



«مسألهٔ تعاون و کمک به هم‌نوع و افراد بی‌بضاعت و قرار دادن اموال در امور خیریه، یکی از مبرزترین و جالب‌ترین مسائل اخلاقی ادیان و مذاهب گوناگون جهان انسانی است. زیرا اساس زندگی اجتماعی بر تعاون و اساس مذاهب و ادیان آسمانی بر تأمین سعادت و ایجاد همبستگی‌های اجتماعی است^۱». 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 زکوة وضع کرده و در عین حال اغنیا را تشویق به خیرات و میراث کرد تا به فقرا کمک و یاری شود و حتی مالداران را از جمع و نگهداری ثروت و به کار نیانداختن آن برحذر داشت. در این مورد آنقدر تأکید شد که یکی از علائم ایمان صحیح را انفاق به فقرا و تهی‌دستان و دستگیری از بینوایان و زیردستان دانسته است^۲.

امکان دارد عده‌ای با وقف مخالف باشند، ولی باید دانست بر اثر جنگ، زلزله، و ... و نیز اوضاع بیمار اقتصادی بعضاً عده‌ای ثروتمندتر شده‌اند. و حتی امکان دارد، شخصی با اختراع و یا ارایهٔ یک خدمت سرمایه‌دار بزرگی شده باشد. بلکه نکته مهم آن است که چگونه از این ثروت استفاده می‌کند. باید دانست تجمع ثروت در دست عده‌ای محدود و محرومیت قشر وسیع‌تری از جامعه، باعث ناراحتی‌های روانی در جامعه خواهد شد. وقتی اهداف واقفان را مطالعه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که آنها چهقدر حتی به اصول جامعه‌شناسی و روان‌شناسی آشنا بوده‌اند.

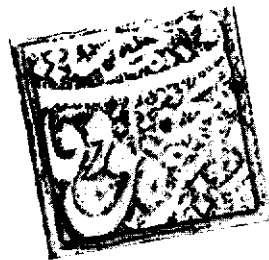
«عموماً وقف‌نامه‌ها بر حسب احتیاجات اجتماعی هر عصر و زمان تنظیم شده است و ما در بین آنها همه‌گونه خدمات اجتماعی را می‌توانیم پیدا کنیم^۳». «مسجد، پل، مدرسه، ازدواج، اطعام فقرا توأم با مهربانی، ایجاد مرکز تحقیقاتی آموزشی، امور طبی و بهداشتی^۴» تفریحات و ...

قبل از پرداختن به بحث اصلی ابتدا لازم می‌دانیم معانی اصطلاح چند واژه را تبیین کنیم:

□ ۱. کلمات کلیدی

○ ۱. وقف: متوقف ساختن عین مال از هرگونه خرید و فروش، رهن یا اژت به طوری که عین مال همیشه باقی بماند و منافع حاصل از آن در راه خدا مصرف شود. وقف به معنی عام از لحاظ زمانی به دو گونه تقسیم می‌شود: ۱. زمان نامحدود (وقف اصطلاحی) ۲. مدت‌دار (حیس) که برای مدتی معین وقف می‌شود. مثلاً به مدت ۵ سال و ... اما از جهت افرادی که اثر وقف

بهره‌وری موقوفات، موانع، راهکارها



شامل آنها می شود بر دو گونه است: ۱. خاص (جهت افراد خاصی قابل استفاده است مثلاً فرزندان، دوستان و ...); ۲. عام (پل ها، مساجد و ... که منافع آن اقشار وسیع تری را در بر می گیرد).

اما انواع موقوفه به دو دسته تقسیم می شوند: ۱. غیرمتصرفی (آن دسته از موقوفاتی که تولید آن بر عهده اشخاص است). ۲. متصرفی (آن قسمت از موقوفاتی که تولید آن بر عهده اداره اوقاف است).

○ **۲. بهره‌وری:** «طبق تعریف سازمان بهره‌وری اروپا) از جنبه تکنیکی یعنی درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تکنیکی از جنبه عمومی، دیدگاهی فکری است که سعی دارد همواره آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. و مبتنی بر این عقیده است که کارها و وظایف را هر روز بهتر از دیروز می توان انجام داد. این دو تعریف باید به موازات هم باشند، زیرا اگر فقط با دیدگاه عمومی بنگریم، شعارگونه بوده و به عمل نمی رسد و اگر فقط تعریف تکنیکی را بنگریم، فقط مدیریت و کارشناسان درگیر خواهند شد».

○ **۳. کاین:** «افراد جدا از عنوان و پستی که دارند، اشتباهات و نواقص خود را با روی خوش بپذیرند و دایم تلاش کنند تا وظایف و مسؤولیت‌های خود را به نحو احسن انجام دهند، زیرا پیشرفت در کارها بدون قبول اشتباهاتمان هرگز ممکن نیست».

○ **۴. کارایی و اثربخشی:** «خروجی / ورودی، ۱ باشد. و در سمت هدف حرکت کنیم».

○ **۵. تکنولوژی:** «مجموعه‌ای از ابزارها، روش‌ها، مهارت‌ها و دانش فنی است که برای تولید و عرضه محصولات و یا خدمات خاصی مورد استفاده قرار می گیرد».

○ **۶. کیفیت کنترل و کنترل کیفیت:** «کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان تطابق آن با نیازهای مشتری است. و کنترل یعنی بررسی عوامل مؤثر دخیل در کیفیت. کنترل کیفیت یعنی فنون و فعالیت‌هایی که برای نظارت و رفع عوامل غیر اثربخش است».

○ **۷. ارتباط کیفیت و بهره‌وری:** «تلاش به منظور افزایش کیفیت محصولات و نیل به حداکثر رضایت مشتریان، به نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری خواهد شد»^{۱۰}. در کیفیت پایین میزان قابل توجهی از منابع یک سازمان، به رفع نواقص و کنترل ضایعات اختصاص می یابد، تا به تولید کالاها و خدمات. پس با بهبود کیفیت، منابع لازم جهت تولید میزان مشخصی خروجی، کاهش می یابد و این امر به بهبود بهره‌وری منجر خواهد شد^{۱۱}. اکنون به جای بهره‌وری، کیفیت را به عنوان نقطه نیروبخش برای بهبود در نظر می گیرند. این تصمیم، تا حدی به خاطر مزایای متعدد بهبود کیفیت اتخاذ می شود^{۱۲}.

○ **۸. ارزش افزوده:** «مقدار ثروتی که واحد اقتصادی در جامعه خلق می کند»^{۱۳}.

○ **۹. خط‌مشی کیفیت (Quality Policy):** «مقاصد و جهت‌گیری کلی یک سازمان در رابطه با کیفیت که رسماً به وسیله مدیریت رده بالا و ارشد اعلام می شود»^{۱۴}.

○ **۱۰. ارتباطات:** «انتقال اطلاعات از سوی فرستنده به گیرنده و برقراری تفاهم بین دو نفر یا بیشتر است. انتقال فقط شامل وقایع و نظرات نیست، بلکه احساسات، عواطف، معانی مفاهیم و انتقال عقاید را نیز شامل می شود»^{۱۵}.

○ **۱۱. ایمپروشر (Improshere):** «طرح سهام کردن کارکنان در سود حاصله ناشی از افزایش بهره‌وری است. هدفش ترغیب کارکنان به همکاری با مدیریت جهت افزایش بهره‌وری و تقسیم سود آن از قرار ۵۰٪ سهم کارکنان و ۵۰٪ سهم شرکت می باشد. این طرح را می توان 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»^{۱۶}.

○ **۱۲. اقتصاد:** «مطالعه و بیان چگونگی بهترین استفاده مردم و جامعه از منابع کمیاب و محدود برای تولید و توزیع کالا و خدمات»^{۱۷}.

○ **۱۳. مسایل مستحده:** «مسایلی که جدید پیش می آید مثل بیمه»^{۱۸}.

○ **۱۴. 5S:** «بیشتر بر تمیزی تکیه دارد. و در پنج مرحله انجام می شود: ۱. اقلام غیرضروری را جدا کن و دور بریز. ۲. اقلام ضروری را مرتب کن. ۳. همه چیز را تمیز و پاکیزه کن. ۴. استاندارد 3S قبل را حفظ کن. ۵. افراد را برای پیروی از مقررات هدایت کن»^{۱۹}.

□ ۲. ضرورت‌های افزایش بهره‌وری

۱. کاهش بهره‌وری منجر به مسایلی نظیر تورم، بیکاری، سود کم و غیره می شود^{۲۰}.
۲. افراد مختلفی از افزایش بهره‌وری منتفع خواهند شد: ۱. سهامدار، از پول سرمایه‌گذاری شده خود، سود بیشتری خواهد برد. ۲. مدیران، امتیازات ارزنده‌تری به دست خواهند آورد. ۳. کارکنان، از حقوق و مزایای بالاتری برخوردار خواهند شد. ۴. دولت که تأسیسات زیربنایی ایجاد کرده، مالیات بیشتری می گیرد. ۵. مؤسسات مالی، بهره بیشتری به خاطر وام‌های اعطایی می گیرند. ۶. مصرف‌کنندگان، محصولات و خدمات را با کیفیت بالاتر و قیمت‌های معقول‌تر، تهیه خواهند کرد. ۷. کسانی که زمین، ماشین‌آلات، انبار کالا، وسایل نقلیه و ... اجاره می دهند، اجاره مناسب تری می گیرند^{۲۱}.
۳. 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 صنعتی؛

Vt ارزش افزوده صنایع به تفکیک بخش‌های مختلف صنعتی؛

Kt ارزش پولی دارایی‌ها و ماشین‌آلات سرمایه‌ای کارگاه‌های بزرگ صنعتی کشور به تفکیک نوع فعالیت؛

Lt تعداد نیروی انسانی کارگاه‌های بزرگ صنعتی کشور به تفکیک نوع فعالیت؛

a سهم سرمایه در ارزش افزوده؛

b سهم نیروی کار در ارزش افزوده؛

A(t) برآوری از بهره‌وری کل عوامل تولید است.

○ ب. شاخص‌های بهره‌وری

تغییرات حاصل از شاخص‌ها در طی زمان، وسیله خوبی برای نشان دادن فعالیت‌هاست^{۲۶}.

چون هدف ما اندازه‌گیری عملی بهره‌وری است، ابتدا شاخص‌های مهم و ساده را در نظر می‌گیریم (ذکر این نکته فراموش نشود که نیروی کار مهمترین داده و بهره‌وری آن مرکز توجه اندازه‌گیری می‌باشد)^{۲۷}.

۱. شاخص‌های تولید (متوسط تولید روزانه یا ماهانه کسل و نیز متوسط تولید ماهانه یا سالانه هر شخص)؛

۲. شاخص‌های کیفیت (شکایات مشتریان، نسبت ضایعات، نسبت دوباره‌کاری، نسبت قراضه‌ها و دورریزها، نسبت فروش به هزینه ضایعات، نسبت فروش به هزینه دوباره‌کاری و ...)

۳. شاخص‌های زمان تحویل (شکایات مشتریان، زمان سررسید تولید، زمان سررسید سفارشات)؛

۴. شاخص‌های ایمنی (نسبت حادثه، تعداد روزهایی که به‌طور پیوسته حادثه‌ای نبوده است)؛

۵. شاخص‌های انگیزه و روحیه (تعداد پیشنهادات بهبود، میزان غیبت، میزان استعفا و ...)

۶. شاخص‌های طراحی (ارزش افزوده هر طرح، نسبت ارزش افزوده به طراحان و ...)^{۲۸}.

یادآوری مهم: اندازه‌گیری بهره‌وری ابزاری است که نهایتاً یک تعداد ارقام و نسبت ارائه می‌دهد که بدون تحلیل، بی‌معنی خواهد بود. 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 کارتر داده‌ها برای تولید خروجی (ستاده) بیشتر با کیفیت بالاتر هدایت می‌کند.^{۲۹}

□ ۵. روش‌های افزایش بهره‌وری

○ الف. روش‌های افزایش بهره‌وری

۱. «تعیین اهداف تا منابع آزاد شده به صورت صحیح، در جهت اهداف مورد استفاده قرار گیرد»^{۳۰}. مثلاً اگر در جایی ما به این نتیجه رسیدیم که می‌توان با تغییر

بخش‌های مختلف اجتماعی - اقتصادی است.

۴. برای دولت‌ها، بهبود و ارتقای بهره‌وری در فعالیت‌ها، تنها شق جایگزین افزایش مالیات‌ها و یا ارائه خدمات کمتر می‌باشد^{۳۱}.

□ ۳. روند و مراحل پیاده‌سازی بهبود بهره‌وری

۱. جمع‌آوری اطلاعات؛ ۲. تجزیه و تحلیل وضعیت موجود (امکانات موجود، سود، هزینه‌ها، پرسنل 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^{۳۲}.

یادآوری مهم: در مرحله اول از یک بخش کوچک شروع گردد و پس از طی مراحل یاد شده، به کلیه بخش‌های مربوطه مورد بررسی تسری یابد. (جهت انتخاب بخش کوچکی که می‌خواهیم شروع کنیم، مسایل بحرانی را که اکثراً همه را ناراضی کرده است انتخاب کنیم. مثلاً بخشی که ضایعات بیشتری دارد و یا موجب کاهش ظرفیت استفاده می‌شود، انتخاب شود فرض کنیم ساختمان‌های وقفی زیادی داریم و همه آنها زیر نظر اداره اوقاف می‌باشند، در این حالت اگر مورد بررسی ما باغ باشد، مورد بررسی می‌تواند این مسأله باشد که چرا درختان باغ سیب و قفی، میوه کمتری نسبت به باغ‌های مجاور می‌دهند.)

□ ۴. روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

هدف آنی از اندازه‌گیری، بهبود عملکرد و سوددهی می‌باشد^{۳۳}. ضمناً مدیری که کار اندازه‌گیری بهره‌وری را انجام می‌دهد ابتدا باید ببیند که خودش بهره‌وری دارد. 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 بررسی کند که چه شاخص‌هایی می‌تواند روند فعالیت‌هایش را بهتر نشان دهد، بی‌آنکه تکیه محض بر تئوری کند و به‌علاوه کاربردی باشد. روش‌هایی که در این‌جا آورده می‌شوند جهت آشنایی است. در این‌جا دو روش اندازه‌گیری که بیشتر جهت صنایع بزرگ و یا بخش‌هایی چون اداره اوقاف که می‌خواهد وضعیت چند بخش را با هم مقایسه کند، ارائه می‌شود.

○ الف. روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری^{۳۵}

روش اندازه‌گیری بهره‌وری کندریک (1):

$$TFP = Vt/aKt + bLt$$

روش اندازه‌گیری بهره‌وری سولو (2):

$$Vt = A(t) + F(Kt, Lt)$$

TFP بهره‌وری کل عوامل تولید به تفکیک



روش درو در تعداد تراکتور صرفه جویی کرد، باید برای تراکتورهای باقیمانده برنامه‌ای داشته باشیم.

۲. تعیین اهداف واقع‌بینانه باشد. مثلاً «اگر همه چیز یک درصد بهتر شود، بسیار خوب‌تر است از اینکه یک چیز صد درصد بهتر شود»^{۳۱}.

۳. استفاده کاربردی از ابزارهای بهبود «ابزارهای بهبود چون سیستم پیشنهادات، کایزن 5S و ... به طریقی که در سمینارها، دوره‌های آموزشی و ... مورد توجه قرار می‌گیرند از نظر ما معمولی هستند. اما اگر این ابزارها مجهز به مجموعه‌ای از راهنمایی‌های ساده و مؤثر شوند، ابزارهای عملی می‌شوند»^{۳۲}.

۴. تکنیک 2p,4m یعنی مدیریت کاربردی مواد، محصول، روش (کنترل کیفیت، کنترل هزینه، کنترل سررسید)، منابع انسانی، ماشین‌آلات و ...^{۳۳}.

۵. استفاده از مدیریت زمان «مدیریت بر مبنای هزینه جای خود را به مدیریت بر مبنای زمان داده است»^{۳۴}. لذا «سعی شود تلاش‌هایی که صرف فعالیت‌هایی می‌شود که فعالیت‌های واقعی کار نیستند، کاهش یابد و حذف شوند. با این کار بعضاً ظرفیت تولید به دو برابر افزایش می‌یابد»^{۳۵}.

در اینجا چند عامل مهم اتلاف وقت آرایه می‌شود:
۱. برنامه‌ریزی (نداشتن اهداف و اولویت و ...):
۲. سازماندهی (تکرار فعالیت‌ها، تداخل مسؤولیت و اختیار و ...):

۳. نیروی انسانی (آموزش ناکافی، غیبت، خستگی و ...):

۴. هدایت و رهبری (تفویض ناکافی اختیارات، درگیر شدن در کارهای روزمره و ...):

۶. کنترل (تلفن‌های زیاد، عدم توانایی در نه نگفتن و ...):

۷. ارتباطات (جلسات مکرر و ...):

۸. تصمیم‌گیری (دفع‌الوقت کردن، بی‌تصمیمی و ...)^{۳۶}.

۶. استفاده از ارتباطات (زیرا ارتباطات با دسترس قرار دادن اطلاعات، از سرمایه موجود استفاده صحیح می‌شود)^{۳۷}.

۷. اتوماسیون کردن فعالیت‌ها؛

۸. 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، پاداش بی‌مورد و ...

۹. تقسیم سود حاصل از بهره‌وری بین اداره، مؤسسه، شرکت و ... و پرسنل با استفاده از طرح‌هایی چون ای‌مپروشر؛

۱۰. آگاهی به مدیریت تغییر که بدانیم اگر افراد بدانند با تغییر (مثلاً افزایش بهره‌وری) وضعیت بهتری

یافته و این وضعیت منجر به رضایت کاری شده و به‌علاوه استقلال آنها را افزایش می‌دهد، همکاری خواهند نمود.

۱۱. «تشریفات زاید اداری را از سر راه مردم برداریم، آن وقت می‌بینیم که استعدادهای چگونه شکوفا می‌شوند و بهره‌وری افزایش می‌یابد؟»^{۳۸}؛

۱۲. «انتقال از مرکز هزینه بودن به مرکز سود شدن»^{۳۹}؛
۱۳. در اختیار قرار دادن اطلاعات به موقع و صحیح به افراد لازم؛ اطلاعاتی که با تأخیر در دسترس قرار گیرد، سرمایه و فرصت‌ها را از دست می‌دهد»^{۴۰}.

۱۴. جدی گرفتن تغییر تکنولوژی (فن آوری)^{۴۱}؛
۱۵. عقلایی کردن سرمایه، زیرا هر چه سرمایه کمتری برای بازدهی معین هزینه شود، بهره‌وری سرمایه به همان اندازه ارتقا خواهد یافت»^{۴۲}.

۱۶. در ساختمان‌های اداری می‌توان با نصب تابلوی راهنما و نیز جزوه راهنما، وقت افراد را تلف نکنیم. به علاوه نحوه استقرار کارمندان به نحوی باید باشد که مراجعه‌کننده کمتر مجبور به رفتن به بخش‌های مختلف و یا ساختمان‌های مختلف شود»^{۴۳}.

۱۷. امضای نامه‌ها معنادار باشد، برعکس روند فعلی که اگر نامه‌ای را چند نفر امضا می‌کنند، نفرت بعدی به اتکای نفر قبلی فقط امضا می‌کنند، بی‌آنکه شاید متن را دقیق بخوانند. لذا توصیه می‌شود که مدیران به مقوله تفویض اختیار بیشتر توجه کنند»^{۴۴}.

۱۸. «روابط بین مدیریت و نیروی کار»^{۴۵} که باید با احترام و اعتماد متقابل و در جو صمیمانه فعالیت کنند.

۱۹. 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 ... می‌توانند از فشارهای روانی بکاهند).

۲۰. بعضاً تکنیک‌های بهبود را دسته‌بندی‌هایی نیز می‌کنند که در این رابطه دسته‌بندی زیر یکی از این‌گونه موارد است»^{۴۶}:

۱. تکنیک مبتنی بر تکنولوژی (ریبات، اتوماسیون، CAD, CAM)؛

۲. تکنیک مبتنی بر کارکنان (کایزن، عوامل انگیزشی فردی و گروهی و ...):

۳. تکنیک مبتنی بر محصول (مهندسی ارزش، تنوع محصول، تحقیق و توسعه و ...):

۴. تکنیک مبتنی بر هدف (مهندسی روش، ارزیابی و طراحی شغل، ارگونومی و ...):

۵. تکنیک مبتنی بر مواد (کنترل انبار، کنترل کیفیت، بهبود سیستم‌های حمل و نقل مواد، بازیابی و دوباره مصرف کردن مواد و ...).

همان‌گونه که می‌دانیم مهمترین عامل بهره‌وری، نیروی انسانی می‌باشد، زیرا داده‌های دیگر مثل سرمایه حیات ندارند^{۴۷}. لذا به طور جداگانه نیز مواردی چند در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ارایه می‌گردد. «اگر شرکتی بتواند کارآیی و عملکرد نیروی انسانی خود را به سطح کیفیت مطلوب و قابل قبولی برساند، در واقع توانسته است، نیمی از راه دستیابی به تولید محصولات با کیفیت را طی کند»^{۴۸}.

«افراد که در فعالیت‌های اصلاح و بهسازی شرکت می‌کنند، کافی است که نتایج مفید حاصل از کار را ببینند، در آن صورت حتی اگر تشویق مدیریت هم نباشد، آنها به نوبه خود این کار را انجام می‌دهند»^{۴۹}.

افکار و نظرات گروهی کارکنان، آن هنگام که در جهت بهبود عملکرد سوق داده شود، نمایان‌گر یک معدن طلای واقعی از فرصتهاست^{۵۰}. البته باید دانست فنون مشارکت کارکنان در سه سطح پایین، متوسط و بالا تقسیم می‌شود. از فنون سطح پایین سیستم پیشنهاد را می‌توان نام برد. از فنون سطح متوسط می‌توان به گروه‌های مشارکتی حل مشکل - متشکل از مدیران و پرسنل مربوط به آن مشکل خاص - نام برد. از فنون سطح بالا می‌توان به گروه‌های کار طبیعی نام برد که افراد جهت مشکل خود با علاقه دور هم جمع می‌شوند^{۵۱}.

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 به جاست که 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 که در تربیت، آموزش، انگیزش و حفظ آن نهایت تلاش مبذول گردد^{۵۲}. 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...) ^{۵۳}. البته این‌گونه نباشد که مثلاً بگوییم چون آموزش مفید است اثربخشی آن را ارزیابی نکنیم. مثلاً اگر دوره آموزشی برقرار شد و پس از دوره فرد آموزش‌دیده 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 ارزیابی از علل عدم کارایی دوره آموزشی بنماییم^{۵۴}. 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.

برای جلب‌توجه مردم به وقف در ابتدا عوامل انگیزشی را مورد بررسی قرار می‌دهیم. «در میان تقسیم‌بندی‌های مختلفی که در مورد انگیزه‌ها شده است، مهمترین تقسیم‌بندی، تقسیم‌بندی انگیزه‌ها به سه گروه انگیزه‌های فیزیکی، اجتماعی و روانی است.

انگیزه‌های فیزیکی: هر عاملی که میزان راحتی جسمانی و تأمین افراد را برای فعالیت افزایش می‌دهد (گرستنگی، نور، رطوبت و ...).

انگیزه‌های اجتماعی: ارضای آن بستگی به همکاری یا پذیرش فرد از طرف سایر افراد دارد (عضویت در یک گروه، دادن پست و شغل بالاتر و ...).

انگیزه‌های روانی: اختصاص به رفتار انسان دارد و با ارزش‌های شخصی فرد ارتباط پیدا می‌کند. افراد خیر که مال خود را وقف یک امر اجتماعی می‌نمایند، و این کار را بدون تبلیغ و غیرعلنی انجام می‌دهند، تحت تأثیر انگیزه‌های روانی قرار دارند^{۵۵}.

به نظر می‌رسد حال که عده‌ای ثروت دارند و برخلاف زمان‌های گذشته کمتر به این امر اقدام می‌نمایند، بر مسؤولان اوقاف و ... می‌باشد که به صورت یک پروژه این عوامل را بررسی و در جهت کاهش آنها اقدام نمایند. یکی از این موارد می‌تواند این باشد که بهره‌وری از موقوفات فعلی کم است، و افراد احتمال می‌دهند مالشان جاودانه اثرگذار نشود. نظریه انگیزش بر پایه انتظار و احتمال وروم نیز در این جا مصداق پیدا می‌کند. در این نظریه می‌گوید که «افراد در کار و رسیدن به یک هدف هنگامی از خود میل و علاقه نشان می‌دهند که اولاً فکر کنند هدف مورد نظر ارزشمند است ثانیاً میان تلاش و کوششی که می‌کنند و رسیدن به هدف رابطه‌ای بیابند»^{۵۶}.

در این جا چند توصیه جهت جلب‌توجه مردم به وقف ارایه می‌گردد:

۱. با توجه به نظریه وروم، افراد را آموزش دهیم و این‌که بدانند، بخشش مفید است. «افراد باید بدانند که پول حالتی گردش دارد و لازم است که به گردش درآید. موفقیت‌های شما ربطی به عدم بخشش ندارد، راه برقرار کردن مجدد این گردش، آغاز بخشندگی است. هر چیزی که می‌بخشید یا بهره به شما باز خواهد گشت»^{۵۷}. در قرآن نیز جهت جلب توجه مردم خداوند فرموده: «کسانی که طلا و نقره را ذخیره می‌کنند و در راه خدا انفاق نمی‌کنند، آنان را به عذاب دردناک بشارت ده»^{۵۸}.

۲. تقویت بینش معنوی افراد، «زیرا چون دنیا و آخرت را پیوسته می‌بیند، با احساس و بنا به باورها و اعتقادات دینی کار می‌کند»^{۵۹}.

۳. بیان اثرات وقف - با توجه به این‌که موقوفات کم





جهت تأمین هزینه افراد مستعد از امکانات اینترنت است که حتی چند برابر هزینه صورت گرفته برگشت خواهد شد.

این موارد به عنوان گوشه‌ای از موارد و روش‌های جلب توجه ارایه شد.

□ ۷. موقوفات و افزایش بهره‌وری

حال که عده‌ای صادقانه مال خود را وقف نموده‌اند و جمعی از آنها در قید حیات نیستند، وظیفه ما به‌عنوان امانتدار آن است که از آنها استفاده بهینه کنیم. «طلا از دست کسی می‌لغزد که آن را در معاملات و منظورهای بی‌جریان می‌اندازد که در آن زمینه آشنایی کافی ندارد»^۱. لذا در افزایش بهره‌وری موقوفات نکته مهم آن است که از افراد به‌جا استفاده کنیم و مثلاً یک زمین کشاورزی را به یک فرد نامطلع از امور مربوطه قرار ندهیم. جهت افزایش بهره‌وری موقوفات لازم است بسته به مورد، مطابق بخش روش‌های افزایش بهره‌وری و طبق بخش روند بهبود بهره‌وری، اقدام شود. جهت کاربری بودن می‌توان از یکی از موقوفات (مثلاً قزوین) شروع نموده و نتایج آن را کم‌کم گسترش داد. در این جا چند نکته ذکر می‌گردد:

۱. افراد آموزش ببینند تا هم انگیزه داده شوند و هم به صورت وقف ثبت کنند، تا پس از آنها حفظ شود و از بین نرود.

۲. در شناسایی موقوفات اهتمام بیشتری به‌عمل آید.
۳. راه‌های جایگزین و تبدیل به احسن موقوفات توسط متخصصین اعلام و توسط مراجع تصویب شود. «زیرا مشکل بزرگی که در تمام موقوفات پیش می‌آید آن است که در مواقع خرابی ملک یا مستغلات موقوفه و از بین رفتن عایدی چه باید کرد؟ چون اگر درآمد وقف نقصان یابد، در واقع به زیان موقوف علیهم است»^۲.

۴. اجاره ملک، کارخانه، زمین وقفی و... از طریق مزایده و با نظارت افراد مورد قبول هر شهر و... باشد، تا هم از اجاره نازل جلوگیری گردد و هم بهره‌وری موقوفه، حداقل امکان افزایش یابد.

۵. زمین‌های مخروبه و... را در روزنامه‌ها اعلام تا افراد نظرات و پیشنهادات خود را در جهت استفاده بهتر ارایه نمایند.

۶. متولیان ضمن این‌که از افراد متعهد و دلسوز باشند و در نگهداری موقوفات دقت کرده و مثل مال خودشان بدانند، بلکه متخصص نیز باشند تا شیوه‌های استفاده بهینه را بدانند و رعایت کنند و آموزش‌های لازم را ببینند.

نیستند (مثلاً کل شهرستان خدابنده وقف است، لذا افراد بدانند که اگر مالی را وقف کنند و در راه افزایش بهره‌وری موقوفات فعلی و یا موقوفه جدید سرمایه‌گذاری شود، چه اثراتی در رفع بیکاری، و بهبود اوضاع اقتصادی و فرهنگی خواهد داشت). به عنوان نمونه اکنون که بحث تهاجم فرهنگی مطرح است، سخنوران و افراد مورد قبول مردم، لازم است افراد را سوق دهند که مراکز تفریحی و فرهنگی ایجاد کنند و با این کار علاوه بر اجر اخروی باعث خواهد شد عمر افراد مملکت به بطالت نگذرد و احياناً مرتکب خلاف نشوند. و یا اگر افراد مالشان را در راه هزینه تحصیل افراد مستعد محروم قرار دهند، باعث خواهد شد که این افراد بتوانند استعدادهای خود را بروز دهند. با بروز این استعدادهای موجب تولید و بعضاً صادرات خواهیم شد. که خود موجب ادامه روند رشد کشور خواهد گردید. و به علاوه ضمن ایجاد اشتغال و رفاه بیشتر جامعه از فرار مغزها جلوگیری خواهد شد.

۴. دولت سالانه فهرستی از موارد مورد نیاز که مردم می‌توانند کمک کنند ارایه نماید و افراد را سوق دهیم که در این زمینه‌ها وقف کنند. مثلاً اکنون کارخانجات ما با مشکل نقدینگی مواجه هستند، جهت آن دسته از کارخانجاتی که مشکل سوءمدیریت ندارند، مردم را تشویق کنیم که سرمایه‌شان را (با خرید سهام و...) وقف کنند. حتی می‌شود سیستمی طراحی کرد که پس از رفع مشکل آن کارخانه، در محل دیگری از این سرمایه بتوان استفاده کرد. با این کار ضمن جلوگیری از بیکاری و نازاحتی‌های روانی حاصله، موجب رونق کارخانجات نیز می‌شویم. البته این نکته را نیز نباید فراموش کنیم که لازم است مشکلات فعلی سازمان بورس و اوراق بهادار حل شود به نحوی که مثلاً «حجم معاملات روزانه بورس ترکیه ۳٫۳ میلیارد ریال بوده در حالی که حجم هفتگی معاملات بورس ایران به سختی از مرز ۵۰۱ میلیارد ریال می‌گذرد»^۳.

۵. بالاترین بودجه دولت در وزارت آموزش و پرورش است. در حالی که عنوان می‌شود مثلاً در آلمان سهم زیادی از آموزش را شرکت‌ها و افراد شخصی به عهده دارند. در این زمینه نیز لازم است که تشویقات لازم صورت پذیرد. در حالی که در دنیای امروز از نیروی انسانی به عنوان منبع یاد می‌کنند و مثلاً با وجود کمبود فضا در ژاپن، معذالک، حیاط‌های منزل آنها کوچک (و بعضاً بی‌حیاط) است ولی مدارس آنها ضمن داشتن فضای کافی، از امکانات آموزشی بالایی برخوردار هستند.

۶. جنبه دیگر وقف در دنیای امروز که عصر اطلاعات نام گرفته است، کمک افراد در



۸. پیشنهادات □

۱۱. راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ترجمه و نشر: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶.
۱۲. همان، ص ۲۱۲.
۱۳. شفیعا، محمدعلی، جزوه سمینار آموزشی نقش اتوماسیون در افزایش بهره‌وری.
۱۴. اقدسی، محمدعلی، همان.
۱۵. کریمی، یحیی، کتابچه آموزشی آشنایی با اصول ارتباطات، قزوین، ۱۳۷۵، ص ۱.
۱۶. مدیریت بهره‌وری در سطح مؤسسات (طرح ایمن‌روشر)، ترجمه و نشر: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران، ۱۳۷۲، ص ۹.
۱۷. جزوه درسی دکتر انسی‌عشری، دانشگاه علوم و فنون مازندران، ۱۳۷۴.
۱۸. همان.
۱۹. اقدسی، محمدعلی، همان.
۲۰. پوتی، زوزف ام. مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن، ترجمه علاء، عین‌الله، ناشر: انتشارات زوار، تهران، ۱۳۷۳، ص ۱۲۵.
۲۱. همان.
۲۲. اندازه‌گیری بهره‌وری ارزش افزوده و روش‌های تجربی برای بهبود مدیریت، ترجمه و نشر: سازمان بهره‌وری ملی ایران، تهران، ۱۳۷۳، ص هفت.
۲۳. پوتی، زوزف ام. همان، ص ۵۶.
۲۴. مدیریت بهره‌وری در سطح مؤسسات (طرح ایمن‌روشر)، ص ۷۹.
۲۵. مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران، ناشر: سازمان بهره‌وری ملی ایران، تهران، ۱۳۷۳، ص ۲۴۲.
۲۶. اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری، ترجمه و نشر: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران، ۱۳۷۲، ص ۱۱۲.
۲۷. همان، ص ۶۱.
۲۸. اقدسی، محمدعلی، همان.
۲۹. اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری، ص ۱۱۲.
۳۰. مجموعه مقالات بهره‌وری، ناشر: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۱، ص ۸۹.
۳۱. همان، ص ۸۳.
۳۲. ایماپی، ماساکی، همان، ص ۵۴.
۳۳. ایماپی، ماساکی، همان، ص ۵۹.
۳۴. مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران، ص ۱۶۲.
۳۵. همان.
۳۶. همان.
۳۷. سخنرانی مهندس غرضی، وزیر پست و تلگراف و تلفن وقت، در دومین کنگره ملی بهره‌وری، تهران، ۱-۲ خرداد ۱۳۷۵.
۳۸. مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری

۱. گنجاندن مطالبی از وقف در کتب درسی؛
۲. «تشکیل صندوق عمران موقوفات، که برای عمران و آبادی موقوفات وام دهد» به نحوی که مردم نیز بتوانند در این صندوق سرمایه‌های خود را پس‌انداز نمایند.
۳. افراد آموزش ببینند و در وقف‌نامه‌ها نیز گنجانده شود که هر گاه موردی از موارد مصرف به علتی متفی شد، صرف درآمد آن در موارد دیگر میسر باشد. با این روش برخلاف موقوفات گذشته، به جایی نخواهد رسید که مصرف متعذر گردد.
۴. جهت اولویت‌بندی فعالیت‌های عمرانی از شاخص‌های مفید و ساده استفاده شود. مثلاً فرض کنیم چند راه‌حل برای استفاده از زمین وقفی داریم، یا استفاده از شاخص‌ها، آنکه مقادیر بالاتری را به دست دهد، اولویت بالاتری را خواهد داشت. خواننده علاقه‌مند جهت کسب اطلاعات بیشتر به کتب اقتصاد مهندسی مراجعه نمایند. در این‌جا به عنوان الگو یک شاخص آورده می‌شود:

$$PPI \text{ (شاخص اولویتی پارتو)} \\ \text{احتمال موفقیت} \times \text{میزان صرفه‌جویی} = \\ \text{زمان اجرا (سال)} \times \text{هزینه}$$

لیستی نوشته‌ها

۱. مصطفوی رجالی، مینودخت، وقف در ایران، تهران، ۱۳۵۱، ص ۳.
۲. همان، ص ۳۷.
۳. همان، ص ۱۲۸.
۴. چشم‌انداز وقف، ویژه‌نامه هفته وقف، تهیه و تنظیم: معاونت فرهنگی سازمان اوقاف و امور خیریه، تهران، خرداد ۱۳۷۸، صص ۳۸-۶۵.
۵. اقدسی، محمدعلی، جزوه درسی مدیریت کیفیت و بهره‌وری.
۶. ایماپی، ماساکی، روش‌های بهبود مستمر (کایزن)، ترجمه امیران، حیدر، ناشر: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۲، ص ۱۱۶.
۷. طوسی، محمدعلی، جزوه سمینار آموزشی پیوند مدیریت و بهره‌وری، کتابخانه عارف، قزوین، ۱۳۷۲/۷/۱۲.
۸. نشریه مدیریت بهره‌وری، ش ۲۵، صص ۱۰-۱۲.
۹. کریمی، یحیی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «طراحی مدل اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر»، قزوین، ۱۳۷۶، صص ۱۰۷-۱۱۱.
۱۰. ایماپی، ماساکی، همان، ص ۱۶۳.