المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الشرعية

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ دَوْرِيَّةٌ مُحَكَّمَةٌ

العدد (216) - الجزء (3) - السنة (60) - شوال 1447هـ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الشرعية

مَجلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ دَوْرِيَّةٌ مُحكَّمَةٌ

العدد (٢١٦) - الجزء (٣) - السَّنة (٦٠) - شوال ١٤٤٧هـ



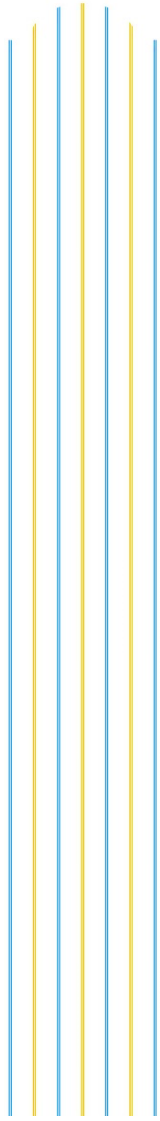




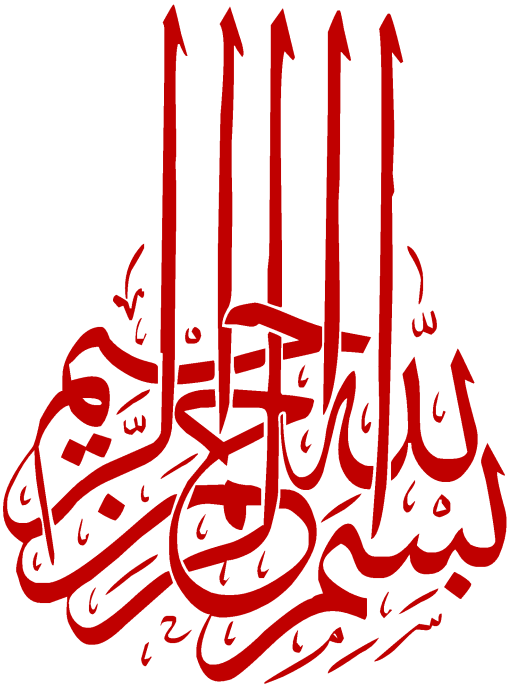
حُقُوقُ الطَّبْعِ مَحْفُوظَةٌ

النسخة الورقيَّة :
رقم الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنيَّة :
١٤٣٩ - ٨٧٣٦
بتاريخ : (١٤٣٩/٩/١٧)
الرقم التسلسلي الدولي للدوريَّات (ردمد)
١٦٥٨ - ٧٨٩٨

النسخة الإلكترونيَّة :
رقم الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنيَّة :
١٤٣٩ - ٨٧٣٨
بتاريخ : (١٤٣٩/٩/١٧)
الرقم التسلسلي الدولي للدوريَّات (ردمد)
١٦٥٨ - ٧٩٠١






بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان المراسلات:

ترسل البحوث باسم رئيس التحرير عبر منصة المجلة:

https://journals.iu.edu.sa/ILS

الموقع الإلكتروني للمجلة:

http://journals.iu.edu.sa/ILS/index.html

الهيئة الاستشاريَّة

أ. د/ فيصل بن جميل غزاوي
إمام وخطيب المسجد الحرام، والأستاذ بقسم القراءات بجامعة أُمِّ القرى (سابقًا)

سمو الأمير د/ سعود بن سلمان بن محمد آل سعود
أستاذ العقيدة المشارك بجامعة الملك سعود

معالي أ. د/ يوسف بن محمد بن سعيد
عضو هيئة كبار العلماء

معالي أ. د/ سعد بن تركي الخثلان
عضو هيئة كبار العلماء (سابقًا)

أ. د/ إسماعيل لطفي جافاكيا
رئيس جامعة فطاني بتايلاند

أ. د/ عبد الهادي بن عبد الله حميتو
أستاذ القراءات بمعهد محمد السَّادس للقراءات بالمغرب

أ. د/ غانم قدوري الحمد
الأستاذ بكليَّة التربية بجامعة تكريت بالعراق (سابقًا)

أ. د/ نجم عبد الرحمن خلف
أستاذ الحديث الشريف وعلومه بالجامعة الإسلاميَّة العالميَّة بماليزيا (سابقًا)

هيئة التحرير

أ.د/ يوسف بن مصلح الردادي
أستاذ القراءات بالجامعة الإسلاميَّة
(رئيس التحرير)

أ.د/ عبد القادر بن محمد عطا صوفي
أستاذ العقيدة بالجامعة الإسلاميَّة
(مدير التحرير)

أ.د/ محمد بن أحمد برهجي
أستاذ القراءات بجامعة طيبة

أ.د/ عبد الله بن إبراهيم اللحيدان
أستاذ الدعوة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميَّة

أ.د/ حمد بن محمد الهاجري
أستاذ الفقه المقارن والسياسة الشرعيَّة بجامعة الكويت

أ.د/ حمدان بن لافي العنزي
أستاذ التفسير وعلوم القرآن بجامعة الحدود الشماليَّة

أ.د/ رمضان محمد أحمد الروبي
أستاذ الاقتصاد والمالية العامة بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د/ نايف بن يوسف العتيبي
أستاذ التفسير وعلوم القرآن بالجامعة الإسلاميَّة

أ.د/ عبد الله بن عيد الجربوعي
أستاذ علوم الحديث بالجامعة الإسلاميَّة

أ.د/ عبد الرحمن بن رباح الردادي
أستاذ الفقه بالجامعة الإسلاميَّة

أ.د/ عبد الله بن علي البارقي
أستاذ أصول الفقه بالجامعة الإسلاميَّة

أ.د/ إبراهيم بن سالم الحبيشي
أستاذ القانون الخاص بالجامعة الإسلاميَّة

د/ علي بن محمد البدراني
(سكرتير التحرير)

د/ نايف بن جبر السلمي
(رئيس قسم النشر)

قواعد النشر في المجلة(*)

١- أن يكون البحث جديدًا لم يسبق نشره.
٢- أن يتَّسم بالأصالة والجدَّة والابتكار والإضافة للمعرفة.
٣- أن لا يكون مستلًّا مِن بحوثٍ سبق نشرها للباحث.
٤- أن تراعى فيه قواعد البحث العلمي الأصيل، ومنهجيَّته.
٥- ألَّا يتجاوز البحث (١٢,٠٠٠) ألف كلمة، وكذلك لا يتجاوز (٧٠) صفحة.
٦- يلتزم الباحث بمراجعة بحثه وسلامته من الأخطاء اللغويَّة والطباعيَّة.
٧- في حال نشر البحث ورقيًّا يمنح الباحث (١٠) مستلَّات من بحثه.
٨- فى حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها إعادة نشره ورقيًّا أو إلكترونيًّا، ويحقُّ لها إدراجه في قواعد البيانات المحليَّة والعالميَّة - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
٩- لا يحقُّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة - في أي وعاءٍ من أوعية النشر - إلَّا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
١٠- نمط التوثيق المعتمد في المجلة هو نمط (شيكاغو) (Chicago).
١١- أن يكون البحث في ملف واحد ويكون مشتملًا على:
- صفحة العنوان مشتملة على بيانات الباحث باللغة العربيَّة والإنجليزيَّة.
- مستخلص البحث باللغة العربيَّة، واللغة الإنجليزيَّة.
- مقدِّمة؛ مع ضرورة تضمنها لبيان الدراسات السابقة، والإضافة العلمية في البحث.
- صلب البحث.
- خاتمة؛ تتضمن النتائج والتوصيات.
- ثبت المصادر والمراجع باللغة العربيَّة.
- رومنة المصادر العربيَّة بالحروف اللاتينيَّة في قائمة مستقلة.
- الملاحق اللازمة (إن وجدت).
١٢- يُرسل الباحث على منصة المجلة المرفقات الآتية:
البحث بصيغة (WORD) و (PDF)، نموذج التعهد، سيرة ذاتيَّة مختصرة، خطاب طلب النشر باسم رئيس التحرير.

(*) يرجع في تفصيل هذه القواعد العامة إلى الموقع الإلكتروني للمجلة:
http://journals.iu.edu.sa/ILS/index.html

الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

محتويات الجزء (٣)

م	البحث	الصفحة
-١	التخطيط الزكوي، حكمه وأثره د/ حسن بن صالح بن شلعان القرني	١١
-٢	الاتكاء في الصلاة، صوره وأحكامه - دراسة فقهيَّة مقارنة - د/ عبد الرحيم بن مطر بن حميد الصاعدي	٥٧
-٣	برهان الاعتلال وبرهان الاستدلال - دراسة تأصيليَّة تطبيقيَّة - د/ مشاري عبد الرحمن عبد الله الدليمي	١٠١
-٤	مسؤولية الناقل عن الأضرار البدنية التي تصيب المسافرين في عقد النقل البحري للأشخاص - دراسة تحليليَّة في النظام السعودي مقارنًا بالفقه الإسلامي - د/ بندر بن خالد الذبياني	١٦٣
-٥	الإطار القانوني للرقابة على دستورية الأنظمة السعودية - دراسة مقارنة بالقانون الأردني - د/ حمود بن عاطف مبارك القحطاني	٢٠٧
-٦	السياسة الشرعية في سياق الدسترة السعودية د / حازم بن حامد النمري	٢٦١
-٧	حقوق المرأة بين اتفاقية سيداو والتشريعات السودانية - دراسة مقارنة في ضوء الشريعة الإسلامية - د/ مريم علي جمعة أرباب	٣١١
-٨	حوكمة صناديق الأوقاف الجامعية - دراسة تأصيليَّة تحليليَّة في ضوء نظام الجامعات - د/ أحمد بن إبراهيم شبيلي	٣٦١
-٩	تعزيز أواصر التعايش السلمي والحوار الحضاري من منظور جهود المملكة العربية السعودية د/ أمجاد بنت حمد بن عبد الله التويجري	٤١٩
-١٠	منطلقات صناعة القيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ د/ محمد بن فهد الحربي	٤٧٩


الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
١٣٨١
١٩٦١
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

حوكمة صناديق الأوقاف الجامعية

- دراسة تأصيليَّة تحليليَّة في ضوء نظام الجامعات -

Governance of University Endowment

- A Foundational Analytical Study in Light of the Law of Universities -

إعداد:

د / أحمد بن إبراهيم شبيلي

الأستاذ المشارك بقسم الاقتصاد، بكلية الأعمال، بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

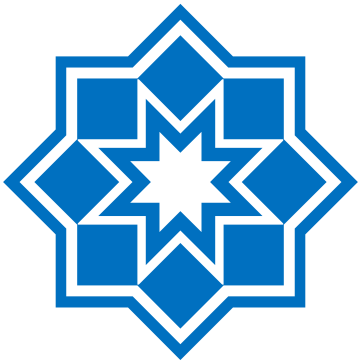
Prepared by:

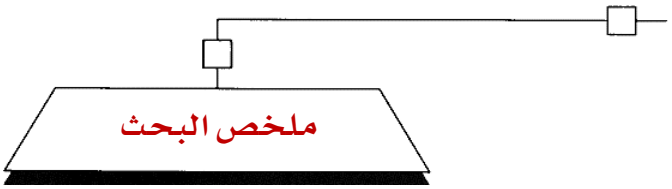
Dr. Ahmad bin Ibrahim Shubaili

Associate Professor, Department of Economics, College of Business,
Islamic University of Madinah
Email: shubaili@iu.edu.sa

استلام البحث A Research Receiving		اعتماد البحث A Research Approving
2025/09/20		2026/03/01

نشر البحث
A Research publication
شوال ١٤٤٧هـ - March 2026
DOI:10.36046/2323-060-216-028

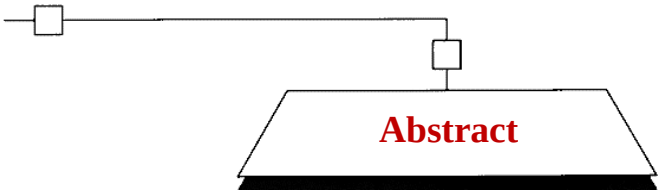




يتناول هذا البحث حوكمة صناديق الأوقاف الجامعية بوصفها ذراعاً استثمارياً لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك في ضوء "نظام الجامعات"، وتكمن مشكلة الدراسة في الفجوة التطبيقية بين الممكنات النظامية التي أتاحها النظام كالاستقلالية وتأسيس الشركات، وبين غياب النموذج التشغيلي المحوكم في الجامعات السعودية، وتهدف الدراسة إلى تصميم إطار عمل يضبط العلاقة بين الجامعة والوقف، ويقترح صيغاً تمويلية إسلامية مبتكرة، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي للنصوص النظامية، مع الاستفادة من نماذج متنوعة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النظام الجديد يؤسس لنموذج "الشركة القابضة" الوقفية، واقترحت "نموذج عمل" يقوم على فصل الملكية عن الإدارة، وتفعيل صيغ تمويلية كصكوك الإجارة وصناديق الاستثمار العقاري، وتبني قاعدة إنفاق تحدد الصرف بنسبة (٤-٥٪) من متوسط الأصول لضمان الاستدامة، وأوصى البحث بتحول الجامعات من الإدارة المباشرة للأوقاف إلى تأسيس أذرع استثمارية مستقلة، وإصدار تقارير أداء مدققة لتعزيز الشفافية.

الكلمات المفتاحية: الأوقاف الجامعية، الحوكمة، الاستدامة المالية، الذراع الاستثماري، نظام الجامعات، صكوك الإجارة.



Abstract

This research examines the governance of university endowment funds as an investment arm to achieve financial sustainability, in light of the "Law of Universities." The research problem lies in the practical gap between the regulatory enablers provided by the Law such as independence and the establishment of companies and the absence of a governed operational model in Saudi universities. The study aims to design a framework that regulates the relationship between the university and the endowment, and proposes innovative Islamic financing structures. The research employed a descriptive-analytical approach to the regulatory texts, making use of diverse models. The study concluded that the new Law lays the foundation for an "Endowment Holding Company" model. It proposed a "business model" based on separating ownership from management, utilizing financing structures such as Ijara Sukuk and Real Estate Investment Funds, and adopting a spending rule that sets expenditure at (4-5%) of the average assets to ensure sustainability. The research recommended that universities transition from direct management of endowments to establishing independent investment arms, and publish audited performance reports to enhance transparency.

Keywords: University Endowments, Governance, Financial Sustainability, Investment Arm, Law of Universities, Ijara Sukuk.

المقدِّمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

وبعد:

يشهد قطاع التعليم الجامعي على الصعيدين العالمي والمحلي تحولات جذرية تفرض على مؤسساته تحديات متزايدة، لا سيما في شقها المالي، فمع تزايد الطلب على التعليم الجامعي النوعي، وتعاظم تكاليف التشغيل والبحث العلمي، لم تعد نماذج التمويل الحكومي التقليدية وحدها قادرة على تلبية طموحات الجامعات في تحقيق التميز والريادة، وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، برز توجه استراتيجي نحو تعزيز كفاءة الإنفاق ورفع مساهمة القطاعات غير الحكومية في التنمية، وهو ما انعكس بوضوح على قطاع التعليم العالي.

لقد جاء "نظام الجامعات" ليمثل نقطة تحول مفصلية في تاريخ التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، حيث أتاح لعدد من الجامعات الانتقال من كونها أجهزة حكومية إلى كيانات تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة، مما يمنحها مرونة إدارية ومالية غير مسبوقة، إلا أن هذه الاستقلالية، بقدر ما تفتحه من آفاق واعدة، تضع على عاتق هذه الجامعات مسؤولية تاريخية لتنمية مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية التي تضمن استمرارية تطورها وتنافسيتها.

ومن بين الأدوات الاستراتيجية المتاحة لتحقيق هذه الغاية، يبرز نظام "الوقف" كحل حضاري أصيل وأداة تنموية أثبتت كفاءتها على مر العصور في تمويل التعليم

ورعاية العلماء، لكن تفعيل هذا الدور في العصر الحديث يتطلب تجاوز الأطر التقليدية والانتقال إلى نماذج مؤسسية مبتكرة، فنجاح الأوقاف الجامعية في ظل البيئة التشريعية الجديدة لا يتوقف على مجرد جمع الأصول، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود بنية حوكمية رشيدة تضمن استقلالية الوقف التامة عن الجامعة، وتسمح له بالعمل كذراع استثماري محترف قادر على تنمية أصوله وتعظيم عوائده.

ومن هذا المنطلق، يتحدد موضوع الدراسة في العنوان التالي:

"حوكمة صناديق الأوقاف الجامعية: دراسة تأصيلية تحليلية في ضوء نظام الجامعات"

❁ أهمية الموضوع:

١- ملامسته عصب التحول الاستراتيجي الذي يشهده قطاع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية: فتأسيس أوقاف جامعية مستقلة وناجحة لم يعد خيارًا للرفاهة، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، فهذه الأوقاف تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، مما يمنحها القدرة على التخطيط طويل الأجل، وتمويل مبادراتها البحثية والأكاديمية، وتعزيز قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات العلمية والطلاب الموهوبين، والمنافسة على الساحة العالمية.

٢- ارتباطه المباشر بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تنمية رأس المال البشري وتفعيل دور القطاع غير الربحي كشريك أساسي في التنمية، فالوقف الجامعي الفعّال هو أداة تنموية بامتياز، تترجم التكافل المجتمعي إلى أثر علمي واقتصادي ملموس، وتعيد إحياء دور حضاري أصيل لمؤسسة الوقف في خدمة قضايا المعرفة والابتكار.

❁ أسباب اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع مدفوعًا بجملة من الأسباب، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولًا: حداثة البيئة التشريعية:

صدور "نظام الجامعات" أفرز واقعًا نظاميًا جديدًا يتطلب دراسة وتحليلًا معمقًا، فهذه الأنظمة لم تخضع بعد لبحث أكاديمي كافٍ يوضح طبيعة العلاقة التكاملية بين النظام التشريعي وصناديق الأوقاف الجامعية المستقلة، ويستشرف آليات تطبيقها المثلى في مجال صناديق الأوقاف الجامعية، مما يجعل الموضوع ذا قيمة علمية عالية.

ثانيًا: الأهمية الاستراتيجية:

مع سعي المملكة العربية السعودية الحثيث لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، أصبح موضوع الاستدامة المالية للمؤسسات الحكومية، ومنها الجامعات، ضرورة ملحة، ويمثل الوقف الجامعي أحد أهم المسارات لتحقيق هذا الهدف، مما يجعل دراسة سبل تفعيله وحوكمته مساهمة علمية في تحقيق مستهدف وطني.

ثالثًا: ملاحظة وجود فجوة بحثية:

على الرغم من وجود دراسات تناولت الأوقاف التعليمية من منظور تاريخي أو فقهي عام، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تعالج الأبعاد الاقتصادية لحوكمة صناديق الأوقاف الجامعية كذراع استثماري حديث ضمن الإطار النظامي السعودي المستجد، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سده.

❁ أهداف البحث

بناءً على ما تقدم، تتحدد أهداف البحث الرئيسة في النقاط التالية:

١. دراسة الأسس التأصيلية الشرعية والاقتصادية والأطر النظامية التي تُمكّن من تأسيس صناديق أوقاف جامعية مستقلة في ظل نظام الجامعات.

٢. تحليل محددات الكفاءة الاقتصادية وآليات الحوكمة اللازمة لتشغيل هذه الصناديق كذراع استثماري محترف.

٣. تقييم النماذج الاستثمارية والتمويلية الحديثة المناسبة لطبيعة الأصول الوقفية الجامعية، وتحديد مدى توافقها مع الضوابط الشرعية ومتطلبات تحقيق

الاستدامة المالية للجامعة.

٤. تصميم إطار عمل اقتصادي مقترح لحوكمة وتشغيل صناديق الأوقاف الجامعية، بما يعزز الاستقلالية، والكفاءة الاستثمارية، والشفافية، وضمان الأثر المستدام على الموارد المالية للجامعة.

❁الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، يمكن عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت جوانب منه على النحو التالي:

١-دراسة الخويطر (٢٠١١م): "الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام"

أرّخت الدراسة بشكل شامل للدور التاريخي للوقف في دعم قطاعي التعليم والثقافة بالمملكة، ورصدت أبرز الأوقاف التعليمية وإسهاماتها المتنوعة على مدى قرن من الزمان.

أوجه الاتفاق:

تتفق مع الدراسة الحالية في التأكيد على الأهمية المحورية للوقف كرافد أساسي وتاريخي لتمويل التعليم في السياق السعودي.

أوجه الاختلاف:

١. دراسة الخويطر هي دراسة "تاريخية وصفية" ترصد الواقع والماضي.

٢. الدراسة الحالية هي دراسة "تأصيلية تحليلية" لنموذج مستقبلي (صناديق الأوقاف المستقلة) في ظل بيئة تشريعية جديدة (نظام الجامعات).

٢-دراسة طوالة (٢٠١٧م): "أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية"

ركزت الدراسة على البعد التطبيقي في بيئة الجامعات الأمريكية (مثل هارفارد ويبل)، مبرزةً الدور المالي والاستثماري لصناديق الأوقاف في دعم استقلالية الجامعات وتعزيز مواردها الذاتية من خلال أذرع استثمارية مؤسسية.

أوجه الاتفاق:

١. تتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على الأثر الاقتصادي والاستثماري للأوقاف في تحقيق الاستدامة المالية.

٢. تتفق معها في أهمية وجود "ذراع استثماري" منفصل ومحترف لإدارة الأصول.

أوجه الاختلاف:

١. ركزت دراسة طوالة على استعراض "التجربة الأمريكية" وبيئتها التنظيمية المختلفة.

٢. تتميز الدراسة الحالية بسد الفجوة في البيئة المحلية من خلال بحث "حوكمة" هذه الصناديق وفق الأنظمة السعودية المستجدة، وتقديم رؤية لكيفية الاستفادة منه ليتوافق مع السياق المحلي.

٣–دراسة الجهني (٢٠١٦م): "دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة"

تناولت دور الأوقاف الجامعية في المملكة في دعم بناء مجتمع المعرفة، وتمويل البحث العلمي، وأوضحت أن الأوقاف لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف الاستقلالية الإدارية والمالية.

أوجه الاتفاق:

١. تتفق مع الدراسة الحالية في اعتبار الأوقاف الجامعية أداة تمويلية بديلة وحيوية.

٢. تلتقي معها في تشخيص المشكلة المتمثلة في تحديات "الحوكمة" وضعف الاستقلالية.

أوجه الاختلاف:

١. ركزت دراسة الجهني على البعد "التنموي والمعرفي" (دعم البحث ومجتمع المعرفة).

٢. تركز الدراسة الحالية بشكل دقيق وتفصيلي على الآليات "القانونية والاقتصادية" لحوكمة الصندوق كذراع استثماري، وكيفية مواءمته مع مواد نظام الجامعات الجديد.

٤-دراسة أبا الخيل (٢٠٠٤م): "الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات"

خلصت الدراسة إلى أن الوقف هو الرافد الأساسي تاريخياً لتمويل الجامعات، وناقشت أهميته في تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر، مع ذكر بعض التحديات الإدارية.

أوجه الاتفاق:

تتفق مع البحث الحالي في الهدف العام وهو تحقيق الاستدامة المالية وتنويع الموارد.

أوجه الاختلاف:

١. دراسة أبا الخيل (٢٠٠٤م) سابقة لصدور "نظام الجامعات"، وبالتالي لم تتناول الفرص التشريعية الحديثة (الشركات الوقفية، الاستقلال المالي والإداري).

٢. تركز الدراسة الحالية على "الحوكمة المؤسسية" و"الذراع الاستثماري" كحلول إجرائية حديثة، بينما كان تركيز الدراسة السابقة منصباً على أثر الوقف في تنمية الموارد بشكل عام.

تأسيساً على العرض السابق، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، حيث تتبلور الإضافة العلمية لهذا البحث في كونه يتجاوز المقاربات التاريخية أو الوصفية العامة للأوقاف، ليقدم إطاراً تأصيلياً ونظامياً متخصصاً يركز بدقة على "حوكمة الصندوق الوقفي الجامعي" بوصفه ذراعاً استثمارياً مستقلاً، وذلك في ضوء متغير تشريعي حاكم لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو "نظام الجامعات".

وبذلك، يتميز هذا البحث عن سابقيه في كونه لا يكتفي باستعراض النماذج العالمية كهارفارد ويبل سرداً، بل يسعى إلى نقلها للبيئة المحلية وهندستها قانونياً وإجرائياً لتتوافق مع البيئة التنظيمية السعودية المستحدثة، مقدماً لصناع القرار في

الجامعات الناشئة نموذجاً تطبيقياً للانتقال من إدارة التبرعات التقليدية إلى صناعة الاستثمار المؤسسي المستدام.

❁ مشكلة البحث وتساؤلاته :

تتمحور مشكلة البحث في وجود فجوة تطبيقية بين "الممكنات النظامية" التي أتاحها نظام الجامعات من منح الشخصية الاعتبارية للأوقاف وحق تأسيس الشركات، وبين "الآليات التنفيذية" الحالية في الجامعات التي لا تزال تفتقر إلى نموذج حوكمي يفصل بين الإدارة الأكاديمية والقرار الاستثماري، وتغيب عنها سياسات الإنفاق المستقرة التي تميز الأوقاف العالمية، هذه الفجوة تجعل النصوص النظامية غير كافية وحدها لتحقيق الاستدامة المالية ما لم تُترجم إلى إطار عمل إجرائي يضبط العلاقة بين الصندوق الوقفي والجامعة، وهو ما تسعى الدراسة لمعالجته، وبناء عليه يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : كيف يمكن بناء إطار حوكمي لصناديق الأوقاف الجامعية يُفَعِّل دورها كذراع استثماري مستقل لتحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي الأسس التأصيلية الشرعية والاقتصادية والأطر النظامية التي تُمكّن من تأسيس صناديق أوقاف جامعية مستقلة في ظل نظام الجامعات؟

٢. ما هي محددات الكفاءة الاقتصادية وآليات الحوكمة اللازمة لتشغيل الوقف الجامعي كذراع استثماري محترف؟

٣. ما هي النماذج الاستثمارية والتشغيلية المناسبة لتعظيم أثر الأوقاف الجامعية وتنمية مواردها المالية؟

❁ منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي يستخدم في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال مسح الأدبيات المتعلقة بموضوعات الحوكمة، والاستدامة المالية، والأوقاف الجامعية، وعرض

المفاهيم المرتبطة بها، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، أما المنهج التحليلي فهو جوهر هذا البحث، ويستخدم في تحليل النصوص النظامية في "نظام الجامعات" لاستنباط الأبعاد الحاكمة والعلاقات التكاملية بينها، وتفكيك الأثر الاقتصادي المترتب عليها، وصولًا إلى بناء إطار العمل المقترح الذي يمثل المنتج النهائي للدراسة.

❁ خطة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تقسيم البحث –بعد هذه المقدمة– إلى مبحث تمهيدي، وثلاثة مباحث رئيسة، وخاتمة، وذلك على النحو التالي:

المبحث التمهيدي: الإطار النظري لصناديق الأوقاف الجامعية

المطلب الأول: مفهوم الوقف التعليمي وأبعاده التنموية.

المطلب الثاني: الوقف الجامعي كذراع استثماري

المطلب الثالث: نماذج لحوكمة الأوقاف إسلاميًا وعالميًا.

المبحث الأول: واقع حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية وتحديات الاستدامة المالية

المطلب الأول: تقييم نماذج الحوكمة والاستثمار في الجامعات الرائدة.

المطلب الثاني: معوقات تفعيل الذراع الاستثماري في الجامعات الناشئة.

المبحث الثاني: الإطار النظامي لحوكمة الصناديق الوقفية المستقلة

المطلب الأول: استقلالية الصندوق كشخصية اعتبارية.

المطلب الثاني: التحليل النظامي لمتطلبات الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات.

المبحث الثالث: بناء إطار عمل مقترح لحوكمة الذراع الاستثماري الوقفي

المطلب الأول: المبادئ الحاكمة والهيكل التنظيمي المقترح.

المطلب الثاني: آليات مقترحة لتنمية الموارد والاستثمار وإدارة المصارف.

المطلب الثالث: آليات الرقابة ومؤشرات الأداء

الخاتمة: وتتضمن عرضًا لأهم النتائج التي توصل إليها البحث، ومجموعة من التوصيات العملية المقترحة.

المبحث التمهيدي: الإطار النظري لصناديق الأوقاف الجامعية

يقتضي التأسيس المنهجي السليم لهذه الدراسة، قبل الخوض في تحليل أبعادها النظامية والتطبيقية، أن يتم تحرير وبيان المصطلحات المحورية التي تشكل عنوانها، وذلك لتحديد دلالاتها بدقة، وإزالة أي لبس قد يطرأ على فهمها. وعليه، سيتناول هذا المبحث تعريف "الأوقاف التعليمية" لغةً واصطلاحًا، وبيان حقيقتها وتكييفها الفقهي، مع تقديم موجز تاريخي يسلط الضوء على دورها الحضاري في دعم مسيرة العلم والتعليم.

المطلب الأول: مفهوم الوقف التعليمي وأبعاده التنموية

للوصول إلى تعريف دقيق ومحدد لمركب "الأوقاف التعليمية"، لا بد أولًا من تفكيكه إلى مفرداته، وتناول كل جزء بالتحليل من أبعاده المختلفة، ثم بيان المعنى الذي يدل عليه بعد التركيب، وترجيح التعريف الإجرائي الذي ستتبناه هذه الدراسة.

❁أولًا: مفهوم الوقف

١. الوقف في اللغة:

الوقف مصدر وقَفَ، وهو بمعنى الحبس والمنع والثبات. يقال: وقفتُ الدار أي حبستها، ووقفتُ الدابة أي أمسكتها عن السير. قال ابن فارس: "الواو والقاف والفاء: أصلٌ واحد يدلُّ على تمكُّثٍ في الشيء"(١). وقال ابن منظور: "وَقَفَتِ الدابَّةُ تَقِفُ وَقْفاً: دامَتْ واقِفَةً... ووَقَفْتُ أَنا أَقِفُ وقُوفاً، فأَنا واقِفٌ. ووَقَفْتُ الدَّارَ

(١) أحمد بن فارس، "مقاييس اللغة". تحقيق عبد السلام هارون، (ط١، بيروت: دار الفكر، ١٩٧٩م)، ٦: ١٣٤.

والأَرضَ وَقْفاً، من الحُبُس"(١). فاللفظ في دلالته اللغوية يدور حول معنى واحد وهو إمساك الشيء ومنعه عن الحركة أو عن التداول والتصرف.

٢. الوقف في الاصطلاح الشرعي الفقهي:

على الرغم من اتفاق الفقهاء على جوهر الوقف المتمثل في "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة"، إلا أنهم اختلفوا في تكييفه الفقهي، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

عند المالكية: هو "جعل المالك منفعة مملوكه لمستحق بصفة دائمة أو مؤقتة"(٢). ويتميز المالكية بأنهم لا يشترطون التأبيد في الوقف، كما أن العين الموقوفة تبقى على مِلك الواقف، ولا يخرج عن ملكه إلا منفعتها، مما يعني أن الوقف عندهم أشبه بعقد إعارة طويل الأمد.

وعند الجمهور: تعريفهم مقارب وهو: "تحبيس أصلٍ يمكن الانتفاع به مع بقائه، بقطع التصرف في رقبته، على مصرف مباح"(٣). وفي هذا التعريف، تخرج العين الموقوفة من مِلك الواقف بشكل كامل، ويصبح الوقف لازمًا بمجرد صدوره، ولا يجوز الرجوع فيه، وهو ما يضمن تأبيده واستمراريته بشكل مطلق.

والذي يتوافق مع مقاصد الاستدامة هو تعريف الجمهور، لأنه يضمن خروج العين الموقوفة من ملك الواقف بشكل كامل، ويمنع أي تصرف في رقبتها، مما يحقق لها

---

(١) محمد بن مكرم ابن منظور، "لسان العرب". (ط٣، بيروت: دار صادر، ١٤١٤هـ)، ٩: ٣٥٩.

(٢) شمس الدين الحطاب، "مواهب الجليل في شرح مختصر خليل". (ط٣، بيروت: دار الفكر، ١٩٩٢م)، ٦: ١٩.

(٣) موفق الدين ابن قدامة، "المغني". تحقيق عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو، (ط٣، الرياض: دار عالم الكتب، ١٩٩٧م)، ٨: ١٨٤.

الديمومة والاستمرارية اللازمة لتمويل المشاريع طويلة الأجل كالتعليم(١).

ويتسق ذلك مع التوجّه التنظيمي السعودي الذي يُعامِل الوقفَ الجامعي كشخصيةٍ اعتباريةٍ مستقلة(٢).

ومن ناحية أخرى فإن مفهوم الاستدامة المالية في الأوقاف الجامعية يرتبط بمقصد شرعي أصيل هو تأبيد النفع؛ ويظهر ذلك من خلال التحبيس الذي هو حفظ أصل المال، فإن تعريف الجمهور للوقف بكونه تحبيس الأصل هو مستند الاستدامة؛ إذ يمنع التصرف في رقبة المال لضمان استمرارية توليد المنافع للأجيال المتعاقبة، لذلك فإن الاستدامة هي التعبير المعاصر عن ديمومة الوقف التي نصت عليها الأحكام الفقهية.

أما من ناحية تنمية المال الذي هو التسبيل، فإنه لا يتحقق مقصوده إلا بنماء الأصول؛ لذا فإن الاستثمار الوقفي المحترف يعد وسيلة شرعية لتحقيق مقصد دعم البحث العلمي والإبداع، فالاستدامة هنا تعني موازنة الإنفاق الحالي مع الحفاظ على القدرة الشرائية للأصل لمواجهة التضخم، وهو ما يحقق العدالة بين الموقوف عليهم في الحاضر والمستقبل.

من هنا تجدر الإشارة إلى أنّ تأصيل حوكمة الأوقاف الجامعية لا ينطلق من كونه ترفاً إدارياً، بل هو واجب شرعي تقتضيه طبيعة عقد الوقف؛ ويمكن تأصيل ذلك عبر قاعدتين: إحداهما أن شرط الواقف كنص الشارع، إذ يرتكز الالتزام بشروط الواقفين –سواء في البحث العلمي أو رعاية الطلاب– على نظام رقابي يضمن عدم

---

(١) سامي الصلاحات، "دور الوقف في تفعيل التعليم العالي في الجامعات الإسلامية". مجلة الجامعة (الإيسيسكو) (٢٠٠٤م): ١٤.

(٢) وزارة التعليم (السعودية)، مشروع اللائحة المنظِّمة لإدارة الأوقاف في الجامعات، المادة الثالثة، استرجعت بتاريخ ١٤٤٧/٣/١٨هـ من موقع:
https://share.google/cF234buWEQama2pb1

انحراف الإدارة عن هذه المقاصد، والحوكمة هنا هي الأداة الإجرائية لتحقيق هذا الامتثال الشرعي، وضمان صرف الريع في مصارفه المحددة دون محاباة أو تقصير.

والقاعدة الأخرى أن التصرف على الرعية منوط بالمصلحة، فبما أن الوقف الجامعي يهدف لخدمة منظومة المعرفة، فإن مقتضى الأمانة في النظارة يوجب اختيار الأحظ والأنفع للوقف. وهذا يؤصل شرعاً لضرورة وجود هيكل حوكمي يفصل بين القرار الأكاديمي والقرار الاستثماري لضمان تحقيق المصلحة الاقتصادية المثلى للأصول الوقفية.

٣. الوقف من منظور اقتصادي:

من الناحية الاقتصادية، يُعرّف الوقف بأنه "تحويل جزء من الدخول والثروات إلى موارد تكافلية تخصص منافعها وعوائدها لتلبية احتياجات الفئات المستفيدة من هذا الوقف"(١) وبعبارة أخرى يمكن أن يقال هو "أداة استثمارية غير ربحية طويلة الأجل، تقوم على تخصيص أصل رأسمالي وتجميده، بهدف توليد تدفقات نقدية مستمرة ومستدامة، يتم توجيهها لتمويل خدمة أو سلعة عامة لا يوفرها السوق بكفاءة، أو لخدمة شريحة اجتماعية محددة"(٢). فالوقف بهذا المعنى هو مؤسسة من مؤسسات القطاع الثالث، يقع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ويقوم على تحويل رأس المال الخاص إلى منفعة عامة مستدامة، وهو ما يجعله أحد أهم أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

---

(١) ثامر علي النويران وعلي هلال البقوم، "الوقف ودوره في دعم مؤسسات التعليم العالي: وقف جامعة الملك سعود نموذجًا". مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية ٢، ع٢ (مايو ٢٠١٧م): ٢٤.

(٢) منذر قحف، "الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته". (ط١، دمشق: دار الفكر، ٢٠٠١م)، ٦٦.

❁ ثانيًا: تعريف "التعليم"

هو عملية منظمة تهدف إلى نقل المعرفة، وتنمية المهارات، وغرس القيم لدى الأفراد، لإعدادهم للمشاركة الفعالة في المجتمع. ولا يقتصر مفهوم "التعليم" في هذا البحث على التعليم النظامي في المدارس والجامعات فحسب، بل يتسع ليشمل منظومة المعرفة بأكملها، بما في ذلك: البحث العلمي، والتأليف والنشر، وبناء المكتبات، وتوفير الأدوات والمختبرات، ودعم الطلاب والباحثين(١).

❁ ثالثًا: تعريف "الأوقاف التعليمية" كمركب وتحديد المفهوم الإجرائي

بناءً على ما سبق، يتضح أن مصطلح "الأوقاف التعليمية" هو مصطلح متعدد الأبعاد. ولأغراض هذا البحث يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: "منظومة اقتصادية واجتماعية متكاملة، تقوم على حبس أصول رأسمالية متنوعة ومنع التصرف في رقبتها، وإدارتها بأساليب استثمارية احترافية بهدف تعظيم ريعها، لتوفير تدفقات مالية مستدامة تُوجّه لتمويل كافة جوانب العملية التعليمية والبحثية، وفق إطار من الحوكمة الرشيدة التي تضمن تحقيق شرط الواقف والأثر التنموي المنشود"(٢).

هذا التعريف هو الذي سيحكم مسار البحث، لأنه لا يكتفي بالجانب الشرعي – الذي هو عبارة عن تحبيس الأصل – بل يدمج البعد الاقتصادي والذي هو عبارة عن أصول رأسمالية، وتعظيم للريع، وتدفقات مالية مستدامة مع البعد الإداري من الحوكمة الرشيدة، والأثر التنموي، وعليه فالأوقاف التعليمية حين تُدار

---

(١) خالد بن سليمان الخويطر، "الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام". (ط٢، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١١م)، ٢٧.

(٢) مليكة زغيب، نعيمة غالب، سفيان دلفوف، "مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي — المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجًا". مجلة دراسات اقتصادية ٧، ١ (٢٠٢٠م): ١٨٠.

بذراعٍ استثماري مستقلّ تصبح رافعةً لحَوْكمةِ التمويل الجامعي واستدامته.

ومن المقاصد الكبرى للوقف التعليمي:

١. تحقيق التكافؤ الاجتماعي: إذ يمكّن أبناء الفقراء من الحصول على التعليم دون عوائق مالية.

٢. ضمان استقلالية التعليم: حيث يحرر المؤسسات التعليمية من الارتهان إلى السلطة أو الأفراد.

٣. دعم البحث العلمي والإبداع: فالوقف يتيح تمويل المشروعات البحثية طويلة الأجل التي لا تحتملها الموارد التقليدية.

٤. تعزيز مكانة العلماء: من خلال تخصيص رواتب ثابتة لهم تحفظ كرامتهم وتتيح لهم التفرغ للعلم.

إن هذه المقاصد جعلت الوقف التعليمي أداة حضارية قوية وفاعلة في مختلف الأزمنة والأمكنة كما سنلاحظ تاريخيا، وبعد تحرير مفهوم الأوقاف التعليمية وأبعادها التنموية، ينتقل البحثُ إلى تخصيص الحديث في الوقف الجامعي بوصفه ذراعًا استثماريًا مستقلًا للجامعة

المطلب الثاني: الوقف الجامعي كذراع استثماري

بعد تحرير مصطلح "الأوقاف التعليمية" في المطلب السابق، ننتقل الآن إلى مصطلح أكثر تخصصًا وحداثة، وهو "الوقف الجامعي كذراع استثماري"، وهو مفهوم محوري تقوم عليه إشكالية البحث وأهدافه، وتحليل هذا المصطلح يقتضي تفكيكه إلى جزأين: "الوقف الجامعي" لتحديد خصوصيته، و"الذراع الاستثماري" لبيان وظيفته الاقتصادية.

❁ أولًا: مفهوم الوقف الجامعي:

الوقف الجامعي هو نوع خاص من أنواع الأوقاف التعليمية، يتميز بكونه وقفًا مخصصًا لدعم مؤسسة تعليمية محددة وهي "الجامعة". فهو ليس وقفًا عامًا على التعليم، بل هو وقف مقيّد يهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية لجامعة بعينها، ودعم

أنشطتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية(١). وقد نشأت الأوقاف الجامعية تاريخيًا بشكل ملازم لنشأة الجامعات نفسها، حيث كانت الأوقاف هي المحرك المالي الأساسي الذي ضمن استمرارية أعرق الجامعات في العالم الإسلامي والغربي على حد سواء، كجامعة القرويين وجامعة الأزهر، ولاحقًا جامعات أكسفورد وكامبريدج وهارفارد(٢)، وقد تكفّلت الأوقاف تاريخيًا بمصاريف التعليم من رواتب الأساتذة، وإعاشة الطلبة، وتجهيز المكتبات، كما غدا الوقف الجامعي في التجربة الأميركية ركيزةً تمويليةً مركزية، مع فصلٍ مهني لإدارة الاستثمار(٣).

❁ ثانيًا: مفهوم "الذراع الاستثماري":

مصطلح "الذراع الاستثماري" هو مصطلح اقتصادي وإداري حديث، يُقصد به "كيان قانوني مستقل ومتخصص، غالبًا ما يكون في شكل شركة، يتم تأسيسه من قبل مؤسسة أُم – غير ربحية أو حكومية – بهدف إدارة أصولها واستثماراتها بأسلوب تجاري احترافي لتعظيم العوائد"، وهذا هو المعنى الذي عبر عنه بعض الباحثين في سياق حديثه عن المحفظة الوقفية: "ولكي تقوم هذه المحفظة بالدور المنوط بها في تعظيم إيرادات الأوقاف، وتنمية أصولها، فلابد من إدارتها بأسلوب احترافي متخصص، وأن تناط هذه المهمة إلى جهة استثمارية متخصصة ومستقلة عن إدارة

---

(١) سليمان بن عبد الله أبا الخيل، " الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات ". (الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م)، ٢٩١.

(٢) عبد العزيز بن عواد طواله، "أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية". (الرياض: شركة استثمار المستقبل، ٢٠١٧م)، ١١.

(٣) مركز البحوث، "نماذج عالمية في الوقفيات الجامعية". (الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٠١٨م)، ص ٦٩.

الجامعة، وتتمتع بصلاحيات كاملة في اتخاذ القرارات الاستثمارية."(١) والفلسفة من وراء تأسيس هذا الذراع هي الفصل التام بين مهمة المؤسسة الأم الأساسية – ألا وهي التعليم في حالة الجامعة – وبين إدارة الاستثمارات التي تتطلب خبرة ومهارات وأدوات مختلفة تمامًا. فهذا الفصل يضمن عدم تأثر القرارات الاستثمارية بالاعتبارات الأكاديمية أو الإدارية الطويلة، ويمنحها المرونة والسرعة اللازمة للتعامل مع الأسواق.

❁ ثالثًا: مفهوم "الوقف الجامعي كذراع استثماري" كمركب:

بدمج المفهومين، نصل إلى مفهوم متكامل يتجاوز النظرة التقليدية للوقف الجامعي. فالوقف هنا لا يُنظر إليه كمجرد صندوق أو إدارة تابعة للجامعة، بل "كمؤسسة استثمارية مستقلة وموازية للجامعة، مملوكة بالكامل للوقف، هدفها الأساسي هو إدارة أصول الوقف وتنميتها بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، لتوفير تدفقات مالية مستدامة يتم ضخها في ميزانية الجامعة لتحقيق أهدافها"(٢).

هذا المفهوم يرتكز على مبدأين جوهريين:

١. الاستقلالية التامة :فالذراع الاستثماري إذا كان شركة الوقفية، فإنه يكون مستقلاً إداريًا وماليًا عن الجامعة وعن مجلس نظارة الوقف نفسه في قراراته التشغيلية اليومية.

٢. الاحترافية العالية: أن تتم إدارة هذا الذراع بعقلية القطاع الخاص، من خلال استقطاب أفضل الكفاءات في مجال الاستثمار وإدارة الأصول.

وبهذا التعريف، يتحول الوقف من كونه مجرد رافد خيري إلى محرك اقتصادي

---

(١) أبا الخيل، "الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات"، ٢٩٦.

(٢) إبراهيم بن عبد العزيز الخميس، "خمسة أمور يجب عليك معرفتها عن أوقاف الجامعات". منصة استثمار المستقبل، (١٤ مايو ٢٠٢٣م) – استرجعت بتاريخ ١٤٤٧/٣/١٨هـ من موقع: https://estithmar.org.sa .

قوي يضمن للجامعة استدامتها المالية وتفوقها العلمي على المدى الطويل.

من زاوية أخرى فإنّ تأصيل استقلال الذراع الاستثماري كشركة وقفية يجد سنده في الفقه الإسلامي من خلال مفهوم الذمة المالية المستقلة للوقف؛ حيث سبق تقرير أن للوقف شخصية حكمية تنفصل عن ذمة الواقف وعن ذمة الناظر، ولها الحق في التملك والتقاضي والالتزام؛ بناءً على ذلك، فإن تأسيس شركات وقفية مستقلة هو تفعيل لهذا التأصيل الفقهي؛ لإيجاد وعاء قانوني يحمي أصل الوقف من مخاطر الديون أو الإخفاقات التشغيلية التي قد تطرأ على إدارة الجامعة، مما يضمن بقاء العين واستمرار نفعها.

المطلب الثالث: نماذج لحوكمة الأوقاف إسلاميًا وعالميًا

لم تكن فكرة تمويل التعليم من مصادر أهلية وغير حكومية فكرة مستحدثة، بل هي ضاربة في جذور الحضارات الإنسانية الكبرى. فالاعتماد على الوقف أو ما يناظره في الثقافات الأخرى كان هو النموذج الأصيل الذي قامت عليه أعرق المؤسسات التعليمية في العالم، مما ضمن لها الاستقلالية المالية والحرية الفكرية. ويمكن استعراض هذا الدور من خلال محورين تاريخيين:

❁ أولًا: الوقف في الحضارة الإسلامية:

منذ فجر الإسلام، ارتبط الوقف ارتباطًا وثيقًا بالعلم والتعليم. فبعد أوقاف النبي ﷺ وأصحابه التي كانت في معظمها ذات طابع اجتماعي عام، سرعان ما تخصصت الأوقاف لتكون الداعم الأكبر للحركة العلمية. ففي العصر الأموي، بدأت تظهر الأوقاف على الكتاتيب وحلقات العلم في المساجد. لكن النقلة النوعية الكبرى حدثت في العصر العباسي مع تأسيس المدارس النظامية التي كانت تُبنى وتُموّل بالكامل من ريع الأوقاف التي يوقفها السلاطين والوزراء والعلماء والأعيان، وكانت هذه الأوقاف تغطي جميع تكاليف العملية التعليمية؛ من بناء وصيانة للمباني، وتوفير رواتب للأساتذة والموظفين، وتأمين السكن والطعام والشراب للطلاب، وتوفير الأدوات المكتبية والكتب. وقد بلغت دقة شروط الواقفين مبلغًا عظيمًا، حيث كان

بعضهم يوقف حتى على توفير الورق والحبر للطلاب(١).

ومن أبرز النماذج التاريخية التي قامت بالكامل على الأوقاف: "بيت الحكمة" في بغداد، والمدارس النظامية التي أسسها الوزير نظام الملك في بغداد ونيسابور، والجامع الأزهر في القاهرة، وجامعة القرويين في فاس، التي تعد أقدم جامعة مستمرة. لقد ضمن هذا النموذج الوقفي للتعليم استقلاليته عن تقلبات السلطة السياسية، وجعل منه حركة مجتمعية راسخة، حيث إن الجامعات الوقفية في التاريخ الإسلامي كانت تعتمد كليًا على ريع الأوقاف، وهو ما منحها استقلالية عن السلطة السياسية وضمانًا للاستدامة(٢).

❁ ثانيًا: الوقف في الحضارة الغربية (نموذج الجامعات الأمريكية):

لم تختلف نشأة الجامعات الغربية الكبرى كثيرًا عن نظيرتها الإسلامية من حيث نموذج التمويل. فبعد أن كانت تعتمد على هبات الكنيسة، سرعان ما تحولت إلى نموذج "الوقف" أو ما يعرف بـ (Endowment)، الذي يقوم على نفس فكرة تحبيس الأصل وصرف الريع. وتُعد تجربة الجامعات الأمريكية هي النموذج الأبرز عالميًا في هذا المجال. فجامعة هارفارد، التي تأسست عام ١٦٣٦م، بدأت بوقف متواضع من رجل دين هو "جون هارفارد"، الذي وهب مكتبته ونصف ثروته لتأسيسها. ومع مرور الزمن، تراكمت الأوقاف والهبات من الخريجين ورجال الأعمال حتى وصل حجم

---

(١) منال بنت عبد العزيز السالم وسارة بنت عبد الله المنقاش، "الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٦، ٥ (٢٠١٨م): ٢٩١.

(٢) أحمد علي سليمان، "دور الأوقاف في نهضة تركيا الحديثة: الجامعات الوقفية نموذجًا"، أوقاف ١٣، ٢٤ (٢٠١٣): ١١٠.

وقفها اليوم إلى عشرات المليارات من الدولارات، مما يجعلها أغنى جامعة في العالم(١).

وعلى خطاها سارت بقية الجامعات الكبرى كييل، وبرينستون، وستانفورد، التي تعتمد في جزء كبير من ميزانياتها التشغيلية والبحثية على عوائد أوقافها الضخمة. إن هذا النموذج الوقفي هو الذي منح هذه الجامعات القدرة على استقطاب أفضل العقول في العالم، وتقديم منح سخية للطلاب المتفوقين، وتمويل أبحاث علمية رائدة غير مرتبطة بأجندات تجارية قصيرة المدى، مما ضمن لها التفوق والريادة العالمية، إن الوقف الجامعي في النموذج الغربي تطوّر إلى أن أصبح المصدر الأبرز لاستقلالية الجامعات، من خلال بناء أذرع استثمارية احترافية تعيد استثمار الفوائض وتضبط سياسة الإنفاق(٢).

من خلال هذا العرض التاريخي الموجز، يتضح أن الوقف لم يكن مجرد أداة تمويلية، بل كان فلسفة حضارية ضمنت للتعليم العالي استقلاليته واستدامته وتفوقه، سواء في العالم الإسلامي تاريخيًا أو في الغرب حديثًا، وهو ما يؤكد على أهمية وجدوى العودة إلى تفعيل هذا النموذج في جامعاتنا اليوم.

المبحث الأول: واقع حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية وتحديات الاستدامة المالية

إن تجارب الجامعات السعودية الرائدة في إدارة أوقافها التعليمية تمثل مرجعًا مهمًا لاستخلاص عناصر القوة والقصور في تطبيقات الحوكمة والآليات الاستثمارية. فقد أظهرت الممارسة أن الجامعات التي بادرت إلى تأسيس صناديق وقفية مستقلة وتبنت هيكلًا حوكمياً واضحًا، نجحت في تحقيق مستويات أفضل من الكفاءة

(١) طواله، "أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية"، ٣٥.

(٢) زغيب، "مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي – المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجًا، ١٩٥.

الاستثمارية والشفافية في إدارة الأصول، مقارنةً بالجامعات التي أبقت الوقف تابعًا لهياكلها الإدارية التقليدية(١).

المطلب الأول: تقييم نماذج الحوكمة والاستثمار في الجامعات الرائدة

من أبرز النماذج الرائدة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي أسست صندوقًا وقفيًا علميًا يتمتع باستقلال تنظيمي ووضوح في الصلاحيات، حيث أتاح هذا النموذج بناء محفظة استثمارية متنوعة من أسهم، وعقار، وأدوات مالية إسلامية مع وجود سياسات استثمارية تضبط حجم المخاطر وتضمن استدامة التمويل(٢). وقد انعكس هذا الهيكل على قوة الحوكمة من خلال وجود مجلس إشرافي ولجان متخصصة، ما أسهم في رفع مستوى الثقة لدى الواقفين والمتبرعين، وتعزيز القدرة على تمويل البحوث والبرامج الأكاديمية.

إن تقييم هذه النماذج يكشف أن نجاح الوقف الجامعي لا يتحقق بمجرد تأسيس الصندوق، بل بمدى الالتزام بآليات الحوكمة من فصل بين الإدارة الأكاديمية والذراع الاستثماري، ووضع سياسات مكتوبة للاستثمار والإنفاق، ووجود تقارير دورية، وهي العناصر التي تُعدّ الضمانة الحقيقية لبناء وقفيات جامعية قادرة على دعم الاستدامة المالية على المدى الطويل.

يُعَدّ تقييم التجارب الرائدة في إدارة الأوقاف الجامعية مدخلًا أساسيًا لفهم عناصر القوة والضعف في تطبيقات الحوكمة الاستثمارية. وقد صُمِّم هذا المطلب وفق ستة محاور رئيسة:

١. الكيان والهيكل الحوكمي: استقلال الذراع الاستثماري عن الإدارة

---

(١) محمد شريف بشير الشريف، "تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية"، مجلة وقف، ٢ (٢٠٢١): ١١٣

(٢) الشريف، "تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية"، ٨٣

الأكاديمية.

٢. سياسة الإنفاق من الوقف: وجود قاعدة صرف سنوية مكتوبة ومستقرة.

٣. اللجان والرقابة: وجود لجان متخصصة تقوم بالاستثمار، والمراجعة، والالتزام، للحد من المخاطر.

٤. الشفافية والتقارير: توافر تقارير مالية واستثمارية مدققة دورية.

٥. تنويع الأصول: توزيع المحفظة على فئات مختلفة لتقليل التذبذب.

٦. الأثر المالي: قياس العوائد السنوية ونسبة مساهمة الوقف في الميزانية التشغيلية.

تساعد هذه المحاور على استكشاف الفروق البنيوية بين التجارب المحلية والعالمية، وتحديد الممارسات المثلى التي يمكن الإفادة منها في تطوير الصناديق الوقفية الجامعية في المملكة.

يُعدّ صندوق الوقف بجامعة الملك سعود من أبرز التجارب الوقفية الجامعية في المملكة العربية السعودية، بل يُنظر إليه غالبًا باعتباره نموذجًا محليًا متقدّمًا على مستوى الحجم والتنوع الاستثماري. فقد تأسس الوقف العلمي بالجامعة في عام ٢٠٠٧ ليكون كيانًا ماليًا داعمًا للبحث العلمي والابتكار، ثم تطور لاحقًا إلى صندوق وقفي مسجَّل لدى هيئة السوق المالية بإدارة شركة استثمارية متخصصة لضمان الحوكمة المالية والشفافية المؤسسية. هذا التحول من إدارة داخلية إلى إدارة عبر ذراع مالي متخصص يعبّر عن وعي بأهمية الاستقلالية والاحترافية في تسيير الأوقاف الجامعية، إذ أصبح للصندوق شخصية اعتبارية مستقلة وأصول مدارة خارج الجهاز الإداري التقليدي للجامعة، وهو ما يتسق مع المعايير العالمية المعاصرة في فصل الذراع الاستثماري عن الذراع الأكاديمي(١).

(١) النويران، "الوقف ودوره في دعم مؤسسات التعليم العالي: وقف جامعة الملك سعود نموذجًا". =

من الناحية الحوكمية، يتميز الصندوق بوجود هيكل إداري يتكوّن من مجلس إشرافي يعكس مصالح الجامعة والواقفين، إضافة إلى مدير استثمار معتمد، الأمر الذي يوفّر طبقة من الرقابة والفصل بين متخذ القرار الأكاديمي ومتخذ القرار الاستثماري. ورغم أن تفاصيل اللجان الداخلية – لجنة مراجعة أو لجنة استثمار مستقلة – لا تُنشر للعامة بالوضوح الذي يظهر في التجارب العالمية، فإن كون الصندوق مسجَّلًا ومُدارًا عبر شركة استثمارية مرخصة يوفّر ضمانات رقابية على مستوى الأنظمة المالية في المملكة، ويسد جزئيًا الفجوة التي قد تنشأ من غياب الإفصاح العلني عن الهياكل التفصيلية.

أما على مستوى الاستثمار وتوزيع الأصول، فتُظهر أحدث التقارير المالية للصندوق (٢٠٢٣) أن قيمة أصوله تجاوزت عشرة مليارات وأربعمائة مليون ريال سعودي، مع توزيع متوازن نسبيًا بين أدوات الدخل الثابت والسيولة والأسهم والاستثمارات البديلة؛ حيث استُثمر ما يقارب ٣٥٪ في الصكوك، و٢٤٪ في أسواق النقد، و٧٪ في الأسهم، فيما بلغت حصة الاستثمارات البديلة — بما في ذلك صناديق الاستثمار العقاري المتداولة، والتمويل التجاري، والزراعة، والذهب — حوالي ٣٢٪[(١)]. هذا التنويع يعكس توجهاً نحو استثمار محافظ، يسعى إلى التوازن بين حماية رأس المال وتوليد عوائد مستدامة، مع جرأة محسوبة في اللجوء إلى بدائل تحقق حماية من تقلبات الأسواق التقليدية.

غير أن الكفاءة الاستثمارية لا تقاس فقط بالتوزيع الهيكلي للأصول، بل أيضًا بمدى الإفصاح عن الأداء المالي السنوي، وسياسة الإنفاق، وحجم المساهمة الفعلية للوقف في تمويل أنشطة الجامعة. وهنا يبرز قصور نسبي؛ إذ لم تتوفر في التقارير

=

٢١–٣٦.

(١) تقرير صندوق الأهلي وجامعة المبك سعود الوقفي، (٢٠٢٣م)، ص ٤.

المنشورة بيانات تفصيلية عن نسب العائد السنوي المحققة ولا عن نسبة ما يُضخ من عوائد الوقف في ميزانية الجامعة التشغيلية. وهذا الجانب يُعدّ ثغرة جوهرية إذا ما قورن بالصناديق الجامعية العالمية، إذ أن قوة الوقف لا تقاس بحجم أصوله فقط، بل بقدرته على أن يكون مصدرًا مستدامًا لتمويل جزء معتبر من الميزانية السنوية للجامعة.

وأما عند النظر إلى التجارب العالمية، فتبرز هارفارد وييل كنموذجين مرجعيين في الحوكمة الوقفية الجامعية من الناحية الإجرائية . فالوقف في جامعة هارفارد — الذي تديره شركة مستقلة بالكامل تُعرف بلغ حجمه في العام المالي ٢٠٢٤ حوالي ٥٣,٢ مليار دولار أمريكي، محققًا عائدًا استثماريًا قدره ٩,٦٪. والأهم أن توزيع الوقف ساهم بحوالي ٢,٤ مليار دولار في ميزانية الجامعة التشغيلية، أي ما نسبته ٣٧٪ من إجمالي الإيرادات، ما يجعل الوقف المصدر الأكبر لاستدامة أنشطة الجامعة البحثية والأكاديمية(١). إن هذا الرقم لا يعكس فقط حجم الأصول، بل يُترجم مباشرة إلى أثر ملموس في تمويل الجامعة، وهو ما يمنحها قدرة عالية على المرونة المالية واستقطاب الكفاءات دون الارتهان لمصادر حكومية أو رسوم طلابية.

أما ييل فقد طوّرت نموذجًا شهيرًا يُعرف بـ "نموذج ييل الاستثماري"، يقوم على التنويع العميق في الأصول، وخاصة في الاستثمارات البديلة كالأسهم الخاصة وصناديق التحوط والعقارات. في العام المالي ٢٠٢٤ بلغ حجم الوقف ٤١,٤ مليار دولار، مع عائد استثماري صافي بلغ ٥,٧٪. الأهم أن الوقف موّل نحو ٣٤٪ من إيرادات الجامعة التشغيلية، وهو ما يجعله الركيزة الأبرز في ميزانيتها. والأكثر لفتًا أن ييل تعتمد سياسة إنفاق دقيقة: قاعدة ٢٠/٨٠ مع هدف إنفاق ٥,٢٥٪ من متوسط قيمة الوقف على مدى أعوام متعددة، وحد أدنى للصرف ٤٪ وأقصى ٦,٥٪. هذه السياسة تضمن التوازن بين الاستدامة طويلة الأجل والحاجة السنوية

(١) Harvard University, Financial Report FY2024, Harvard Finance, 2024, 26.

للتشغيل، وتجنّب الجامعة التقلبات المفرطة في التمويل(١).

من خلال المقارنة، يمكن القول إن صندوق جامعة الملك سعود يمتلك مقومات قوية، من حجم أصول معتبر، وتوزيع متنوع، وإدارة مهنية عبر ذراع استثماري مرخّص. غير أن مواطن القوة هذه تبقى غير مكتملة التأثير بسبب غياب الإفصاح العلني عن العوائد السنوية وسياسات الإنفاق، وبالتالي عدم وضوح مساهمة الوقف في الميزانية التشغيلية. في المقابل، فإن الجامعات العالمية مثل هارفارد ويل لا تكتفي بإدارة استثمارات ضخمة، بل تحوّلها إلى رافعة مالية واضحة تغطي ما بين ثلث إلى أكثر من ثلث ميزانياتها التشغيلية، لذلك يمكن استخلاص بعض الفوائد من هذه المقارنة، وهي:

١. الشفافية والإفصاح السنوي:

إصدار تقرير مدقّق سنويًا يوضح العوائد ونسبة الصرف على البرامج ضرورة لبناء الثقة مع الواقفين والمجتمع.

٢. سياسة إنفاق مكتوبة:

تحديد نسبة ثابتة أو متغيرة من عوائد الوقف تُضخ في ميزانية الجامعة كل عام، بما يحاكي قاعدة ييل.

٣. مستهدف واضح لمساهمة الوقف في الميزانية:

وضع خطة مرحلية للوصول إلى ١٠–١٥٪ من الميزانية التشغيلية عبر عوائد الوقف خلال ٥ سنوات، ثم رفعها تدريجيًا نحو المتوسط العالمي (٣٠–٣٥٪).

٤. التوسع في البدائل الاستثمارية:

---

(١) Yale University. "2202 Endowment Spending and Distributions." It's Your Yale. Effective March 1, 2023. Accessed September 15, 2025. https://your.yale.edu/policies-procedures/2202-endowment-spending-and-distributions

البناء على تجربة الصندوق الحالية في تنويع الأصول، مع تعزيز الاستثمار طويل الأجل في قطاعات استراتيجية تحقق حماية من التضخم ودورات السوق.

وبذلك يمكن القول إن صندوق جامعة الملك سعود، إذا أضاف إلى قوته المالية الحالية منظومة شفافية وسياسة إنفاق مستدامة، سيغدو أقرب إلى النماذج العالمية المعتبرة، ويصبح مرجعًا محليًا في تحويل الأوقاف الجامعية من مجرد محافظ استثمارية إلى مصادر تمويل تشغيلية مستقرة للجامعات السعودية.

المطلب الثاني: معوِّقات تفعيل الذراع الاستثماري في الجامعات السعودية الناشئة

يستهدف هذا المطلب تشخيص العوامل التي تُضعِف قدرة الأوقاف الجامعية في الجامعات الناشئة على العمل كذراع استثماري فعّال، وذلك من خلال تحليلٍ موضوعيّ لنتائج الدراسات الميدانية الحديثة على البيئة السعودية. وتُظهر الأدبيات المتخصّصة أنّ دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية داخل الجامعات الناشئة جاء بمستوى متدنٍ؛ إذ خلصت دراسة مسحية(١) على أربع جامعات ناشئة إلى أنّ واقع مساهمة الوقف ضعيف جدًا بحسب المتوسط الحسابي للمحور المالي، وهو ما يعكس فجوةً بنيوية بين التصميم المؤسسي للأوقاف وبين قدرتها على توليد تدفقاتٍ تشغيلية مستقرة. وإلى جانب هذا الحكم الإجمالي، رصدت الدراسة نفسها معوّقاتٍ نوعية تحدّ من فاعلية الذراع الاستثماري، أبرزها محدودية القاعدة المانحة في نطاق المدن الأقلّ كثافةً اقتصادية، إذ إن قلّة عدد الشركات الكبرى في هذه المناطق يقلّص فرص تكوين محافظ وقفية كبيرة، مع الحاجة الملحّة إلى نشر ثقافة الوقف

(١) عمير يتيم العنزي، "دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٧ (٢٠٢٤م):٧٢-٧٤.

التعليمي بين رجال الأعمال والعاملين في تلك البيئات. هذه المعوّقات المجتمعية والسوقية تؤثر مباشرةً في عرض الأموال الوقفية المتاحة، وبالتالي في حجم الأصول القابلة للإدارة الاستثمارية.

وعلى المستوى المؤسسيّ الداخلي، تُبيّن دراسةٌ أخرى(١) تناولت واقع إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية الناشئة أن مستوى إدارة الوقف — في مجموع أبعاده — جاء متوسطًا، بما يستدعي تطويرًا هادفًا للقدرات والممارسات التنظيمية. وتطرح الدراسة مساراتٍ عملية لتحسين الفاعلية؛ في مقدّمها الشراكات النوعية، والتدريب والتطوير للعاملين، وتعزيز الرقابة المالية وهي مؤشراتٌ واضحة إلى وجود فجواتٍ في رأس المال البشري ونُظُم الضبط الداخلي والإسناد المؤسسي، بما ينعكس سلبًا على قدرة هذه الأوقاف على تبنّي سياسات استثمار احترافية وتحمّل المخاطر على نحوٍ منضبط. والمغزى التحليلي هنا أنّ الذراع الاستثماري لا يتطلّب فقط موارد مالية أولية؛ بل يحتاج إلى منظومة متكاملة من الكفاءات والعمليات والحوكمة، تُمكّنه من تحويل التبرعات والأصول الجامدة إلى محفظةٍ مدارة، ثم إلى سياسة صرفٍ سنوية تعود على ميزانية الجامعة بتمويل يمكن توقعه.

ويمكن تصنيف المعوّقات – استنادًا إلى الدلالات التجريبية في الدراستين – إلى أربعة محاور متداخلة:

١. معوّقات سوقية ومجتمعية:

هشاشة قاعدة الواقفين في بعض الأقاليم، وضعف الوعي بثقافة الوقف التعليمي، وتدنّي كثافة الشركات الكبرى التي تشكّل عادةً المانح المؤسسي الأكثر

(١) سعيد عمير محمد، "واقع إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية الناشئة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والعاملين فيها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ٨، ٥(٢٠٢٤م)، ٦٦.

استدامة. هذا يحدّ من تكوين أصولٍ وقفية بالحجم الذي يسمح باقتصادات الحجم في الإدارة الاستثمارية.

٢. معوّقات القدرات المؤسسية:

الحاجة الملحّة إلى التدريب وبناء الكفاءات المتخصصة في الاستثمار المؤسسي وإدارة الأوقاف، وافتقار كثير من الإدارات إلى ممارساتٍ معيارية في إدارة المخاطر والامتثال والرقابة المالية. فالفجوات المهارية والتنظيمية تجعل القرارات الاستثمارية أقرب إلى إدارة نقدية محافظة منها إلى إدارة أصولٍ متنوّعة ذات أفقٍ طويل.

٣. معوّقات تشغيلية وحوكميّة:

دلالات المستوى المتوسط في الأداء ترتبط عادةً بضعفٍ في أدوات الحوكمة التفصيلية، كميثاق لجنة استثمار، أو سياسة تفويض، أو نطاقات انحراف لتخصيص الأصول، أو مصفوفة مخاطر، أو سياسة سيولة. ورغم أنّ الدراسة تُوصي بالشراكات والرقابة والتطوير – بوصفها علاجات مباشرة – إلا أنّ مدلولها الضمني هو غياب هذه الأدوات أو عدم نضجها على نحوٍ كافٍ في بيئة الجامعات الناشئة.

٤. معوّقات ربط الاستثمار بالأثر التشغيلي:

حين يغيب الإعلان المنتظم عن مؤشرات الأداء سواء كانت عوائد سنوية، أو معدل نمو الأصول، وحين لا تتبلور سياسة إنفاق تضبط العلاقة بين العوائد والميزانية التشغيلية، يصعب إقناع أصحاب المصلحة بأن الوقف ذراعٌ استثماري يُعوّل عليه في تمويل البرامج الأساسية. ورغم أنّ هذا القيد يُستدلّ عليه من توصيات الدراسات التي تهتم بالرقابة أو التطوير أو الشراكات أكثر من كونه منصوصًا عليه صراحة، إلا أنه يظهر كأثرٍ لازم لمشهدٍ وصِف بأنه متوسط ويحتاج إلى ترقيةٍ مؤسسية.

إنّ اجتماع هذه المعوّقات ينتج حلقةً مُفرغة: قاعدة مانحين محدودة تكوّن أصول صغيرة نسبيًا في ظل إدارة استثمارية محافظة قصيرة الأفق تحقق عوائد محدودة وغير مُعلنة بشكلٍ يُبنى عليه إضافة إلى صعوبة في تبنّي سياسة صرف واضحة فيسبب ضعف الأثر على الميزانية وهذا بدوره يؤدي إلى استمرار محدودية الثقة المجتمعية. وكسر

هذه الحلقة يستلزم، في الجامعات الناشئة تحديدًا، استراتيجيةً ثنائية المسار: خارجيّة لبناء قاعدة الواقفين والمؤسسين عبر حملاتٍ نوعية في الأقاليم المستهدفة وشراكاتٍ مع شركاتٍ محلية، وداخليّة لترقية القدرات الحوكمية والاستثمارية كوضع ميثاق للجنة الاستثمار، وبرنامج تدريبي مُعتمد، وشراكات مع مديري أصول، وتعزيز الرقابة الماليّة.

أخيرًا، تؤكّد الشواهد الميدانية الحديثة أنّ المعيق الأكبر ليس فكرة الوقف ذاتها، وإنما قدرة الجامعات الناشئة على تحويل الفكرة إلى منظومةٍ استثماريةٍ مُحكمة من بيئة مانحين مُستدامة، وفِرَق تشغيلية مُدرّبة، وأطر حوكمة دقيقة، وآليات إفصاحٍ تُقنع المجتمع بأن الوقف يُموّل بانتظام احتياجات الجامعة. وعلى هذا الأساس، فإنّ تفعيل الذراع الاستثماري في هذه الجامعات ينبغي أن يبدأ عمليًا من:

(أ) اتفاقيات شراكة مع كياناتٍ اقتصادية محلية كبرى لتكوين أصولٍ تأسيسية

(ب) برنامج تأهيل مهني للكوادر الوقفية في الاستثمار المؤسسي والرقابة

(ج) إقرار سياسة إنفاقٍ معلنة تربط عوائد الوقف بخطّة تمويلٍ تشغيلية تدريجية

(د) تقارير أداء سنوية مدقّقة تُظهر بوضوحٍ نسبة مساهمة الوقف في الميزانية.

بهذه العناصر تُنقل الأوقاف الجامعية من الحالة التطوعية إلى حالة الاستثمار المؤسسي الذي يمدّ الجامعة برافعةٍ ماليةٍ مستدامة.

المبحث الثاني: الإطار النظامي لتفعيل صناديق الأوقاف الجامعية المستقلة

يمهّد هذا المبحث لتحويل المبادئ المفاهيمية والحوكمية التي أُصّلت في المبحث الأول إلى تصميمٍ نظاميّ وتشغيليّ يضمن أن تعمل الأوقاف الجامعية كأذرع استثمارية مستقلة وفعّالة. جوهر هذا الإطار هو تثبيت الشخصية الاعتبارية للصندوق الوقفي الجامعي بما يوفّر فصلًا مؤسسيًا بين السياسات والرقابة من جهة، والتنفيذ الاستثماري من جهة أخرى، ثم بيان ما يترتّب على ذلك من صلاحياتٍ وأدوات حوكمةٍ وإفصاح وربطٍ مُحكَم للنتائج المالية بالأثر الأكاديمي.

المطلب الأول: استقلالية الصندوق الوقفي الجامعي كشخصية اعتبارية

ينصرف هذا المطلب إلى تثبيت الاستقلال القانوني للصندوق الوقفي الجامعي

وإبراز آثاره الحوكمية. والمقصود بالاستقلال هنا أن يكون للصندوق ذمّةٌ ماليةٌ وشخصيةٌ اعتباريةٌ متميّزة عن الجامعة والواقفين والموقوف عليهم، بما يتيح له إبرام العقود، وتملّك الأصول، والتقاضي، وإدارة الاستثمارات، والوفاء بالالتزامات عبر أجهزة حوكمة داخلية مخصوصة.

هذا الحكم نظاميّ صريح حيث أجاز نظام الجامعات(١) إنشاء أوقافٍ للجامعة ذات شخصية معنوية مستقلة، كما أجاز للجامعة ولأوقافها تأسيس الشركات أو الدخول فيها وفق الإجراءات النظامية؛ وهو نصٌّ يقرّر من حيث الأصل انفصال شخصية الوقف الجامعي قانونًا عن الجامعة، ويفتح له قناة تأسيس الأذرع الاستثمارية الملائمة.

وتزداد الصورة اكتمالًا بالنظر إلى الإلزام المالي الحوكمي الجاري في الأنظمة العامة للشركات والأشخاص الاعتبارية في المملكة بما يكفل الفصل بين الذمم المالية والالتزام بالتقارير والقوائم المدقَّقة، وهو ما يجعل الاستقلال القانوني للصندوق قابلًا للقياس والمساءلة من خلال موازناتٍ وتدقيقٍ وحساباتٍ باسمه، ويُؤسِّس – في المراحل اللاحقة – لنشر تقريرٍ سنويّ وقفيّ على غرار الممارسات العالمية. كما يفتح هذا الاستقلال الباب لاختيار الوعاء الاستثماري الملائم ومن ذلك تأسيس شركة قابضة مملوكة للصندوق لإدارة الأصول المتنوعة عبر شركاتٍ تابعة متخصِّصة وهو ما يوفّره نظام الشركات بنصوصه في تعريف الشركة القابضة وضبط علاقتها بشركاتها التابعة وآليات السيطرة والإدارة(٢).

---

(١) المملكة العربية السعودية، "نظام الجامعات"، المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) بتاريخ ٢ ربيع الأول ١٤٤١هـ/٢٠١٩م، المادة (٤٨).

(٢) المملكة العربية السعودية، "نظام الشركات"، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) بتاريخ ١ ذو القعدة ١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م، المادة ٢١٦.

أثرُ الاستقلال الحوكميّ يمكن إجماله في أربعة محاور مترابطة ثم تفصيلها داخل سياساتٍ داخلية:

أولًا: فصل السياسة عن التنفيذ؛ إذ يضطلع مجلس النظارة بالدور الاستراتيجي مثل: إقرار السياسة الاستثمارية، وحدود المخاطر، وسياسة الإنفاق السنوي الموجّهة للجامعة، واعتماد التقارير، بينما يُفصَل التشغيل الاستثماري كاختيار المديرين، وبناء المحافظ، وإدارة السيولة والتحوّط، في ذراعٍ مهني سواء كان في صورة إدارة داخلية مؤسسية أو مدير استثمار مرخَّص تحت رقابة المالك.

ثانيًا: الضبط المالي والشفافية عبر حساباتٍ باسم الوقف، وقوائم ماليةٍ مدقَّقة، وتوثيقٍ لصرف العوائد في مصارفها المحددة؛ وهو ما يحوّل الاستقلال القانوني إلى مساءلةٍ قابلةٍ للقياس من خلال النظر في العوائد، والمصروفات، ونموّ الأصول، وكفاءة الإنفاق.

ثالثًا: تمكين الذراع الاستثماري باختيار الوعاء المناسب سواء أكان شركة أو صندوقًا أو شراكات، بما يلائم طبيعة الأصول وحجمها دون الإخلال بشرط الواقف.

رابعًا: وصل العوائد بالأثر الأكاديمي من خلال سياسة إنفاقٍ سنوية تُدرَج في موازنة الجامعة بنِسَبٍ مستهدفة وحدودٍ دنيا وعليا تُراجع دوريًا، فتتحول عوائد الوقف إلى رافعةٍ تمويليةٍ مستقرة للبرامج الأكاديمية والبحثية.

المطلب الثاني: التحليل النظامي لمتطلبات الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات

تقوم الاستدامة المالية للجامعات – في بنية النظام[(١)] – على ثلاثة محاور:

(أ) تمكين قانوني صريح بإنشاء أوقاف وشركات أو شراكات استثمارية

(ب) اختصاصات حوكمة واضحة لمجلس الأمناء ومجلس شؤون الجامعات

(١) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المواد ٧، ١٣، ٤٧.

(ج) منظومة شفافية ومراجعة مالية.

هذه المحاور هي القاعدة النظامية لأي ذراع استثماري وقفي يخدم الجامعة على المدى الطويل.

❁أولًا: الشخصية الاعتبارية للأوقاف الجامعية وصلاحية تأسيس الشركات

أجاز النظام للجامعة إنشاء أوقافٍ لها بإشراف مجلس النظارة مع تقرير الشخصية المعنوية لها، على أن تُدار وفق القواعد التي يقرّها مجلس شؤون الجامعات، ويرى الباحث أن دلالة ذلك تتجاوز مجرد التوصيف الإجرائي لتصل إلى عمق الاستدامة المالية؛ حيث يمثل قرار المنظم السعودي، والقاضي بإنشاء أوقاف للجامعة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، ركيزة أساسية في مشروع التحول نحو الاستدامة المالية. إن هذا الأمر لا يهدف فقط إلى منح الوقف مسمىً قانونياً، بل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في طبيعة العلاقة بين الجامعة وأوقافها؛ فبموجب هذا الاستقلال، ينتقل الوقف الجامعي من مجرد حساب بنكي تبرعي أو إدارة فرعية تابعة للهيكل المالي للجامعة، ليصبح كياناً قانونياً كامل الأهلية يتمتع بذمة مالية مستقلة. هذا التحول يحل إشكالية التداخل المالي والإداري التي كانت تعيق نمو الأوقاف سابقاً، حيث كانت أموال الوقف تخضع لذات الإجراءات والقيود التي تخضع لها ميزانية الجامعة الحكومية، مما يفقدها المرونة اللازمة للنمو والاستثمار.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا الاستقلال القانوني يوفر حماية حقيقية لأصول الوقف عبر فصل ذمته المالية عن ذمة الجامعة؛ مما يعني أن أصول الوقف لا تتأثر بالالتزامات المالية أو العجز الذي قد يطرأ على ميزانية الجامعة التشغيلية، كما لا يمكن استخدام ريع الوقف في غير المصارف التي حددها الواقفون بذريعة الاحتياجات الطارئة للجامعة. هذا الانفصال المؤسسي يُعد من أقوى الضمانات التي تعزز ثقة المانحين والواقفين؛ إذ يطمئن الواقف إلى أن مساهمته المالية محوطة بكيان مستقل يضمن استمراريتها ونماءها بعيداً عن تقلبات الإدارة الأكاديمية أو البيروقراطية الإدارية.

علاوة على ذلك، يمنح هذا النص الوقف القدرة على ممارسة صلاحيات كانت شبه معطلة في ظل التبعية السابقة، مثل حق تملك العقارات والمنقولات باسم الوقف مباشرة، والقدرة على إبرام عقود الشراكة والرهن والتمويل مع القطاع الخاص دون الحاجة لسلسلة طويلة من الموافقات الحكومية التقليدية. إن تحرير القرار الاستثماري من البيروقراطية يسمح لإدارة الوقف بالتحرك بسرعة لاقتناص الفرص الاستثمارية التي تتطلب استجابة فورية، كما يسهل عليها الدخول في تحالفات استثمارية أو تأسيس أذرع تنفيذية متخصصة ترفع من كفاءة تشغيل الأصول الوقفية. وبذلك، تصبح الشخصية الاعتبارية هي الممكن النظامي الذي يحول الوقف من مجرد وعاء لاستقبال التبرعات، إلى مؤسسة اقتصادية فاعلة قادرة على توليد تدفقات نقدية مستدامة تدعم استقلال الجامعة وتفوقها العلمي على المدى الطويل.

كما أجاز النظام للجامعة ولأوقافها تأسيس الشركات أو الدخول شريكًا أو مساهمًا وفق الإجراءات النظامية(١).

وتتكوّن إيرادات الجامعة —كما ينصُّ النظام – من التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف، ومن ريع أملاكها واستثماراتها وأوقافها، بما يجعل الوقف والاستثمار ركيزتين صريحتين في تمويل الجامعة(٢).

ويرى الباحث أن هذا النص النظامي يمثل نقطة التحول في تاريخ الأوقاف الجامعية السعودية؛ إذ ينقل الوقف من كونه مجرد حساب بنكي تبرعي تابع للإدارة المالية بالجامعة، إلى كيان قانوني كامل الأهلية، وتكمن القيمة الاقتصادية لهذا الاستقلال في تحرير القرار الاستثماري من البيروقراطية الحكومية، والسماح للوقف بتملك الأصول العقارية والمنقولة باسمه مباشرة، مما يسهل عمليات الرهن والتمويل

(١) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ٤٨

(٢) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ٤٩.

والشراكة، وهي أدوات كانت شبه معطلة في ظل التبعية الإدارية السابقة

❁ ثانيًا: اختصاصات مجلس الأمناء المرتبطة بالحَوْكمة الاستثمارية

أسند النظام إلى مجلس الأمناء جملة اختصاصات تمس مباشرةً الذراع الاستثماري، من أهمها: الموافقة على تأسيس الشركات أو المشاركة فيها، وإقرار الموازنة السنوية، وإقرار القواعد التنفيذية للّوائح المالية والإدارية(١).

إن إجازة النظام للجامعة وأوقافها بتأسيس الشركات ليست مجرد خيار تنظيمي، بل هي تأسيس لنموذج الشركة القابضة الذي تعتمده الجامعات العالمية، ويستنبط الباحث من هذا النص أن المنظم السعودي أراد تمكين الجامعات من فصل الملكية عن الإدارة؛ بحيث يملك الوقف الأصول، بينما تديرها شركات متخصصة تعمل بعقليات القطاع الخاص، مما يرفع كفاءة التشغيل ويحمي أصول الوقف من مخاطر التشغيل المباشر.

ولتعزيز الانضباط المالي، خوّل النظام مجلس الأمناء تعيين مراجع خارجي أو أكثر لحسابات الجامعة يتمتّع بحقوق المراجع في الشركات المساهمة، وذلك إضافةً إلى مراجعة الديوان العام للمحاسبة للحساب الختامي(٢).

يرى الباحث أن هذا النص يدل دلالةً واضحة على رغبة المنظم في نقل الجامعات وأوقافها من الرقابة الحكومية التقليدية المعتمدة على سلامة الإجراءات، إلى الرقابة المالية المؤسسية المعتمدة على كفاءة النتائج والتدقيق وفق المعايير المحاسبية الدولية، وهذا التوجه يفرض على صناديق الأوقاف الجامعية ضرورة تبني معايير الإفصاح والشفافية المطبقة في الشركات المساهمة، لكون المراجع الخارجي سيتعامل مع الوقف كوحدة اقتصادية مستقلة، مما يعزز ثقة المانحين والمستثمرين على حد سواء.

---

(١) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ١٣

(٢) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ٤٧.

ومن جهة أخرى يأتي نظام الجامعات ليمثل الوجه الآخر للاستقلال القانوني؛ حيث منح الجامعات وأوقافها صلاحية تأسيس الشركات أو الدخول فيها كشريك أو مساهم وفق الإجراءات النظامية. ويُعد هذا الممكن النظامي جوهر التحول نحو نموذج الشركة القابضة الوقفية، وهو حل حوكمي يهدف إلى معالجة إشكالية اقتصادية وهي الفجوة بين الإدارة الأكاديمية والقرار الاستثماري. ففي السابق، كانت الأوقاف تُدار غالباً عبر لجان أو إدارات داخلية بالجامعة يغلب عليها الطابع الأكاديمي أو البيروقراطي، مما قد يؤدي إلى تغليب الاحتياجات التشغيلية العاجلة للجامعة على حساب النمو طويل الأجل لأصول الوقف.

ومن الناحية التحليلية، فإن تأسيس شركة وقفية مستقلة بموجب هذا النص يسمح بتطبيق مبدأ "فصل الملكية عن الإدارة" بشكل فعال؛ حيث يضطلع مجلس النظارة بالدور الاستراتيجي والرقابي المتمثل في رسم السياسات وتحديد حدود المخاطر، بينما تُسند المهام التنفيذية والاستثمارية لشركة متخصصة تعمل بعقلية القطاع الخاص وحوافز السوق. هذا الفصل يضمن عدم تأثر القرارات الاستثمارية بالاعتبارات الإدارية الطويلة داخل الجامعة، ويمنح الوقف المرونة والسرعة اللازمة للتعامل مع تقلبات الأسواق المالية والعقارية. كما أن العمل من خلال شركة يتيح للوقف استقطاب الكفاءات المهنية العالية في مجال إدارة الأصول التي قد لا تتوفر داخل السلك الأكاديمي أو الإداري التقليدي للجامعة.

علاوة على ذلك، فإن وجود ذراع استثماري في صورة شركة يرفع من كفاءة إدارة المخاطر؛ حيث يتم عزل المخاطر التشغيلية للاستثمار داخل ذمة الشركة المالية المستقلة، مما يحمي أصول الوقف الأساسية من أي تعثر قد يطرأ على العمليات التجارية. وبذلك، فإن النظام لا يوفر فقط مخرجاً قانونياً لتنويع الاستثمارات، بل يؤسس لنظام حوكمة متطور يضمن احترافية الإدارة، وشفافية الأداء، واستدامة الريع؛ مما يحول الوقف من مجرد رافد خيري محدود إلى محرك اقتصادي قوي يضمن استقلالية الجامعة المالية وتفوقها العلمي على المدى الطويل.

❁ ثالثًا: اختصاصات مجلس شؤون الجامعات بوضع أطر اللوائح المنظمة

على مستوى التنظيم الأعلى، يقرّ مجلس شؤون الجامعات اللوائح: المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات، واللوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية، واللوائح المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف. وهذه هي البنية التي تُحوِّل التمكين القانوني إلى ممارسة تشغيلية منضبطة(١).

يقرأ الباحث في هذا النص توجهاً نحو تكامل الحوكمة؛ فربط اللوائح بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف يضمن خضوع الوقف الجامعي لمعايير الحوكمة الوطنية للأوقاف، ولا يتركه رهينة للاجتهادات الفردية داخل الجامعة، وهذا الربط المؤسسي هو الضمانة الأقوى لمنع تضارب المصالح، ولتطبيق معايير الالتزام والامتثال التي تفتقر إليها العديد من الصناديق الحالية، مما يؤسس لبيئة تشريعية جاذبة لكبار الواقفين.

❁ رابعًا: الشفافية والتقارير والمساءلة

يشمل الإطار النظامي آليات شفافية ومساءلة، منها: اعتماد التقرير السنوي المتعلق بنشاطات الجامعة وإنجازاتها على مستوى المجلس المختص، والرقابة على أداء مجالس الأمناء. وهذه الأدوات تؤمّن تغذية راجعة دورية لحوكمة الاستثمارات والأوقاف الجامعية(٢).

ولا تكتمل بنية الحوكمة في نظام الجامعات بمجرد منح الاستقلال القانوني أو صلاحية تأسيس الشركات، بل تستند إلى منظومة رقابية متطورة تهدف إلى نقل الأوقاف الجامعية من الرقابة الحكومية التقليدية إلى الرقابة المؤسسية الاحترافية، فقد خول النظام مجلس الأمناء تعيين مراجع خارجي -أو أكثر- لحسابات الجامعة وأوقافها، يتمتع بذات الحقوق والالتزامات الممنوحة للمراجعين في الشركات المساهمة.

---

(١) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ١١

(٢) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المادة ١٤

ويُعد هذا من الناحية التحليلية، تحولاً استراتيجياً في فلسفة الرقابة؛ إذ لم يعد الهدف مجرد التأكد من سلامة الإجراءات الإدارية، بل التحقق من كفاءة النتائج المالية وجودة الأداء الاستثماري للوقف.

إن استعانة الوقف بمراجع خارجي مستقل تساهم بشكل مباشر في تقليل فجوة المعلومات بين إدارة الوقف من جهة، وأصحاب المصلحة من وافقين ومانحين ومؤسسات مانحة من جهة أخرى. فعندما تُصدر الجامعة تقارير مالية مدققة دورياً تُفصح فيها عن حجم أصول الوقف، ونسب العوائد المحققة، وأوجه الصرف الفعلي، فإنها تبني جسوراً من الثقة والمصداقية لا يمكن توفيرها عبر التقارير الإدارية الداخلية. هذه الشفافية تُحول الوقف إلى كيان يتمتع بملاءة ائتمانية عالية، مما يسهل عليه جذب كبار الواقفين الذين يحرصون على رؤية أثر تبرعاتهم من خلال قوائم مالية معتبرة تخضع للمعايير المحاسبية الدولية.

وعلاوة على ذلك، فإن النظام واللوائح المرتبطة به تُلزم برفع تقارير سنوية عن نشاطات الجامعة وإنجازاتها، مما يضمن وجود تغذية راجعة مستمرة لمجلس الأمناء ومجلس شؤون الجامعات حول أداء الذراع الاستثماري. هذا الربط التنظيمي –الذي يتم بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف– يضمن عدم خروج الوقف عن مقاصد الأوقاف، ويُفعل آليات المساءلة عند حدوث أي انحراف عن سياسة الاستثمار المعتمدة. وبذلك، فإن نصوص الشفافية في النظام لا تمثل عبئاً إجرائياً، بل هي أداة اقتصادية لرفع القيمة السوقية للوقف، وتحويله من صندوق ساكن إلى مؤسسة اقتصادية تتسم بالانضباط والجاذبية، مما يضمن تدفق الموارد المالية واستدامتها لدعم البحث العلمي والتفوق الأكاديمي.

❁ خامسًا: دلالة هذه النصوص على الاستدامة المالية

من عقبات التمويل الوقفي غياب الأطر التي تضمن استقلالية أوقاف الجامعات وصعوبة الإجراءات، لذلك يمثّل ما قرّره النظام من إطارٍ للأوقاف والشركات والاستثمار خطوةً مؤسِّسة لتجاوز تلك العقبات متى اكتملت لوائحه

التنفيذية وتفعيلاته المؤسسية من مجلس النظارة، والمراجعة، والإفصاح(١).

بهذا التحليل يظهر أن النظام وضع أُسسَ الاستدامة من التمكين القانوني إلى اللوائح المنظمة وصولاً إلى الحوكمة والرقابة، ويبقى دور المبحث التنفيذي في ترجمة هذه الأسس إلى سياسات ومنتجات وقفية، وحملات استقطاب، وشراكات استثمارية، وهي المادة التي يصلح أن تُعالج في المبحث التالي.

المبحث الثالث: بناء إطار عمل مقترح لحوكمة الذراع الاستثماري الوقفي

يهدف إطار العمل إلى تحقيق: فصل السلطات وضمان الاستقلالية القانونية، وترسيخ سياسات قرارٍ استثماري واضحة ومنضبطة بالمخاطر، بما يحقق شفافية المساءلة ويحفظ شروط الواقفين، وانطلاقاً من ذلك، يقدم هذا المبحث إطار عمل مقترح لحوكمة وتشغيل الوقف الجامعي، يهدف إلى تحويل النصوص النظامية إلى آليات تنفيذية، من خلال المواءمة بين الهيكل المؤسسي المستقل (الحوكمة)، وكفاءة التنمية المالية (الاستثمار)، ومؤشرات الأداء (الرقابة)، وقد روعي في التصميم خصوصية وطبيعة الجامعات السعودية في مرحلتها الانتقالية الحالية، وذلك من خلال ثلاثة مرتكزات تجعله قابلاً للتطبيق محلياً:

١. معالجة إشكالية غلبة الطابع الأكاديمي على مجالس الجامعات السعودية عبر فرض "الفصل الهيكلي" للذراع الاستثماري، مما يسمح باستقطاب كفاءات القطاع الخاص التي لا تستطيع سلالم الرواتب الحكومية جذبها.

٢. اعتماد صيغ تمويلية منخفضة المخاطر كصكوك الإجارة، بدلاً من المضاربات العالية، بما يحقق التوازن بين الأمان والنمو.

---

(١) عبدالعزيز بن عبدالرحمن التويجري، "دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ٢١، ١ (٢٠٢٠م):١٧٢.

٣. المرونة: فهو يتيح للجامعات الناشئة البدء بتأسيس "صندوق وقفي" بسيط، ويتيح للجامعات الكبرى تأسيس "شركات قابضة"، مما يجعله صالحاً للتطبيق في مختلف مناطق المملكة بغض النظر عن حجم الجامعة.

المطلب الأول: المبادئ الحاكمة والهيكل التنظيمي المقترَح

تؤكد الأدبيات السعودية الحديثة أن من أبرز معوّقات الوقف الجامعي غياب أنظمة تضمن استقلالية أوقاف الجامعات، وتوصي بإصدار أطرٍ تنظيميّة داعمة للاستقلال. وهو ما يسوّغ تشديد هذا الإطار المقترح على الاستقلال والحوكمة.(١)

❁أولًا: المبادئ الحاكمة

١. الاستقلالية القانونية والمؤسسية:

يكون الوقف الجامعي كيانًا ذا شخصية معنوية مستقلة تحت إشراف مجلس نظارة خاص، مع تمكين الجامعة وأوقافها من تأسيس الشركات أو المشاركة فيها وفق الإجراءات النظامية؛ بما يعزّز مهنية الاستثمار ويحدّ تضارب المصالح.

٢. الشفافية والإفصاح والتدقيق الخارجي:

تعيين مراجعٍ خارجيٍّ مستقل لحسابات الجامعة وما يتصل بأوقافها، وإعلان التقارير السنوية المالية والأدائية المدقَّقة للجمهور وأصحاب المصلحة.

٣. المساءلة وتجنّب تضارب المصالح:

التزام أعضاء المجالس بالامتناع عن حضور مناقشات الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بهم أو بقراباتهم حتى الدرجة الثانية، وتبنّي سياسات إفصاحٍ وحوكمةٍ واضحة(٢).

---

(١) التويجري، "دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية" ١٤٦.

(٢) المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات"، المواد: ٦، ٧، ٤٧، ٤٨، ٥٥.

٤. الكفاءة الاستثمارية وإدارة المخاطر:

وجود سياسة استثمار مكتوبة تحدد الأهداف والعوائد المتوقعة، وتحمل المخاطر، والتنويع، والحدود والصلاحيات، إلى جانب هيكل رقابي فاعل للتدقيق وإدارة المخاطر. وتؤكد الأدلة التطبيقية أن ضعف العائد يرتبط بغياب قواعد الحوكمة والرقابة.

٥. الالتزام بشرط الواقف والمقاصد الشرعية وحماية أصحاب المصلحة:

تضمين آليات تضمن صرف الريع وفق الشروط والمقاصد مع احترام حقوق المتأثرين بالوقف.

٦. الامتثال والالتزام النظامي:

تبنّي أنظمة امتثال فعّالة كنظام مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، بالنظر لحساسية السمعة وخطر توقف الأعمال عند الإخلال بالمتطلبات(١).

٧. مواءمة الإطار للأنظمة الوطنية:

إعداد قواعد منظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات، بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف، التزامًا باختصاص مجلس شؤون الجامعات.

❁ ثانيًا: الهيكل التنظيمي المقترَح

أ. مجلس النظارة للوقف الجامعي:

يشكل من أعضاء مستقلين وذوي خبرة، مع تمثيل مناسب للجامعة دون هيمنة تنفيذية، ويكون اختصاصه: اعتماد الاستراتيجية، وإقرار سياسة الاستثمار، وتعيين المدير التنفيذي للذراع الاستثماري، وتشكيل اللجان المتخصصة، واعتماد

(١) العمر، فؤاد بن عبد الله، وسمة بنت عبد العزيز المعود. "قواعد حوكمة الوقف: القيم والمسؤوليات والأطراف واللجان"، كرسي راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٠١٤)، ٩٦.

التقارير.

ب. اللجان المنبثقة عن مجلس النظارة:

١. لجنة الاستثمار:

تترجم سياسة الاستثمار إلى خطط، وتراقب الأداء والمخاطر، وتوصي بالتخصيصات، وتقترح مديري الأصول(١).

٢. لجنة التدقيق والمخاطر:

ترتبط بالمراجع الخارجي، وتراجع الضوابط الداخلية، وتتابع الامتثال والسمعة.

٣. لجنة الحوكمة وتعارض المصالح وتضم الرقابة الشرعية:

تضع مدونة السلوك، وسياسات الإفصاح وتعارض المصالح، وتضمن مراعاة شرط الواقف والأحكام الشرعية.

ج. الإدارة التنفيذية للذراع الاستثماري:

يقودها مديرٌ تنفيذي يزاول الاستثمار بمهنية في حدود الصلاحيات المعتمدة، مع فصلٍ وظيفي عن أجهزة الجامعة التنفيذية، ويُجيز النظام تأسيس الشركات للأوقاف والجامعة(٢).

د. أصحاب المصلحة والرقابة الخارجية:

اعتماد قنوات تواصل وإفصاح دوري، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وإتاحة التقارير السنوية المدققة.

❁ ثالثًا: سياسات القرار الاستثماري المختصرة

أ- الأهداف والمراعاة الشرعية:

تعريف العوائد المستهدفة، وأفق الاستثمار، ومراعاة شرط الواقف.

---

(١) العمر، "قواعد حوكمة الوقف"، ص ١٧٠، ٢١٦—٢١٨.

(٢) المملكة العربية السعودية، "نظام الجامعات"، المادة ٥٥.

ب- إدارة المخاطر والتفويض:

تحديد حدود المخاطر، وسقوف القرارات لمجلس النظارة ولجنة الاستثمار، وتنويع المحفظة، واعتماد معايير تعيين وعزل مديري الأصول.

ج- الإفصاح والمراجعة:

تقارير أداء ربع سنوية، ومراجعة سنوية للسياسة الاستثمارية، وتحديثات عند تغيّر الافتراضات الرئيسة.

د- تعارض المصالح:

مدونة ملزمة وإفصاحات مسبقة ومنع المشاركة في المداولات عند التعارض، اتساقًا مع القاعدة النظامية العامة للمجالس(١).

❁ رابعًا: الاتساق النظامي

أ- إطار اللوائح المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات

يصدر من مجلس شؤون الجامعات بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف؛ وعليه ينبغي أن يُستوعَب هذا الهيكل في تلك اللوائح.

ب- اختصاصات الهيئة العامة للأوقاف في الإشراف والحوكمة

تبرّر تضمين متطلبات الامتثال والإفصاح والرقابة الشرعية ضمن وثائق الوقف ولوائحه.

المطلب الثاني: آلياتٌ مقترحةٌ لتنمية الموارد والاستثمار وإدارة المصارف

يرتكز تعظيم أثر الوقف الجامعي واستدامته على ثلاثة محاور متكاملة:

(١) تنمية الموارد عبر منتجاتٍ وقفية وصناديق متخصصة موجّهة

(٢) هيكلة الاستثمار بقنواتٍ وأدواتٍ تناسب طبيعة الأصول والمخاطر

---

(١) التويجري، "دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، ١٤٦-٢٠٤.

(٣) ضبط الصرف بلائحةٍ تنفيذية وآليات حوكمة وشفافية.

ويمكّن نظام الجامعات هذه المقاربة؛ إذ يجيز للجامعة وأوقافها تأسيس الشركات أو المشاركة فيها، كما يعدّد مصادر إيرادات الجامعة ومن ضمنها ريع أملاكها واستثماراتها وأوقافها(١).

❁ أولًا: تنمية الموارد عبر صناديق متخصصة ومنتجات وقفية

١. صناديق موضوعية: كصندوق دعم أبحاث ذات أولوية وطنية، وصندوق المنح للطلاب ذوي الدخل المحدود. وتستند هذه الفكرة إلى دراسات(٢) تقترح نماذج عملية للمنتجات والصناديق التعليمية، بما في ذلك برامج المنح الجزئية وأدواتٍ مساندة لردم فجوات التحصيل.

٢. تصميم شركة وقفية تعليمية بوصفها منتجًا مُدرًّا للدخل، بأهدافٍ تشغيلية محددة في التعليم والمناهج والتدريب؛ بما يفتح مجال تبنّي شركةٍ قابضة مملوكة للوقف تجمع استثماراتٍ تعليمية وخدمية تحت إدارة محترفة، وتعيد توزيع الأرباح للصناديق الموضوعية.

٣. نمذجة الصناديق على تجارب قائمة: تكون مشابهة لصناديق تعليمية محلية ودولية يمكن محاكاتها وملاءمتها مثل صناديق المنح والتفوّق، والمؤسساتٍ البحثية ممولة بالوقف.

❁ ثانيًا: قنواتٌ تمويلية واستثمارية مبتكرة

١. تطوير الأعيان الوقفية بعقود الشراكة (BOT) وبدائلها: يمكن تطوير أصول الوقف العقارية عبر صيغ البناء والتشغيل والإعادة (B.O.T) وبدائلها

---

(١) المملكة العربية السعودية، "نظام الجامعات"، المادة ٤٨، ٤٩.

(٢) عبد الله بن منصور الغفيلي، المنتجات الوقفية التعليمية ، كرسي راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، (٢٠١٧)، ص ٩١—١٤٤.

(BOOT/DBFO...)، حيث يموّل الشريك الخاص إنشاء الأصل ويُشغّله مدةً محددة ثم يُعيده للوقف؛ ما يحقق تدفقاتٍ مستدامة ويخفف عبء التمويل الأولي على الوقف.

وتفصيلاً للقنوات المبتكرة، يقترح البحث تفعيل الصيغ التمويلية الإسلامية الآتية لملاءمتها لطبيعة الأصول الجامعية:

أ- صكوك الإجارة التشغيلية: لتمويل إنشاء المباني التعليمية أو المستشفيات الجامعية، حيث يطرح الوقف صكوكاً لتمويل البناء، ثم تستأجر الجامعة المبنى، وتوزع الأجرة كعائد لحملة الصكوك، وتعود الملكية للوقف في النهاية.

ب- صناديق الاستثمار العقاري: لتحويل الأصول العقارية الجامدة إلى وحدات متداولة، مما يوفر السيولة اللازمة للتشغيل دون التفريط في أصل الوقف.

ج- عقود الاستصناع الموازي: لتمويل البنية التحتية، حيث يتعاقد الوقف مع مطورين لتنفيذ مشاريع إنشائية بتمويل آجل، مما يحل مشكلة نقص السيولة التأسيسية.

٢. تنويع محافظ الاستثمار: تضع قواعد حوكمة الأوقاف مبادئ لمتابعة المحفظة، ومقارنة الأداء بالمؤشرات، ووضع ضوابط للبيع أو التطوير ومعالجة التعثر وهي أساسٌ لتبني سياسة استثمارية مكتوبة وربعية المراجعة(١).

ويمثل تصميم آليات الاستثمار في صناديق الأوقاف الجامعية التطبيق العملي للممكنات النظامية التي أتاحها نظام الجامعات، حيث انتقل الوقف من مجرد وعاء ساكن للأصول إلى مؤسسة استثمارية فاعلة تستخدم أدوات مالية مبتكرة. ومن أبرز هذه الأدوات صناديق الاستثمار العقاري الوقفية، التي تتيح للجامعة تحويل عقاراتها الوقفية الجامدة إلى وحدات استثمارية متداولة. ويكمن التحليل الاقتصادي لهذه

(١) العمر، قواعد حوكمة الأوقاف، ص ٢١٧.

الأداة في قدرتها على توفير السيولة الفورية اللازمة لتمويل الأبحاث والمشاريع دون الحاجة لبيع أصل الوقف أو التفريط في ملكيته، كما أنها تُخضع الأصول لتقييم دوري وشفاف يرفع من كفاءة إدارة المحفظة العقارية. وبالمثل، تبرز صكوك الإجارة التشغيلية كأداة لتمويل البنية التحتية والمستشفيات الجامعية؛ حيث يتم بناء المنشآت بتمويل خارجي يُسدد من ريع تأجيرها للجامعة، مما يضمن نمو أصول الوقف تدريجياً حتى تعود الملكية كاملة للوقف في نهاية مدة الصكوك دون إرهاق ميزانية الجامعة الحالية.

❁ ثالثًا: آليات جذب الواقفين وتعزيز الثقة

١. الشفافية والإفصاح الكامل: توصي المراجع بإصدار تقاريرٍ مُدقَّقة تُفصّل الأصول والأداء والمصارف، ما يعزز ثقة الواقفين والمجتمع.

٢. تنويع مصارف الأثر وتلافي تعارض المصالح: اعتماد ميثاقٍ لأخلاقيات العمل وضوابطٍ معلنة للصرف يمنع تضارب المصالح ويضمن عدالة التوزيع.

رابعًا: إدارة المصارف

١. لائحة تنسيب المصارف: تبدأ بحصر الأوقاف ومجالاتها، ثم تحديد الأنصبة وآلية الالتزامات، مع الالتزام الصارم بشروط الواقفين وتوثيق الصرف محاسبيًا ورقميًا.

٢. مجالات الصرف التعليمية وأولوياتها: تُظهر بعض الدراسات أن ريع الأوقاف الجامعية يُوجَّه عادةً للبحث العلمي، ورعاية الطلبة، وتوليد أوقافٍ جديدة وهو ما يدعم وضع مؤشرات أثر مرتبطة بكل صندوق(١).

ولضمان الاستدامة المالية بمعناها الاقتصادي الدقيق، يقترح البحث تبني قاعدة إنفاق تحمي الأصول من التآكل التضخمي، وهي: اعتماد نسبة صرف سنوية لا

(١) التويجري، "دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، ١٤٦—٢٠٤.

تتجاوز ٤-٥٪ من متوسط القيمة السوقية للأصول في السنوات الثلاث الأخيرة. ويستند ذلك إلى أن العوائد الاستثمارية طويلة الأجل غالباً ما تكون في حدود ٨-٩٪، فإذا خصم منها معدل التضخم (٣-٤٪) ومصاريف الإدارة، تتبقى نسبة ٥٪ هي الحد الآمن للصرف الذي يضمن بقاء أصل الوقف منتجاً للأجيال القادمة، وهو ما يحقق مفهوم (الاستدامة) بدقة، بدلاً من صرف كامل الريع سنوياً.

خامسًا: ضوابط الاستدانة وإدارة السيولة

الاقتراض لأغراضٍ استثمارية أو سيولةٍ قصيرة الأجل لا يُلجأ إليه إلا بوجود ضرورةٍ وبشرط الواقف وإذنٍ قضائي حيث يلزم، مع توثيق خطة السداد وعدم تحميل الغلة ما لا تطيق.(١)

المطلب الثالث: آليات الرقابة ومؤشرات الأداء

❁أولًا: آليات الرقابة في الإطار المقترح

١. الرقابة الداخلية:

إنشاء لجنة المراجعة والالتزام منبثقة عن مجلس النظارة تتولّى متابعة الضبط الداخلي، وسياسات الإفصاح، وسجلّ تعارض المصالح، وخطط إدارة المخاطر. كما يُعتمد دليل حوكمة رسمي ولجنة مختصة بالحوكمة لضمان التطبيق والمتابعة الدورية.

٢. التدقيق الخارجي والاستقلالية:

تعيين مراجع أو مدقق خارجي مرخّص لحسابات الوقف وذراعه الاستثماري وإتاحة التقرير ضمن التقرير السنوي، وذلك مع ما يتيحه نظام الجامعات من تعيين مراجع خارجي لحسابات الجامعة نفسها؛ مما يعزز انسجام الممارسة الرقابية بين الكيانين الأكاديمي والوقفي.

٣. الرقابة النظامية والإشراف العام:

---

(١) الغفيلي، "المنتجات الوقفية التعليمية"، ص ١٢٢—١٢٣.

يخضع الحساب الختامي للجامعة لرقابة الديوان العام للمحاسبة، ويُقرّ مجلس الأمناء الميزانية السنوية؛ وهو سياق يجب أن تُحاكيه ترتيبات التقارير المجمّعة للوقف الجامعي عند الرفع للجهات ذات العلاقة. كما يقرّ مجلس شؤون الجامعات اللوائح المنظمة لاستثمارات وإيرادات الجامعة، واللوائح المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف؛ وهو ما يوفر إطارًا نظاميًا مرجعيًا لسياسات الوقف الجامعي وحوكمته، وفي حال دمج تقارير الوقف السنوية مع التقرير السنوي للجامعة، تُراعى مواقيت الاعتماد والرفع النظامي؛ إذ نصّ النظام على اعتماد التقرير السنوي المتعلق بنشاطات الجامعة ورفعه لمجلس الوزراء ويمكن الاستفادة من هذا المسار الزمني لتثبيت شفافية الوقف الجامعي أيضًا(١).

❁ ثانيًا: منظومة مؤشرات الأداء

١- مؤشرات مالية استثمارية

أ- معدل نمو صافي الأصول.

ب- العائد الكلي للمحفظة مقابل مؤشر مرجعي مماثل لسياسة الأصول.

ج- معدل الإنفاق السنوي كنسبة من متوسط أصول ثلاث سنوات.

د- نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي الإيرادات.

هـ- الالتزام بالسياسة الاستثمارية، وقياس التتبّع للمحفظة.

و- السيولة المتاحة، والحدّ الأقصى لانخفاض القيمة

٢- مؤشرات الأثر الأكاديمي والمجتمعي

أ- عدد المنح الطلابية ونسبة المستفيدين إلى إجمالي الطلبة.

ب- حجم تمويل الأبحاث وعدد المخرجات

ج- عدد الكراسي العلمية وإنجازاتها

---

(١) المملكة العربية السعودية، "نظام الجامعات"، المواد ٤٥-٤٨.

د- نسبة الإنفاق على البرامج الإستراتيجية

تشير دراسة ميدانية(١) لقيادات الأوقاف الجامعية بالسعودية إلى أنّ وضوح الأهداف وربطها بمجتمع المعرفة يرفع أثر الوقف على إنتاج ونشر المعرفة ما يبرّر إدراج مؤشرات «أثرية» صريحة تُقاس دوريًا.

٣- مؤشرات الحوكمة والشفافية.

أ- نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس النظارة ومجلس إدارة الذراع الاستثماري.

ب- انتظام الاجتماعات ونِسَب الحضور، وعدد قرارات الاستثمار المدعومة بتحليل مخاطر.

ج- نشر التقرير السنوي المدقق في موعد مُعلن، وعدد ملاحظات التدقيق المصحّحة.

د- تفعيل دليل الحوكمة، ووجود لجنة حوكمة منبثقة عن مجلس النظارة، ومؤشر الامتثال لتعارض المصالح(٢).

أخيرًا: حوكمة البيانات والتقارير

١. دورية القياس: ربع سنوية للبيانات المالية، ونصف سنوية أو سنوية لتقارير الأثر والحوكمة.

٢. الاعتماد والإفصاح: اعتماد مجلس النظارة للتقارير، ثم إدراج ملخّص مؤشرات الوقف ضمن التقرير السنوي للجامعة انسجامًا مع متطلبات الميزانية والرقابة النظامية.

---

(١) حنان عطية الجهني، "دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ١٧، ٤ (٢٠١٦م): ١١٣—١٥٠.

(٢) العمر، قواعد حوكمة الأوقاف، ص ١٠٧، ١٦٩—١٧٠، ٢٣٣

الخاتمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه، وبعد:

فقد سعت هذه الدراسة إلى هندسة إطار حوكمي وتأصيلي لصناديق الأوقاف الجامعية بوصفها "ذراعاً استثمارياً" لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك من خلال تحليل الفجوة بين الممكنات النظامية التي أتاحها نظام الجامعات وبين الواقع التطبيقي، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات، أهمها:

أولًا: النتائج

١. التحول النظامي:

أظهر التحليل أن نصوص "نظام الجامعات" كالمواد الخاصة بالشخصية الاعتبارية وتأسيس الشركات تمثل انتقالاً من نموذج "الوقف التبرعي" التقليدي إلى نموذج "الوقف الاستثماري المؤسسي"، مما يتيح قانونياً تطبيق هيكل "الشركة القابضة" في إدارة أصول الجامعات.

٢. الفجوة الحوكمية:

كشفت الدراسة أن التحدي الرئيس لا يكمن في نقص الأصول، بل في غياب "سياسة إنفاق" واضحة في النماذج المحلية مقارنة بالجامعات العالمية التي تعتمد معادلات صرف دقيقة تحمي الأصل من التضخم.

٣. ملاءمة الصيغ الإسلامية:

بينت الدراسة أن الأدوات المالية الإسلامية منخفضة المخاطر، مثل: صكوك الإجارة التشغيلية، وصناديق الريت الوقفية هي الأنسب لطبيعة الجامعات السعودية المتحفظة، حيث توفر السيولة دون التفريط في ملكية الأصول .

٤. فاعلية الفصل الهيكلي:

توصلت الدراسة إلى أن نجاح الذراع الاستثماري مرهون بفصل "مجلس النظارة" الذي يرسم السياسات، عن "الشركة الوقفية" المنفذ الاستثماري، لضمان حيادية القرار الاستثماري عن البيروقراطية الأكاديمية.

ثانياً: التوصيات:

١. تبني نموذج الذراع الاستثماري

توصي الدراسة مجالس أمناء الجامعات بتفعيل رخصة "تأسيس الشركات" التي منحها النظام، لإنشاء شركات وقفية مستقلة تتولى إدارة المحفظة الاستثمارية بعقليات القطاع الخاص، بدلاً من الإدارات العامة داخل الجامعة.

٢. إقرار قاعدة الاستدامة المالية

إلزام الصناديق الوقفية بتبني سياسة إنفاق مكتوبة تحدد سقفاً للصرف السنوي (المقترح: ٤–٥٪ من متوسط الأصول)، وإعادة استثمار الفائض لضمان نمو الوقف للأجيال القادمة، وعدم استنزاف الريع في المصاريف التشغيلية الآنية.

٣. تفعيل المنتجات المالية المبتكرة:

التوسع في طرح "صكوك المشاركة" و"عقود الاستصناع" لتمويل البنية التحتية والمستشفيات الجامعية، كبديل للتمويل الحكومي المباشر أو الاقتراض الربوي.

٤. حوكمة الشفافية والإفصاح:

ضرورة نشر تقارير سنوية مدققة توضح العوائد الاستثمارية ونسبة مساهمة الوقف في تمويل ميزانية الجامعة، لتعزيز ثقة المانحين وجذب الشراكات الاستراتيجية.

تم بحمد الله.



فهرس المصادر والمراجع

أبا الخيل، سليمان بن عبد الله. "الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات". (الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م).

ابن فارس، أحمد. "مقاييس اللغة". تحقيق عبد السلام هارون. (ط١، بيروت: دار الفكر، ١٩٧٩م).

ابن قدامة، موفق الدين. "المغني". تحقيق عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو. (ط٣، الرياض: دار عالم الكتب، ١٩٩٧م).

ابن منظور، محمد بن مكرم. "لسان العرب". (ط٣، بيروت: دار صادر، ١٤١٤هـ).

التويجري، عبدالعزيز بن عبدالرحمن. "دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية". مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ٢١، ١ (٢٠٢٠م): ١٤٦—٢٠٤.

الجهني، حنان عطية. "دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها". مجلة العلوم التربوية والنفسية ١٧، ٤ (٢٠١٦م): ١١٣—١٥٠.

الحطاب، شمس الدين. "مواهب الجليل في شرح مختصر خليل". (ط٣، بيروت: دار الفكر، ١٩٩٢م).

الخميس، إبراهيم بن عبد العزيز. "خمسة أمور يجب عليك معرفتها عن أوقاف الجامعات". منصة استثمار المستقبل، (١٤ مايو ٢٠٢٣م). استرجعت بتاريخ ١٤٤٧/٣/١٨هـ من موقع: https://estithmar.org.sa

الخويطر، خالد بن سليمان. "الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام". (ط٢، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف،

٢٠١١م).

زغيب، مليكة؛ نعيمة غالب؛ وسفيان دلفوف. "مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي – المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجًا". مجلة دراسات اقتصادية ٧، ع١ (٢٠٢٠م): ١٨٠–١٩٥.

السالم، منال بنت عبد العزيز؛ وسارة بنت عبد الله المنقاش. "الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٦، ٥ (٢٠١٨م): ٢٩١.

سليمان، أحمد علي. "دور الأوقاف في نهضة تركيا الحديثة: الجامعات الوقفية نموذجًا". أوقاف ١٣، ٢٤ (٢٠١٣م): ١١٠.

الشريف، محمد شريف بشير. "تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية". مجلة وقف ٢، (٢٠٢١م): ٨٣، ١١٣.

الصلاحات، سامي. "دور الوقف في تفعيل التعليم العالي في الجامعات الإسلامية". مجلة الجامعة (الإيسيسكو) (٢٠٠٤م): ص ١٤.

صندوق الأهلي وجامعة الملك سعود الوقفي. "تقرير صندوق الأهلي وجامعة الملك سعود الوقفي". (٢٠٢٣م).

طواله، عبد العزيز بن عواد. "أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية". (الرياض: شركة استثمار المستقبل، ٢٠١٧م).

العمر، فؤاد بن عبد الله؛ ووسمة بنت عبد العزيز المعود. "قواعد حوكمة الوقف: القيم والمسؤوليات والأطراف واللجان". (الرياض: كرسي راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م).

العنزي، عمير يتيم. "دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية ١٧ (٢٠٢٤م): ٧٢–٧٤.

الغفيلي، عبد الله بن منصور. "المنتجات الوقفية التعليمية". (الرياض: كرسي راشد

بن دايل لدراسات الأوقاف، ٢٠١٧م).

قحف، منذر. "الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته". (ط١، دمشق: دار الفكر، ٢٠٠١م).

مركز البحوث. "نماذج عالمية في الوقفيات الجامعية". (الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٠١٨م).

المملكة العربية السعودية. "نظام الجامعات". المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) بتاريخ ٢ ربيع الأول ١٤٤١هـ/٢٠١٩م.

المملكة العربية السعودية. "نظام الشركات". المرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) بتاريخ ١ ذو القعدة ١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م.

النويران، ثامر علي؛ وعلي هلال البقوم. "الوقف ودوره في دعم مؤسسات التعليم العالي: وقف جامعة الملك سعود نموذجًا". مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية ٢، ع٢ (مايو ٢٠١٧م): ٢١–٣٦.

وزارة التعليم السعودية. "مشروع اللائحة المنظِّمة لإدارة الأوقاف في الجامعات". (المادة الثالثة). استرجعت بتاريخ ١٨/٣/١٤٤٧هـ من:
https://share.google/cF234buWEQama2pb1

English originals:

Harvard University. Financial Report FY2024. Harvard Finance, 2024.

Yale University. "2202 Endowment Spending and Distributions." It’s Your Yale. Effective March 1, 2023. Accessed September 15, 2025. https://your.yale.edu/policies-procedures/2202-endowment-spending-and-distributions

bibliography

Aba Al-Khail, Sulayman bin Abd Allah. "Al-Waqf wa Atharuhu fi Tanmiyat Mawarid al-Jami'at." (Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 2004/1425 AH).

Ibn Faris, Ahmad. "Mu'jam Maqayis al-Lughah." Ed. Abd al-Salam Harun. (1st ed., Beirut: Dar al-Fikr, 1979).

Ibn Qudamah, Muwaffaq al-Din. "Al-Mughni." Ed. Abd Allah al-Turki and Abd al-Fattah al-Hilu. (3rd ed., Riyadh: Dar Alam al-Kutub, 1997).

Ibn Manzur, Muhammad bin Makram. "Lisan al-Arab." (3rd ed., Beirut: Dar Sader, 1414 AH).

Al-Tuwaijri, Abdulaziz bin Abd al-Rahman. "Dawr al-Waqf fi Tamwil al-Ta'lim al-Ali fi al-Mamlakah al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah fi Daw' Ba'd al-Khibarat al-Arabiyyah wa-l-Alamiyyah." Journal of Human and Administrative Sciences (in Arabic) 21, 1 (2020): 146–204.

Al-Juhani, Hanan Atiyah. "Dawr Awqaf al-Jami'at al-Sa'udiyyah fi Da'm Bina Mujtama' al-Ma'rifah min Wijhat Nazar Qiyadat al-Waqf fiha." Journal of Educational and Psychological Sciences (in Arabic) 17, 4 (2016): 113–150.

Al-Hattab, Shams al-Din. "Mawahib al-Jalil fi Sharh Mukhtasar Khalil." (3rd ed., Beirut: Dar al-Fikr, 1992).

Al-Khamees, Ibrahim bin Abd al-Aziz. "Khamsatu Umur Yajibu 'Alayka Ma'rifatuha 'an Awqaf al-Jami'at." Istithmar al-Mustaqbal platform, (14 May 2023). Accessed 18/03/1447 AH. https://estithmar.org.sa

Al-Khuwaytir, Khalid bin Sulayman. "Al-Waqf wa Dawruhu fi Da'm al-Ta'lim wa-l-Thaqafah fi al-Mamlakah al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah Khilal Mi'ah 'Am." (2nd ed., Kuwait: General Secretariat for Awqaf, 2011).

Zughayb, Malika; Na'ima Ghalib; and Sufyan Dalfuf. "Mada Musahamat al-Waqf al-Islami fi Tamwil Qita' al-Ta'lim al-Ali — al-Mamlakah al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah wa Turkiyya Namudhajan." Dirasat Iqtisadiyyah (in Arabic) 7, 1 (2020): 180–195.

Al-Salim, Manal bint Abd al-Aziz; and Sarah bint Abd Allah al-Munqash. "Al-Awqaf al-Ta'limiyyah Ka-Masdar li-Tamwil al-Ta'lim fi al-Tarikh al-Islami wa Muqtarahat al-Istifadah Minha." Islamic University Journal of Educational & Psychological Studies (in Arabic) 26, 5 (2018): 291.

Sulayman, Ahmad Ali. "Dawr al-Awqaf fi Nahdat Turkiyya al-

Hadithah: al-Jami'at al-Waqfiyyah Namudhajan." Awqaf (in Arabic) 13, 24 (2013): 110.

Al-Sharif, Muhammad Sharif Bashir. "Taqwim Tajarib al-Jami'at al-Sa'udiyyah fi Idarat Istithmarat al-Awqaf al-Ta'limiyyah." Waqf (in Arabic) 2 (2021): 83, 113.

Al-Salahat, Sami. "Dawr al-Waqf fi Taf'il al-Ta'lim al-'Ali fi al-Jami'at al-Islamiyyah." Al-Jami'ah (ISESCO) Journal (in Arabic) (2004): 14.

Sunduq al-Ahli wa Jami'at al-Malik Saud al-Waqfi. "Taqrir Sunduq al-Ahli wa Jami'at al-Malik Saud al-Waqfi." (2023).

Tuwalah, Abd al-Aziz bin Awwad. "Athar al-Awqaf fi Tanmiyat al-Jami'at al-Amrikiyyah." (Riyadh: Sharikah Istithmar al-Mustaqbal, 2017).

Al-'Umar, Fu'ad bin Abd Allah; and Wasmah bint Abd al-Aziz al-Ma'ud. "Qawa'id Hawkamah al-Waqf: al-Qiyam wa-l-Mas'uliyyat wa-l-Atraf wa-l-Lijan." (Riyadh: Rashed Bin Dayel Chair for Waqf Studies, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 2014).

Al-'Anazi, Umayr Yatim. "Dawr al-Waqf al-Ta'limi fi al-Musahamaha bi-Tahqiq al-Istidamah al-Maliyyah bi-l-Jami'at al-Sa'udiyyah al-Nashi'ah min Wijhat Nazar al-Qiyadat al-Akademiyyah." Islamic University Journal for Educational & Social Sciences (in Arabic) 17 (2024): 72–74.

Al-Ghifaili, Abd Allah bin Mansur. "Al-Muntajat al-Waqfiyyah al-Ta'limiyyah." (Riyadh: Rashed Bin Dayel Chair for Waqf Studies, 2017).

Kahf, Munzir. "Al-Waqf al-Islami: Tatawwuruh, Idaratuh, Tanmiyatuh." (1st ed., Damascus: Dar al-Fikr, 2001).

Markaz al-Buhuth. "Namadhij 'Alamiyyah fi al-Waqfiyyat al-Jami'iyyah." (Riyadh: King Saud University, 2018).

Kingdom of Saudi Arabia. "Nizam al-Jami'at" (Universities Law). Royal Decree No. M/27, 2 Rabi' al-Awwal 1441 AH / 2019.

Kingdom of Saudi Arabia. "Nizam al-Sharikat" (Companies Law). Royal Decree No. M/132, 1 Dhu al-Qa'dah 1443 AH / 2022.

Al-Nuwayran, Thamir Ali; and Ali Hilal al-Buqoom. "Al-Waqf wa Dawruhu fi Da'm Mu'assasat al-Ta'lim al-'Ali: Waqf Jami'at al-Malik Saud Namudhajan." Islamic Management & Leadership Journal (in Arabic) 2, 2 (May 2017): 21–36.

Ministry of Education (Saudi Arabia). "Mashru' al-La'iha al-Munazzimah li-Idarat al-Awqaf fi al-Jami'at." (Article 3). Accessed 18/03/1447 AH. https://share.google/cF234buWEQama2pb1


الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
١٣٨١
1961
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

The Contents of Part (3)

No.	Researches	page
1-	**Zakat Planning, Its Rulings and Effects** Dr. Hasan bin Saleh bin Shal'an Al-Qarni	11
2-	**Leaning in Prayer, its Forms & Provisions** **- A Comparative Jurisprudence Study -** Dr. Abdul Rahim bin Matar bin Hamid Al-Saadi	57
3-	**The Arguments from Causal and Inferential Reasoning** **- A Foundational and Applied Study -** Dr. Mishari Abdul Rahman Abdullah Al-Dulaimi	101
4-	**Liability of the Carrier for Injured Passengers in The Contract of Maritime Transport in The Saudi Law** **- Analytical Study in Saudi Law comparing with Islamic Jurisprudence -** Dr. Bandar bin Khaled Althubyani	163
5-	**The legal framework for judicial review of the constitutionality of Saudi regulations** **- A comparative study with Jordanian law -** Dr. Hamoud bin Atef Mubarak Al-Qahtani	207
6-	**Al-Siyasah Al-Shar'iyyah in the Context of Saudi Constitutionalism** Dr. Hazem bin Hamed Al-Nemari	261
7-	**Women's Rights between the CEDAW Convention and Sudanese Legislation** **- A Comparative Study in the Light of Islamic Sharia -** Dr. Mariam Ali Gumaa Arbab	311
8-	**Governance of University Endowment** **- A Foundational Analytical Study in Light of the Law of Universities -** Dr. Ahmad bin Ibrahim Shubaili	361
9-	**Strengthening the bonds of peaceful coexistence and civilized dialogue From the perspective of the efforts of the Kingdom of Saudi Arabia** Dr. Amjad bint Hamad bin Abdullah Al-Tuwayjiri	419
10-	**oundations of Value Formation in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Vision 2030** Dr. Mohammed bin Fahd Al-Harbi	479

The views expressed in the published papers reflect the view of the researchers only, and do not necessarily reflect the opinion of the journal



Publication Rules at the Journal (*)

1-The research should be new and must not have been published before.

2-It should be characterized by originality, novelty, innovation, and addition to knowledge.

3-It should not be excerpted from a previous published works of the researcher.

4-It should comply with the standard academic research rules and its methodology.

5-The paper must not exceed (12,000) words and must not exceed (70) pages.

6-The researcher is obliged to review his research and make sure it is free from linguistic and typographical errors.

7-In case the research publication is approved, the journal shall

8- assume all copyrights, and it may re-publish it in paper or electronic form, and it has the right to include it in local and international databases - with or without a fee - without the researcher's permission.

9-The researcher does not have the right to republish his research that has been accepted for publication in the journal - in any of the publishing platforms - except with written permission from the editor-in-chief of the journal.

10-The journal's approved reference style is "Chicago".

11-The research should be in one file, and it should include:

- A title page that includes the researcher's data in Arabic and English.
- An abstract in Arabic and English.
- An Introduction which must include literature review and the scientific addition in the research.
- Body of the research.
- A conclusion that includes the research findings and recommendations.
- Bibliography in Arabic.
- Romanization of the Arabic bibliography in Latin alphabet on a separate list.
- Necessary appendices (if any).

12-The author should send the following attachments on the portal:

The research in WORD and PDF format, the undertaking form, a brief CV, and a request letter for publication addressed to the Editor-in-chief.

(*) These general rules are explained in detail on the journal's website: http://journals.iu.edu.sa/ILS/index.html

The Editorial Board

Prof. Youssef bin Muslih Al-Raddadi
Professor of Qur'an Readings at the Islamic University
(Editor-in-Chief)

Prof. Abd-al-Qādir ibn Muḥammad ʻAṭā Ṣūfī
Professor of Aqeedah at the Islamic University
(Managing Editor)

Prof. Muhammad bin Ahmad Barhaji
Professor of Qirāʾāt at Taibah University

Prof. Hamad bin Muhammad Al-Hājiri
Professor of Comparative Jurisprudence and Islamic Politics at Kuwait University

Prof. Ramadan Muhammad Ahmad Al-Rouby
Professor of Economics and Public Finance at Al-Azhar University in Cairo

Prof. Abdullah bin Eid Al-Jarboui
Professor of Hadith Sciences at the Islamic University of Madinah

Prof. Abdullah bin Ali Al-Bariqi
Professor of the Fundamentals of Jurisprudence at the Islamic University of Madinah

Prof. Abdullāh ibn Ibrāhīm Al-Luḥaidān
Professor of Daʿwah at Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Prof. Hamdān ibn Lāfī Al- Enazī
Professor of Qur'an Exegesis and Its Sciences at the University of Northern Boarder

Prof. Nayef bin Youssef Al-Otaibi
Professor of Exegesis and Qur'anic Sciences at the Islamic University

Prof. Abdul Rahman bin Rabah Al-Raddadi
Professor of Jurisprudence at the Islamic University of Madinah

Prof. Ibrahim bin Salim Al-Hubaishi
Professor of Private Law at the Islamic University

Dr. Ali bin Mohammed Albadrani
(Editorial Secretary)

Dr. Naif bin Jabr Al-Sulami
(Head of Publishing Department)

The Consulting Board

Prof. Faisal bin Jameel Ghazzawi
Imam and Khateeb of Masjid Al-Haraam, and former Professor in the Department of Qiraa'aat at Umm Al-Qura University (formerly)

His Highness Prince Dr. Sa'oud bin Salman bin Muhammad A'la Sa'oud
Associate Professor of Aqidah at King Sa'oud University

His Excellency Prof. Yusuff bin Muhammad bin Sa'eed
A former member of the high scholars

His Excellency Prof. Sa'd bin Turki Al-Khathlan
A former member of the high scholars (formerly)

Prof. Ismail Lutfi Japakiya
President of Fatani University, Thailand

Prof. Abdul Hadi bin Abdullah Hamito
Professor of Qiraa'aat at Mohammed VI Institute for Quranic Recitations, in Morocco

Prof. Ghanim Qadouri Al-Hamad
Professor at the College of Education, Tikrit University, Iraq (formerly)

Prof. Najm Abdul Rahman Khala
Former Professor of Noble Hadith and Its Sciences at the International Islamic University Malaysia (formerly)

Correspondence :

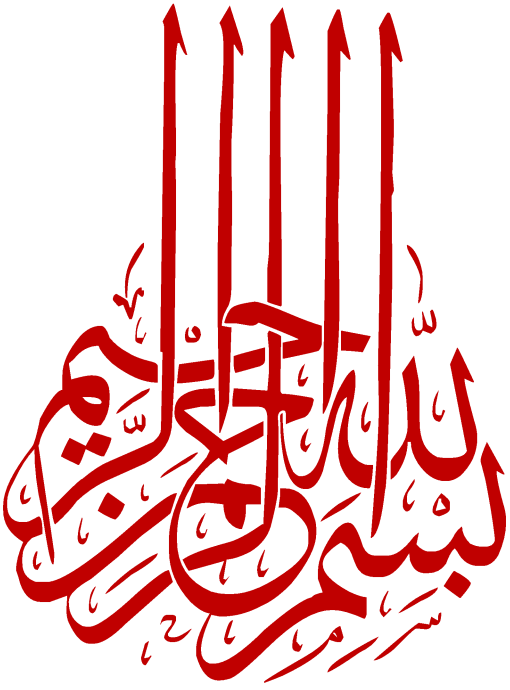
Papers sent should be addressed to the Chief Editor through the journal's portal:

https://journals.iu.edu.sa/ILS

the journal’s website :

http://journals.iu.edu.sa/ILS/index.html




بسم الله الرحمن الرحيم

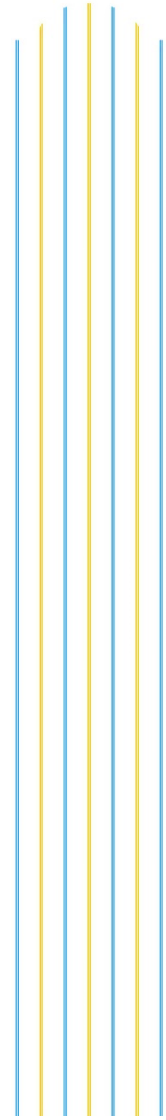




Copyrights are reserved

Paper Version :
Filed at the King Fahd National Library No :
7836 - 1439
and the date of : (17/9/1439 AH)
International serial number of periodicals (ISSN)
1658 - 7898

Online Version :
Filed at the King Fahd National Library No :
7838 - 1439
and the date of : (17/9/1439 AH)
International Serial Number of Periodicals (ISSN)
1658 - 7901





KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

ISLAMIC UNIVERSITY JOURNAL OF ISLAMIC LEGAL SCIENCES

REFEREED PERIODICAL SCIENTIFIC JOURNAL

Issue (216) - Volume (3) - Year (60) - March 2026

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



ISLAMIC UNIVERSITY JOURNAL OF ISLAMIC LEGAL SCIENCES

REFEREED PERIODICAL SCIENTIFIC JOURNAL

Issue (216) - Volume (3) - Year (60) - March 2026