

أوقاف الجامعات .. الواقع والمأمول

د. يوسف بن عثمان الحزيم



أولاً : مقدمة .

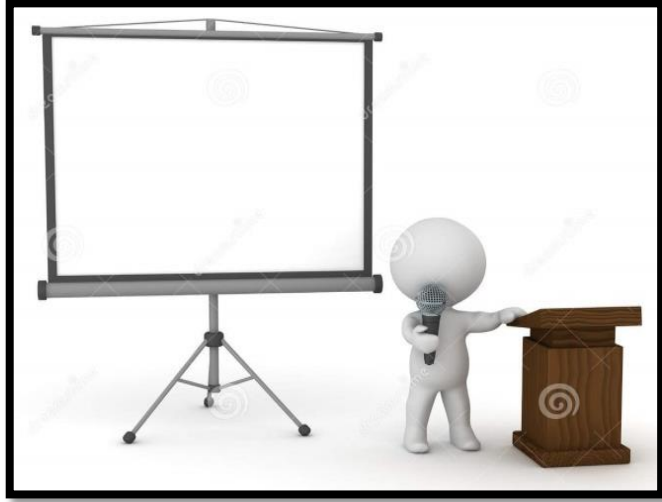
ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية .

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية .

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات
وقفية جامعية ناجحة .

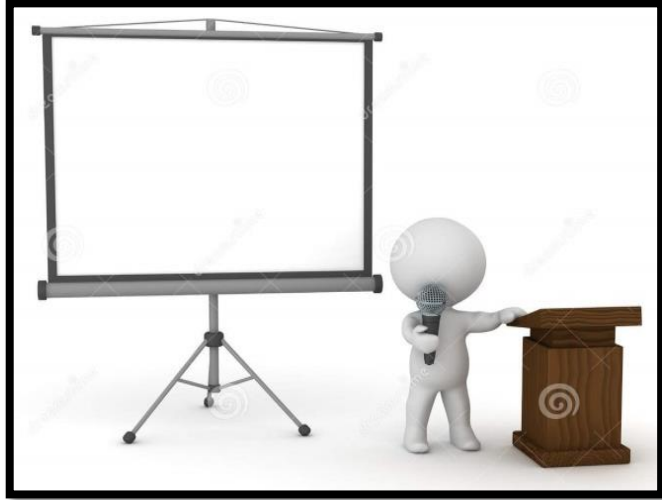
خامساً : الخلاصة .

أولاً: مقدمة :



أغلب الجامعات تأثيراً علمياً وشهرة ؛ هي أوقاف
تمكن من تقديم خدمات وبحوث علمية مرموقة
و ذات جودة في ظل موارد مالية مستدامة .
الجامعات السعودية وعت على هذا القطاع قبل
عشرين سنة تقريباً منها ما نجح ومنها ما أخفق
ومنها يعاني بسبب عوامل عدة سيرد ذكرها .

أولاً: مقدمة :



إن أوقاف الجامعات غدت ضرورة للتناغم ودعم رؤية المملكة العربية السعودية الاقتصادية والتنمية 2030 من أجل تنويع مصادر الدخل والارتقاء بكفاءة الخدمات التعليمية المتقدمة .

تقدير حجم الأوقاف في المملكة :

تُشرف الهيئة العامة للأوقاف على
١٤ ملياراً منها فقط

تبلغ قيمة أصول الأوقاف العامة ٥٤
مليار ريال

قيمة أصول الأوقاف الأهلية في
المملكة تتجاوز ٣٠٠ مليار ريال

يبلغ عدد أعيان الأوقاف العامة التي
تحت نظارة الهيئة العامة للأوقاف
نحو ٣٠ ألف وقف

يمثل العقار ما نسبته ٨٠ في المئة من
الأوقاف العامة التي تشرف عليها
هيئة الأوقاف

الأوقاف الأهلية تسهم بنحو ٤٩ في
المئة من الموارد المالية للمؤسسات
والجمعيات الخيرية في المملكة

فضيلة الدكتور عبد الله اليحيى، الأمين العام السابق لمجلس القضاء الأعلى - لقاء ديوانية الأوقاف في الغرفة الشرقية

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

■ جامعة كولومبيا - نيويورك :

أفلحت الجامعة في تأسيس شركة استثمارات بشكل احترافي ووفق منظور استراتيجي بحجم استثمار يصل لـ ٧ مليارات دولار ، وتتميز تلك الشركة بكونها أحد أبرز الشركات الجامعية نمواً في أعمالها خلال الـ ١٠ أعوام الماضية، وفيما يلي أبرز الدروس المستفادة :



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

■ جامعة كولومبيا - نيويورك :

(١) هنالك عناية كبرى لوضع آلية دقيقة لتوزيع الأصول الاستثمارية وإدارتها بشكل احترافي .
(٢) تجهد الجامعة لأن تفيد من أبرز بيوت الخبرة المتخصصة، وشركات الاستثمارات، وقد تم تعريفنا بشركة (THE INVESTMENT FUND FOR:TIFF FOUNDATIONS) المتخصصة في مجال الاستثمارات الاستثمارية في مجال الاوقاف وتقديم فرص التعاون) .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. الوصية

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

■ جامعة كولومبيا - نيويورك :

٣) هنالك توجه استراتيجي بالتقليل من الاستثمارات العقارية نظراً لانخفاض عوائدها وهذا يتطلب إدارة احترافية تنجح في تحصيل الإيرادات المرتفعة مع تجنب المخاطر العالية المصاحبة لذلك .



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

■ جامعة كولومبيا - نيويورك :

٤) تفيد الخبرة التراكمية لدى الجامعة بأن التقييم الدقيق لجدوى الاستثمار في مجال معين يحتاج إلى فترة زمنية تتراوح من ٥ إلى ٩ سنوات .

٥) الحرص على ربط استراتيجية الاستثمار والأوقاف بالخطة الاستراتيجية للجامعة، ومن ذلك التعاون الاستثماري مع شركات تخدم الجامعة .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



برنامج تمكين
المجتمع المحلي

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كاليفورنيا - سان دييغو :

نجحت الجامعة بفروعها المتعددة في تأسيس مؤسسة متخصصة للاستثمارات ، تدار بطريقة احترافية وفق منظور استراتيجي ، بحجم استثمار يصل لـ 7 مليارات دولار، وتتميز المؤسسة بنوعية أعمالها والوسائل المستخدمة في إدارة الاستثمارات وقد تم تزويدنا بملفات مهمة عن آليات العمل، وفيما يلي أبرز الدروس المستفادة :



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

■ جامعة كاليفورنيا - سان دييغو :

١) وضعت الجامعة الأطر اللأحة والتنظيمية بشكل متكامل، بما فيها لجان الاستثمار واللجان الاستشارية .

٢) هنالك عناية كبرى لوضع آلية دقيقة لتوزيع الأصول الاستثمارية وإدارتها بشكل احترافي .

٣) اتباع استراتيجية التنويع في جلب الفرص الوقفية، مما مكن الجامعة من تأسيس أكثر من ١٠٠٠ صندوق مختلف للتبرعات .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كاليفورنيا - سان دييغو :

٣) تتبنى إدارة الجامعة المراجعة الدورية للوائح والليات المتبعة لتطويرها .
٤) تتوجه الجامعة للاستثمار في المجال العقاري خارج الحرم الجامعي كبناء وتأمين يئات مكتبية متخصصة .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

تعد جامعة هارفارد من أكبر الجامعات الوقفية في العالم بحجم أوقاف يزيد على ٣٠ مليار دولار ومما لا شك أن الدروس المستفادة من جامعة كهذه متنوعة وبالغة الثراء، مع تقدير حجم الفروقات الكبيرة مع جامعة حديثة كجامعتنا ويمكن تدوين أبرز تلك الدروس كما يلي :



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

١) وضعت الجامعة الأطر القانونية والتنظيمية بشكل متكامل .

٢) تأسيس شركة متخصصة لإدارة الأوقاف واستثمارات الجامعة بعد استكمال المنظومة الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .

٣) اتباع استراتيجية الابتكار في جلب الفرص الاستثمارية غير المألوفة.



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

٤) توجيه نسب عالية من أوقاف الجامعة للمجالات البحثية .

٥) تعرض الجامعة لهزة عنيفة اثناء الأزمة العالمية العالمية بسبب ضعف استراتيجية إدارة المخاطر والتحوط العالي .



ثالثاً: أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

قامت الجامعة بتأسيس صندوق دعم البحوث والبرامج التعليمية (أوقاف الجامعة) في عام ١٤٢٧هـ ، وقد نشط الصندوق في السنوات الأخيرة حيث بدأ الصرف من الصندوق في العام ١٤٣٣هـ، ويستهدف الصندوق الوصول لحجم أوقاف يقدر ب ٤ مليارات ريال، وفيما يلي أبرز الدروس المستفادة :



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

١) إتباع استراتيجية التريث في الاعمال التنفيذية في مجال الاستثمار والاقواق حيث لم يتم ذلك الا بعد اكتمال المنظومة الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .

٢) بذل جهود كبيرة ومضاعفة لاختيار أعضاء مجلس إدارة من كبار التنفيذيين في القطاع العام والخاص .

٣) الإعداد الجيد لاختيار لجنة استثمارية ولجنة استشارية.



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

٤) تحديد مجموعة من أراض الجامعة وفق منظور استراتيجي وتقديمها للصندوق الوقفي، بما يحسن وينوع مجالات استثمارها .

٥) وضع منظور استراتيجي لاستخدامات الأراضي المخصصة للاستثمار والأوقاف داخل محيط الحرم الجامعي .

٦) اتباع استراتيجية التنويع في المجالات المستهدفة لأعمال الاستثمار والأوقاف على نحو يمكن الجامعة من الاستفادة من كافة الفرص الواعدة.



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

- (٧) تحديد آلية للإشراف على الصرف من الصندوق تشمل لجنة للمشتريات ولجنة للصرف ولجنة للمراجعة.
- (٨) وضع آلية يتم بموجبها توجيه جميع الإيرادات من معهد البحوث، المؤتمرات، الدورات للصندوق.



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

٩) تطوير لوائح وآليات لجمع التبرعات من الطلاب والجهات الأخرى.

١٠) تأسيس شركة وادي الظهران كذراع استثماري بعد استكمال كافة الأطر الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية.

١١) وضع آليات عديدة لدعم الأوقاف ومن ذلك تطوير عدد من البرامج ومنها الكراسي الوقفية لدعم مجالات مستهدفة كالبحث العلمي .



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

١٢) العناية بتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال الاستثمار والأوقاف.

١٣) تخصيص وحدة تنظيمية مختصة بالبحث عن الفرص الوقفية والاستثمارية.

١٤) الاستفادة من بعض المكاتب الاستشارية المتخصصة لإعداد خطط وتصميم برامج وقفية وآليات تسويقها.

١٥) وضع آلية لتشجيع الجهات الداعمة للكراسي البحثية لتحويلها إلى كراس وقفية.



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

ووافق مجلس جامعة الملك سعود في ١٤٢٨هـ على إنشاء برنامج أوقاف الجامعة، وفي عام ١٤٢٩هـ تم إنشاء الأمانة العامة وتعيين الأمين العام لأوقاف الجامعة، وفي عام ١٤٣٠هـ تم تشكيل اللجنة التأسيسية لأوقاف الجامعة وتم تفويضها صلاحيات مجلس الجامعة فيما يخص الأوقاف، وتستهدف أوقاف الجامعة الوصول لحجم يناهز ١٢ مليار ريال خلال ٥ سنوات، وفيما يلي أبرز الدروس المستفادة :



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

- ١) العناية الكبرى في إكمال المنظومة القانونية للاستثمار والأوقاف .
- ٢) وضع آلية محكمة مكّنت الجامعة من الإفادة من الدعم الحكومي عبر الحصول على موافقة بعض الشخصيات الحكومية الكبيرة للإشراف على اللجان العليا ودعم مشاريع الأوقاف .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

٣) تحديد مجموعة من أراض الجامعة وفق منظور استراتيجي وتقديمها لأوقاف الجامعة، بما يحسن وينوع مجالات استثمارها .

٤) وضع منظور استراتيجي لاستخدامات الأراضي المخصصة للاستثمار والأوقاف داخل محيط الحرم الجامعي .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

- ٥) وضع آلية متكاملة لتطوير عدد من البرامج الوقفية ككراسي البحث .
- ٦) وضع معايير عالية لجودة المشاريع الوقفية، من حيث الاختيار والجدوى والتنفيذ .
- ٧) تأسيس شركة وادي الرياض لتحويل براءات الاختراع الى منتجات اقتصادية بعد استكمال كافة الأطر الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

٨) وضع آلية تمكّن الجامعة من توجيه جزء من إيرادات مراكز التدريب والاستشارات بالجامعة للأوقاف .

٩) إتباع استراتيجية التنويع في جلب الفرص الاستثمارية، ومن ذلك إبرام عقود مع شركات متخصصة .

١٠) تطوير لوائح وآليات لجمع التبرعات من الطلاب والجهات الأخرى .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشئة
Shadan

وارف
warif



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

- ١١) سعي الجامعة لإقامة تحالفات محلية ودولية
في مجال الاستثمار والأوقاف .
- ١٢) العناية بالجانب التوعوي لأهمية الأوقاف عبر
تنظيم برامج وأنشطة للأطراف ذات الصلة
كالطلاب والخريجين .
- ١٣) اتباع استراتيجية التنويع في أعمال التحفيز
دينياً واجتماعياً ومالياً وإعلامياً .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

■ جامعة الملك سعود :

١٤) وضع آلية لتحفيز أعمال التسويق وجلب الفرص الوقفية والاستثمارية على نحو مكن الجامعة من إقناع عدد من رجال الأعمال البارزين .

١٥) وضع استراتيجية تقوم على أهداف مرحلية مع تحديد المستهدف من الأوقاف قيمة ونوعاً.



رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

■ أولاً : اتبع القانون :

١/١ هيئة الأوقاف السعودية .

١/٢ نظام الأوقاف الجامعية .

١/٣ مستشار قانوني متخصص بالأوقاف .

١/٤ صك الوقفية .

١/٥ النظام الأساس واللائحة التنفيذية .



رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ ثانياً: فريق العمل :

٢/١ مجلس النظارة .

٢/٢ اللجنة التنفيذية .

٢/٣ المدير التنفيذي .

٢/٤ لجنة الاستثمار .

٢/٥ المدير المالي .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

تدريب
Tadreeb

تنشيد
Shadan

وارف
warif



**برنامج تمكين
المجتمع المحلي**

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

■ ثالثاً: المحفظة الاستثمارية :

٣/١ حصر وتقييم الأصول الوقفية .

٣/٢ شريك مصرفي (السيولة قصيرة الأجل) .

٣/٣ الاستثمار داخل الجامعة أو محيطها أولاً

(افضل الفرص) .

٣/٤ تعيين مراجع خارجي .

٣/٥ تشـكيل المحفظة الاستثمارية

(توزيع المخاطر) .

٣/٦ وضع سياسات الاستثمار .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

■ رابعاً: قل (لا) :

- ٤/١ تعيينات (المحسوية -العمالة الزائدة -
تكريم أكاديميين بمخصصات عالية) .
- ٤/٢ تمرير مشاريع صالح الجامعة ؛ لاتملك
مخصصات لها .
- ٤/٣ كسب عمولات .



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

■ خامساً: النظام قبل الدار :



٥/١ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية .

٥/٢ النظام الحالي (التقني) .

٥/٣ نظام الموارد البشرية (التقني) .

٥/٤ الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي

وتحديد المهام .

٥/٦ الموازنة التخطيطية (الميزانية التقديرية) .

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعة ناجحة :



سادساً: الحلفاء (الموردين) :

- ٦/١ اختر موردينك من تصنيف (ب) .
- ٦/٢ لا تفعل كل شيء بنفسك (تأسيس شركات أو مؤسسات إدارة وتشغيل) فمهمتك الأولى : الاستثمار .
- ٦/٣ لا تنسى القانون (الاتفاقيات تكتب للأموال) .

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :



■ سابعاً: أنماط الاستثمارات الوقفية الجامعية:

٧/١ عقود التشغيل والصيانة والخدمات التقنية داخل الجامعة (مورد) .

٧/٢ مشاريع تجارية واسكانية عقارية لمنسوبي الجامعة .

٧/٣ خدمات الطلاب والبحث العلمي .

٧/٤ استئجار مرافق الجامعة وإعادة استثمارها للسوق المحلي .

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**

رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

■ سابعاً: أنماط الاستثمارات الوقفية الجامعية:

٧/٥ استثمارات تجارية مباشرة .

٧/٦ الاستثمار في الصناديق العالية بالمصارف

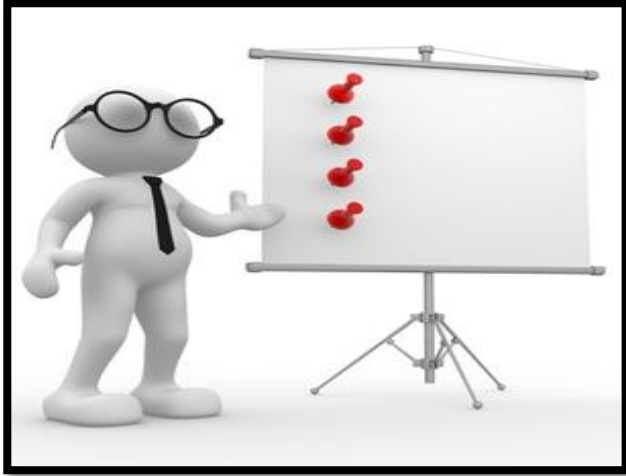
قليلة ومتوسطة المخاطرة وعالية السيولة .

٧/٧ مشاريع ريادة الأعمال للطلاب أو منسوبي

الجامعة .



خامساً: الخلاصة:



أن الأوقاف الجامعية تحتاج إلى حوكمة ملحة
وقيادات محترفة متخصصة وشفافية وإفصاح
تمكّن الجهات ذات العلاقة والمجتمع من
المساهمة فيها بناء على الثقة التي تخلقها
الأفعال .

شكراً لكم

info@alanood.org.sa

www.alanood.org.sa

Alanood Org



أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستغنم.. **الوصية**