

الجامعة السعودية الوقفية مشروع مقترح

إعداد:

د. عبدالمجيد بن عبدالرحمن آل ذؤاد

باحث في مجال الأوقاف

الفكرة:

إنشاء جامعة وقفية، من خلال تفعيل الأوقاف التعليمية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإسهام رجال الأعمال والشركات وبرامج المسؤولية الاجتماعية والمؤسسات المانحة والمواطنين والمقيمين وزُوار الحرمين الشريفين في تمويلها.

الرؤية:

إنشاء جامعة وقفية تعتمد في تمويلها على الأوقاف، وإسهام رجال الأعمال والشركات وبرامج المسؤولية الاجتماعية والمؤسسات المانحة والمواطنين والمقيمين وزُوار الحرمين الشريفين فيها، وعوائد المشروعات الاستثمارية والدراسات والأبحاث.

الإجراءات:

يسعى هذا المقترح لإنشاء جامعة من خلال الإجراءات التالية:

١. عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص.
٢. عقد شراكات مع مؤسسات القطاع غير الربحي.
٣. استغلال المناسب من أوقاف الهيئة العامة للأوقاف لدعم الجامعة.
٤. تأسيس أوقاف خاصة بالجامعة.

٥. تأسيس شركة استثمارية لأوقاف الجامعة.
٦. ابتكار نموذج فريد عالمي للتمويل الجامعي المعتمد على الوقف.
٧. فتح آفاق أمام المسؤولين ورجال الأعمال والقائمين على المؤسسات غير الربحية للإسهام في هذه الجامعة.
٨. تأسيس قنوات دعم عبر المنصات الرسمية؛ لإتاحة الفرص أمام المواطنين والمقيمين وزُوّار الحرمين الشريفين للإسهام في تمويل الجامعة.
٩. التسويق للجامعة في مواسم الحج والعمرة والزيارة.

تمهيد:

أصبح التعليم العالي مقياسًا لتطور الدول، ولقد زادت تكلفته في الأعوام الأخيرة، وأصبح من الضروري إيجاد بدائل مساندة للإنفاق الحكومي؛ فقد نصت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على تعزيز الشراكة مع المؤسسات غير الربحية، وضرورة تفعيل إسهام القطاع الخاص في التعليم.

وانطلاقًا من ذلك يأتي هذا المقترح لمشروع الجامعة السعودية الوقفية، بناءً على الفرص والممكنات التي تزخر بها المملكة العربية السعودية في ظل قيادة خام الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد، ومن هذه الممكنات:

- كثرة رجال الأعمال والشركات الاستثمارية.
- كثرة برامج المسؤولية الاجتماعية.
- وجود كثير من المؤسسات المانحة.
- وجود الحرمين الشريفين، وكثرة قاصديهما، ورغبة كثير منهم في الإنفاق في بلاد الحرمين الشريفين.
- وجود كثير من المواطنين والمقيمين الذين يرغبون في الإسهام بالمجالات التعليمية.
- وجود بعض الأوقاف التعليمية المعطلة.

الاسم المقترح للمشروع: الجامعة السعودية الوقفية

ويشتمل المقترح على الجوانب التالية:

أولاً: منطلقات المقترح، هي:

- مفهوم الجامعة الوقفية.
- التوجهات العالمية والمحلية.
- السياسات والخطط الوطنية.
- التحديات المحلية.

ثانياً: أهداف المقترح.

ثالثاً: آليات المقترح (مجالاته)، وهي:

- الإدارة.
- التمويل.
- الاستثمار.

رابعاً: متطلبات المقترح.

خامساً: معوقات المقترح.

وفيما يلي عرض المقترح بعد تحكيمه من ٣٢ خبيراً في المجالات التالية:

١. أعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة والتخطيط التربوي.
٢. المسؤولون في الجامعات الوقفية.
٣. الخبراء والمستشارون في بيوت الخبرة المعنية بالأوقاف.

أولاً: منطلقات المقترح

انطلق المقترح من المنطلقات التالية:

١. مفهوم الجامعة الوقفية:

هي «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، إضافة إلى ما تشارك فيه غيرها من الجامعات من مصادر التمويل الأخرى»^(١).

٢. التوجهات العالمية والمحلية، وهي:

- 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.
- وجود خبرات ونماذج عالمية ذات صيغ تمويلية مبتكرة.
- قدرة جُلِّ الجامعات الوقفية في العالم على ريادتها في تقديم نموذج أعمال مختلف إلى حد ما عن الجامعات الحكومية أو الخاصة.
- تميز الجامعات الوقفية، وحصولها على اعتمادات أكاديمية أو برامجية (تخصصية).
- سعي الجامعات الوقفية لاستثمار مواردها بالشكل الأمثل والعمل على استمرارياتها.
- ضخامة أوقاف الجامعات الأمريكية كجامعة هارفارد وحسن ترميتها وإدارتها واستثمارها.
- قدرة بعض الجامعات على التحول من الاعتماد على ما تقدمه المؤسسات المانحة بنسبة ١٠٠٪ إلى الاعتماد على التمويل الذاتي بنسبة ١٠٠٪ خلال سنوات يسيرة.
- تأسيس كيانات وقفية ضخمة كأوقاف الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي.

٣. السياسات والخطط الوطنية، وهي:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي نصت «على التعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية» (ص ٣٣)، و«على أن يكون للقطاع غير الربحي فاعلية أكبر في قطاع التعليم» (ص ٦٩).

(١) كالمئذ والهبات والوصايا، وتقديم الخدمات البحثية والاستشارية، واستثمار الخدمات المساندة والمرافق العامة، وعقد الشراكات التعليمية والمجتمعية.

- برامج التحول الوطني ٢٠٢٠ الذي يستهدف «تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم» (ص ٦٣)، ويؤكد على «إشراك القطاعين الخاص وغير الربحي في عملية تحديد التحديات وابتكار الحلول وأساليب التمويل» (ص ١٠).
- نظام الجامعات (١٤٤١هـ) الصادر بقرار مجلس الوزراء ذي الرقم (١٨٣) وتاريخ ١٤٤١/٣/١هـ، والذي نص في المادة الثامنة والأربعين على أنه «يجوز للجامعة أن تنشئ لها - بإشراف مجلس النظارة - أوقافاً يكون لها الشخصية المعنوية المستقلة، وتكون إدارتها وفق القواعد المنظمة التي يقرها مجلس شؤون الجامعات بما لا يتعارض مع شروط الواقفين، ويجوز للجامعة ولأوقافها تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو الدخول فيها شريكاً أو مساهماً وذلك وفقاً للإجراءات النظامية».
- لائحة الجامعات الأهلية (١٤٢٤هـ)، التي نصّت في المادة التاسعة والعشرين على أن إيرادات الجامعة تتكون من: ما تخصصه المؤسسة الخيرية أو الشركة، والرسوم الدراسية، وإيرادات البحوث والدراسات والاستشارات والدورات التدريبية، وريع الأملاك وما ينتج عن التصرف فيها، والمنح الدراسية التي يقدمها الأفراد والمؤسسات والشركات، والإعانات والهبات والأوقاف والوصايا والتبرعات وغيرها.
- نظام الهيئة العامة للأوقاف (١٤٣٧هـ) الذي يبيّن أهمية القطاع الوقفي وإسهاماته في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأكد على تنمية الأوقاف واستثمارها، وضرورة تطوير العمل الوقفي في المملكة العربية السعودية.

٤. التحديات المحلية، وهي:

- ارتفاع معدل الإنفاق الحكومي على التعليم بنسبة ٢٥٪ تقريباً خلال الأعوام الأخيرة.
- اعتماد الجامعات الحكومية على ما تخصصه لها الدولة، وقلة وجود مصادر تمويل أخرى لها، عدا بعض الجامعات، كجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- اعتماد الجامعات الخاصة على الرسوم الطلابية المرتفعة، مما يقلل إقبال الطلاب من بعض فئات المجتمع.
- ضعف استثمار الأوقاف في المجالات التعليمية.
- كثرة خريجي المرحلة الثانوية، حيث يزيد عددهم على ٤٠٠,٠٠٠ طالبا وطالبة؛ مما يتطلب إتاحة الفرصة لهم في التعليم العالي (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).
- ولاسيما مع طلبهم المتزايد على التعليم العالي.

ثانيًا: أهداف المقترح

يسعى هذا المقترح لإنشاء الجامعة السعودية الوقفية لتحقيق الأهداف التالية:

١. عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص.
٢. عقد شراكات مع مؤسسات القطاع غير الربحي.
٣. استغلال المناسب من أوقاف الهيئة العامة للأوقاف لدعم الجامعة.
٤. تأسيس أوقاف خاصة بالجامعة.
٥. تأسيس شركة استثمارية لأوقاف الجامعة.
٦. ابتكار نموذج فريد عالمي للتمويل الجامعي المعتمد على الوقف.
٧. فتح آفاق المسؤولين ورجال الأعمال والقائمين على المؤسسات غير الربحية للإسهام في هذه الجامعة.
٨. الاستفادة من التجارب العالمية كجامعة هارفارد في إدارة الأوقاف واستثمارها.
٩. تطبيق النماذج العالمية المبتكرة في الاعتماد على التمويل الذاتي.
١٠. توظيف التجارب المحلية القائمة كجامعة سليمان الراجحي التابعة لشركة أوقاف سليمان الراجحي.
١١. تأسيس قنوات دعم عبر المنصات الرسمية؛ لإتاحة إسهام المواطنين والمقيمين وزوّار الحرمين الشريفين.
١٢. التسويق للجامعة في مواسم الحج والعمرة والزيارة.

ثالثاً: آليات المقترح ومجالاته:

بناء آليات تحقيق أهداف هذا المقترح وفقاً للفرص والممكنات التي تزخر بها المملكة العربية السعودية، وبناء على واقع إدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية، وما ورد في أدبيات الجامعة الوقفية، والاستفادة من الخبرات العالمية، وذلك في ثلاث مجالات، هي (الإدارة، والتمويل، والاستثمار)، على النحو التالي:

المجال الأول: الإدارة

ويتمثل فيما يلي:

- بناء استراتيجية للجامعة الوقفية تحقق الاستقلال الإداري والمالي.
- وضوح رؤية الجامعة الوقفية ورسالتها في تحقيق الاعتماد على التمويل الذاتي.
- انعكاس استراتيجية الجامعة الوقفية المالية في أهدافها.
- مهمّات مجلس الأمناء ومجلس الإدارة (مجلس الجامعة) والعلاقة بينهما، وعدد أعضائه، وآلية اختيارهم يكون بحسب ما نصّت عليه لائحة الجامعات الأهلية.
- تنوّع تخصصات أعضاء مجلس الأمناء - قدر الإمكان - ليتكون من مختصين في الجوانب (الأكاديمية والمالية والاستثمارية والنظامية والهندسية)؛ لينعكس ذلك على أداء أعضاء المجلس كلّ في تخصصه.
- تغيير أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة أو دورتين؛ لتجديد الطاقات وتنويعها، مع المحافظة على نقل وتتابع الخبرات.
- استقلال الإدارة التنفيذية^(١) في الجامعة الوقفية لتكون في محل المسؤولية الكاملة.
- بناء اللوائح والسياسات التنظيمية لجميع شؤون الجامعة الوقفية.
- تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة الوقفية؛ ليحقق استقلال إدارة الجامعة الوقفية في إدارة شؤونها ومواردها المالية.

(١) الإدارة التنفيذية هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والإدارات غير الأكاديمية.

- تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية والمحاسبية والمشاركة والتمكين) لتحسين الأداء ومنع تضارب المصالح في الجوانب الإدارية والأكاديمية.
- السعي نحو رفع الأداء وضمان قياس المخرجات على المستوى الإداري.
- السعي نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي أو البرامجي على المستوى الأكاديمي؛ لضمان جودة المخرجات التعليمية للجامعة الوقفية.
- التطوير المهني الوقفي للمسؤولين في الجامعات والمؤسسات غير الربحية على فلسفة الجامعة الوقفية وإدارتها.
- بناء معايير لاختيار المسؤولين في الجامعة الوقفية في ضوء المعايير العالمية لإدارة الجامعات الوقفية.

المجال الثاني: التمويل

يتمثل فيما يلي:

- تنوع مصادر تمويل الجامعة الوقفية، عبر (الأوقاف والاستثمار، والدعم الحكومي، والرسوم الدراسية، والبطاقات [القروض الطلابية المؤجلة]، والمنح والهبات والوصايا، وتقديم الخدمات البحثية والاستشارية، واستثمار الخدمات المساندة والمرافق العامة، وعقد الشراكات التعليمية والمجتمعية).
- وضع المؤسسين مبلغًا لتأسيس الجامعة؛ لضمان انطلاق مشروعاتها الوقفية مبكرة.
- الحصول على الدعم الحكومي الكافي سواء أكان في صورة منح طلابية أم قروض حسنة.
- أخذ الرسوم والسعي لإيجاد برامج دعم مساندة.
- عقد شراكات مع المؤسسات المانحة لتقديم المنح الطلابية.
- تسويق الإنتاجية الطلابية والبحثية.
- تقديم قروض طلابية (بطاقات) تسترد بعد التخرج، والسعي لسدادها من جهات داعمة.

- توفير فرص دعم في صورة هبات من المؤسسات المانحة والأفراد.
- إنشاء الجامعة صندوقًا وقفياً بحيث يمكن لأي جمعية أو مؤسسة أو فرد أن يدعم الجامعة من خلال هذا الصندوق.
- تأسيس قنوات دعم عبر المنصات الرسمية كمنصة إحسان وتبرع ومركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية؛ لإتاحة الفرصة عبرها في إسهام المواطنين والمقيمين وزُوار الحرمين الشريفين، وغيرهم.
- التسويق للجامعة في مواسم الحج والعمرة والزيارة.
- الالتزام بمصارف الوصايا والأوقاف في وجوها التي حددها الواقفون.
- توظيف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها الجامعات الوقفية العالمية.
- استقطاب مصادر تمويل جديدة مساندة للجامعة الوقفية، من خلال:
 ١. تقديم الخدمات الاستشارية والبحثية.
 ٢. تكوين الشراكات المجتمعية والتعليمية.
 ٣. تدريب الموظفين والطلاب لإيجاد مصادر تمويل بديلة للجامعة الوقفية.
 ٤. تسويق الخدمات الجامعية بكفاءة ومهارة.
 ٥. توظيف مكانة الجامعة في تقديم البرامج التدريبية بالشراكة مع المؤسسات المتنوعة (الخيرية والتدريبية والمجتمعية وغيرها)؛ لأنها من مصادر التمويل المساندة.

المجال الثالث: الاستثمار

إن إدارة الاستثمار في الجامعات تأخذ ثلاث صور: إمّا أن تكون إدارة الاستثمار إدارةً في الجامعة ضمن هيكلها التنظيمي، وإمّا أن تكون شركة مستقلة والجامعة تشرف عليها، وإمّا أن تكون الجامعة تابعة لشركة أو مؤسسة وقفية كما هي جامعة سليمان الراجحي، فهي أحد مصارف أوقاف الراجحي، وقد تبنى هذا المقترح نموذج (الشركة المستقلة) كما في جامعة هارفارد؛ لكفاءة إدارة الاستثمار فيها، ولأنه الأشهر في كبرى الجامعات الأمريكية، والأكثر مهنية واحترافية واستقلالية.

ويكون لإدارة الاستثمار كما يلي:

- تأسيس شركة استثمارية مستقلة إداريًا وماليًا تتولى إدارة واستثمار أموال الجامعة الوقفية.
- تكوين مجلس إدارة الشركة من مختصين في الاقتصاد والاستثمار والإدارة المالية.
- إشراف إدارة الجامعة على أداء الشركة الاستثمارية.
- تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية والمحاسبية والمشاركة والتمكين) لتحسين الأداء ومنع تضارب المصالح في الجوانب الإدارية والمالية وفق لائحة حوكمة الشركات.
- تنويع مجالات الاستثمار للشركة الاستثمارية، كالاستثمارات البنكية (الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار والأوراق المالية وغيرها)، والاستثمارات المختلفة (العقارية والتجارية والصناعية والزراعية والتقنية والتعليمية وغيرها).
- الاستثمار في مجالات لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة النافذة، كما تنص على ذلك المادة ٢٣ من نظام الهيئة العامة للأوقاف (١٤٣٧هـ).
- بناء ثقافة تنظيمية للشركة الاستثمارية؛ لتزيد من فرصة إصدار قرارات استثمارية متفوقة تساعد في جذب أعلى كفاءات وقفية والمحافظة عليها.
- اعتماد ثقافة الاستثمار على مبدئين بالغي الأهمية للاستثمار الناجح تنتهجهما جامعة هارفارد، هما: استقرار المنظمة، وانضباط العمليات التي يمارسها فريق الاستثمار بشكل ثابت مما يؤدّي نتائج متفوقة على المدى الطويل.
- بناء فريق استثماري متسق ومتجانس، ويمتلك خبرة مهنية عالية، ولديه دراية ومعرفة عن جميع استثمارات الشركة لاسيما الاستثمارات البنكية.
- بناء استراتيجية استثمارية كل (٣-٥) سنوات، والتركيز على النتائج متوسطة المدى؛ لتحقيق الاستدامة المالية للشركة الاستثمارية، وتقويمها دوريًا.

- بناء هيكل تنظيمي لإدارة الاستثمار (الشركة الاستثمارية) بحيث يتضمن (إدارة المخاطر، والتحليل الكمي، والاستثمار، والمراجعة الداخلية) كما في الشركات الاستثمارية.
- ضرورة وجود (إدارة المخاطر) ووضع استراتيجية للتعامل معها بكفاءة وفاعلية؛ لحماية الجامعة من المخاطر المحتملة ورفع مستوى الأمان فيها.
- دراسة الجدوى قبل الدخول في أي مشروع استثماري، واستشارة أهل الاختصاص والخبرة في هذا المجال، وأرشفتها.
- تقسيم العوائد المالية (الأرباح) بما يخدم احتياجات الجامعة، وتنمية الوقف واستثماره في آن واحد، وبما لا يتعارض مع شروط الواقفين والمانحين.
- قيام إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد بأن أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة وفاعلية؛ لحماية الأصول والممتلكات، والتحقق من موثوقية وسلامة وأمن المعلومات المالية والتشغيلية، والالتزام بالمعايير والسياسات الداخلية والأنظمة واللوائح، والتأكد من فاعلية وكفاءة عمليات التشغيل.
- تطبيق المراجعة الخارجية (الرقابة المالية) من قبل مراجع خارجي معتمد؛ لضمان جودة الأداء المالي.
- الإفصاح المالي لأنشطة الشركة الاستثمارية ومواردها وأعمالها وحساباتها وفق ما تقتضيه الأنظمة.
- في حال إخلال إدارة الشركة أو من يقوم مقامها بالمهام الموكلة إليها وتجاوزها فيتولى مجلس الأمناء أو من ينيبه تحريك دعوى قضائية ضدها.

رابعًا: متطلبات تنفيذ المقترح

- وجود الأنظمة والقوانين الداعمة لتطبيق فلسفة الجامعة الوقفية وإدارتها.
- تهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لإنشاء وتأسيس وإدارة الجامعة الوقفية.
- تسهيل الإجراءات من قبل الجهات ذات العلاقة.

- منح إدارة الجامعة الوقفية الاستقلالية والمرونة في إدارتها، وبما لا يتعارض مع شروط الواقفين والمانحين.
- تحديد المهمات والمسؤوليات للقائم على أوقاف الجامعة.
- تحديد مهمات الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها.
- منح إدارة الجامعة الوقفية صلاحية الحصول على قروض - إن دعت الحاجة لها -.
- توفير الدعم المادي اللازم لإنشاء وتأسيس الجامعة الوقفية.
- نشر ثقافة الجامعة الوقفية بين المؤسسات الوقفية.
- إبراز المنجزات التعليمية والبحثية والمجتمعية للجامعات الوقفية العالمية.
- نشر خبرات الجامعات الوقفية على مستوى العالم في أوساط المهتمين بفلسفة الوقف والجامعة الوقفية وإدارتها.
- الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية المعاصرة للجامعات الوقفية لاسيما في إدارتها واستثمارها.
- توفر البيانات والمعلومات اللازمة حول بيئة العمل الوقفي في المملكة العربية السعودية.
- تحفيز القطاع الخاص وأصحاب رؤوس الأموال لدعم أو تأسيس الجامعة الوقفية أو المشاركة فيها مقابل إعفائهم من بعض الضرائب والرسوم أو تخفيضها.
- إسهام المحسنين في تقديم منح طلابية للجامعات الوقفية القائمة.
- وجود بيئة استثمارية آمنة لتنمية أموال الجامعة الوقفية واستثمارها.
- ضرورة تنويع استثمارات الجامعة الوقفية.
- توظيف الحوكمة في إدارة الجامعة الوقفية واستثمارها.
- تطوير أساليب الرقابة على إدارة الشركة الوقفية.
- تحديد ضوابط واضحة ودقيقة لمجالات مشاركة الواقفين في أعمال مجلس إدارة الشركة الاستثمارية دون تجاوز لها.

خامسًا: معوقات تنفيذ المقترح

- افتقاد نظام خاص بالأوقاف الجامعية واستثمارها.
- حداثة تجربة الأوقاف في الجامعات السعودية.
- وجود استراتيجية غير واضحة لتنمية الموارد المالية.
- تدني مستوى الدعم اللازم لإنشاء وتأسيس وإدارة الجامعة الوقفية.
- اعتقاد بعض المانحين أن الجامعات لا تحتاج إلى دعم؛ نظرًا إلى تلقيها دعمًا من الدولة.
- البيروقراطية الإدارية من قبل بعض الجهات ذات العلاقة.
- عدم إثبات ملكية الأوقاف التابعة للجامعة.
- قلة القيادات الوطنية المؤهلة المتخصصة لإدارة الجامعة الوقفية.
- تدخل الواقف أو الواقفين في إدارة شؤون الجامعة الوقفية واستثماراتها.
- إنفاق جميع الموارد المالية في الجوانب التشغيلية.
- تقاطع السلطات بين إدارات ومجالس الجامعة الوقفية.
- قلة الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في الجامعات الوقفية.
- ضعف تطبيق الحوكمة.
- قصور بناء اللوائح والسياسات التنظيمية للجامعة الوقفية.
- التباطؤ في الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- استمرارية الدعم الحكومي.
- عدم وجود سياسات تسعير ملائمة للرسوم الطلابية، والقصور في تطبيق أنظمة التكاليف.
- تدني الاستفادة من الخدمات البحثية والاستشارية.
- ضعف استثمار الخدمات المساندة والمرافق العامة.
- قلة الشراكات المجتمعية والتعليمية.
- مخالفة شرط الواقف بإنفاق مصرف الوقف في غير ما وضع لأجله.

- قلة البرامج التدريبية للتسويق الوقفي.
- انتاج استراتيجيات الثبات والانكماش دون التوسع في استقطاب أوقاف جديدة.
- ميل إدارة الجامعة نحو العمل الاستثماري بمفردها دون الاستعانة بجهة متخصصة في إدارة الاستثمارات.
- ضعف التنوع في مجالات وأساليب إدارة الاستثمار.
- إنفاق العوائد المالية (الأرباح) أو أغلبها في التشغيل دون الاستثمار.
- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية.
- وجود استراتيجيات لإدارة المخاطر المالية المحتملة نظرياً.
- وجود بيئة استثمار ذات مخاطر عالية.
- ضعف الحضور المجتمعي والإعلامي للجامعات الوقفية.

هذا المقترح جاء نتيجة دراسة قام بها الباحث، والدراسة منشورة في كتاب (الجامعة الوقفية: الإدارة والتمويل والاستثمار - دراسة مقارنة بين السعودية وأمريكا وماليزيا) ضمن إصدارات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف عام ١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م.