تصور مقترح لإدارة الجامعة الوقفية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية والماليزية

إعداد: الدكتور عبدالمجيد بن عبدالرحمن آل ذواد

رسالةٌ علميةٌ مقدمةٌ للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي

أهداف الدراسة:

١. معرفة واقع إدارة الجامعة الوقفية في المملكة العربية السعودية (جامعة سليمان الراجحي أنموذجاً).

٢. التوصل إلى أبرز العوامل والقوى (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والجغرافية) المؤثرة في نشأة الجامعات الوقفية في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا.

٣. الوقوف على طريقة إدارة الجامعة الوقفية في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا.

٤. تحديد أوجه التشابه والاختلاف في إدارة الجامعة الوقفية بين الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا.

٥. بناء تصور مقترح لإدارة الجامعة الوقفية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية والماليزية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المقارن، بمدخل بيريداي Bereday بخطواته الأربع، وهي: الوصف، ثم التفسير ثم المناظرة (أو المقابلة)

ثم المقارنة. باستخدام أدوات نوعية، هي: المقابلة وتحليل الوثائق وأداة المقارنة.

وقد تكوّن مجتمع وعينة الدراسة من (٤) من القيادات التربوية في جامعة سليمان الراجحي بالمملكة العربية السعودية، و(٤) من القيادات التربوية في جامعة المدينة العالمية بماليزيا، فيما تعذر إجراء المقابلة مع قيادات جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمد الباحث على تحليل الوثائق التي أرسلها نائب رئيس شركة هارفارد الإدارية HMC وغيرها من الوثائق.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مفهوم الجامعة الوقفية: وهي «مؤسسة غير ربحية للتعليم الجامعي، ذات شخصية اعتبارية، تخضع لأنظمة وزارة التعليم، ولها إدارة مستقلة، وتعتمد في تمويلها على الأوقاف، وعوائد المشروعات الاستثمارية والدراسات والأبحاث بصورة رئيسة، مع ما تشارك فيه غيرها من الجامعات من مصادر التمويل الأخرى».
- تناول الإطار النظري للدراسة إدارة الجامعة الوقفية (مفهومها، وأنواعها وأهميتها، وأهدافها، ومتطلباتها، ومعوقاتها، والأنظمة المرتبطة بإدارتها، والهيكل التنظيمي لها، ومصادر تمويلها، والاتجاهات الحديثة في إدارة استثمارات أوقافها). وواقع إدارة الجامعة الوقفية في المملكة العربية السعودية (جامعة سليمان الراجحي أنموذجاً). والخبرات العالمية لإدارة الجامعة الوقفية (جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة المدينة العالمية في ماليزيا).
- ترتكز إدارة الجامعة الوقفية على ثلاثة أبعاد، هي (الإدارة، والتمويل،

والاســتثمار). ويندرج تحت كل بعد عدة مجالات، ويندرج تحت كل مجال مجموعة عناصر للمقارنة، وعلى ضوء ذلك قامت الدراسة.

- تأكيد عدد من الدراســات أهميةَ الإدارة الفاعلة للجامعة الوقفية، وإيجاد مصادر تمويلية مساندة، تواكب أحدث التجارب والخبرات العالمية، وتسهم في تحقيق متطلبات التنمية.
- يمثــل الوقف أهم مصادر تمويل جامعة هارفارد، والمصدر الرئيس لتمويل جامعة سليمان الراجحي.
- تميزت جامعة هارفارد بضخامة اســتثماراتها وحســن إدارتها، حيث بلغت قيمة أوقاف جامعة هارفارد ٣٩،٢ مليار دولار في السنة المالية ٢٠١٨م، مما اقتضى التوســع في عرض تجربة شركة هارفارد الإدارية HMC أكثر من الجامعات المقارنة؛ وقد انعكس ذلك على الدراسة المقارنة والتصور المقترح.
- تجربة جامعة المدينة العالمية المبتكرة، وتتمثل في أســلوب الجامعة المعتمدة على رســوم الطلاب المنخفضة (غير الربحية)، حيــث تعتمد على التمويل الذاتي، عن طريق إيجاد فرص تعليمية للطبقة المتوسطة من خلال اعتماد رسوم دراســية منخفضة، وإيجاد منح دراســية للطبقة الفقيرة من خلال المشاريع ذات العوائد المالية المستدامة.
- جامعة ســليمان الراجحي هي أول كليات تملكهــا شركة وقفية في المملكة العربية الســعودية، حيث تملكها شركة ســليمان الراجحي للتعليم والتنمية التابعة لأوقاف الراجحي، والجامعة أحد مصارف الوقف؛ لذا فهي جامعة وقفية بهذا الاعتبار، مع أن الرسوم الدراسية والمنح لا تمثل سوى ١٤٪ من

التكاليف التشغيلية للجامعة، ويتكفل الوقف بسداد الباقي وهو ٨٦٪.

- أهميــة تهيئة البيئة الاجتماعيــة والاقتصادية والتنظيميــة لإدارة الجامعة الوقفية.
- يخضع مــصرف الوقف لشرط الواقف، ســواء في جامعة هارفارد أم في جامعة المدينة العالمية، وهذا تتفق فيه الرؤية الغربية مع الرؤية الإسلامية، نظاماً وشرعاً.
- الجامعات تفضل الوقف غير المشروط كما في جامعة ســليمان الراجحي، أو المشروط بنطاق واســع كما في كثير من أوقــاف جامعة هارفارد؛ لأنه يتيح للجامعة حرية التصرف فيــه أكثر من الوقف المشروط بنطاق ضيق أو محدود.
- إدارة الاســتثمار في الجامعات تأخذ ثلاث صور، إما أن تكون إدارة الاستثمار إدارة في الجامعــة ضمــن هيكلها التنظيمــي، وإما أن تكون شركة مســتقلة والجامعة تشرف عليها، وإما أن تكون الجامعة تابعة لشركة أو مؤسســة وقفية كما في نموذج جامعة سليمان الراجحي، فهي أحد مصارف أوقاف الراجحي، وقد اختار الباحث في هذا التصور المقترح نموذج (الشركة المســتقلة) كما في جامعة هارفارد؛ لكفاءة إدارة الاستثمار فيها، ولأنه الأشهر في كبرى الجامعات الأمريكية، والأكثر مهنية، واحترافية، واستقلالية.
- كشــفت نتائج الدراســة عن تصور مقترح لإدارة الجامعة الوقفية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية والماليزية. وفيما يلي عرض لأبرز ما جاء في التصور المقترح:

أولًا: منطلقات التصور المقترح:

١. **مفهوم الجامعة الوقفية:** وهي «مؤسسة غير ربحية للتعليم الجامعي، ذات شخصية اعتبارية، تخضع لأنظمة وزارة التعليم، ولها إدارة مستقلة، وتعتمد في تمويلها على الأوقاف، وعوائد المشروعات الاستثمارية والدراسات والأبحاث بصورة رئيسة، مع ما تشارك فيه غيرها من الجامعات من مصادر التمويل الأخرى».

٢. **التوجهات العالمية والمحلية، ومنها:**

- مشاركة الأفراد والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي في التعليم العالي.
- تمويل الجامعات من خلال الأوقاف والهبات واستثماراتها.
- إيجاد خيارات مرنة لتخفيف العبء الحكومي في مجال التعليم.
- ضخامة أوقاف جامعة هارفارد وحسن تنميتها وإدارتها واستثمارها.
- قدرة جامعة المدينة العالمية بماليزيا على التحول من الاعتماد على ما تقدمه المؤسسات المانحة بنسبة ١٠٠٪ إلى الاعتماد على التمويل الذاتي بنسبة ١٠٠٪ خلال سبع سنوات فقط.
- تأسيس شركة سليمان الراجحي للتعليم والتنمية التابعة لأوقاف الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي لجامعة سليمان الراجحي.

٣. **السياسات والخطط الوطنية، ومنها:**

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- برامج التحول الوطني ٢٠٢٠.
- نظام الجامعات (١٤٤١هـ).

- لائحة الجامعات الأهلية (١٤٢٤هـ).
- نظام الهيئة العامة للأوقاف (١٤٣٧هـ).

٤. التحديات المحلية، ومنها:

- ارتفاع معدل الإنفاق على التعليم بنسبة ٢٥٪ من الميزانية العامة للدولة.
- اعتماد الجامعات الحكومية على ما تخصصه لها الدولة.
- اعتماد الجامعات الخاصة على الرسوم الطلابية المرتفعة.
- ضعف استثمار الأوقاف في المجالات التعليمية.
- كثرة خريجي المرحلة الثانوية، حيث يزيد عددهم على ٤٠٠,٠٠٠ طالباً وطالبة.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح:

يسعى هذا التصور المقترح لتحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها:

١. تفعيل إسهام القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في إيجاد بدائل مساندة للإنفاق الحكومي على الجامعات.
٢. الاستفادة من تجربة جامعة هارفارد الأمريكية في إدارة الأوقاف واستثمارها.
٣. تطبيق النماذج المبتكرة بجامعة المدينة العالمية بماليزيا في الاعتماد على التمويل الذاتي.
٤. توظيف تجربة جامعة سليمان الراجحي التابعة لشركة أوقاف سليمان الراجحي في تطوير إدارة الجامعة الوقفية في المملكة العربية السعودية.

ثالثًا: آليات التصور المقترح (مجالاته):

جرى بناء آليات تحقيق أهداف التصور في ثلاثة مجالات، هي:

المجال الأول: الإدارة: ومنها:

- بناء إستراتيجية للجامعة الوقفية تحقق الاستقلال الإداري والمالي.
- وضوح رؤية الجامعة الوقفية ورسالتها في تحقيق الاعتماد على التمويل الذاتي.
- انعكاس إستراتيجية الجامعة الوقفية المالية في أهدافها.
- تنوع تخصصات أعضاء مجلس الأمناء -قدر الإمكان- ليتكون من مختصين في الجوانب (الأكاديمية والمالية والاستثمارية والنظامية والهندسية).
- بناء اللوائح والسياسات التنظيمية لجميع شؤون الجامعة الوقفية.
- تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة الوقفية؛ ليحقق استقلالها إدارياً ومالياً.
- التطوير المهني الوقفي للمسؤولين في الجامعات والمؤسسات غير الربحية على فلسفة الجامعة الوقفية وإدارتها.

المجال الثاني: التمويل: ومنها:

- تنويع مصادر تمويل الجامعة الوقفية، المتمثلة في (الأوقاف والاستثمار، والدعم الحكومي، والرسوم الدراسية، والبطاقات [القروض الطلابية المؤجلة]، والمنح والهبات والوصايا، تقديم الخدمات البحثية والاستشارية، واستثمار الخدمات المساندة والمرافق العامة، وعقد الشراكات التعليمية والمجتمعية).
- إنشاء الجامعة لصندوق وقفي بحيث يمكن لأية جهة أو فرد أن يدعم الجامعة.
- الالتزام بمصارف الوصايا والأوقاف في وجوهها التي حددها الواقفون.
- توظيف الإستراتيجيات التسويقية المبتكرة التي تطبقها الجامعات الوقفية

العالمية.

المجال الثالث: الاستثمار: ومنها:

- تأسيس شركة استثمارية مستقلة إدارياً ومالياً تتولى استثمار أموال الجامعة الوقفية.
- تكوين مجلس إدارة الشركة من مختصين في الاقتصاد والاستثمار والإدارة المالية.
- إشراف إدارة الجامعة على أداء الشركة الاستثمارية.
- تنويع مجالات الاستثمار للشركة الاستثمارية، كالاستثمارات البنكية (الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار والأوراق المالية وغيرها)، والاستثمارات المختلفة (العقارية والتجارية والصناعية والزراعية والتقنية والتعليمية وغيرها).

رابعًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح، ومنها:

- وجود الأنظمة والقوانين الداعمة لتطبيق فلسفة الجامعة الوقفية وإدارتها.
- تسهيل الإجراءات من قبل الجهات ذات العلاقة.
- تحديد المهام والمسؤوليات للقائم على أوقاف الجامعة.
- إبراز المنجزات التعليمية والبحثية والمجتمعية للجامعات الوقفية العالمية.
- إسهام المحسنين في تقديم منح طلابية للجامعات الوقفية القائمة.
- وجود بيئة استثمارية آمنة لتنمية أموال الجامعة الوقفية واستثمارها.

خامسًا: معوقات تنفيذ التصور المقترح، ومنها:

- افتقاد نظام خاص يتعلق بالأوقاف الجامعية واستثمارها.

- حداثة تجربة الأوقاف في الجامعات السعودية، مما يقلل الاستفادة منها.
- تدني مستوى الدعم اللازم لإنشاء وتأسيس وإدارة الجامعة الوقفية.
- عدم إثبات ملكية الأوقاف التابعة للجامعة.
- قصور بناء اللوائح والسياسات التنظيمية للجامعة الوقفية.
- مخالفة شرط الواقف بإنفاق مصرف الوقف في غير ما وضع لأجله.