



## نقش تشکیلات و برنامه ریزی در بهره‌وری موقوفات

◀ فضل‌الله حشمتی رضوی ▶

مشاور خدمات مدیریت و امور بهره‌وری

◀ درآمد

و درماندگان و مسایل ریز و درشت دیگر که در مجموع تقویت منافع عمومی جامعه را به همراه دارد. در مقوله دوم مدیریت «نظم» نگهدارنده سیستم است که بر عقل و منطق مستکی است. این مقوله در گستره وقف در طوفان‌های عمل‌زدگی و تغییرات سریع کمتر به آن بها داده شده و همیشه تابع نظرات مسؤولان وقف بر اساس عادت‌های گذشته عمل شده است. در وقف آنچه نباید تغییر کند (و یا حداقل با کمترین تغییرات مواجه شود) عمل به نیت واقفان است و الا تغییر و تحول در قالب‌ها و تشکیلات وقف و انجام کوشش‌هایی برای افزایش روزافزون بهره‌وری در موقوفات از وظایف اصلی مسؤولان وقف است.

در این مقاله، افزایش بهره‌وری در موقوفات کشور مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

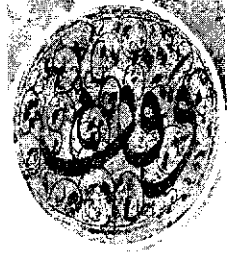
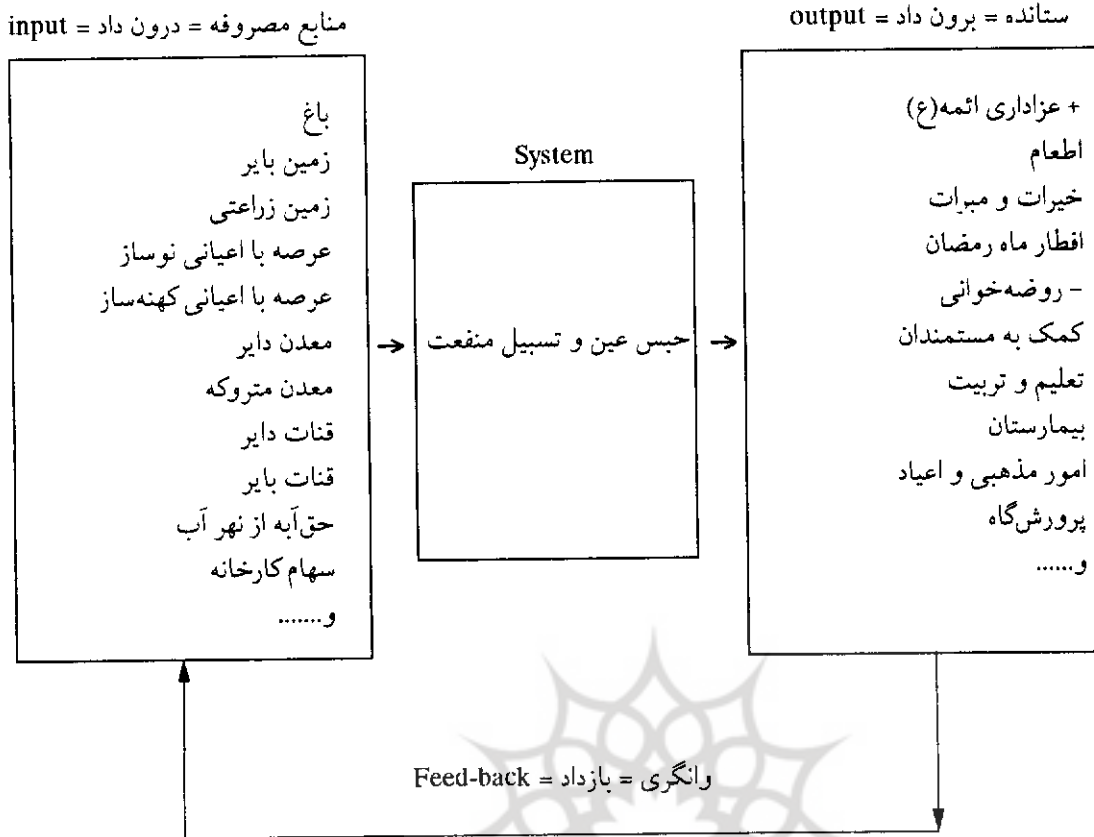
### □ ساختار وقف بر اساس نگرش نظام‌گرا

بر اساس ماده ۵۵ قانون مدنی «وقف عبارت است از این که، عین مال حبس و منافع آن تسبیل شود.» بنابراین تعریف، هر شخص (اعم از حقیقی یا حقوقی) که عین

درون‌مایه سنت وقف در تاروپود وجود انسان و کرامت‌های بی‌پایان او نهفته است. وقف که از نظر اخلاقی، بارزترین تجلی روحیه تعاون اجتماعی و ظهور پدیده «باقیات‌الصالحات» است تأسیسی است که از وارستگی و آزادگی انسان واقف حکایت می‌نماید تا در گستره حیات اجتماعی آراسته به نقش جاودانگی باشد. امروزه گرچه موضوع وقف جایگاه خود را در میان مسایل اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و اقتصادی باز کرده است ولی در بسیاری از زمینه‌های دیگر از جمله مسایل مدیریت، بهره‌وری، سیستم و روش، کمتر پژوهشی انجام شده و موضوع تقریباً دست‌نخورده باقی مانده است.

می‌دانیم که در مدیریت «عشق و عقل» دخالت تمام و کامل دارند. از عشق، نعمت «انگیزه» و از عقل، نعمت «نظم» را اخذ می‌کنیم. در مقوله وقف تا دل آدمی بخواهد انگیزه وجود دارد. انگیزه میل به جاودانگی انسان، ایثار به ممنوع، رویکرد جدی به خیراندیشی‌ها و مردمی‌ها، کمک به مستمندان، گسترش مسایل علمی، تقویت مبانی دینی، حمایت از طالبان علم، یاری دادن به بیماران

◁ نمودار ساختار وقف با دید نظام‌گرا ▷



معنوی نداشته‌اند. این سؤالی است که پاسخ آن همیشه در نحوه بهره‌وری از موقوفات و یا به عبارتی نحوه مدیریت بر موقوفات کشور است.

امروزه مفهوم بهره‌وری\* که افزایش آن به عنوان یک هدف استراتژیک در تهیه و تولید و یا انجام خدمات در گستره اکثر امور مورد توجه واقع شده عبارت است از نسبت «ستانده» به «داده» به عبارت دیگر در یک مجموعه و نظام، حاصل کسری که صورت آن ستاندهها\*\* و مخرج آن منابع ورودی\*\*\* باشد مقدار بهره‌وری محاسبه می‌شود!

به‌طور مثال: چنانچه فرض کنیم درآمد یک باغ اوقافی در سال ده میلیارد ریال است که این درآمد طبق نیت واقف باید در راه کمک به مستمندان و بیماران صرف شود. طبق محاسبات انجام‌شده در این باغ که با ۵ کارگر در ۱۰۰ روزکاری در سال و ۸ ساعت کار در روز به خدمات پرورش بیست قلم میوه به وزن ده هزار تن و جداسازی

مالی را از ملکیت خود خارج کرده، از هرگونه نقل و انتقال‌های ارادی مانند انواع معاملات و نقل و انتقال‌های قهری مثل ارث و سایر تصرفات مصون نگهدارد و منافع آن را طبق نیت و خواسته خویش (واقف) در طی زمان دایمی به جریان اندازد تا افراد دیگر (موقوف‌علیهم) به‌طور محدود و معین (وقف خاص) یا نامحدود و نامعین (وقف عام) به صورت بلاعوض، از آن منافع بهره‌مند شوند، یک کار وقفی انجام داده است.

مفهوم و ساختار تعریف وقف را می‌توان به صورت نموداری نظام‌گرا ترسیم و تبیین کرد. در این نمودار، در می‌یابیم مفهوم کل وقف چیزی متفاوت از مجموع اجزای تشکیل‌دهنده آن است. به بیان دیگر، سیستم به عنوان مجموعه‌ای از اجزاء، چیزی غیر از آن اجزاست.

□ مفهوم بهره‌وری و شاخص‌ها

چرا برخی از فعالیت‌های مشابه در موقوفات مشابه، نتایج یکسان و مشابهی از نظر منافع و عواید مادی و

\*. Productivity  
\*\*. Out puts  
\*\*\*. In puts

۱. در زمینه بهره‌وری رک: راهنمای جامع بهره‌وری، معاونت اقتصادی بنیاد مستضعفان، ۱۳۷۴؛ سازمان ملی بهره‌وری ایران، مجموعه مقالات سه دوره کنگره و سمینار در سال‌های مختلف؛

Sumath , David, I, Productivity Engineering and management, New York, 1985.



ثمربخشی جنبه کیفی را به خود اختصاص می دهد. وقف یک عمل خیر و خداپسندانه است. علاوه بر آنکه دارای نتایج و منافع مادی است نتایج معنوی آن هم بسیار ارزشمند است. نتایج معنوی وقف با فرمول هایی شبیه آنچه راجع به منافع مادی ذکر شد قابل محاسبه نیست. اکثر محققان و دانشمندان رشته مدیریت در تعریف بهره‌وری بیشتر توجه‌شان به نتایج مادی است و هیچ اشاره‌ای به نتایج معنوی نمی کنند. در این اواخر یکی از برجسته ترین علمای جهان تشیع در تعریف بهره‌وری یادآور می شود: «بهره‌وری عبارت است از به فعلیت رساندن معنویت یک موضوع اعم از انسانی و غیرانسانی برای رفع نیازهای اصلی و فرعی زندگی مادی و معنوی». بنابر این تعریف، ابعاد معنویت کار در بهره‌وری دخالت داده شده است ولی شاخص های اندازه گیری آن فعلاً مبهم است. این موضوع در مورد بهره‌وری از موقوفات انتفاعی صادق است. توضیح آنکه موقوفات از نظر عواید به دو نوع تقسیم می شوند: یکی وقف منفعت و دیگری وقف انتفاع. وقف منفعت که در نظام موقوفاتی ایران بیشترین موقوفات را تشکیل می دهد وقفی است که عواید و درآمد آن جهت هزینه کردن در امور خاص و معلوم باشد. مثل وقف مزرعه‌ای که درآمد کشت و کار آن صرف بیماران و یا دانش آموزان مدرسه یا امور دیگر گردد در حالی که وقف انتفاع وقفی است که تحصیل درآمد مادی و مصرف آن در راه بخصوصی مورد نظر واقف نیست همانند وقف زمینی برای احداث مسجد که واقف نیت و مقصودش فقط نماز خواندن مردم در آن مسجد بوده است.

### □ محاسبه بهره‌وری در موقوفات

محاسبه بهره‌وری در موقوفات بر اساس مدارک و فرم هایی صورت می گیرد که محاسبه را مستند و قابل استفاده می نماید. سند بودجه موقوفات بهترین منبع و مأخذ برای استخراج درآمدهای امور اوقافی و هزینه های امور اوقافی که در محاسبه روند بهره‌وری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در تهیه و اجرای بودجه واحدهای مختلف همواره رعایت این دو اصل مورد توجه قرار می گیرد: اول.

آن از درخت و بسته بندی می پردازند در این حال میزان بهره‌وری عبارت است از:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{بستاندها}}{\text{منابع ورودی}}$$

$$\text{درآمد در سال (به ریال)}$$

$$\text{تعداد روز} \times \text{تعداد کارگر} \times \text{دستمزد روزانه (به ریال)}$$

$$\text{بهره‌وری} = \frac{۱۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰}{۱۰,۰۰۰ \times ۵ \times ۱۰۰}$$

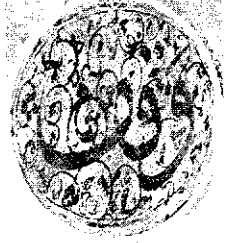
حال تصور کنید متولی این موقوفه بخواهد تولید باغ را به جای ده هزار تن میوه به دوازده هزار تن در ازای به کارگیری ۵ کارگر اضافی دیگر (با همان ۱۰۰ روز کار و ۸ ساعت کار در روز) افزایش دهد به وضوح مشاهده می شود که میزان تولید ۲۰ درصد بالا رفته است (از ده هزار به دوازده هزار تن) ولیکن بهره‌وری کار افزایش نیافته است. به هر حال نکته مهم آن است که تولید اضافی الزاماً معنای افزایش بهره‌وری را نمی دهد. شاخص های بهره‌وری که به کار می رود مختلف هستند. مثلاً: نسبت سود به فروش، فروش به سرمایه، نتیجه کار به نفر ساعت، درآمد به هزینه و چند شاخص دیگر.

امروزه، رابطه بازده یا برون داد و عوامل و وسایل به کار رفته که به وارده معروف است تعریف تقریباً تثبیت شده‌ای از بهره‌وری است. به هر حال تعیین شاخص ها بسته به مورد و نوع کار واحد اوقافی تعیین می شود. ضمناً در این زمینه باید به خاطر داشته باشیم که بهره‌وری را با کارایی\* و ثمربخشی\*\* نباید اشتباه بگیریم. کارایی و راندمان نسبت بازده واقعی نسبت به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده و مورد انتظار است. در واقع مقدار کاری که انجام می شود نسبت به آنچه که باید انجام شود کارایی است. ثمربخشی یا سودمندی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به بیان دیگر در وقف، این که تا چه میزان از تلاش های انجام شده نتایج مورد نظر واقف را حاصل نموده است، میزان ثمربخشی عملیات را نشان می دهد. در حالی که به چه نحو منابع برای نیل به نتایج مورد استفاده و بهره‌وری قرار گرفته اند مربوط به کارایی می شود. در نهایت کارایی جنبه کمی دارد ولی

\*. Efficiency

\*\* . Effectiveness

۲. جعفری، محمدتقی، درباره بهره‌وری، دومین مجموعه سمینار بهره‌وری، تهران ۱۳۷۶، ص ۹۱



کوشش در راه تحصیل حداکثر درآمد؛ دوم، کوشش در راه حداکثر صرفه‌جویی در هزینه.

در یک موقوفه که یک واحد اقتصادی است رعایت این دو اصل مانند تمام واحدهای اقتصادی لازم است ولی درآمد یک موقوفه در دو قسمت مجزا به مصرف می‌رسد. یکی هزینه‌ها به مفهوم اخص این کلمه که عبارت است از هزینه‌هایی که برای اداره موقوفه و نگاهداری و آبادانی آن و نظارت در این امور لازم است و دیگری مصارف طبق نیت واقف که اعتبار آن عبارت است از مابه‌التفاوت اعتبار هزینه‌ها و درآمد سالانه موقوفه. اصل دوم یادشده در یک موقوفه باید فقط در مورد هزینه‌ها رعایت گردد تا هر چه ممکن است مبلغ بیشتری در نیت واقف به مصرف برسد. به عبارت دیگر صرفه‌جویی در جمع هزینه‌ها و مصارف موقوفه نه فقط معنی و مفهومی ندارد بلکه در خلاف جهت هدف واقف خواهد بود. زیرا هدف اصلی واقف از وقف، مصرف هر چه بیشتر وجوه است نه صرفه‌جویی آن و طبیعی است هر چه وجوه قابل مصرف در نیت واقف بیشتر باشد هدف و منظور او بهتر و کاملتر عاید خواهد گردید. بنابراین در یک موقوفه علاوه بر دو اصل یادشده باید یک اصل سوم نیز مورد توجه و عمل قرار گیرد و آن عبارت است از کوشش در راه هر چه بیشتر مصرف در نیت واقف. رعایت این اصل ایجاب می‌کند که:

اولاً، آنچه از وجوه تخصیص‌یافته برای هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود به سرفصل مصارف طبق وقف‌نامه منتقل شده و بر وجوه قابل مصرف طبق نیت واقف اضافه شود.

ثانیاً، متولی یا متصدی کوشش کند که تمام وجوه تخصیص‌یافته در یک سال برای مصرف در نیت واقف را در همان سال به مصرف برساند و به هیچ‌وجه به قصد صرفه‌جویی وجوه را ذخیره نکند و فقط در صورت عدم مصرف مجاز خواهد بود که با تمام کوششی که متولی یا متصدی می‌کند محلی برای آن پیدا نشود.

ثالثاً، متولی یا متصدی کوشش کند که قسمتی از وجوه تخصیص‌یافته برای مصرف در نیت واقف را که به علل یادشده در سال مربوط به مصرف نرسیده

در سال بعد در همان نیت به مصرف برساند. فرم سند تفریغ بودجه طوری باید تنظیم شود که جوابگوی این اصول باشد.

یادداشت: برای استخراج اطلاعات و آمار لازم برای شاخص‌های بهره‌وری بهتر است از این چهار فرم که برای هر موقوفه تنظیم می‌شود استفاده کرد<sup>۳</sup>:

۱. فرم پرسش‌نامه وضع کلی موقوفه (اطلاعات این فرم از روی وقف‌نامه استخراج می‌شود)؛
۲. فرم پرسش‌نامه وضع درآمد و هزینه (اطلاعات این فرم از روی پرونده جاری استخراج می‌شود)؛
۳. فرم پرسش‌نامه مشخصات سند (اطلاعات این فرم از روی سند مالکیت استخراج می‌شود)؛
۴. فرم پرسش‌نامه رقبات (اطلاعات این فرم از روی پرونده جاری توسط ارزیاب تکمیل می‌گردد).

پس از تعیین مشخصات و استخراج اطلاعات لازم از هر موقوفه، اداره اوقافی شهرستان به تهیه بودجه اوقافی و برگ تفریغ بودجه می‌پردازد. فرم‌های این دو سند به این شرح است:

۱. فرم سند بودجه سالانه اداره اوقاف شهرستان؛
۲. فرم سند تفریغ بودجه (مفصاحساب) سالانه اداره اوقاف شهرستان.

بودجه کل موقوفات کشور موقعی تهیه می‌شود که بودجه موقوفات کلیه شهرستان‌های کشور به مرکز ارسال شود. بودجه کل موقوفات کشور جامع تمام بودجه‌های کل شهرستان‌ها خواهد بود.

در محاسبه بهره‌وری موقوفات، اگر شاخص‌های ما، درآمد و هزینه باشد اخذ این ارقام از بودجه کل موقوفات کشور امکان‌پذیر است. در مورد شاخص‌های دیگر مثلاً ارزش کنونی رقبه و مساحت اراضی زیر کشت، این خواسته از پرسش‌نامه رقبات استخراج می‌شود. البته پس از سرجمع کردن کلیه رقبات با محاسبات قبلی، و همین‌طور سایر شاخص‌ها.

#### □ نرخ بهره‌وری موقوفات

بر اساس اقلام بودجه موقوفات کشور در سالهای ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۷ نرخ بهره‌وری طبق محاسبات در جدول آمده است.

۳. این فرم‌ها برگرفته از طرح مطالعاتی بهبود تشکیلات اوقاف در سال ۱۳۴۸ است.

سال	عواید اوقافی (به ریال)	هزینه‌های اوقافی (به ریال)	نرخ بهره‌وری
۶۴	۳,۱۶۵,۹۲۵,۰۷۷	۹۰۵,۴۵۸,۵۰۸	۳ر۵۰
۶۵	۳,۸۴۴,۹۳۱,۷۹۰	۱,۰۴۰,۶۳۲,۹۶۲	۳ر۶۹
۶۶	۴,۸۶۱,۹۹۲,۶۸۶	۱,۲۴۴,۸۱۳,۰۸۷	۳ر۹۱
۶۷	۵,۸۶۴,۲۳۹,۰۲۶	۶۵۱,۷۴۸,۱۳۹	۹
۶۸	۸,۴۰۳,۸۱۷,۷۷۴	۱,۰۵۳,۴۸۳,۰۵۳	۷ر۹۸
۶۹	۱۰,۹۵۶,۷۶۶,۸۹۵	۴,۰۰۹,۴۷۸,۰۲۹	۲ر۷۳
۷۰	۱۳,۳۳۹,۶۸۰,۹۷۸	۴,۴۸۵,۳۱۳,۱۲۸	۲ر۹۷
۷۱	۱۵,۴۶۶,۴۳۹,۱۰۳	۷,۵۹۰,۲۵۸,۱۵۲	۲ر۰۴
۷۲	۱۹,۲۸۴,۴۷۱,۷۹۹	۵,۹۲۶,۲۲۰,۶۰۶	۳ر۲۵
۷۳	۲۹,۷۴۱,۸۶۶,۴۱۷	۸,۱۲۹,۹۷۹,۲۹۱	۳ر۶۶
۷۴	۴۳,۹۵۹,۱۴۱,۸۳۳	۱۳,۷۲۴,۵۲۲,۵۰۴	۳ر۲۰
۷۵	۶۵,۰۵۰,۸۳۹,۳۲۰	۲۰,۵۷۴,۰۵۵,۵۴۸	۳ر۱۶
۷۶	۶۴,۸۵۰,۱۵۳,۳۳۷	۲۰,۹۸۵,۸۵۷,۵۹۱	۳ر۰۹
۷۷	۷۷,۴۸۳,۷۳۶,۳۷۸	۲۲,۶۱۷,۲۲۹,۵۴۹	۳ر۴۳

قابل وصول است. برای افزایش بهره‌وری در موقوفات کشور پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

○ ۱. اصلاح ساختار تشکیلاتی سازمان اوقاف

تشکیلات به عنوان یکی از اجزای متشکله نظام هر مجموعه‌ای عبارت است از: قالبی برای تنظیم روابط عناصر تشکیل دهنده نظام در جهت نیل به هدف‌های آن. به دیگر سخن، تشکیلات عبارت از چهارچوبی است که تعدادی از افراد با استفاده از امکانات مادی و ابزارهای مورد نیاز بر اساس برنامه‌ای مشخص برای دستیابی به هدف‌های معین فعالیت می‌نمایند. از این رو، تشکیلات ابزاری است که در اختیار مدیریت قرار دارد تا او بتواند وظایف مشخص خود را که عبارت از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و کنترل است با استفاده از آن و با کمک عوامل و ابزارهای دیگری به انجام رساند. بدیهی است هر چه تشکیلات منطقی و مناسبتر طراحی شود مدیریت بهتر خواهد توانست وظایف محوله را جهت نیل به اهداف تعیین شده به انجام رساند. وظایف اوقاف به موجب قانون ۱۳۲۸ق که پس از انقلاب مشروطیت به تصویب مجلس رسید تعیین شد. تشکیلات ابتدایی و قدیمی سازمان اوقاف پس از این

همچنان که از این جدول استنباط می‌شود نرخ بهره‌وری در سالهای ۱۳۶۷ و ۱۳۶۸ غیرعادی است ولی سال‌های دیگر روند آرامی را طی می‌کند.

به نظر نگارنده ضمن اینکه اقتضا می‌کند ریز ارقام درآمد و هزینه این دو سال در کلیه موقوفات مجدداً کنترل شود مناسب است بررسی شود علت این نرخ بالا در این دو سال چه بوده است؟ به عبارت دیگر چه اتفاقی افتاده است که هزینه‌های این دو سال روند کمتری را نشان می‌دهد که در نتیجه بهره‌وری بیشتری حاصل شده است.

□ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارتقای بهره‌وری در موقوفات را می‌توانیم به مفهوم استفاده مناسبتر از صرف منابع اوقافی در جهت نیات واقف و حصول به نتایج بهینه بدانیم. این نتایج بهینه دو نوع‌اند: اول نتایج معنوی که قابل رویت نیست. دوم نتایج مادی و اقتصادی که از طریق برنامه‌ریزی‌های صحیح و شناخت دقیق منابع و قابلیت‌های تشکیل دهنده نظام وقف بویژه توانمندی‌های نیروی انسانی در گستره یک بستر متوازن تشکیلاتی که دستیابی به آرمان‌ها و نیات واقفان را تسهیل و حمایت می‌کند





قانون و قانون اوقاف مصوب سوم دی ماه ۱۳۱۳ و پس از آن به موجب قانون تفکیک وزارت فرهنگ مصوب آذر ۱۳۴۳ و همچنین آیین نامه قانون اوقاف مصوب ۴ خرداد ۱۳۴۷ در ایران به وجود آمد. اولین مجموعه مدون تشکیلاتی که با نظام جدید قانون استخدام کشوری مطابق ماده ۸ این قانون به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور رسید مجموعه ای بود که حدود سال ۱۳۵۰ اجرا گردید. تشکیلات مذکور ویژه زمان خود بود. از یک طرف هر جا در قانون اوقاف «وزارت معارف و اوقاف» ذکر شده بود «سازمان اوقاف» جانشین آن گردید و از طرف دیگر مفاد آیین نامه شورای عالی اوقاف مصوب ۱۳۴۵/۴/۱۹ مجلسین به انضمام وظایفی که در اثر تصویب آیین نامه طرز تحقیق در ادارات تحقیق اوقاف مصوب ۷ مهر ۱۳۴۷ به گردن سازمان اوقاف گذارده بود عهده دار انجام آن در ساختار سازمانی شد. این ساختار پس از چندی دچار دو تغییر عمده گردید. اول این که مسأله حج از وزارت کشور منتزع و به سازمان اوقاف محول شد و دیگر این که شاخه فعالیت در ساختار تشکیلاتی سازمان اوقاف شناخته شد. هر چقدر وظیفه جدید التاسیس اداره امور حج در سازمان اوقاف نامأنوس بود وظیفه دیگر یعنی شناسایی موقوفات و داشتن آمار صحیح از موقوفات در عداد وظایف اولیه و ضروری اوقاف تلقی گردید.

امروزه تشکیلات سازمان اوقاف به موجب قانون مصوب ۱۳۶۳/۱۰/۲ و آیین نامه اجرایی آن مصوب ۱۳۶۵/۲/۱۰ و مصوبه شماره ۴۶۲ / دش مورخ ۱۳۷۰/۸/۱۵ شورای عالی اداری پی ریزی و به تصویب رسیده است.<sup>۵</sup>

نگاهی گذرا به نمودار فعلی تشکیلات سازمان اوقاف و مجموعه تدوین شده آن خاصه برای نگارنده که مدتی مسؤولیت تشکیلات و بودجه این سازمان را به عهده داشته و به خوبی از مأموریت های قانونی، کم و کیف و زیربنای اوقاف در کشور مطلع است این موضوع قابل فهم است که ساختار سازمانی اوقاف به شدت دچار اختلال است. این اختلال به حدی است که افزایش بهره وری را به دلیل فراهم آمدن محیط سازمانی غیر کارا

تقریباً غیرممکن ساخته است. زیرا، امروزه با توجه به تغییرات زیربنایی و عمیقی که در کشور به وجود آمده گسترش امور وقف در قالب های تشکیلاتی دیروز ابعاد مختلفی پیدا کرده است که کار نظریه پردازی و ضابطه سازی را در برنامه ریزی و مدیریت امور وقف در سطح کلان اقتصاد جامعه دشوار و از طرف دیگر برای رفع مشکلات واحدهای اوقافی تغییراتی را در ساختار تشکیلاتی آن توجیه پذیر می سازد.

تغییرات کلی و ضروری در تشکیلات سازمان اوقاف که نگارنده مشفقانه به ذکر آن می پردازد به این شرح است:

۱. جایگاه سازمان اوقاف در نمودار کلان تشکیلات دولت جمهوری اسلامی ایران باید در نهاد ریاست جمهوری استقرار یابد و سرپرست این سازمان با عنوان معاون رییس جمهور و رییس سازمان اوقاف تلقی شود. سازمان اوقاف مثل سازمان های برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور در سطح فراگیر اقدام می کند و رییس این سازمان باید در جایگاهی از دولت قرار گیرد تا بتواند به کلیه دستگاه های حقوقی، ثبتی، اقتصادی، فرهنگی، دینی و غیره اشراف و تسلط داشته باشد. از این نقطه نظر قرار دادن وظیفه اوقاف در چهارچوب وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که زیاد هم تناسبی با وظایف قانونی این وزارت ندارد کار درستی نیست.

۲. برای آنکه مدیران و در نتیجه کارشناسان و کارکنان سازمان اوقاف از نظام هماهنگ قانون در بالاترین سطح گروهی و شغلی استفاده کنند باید معاونان سازمان اوقاف مثل معاونان دبیر کل سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه در حکم معاون وزیر شناخته شوند. این کار عملی است و شرح تفصیلی و استدلال دقیق تر آن موکول به طرح توجیهی است که از حوصله این مقاله خارج است.

۳. باید تعریف جامع و کاملی از وظایف مربوط به امور خیریه به عمل آید. در حال حاضر مؤسسات کثیری در مملکت وجود دارند که به امور خیریه می پردازند. سر هر کوچه و دکان نانوائی یک صندوق خیریه و صدقات قرار دارد، از طرف دیگر صندوق های قرض الحسنه و

۵ - سازمان اوقاف، مجموعه قوانین و مقررات اوقافی، تهران، ۱۳۶۸.



اطلاعات این پرسشنامه باید با دقت از روی پرونده جاری و در محل توسط گزارشگر و ارزیاب تکمیل شود. خواهشمند است خوانا بنویسید.

## سازمان اوقاف

اداره اوقاف شهرستان .....

پرسشنامه شماره ۴  
شماره پرونده .....  
شماره ربط .....  
شماره ردیف رقبه .....

۱. اطلاعات راجع به رقبه که باید از روی پرونده جاری به دست آید:

هویت واقف یا واقفین: .....

متصرفی یا غیرمتصرفی: متصرفی [۱] غیرمتصرفی [۲] موضوع رقبه: .....

سهام وقف شده: لسا دانگ یا لسا سهام از لسا دانگ مشاع [۱] مفروز [۲]

نوع رقبه: عرصه دارای اعیانی غیرموقوفه [۱] زمین بایر [۲] زمین زراعتی [۳] عرصه و اعیان [۴] معدن [۵] قنات [۶] آب [۷]

نشانی رقبه: ..... پلاک ثبتی اصلی و فرعی: ..... بخش ثبتی: .....

شهر ثبتی: .....

درآمد کل آخرین سال (.....۱۳) ریال: .....

اطلاعات اجاری: غیراجاری [۱] اجاری رسمی [۲] اجاری غیررسمی [۳] مشخص نشده [۴]

۲. اطلاعات راجع به رقبه که باید از بازدید محلی به دست آید:

نوع کنونی رقبه: عرصه دارای اعیانی غیرموقوفه [۱] زمین بایر [۲] زمین زراعتی [۳] سطح زیر کشت لسا

واحد سطح زیرکشت: مترمربع [۱] هکتار [۲] جریب [۳] آر [۴] تعداد آیش لسا

عرصه و اعیان نوساز [۴] عرصه و اعیان کهنه ساز [۵] مشخصات بنا: .....

سطح زیر بنا: لسا مترمربع؛ معدن دایر [۶] معدن متروکه [۷] قنات دایر [۸] قنات متروکه [۹] آب [۱۰]

مساحت کل عرصه لسا واحد: مترمربع [۱] هکتار [۲] جریب [۳] آر [۴]

موضوع کنونی رقبه: .....

نوع آبگیری: لوله کشی [۱] قنات [۲] چاه [۳] چشمه [۴] رودخانه [۵] بدون آب [۶]

مقدار آب: لسا سنگ [۱] لیتر در ثانیه [۲] یا لسا ساعت در گردش لسا شبانه روز

برآورد درآمد سالیانه رقبه: لسا ریال؛ برآورد ارزش کنونی عرصه لسا ریال

برآورد ارزش کنونی اعیانی: لسا ریال؛

برآورد ارزش کنونی سرفضلی: لسا ریال

برآورد جمع کل ارزش کنونی: لسا ریال

آیا برای ایجاد درآمد بیشتر انجام تغییری را در رقبه پیشنهاد می کنید؟: خیر [۱] بله [۲]

نوع تغییری که پیشنهاد می کنید: .....

.....

برآورد هزینه انجام تغییر لسا ریال؛ برآورد ارزش اعیانی بعد از تغییر لسا ریال

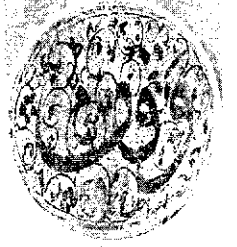
برآورد ارزش سرفضلی بعد از تغییر لسا ریال؛ برآورد اضافه درآمد سالیانه بعد از تغییر لسا ریال

توضیحات و نکات لازم: .....

تاریخ تکمیل پرسشنامه لسا سال ..... نام و نام خانوادگی مستخرج: ..... امضاء .....

تاریخ بازدید گزارشگر لسا سال ..... نام و نام خانوادگی گزارشگر: ..... امضاء .....

تاریخ بازدید ارزیاب لسا سال ..... نام و نام خانوادگی ارزیاب: ..... امضاء .....



بنیادهای نیکوکاری در روستا، شهر، شهرستان و استان اکثراً با اسامی و اهداف مشابه دایر شده است و عده‌ای به اداره و وصول و ایصال وجوه پرداخته‌اند. نقش سازمان اوقاف با توجه به قوانین و مقررات حاکم بر این سازمان در زمینه امور خیریه به معنای وسیع کلمه چیست؟ اگر واژه امور خیریه بعد از نام سازمان اوقاف به خصوص بعد از انقلاب اسلامی در مقررات اوقافی ظهور و بروز می‌کند به یقین باید تشکیلات مناسب آن تهیه شود و همه این واحدهای نیکوکاری با اسامی صندوق، بنیاد، مؤسسه، مرکز، بنگاه، کانون، کمیته، انجمن، جمعیت، نهضت و غیره زیر چتر حمایتی و نظارتی سازمان اوقاف قرار گیرند. به نظر نگارنده در زمینه اداره امور خیریه در ایران انجام یک بررسی جامع که کلیه ابعاد حقوقی، تشکیلاتی، اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی و جهانی در آن نگریسته شده باشد برای هر نوع تصمیم‌گیری ضروری به نظر می‌رسد.

۴. در حوزه معاونت امور اوقافی که اصلی‌ترین وظیفه اوقافی در این حوزه اتفاق می‌افتد وظیفه امور برنامه‌ریزی امور اوقافی با توجه به روندها و روال‌های فعلی و آتی عملیات موقوفات کشور باید تنظیم، مستند و مورد پی‌گیری واقع شود. حفظ حساب و کتاب و امور مالی و بودجه موقوفات سر جای خود، سازمان اوقاف نه تنها مسئول نگهداری و مراقبت از سوابق موقوفات و نظارت بر عملکرد فعالیت‌های اوقافی است بلکه مسئول عملیات آتی، برنامه‌ریزی و ترویج امور وقفی هم هست. به نظر می‌رسد ایجاد دفتری در این خصوص مناسب باشد.

۵. در حوزه معاونت عمران و شناسایی موقوفات، با توجه باینکه واحدهای این قسمت جدید هستند تغییرات مهمی نخواهند داشت. نگارنده بخاطر دارد در زمینه کار شناسایی موقوفات ایران اولین طرح مدون برای شهرستان تهران در سال ۱۳۴۸ بوسیله یک مؤسسه مطالعاتی خارج از سازمان اوقاف تهیه شد. در این طرح، آمارگیری از موقوفات تهران، ارزیابی، طبقه‌بندی رقبات از حیث بهره‌برداری، پیاده کردن رقبات روی نقشه، اظهار نظرهای تخصصی نسبت به استفاده از ماشین‌های

الکترونیکی و در خاتمه نحوه تشکیلات و روشهای اداره اوقاف منطقه تهران و پیش‌نویس قانون جدید اوقاف طراحی شده بود. دو سال بعد هم طرح دیگری راجع به شناسایی موقوفات تهران مجدداً تهیه شد و به مورد اجرا در آمد. متأسفانه جستجوهای نگارنده برای پیدا کردن دو مجموعه گذشته جهت مقایسه روند تغییرات و انعکاس آن در این مقاله مفید واقع نشد ولی امیدوار است در آینده با پیگیری‌هایی که مقامات معمول خواهند داشت مجموعه‌های مورد بحث از بایگانی‌های راکد مکشوف شود.

و اما در این حوزه یکی از وظایف مهم سازمانی که گمان می‌رود تا بحال انجام نشده است بازخوانی دقیق متن وقف‌نامه‌ها و طبقه‌بندی و دسته‌بندی نیات واقفان است.

استخراج نیات واقفان از متن وقف‌نامه‌ها به علت سبک و سیاق نوشتار و اینکه زمان مدیدی از تاریخ تحریر آن گذشته و با خطوط شکسته و اصطلاحات ویژه زمان خود نگاشته شده مشکل، ولی انجام شدنی است. مسأله حساس، بازخوانی و طبقه‌بندی نیات واقفان است. چنانچه این مرحله با کمبودهایی توأم گردد و کارشناسانی که به بررسی نیات واقفان می‌پردازند قادر نباشند ویژگی‌های دقیق هر نیت و فضای فرهنگی آن را تشخیص دهند و تبیین نمایند به یقین این وظیفه با ناکامی مواجه خواهد شد زیرا تفکیک و طبقه‌بندی، فعالیت‌های ذهنی و امری انتزاعی است. بدین معنی که ذهن انسان به طور طبیعی بین اشیای پیرامون خویش شباهت‌ها و تفاوت‌هایی می‌بیند و آنها را به نحوی بر اساس تشابهات و تفاوت‌هایی که دارند با هم مرتبط یا از هم متمایز می‌سازد. در بسیاری از نیات واقفان ردپای فرهنگ بومی و سنتی احساس می‌شود. بسیاری از آنان خواهان رعایت سنن جاری در منطقه خود هستند. برخی دیگر تحکیم مبانی اعتقادی و ترویج امور مذهبی را که بخشی از فرهنگ اجتماعی خود آنان است مورد نظر دارند. در اکثر نیات واقفان رفع نیازهای اقتصادی و بهداشتی نقش تعیین‌کننده دارد. «اهمیت گردآوری (و بازخوانی و طبقه‌بندی) این اسناد فقط از نظر ضبط





است که وظایف غیر اوقافی نظیر حج و امور فرهنگی که از نظر سازمان از اهمیت ویژه‌ای هم برخوردار است کاری به درآمد و هزینه موقوفات ندارد و اقتضای درجه‌بندی امور تشکیلاتی را نمی‌کند. اکنون با توجه به اینکه حج از اوقاف جدا شده و امور فرهنگی هم اگر به پیشنهاد این بررسی به صورت یک مرکز مستقل وابسته به سازمان اوقاف اداره شود دیگر موجبی برای عدم درجه‌بندی ادارات اوقافی در شهرستان‌ها باقی نمی‌ماند.<sup>۹</sup>

## ○ ۲. بهبود روش‌ها

روش‌های انجام کار نقش فزاینده‌ای در افزایش بهره‌وری دارند و تا آن حد بنیادی هستند که نمی‌توانیم در تصمیم‌گیری‌های خود روش‌ها را با بی‌اعتنایی از خود برانیم. برای انتخاب «بهترین روش» ابتدا باید «شرایط خاصه» سازمان اوقاف را شناخت. زیرا هر «بودی» پاسخ به «نبودی» است یا هر «شدنی» جانشین آن «بودنی» است که «نبودنش» در هر وسعتی احساس می‌شود.<sup>۱۰</sup>

نگرش غلط در مقوله «روش» و «روش‌گذاری» و تعصبات شغلی و میدان‌داری در رشته کارشناسی روش این بهانه را بدست کسانی که امروز نمی‌خواهند خطر جدی و خراب‌کننده «روش‌های پوسیده و قدیمی» را کنار بگذارند می‌دهد. بطوری که مدعی می‌شوند روش‌های تازه که بوی «تجدد زدگی» می‌دهد نه تنها مضارش از روش‌های قدیمی بیشتر است بلکه نقش کار را از بین می‌برد و چیزی به وجود می‌آورد که با ذات کار بیگانه است. قبول کنیم که سازمان اوقاف یکی از سازمان‌های بسیار قدیمی در نظام اداری ایران است. بسیاری از روش‌های این سازمان به‌ارث‌رسیده از پس سالیان طولانی است. خیلی از روش‌ها هنوز مکتوب نشده است و آنچه را که به صورت مکتوب همراه دستورالعمل و یا بدون آن رایج است به روال «زمان» پیشرفت نکرده است. روش‌های بایگانی، تدارکاتی، بودجه‌بندی، ثبت مکاتبات، وصول و ایصال‌ها، ابلاغیه‌ها، نحوه حسابرسی، فرم‌ها و اصولاً گردش کارها یا همان روش‌های قدیمی است. البته باید اذعان کرد که استقرار کامپیوتر در اوقاف چند سال پیش کمک بزرگی به بهبود روش‌ها کرده است ولی باید گفت که نحوه

واقعه‌ها سودمند نیست بلکه نکته‌های مهمی را فرایاد می‌آورد که مهمترین آن نشان‌دادن پای‌بندی متمکنان این کشور در طول تاریخ به اجرای حکم شرعی از یک سو و اهتمام به رفع نیازمندی‌های عامه مردم از سوی دیگر است.<sup>۷</sup> ضمناً به نظر می‌رسد پست‌های سازمانی واحد مدیریت اسناد و شناسایی موقوفات که به چند نفر کارشناس اسناد ختم می‌شود از نظر محتوای شرایط احراز وافی به مقصود نیست.

بنابراین پیشنهاد می‌شود برای حصول این منظور از مشاغل بالاتری نظیر «محقق سندشناس» استفاده لازم به عمل آید.

۶. واحدهای اداری، مالی، تشکیلاتی، خدماتی و بازرسی اوقاف هر چقدر ممکن است باید کوچکتر شوند. بسیاری از وظایف و تخصص‌ها احتیاج به استقرار پست ثابت سازمانی در مجموعه تشکیلاتی ندارند زیرا می‌توان از وجود افراد خارج از سازمان به صورت قرارداد فقط برای زمانی که آن وظیفه استمرار دارد استفاده کرد. این مشاغل در سطح امور تخصصی چون خطاط، رسم، عکاس، فیلمبردار و در سطح خدماتی چون لوله‌کش، راننده، باغبان، آشپز و ... می‌باشند. خاطرمان باشد که نیروی انسانی بزرگترین عمل بهره‌وری در یک سازمان است و وجود مشاغل اضافی خصوصاً اگر غیر ماهر و سر بار باشند موجب زیان‌های جبران‌ناپذیری خواهند بود.

۷. سازماندهی امور اوقافی در شهرستان‌ها و استان‌ها که امور اجرایی اوقاف را در زمینه وصول عواید و هزینه کردن منابع و مصارف به عهده دارند باید به تناسب درآمد و هزینه هر محل صورت گیرد یعنی واحدهایی که دارای موقوفات بیشتری از نظر تعداد و عواید و مصارف هستند تشکیلات بزرگتری نسبت به آن دسته از واحدها که موقوفات کمتری دارند، باشند. رعایت این موضوع، یک اصل طبیعی و اولیه تشکیلاتی است.<sup>۸</sup> در مجموعه تشکیلاتی قبلی، این فکر پیاده شده بود و کلیه ادارات درجه‌بندی گردیده بودند و معیار درجه‌بندی هم تناسبی از درآمد هر محل تعیین شده بود. این رسم در مجموعه تشکیلات بعدی بهم خورد و استدلال مسؤولان این

۷. شهیدی، سیدجعفر، فصلنامه میراث جاویدان، ش ۲، ۱۳۷۲، ص ۶.

۸. طرح درجه‌بندی ادارات اوقاف در شهرستان‌ها و استان‌ها که هدف آن بهره‌وری بیشتر از موقوفات بود از ابتدا با مخالفت آن دسته از مدیرانی که ادارات تابعه آنها حذف و یا کوچک شده بود روبه‌رو شد. قضیه به همین نحو یک سال و چند ماه ادامه داشت یعنی روی کاغذ واحدهای اوقافی درجه‌بندی شده بودند ولی عملاً برخی از رؤسای ادارات حذف‌شده به صورت غیرقانونی به کار اشتغال داشتند. نگارنده نه فقط از این بابت بلکه مخالفت‌های دیگری که با رییس وقت سازمان در سال ... داشت بالاخره مجبور به ترک اوقاف گردید و بسالندگی را در آن فضای مسموم اداری، تجربه کرد.

۹. مجموعه‌های تشکیلاتی سازمان اوقاف در ۳۰ سال گذشته مورد استفاده و استناد بوده است.

۱۰. حشمتی‌رضوی، فضل‌الله، «قانونمندی‌های روش»، مجله مدیریت، انجمن مدیریت ایران، ش ۱۰، ۱۳۷۲، ص ۲۲.



استفاده کامپیوتر در اوقاف بسیار ابتدایی است و باید تا جایی که ممکن است اولاً کلیه امور را مکانیزه کرد و در ثانی دستورالعملی برای تنظیم دستورالعمل نویسی در اوقاف تنظیم و کلیه روش‌های انجام کار فهرست گردد سپس بر اساس ضرورت و اهمیت کار هر روش پس از تشریح جزئیات عمل و توالی گام‌های مختلفی که برای وظیفه‌ای خاص باید برداشته شود تنظیم و به مورد اجرا گذاشته شود. مسأله مهم دیگری که در سازمان اوقاف از نظر روش‌ها باید بطور جدی پیگیری و مورد اقدام قرار گیرد تدوین «مجموعه اختیارات» است. سازمان اوقاف در حال حاضر مثل اغلب سازمان‌های مشمول قانون استخدام کشوری فاقد این مجموعه می‌باشد نظر باینکه در سازمان اوقاف مسایل تعدی و تفریط متولیان و موارد خیانت در موقوفات مورد رسیدگی قرار می‌گیرد از این نظر در اختیار داشتن این مجموعه جهت روشن شدن هر مقطع از عملیات مقامات اوقاف و امضاهای ذی‌ربط اعم از مقامات مسؤول سازمان و یا خارج از سازمان مانند متولیان، هیأت امناء، ناظران و متصدیان موقوفات لازم و ضروری است<sup>۱۱</sup>. وجود آیین‌نامه‌های تحقیق و اموز مالی و اداری و اوقافی کافی نیست، مجموعه حدود اختیارات کلیه امور را برای مسؤولان بطور شفاف مشخص نموده و سرعت عمل مجریان را باعث می‌شود. در نظام اداری کشور ما آنچه معمول است مجموعه «شرح وظایف» است و کمتر از «شرح اختیار» سخنی رفته است.

اختیارات گاه با وظایف تطابق دارد. (یعنی شرح وظیفه همان شرح اختیار است) و گاه فاصله می‌گیرد و اختیار و قدرت انجام عمل به روش‌ها و شیوه‌های مختلف ظهور و بروز می‌یابند. (که در این حالت روش‌ها و شیوه‌ها باید مکتوب شود).

بهترین مدیران، متولیان و کارگزاران امور اوقاف افرادی هستند که فضای اداری محل خدمت خود را برای انتخاب «بهترین روش» همیشه باز نگهدارند. برای تشخیص «بهترین روش» باید توجه داشت که هر روش، روشی درون یک روش است، روش مطلوب نهایی، همان «واقعیت» است که بدون مانع از مقاطع کاری به

سرعت می‌گذرد و بهره‌وری لازم را به همراه دارد.

### ○ ۳. کمیته بهره‌وری در امور اوقافی

در برنامه دوم توسعه اقتصادی و اجتماعی نیز تأکید زیادی به بهره‌وری شده بود. بطوری که در آیین‌نامه اجرایی تبصره ۳۵ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در کلیه دستگاه‌های اجرایی به منظور استمرار فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری کمیته‌ای تحت عنوان «کمیته بهره‌وری» تشکیل شد که فعالیت‌های افزایش و بهبود بهره‌وری را سازمان‌دهی و هدایت می‌کرد. همچنین در ماده ۱ آیین‌نامه یاد شده کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف شده بودند که حداقل پنج درصد از اعتبارات جاری خود را به امر بهبود و افزایش بهره‌وری در زمینه نظام‌های اداری، سیستمها و روشهای کار، استفاده از تکنولوژی پیشرفته، ارتقای مهارت‌های مدیران و افزایش مشارکت فعال کلیه کارکنان در تمامی سطوح اختصاص دهند<sup>۱۲</sup>.

اکنون اگر در سازمان اوقاف هنوز این کمیته استقرار نیافته است با توجه به اینکه هیچ یک از واحدهای اوقاف در حال حاضر وظایف خاص این کمیته را به عهده ندارند تشکیل آن ضروری به نظر می‌رسد. از این کمیته انتظارات عدیده‌ای می‌توان داشت بزرگترین فایده آن، این است که یک نوع حرکت و پویایی در کارکنان سازمان و افرادی که با اوقاف سر و کار دارند به وجود خواهد آورد و سهم مشارکت آنان را در ارتباط با سازمان بیشتر خواهد کرد. بدیهی است تشکیل این کمیته باید با تنظیم آیین‌نامه خاص و گزینش افراد از درون (و گاه از برون) سازمان و فراهم آوردن تمهیدات لازم صورت گیرد.

### ○ ۴. عزم ملی و تبلیغات وقف

تنوع و تعدد موقوفات در ایران به عنوان یک رویکرد اجتماعی در هر دوره‌ای از زمان مطابق با شرایط و مقتضیات حکومت‌های وقت در نوسان بوده است. در زمان صفویه پس از رسمی شدن مذهب تشیع در ایران فرهنگ وقف رونق بسزایی گرفت و پادشاهان صفوی و مردم در همه زمینه‌ها تبلیغات وسیعی برای این عمل خیر به راه انداختند و اموال وقف مثل کتاب‌ها، کاشی‌ها،

۱۱. در ایران، چند مؤسسه معدود، از جمله شرکت پتروشیمی بندر امام (ایران - زاپس سابق) مجموعه حدود اختیارات را تهیه و به معرض اجرا گذارده‌اند.

۱۲. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران، ش ۱۴۸۸۳، مورخ ۱۳۷۵/۱/۲۰، ص ۳.



شماره شناسایی پروژه: \_\_\_\_\_  
 موبت واقف: .....

سازمان اوقاف .....  
 اداره اوقاف شهرستان .....  
 سند تفریح بودجه (مخاص حساب) سال .....

تاریخ صدور: .....

مصرف نشده از اعتبارات مصارف سال جاری (۱۴)	مصارف واقعی (۱۳)	اعتبار واقعی (۱۲)	مصرف نشده از اعتبارات مصارف سال قبل (۱۱)	اعتبار اعتبارات مصارف از محل صرفه جویی هزینه ها (۱۰)	صرفه جویی هزینه ها (۹)	هزینه های انجام شده (۸)	اعتبار بر اساس درآمد وصول شده (۷)	اعتبار طبق بودجه (۶)	درصد (۵)	مصرف های مزیته و مصرف (۴)	درآمد وصول شده (۳)	درآمد طبق بودجه (۲)	مصرف های درآمد (۱)
										خریدها ذخیره آبدانی مسیرات و نگهداری حق اجاره سوانتظار حق انتظار سازمان اوقاف هزینه جاری سازمان اوقاف هزینه اقامتی و سفره جمع مصارف			درآمد نقدی درآمد جنسی درآمد سفره جمع مانده مطالبات جمع درآمد مانده ذخیره آبدانی بلای مصرف نشده از اعتبارات مصارف سال قبل
													اداره عقین
													مجموع مصرف مندان مصرف مطالبات جمع مانده ذخیره آبدانی جمع

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



۱۳. رواندی، مرتضی، تاریخ اجتماعی ایران، ج ۴، ص ۷۵۹.  
 ۱۴. خسروی، محمدعلی، «وقف برای تبلیغ وقف»، فصلنامه میراث جاویدان، ش ۲۳، پاییز ۱۳۷۷، ص ۴.  
 ۱۵. مرحوم حاج حسین آقاملک، واقف نیکوکار خراسانی علاوه بر آنکه در طول زندگی اش به عده زیادی از مستحقان آبرومند و دانشجویان مستعد کمک می کرد قسمت اعظم اموال و دارایی های خود را وقف بارگاه ملکوتی حضرت علی بن موسی الرضا علیه السلام کرد. مؤسسه موقوفات ملک واپسته به آستان قدس رضوی دارای ۳۰ هزار هکتار زمین زراعی و باغ در شهرستان های چناران، فریمان و تربت جام است که کتابخانه و موزه ملی ملک زیر پوشش این مؤسسه قرار دارد. اموال و املاک دیگری از آن مرحوم برای رفاه حال مردم در مشهد و تهران جهت بازارک و تفریحگاه عمومی اختصاص داده شده است.  
 ۱۶. وقفنامه ربع رشیدی معروف به الوقیة الرشیدیة تألیف خواجه رشیدالدین فضل الله همدانی در سال ۷۰۹ ق به خط خود خواجه نوشته شده و هم اکنون در کتابخانه تبریز است. این وقفنامه در سال ۱۳۵۶ ش به کوشش استادان مجتبی مینوی، ایرج افشار و عبدالعلی کارنک به وسیله انتشارات انجمن آثار ملی به چاپ رسید.

فروشها، مسجدها و مدرسه‌ها همه در هاله‌ای از هنر خوش‌نویسی و نگارگری مزین شد در حالی که وضعیت موقوفات در زمان نادرشاه رو به افول گذاشت. بسیاری از زمین‌های موقوفه به دستور وی ضبط گردید<sup>۱۳</sup>.

امروزه در این سال‌ها که احیای سنت‌های اسلامی و ملی وجهه همت دولت و مردم قرار گرفته است حق این است که به یاری یک عزم ملی، تبلیغات وسیعی در زمینه سنت حسنه وقف از طرف همه دست‌اندرکاران و نیکاندیشان شروع شود. اگر به وقف به ایده یک پروژه اقتصادی نگاه کنیم، بقا و توسعه این پروژه احتیاج به شناسایی و تبلیغ دارد. فصلنامه میراث جاویدان در زمینه تبلیغ وقف سؤال از خوانندگان می‌کند و می‌نگارد: «... آیا وقت آن نرسیده است که مراکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کشور، فرصتی را برای معرفی و شناسایی وقف از طریق تهیه و ساخت فیلم و مجموعه تلویزیونی و تشکیل بانک اطلاعات وقف و استفاده از اینترنت و دیگر ابزارهای تأثیرگذار فراهم آورد؟...»<sup>۱۴</sup>. پاسخ خوانندگانی مثل نگارنده این است که: «نه تنها وقت آن رسیده بلکه کمی هم دیر شده است تمام ابزارهای تبلیغی و اطلاعاتی باید در اختیار مجریان امور وقفی قرار گیرد تا وقف در روند تکاملی خود ادامه یابد. چرا رسانه‌های گروهی و صدا و سیما، اخبار دستگیری قاچاقچیان مواد مخدر را با آب و تاب بازگو می‌کنند ولی از تنظیم و پخش اخبار مربوط به نیکوکاران و واقفان آن طوری که شایسته است غفلت می‌ورزند.

کاربرد فیلم در زندگی مردم بسیار اثرگذار و مهم است. به باور نگارنده کلیه حوادثی که منجر به ایجاد یک وقفنامه گردیده و خبر از ضمیر پاک و نیت واقفان می‌دهد می‌تواند موضوع یک فیلمنامه قرار گیرد. امروزه فیلمبرداری از کلیه وقفنامه‌ها، طومارها، اسناد، مصالحه‌نامه‌ها، وکالت‌نامه‌ها، فرمان‌ها، دستخط‌ها، قباله‌های ازدواج و طلاق و اسناد اجاره‌نامه‌ها که تعداد آنها هم کم نیست یک کار ناب فرهنگی و هنری است. اصولاً اساس و فلسفه تأسیس سینمای مستند که بر پایه «شکار واقعیت» بنا شده برای همین منظورها به وجود آمده است. یکی از کارهای مراکز فرهنگی و هنری وابسته

به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و صدا و سیما باید صرف نشان‌دادن هنر وقف در ایران باشد. مجریان امور فرهنگی و هنری مملکت باید نشان دهند در دنیای وقف کدام حقیقت باید پرده براندازد و بشکند و بتابد و چهره برافروزد و نیز نشان دهند در این سیر و سلوک، وقف عهده‌دار پرده افکندن از باطن و غیب عالم و برتاباندن جلوات جمال رحمانی است و نیز نشان دهند ایران اسلامی عرصه انس و ساحت قرب الهی است و واقفان پاک سرشت ایرانی در چنین صحن و ساحتی منزل دارند. اگر شرکت‌های بزرگ فیلمبرداری جهان از متن وقف‌نامه‌ها و فکر بلند و نیت خیر واقفان پاک سرشت ایرانی آگاه باشند بعید نیست سراغ این وقف‌نامه‌ها بیایند. همچنانکه مجموعه‌های تلویزیونی و موضوعات مشابهی را تا بحال موضوع فیلم قرار داده‌اند. متن اغلب وقف‌نامه‌های موجود می‌تواند دستمایه و موضوع اصلی یک فیلم باشد فقط باید آن را پروراند و به اصطلاح آن را در فضا، و حال و هوای سینمایی قرار داد. مثلاً فیلمبرداری از زندگی مرحوم حاج حسین آقاملک واقف خیراندیش موزه ملی و کتابخانه ملک که در ایران نظیر و مشابه آن کمتر وجود دارد و سرگذشت او در چهار دوره تاریخ (قاجاریه، پهلوی اول، پهلوی دوم و جمهوری اسلامی)<sup>۱۵</sup> و یا وجود دارالشفا و دانشکده پزشکی ربع رشیدی که با همت بانی مقتول آن خواجه رشیدالدین فضل الله همدانی در ۷۰۹ ق در تبریز به صورت یک مجتمع بزرگ علمی و دانشگاهی تأسیس یافته است<sup>۱۶</sup> و موارد دیگر که تاریخ وقف حاکی از آن است می‌تواند موضوع و دستمایه فیلم و در نتیجه تبلیغی برای وقف و رغبت بیشتر مردم برای روی آوردن به آن باشد.

○ ۵. روز ملی وقف

در همه جای دنیا قرار دادن روزی به مناسبت خاص، نشانگر علاقه و اهمیت آن جامعه به آن رویداد است. در ایران این اصل به خوبی رعایت می‌شود و اکثر روزهای سال با عنوان‌های گونه‌گون به برگزاری مراسمی اختصاص یافته است. پیشنهاد نگارنده این است که دولت روزی را به عنوان «روز ملی وقف» اختصاص



جذب و جلب کمک‌های مردمی را در زمینه وقف به عهده دارد.

هدف‌ها و وظایف این انجمن می‌تواند این موارد باشد:

- گردهمایی متولیان و دوستداران وقف در کشور؛  
- انجام مطالعات لازم جهت گسترش فرهنگ وقف در ایران؛

- آرایه طرح‌های لازم جهت جذب و جلب کمک‌های مردمی و امورخیر؛

- تماس با گروه‌های مردمی بخصوص متمکنان برای توجیه و تشویق فرهنگ وقف و رفع مقوله فقر از جامعه اسلامی؛

- شناسایی و معرفی بهترین واقفان کشور و تشویق آنان؛

- انجام تحقیقات لازم در قلمروی نیت خیر واقفان؛

- تبلیغ گسترده در رسانه‌های عمومی در حد توان اعضا؛

- دایر نمودن جلسات بحث و نظر در مدارس، دانشگاه‌ها، فرهنگ‌سراها و مراکز فرهنگی در قلمرو وقف؛

- همکاری و تشریک مساعی با سازمان اوقاف در زمینه‌های وقفی؛

- تشکیل بانک وقف مرکب از صندوق‌های قرض‌الحسنه و یاری‌های مردمی؛

- ارتباط با مؤسسات عام‌المنفعه جهانی و اطلاع از اهداف و خدمات آنان.

## ۷. تنوع دادن به پروژه وقف

قلمرو وقف تا بحال در اموالی بوده است که بنا بر تعریف آن عین، حبس و منفعت، تسبیل می‌شده است. امروزه با پیشرفت زمان خصوصاً با به وجود آمدن سازمان بورس و مؤسسات هنری، فرهنگی و تجاری دامنه این امکان توسعه پیدا کرده است و وقف از طریق سهام، و یا امور هنری میسر شده است.

مثال‌های عدیده‌ای در این زمینه می‌تواند مصداق وقف قرار گیرد. مثلاً حبس سهام یک شرکت و تسبیل سود آن در راه نیت واقف و یا حبس فیلم یا نوار کاست یا

دهد و در این روز به بزرگداشت واقفان و نیکوکاران ایرانی پردازد.

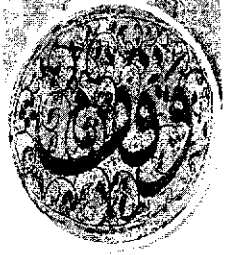
پیشنهاد می‌شود اگر قرار باشد روزی را برای وقف تعیین کنیم بهتر است این روز هفتمین روز هفته یعنی «جمعه» به نشانی هفت نخلستان (حوائط سبعة) باشد. توضیح اینکه تاریخ نخستین موقوفه در اسلام با نام مُخَیْرِق و غزوة أُخْد و موضوع هفت نخلستان در سال سوم هجری پیوند دارد. یکی از مورخان به نام محمدبن سعد (متوفای ۲۳۰ ق) زیر عنوان «صدقات پیامبر خدا(ص)» می‌نگارد که نخستین صدقه در اسلام، وقفی بود که پیامبر خدا(ص) پس از کشته شدن مُخَیْرِق در أُخْد از خود بر جا نهاد<sup>۱۷</sup>. گرچه در منابع مختلف روایات گونه‌گونی درباره اینکه نخلستان‌های هفت‌گانه، وقف بر چه کسانی بوده است اختلاف دیده می‌شود ولی در عدد هفت نخلستان تعارضی وجود ندارد<sup>۱۸</sup>.

## ۶. انجمن متولیان و دوستداران وقف

بحث در زمینه شکل‌های صنفی و گروهی امروز تثبیت شده است و فایده و اثرات آن را همه می‌دانند فقط یک سؤال پیش می‌آید و آن، اینکه چرا تا این زمان تشکلی به نام انجمن متولیان و دوستداران وقف تا بحال در ایران پا نگرفته است. پاسخ روشن است زیرا مفهوم «تشکل‌گرایی» از کار سیاسی و تخریب گرفته تا امور اجتماعی و فرهنگی به خصوص در شکل مدرن آن در کشور ما همواره به مدیریت دولتی گره خورده است و بخش خصوصی همواره به صورت زاینده‌ای غیرمؤثر خود را نشان داده است. یکی از دولتمردان جمهوری اسلامی ایران مسأله را بطور شفاف بیان می‌کند: «مدیریت سازمانی کشور به دلایل تاریخی غیرمشارکت‌جو بوده است و مردم تاکنون نتوانسته‌اند نظرات خود را برای اصلاح ساختار نظام اداری بازگو کرده و در قالب انجمن‌ها اظهار نظر کنند که همین امر به ساختارهای اقتصادی نیز لطمه وارد کرده است»<sup>۱۹</sup>.

ایجاد «انجمن متولیان و دوستداران وقف» به معنای رقابت جستن با سازمان اوقاف و بوجود آمدن تشکیلات موازی در این زمینه نیست. بالعکس همکاری و تشریک مساعی و در معنای وسیعتر انجام خدمات پردامنه

۱۷. ابن سعد، محمدکاتب واقفی، الطبقات الکبری، بیروت، دار بیروت الطباعة والنشر، ۱۴۰۵ هـ / ۱۹۸۵ م، ج ۱، ص ۵۰۱.  
۱۸. عالم‌زاده، هادی، «نخستین موقوفه در اسلام»، فصلنامه میراث جاویدان، ش ۳، ۱۳۷۲، ص ۴۴. (از سال جاری روز ۲۷ صفر هر سال به عنوان روز وقف تصویب شده است).  
۱۹. باقریان، معاون رئیس جمهور و دبیرکل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سخنرانی در انجمن مدیران فنی و اجرایی کشور، روزنامه مشارکت، ش ۲۶، مورخه ۷۸/۱۱/۱۳، ص ۹.



لوح فشرده (CD) و تسبیل امتیاز و عواید آن در چهارچوب حفظ مالکیت‌های معنوی اثر (مسأله کپی‌رایت). تنوع دادن به پروژه وقف اگر زیاد در بردارنده منافع اقتصادی هم نباشد همین قدر که تبلیغ وسیعی را پیرامون وقف ایجاد می‌کند درخور تأمل و توجه است. عرصه وقف پرواز به دنیای فطرت انسانی و بشری است و مطابق «زمان» پیش می‌رود. اگر در روزگاران پیشین واقفانی بوده‌اند که اموالی را که امروز چندان اهمیت ندارد وقف کرده‌اند بنا به ضرورت زمان و مکان بوده که آن وقف را ایجاب می‌نموده است. بنابر این ضرورت سهام و فیلم و نوار و دامنه وسیعش در اجتماع بیش از همه موارد امروزه چشمگیر است. بدیهی است هرگونه تصمیم در زمینه وقف نقود و سهام و نظایر آن محتاج تجویز مراجع عظام تقلید است.

#### □ سخن آخر

توسعه موقوفات کشور در سایه افزایش بهره‌وری که حاصل استفاده هر چه بیشتر از استعداد‌های انسانی و مادی است به دست می‌آید. در وقف، انسان عامل استراتژیک شناخته می‌شود که اکثر سود و زیان‌ها اعم از مادی و معنوی را در سرنوشت بهره‌وری رقم می‌زند. کیفیت و کمیت نیروی انسانی در کار وقف اعم از متولیان، ناظران، متصدیان و کارگزاران اعم از آنان که از بودجه وقف حق‌السعی دریافت می‌دارند و یا به نحوی در ارتباط با کار وقف در یک سازمان دولتی مثل سازمان اوقاف کار می‌کنند تأثیر بسیار زیادی در سرنوشت

موقوفات دارند. به موجب یک گزارش «در دستگاه دولت نزدیک به چهار میلیون کارمند با بازده کاری هفته‌ای یک ساعت<sup>۲۰</sup> وجود دارند و به موجب گزارش دیگری ادعا شده است «در ایران روزانه ۲۳ میلیون ساعت وقت کارمند دولت تلف می‌شود<sup>۲۱</sup>» در کار وقف هم که متأسفانه آمار عملکرد نیروی انسانی هنوز روشن نیست.

اگر وضع به همین نحو باشد نتیجه معلوم است که این مختصر آب باریک وقف بخوبی در نهر رفاه اجتماعی مملکت جریان نخواهد یافت. بنابر این، توجه هر چه بیشتر به عامل نیروی انسانی وقف و هموار کردن مسیر حرکت آن برای جهت دادن مناسب به فعالیت‌ها و شکوفا کردن استعداد آنان باید در رأس برنامه قرار گیرد.

کلام آخر اینکه، از نقطه نظر «مهندسی دایمی سازمان» سازمان اوقاف باید در ایفای نقش عنصر هوشمند سازمانی که شامل مدیریت و نیروی انسانی است گونه‌ای از تحولات را بپذیرد و سطحی از تغییر را در خود ایجاد کند که در بردارنده کنش‌ها و تعاملات نیروی انسانی مختلف باشد. به سخن دیگر، سازمان اوقاف نباید منحصراً انرژی خود را مصروف ایستادگی به موقوفات پیشین کند بلکه در یک تعادل دینامیکی با قدرت‌الگوگیری از اثر سیستمی، طرح نظامی را پایه‌ریزی نماید تا وقف به صورت فراگیر و گروهی در شهر و روستا در برنامه‌های توسعه اجتماعی و اقتصادی دخالت داشته و به عنوان سرمایه‌گذاری امور اجتماعی در برنامه اقتصاد کلان کشور خود را ظاهر نماید.

۲۰. انجمن مدیریت ایران،  
مجله مدیریت، ش ۱۹، ص  
۶  
۲۱. روزنامه همشهری، ش  
۹۵۶

