



ارزیابی شیوه‌های سنتی و نوین اداره موقوفات

◀ عبداللطیف مسعودی ▶

با به‌کارگیری مدیریت استراتژیک با دید آینده‌نگری در تلاش هستند تا همواره خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

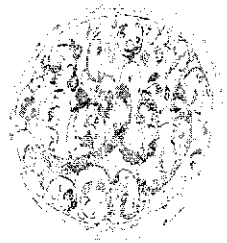
رشد و توسعه وقف هم، بدون تردید به نوع مدیریت آن وابسته است، مدیریت موقوفات از روش ساده سنتی آن ابتدا توسط واقف و پس از فوت او به وسیله متولی که نام و مشخصات آن در وقفنامه قید شده است اداره می‌شود، و چنانچه شخصی برای تولیت و اداره موقوفه تعیین نشده باشد مدیریت موقوفه به عهده سازمان اوقاف و امور خیریه است.

برای اداره یک موقوفه چند نوع گردش کار اداری و مالی وجود دارد از قبیل: نگهداری و توسعه اموال وقف، اموال و تحصیل منافع، و به مصرف رساندن عواید و تحقق نیات واقفان، که از وظایف مدیران وقف به شمار می‌آید.

این وظایف که کمتر در مؤسسات دیگر دیده می‌شود دارای ابعاد و آثار اجتماعی، اقتصادی، مذهبی، سیاسی و فرهنگی وسیع در جامعه است، مدیریت سنتی وقف و تک‌تک موقوفات نتایج بسیار ساده و جزئی دارد، با به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت و

با اندکی تأمل در تعداد و قدمت موقوفات در ایران، خواهیم دید که چگونه این نهاد سنتی از گذشته‌های دور پایگاه مناسبی برای پرورش اخلاق، رسیدگی به ایتمام و محرومین، کمک به مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها، احداث مساجد، کتابخانه‌ها، مدارس، بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها بوده است. و یک اهرم فعال برای تعدیل ثروت، ترویج اعمال خیر و تشویق مردم برای انفاق و ایجاد حس تعاون بین افراد جامعه است. بدون تردید تمدن و رشد فرهنگ دیرینه کشورمان مدیون این نهاد کهن و افراد خیر و نیک‌اندیش این سرزمین است.

کشورهای غربی پس از انقلاب صنعتی با تکیه بر تکنیک‌های جدید اداری و اصول مدیریت علمی نردبان ترقی را پیموده و به تمدن و توسعه امروزی رسیده‌اند. برای مقابله با مشکلات متزاید آن دوره علم مدیریت در خدمت آنها بوده است، تئوری‌های مدیریت در بخش‌های مختلف صنعتی، بازرگانی، آموزشی، اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی و کلیه امور به کار گرفته شده و به مرور روش‌های مدیریت از اداره سنتی به مدیریت کلاسیک، نئوکلاسیک، مکتب سیستمی، مدیریت اقتضایی، مکتب پست‌مدرنیسم تغییر یافته است، و



برنامه‌ریزی صحیح برای موقوفات نقطه عطفی در اداره اموال عظیم وقف ایجاد شده و آثار پر برکت آن بیشتر نمایان خواهد شد.

□ بخش اول. مدیریت سنتی موقوفات

○ الف. آشنایی با وقف

وقف را از نظر حقوقی، میتوان چنین تعریف کرد: عملی حقوقی است که به موجب آن، شخصی اعم از حقیقی یا حقوقی، عین مالی را از ملکیت خود خارج کرده، از هرگونه نقل و انتقال، اعم از نقل و انتقال‌های اداری مانند اقسام معاملات، و نقل و انتقال‌های قهری مانند توارث و سایر تصرفات به‌طور کامل مصون نگاه می‌دارد و منافع آن را در راه‌های خدایسندانه و امورخیریه به‌طور دائم به جریان می‌اندازد تا افراد محدود و معین و یا نامحدود و غیرمعین به صورت بلاعوض، از آن منافع بهره‌مند شود.^۱

وقف در قانون مدنی، ماده ۵۵ چنین تعریف شده است: وقف، عبارت است از اینکه عین مال حبس و منافع آن تسبیل شود.

ابوسعید احمدبن سلمان در توضیح معنی وقف چنین گفته است:

وقف عملی است صالح و باقی، و مصداق روشنی است از تعاون و تعاضد، و انفاقی است عاری از منت، و احسانی است خالی از اذیت و به‌دور از تحقیر شخصیت دیگران، و تصدقی است دائمی و مستمر و بدون ریا، و وامی است بدون اضطراب و بازپرداخت و تعدیل ثروتی است با رضا و رغبت که از طریق آن با کتز اموال و تکاثر و بروز اختلافات طبقاتی فاحش به نحو معقود مبارزه می‌شود.^۲

موقوفات در ایران پدیده‌ای است قابل تأمل. این ثروت عظیم که در اعصار مختلف با فرهنگ، دین، سیاست و اوضاع اقتصادی، اجتماعی، آموزشی و بهداشتی کشور ما در ارتباط بوده و رکن مهمی از ارکان زندگی ما را تشکیل می‌دهد هم‌اکنون با وجود ۹۲ هزار موقوفه و بیش از ۶۵۰ هزار رقبه^۳ چگونه اداره می‌شود؟

○ ب. مدیریت وقف

املاکی که وقف می‌شود باید توسط متولی که از سوی واقف تعیین می‌شود به نحو احسن نگهداری، و از آن درآمدزایی شود و عواید آنها جمع‌آوری گردد تا طبق نیات واقف به مصرف برسد. البته در وقف منفعت^۴ مانند مدارس، بیمارستان‌ها، حمام‌ها، حسینیه‌ها و مساجد باید از محل آنها بهره‌برداری شود و چه‌بسا دارای منافع مالی هم نباشند، وظیفه متولی تنها نگهداری آنها برای استفاده عموم یا افراد خاصی است که در وقفنامه به آنها اشاره شده است.

معمولاً واقف در وقفنامه نام متولی و متولیان بعدی (یا نحوه انتخاب آنها) و روش اداره موقوفه و مصرف عواید را درج می‌کند و غالباً تولیت موقوفه (تا قبل از فوت او) با خود واقف است.

چنانچه موقوفه به دلایلی فاقد متولی شود، اداره آن با سازمان اوقاف است^۵ سازمان اوقاف موقوفات را توسط کارکنان خود در ادارات اوقاف و یا با استفاده از افراد معتمد و خیر به عنوان امین یا هیأت امناء اداره می‌کند.

بنابراین املاکی که به وسیله افراد خیر برای امور مختلف وقف می‌شود تا از این املاک یا منافع آنها برای زمانی طولانی و حتی نسل‌های بعدی بهره‌برداری شود، ابتدا توسط واقف (به‌عنوان متولی) و سپس متولیان بعدی و در صورت فقدان متولی توسط ادارات اوقاف یا هیأت امناء اداره می‌شود.

وظایف مدیر موقوفه که در متن وقفنامه به آن اشاره می‌شود یا به‌طور متعارف باید انجام دهد، عبارت است از:

● الف. نگهداری اصل موقوفه

۱. عمران موقوفه و حفظ و بقای آن؛
۲. نوسازی و در صورت لزوم تجدید بنای آن؛
۳. دفاع از حقوق موقوفه و جلوگیری از تجاوز به املاک آن؛
۴. ثبت موقوفه در ادارات ثبت املاک.

● ب. درآمدزایی املاک موقوفه و وصول عواید آن

۱. واگذاری املاک به اجاره به منظور تحصیل منافع؛
۲. تنظیم اسناد اجاره و تجدید آنها؛

۱. برادران، دلاور، «فرهنگ حقوقی وقف»، فصل‌نامه وقف، میراث جاویدان، ش ۶، ص ۷۱.

۲. احمدبن سلمان، ابوسعید، مقدمه‌ای بر فرهنگ وقف، صص ۱۳ و ۱۴.

۳. واحد ملکی مثل مغازه، باغ، مدرسه و ...

۴. سلیمی‌فر، مصطفی، نگاهی به وقف، ص ۱۵.

۵. قانون تشکیلات و اختیارات سازمان اوقاف و امورخیریه، بند ۲، ماده ۱.

۶. همان، ماده ۵.



- ۱. مشکل نقدینگی. گرچه دارایی‌های وقفی و اموال موقوفات ثروتی بسی حد و حصر است اما برای راه‌اندازی آن منابع نقدی وجود ندارد و اگر هست مقید و متعلق به موقوفات است و باید برحسب نیت واقفان مصرف شود!
- ۲. عدم امکان اخذ وام و رهن موقوفه. علی‌رغم همکاری بانک‌ها و تلاش برای پیدا کردن راه‌های مناسب جهت اخذ وام متأسفانه این مشکل هنوز به قوت خود باقی است.

- ۳. عدم اطلاع از امکانات موجود و بالقوه موقوفات به منظور به کارگیری آنها برای احیای وقف. و یکی از عوامل عمده آن، فرهنگ موجود در اداره موقوفات است که به صورت فردی و مستقل اداره می‌شود.

- ۴. مشکلات منابع انسانی. سازمان اوقاف و امور خیریه با این مشکل روبه‌رو است و امروزه این مشکل مشترکاً در سایر نهادهای دولتی نیز وجود دارد مانند عدم امکان به کارگیری متخصصان حقوقی، مالی، مهندسی، فنی و... عدم پرداخت حق الزحمه مشابه مؤسسات خصوصی.

□ بخش دوم. نگاهی به مدیریت نوین
○ الف. مروری بر تکامل علم مدیریت

مدیریت، سابقه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان دارد، اما آنچه به نام دانش مدیریت برای اداره سازمان‌ها و مؤسسات انتفاعی تکامل پیدا کرد مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم است.

از زمان تیلور تا امروز کوشش‌های زیادی برای تکامل تئوری مدیریت در کشورهای صنعتی، انجام شده است و صدها جلد کتاب قطور و هزاران مقاله پیرامون مدیریت و تحقیق در عملیات نوشته شده است می‌توان خطوط، مفاهیم و گرایش‌های کلی مکاتب فکری را استخراج و تدوین کرد.

- این گرایش‌ها در چند مکتب فکری خلاصه می‌شود:
- ۱. مدیریت علمی (مکتب کلاسیک یا سنتی)؛
- ۲. مدیریت روابط انسانی (مکتب روابط انسانی)؛
- ۳. مدیریت سیستم‌ها (مکتب سیستمی بر تئوری سیستم‌ها)؛^۸

- ۳. تجدیدنظر در مال‌الاجاره و افزایش منطقی آن؛
- ۴. وصول مستمر و به‌موقع عواید موقوفه.
- ج. اجرای نیت واقف
 - ۱. هزینه عواید باقیمانده (پس از کسر هزینه‌های مربوط به نگهداری اصل موقوفه و برداشت حق‌التولیه) برحسب نیت واقف (ضمن مراعات زمان و مکان و تعدد نیت)؛
 - ۲. تهیه اسناد و مدارک قابل قبول برای هزینه‌های انجام شده.

● د. انجام امور دفتری موقوفه

- ۱. تهیه صورتحساب متکی به اسناد مالی؛
- ۲. ارسال صورتحساب به ادارات تحقیق جهت اخذ مفاصاحساب؛
- ۳. تهیه بودجه فردی موقوفه (بودجه عملیاتی) سال آینده و به تصویب رساندن آن توسط اداره اوقاف (بودجه موقوفاتی که اداره آنها با سازمان است توسط اداره شهرستان تنظیم و به تصویب اداره کل استان می‌رسد).^۷

○ ج. مشکلات موجود در مدیریت سنتی

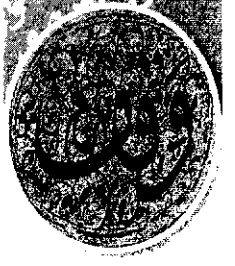
عامل عمده در فرآیند مدیریت موقوفات، به کارگیری سرمایه‌های موجود، تحصیل منافع و سپس هزینه آنها بر اساس مصارف مقرر از سوی واقفان است. گذشته از اینکه هر موقوفه باید به طور مستقل توسط متولی آن اداره شود، موقوفات فاقد متولی نیز توسط سازمان اوقاف به صورت فردی باید اداره شود، و جمع آنها میسر نیست زیرا در صورت جمع آنها بیم اداره بر خلاف نظر واقف وجود دارد.

با مراجعه به بیلان‌های عواید و هزینه موقوفات ملاحظه می‌شود که ارقام آنها هر سال افزایش یافته است، اما این افزایش با یک تجزیه و تحلیل ساده نشان می‌دهد که در طول سنوات گذشته رشد متعارفی داشته و احتمالاً افزایش نرخ تورم فعلی یکسان است!

ایجاد تحول در نحوه اداره موقوفات اجتناب‌ناپذیر است اما باید دانست موانع و مشکلاتی (به غیر از موضوع ضرورت اداره فردی آنها) در پیش روی برنامه‌ریزان وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۷. گاهی تعدادی از متولیان منصوص‌التولیه (که نام آنها در وقف‌نامه قید شده) صورت‌حساب به ادارات ارایه نمی‌کنند و طبعاً مفاصاحساب برای آنها صادر نمی‌شود و بودجه نیز تنظیم نمی‌کنند، اما به دلیل استفاده از معافیت مالیاتی نسبت به انجام این امور ناگزیرند که اقدام کنند.

۸. الوانسی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، ص ۲۲.



● **مکتب کلاسیک یا سنتی:** این مکتب در بحث مربوط به مدیریت، همان مکتب «مدیریت علمی» است که با نام فردریک وینسلو تیلور آمیخته شده است از این رو گاهی آن را مکتب تیلور یا تیلوریسم می‌نامند.^۹

برای پیاده کردن اصول مدیریت علمی روش‌هایی مانند ۱. بررسی و اندازه‌گیری زمان دقیق هر جزء از کار؛ ۲. تخصیصی کردن کارها در سازمان؛ ۳. استاندارد کردن کلیه ابزارها و وسایل کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها؛ ۴. تهیه شرح وظایف هر یک از کارکنان؛ ۵. تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد باید به کار گرفته شود.^{۱۰}

● **مکتب روابط انسانی:** یا مکتب نئوکلاسیک. بنیان‌گذار آن یک استرالیایی به نام التون مایو است که تحقیقات او به نام «مطالعات هاتورن» معروف شده است. نتیجه مطالعات هاتورن شناخت عامل انسانی در شرایط کار بود و مهمترین کشف وی روابط و سازمان غیررسمی در مقابل روابط و سازمان رسمی مدیریت علمی بود. این تحقیقات همچنین بر اهمیت سیستم کامل ارتباطات بخصوص از پایین به بالا تأکید کرد.^{۱۱}

● **مکتب سیستم‌های اجتماعی:** بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسایل و مشکلات سازمان‌ها و توسعه روزافزون آنها ایجاب می‌کرد که مسایل سازمان‌ها به صورت چندبعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود و این مطالعات به پیدایش و تکامل تئوری سیستم‌ها انجامید که امروزه در همه زمینه‌ها استفاده می‌شود و جدیدترین تحول در تئوری مدیریت به حساب می‌آید.^{۱۲}

● **عناصر مدیریت (وظایف مدیریت):** درباره عناصر مدیریت که در برخی از کتب به عنوان وظایف مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گرفته است نظرات مختلفی ارائه شده است، لوترگیولیک وظایف هفت‌گانه‌ای به این شرح برای مدیریت قابل شده است:

۱. برنامه‌ریزی؛ ۲. سازماندهی؛ ۳. استخدام؛ ۴. هدایت؛ ۵. هماهنگ کردن؛ ۶. گزارشگری؛ ۷. بودجه‌بندی.^{۱۳}

○ ب. برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یکی از مهمترین وظایف مدیریت است زیرا اگر برنامه‌ریزی به نحو احسن انجام و پیگیری، و مزایای آن درک شود بقیه وظایف مدیریت نیز به تبع آن اعمال خواهد شد.

● **تعریف برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی شامل تعیین هدف و خط‌مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه عملیاتی و پیش‌بینی چگونگی اجرای آنهاست. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی، براساس پیش‌بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدفی معین چه کاری، چگونه، در طی چه مدت زمان و به وسیله چه افرادی باید انجام شود، استوار است.^{۱۴}

● **برنامه‌ریزی بلندمدت:** نگرش برنامه‌ریزی بلندمدت مثلاً یک دوره پنج‌ساله به جای دوره یکساله است. وقتی برنامه‌ریزی با افق زمانی بلندتر باشد مفیدتر است، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت براساس نتایجی است که در کوتاه‌مدت مطرح است. در صورتی که برنامه‌ریزی بلندمدت براساس نتایج این دوره و دوره‌های بعد می‌باشد، در برنامه‌ریزی بلندمدت ضررهای احتمالی اولیه پذیرفته می‌شود تا به سود بعدی دست پیدا کنیم.

● **برنامه‌ریزی استراتژیک:** سازمان‌ها که رکنی پویا از اجتماع هستند در یک محیط متغیر زیست می‌کنند، تکنولوژی‌های موجود، هم پیشرفت می‌کنند و توسعه می‌یابند و هم پیچیده می‌گردند. این تغییرات هدف، ساختار و طرز رفتار سازمان‌ها را در درازمدت به صورت ناکافی درآورده و انطباق آنها را با محیط الزامی می‌سازد، بدین جهت سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به حساب و روند موفقیت خویش ادامه دهند به خلاقیت، نوآفرینی و تجدید ساختار رو می‌آورند و با داشتن یک استراتژی به مقابله با تغییرات روزافزون بر می‌خیزند.

در محیطی که مدام تغییر می‌کند، و بدین سبب به میزان زیاد در آن عدم اطمینان وجود دارد، استراتژی، سمت و سوی معینی را به سازمان می‌دهد، و در این شرایط سازمان بدون استراتژی را می‌توان به کشتی بدون

۹. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ص ۲۸.
۱۰. همان، ص ۳۰.
۱۱. همان، صص ۳۳ - ۳۷.
۱۲. همان، ص ۳۸.
۱۳. همان، ص ۱۲۶.
۱۴. همان، ص ۱۳۲.

● **تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک:** برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین‌کننده مقصد سازمان و هماهنگ‌کننده همه فعالیت‌های سازمان در راستای آن است. برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را می‌توان مهمترین فعالیت مدیر عالی اجرایی که نقش تصمیم‌گیرنده کلیدی سازمان را به عهده دارد محسوب کرد و برای کمک به مدیریت عالی اجرایی، تشکیل گروه برنامه‌ریزی در هر سازمان برای حفظ بقا و تداوم رشد آن سازمان ضروری است.

مدیریت عالی اجرایی سازمان و گروه برنامه‌ریزی باید توجه اصلی خود را بر این نکته متمرکز کند که «سازمان آنها در آینده قصد دارد به کجا برسد»^{۱۶}.

○ ج. منابع انسانی

منابع انسانی یکی از عوامل مهم ایجاد تحول در سازمان‌هاست. تحول سازمانی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده است که دربرگیرنده سه عامل است: ۱. سازمان؛ ۲. عامل ایجاد تغییر؛ ۳. افراد سازمان^{۱۷}.

البته تأمین، استخدام و به کارگیری منابع انسانی به مراتب مشکل‌تر و پیچیده‌تر از تأمین مواد و وسایل است. حفاظت از منابع انسانی نیز به مراتب سخت‌تر و ظریف‌تر از حفاظت از مواد و تجهیزات می‌باشد. در اهمیت منابع انسانی متخصص و مدیر همین پس که کشورهای صنعتی جهان هر سال هزاران نفر از منابع انسانی متخصص کشورهای عقب‌مانده و در حال توسعه را جذب می‌کنند و مراکز علمی و تحقیقاتی دنیای صنعتی غرب از فکر، اندیشه و هنر متخصصان سراسر جهان بهره می‌گیرند و این خود فاجعه‌ای برای کشورهای عقب‌مانده و در حال توسعه محسوب می‌شود^{۱۸}.

بهره‌وری از منابع انسانی به عوامل متعدد متکی است، اما این عوامل مرتباً رو به تغییر است. و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، از مشکلات عمده ادارات دولتی این نیست که نیروی انسانی زیاد دارند بلکه علت عمده ناهمخوانی منابع موجود با مصارف آنها و یا ناتوانی آنها در استفاده از ظرفیت‌های موجود از منابع انسانی است.

□ بخش سوم. روش‌های نوین

مدیریت موقوفات

○ الف. قدم‌های اولیه در

مدیریت نوین موقوفات

در بیست سال گذشته گام‌های باارزشی در مدیریت موقوفات برداشته شده است. اما به نظر می‌رسد که انتظارات مدیران و جامعه بیش از اینها باشد، نمونه‌ای از اقدامات انجام‌شده در این مدت به این شرح است:

۱. تأسیس مؤسسه صندوق عمران موقوفات کشور به منظور کمک به عمران موقوفات، مشارکت با موقوفات و سرمایه‌گذاری برای احیای موقوفات؛
۲. به کارگیری سیستم‌های مکانیزه در کار اجرایی ادارات اوقاف (تنظیم اسناد اجاره، حساب‌های موقوفات، تهیه بودجه فردی موقوفات و تهیه آمارهای لازم و مکاتبات اداری)؛

۳. تأسیس شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی (از قبیل مؤسسه دامداری و لبنیات در مشهد، کارخانه کاشی سنتی گوه‌رشاد در مشهد، چاپخانه بزرگ قرآن کریم و مؤسسه انتشاراتی اسوه در قم و ...)

۴. تأسیس معاونت فرهنگی سازمان به منظور ارائه خدمات فرهنگی در رابطه با وقف و مسایل مرتبط با موقوفات و هدایت آموزش‌های قرآنی و برقراری مسابقات بین‌المللی حفظ، قرائت و تفسیر قرآن کریم؛



۱۵. امیرکبیری، علیرضا، مدیریت استراتژیک، صص ۳۲ و ۳۳.

۱۶. ج. بیلو، پاتریک و موریسی، جرج ال. آکامپ، پنی‌ال، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی.

۱۷. گاهنامه ویژه مدیران، ش ۳، ص ۴.

۱۸. جاسسی، عبدالله، همان، صص ۲۰۳ و ۲۰۴.

۵. تأسیس مرکز ترجمه قرآن کریم به زبان‌های زنده دنیا و بررسی ترجمه‌های موجود؛

۶. شناسایی مستمر موقوفات و بازستانی آنها؛
۷. عمران و نوسازی تعداد زیادی از موقوفات به منظور تداوم و افزایش درآمد آنها؛

۸. پیگیری و تصویب قوانین و مقررات اوقافی به منظور استرداد موقوفات از وقفیت خارج شده و حسن اداره بقیه موقوفات؛

۹. آموزش مستمر کارکنان سازمان اوقاف و امور خیریه و برگزاری سمینارهای توجیهی در سطح مدیران، هیأت‌های امناء، و مدیران مؤسسات خیریه؛

۱۰. ایجاد مجتمع‌های رفاهی کارکنان در تهران و مازندران به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت بیشتر آنها. بدیهی است که اقدامات فوق و صدها مورد دیگر از

فعالیت‌های مثبت سازمان اوقاف و امور خیریه باعث شد که نگرش مردم در مورد وقف در جامعه تغییر یابد و در بیست سال گذشته (۱۳۵۸ - ۱۳۷۷)، ۲۳۵۹ موقوفه جدید وقف شود و همچنین در سال ۱۳۷۸ تعداد ۶۲ موقوفه که تاکنون به مرکز سازمان اوقاف و امور خیریه گزارش شده، وقف شد و علیرغم اینکه جای آن نیست که درباره موقوفات جدید باب سخن را باز کنیم لیکن برای نمونه چند مورد از وقف‌های جدید و انطباق آنها با نیازهای روز ذکر می‌شود:

۱. موقوفه پروین دخت امامی در اصفهان. مورد وقف: منزل مسکونی؛ مصرف آن: کمک به هزینه‌های دانشجویان بی بضاعت؛

۲. موقوفه حاجیه فاطمه نسا عطاء الهی در کرمان. مورد وقف: شش دانگ خانه؛ مصرف آن: خوابگاه دانشجویان و دانش‌آموزان دختر بی بضاعت؛

۳. موقوفه دکتر منوچهر ارجمند در کرمان. مورد وقف: زمین جهت احداث بیمارستان؛

۴. موقوفه حاج‌بدالله نمازیان؛ جهت احداث درمانگاه؛

۵. موقوفه حاج‌ابراهیم شمینه، جهت مرکز توانبخشی در خوی؛

۶. موقوفه حاج‌حسن بحرینی جهت ایجاد فضای سبز در دشتستان؛

۷. موقوفه مهین بانو عباسی جهت احداث درمانگاه در اصفهان؛

۸. موقوفه سیده فاطمه ابطحی جهت تهیه تجهیزات برای مستمندان در گلپایگان؛

۹. موقوفه بانو صدر دخت صدری در تهران جهت معالجه بیماران سرطانی؛

۱۰. موقوفه غلامحسین دستفروشان در تهران جهت کمک به بیماران و سالمندان کهریزک؛

۱۱. موقوفه حاج‌علی لنری در ورامین جهت هزینه در اعیاد و جشنها؛

۱۲. موقوفه جواد عابدینی در قم جهت احداث کتابخانه.

○ ب. چه نوع مدیریت نوینی برای موقوفات مفید است؟

چنانچه تاریخ زندگی بشر را مطالعه کنیم، خواهیم دید آنچه را که ما امروزه مدیریت می‌نامیم از دیرباز به عنوان یک ضرورت برای انسان مطرح بوده و در اغلب فعالیت‌های وی حضور داشته است. از ایام گذشته نظریه‌های مدیریت و سازمان بدون آنکه مدون و منظم شده باشند، به کار گرفته می‌شدند و در شرح احوال و اعمال رسولان، رهبران، سرداران و بزرگان در اعصار گذشته کاربرد این نظریات مشهود بوده است. نظریه‌های مدیریت پدیده نوینی نیستند که بشر در عصر جدید به آن دست یافته باشد، بلکه آنچه در قرون اخیر در زمینه سازمان و مدیریت انجام گرفته به صورت مجموعه درآوردن و جسامه عمل پوشاندن به نظریات و اندیشه‌های پراکنده است که از قبل موجود بوده است. این کار اغلب به دست غربیان و ملل پیشرفته صنعتی انجام شده، و به همین جهت این توهم را برای بعضی ایجاد کرده که مدیریت یک علم یا فن بیگانه و غربی است. درحالیکه ملل شرق، به‌ویژه مسلمانان اگر به موارث غنی اسلامی و تاریخ تمدن خود نگاهی کاوشگر و دقیق بیندازند می‌توانند اندیشه‌ها و کاربردهای مدیریت را به وضوح ببینند و آنچه خود داشته و دارند از بیگانه تمنا نکنند. کاری که فرنگیان در ساخت و پرداخت تئوری‌های مدیریت و سازمان



در این جهت‌گیری است یا آنکه باید راهی دیگر برگزید، به اهدافی برتر اندیشید و در مسیری متفاوت گام نهاد؟ آثار و منابع علم مدیریت باید پاسخگویی این سؤالات باشند و مخاطبان خود را در پیمودن این راه یاری دهند... اما آیا رسالت مدیریت به همین جا خاتمه یابد یا اینکه باید به عرصه‌های دیگری نیز گام نهاد، برای روشن شدن این نکته ... باید با دو نوع تعقل یکی جوهری و دیگری ابزاری آشنا شد، در تعقل ابزاری به عنوان نظریه‌های متداول مدیریت، ارزش مسلط همانا فایده و کارایی است، در حالیکه تعقل جوهری بر خیر و مصلحت انسان و تعالی و آزادی او ارجح می‌نهد و تلاش می‌کند تا روح متعالی وی را تحقق بخشد این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می‌دهد، او را وجودی صاحب‌اختیار و مستقل می‌سازد و پایه‌ای برای زندگی توأم با مسؤولیت و منطق بر اصول اخلاقی وی فراهم می‌آورد، در جهان پر تلاطم امروز باید به دنبال نظریه‌پردازی بر پایه تعقل جوهری باشیم و ضمن استفاده از تئوری‌های مبتنی بر تعقل ابزاری ضعف‌ها و نارسایی آنها را فراموش نکنیم^{۲۲}. ساختارهای رسمی، سازماندهی با قوطی‌های مشخص و مجزای مشاغل، شرح وظایف دقیق و غیرقابل تغییر و ارتباطات تعریف شده یک زندان واقعی برای توانبخشی کارکنان است. چنین سازمانی به‌راستی توسط افراد دربند اداره می‌شود. اگر وظیفه هر فرد از سازمان صرفاً انجام جزیی از امور باشد، یکپارچه‌سازی، نقش همیشه ناموفقی خواهد بود که بر عهده مدیر سنتی باقی مانده و ناکامی‌های پی‌درپی وی را در اداره سازمان سبب می‌شود. در رویکرد جدید مدیریت، مدیران سازمان به جای سازماندهی رسمی و غیر قابل انعطاف به ایجاد گروه‌های کاری و فرهنگ کارگروهی همت می‌گمارند، هرگروه کار نه تنها مسؤولیت یکپارچه‌سازی امور محوله را به‌طور طبیعی بر عهده می‌گیرد بلکه مشتاقانه و با دقت به هماهنگی نتایج کار خود با سایر گروه‌های کاری نیز توجه دارد. روحیه فراقلمی مرسوم در سازمان‌های سنتی به کلی متفاوت است^{۲۳}.

دکتر ویلیام گرین استاد دانشگاه داکوتای شمالی

کرده‌اند کاری غریب و بفرنج نیست که از عهده غیر آنان برنیاید. ما نیز می‌توانیم به مدد اندیشه، تفکر و ایمان و با یاری از منابع غنی خود به ساخت و پرداختن نظریه مدیریت پردازیم و از جرگه ریزه‌خواران مدیریت بیگانه به‌در آییم. ولی این بدان معنا نیست که خود را بی‌نیاز از مطالعه، بررسی و نقادی تئوری‌های موجود احساس کنیم. به منظور تحقق این هدف ابتدا باید به مطالعه و بررسی و نقادی تئوری‌های موجود مدیریت پرداخته و بر مکاتب دیگر احاطه و آگاهی یابیم، و همواره به خاطر داشته باشیم که مطالعه و بررسی تئوری‌های موجود به منظور برپاداشتن تئوری‌های ما براساس آنها نیست، بلکه به منظور آگاهی از مسأله و موضوع، شناخت نقاط ضعف و قوت و دلایل رد یا قبول آنهاست^{۱۹}.

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد.

در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای اینکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و به آنها شکل دلخواه داد^{۲۰}.

دوران به‌کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت به تدریج پسایان مسی‌پذیرد و افق‌های جدیدی در قالب نظام‌های هوشمند و خبره، سازمان‌های یادگیرنده، تئوری‌های نظم در بی‌نظمی، یا نظم غایی و نظریه‌های بدیع دیگر، ظاهر می‌شوند^{۲۱}.

مدیران ما امروز در جست‌وجوی چه هستند؟ به کجا می‌روند و چه می‌جویند؟ آرمان‌هایشان کدام است و چه هدفی را دنبال می‌کنند؟ با نگاهی به اکتاف این گیتی پهناور در می‌یابیم که در عصر ما هدف، کارایی بیشتر، نتیجه‌بخشی بالاتر و بهره‌وری فزونتر است. و تلاش‌ها در این راستا شکل می‌گیرد. اما آیا خیر و مصلحت آدمی

۱۹. الوانی، سیدمهدی.

همان، صص ۱۳ و ۱۴.

۲۰. همان، صص ۲۲۳.

۲۱. همان، صص ۵.

۲۲. همان، صص ۷ و ۸.

۲۳. غفاریان، وفا. «سازمان‌های

بدون مدیر، سازمان‌های قرن

آینده»، مجله تدبیر، ش

۹۱، صص ۲۲.



می‌نویسد: «کیفیت یک سازمان فقط و فقط توسط کیفیت کارکنانش تعیین می‌شود». و اولین وظیفه یک مربی برای سازمان خود پیدا کردن و شکار افراد برجسته است. یک سازمان پویا و موفق در رقابت‌های فشرده باید گلچینی از انسان‌های کارساز را در اختیار داشته باشد^{۲۴}.

چگونه سازمان در آینده به سوی اهداف هدایت می‌شود؟ با برنامه‌ریزی متمرکز. در سازمان‌های فردا همه کارکنان باید قادر به برنامه‌ریزی حیطه خود باشند و آنچه آنها را به سمت اهداف هدایت می‌کند دیدگاه‌های مشترک است. دیدگاه‌سازی وظیفه‌ای است که در این راستا بر عهده مسؤول سازمان قرار دارد^{۲۵}.

□ نتیجه‌گیری

برای استقرار مدیریت نوین به جای مدیریت سنتی موقوفات دلایل عدیده‌ای وجود دارد، برخی از آنها عبارت است از:

۱. وجود سرمایه‌های عظیم موقوفات که اغلب آنها شبه‌راکد درآمده است.

۲. اهداف و نیات خیرخواهانه واقفان که اغلب آنها جزئی از نیازهای مهم جامعه است.

۳. جهانی شدن مسأله وقف و انتظارات ملت‌های مسلمان جهان برای استفاده از تجارب جمهوری اسلامی ایران در زمینه مدیریت موقوفات؛

۴. به‌کارگیری و اداره صحیح موقوفات می‌تواند زمینه‌های لازم برای تولید، ایجاد اشتغال، و رفع تنگنایهای اقتصادی، آموزشی، بهداشتی و فرهنگی جامعه را فراهم نماید.

علم مدیریت راه و افق‌های جدیدی برای مدیریت این اموال عظیم به ما نشان می‌دهد، برای نمونه:

۱. استفاده از اصول مدیریت و بخصوص برنامه‌ریزی استراتژیک؛

۲. به‌کارگیری مدیریت اقتضایی و استفاده از تئوری‌های مدیریت خاص در موقعیت‌های خاص؛

۳. جلب مشارکت کارکنان، مردم و گروه‌های خاص در جامعه؛

۴. تکیه بر منابع انسانی شایسته و جلب نیروهای متخصص و فعال.

منابع و مأخذ

۱. احمدبن سلمان، ابوسعید، مقدمه‌ای بر فرهنگ وقف، انتشارات سازمان اوقاف، ۱۳۵۸ ش.
۲. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، ج ۱، ۱۳۷۶ ش.
۳. امیرکبیری، علیرضا، مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک، ج ۱، تهران، ۱۳۷۷ ش.
۴. سرداران، دلاور، «فرهنگ حقوقی وقف»، فصل‌نامه میراث جاویدان، ش ۶، ۱۳۷۳ ش.
۵. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ج ۶، تهران، ۱۳۷۳ ش.
۶. ج. بیلو، پاتریک و مورسی، جرج ال. آکامپ، پتی ال. راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی، نشر آروین، تهران، ۱۳۷۶ ش.
۷. سلیمی فر، مصطفی، نگاهی به وقف، بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
۸. غفاریان، وفا، «سازمان‌های بدون مدیر، سازمان‌های قرن آینده»، مجله تدبیر، ش ۹۱، اردیبهشت ۱۳۷۸ ش.
۹. قانون تشکیلات و اختیارات سازمان اوقاف و امور خیریه (مصوب ۱۳۶۳/۱۰/۲).
۱۰. گاهنامه ویژه مدیران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره دوم، ش ۳، تهران، ۱۳۷۸ ش.