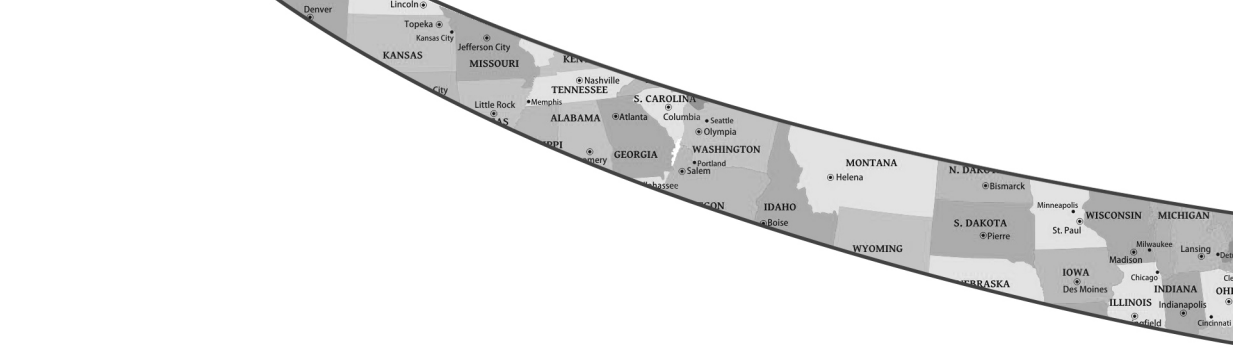


أثر الأوقاف في
تنمية الجامعات الأمريكية

إشراف:
إدارة الدراسات والمشاريع

إعـداد:
أ. عبدالعزيز بن عواد بن طواله

استثمار المستقبل
FUTURE INVESTMENT
متخصصون في الأوقاف والوصايا

ح شركة إدارة استثمار المستقبل المحدودة ، ١٤٣٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

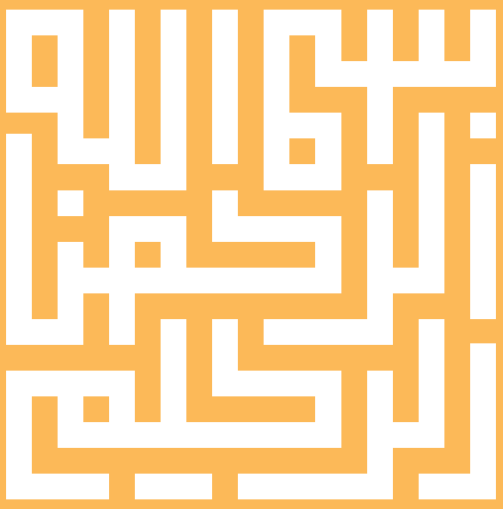
شركة إدارة استثمار المستقبل المحدودة
أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية. /شركة إدارة استثمار المستقبل المحدودة. - الرياض ، ١٤٣٨هـ

٠٠ص ؛ ٠٠سم

ردمك: ٧-٢٦٧٥-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١- الوقف ٢- الجامعات والكليات - الولايات المتحدة أ. العنوان
ديوي ٢٥٣,٩٠٢ ١٤٣٨-٣٠٧

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٣٠٧
ردمك: ٧-٢٦٧٥-٠٢-٦٠٣-٩٧٨



أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية

محتويات الدراسة

مقدمة	٦
مفهوم الوقف التعليمي.	١٠
تاريخ نشأة الأوقاف التعليميّة في العالم.	١٢
نماذج من الأوقاف التعليميّة المشهورة عالميًا.	١٤
نبذة عن نشأة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة:	١٦
الوقف التعليمي في النظام الأمريكي.	١٨
العوامل المؤثّرة في نشأة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة.	١٩
واقع أوقاف الجامعات الأمريكية (بالأرقام).	٢٣
قائمة أثرى الجامعات الأمريكيّة من عوائد الأوقاف.	٢٦
معدلات نمو الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة.	٣٢
أثر الأوقاف على تطور الجامعات الأمريكية:	٣٤
تكوين مورد ماليّ ثابت.	٣٥
تحفيز الاستقرار والثقة بالجامعة.	٣٦
التسويق للجامعة من خلال حجم أوقافها.	٣٧
التقليل من ربحية الجامعة.	٣٧
توسع البرامج الأكاديميّة وتنوعها.	٣٧
تحقيق استقلاليّة الجامعة.	٣٨
توفير المرونة في إدارة الجامعة.	٣٩
التهيئة لأوقاف مستقبلية.	٣٩

أنواع الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة:	٤٠
مفهوم الأوقاف بنظام الوقف الكامل، ومميزاتها.	٤١
مفهوم الأوقاف بنظام الوقف الجزئي، ومميزاتها.	٤٢
إدارة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة:	٤٣
آليّات إدارة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة.	٤٣
الإدارة الذاتيّة للوقف.	٤٣
إدارة الأوقاف عبر جهة تجاريّة.	٤٤
الحوكمة في أنظمة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة.	٤٥
استثمار الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة.	٤٧
سبل الاستفادة من التجربة الأمريكيّة من الوقف التعليمي.	٥٠

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على النبي الأكرم، سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلّم، أما بعد:

فإن شريعة الإسلام خاتمة الشرائع وأفضلها وأتمها وأكملها، جاءت وافيةً بحاجات الناس ومتطلباتهم في شتى أمورهم، محققةً لسعادتهم وفلاحهم وجالبة لمصالحهم.

ومن محاسن شريعة الإسلام أن شرعت لأهلها ما ينفعهم ديناً ودنياً، حيث شرعت لهم أنواع الطاعات والقربات حال حياتهم، ثم امتدّ باب الأجر والقربات ليشمل الحياة الأخرى، فشرعت من الأسباب والوسائل ما يحقق تلك الغاية بعد الوفاة، ومن أمثلِها الصدقات الجارية، ومن أهمها الوقف.

والوقف شعيرة من شعائر الإسلام ومفخرة من مفاخره، عرفت الأوقاف منذ عهد النبوة وعبر العصور الإسلامية نموّاً وتنوّعاً واتساعاً، حيث لم تقتصر على العناية بفئات المجتمع فحسب، بل تعدتها إلى العناية بكل ما يعتمد عليه الناس في معيشتهم، حيث انتشر الوقف ليغطي مختلف جوانب الحياة الإنسانية، بل وغير الإنسانية.

ومن قرأ تأريخ الوقف فسيرى بوضوح أن الدول والحضارات ارتبطت بالوقف ارتباطاً وثيقاً من حيث النهضة والانحطاط، والتقدم والقوة وضدها، حيث قامت عليه أهم المصالح والمرافق الأساسية، إضافة إلى سعة ساحة الوقف وشموله شتى مجالات الحياة، وسيرى كيف أسهم الوقف في بناء الحضارات، وكم كانت الشعوب والأمم في اطمئنان اقتصادي، واستقرار اجتماعي وسياسي في ظلاله.

ويعد الوقف على العلم، وما يتعلق به من إنشاء المدارس، والجامعات، والمكتبات، من أهم أنواع الوقف وأكثرها وأقدمها شيوعاً، فقد كانت المساجد أول وقف في الإسلام، حيث بنى رسول الله صلى الله عليه وسلم مسجد قباء (أول وقف في الإسلام)، ثم بنى مسجده صلى الله عليه وسلم، وكان الناس يتسابقون إلى إقامة الأوقاف العلمية والصرف عليها، والتأريخ يسجل بإعجاب كثرة الأموال التي أنفقها الخليفة الأموي الوليد بن عبد الملك على بناء الجامع الأموي بدمشق وما يحتاجه من مرافق تعليمية مما لا يكاد يصدقه الإنسان لكثرتها.

ففكرة الوقف التعليمي ليست فكرة حديثة على المسلمين، بل كان التعليم عبر التأريخ الإسلامي يقوم على الأوقاف، كما أن الأوقاف التعليمية معروفة في المجتمعات الغربية منذ قرون عدة، لكن اهتمام المسلمين بها تراجع، في الوقت الذي تزايد فيه اهتمام غيرهم بها، حتى غدت ٩٠ ٪ من الجامعات الغربية تدُعم كليا أو جزئيا بأموال الوقف، وأصبح حجم تمويل الوقف لمؤسسات التعليم العالي في أمريكا يبلغ ٩١١ مليار دولار.

والأمم التي تهتم بالحضارة والريادة والتقدم تولي التعليم الجامعي عناية خاصة، وتنفق عليه بسخاء، وترصد له الأوقاف الخاصة، ومن أوضح الأمثلة في هذا الباب اهتمام الدولة

التركية بتوسيع نطاق التعليم الجامعي خلال السنوات الأخيرة، وتشجيع الأوقاف على جامعاتها، حتى وصل الأمر أن توجد جامعة واحدة على الأقل في كل مدينة تركية، مما جعلها تحوز أكبر عدد من الجامعات في المنطقة؛ حيث مدينة اسطنبول وحدها مثلاً تسع وأربعون جامعة، منها تسع جامعات حكومية فقط، والباقي جامعات وقفية.

ولعلّ من أهم ما يدعو للاهتمام بأوقاف الجامعات أمورٌ، منها:

- الحاجة الملحة للنهوض بالجامعات وتطورها، وتقوية شراكتها الفاعلة في خدمة المجتمع وتنميته.
- النهضة بالبحث العلمي ومراكز الدراسات.
- والوقف هو الضمانة الحقيقية لهذا كله ولتميزّ التعليم العالي على المدى الطويل واستمراريته واستقلاليته.

ومن هذا المنطلق جاء اهتمام مركز استثمار المستقبل بموضوع أوقاف الجامعات، فكانت باكورة إصداراته في هذا الباب هذه الدراسة القيّمة: «أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية» التي وضعت خطتها إدارة الدراسات بالمركز واستكتبت لإعدادها أحد الباحثين المميزين وهو الأستاذ عبدالعزيز بن عواد بن طواله، بحكم وجوده في الولايات المتحدة الأمريكية مبتعثاً للدراسات العليا.

فللأستاذ عبدالعزيز الشكر والتقدير على عناية بهذه الدراسة، واهتمامه بإخراجها بهذه الجودة والقوة، وللزملاء في إدارة الدراسات بالمركز الشكر لجهودهم الكبيرة في خدمة الجانب العلمي والبحثي في قطاع الأوقاف.

والحمد لله أولاً وآخرا.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم.

وكتبه

د. عبدالرحمن بن عبدالعزيز الجريوي

أمين أوقاف مركز استثمار المستقبل

الأمين العام لأوقاف جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:

جاءت النصوص الشرعية من ديننا الحنيف مؤكّدة أهمية بذل المال في وجوه الخير، ومن أبواب البذل: وقف المال فيما ينفع الناس، واليوم نشهد أهمية العلم والتعليم في قوّة الأمم وتقدّمها، حيث إنّ العلم هو اللّغة الأقوى والأسمى التي تتنافس عليها دول العالم لبناء الحضارة والرقيّ بالإنسان، والجامعة هي أبرز منابع العلم كمؤسسة علميّة رسميّة متخصّصة، لذا فإنّ دعم الجامعات بالأوقاف مسلك مهمّ لتطويرها وضمان دوام عطائها، وتجسيد الدعم الاستراتيجي لاستقلالها وقوة إداراتها، وتحقيق دور الجامعة لتكون المحور الأساس في تنمية الدولة وتقدمها.

إن العالم يشهد بتفوق الجامعات الأمريكية في مجال الأوقاف التعليميّة وتنافسها على حجم الأوقاف وقوّة استثمارها، حيث نجد أنّ أثرى جامعات أوروبا من حيث قيمة الوقف تقابل الترتيب الخامس عشر وما يليه في قائمة الجامعات الأمريكية[1]، وسيأتي تفصيل ذلك في هذه الدراسة، ولا يكون هذا الرّقيُّ في الجامعات الأمريكية بمعزل عن تقدّمها في مجال التعليم والبحث العلمي واستقطاب الكوادر المميزة؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة بمحاولة التعرّف على ظاهرة الأوقاف في الجامعات الأمريكية وأثرها في تطوّرها.

وقد تمّت هذه الدراسة بفضل الله تعالى أثناء إقامتي في الولايات المتحدة الأمريكية لإشباع التجربة في الوصول للمعلومة، ومقابلة المسؤولين، وزيارة الجامعات.

أتقدّم بالشكر الجزيل لمركز استثمار المستقبل، وإدارة الدراسات والمشاريع بالمركز، على تكرّمهم بدعم هذه الدراسة، وغيرها من الأبحاث المتعلقة بالأوقاف والوصايا، كما أهيب بالباحثين وبمراكز الأبحاث تكثيف الجهود في دراسة التجربة الأمريكية للأوقاف؛ لشحّ الدراسات المقدّمة فيها، ولمساهمتها في تحقيق التنمية.

نسأل المولى تعالى أن يبارك في هذه الدراسة وأن تكون بوّابة لمزيد من الاهتمام في شأن الأوقاف التعليميّة واستثمار التجارب المميزة لتعود بذلك نفعًا على التعليم في بلادنا وتقدّمه.

كتبه /

أ. عبد العزيز بن عواد بن طواله.

١) كجامعة أكسفورد مثلاً.

مفهوم الوقف التعليمي

مفهوم الأوقاف في حاضر العالم الغربي اليوم قريب بشكل عام من أساس فكرة الوقف أو شكل من أشكاله في الحضارة الإسلامية، ومن حيث تعريف الوقف، نجد أنّ هناك مفردتين في المعجم الإنجليزي مرتبطتين بكلمة الوقف، هما:

Foundation & Endowment

حيث إن Foundation أشبه ما تكون بالمؤسسة التي ترعى مجموعة من الأوقاف القائمة لهذا الغرض، ففي الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية (٢٠٠٨) نجد أنها: «مؤسسة خيرية تتكون من أوقاف مخصصة لتحقيق مصلحة عامة، وُجدت من حيث المبدأ لتقسيم عائدات الأوقاف للمصلحة العامة مع الاحتفاظ بجزء لبقاء الأصول الوقفية الخاصة بها، وتنميتها.

وفي موضع آخر من الموسوعة نفسها: «قد تُعرّف بأنها أداء للمساهمة في الثروة الخاصة للمصلحة العامة».

وفي موسوعة القانون الأمريكيّة: «صندوق دائم يتم إنشاؤه وصيانته من قبل التبرعات للأعمال الخيرية والتعليميّة والدينيّة والبحثيّة، أو لأغراض نافعة أخرى، مثل: مؤسسة أو جمعية توجد لتقديم المساعدات الماليّة للكليّات والمدارس والمستشفيات والجمعيات، وتُدعم بالهبات لهذه الأغراض[٢]

أمّا كلمة Endowment فتعني العين الموقوفة، حيث إنّها في معجم أكسفورد: «الممتلكات أو الأموال التي وهبت لمجتمع أو مؤسسة، الخ».[٣]

وفي موسوعة القانون الأمريكية نجد أنّها: «نقل ملكية المال أو الممتلكات -عمومًا كهدية-إلى مؤسسة معيّنة لهدف معيّن». (Gale Encyclopedia of American Law, 2011)

وجاءت في قاموس المورد في الفكر الغربي: «ما يدفعه الواقف من منحة أو هبة للآخرين على جهة التصدّق، ويعني من جهة أخرى ما يقفه الواقف لتمويل منظّمة أو مؤسّسة خيريّة» (البعلبكي، ١٩٨٧)

وكلمة الوقف منصوصة بنطقها العربي في بعض المراجع الغربيّة في سياق تعريفها كمنهج إسلامي.[٤]

2) Darity, W. A. (2008). INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES, 2ND EDITION. Detroit : Macmillan Reference USA
3) Press, O. U. Oxford English Dictionary
4) Darity, W. A. (2008). INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES, 2ND EDITION. Detroit : Macmillan Reference USA.

ومن الكلمات الإنجليزية المتصلة بمعنى الوقف: كلمة Trust وتأتي بمفهوم: «عمل يتعلّق بمال عقار أو منقول يقوم مالكه بنقل السيطرة القانونية عليه إلى الأمين الذي يباشر سلطاته بإدارة المال واستثماره لحساب المستفيدين الذين حددهم المالك».[٥]

لذا فإنّه عند التفريق بين الكلمتين تجاه معنى الوقف نجد أن كلا الكلمتين تدور حول معنى العمل الخيري والإحسان بشكل عام، وإجمالاً فإنّ مصطلح الـ Endowment ومعناه اللّغوي (الوقف) يتفق في مفهومه مع مفهوم الوقف الإسلامي، بينما مصطلح الـ Trust فإنّه وإن كان يركّز على العلاقة القانونيّة بين مالك المال والأمين، فإنّ له معانٍ أخرى بعيدة عن عمل الإحسان، كالاحتكار، كما أنّه يطلق- أيضًا- على صناديق الاستثمار، أمّا المعنى المتّصل منه بالعمل الخيري وهو «الترست الخيري Charity trust» فهو قريب من الوقف ولكن يختلف عنه بأنّه في الترست الخيري تنتقل أو تثبت الملكية القانونيّة للمال محلّ الترست للأمين، وتثبت الملكية الإنصافيّة للمستفيد، بينما في الوقف فإنّ الناظر لا يملك المال الموقوف، وأكثر ما يطلق مصطلح الترست في الغرب على عملية إدارة الممتلكات بوساطة الأمين لصالح الورثة، فهو يشبه الوقف الذري في الفقه الإسلامي.[٦]

أمّا مصطلح الـ Foundation فهو يعبّر عن الشكل التنظيمي للمؤسسات الخيرية على إطلاقها سواء أخذت صورة وقف أم جمعية خيرية أم غيرها، مع مراعاة أنه عادة تطلق المؤسسة (في مجال الخير) على المنظّمة التي تقدم منحاً لجمعيّات أو منظّمات أخرى.

وأمّا الوقف التعليمي فيمكن القول بإنّه الوقف المخصّص ريعه لمنشأة تعليميّة سواء أكانت مدرسة أم كليّة أم جامعة أم نحوها، ففي موسوعة القانون الأمريكي لم ترد كلمة الوقف التعليمي كمصطلح، بل وردت على أنها صورة من صور الوقف، حيث ورد «المثال الكلاسيكي للوقف هو المال الذي تم جمعه في صندوق من قبل الجامعة. وتستثمر الجامعة هذا الوقف، بحيث يتم الحصول عادةً على مبلغ دخل منتظم لها، وتستمد الأموال بمنحة من المنح المقدمة من خريجي الجامعة».[٧]

وقد يدعم الوقف التعليمي الجامعة أو المنشأة التعليميّة كاملة أو جزءًا منها، كأن يكون وقفًا لقسم معيّن، أو بحوثًا في مجال محدّد كالكراسي البحثية، أو جزءًا من مكتبة الجامعة، وقد يتكفل الوقف بالرسوم الدراسية لبعض طلاب الجامعة، ومن الأوقاف ما يهدف إلى تعليم المجتمع بشكل عام عبر قنوات إعلاميّة متعدّدة، ولكنّنا سنركّز في هذه الدراسة على الوقف التعليمي الخاص بالجامعات.

---

٥) د. حسن المصري. (١٩٨٥). فكرة الترست وعقد الاستثمار المشترك في القيم المنقولة.

٦) أ.د. محمد عبد الحليم عمر. (٢٠٠٦). نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي. البعلبكي، م. (١٩٨٧). قاموس المورد. بيروت: دار العلم للملايين.

7) Learning, G. C. (2011). Gale Encyclopedia of American Law (3RD EDITION).

تاريخ نشأة الأوقاف التعليميّة في العالم الخارجي

إن حاولنا البحث عن تاريخ نشأة الأوقاف التعليميّة في العالم سنلج إلى دهاليز التاريخ القديم، فالأوقاف لها تاريخ ممتد عبر تاريخ الإنسانية بشكل عام، فكُتُب التاريخ تذكر أنّ الأوقاف كانت موجودة كفكرة في الحضارات القديمة، ومن الصعب تحديد حقبة زمنيّة أو دولة كمصدر لنشأة الأوقاف التعليميّة عالميًا، حيث إنها أُسست بشكل أو بآخر عبر قرون طويلة من الزمن، وقد أشار بعض المؤرخين إلى مكتبة الإسكندرية وأكاديميّة أفلاطون؛ كأمثلة في وقت مبكّر في العصور القديمة، ونجد في بعض تاريخ الحضارة اليونانيّة شيئًا من ذلك، حيث أسس أفلاطون أكاديميته الشهيرة بأرض ورثها من ابن أخيه، وقبل وفاة أفلاطون في حدود ٣٤٧ ق.م قرّر وقفها للنفع العام لصالح المدرسة، وبقي هذا الوقف على المدرسة حوالي تسعمئة عام حتى تم هدمها على يد إمبراطور مسيحيّ معلّلًا ذلك بأنها تدرس الوثنية. [٨]

صورة تخيلية لمكتبة الاسكندرية

جامعة القرويين بمدينة فاس بالمغرب

8) Darity, W. A. (2008). INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES, 2ND EDITION. Detroit : Macmillan Reference USA.

ومن حيث الأوقاف التعليميّة القائمة حتى وقتنا الحاضر، فإنّ جامعة القرويين بمدينة فاس بالمغرب هي من أقدم الجامعات التي أنشئت في تاريخ العالم، بَنَتْهُ فاطمة الفهرية في عهد دولة الأدارسة في رمضان من سنة (٢٤٥هـ) (٨٥٩ م)، حيث وهبت كلّ ما ورثته لبناء جامع كوقف للعبادة والتعليم، ثم توالت أوقاف الأمراء والمحسنين عليها من كل أنحاء المغرب، فكثرت فيها الكراسي العلمية، وكثر فيها الطلبة المنتظمون الذين يتمتعون بالإقامة والمنح الدراسية[٩].

وعلى مستوى تاريخ الدول الناطقة بالإنجليزية فإنّ أقدم وقف تعليمي هو وقف جامعة أكسفورد في إنجلترا تبرّع به وليام دور هام بما يعادل اليوم (٢٤٠ ألف دولار)، وهو وقف عبارة عن أراض تستثمر لتقديم المنح الدراسية في تخصّصات العلوم الدينيّة، وكان ذلك عام (١٢٤٩م)، وأصبح وجود أوقاف تضمن للمنظّمات التعليميّة الاستمرار في النمو وتقديم الخدمات عُرفًا في جامعات العالم. [١٠]

وأخذت تلك الأوقاف بالتنوع فشملت الأقسام العلمية كافّة، إضافة إلى الخدمات الطلابية مثل: الرسوم الدراسية والسكن والمعيشة وغيرها.

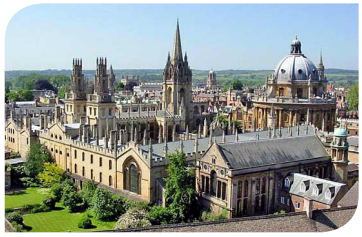
٩) موقع جامعة القروين. (٢٠١٤) http://www.alquaraouiyine.com/index.php/2014-01-08-09-43-58/historique-universite-alquaraouiyine

10) Darwall-Smith. (2008). A history of University College, Oxford. Oxford University Press.

نماذج
من الأوقاف التعليميّة المشهورة عالميًّا

من أشهر الأوقاف التعليميّة في العالم: أوقاف جامعة كامبردج وجامعة أكسفورد في بريطانيا، وهي تفوق جامعات أوروبا من حيث قيمة الأوقاف، وسنقف هنا على نبذة مختصرة عن أوقاف هاتين الجامعتين:

١) أوقاف جامعة أكسفورد:[١١]

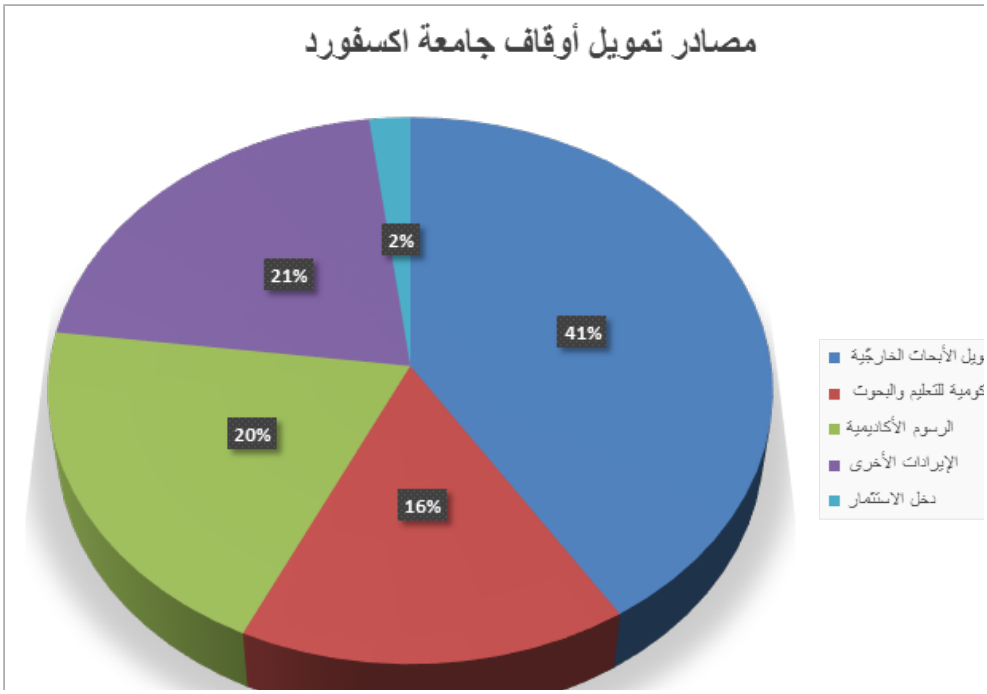


الأهداف الماليّة الرئيسة للجامعة هي: توفير الموارد الماليّة على المدى الطويل، وذلك لتعزيز موقع الجامعة البارز -وطنيًا ودوليًا -كمكان للتعليم المتميّز، والتدريس، والبحث؛ وتمكينها من تقديم دعم إضافي لأولوياتها الأساسية الثلاثة: الطلاب، والمناصب الأكاديميّة، والمرفقات.

وقبل الحديث عن أوقاف جامعة أكسفورد، نتحدث عن تمويلها فهو يأتي من خمسة مصادر رئيسة، هي:

١. أكبر مصدر - ما يقرب من (٧٢٦ مليون دولار)، وهو ما يمثل (٤١٪) من إجمالي الدخل- هو تمويل الأبحاث الخارجيّة، من هيئات مثل: مجالس البحوث، والجمعيّات الخيرية، والمؤسّسات المانحة، والمؤسّسات التجاريّة والصناعيّة. حيث اعتادت جامعة أكسفورد أن يكون دخلها الأعلى من البحوث الخارجيّة أكثر من أيّ جامعة في المملكة المتحدة.
٢. المنح الحكومية للتعليم والبحوث، عن طريق مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا والكلية الوطنية للتعليم والقيادة، وتشكل هذه المنح ما نسبته (١٦٪) من تمويل الجامعة.
٣. الإيرادات الأخرى مثل: مطبعة جامعة أكسفورد، والدخل من تسويق البحوث، ودعم العمل الخيري، ونسبتها (٢١٪) .
٤. الرسوم الأكاديمية، سواء من الطلاب الجامعيين أو طلاب الدراسات العليا، تحقق ما نسبته (٢٠٪).
٥. دخل الاستثمار، ويحقّق للجامعة ما نسبته (٢٪).

11) Oxford University. Retrieved from http://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding



أمّا الأوقاف فجامعة أكسفورد ذات أصول وقفيّة تقرب من (١٠٧٤ مليون دولار أمريكي)، وتنفرد كليات الجامعة بأصول وقفيّة خاصة تبلغ مجتمعة أكثر من (٥.٣ مليار دولار أمريكي).

٢) أوقاف جامعة كامبردج [١٢]

خصّصت إدارة الأوقاف في جامعة كامبردج (إدارة الاستثمار المحدودة MIC) وهي شركة متخصّصة في الاستثمار، تملكها الجامعة ، وقد تم تأسيس هيئة الاستثمار التابعة للجامعة لإسداء المشورة إلى مجلس الجامعة، من خلال لجنة ماليّة خاصّة بها -بصفتها القيّم على صندوق الوقف لجامعة كامبردج- وتراقب هذه الهيئة أداء الرئيس التنفيذي للاستثمار، وكما تقدم له المشورة.

ويقدّر حجم أوقاف الجامعة بما يقرب من (٥ مليارات دولار)، وتعدّ من أغنى الجامعات الأوربيّة .[١٣]

12) Statements, R. A. Cambridge University Endowment Fund (2013)
13) Reporter, C. U. (31 JULY 2014). REPORTS AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 2014

نبذة عن نشأة الأوقاف في الجامعات الأمريكية

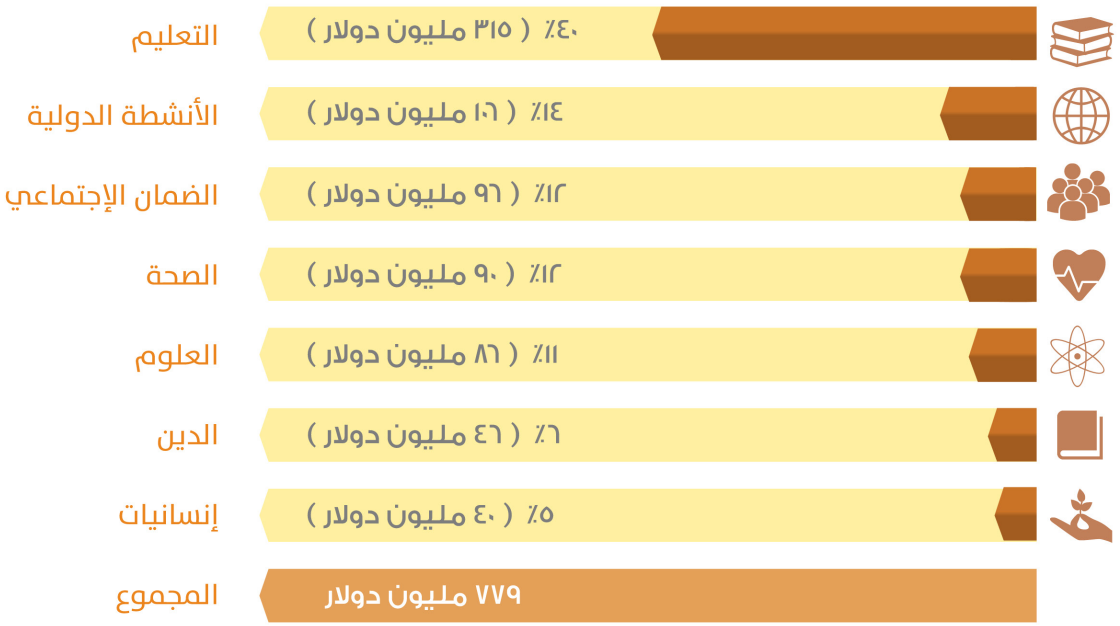
كما هي الثقافات في تداخلها بين الحضارات وتبادلها عبر الشعوب، كذلك الثقافة الأمريكية، ويمكن قراءة ذلك في أبرز ملامحها بما تحويه من أفكار مستعارة من دول وثقافات أخرى بنت عليها الحاضر. ويظهر هذا التأثر في جوانب علميّة معيّنة ويقل أو يغيب في أخرى، ومن تلك الجوانب: الأنظمة التعليميّة في الجامعات المحاكية لبعض الأنظمة التعليميّة الأخرى مثل نظام التعليم البرازيلي، ويصحب هذه الاستعارة للأفكار قوّة في التنفيذ التي تأتي من احتراف تنظيم العمل المؤسسي المعروف عن نظام الإدارة في أمريكا، وينطبق هذا التصوّر على الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة، حيث إنّها لم تكن ذات السبق فيها، بينما كانت الأكثر نجاحًا وشهرة بعد ذلك؛ فمن المعلوم أنّ بريطانيا حاضنة لواحدة من أقدم الجامعات في العصر الحاضر، بينما اليوم تتفوّق أوقاف الجامعات الأمريكيّة- من حيث قيمة الأوقاف- على جميع دول العالم.

وتجدر الإشارة عند الحديث حول نشأة الوقف إلى القانون الأمريكي حيث إنه من أهم العناصر في تجربة الوقف التعليمي، فهناك حادثة قضائية في التاريخ الأمريكي لها تأثيرها إلى هذا اليوم في الجامعات الأمريكية، وهي ما يعرف بقضية منح الأراضي Land-Grant Acts، وتعود إلى حركة شعبية قادها بروفيسور في كلية إلين يوس

Professor Jonathan Baldwin Turner of Illinois College، وكانت تطالب الحكومة الأمريكية بمنح الأراضي للكليات والجامعات في جميع الولايات الأمريكية لدعم التطوير الزراعي عبر الجامعات، واستمرت هذه الحركة مدّة من الزمن منذ عام (١٨٥٥م) حتى وصلت إلى اعتماد من مجلس الكونجرس الأمريكي، ثم تم تعطيله واعتُمد مرّة أخرى في عهد الرئيس إبراهم لينكون عام (١٩٦٢م)، ومُنحت مساحات كبيرة من الأراضي للجامعات في (٤١) ولاية أمريكيّة، وكان للكليّات والجامعات الحرّيّة في التصرّف في أراضي المنح سواء بالبيع أو الاستثمار والاستفادة من العوائد في تكاليف التعليم. [١٤]

الجدول الآتي يوضح تصنيف مصارف مجالات المؤسسات الوقفية في أمريكا في بدايتها.

المنح المقدمة من ٦٠٠٧ مؤسسة وقفية مصنفة حسب المجال قبل عام ١٩٦٤ م



ونلاحظ من خلال الرسم البياني أن الأوقاف منذ نشأتها في أمريكا مرتبطة ارتباطًا وثيقًا في التعليم، حيث يشكل النسبة الأعلى (٤٠٪) بينما المجال الديني يشكل نسبة (٦٪) فحسب، وهذا ما يشير إلى أنّ الأوقاف منذ وقت طويل في أمريكا لم تكن فكرة مرتبطة بالدين.

14) Whalen, M. L. (May 2001). A Land-Grant University. Cornell University

الوقف التعليمي في النظام الأمريكي

يبلغ عدد المؤسسات التعليميّة من مرحلة ما بعد الثانويّة العامّة إلى الدراسات العليا (٤,٧٢٦) مؤسّسة تعليميّة[١٥]، وتفوّق عمل المنظّمات في الولايات المتّحدة الأمريكيّة وقوّتُها- بشكل عام- ساهم في تطوّر أداء المؤسسات الوقفيّة التعليميّة، سواء من حيث إدارة الوقف أو استثماره، وأثّرت الاستفادة من التجارب و(الحالات القانونية) بشكل جليٍّ في وضع قوانين الأوقاف التعليميّة.

هناك كثير من المنظّمات المهمّة في مجالات القانون والرقابة والاستثمار متخصّصة لتقديم الخدمات لأيّ وقف تعليمي، فمؤسّسات المجتمع المدني لها حضورها البارز في تطوير إدارة الأوقاف، وتحديدًا في الجوانب الماليّة وعوائد الاستثمار، كما أن هناك منظّمات تعمل على ترشيد استثمار الوقف وتوظيف الأسس المالية في إدارة الأوقاف بتقليل المخاطر وزيادة عوائد الاستثمار، وتعمل هذه المنظمات كمرشد لإدارة الوقف مثل منظمة UPMIFA، وهي منظمة تدعم المنظمات غير الربحية في قرارات الاستثمار والنفقات الوقفيّة وفق قوانين ماليّة، وقد تمنع إدارة الوقف من بيع أسهم الوقف في حالات انخفاض القيمة السوقية مالم تتوافر فيها عدّة شروط تسمح لها بالتصرف، وقد تصل الحال بالمنظمة إلى منع إدارة الوقف من بيع الأسهم في أوقات الأزمات الماليّة التي تمرّ على الجهة الموقف لها مثل الجامعة ونحوها.[١٦]

ومن عناصر تفوّق الوقف التعليمي في النظام الأمريكي: الشفافيّة وسرعة الوصول إلى المعلومة وسهولة توافرها، فكلّ ما يحتاج إليه الباحث يجده متوافرًا عن أيّ وقف تعليمي، والمعلومة عامل مهمّ في تطوير الأداء وبناء الدراسات والبحوث التطويرية، فمن الأنظمة الخاصّة ما يسمّى استمارة (٩٩٠) التي تُلزم المنظمات غير الربحية بتعبئة بياناتها، وهي تتيح للعامّة الاطلاع على القوائم الماليّة لخمس سنوات ماليّة، وقراءة تفاصيلها، وتدير هذه العمليةَ وغيرَها من الأنظمة الخاصّة منظماتٌ قائمة لهذا الغرض، مثل المركز الوطني للإحصاء الخيري NCCS The National Center for Charitable Statistics [١٧]

15) IES. (2014). Table 317.10. Degree-granting postsecondary institutions, by control and level of institution: Selected years, 1949-50 through 2012-13

16) Mazzone, R. (2009). The Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act. Nonprofit Fiscal Fitness, July 2009

١٧) هو مركز معلومات وطني للبيانات عن القطاع غير الربحي في الولايات المتحدة، وتتمثل مهمته في تطوير ونشر بيانات عالية الجودة عن المنظمات غير الربحية وأنشطتها لاستخدامها في البحوث في العلاقات بين القطاع غير الربحي، والحكومة، والقطاع التجاري، والمجتمع المدني على نطاق أوسع.

العوامل المؤثرة في نشأة الأوقاف في الجامعات الأمريكية

تميّزت الأوقاف التعليميّة في أمريكا على مستوى العالم أجمع، وهي ذات الحظ الأوفر في قائمة أثرى الجامعات على مستوى العالم من حيث قيمة الأوقاف ومردود استثمارها، ولهذه النشأة الفاعلة للأوقاف التعليميّة عوامل أثّرت تأثيراً بالغاً في بروزها، إلا أن هذه العوامل تتفاوت من حيث التأثير، فبعضها ذات تأثير رئيس في بعض المناطق بينما تكون عاملاً هامشيًا في مناطق أخرى، فهي- كما هو حال ثقافة الشعب الأمريكي- مزيج كبير بين الأعراق والأديان والثقافات، ولنصل إلى تحليل عام لهذه العوامل، نذكر منها:

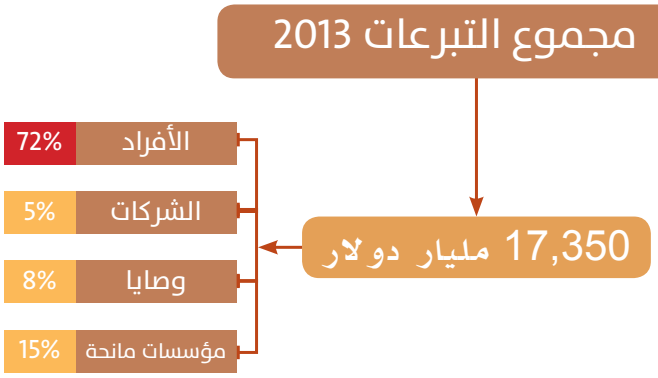
ثقافة الفرد الأمريكي:

ثمة عوامل متعلقة بالأفراد ساهمت في وفرة المشروعات الوقفيّة في التعليم، من أبرز هذه العوامل لدى الأفراد: حب التعاون، والتطوّع بالجهد والمال، سواء لدوافع دينيّة أو إنسانية، فأرقام التبرعات في أمريكا في ازدياد على مستوى الأفراد، ومن الأمور التي يفخر بها الفرد الأمريكي هي عدد العضويات التي يملكها في المنظمات الخيريّة وغير الربحية، زيادة على تأثير الإعلام في بناء الصّورة النمطيّة للشخصيّة الأمريكيّة بأنّها تقدّم المعونات باستمرار للجهات التطوعيّة.

إن الجانب الاختياري في دفع المال يمرّ بالفرد الأمريكي يوميًا، حيث إنّه من السائد في أمريكا أن تكون هناك خانة في فاتورة مشتريات المطاعم لوضع مبلغ للعاملين في الخدمة، وهذا الأمر اختياري من حيث القانون، ولكنّ في العرف أن يضع زيادة بما لا يقل عن ١٥٪ من قيمة المشتريات - مثل ما يسمّى بـ (البخشيش) في بعض الدول العربية -، وهذا يقوّي إرادة العطاء لدى الفرد الأمريكي بشكل تلقائي يومي، مما يؤثّر إيجابًا في زيادة نسبة التبرّعات، وبحسب تقرير المنظّمة الأمريكيّة للعطاء (٢٠١٠م): فإنّ الفرد الأمريكي- في الغالب- يوفر ما لا يقل عن (٢٪) من الدخل لدعم الجمعيات الخيريّة الدينيّة وغير الدينية، فبرغم الأزمة الماليّة العالميّة التي قلّصت من موارد الفرد، إلّا أنّ التبرعات الفرديّة مستمرّة وبنسبة كانت الأقل على مستوى أربعة عقود

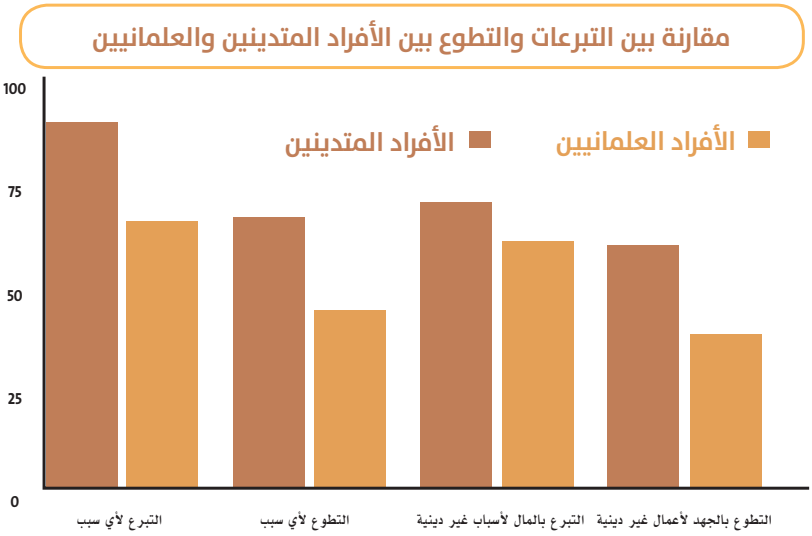
- حسب تقرير المنظمة -، ثم عاودت الانتعاش بعد العام (٢٠٠٩م) في نسبة متزايدة.[١٨]

في عام (٢٠١٣م) وصل مجموع التبرعات إلى(١٧,٣٥٠) مليار دولار، كانت نسبة تبرعات الأفراد منها هي الأعلى (٧٢٪) والبقية موزعة حسب الآتي: (٥٪) شركات، (٨٪) وصايا، (١٥٪) مؤسسات مانحة،



ومن حيث مقارنة نسبة الزيادة في التبرّعات فإنّ التبرّعات في أمريكا في ازدياد كلّ عام منذ عام (٢٠٠٩م) بعد الإفاقة من الأزمة المالية العالمية، ففي عام (٢٠١٣م) كانت نسبة الزيادة (٤,٤٪) عن العام الذي قبله للتبرعات بشكل عام، تحوي نسبة زيادة (٢,٤٪) جاءت من تبرعات الأفراد.

في النموذج الآتي توضيح للمقارنة بين التبرّعات من الأفراد المتدينين والعلمانيّين في أمريكا، حسب تقرير منظمة العطاء الأمريكية، وهي بالنسبة المئويّة:[١٩]



18) Giving USA (2014) The Annual Report on Philanthropy for the Year 2014
19) Giving USA Foundation. (2000). Chart 2- 2000 Social Capital Community Benchmark Survey,. Roper Center for Public Opinion Research

نلاحظ من النموذج أنّ التبرعات من المتدينين أوفر مقارنة بالعلمانيّين، سواء أكانت بالجهد أم بالمال، لكن هذا الفارق ليس بالبيّن والذي يشير إلى أنّ التبرع ثقافة مجتمع أكثر من كونها واجبًا دينيًّا عند الفرد الأمريكي.

المنظّمات التعليميّة:

إدراك المنظمات التعليميّة في أمريكا لأهميّة الوقف في تحقيق أهداف المنشأة ساهم كثيرًا في تقدّم الأوقاف، فالجامعة- على سبيل المثال- تدرك أنّ الدّخل الذي يأتي عن طريق رسوم الدراسة لن يضمن لها الاستمرار والتطوّر الكافِيَيْن، فبادر كثير من المنظمات التعليميّة منذ وقت طويل للحصول على أوقاف خاصة بها، ودعمت هذا الهدف بوسائل متعدّدة، منها: الأساليب التسويقيّة، مثل: وضع اسم الواقف في قائمة شرفيّة خاصّة بالجامعة، و توفير أحدث الوسائل للتبرّعات، واستثمار عددٍ من الجامعات لأسماء الأقسام والمباني والأنشطة بأسماء الواقفين، كما حَرَصت المنظّمات على توثيق العلاقات برؤوس الأموال المحليّة في محيط الجامعة؛ لجذبها للمساهمة في الأوقاف، إضافة إلى أن أهم عامل من العوامل المؤثّرة في تبرعات الأفراد من حيث المنظمات: الشفافية العالية التي توفرها المنظمات للجمهور عن حجم التبرعات وعوائد استثمار الأوقاف والخطط المستقبليّة وغيرها، وهذا له أثره الكبير في الفرد، لغرس الثقة بالمنظّمة وأساليب إدارتها للتبرّعات والانتفاع منها، وبناءً عليه، فإنّ المنظّمات التعليميّة تحظى بنسبة جيّدة من مجموع تبرعات الأفراد في أمريكا.

ومن سمات تميز إدارات الجامعات في جلب التبرعات ما تتميز به الجامعات الأمريكية بشكل عام من حيث بناء العلاقة الوثيقة مع خريجي الجامعات الذين يشكّلون نسبة مهمّة من موارد التبرّعات لكلّ جامعة، فرغم تميّز الثقافة الأمريكيّة في العطاء، إلّا أنّ حِرفيّة الإدارة في جلب الأموال تتأكّد عند معرفة أنّ أكثر من نصف التبرّعات التي تأتي من الخريجين تكون فقط مما نسبته (١٪) من مجموع الخرجين لكلّ جامعة، وهذا دليل سعي الإدارة على جلب أعلى قيمة ممكنة من كل متبرع.[٢٠]

20) C. Clotfelter. (2001). Alumni Giving to Elite Private Colleges and Universities

القانون الأمريكي:

يهيّئ القانون الحكومي الأمريكي بشكل عام بعض العوامل المؤثرة على الفرد في العطاء، كالإعفاء من الضرائب، فالمتبرع بشكل عام معفى من الضرائب بما يعادل ما قدمه للمنظمات غير الربحية، كما أن المنظمات غير الربحية بما فيها الأوقاف التعليميّة معفاة من الضّرائب الحكوميّة.

ومن التشريعات القانونية: أنظمة الحكومة تجاه الجامعات في توفير الموارد الماليّة عبر الطّرق التي تقرّرها الجامعة، مثل التبرّعات وغيرها، وهذا يدخل ضمن القانون الداخليّ للمنظّمة، حيث تتمتع فيه بحرية مقنّنَة تتناسق مع القانون العام للدّولة.

واقع أوقاف الجامعات الأمريكية (بالأرقام)

تميزت الجامعات الأمريكية على مستوى العالم بوعيها المبكّر بأهمية الوقف التعليميّ، فقد تمكنت من تجربة الوقف وطرائق تفعيله لصالح التعليم والأبحاث العلمية. وفيما يلي، جمع من مصادر مختلفة حول واقع الجامعات الأمريكيّة بلغة الأرقام:

حجم أوقاف الجامعات الأمريكية:

عدد الجامعات الأمريكية التي تملك أوقافا تُقدر بأكثر من (٧٠٠ ألف دولار) وصل حتى عام (٢٠١٥م) إلى (٨٥٣) جامعة وكلية، وهي المسجلة ضمن تقرير منظمة NCSE،

تقرير منظمة NCSE
2015

أوقافا تُقدر بأكثر من 700 ألف دولار

853 جامعة وكلية

وهذا مؤشر كاف لسبق الجامعات الأمريكيّة في مشاريع الأوقاف التعليميّة حول العالم[٢١]

ولتحديد حجم أوقاف الجامعات الأمريكيّة فإنه عند مقارنة أثرى (٥٠٠) جامعة أمريكية من حيث حجم الأوقاف مع أثرى (١٠٠) جامعة بريطانية نجد أن معدل حجم أوقاف الجامعات الأمريكية يعادل خمسة عشر ضعف حجم معدل أوقاف الجامعات البريطانية.[٢٢]

وقد بُنيَت هذه النتيجة على دراسة إحصائية أُجرِيَت عام (٢٠١٤م) في أمريكا شملت (٨٣٢) مؤسسة تعليمية (كليّة أو جامعة)، ثم قُسمَت الشريحة بناءً على نوعها إلى قسمين:

١ - المؤسسات التعليميّة العامة (حكوميّة):

وعددها (٣٠٢) و تشكّل نسبة (٣٦٪) من مجموع الشريحة، كما تعادل القيمة السوقيّة لأوقاف الجامعات العامّة فقط ما يزيد على (١٦٣ مليار دولار). وتتوزّع هذه الأوقاف بين ثلاثة أنواع من الجامعات العامّة، هي:

النوع الأول	الجامعات والكليّات والأنظمة التعليمة العامة الحكومية
النوع الثاني	المنظمات التعليميّة التابعة لمؤسّسات وقفيّة محدّدة
النوع الثالث	المؤسّسات التعليميّة مزدوجة الدعم

21) NACUBO. (2015). U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2014 Endowment Market Value and Change* in Endowment Market Value from FY2013 to FY2014 (Revised February 2015

22) The Sutton Trust, University Endowments – A UK/US Comparison Discussion Paper May 2003

٢- المؤسسات التعليميّة الخاصّة:[٢٣]

يبلغ عدد المؤسسات التعليمية الخاصة في أمريكا (٥٣٣) كلية وجامعة، وتشكل (٦٣,٨٪) تقريبًا من مجموع الشريحة. كما تزيد القيمة السوقية لأوقاف الجامعات الخاصة عن (٣٥٢ مليار دولار) [٢٤].

في الجدول التالي تفصيل لبيانات الدراسة[٢٥]

نوع المؤسسة التعليميّة	عدد المؤسسات المشاركة	نسبتها من مجموع العدد	مجموع قيمة الوقف ($1000)	نسبتها من مجموع القيمة
جميع المؤسسات التعليميّة العامة	302	٪36,2	139,251,093	٪30,9
الجامعات والكليّات والأنظمة التعليمية العامة الحكومية	70	٪8,4	72.893.189	٪16.1
المنظمات التعليميّة التابعة لمؤسسات وقفيّة محددة	183	٪21.9	33,663,118	٪7,5
المؤسسات التعليميّة مزدوجة الدعم	49	٪5,9	32,841,530	٪7.3
جميع المؤسسات التعليميّة الخاصة	533	٪63,8	309,251,093	٪69.1

٢٣) الخاصة لا تلزم أن تكون ربحية فقد تكون خاصة لغير الأهداف الربحية مثل الجامعات التابعة لبعض الكنائس.

٢٤) المرجع السابق

25) NACUBO. (2015). U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2014 Endowment Market Value and Change* in Endowment Market Value from FY2013 to FY2014 (Revised February 2015

قائمة
أثرى الجامعات الأمريكية من عوائد الأوقاف [٢٦]

تتفاوت الجامعات الأمريكية من حيث قيمة الوقف، ولمعرفة حجم الأوقاف في عموم الجامعات الأمريكية يوضح الجدول التالي حجم الأوقاف في جامعات أمريكا وقيمتها السوقية مقسمة على مجموعات بحسب فئات الحجم حتى عام (٢٠١٤م): [٢٦]

حجم الأوقاف	عدد الجامعات	النسبة	مجموع قيمة الأوقاف ($1000)	النسبة
فوق $1 بليون	91	٪10,9	381,635,457	٪74.0
$501 إلى $1 بليون	77	٪9,3	55,173,557	٪10.7
101 مليون إلى $500 مليون	262	٪31.5	60,339,162	٪11.7
$51 مليون إلى $100 مليون	168	٪20,2	12,675,316	٪2.5
$25 مليون إلى $50 مليون	125	٪15	4,609,156	٪0.9
تحت $25 مليون	109	٪13.1	1,590,650	٪0.3
المجموع (جميع المؤسسات التعليميّة)	832	٪100	516,023,298	٪100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الجامعات التي يزيد حجم أوقافها عن مليار دولار عددها (٩١) جامعة، وهي تشكل ما يقارب (١١٪) من مجموع عدد الجامعات التي تملك (٧٤٪) من مجموع قيمة الأوقاف في الجامعات التي شملتها الاحصائية.

٢٦) المرجع السابق

قائمة
أثرى الجامعات الأمريكية من حيث قيمة الوقف

يمكن معرفة أثرى الجامعات الأمريكية من القيمة السوقية للأوقاف، وذلك من خلال قوائم القيمة السوقية للأوقاف للعام المالي (٢٠١٣-٢٠١٤ م) .

تحتل **جامعة هارفارد** Harvard University المرتبة الأولى بحجم وقفياتها وأصولها، حيث زادت القيمية السوقية لأوقافها من عام (٢٠١٣م) إلى (٢٠١٤م) بنسبة (١١٪)، وتأتي بالمرتبة الثانية: **جامعة تكساس** University of Texas System، التي قفزت إلى المرتبة الثانية بعد أن زادت القيمة السوقية من عام (٢٠١٣م) إلى عام (٢٠١٤م) بنسبة (٤,٢٤٪).

الجدول التالي يحوي قائمة أثرى عشر جامعات أمريكية، مرتبّة حسب القيمة السوقية، مع ذكر الفرق في القيمة السوقية بين عامي (٢٠١٣م) و (٢٠١٤م):

مركز الجامعة	اسم الجامعة	الولاية	الوقف ($1000) ٢٠١٤	الوقف ($1000) ٢٠١٣	التغيير في القيمة المسجلة
1	Harvard University	MA	35,883,619	32,334,293	11.0
2	University Of Systems Texas	TX	25,425,922	20,448,313	24.3
3	Yale University	CT	23,900,000	20,780,000	15.0
4	Stanford University	CA	21,446,006	18,688,868	14.8
5	Princeton University	NJ	20,995,518	18,200,433	15.4
6	Massachusetts Institute of Technology	MA	12,425,131	10,857,976	14.4
7	Texas A&M University System & Foundations	TX	11,103,880	8,732,010	27.2
8	Northwestern University	IL	9,778,112	7,883,323	24.0
9	University of Michigan	MI	9,731,460	8,382,311	16.1
10	University of Pennsylvania	PA	9,582,335	7,741,396	23.8

الأوقاف
في أثرى جامعة أمريكية

سنتطرق هنا بنبذة مختصرة حول أوقاف جامعة هارفرد وأنظمتها وهي أشهر الجامعات الأمريكية وأثراها، وتعد الأبرز في العالم من حيث نظام الأوقاف وحجمها.

أوقاف جامعة هارفرد[٢٧]

وقف جامعة هارفارد هو مصدر مخصص ودائم للتمويل الذي يحافظ على مهمة التدريس والبحث في الجامعة.

ومن المعتاد أن يتم في كل عام دفع جزء من الوقف لدعم ميزانية الجامعة، والاحتفاظ بأي فائض منها ليعود إلى تنمية الوقف حتى تتمكن الجامعة من النمو والقدرة على دعم الأجيال القادمة، ونتيجة لذلك، يتمكن الوقف من توفير الأساس المالي للجامعة الذي يضمن دوام عطائها في المستقبل.

٢٧) انظر موقع الجامعة: http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment

- تتمكن الجامعة من الحرية في إدارة مواردها كلما زاد حجم الأوقاف غير مشروطة المصارف التي تملكها الجامعة، ذلك أن (٧٠٪) من أوقاف جامعة هارفرد أوقافٌ مشروطة المصارف، فيكون الواقف فيها مشترطاً دعم شيءٍ محدد، إما قسماً في إحدى كليات الجامعة، أو مجالَ بحث، أو تدريسَ مادةً خاصة ونحوها، فالجامعة ملزمة بالمحافظة على شروط الوقف محدد المصارف، وقد تضيف عليه ما يكون ذا مردود على الوقف ذاته.

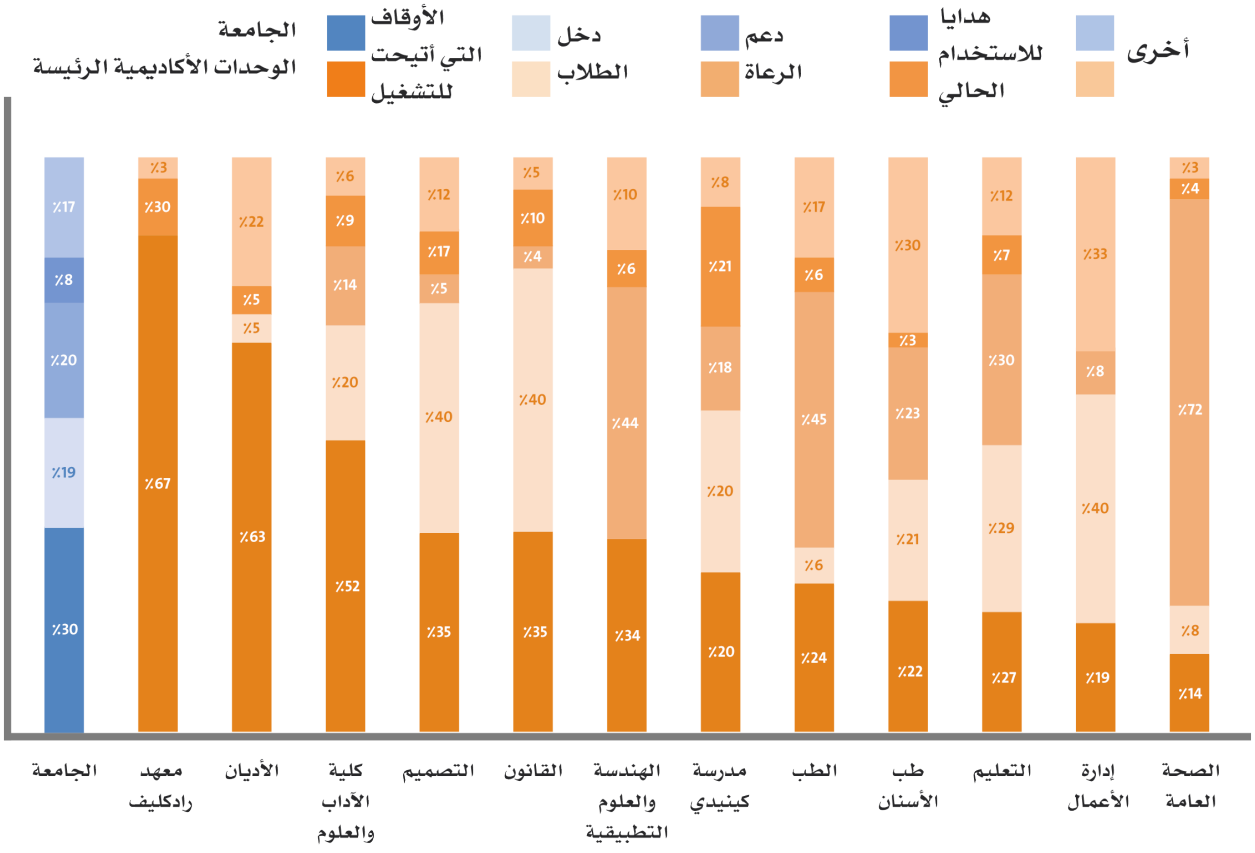
- أما بقية أوقاف الجامعة فهي غير محددة المصارف، وتشكل (٣٠٪) من مجموع الأوقاف، وهي الأكثر مرونة في طبيعتها، وتشمل دعم نفقات التّشغيل والتّطوير والمبادرات الاستراتيجية بشكل عام.

من المهم معرفة أن مردود الأوقاف يشكل مصدرا جوهريا لتمويل جامعة هارفرد، فعوائد الأوقاف في العام المالي (٢٠١٣م) كانت (٥,١ مليار دولار) وهي تشكل أكثر من ثُلث الإيرادات المالية للجامعة خلال العام.

وعلى مستوى كليات الجامعة، وعددُها (١٢) كلية، فهي تتقاسم الأوقاف بحصص متفاوتة ويعود ذلك إلى اشتراطات الجهات المانحة للأوقاف؛ فغالب الأوقاف محصورة على كلية محددة وتتشارك جميع الكليات في باقي الأوقاف.

وفي النموذج التالي توزيع نسب الدخل حسب أقسام جامعة هارفرد وإداراتها:[٢٨]

28) Harvard. (2013). Financial Report Fiscal 2013



فمن النموذج أعلاه نلاحظ أن الوقف يشكل النسبة الأكبر في دعم الجامعة، بينما يتفاوت صعودا وهبوطا حسب اختلاف الكليات، ففي معهد رادكليف Radcliffe للدراسات المتقدمة يشكل فيه الوقف (٨٧٪) من مجموع الموارد المالية، بينما في كلية الصحة العامة لا يتجاوز الوقف (١٤٪) من مجموع الموارد المالية للكلية.

وتدعم الصناديق الوقفية تقريبًا كل جانب من جوانب عمليّات الجامعة. كما يلاحظ أن أكبر فئتين من المصارف هي التي تغطي رواتب أعضاء هيئة التدريس، والمساعدات المالية لطلاب الجامعة، والمنح الدراسية لطلاب الدراسات العليا، وكذلك الحياة الطلابية والأنشطة. كما يوجد في جامعة هارفارد أوقاف تدعم البرامج الأكاديمية، والمكتبات، والمتاحف الفنية، والمرافق، ومجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى.

وعلى الرغم من ضخامة حجم الأوقاف ومردودها، إلا أن الجامعة تواجه حاجة للتمويل على ما يقرب من (٤,٢ مليار دولار في السنة المالية ٢٠١٣) من مصادر أخرى، مثل المنح البحثية الحكومية والخاصة، دروس تقوية الطلاب، والرسوم، والهدايا المالية المقدمة من الخريجين، والآباء، وغيرهم.

آلية إدارة أوقاف جامعة هارفرد:

في عام (١٩٧٤م) شكلت الجامعة شركة إدارية خاصة بهارفرد (HMC)، وهي منظمة غير ربحية، ومملوكة بالكامل لجامعة هارفارد، مخصصة لإدارة الأوقاف. وتقوم في دعم الجامعة من خلال الاستثمار، وتعزيز مواردها المالية على المدى الطويل، وتدار أموال وقف الجامعة في (HMC) من خلال خبراء الاستثمار الداخلي لإدارة الأموال الداخلية، كما تدار مع مديرين لجهات خارجية، لتجنب ارتفاع الرسوم المرتبطة بإداراتهم. وقد استطاعت الجامعة بفضل هذا النموذج (HMC) توفير أكثر من (١,٥ مليار دولار) من تكاليف الإدارة على مدى العقد الماضي.

معدلات
نمو الأوقاف في الجامعات الأمريكية

تتنافس الجامعات الأمريكية على تنمية الأوقاف بشكل مستمر عاما تلو عام، حيث تصدر التقارير سنويًا بمعدلات النمو التي حققتها الجامعة للأوقاف التابعة لها.

وبشكل عام، فإن أوقاف الجامعات تنمو بالتبرعات والاستثمار في الأوقاف.

تقوم التبرعات بدور رئيس: التبرعات، والاستثمار في الأوقاف.

أولاً: التبرعات: تقوم التبرعات بدور رئيسٍ في تأسيس الأوقاف ونموها، وهي المنح المالية التي تأتي للوقف على مدار العام عن طريق المتبرعين، والجهات المانحة، والخريجين، وقد جاء في تقرير معهد الصناديق المشتركة CommonFund:

أن المصدر الرئيس لأموال الأوقاف في الكليات والجامعات الأميركية، هو الهبات والتبرعات من المانحين، حيث «بلغ مجموع أموال الأوقاف في التعليم العالي أكثر من (٣٤٠ مليار دولار) في السنة المالية (٢٠٠٦م)» [٢٩]

وفي تقرير صادر للمعهد نفسه في عام (٢٠٠٥م) جاء:

أنه خلال العقد السابق – من (١٩٩٤م) إلى (٢٠٠٣م) -كان نصف نمو الأوقاف من الهبات والتبرعات. وفي السنوات الأخيرة، كانت الجامعات الحكومية هي الرائدة على مستوى جامعات أمريكا في بناء الوقف عن طريق الهبات والتبرعات، بحيث تم قياس ذلك من حيث نسبة النمو من هذا المصدر. وغالبا ما تبدأ الجامعات الحكومية في أوقافها من قاعدة صغيرة، ومع بذل جهودٍ حثيثة لتنميتها من خلال التبرعات تنمو بسرعة، وكذا الجامعات الخاصة -التي تملك أكبر قدر من الأوقاف -تحرص على تنمية أوقافها بالعطايا والتبرعات لكن بنسبةٍ أقل، إذا ما قارناها بالجامعات الحكومية. [٣٠]

29) . Fred Rogers (2005) Sources of Endowment Growth at Colleges and Universities

٣٠) المرجع السابق

كمقياس لمستوى نمو الأوقاف في الجامعات الأمريكية يمكن استخدام احصائيات الهبات التي حصلت عليها الجامعات على مدى ١٠ سنوات (١٩٩٤م-٢٠٠٣م) وتصنيفها حسب قائمة أفضل الجامعات في تقارير US-News ؛ بعد الحصول على متوسط الهبات المقدمة للجامعات على مدى العشرة سنوات، نقوم بمقارنتها بالقيمة السوقية للأوقاف التي تملكها قبل هذه المدة أي عام ١٩٩٣م كنسبة مئوية حسب الآتي:

- نمت بالتبرعات أوقاف أفضل خمس جامعات خلال العشرة سنوات بما يعادل ٧٧٪
- نمت بالتبرعات أوقاف أفضل ثلاثين جامعة خلال العشر سنوات بما يعادل ١٠٠٪
- نمت بالتبرعات أوقاف أفضل عشرة كليات للفنون الحرة خلال العشر سنوات بما يعادل ٧٦٪
- نمت بالتبرعات أوقاف أفضل خمسين كلية للفنون الحرة خلال العشرة سنوات بما يعادل ١٠٠٪

أثر الأوقاف في تطور الجامعات الأمريكية

حاجة العلم للمال في دفع تكاليف الأبحاث وإنشاء الكليات والمعاهد أمر لا تنفك عنه أي منشأة تعليميّة، وضيق الموارد المالية يبطئ عمل الجامعات ويحرمها من التقدم المنشود، فكما هي طبيعة الجامعات الأمريكيّة باعتمادها على الأوقاف كمورد أساسي لتطور الجامعة، فإن حجم الأوقاف عامل مهم في تميّز الجامعة عند حسن الإدارة والاستثمار.

وتؤكد هذه المعادلةَ متابعةُ قوائم أثرى الجامعات الأمريكية من حيث قيمة الأوقاف، مقارنةً بقائمة أفضل الجامعات الأمريكيّة تقييما، حيث نجد ترابطًا بين القائمتين يؤكد على أثر الأوقاف في التميز الأكاديمي في أداء الجامعة.

ومن خلال الجدول الآتي نلاحظ التميز الأكاديمي الناتج عن الأوقاف، حيث يضم قائمة أفضل الجامعات في الولايات الأمريكية من خلال إحصاء ما يقارب (١٨٠٠) جامعة وكلية مسجلة، وفق تقرير US News ، وقائمة عن الأوقاف في الجامعات الأمريكية وفق تقرير NACUBO

اسم الجامعة (الولاية)	نهاية السنة المالية ٢٠١٣ للأوقاف	الترتيب والتصنيف في الولايات المتحدة
Harvard University (MA)	$ 32.689.489.000 [31]	الثانية
Yale University (CT)	$20.708.793.000	الثالثة
Princeton University (NJ)	$18.786.132.000	الأولى
Stanford University (CA)	$18.688.868.000	الرابعة
Massachusetts Institute of Technology	$10.857.976.000	السابعة
University of Michigan- Ann Arbor	$8.272.366.000	29
Columbia University (NY)	$8.197.880.000	الرابعة (مكرر)
Texas A&M university college station	$8.072.054.000	68
University of Pennsylvania	$7.741.386.000	الثامنة
University of Notre Dame (IN)	$6.959.051.000	16

نلاحظ في هذه القائمة ترتيب أغنى ثلاث جامعات أمريكيّة وحصولها على أفضل ثلاثة مراكز على مستوى الجامعات الأمريكية مع الاختلاف اليسير في الترتيب بينها، وجميع الجامعات المصنفة كأغنى ١٠ جامعات أمريكية حصلت على مراكز متقدمة في التميز الأكاديمي بشكل عام بين الجامعات الأمريكية.

أما عن منافع الجامعات ومكتسباتها من امتلاك الأوقاف، فتتعدد طبقاً لطبيعة الجامعة واستراتيجيتها، وسنقف هنا على بعض المكتسبات في النقاط التالية:

١. تكوين مورد مالي ثابت:

تهدف الجامعات من خلال الحصول على الوقف إلى تحقيق مورد مالي مستمر، وهذا المورد سيحقق أعلى أثر في تطوير الجامعة، بحيث يضمن دوام العطاء دون الحاجة إلى البحث عن مصادر للدخل، بما فيها المتبرعون؛ لتوفير الدعم، وسد الاحتياجات سنويا، حيث إن هذه المسؤولية كفيلة بتأخير أداء الجامعة، ووضع عبء ثقيل على إدارة تنمية الموارد الماليّة.

٣١) المقارنة مرتبطة بالعام 2013 بينما وصلت ميزانية جامعة هارفرد نهاية عام 2015 إلى 37.6 مليار دولار أمريكي.

ولا شك أن الجامعات تدرك أن الاعتماد على الهبات والتبرعات السنوية مرهون بالمخاطر، فتحقيق الوقف كمورد ثابت هو أفضل الحلول التي يمكن أن تحققها الجامعة، ويلحق ذلك طرائق استثماره.

ومن شواهد أهمية الوقف في الجامعات الأمريكية، ما شهده الاقتصاد الأمريكي من كساد عام (٢٠٠٨م)، حيث تقلصت الهبات والعطايا للجامعات بنسب عالية وقفنا على شيء منها في هذه الدراسة. وفي الإطار نفسه، تتقلص موارد الجامعة التي تحققها من رسوم الطلاب في بعض الفترات التي تؤثر عليها جوانب اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، الأمر الذي أدى إلى قلة المتقدمين للجامعة، ثم يَؤُول ذلك إلى تقلص دخل الجامعة المبنيّ على رسوم الطلاب، وبذلك يكون الوقف ذا أثر كبير في تطور الجامعة.

٢. تحفيز الاستقرار والثقة بالجامعة:

إن من أكثر ما يميز الجامعات عن غيرها من مؤسسات المجتمع المدني عنصر الثقة، حيث تتكون الثقة بالمنشأة الجامعية من عدة عوامل، منها مجال العمل العلمي، ونوعية أهداف الجامعة، كما أن الثقة بالجامعة ناتجة عن استقرارها، لكن هذا الاستقرار سيكون محل نزاع لو كانت الجامعة تتكئ على مواردها المالية من رسوم حكومية قابلة للزيادة والنقصان مع تغير الأنظمة، أو من رسوم طلابية غير ثابتة؛ لذا فإن امتلاك الجامعة للوقف يشكل عاملاً مهماً من عوامل صناعة الثقة في استقرار الجامعة.

وتتمثل هذه الثقة بالاستقرار في أمور مهمة، نذكر منها الآتي:

تعتمد الأسر على مدى استقرار الجامعة، ومدى بقائها وقوتها على المدى الطويل عند إرسال أبنائها للدراسة، وقد يحدث أن تعلن بعض الجامعات إفلاسها، وتغلق أبوابها في ظل شح الموارد، وعدم القدرة على تسديد تكاليف التشغيل، وقد تفقد الشهادة قيمتها بعد ذلك؛ إن كانت من جامعة غير موجودة في الواقع، وقد شهدت بعض الجامعات الأمريكيّة عمليات إفلاس، وأغلقت بعدها أبواب الجامعة.

وتجدر الإشارة هنا إلى تنافس قطاع الأعمال على الشراكة مع الجامعات في بعض المجالات العلميّة التي يمكن أن تقدمها الجامعة بإمكانياتها وكوادرها، ولذا فإن الثقة بالاستقرار ستجني للجامعة المزيد من العقود طويلة المدى مع الشركات في قطاع الأعمال مما يكسب الجامعة مزيدًا من الفرص في تطور الجامعة وتقدمها، وخدمة المجتمع.

٣. التسويق للجامعة من خلال حجم أوقافها:

تتنافس الجامعات حول العالم على استقطاب أعلى القدرات والطاقات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد سواء، وتحرص الجامعات أن تكون في أعلى قائمة الخيارات التي يتجه إليها الأساتذة والطلاب المميزون.

فمن بين المميزات التي يحرص عليها أساتذة الجامعة: القدرة المالية لدى الجامعة لتحقيق ما يستجد للأستاذ من أبحاث ومشاريع علمية، وكذلك الطلاب يدركون أهمية القدرة المالية للجامعة في تحقيق تكاليف الأبحاث التي يقومون بها، والوصول إلى أفضل المصادر العلمية مدفوعة التكاليف، إضافة إلى أن حجم أوقاف الجامعة مؤشر على زيادة المنح العلمية للطلاب كما تشير جامعة (كارنجي ميلون) Carnegie Mellon University في ولاية بنسلفانيا إلى ذلك، فتذكر أهمية الوقف في اجتذاب أفضل الطاقات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأنه «يعود ذلك على عضو هيئة التدريس من خلال عائدات استثمار الأوقاف بتهيئة الفرص لتعزيز التعليم، والبحث العلمي، وزيادة مكانته» [٣٢] وتبين الجامعة أهمية الوقف في جانب الطالب حيث إن حجم الأوقاف تمكنها من اجتذاب أعلى مستويات الطلاب لحرصهم على الاستفادة من المنح الدراسية، والزمالات، وكذلك الثقة بدعم الوقف للحصول على مستوى تعليم ممتاز مع البرامج والمبادرات البحثية.

٤. التقليل من ربحية الجامعة:

تعمد المنظمات غير الربحية على توفير مصادر عبر الاستثمار؛ لتحقيق دخل يضمن دوام المنظمة، ويمثّل هذا الدخل أما بيع سلع أو توفير خدمات، ويشكل هذا العمل بالنسبة للمنظمة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الأساسية غير الربحية؛ لذا فإن الجامعات غير الربحية تفرض الرسوم الدراسية، وتعمل على التسويق التجاري وغيره؛ لتوفير الدخل الذي يمكّنها من تحقق الأهداف الأسمى التي وضعت لأجلها. ويترتب على هذا العمل ضغطٌ على الجامعة، وإثقال الإدارة بهمّ تحقيق الأرباح، مما قد يسبب ضعفاً في تحقيق الأولويات، وعليه، فإن وجود الأوقاف للجامعات عامل مهم لتقليل الضغط على الربحية في الجامعة، ويتبع ذلك موازنة الأهداف، والسير لتحقيق الأولويات.

٥. توسع البرامج الأكاديمية وتنوعها:

وجود الوقف داعم مهم لتحقيق طموحات الجامعة في تنوع البرامج العلمية التي تتيحها للطلاب، فهناك عدد من البرامج التي تغلقها الجامعات حول العالم بسبب شح

32) Carnegie Mellon. (2015). Retrieved from https://www.cmu.edu/campaign/ways/planned/q_and_a.html

الموارد والتكاليف الباهظة للبرنامج، التي لا يمكن للجامعة تغطيتها من خلال الرسوم التي تفرضها على الطلاب؛ بينما امتلاك الأوقاف عامل أساسي في زيادة البرامج العلمية في الجامعة وتنوعها.[٣٣]

لقد عمدت عدد من الولايات الأمريكية إلى تقليص المنح المالية المقدمة للجامعات الحكومية بعد الأزمة المالية؛ وتسبب ذلك في إغلاق عدد من الكليات والبرامج، وتقليص فرص منح الطلاب، ففي عام (٢٠١١م) نقلت صحيفة نيويورك تايمز توجهات عدد من إدارات الجامعات في تقليص البرامج، وكان منها في ولاية تكساس، التي اقترح المشرعون فيها إغلاق أربع كليات للمجتمع، وإنهاء المساعدات المالية للطلاب الجدد. وفي ولاية جورجيا، توقع عدد من المسؤولين أن يتم خفض المنح الدراسية. وكذلك في ولاية أريزونا اقترح محافظ التمويل خفض الدعم المالي لكليات المجتمع إلى النصف، وخفض دعم الجامعات لمدة أربع سنوات بنسبة (٢٠٪). [٣٤]

إن الجامعة حينما يكون اعتمادها الكلي على رسوم الطلاب فإن العمليّة التعليميّة تتحول إلى أشبه ما يكون بالأسواق التجارية من حيث العرض والطلب، فتتجه الجامعات إلى زيادة المقاعد في التخصصات التي يقصدها الطلاب ومضاعفة رسومها الدراسية وإغلاق التخصصات التي لا تحظى بالإقبال الكافي من الطلاب، وهذه الاستراتيجية لها أضرارها الكبيرة على الجامعة ومخرجاتها، فضلا عن أثرها على المجتمع والبيئة المحيطة؛ بينما نجد أن أثر الوقف على الجامعة يتأكد في المحافظة على توازن التخصصات، والتوسع في تفرعات العلوم بما يخدم خطة الجامعة الاستراتيجية، وتطلعات التنمية. ونجده يمكّن للجامعة من الحفاظ على توسع البرامج الأكاديمية من خلال تقديم المنح الدراسية للطلاب في التخصصات قليلة الإقبال، وكذلك تخفيض الرسوم الدراسية، وتوفير الوسائل التعليميّة الكافية لكل التخصصات.

٦. تحقيق استقلالية الجامعة:

تتأثر الجامعات في كل بلد بجوانب متعددة، من أهمها الجوانب الاقتصاديّة والسياسيّة والدينيّة؛ ذلك أن الجامعة كغيرها من المؤسسات لا يمكن أن تعيش بمعزل عن البيئة الخارجية؛ فالصراعات التي تحدث بأي بلد في أحد هذه المجالات تؤثر بشكل أو آخر على الجامعة، ويزيد هذا التأثيرُ حينما تكون الجامعة خاضعة للدعم في مواردها، من خلال الدعم المشروط، الذي يجعل الجامعة تقع في طائلة المجاملات، أو عدم التصادم خشية توقف الدعم. ويتضح ذلك بقدر حاجة الجامعة وأهمية الدعم المالي لها، وهذه

33) TAMAR LEWIN. (2011). Public Universities Relying More on Tuition Than State Money. The New York Times 2011/01/24

٣٤) المصدر السابق.

المعاني بالغ الأهمية في الجامعات في أمريكا؛ إذ أن الصراعات والأحزاب السياسية تحاول التأثير بأكبر قدر ممكن على المنظمات ومؤسسات المجتمع المدني بشكل عام.

كذلك الجوانب الاقتصادية، التي يتضح أثرها حينما تخضع الجامعة وتعمل على مصالح شركات في تحقيق أهدافها، حيث تفقد الجامعة استقلاليتها، ومثلها الجوانب الدينية، فقد تسعى أطراف خارجية للتأثير على الجامعة دينيا من خلال تقديم الخدمات المالية. من هذا كله، يأتي دور الوقف في تحقيق استقلالية الجامعة بحيث تحفظ للجامعة هويتها العلمية، وتحقق لها حرية تحديد الخيارات والسياسة التي تتوافق مع رؤيتها.

٧. توفير المرونة في إدارة الجامعة:

بقدر ما تنمو الموارد المالية لكل منظمة، تتسع خياراتها في الإدارة، حيث إن شح الموارد المالية يحجّم خيارات الإدارة في الاستثمار واتخاذ القرارات، فوجود الأوقاف يؤثر إيجابًا على سلوك إدارة الجامعة بحيث تكتسب مرونة أكثر في قرارات الاستثمار وتوسيع الموارد، إما برفع سقف الاستفادة من موارد الوقف أو بزيادة استثمارها لتنمية العائدات في المستقبل، كما تكتسب المرونة في إمكانية مواجهة الأزمات المالية بتنوع الاستثمار.

٨. التهيئة لأوقاف مستقبلية:

الجامعات التي تملك أوقافًا قائمة مظنةُ زيادةٍ في الأوقاف، من خلال تهيئة الجامعة لاستقبال الوقف عليها، وجاهزيتها لإقامة أوقافٍ جديدة؛ لأن المتبرع بالغالب سيتجه إلى الجامعات التي يثق بها، لحسن تدبيرها للأوقاف، وتملكها الخبرة الكافية في ذلك، وهي مظنة الزيادة؛ لأن بعض الأسر تزيد من قيمة الوقف سواء من المتبرع نفسه أو أحد أفراد أسرته بعد وفاة المتبرع الأول. فالجامعة تبني علاقة مع صاحب الوقف أو الجهة المتبرعة؛ وهذا يزيد من احتمالية زيادة الأوقاف في مستقبلها.

أنواع الأوقاف في الجامعات الأمريكية

تصل الجامعات أنواعٌ من الهبات، وتختلف تسمياتها بحسب الاستفادة منها، وقرار المتبرع، فبمتابعة إدارات الأوقاف في الجامعات الأمريكية نجد التنوع في تصنيف العطايا والهبات، فكل جامعة تسعى لاستيعاب أكبر قدر يناسب رغبات المانحين، ويحقق للجامعة أهدافها المالية، فبعض الجامعات تحاول الوصول مع المتبرع لأوسع نطاق في شروط الوقف حتى يتهيأ للجامعة الإفادة من المردود المالي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليميّة، ويضمن استمرار جميع برامج الجامعة وكلياتها في تأدية واجباتها حتى في ظل الأزمات المالية التي تواجهها، لكن الأمر يصعب كلما كان للمتبرع أهداف خاصة يأمل الوصول لها من خلال التبرع بالوقف، أو عدم استشعار المتبرع للمسؤوليات والتحديات التي تواجه الجامعات وفقاً لواقعها وخططها المستقبلية.

وتتنوع الجامعات من حيث تصنيف الأوقاف والخيارات التي تتيحها للمتبرع، فعلى سبيل المثال نجد تصنيف جامعة إلينويز Illinois -وهي ضمن أفضل (٥٠) جامعة أمريكية -

تصنف الهبات والعطايا إلى أربعة أنواع:

١- العطايا غير المقيدة

٢- العطايا المصممة (المقيدة)

٣- العطاء السنوي وهو الاستقطاع السنوي، ويبدأ من (٢٥٠٠ دولار) سنويا.

٤- عطايا التذكار والتخليد وهي النصب التذكارية التي توضع كتخليد للمانحين، ولها شروطها وتكاليفها الخاصة.[٣٥]

إجمالاً هناك نوعان رئيسان من أوقاف الجامعات: الوقف الحقيقي، وشبه الوقف.

أما الأوقاف الحقيقية: فتُنشأ باتفاق مكتوب مع الجهات المانحة يقيِّد الانتفاع من أموال أرباح استثمار الوقف فقط. وأما شبه الوقف: فهو صندوق مخصص لتمويل معين، بموجب قرار مجلس الجامعة.[٣٦]

ونقف على شيء من التفصيل لهذين النوعين من الأوقاف:

الوقف الحقيقي True Endowment:

المعروف أيضًا باسم: (الوقف الدائم) هو المورد الذي نصّت الجهة المانحة على أن يستمر أصله مطلقًا من غير تحديد أمد معيّن، فالوقف الحقيقي هو الاستثمار لغرض توفير الإيرادات للحاضر والمستقبل، وإضافة إلى شروط الجهة المانحة للوقف يجب الحفاظ على أصل الوقف وعينه صحيحًا سليمًا، ويمكن أن ينفق منه وفقًا لشروط المتبرّع - التي قد تكون ملزمة أو غير ملزمة - فيما يتعلّق بالغرض الذي أنفق عليه، أو بالوقت المراد الإنفاق فيه أو كليهما. والدخل الذي لم يُصرف بل أُضيف إلى أصل الوقف وفقًا لشرط المتبرّع يفترض أن يأخذ القيود نفسها باعتباره موردًا من أصل الوقف.

الوقف المقيّد: هو المال الذي يقدّم من المتبرع بتحديد وجوه الانتفاع منه، سواء بما تحدّده إدارة الجامعة أو المتبرّع في عقد الوقف، فالوقف المقيّد يقدّمه المتبرّع لبرامج أو مصارف محدّدة، وهو يشكّل النسبة الكبرى من الأوقاف التي تصل إلى الجامعات الأمريكية (حيث بلغ مؤخّرًا ما يقرب من نسبة (٩٠٪) من أنواع الهبات المقدّمة للجامعات الأمريكية خلال السنوات الأخيرة)[٣٧]

35) University of Illinois Foundation types of gifts. Retrieved from http://www.uif.uillinois.edu/TypesOfGifts/default.php
36) Hoboken, N. J. (2011). Nonprofit law for colleges and universities essential questions and answers for officers, directors, and advisors
37) Fred Rogers. (2005). Sources of Endowment Growth at Colleges and Universities

ويخصّص عدد من الجامعات اجتماعات مع المتبرعين قبل توقيع التبرّع بمحاولة توضيح مدى إفادة الجامعة من الأوقاف المتنوعة، لأنّ تخصيص الأوقاف قد يحرم المنظمة التعليميّة من الاستثمار في بعض المجالات المهمة للجامعة.[٣٨]

الوقف المقيّد غالبًا إما وصية أو رغبة في دعم الأبحاث في مجال محدد يرى أهميته للمجتمع؛ لدوافع خاصّة عنده، أو يكون مخصّصًا لتقديم المساعدات في جوانب إنسانيّة في الجامعة؛ على سبيل المثال: ما تقدمه جامعة بورتلاند ستيت في ولاية أوريغون من دعم مالي يصل إلى (٥٠٪) من تكاليف حضانات الأطفال لكلّ أب أو أمّ يدرس في الجامعة، ويرسل أطفاله للحضانة فترة الدراسة، كما أنّ نسبة كبرى من الأوقاف تكون مخصّصة للمنح التعليميّة للطلاب.

شبه الوقف Quasi Endowment:

الوقف غير المقيّد- ويسمّى غالبًا شبه الوقف-: هو المال الذي يقدّم من المتبرّع من غير إلزام للجامعة بحصر الانتفاع منه في مجال أو نشاط محدّد، ويترك لإدارة الجامعة حريّة الانتفاع من ريع المال حسب ما تقتضيه الحاجة لأنشطتها وكليّاتها، فهو بصورة أخرى: الأموال والعطايا التي قرّرت الجامعة -بدلًا من الجهة المانحة- الاحتفاظ بأصلها ، والانتفاع من مواردها بحيث تعمل كعمل الوقف، وتُصرف مواردها في الأوجه التي تراها إدارة الجامعة التي قد تكون مقيّدة أو غير مقيّدة بأوجه أو أوقات محدّدة وفق إدارة الجامعة.

ومن أهم مميزات شبه الوقف الآتي:

١. تنشئه الجامعة، لا الجهة المانحة.
٢. يمكن أن توزّع الجامعة أصوله على الأوقاف الحقيقيّة.
٣. ذو موارد دوريّة مثل الوقف الحقيقي.
٤. قابل لأن يُستثمر كما هي طبيعة الأوقاف الحقيقيّة.

غالبًا ما تفضّل أكثر الجامعات الأمريكية شبه الوقف؛ لما يمنحه لها من حرية في تحديد أوجه الانتفاع منه، حسب التغيرات التي تطرأ على مسيرة الجامعات، وتجدد احتياجاتها، ولكن غالبًا ما يشكّل هذا النوع من الأوقاف النسبة الأقل من العطايا التي تصل إلى الجامعات.

38) Endowments Builders. (2007). Retrieved from http://www.endowmentbuilders.net/documents/Endowment_Fund_Types_List.pdf

إدارة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة

كلّ إدارة للأوقاف تتبنّى استراتيجيات وقواعد خاصّة بها لتحقيق أقصى قدرة للوقف على دعم كلٍّ من: الإنفاق الجاري والاحتياجات المستقبلية، فبعض الجامعات تدير الأوقاف من خلال موظّفيها، وجامعات أخرى تعتمد على أمناء للأوقاف من الجامعة، وبعض الجامعات تتجه إلى تفويض جهات خارجية لإدارة الأوقاف.

كما تسعى بعض المؤسسات لتنمية مردود الوقف، في حين يركز البعض الآخر على إجمالي العائد بما يشمل الدخل وزيادة حجم رأس مال الوقف.

- يتجه كثير من الجامعات الأمريكية إلى اعتماد العديد من الأنظمة الرسمية للإنفاق التي تسعى للأهداف الآتية:

(١) ضمان التدفّق المتزايد من عائدات الأوقاف؛ لدعم النفقات السنويّة.

(٢) ضمان زيادة عائدات الاستثمار، بحيث يتمّ الحفاظ على قيمة الأوقاف بنسبة معيّنة لارتفاع التكاليف مع مرور الأعوام.

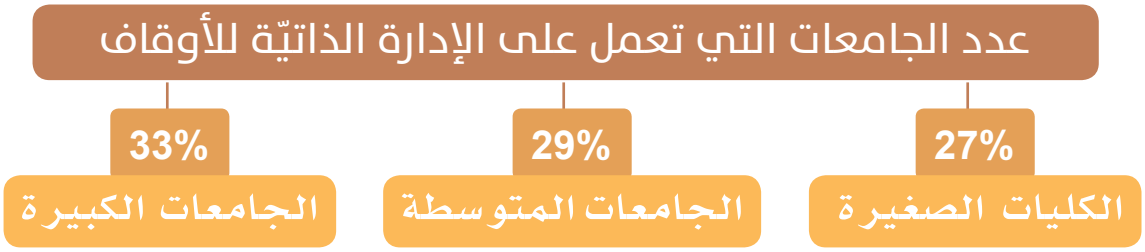
(٣) إتاحة مزيد من القدرة على توقع الميزانية من خلال تخفيف تذبذب الأرباح عبر المدى الطويل، ولتحقيق هذا الهدف، قد تنفق الجامعة جزءًا أصغر نوعًا ما من الأرباح خلال فترات مواتية، بحيث يمكن أن تنفق حصصًا متزايدة إلى حدّ ما خلال أوقات أقل زمنًا.

فقواعد الإنفاق هي أهم أدوات الإدارة التي تسعى الجامعة من خلالها لتقديم أقصى قدر من كميّة الخدمات التعليميّة ونوعيّتها اليوم، دون تآكل إمكانيّتها في دعم القدرة على الخدمات التعليميّة المماثلة في المستقبل.

الإدارة الذاتيّة للوقف:

تتجه بعض الجامعات الأمريكيّة إلى الإدارة الذاتيّة للأوقاف التابعة للجامعة، فتشكل الجامعة إدارة خاصّة للوقف ترشّح لها المؤهّلين من العاملين بالجامعة لإدارة شؤونها واستثماراتها مع التواصل بين إدارات الجامعة فيما تشترك من مهام. ورغمَ قلّة

الجامعات التي تتجه إلى أسلوب الإدارة الذاتية للوقف، إلّا أنّ هذا الاتجاه يحمل مميزات تحرص عليها بعض الجامعات، فتكون القرارات جميعها صادرة من مركزيّة واحدة، وهذا التوجّه قليل، ويأخذ مزيدًا من التناقص على مستوى الجامعات الأمريكيّة، وهو الحل الأنسب الذي تفضّله أكثر الجامعات حتى لا تتجه الجامعة إلى منحنى استثماريّ بحت، قد لا تملك له الفريق والجهد الكافي، فعدد الجامعات التي تعمل على الإدارة الذاتيّة للأوقاف: (٢٧٪) من الكليّات الصغيرة، و (٢٩٪) من الجامعات المتوسطة، و (٣٣٪) من الجامعات الكبيرة [٣٩]



وغالبًا فإنّ التوجّه للتخصص، وتفويض الأعمال للجهات المحترفة، والتوصل إلى شركاء من استثمارات أموال الوقف وزيادة الأرباح هو أسلوب الإدارة الحديثة (العضو المنتدب لشركة الاستثمار **CommonFund**): «إنه وقت الانفجار في تفويض الأعمال التجارية للجهات الخارجية المتخصصة».

إدارة الأوقاف عبر جهة تجاريّة:

يُعد هذا الخيار هو أكثر الخيارات إقبالًا من الجامعات الأمريكيّة، ويتمثل في تفويض الجهات التجاريّة لإدارة الأوقاف واستثمارها، وتعقد شركات تشغيل الاستثمار اجتماعاتها للتوقيع مع إدارة الجامعة، وفق سياسة الاستثمار المتفق عليها، ويتضمن العقد تفاصيل عمليّات الاستثمار، والرواتب العالية للمديرين والخبراء، وتقود هذه الجهات الجامعةَ إلى موارد خارجية من خلال شركات الاستثمار.

يقول المسؤولون بجامعة جورج واشنطن George Washington University بشأن الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الأوقاف: «في عصر ارتفاع الرسوم الدراسيّة وضيق ميزانيات الجامعة، يمكن أن نخفض التكاليف الدراسية، ونسمح للجامعة بالتركيز

39) IRS. (2010). IRS EXEMPT ORGANIZATIONS COLLEGES AND UNIVERSITIES COMPLIANCE PROJECT

على المهمة التعليميّة الأساسية، بدايةً من المكتبات والمناظير العلمية، وانتهاءً بالبريد الإلكتروني والشؤون المالية، ولنا أن نترك المهام الصعبة تحوّل إلى القطاع الخاص ليبقى في عالم الأعمال»[٤٠]، ويقول ألين ساندرسون (اقتصادي من جامعة شيكاغو): «عندما تكون لديك نسبة المخاطر عالية، فأنت في الغالب متّجه إلى شخص وظيفته حقًا إدارة هذا النوع من الأموال».

أجرت منظمة NACUBO استطلاعًا شمل (٨٣٥) جامعة وكليّة في أمريكا، توصّلت فيه إلى أنّ (٨٥٪) من هذه الجامعات متعاقدة مع مستشار خارجي لشؤون الأوقاف خلال سنوات مضت، وهذه النسبة كفيلة بتصوّر مدى إقبال الجامعات الأمريكيّة على إدارة الأوقاف من خلال جهة تجارية.[٤١]

الحوكمة في أنظمة الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة:

الحوكمة هي- كما جاءت في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD :- الهيكل الذي تنتظّم من خلاله إدارة المنظمة والرقابة عليها، مع التأكيد على أن يتضمن هذا الهيكل نظامًا للحوافز للمديرين ومجلس الإدارة مرتبطًا بأداء الشركة الذي يهدف إلى زيادة أرباح المساهمين، ويؤدّي إلى تشجيع الإدارة نحو الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة.

وعليه، فإن مفهوم حوكمة الوقف يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة الوقف بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالوقف، ويحدّ من التصرّفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين، وتفعيل دور مجالس الإدارة، والعمل على استثمار الموارد على أفضل وجه.

وكما هو الحال في أيّ مؤسسة ماليّة، فإنّ الحوكمة الرشيدة أمر بالغ الأهمية، وبشكل عام فإنّ البحوث في هذا المجال من إدارة الأوقاف مازالت محدودة، ولا تلبّي الاحتياج، وهناك العديد من الأسئلة التي تستحق المزيد من الدراسة، ونحن نركّز هنا على الجوانب الآتية لهيكل حوكمة الأوقاف في الجامعات الأمريكية: بيان السياسة الاستثمارية، وهيكل مجلس الإدارة، وتكاليف الإدارة والتعويض، والاستعانة بجهات خارجية، ومبادئ وروابط لجمع التبرّعات.

40) Meghan Drake. (2014). GW to outsource management of $1.375 billion endowment
41) NACUBO_ 2014 NACUBO-Commonfund Study of Endowments (Final Data)

بيان سياسة الاستثمار:

ينبغي أن تبدأ عمليّة إدارة الأصول مع وضع المبادئ الأساسية التي تمثل استراتيجيّة الوقف والإنفاق وأهدافهما، ويمكن لهذه المبادئ الأساسيّة أن تساعد جميع الأطراف المعنيّة لفهم استراتيجيات الاستثمار وأهداف الوقف، وخاصة إذا استُعين بمصادر خارجيّة لمهام معيّنة من عمليّة إدارة الوقف.

وتشكل هذه السياسة أهم عناصر الحوكمة للوقف، التي يمكن من خلالها معرفة مدى صواب عمليّة إدارة الاستثمار في الوقف، كما تعنى الجهات الرقابية بمتابعة سياسة الاستثمار والتأكّد من مدى موافقتها لأنظمة الجهة المالكة للوقف، والجهات الحكوميّة، والمنظمات ذات العلاقة التي ترتبط بالجامعة باتفاقيّات محدّدة.

المجالس الإدارية:

تقوم المجالس الإدارية بدورٍ رئيسٍ في عملية إدارة الوقف، وذلك من خلال مشاركتها في تعريف الأهداف الاستثمارية، وتخصيص الأصول، وقرارات اختيار المديرين؛ حيث إنها تملك تحديد مسارات الاستثمار في الوقف وآليّة إدارته، وتتفاوت الأوقاف بمقدار ذلك بحسب النظام العام في سياسة إدارة الوقف.

درس مجموعة من الباحثين تكوين القرارات في المجالس الإدارية وصنعها، فوجدوا أنّ ثلثي أعضاء مجلس الإدارة- في المتوسّط- يعملون كأعضاء للتصويت على لجنة الاستثمار في إدارة الوقف، وما يقرب من (٩٠٪) من أعضاء لجنة الاستثمار في المنظمة الوقفيّة هم من المتبرّعين، ومعظم أعضاء المجالس الإدارية لديهم خبرة كبيرة في مجال الأعمال التجارية، وحوالي (٥٠٪) من أعضاء المجالس الإدارية هم من الخريجين من الجامعات التي تتبع لها الأوقاف.[٤٢]

في ارتباط الداعمين بالوقف فائدة جليّة تظهر بشكل واضح في مشاركتهم في المجالس الإدارية، وتوظيف الخبرات، وتوثيق الصلة، وغيرها من المكاسب التي تعود لصالح الوقف واستثماره.

يرتبط التكوين الفعلي للمجلس مع القرارات التشغيلية والاستثمارية، فعلى سبيل المثال: وجود موظّفي الجامعة كأعضاء في مجلس إدارة الوقف يقود إلى تقليل مخصّصات الأصول المحفوفة بالمخاطر، وكذلك وجود جزء أعلى من المتبرّعين في مجلس الإدارة يقود- في الغالب- إلى تقليل الحاجة للاستثمارات البديلة، والاتجاه للاستعانة بمصادر خارجيّة.[٤٣]

42) Georg Cejnek. (2014). A SURVEY OF UNIVERSITY ENDOWMENT MANAGEMENT RESEARCH.

٤٣) المرجع السابق.

استثمار الأوقاف في الجامعات الأمريكيّة

بطبيعة الحال في إدارات الأوقاف في الجامعات الأمريكية يتم صنع القرارات فيها بالتشارك بين إدارة الجامعة والجهة المانحة أو المتبرّع للوقف

تتنوّع استثمارات الأوقاف حسب المجالات التي تحدّدها إدارة الوقف، وغالبًا ما تتوزّع الاستثمارات بحسب فئة الأصول بين المجالات الآتية:

الأسهـم المحليّـة: وذلك من خلال الاستثمار والمضاربة في سوق الأسهم المحليّة.

الدخـل الثابـت: الأصول الثابتة التي تدرّ المال سنويًّا، مثل الإيجار السنوي للعقار وغيره.

الأسهـم الدوليّـة: وذلك من خلال المضاربة في البورصة العالمية.

الاستراتيجيّات البديلة: تشمل عدد الاستثمارات بما فيها العقار والطاقة البديلة، وغيرها.

الأوراق المالية قصيرة الأجل، كالنقود، وغيرها

تشير التقارير الأخيرة إلى أنّ أسهم أوقاف الجامعات لعامي (٢٠١٣م) و (٢٠١٤م) تتوزّع بين أصناف الأصول كالآتي: [٤٤]

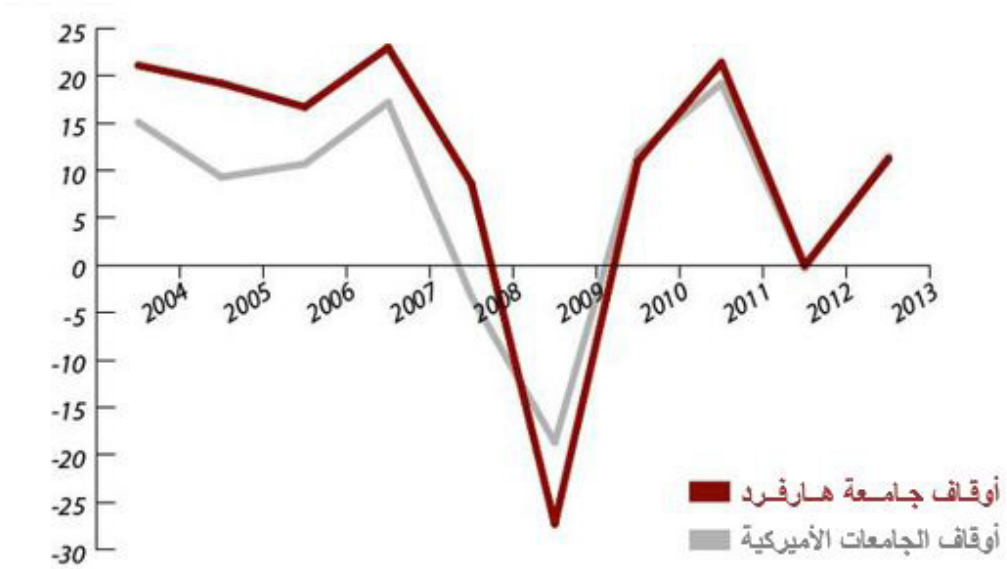
	العام المالي	
صنف الأصول	2013	2014
الأسهم المحليّة	٪16	٪17
الأصول الثابتة	٪9	٪10
الأسهم الدوليّة	٪19	٪18
البدائل الاستراتيجية	٪51	٪53
الأوراق المالية قصيرة الأجل	٪4	٪3

كما نلاحظ في الجدول فإنّ استثمارات الأسهم المحليّة والأصول الثابتة زادت بنسبة (١٪) عن العام الذي قبله، بينما تقلّص حجم الاستثمار في الأسهم الدوليّة، والأوراق الماليّة قصيرة الأجل، والنقد وغيرها بنسبة (١٪)، بينما حصلت الزيادة بنسبة (٢٪) في استثمارات البدائل الاستراتيجية.

كان الاستثمار في سوق الأسهم أكثر أساليب الاستثمار شيوعًا في إدارات الأوقاف، ولكن أحداث الانهيار الاقتصادي الذي عصف بجميع اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية عام (٢٠٠٨م) جعل غالب إدارات الاستثمار في الأوقاف تعيد النظر، وتوزّع الاستثمار بين أكثر من فرع.

44) NACUBO. (2015). U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2014 Endowment Market Value and Change* in Endowment Market Value from FY2013 to FY2014 (Revised February 2015.

(أوقاف جامعة هارفرد مقارنة بأوقاف الجامعات الأمريكيّة على مرّ الأعوام)[٤٥]



كما نلاحظ في النموذج أنّ نسبة العائدات من أوقاف هارفرد مقارنة بأوقاف الجامعات الأمريكية التي شملتها الدراسة انخفضت العائدات تقريبًا فيها بنسبة (٢٠٪) وفي هارفرد بما يقرب من (٣٠٪) خلال فترة الانهيار المالي (٢٠٠٨م).

تتفاوت الجامعات الأمريكيّة في حجم الاستثمار في كلّ فرع من الأصول، وفي إحصائية عام (٢٠١٤م) التي شملت (٨٣٢) منظّمة تعليميّة حول متوسّط عائدات أصناف الأصول للعام المالي (٢٠١٤م) بحسب حجم الأوقاف: حقّقت الأسهم المحليّة أعلى عائد في العام المالي (٢٠١٤م) بنسبة (٢٢.٨٪)، وتليها الأسهم الدوليّة، وذلك بنسبة (١٩.٢٪). بينما كانت عائدات الاستراتيجيّات البديلة بنسبة (١٢.٧٪)، وحقّق الدخل الثابت للأوقاف (٥.١٪) وحقّقت الأوراق المالية (النقدية) وغيرها عائدات بنسبة (١.٩٪) في المئة، وكانت العوائد لجميع فئات الأصول الخمسة في العام المالي (٢٠١٤م) أعلى ممّا كانت عليه في العام المالي السابق[٤٦] [٤٧]

45) Freyer, J. (2014). Harvard's Endowment Over the Years.

٤٦) هنا جميع العوائد الصافية من الرسوم

47) NACUBO. (2015). U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2014 Endowment Market Value and Change* in Endowment Market Value from FY2013 to FY2014 (Revised February 2015.

سبل الاستفادة من التجربة الأمريكية من الوقف التعليمي:

التجربة الأمريكيّة في الوقف جديرة بالاستفادة واعتمادها كنموذج حديث في الأوقاف التعليميّة، وذلك لأسباب عديدة منها: النتائج التي حققتها الجامعات الأمريكيّة عالميًا، والتميّز في إدارة الأوقاف وتأسيسها، وأنّ الوقف التعليمي أحد الخيارات الاستراتيجيّة لتطوير التعليم.

للاستفادة من التجربة الأمريكيّة في الوقف التعليمي-بحسب ما تناولته هذه الدراسة- نخرج بالتوصيات الآتية:

١. إقامة المشروعات البحثية في دراسة الأوقاف التعليميّة وسبل استثمارها، سواء بدراسة ظواهر الأوقاف التعليميّة في أمريكا، أو بدراسة أوقاف تابعة لجامعة محدّدة على شكل دراسة حالة للوصول إلى العوامل المهمة لتطوير الأوقاف التعليميّة وسبل استثمارها.

٢. العمل على إحياء فكرة الأوقاف التعليميّة وتوعية الرأي العام ورؤوس الأموال بأهميّة الأوقاف للجامعات ودعمها، وإظهار ما تعود به من نفع على التنمية ومستقبل التعليم والمجتمع.

٣. إقامة البرامج التنفيذيّة لتطوير آليات عمل الأوقاف التعليميّة من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين في مجال الأوقاف والإدارات ذات العلاقة في الجامعات والكليات المحليّة، عبر تطبيق الاستفادة من النماذج الناجحة من الأوقاف في الجامعات الأمريكية.

٤. عقد مذكرات تعاون مع بعض إدارات الأوقاف الأمريكيّة الناجحة لتبادل الخبرات، وإيفاد بعض المسؤولين لمدّة محدّدة بهدف الوقوف على التجارب الناجحة.

٥. فتح آفاق الأنظمة لإدارات الأوقاف التعليميّة لتسهيل الاستثمار في الأوقاف وفق الشريعة الإسلاميّة، وإمكانيّة تشغيل الأصول عبر الاستثمار بالسوق العام.

٦. تفعيل دور المتبرّعين والمؤسسات المانحة، وذلك من خلال المساهمة في تأسيس الأوقاف وإدارتها عبر مجالس الإدارات، وتوطيد العلاقة مع الواقف في مرحلة ما بعد التبرّع.

٧. تفعيل حوكمة الأوقاف ودعم الشفافيّة في مستوى يضمن نجاح العملية الإدارية، ويخدم تطوير الأداء ويحقق الثقة في الإدارة التنفيذيّة.

٨. تخصيص لجنة موحّدة لاستثمار الأوقاف التعليميّة وتحديد معايير دقيقة لتقليص نسبة المخاطرة في الاستثمار، وتحوي اللجنة خبراء من التخصصات المالية والاقتصادية والمحاسبة وفي الشريعة والقانون.

٩. إنشاء مركز خاص بتطوير الأوقاف التعليميّة وتقديم الأبحاث والاستشارات احتذاءً بمركز الصندوق المشترك في أمريكا المختص ببرامج التنمية التعليميّة والمهنية، والبحوث والمطبوعات، وتبادل المعلومات، ويهدف إلى تطوير المعرفة والاستثمار والترويج لأفضل الممارسات في إدارة الجامعات والمعاهد غير الربحية، وإدارات الأوقاف التعليميّة.

المراجع والمصادر:

1. C. Clotfelter. (2001). Alumni Giving to Elite Private Colleges and Universities.Carnegie Mellon. (2015). Retrieved from: https://www.cmu.edu/campaign/ways/planned/q_and_a.html

2. Darity, W. A. (2008). INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES, 2ND EDITION. Detroit : Macmillan Reference USA.Darwall-Smith. (2008). A history of University College, Oxford. Oxford University Press.

3. Endowments Builders . (2007). Retrieved from: http://www.endowmentbuilders.net/documents/Endowment_Fund_Types_List.pdf

4. Fred Rogers. (2005). Sources of Endowment Growth at Colleges and Universities.Freyer, J. (2014). Harvard's Endowment Over the Years.

5. Georg Cejnek. (2014). A SURVEY OF UNIVERSITY ENDOWMENT MANAGEMENT RESEARCH.

6. Giving USA. (2014). The Annual Report on Philanthropy for the Year 2014.

7. Giving USA Foundation. (2000). Chart 2- 2000 Social Capital Community Benchmark Survey,. Roper Center for Public Opinion Research.

8. Harvard. (2013). Financial Report Fiscal 2013.

9. Hoboken, N. J. (2011). Nonprofit law for colleges and universities essential questions and answers for officers, directors, and advisors.

10. IES. (2014). Table 317.10. Degree-granting postsecondary institutions, by control and level of institution: Selected years, 1949-50 through 2012-13.

11. IRS. (2010). IRS EXEMPT ORGANIZATIONS COLLEGES AND UNIVERSITIES COMPLIANCE PROJECT.

12. Learning, G. C. (2011). Gale Encyclopedia of American Law (3RD E DITION ed.).

13. Mazzone, R. (2009). The Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act. Nonprofit Fiscal Fitness, July 2009.

14. Meghan Drake. (2014). GW to outsource management of $1.375 billion endowment.

15. NACUBO. (2015). U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2014 Endowment Market Value and Change* in Endowment Market Value from FY2013 to FY2014 (Revised February 2015.

16. NCCS. Retrieved from http://nccs.urban.org/about/index.cfm

17. Oxford University. (n.d.). Retrieved from: http://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding

18. Press, O. U. Oxford English Dictionary.

19. Reporter, C. U. (31 JULY 2014). REPORTS AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 2014.

20. statements, R. A. (2013). Cambridge University Endowment Fund.

21. TAMAR LEWIN. (2011). Public Universities Relying More on Tuition Than State Money. Retrieved from The New York Times: http://www.nytimes.com/2011/01/24/education/24tuition.html?_r=3

22. TAMAR LEWIN. (2011, JAN. 24). Public Universities Relying More on Tuition Than State Money. The New York Times.

23. The Sutton Trust (2013). University Endowments – A UK/US Comparison Discussion Paper May 2003.

24. University of Illinois Foundation types of gifts. Retrieved from: http://www.uif.uillinois.edu/TypesOfGifts/default.php

25. Whalen, M. L. (May 2001). A Land-Grant University. Cornell University.

26. أ.د. محمد عبد الحليم عمر. (2006). نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي.

27. البعلبكي, م. (١٩٨٧. قاموس المورد. بيروت: دار العلم للملايين .

28. د. حسن المصري. (1985). فكرة الترست وعقد الاستثمار المشترك في القيم المنقولة.

29. موقع جامعة القروين. (2014):
http://www.alquaraouiyine.com/index.php/2014-01-08-09-43-58/historique-universite-alquaraouiyine

بسم الله الرحمن

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٣٠٧
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٢٦٧٥-٧

المملكة العربية السعودية - الرياض
طريق الدائري الشرقي - حي الريان
الرقم الموحد : 92 000 83 73
جوال : +966 57 096 75 88
البريد الإلكتروني : Info@estithmar.org
الموقع الإلكتروني : www.estithmar.org