

# جایگاه مدیریت شهری در بهره‌دهی موقوفات

## چکیده

بررسی نقش مدیریت در افزایش بهره‌دهی نهاد وقف است. نویسنده معتقد است که وقف تنها یک عمل عبادی نیست، بلکه بعد اقتصادی آن نیز مهم است؛ از این رو مانند هر عمل اقتصادی دیگر، افزایش بهره‌دهی آن باید مد نظر قرار گیرد. این کار هم جز با یک مدیریت منسجم و دارای برنامه میسر نمی‌شود. وی نخست از ضرورت افزایش بهره‌دهی سخن می‌گوید. سپس روش‌های این امر را بازگو می‌کند. آنگاه از اصلاحات تشکیلاتی و بهره‌گیری از روش‌های نوین اداره وقف یاد کرده، شاخص‌های بهره‌وری و کارآمدی را مطرح می‌کند که عبارت است از تداوم، تأمین نیازهای ضروری جامعه، شمول، تخصص و دلسوزی مدیریت وقف، تأمین غایات و اهداف شریعت. در ادامه با تفصیل بیشتر از روش‌های افزایش بهره‌دهی سخن می‌گوید و دامنه این امر را به نظام آموزشی و نیروی انسانی می‌کشد. در نهایت هم از آثار بهره‌وری و شناسایی متغیرهای آن سخن می‌گوید.

## کلیدواژه

بهره‌دهی وقف، کارآمدی وقف، مدیریت وقف، وقف و غایات شریعت.



اباذر نصر



## مقدمه

هم سودها، ثمرات و عایدات آن است که در هر دوره حسابرسی باید محاسبه گردد و در صورت کاهش شاخص‌های سوددهی، مدیریت و دیگر عوامل مؤثر به ارزیابی و اصلاح سازمان پردازند. این مقاله از مرحله تأسیس وقف سخن نمی‌گوید، بلکه در صدد بررسی بهره‌دهی وقف در مرحله تداوم است. البته این موضوع را با مدیریت شهری می‌سنجد و تعامل این دو را بررسی می‌کند. مدیریت شهری در این مقاله فقط شهرداری یا استانداری نیست، بلکه شامل مدیریت وقف (بالاخص سازمان اوقاف) هم می‌شود. یعنی مدیریت شهری و مدیریت وقف باید برای بهره‌وری موقوفات تدبیر و برنامه‌ریزی کند.

## راه‌کارهای افزایش بهره‌وری

مدیریت شهری با اجرای مکانیسم‌هایی می‌تواند بهره‌وری وقف را افزایش دهد و از فوائد و سوددهی وقف در خدمت‌رسانی به مردم و ارتقای زندگی آحاد جامعه استفاده نماید. اما قبل از هر چیز باید گفت در نظر نویسندگان، وقف یک عمل عبادی صرف مثل نماز نیست، بلکه مقوله‌ای اقتصادی مانند اجاره، شفعه و احیای موات است و قوام آن به

شهر صرفاً یک مکان جغرافیایی نیست، بلکه مجموعه‌ای از متغیرهای درهم‌تنیده و متعامل است که سرنوشت فرد و جمع را رقم می‌زند و حیات مادی و معنوی آحاد جامعه منوط به آن است. یعنی شهر و محیط شهری، تعیین‌کننده رفتارها، اندیشه‌ها، روان‌شناسی و اخلاقیات افراد است. به همین دلیل ضروری است مدیریت شهری روش‌های کاملاً تجربه‌شده و عقلایی را در اداره شهر به کار گیرد تا شهری با ساختار مطلوب تأسیس شود. مطلوب یعنی خدمات شهری به خوبی ارائه گردد و نهادهایی با کارآمدی لازم به وجود آید.

یکی از ده‌ها نهاد مؤثر در ساختار شهر، وقف است. وقف بسان مؤسسه یا نهاد مهمی است که فقط ایجاد آن سودمند نیست، بلکه علاوه بر اینکه در مرحله ایجاد و تأسیس باید با دقت و متناسب با ظرفیت‌ها و اولویت‌ها طراحی شود، در مرحله تداوم هم باید به گونه‌ای اداره شود که همواره سوددهی مطلوب داشته باشد. نهاد وقف مانند دیگر نهادها ورودی و خروجی دارد: ورودی آن اموال موقوفه است که در وقف‌نامه، ابعاد آن مشخص شده است. خروجی آن

بهره‌دهی آن است. واقفان اموالی را وقف می‌کنند تا دیگران را منتفع کنند. البته فقهای مسلمان سه نوع وقف برشمرده و برای هر یک ویژگی‌هایی منظور کرده‌اند: وقف خیری، وقف دینی (عبادی) و وقف خانوادگی (ذُرّی).

این تقسیم‌بندی بر اساس غایت و هدف واقف است. چرا که گاهی واقف در صدد منفعت رساندن به جامعه مثل اطعام یتیمان، تأمین پوشاک برهنگان و ساختن مدرسه برای تعلیم علوم است. به این گونه از وقف، «وقف خیری» می‌گویند.

گاهی واقف در صدد توسعه معنویت جامعه و رشد دینداری است؛ به همین دلیل مسجد می‌سازد یا قرآن چاپ می‌کند یا مجالس روضه و وعظ برپا می‌کند. این گونه وقف‌ها دینی و مذهبی است.

نوع سوم وقف خانوادگی است و واقف اموال خود را برای فرزندان خود یا برای نوادگان یا همسر خود وقف می‌کند. هر چند در مورد نوع سوم تشکیک‌هایی شده است؛ زیرا آن را راهی برای فرار از مالیات یا روشی برای کلاهبرداری دانسته‌اند، ولی حتی اگر همین نوع سوم هم منطبق با ضوابط شرع اجرا شود،

تأثیرات و آثار عام المنفعه فراوانی در پی خواهد داشت.

از سوی دیگر گاه قلمرو کسانی که منفعت می‌برند وسیع است و شامل همه افراد جامعه می‌شود، و گاه ضیق است و تنها مشتمل بر اعضای خانواده است؛ نیز گاه منفعت مادی و گاه معنوی است، ولی به هر حال باید منفعت وجود داشته باشد. به همین دلیل در تعریف وقف آمده است: «تحییس المال و تسبیل المنفعه» که می‌بینیم واژه منفعت در تعریف قید شده است.

علت تأکید کارشناسان بر بهره‌وری وقف به دلیل ضرورت‌هایی هست که وجود دارد. برخی از این ضرورت‌ها عبارتند از:

- کاهش بهره‌وری به مسایلی همچون تورم، بیکاری، سود کم و غیره منجر می‌شود و در مقابل، افزایش بهره‌وری این بحران‌ها را از بین می‌برد.

- خوشبختی، سعادت و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده و بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت‌ها و تلاش‌ها در بخش‌های مختلف اجتماعی - اقتصادی است. احادیثی از ائمه معصومین علیهم‌السلام نقل شده که فقر همدوش

کفر است<sup>۱</sup>. جامعه بدون بهره‌وری و درآمد یعنی جامعه فقیر، و جامعه فقیر به کفر و شرک روی می‌آورد.

- برای دولت‌ها، بهبود و ارتقای بهره‌وری در فعالیت‌ها، تنها شق جایگزین افزایش مالیات‌ها و یا ارائه خدمات کمتر است<sup>۲</sup>؛ یعنی وقتی مردم به رفاه نسبی دست یافتند، بهتر مالیات می‌دهند و دولت لازم نیست به تأمین همه نیازهای آنها بپردازد.

اما روش‌های افزایش منافع، درآمدها و سوددهی موقوفات عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی در چارچوب خط مشی و اهداف وقف موجود در وقف‌نامه و توصیه‌های واقف؛

۲. به‌کارگیری زمین‌ها و ساختمان‌های بدون استفاده و اجرای طرح‌های اقتصادی در این گونه مکان‌ها؛

۳. افزایش اجاره؛

۴. ساخت بناهای جدید در زمین‌هایی که مقرون به صرفه است؛

۵. شناسایی کارهای جدید بر طبق

نیازها و مقتضیات نو. یعنی در هر دوره درآمدزایی تابع متغیرهای جدید است.

در شرائطی کشاورزی سودآور بود، ولی در عصر جدید فروش خدمات به‌ویژه عرضه خدمات آموزشی در مقطع عالی

سودآوری دارد.

۶. اجرای برنامه‌های سودافزایی؛ شامل:

الف - تبدیل به احسن؛

ب - تبدیل بخشی از آن به احسن؛

ج - تغییر کاربری؛

د - فروش موقوفه و تبدیل به پول نقد

و سپرده‌گذاری یا اجرای امور بانکی؛

ه - فروش اوراق مالی<sup>۳</sup> برای جلب

مشارکت همگانی در جهت بازسازی یا

توسعه موقوفه.

برخی پژوهشگران بهره‌دهی وقف را

وابسته به متغیرهای زیر دانسته‌اند:

- در جهت تطبیق مسائل مربوط به

موقوفات با شرایط تحولات سریع جهان

امروز، روش‌ها و برنامه‌های جدیدی

سازگار با نیت واقفین و با حفظ اصالت

وقف تهیه و اجرا شود؛

- استفاده از نیروهای متخصص و

آموزش‌دیده در اداره بهتر اوقاف به

منظور توسعه وقف و افزایش هر چه

بیشتر درآمدهای حاصله از اوقاف؛

- در جهت اصلاحات تشکیلاتی،

همان گونه که در بسیاری از کشورهای

اسلامی وزارت خاصی تحت عنوان

وزارت اوقاف امور مربوط به اوقاف را به

عهده دارد، در کشور ما نیز به نظر می‌رسد

باید مسئله جایگاه مناسب اوقاف در تشکیلات نظام اداری کشور مورد مطالعه و بررسی مجدد قرار گیرد. با توجه به دامنه وسیع موقوفات و وجود ابهامات متعدد شرعی و قانونی به خصوص در مواردی که نوع وقف موضوعیت خود را از دست داده؛ مثلاً موقوفه تخریب شده و عملاً از حیز انتفاع خارج شده است، باید تدابیر لازم برای احیا و بازسازی این موقوفات اتخاذ شود و شرایط برای تغییر کاربری این قبیل اوقاف فراهم شود.

- برخی از شیوه‌های نوین برای اداره اوقاف که توسط دیگر کشورهای اسلامی و یا نهادهای اسلامی معرفی شده و با مقررات شرعی منافات ندارد، پس از تعدیلات لازم اجرا شود. مثلاً در یک شیوه جدید بانکداری اسلامی، بانک با یک مؤسسه وقفی در یک طرح مشخص سرمایه‌گذاری مشارکتی می‌کند. به این ترتیب که سود خالص به دست آمده از طرح، طبق میزان درصد مشارکت هر کدام در سرمایه‌گذاری، میان آنها تقسیم می‌شود. ضمناً دو طرف در قرارداد جداگانه‌ای توافق می‌کنند قسمتی از سود خالص جهت پرداخت تدریجی سهم بانک اختصاص یابد؛ به گونه‌ای که سهم اصلی بانک به تدریج کاهش یافته، سهم

طرف دوم (اوقاف) افزایش می‌یابد تا نهایتاً مالکیت کلی طرح به طور کامل به مؤسسه وقفی بازمی‌گردد.

- ترویج هر چه بیشتر فرهنگ وقف و اطلاع‌رسانی همه‌جانبه لازم است. برای مثال کاربردهای جدید وقف به مردم معرفی و روش‌هایی که زمینه حضور عموم افراد را فراهم می‌کند تبیین گردد. شاید به ندرت صاحب سرمایه‌ای پیدا می‌شود که بتواند یک بیمارستان کامل وقف کند، ولی اگر تدابیری اندیشیده شود که سرمایه‌گذاران کوچک نیز حتی در زمینه خرید یک دستگاه خاص و یا تجهیز یک اتاق خاص در بیمارستان اقدام کنند و نام واقف به نحوی روی وسیله و یا اتاق مزبور ثبت شود، در ترویج فرهنگ وقف مؤثر خواهد بود.

- اختصاص دادن بخشی از مطالب کتاب‌های درسی اقتصاد به موضوع وقف، شناخت و اهمیت آن و تشویق و حمایت هر چه بیشتر طرح‌های تحقیقاتی مربوط به وقف. جای تأسف است که در هیچ یک از کتب درسی اقتصاد و حتی کتب اقتصاد اسلامی که تا به حال تهیه و تدوین شده، به وقف و اهمیت آن توجه لازم نشده است.

- معرفی و تجلیل از واقفان گذشته

و حال به صورت‌های مختلف در قالب برنامه‌های تلویزیونی، انتشار کتاب و گزارش‌های مخصوص در مجلات و مطبوعات، به گونه‌ای که مردم بدانند جامعه و مسئولان از کارهای خیر آنها تقدیر می‌کنند.<sup>۴</sup>

هر یک از موارد فوق‌الذکر در گوشه‌ای از وقف مؤثر است، که اگر مجموعاً اجرا شود، نظام وقفی را به طور وسیع تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### شاخص بهره‌وری

بهره‌وری که با کلماتی نظیر کارآمدی و موفقیت بیان می‌شود، تابع شاخص‌های متعدد است. گاه در مردم، واقفانی دیده می‌شوند که شاخص‌های خاصی مطرح می‌کنند. برای نمونه تقرب به خداوند و ذکرگویی را موجب موفقیت می‌دانند. به عبارت دیگر، عموم مردم مسلمان کمتر به فکر شاخص‌های علمی و تخصصی برای موفقیت موقوفاتند و برعکس مقولاتی مثل امداد غیبی، دعا و نیایش را موفقیت‌زا می‌دانند. البته به دلیل اینکه موقوفات متعدد و متنوع است، این شاخص‌ها هم گوناگونند، اما می‌توان سه دسته شاخص در نظر گرفت:

نخست شاخص‌های عمومی که برای

همه انواع وقف مشروعیت دارد. دوم شاخص‌های مربوط به وقف عبادی؛ سوم شاخص‌های مرتبط با وقف خیری.

در اینجا فقط شاخص‌های مربوط به همه وقف‌ها و به عبارت دیگر شاخص‌های عمومی مطرح می‌شود:

#### ۱. ماندگاری و تداوم:

هر چه موقوفه بیشتر تداوم پیدا کند و هر چه زیاده‌تر در اختیار خاستگاه‌های واقف باشد، این وقف موفق‌تر و کارآمدتر و به اصطلاح بهره‌وری آن بیشتر است. چیزی که وقف را از سایر نهادهای مالی اسلام متمایز می‌سازد، ماندگاری اصل موقوفه است که حتی از معنای لغوی وقف نیز برداشت می‌شود. فرهنگ نامه آکسفورد هم، به دوام و همیشگی بودن وقف اشاره دارد.<sup>۵</sup>

فقه‌های شیعه بر ابدیت وقف تأکید کرده‌اند و این دیدگاه به قوانین و مصوبات هم راه یافته است، اما در برخی مذاهب وقف را از نظر مدت، دو نوع دانسته‌اند: وقف دائم و وقف موقت.

وقف دائمی آن است که مال وقف‌شده تا ابد به همان صورت باقی خواهد ماند. وقف موقت آن است که مدت زمان

آن توسط وقف‌کننده یا قانون تا زمانی مشخص تعیین می‌شود و پس از آن مال وقف‌شده از قید وقف آزاد می‌شود.

نظر عموم فقهای اهل سنت آن است که اوقاف در اصل ابدی و دائمی است؛ زیرا وقف به منظور آن انجام می‌شود که عمل خیر صدقه جاریه و دائمی باشد؛ لذا تعیین زمان برای آن با این ویژگی تناقض دارد و فقها هم شرط کرده‌اند که در وقف باید آخرین بهره‌برداری از آن، جهت خیری باشد که هیچ‌گاه قطع نشود و هر وقفی که مصرفی برای آن از سوی وقف‌کننده تعیین نشده باشد به فقرا و مساکین تعلق خواهد گرفت.

البته اصل ابدیت مشروط به طبیعی بودن شرائط است، اما اگر شرائط خاصی پیش آید و امکان تداوم وقف نباشد، از این اصل عدول می‌شود.

قانون اوقاف مصر نیز پیش از اینکه وقف خانوادگی را لغو کند تأکید داشت بر اینکه تعیین مدت زمان وقف خانوادگی، با تعیین مدت یا طبقات نسل باید باشد.

البته واضعان این قانون، آن را از مذاهب فقهی نگرفته بودند، بلکه تکیه آنان بر مصلحت بود با استناد به این واقعیت که در وقف خانوادگی دائم، در

بسیاری از موارد پس از گذشت زمانی دراز نسبت مستحقان وقف کم می‌شود و در نتیجه مال موقوف بی‌صاحب و بلا تکلیف می‌ماند و ضایع شده، یا از بین می‌رود، ولی این استدلال قابل نقد است؛ زیرا در صورت فقدان مستحق یا فقدان موقوف لأجله، حاکم شرع یا محتسب یا ناظر وقف موارد دیگری برای مصرف پیدا می‌کنند.

#### ۲. تأمین نیازهای ضروری جامعه:

وقفی موفق‌تر و کارآمدتر است که بهتر و بیشتر بتواند نیازهای ضروری مردم را تأمین نماید.

#### ۳. شمول وقف:

هر مقدار وقف بتواند اقشار و آحاد بیشتری را زیر چتر حمایتی خود بگیرد، موفقیت‌آمیزتر و دارای بهره‌وری افزون‌تر است.

#### ۴. تخصص و دلسوزی مدیریت

#### وقف:

مدیریت وقف هر اندازه متخصص‌تر و دلسوزتر (تعهد و تخصص در کنار هم در مدیریت) باشد، بهره‌وری و موفقیت وقف افزایش می‌یابد.

#### ۵. تأمین غایات و اهداف شریعت:

وقف هر چه بتواند بیشتر غایات و مقاصد شریعت و دین را اجرایی کند،

- شاخص‌های ایمنی: نسبت حادثه، تعداد روزهایی که به طور پیوسته حادثه‌ای نبوده است؛  
- شاخص‌های انگیزه و روحیه: تعداد پیشنهادهای بهبود، میزان غیبت، میزان استعفا و...؛

- شاخص‌های طراحی: ارزش افزوده هر طرح، نسبت ارزش افزوده به طراحان و... .

با در نظر گرفتن متغیرهای فوق به اندازه‌گیری بهره‌وری می‌توان رسید. تحلیل بهره‌وری، علل افزایش یا کاهش بهره‌وری را مشخص و ما را به سمت بهبود آن با تخصیص بهتر منابع، روش‌های کار پیشرفته‌تر و استفاده کاراتر از داده‌ها برای تولید خروجی (ستاده) بیشتر با کیفیت بالاتر هدایت می‌کند.<sup>۷</sup>

هدف از اندازه‌گیری، بهبود عملکرد و سوددهی است. ضمناً مدیری که کار اندازه‌گیری بهره‌وری را انجام می‌دهد ابتدا باید ببیند که خود بهره‌وری دارد یا نه.

جهت اندازه‌گیری روش‌های مختلفی وجود دارد. بهترین راه حل این است که هر اداره، شرکت، شخص و... پس از مطالعات و آشنایی با مفاهیم بهره‌وری و کیفیت و بی‌آنکه تنها بر تئوری تکیه داشته

بهره‌وری آن بیشتر است. اگر یکی از مقاصد دین برپایی جامعه آبرومند و ثروتمند و آباد باشد، و وقف به افزایش ثروت و فقرزدایی کمک کند، این وقف بهره‌وری و موفقیت بیشتر دارد.

اما فرمول‌های ارزیابی شاخص‌های بهره‌وری کدامند؟ چند فرمول هست که با چینش متغیرهای ویژه، بهره‌وری را اندازه می‌گیرند.

معمولاً برای ارزیابی بهره‌وری، تغییرات حاصل در شاخص‌ها را در طی زمان معین، ارزیابی می‌کنند. برای نمونه متغیرهایی در ارتباط با بهره‌وری بررسی می‌شود:

- شاخص‌های تولید: متوسط تولید روزانه یا ماهانه کل و نیز متوسط تولید ماهانه یا سالانه هر شخص نشانگر بهره‌وری او است؛

- شاخص‌های کیفیت: شکایات مشتریان، نسبت ضایعات، نسبت دوباره‌کاری، نسبت قراضه‌ها و دورریزها، نسبت فروش به هزینه ضایعات، نسبت فروش به هزینه دوباره‌کاری به خوبی می‌تواند بهره‌وری را بفهماند؛

- شاخص‌های زمان تحویل: شکایات مشتریان، زمان سررسید تولید، زمان سررسید سفارشات؛

باشد، بررسی کند که چه شاخص‌هایی می‌تواند روند فعالیت‌هایش را بهتر نشان دهد. اگر این سنجش‌ها و اندازه‌گیری‌ها به درستی در وقف اجرا گردد، می‌توان به برنامه‌ریزی و در نهایت منافع بیشتر اوقاف دست یافت.

### افزایش بهره‌وری

حال که عده‌ای صادقانه مال خود را وقف نموده‌اند و جمعی از آنها در قید حیات نیستند، وظیفه دیگران امانتداری از آن اموال و استفاده بهینه از آنهاست. اگر اندیشه افزایش بهره‌وری نباشد، اموال هر چند بسیار مرغوب و دارای کیفیت عالی باشند، به مخروبه تبدیل و بدون استفاده می‌شوند؛ از این رو در افزایش بهره‌وری موقوفات نکته مهم آن است که از افراد به‌جا استفاده شود و مثلاً یک زمین کشاورزی را به یک فرد نامطلع از امور کشاورزی ندهیم. جهت افزایش بهره‌وری موقوفات لازم است بسته به مورد، مطابق بخش روش‌های افزایش بهره‌وری و طبق بخش روند بهبود بهره‌وری اقدام شود.

افزایش بهره‌وری فرایند پیچیده‌ای دارد، ولی تجارب پیشین نشان می‌دهد که از راه‌های زیر می‌توان راه‌های افزایش

را کشف کرد.

۱. آموزش کسانی که در اداره موقوفه مشارکت دارند، به منظور ازدیاد انگیزه، دانش، تجارب و تخصص آنان؛  
۲. شناسایی راه‌کارها و روش‌های افزایش بهره‌وری در ریزنی با متخصصان. نیز شناسایی راه‌کارهای حقوقی در گرفتن حقوق واقفین؛

۳. راه‌های جایگزین و تبدیل به احسن توسط متخصصین. خرابی ملک یا مستغلات موقوفه و از بین رفتن عایدی در تناقص با جوهره وقف است و همواره باید راه‌های برون‌رفت از کاهش عایدات، کارشناسی شود؛

۴. افزایش اجاره ملک، کارخانه، زمین وقفی و... از طریق مزایده و با نظارت افراد مورد قبول و جلوگیری از اجاره نازل و افزایش بهره‌وری موقوفه؛

۵. اطلاع‌یابی از نظریات و تجارب با معرفی و اعلام زمین‌های مخروبه در روزنامه‌ها و رسانه‌ها؛

۶. استفاده از متولیان متعهد و دلسوز و در عین حال متخصص - که آموزش‌های لازم را دیده باشند - تا با نگهداری دقیق از موقوفات، استفاده بهینه از موقوفات نیز میسر شود.<sup>۸</sup>

## روش افزایش بهره‌وری

- برنامه‌ریزی درازمدت و کوتاه‌مدت (روزانه، هفتگی و ماهانه)؛

- کمی‌سازی اهداف هر بخش تا هر فرد بداند در ظرف مثلاً یک روز کار، فلان هدف کمی را باید به دست آورد؛  
- سازماندهی و زدودن کارهای موازی و تکرار فعالیت‌ها و جلوگیری از تداخل مسئولیت‌ها؛

- افزایش کارآیی نیروی انسانی با آموزش و کم کردن غیبت‌ها و خستگی‌های بی‌مورد و ایجاد شور و نشاط حتی با موسیقی؛

- رهبری و مسئولیت‌پذیری با تفویض اختیارات، توجیه نیروها و تسلط بر امور؛

- کنترل نیروها با ممانعت از تلفن‌های زیاد، از زیر کار فرار کردن، گفتگو و مزاح و یا منازعات؛  
- نظم دادن به فعالیت‌ها با سازماندهی خط و مراحل تولید؛

- رفع عوامل کاهش بهره‌وری مانند: نداشتن انگیزه، تأخیر در تحویل محصولات و خدمات، افزایش هزینه‌های تولید و بازاریابی، وجود ضایعات مثل ضایع کردن مواد، زمان، کار، پول، یا مثلاً پاداش بی‌مورد؛

- تقسیم سود حاصل از بهره‌وری بین

کارشناسان توصیه‌هایی برای ازدیاد منافع اوقاف بیان کرده و روش‌هایی را که در جاهای مختلف جواب مثبت داده و تجربه‌های خوبی درباره آنها هست معرفی کرده‌اند. برخی از آنها چنین است:

الف - قبل از هر اقدام، ابعاد وقف باید بررسی و طراحی شود و بر اساس آن طرح و برنامه‌ریزی گردد؛

ب - استفاده از روش‌ها و ابزارهای دائمی برای بهبود سیستم با برگزای همایش و اجرای دوره‌های آموزشی؛

ج - کنترل کیفیت، هزینه و سررسید در منابع انسانی و ماشین‌آلات و دیگر قسمت‌ها توسط مدیریت؛

د - استفاده از شیوه مدیریت زمان، یعنی مدیریت بر مبنای هزینه جای خود را به مدیریت بر مبنای زمان می‌دهد. از این رو به جای تلاش‌ها و فعالیت‌های کم‌اثر و کم‌فائده، فعالیت‌های واقعی و سودمند قرار می‌گیرد و با این کار ظرفیت تولید به چند برابر افزایش می‌یابد.

برای رسیدن به این هدف باید عوامل ائتلاف وقت شناسایی و حذف یا کم شود.

روش‌های ذیل برای کاستن از ائتلاف وقف مؤثر است:

سازمان و پرسنل با استفاده از طرح‌هایی چون ایمپروشر؛

- یک روش در افزایش بهره‌وری، ایمپروشر (Improshere) یعنی طرح سهیم کردن کارکنان در سود حاصله ناشی از افزایش بهره‌وری است. هدف هم ترغیب کارکنان به همکاری با مدیریت جهت افزایش بهره‌وری و تقسیم سود آن از قرار ۵۰٪ سهم کارکنان و ۵۰٪ سهم شرکت است. این طرح را می‌توان برای هر نوع عملیات به کار برد؛ خواه افراد تحت پوشش طرح یک نفر باشند، یا هزار نفر، خواه گروهی کوچک باشد، یا تمامی افراد یک تشکیلات.

- آگاهی به فواید مدیریت تغییر و اطلاع‌رسانی در زمینه افزایش بهره‌وری و دستیابی به سود بهتر بر اثر تغییر و اصلاح مدیریت؛ چرا که این وضعیت منجر به رضایت کاری شده، استقلال آنها را افزایش می‌دهد و همکاری آنها افزون می‌گردد؛

- حذف تشریفات زاید اداری از سر راه عاملان و کارگران، چون موجب شکوفایی استعدادهای آنان و افزایش بهره‌وری می‌شود؛

- لزوم در اختیار قرار دادن اطلاعات به‌موقع و صحیح به افراد؛ چون اطلاعاتی

که با تأخیر در دسترس قرار گیرد، سرمایه و فرصت‌ها را از دست می‌دهد؛

- عقلایی کردن سرمایه؛ زیرا هزینه‌ها باید با دیگر عوامل متناسب باشد.

- توجه مدیر در جهت کاهش فشارهای روانی (احترام به همدیگر، انجام برنامه‌ریزی، توکل به خدا، افزایش دوستان، عدم نگرانی نسبت به آینده، به دنبال شادی در آینده نبودن و... عواملی است که از فشارهای روانی می‌کاهد)؛  
- کنترل بودجه و توجه به قناعت و مصرف کمتر و در مقابل درآمد افزون‌تر و برنامه‌ریزی دقیق برای خرج و دخل و تناسب بین آنها.

تجربه نشان داده است که با روش‌های فوق می‌توان به بهره‌وری مطلوب دست یافت. البته در مورد وقف باید هر یک از روش‌های فوق را بومی‌سازی کرد؛ زیرا بهره‌وری در هر بخش متناسب با ساختار آن است. برای نمونه بهره‌وری در نظام آموزشی اقتضائاتی دارد که با بهره‌وری در کشاورزی متفاوت است.

## شیوه افزایش بهره‌وری در نظام آموزشی

نظام آموزشی مبتنی بر وقف برای اینکه از ظرفیت‌های خود حداکثر استفاده

می‌تواند نشان‌دهندهٔ علومی باشد که در مدارس بیشتر مورد توجه بوده است.

عباس قلی خان در وقف‌نامه‌اش گفته است که مدرس مدرسه‌اش باید مرد فاضلی باشد که «قسط وافی در علوم عربیت و کلام، و نصیب وافری از فقه امامیه و اخبار و احادیث اهل بیت رسالت ﷺ و اطلاع کاملی بر تفاسیر آیات با برکات قرآنی» داشته باشد.<sup>۱۰</sup>

دیگر شرایط موجود در وقف‌نامه‌ها عبارت است از:

حضور در مدرسه، رسیدگی و نظارت دائمی بر امور مدرسه، رسیدگی به امور طلاب و مشورت دادن به آنها، عدم آلودگی به مفاسد اخلاقی، عدم اشتغال حین تحصیل، رسیدگی به حضور و غیاب طلاب.<sup>۱۱</sup>

برای طلاب هم در وقف‌نامه‌ها شرایطی در نظر گرفته شده است؛ مثل تقید به تشیع، البته در دیگر مذاهب مذهب مورد باور خودشان تأکید شده است. مثلاً خواجه نظام الملک تلاش داشت فقط شافعیان اشعری به مدارس نظامیه راه یابند.<sup>۱۲</sup>

### نیروی انسانی و بهره‌وری

مهم‌ترین عامل بهره‌وری نیروی

را ببرد، باید در بخش‌های مختلف راه‌کارها و روش‌هایی کارشناسی داشته باشد. این‌گونه مطالعات انجام یافته و اغلب در وقف‌نامه‌ها درج شده است. در وقف‌نامه‌ها برای مدرس، محصل، مدرسه، درس، اخلاق و مخارج توصیه‌ها و شرایطی در نظر گرفته شده است. در واقع بهره‌وری و کارآمدی وقف را منوط به این شرایط دانسته‌اند. به اختصار نمونه‌هایی مطرح می‌شود:

- تقید به تشیع اثنی عشری: از شروط اصلی برای یک مدرس تقید به آیین تشیع اثنی عشری بود؛ چرا که مدارس مکانی برای ترویج و تبلیغ این آیین هم به شمار می‌رفت و اگر چه برخی واقفان به دلیل وضوح این موضوع از قید آن در وقف‌نامه خودداری کرده‌اند؛

- تسلط بر علوم دینی: مسلم است که شرط اول مدرس بودن اشراف و بر علومی است که قصد تدریس آن را دارد، اما طبیعی است که تمام این افراد از لحاظ علمی در یک درجه نیستند. تأکید برخی واقفان بر این مسأله نیز گویای حساسیت آنها بر انتخاب افراد صاحب صلاحیت است. در واقع این تأکید سبب می‌شود که از گزینش مدرّسان کم‌سواد جلوگیری شود. همچنین این تأکید گاه

انسانی است. اگر شرکتی بتواند کارآیی و عملکرد نیروی انسانی خود را به سطح کیفی مطلوب و برساند، در واقع توانسته است نیمی از راه دستیابی به تولید محصولات با کیفیت را طی کند.

کافی است افرادی که در فعالیتهای اصلاح و بهسازی شرکت می‌کنند نتایج مفید حاصل از کار را ببینند، در آن صورت حتی اگر تشویق مدیریت هم نباشد، آنها به کار خود را به خوبی انجام می‌دهند.

نیروی انسانی کارآمد چیزی نیست که بتوان به سرعت آن را از جایی دیگر تأمین کرد، استخدام، آموزش و سپس کارآموزی، آنگاه کسب و انباشت تجربه کافی، نیاز به زمان و فرایند طولانی دارد؛ لذا اگر نیروی انسانی هر کشور را مایه بقا، بالندگی و پیشرفت آن و در عین حال، علت رکود، زوال و عقب‌ماندگی آن کشور بدانیم، شایسته است در تربیت، آموزش، انگیزش و حفظ آن نهایت تلاش مبذول گردد؛ لذا باید عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را بشناسیم (آموزش، انگیزش، حقوق و مزایای شایسته، عدالت نسبی بین کارکنان، وجود زمینه‌های مناسب به منظور بروز ابتکار و خلاقیت، انتخاب

پرسنل بهره‌ور و...). البته این گونه نباشد که مثلاً بگوییم چون آموزش مفید است اثربخشی آن را ارزیابی نکنیم. مثلاً اگر دوره آموزشی برقرار شد و پس از دوره، فرد آموزش دیده راضی بود و توانست آن را در عمل بکار برد و نیز کارایی فرد پس از آموزش نسبت به قبل از آموزش بهبود یافته بود، دوره آموزشی مفید بوده است، در غیر این صورت باید علل کارآمد نبودن دوره آموزشی باید بررسی شود.

ضمناً باید دانست که نگرش افراد ریشه عمیقی در فرهنگ و سنن، اعتقادات و مذهب جامعه و شرایط اقتصادی و اجتماعی آن دارد؛ لذا توجه کنیم که ارتقای نگرش مثبت به کار، آسان نیست<sup>۱۳</sup>.

## سیر در مراحل رسیدن به بهره‌وری

بهره‌وری سیر پیچیده‌ای دارد و دارای عناصری مثل عوامل، زمینه‌ها، غایات است. برای رسیدن به بهره‌وری مطلوب باید شش عملیات زیر به دقت انجام پذیرد:

۱. جمع‌آوری اطلاعات؛ ۲. تجزیه و تحلیل وضعیت موجود (امکانات موجود،

الف - پیشبرد فرهنگ دینی و تربیت مردم با دیانت؛

ب - کارهای زیربنایی و خدمات مذهبی مانند روضه‌خوانی و برگزاری مراسم از این قبیل؛

ج - سنت وقف همبستگی اجتماع بین گروه‌های مختلف جامعه از جمله اغنیا و فقرا را بیشتر می‌کند و از تضادهای طبقاتی به میزان قابل ملاحظه‌ای می‌کاهد؛

د - وقت نهادی است که مشارکت مردم را در امور اجتماعی افزایش می‌دهد و واقف با اقدام آزادانه و داوطلبانه خود، با تخصیص بخشی از دارایی، مراکزی عام المنفعه چون مدرسه، بیمارستان، کتابخانه و از این قبیل را به وجود می‌آورد؛

ه - اوقاف از طریق فراهم ساختن امکانات مالی برای عالمان و محققان موجبات توسعه علمی و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی را فراهم می‌سازد؛ و - وقف وسیله‌ای است برای توزیع مجدد ثروت و حمایت اقشار آسیب‌پذیر بدون آنکه هزینه‌ای بر بودجه دولت تحمیل کند.

مسأله تعاون و کمک به هموع و افراد بی‌بضاعت و قرار دادن اموال در امور خیریه، یکی از بارزترین و زیباترین مسائل اخلاقی ادیان و مذاهب گوناگون

سود، هزینه‌ها، کارمندان و مدیریت و نظرات آنها، مشتریان و شکایات آنها و...؛ ۳. طراحی برنامه بهبود بهره‌وری (با در نظر داشتن مسایل و حوادث)؛ ۴. ایجاد آگاهی لازم نسبت به بهره‌وری؛ ۵. اجرای برنامه؛ ۶. ارزیابی برنامه.

همچنین در عمل باید نخست از یک بخش کوچک شروع گردد و پس از طی مراحل یادشده، به کلیه بخش‌های مربوطه مورد بررسی تسری یابد. البته باید اولویت‌ها را لحاظ و منظور کرد و با توجه به اولویت‌ها، از محدوده‌ای معین کار آغاز شود و به تدریج تعمیم و گسترش یابد.

### آثار بهره‌وری

کسی که درآمد مکفی دارد و در رفاه نسبی است، بدون دغدغه و رنج روحی و رنجش اجتماعی به زندگی می‌پردازد و با تدبیر و آرامش پیشرفت کسب می‌کند. جامعه نیز همین گونه است. جامعه وقفی در مقیاس کوچک‌تر اگر صاحب درآمدهای مشروع باشد، به راحتی می‌تواند به اهدافش برسد؛ بنابراین بهره‌وری تأثیرات زیادی در زمینه‌های مختلف دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

جهان انسانی است، زیرا اساس زندگی اجتماعی بر تعاون، و اساس مذاهب و ادیان آسمانی بر تأمین سعادت و ایجاد همبستگی‌های اجتماعی است. اسلام برای اجرای عدالت اجتماعی و توزیع ثروت و برانداختن فقر که خود عامل اصلی بسیاری از انحرافات اخلاقی و فساد اجتماعی است، قوانین عادی چون خمس و زکات وضع کرده است؛ در عین حال اغنیا را تشویق به خیرات و مبرات کرده تا به فقرا کمک و یاری شود. اسلام حتی مالداران را از جمع و نگهداری ثروت و به کار نیانداختن آن برحذر داشته و در این باره آن قدر تأکید کرده که یکی از علائم ایمان صحیح را انفاق به فقرا و تهی‌دستان و دستگیری از بینوایان و زیردستان دانسته است.

به هر حال همه موارد فوق وقتی محقق می‌شود که منافع و عوائد موقوفات به اندازه مکفی و کافی باشد. احیای وقف و کارآمد کردن فرهنگ وقف با انجام روش‌هایی به ثمر می‌نشیند. درخت وقف با اجرای این روش‌ها پربارتر می‌گردد.

### شناسایی متغیرها

در بهره‌وری هر رقبه وقفی متغیرهای مختلفی دخالت دارند که با روش علمی

باید سهم هر متغیر معلوم گردد، اما بطور کلی دو متغیر در کل اوقاف مؤثر است و یک تحقیق نشان می‌دهد وقف (از نظر کمیّت موقوفات) با دو عامل زیر رابطه مستقیم دارد:

۱- اعتقادات و فرهنگی مذهبی؛

۲- ثروت داشتن و ثروتمند بودن.

هر مقدار این دو متغیر بیشتر شود، تعداد وقف‌ها هم افزایش می‌یابد. آمار سال ۱۳۶۹ ق از تهران رابطه وقف را با دو متغیر فوق به خوبی نشان داده است.<sup>۱۴</sup> در این آمار هست که وقف در محله چاله‌میدان به دلیل فقیرنشینی آن کمتر از دیگر محله‌های تهران بوده است.

در دوره کنونی نیز وقف در رابطه با این دو متغیر باید بررسی شود، یعنی:

۱. هر مقدار رونق اقتصادی بالا رود و درآمدها افزایش یابد، وقف هم افزایش می‌یابد، به شرط اینکه اعتقادات دینی مردم هم بالا رود. البته اعتقاداتی که مخدر نباشد، بلکه به شخص حس نوع‌دوستی، تلاش و کار تزریق کند نه هر نوع اعتقادی.

۲. دو متغیر باور و ثروت با هم هستند. اگر این معیّت بر هم بخورد، نه تنها وقف افزایش نمی‌یابد که کاهش هم می‌یابد. به

عبارت دیگر:

افزایش باورها بدون ثروت ← فقدان  
افزایش

افزایش ثروت، بدون باور ← فقدان  
افزایش

ثروت + باور ← افزایش وقف

مدیریت شهری از طریق گسترش  
باورهای دینی یا افزایش ثروت و درآمد  
سراغه خانوارها می تواند به افزایش وقف  
یا افزایش بهره‌وری وقف کمک کند.

اگر دولت با روش‌هایی - خواسته یا  
ناخواسته - جامعه را فقیر کند و فقر را  
گسترش دهد، گسترش فقر به تضعیف  
وقف منجر می شود.

### نتیجه‌گیری

صرف ترغیب مردم به وقف  
دارایی‌های خود چاره‌ساز نیست، بلکه  
مهم‌تر مدیریت موقوفات موجود و  
افزایش بهره‌وری آنها است. متأسفانه  
تاکنون به طور جدی و جامع در این باره  
پژوهش نشده است. امیدوارم این تحقیق  
درآمد و زمینه‌ای برای دیگر پژوهش‌ها  
باشد. البته در این مقاله تلاش کردم  
چشم‌اندازی از همه مسائل یا حداقل  
مسائل مهم بهره‌وری وقف را عرضه  
کنم، ولی هر کدام از این محورها باید  
تخصصی بررسی شود.

موقوفات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَسَيُجَنَّبُكَ  
وَالْحَسْبُ نَصِيحَةُ الْعَمَلِ

## منابع و مآخذ

- امام جمعه زاده، سیدجواد. «نقش وقف در بهبود اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی»، وقف میراث جاویدان، سال هشتم، ش ۳۰، ص ۷۰-۷۷.
- سالک بیرجندی، محمدتقی. «جاودانه کردن ثروت و برشماری راههای گسترش آن»، وقف میراث جاویدان، سال ۸، ش ۳۱ و ۳۲، ص ۷۲-۷۹.
- حکیمی، محمدرضا. الحیاء، تهران، ۱۳۸۲.
- معرفت، محمدهادی. «حقیقت وقف»، وقف میراث جاویدان، ش ۱۸، ص ۳۲-۳۷.
- بزرگی، سیدمهدی. «راههای ترویج فرهنگ وقف و ایجاد موقوفات جدید در جامعه»، وقف میراث جاویدان، سال ۸، ش ۲، ص ۱۰۸-۱۱۷.
- خسروی، محمدعلی. «سهام موقوفات در ساختار فرهنگی کشور»، وقف میراث جاویدان، ش ۵۵، پاییز ۱۳۸۰، ص ۵-۱۰.
- رحمانی، محمد. «شخصیت حقوقی وقف»، وقف میراث جاویدان، ش ۳۰، ص ۵۰-۶۶.
- رمضان، مصطفی محمد. «دور الأوقاف فی دعم الأزهر»، مؤسسه الأوقاف فی العالم العربی الاسلامی، بغداد، ۱۴۰۳ق، ص ۱۲۵-۱۴۲.
- عثمان، عبدالمحسن محمد. «نگاه استراتژیک به ترویج نقش توسعه‌ای وقف»، ترجمه جلیل قنواتی، وقف میراث جاویدان، سال دوازدهم، ش ۴۷ و ۴۸، ص ۲-۹.
- غفوری روزبهانی، ناصر. «نقش وقف در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی»، وقف میراث جاویدان، ش ۲۱، ص ۳۴-۳۷.
- فضل‌ی، داهی. «احکام و قوانین وقف در کشورهای مصر، لبنان و کویت». وقف میراث جاویدان، سال هفتم، ش ۲۷، ص ۱۴۸-۱۶۲.
- قرشی، علی اکبر. قاموس قرآن، تهران، ۱۳۷۴.
- قلی زاده، احد. «توسعه وقف و ماهیت حقوقی آن»، وقف میراث جاویدان، ش ۳۹ و ۴۰، ص ۳۲-۳۵.
- کریمی، یحیی. «بهره‌وری موقوفات، موانع، راهکارها»، وقف میراث جاویدان، سال هشتم، ش ۳۱ و ۳۲، پاییز و زمستان ۱۳۷۹، ص ۱۱۷-۱۲۴.

**بی‌نوشت**

- ۱ - علامه محمدرضا حکیمی این روایات را در کتاب گران‌سنگ خود الحیاه آورده است.
- ۲ - «بهره‌وری موقوفات»، ص ۱۱۷.
- ۳ - تنظیم أعمال الوقف، ص ۵۱-۵۷.
- ۴ - «نقش وقف در توسعه»، ص ۸.
- ۵ - «نقش وقف در بهبود اوضاع»، ص ۷۰-۷۱.
- ۶ - «احکام و قوانین وقف در کشورهای...»، ص ۱۵۱-۱۵۲.
- ۷ - «بهره‌وری موقوفات»، ص ۱۲۰.
- ۸ - پیشین.
- ۹ - همان، ص ۱۲۱.
- ۱۰ - «شیوه‌ی اداره‌ی مدارس»، ص ۳۴.
- ۱۱ - همان، ص ۳۴-۳۵.
- ۱۲ - همان، ص ۳۶.
- ۱۳ - «بهره‌وری موقوفات»، ص ۱۲۱.
- ۱۴ - وقف میراث جاویدان، ش ۲۸، ص ۹.