



پژوهشکده مطالعات فناوری

TECHNOLOGY STUDIES
I N S T I T U T E

www.tsi.ir

بسمه تعالی

الف) مشخصات گزارش:

عنوان گزارش: پایلوت تاریخ شفاهی موقوفه‌داری در آستان قدس رضوی

کارفرما: معاونت علمی آستان قدس رضوی

مجری پروژه: پژوهشکده مطالعات فناوری

مدیر پروژه: سید جعفر حسینی

ناظر: عادل پیغامی

ب) خلاصه مدیریتی:

آستان قدس رضوی به عنوان مهم‌ترین سازمان مذهبی در کشور ما، سازمانی است که اداره اقتصادی آن کاملاً وابسته به نهاد اسلامی وقف است. بر همین اساس، این پرسش ضروری مطرح می‌شود که در بلندمدت، مسیر موجود موقوفه‌داری، برای اداره کاملاً خودگردان و بدون هرگونه وابستگی به کمک‌های بیرونی از قبیل بودجه‌های دولتی، حمایت‌های سایر نهادهای دینی و ... این مضجع شریف با چه چالش‌هایی مواجه است؟ پاسخ به این سؤال را می‌توان در دو سطح یا لایه آشکار و پنهان از عوامل جستجو نمود که لزوماً نتیجه آنها یکسان نخواهد بود. از یک سو و در سطح آشکار، مشابه آنچه در اغلب گزارش‌های مرسوم مدیریتی مشاهده می‌شود، پاسخ این سؤال به سادگی و با تحلیل‌های تکنیکال و حسابداری مبتنی بر وضعیت درآمدی و هزینه‌ای آستان قدس در چند سال اخیر به دست خواهد آمد که به احتمال زیاد در بخش‌های طرح و برنامه‌ای آستان قدس رضوی موارد متعددی از آن موجود است. اما از سوی دیگر و در لایه پنهان که ناظر بر الگوی تصمیم‌گیری و فرایند اتخاذ سیاست‌های خرد و کلان آستان قدس در ادوار گذشته است، پاسخ به این سؤال از طریق واکاوی مهم‌ترین رویه‌ها، الگوها و فرایندهای حاکم بر تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در خصوص بهره‌برداری و صیانت از موقوفات آستان قدس رضوی حاصل می‌شود. به همین جهت، در اینجا عملکرد و خروجی آستان قدس رضوی در موضوعاتی نظیر نحوه تأمین مالی و گردش منابع مالی، حفظ و صیانت از موقوفات، بهره‌برداری از دارایی‌های وقفی، فروش و انعقاد انواع قراردادهای اجاره و مشارکت، سرمایه‌گذاری در عایدی حاصل از موقوفات، مدیریت منابع انسانی، رابطه با نهادهای دولتی و حاکمیتی و موارد مشابه دیگر که تماماً از موضوعات اصلی حکمرانی یک مجموعه موقوفه است، مستقیماً در ارتباط

با نوع چینش افراد، ساختارهای موجود و تعاملات میان بخش‌ها و ذی‌نفعان مختلف در آستان قدس رضوی تجزیه و تحلیل می‌شود که ممکن است نتایج آن در خصوص پایداری و یا عدم پایداری مسیر موجود، متفاوت از تحلیل‌های تکنیکال باشد. پرواضح است استفاده از این رویکرد به جهت پررنگ بودن نقش مفاهیم نسبت به اعداد در تبیین حقایق سازمانی، بسیار پیچیده‌تر از بررسی‌های مدیریتی و حسابداری مرسوم است و این پیچیدگی به ویژه زمانی که سازمانی نظیر آستان قدس رضوی واجد خاص‌بودگی‌ها یا مأموریتی با ابعاد فرهنگی و اجتماعی باشد، به شدت بالاتر خواهد بود. در این چارچوب، در این پژوهش سعی شده است تا به صورت مقدماتی و پایلوت و با استفاده از ابزار تاریخ شفاهی، صرفاً تحلیلی اولیه از نقش ساختارها و الگوهای حال و گذشته موقوفه‌داری آستان قدس رضوی در عملکرد کنونی آستان قدس در حوزه بهره‌برداری از موقوفات و شکل‌گیری چالش‌های مختلف حکمرانی مالی و اقتصادی این نهاد موقوفه‌ارایه گردد. بنابراین، برخلاف بسیاری از پروژه‌های تاریخ شفاهی که در آن صرفاً هدف مستندسازی صرف تجارب گذشتگان است، در این پروژه، تاریخ شفاهی ابزاری جهت بازاندیشی و آسیب‌شناسی مدل‌ها و الگوهای کنونی یا پیشین مدیریت موقوفات است تا از طریق عمق بخشی به فهم سازمانی خود، بتوانیم روایت مناسبی از شرایط دستیابی به مدل‌های بهتر حکمرانی اقتصادی موقوفات آستان قدس رضوی به دست آوریم. البته در این پژوهش، در ترسیم نقش ساختارها و الگوهای حال و گذشته موقوفه‌داری آستان قدس رضوی، بر متغیر مهمی به نام مفروضات متفاوت ذهنی مدیران در موضوعات مختلف مرتبط با حکمرانی اقتصادی آستان قدس رضوی به ویژه دو دهه گذشته، تأکید شده است. در واقع، در اینجا مفروض آن است که اولاً بخش مهمی از فرایند شکل‌گیری ساختارها و الگوهای خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری در یک سازمان، معلول رقابت‌های درون سازمانی میان ذی‌نفعان مختلف است که می‌تواند به جهت اهداف متفاوتی از قبیل برتری جایگاه سیاسی و سازمانی، مباحث ایدئولوژیک، نگاه‌های متفاوت مدیریتی، برتری قومیتی و حتی اهداف الهی رخ دهد و ثانیاً یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین متغیرهای تعیین‌کننده در این رقابت‌ها، مفروضات ذهنی مدیران و تصمیم‌گیران ارشد است.

بر این اساس و در این پروژه که در طول سال ۱۳۹۸ انجام شد، با استفاده از الگو و مدل مفهومی‌ای که در دو سطح خرد و کلان از نظام مسائل موقوفه‌داری آستان قدس رضوی احصاء گردید و با تمرکز بر دوره‌ای که در این پژوهش بخش اعظم داده‌های تاریخی و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان بر آن متمرکز است (اواخر دهه ۷۰ تا اواسط دهه ۹۰) با انجام بیش از ۱۹ مصاحبه رسمی با خبرگان آستان قدس رضوی در حوزه‌های کلان مدیریتی (قائم‌مقام، معاونت طرح و برنامه، عضو

هیئت امناء، معاونت املاک و اراضی، معاونت حقوقی، معاونت عمرانی، مدیریت موقوفات و...) و همچنین مجموعه‌ای از گفتگوهای غیررسمی که نتایج آن در تحلیل مصاحبه‌ها بسیار حایز اهمیت بود، تحلیلی اولیه از نسبت میان مفروضات ذهنی گروه‌های مختلف ذی‌نفع در آستان قدس رضوی و ساختارهای موقوفه‌داری ارایه گردیده است. بر اساس نتایج به دست آمده و به صورت کلی، ساختارهای موجود در آستان قدس رضوی ماحصل رقابت میان سه گروه اصلی در مجموعه آستان قدس رضوی است که در این پژوهش به ترتیب به آنها **نوگرایان توسعه‌محور، بازاریان معتقد به توسعه کسب و کار و نهایتاً تحول‌خواهان عدالت‌محور** اطلاق می‌شود. در واقع مفروضات این سه گروه در خصوص موضوعاتی نظیر حق تقدیمی، نسبت سازمان مرکزی با سازمان اقتصادی، ایده مشارکت، شفافیت و نظام آماری، بهره‌گیری از ساختارهای نوین مدیریتی، ضرورت نگاه به آستان قدس رضوی به عنوان یک نهاد عمومی بخش سوم یا یک نهاد موقوفه‌محور با مأموریت‌های محدود، نوع استفاده از ظرفیت‌های مردمی در اداره موقوفات، چگونگی توسعه سیستم‌های داخلی و حسابرسی آستان قدس رضوی و نهایتاً نگاه به عملکرد تولید جدید و قدیم بوده است که ساختارها و فرایندهای کنونی صیانت و بهره‌برداری از موقوفات در آستان قدس رضوی را شکل داده است. البته، میان این سه گروه حدی، دو گروه میانه نیز وجود دارند که ما آنها را **نوگرایان بازاری و طرفداران کسب و کار با نگاه مردم‌محور** می‌نامیم که به نوعی افراد شاخص آن در میانه گروه ۱ و ۲ و یا گروه ۲ و ۳ قرار می‌گیرند.

در این چارچوب، با احصاء دقیق این مفروضات در نزد هر یک از این سه گروه حدی و همچنین دو گروه میانه، ترسیمی اولیه از نقشه توزیع قدرت سازمانی دو دهه اخیر در این نهاد وقفی انجام پذیرفت و سعی گردید نشان داده شود که اولاً، چگونه ساختارها و قواعد موقوفه‌داری کنونی نسبت مستقیمی با مفروضات متفاوت سیاستگذاران در ادوار مختلف و متعاقباً رقابت میان آنها در جهت نهادینه‌نمودن مفروضات مورد نظر خود از طریق ایجاد ساختارهای متفاوت داشته است و ثانیاً، با توجه به این رقابت‌های درون‌سازمانی (که بخش مهمی از آن ناظر بر تفاوت در نگاه‌ها و دیدگاه‌ها در مدیریت موقوفات است نه ملاحظات شخصی)، مهم‌ترین چالش‌های آستان قدس رضوی در حصول به یک وضع پایدار درآمدی چیست و مبتنی بر آن چه نکاتی باید در سطح مدیریت سازمان در خصوص هرگونه طرح تحولی در حوزه موقوفه‌داری مورد توجه قرار گیرد؟ به عبارت دیگر، مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر برای تولید فعلی آستان قدس رضوی، تبیین همین چالش‌ها و پارادوکس‌های تاریخی آستان قدس رضوی در موضوعاتی نظیر حق تقدیمی، نسبت سازمان مرکزی با سازمان اقتصادی،

ایده مشارکت، شفافیت و نظام آماري، وضعیت آستان قدس رضوی از منظر یک نهاد عمومی بخش سوم، نوع استفاده از ظرفیت‌های مردمی در اداره موقوفات، چگونگی توسعه سیستم‌های حسابرسی و موارد مشابه دیگر است که نشان خواهد داد در بلندمدت، مسیر موجود حکمرانی مالی و اقتصادی آستان قدس رضوی با چه چالش‌هایی در جهت کسب درآمد پایدار مواجه است و ممکن است هر نوع طرح تحولی را در صورت عدم توجه به چه موضوعاتی با شکست مواجه گردد.