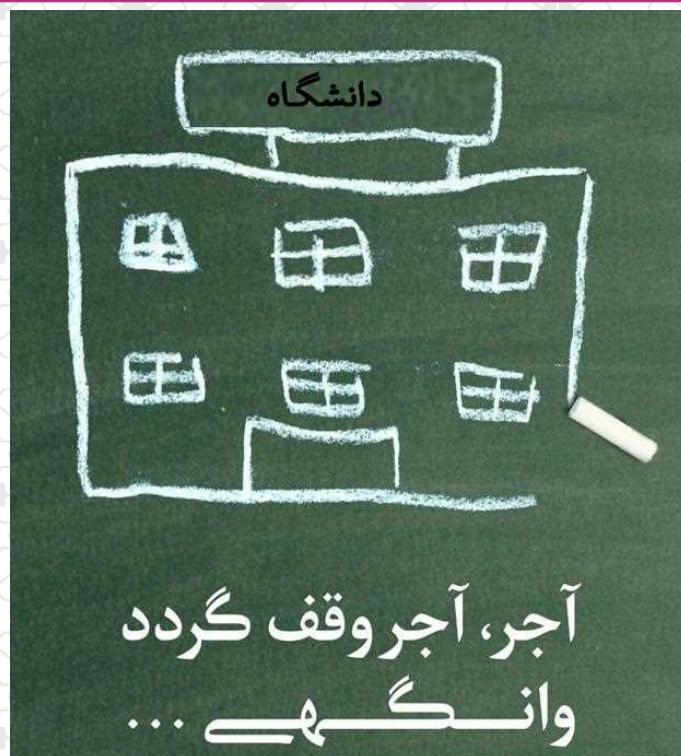


# بسته سیاستی بهره‌مندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از ظرفیت وقف و خیرین (براساس تجارب داخلی و بین‌المللی)





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

شماره مسلسل:  
۲۱۵۲۱

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۵/۲/۲۶

**عنوان گزارش:**

بسته سیاستی بهره‌مندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی  
از ظرفیت وقف و خیرین (براساس تجارب داخلی و بین‌المللی)

نوع گزارش: طرح/لایحه □ راهبردی ■ نظارتی □ پیش‌نویس قانونی □

**نام دفتر:**

مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه آموزش عالی، تحقیقات و فناوری)

**تهیه و تدوین کنندگان:**

علی اصغر شیره‌پزآرانی، عبدالله رضانی علوی (دانشگاه کاشان)

**مدیر مطالعه:**

حسین نصیری

**ناظر علمی:**

موسی بیات

**ناظر علمی خارج از مرکز:**

مصطفی دین‌محمدی (عضو هیئت علمی دانشگاه زنجان)

**اظهار نظر کنندگان داخل مرکز:**

محمود رضایی (دفتر مطالعات حقوقی)، محمد امین صلواتیان (دفتر مطالعات اقتصادی)

**اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز:**

محمد سلیمانی (عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))، امیر کاظم‌زاده (دانش‌آموخته دکتری  
سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران)

**صفحه آرا:**

سیده فاطمه ابوطالبی

**ویراستار ادبی:**

زهرا کریمی

**واژه‌های کلیدی:**

۱. دانشگاه
۲. آموزش عالی
۳. وقف و خیرین
۴. تأمین مالی

**تاریخ شروع مطالعه:**

۱۴۰۴/۰۲/۲۱



## فهرست مطالب

چکیده	۶
خلاصه مدیریتی	۷
۱. مقدمه و بیان مسئله	۹
۲. روش پژوهش	۱۰
۳. بررسی تجارب جهانی و ملی در بهره‌گیری از وقف و خیرین	۱۰
۳-۱. دانشگاه‌های منتخب جهان	۱۰
۳-۲. مشارکت واقفین و خیرین در تأمین مالی غیردولتی آموزش عالی ایران	۱۳
۴. تحلیل شکل‌گیری و عملکرد بنیادهای حامیان (خیرین) دانشگاهی در ایران	۱۶
۴-۱. تکامل بنیاد حامیان دانشگاه‌ها	۱۶
۴-۲. طبقه‌بندی بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها	۱۸
۴-۳. وضعیت بنیاد حامیان دانشگاه‌ها براساس شاخص‌های پیش‌گفته	۲۰
۴-۴. نقاط قوت بنیادهای حامیان (خیریه) دانشگاهی	۲۱
۴-۵. ضعف‌های عملکردی بنیادهای خیریه دانشگاهی	۲۲
۴-۶. علل ضعف بنیادهای حامیان برای استفاده از ظرفیت وقف برای تأمین مالی پایدار آموزش عالی	۲۲
۵. اصلاحات پیشنهادی برای استفاده از ظرفیت وقف در تأمین مالی دانشگاه‌های کشور	۲۵
۵-۱. اصول استفاده از ظرفیت وقف	۲۵
۵-۲. تمرکز مدیریت منابع حاصل از خیرین و موقوفات دانشگاه در بنیاد حامیان دانشگاه	۲۶
۵-۳. اصلاحات لازم در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات و خلق منابع پایدار مالی	۲۶
۶. برنامه پیشنهادی بنیاد حامیان برای مدیریت منابع حاصل از خیرین و موقوفات	۳۵
۶-۱. چشم‌انداز و اهداف کلان مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها	۳۵
۶-۲. اهداف و راهبردهای کلان در بنیادهای حامیان دانشگاه برای مدیریت موقوفات	۳۶
۶-۳. ابزارهای مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها	۳۸
۷. جمع‌بندی	۴۲
۸. پیوست	۴۳
پیوست ۱. طرح تأسیس بنیاد حامیان دانشگاه‌ها	۴۳
منابع و مأخذ	۴۵

## فهرست جداول

۱۴	جدول ۱. مقایسه نهادهای سرمایه‌گذاری برخی دانشگاه‌های منتخب جهان در سال ۲۰۲۴
۱۵	جدول ۲. نمونه موقوفات علمی در ایران
۱۶	جدول ۳. مدل‌های وقف در دانشگاه‌های ایران
۱۹	جدول ۴. تکامل بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور از آغاز دهه ۱۳۸۰ تا کنون
۲۱	جدول ۵. مقایسه ویژگی‌های بنیاد حامیان در دانشگاه‌ها
۲۲	جدول ۶. شاخص‌های عملکردی بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور (کارآمدی و مدیریت منابع)
۲۴	جدول ۷. ویژگی‌های نهادهای بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها
۲۶	جدول ۸. آسیب‌شناسی مدیریت موقوفات در نظام آموزش عالی کشور
۳۰	جدول ۹. اصلاحات نهادی در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات
۳۴	جدول ۱۰. اصلاحات ساختاری در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات
۳۸	جدول ۱۱. توسعه مشارکت و شبکه‌سازی
۳۸	جدول ۱۲. تبدیل موقوفات به منابع مالی پایدار و مولد با حفظ اصل موقوفه
۳۸	جدول ۱۳. ارتقای شفافیت و اعتماد اجتماعی

## فهرست شکل‌ها

۱۰	شکل ۱. نمودار روند سهم بودجه آموزش عالی کشور از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۳
۳۱	شکل ۲. فرایند فعالیت بنیاد حامیان دانشگاهی
۳۷	شکل ۳. فرایند فعالیت‌های بنیاد حامیان دانشگاهی برای کسب و پایداری منابع مالی
۴۵	شکل ۱ پیوست. جایگاه بنیاد حامیان دانشگاه در نظام علمی و اجتماعی کشور

## بسته سیاستی بهره‌مندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از ظرفیت وقف و خیرین (براساس تجارب داخلی و بین‌المللی)

Doi: [10.22034/mrc.report.21521](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21521)

چکیده



گزارش حاضر با استفاده از مطالعه تطبیقی، بررسی اسناد و مصاحبه با مدیران و مسئولان دانشگاهی چارچوبی پیشنهادی برای بازطراحی فرایندهای جذب موقوفات و مدیریت دارایی در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها ارائه داده است. تجربه جهانی نشان می‌دهد که وقف، مشارکت خیرین و مدیریت حرفه‌ای موقوفات از طریق نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری تخصصی با ویژگی‌هایی مانند استقلال نهادی، شفافیت مالی، مدیریت حرفه‌ای و استفاده از ابزارهای مالی نوین، یکی از مؤثرترین راهبردها برای پایداری مالی و اقتصادی دانشگاه‌هاست. در ایران، بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها طی ۲ دهه گذشته برای تقویت منابع مردمی شکل گرفته‌اند، اما ضعف نهادی و عدم شفافیت حقوقی، سیستم‌ها، ساختارها و فرایندهای مدیریتی غیر حرفه‌ای مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های وقف و نیکوکاری برای تأمین منابع مالی پایدار برای دانشگاه‌ها شده است. در گزارش حاضر تمرکز منابع وقفی در بنیاد حامیان دانشگاه و ثبت این بنیادها به‌عنوان نهاد غیرانتفاعی، غیر تجاری و غیرسیاسی مستقل از دانشگاه با اختیارات قانونی پیشنهاد شده است. بر این اساس با استفاده از سرمایه‌گذاری غیرمستقیم و بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی، مدیریت حرفه‌ای و رعایت ملاحظات و بایدهای شرعی در مدیریت امور وقفی، امکان انعقاد قرارداد، دریافت کمک‌ها، مدیریت و نظارت بر منابع و پاسخگویی قانونی به واقفان و دانشگاه را فراهم می‌شود. در این میان استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری در موقوفات همچون مرابحه، استصناع، اجاره، اشتراک در محصول، صندوق‌های وقفی، صندوق‌های املاک و مستغلات، صندوق‌های جسورانه، نیکوکاری، سرمایه‌گذاری ترکیبی وقف - نیکوکاری، اوراق وقف، صکوک وقف و ... در این گزارش پیشنهاد شده است.



## بیان / شرح مسئله

تأمین مالی دانشگاه‌ها یکی از موضوعات راهبردی در نظام‌های آموزش عالی است و همواره به‌عنوان چالشی مهم برای سیاستگذاران و مدیران دانشگاه‌ها مطرح بوده است. رشد مستمر هزینه‌های آموزشی و پژوهشی، افزایش رقابت بین‌المللی، ضرورت توسعه زیرساخت‌های فناورانه و محدودیت منابع بودجه‌ای دولت‌ها موجب شده است که دانشگاه‌ها به دنبال منابع مالی پایدار، متنوع و انعطاف‌پذیر باشند. در ایران از اوایل دهه ۱۳۸۰، دانشگاه‌ها به تدریج توجه خود را به نقش خیرین و واقفان معطوف کرده و ستاد خیرین و بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها شکل گرفته‌اند. این نهادها کمک‌های مالی برای پروژه‌های توسعه‌ای جذب کرده و فرهنگ مشارکت اجتماعی در حوزه‌های علمی را تقویت می‌کنند. با وجود ظرفیت بالقوه وقف در کشور، هنوز ساختار مناسبی برای بهره‌برداری از موقوفات در بنیاد حامیان شکل نگرفته است.

## نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

- تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که ایجاد نهادهای مالی حرفه‌ای در دانشگاه‌ها، مانند شرکت‌های مدیریت و سرمایه‌گذاری، می‌تواند کمک‌های مردمی و منابع حاصل از موقوفات را به منابعی پایدار، مولد و بلندمدت تبدیل کند. ویژگی‌های مشترک این نهادها شامل **استقلال نهادی، شفافیت مالی، مدیریت حرفه‌ای و استفاده از ابزارهای مالی نوین** است. محور هزینه‌کرد شرکت‌های سرمایه‌گذاری دانشگاه‌های خارجی متشکل از وقف، کمک‌هزینه تحصیلی دانشجویان، حمایت از تحقیقات پیشرفته، تأمین مالی کرسی‌های استادی، بورس‌ها و فلوئشیپ‌ها، سخنرانی‌ها، منابع کتابخانه‌ای و جوایز علمی و ... است.
- ارزش موقوفات و سهم آنها از کل بودجه دانشگاه‌های بررسی شده به این ترتیب است: **پرینستون** با ۶۳ میلیارد دلار (۶۶ درصد)، **ویرجینیا** با ۱۴ میلیارد دلار (۳۰ تا ۳۵ درصد)، **استنفورد** با ۴۳ میلیارد دلار (۲۱ درصد)، **هاروارد** با ۵۳ میلیارد دلار (۴۰ درصد) و **کلمبیا** با حدود ۲۰ میلیارد دلار (۳۰ درصد) حجم وسیعی از منابع را در اختیار دارند.
- بررسی تجارب داخلی نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها ساختاری تحت عنوان **بنیاد حامیان دانشگاهی** برای مدیریت کمک‌های خیرین و موقوفات ایجاد کرده‌اند. بنیادهای حامیان و خیریه دانشگاهی با گذر ۴ نسل از **ستادهای خیریه سنتی** با اهداف محدود آغاز و به **بنیادهای مستقل و غیرانتفاعی** با اهداف گسترده‌تر با مدیریت راهبردی و شفاف تحول یافتند و در حال تبدیل به نهادهای مالی پویا، حرفه‌ای، دیجیتال و پاسخگو هستند.
- بررسی عملکرد مالی بنیاد حامیان نشان می‌دهد که **رویکردی محافظه کارانه در مدیریت منابع خود اتخاذ کرده‌اند** و حداکثر سرمایه‌گذاری این بنیادها در بازار پول و به‌ویژه در قالب سپرده‌گذاری بانکی انجام می‌شود و سود حاصل از این سپرده‌ها، منبع اصلی درآمد بنیادهاست. برخی بنیادهای پیش‌رو با **بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازار سرمایه، گام‌های مؤثر در جهت تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری خود** برداشته‌اند. در این رویکرد، خیرین به‌جای اهدای وجه نقد، سهام شرکت‌ها را خریداری کرده و به بنیاد دانشگاه هبه می‌کنند.
- بنیاد حامیان دانشگاه‌ها از **نقاط قوتی** مانند اتصال به شبکه خیرین و حامیان مالی، تمرکز تخصصی بر نیازهای دانشگاه و دانشجویان، انعطاف‌پذیری در جذب کمک‌ها، همکاری با نهادهای دولتی و خصوصی و تقویت حس مسئولیت اجتماعی در جامعه دانشگاهی و خیرین برخوردار هستند. مواردی همچون کمبود منابع مالی پایدار، ضعف در فرهنگ‌سازی وقف و کمک مالی، ضعف شفافیت مالی، کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای، عدم تنوع در روش‌های جذب کمک خیرین و واقفین، عدم برنامه‌ریزی راهبردی و ضعف در ارتباطات و بازاریابی از ضعف‌های عملکردی این بنیاد است.
- **علت‌های ضعف** بنیاد حامیان دانشگاه‌ها در استفاده از ظرفیت وقف را می‌توان در ۴ دسته عوامل **ساختاری، رفتاری-فرهنگی،**

**فرایندی و مدیریتی - منابع انسانی** جست‌وجو کرد. این عوامل شامل مواردی مانند عدم شفافیت ماهیت حقوقی بنیاد حامیان دانشگاه، عدم شفافیت رابطه حقوقی بنیاد حامیان با دانشگاه، محافظه‌کاری مالی در دانشگاه‌ها و بنیاد حامیان، زمان‌بر بودن فرایند وقف و تمرکز بنیاد بر تسهیل‌گری امور خیریه و حمایتی تا خلق منابع پایدار است.

### پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

■ تمرکز موقوفات دانشگاه در بنیاد حامیان دانشگاه پیشنهاد مشخص این گزارش است تا بنیاد به‌عنوان بازوی حمایتی و رابط اصلی میان دانشگاه و خیرین و واقفان، تمامی موقوفات را مطابق با نیت واقفان و با رعایت اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و کارآمدی برای اهداف راهبردی از قبیل نوسازی زیرساخت‌ها، حمایت از پژوهش‌های راهبردی، تقویت توانمندی اعضای دانشگاه، ارتقای فناوری و سرمایه‌گذاری‌های مولد و پایدار هدایت کند.

■ با هدف بهره‌برداری از ظرفیت وقف در دانشگاه‌ها توجه به اصول پنج‌گانه همچون حفظ اصل سرمایه وقفی و تمرکز بر رشد آن، تعیین افق زمانی بلندمدت (۱۰ تا ۳۰ سال) برای بنیادها، مدیریت ریسک و توان مدیریت نوسان بازار، تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری و متعادل‌سازی منابع مالی با نیازهای دانشگاه ضروری است.

■ اصلاح مأموریت‌های بنیاد حامیان دانشگاه با تمرکز بر تقویت معنویت، خیرخواهی و بخشش، اعتماد، همبستگی و انسجام اجتماعی، تولید و ترویج گفتمان وقف و خیریه در حوزه علم و فناوری، مدیریت حرفه‌ای، شفاف، مشارکتی، پاسخگو با بهره‌وری مطلوب، خلاقیت و نوآوری برای افزایش بهره‌وری و تقویت اثرگذاری بنیاد بر برند دانشگاه پیشنهاد می‌شود.

■ با هدف توسعه وقف دانشگاهی و ایجاد شفافیت، بنیاد حامیان دانشگاه به‌عنوان **نهاد غیرانتفاعی، غیر تجاری و غیرسیاسی مستقل از دانشگاه، با اختیارات قانونی** ثبت می‌شود. با استفاده از سرمایه‌گذاری غیرمستقیم و بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی؛ امکان انعقاد قرارداد، دریافت کمک‌ها، مدیریت و نظارت بر منابع و پاسخگویی قانونی به واقفان و دانشگاه را فراهم می‌کند.

■ با هدف اجرای عملیات اقتصادی، پروژه‌های سرمایه‌گذاری، توسعه و بهره‌برداری از املاک وقفی، نوآوری مالی و ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار بنیاد حامیان می‌تواند نسبت به تأسیس شرکت‌ها و مؤسسات تابعه اقدام کند. بنابراین بنیاد در سطح کلان، از طریق هیئت‌امنا و کمیته‌های تخصصی (کمیته‌های سرمایه‌گذاری، حسابرسی و راهبری)، خط‌مشی‌ها و شاخص‌های عملکرد کلیدی را تعیین و نظارت راهبردی را اعمال می‌کند.

■ با هدف توسعه روش‌های نوین تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری در موقوفات، پیشنهاد این گزارش استفاده از روش‌هایی مانند **مراجعه، استصناع، اجاره، اشتراک در محصول، صندوق‌های وقفی، صندوق‌های املاک و مستغلات، صندوق‌های جسورانه، نیکوکاری، سرمایه‌گذاری ترکیبی وقف - نیکوکاری، اوراق وقف، صکوک وقف، تأمین مالی جمعی و تشکیل سبد سرمایه‌گذاری با استفاده از ابزارهای بازار پول و سرمایه** است.

■ استقرار نظام حسابرسی داخلی و خارجی، گزارش‌دهی منظم عملکرد مالی و سرمایه‌گذاری‌ها و پایش مستمر شاخص‌های عملکرد بنیادهای حامیان ضروری است. این شاخص‌ها شامل میزان جذب منابع مردمی، بازده سرمایه‌گذاری دارایی‌های وقفی، شفافیت مالی، بهره‌وری و استقلال آنهاست. ارزیابی دوره‌ای و بازخورد مستمر، ضامن اصلاح مستمر عملکرد بنیادها و ارتقای کارآمدی آنها خواهد بود.

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

در ایران، نظام آموزش عالی نوین از ابتدا توسط دولت بنیان‌گذاری شد و دانشگاه‌ها عمدتاً به بودجه دولتی وابسته بودند. این وابستگی سنتی باعث شد دانشگاه‌ها نهادهایی با تأمین مالی دولتی شناخته شوند و مدیران و اعضای هیئت علمی تصور کنند مسئولیت اصلی تأمین منابع مالی بر عهده دولت است. پس از انقلاب اسلامی، با هدف تحقق عدالت اجتماعی و دسترسی همگانی به آموزش عالی، سیاست‌های توسعه سریع دانشگاه‌ها موجب افزایش قابل توجه تعداد دانشگاه‌ها و دانشجویان شد. این وابستگی طولانی مدت به بودجه دولتی، نگرش مدیران را نسبت به جذب منابع غیردولتی محدود کرده و استقلال مالی دانشگاه‌ها را با چالش مواجه کرده است.

سهم بودجه آموزش عالی از کل بودجه عمومی در سال‌های اخیر نوسان داشته و به لحاظ تورم، ارزش واقعی آن کاهش یافته، در حالی که هزینه‌های جاری دانشگاه‌ها همواره در حال افزایش است. این وضعیت فشار مالی قابل توجهی بر دانشگاه‌ها وارد کرده و توان آنها را در توسعه زیرساخت‌ها، پژوهش، ارتقای کیفیت آموزشی و اداره امور روزمره محدود کرده است. برخی دانشگاه‌ها توانسته‌اند بخشی از کمبود منابع را از طریق افزایش درآمدهای اختصاصی جبران کنند، اما وابستگی اصلی همچنان به بودجه دولتی باقی مانده و نوسانات اقتصادی آنها را آسیب‌پذیر کرده است (شکل ۱).

شکل ۱. نمودار روند سهم بودجه آموزش عالی کشور از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۳ [۱]



برای برون‌رفت از وضعیت تأمین منابع مالی آموزش عالی، استفاده از ظرفیت وقف و خیرین یکی از سازوکارهای رایج است. بر همین اساس از اوایل دهه ۱۳۸۰، تأسیس بنیادهای خیریه و حامیان دانشگاهی آغاز به کار کرد و در ادامه برخی دانشگاه‌ها تلاش‌هایی برای ایجاد سازمان‌های توسعه سرمایه‌گذاری<sup>۱</sup> انجام دادند، اما به‌جز پارک فناوری پردیس، این نهادها در بسیاری از دانشگاه‌ها شکل نگرفتند. بنیادهای حامیان با وجود انجام فعالیت‌های مفید در پروژه‌های عمرانی، حمایت از دانشجویان و زیرساخت‌های پژوهشی، به‌علت ضعف ساختاری و نبود شفافیت حقوقی، نقش محدودی در تأمین مالی پایدار دارند. مدیریت موقوفات دانشگاهی نیز به‌علت ضعف آشنایی مدیریتی و نبود

۱. در ماده (۱۴) قانون جهش تولید دانش بنیان این موضوع تصریح شده است.

ساختار حرفه‌ای، به منبع مالی پایدار تبدیل نشده است.

وابستگی شدید دانشگاه‌ها به بودجه دولتی، آنها را در برابر نوسانات اقتصادی و کسری بودجه آسیب‌پذیر کرده و توسعه، استقلال علمی و اقتصادی و برنامه‌ریزی بلندمدت دانشگاه‌ها را با محدودیت مواجه می‌کند. افزایش هزینه‌های جاری، ضعف در مدیریت بودجه و عدم اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، نیز باعث ناکارآمدی مالی و افزایش مخارج شده است. برای حل مسئله تأمین مالی آموزش عالی و ایجاد استقلال و پایداری اقتصادی دانشگاه‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت وقف و خیرین و مدیریت حرفه‌ای موقوفات یک ضرورت راهبردی بوده که در این گزارش بررسی شده است. در واقع پرسش اصلی این پژوهش آن است که دانشگاه‌های برتر براساس چه سازوکارهایی توانسته‌اند از ظرفیت وقف و خیرین در تأمین مالی خود استفاده کنند؟ چالش‌ها و موانع این بخش چه مواردی است؟

## ۲. روش پژوهش

برای تهیه این گزارش علاوه بر شناسایی و تحلیل تجارب دانشگاه‌های خارجی در بهره‌مندی از وقف شامل دانشگاه‌های پرینستون، ویرجینیا، استنفورد، هاروارد و کلمبیا موارد دیگری تحلیل شده‌اند. این موارد همچون داده‌های حاصل از پرسش‌نامه و مصاحبه با ۱۴ مدیر بنیاد حامیان دانشگاه‌های کشور و نتایج بازدید میدانی و بررسی اسناد و برنامه‌های ۲۵ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی و پژوهشی دولتی کشور شامل دانشگاه‌های تهران، صنعتی شریف، فردوسی مشهد، صنعتی نوشیروانی بابل، کرمان، شیراز، اصفهان، صنعتی اصفهان، الزهرا(س)، یزد، کاشان، سمنان، امیرکبیر، شهید بهشتی، شهید چمران اهواز، پژوهشکده وقف دانشگاه اصفهان و ستاد خیرین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۴ تحلیل شده است.

## ۳. بررسی تجارب جهانی و ملی در بهره‌گیری از وقف و خیرین

### ۳-۱. دانشگاه‌های منتخب جهان

در نظام‌های دانشگاهی کشورهای توسعه‌یافته، وقف نقش حیاتی در تأمین پایداری منابع دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. درآمدهای وقفی نه تنها نیازهای مالی دانشگاه‌ها را تأمین کرده، بلکه جایگاه علمی، پژوهشی و اجتماعی آنها را در سطح ملی و بین‌المللی تقویت می‌کنند. بخش قابل توجهی از تحقیقات بنیادی و کاربردی، ساخت و تجهیز آزمایشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی پیشرفته، بیمارستان‌های دانشگاهی و کتابخانه‌های مرجع از محل منابع وقفی تأمین شده و امکان انجام پروژه‌های علمی و فناوری نوین را فراهم می‌آورد. وقف نه تنها اقدامی خیریه‌ای، بلکه ابزاری راهبردی برای ایجاد پشتوانه مالی پایدار، تقویت ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت و ارتقای سطح علمی و آموزشی محسوب می‌شود. شرکت‌های سرمایه‌گذاری دانشگاه‌ها با هدف تضمین استقلال مالی پایدار، صندوق‌های وقفی را به صورت بهینه مدیریت می‌کنند تا نیازهای جاری و آینده دانشگاه تأمین شده و ارزش موقوفات برای نسل‌های آینده حفظ شود. این شرکت‌ها با توسعه تیم‌های خود، ترویج یادگیری سازمانی و گسترش توانایی‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی، ریسک‌ها را مدیریت و بازده متناسب با ریسک را ایجاد می‌کنند. برداشت از صندوق به گونه‌ای انجام می‌شود که دانشگاه بتواند منابع لازم برای سرمایه‌انسانی و زیرساخت‌ها را تأمین کند، بدون آنکه توان نسل‌های آینده محدود شود.



### ۱-۳-۱. شرکت سرمایه‌گذاری دانشگاه پرینستون<sup>۱</sup> (Princo)

شرکت سرمایه‌گذاری دانشگاه پرینستون در مدیریت خود بر توسعه تیم داخلی، تقویت یادگیری فردی و سازمانی، مدیریت ریسک هوشمند و حضور فعال در عرصه بین‌المللی تأکید دارد. موقوفه دانشگاه نقش اصلی در بودجه عملیاتی، برنامه‌های راهبردی و پروژه‌های سرمایه‌ای دارد که شامل برنامه‌های کمک‌هزینه دانشجویان، به‌ویژه دانشجویان سال اولی و کم‌درآمد، تحقیقات پیشرفته در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، علوم پزشکی، توسعه زیرساخت‌ها و برنامه‌های رفاهی و اجتماعی می‌شود. برداشت از موقوفه به‌صورت پایدار انجام شده تا منابع لازم برای توسعه سرمایه‌انسانی و زیرساخت‌های دانشگاه تأمین شود، بدون آنکه توان مالی دانشگاه برای نسل‌های آینده کاهش یابد. در پایان سال مالی ۲۰۲۴، برداشت از صندوق دائمی ۱/۷ میلیارد دلار بود که با افزایش ۴ درصد نسبت به سال قبل، نرخ برداشت ۵/۰۴ درصد را ایجاد کرد. در سال مالی منتهی به ژوئن ۲۰۲۵، صندوق بازده ۱۱ درصد داشته و ارزش آن ۳۶/۴ میلیارد دلار بوده است. این صندوق تقریباً دو سوم درآمد عملیاتی دانشگاه را تأمین کرده و از ۵۳ درصد برنامه کمک مالی و پژوهش‌های علمی حیاتی حمایت می‌کند [۲].

### ۱-۳-۲. شرکت سرمایه‌گذاری دانشگاه ویرجینیا<sup>۲</sup>

شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری دانشگاه ویرجینیا، مسئول مدیریت سرمایه وقف و سایر وجوه بلندمدت دانشگاه است. سرمایه وقف به‌عنوان منبع پایدار برای تأمین مالی کرسی‌های استادی، بورس‌ها و فلووشیپ‌ها، سخنرانی‌ها، منابع کتابخانه‌ای و جوایز علمی عمل می‌کند و به دانشگاه امکان می‌دهد به نیازهای جاری و بلندمدت پاسخ دهد. این منابع به جذب و حفظ اعضای هیئت‌علمی برجسته، حمایت از دانشجویان شایسته و ارتقای سطح علمی دانشگاه کمک می‌کند. شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری این دانشگاه، دارایی‌ها را در دو سبد سرمایه‌گذاری بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریت می‌کنند. هدف اصلی سبد بلندمدت، کسب بازده بلندمدت تعدیل شده براساس تورم، متناسب با سطح ریسک دانشگاه است؛ به‌گونه‌ای که علاوه بر پوشش هزینه‌های جاری، ارزش واقعی دارایی‌ها برای نسل‌های آینده حفظ شود. هدف دوم، کسب بازدهی بیشتر نسبت به شاخص‌های بازار عمومی بوده که عملکرد مدیریت فعال شرکت سرمایه‌گذاری دانشگاه نسبت به این شاخص نشان‌دهنده ارزش افزوده آن است. سبد کوتاه‌مدت برای تأمین نیازهای نقدینگی جاری و حفاظت از اصل سرمایه استفاده شده و عمدتاً در اوراق خزانه‌داری آمریکا با سررسید کوتاه سرمایه‌گذاری می‌شود. بازده سه‌ساله صندوق بلندمدت ۷/۲ درصد و بازده ۲۰ ساله ۹/۶ درصد بوده که بالاتر از میانگین سایر دانشگاه‌ها (۷/۱ درصد) است. همچنین بازده سهام خصوصی دو دهه گذشته نیز ۱۴/۹ درصد بوده است. در نتیجه راهبرد بلندمدت و مدیریت فعال شرکت سرمایه‌گذار موفق بوده و ارزش قابل توجهی برای دانشگاه ایجاد کرده است. از سال ۲۰۲۰ تا ژوئن ۲۰۲۴، دارایی‌های تحت مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری دانشگاه از ۹/۹ میلیارد دلار به ۱۴/۲ میلیارد دلار افزایش یافته است [۳].

### ۱-۳-۳. شرکت مدیریت استنفورد<sup>۳</sup>

این شرکت از سال ۱۹۹۱ فعالیت می‌کند و ۲ هدف اصلی دارد. یکی تأمین منابع مالی برای فعالیت‌های جاری دانشگاه، مانند کمک‌های مالی به دانشجویان و حمایت از پژوهش و آموزش و دوم، حفظ قدرت خرید سرمایه برای نسل‌های آینده دانشجویان و پژوهشگران. تحقق اهداف فوق، نیازمند سرمایه‌گذاری بلندمدت و تمرکز بر سهام است تا بازده کافی حتی در شرایط اقتصادی نوسانی ایجاد شود. صندوق ادغام شده شامل سهام داخلی و خارجی، دارایی‌های واقعی (مانند املاک و منابع طبیعی) و سرمایه‌گذاری‌های خصوصی است. استراتژی‌های سرمایه‌گذاری شرکت، تنوع پرتفوی را افزایش می‌دهند.

موقوفات شرکت شامل صندوق‌های جداگانه است که توسط خیرین و حامیان دانشگاه ایجاد شده‌اند و از طریق آنها، شرکت مدیریت از مأموریت پژوهشی و آموزشی استنفورد را پشتیبانی می‌کند. این منابع دائمی برای کمک مالی به دانشجویان، تأمین موقعیت‌های شغلی

1. Princeton University Investment Company  
2. University of Virginia Investment Management Company (UVIMCO)  
3. Stanford Management Company (SMC)

اعضای هیئت علمی، پژوهش‌های علمی، هنر و علوم انسانی و نوآوری در حوزه سلامت و پایداری استفاده می‌شوند. بازدهی سرمایه شرکت در سال مالی ۲۰۲۴ بیش از ۲۱ درصد از هزینه‌های عملیاتی دانشگاه را پوشش داده است. هرچه دانشگاه منابع مالی پایدار داشته باشد، بهتر می‌تواند در سطح ملی و جهانی مأموریت خود را محقق کند [۴].

#### ۳-۱-۴. شرکت مدیریت دارایی هاروارد<sup>۱</sup>

شرکت مدیریت دارایی هاروارد که در سال ۱۹۷۴ تأسیس شد با رویکرد بلندمدت، تمرکز بر بازدهی پایدار و نوآوری در حوزه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، دارایی‌های طبیعی، راهبردهای بازده مطلق و سرمایه‌گذاری مستقیم، بازدهی پرتفوی هاروارد را به‌طور چشمگیری از میانگین موقوفه‌ها و پرتفوی‌های سنتی بالاتر برده است. شرکت متشکل از صندوق‌های مستقل (منابعی که توسط اشخاص حقیقی و حقوقی برای مصارف خاص آن وقف کرده‌اند) است که به‌صورت یکپارچه مدیریت می‌شوند. این منابع امکان تأمین کمک‌هزینه‌های تحصیلی، حمایت از پژوهش‌های نوآورانه، ایجاد کرسی‌های استادی و دیگر برنامه‌های دانشگاهی را فراهم می‌کنند. بازده سالیانه شرکت مدیریت هاروارد از زمان تأسیس، تقریباً ۱۱ درصد در سال بوده و ارزش وقف در تاریخ ۳۰ ژوئن ۲۰۲۵ حدود ۵۶/۹ میلیارد دلار گزارش شده است. در سال مالی ۲۰۲۵، برداشت‌ها از وقف نزدیک به ۴۰ درصد از درآمد عملیاتی دانشگاه هاروارد را تأمین کرده‌اند [۵].

#### ۳-۱-۵. شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری کلمبیا<sup>۲</sup>

شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری کلمبیا نماد تعهد دانشگاه به مدیریت بلندمدت سرمایه‌ها با استانداردهای حرفه‌ای است. به‌علت عملکرد شرکت، دانشگاه کلمبیا در سال ۲۰۲۴ رشد مالی مناسب داشته است. ارزش کل وقف دانشگاه کلمبیا در تاریخ ۳۰ ژوئن ۲۰۲۵، حدود ۱۵/۹ میلیارد دلار بوده است. این رقم بازده ۱۲/۴ درصد را نشان می‌دهد و شامل هدایا، انتقال‌ها و برداشت از وقف در سال مالی ۲۰۲۵ نیز می‌شود. بازده پنج‌ساله و ده‌ساله شرکت به ترتیب ۹/۹ درصد و ۷/۸ درصد است [۶].

1. Harvard Management Company (HMC)  
2. Columbia University Investment Management Company (IMC)



جدول ۱. مقایسه نهادهای سرمایه‌گذاری برخی دانشگاه‌های منتخب جهان در سال ۲۰۲۴ [۲، ۳، ۴، ۵، ۶]

پرینستون (Princo)	ویرجینیا (شرکت سرمایه‌گذاری)	استنفورد (SMC)	هاروارد (HMC)	کلمبیا (IMC)	ویژگی‌ها / دانشگاه
۱۹۸۷	۱۹۸۵	۱۹۹۱	۱۹۷۴	۲۰۰۲	سال تأسیس
۶۳/۳	۱۴/۲	۴۲/۸	۵۳/۲	۱۹/۸	دارایی تحت مدیریت (میلیارد دلار)
۶۶ درصد	حدود ۳۰ تا ۳۵ درصد	۲۱ درصد	حدود ۴۰ درصد	حدود ۳۰ درصد	سهم موقوفه از بودجه سالیانه
سرمایه‌گذاری بلندمدت - استفاده از مزایای موقوفه (نیاز کم به نقدینگی و افق بلندمدت)	بازده بلندمدت تعدیل شده با تورم	تنوع جهانی - سرمایه‌گذاری در دارایی‌های واقعی و خصوصی	نوآورانه - تمرکز بر سهام خصوصی	تمرکز بر رشد پایدار - حمایت از زیرساخت‌ها	تمرکز راهبرد
استقلال مالی دانشگاه - حمایت از کمک‌هزینه‌ها و پژوهش‌های پیشرفته	حمایت از بورس‌ها - پاسخ سریع به نیازها	حمایت از آموزش و پژوهش - حفظ قدرت خرید موقوفه‌ها	حمایت از دانشجویان - حمایت از پژوهش‌های نوین و پروژه‌های هنری	پایداری مالی، حمایت از کمک‌های دانشجویی و پژوهش و زیرساخت‌ها	اهداف اصلی
پژوهش در هوش مصنوعی، پزشکی، خدمات اجتماعی گسترده	تمرکز بر تنوع مدیران سرمایه‌گذاری و بازده پایدار	چارچوب سرمایه‌گذاری اخلاقی؛ تعهد به کربن صفر تا ۲۰۵۰	تعهد به پرتفوی خنثی از کربن صفر تا سال ۲۰۵۰؛ پروژه‌های علمی و هنری بزرگ	رشد درآمد هدایا؛ سرمایه‌گذاری در پژوهش‌های تحول‌آفرین	نوآوری و تأثیر اجتماعی
حدود ۱۰ درصد (بلندمدت)	۸-۹ درصد	۱۰ درصد	۱۱ درصد	۸-۹ درصد	میانگین بازده بلندمدت

## ۲-۳. مشارکت واقفین و خیرین در تأمین مالی غیردولتی آموزش عالی ایران

درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها از طریق فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه تأمین می‌شود و ارتباط مستقیمی با بودجه دولتی ندارد. این منابع شامل شهریه دوره‌های مختلف، قراردادهای پژوهشی با نهادها و شرکت‌ها، برگزاری دوره‌های مهارتی و کوتاه‌مدت و ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی است. با این وجود، سهم درآمدهای اختصاصی در مجموع بودجه دانشگاه‌ها به اندازه‌ای نیست که بتواند اتکای قابل توجه دانشگاه‌ها به اعتبارات دولتی را کاهش دهد؛ در نتیجه این درآمدها بیشتر جنبه تکمیلی دارند و نمی‌توانند جایگزین اصلی بودجه عمومی شوند. در کنار این درآمدها، استفاده از ظرفیت وقف و خیرین مسیری است که میزان اتکای تأمین مالی دانشگاه به دولت را کاهش می‌دهد.

### ۱-۲-۳. پیشینه وقف در نظام علمی ایران

در تاریخ تمدن اسلامی، وقف یکی از نهادهای دیرینه و تأثیرگذار است که از آغاز شکل‌گیری جامعه مسلمانان، جایگاه ویژه‌ای در نظام اقتصادی و اجتماعی داشته است [۷]. گسترش جریان اوقاف در امور خیریه از اوایل سده سوم هجری در دنیای اسلام آغاز شد و در پی آن تأسیس مدارس وقفی مانند مدارس نظامیه و مستنصریه بغداد به‌عنوان دو نمونه برجسته از این نهادهای آموزشی، سهم بسزایی در رشد علمی، فرهنگی و اجتماعی جهان اسلام داشتند. وقف موقوفات برای مدرسه نظامیه بغداد توسط خواجه نظام‌الملک، تأثیرات عمیقی بر جامعه اسلامی گذاشت.

این اقدام نه تنها به تقویت بنیه مالی مدرسه کمک کرد، بلکه باعث شد تا دانشمندان و طلاب بیشتری جذب این مرکز علمی شوند. گسترش علوم اسلامی و تربیت دانشمندان برجسته از جمله نتایج مهم این وقف بود. علاوه بر این، این اقدام خواجه نظام‌الملک، الگویی برای دیگر حاکمان و وزیران شد تا با وقف موقوفات برای مراکز علمی، به توسعه علم و فرهنگ در جامعه اسلامی کمک کنند. جدول ۲ نمونه موقوفات علمی در ایران را در صد سال گذشته ارائه می‌دهد.

جدول ۲. نمونه موقوفات علمی در ایران [۸]

نام موقوفه	هدف یا نیت
موقوفه علمی و آموزشی حاج محمدحسن کاظمی شیرازی	حمایت از نخبگان علمی، دانشجویان، طلاب و پژوهشگران؛ توسعه علم و دانش
انستیتو پاستور	خدمات پزشکی
بنیاد فرهنگی موقوفه البرز	این بنیاد توسط شادروان حسینعلی البرز در دهه ۱۳۴۰ خورشیدی بنیان‌گذاری شد. او بخش قابل توجهی از دارایی خود را وقف پیشرفت علمی کشور و پشتیبانی از استعدادها برتر کرد. موقوفه البرز با فعالیت‌هایی همچون اعطای جایزه البرز به دانش‌آموزان، دانشجویان، مخترعان و پژوهشگران برتر، و نیز حمایت از نخبگان، نقش مهمی در توسعه علم در ایران ایفا می‌کند.
بنیاد علمی و آموزشی قلم‌چی	گسترش دانش و آموزش
موقوفات سیدحسین فلاح نوشیروانی	گسترش علم و دانش و بهداشت
مؤسسه پژوهش خیرین رویان	کمک به پژوهش‌های عملی در حوزه‌های جدید
انجمن توسعه علم و فناوری ایرانیان	تشویق و حمایت از برتری و نوآوری علمی ایرانیان
جایزه علمی فناوری پیامبر اعظم (ص) جایزه مصطفی	شناسایی و تجلیل از دانشمندان برجسته جهان اسلام و حمایت از تحقیقات و تجاری‌سازی
صندوق سرمایه‌گذاری نیکوکاری جایزه علمی فناوری پیامبر اعظم (ص) یک نهاد مالی و حمایتی با رویکرد علمی و خیرخواهانه است که به صورت نیکوکاری و وقفی اداره می‌شود و سرمایه‌گذاران و خیرین با مشارکت در آن، بخشی از منافع سرمایه‌گذاری خود را برای توسعه علم، حمایت از پژوهشگران و تجلیل از نخبگان علمی اختصاص می‌دهند.	صندوق سرمایه‌گذاری نیکوکاری جایزه علمی فناوری پیامبر اعظم (ص) یک نهاد مالی و حمایتی با رویکرد علمی و خیرخواهانه است که به صورت نیکوکاری و وقفی اداره می‌شود و سرمایه‌گذاران و خیرین با مشارکت در آن، بخشی از منافع سرمایه‌گذاری خود را برای توسعه علم، حمایت از پژوهشگران و تجلیل از نخبگان علمی اختصاص می‌دهند.
مجمع خیرین حامی فناوری	ایجاد بستری برای اشتغال

در حال حاضر نیز دانشگاه‌ها از نظرات بابت موقوفات به گونه‌هایی تقسیم می‌شوند که در گونه نخست برخی از آنها از ابتدا به صورت وقفی تأسیس شده‌اند. در این نوع دانشگاه‌ها، زمین، ساختمان و سرمایه اولیه توسط خیرین تأمین شده و دانشگاه بر پایه موقوفه شکل گرفته و مدیریت آن براساس نیت واقف انجام می‌شود. نمونه‌های بارز این نوع دانشگاه‌ها، دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است که در دهه ۱۳۵۰ توسط سیدحسین فلاح نوشیروانی در زمینی به مساحت ۱۷ هکتار تأسیس شده و ابتدا با عنوان «دانش‌سرای عالی» وقف آموزش عالی کشور شد. نمونه دیگر، دانشگاه باهنر کرمان است که با تلاش مرحوم علیرضا فضلی پور شکل گرفت و ساخت نخستین بناهای آن در مردادماه ۱۳۵۳ آغاز شد. این دانشگاه‌ها نمونه‌ای از مؤسسات آموزشی هستند که با سرمایه‌های وقفی پایه‌گذاری شده‌اند.

در گونه دوم برخی دانشگاه‌ها با اعتبارات دولتی ایجاد شده‌اند اما در ادامه دارای موقوفات شده‌اند؛ به این معنا که خیرین یا واقفان در طول زمان اموالی مانند زمین، ساختمان، تجهیزات یا سرمایه را برای توسعه دانشگاه وقف کرده‌اند و این موقوفات در کنار بودجه دولتی، بخشی از نیازهای علمی و آموزشی دانشگاه را تأمین می‌کنند.



در گونه سوم، مجموعه‌ای از موقوفات دانشگاهی توسط بنیادها یا نهادهای حامیان دانشگاه اداره می‌شود؛ این بنیادها که معمولاً از خیرین و فارغ‌التحصیلان تشکیل شده‌اند، مدیریت، نگهداری و سرمایه‌گذاری موقوفات را بر عهده دارند. سایر دانشگاه‌ها اغلب فاقد منابع وقفی قابل توجه بوده و تمرکزشان بر جذب کمک‌های کوتاه‌مدت برای نیازهای جاری و ضروری دانشگاه در حوزه‌های عمرانی، دانشجویی و پژوهشی است. در جدول ۳ مقایسه مدل‌های وقف در دانشگاه‌های کشور ارائه شده است.

### جدول ۳. مدل‌های وقف در دانشگاه‌های ایران

توضیح	گونه
دانشگاه‌هایی که از ابتدا با اموال وقفی تأسیس شده‌اند و موجودیت آنها بر پایه وقف شکل گرفته است.	دانشگاه‌های وقفی
دانشگاه‌هایی که با بودجه دولتی ایجاد شده‌اند اما در ادامه موقوفاتی به آنها افزوده شده و بخشی از نیازهایشان از محل این موقوفات تأمین می‌شود.	دانشگاه‌های دولتی دارای موقوفات
نهادهایی که مسئولیت اداره، نگهداری و بهره‌برداری از موقوفات دانشگاه را بر عهده دارند و از طریق مدیریت این دارایی‌ها به توسعه فعالیت‌های دانشگاه کمک می‌کنند.	بنیادها یا نهادهای مدیریت موقوفات

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

### ۲-۲-۳. بنیاد حامیان دانشگاه‌های کشور

در سه دهه اخیر، اهمیت نقش خیرین و واقفین در توسعه آموزش عالی و ارتقای زیرساخت‌های علمی کشور موجب شکل‌گیری بنیادها و ستادهای حامی دانشگاه‌ها شده است. هدف اصلی این بنیادها جذب و هدایت سرمایه‌های مادی و معنوی خیرین، حمایت از دانشجویان، توسعه فضاهای آموزشی و پژوهشی و ترویج فرهنگ نیکوکاری و وقف است. نمونه‌هایی از این بنیادها شامل بنیاد دانشگاهی فردوسی (۱۳۸۳)، بنیاد حامیان دانشگاه کاشان (۱۳۸۷)، دانشگاه تهران (۱۳۹۳)، دانشگاه صنعتی شریف (۱۳۹۸)، ستاد خیرین دانشگاه صنعتی امیرکبیر (۱۳۹۴)، دانشگاه خوارزمی (۱۴۰۱ ثبت رسمی)، دانشگاه اصفهان (۱۳۹۷)، دانشگاه شیراز (۱۳۹۱)، دانشگاه یزد (۱۳۹۵)، دانشگاه محقق اردبیلی (۱۳۹۸)، دانشگاه الزهراء (۱۳۹۷)، بنیاد شهید باهنر کرمان (۱۳۹۸) و مجمع خیرین دانشگاه شهید چمران اهواز (۱۳۹۴) هستند. این بنیادها با ارائه بورس تحصیلی، حمایت از طرح‌های علمی و فناورانه، توسعه زیرساخت‌ها مانند احداث خوابگاه‌ها و دانشکده‌ها، تجهیز آزمایشگاه‌ها، ایجاد صندوق‌های نیکوکاری و قرض‌الحسنه، نقش مؤثری در توسعه آموزش عالی دارند.

### ۳-۲-۳. علل شکل‌گیری بنیاد حامیان در دانشگاه‌ها

#### الف) نهادسازی مبتنی بر مدیریت بحران در آموزش عالی

برخی بنیادهای دانشگاهی با ظهور یک مسئله در دانشگاه شکل گرفته‌اند و به‌عنوان نهادهای حمایتی و توسعه‌گرا، نقش مؤثری در حل مشکلات و ارتقای زیرساخت‌ها ایفا کرده‌اند. یکی از نمونه‌های بارز این روند، بنیاد دانشگاهی فردوسی است که در پاسخ به چالش‌های رفاهی و اسکان دانشجویان در دانشگاه فردوسی تأسیس شد. بحران ناشی از کمبود زیرساخت‌های رفاهی و عدم نظارت کافی بر اسکان دانشجویان شهریه‌پرداز، نشان داد که دانشگاه با یک ریسک سازمانی جدی روبه‌رو است. بر این اساس، دانشگاه با بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی و استفاده از ظرفیت سرمایه اجتماعی، اقدام به سازماندهی همکاری خیرین و نیکوکاران کرد. این فرایند ابتدا در قالب «ستاد همیاران عمران دانشگاه» شکل گرفت و در ادامه، با هدف تداوم، پایداری و شفافیت فعالیت‌ها، به تأسیس «بنیاد دانشگاهی فردوسی» منجر شد.

#### ب) تأثیر زیست‌بوم فرهنگی وقف و خیرین

در بسیاری از مناطق کشور، به‌علت پیشینه قوی وقف و مشارکت‌های مردمی، زیست‌بومی مناسب برای فعالیت‌های خیریه شکل گرفته است.

این ظرفیت‌ها باعث شده بنیادهای حامیان در دانشگاه‌ها شکل بگیرند و نقش مهمی در توسعه مراکز آموزش عالی داشته باشند. نمونه بارز این بنیادها، دانشگاه کاشان و صنعتی نوشیروانی بابل است که با اتکا به حضور فعال خیرین منطقه تأسیس شدند.

#### ج) کاهش سهم درآمدهای اختصاصی از کل اعتبارات دانشگاه‌ها

با وجود افزایش اسمی درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها، با لحاظ تورم، ارزش واقعی این درآمدها کاهش یافته است. این امر بیانگر آن است که رشد منابع داخلی دانشگاه‌ها نتوانسته به‌طور کامل آثار تورم بر هزینه‌ها را جبران کند، در چنین شرایطی، بنیاد حامیان دانشگاه‌ها نقش یک منبع مکمل مالی را ایفا می‌کند.

#### د) تمرکز آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها بر مدیریت هزینه‌ها تا خلق منابع پایدار

آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها بیش از آنکه بر ایجاد منابع جدید تأکید داشته باشد، بر کنترل و نظارت هزینه‌ها متمرکز است. این رویکرد باعث شده است دانشگاه‌ها در چارچوب‌های بوروکراتیک مالی، امکان ورود فعال به فعالیت‌های درآمدزا، جذب سرمایه‌های مردمی یا مشارکت‌های گسترده را نداشته باشند. در چنین شرایطی، بنیادهای حامیان دانشگاه به‌عنوان نهادهایی مستقل اما همسو با مأموریت دانشگاه شکل گرفته‌اند تا با برخورداری از انعطاف مالی و سازمانی بیشتر، امکان جذب و مدیریت کمک‌های خیرین و پشتیبانی نهادهای خصوصی را فراهم کنند. نقش اصلی این بنیادها جبران محدودیتی است که در آیین‌نامه مالی دانشگاه وجود دارد؛ یعنی گذار از نگاه صرفاً هزینه‌محور به رویکردی مبتنی بر ایجاد منابع پایدار و حمایت از توسعه دانشگاه. این رویکرد به‌طور طبیعی در معاونت‌های اداری و مالی دانشگاه‌ها نیز به‌وجود آمده است.

#### ه) ضرورت جلب مشارکت مردمی و خیرین برای ارتقای آموزش عالی

یکی دیگر از زمینه‌های شکل‌گیری بنیادهای حامیان، لزوم مشارکت مردم در ارتقای نظام علمی است. ایجاد بنیاد حامیان دانشگاهی بستری رسمی و شفاف را برای هدایت کمک‌های مردمی به مسیر توسعه علمی فراهم کرده است.

## ۴. تحلیل شکل‌گیری و عملکرد بنیادهای حامیان (خیرین) دانشگاهی در ایران

### ۴-۱. تکامل بنیاد حامیان دانشگاه‌ها

تکامل بنیاد حامیان دانشگاه‌ها شامل ۴ نسل است که عبارت‌اند از:

#### ■ نسل اول: بنیادهای سنتی و مبتنی بر جذب کمک‌های خرد خیرین

در آغاز شکل‌گیری، بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها عمدتاً به‌صورت ستادهای خیریه سنتی با عنوان ستاد خیرین دانشگاه عمل می‌کردند. این نسل دارای ویژگی‌های زیر است.

**الف) ماهیت حقوقی و قانونی:** ستاد خیرین تحت قوانین دانشگاه (آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه) مدیریت می‌شود. کمک خیرین به اهداف مشخص تخصیص می‌یافت و امکان تغییر در نحوه استفاده از آنها وجود نداشت.

**ب) اهداف محدود و مشخص:** منابع مالی صرفاً برای موارد مشخصی مانند ساخت و تجهیزاتی اختصاص می‌یافت و امکان توسعه یا تغییر هدف وجود نداشت.

**ج) انعطاف‌پذیری پایین:** ستادهای خیریه سنتی نمی‌توانستند به نیازهای متغیر دانشگاه پاسخ سریع دهند، زیرا هر تغییر در هدف، نیازمند موافقت هیئت امنای دانشگاه بود.

**د) رابطه با دانشگاه:** ستاد خیرین بیشتر به‌عنوان ذی‌نفع منفعل بود و در تصمیم‌گیری‌های مالی مرتبط با کمک‌های خیرین نقشی نداشتند و دانشگاه کنترل تخصیص منابع را در دست داشت.



این نسل، پایه‌های قانونی و فرهنگی بنیادهای حامیان دانشگاهی را شکل داد و تمرکز آن بیشتر بر جذب کمک خیرین برای نیازهای فوری دانشگاه‌ها بود.

### ■ نسل دوم: ثبت ستادهای خیریه دانشگاهی به‌عنوان بنیاد حامیان

با رشد نیاز به منابع متنوع‌تر، نسل دوم بنیادهای خیریه شکل گرفت که دارای ویژگی‌های زیر هستند.

**الف) شخصیت حقوقی مستقل:** این بنیادها به صورت نهادهای مستقل از دانشگاه در اداره ثبت شرکت‌ها ثبت شدند و هیئت‌امنا و هیئت‌مدیره داشتند که مسئول تصمیم‌گیری در جذب کمک خیرین و تا حدی مدیریت منابع بودند.

**ب) اهداف گسترده‌تر:** علاوه بر پروژه‌های سنتی، این نسل توانست بورس‌های تحصیلی، حمایت از پروژه‌های تحقیقاتی و توسعه زیرساخت‌های آموزشی را پوشش دهد.

**ج) انعطاف مدیریتی:** هیئت‌مدیره قادر بود منابع را براساس نیازهای دانشگاه تخصیص دهد و فعالیت‌ها را اولویت‌بندی کند.

**د) رابطه فعال با دانشگاه:** بنیادها با دانشگاه توافق‌نامه‌های همکاری رسمی امضا نکرده، اما نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده منابع را ایفا می‌کردند، به طوری که دانشگاه می‌توانست با بنیاد، تعامل مستقیم داشته باشد.

نسل دوم پایه شکل‌گیری بنیادهای حرفه‌ای است و زمینه را برای مدیریت حرفه‌ای، شفاف و اثرگذار منابع فراهم می‌کند.

### ■ نسل سوم: بنیادهای حرفه‌ای

با ورود دانشگاه‌ها به حوزه‌های جدید مأموریتی و افزایش نیاز به منابع بیشتر، نسل سوم بنیادها شکل گرفته است که دارای ویژگی‌های زیر هستند.

**الف) فعالیت‌های متنوع:** علاوه بر حمایت‌های آموزشی و پژوهشی، بنیادها فعالیت‌های فرهنگی، کارآفرینی، شبکه‌سازی فارغ‌التحصیلان و توسعه نوآوری و فناوری را مدیریت می‌کنند.

**ب) شفافیت و حسابرسی:** استفاده از استانداردهای ملی حسابداری برای گزارش‌دهی مالی و عملکرد پروژه‌ها به اهداکنندگان (خیرین و واقفان) و دانشگاه.

**ج) برنامه‌ریزی بلندمدت:** ایجاد نهادها و صندوق‌های مالی، سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان و حمایت از نوآوری‌های علمی و فناورانه.

**د) همکاری با جامعه و صنایع:** تعامل با شرکت‌ها، سازمان‌ها و شبکه‌های ملی برای جذب منابع جدید و افزایش اثرگذاری.

این نسل توانست بنیادهای حامیان دانشگاه را از یک نهاد خیریه ساده به یک نهاد حرفه‌ای تبدیل کند.

**هـ) رویکرد حرفه‌ای:** تیم‌های تخصصی برای مدیریت منابع، جذب خیرین و اهداکنندگان، بازاریابی، ارتباط با جامعه و ارزیابی پروژه‌ها ایجاد شدند.

### ■ نسل چهارم: نهادهای حرفه‌ای اجتماعی و سرمایه‌گذاری

نسل چهارم، حاصل به‌کارگیری ابزارهای نوین مالی و تبدیل بنیادها به نهادهای سرمایه‌گذاری با توان مدیریت ریسک خواهد بود. ویژگی‌های این نسل به شرح زیر است.

**الف) استفاده از ابزارهای نوین مالی:** استفاده از منابع خیرین و وقف در بازارهای سرمایه و پول با هدف کسب بازدهی با تأکید بر مدیریت ریسک.

**ب) تعامل مستقیم با دانشجویان و پژوهشگران:** شناسایی دقیق نیازهای واقعی دانشگاه و پاسخگویی به آنها.

**ج) شفافیت عمومی:** ارائه گزارش‌های شفاف مالی.

**د) خلاقیت در جذب منابع:** استفاده از کمپین‌های جمع‌سپاری، حمایت از استارت‌آپ‌ها و پروژه‌های فناورانه دانشگاه.

**هـ) مدیریت حرفه‌ای و راهبردی:** برنامه‌ریزی بلندمدت با بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی برای توسعه دانشگاه.

نسل چهارم نشان‌دهنده تحول بنیادهای حامیان دانشگاه به نهادهای اجتماعی، مالی و سرمایه‌گذاری پویا، حرفه‌ای، هوشمند و پاسخگو است.

که می‌توانند به صورت مؤثر نیازهای دانشگاه و جامعه را پوشش دهند.

این روند نشان می‌دهد که تحول بنیادها از جنبه‌های حقوقی، مدیریتی، عملیاتی و فناوری همراه با نیازهای متغیر دانشگاه و جامعه شکل گرفته است و هر نسل نسبت به نسل قبل انعطاف‌پذیری، حرفه‌ای‌گری و اثرگذاری بیشتری پیدا کرده است. جدول ۴ تکامل بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تکامل بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور از آغاز دهه ۱۳۸۰ تاکنون

ویژگی‌های اصلی	رابطه با دانشگاه	اهداف و فعالیت‌ها	نقاط تمایز	نسل
– تحت نظارت قوانین دانشگاه – انعطاف‌پذیری پایین	– نقش منفعل – دانشگاه کنترل کامل منابع را داشت	– ساخت ساختمان – تجهیزات و موارد محدود	– پایه‌گذاری قانونی و فرهنگی بنیادها – تمرکز بر کمک‌های خرد خیرین	نسل اول: نهادهای سنتی (ستاد خیرین)
– شخصیت حقوقی مستقل – دارای هیئت‌مدیره و مدیرعامل	نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده داشتند	– پروژه‌های عمرانی – اعطای بورس تحصیلی	– حرکت به سوی مدیریت حرفه‌ای و شفاف‌تر – استقلال نسبی از دانشگاه	نسل دوم: بنیادهای ثابت‌شده
– دارای تیم‌های تخصصی – شفافیت و حسابرسی – برنامه‌ریزی بلندمدت	همکاری فعال و سازمان‌یافته با دانشگاه و جامعه	حمایت آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، کارآفرینی، فناوری، شبکه‌سازی فارغ‌التحصیلان	حرکت از نهاد خیریه ساده به نهاد حرفه‌ای با مدیریت راهبردی منابع	نسل سوم: بنیادهای حرفه‌ای
– استفاده از ابزارهای نوبین مالی – مدیریت مالی هوشمند، شفافیت آنلاین	تعامل هدفمند و نظام‌مند حقوقی با دانشگاه	شکل‌گیری نهادهای مالی پایدار	تبدیل به نهاد مالی پویا، دیجیتال و پاسخگو با اثرگذاری گسترده	نسل چهارم: نهادهای حرفه‌ای اجتماعی و سرمایه‌گذاری

مأخذ: همان.

## ۲-۴. طبقه‌بندی بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها

بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها بر اساس میزان بهره‌مندی از ساختار، شیوه تأمین منابع مالی، ساختار سازمانی، عملکرد و ابزارهای مورد استفاده به دسته‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند.

### ۱-۲-۴. طبقه‌بندی بر اساس سیستم اداره و ساختار بنیاد (نهادمحور و شخصیت‌محور)

#### الف) بنیادهای نهادمحور (منطبق با حکمرانی شرکتی)

بنیادهای نهادمحور بر پایه اصول حکمرانی شرکتی اداره می‌شوند. این بنیادها دارای ساختار اداری مشخص، قوانین و مقررات مدون و فرایندهای اجرایی شفاف هستند و فعالیت‌های آنها در چارچوب ضوابط قانونی انجام می‌گیرد. از منظر مدیریت، وجود ارکان تصمیم‌گیری روشن مانند هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره و مدیرعامل، امکان برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مؤثر را فراهم می‌کند. تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها به صورت نظام‌مند انجام می‌شود و کمیته‌های تخصصی نقش مهمی در بهبود کیفیت تصمیم‌ها دارند. همچنین این بنیادها با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت ریسک، بهینه‌سازی فرایندها و شفافیت مالی، از طریق حسابرسی و گزارش‌دهی مستمر، پاسخگویی سازمانی را تقویت می‌کنند. بنیاد حامیان دانشگاه تهران و فردوسی از نمونه‌های شاخص این رویکرد مدیریتی هستند.



### ب) بنیادهای شخصیت‌محور (مدیریت فردمحور)

در بنیادهای شخصیت‌محور، اگرچه ثبت قانونی انجام شده، اما اجرای اصول حکمرانی شرکتی بیشتر متکی بر نقش و نفوذ افراد کلیدی است تا ساختارهای رسمی. تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً بر اساس رهبری فردی، روابط انسانی و انگیزه‌های شخصی خیرین و چهره‌های اثرگذار صورت می‌گیرد. این بنیادها از سرعت عمل و خلاقیت در پاسخگویی به نیازهای فوری برخوردارند، اما از منظر حکمرانی شرکتی ممکن است با چالش‌هایی مانند ضعف در شفافیت مالی، نظارت ساختاریافته و نظام‌مند بودن فرایندها مواجه باشند. با این حال، بسیاری از بنیادهای حامیان دانشگاهی، با تکیه بر اعتماد اجتماعی و انگیزه‌های خیرخواهانه اعضای فعال خود به فعالیت ادامه می‌دهند.

#### ۲-۲-۴. طبقه‌بندی از منظر بهره‌برداری از وقف و فعالیت‌های خیریه

##### الف) دانشگاه‌های برخوردار از وقف فعال

این دانشگاه‌ها توانسته‌اند علاوه بر کمک‌های خیرین، از ظرفیت نهاد وقف بهره‌برداری کنند و موقوفه‌های رسمی و حقوقی متعددی را به ثبت برسانند. از ویژگی‌های این نوع بنیادها می‌توان به برخورداری از منابع موقوفه رسمی، ثبت موقوفات و مدیریت آنها توسط بنیاد یا نهادهای مستقل دانشگاهی اشاره کرد.

##### ب) دانشگاه‌های متکی به کمک‌های خیریه

این دانشگاه‌ها فاقد وقف رسمی و ساختاریافته هستند و بخش عمده منابع مالی خود را از طریق کمک‌های نقدی و غیرنقدی خیرین تأمین می‌کنند. از ویژگی‌های این نوع بنیادها می‌توان به حمایت از پروژه‌های زیرساختی، آموزشی، پژوهشی و رفاهی، عدم وجود موقوفه‌های رسمی و نیز عدم ثبت شرعی و حقوقی کمک‌ها به عنوان وقف اشاره کرد. بنیاد حامیان اکثر دانشگاه‌ها بیشتر بر مشارکت و انگیزه‌های خیرخواهانه خیرین تکیه دارند.

#### ۳-۲-۴. طبقه‌بندی براساس شیوه تأمین و مدیریت منابع مالی

##### الف) روش مستقیم

در این روش، منابع دریافتی از خیرین به صورت مستقیم و بلاواسطه در پروژه‌ها و طرح‌های مورد نظر مصرف می‌شود. از ویژگی‌های این روش می‌توان به مصرف صرفاً هزینه‌ای منابع، امکان استفاده سریع و مشخص از کمک‌ها و عدم حفظ و پایداری سرمایه اولیه اشاره کرد. اکثر بنیادهای حامیان دانشگاهی در کشور از این شیوه استفاده می‌کنند.

##### ب) روش غیرمستقیم (سرمایه‌گذاری و استفاده از بازده سرمایه‌گذاری برای فعالیت‌های دانشگاه)

در این الگو، منابع دریافتی به نهادهای سرمایه‌گذاری یا پروژه‌های سرمایه‌گذاری مولد منتقل می‌شوند و تنها بازدهی حاصل از آنها در فعالیت‌های خیریه هزینه می‌شود. از ویژگی‌های این روش می‌توان به حفظ اصل سرمایه، ایجاد پایداری مالی و مدیریت بلندمدت و نیاز به تیم تخصصی مالی اشاره کرد. بنیاد دانشگاهی فردوسی و حامیان دانشگاه تهران این رویکرد را به کار می‌گیرند.

#### ۴-۲-۴. طبقه‌بندی براساس نوع ابزارهای مالی مورد استفاده

الف) ابزارهای مالی سنتی: ابزارهایی هستند که از گذشته در بازارهای مالی استفاده شده و ساختار ساده‌تری دارند. این ابزارها معمولاً دارای قوانین و مقررات مشخص و نوسانات کمتر بوده که شامل سپرده‌گذاری بانکی، خرید اوراق دولتی، سرمایه‌گذاری در املاک و ابزارهایی کم‌ریسک، با بازدهی محدود اما قابل اطمینان هستند. بنیاد حامیان دانشگاه تهران و دانشگاهی فردوسی از این ابزارها استفاده کرده‌اند.

ب) ابزارهای مالی مدرن: در نتیجه نوآوری‌های مالی و پیشرفت فناوری در دهه‌های اخیر به وجود آمده‌اند. این ابزارها معمولاً برای مدیریت ریسک، افزایش نقدشوندگی یا ایجاد فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری طراحی شده‌اند که شامل صندوق‌های نیکوکاری و سرمایه‌گذاری قابل معامله در بورس، اوراق وقفی و اجاره، سرمایه‌گذاری در طرح‌های فناورانه نیازمند ریسک‌پذیری، دانش تخصصی مالی و نظارت دقیق هستند. بنیاد حامیان دانشگاه تهران در مراحل آغازین استفاده از این ابزارهاست.

بررسی عملکرد مالی بنیادها نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از آنها، رویکردی محافظه‌کارانه در مدیریت منابع خود اتخاذ کرده‌اند و حداکثر سرمایه‌گذاری این بنیادها در بازار پول و به‌ویژه در قالب سپرده‌گذاری بانکی انجام می‌شود و سود حاصل از این سپرده‌ها منبع اصلی درآمد بنیادها به‌شمار می‌رود. این نوع سرمایه‌گذاری هرچند دارای ریسک اندک و نقدشوندگی بالاست، اما بازدهی محدودی دارد و نمی‌تواند زمینه‌ساز رشد پایدار دارایی‌های بنیاد در بلندمدت باشد. برخی بنیادهای پیش‌رو با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازار سرمایه، گام‌هایی مؤثر در جهت تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری خود برداشته‌اند. در این رویکرد، خیرین به‌جای اهدای وجه نقد، سهام شرکت‌ها را خریداری کرده و به بنیاد دانشگاه هبه می‌کنند. این شیوه ضمن افزایش دارایی‌های بنیاد، ارتباطی پایدار میان دانشگاه، خیرین و بخش خصوصی ایجاد می‌کند.

### ۳-۴. وضعیت بنیاد حامیان دانشگاه‌ها بر اساس شاخص‌های پیش‌گفته

تجربه تأسیس بنیادهای حامیان دانشگاهی در ایران نشان داده است که پیوند میان خیرین، فارغ‌التحصیلان و دانشگاه‌ها می‌تواند مسیر پایداری برای توسعه علمی کشور ایجاد کند. جدول ۵ ویژگی‌های بنیاد حامیان در دانشگاه‌ها را مقایسه می‌کند.

جدول ۵. مقایسه ویژگی‌های بنیاد حامیان در دانشگاه‌ها

بنیاد حامیان	شخصیت حقوقی	ماهیت (انتفاعی/سیاسی)	محوریت نهاد	برنامه راهبردی و نقشه راه	تیم‌های حرفه‌ای	نکات برجسته	
دانشگاه تهران	مستقل	غیرانتفاعی	نهادمحور	دارد	دارد	الگوی موفق در کشور	
دانشگاه صنعتی شریف			نهادمحور	دارد	دارد	تمرکز بر مدل‌سازی در حوزه وقف و خیرین	
دانشگاه فردوسی			نهادمحور	دارد	دارد	دارد	ضوابط و فرایندهای مدون
سایر دانشگاه‌های منتخب			شخصیت‌محور	ندارند	ندارند	ندارند	فاقد چشم‌انداز، گاهی غیر فعال

مأخذ: همان.

عملکرد مطلوب بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها در گروه عامل کلیدی است: مدیریت حرفه‌ای در حوزه‌های اجتماعی و مالی، شفافیت مالی و استفاده از ابزارهای نوین مالی و سرمایه‌گذاری. جدول ۶ شاخص‌های عملکردی بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور را ارائه می‌کند.



### جدول ۶. شاخص‌های عملکردی بنیادهای حامیان دانشگاه‌های کشور (کارآمدی و مدیریت منابع)

شاخص	وضعیت در بنیادهای پیش‌رو (مثل تهران، صنعتی شریف، فردوسی)	وضعیت در سایر بنیادهای منتخب
دایره خیرین	شامل خیرین داخلی و خارجی	تعداد محدود خیرین
شفافیت مالی	دارای گزارش‌های سالانه و حسابرسی مشخص	عدم گزارش‌دهی شفاف
جذب و مدیریت منابع وقفی	در حال سازماندهی و پیگیری برای سرمایه‌گذاری پایدار	پراکنده، گاه مصرف اصل سرمایه
ثبت رسمی موقوفات	تأجی انجام شده	ناقص یا انجام نشده
حفظ اصل سرمایه	تمرکز بر بازدهی و پایداری سرمایه	عدم پایداری منابع
نهادهای صندوق‌های سرمایه‌گذاری	دارای صندوق‌های نیکوکاری	اغلب فاقد این صندوق‌ها
تنوع فعالیت‌ها	عمرانی، پژوهشی، رفاهی، فرهنگی، دانشجویی، نوآوری و فناوری	عمرانی، پژوهشی، رفاهی، دانشجویی و فرهنگی
حیطه خیرین	استفاده از ظرفیت خیرین، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه	عدم تلاش برای جذب نسل جدید
پایداری منابع مالی	حرکت به سمت منابع نسبتاً پایدار و بلندمدت	ناپایدار و وابسته به اشخاص

مأخذ: همان.

#### ۴-۴. نقاط قوت بنیادهای حامیان (خیریه) دانشگاهی

##### الف) اتصال به شبکه خیرین و حامیان مالی

بنیادها معمولاً پل ارتباطی بین دانشگاه و خیرین هستند و با داشتن شبکه‌ای از افراد و سازمان‌های خیر، منابع مالی قابل توجهی جذب می‌کنند. وجود روابط نزدیک با خیرین باعث افزایش اعتماد و مشارکت مالی بیشتر می‌شود.

##### ب) تمرکز تخصصی بر نیازهای دانشگاه و دانشجویان

بنیادهای خیریه دانشگاهی می‌دانند که کدام بخش‌ها (بورسیه، زیرساخت، پژوهش، خوابگاه و...) نیاز به حمایت دارند و کمک‌ها را هدفمند تخصیص می‌دهند. این تمرکز باعث استفاده بهینه از منابع مالی و رضایت‌دهی به خیرین می‌شود.

##### ج) انعطاف‌پذیری در جذب کمک‌ها

تعداد محدودی از بنیادهای حامیان دانشگاهی از روش‌های متنوعی برای جذب کمک استفاده می‌کنند؛ مانند وقف، کمک نقدی و خدمات داوطلبانه که این انعطاف باعث جذب گروه‌های مختلف خیرین با توان مالی متفاوت می‌شود.

##### د) همکاری با نهادهای دولتی و خصوصی

بسیاری از بنیادها با وزارت علوم، دانشگاه‌ها، سازمان اوقاف و سایر نهادهای مرتبط همکاری دارند که باعث تسهیل امور اداری و جذب منابع می‌شود. این همکاری‌ها توان اجرایی بنیادها را افزایش می‌دهد.

##### ه) تقویت حس مسئولیت اجتماعی در جامعه دانشگاهی و خیرین

بنیادها با برگزاری مراسم، کمپین‌های اطلاع‌رسانی و برنامه‌های مشارکتی، فرهنگ‌سازی وقف و کمک به آموزش عالی را تقویت می‌کنند. این موضوع به تداوم حمایت‌ها و جذب نسل‌های جدید خیرین کمک می‌کند.

## ۴-۵. ضعف‌های عملکردی بنیادهای خیریه دانشگاهی

برخی ضعف‌های فعالیت بنیاد حامیان دانشگاهی کشور عبارت‌اند از:

### الف) کمبود منابع مالی پایدار

سهم این بنیادها در بودجه دانشگاه‌ها به‌صورت شفاف و نظام‌مند تعریف نشده و در بسیاری از موارد، فعالیت‌های آنها محدود به حمایت‌های مقطعی و موردی یا پروژه‌محور بوده است. افزایش مداوم نرخ تورم و رشد هزینه‌های جاری و عمرانی دانشگاه‌ها سبب شده توان مالی این بنیادها برای پاسخگویی به نیازهای دانشگاه‌ها کاهش یابد. از سوی دیگر، شیوه‌های سنتی در جذب خیرین - که غالباً بر ارتباطات شخصی، دعوت‌های عمومی یا فعالیت‌های محدود به مناسبت‌های خاص استوار است - دیگر پاسخگوی شرایط اقتصادی و اجتماعی امروز دانشگاه‌های کشور نیست. تداوم وابستگی به روش‌های سنتی و نبود چارچوب‌های شفاف برای جذب، نگهداری و بهره‌برداری از منابع مالی خیرین، موجب شده که ظرفیت واقعی مشارکت مردمی در توسعه آموزش عالی به‌طور کامل بالفعل نشود.

### ب) ضعف در فرهنگ‌سازی وقف و کمک مالی

در برخی موارد، سطح آگاهی عمومی درباره اهمیت وقف و حمایت مالی از دانشگاه‌ها پایین است که این باعث کاهش مشارکت خیرین و عدم استقبال گسترده از فعالیت‌های بنیاد می‌شود.

### ج) ضعف شفافیت مالی

فقدان ساختارهای مدیریتی قوی و عدم شفافیت کافی در برخی بنیادها می‌تواند اعتماد خیرین را کاهش دهد. نبود گزارش‌دهی کافی و عدم انتشار مستمر گزارش‌های مالی از جمله مشکلات متداول این بنیادهاست. با داشتن ساختار سازمانی مشخص، این بنیادها می‌توانند موقوفه‌ها و کمک‌ها را به‌صورت شفاف و قانونی مدیریت کنند. این موضوع باعث اطمینان بیشتر واقفان و خیرین از حفظ اصل و سود وقف می‌شود.

### د) کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای

عدم وجود کارشناسان و مدیران مجرب و آموزش‌دیده در حوزه جذب کمک‌های خیریه و مدیریت موقوفات، باعث ضعف عملکرد بنیادها شده است.

### ه) عدم تنوع در روش‌های جذب کمک خیرین و واقفین

بسیاری از بنیادها تنها به روش‌های سنتی جذب منابع خیریه متکی هستند و از ظرفیت‌های دیگر مثل جذب موقوفات، مشارکت‌های سازمانی و حمایت‌های ملی و بین‌المللی کمتر استفاده می‌کنند.

### و) عدم برنامه‌ریزی راهبردی

نبود چشم‌انداز و برنامه‌ریزی منسجم بلندمدت می‌تواند به پراکندگی فعالیت‌ها و استفاده ناکارآمد از منابع مالی منجر شود. برخی بنیادها بیشتر بر پروژه‌های کوتاه‌مدت و موردی متمرکز هستند تا توسعه منابع پایدار مالی برای دانشگاه.

### ز) ضعف در ارتباطات و بازاریابی

عدم وجود برنامه‌های مؤثر اطلاع‌رسانی و بازاریابی برای جذب خیرین جدید و معرفی پروژه‌ها به جامعه، باعث کاهش جذب منابع می‌شود. کمبود حضور فعال در فضای مجازی و رسانه‌ها یکی دیگر از مشکلات است.

## ۴-۶. علل ضعف بنیادهای حامیان برای استفاده از ظرفیت وقف برای تأمین مالی پایدار آموزش عالی

ظرفیت وقف که بنیاد حامیان دانشگاه باید از آن بهره‌برداری کند، در ایجاد منابع مالی پایدار و مستمر است که امکان برنامه‌ریزی بلندمدت و توسعه دانشگاه‌ها را فراهم می‌کند. عدم موفقیت بنیادهای حامی دانشگاه‌ها در جذب و مدیریت موقوفات، نتیجه مجموعه‌ای از چالش‌های چندبعدی است که می‌توان آنها را به ۴ دسته اصلی تقسیم کرد: ساختاری، رفتاری و فرهنگی، فرایندی و مدیریتی - منابع انسانی.



## ۱-۶-۴. ساختاری

### – عدم شفافیت ماهیت حقوقی بنیاد حامیان دانشگاه

ماهیت حقوقی بنیاد حامیان دانشگاه، باید نهاد غیرانتفاعی با شخصیت حقوقی مستقل و اهداف مشخص و پایدار باشد که به‌طور قانونی برای حمایت از دانشگاه تأسیس شده است. هدف بنیاد خدمت به دانشگاه و تحقق اهداف علمی، پژوهشی و فرهنگی است و نه کسب سود شخصی، بنابراین از سازمان‌های تجاری متمایز می‌شود. فعالیت‌های بنیاد بر اساس اساسنامه، مقررات داخلی و قوانین نهادهای غیرانتفاعی انجام شده و برخلاف گروه‌های داوطلبی کوتاه‌مدت به‌صورت دائمی و هدفمند است. شخصیت حقوقی مستقل بنیاد امکان مدیریت دارایی‌ها، عقد قرارداد، حسابرسی و گزارش‌دهی قانونی و پاسخگویی حقوقی به فعالیت‌ها را فراهم می‌کند و امنیت حقوقی و قانونی فعالیت‌ها و منابع بنیاد را تضمین می‌کند. جدول ۷ ویژگی‌های نهادهای بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها را ارائه می‌دهد.

جدول ۷. ویژگی‌های نهادهای بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها

ویژگی نهاد	مصادیق در بنیاد حامیان دانشگاه	توضیح
شخصیت حقوقی مستقل	بنیاد به‌صورت شخصیت حقوقی ثبت می‌شود، قرارداد‌های مالی و غیر مالی منعقد می‌کند، دارایی و اموال دارد و مسئولیت قانونی بر عهده می‌گیرد.	نهاد دارای شخصیت مستقل از اعضاست و می‌تواند حقوق و تعهدات قانونی داشته باشد.
اهداف مشخص و پایدار	حمایت مالی و غیر مالی از دانشگاه، اعطای بورس و کمک‌هزینه، تأمین تجهیزات پژوهشی و توسعه زیرساخت‌ها، ایجاد ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه.	نهاد دارای مأموریت ثابت و فعالیت‌های سازمان‌یافته برای تحقق آن است.
ساختار سازمانی رسمی	مجمع عمومی و هیئت‌امنا (سیاست‌گذاری کلان)، هیئت‌مدیره (اداره)، مدیر عامل، کمیته‌ها و داوطلبان (پروژه‌های خاص).	نهاد از سلسله‌مراتب مدیریتی و سازماندهی برخوردار است.
فعالیت اجتماعی و اقتصادی مستقل	جمع‌آوری کمک‌های مالی، سرمایه‌گذاری منابع در پروژه‌ها، ایجاد بورس‌ها و برنامه‌های پایدار آموزشی.	نهاد مستقل از افراد عضو، فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دارد.
استقلال و تداوم	حتی با تغییر هیئت‌مدیره، بنیاد به فعالیت خود ادامه می‌دهد و اهداف پایدار را دنبال می‌کند.	نهاد دوره عمر نامحدود دارد و تغییر اعضا مانع فعالیت آن نمی‌شود.

مأخذ: همان.

### – عدم شفافیت رابطه حقوقی بنیاد حامیان با دانشگاه

دانشگاه، مالک بنیاد نیست و نمی‌تواند به‌طور مستقیم اعضای هیئت‌مدیره یا مدیر عامل را تعیین یا جایگزین کند. بنیاد برای حمایت از دانشگاه فعالیت می‌کند و دانشگاه به‌عنوان ذی‌نفع اصلی از این حمایت‌ها بهره‌مند می‌شود، اما این بهره‌مندی به معنای کنترل یا مالکیت قانونی بر بنیاد نبوده و محدود به استفاده از امکانات و منابع حمایتی است. رابطه بنیاد و دانشگاه باید در قالب اساسنامه یا توافق‌نامه همکاری تعریف شود که حدود اختیارات، مسئولیت‌ها و فرایند تخصیص منابع را مشخص می‌کند. این اسناد تضمین می‌کنند که فعالیت‌های بنیاد مطابق مقررات قانونی و اهداف تعیین شده انجام و شفافیت در تخصیص منابع به دانشگاه حفظ شود. تمامی مسئولیت‌های حقوقی و قانونی بنیاد بر عهده خود آن است و دانشگاه در قبال بدهی‌ها، قراردادها یا تعهدات بنیاد مسئولیتی ندارد. این تفکیک مسئولیت باعث می‌شود فعالیت‌های بنیاد با شفافیت و پاسخگویی انجام شود.

### ۲-۶-۴. رفتاری / فرهنگی: محافظه‌کاری مالی در دانشگاه‌ها و بنیاد حامیان دانشگاهی

یکی از دلایل اصلی محافظه‌کاری مالی دانشگاه‌ها، ماهیت موقوفه‌هاست. موقوفه‌ها منابع مالی قابل توجهی برای دانشگاه‌ها فراهم می‌کنند و

اصولاً باید سرمایه اصلی حفظ شود تا نسل‌های آینده نیز بتوانند از آن استفاده کنند. سرمایه‌گذاری‌های پرریسک نه‌تنها زیان کوتاه‌مدت ایجاد کرده، بلکه فرصت‌های آموزشی و پژوهشی آینده را نیز محدود کنند. بنابراین دانشگاه‌ها معمولاً برداشت سالیانه محدودی از موقوفه دارند و سرمایه‌ها را در بازارهای متنوع و با مدیریت ریسک ننگه می‌دارند تا ثبات مالی بلندمدت حفظ شود.

عامل دیگر، وابستگی دانشگاه‌ها به اعتماد عمومی و حمایت اهداکنندگان است. بخش زیادی از منابع مالی دانشگاه‌ها از کمک‌های خیریه، اهداکنندگان خصوصی و بودجه‌های دولتی تأمین می‌شود و استمرار این حمایت‌ها تنها با مدیریت مسئولانه و پایدار منابع ممکن است. تجربه زیان‌های مالی ناشی از سرمایه‌گذاری‌های پرریسک می‌تواند اعتماد جامعه و اهداکنندگان را کاهش دهد، زیرا اعتماد، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های غیرمالی دانشگاه‌هاست.

همچنین ماهیت غیرانتفاعی دانشگاه‌ها باعث می‌شود که آنها بازدهی متوسط اما پایدار را ترجیح دهند تا بتوانند مأموریت‌های علمی و اجتماعی خود را بدون وقفه ادامه دهند. هزینه‌های ثابت دانشگاه‌ها مانند حقوق اساتید و کارکنان، نگهداری ساختمان‌ها و آزمایشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری در تجهیزات علمی و تأمین بورس‌ها و کمک‌هزینه‌ها، ایجاب می‌کند که منابع به‌گونه‌ای مدیریت شود که حتی در شرایط بحران اقتصادی، دانشگاه توانایی پرداخت هزینه‌ها را داشته باشد. ساختار تصمیم‌گیری چندلایه و بوروکراتیک دانشگاه‌ها نیز محافظه‌کاری مالی را تقویت می‌کند.

در نهایت، نقش اجتماعی و سیاسی دانشگاه‌ها نیز اهمیت محافظه‌کاری مالی را افزایش می‌دهد. شکست مالی دانشگاه‌ها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه داشته باشد، از کاهش دسترسی به آموزش گرفته تا آسیب به اعتبار علمی و فرهنگی کشور. بنابراین محافظه‌کاری مالی دانشگاه‌ها نه‌تنها یک راهبرد اقتصادی، بلکه بخشی از مسئولیت اجتماعی آنهاست که تضمین می‌کند دانشگاه‌ها بتوانند مأموریت خود را برای نسل‌های آینده به‌طور مستمر و پایدار انجام دهند.

### ۳-۶-۴. فرایندی: پیچیده بودن و زمان بر بودن فرایند وقف

فرایند وقف کاری پیچیده و زمان‌بر است، زیرا شامل ترکیبی از مسائل حقوقی، شرعی، مدیریتی و اجرایی می‌شود. از بعد حقوقی، قوانین مرتبط با وقف اغلب قدیمی، ناقص یا مبهم هستند و ثبت یا تغییر وقف نیازمند طی مراحل اداری طولانی و دریافت مجوز از نهادهای نظارتی است. کوچک‌ترین اشتباه در مدارک یا عدم رعایت قوانین می‌تواند باعث تأخیر یا حتی رد درخواست شود. از بعد شرعی، هرگونه سرمایه‌گذاری یا استفاده از منابع وقفی باید مطابق با اصول شرعی باشد، مانند حفظ اصل سرمایه، رعایت اهداف مشخص واقف و استفاده درست از درآمد وقف. حتی تغییرات کوچک در نحوه برداشت یا تخصیص منابع نیازمند تأیید مراجع شرعی است.

علاوه بر این، بوروکراسی و نیاز به هماهنگی با چند نهاد مختلف، مانند هیئت‌امنا دانشگاه، وزارت علوم و مراجع نظارتی، فرایند را کند و پیچیده می‌کند. هرگونه تغییر در نحوه استفاده یا برداشت از منابع باید تصویب چندین نهاد را داشته باشد، که انعطاف و سرعت عمل بنیادها را کاهش می‌دهد.

### ۴-۶-۴. مدیریتی و منابع انسانی: تمرکز بنیاد بر تسهیل‌گری امور خیریه و حمایتی تا خلق منابع پایدار

بنیاد حامیان دانشگاه‌ها در حال حاضر بیشتر یک نهاد تسهیل‌گر امور خیریه و حمایتی هستند و ماهیت آنها کاملاً غیرانتفاعی است. نقش بنیاد، یک واسطه و هماهنگ‌کننده بین اهداکنندگان و دانشگاه است. بنیاد، منابع مالی و معنوی جامعه را از افراد، شرکت‌ها و سازمان‌های خیرخواه جمع‌آوری کرده و سپس آنها را به سمت نیازهای دانشگاه هدایت می‌کند. لذا اکثر بنیادها منابع پایدار مالی خلق نمی‌کنند؛ زیرا منابع وقفی باید با برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت ریسک و پایش مداوم فرصت‌های سرمایه‌گذاری مدیریت شوند تا بازده پایدار داشته باشند.



## جدول ۸. آسیب‌شناسی مدیریت موقوفات در نظام آموزش عالی کشور

پیامدها	شرح مشکل	دسته مشکل
سر درگمی، عدم پاسخگویی و اتلاف منابع	رابطه حقوقی نامشخص بنیادها با دانشگاه‌ها	ساختاری
مدیریت سلیقه‌ای و غیرپایدار	اداره غیرسیستمی بنیادها و وابستگی به افراد	
مصرف منابع با نگرش دولتی	ماهیت شبه‌دولتی بنیادها	
هدررفت منابع ناشی از ناکارآمدی در مدیریت هزینه‌ها	فقدان نهادهای مالی مبتنی بر وقف	
جذب اندک منابع برای آموزش عالی	اولویت پایین وقف دانشگاهی نزد خیرین	رفتاری / فرهنگی
کم‌توجهی به وقف علمی	محافظه‌کاری در بنیادها	
غفلت از سرمایه‌گذاری بلندمدت	تمایل به پروژه‌های زودبازده	
عدم ورود به حوزه‌های سرمایه‌گذاری	ریسک‌گریزی در مولدسازی منابع	فرآیندی
کاهش انگیزه خیرین برای مشارکت	پیچیدگی‌های حقوقی و شرعی	
تأخیر در اجرای پروژه‌ها	بوروکراسی اداری در ثبت وقف	
استفاده ناکارآمد از منابع	فقدان نیروی متخصص در حوزه مالی	
فعالیت‌های پراکنده و کوتاه‌مدت	نبود برنامه راهبردی برای بنیادها	مدیریتی و منابع انسانی
عدم آگاهی خیرین از نیازهای دانشگاه	ضعف در ارتباطات عمومی و اطلاع‌رسانی	

مأخذ: همان

## ۵. اصلاحات پیشنهادی برای استفاده از ظرفیت وقف در تأمین مالی دانشگاه‌های کشور

### ۵-۱. اصول استفاده از ظرفیت وقف

مدیریت موقوفات دانشگاهی نیازمند پیروی از اصولی است که ضمن حفظ ارزش مالی، امکان رشد پایدار منابع را فراهم می‌کنند. این اصول عبارت‌اند از:

#### الف) حفظ اصل سرمایه و تمرکز بر رشد آن

یکی از اصول مدیریت موقوفات، محافظت از سرمایه اولیه است. حفظ اصل سرمایه، اطمینان می‌دهد که منابع مالی و دارایی‌ها در طول زمان حفظ شده و امکان استفاده مستمر از بازدهی حاصل از اصل سرمایه برای اهداف آموزشی و پژوهشی فراهم می‌شود.

#### ب) تعیین افق زمانی بلندمدت (۱۰ تا ۳۰ سال)

سرمایه‌گذاری موفق موقوفات نیازمند دیدگاه بلندمدت است. بنابراین بنیاد حامیان می‌تواند تصمیمات سرمایه‌گذاری راهبردی اتخاذ کند که در کوتاه‌مدت ممکن است کم‌بازده باشد، اما در طول زمان باعث رشد پایدار منابع مالی خواهد شد.

#### ج) مدیریت ریسک و توان مدیریت نوسان بازار

مدیریت موقوفات باید توانایی مدیریت ریسک را داشته باشد. مدیریت نوسانات بازار و اتخاذ تدابیر مناسب برای کاهش آثار منفی از اصول کلیدی تضمین امنیت و بازده سرمایه‌گذاری است.

#### د) تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری

ایجاد سبدی متنوع از دارایی‌ها از جمله روش‌های مؤثر برای مدیریت ریسک و افزایش بازده است. تنوع‌بخشی باعث می‌شود که در صورت کاهش ارزش یکی از دارایی‌ها، سایر دارایی‌ها بتوانند اثر آن را جبران کنند.

#### ه) متعادل‌سازی منابع مالی با نیازهای دانشگاه

مدیریت موفق موقوفات نیازمند هماهنگی بین منابع و نیازهای مالی دانشگاه است. برنامه‌ریزی مستمر، ارزیابی دوره‌ای عملکرد سرمایه‌گذاری‌ها و اعمال اصلاحات به موقع، به حفظ تعادل بین درآمد و هزینه‌ها کمک کرده و تضمین می‌کند که منابع مالی به بهترین شکل ممکن در خدمت اهداف دانشگاه قرار گیرد.

### ۲-۵. تمرکز مدیریت منابع حاصل از خیرین و موقوفات دانشگاه در بنیاد حامیان دانشگاه

مدیریت موقوفات دانشگاه باید در بنیاد حامیان دانشگاه متمرکز شود تا بنیاد به‌عنوان بازوی حمایتی و رابط اصلی میان دانشگاه و خیرین و واقفان، تمامی موقوفات اعم از املاک، سرمایه‌های مالی، تجهیزات و سایر دارایی‌های وقفی را مطابق با نیت واقفان و با رعایت اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و کارآمدی اداره کند. تمرکز مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه، مزایای مهمی را به همراه دارد. نخست آنکه شفافیت مالی و اجرایی تضمین می‌شود، به گونه‌ای که تمامی درآمدها و هزینه‌های مرتبط با موقوفات تحت نظارت دقیق بنیاد ثبت و گزارش می‌شود و همین امر موجب حفظ اعتماد واقفان و خیرین خواهد شد. دوم، اجرای دقیق نیت واقفان بوده؛ زیرا بنیاد متعهد است موقوفات را دقیقاً در همان حوزه‌ای که واقف تعیین کرده، اعم از کمک‌هزینه تحصیل دانشجویان، توسعه زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی یا حمایت از فعالیت‌های فرهنگی و کارآفرینی و نوآوری به کار گیرد. سومین مزیت، تجمیع و هم‌افزایی منابع است که با تمرکز مدیریت در یک نهاد تخصصی، امکان برنامه‌ریزی کلان و بهره‌وری بیشتر از ظرفیت‌های موقوفات را فراهم می‌کند. در نهایت، پشتیبانی از توسعه دانشگاه به‌عنوان چهارمین مزیت، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا موقوفات به‌عنوان پشتوانه‌ای مطمئن می‌توانند نقش‌آفرینی مؤثری در مسیر رشد علمی دانشگاه داشته باشند.

### ۳-۵. اصلاحات لازم در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات و خلق منابع پایدار مالی

برای مدیریت موقوفات در بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها لازم است اصلاحات ساختاری، مدیریتی، فرایندی و نیز رفتاری و فرهنگی به صورت همزمان ایجاد شود.

#### ۱-۳-۵. اصلاح مأموریت بنیادهای حامیان دانشگاهی

بنیاد حامیان دانشگاه در ایران، علاوه بر نقش خود به‌عنوان یک نهاد مالی و سرمایه‌گذاری برای جذب و توسعه منابع پایدار دانشگاه، وظایف اجتماعی، فرهنگی، معنوی، کارآفرینی و حکمرانی نیز بر عهده دارد.

#### الف) تقویت معنویت، خیرخواهی و بخشش (بنیاد حامیان؛ نهادی معنوی)

وقف، انفاق و امور خیریه، از مظاهر تزکیه نفس و وارستگی از تعلقات نفسانی و نوعی عبادت هم هستند که برای منافع جامعه اختصاص یافته‌اند.

#### ب) اعتماد، همبستگی و انسجام اجتماعی (بنیاد حامیان؛ نماد سرمایه اجتماعی دانشگاه)

وقف و امور خیریه نهادی فرعی از نهاد اجتماعی فراگیر است که تأثیری اساسی بر هم‌افزایی سرمایه مادی و معنوی نهاد خیریه با دانشگاه دارد.

#### ج) تولید و ترویج گفت‌وگو و وقف و خیریه در حوزه علم و فناوری (بنیاد حامیان؛ نهاد دانش بنیان)

وقف، انفاق و امور خیریه، ارزش‌های اخلاقی هستند که بنیاد برای ترویج آنها، باید مفاهیم مرتبط را ترویج کند.

#### د) نظام مدیریت حرفه‌ای، شفاف، مشارکتی، پاسخگو با بهره‌وری مطلوب (بنیاد حامیان؛ نهاد حرفه‌ای و کارآمد)

بنیاد حامیان فضایی مملو از نشاط، همدلی و صمیمیت بین خیرین و دانشگاه ایجاد می‌کند و با برخورداری از نظام حرفه‌ای، شفاف، مشارکتی،



پاسخگو و با بهره‌وری مطلوب به دنبال «هم‌افزایی» خیرین و واقفان با دانشگاه است.

### ه) خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی برای افزایش بهره‌وری (بنیاد حامیان؛ کنشگر خلاق اجتماعی)

مشارکت در امور خیریه نوعی کارآفرینی اجتماعی بوده که خمیرمایه آن، اقدام داوطلبانه و نوآورانه و خیرخواهی است. خیرین و واقفان به‌عنوان کارآفرینان اجتماعی با اندیشه نوع‌دوستانه در راستای خدمت به جامعه علمی، نوعی رضایت‌درونی حاصل کرده و از حل مشکلات اداره یک نهاد علمی، احساس شور و شغف می‌کنند.

### و) گسترش سرمایه فرهنگی (بنیاد حامیان؛ نهاد فرهنگی)

با توجه به نقش وقف، فعالیت‌های خیریه در تقویت فرهنگی جامعه و تقویت تعهد و تعلق به تحقق اهداف دانشگاه، اعضای هیئت‌علمی، دانشجویان و دانش‌آموختگان، همکاران اصلی بنیاد هستند که برای بهبود سرمایه فرهنگی در کشور فعالیت می‌کنند.

### ز) اثرگذاری دانشگاه بر جامعه (بنیاد حامیان؛ تسهیل‌گر ارتباط دانشگاه و جامعه)

با حفظ اعتبار و جایگاه ویژه اجتماعی دانشگاه در عرصه ملی و در سطح بین‌المللی، بنیاد حامیان دانشگاه واسطه اعتماد جامعه به دانشگاه بوده، زیرا بنیاد نمایانگر ارزش‌های ویژه‌ای در جامعه است و فلسفه وجودی و عملکرد آن دلیل و انگیزه تعامل متقابل دانشگاه و جامعه را فراهم می‌آورد.

### ح) اشتراک تجربیات و تقویت اثرگذاری بنیاد بر برند دانشگاه (بنیاد حامیان؛ مؤثر بر نظام حکمرانی دانشگاه)

بهره‌برداری از نظام سنت وقف و امور خیریه در ارتقای زیرساخت‌های دانشگاه، باعث کاهش بار مالی بودجه دولت در زمینه توسعه علمی می‌شود. لذا فعالیت‌های بنیاد نه تنها باعث کاهش تصدی‌گری دولت در حوزه علمی شده، بلکه موجب ارتقای برند دانشگاه از یک سازمان وابسته به منابع دولت به یک نهاد مردمی می‌شود.

## ۲-۳-۵. اصلاحات نهادی در بنیادها

### الف) تعیین ماهیت حقوقی بنیاد حامیان

برای توسعه وقف دانشگاهی، شفافیت در ماهیت حقوقی بنیاد حامیان ضروری است. بنیاد باید دارای شخصیت حقوقی مستقل باشد تا امکان انعقاد قرارداد، دریافت کمک‌ها، مدیریت و نظارت بر منابع و پاسخگویی قانونی به واقفان و دانشگاه فراهم شود. ارتباط حقوقی دانشگاه و بنیاد باید به‌طور دقیق در اسناد قانونی مشخص شده تا هم استقلال بنیاد تضمین شود و هم هماهنگی آن با اهداف و سیاست‌های دانشگاه برقرار بماند. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- اصلاح در شیوه ثبت بنیاد به‌عنوان نهاد غیرتجاری و غیرسیاسی مستقل با اختیارات قانونی؛

- تدوین اساسنامه شفاف با تعیین چارچوب همکاری با دانشگاه؛

- تعریف جدید از ساختار و ترکیب مجمع عمومی، هیئت‌مدیره و مدیرعامل.

### ب) بنیاد حامیان به‌عنوان نهادی اجتماعی

بنیاد تنها یک نهاد مالی نیست؛ بلکه نهادی اجتماعی - مالی است که هم‌زمان وظیفه جذب، مدیریت و تخصیص منابع را بر عهده دارد و نقش مهمی در تقویت سرمایه اجتماعی دانشگاه ایفا می‌کند. این جایگاه ۲گانه موجب می‌شود بنیاد علاوه بر مدیریت حرفه‌ای منابع، بستری برای پیوند جامعه، خیرین، صنایع و فارغ‌التحصیلان با دانشگاه باشد. بنیاد باید ساختاری مدرن، شفاف و پاسخگو داشته باشد و از الگوهای سنتی حکمرانی فاصله بگیرد. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- ارتقای سرمایه اجتماعی بنیاد حامیان؛

- تضمین استقلال بنیاد از فشارهای سیاسی و اداری؛

- جذب مشارکت‌های جدید از طریق شبکه‌سازی اجتماعی و ارتباط با خیرین.

### ج) ارتقای شفافیت مالی در بنیادهای حامیان

بنیاد باید اصل شفافیت را در تمام فعالیت‌ها رعایت کند و برای توسعه اعتماد عمومی، اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- استقرار سیستم‌های نوین مدیریت مالی؛

- شفافیت کامل در هزینه‌کرد و ارائه گزارش‌های منظم به دانشگاه و واقفان و خیرین؛

- ارائه گزارش‌های دوره‌ای شفاف درباره سرمایه‌گذاری‌ها، میزان بازدهی و نحوه تخصیص منابع.

### د) تقویت روحیه نوآوری و مدیریت ریسک

بنیاد باید با مدیریت ریسک، زمینه حضور در بازارهای پول و سرمایه و حمایت از پروژه‌های نوآورانه را فراهم کند. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- پایش بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری برای یافتن فرصت‌های کم‌ریسک و سودآور؛

- تحلیل روندهای اقتصادی و فناوری برای سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه؛

- شناسایی فرصت‌های نوآورانه با مشورت دانشگاه؛

- تشکیل صندوق‌های پژوهشی و سرمایه‌گذاری مشترک با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان؛

- حمایت از پروژه‌های نوآورانه و فناورانه با آثار بلندمدت اجتماعی؛

- مدیریت ریسک از طریق ابزارهای حرفه‌ای؛

- استفاده از ابزارهای مالی حرفه‌ای مانند متنوع‌سازی پرتفوی؛

- ارزیابی دوره‌ای ریسک پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها.

### ه) نگرش مالی پایدار

مدیریت مالی بنیاد باید مبتنی بر اصول پایداری و مدیریت ریسک باشد. اولویت بنیاد، حفظ اصل سرمایه و ایجاد بازدهی مطمئن در بلندمدت است. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- سرمایه‌گذاری با رعایت اصول مدیریت ریسک؛

- تدوین برنامه مالی بلندمدت همسو با اهداف دانشگاه؛

- تعیین شاخص‌های ارزیابی اثرگذاری منابع وقفی بر برنامه‌ها و پروژه‌های دانشگاه.

### و) سازوکارهای نوین سرمایه‌گذاری و مدیریت منابع

این نهاد نباید به‌طور مستقیم در سرمایه‌گذاری ورود کند، بلکه باید از طریق سازوکارهای حرفه‌ای و نهادهای تخصصی مالی این کار را انجام دهد. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- ممنوعیت ورود مستقیم بنیاد به فعالیت‌های تجاری یا اقتصادی پرریسک؛

- سرمایه‌گذاری منابع مالی با ابزارهای نوین مالی از طریق نهادها و مؤسسات مالی و شرکت‌های معتبر.

### ز) تشکیل تیم حرفه‌ای در بنیاد حامیان

برای موفقیت، بنیاد نیازمند تیمی حرفه‌ای در حوزه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، حقوقی و ارتباط با خیرین است که در تعامل نزدیک با دانشگاه عمل کند. در این راستا اقدام‌های زیر باید انجام شود.

- جذب نیروهای متخصص و آموزش مستمر آنان؛

- ایجاد فرایندهای مشترک همکاری با دانشگاه در برنامه‌ریزی و کارایی و تخصیص منابع؛

- رعایت استانداردهای شرعی و اخلاقی در مدیریت منابع و امور وقفی (جدول ۹).



## جدول ۹. اصلاحات نهادی در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات

ردیف	موضوع	توضیحات و نکات کلیدی
۱	تعیین تکلیف ماهیت حقوقی بنیاد حامیان دانشگاه‌ها	ثبت بنیاد به‌عنوان نهاد غیر انتفاعی، تدوین اساسنامه شفاف، تعریف اختیارات هیئت‌مدیره و مدیرعامل، تضمین استقلال بنیاد از فشارهای سیاسی و اداری.
۲	بنیاد حامیان به‌عنوان نهادی اجتماعی	مدیریت منابع و تقویت سرمایه اجتماعی دانشگاه، ایفای نقش واسطه‌ای بین دانشگاه و جامعه، ارتقای اعتماد عمومی، جذب مشارکت‌های جدید از طریق شبکه‌سازی.
۳	بنیاد حامیان به‌عنوان نهادی مالی و سرمایه‌گذاری	تعیین راهبردها و سیاست‌های کلان، سرمایه‌گذاری و مدیریت شرکت‌های تابعه، نظارت و ارزیابی عملکرد، مدیریت و تأمین منابع مالی، انتصاب مدیران و استقرار حاکمیت شرکتی، ارائه خدمات پشتیبانی مشترک و ایجاد هم‌افزایی و توسعه کسب‌وکار.
۴	شفافیت در سرمایه‌گذاری و مدیریت منابع	رعایت اصل شفافیت در فعالیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری، ممنوعیت ورود مستقیم به فعالیت‌های سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری از طریق صندوق‌ها و مؤسسات مالی معتبر، ارائه گزارش‌های دوره‌ای شفاف و بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها و تخصیص منابع.
۵	تشکیل تیم حرفه‌ای در بنیاد حامیان	جذب نیروهای متخصص، آموزش مستمر، ایجاد فرایندهای همکاری مشترک با دانشگاه، رعایت استانداردهای شرعی در مدیریت منابع و امور وقفی.
۶	نگرش مالی پایدار	سرمایه‌گذاری در بازار پول و سرمایه، مدیریت مالی مبتنی بر پایداری و مدیریت ریسک، حفظ اصل سرمایه، ایجاد بازدهی مطمئن بلندمدت، تدوین برنامه مالی بلندمدت همسو با اهداف دانشگاه، تعیین شاخص‌های ارزیابی اثرگذاری منابع وقفی.
۷	تقویت روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری	مدیریت هوشمندانه ریسک برای حمایت از پروژه‌های نوآورانه، شناسایی فرصت‌های نوآورانه با مشورت دانشگاه، مدیریت ریسک با ابزارهای حرفه‌ای، حمایت از پروژه‌های علمی و فناوری‌ها با آثار بلندمدت اجتماعی.
۸	بنیاد به‌عنوان نهاد مالی حرفه‌ای	سیستم و ساختار مدرن، شفاف و پاسخگو، فاصله گرفتن از الگوهای سنتی، استقرار سیستم‌های نوین مدیریت مالی و پروژه‌های شفافیت کامل در هزینه‌کرد و ارائه گزارش‌ها، گسترش شبکه همکاری با خیرین، صنایع و جامعه، تمرکز بر اثرگذاری واقعی در آموزش، پژوهش، فناوری و توسعه اجتماعی.

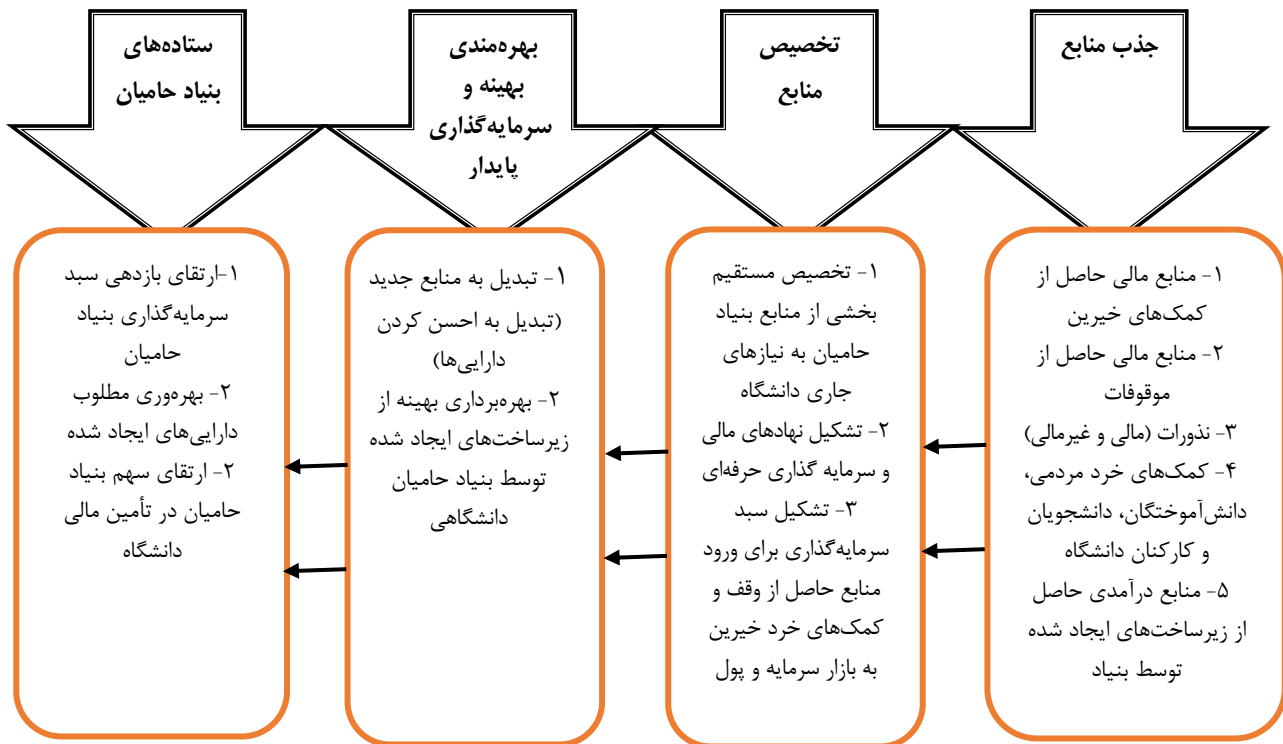
مأخذ: همان.

### ۳-۳-۵. اصلاح فرایندهای جذب و مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه

فرایند فعالیت بنیاد حامیان دانشگاه از مرحله جذب منابع آغاز می‌شود که شامل کمک‌ها و حمایت‌های خیرین، وقف و نذورات، کمک‌های خرد مردمی، منابع ایجاد شده از زیرساخت‌های بنیاد و سود حاصل از سرمایه‌گذاری در بازارهای پول و سرمایه است. جمع‌آوری این منابع مستلزم ایجاد سازوکارهای منظم و شفاف برای ارتباط با حامیان، معرفی فرصت‌های مشارکت و ایجاد اعتماد در استفاده از منابع است. پس از جمع‌آوری، بنیاد منابع را به نیازهای مختلف دانشگاه تخصیص می‌دهد تا فعالیت‌ها و پروژه‌ها به بهترین شکل حمایت شده و بیشترین اثرگذاری علمی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی حاصل شود. این تخصیص با تحلیل دقیق اولویت‌ها و نیازهای دانشگاه انجام می‌شود تا منابع در مسیرهایی قرار گیرند که بیشترین بازدهی و تأثیر را داشته باشند. در مرحله بعد، بنیاد با برداشت بهینه از زیرساخت‌ها و منابع موجود، آنها را به منابع جدید تبدیل می‌کند. این فرایند که به «تبدیل به احسن» معروف است، شامل بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه، بازنگری در استفاده از دارایی‌ها و ایجاد فرصت‌های نوآورانه برای سرمایه‌گذاری و توسعه زیرساخت‌هاست. با این روش، ارزش و ظرفیت بنیاد افزایش می‌یابد و امکان توسعه فعالیت‌ها و حمایت‌های گسترده‌تر فراهم می‌شود. همچنین، بنیاد با مدیریت ریسک حرفه‌ای و برنامه‌ریزی مالی دقیق، از منابع موجود در برابر نوسانات بازار و تغییرات اقتصادی محافظت کرده و سرمایه‌گذاری‌ها را با کمترین ریسک و بیشترین بازدهی انجام می‌دهد.

نتایج این فعالیت‌ها در نهایت به صورت حمایت مالی و منابع عملیاتی به دانشگاه منتقل می‌شوند. بنیاد نه تنها نقش کلیدی در تأمین منابع مالی دانشگاه ایفا می‌کند، بلکه به ارتقای بازدهی سبد سرمایه‌گذاری بنیاد و بهبود بهره‌وری دارایی‌های ایجاد شده و ارتقای سهم بنیاد حامیان در تأمین مالی دانشگاه منجر می‌شود (شکل ۲).

شکل ۲. فرایند فعالیت بنیاد حامیان دانشگاهی



مأخذ: همان.

وظایف بنیاد حامیان در حوزه سرمایه‌گذاری بدون ورود مستقیم در سرمایه‌گذاری‌ها معمولاً در چند محور اصلی تعریف می‌شود که عبارت‌اند از:

### ۱. راهبری و سیاست‌گذاری کلان

- تعیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف راهبردی بنیاد در حوزه سرمایه‌گذاری؛
- تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های کلان برای شرکت‌های تابعه؛
- هماهنگ‌سازی فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه با اهداف بنیاد.

### ۲. سرمایه‌گذاری و مدیریت پرتفوی

- تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری، افزایش یا کاهش سهام شرکت‌ها؛
- تأسیس، خرید، ادغام یا واگذاری شرکت‌های تابعه؛
- مدیریت ریسک و تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری.

### ۳. نظارت و کنترل

- نظارت بر عملکرد مالی، عملیاتی و مدیریتی شرکت‌های تابعه؛



- ارزیابی تحقق اهداف و شاخص‌های عملکرد؛

- کنترل انطباق فعالیت‌ها با قوانین، مقررات و سیاست‌های مصوب.

#### ۴. مدیریت مالی و منابع

- تأمین مالی و تخصیص بهینه منابع میان شرکت‌های تابعه؛

- مدیریت جریان نقدی، سود و زیان گروه؛

- جمع‌بندی گزارش‌های مالی و تهیه صورت‌های مالی تلفیقی.

#### ۵. انتصاب و حاکمیت شرکتی

- انتصاب یا تأیید اعضای هیئت‌مدیره و مدیران کلیدی شرکت‌های تابعه؛

- استقرار نظام حاکمیت شرکتی، شفافیت و پاسخگویی؛

- ارزیابی عملکرد مدیران شرکت‌های زیرمجموعه.

#### ۶. پشتیبانی و خدمات مشترک

- ارائه خدمات حقوقی، مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و بازرگانی؛

- ایجاد زیرساخت‌ها و استانداردهای مشترک در سطح بنیاد؛

- کاهش هزینه‌ها از طریق تجمیع خدمات.

#### ۷. توسعه و نوآوری

- حمایت از توسعه فناوری، نوآوری و تجاری‌سازی؛

- ایجاد هم‌افزایی بین شرکت‌های تابعه؛

- توسعه بازارها و فرصت‌های جدید کسب و کار.

#### ۴-۳-۵. اصلاحات سیستمی و ساختاری

##### ■ ارتقای سیستم اداره بنیاد

طراحی سیستم اداره بنیاد باید به گونه‌ای باشد که منابع مالی حاصل از کمک‌های خیرین، واقفان و سرمایه‌گذاری‌ها، صرف جبران ضعف‌ها و ناکارآمدی‌های ساختاری دانشگاه یا هزینه‌های غیر ضروری نشود. این منابع باید در مسیرهایی هدفمند و اثرگذار به کار گرفته شوند که به توسعه، رشد و آینده‌نگری دانشگاه منجر شود. به عبارت دیگر، بنیاد نباید به ابزاری برای پوشش مشکلات مدیریتی یا افزایش هزینه‌های جاری تبدیل شود؛ زیرا چنین وضعیتی کمک‌های خیرین را از یک سرمایه‌گذاری راهبردی برای آینده دانشگاه، به راهکاری کوتاه‌مدت برای مدیریت مشکلات فعلی تنزل می‌دهد.

##### الف) تخصیص منابع حاصل از کمک خیرین و موقوفات به پروژه‌های راهبردی دانشگاه

مدیریت بنیاد باید منابع را به سمت نوسازی زیرساخت‌ها، حمایت از پژوهش‌های راهبردی، تقویت توانمندی اعضای دانشگاه، ارتقای فناوری، سرمایه‌گذاری‌های مولد و پایدار هدایت کند. بنیاد نباید هزینه‌های ناکارآمدی‌های دانشگاه را پرداخت کند که ناشی از اندازه بزرگ سازمانی (ساختار سازمانی غیرمتناسب با مأموریت)، فرایندهای پیچیده و ساختار با رسمیت بالای سازمانی است. منابع بنیاد باید فقط به پروژه‌ها و برنامه‌هایی اختصاص یابد که:

- ارزش افزوده ایجاد می‌کنند؛

- منجر به توسعه می‌شوند؛

- ظرفیت علمی یا فرهنگی دانشگاه را افزایش می‌دهند؛

- دارای اثر بلندمدت و قابل سنجش بر کارآمدی دانشگاه هستند.

نکته مهم این است که اگر این منابع برای پوشش کسری بودجه روزمره دانشگاه یا خسارت ناشی از سوء مدیریت مصرف شود، اعتماد خیرین آسیب می‌بیند و بنیاد از هویت اصلی خود فاصله می‌گیرد.

### **ب) پایبندی به اصول بهره‌وری و مدیریت حرفه‌ای**

سیستم مدیریت بنیاد باید موارد زیر را تضمین کند.

- هر مبلغ از محل کمک‌ها و موقوفات، براساس ارزیابی دقیق هزینه-فایده، هزینه می‌شود. البته هزینه‌ها و فایده‌ها اعم از اقتصادی و غیراقتصادی است.

- پروژه‌ها براساس نظام کارشناسی حرفه‌ای و در تعامل با مدیریت دانشگاه انتخاب شوند، نه براساس فشارهای اداری یا نیازهای غیرضروری.  
- گزارش مالی شفاف و قابل حسابرسی منتشر شود تا مشخص باشد منابع دقیق کجا مصرف شده‌اند.

### **ج) جلوگیری از تبدیل بنیاد به بودجه اضطراری دانشگاه**

گاهی دانشگاه‌ها به علت ساختارهای سنگین، بوروکراسی و هزینه‌های غیرضروری، با کسری بودجه روبه‌رو می‌شوند. بنیاد نباید به محل جبران این ناکارآمدی‌ها تبدیل شود. این امر چند دلیل مهم دارد که عبارت‌اند از:

- انگیزه اصلاح ساختارهای دانشگاه از بین می‌رود؛

- نگاه سرمایه‌گذارانه به مشارکت خیرین تضعیف می‌شود؛

- منابع بنیاد به جای رشد دانشگاه، صرف حل مشکلات مقطعی می‌شود.

### **د) پاسخگویی و شفافیت برای حفظ اعتماد خیرین**

شفافیت تضمین می‌کند که منابع مالی در مسیرهای هدفمند و توسعه‌ای به کار گرفته شوند. خیرین انتظار دارند کمک‌هایشان در مسیر صحیح و اثرگذار استفاده شود. از این رو بنیاد باید اقدام‌های زیر را انجام دهد.

- ارائه گزارش جامع سالیانه و انتشار جزئیات دقیق استفاده از کمک‌ها؛

- ارائه اسناد مربوط به هر پروژه شامل اهداف، زمان‌بندی و نتایج.

### **■ ساختار مطلوب بنیاد حامیان**

پیکربندی ساختار بوروکراسی ماشینی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور بر وظایف عملیاتی بسیار تخصصی، رسمی، قوانین و مقررات زیاد، ارتباطات رسمی در کل سازمان، تصمیم‌گیری نسبتاً متمرکز و سلسله‌مراتب بلند برای کنترل مبتنی است. ساختار بنیاد حامیان به علت مأموریت و ویژگی‌های راهبردی باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد.

**الف) ساختاری زنده و پویا داشته باشد؛** ساختاری که در آن قوانین و مقررات دست و پاگیر نباشد، تخصص شغلی بر پایه آموزش رسمی شکل بگیرد و افراد توانمند در گروه‌های کوچک فعالیتی، سازماندهی شوند.

**ب) از ساختارهای بوروکراتیک دوری کند و برای هماهنگی، به استانداردهای سخت و تقسیم‌بندی‌های خشک کار تکیه نکند.** بنیاد باید انعطاف‌پذیر بماند تا توانایی جذب منابع بالا را حفظ کند.

**ج) تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات را به صورت غیررسمی و انعطاف‌پذیر انجام دهد و به اصول کلاسیک و سختگیرانه مدیریت وابسته نباشد.**

**د) افراد باتجربه، توانمند و با انگیزه را به کار گیرد و به آنها اختیار بدهد تا بتوانند مهارت‌های جدید را با ترکیب دانش‌ها و توانایی‌های موجود ایجاد کنند.** بنیاد باید به همکاری گروهی تکیه کند، نه به تخصص‌گرایی خشک.

**ه) هماهنگی را از طریق افراد دارای تجربه و دانش عملی انجام دهد نه از طریق استانداردهای یا سرپرستی مستقیم.** سازگاری و



تعامل مستقیم افراد باید محور هماهنگی باشد و مدیریت باید نقش هماهنگ کننده داشته باشد.

(و) مدیریت بنیاد، بخش زیادی از وقت خود را صرف ارتباط، گفت‌وگو و هماهنگ‌سازی فعالیت گروه‌ها و واحدها کند و مدیران نیز از میان نیروهای توانمند و با انگیزه انتخاب شوند و همراه آنها فعالیت کنند.

(ز) ساختاری نامتمرکز داشته باشد و قدرت تصمیم‌گیری را میان همه سطوح و میان مدیران و کارکنان تقسیم کند تا افراد باتجربه و آموزش دیده بتوانند در سراسر بنیاد نقش فعال داشته باشند.

(ح) برای جذب منابع، رویکردی خلاقانه داشته باشد.

(ط) کارهای اداری و عملیاتی را به صورت درهم تنیده انجام دهد؛ به گونه‌ای که برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا از یکدیگر جدا نباشند و همگی نیازمند مهارت‌های تخصصی مشابه باشند.

(ی) تصمیم‌گیری مشارکتی داشته باشد؛ یعنی همه اعضا در تعریف مسئله، ارائه نظر، بحث درباره راه‌حل‌ها و انتخاب آنها حضور داشته باشند. این مشارکت موجب آسان‌تر شدن اجرای تصمیم‌ها می‌شود (جدول ۱۰).

#### جدول ۱۰. اصلاحات ساختاری در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها برای مدیریت موقوفات

ویژگی ساختار مطلوب بنیاد حامیان دانشگاه
ساختار زنده، انعطاف‌پذیر، تخصص افقی مبتنی بر آموزش رسمی، گروه‌بندی افراد مجرب در واحدهای کوچک
پرهیز از بوروکراسی، عدم اتکا به استانداردهای، نیاز به انعطاف‌پذیری برای جذب منابع
تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات غیررسمی و انعطاف‌پذیر
استفاده از افراد مجرب و توانمند، ایجاد مهارت‌ها و آگاهی‌های تازه با ترکیب دانش‌ها؛ استفاده از کارگروهی
هماهنگی از طریق افراد دارای دانش عملی نه استانداردهای یا سرپرستی مستقیم؛ تکیه بر مدیریت هماهنگ‌کننده
تمرکز مدیریت بر ارتباط، گفت‌وگو و هماهنگی بین گروه‌ها؛ استفاده از مدیران مجرب و توانمند
ساختاری نامتمرکز با توزیع قدرت میان همه سطوح؛ پراکندگی افراد توانمند در بنیاد
حل مسائل به صورت مستقیم و یافتن راه‌حل‌های نو برای هر موضوع
ادغام کار عملیاتی و اداری؛ جدایی‌ناپذیری برنامه‌ریزی و اجرا؛ نیاز به مهارت‌های تخصصی مشابه
مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری؛ بازتعریف و بررسی مکرر مسائل؛ اجرای آسان‌تر تصمیم‌ها نسبت به ساختار بوروکراسی

مأخذ: همان.

از جهت ساختاری، بنیاد حامیان دانشگاه باید به‌عنوان «نهاد مادر» عمل کرده و با تکیه بر دارایی‌های وقفی و منابع اهدایی خیرین، این دارایی‌ها را از حالت غیرمولد خارج و به منابع پایدار درآمدی تبدیل کند. بنیاد، مسئولیت تعریف راهبردهای بهره‌برداری، تنوع‌بخشی به سبد سرمایه و مدیریت چرخه عمر دارایی را بر عهده دارد. برای تحقق این اهداف، **بنیاد اقدام به تأسیس شرکت‌ها و مؤسسات تابعه می‌کند که در حوزه‌های عمرانی، سرمایه‌گذاری، مدیریت املاک، خدمات پشتیبانی و فعالیت‌های دانش‌بنیان فعالیت دارند.**

شرکت‌های وابسته با ساختار حقوقی مستقل اما با مالکیت یا اکثریت سهام بنیاد ثبت می‌شوند. این شرکت‌ها به‌عنوان بازوهای اجرایی، مسئول اجرای عملیات اقتصادی، پروژه‌های سرمایه‌گذاری، توسعه و بهره‌برداری از املاک وقفی، نوآوری مالی و ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار هستند. بنیاد در سطح کلان، از طریق هیئت‌امنای بنیاد و کمیته‌های تخصصی مانند کمیته سرمایه‌گذاری، حسابرسی و راهبری، خط‌مشی‌ها و شاخص‌های عملکرد کلیدی را تعیین کرده و نظارت راهبردی را اعمال می‌کند. ارتباط بنیاد با شرکت‌های زیرمجموعه بر اساس مدل حاکمیت شرکت مادر-شرکت‌ها و نهادهای مالی و اقتصادی فرعی-تنظیم می‌شود و شامل ۳ لایه اصلی است.

۱. سیاست‌گذاری شامل تعیین مأموریت، حوزه‌های فعالیت ورود بنیاد در حوزه‌های مختلف سرمایه‌گذاری، استانداردهای بهره‌برداری از موقوفات و سقف‌های مجاز ریسک‌پذیری است.

۲. نظارت و کنترل شامل دریافت گزارش‌های مالی دوره‌ای، حسابرسی داخلی، مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی و انطباق با مقررات وقفی و دانشگاهی است.

۳. تأمین منابع و پشتیبانی شامل تخصیص سرمایه اولیه، ارائه خدمات مشترک در حوزه مالی، حقوقی و منابع انسانی و ایجاد هماهنگی بین شرکت‌های عملیاتی است.

در مدل مالی بنیاد، جریان سود خالص نهادهای مالی و شرکت‌های وابسته، به حساب بنیاد منتقل شده و در قالب نظام تخصیص بودجه مبتنی بر اولویت‌های دانشگاه برای حمایت از فعالیت‌های علمی، پژوهشی، رفاهی و عمرانی مصرف می‌شود. به این ترتیب، ساختار تأسیس شرکت‌ها و مدیریت موقوفات موجب ایجاد زیرساخت پایدار درآمدی برای دانشگاه شده و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت مستقل از نوسانات بودجه دولتی را فراهم می‌کند.

### ۵-۳-۵. ورود بنیاد حامیان دانشگاه‌ها به سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های اقتصادی در قالب نهادهای مالی و اقتصادی وابسته

ورود مستقیم بنیاد به فعالیت‌های اقتصادی، حتی اگر در کوتاه‌مدت سودآور باشد، زمینه‌ساز شائبه‌هایی همچون فساد، تضاد منافع و دور شدن از رسالت علمی و خیرخواهانه خواهد بود. در چنین شرایطی، نه تنها حمایت خیرین کاهش می‌یابد، بلکه خود دانشگاه نیز هویت مستقل و غیرانتفاعی بنیاد را زیر سؤال خواهد برد. بنیاد حامیان دانشگاه‌ها باید در قالب نهادهای مالی و اقتصادی و با سازوکارهای شفاف، ضمن ایجاد بازدهی اقتصادی قابل توجه، مانع درگیری بنیاد در فعالیت‌های پریسک یا تجاری روزمره شود. بر همین اساس، منطقی‌ترین راهبرد برای بنیادهای حامیان دانشگاه، طراحی الگوهای سرمایه‌گذاری شفاف و غیرمستقیم مطلوب است.



## ۶. برنامه پیشنهادی بنیاد حامیان برای مدیریت منابع حاصل از خیرین و موقوفات



### ۶-۱. چشم‌انداز و اهداف کلان مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها

وقف دانشگاهی به مجموعه‌ای از دارایی‌های مالی و غیر مالی گفته می‌شود که توسط بنیاد حامیان دانشگاه نگهداری و سرمایه‌گذاری می‌شود تا درآمدی پایدار برای حمایت از مأموریت‌های دانشگاه فراهم آورد. از دید مالی، وقف شبیه یک صندوق دائمی سرمایه است که اصل دارایی هدف حفظ (یا رشد واقعی) می‌شود و بخشی از بازده آن بر اساس سیاست هزینه‌کرد، سالیانه به بودجه عملیاتی یا برنامه‌های مشخص تخصیص می‌یابد. محورهای اصلی این رویکرد عبارت‌اند از:

الف) پایداری منابع مالی از طریق ایجاد نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری؛

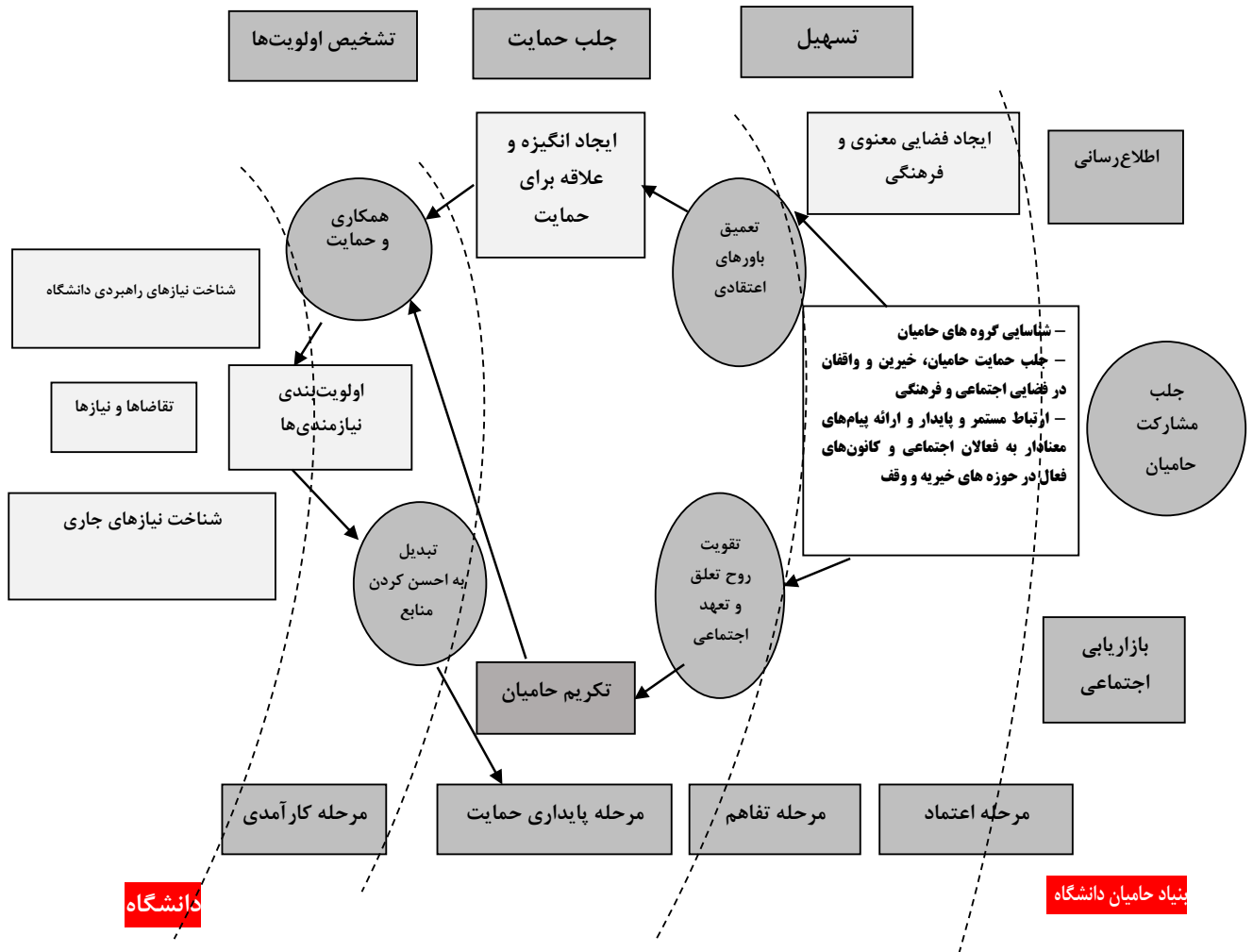
ب) تشکیل سبد سرمایه‌گذاری برای تنوع‌بخشی؛

ج) شفاف‌سازی فرایندهای مدیریت موقوفات برای افزایش اعتماد عمومی؛

د) مدیریت ریسک با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های مالی، اقتصادی و حقوقی؛

ه) افزایش کارآمدی دانشگاه در مصرف منابع از طریق نظام مالی شفاف، تعیین اولویت‌های راهبردی، ارتقای مهارت مدیریتی و همکاری بنیاد حامیان با مدیریت دانشگاه (شکل ۳).

شکل ۳. فرایند فعالیت‌های بنیاد حامیان دانشگاهی برای کسب و پایداری منابع مالی



مأخذ: همان.

## ۶-۲. اهداف و راهبردهای کلان در بنیادهای حامیان دانشگاه برای مدیریت موقوفات

### ۶-۲-۱. اهداف کلان

اهداف کلان عبارت‌اند از:

- الف) افزایش درآمد و ارزش سرمایه مشهود و نامشهود با اعمال مدیریت صحیح، کارآمد، بهینه و بهره‌ور در سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌ها؛
- ب) افزایش بازده سرمایه‌گذاری موقوفات و کمک‌های خیرین؛
- ج) افزایش سهم بنیاد حامیان دانشگاه در تأمین مالی دانشگاه.

### ۶-۲-۲. راهبردها

راهبردها عبارت‌اند از:

الف) توسعه مشارکت و شبکه‌سازی



### جدول ۱۱. توسعه مشارکت و شبکه‌سازی

شاخص عملکرد	اقدام عملیاتی
تعداد پروژه‌های مشترک و میزان بودجه جذب شده	ایجاد پروژه‌های مشترک با دانشگاه‌ها، صنایع و سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی
تعداد حامیان جدید و میزان مشارکت مالی	طراحی برنامه‌های جذب حامیان و خیرین جدید
تعداد جلسات و تعاملات با واقفان	حفظ و توسعه ارتباط مستمر با واقفان و خانواده‌های آنان

مأخذ: همان.

### ب) تبدیل موقوفات به منابع مالی پایدار و مولد با حفظ اصل موقوفه

#### جدول ۱۲. تبدیل موقوفات به منابع مالی پایدار و مولد با حفظ اصل موقوفه

شاخص عملکرد	اقدام عملیاتی
درصد دارایی‌های طبقه‌بندی شده	تحلیل و طبقه‌بندی دارایی‌های نقدی و غیر نقدی موقوفات
تأسیس نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری	طراحی و راه‌اندازی نهادهای مالی نوین برای مدیریت موقوفات
نرخ بازده سالیانه با حفظ اصل سرمایه	سرمایه‌گذاری در پروژه‌های با ریسک کنترل شده و بازده بلندمدت
تعداد و حجم سرمایه‌گذاری‌های متنوع	تنوع منابع درآمدی از طریق بازار پول و سرمایه و ابزارهای مالی نوین
درصد افزایش درآمد ناشی از بهره‌برداری مولد	بررسی و بهینه‌سازی درآمد املاک و دارایی‌های وقفی با رعایت تمامی ملاحظات اخلاقی، شرعی و فقهی در حوزه وقف
گزارش سالیانه و درصد تحقق اهداف	ارزیابی مستمر عملکرد مالی موقوفات و تطبیق با اهداف بنیاد

مأخذ: همان.

### ج) ارتقای شفافیت و اعتماد اجتماعی

#### جدول ۱۳. ارتقای شفافیت و اعتماد اجتماعی

شاخص عملکرد	اقدام عملیاتی
تعداد گزارش‌ها و میزان تکمیل بودن اطلاعات	ارائه گزارش‌های مالی و عملکردی شفاف به دانشگاه، واقفان و حامیان
تعداد جلسات و حضور ذی‌نفعان	برگزاری جلسات پاسخگویی و ارائه گزارش پیشرفت پروژه‌ها
تعداد اخبار، گزارش‌ها و انتشارها	اطلاع‌رسانی عمومی در مورد فعالیت‌ها و اثرگذاری موقوفات و کمک‌های خیرین

مأخذ: همان.

### ۳-۶. ابزارهای مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان دانشگاه‌ها

بنیاد حامیان دانشگاه‌ها باید به‌عنوان مؤسسه تأمین مالی خرد وقفی عمل کند، نهادی که بخش عمده‌ای از منابع خود را با استفاده از اموال وقفی و کمک خیرین تأمین می‌کند. به‌عبارت دیگر در بخش تجهیز منابع به‌طور عمده از نهاد وقف بهره می‌برد. در واقع مؤسسه تأمین مالی خرد وقفی در بخش تجهیز منابع (بدهی‌ها) از ابزارها و نهادهای اسلامی و در بخش تخصیص منابع (دارایی‌ها) از ابزارهای اسلامی استفاده کرده و در ابعاد مختلف از مؤسسات تأمین مالی خرد بهره‌محور متمایز می‌شود. تجهیز منابع مؤسسه تأمین مالی خرد متعارف، منابع مالی خویش را یا از طریق سپرده‌پذیری بر اساس عقد قرض و پرداخت بهره انجام می‌دهد و یا از منابع بیرونی (کمک‌های دولتی و یا بین‌المللی) استفاده می‌کند. در مقابل، مؤسسه تأمین مالی خرد اسلامی از عقود اسلامی (شامل عقود مشارکتی، مبادله‌ای و قرض‌الحسنه) در جذب سپرده‌ها بهره می‌برد. علاوه بر این، می‌توانند از نهادهای اقتصادی اسلامی نیز برای تأمین منابع خویش بهره ببرند. نهادهایی چون وقف، قرض‌الحسنه، خمس، زکات، انفال، فیء و... در این گزارش، مهم‌ترین منبعی که برای تأمین مالی مؤسسه در نظر گرفته شده، نهاد وقف بوده که در ۴ صورت وقف اموال منقول و غیرمنقول، سهام، پول و انتشار اوراق وقف است.

#### ۱-۳-۶. استفاده از روش‌های مختلف تأمین مالی در وقف

روش‌ها و منابع برای تأمین مالی موقوفات در اصل بر اساس مفهوم تبدیل به اوراق بهادار کردن دارایی‌ها مطرح می‌شوند. روش‌های نوین تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری در موقوفات را می‌توان به چند گروه زیر تقسیم کرد.

**الف) مرابحه:** در این روش مدیریت موقوفات از طریق قرارداد مرابحه اقدام‌های لازم را برای دریافت تسهیلات از یک بانک اسلامی انجام می‌دهد تا مواد و تجهیزات لازم را برای توسعه یا تعمیر موقوفات بخرد و همزمان به محض رسیدن تاریخ سررسید پرداخت، اصل و سود تأمین مالی را از محل درآمد موقوفات به بانک برمی‌گرداند.

**ب) استصناع:** روش استصناع به مدیریت موقوفات اجازه می‌دهد به‌طور اقتضایی توسعه مورد نیاز در موقوفات را برای مثال از طریق ساخت باامضای توافق‌نامه با یک نهاد تأمین مالی انجام دهد. سپس نهاد تأمین مالی یا همان بانک از طریق یک پیمان کار وارد قرارداد دیگری می‌شود تا همان را فراهم کند. مدیریت وقف باید این تسهیلات را که به‌علت قرارداد استصناع از سودهای موقوفات توسعه یافته ایجاد شده است، پرداخت کند.

**ج) اجاره:** در این روش تأمین مالی ناظر موقوفه جوازی صادر می‌کند که سال‌های بسیاری فقط برای تأمین مالی کننده، معتبر است. این جواز به تأمین مالی کننده اجازه می‌دهد که در موقوفه زمین، ساختمان بسازد. سپس ناظر، ساختمان را برای همان مدت اجاره می‌دهد و به تأمین مالی کننده اصل سرمایه‌گذاری وی و بازدهی را در صورت تمایل تأمین مالی کننده برمی‌گرداند. در این مورد اجاره با مستأجر که مالک ساختمان شده است به پایان می‌رسد.

**د) اشتراک در محصول:** در این روش سازمان وقف، زمین و دارایی‌های ثابت دیگر را برای دارایی نهاد وقف فراهم می‌کند و تأمین مالی کننده هزینه‌ها و مدیریت کار را به‌عهده می‌گیرد. همچنین تأمین مالی کننده به شرطی که بخش غیر مدیریتی زمین را تهیه کرده می‌تواند بخشی از ماشین‌آلات یا کل آن را فراهم کند. این روش بر اساس مزارعه است و سود ناخالص بر اساس توافق میان دو طرف تقسیم می‌شود.

#### ۲-۳-۶. صندوق‌های وقفی

در وقف سنتی همزمان با وقف یک دارایی و جاری شدن صیغه وقف، اصل دارایی از مالکیت واقف، خارج و یک دارایی وقفی در نظر گرفته می‌شود؛ اما در صندوق سرمایه‌گذاری، وقف با کمترین میزان دارایی، عمل وقفی انجام شده و دارایی وارد چرخه اقتصادی می‌شود. در این نوع از صندوق‌ها همچون سایر صندوق‌های سرمایه‌گذاری، ۲ رکن اجرایی و نظارتی حضور دارند. متولی و مدیر صندوق از جمله ارکان اجرایی هستند و رکن نظارتی نیز بر فرایند صندوق از خرید واحد تا پوشش نیت واقف نظارت دارد. واقف به‌ازای پولی که به این صندوق پرداخت می‌کند، واحد یا واحدهایی را خریداری می‌کند. با خرید واحدهای صندوق، پول از مالکیت فرد خلع و وقف‌نامه‌ای به نام فرد صادر می‌شود.



مدیر صندوق نیز به نیابت از واقف، سهم‌هایی را می‌خرد و از منافع حاصل از آن، به نیت مدنظر واقف می‌پردازد.

### ۳-۳-۶. صندوق‌های املاک و مستغلات

به‌جای نگهداری منفعلانه املاک وقفی، می‌توان از سازوکارهای مالی نوین برای تبدیل آنها به دارایی‌های مولد و درآمدزا بهره گرفت. این رویکرد نه تنها به حفظ اصل وقف کمک کرده، بلکه امکان ایجاد جریان نقد پایدار برای تحقق اهداف واقف و افزایش اثربخشی موقوفات را نیز فراهم می‌کند. صندوق‌های املاک و مستغلات<sup>۱</sup> می‌توانند ابزار مناسبی برای مولدسازی املاک وقفی باشند. از طریق این صندوق‌ها، دارایی‌های ملکی می‌توانند به صورت حرفه‌ای مدیریت شده، اجاره داده یا در پروژه‌های توسعه‌ای به کار گرفته شوند و در نتیجه، درآمدی منظم و شفاف ایجاد کنند. استفاده از این ابزارها ضمن افزایش بهره‌وری دارایی‌ها، امکان نظارت بهتر و کاهش ریسک‌های مدیریتی را نیز فراهم می‌کند.

### ۴-۳-۶. صندوق‌های جسورانه

اگر بخشی از موقوفات یا هبه‌ها به صورت منابع مالی نقدی باشد، می‌توان این منابع را به سمت ابزارهای مالی متناسب با اهداف توسعه‌ای و اجتماعی هدایت کرد. در این راستا، صندوق‌های جسورانه گزینه‌ای قابل توجه محسوب می‌شوند؛ زیرا این صندوق‌ها امکان تأمین مالی ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه، به‌ویژه در حوزه‌های دانش‌بنیان و دانشگاهی را فراهم می‌کنند. به کارگیری این ظرفیت می‌تواند ضمن حفظ ماهیت حمایتی وقف و هبه، به رشد فناوری، اشتغال‌زایی و حل مسائل کلیدی جامعه کمک کند.

### ۵-۳-۶. صندوق نیکوکاری

صندوق نیکوکاری، متفاوت‌ترین نوع سرمایه‌گذاری در بازارهای مالی بوده و یکی از انواع صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک است که سرمایه‌های خرد را جمع‌آوری کرده و در بازار سهام و اوراق با درآمد ثابت سرمایه‌گذاری می‌کند. بنابراین سود حاصل از این سرمایه‌گذاری صرف امور خیریه می‌شود. این صندوق‌ها تحت نظارت هستند و مدیران آنها تلاش می‌کنند سرمایه صندوق را در سبد سهامی مطمئن و یا اوراق با درآمد ثابت سرمایه‌گذاری کنند تا ریسک آن به حداقل ممکن برسد و بازدهی بیشتری داشته باشد. ضمن اینکه سرمایه‌گذاران حق می‌توانند اصل سرمایه خود را بعد از مدتی از صندوق خارج و یا درصدی از سود حاصل را خودشان دریافت کنند. در واقع سرمایه‌گذاران حق انتخاب دارند، ممکن است فردی بخواهد کل سود خود را به امور نیکوکاری تخصیص دهد یا قسمتی از آن را صرف امور نیکوکاری کرده و مابقی آن را خودش دریافت کند. همچنین این امکان نیز وجود دارد که فرد تمامی سرمایه و سود ناشی از آن را به امور نیکوکاری ببخشد. در این حالت علاوه بر اینکه سود سرمایه‌فرد به صورت دوره‌ای صرف امور خیرخواهانه می‌شود، پس از انحلال صندوق کل سرمایه او نیز صرف این امور خواهد شد. از جمله نمونه‌های این نوع صندوق‌ها می‌توان به صندوق‌های دانشگاه تهران و الزهرا (س) و صندوق فردای روشن دانشگاه شریف اشاره کرد.

### ۶-۳-۶. صندوق سرمایه‌گذاری ترکیبی وقف-نیکوکاری

این صندوق می‌تواند ۳ حالت داشته باشد.

**حالت اول:** صدور واحدهای صندوق اتفاق می‌افتد و شخص سرمایه‌گذار بابت صدور گواهی در قالب عقد و کالت یا صلح، اقدام به پرداخت پول می‌کند و مدیر صندوق با پول‌های تجمیع شده اقدام به خرید دارایی کرده و نیت وقف جاری می‌شود.

**حالت دوم:** شخص سرمایه‌گذار می‌تواند از محل سود صندوق نیکوکاری این و کالت را به صندوق اعطا کند. در نتیجه صندوق از محل این سودها (تمام سود یا بخشی از سود) اقدام به خرید سهام کرده و سهام را وقف می‌کند.

**حالت سوم:** انتقال سهام از پرتفوی شخصی به صندوق بوده که سازوکار آن بدین صورت است که شخص سرمایه‌گذار در پرتفوی شخصی خود، اقدام به خرید و سپس وقف سهم کرده و سپس سهام وقفی را به صندوق انتقال می‌دهد و سرمایه‌گذاران معادل ارزش اسمی سهام وقفی

خود، گواهی وقف را دریافت خواهند کرد. در این حالت باید سازوکاری توسط سازمان بورس فراهم شود تا افراد بتوانند در پرتفوی شخصی خود، اقدام به وقف سهام کنند.

### ۷-۳-۶. اوراق وقف

برای مدیریت بهینه موقوفات و افزایش بازدهی، در جهت تأمین مالی آنها، باید اوراق متناسب با ماهیت وقف تبیین شود تا بدین وسیله با افزایش درآمد موقوفات، منابع بیشتری برای امور خیریه و احتیاج نیازمندان واقعی اختصاص یابد. اوراق وقف، اوراق بهادار با نامی است که به قیمت اسمی مشخص برای مدت معین (زمان تکمیل پروژه) منتشر شده و به واقفانی که قصد مشارکت در طرح‌های عام‌المنفعه را دارند واگذار می‌شود. به بیان دیگر، اوراق وقف، اوراق بهادار غیرانتفاعی است که براساس قرارداد صلح برای وقف منتشر می‌شود. همچنین دارنده اوراق (مصالح) بخشی از اموال خود را براساس قرارداد صلح در اختیار بانی (متصلح) قرار می‌دهد تا وی همراه سایر اموال صلحی، طرح عام‌المنفعه‌ای را احداث کرده، سپس از طرف صاحبان اوراق وقف شرعی کند.

مدیرعامل شرکت فرابورس ایران در ۳۰ آبان ماه ۱۳۹۷ اعلام کرد پروژه‌های دانشگاهی و پژوهشی به صورت اوراق وقف در بازار بورس پذیره‌نویسی می‌شوند و در آینده روی تابلوی بورس قرار می‌گیرند [۸]. این اوراق نوعی ابزار مالی هستند که با الهام از مفهوم وقف اسلامی طراحی شده‌اند؛ یعنی سرمایه‌ای که در قالب این اوراق جمع‌آوری شده، صرف اهداف علمی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها می‌شود و درآمد حاصل از آن نیز براساس نیت واقفان یا اهداف تعریف شده به مصرف می‌رسد. در مرحله اول، این اوراق پذیره‌نویسی می‌شوند؛ به این معنی که سرمایه‌گذاران (اعم از افراد حقیقی یا حقوقی) می‌توانند این اوراق را خریداری کنند و بدین ترتیب سرمایه لازم برای پروژه‌های دانشگاهی تأمین می‌شود. پس از تکمیل فرایندها و رفع مسائل قانونی و حقوقی مرتبط، این اوراق روی تابلو بورس قابل معامله خواهند بود. این اقدام باعث می‌شود که اوراق وقف دانشگاهی، مانند سایر سهام و اوراق بهادار، شفاف، نقدشونده و در دسترس عموم سرمایه‌گذاران قرار گیرد. این مصوبه، یک راهکار نوین مالی اسلامی برای تأمین منابع دانشگاه‌ها بوده که از ترکیب وقف سنتی با ابزارهای مدرن بورس بهره می‌برد و هدف آن توسعه آموزش و پژوهش با مشارکت عمومی و شفافیت مالی است.

### ۸-۳-۶. صکوک وقف

صکوک وقف، اوراق بهادار با نامی است که به قیمت اسمی مشخص برای مدت معین (زمان احداث پروژه) منتشر شده و به واقفینی که قصد مشارکت در طرح‌های عام‌المنفعه و غیرانتفاعی دارند، واگذار می‌شود. هدف از عرضه صکوک وقف، ایجاد موقوفات جدید به صورت گروهی و به عبارت دیگر «وقف مشارکتی و جمعی» است. این صکوک برای مردم و خیرین امکان سهیم شدن در سنت پسندیده وقف را با مبالغ اندک فراهم می‌آورد. در این روش که مشکلات وقف پول در آن حل شده است، ابتدا با طراحی جدولی، کلیه هزینه‌های ساخت، تجهیز و نگهداری پروژه مدنظر برآورد شده و زمان، مکان و دوره ساخت و بهره‌برداری مشخص می‌شود. آنگاه با تبدیل هزینه کل به صکوک وقف، آنها را از طریق بانک‌ها یا مؤسسه‌های خیریه، به دست خیرین و نیکوکارانی که قصد وقف دارند، می‌رساند. در این وضعیت، مردم در قالب «قرارداد صلح» وجوه مورد نظر خود را به سازمان اوقاف می‌دهند و این سازمان به احداث پروژه مربوطه اقدام می‌کند. پس از اتمام پروژه، این طرح از سوی دارندگان اوراق، وقف شرعی می‌شود. خریداران این اوراق با توجه به ماهیت غیرانتفاعی بودن آن، به دنبال سود مادی نیستند و پس از اتمام پروژه نامشان به عنوان واقف ثبت خواهد شد. همچنین از آنجا که عقد صلح عقدی لازم است و نمی‌توان یک طرفه آن را فسخ کرد، در مورد اوراق وقف نیز همان‌گونه که خود دارنده اوراق نمی‌تواند عقد را فسخ کند، در صورت فوت وی نیز عقد صلح قابل فسخ نیست. در نتیجه ورثه وی نیز نمی‌توانند به صورت یک طرفه عقد را برهم زده و تقاضای بازگشت وجوه کنند. البته از انواع دیگر صکوک نیز می‌توان در راستای فرهنگ وقف استفاده کرد. به عنوان نمونه، در برخی از پروژه‌های عام‌المنفعه، اصل سرمایه باز نمی‌گردد، اما سود سرمایه به صورت بلندمدت پرداخت می‌شود. در این مورد، از انتشار اوراق سهام می‌توان استفاده کرد. نوع دیگر اوراق در پروژه‌هایی به کار می‌رود که اصل پول قابلیت بازگشت دارد، اما سودی به سرمایه‌گذار تعلق نمی‌گیرد (نظیر طرح‌های توسعه) که در اینجا می‌توان از صکوک قرض‌الحسنه استفاده کرد.



### ۹-۳-۶. تأمین مالی جمعی

بنیادهای حامیان دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد یا استفاده از پلتفرم‌های تأمین مالی جمعی، مشکلات و نیازهای دانشگاه را به صورت یک طرح مشخص، در معرض عموم مردم قرار داده و منابع مالی لازم برای رفع آن نیازها را از عموم مردم تأمین کنند. امروزه از چند مدل اصلی برای تأمین مالی جمعی استفاده می‌شود؛ این مدل‌ها عبارت‌اند از اهدا، پاداش، پیش‌خرید، استقراض و سهام یا مشارکت در سود و زیان. با استفاده از این مدل‌ها به‌ویژه مدل اهدایی و پاداش، می‌توان به تأمین مالی جمعی امور خیریه پرداخت. تأمین مالی جمعی روشی چابک است که در آن پول از تعداد زیادی از خیرین خرد جمع‌آوری شده و برای تأمین مالی امور خیر استفاده می‌شود. همین امر می‌تواند به گسترش فرهنگ انفاق و اجرایی شدن هر چه بهتر آداب انفاق در سطح جامعه منجر شود.

### ۱۰-۳-۶. تشکیل سبد سرمایه‌گذاری با استفاده از ابزارهای بازار پول و سرمایه

بنیاد حامیان باید به بررسی دقیق پرتفوی سرمایه‌گذاری‌های خود بپردازد تا در طول زمان، رشد بلندمدت سرمایه‌گذاری‌ها را افزایش دهد و دانشگاه بتواند از منابع مالی خود به بهترین شکل بهره‌مند شود. یکی از رویکردهای اصلی در مدیریت موقوفات، تخصیص منابع به بازار پول و بازار سرمایه به صورت ترکیبی است. بازار پول شامل ابزارهایی مانند سپرده‌های بانکی کوتاه‌مدت و بلندمدت، اوراق با درآمد ثابت، گواهی سپرده و صندوق‌های سرمایه‌گذاری درآمد ثابت است که به علت ریسک پایین، نقدینگی مناسب و تضمین حفظ اصل سرمایه، گزینه‌ای مطمئن برای بخش عمده‌ای از دارایی‌های موقوفه محسوب می‌شوند. این نوع سرمایه‌گذاری‌ها به‌ویژه برای تأمین هزینه‌های جاری، پرداخت حقوق کارکنان، نگهداری زیرساخت‌ها و اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزشی و پژوهشی کاربرد دارند و به ایجاد یک پایه امن مالی کمک می‌کنند.

بازار سرمایه شامل سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های معتبر به‌ویژه دانش‌بنیان و فناور، صندوق‌های سرمایه‌گذاری، اوراق مشارکت و پروژه‌های اقتصادی یا دانشگاهی براساس مدیریت ریسک است. این بازار امکان رشد بلندمدت دارایی‌ها و افزایش ارزش واقعی موقوفات را فراهم می‌کند. سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه، هر چند ریسک بیشتری نسبت به بازار پول دارد، اما با تحلیل حرفه‌ای، مدیریت پرتفوی و تنوع‌بخشی به سرمایه‌گذاری‌ها، می‌توان بازدهی بالاتری کسب کرد و سهم قابل توجهی از منابع موقوفه را به رشد بلندمدت منابع مالی اختصاص داد.

برای مدیریت بهینه موقوفات، بنیادهای حامیان می‌توانند از روش‌های پیشرفته مالی مانند تخصیص دارایی مبتنی بر ریسک، تحلیل سناریوهای اقتصادی، پایش مستمر بازارها و استفاده از مشاوران حرفه‌ای بهره‌برند. این رویکردها کمک می‌کنند تا ریسک‌های مرتبط با نوسانات اقتصادی، تورم، تغییرات نرخ بهره و سایر عوامل مالی کاهش یافته و عملکرد مالی موقوفات شفاف و پایدار باشد. علاوه بر این، ایجاد سیاست‌های داخلی برای نظارت بر استفاده از درآمد موقوفات و بازبینی دوره‌ای سرمایه‌گذاری‌ها، تضمین می‌کند که منابع وقف شده دقیقاً مطابق اهداف تعیین شده مصرف شوند.

## ۷. جمع‌بندی



تجربه دو دهه گذشته نشان داده است که عدم تمرکز امور وقف و نیکوکاری دانشگاهی در یک نهاد حرفه‌ای و نبود سیستم و ساختار و فرایندهای حرفه‌ای در بنیادهای حامیان فعلی، مانعی جدی در مسیر بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های خیرین، واقفان و جامعه اقتصادی برای تأمین مطلوب مالی دانشگاه‌ها بوده است. از این رو، ضرورت ساماندهی و تمرکز تمامی فعالیت‌های وقف، خیرین و مشارکت‌های مردمی در قالب بنیادهای حامیان دانشگاه بیش از پیش احساس می‌شود. ایجاد یکپارچگی راهبردی در مدیریت موقوفات در بنیاد حامیان، دانشگاه‌ها را از پشتوانه‌ای قدرتمند، منظم و قابل اتکا برخوردار می‌سازد. برای تحقق این هدف، تعریف ماهیت نوین برای بنیاد حامیان دانشگاه‌ها و رابطه حقوقی شفاف میان دانشگاه‌ها و بنیادها امری ضروری است؛ رابطه‌ای که حدود مسئولیت‌ها، اختیارات و سازوکارهای همکاری را روشن ساخته و از بروز تداخل‌های اجرایی و چالش‌های مالکیتی جلوگیری می‌کند.

از سویی آیین‌نامه سازمان سرمایه‌گذاری دانشگاه‌ها که ذیل ماده (۱۴) [قانون جهش تولید دانش‌بنیان](#) پیش‌بینی شده بود، عملاً به بن‌بست اجرایی رسیده و در وضعیت فعلی نمی‌توان انتظار خروجی مؤثر و قابل اتکایی از آن داشت. این موضوع یک خلأ جدی در حوزه تأمین مالی پایدار دانشگاه‌ها ایجاد کرده است؛ خلئی که در صورت عدم ارائه راهکار جایگزین، می‌تواند در بلندمدت بر کیفیت آموزش، پژوهش و نوآوری دانشگاه‌ها اثر منفی بگذارد. بنیاد حامیان دانشگاه می‌تواند تا حد زیادی نقش جایگزین برای عدم وجود یک نهاد سرمایه‌گذاری ایفا کند. با این حال، تحقق چنین نقشی منوط به آن است که بنیاد حامیان از یک اساسنامه دقیق، حرفه‌ای و آینده‌نگر برخوردار باشد. اساسنامه‌ای که صرفاً جنبه حمایتی و خیرسازانه نداشته باشد، بلکه امکان مدیریت هوشمند دارایی‌ها، مولدسازی منابع و ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار را نیز فراهم کند.

بنیادهای حامیان دانشگاه باید با سیستم مدیریتی کارآمد، ساختار سازمانی مدرن و فرایندهای مالی شفاف و حرفه‌ای فعالیت کنند تا بتوانند به نهادی پیشرو در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، مالی و کارآفرینی تبدیل شوند. ارتقای شاخص‌های حرفه‌ای مستلزم بهره‌گیری از نیروهای متخصص، گزارش‌دهی شفاف، استانداردهای فعالیت‌ها و استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع است. از الزامات مهم امروز، به کارگیری ابزارهای نوین سرمایه‌گذاری در بازار پول و سرمایه است. بنیادهای حامیان باید فراتر از شیوه‌های سنتی عمل کرده و به سمت سرمایه‌گذاری هوشمند، استفاده از نهادها، ابزارها و روش‌های نوین مالی بروند تا منابع مالی پایدار برای دانشگاه‌ها فراهم شود. همچنین لازم است سهم مشخصی برای بنیادهای حامیان در تأمین مالی دانشگاه‌های کشور در سیاست‌های کلان آموزش عالی تعریف شده تا نقش این نهادها در توسعه زیرساخت‌ها، حمایت از پژوهش، تربیت سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت آموزشی و علمی دانشگاه‌ها به صورت رسمی تثبیت شود.



## ۸. پیوست‌ها



### پیوست ۱. طرح تأسیس بنیاد حامیان دانشگاه‌ها

با توجه به ضرورت افزایش سهم منابع غیردولتی در بودجه دانشگاه‌ها، طرح‌های پیشنهادی تأمین استقلال مالی دانشگاه‌ها و ایجاد منابع پایدار درآمدی و همچنین ضرورت ساماندهی مشارکت خیرین و حامیان دانشگاه‌ها، تقویت ساختارهای حمایتی، افزایش شفافیت و توسعه وقف‌های علمی، آموزشی و پژوهشی، برای بررسی و تصویب به مجلس شورای اسلامی تقدیم می‌شوند.

#### ماده (۱) - اهداف

به منظور جلب، هدایت و ساماندهی مشارکت‌های اشخاص حقیقی و حقوقی، خیرین و واقفین در حمایت از دانشگاه‌ها و تقویت استقلال مالی آنان، «بنیاد حامیان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی» تشکیل می‌شود.

#### ماده (۲) - ماهیت حقوقی

بنیاد حامیان دانشگاه نهادی عمومی غیردولتی، غیرانتفاعی و دارای شخصیت حقوقی مستقل است و مطابق قوانین مربوط به مؤسسات غیرتجاری و مفاد این طرح اداره می‌شود.

#### ماده (۳) - تدوین اساسنامه

۱. وزارت کشور موظف است با همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، حداکثر ظرف شش ماه، الگوی واحد اساسنامه بنیادهای حامیان دانشگاهی را با رعایت موارد زیر تهیه کند.

الف) هیئت‌مدیره هر بنیاد ۵ عضو دارد که ۲ نفر از اعضای هیئت‌مدیره بنا به پیشنهاد رئیس دانشگاه و از میان مدیران ارشد دانشگاه، از جمله رئیس یا یکی از معاونان، تعیین می‌شوند. سایر اعضای هیئت‌مدیره از میان خیرین و افراد واجد صلاحیت طبق اساسنامه انتخاب می‌شوند.

ب) بازرسان بنیاد باید از میان کارشناسان حرفه‌ای حقوقی یا مالی انتخاب شوند.

پ) حداقل یک سوم اعضای مجمع عمومی از میان اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، دانشجویان، دانش‌آموختگان و مدیران دانشگاه و به انتخاب رئیس دانشگاه تعیین می‌شوند.

ت) سایر اعضای مجمع عمومی از میان خیرین و اشخاص حقیقی و حقوقی حامی دانشگاه مطابق اساسنامه انتخاب می‌شوند.

ث) منابع مالی بنیاد شامل کمک‌های خیرین، وقف‌ها، هدایای نقدی و غیرنقدی، درآمدهای حاصل از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها و بازار پول و سرمایه و استفاده از نهادها و ابزارهای متنوع مالی است. این منابع به‌عنوان پایه‌ای برای استقلال مالی و تأمین منابع پایدار درآمدی دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود.

۲. بنیاد حامیان دانشگاه‌ها مطابق اساسنامه مصوب و مفاد این طرح ثبت و اداره می‌شود.

#### ماده (۴) - تأسیس یا مشارکت در نهادهای مالی، شرکت‌های تجاری و مؤسسات غیرتجاری

۱. بنیاد می‌تواند در چارچوب قوانین کشور و مطابق اساسنامه، نسبت به تأسیس یا مشارکت در ایجاد صندوق‌ها، شرکت‌های تجاری و مؤسسات غیرانتفاعی یا اقتصادی مرتبط با اهداف بنیاد اقدام کند.

۲. درآمد حاصل از این فعالیت‌ها صرف حمایت از اهداف آموزشی، پژوهشی، نوآورانه و توسعه‌ای دانشگاه می‌شود.

#### ماده (۵) - الگوی وقف‌های بنیاد حامیان دانشگاه

برای تسهیل جذب و مدیریت موقوفات، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موظف است با همکاری سازمان اوقاف و امور خیریه، ظرف مدت شش ماه، با استفاده از سازوکارهای شفافیت، حفاظت از موقوفات، نحوه هزینه‌کرد و هماهنگی با قوانین وقف باشد و الگوی ثبت، اداره و توسعه وقف‌های مرتبط با بنیادهای حامیان دانشگاهی را تهیه و ارائه کند.

#### ماده (۶) - نظارت و شفافیت

- بنیاد حامیان دانشگاه موظف است سالیانه گزارش کامل فعالیت‌های مالی و اجرایی خود را به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ارائه دهد که موظف به انتشار عمومی گزارش‌هاست.





## منابع و مآخذ



[۱] نصیری، حسین و هادی یوسفی (۱۴۰۳). بررسی بخش دوم لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور (۲۱): حوزه آموزش عالی، تحقیقات و فناوری، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس، شماره مسلسل ۲۰۴۴۰.

[2] <https://princo.princeton.edu/>

[3] <https://uvimco.org/>

[4] <https://smc.stanford.edu/>

[5] <https://hmc.harvard.edu/>

[6] <https://finance.columbia.edu/>

[۷] ابوالحسنی، سیداحمد (۱۳۹۴). وقف در نظام اقتصادی اسلام. تهران: انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

[۸] طاهری دمنه، محسن و زهرا حیدری دارانی (۱۳۹۷). تأملی در نقش و جایگاه وقف و نیکوکاری در علم و فناوری، سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۸، شماره ۱.

[9] <https://www.irna.ir/news>



## گزیده سیاستی

تعیین ماهیت حقوقی بنیادها (مؤسسه غیرتجاری، خیریه یا نهاد عمومی غیردولتی) و استقلال آنها از دانشگاه، پیش‌نیاز شکل‌گیری نظام حکمرانی حرفه‌ای بنیادها برای مدیریت وقف و کمک‌های خیرین است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [rc.majles.ir](http://rc.majles.ir)