



معهد البحوث والاستشارات
Research and Consulting Institute



(مشروع التخرج) التدريب الميداني

استراتيجيات تنمية واستثمار الأوقاف لتحقيق الاستدامة المالية

وقف الشفاء الصحي



مقتطفات معرفية علمية وعملية من المقررات لمشروع التخرج

تقديم:

1. يزيد بن أحمد بن عيضة السعدي



نبذة عن مشروع التخرج

- تأتي مادة مشروع التخرج لتنمية قيادات الأوقاف **كاستراتيجية لتطوير قطاع الأوقاف**، لتقدم أنموذجاً علمياً بحثياً تقدمه للمنشأة الوقفية تستنبطه من خلال دراستك العلمية خلال الدبلوم العالي لإدارة الأوقاف والمراجع البحثية المهمة بالأوقاف، يجمع بين النظرية والتطبيق لإعداد وتأهيل قادة العمل الوقفي في المملكة العربية السعودية من خلال عمليات تأهيل شاملة ومقننة وفق احتياجات السوق الوقفي، وتكون قادرة على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الاستمرارية والاستقلالية والاستدامة المالية والإدارية في قيادة الأوقاف.
- وتم تصميم هذا النموذج **بناءً على دراسة الاحتياج الفعلي** لتأهيل القيادات في الأوقاف من خلال التنوع في أدوات البحث العلمي والدراسات العلمية والمراجع ذات العلاقة بالإضافة إلى الدراسات الميدانية على عينات ممثلة للمجتمع والاستفادة من الخبرات العملية المحلية والإقليمية والدولية بما يتناسب مع طبيعة الأوقاف في المملكة العربية السعودية.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

عنوان البحث:

استراتيجيات تنمية واستثمار الأوقاف لتحقيق الاستدامة المالية — دراسة تطبيقية على وقف الشفاء الصحي

مشكلة البحث:

ضعف استثمار الأصول الوقفية وعدم تنوع أدوات الاستثمار مما يؤدي لانخفاض العوائد وعدم الاستدامة.

أسئلة البحث الرئيسية:

- ما مفهوم الاستثمار الوقفي وأهميته في الأوقاف الصحية؟
- ما استراتيجيات تنمية واستثمار الأوقاف في المملكة؟
- ما الأدوات الاستثمارية المتاحة للأوقاف الصحية الخيرية؟
- ما واقع وقف الشفاء الصحي واقتراحات تطويره؟

المنهج: الوصفي التحليلي | النطاق: مكة المكرمة والمدينة المنورة



الدراسة البحثية النظرية

مفهوم الاستثمار الوقفي:

توظيف الأصول الوقفية في مشاريع متنوعة وفق أحكام الشريعة الإسلامية بهدف تنمية العوائد وضمان استمرار المصارف الخيرية.

أهمية الاستثمار الوقفي:

- تحقيق الاستدامة المالية وتخفيف الاعتماد على التبرعات
- صون الأصول الوقفية وتنميتها للأجيال القادمة
- توسيع الخدمات وزيادة عدد المستفيدين
- الإسهام في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

الوقف الصحي الخيري:

وقف موجه لتقديم الرعاية الصحية للمحتاجين يجمع بين التمويل الذاتي واستقبال التبرعات ويقوم على مبدأ التكافل الاجتماعي الإسلامي.



الدراسة البحثية النظرية

استراتيجيات الاستثمار الوقفي الرئيسية:

- الاستثمار العقاري: بناء وتأجير العقارات التجارية والسكنية — الأنسب لوقف الشفاء في مكة والمدينة
- الصناديق الاستثمارية : كصندوق الوقف الصحي
- الصكوك الوقفية: أداة تمويلية تجمع الوقف والاستثمار بعائد دوري ثابت
- الاستثمار المباشر في مشاريع صحية ذات عائد تجاري يمول الخدمات المجانية

الأوقاف في ضوء رؤية 2030:

تستهدف الرؤية رفع مساهمة القطاع غير الربحي من أقل من 1% إلى 5% من الناتج المحلي، وتوفر الهيئة العامة للأوقاف برنامج "استدامة وتمكين" لدعم الأوقاف مالياً وإدارياً.



الدراسة التطبيقية الشاملة لمقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقررات الدبلوم

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف

قياس الأداء الاستراتيجي بمؤشرات واضحة هو السبيل الوحيد لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة الوقفية تسير نحو تحقيق رسالتها.

التحليل البيئي (SWOT) أداة جوهرية تمكن المؤسسة الوقفية من معرفة نقاط قوتها واستثمار الفرص وتجنب التهديدات.

الخطة الاستراتيجية الوقفية لا تُبنى على الحاضر فقط، بل تنطلق من رؤية مستقبلية واضحة تُعظّم الأثر الخيري للأجيال القادمة.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من مبادئ الإدارة الوقفية

الحوكمة الرشيدة في الوقف تشمل الشفافية والمساءلة والإفصاح، وهي أساس الثقة بين المؤسسة الوقفية والمجتمع والمتبرعين.

مبدأ الاستدامة في الإدارة الوقفية يعني أن يكون الوقف قادراً على تحقيق مصارفه الخيرية دون الاعتماد الكلي على التبرعات الخارجية.

الإدارة الوقفية الناجحة تقوم على الفصل الواضح بين ملكية الأصل الوقفي وإدارته، مما يحمي الوقف من الإهمال والضياع.



ممارسات مبادئ الإدارة الوقفية

تطبيق منظومة حوكمة متكاملة تشمل مجلساً استشارياً
مستقلاً، وآلية شكاوى وتظلمات لضمان الشفافية
والمساءلة.

اعتماد لائحة تنظيمية واضحة لإدارة وقف الشفاء
تُحدد الصلاحيات والمهام، ونشر تقارير دورية
للمستفيدين والمتبرعين.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من إدارة الجودة الوقفية

التحسين المستمر (Kaizen) في المؤسسات الوقفية يبدأ بقياس الواقع، ثم تحديد الفجوات، ثم وضع خطط تصحيحية قابلة للتطبيق.

رضا المستفيد في المؤسسة الوقفية الصحية هو مؤشر جودة أساسي لا يقل أهمية عن المؤشرات المالية والتشغيلية.

إدارة الجودة في الوقف لا تعني فقط جودة الخدمة المقدمة، بل تمتد لتشمل جودة القرار الإداري وجودة توزيع المصارف على المستحقين.



ممارسات الجودة الوقفية

السعي للحصول على شهادة الجودة معايير ISO
الاعتماد الوقفي، وإنشاء وحدة داخلية لمتابعة جودة
الخدمات الصحية المقدمة.

تطبيق استبانات دورية لقياس رضا المرضى
المستفيدين من وقف الشفاء، ومراجعة إجراءات
الصرف لضمان وصول الدعم للمستحقين فعلاً.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

الإدارة المالية في
الأوقاف

إدارة الجودة
الوقفية

مبادئ الإدارة
الوقفية

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

فقه الوقف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من الإدارة المالية في الأوقاف

الرقابة المالية الداخلية والخارجية
في المؤسسة الوقفية ليست ترفاً
إدارياً، بل ضرورة شرعية وقانونية
لحماية حقوق الموقوف عليهم.

الفصل بين حسابات الأصل الوقفي
وحسابات الربح مبدأ محاسبي
أساسي يحمي الوقف من الخلط
ويضمن سلامة القرارات المالية.

الميزانية التقديرية للوقف أداة
تخطيطية محورية تضمن توازن
الإيرادات والمصروفات وتجنب
الوقف العجز المالي غير المتوقع.



ممارسات الإدارة المالية في الأوقاف

توظيف مدقق مالي خارجي مستقل لمراجعة حسابات الوقف سنوياً، وتطبيق معايير المحاسبة الوقفية AAOIFI الصادرة عن هيئة

إعداد ميزانية سنوية تفصيلية لوقف الشفاء تُفرّق بين بنود الأصول الاستثمارية ومصاريف العلاج، مع مراجعة مالية نصف سنوية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

الإدارة المالية في
الأوقاف

إدارة الجودة
الوقفية

مبادئ الإدارة
الوقفية

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

فقه الوقف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من التنمية والاستثمار في الأوقاف

منصة وقف الشفاء بالشراكة مع
منصة إحسان تغطي التأمين الصحي
لنحو 2400 مستفيد — نموذج
ناجح لتوظيف التحول الرقمي في
خدمة الوقف الصحي.

المحفظة العلاجية بقيمة 10
ملايين ريال بالشراكة مع عجلان
وأخوانه الخيرية تجسد نموذج
الشراكة بين الأوقاف والقطاع
الخاص لتعزيز الأثر الصحي.

صندوق الشفاء الصحي الوقفي
يستهدف جمع 166 مليون ريال
لتوسيع التغطية الصحية للمقيمين
غير المشمولين بالرعاية المجانية أو
التأمين الصحي.



ممارسات التنمية والاستثمار في الأوقاف

تطوير محافظ علاجية بالشراكة مع القطاع الخاص
(محفظة عجلان 10 ملايين ريال)، وإنشاء مستشفى
السلام الوقفي، وتطوير التأمين الصحي التعاوني.

إطلاق صندوق الشفاء الصحي الوقفي بهدف 166
مليون ريال، والشراكة مع منصة إحسان لاستقبال
التبرعات الرقمية وتغطية التأمين الصحي لـ 2400
مستفيد.



مقررات الدبلوم

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من إدارة الموارد البشرية في الأوقاف

التدريب المستمر للعاملين في
الوقف الصحي على مهارات الإدارة
الوقفية والتعامل مع المرضى
المحتاجين يرفع جودة الخدمة
ويُعظم الأثر الإنساني.

التطوع المنظم في المؤسسات
الوقفية الصحية يُخفض التكاليف
التشغيلية ويُعزز الانتماء المجتمعي،
بشرط وجود برنامج تطوع واضح
ومُهيكَل.

الكادر البشري المؤهل هو العمود
الفكري للمؤسسة الوقفية؛ فبدون
إداريين يؤمنون بالرسالة الوقفية
ويمتلكون الكفاءة لا يمكن تحقيق
الاستدامة.



ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأوقاف

وضع نظام حوافز غير مادية للموظفين المتميزين،
وانشاء قاعدة بيانات للمتطوعين المتخصصين في
القطاع الصحي لتفعيل دورهم في خدمة المرضى.

اعتماد خطة تدريبية سنوية لموظفي وقف الشفاء
تشمل مهارات الإدارة الوقفية وآداب التعامل مع
المرضى، وبرنامج تطوع منظم لاستقطاب المتطوعين.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من فقه الوقف

الوقف النقدي جائز فقهياً وفق رأي جمهور العلماء المعاصرين، وهو ما يُتيح لوقف الشفاء استقبال التبرعات النقدية المستمرة وتوظيفها استثمارياً.

الوقف الصحي الخيري يندرج تحت مقصد حفظ النفس أحد مقاصد الشريعة الإسلامية الخمسة، مما يمنحه أولوية خاصة في سلّم الأعمال الخيرية.

شرط الواقف مُعتبر شرعاً ما لم يُخالف نصاً شرعياً؛ وهذا يعني أن وقف الشفاء ملتزم بتوجيه التبرع نحو علاج المرضى المحتاجين تحديداً.



ممارسات فقه الوقف

استحداث صيغة الوقف المعاصرة لاستقطاب تبرعات صغيرة متجددة، والتنسيق مع هيئة الأوقاف أو الهيئات الشرعية المعتمدة للحصول على الفتاوى اللازمة للأدوات الاستثمارية الجديدة.

الالتزام بشرط الواقف في توجيه الربح لعلاج المرضى المحتاجين، والاستناد لآراء هيئة كبار العلماء في مسائل الاستثمار الوقفي الحديثة.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
		الأثر الاجتماعي في الأوقاف		



مقتطفات من التشريعات والأنظمة في الأوقاف

برنامج استدامة وتمكين الصادر عن
الهيئة العامة للأوقاف يُمثّل فرصة
ذهبية للأوقاف الصحية لتطوير
قدراتها المؤسسية والحصول على
الدعم التقني.

الهيئة العامة للأوقاف في المملكة لا
تقتصر على الإشراف والرقابة، بل
تُقدم برامج دعم وتأهيل مؤسسي
يُمكن الأوقاف من تحقيق أهدافها
بكفاءة أعلى.

نظام الأوقاف السعودي المحدث
يُوفر إطاراً تنظيمياً متكاملاً يُعزز
استقلالية المؤسسة الوقفية
ويحميها من التدخل غير المبرر في
إدارتها.



ممارسات التشريعات والأنظمة في الأوقاف

الانضمام لبرنامج استدامة وتمكين التابع للهيئة العامة للأوقاف، والاستفادة من الدعم التقني والمؤسسي المتاح لتطوير الأداء الإداري والاستثماري.

تسجيل وقف الشفاء الصحي رسمياً لدى الهيئة العامة للأوقاف والامتثال الكامل للأنظمة واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات الوقفية في المملكة.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
		الأثر الاجتماعي في الأوقاف		



مقتطفات من تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية

شركات المسؤولية الاجتماعية مع
شركات القطاع الخاص في مكة
والمدينة تُوفر مصدراً تمويلياً إضافياً
لوقف الشفاء دون المساس
باستقلاليتهم.

الصكوك الوقفية أداة تمويلية
إسلامية مبتكرة تتيح للوقف جمع
أموال كبيرة من عموم المتبرعين
وتوظيفها في مشاريع ذات عوائد
مستدامة.

التمويل المتنوع للمؤسسة الوقفية
الصحية يعني عدم الاعتماد على
مصدر واحد؛ بل الجمع بين العوائد
الاستثمارية والتبرعات والشركات
المؤسسية.



ممارسات تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية

إصدار صكوك وقفية صحية لتمويل مشاريع الوقف الكبرى، وإطلاق برنامج وقف مؤسسي يستهدف المنشآت الصحية والشركات الطبية العاملة في المنطقتين.

تفعيل دور الشراكات، والتواصل مع شركات القطاع الخاص لإبرام اتفاقيات مسؤولية اجتماعية لصالح الوقف.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف

التقرير السنوي للمؤسسة الوقفية
وثيقة ثقة قبل أن يكون وثيقة
محاسبية؛ فنشره بشفافية يُعزز ثقة
المتبرعين ويستقطب مانحين
جداً.

الرقابة الشرعية والمالية معاً
ضمانتان لا يمكن الاستغناء عن
إحدهما؛ فالرقابة الشرعية تضمن
الامتثال لأحكام الوقف والرقابة
المالية تضمن كفاءة الصرف.

القوائم المالية الوقفية تختلف عن
القوائم التجارية؛ فالهدف ليس
الربح بل الإفصاح عن مدى الوفاء
بالتزامات الوقف تجاه المستفيدين
والموقوف عليهم.



ممارسات المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف

تطبيق نظام محاسبة إلكتروني متخصص في
المؤسسات الوقفية، وتشكيل لجنة رقابة مالية
وشرعية داخلية تتابع الصرف وتقدم تقارير فصلية.

إعداد قوائم مالية سنوية وفق معايير AAOIFI ونشرها
للعام، وتعيين مراجع خارجي مستقل لتدقيق
حسابات وقف الشفاء سنوياً.



مقررات الدبلوم

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من الأثر الاجتماعي في الأوقاف

التوثيق المنهجي لقصص الشفاء
والتعافي لمستفيدي وقف الشفاء
أداة تسويقية إنسانية فعّالة تُحفّز
التبرع وتُعزز الهوية المؤسسية
للقوف.

قياس العائد الاجتماعي على
الاستثمار (SROI) في وقف الشفاء
يُظهر أن كل ريال يُنفق على علاج
مريض محتاج يُنتج قيمة اجتماعية
تتجاوز قيمته المادية بمراحل.

الأثر الاجتماعي للوقف الصحي لا
يُقاس بعدد المرضى فقط، بل بمدى
تحسّن جودة حياتهم وقدرتهم على
العودة للإسهام في بناء مجتمعهم.



ممارسات الأثر الاجتماعي في الأوقاف

لحساب العائد الاجتماعي على SROI اعتماد منهجية الاستثمار الوقي، وإنشاء منصة رقمية تعرض قصص شفاء المستفيدين لتعزيز الثقة واستقطاب المتبرعين.

توثيق حالات المرضى المستفيدين وقياس التحسن الصحي الحادث بعد تدخل الوقف، ونشر تقرير سنوي للأثر الاجتماعي يُبرز عدد المستفيدين وطبيعة الخدمات.



الخطوة المقبلة

- تم تحديد المجال: التنمية والاستثمار في الأوقاف، وذلك لأهميته في تحقيق الاستدامة المالية لوقف الشفاء الصحي في منطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة..
- خطة التطوير تشمل: تنويع المحفظة الاستثمارية، تعزيز استقطاب التبرعات، تطبيق الحوكمة والشفافية، وقياس الأثر الاجتماعي.



الخطوة المقبلة: ما هو المجال الذي سنركز عليه؟

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد
البشرية في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات والأنظمة
في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



الخطوة المقبلة: ما هو المجال الذي سنركز عليه؟



مخرجات مشروع التخرج لوقف الشفاء الصحي:

- دراسة نظرية شاملة في الاستثمار الوقفي الصحي وأدواته
- تحليل SWOT لواقع وقف الشفاء الصحي
- خطة استثمارية مقترحة لتنويع محفظة الأصول وتحقيق الاستدامة
- آليات لتعزيز استقطاب التبرعات عبر المنصات الرقمية
- إطار للحوكمة والشفافية وقياس الأثر الاجتماعي
- توصيات تنفيذية قابلة للتطبيق على أرض الواقع



● الهيئة العامة للأوقاف. (2025). إنجازات الهيئة العامة للأوقاف في 2024. وكالة الأنباء السعودية.

● الهيئة العامة للأوقاف. برنامج استدامة وتمكين. www.awqaf.gov.sa

● المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص والأمم المتحدة. (2021). مساهمة الأوقاف في رؤية 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

● الشهري، أماني بنت زهير. (2021). واقع المؤسسات الوقفية في المجتمع السعودي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 67(1).

● شركة الراجحي المالية. صندوق الأوقاف الصحية. منصة تداول — السوق المالية السعودية.

● وقف السنبله الخيري. (2025). كيف تسهم الأوقاف في تحقيق رؤية المملكة 2030. alsunbulah.sa

● ويكيبيديا العربية. (2024). الوقف في المملكة العربية السعودية.



فهرس المحتويات

- الفصل الأول: خطة البحث (عنوان، مشكلة، أسئلة، أهداف، أهمية، منهج، حدود)
- الفصل الثاني: الدراسة النظرية (مفهوم الاستثمار الوقفي — استراتيجيات التنمية)
- الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (وقف الشفاء الصحي — التحليل والواقع)
- الفصل الرابع: التوصيات وخطة التطوير (المحفظة الاستثمارية — الحوكمة — قياس الأثر)
- الفصل الخامس: النتائج والخاتمة والتوصيات
- المصادر والمراجع

