عرض بعض الأهداف المقترة والتوجيهات العامة نعرض التحديات والممارسات كما يلي:



التحديات:

1. اضطراب توجه الوقف الاستراتيجي.
2. توجيه قرارات الوقف بحسب وجهات نظر فردية.
3. عدم الاستثمار الأمثل لإمكانيات الوقف في المجال الأعمق أثرا.



الممارسات:

1. تنص اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات في المادة الرابعة على أنه: (يهدف الوقف الجامعي إلى دعم الجامعة وأنشطتها وبرامجها ومشاريعها بما يحقق أهدافها ويساهم في تنمية مواردها وتحقيق الاستدامة المالية لها بما لا يتعارض مع شرط الواقف)
2. نموذج لأهداف الوقف عند وقف جامعة الملك سعود:
3. «يهدف مشروع الوقف إلى تعزيز الموارد المالية الذاتية للجامعة، والمساهمة في الأنشطة التي تعمل على نقل الجامعة للعالمية، ودعم أنشطة البحث والتطوير والتعليم، ودعم العلاقة بين الجامعة والمجتمع؛ ويمكن توضيح هذه الأهداف في النقاط التالية:
4. تعزيز موارد الجامعة الذاتية أسوة بالجامعات العالمية المرموقة لتحفيز الإبداع والتميز على كافة الأصعدة.
5. تمويل برامج البحث والتطوير التقني بما يخدم البشرية ويعزز اقتصاديات المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة للوطن
6. استقطاب وتحفيز الباحثين والمبدعين والموهوبين والمتميزين ورعايتهم.
7. زيادة الاستفادة من موارد الجامعة البشرية والبنية التحتية والتجهيزات.

8. دعم المستشفيات الجامعية في علاج الأمراض المزمنة.
9. تمويل معامل جامعة الملك سعود الخارجية في مراكز متقدمة للاستفادة من الخبرات العالمية.
10. تعزيز أعمال الخير والتكافل الاجتماعي وأعمال البر الأخرى».

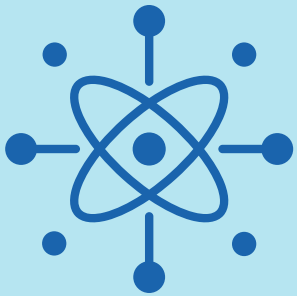


التصميم والبناء:

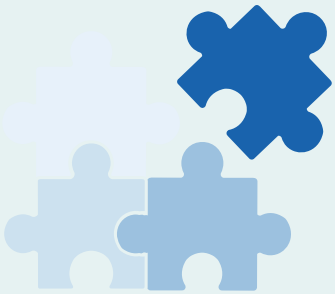
الممارسات القائمة في أهداف الأوقاف الجامعة ممارسات متقدمة يمكن الاستفادة منها، كما يمكن اقتراح بعض الأهداف الأخرى، وهي كما يلي:

1. يفضل العناية بأغراض الجامعات المنصوص عليها في الأنظمة واللوائح: وهي: البحث العلمي، والمشاركة المجتمعة، والتدريس الجامعي
2. منح المقاعد الدراسية لدعم الطلاب المتفوقين في إكمال دراساتهم العليا.
3. تشجيع الابتكار والإبداع في الوسط الجامعي (مثلا: برعاية الكراسي العلمية، والمسابقات البحثية والدراسية
4. تمويل مبادرات كليات الجامعة ومنسوبيها للمجتمع، (مثل: دعم المعارض الجامعية، والبرامج الميدانية وغيرها
5. التطوير المستمر والمتجدد لبرامج الجامعة الأكاديمية المتصلة بكليات الجامعة.
6. تفعيل الشراكات مع مختلف الجهات الداخلية والخارجية (الأكاديمية والحكومية والخاصة والخيرية).
7. تطوير البرامج والمبادرات المتصلة بخريجي الجامعة (في تدريبهم وتوظيفهم وتطويرهم).
8. المساهمة في تغطية الاحتياجات الاجتماعية لطلاب الجامعة (كإسكان الطلاب، واحتياجاتهم المادية والنفسية والدراسية ...)

رابعاً: نقاط تركيز تدخل الوقف (طبيعة مشاريع الوقف):



تخضع مساحات تدخل المؤسسات ومشاريعها لأهدافها وتوجهاتها التنموية، ولذا فإن الأوقاف الجامعية ترتبط بمساحة الدور الجامعي والأكاديمي، ودور الأوقاف في تحريك التنمية، وبين يدي عرض بعض المشاريع الملاءمة نعرض التحديات والممارسات كما يلي



التحديات :

1. توجيه مصارف الوقف إلى ما هو أقل أثرا واحتياجا.
2. التكرار والجمود على نماذج محددة كانت محل احتياج في وقت سابق.



الممارسات:

1. الاحتياجات الأساسية التشغيلية للجامعة.
2. إنشاء الكراسي البحثية
3. إنشاء السكن الطلابي
4. المنح المقدمة لطلاب الجامعة
5. المسابقات البحثية
6. ومن الممارسات الملهمة في هذا المحور ممارسة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:
7. «تمويل البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية، واستقطاب أساتذة مؤهلين لشغل كراسي الأستاذية، وتمويل برامج تعليمية، وتوفير احتياجات مكتبة الجامعة من الدوريات والمجلات العلمية



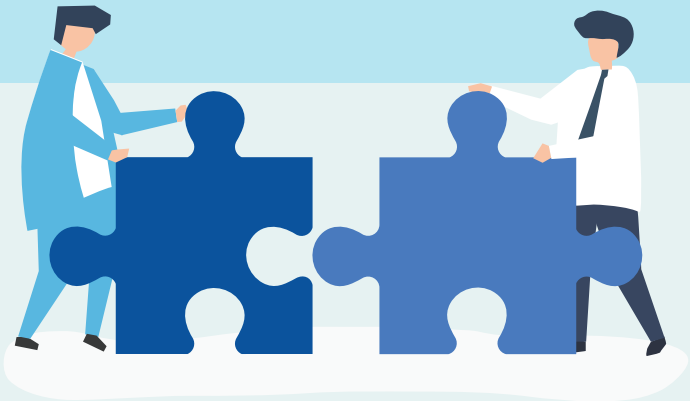
التصميم والبناء:

1. يمكن الاستفادة من الممارسات المتقدمة في هذا المجال، كما يمكن توجيه الوقف الجامعي للمشاريع منها:
2. دعم المبادرات التي تقوم بها كليات ومنسوبي الجامعة للخدمة المجتمعية.
3. مراكز خبرة أكاديمية لتطوير الدراسة الجامعية بأساليبها وأهدافها وما يتصل بها.
4. تطوير الأنظمة والممارسات التقنية في الوسط الجامعي.
5. كما يمكن استشارة الأعضاء الأكاديميين والمختصين والمجالس الطلابية لتغطية المشاريع الأكثر احتياجا.

خامساً: إدارة ريع الوقف:



تمثل السياسات المالية في إدارة الوقف مرتكزا أساسيا لنجاح الوقف وتحقيق أهدافها، كما تساهم في دقة الرقابة، وتحفيز العاملين، وبين يدي عرض بعض الضوابط المقترحة نعرض التحديات والممارسات كما يلي:



التحديات:

1. عدم تغطية صيانة الوقف بما يحافظ على قيمته واستمراره
2. عدم مراعاة نسبة الإهلاك بما يعود إلى تعثر الوقف.
3. تقليل إخراج مصارف الوقف بلا ضابط بحجة التطوير والاستثمار.
4. ترك إدارة ريع الأوقاف إلى وجهات النظر الاستثمارية مع تنحي النظر التنموي للوقف أو ضعفه ومحدوديته
5. جمود الوقف عن التنمية والتطور وتعظيم الأصول الوقفية.



الممارسات:

تنص اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات على أن

1. الصيانة والترميم الدوري للوقف الجامعي وهو مقدم على سائر المصارف بنسبة ال تتجاوز (15%) خمس عشرة بالمئة (من إجمالي الريع السنوي، ويقدم الصرف على الصيانة الطارئة للوقف الجامعي على كافة المصارف والمستحقين دون التقيد بهذه النسبة
2. المصاريف العمومية الإدارية والتشغيلية لإدارة الوقف الجامعي بنسبة لا تتجاوز (20%) عشرون بالمئة من إجمالي الريع السنوي
3. مكافأة رئيس مجلس النظارة وأعضائه وأمينه عن كل جلسة بمقدار ألف ريال وبما لا يتجاوز اثني عشر ألف ريال في السنة، على ألا يزيد مجموع مكافآت رئيس وأعضاء مجلس النظارة على (5%) خمسة بالمئة من صافي الريع السنوي، وتقسم بينهم بالتساوي، وألا تزيد المكافأة السنوية لكل منهم على 250000 مئتين وخمسين ألف ريال
4. نسبة لا تتجاوز (25%) خمسة وعشرين بالمئة من صافي الريع السنوي للاستثمار تعاد إلى أصل الوقف الجامعي وتستثمر لصالح تنمية أصول الوقف الجامعي، وتعامل الأعيان الناتجة عن ذلك معاملة هذه الأوقاف، وتسري عليها أحكام هذه اللائحة
5. أحد الممارسات المتكررة في بعض الجامعات الغربية هي فرض نسبة (4%) من إجمالي قيمة الوقف كنسبة صرف تلزم بها الإدارة الوقفية، وتمتاز بوضوح الهدف، وثبات نسبة الصرف، وضبط معيار للتحقيق الهدف التنموي مع عدم الإخلال بالاستثمار والاستدامة، بل بعضهم يلزم الإدارة بصرف النسبة ولو كانت من الأصول الوقفية كجانب من الضغط على المحافظة على النسبة، وجانب من تغليب الهدف التنموي للوقف



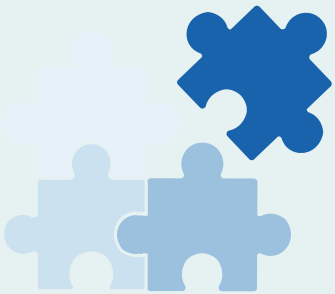
التصميم والبناء:

1. تعزيز الأوقاف المرتبطة بالاستثمار والمحافظ لتقليل التكاليف التشغيلية للوقف
2. الالتزام بنسبة صرف سنوية للتقليل المخاطر بمعدل (4%) من كامل قيمة الوقف، وتغطية سنوات التعثر من الرصيد المرحل من السنوات السابقة.
3. جمع أوقاف الجامعة تحت مجلس نظارة وإدارة واحدة لتقليل المصاريف الإدارية.
4. اتحاد عدد من الجامعات في إدارة وقفية مشتركة، مع تمييز أوقاف كل جامعة في الصرف.

سادساً: تمويل الوقف وتكاليفه (من يوقف؟)



من أهم وأكبر العقبات أمام الأوقاف الجامعية توفير رأس المال الوقفي، فهو محتاج إلى تسويق وإقناع لأصحاب رؤوس الأموال، كما يحتاج إلى استقصاء الطرق الممكنة، والأساليب الجالبة للواقفين، وبين يدي عرض بعض الأساليب الفاعلة نعرض التحديات والممارسات كما يلي:



التحديات:

1. عدم توفر الداعمين بما يحقق الهدف المالي للوقف.
2. عدم اقتناع الداعمين بالوقف على الجامعات الحكومية بوهم حصر مواردها على الدعم الحكومي، أو لعدم استشعار الأثر التنموي
3. ضبابية الفرص المتاحة للوقف الجامعي.
4. صعوبة الاستفادة من أراضي الجامعة، وتعقيد إجراءات استثمارها الوقفي.
5. عدم وضوح الأثر التنموي الملموس للواقف.



الممارسات:

1. تنص اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات في المادة الرابعة عشرة على أنه: (تتكون مصادر الوقف الجامعي مما يلي: ما تخصصه الدولة للوقف. عوائد استثمارات الوقف، إيرادات الأنشطة التي يقيمها الوقف، التبرعات، والهبات والمنح والوصايا، الأوقاف الموقوفة على الوقف، ما تخصصه الجامعة من إيراداتها للوقف، ما يخصص من أراضي الجامعة للوقف بعد تنسيق الجامعة مع الهيئة العامة لعقارات الدولة، الدعم المقدم للوقف من الجهات المانحة)
2. في عام 2013 وصل دعم الأفراد للأوقاف الجامعية بأمريكا 72% بينما الشركات 5% والوصايا 8% والمؤسسات المانحة 15%



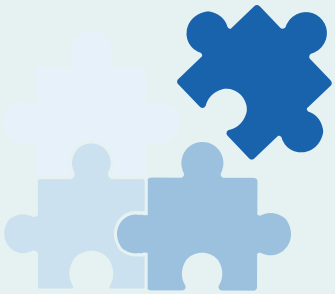
التصميم والبناء:

1. استثمار مجتمع خريجي الجامعة من رجال الأعمال والوجهاء في إنشاء الأوقاف الجامعية.
2. استثمار المجتمع الجامعي بالاستقطاعات المنتظمة من خريجي الجامعة وطلابها ومنسوبيها.
3. تصميم حلولٍ في التقنية المالية التي ستمنح أوقاف الجامعات – بإذن الله – نقلةً نوعية في استقطاب الأموال من الجمهور وإدارة الاستثمارات والمصارف باحترافية
4. تنويع مصادر الدعم من الأفراد والشركات والمؤسسات.
5. الاستفادة من الأوقاف التعليمية الفاعلة أو المعطلة أو المتعثرة.
6. تحفيز الواقفين بإكمال مبلغ (50%) من الوقف من خلال الدعم الحكومي أو ريع الأوقاف أو دعم رجال أعمال آخرين.
7. تفعيل وقف الوحدات بحيث يكون قريب من أيدي الأفراد، كإنشاء مخطط لعمارة من 50 شقة، وتتاح فرصة وقف شقة على الخارطة، ويتم الشروع بالوقف بعد اكتمال المبلغ
8. استثمار أراضي الجامعة في الجهات الحية الاستثمارية.
9. العناية بالتسويق للوقف الجامعي.
10. العناية بالشراكات الموضوعية كوقف تعليمي صحي، تعليمي بحثي، تعليمي اجتماعي ...
11. استثمار أي دخل للجامعة بصرف معدل (5%) لتعظيم أوقاف الجامعة.

سابعاً: الأطراف ذات العلاقة:



عناية المؤسسات بالأطراف ذات العلاقة من مفاتيح نجاحها وتميزها، فهي تعزز استثمار الفرص، وتجاوز العقبات، والاطلاع على محل الاحتياج الأهم، وبين يدي عرض بعض الضوابط والأساليب لهذا المحور نعرض التحديات والممارسات كما يلي:



التحديات:

1. مقاومة التغيير وقبول التعامل مع النماذج المستحدثة في أوقاف الجامعة، كاستقلال الأوقاف إدارياً وقانونياً ومالياً، مع حصر الصرف على الجامعة.
2. مراعات تعدد الأنظمة المشرفة كنظام مجلس الجامعات، والهيئة العامة للعقار، والهيئة العامة للأوقاف، ووزارة التجارة، وغيرها
3. الاحتياج المتجدد لوجوه الصرف الجامعية، مما يزيد الضغط على إدارة الوقف بتعظيم حصة الصرف.



الممارسات:

1. في نموذج الحوكمة الأمريكي والبريطاني فإن المساهم هو محور تركيز الحوكمة "الأصيل"، بينما نجد في ألمانيا مثلا أن الموظف هو محور تركيز الحوكمة، لذا نجد في هيكل الشركات الألمانية مجلساً إشرافياً هو الذي يتخذ القرارات الاستراتيجية ويعين مجلس الإدارة، ويشغل الموظفون ثلث مقاعد هذا المجلس بل تُخصَّص لهم نصف المقاعد في الشركات الكبيرة

2. بشكل عام تتعدد الممارسات في إعطاء الصلاحيات للأطراف ذات العلاقة كالواقفين، وإدارة الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، بإدخال بعضهم في مجلس النظارة، أو مجلس عمومي يعين ويراقب مجلس النظارة وغير ذلك.



التصميم والبناء:

1. من النماذج التي يمكن تطبيقها اعتبار أوقاف الجامعة ليست جزءا من الجامعة ولا تابعة لها، إنما هي كيانات مستقلة، لها شخصيتها الاعتبارية وذمتها المالية المستقلة، واستقلالها لا يعني أنها تغرد خارج سرب الجامعة، بل هي كيانات أُسِّست من أجل خدمة الجامعة وتحقيق استراتيجياتها وغاياتها وللجامعة حضور كبير في هيكل حوكمة أوقاف الجامعة

2. وضوح الأدوار والصلاحيات مع الوضع في الاعتبار أن محور تركيز حوكمة أوقاف الجامعة: الواقف، ومجلس الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفعيل أدوارهم بجمعية عمومية على أن يُشكل مجلس النظارة من خبراء في الاستثمار والحوكمة والمراجعة ومن كل صاحب اختصاص يتصل بالوقف

3.توحيد الإدارة الوقفية بمجلس موحد يُشرف على أصولٍ وقفية متحدة في كيان وقفي واحد بخلاف

تعدد الكيانات من خلال تأسيس أوقاف جامعية مستقلة لكلٍّ منها وثيقةٌ مستقلة مما يوسع الأطراف ذات العلاقة.

4. الاهتمام بالشفافية والنشر لبيانات الوقف مما يرغب الواقفين بالأوقاف الجامعية ويقنعهم بجدواها.

5. تكون إدارة قانونية استشارية بمجلس شؤون الجامعات للاستشارات القانونية المتعلقة بتعدد الأنظمة المشرفة على الأوقاف الجامعية، أو من تأسيس مكاتب استشارية مستقلة تعنى بالأوقاف الجامعية.



المرحلة الثالثة

التطبيق والمتابعة

نموذج عمل مكتمل لوقف جامعي

تعرض هذه المرحلة نموذج عمل مكتمل، تم بناؤه من خلال تركيب محاور نموذج العمل بصورة متسقة متكاملة مما تم اقتراحه في المرحلة الثانية، وهو على ما يلي من محاور:



الفكرة العامة



محفظة مالية كبرى يوكل استثمارها إلى صندوق الاستثمارات العامة



تبعية الوقف الإدارية:

تنص اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات في المادة السابعة على أنه: (يكون للوقف الجامعي مجلس نظارة، يتكون من رئيس الجامعة رئيسا، وعدد تسعة أعضاء على الأكثر من أهل الخبرة والكفاءة والتخصص في مجال الأوقاف من داخل الجامعة وخارجها، ويكون من بينهم عضو أو أكثر من الواقفين أو ممن يرشحونهم ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الوقف الجامعي -بناء على ترشيح رئيس الجامعة- لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد) ومجلس الوقف الجامعي هو: مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء في الجامعة.

وعلى يتكون مجلس نظارة مستقل بقراراته، يتكون من رئيس الجامعة رئيسا، وتسعة أعضاء كما يلي:

- خبير في الأوقاف الجامعية.
- أربعة خبراء في الاحتياج الجامعي من مختلف التخصصات: إنساني، إداري، صحي، هندسي.

- خبير في الاحتياج التنموي والمجتمعي.
- تنفيذي على مستوى عالي من صندوق الاستثمارات العامة.
- خبير في مجال الحوكمة.
- خبير في مجال الاستثمار.

ويعين الأعضاء مجلس عمومي يتكون من الواقفين لأكثر من (300) ألف، وعمداء كليات الجامعة ويستمر المجلس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد



التوجيه التنموي للوقف:

يقسم ريع الوقف إلى ثلاثة أقسام:

- ثلث يصرف في حاجات الجامعة الأساسية.
- وثلث يصرف إلى دعم مسار الاكتشافات الطبية (وهذا في حال كان الوقف واحدا من أوقاف متعددة على الجامعة، أما إذا كان وقفا واحدا فيمكن توجيهه إلى البحث العلمي عموما)
- وثلث يصرف إلى منح المقاعد الدراسية.



أهداف الوقف:

-تحقيق الاستدامة لكيان الجامعة.

-المساهمة التمويلية في تحقيق أغراض الجامعات المنصوص عليها في الأنظمة واللوائح: وهي: البحث العلمي، والمشاركة المجتمعة، والتدريس الجامعي

- التطوير المستمر والمتجدد لبرامج الجامعة الأكاديمية المتصلة بكليات الجامعة.
- منح المقاعد الدراسية لدعم الطلاب المتفوقين في إكمال دراساتهم العليا.
- تشجيع الابتكار والإبداع في الوسط الجامعي.
- دعم البحث العلمي في جانب الاكتشافات الطبية



نقاط تركيز تدخل الوقف (طبيعة مشاريع الوقف):

-الاحتياجات الأساسية التشغيلية للجامعة.

-إنشاء الكراسي البحثية.

-منح المقاعد الدراسية.

-المسابقات البحثية.

-تمويل البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية المتصلة بالجانب الطبي.

- استقطاب أساتذة مؤهلين لشغل كراسي الأستاذية.
- توفير احتياجات مكتبة الجامعة من الدوريات والمجلات العلمية.
- إنشاء ودعم مراكز خبرة أكاديمية لتطوير الدراسة الجامعية بأساليبها وأهدافها وما يتصل بها.



إدارة ريع الوقف:

-تسليم الوقف لصندق الاستثمارات العامة، على أن يستفيد من النسبة المخصصة لإدارة الوقف، ويقوم بتولي جميع المهام المتعلقة بإدارة الوقف واستثماره

-إنشاء وحدة صرف لريع الوقف داخل الجامعة مرتبطة بمجلس الجامعة.

-الالتزام بنسبة صرف سنوية للتقليل المخاطر بمعدل (4%) من كامل قيمة الوقف، وتغطية سنوات التعثر من الرصيد المرحل من السنوات السابقة



تمويل الوقف وتكاليفه (من يوقف؟):

تنويع مصادر الدعم من الدعم الحكومي، ودعم الأفراد والشركات والمؤسسات من خلال حملة تسويقية للوقف، كما يمكن إطلاق الوقف من خلال تشريف أحد الوجهاء بما يليق بمنزلة الجامعات من بين المؤسسات العامة والخاصة



الأطراف ذات العلاقة:

- اعتبار الوقف كيان مستقل عن الجامعة، له شخصيته الاعتبارية، وذمته المالية المستقلة، على أن ينحصر صرفه على الجامعة المعينة.
- الاستفادة من وجهاء ورجال أعمال منطقة الجامعة في تمويل الوقف.
- الاستفادة من الخبراء من داخل الجامعة أو خارجها لتوجيه القرارات الاستثمارية، وأوجه الصرف
- الانطلاق من توجه مجلس الجامعة في توجيه الصرف.

ختاماً

في ضوء الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات الختامية التي تسهم في تحويل نموذج العمل للأوقاف الجامعية إلى تجربة تطبيقية ناجحة ومستدامة، منها



- **تعزيز الحوكمة والشفافية:**

ضرورة تأسيس هيكل إداري يشمل مجلس نظارة مكوّن من خبراء مختصين ويمكّن من إشراك كافة الجهات ذات العلاقة، مما يضمن اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على أسس شفافة ومستندة إلى معايير موضوعية.

- **تنويع مصادر التمويل:**

تبني استراتيجيات تضمن تنويع مصادر الدعم المالي للأوقاف الجامعية، سواء من التبرعات والهبات من الجهات الحكومية والخاصة، أو من استقطاب دعم المجتمع والواجهات الاقتصادية

- **اعتماد نموذج وقفي مبتكر:**

إعادة صياغة نموذج العمل ليكون ديناميكيًا ويعكس خصوصية الاحتياجات الجامعية، من خلال دمج الاستراتيجيات الاستثمارية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مع آليات تدعم الاستدامة المالية وتنمية الأصول الوقفية

- **إنشاء آليات متابعة وتقييم دورية:**

وضع نظام شامل لمراقبة أداء الوقف يشمل مؤشرات قياس محددة، وتطبيق آليات التقييم المستمر لتحديث النموذج وتكييفه مع التطورات والتحديات المستقبلية

- **تعزيز الشراكات الاستراتيجية:**

تكثيف التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية محليًا ودوليًا للاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة، وتفعيل دور الجامعات في دعم العملية الوقفية كجزء من مسؤوليتها المجتمعية

- **تحويل الرؤى النظرية إلى تطبيق عملي:**

إعداد خطة استراتيجية مفصلة لتحويل الأفكار والنماذج المقترحة إلى مشاريع تطبيقية قابلة للقياس والتنفيذ، مع تخصيص موارد كافية وتحديد أطر زمنية واضحة للإنجاز

- **رفع الوعي المجتمعي:**

نشر ثقافة الوقف الجامعي وأهميته عبر حملات توعوية وبرامج تثقيفية تُبرز دوره في دعم التعليم والبحث العلمي، مما يعزز ثقة الجهات الداعمة ويشجع المزيد من المشاركة.

تلك التوصيات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في إدارة الأوقاف الجامعية، وضمان استدامتها كأداة فعّالة لتطوير التعليم العالي وتحقيق التنمية الشاملة، ونتطلع بثقة إلى مستقبل واعد في مجال الأوقاف الجامعية، حيث يمثل هذا المشروع خطوة جريئة نحو تحقيق التميز والاستدامة. مؤكدين أن التعاون والشفافية هما مفتاح النجاح في رسم مستقبل يزخر بالفرص والإبداع، ويضمن دعم التعليم والبحث العلمي لخدمة مجتمعاتنا

وقد تم العمل على هذا المشروع المبارك -الذي نرجو أن تكون أثاره في واقع الأوقاف الجامعية- من خلال شراكة فاعلة بين

لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية للمنطقة الشرقية: الراعي والمشرف العام على المشروع.

مركز ريادة : مطلق المبادرة، ومشارك استشاري.

مركز بيت الخبرة الوقفية: الباحث الرئيسي.

والحمد لله أولا وآخرا


لله الحمد

فريق العمل:

غـــرفـــة الشرقـيـة
ASHARQIA CHAMBER
لجنة الأوقاف

إشراف:

مركز الريادة

تنفيذ:

بيت الخبرة الوقفية

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY