

أوقاف الجامعات .. الواقع والأصول

د. يوسف بن عثمان الحزيم

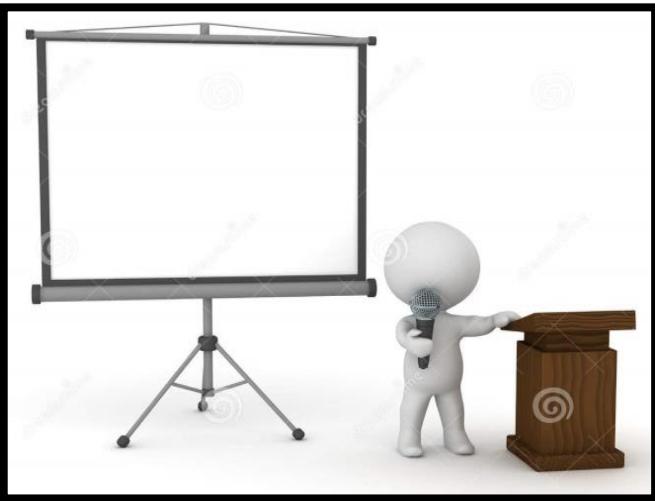
أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستفهنم.. **الوصية**



- أولاً : مقدمة .
- ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية .
- ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية .
- رابعاً : سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة .
- خامساً : الخلاصة .

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندر .. أكتبها وستفعم .. **الوصية**

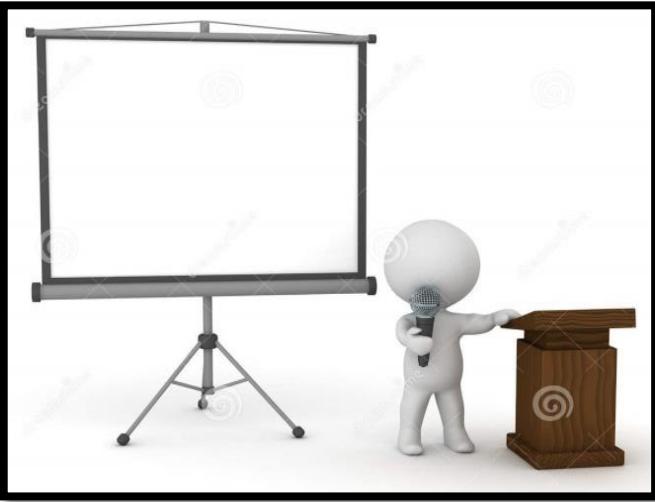
أولاً: مقدمة :



- أغلب الجامعات تأثيراً علمياً وشهرة : هي أوقاف تمكّن من تقديم خدمات وبحوث علمية مرموقة وذات 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 .

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





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

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



تقدير حجم الأوقاف في المملكة :

تشرف الهيئة العامة للأوقاف على
١٤ ملياراً منها فقط

تبلغ قيمة أصول الأوقاف العامة ٥٤
مليار ريال

قيمة أصول الأوقاف الأهلية في
المملكة تتجاوز ٣٠ مليار ريال

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

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

الأوقاف الأهلية تسهم بنحو ٤٩ في
المائة 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 وستفعم.. **الوصية**

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كولومبيا - نيويورك :



◀ أفلحت الجامعة في تأسيس شركة استثمارات بشكل احترافي ووفق منظور استراتيجي بحجم استثمار يصل لـ 7 مليارات دولار ، وتميز 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 وستفغم.. **الوصية**

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كولومبيا - نيويورك :



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

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



مؤسسة الأميرة العنود الخيرية
Princess Al Anoud Foundation

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كولومبيا - نيويورك :



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

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

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 وأوقاف بالخطة الاستراتيجية للجامعة، ومن ذلك التعاون الاستثماري مع شركات تخدم الجامعة.

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





مؤسسة الأميرة العنود الفيروزية
Princess Al Anoud Foundation

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، وتحتاج المؤسسة بنوعية أعمالها والوسائل المستخدمة في إدارة الاستثمارات وقد تم تزويدها بملفات مهمة عن آليات العمل، وفيما

يللي أبرز الدروس المستفادة :

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

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كاليفورنيا - سان دييغو :



- ا) وضع الجامعه الأطر الائحة والتنظيمية بشكل متكمال، بما فيها لجان الاستثمار واللجان الاستشارية .
- ب) هناك عناية كبرى لوضع آلية دقيقة للتوزيع الأصول الاستثمارية وإدارتها بشكل احترافي .
- ج) اتباع استراتيجية التنويع في جلب الفرص الوقفية، مما مكّن الجامعه من تأسيس أكثر من ٣٠٠ صندوق مختلف للتبرعات .

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



مؤسسة الأميرة العنود الفخرية
Princess Al Anoud Foundation

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة كاليفورنيا - سان دييغو :



٣) تتبّنى إدارة الجامعة المراجعة الدورية للوائح
وأدليات المتّبعة لتطوّيرها .

٤) تتوّجه الجامعة للاستثمار في المجال العقاري
خارج الحرم الجامعي كبناء وتأمين بيوتات
مكتّبة متخصّصة .

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



مؤسسة الأميرة العنود الخيرية
Princess Al Anoud Foundation

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

▪ تعد جامعة هارفارد من أكبر الجامعات الوقفية في العالم بحجم أوقاف يزيد على 30 مليار دولار ومهما لا شك أن الدروس المستفادة من جامعة كهذه متنوعة وبالغة الثراء، مع تقدير حجم الفروقات الكبيرة مع جامعة حديثة كجامعةنا ويمكن تدوين أبرز تلك الدروس كما يلي :



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



تدريب
Tadreeb

شندن
Shadan

وارف
warif

برنامج تمكين
المجتمع المحلي
Al Anoud Center for Youth Development

العنود للاستثمار
Al Anoud International Training Center
Al Anoud Center for Child Development
Al Anoud Center for Youth Development

ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

ا) وضعت الجامعة الأطر القانونية والتنظيمية
بشكل متكامل .

٢) تأسيس شركة متخصصة لإدارة الأوقاف
 والاستثمارات الجامعية بعد استكمال المنظومة
 الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .

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



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



ثانياً : أوقاف الجامعات الدولية :

▪ جامعة هارفارد - بوسطن :

٤) توجيه نسب عالية من أوقاف الجامعة للمجالات البحثية .

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



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



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



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 :



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
King Fahd University of Petroleum & Minerals

تدريب
Tadreeb

شندن
Shadan

وارف
warif

برنامج تمكين
المجتمع المحلي
Al Anoud Center for Youth Development

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

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

ا) إتباع استراتيجية التراث في الاعمال التنفيذية في مجال الاستثمار والأوقاف حيث لم يتم ذلك الا بعد اكتمال المنظومة الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .

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

٣) إعداد الجيد لاختيار لجنة استثمارية ولجنة استشارية.



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
King Fahd University of Petroleum & Minerals

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



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

٤) تحديد مجموعة من أراضي الجامعة وفق منظور استراتيجي وتقديمها للصندوق الوفقي، 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 لعمالي الاستثمار والأوقاف على نحو يمكن الجامعة من الإفادة من كافة الفرص الوعادة



ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

٧) تحديد آلية للإشراف على الصرف من الصندوق تشمل لجنة المشتريات ولجنة للصرف ولجنة للمراجعة.

٨) وضع آلية يتم بموجبها توجيه جميع الابحادات من معهد البحوث، المؤتمرات، الدورات للصندوق.

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندر .. أكتبها وستفغم.. **الوصية**





مؤسسة الأميرة العنود الفيبرة
Princess Al Anoud Foundation



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
King Fahd University of Petroleum & Minerals

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



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.

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

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

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

٤) الاستفادة من بعض المكاتب الاستشارية المتخصصة لإعداد خطط وتصميم برامج وقفية وأليات تسويقها.

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



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





مؤسسة الأميرة العنود الفخرية
Princess Al Anoud Foundation

ثالثاً: أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك سعود :



وافق 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

يللي أبرز الدروس المستفادة :

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



ثالثاً: أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك سعود :



١) العناية الكبّرى في إكمال المنظومة القانونية
للاستثمار والأوقاف .

٢) وضع آلية محكمة مكنت 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 تندر .. أكتبها وستفعم.. **الوصية**



ثالثاً: أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك سعود :



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

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

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وستفعم.. **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 والجداول والتنفيذ .
- ٧) تأسيس شركة وادي الرياض لتحويل براءات الاختراع الى منتجات اقتصادية بعد استكمال كافة الاطر الاستراتيجية والقانونية والتنظيمية .

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



ثالثاً: أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك سعود :



٨) وضع آلية تمكن الجامعة من توجيهه 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 وستفعم.. **الوصية**



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 وستفعم.. **الوصية**





مؤسسة الأميرة العنود الخيرية
Princess Al Anoud Foundation

ثالثاً : أوقاف الجامعات السعودية :

▪ جامعة الملك سعود :



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

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

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



تدريب
Tadreeb

شندن
Shadan

وارف
warif

برنامج تمكين
المجتمع المحلي
Al Anoud Center for Youth Development

برنامج تمكين
البيطري والبيطريين
Al Anoud Center for Veterinary Development

رابعاً: سعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :



▪ أولاً: اتبع القانون :

- ١/ هيئة الأوقاف السعودية.
- ٢/ نظام الأوقاف الجامعية.
- ٣/ مستشار قانوني متخصص بالأوقاف.
- ٤/ صك الوقفية.
- ٥/ النظام الأساس واللائحة التنفيذية.

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



رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ ثانياً: فريق العمل :



- ١/٢ مجلس النظارة .
- ٢/٢ اللجنة التنفيذية .
- ٣/٢ المدير التنفيذي .
- ٤/٢ لجنة الاستثمار .
- ٥/٢ المدير المالي .

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

رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

• ثالثاً: المحفظة الاستثمارية :



١/ حصر وتقدير الأصول الوقفية.

٢/ شريك مصري (السيولة قصيرة الأجل).

٣/ الاستثمار داخل الجامعة أو محيطةها أو لـ (أفضل الفرص).

٤/ تعيين مراجع خارجي.

٥/ تشكيل المحفظة الاستثمارية (توزيع المخاطر).

٦/ وضع سياسات الاستثمار.

أكتبها ولا تتردد .. أكتبها ولن تندر .. أكتبها وستنعم.. **الوصية**



رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ رابعاً: قل (لا) :



- ٤/٤ تعينات (المحسوبيّة - العطالة الزائدة - تكريم أكاديميين بمحضصات عالية).
- ٤/٤ تحرير مشاريع صالح الجامعة : لا تملك محضصات لها.
- ٤/٣ كسب عمولات.

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

رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ خامساً: النظام قبل الدار :



- ١/ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية .
- ٢/ النظام المالي (التقني) .
- ٣/ نظام الموارد البشرية (التقني) .
- ٤/ الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وتحديد المهام .
- ٥/ الموازنة التخطيطية (الميزانية التقديرية) .

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

• سادساً: الحلفاء (الموردين) :

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



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

رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ سابعاً: أنماط الاستثمارات الوقفية الجامعية:

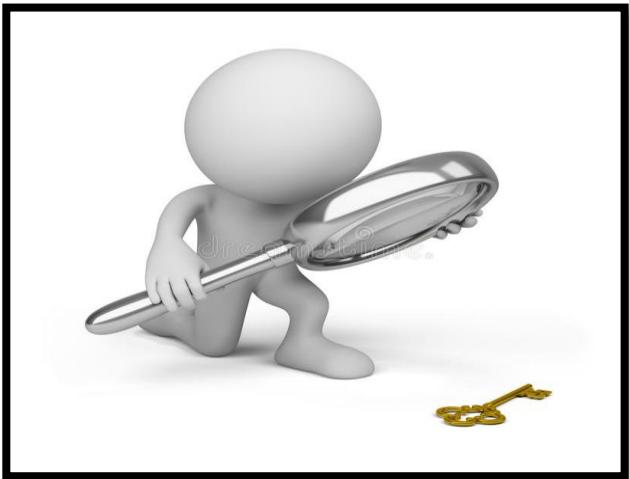


- ١/٧ عقود التشغيل والصيانة والخدمات التقنية داخل الجامعة (مورد).
- ٢/٧ مشاريع تجارية واسكانية عقارية لمنسوبي الجامعة.
- ٣/٧ خدمات الطلاب والبحث العلمي.
- ٤/٧ استئجار مرافق الجامعة وإعادة استثمارها للسوق المحلي.

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

رابعاً: سبعة نصائح لإدارة استثمارات وقفية جامعية ناجحة :

▪ سابعاً: أنماط الاستثمارات الوقفية الجامعية:



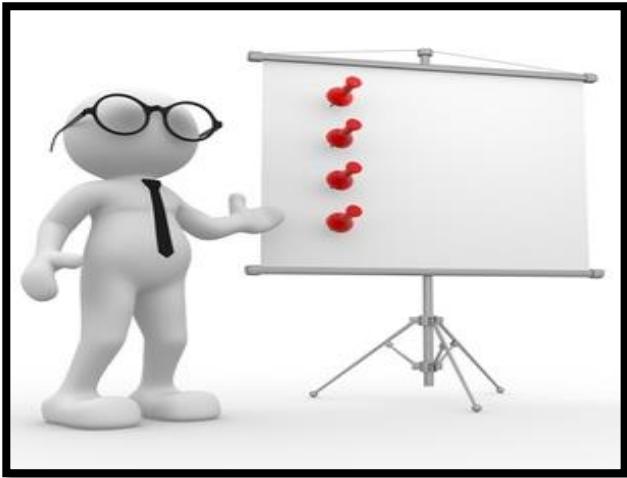
٧/٥ استثمارات تجارية مباشرة.

٦/٧ الاستثمار في الصناديق المالية بالمصارف
قليلة ومتوسطة المخاطرة وعالية السيولة .

٧/٧ مشاريع ريادة الأعمال للطلاب أو منسوبي
الجامعة .

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





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

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



مؤسسة الأميرة العنود الفيروزة
Princess Al Anood Foundation

شكراً لكم

info@alanood.org.sa

www.alanood.org.sa

Alanood Org



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



تدريب
Tadreeb

شندن
Shadan

وارف
warif

