

20.1001.1.23830891.1400.15.1.10.5



10.30497/SMT.2021.241209.3256

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 15, No. 1 (Serial 29) Spring & Summer 2021*

Explaining the Developmental Levers of the Charity and Endowment Organization Based on Identifying and Prioritizing Its Comprehensive System of Problems

Roohallah Aboojafari*
Saeed Massoudipour**

Received: 20/06/2021

Accepted: 21/09/2021

Abstract

The Endowment and Charity Organization is the only government institution in charge of organizing and managing endowments in Iran. If the problems of the organization are not sufficiently understood in terms of depth and scope, the proposed solutions will be ineffective. This study seeks to provide a comprehensive system of endowment organization issues and identify its priorities. To do this, the study was conducted in two phases, qualitative and quantitative. In the qualitative phase, the data obtained from the review of documents and finally interviews with managers and experts were analyzed using the content analysis method. The obtained model includes 56 key problems which are classified into two levels: micro problems and macro problems. Micro-level issues seek to examine the process and executive problems in the direction of achieving organizational productivity, and macro-level issues have a more comprehensive impact on the endowment institution, which includes two categories of "structural and executive problems" and "macro and extra-organizational view". In the quantitative phase, the ranking of the identified issues was done using the TOPSIS method and a sample of 75 deputies and managers of the organization at the staff and provincial levels. Five priority issues of the organization were identified as follows: Lack of the Endowment Organization role-playing in the country's macro policies, delay of an important part of the country's competition due to lacking in a model of endowment revival, lack of financial resources for investment, negative public mentality about the Endowment Organization and problems in the field of human resources..

Keywords

Waqf; Endowment Organization; Issue; System; Ranking; Endowment.

* Assistant Professor and Director of Knowledge Based Economy Department, Technology Study Institute, Tehran, Iran (Corresponding Author).

aboojafari@tsi.ir

** Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. s.masoudipour@qom.ac.ir

0000-0003-0644-393X

0000-0003-3311-0436



دوفصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال پانزدهم، شماره اول (پیاپی ۲۹)، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صص. ۳۲۷-۳۵۸

تبیین اهرم‌های تحولی سازمان اوقاف و امور خیریه مبتنی بر شناسایی و اولویت‌بندی نظام جامع مسائل آن

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

روح‌الله ابوجعفری*
سعید مسعودی پور**

10.30497/SMT.2021.241209.3256

چکیده

سازمان اوقاف و امور خیریه، تنها نهاد دولتی متولی ساماندهی و مدیریت امور موقوفات در ایران است. امروزه نهاد وقف، از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. یکی از دلایل این موضوع می‌تواند فقدان رویکرد جامع و کل‌نگر در شناخت مسائل این سازمان باشد. این پژوهش در صدد است تا نظام جامع مسائل سازمان اوقاف را ارائه کرده و اولویت‌های آن را مشخص کند. برای این هدف، پژوهش حاضر در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. در فاز کیفی داده‌های به‌دست آمده از بررسی مستندات و در نهایت مصاحبه با مدیران و خبرگان با استفاده از روش تحلیل مضمون، تحلیل شدند. مدل به‌دست آمده شامل ۵۶ مسأله کلیدی است که در دو سطح مسائل خرد و کلان دسته‌بندی شده است. مسائل ناظر به سطح خرد به دنبال بررسی مسائل و مشکلات فرآیندی و اجرایی در مسیر تحقق بهره‌وری سازمان است و سطح دوم، مسائل کلان است که تأثیرگذاری آن به صورت فراگیر و کلی‌تر بر نهاد وقف است که شامل دو دسته مسائل «ساختاری و اجرایی» و «نگاه کلان و فراسازمانی» است. در فاز کمی، رتبه‌بندی مسائل احصا شده، با استفاده از روش تاپسیس و نمونه ۷۵ نفری از معاونین و مدیران سازمان در سطوح ستادی و استانی انجام شد. عدم نقش‌آفرینی سازمان اوقاف در سیاست‌های کلان کشور، معطل ماندن بخشی از رقبات کشور به علت فقدان مدل احیاء موقوفات، کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری، ذهنیت منفی مردم در مورد سازمان اوقاف و مشکلات حوزه منابع انسانی به عنوان پنج مسأله اولویت‌دار سازمان شناسایی شد.

واژگان کلیدی

وقف؛ سازمان اوقاف و امور خیریه؛ نظام مسائل؛ رتبه‌بندی.

20.1001.1.23830891.1400.15.1.10.5

* عضو هیأت علمی و مدیر گروه اقتصاد دانش‌بنیان پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری، تهران، ایران
(نویسنده مسئول).

aboojafari@tsi.ir

0000-0003-0644-393X

** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

s.masoudipour@qom.ac.ir

0000-0003-3311-0436

مقدمه

سازمان پدیده‌ای چند وجهی و پیچیده است. این پیچیدگی در خصوص سازمان‌هایی که مأموریت‌های چندگانه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... دارند دوچندان است. سازمان اوقاف و امور خیریه از جمله سازمان‌هایی است که فعالیت‌های متنوع و گوناگونی را در در خود جای داده است. این سازمان از یک طرف با خیرین و واقفین در تعامل است و باید تلاش کند تا آحاد جامعه را نسبت به وقف آگاه نموده و نیات خیرخواهانه را به سمت اولویت‌ها و نیازهای کشور سوق دهد. از سوی دیگر، سازمان با انبوهی از موقوفات و رقبات مواجه است که برای بهره‌وری اقتصادی آنها باید از انواع الگوها و مدل‌های اثربخش استفاده نماید. تنوع بسیار موقوفات و رقبات و کاربری‌های آنها از حوزه مسکن و تجاری گرفته تا فعالیت‌های کشاورزی و دامداری و صنعتی و کاربری‌های جدید باعث شده است تا مدیریت اقتصادی از اهمیت زیادی برخوردار باشد. فعالیت‌های حقوقی و ثبتی سازمان و حفظ و صیانت از حقوق موقوفات و جلوگیری از موقوفه‌خواری، از جمله مسائلی است که در بعد حقوقی سازمان مطرح است. حجم فعالیت‌های زیاد همراه با تنوع بالا، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان اوقاف و امور خیریه تا سطح شهرستان ایجاد کرده است. به این صورت که ستاد مرکزی آن در قالب سازمان اوقاف در شهر تهران قرار دارد و در تمام مراکز استان‌ها، اداره کل‌های سازمان اوقاف و امور خیریه قرار گرفته است و در شهرستان‌ها نیز اداره‌های شهرستانی قرار دارند که فعالیت‌های عملیاتی و اجرایی را انجام می‌دهند. هماهنگی و همکاری این تعداد سازمان و زیرمجموعه، کاری دشوار و پیچیده است.

هر چند آمار دقیقی از ارزش سرمایه‌های وقفی در کشور موجود نیست و حتی اتفاق نظری در خصوص تعداد موقوفات و رقبات وجود ندارد، اما درآمد‌های سازمان آن قدر کم است که بتوان به راحتی پذیرفت که بهره‌وری اقتصادی در سازمان پایین است. مبتنی بر گفته‌های رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس در سال ۱۳۹۷، بازدهی محاسبه شده برای وقف در کشور بین ۳ تا ۵ درصد است^۱. طبق مصاحبه‌های انجام شده با مدیران سازمان، عملکرد نامناسب سازمان به ویژه در بحث ایجاد منفعت در مورد موقوفات متصرفی باعث شده است که تصویر سازمانی مخدوش و نامناسبی از آن در میان مردم و حتی

سازمان‌های دیگر ایجاد شود و در مواردی همکاری‌های مناسبی با اوقاف برای پیشبرد و توسعه موقوفات صورت نگیرد. بسیاری از خیرین نیز تمایل دارند تا شکل‌هایی غیر از وقف نظیر هبه، ایجاد مؤسسه خیریه و... را برای عمل نیکوکارانه خود انتخاب کنند. حتی اگر به سمت وقف نیز حرکت کنند، تولیت آن را به سازمان نمی‌سپارند و آن را به شکل موقوفه غیرمتصرفی ثبت می‌کنند تا تنها سازمان نقش نظارتی بر آن داشته باشد و اداره موقوفه توسط متولی تعیین شده توسط واقف انجام شود.

در معدود اسناد بالادستی کشور به مسأله وقف اشاره شده است. در راهبرد کلان ۱ و ۶ نقشه جامع علمی کشور به مسأله وقف اشاره شده است. همچنین در بند ۷-۵ سیاست‌های کلی علم و فناوری نیز به تأمین مالی این حوزه از طریق نهاد وقف اشاره شده است. در سایر اسناد بالادستی کشور در موضوعات مختلف نظیر اقتصاد مقاومتی، اشتغال، خانواده، آسیب‌های اجتماعی، تحول در آموزش و پرورش، سلامت، مسکن و... به موضوع وقف اشاره‌ای نشده است و در واقع سهم و نقشی برای استفاده از ظرفیت وقف در پیشبرد سایر موضوعات در نظر گرفته نشده است. این در حالی است که ظرفیت وقف می‌تواند برای موضوعات گفته شده به کار گرفته شود. عملکرد سازمان اوقاف می‌تواند در توجه ویژه و سهم‌بری نهاد وقف در حل مسائل کشور، تأثیر برجسته داشته باشد. در واقع، اگر سازمان اوقاف تبدیل به یک سازمان متعالی و پیشرو باشد، می‌تواند برای حل مسائل کشور به شکل فعالانه‌تری از ظرفیت نهاد وقف استفاده کند.

اما ارائه راهکارهای تحولی در سازمان، مستلزم شناخت مسأله و نقاط آسیب است. همچون پزشکی که می‌خواهد دارویی برای بیماری توصیه کند، اما قبل از آن ابتدا خوب او را معاینه می‌کند و در صورت لزوم با آزمایش‌های مختلف تلاش می‌کند تا مسأله و مشکل را بفهمد. بر این اساس، برای ارائه راهبردها و راهکارهای تحول در سازمان اوقاف و امور خیریه، در گام اول باید مسائل سازمان به شکل جامع و فراگیر شناسایی شوند. در این پژوهش تلاش شده است تا با رویکردی کل‌نگر، نظام مسائل سازمان اوقاف و امور خیریه بررسی شده و در نهایت با استفاده از نظر خبرگان و مدیران ارشد سازمان، وزن و اهمیت هر یک از مسائل به صورت کمی و عددی بیان شود. این پژوهش می‌تواند به عنوان سنگ بنایی برای تولید ایده‌ها و راهکارهای تحولی در سازمان اوقاف شناخته شود

و پژوهش‌های متعددی برای برداشتن گام بعدی، یعنی طراحی راهکارهای تحولی صورت گیرد. به‌طور مشخص این پژوهش در صدد پاسخ به این سؤال است: نظام مسائل سازمان اوقاف و امور خیریه چیست و اولویت‌بندی آن چگونه است؟

۱. ادبیات موضوع تحقیق

۱-۱. وقف

تعریف اصطلاح فقهی وقف با توجه به حدیثی که در منابع اهل سنت با عبارت «قال النبی (ص) احبس اصلها و سبل ثمرتها» آمده است و انطباق این مفهوم با موارد وقف صادره از معصومان (ع) به عنوان تعریف وقف مقبول فقها قرار گرفته است (طباطبایی، ۱۳۹۲، ص. ۷۶). تعریف رایج و فراگیر وقف در فقه شیعه عبارت است از تحبیس الأصل و تسبیل المنفعه (حلی، ۱۴۰۵ق، ص. ۳۶۹؛ خراسانی، ۱۴۱۳ق، ص. ۲؛ طوسی، ۱۴۰۸، ص. ۳۶۹). البته در برخی دیگر از کتب تعبیر کمی متفاوتی در این مورد آمده است: و هو تحبیس العین و تسبیل المنفعه (خمینی ۱۴۰۹ق، ج ۲، ص. ۶۲؛ گلپایگانی، ۱۴۱۶ق، ج ۲، ص. ۱۸۱). در ماده ۵۵ قانون مدنی ایران وقف این گونه تعریف شده است: «وقف عبارت است از اینکه عین مال حبس و منافع آن تسبیل شود».

در طول تاریخ اسلام اغلب این گونه بوده که مردم نیکوکار قسمتی از املاک و مستغلات خود مانند زمین، باغ، خانه مسکونی را در اهداف خیرخواهانه وقف می‌کردند. البته سایر ادیان نیز با اشکالی شبیه وقف آشنا هستند اما عالی‌ترین شکل وقف و صدقه جاریه در جوامع اسلامی دیده شده است (موسویان و نصرآبادی، ۱۳۸۸، ص. ۴۰). وقف از جمله مکانیسم‌هایی است که می‌تواند به بازتوزیع درآمدی و رفع محرومیت در ابعاد مختلف کمک کند. از آنجایی که احساس هم‌نوع دوستی و ماندگاری در انسان‌ها وجود دارد، وقف به عنوان یکی ابزارهای تحقق این موضوع شناخته می‌شود. از یک سو، واقف با انجام عمل وقف، خیرماندگاری را از خود باقی می‌گذارد و از سوی دیگر، در صورتی که مدیریت کارآمدی در مورد موقوفه انجام شود، ثمرات آن در حل مسائل اجتماعی و در راستای نیت واقف اتفاق خواهد افتاد.

۲-۱. سازمان اوقاف و امور خیریه

بررسی تاریخچه سازمان اوقاف و امور خیریه نشان می‌دهد که حوزه مأموریتی آن در طول دهه‌های گذشته قبض و بسط یافته است. بر اساس قانون تشکیلات و اختیارات سازمان که در سال ۱۳۶۳ به تصویب رسید، «سازمان اوقاف» به «سازمان حج و اوقاف و امور خیریه» تغییر می‌یابد و در واقع این سازمان متولی امور حج نیز می‌شود. در نهایت در سال ۱۳۷۰، شورای عالی اداری کلیه امور مربوط به حج و زیارت را از سازمان منفک کرده و به سازمان حج و زیارت واگذار می‌کند. این تفکیک باعث می‌شود تا بخشی از مأموریت سازمان که تناسبی با حوزه خیریه ندارد، از سازمان جدا شود. اما همچنان اداره امور خیریه در شرح وظایف این سازمان دیده می‌شود. در ماده ۱ قانون تشکیلات و اختیارات سازمان، امور ذیل به سازمان واگذار شده است:

- ۱) اداره امور موقوفات عام که فاقد متولی بوده یا مجهول‌التولیه است و موقوفات خاصه در صورتی که مصلحت وقف و بطون لاحق و یا رفع اختلاف موقوف‌علیهم متوقف بر دخالت ولی فقیه باشد.
- ۲) اداره امور اماکن مذهبی اسلامی که ترتیب خاصی برای اداره آنها داده نشده است. به استثناء مساجد و مدارس دینی و تکایا.
- ۳) اداره امور مؤسسات و انجمن‌های خیریه‌ای که از طرف دولت یا سایر مراجع ذیصلاح به سازمان محول شده یا بشود.
- ۴) اداره مؤسسات و انجمن‌های خیریه‌ای که به تشخیص دادستان محل فاقد مدیر باشد (تا تعیین تکلیف از طرف دادگاه)، ضم امین در مؤسسات و انجمن‌های خیریه‌ای که به تشخیص دادستان محل مدیر آن فاقد صلاحیت باشد (تا تعیین تکلیف از طرف دادگاه) همچنین است و در صورت نبودن یا عدم صلاحیت ناظر (در مواردی که ناظر پیش‌بینی شده باشد).
- ۵) انجام امور مربوط به گورستان‌های متروکه موقوفه‌ای که متولی معین ندارد و اتخاذ تصمیم لازم در مورد آنها.
- ۶) کمک مالی در زمینه تبلیغ و نشر معارف اسلامی.

۷) اثلاث باقیه، محبوسات، ندور، صدقات و هر مال دیگری که به غیر از عنوان وقف برای امور عام‌المنفعه و خیریه اختصاص یافته در حکم موقوفات عامه است و چنانچه فاقد متولی و متصدی باشد با اذن ولی فقیه، تحت اداره و نظارت سازمان اوقاف و امور خیریه قرار خواهد گرفت. رعایت مفاد اسناد تنظیمی مربوط به این اموال و رقبات اعم از وصیت‌نامه و حبس‌نامه و سیره جاریه در اداره امور و مصرف عواید آنها ضروری خواهد بود.

همان طور که در بالا ذکر شد، در بند دوم، اداره امکان مذهبی اسلامی بر عهده سازمان گذاشته شده است. البته در تبصره دو همین ماده، مدیریت بقاع متبرکه حضرت رضا(ع)، حضرت احمد بن موسی(ع)، حضرت فاطمه معصومه(س) و حضرت عبدالعظیم(ع) استثنا شده است. در بند سوم این ماده آمده است که اداره امور مؤسسات و انجمن‌های خیریه‌ای که از طرف دولت یا سایر مراجع ذی‌صلاح به سازمان محول شده یا بشود بر عهده سازمان اوقاف گذاشته شده است. در بند چهارم همین ماده، اداره مؤسسات و انجمن‌های خیریه‌ای که به تشخیص دادستان محل فاقد مدیر باشد به سازمان اوقاف و امور خیریه سپرده شده است. اگر چه در مقام عمل تعداد خیریه‌های کمی باقی می‌ماند که تحت نظارت و کنترل سازمان اوقاف قرار گیرند؛ چرا که دستگاه‌های متعددی در کشور وجود دارند که مرجع اعطای مجوز و نظارت بر خیریه‌ها هستند و این فراوانی دستگاه‌های حاکمیتی، عملاً فضایی را برای سازمان اوقاف و امور خیریه باقی نگذاشته است تا در آن ورود کند. ضمن این که قانون نیز ورود سازمان را تنها در موارد استثنایی و نادر جایز شمرده است. فعالیت دیگری که در سازمان اوقاف انجام می‌شود، برگزاری مسابقات قرآنی است که طبق بند ۶ و البته وجود موقوفات فراوان در حوزه قرآن و نشر معارف آن، یکی از بسترهای اجرای نیت در قالب مسابقات قرآنی طراحی شده است.

۳-۱. عارضه‌یابی سازمانی

تشخیص صحیح و به موقع مسائل ریشه‌ای سازمان، اولین گام به منظور ایجاد تحول، حفظ بقا و برتری سازمان هاست. ایجاد تحولات سازنده و مؤثر یا تلاش جهت رفع مشکلات و مسائل مبتلابه سازمان‌ها، منوط به شناخت وضعیت درونی و محیطی است

(آذر، بختیاری و محمدی، ۱۳۹۲، ص. ۹۰). بر این اساس باید گفت عارضه‌یابی، مبنا و اساس برنامه‌های ایجاد تغییر محسوب می‌شود (Lok & Crawford, 2000, p. 111). سرآمد شدن یک سازمان، فرآیند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی‌ها را مشخص کرده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت، سازمان را به سمت تعالی رهسپار می‌سازد. درک و شناخت کامل از وضعیت موجود سازمان و پیدا کردن مشکلات آن که عارضه‌یابی نامیده می‌شود، اقدامی حیاتی در فرآیند گفته شده است. در بسیاری از مباحث مدیریتی، سازمان به بدن انسان تشبیه می‌شود. بر اساس این استعاره که سازمان نیز یک موجود پویا و زنده است. همان‌طوری که پیش‌نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش‌های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هر چه این آزمایش‌ها دقیق‌تر باشد، بهبودها و فرآیند درمان نیز مؤثرتر خواهد بود، در مورد ایجاد اصلاحات و حرکت به سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرآیند عارضه‌یابی همین حکم را دارد (رحیمی و راجی، ۱۳۹۵، ص. ۲).

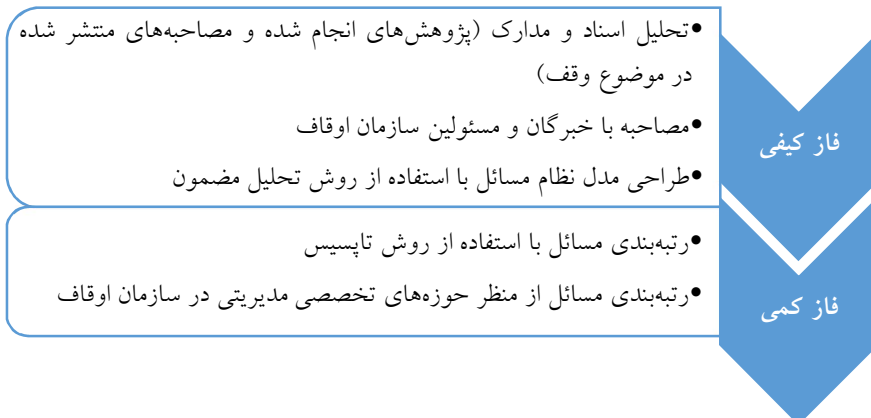
عارضه‌یابی به عنوان ابزاری نوین و پرفایده و عامل کلیدی برای تحول و توسعه سازمان در جهت اقدامات درست و مناسب و کمک به حذف نقاط مسأله‌زای مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Alexander, 2002, p. 160). عارضه‌یابی به تعدادی فعالیت‌های بهم پیوسته وابسته است که شامل تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی داده‌ها در زمینه‌های کلیدی، تفسیر داده‌ها، انتخاب و اولویت‌بندی آنهاست (مسعودسینکی و سیدنقوی، ۱۳۹۵، ص. ۴۶۲).

مدل‌های مختلفی برای عارضه‌یابی مطرح شده است. از جمله معروف‌ترین این مدل‌ها، مدل «EFQM»^۲ است که در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ایجاد شد و دارای ۹ عنصر با عنوان پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتیجه طبقه‌بندی شده است (شمس و بولوسار، ۱۳۸۹، ص. ۱۱۱). مدل دیگری که در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل شش بخشی ویس بورد است که شش حوزه یا بخش شامل اهداف-ساختار، پاداش‌دهی، سازوکارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری می‌شود. این بخش‌ها، در واقع عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال تغییر و تحول و در نتیجه کسب موفقیت

باشد، باید به نحو صحیح با آنها برخورد نماید (مسعودسینکی و سیدنقوی، ۱۳۹۵، ص. ۶۳). از دیگر مدل‌های معروفی که برای عارضه‌یابی مورد استفاده قرار می‌گیرد می‌توان به مدل شش سیگما^۳، مدل BSC^۴ و... اشاره کرد.

۲. روش‌شناسی

در فرآیند مسأله‌شناسی و عارضه‌یابی، برای تعریف مسأله می‌توان از روش‌های مختلفی چون مصاحبه‌های فردی و گروهی، گروه‌های کانونی، بررسی شواهد و داده‌های تاریخی، مشاهده و... استفاده کرد (Luna, Luis, Deborah, 2003). بر این اساس، پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌شود. در فاز کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون به احصا مسائل و دسته‌بندی آنها پرداخته خواهد شد و در واقع مدل نظام جامع مسائل وقف طراحی می‌شود. در فاز کمی نیز برای رتبه‌بندی مسائل، از روش تاپسیس استفاده شده است.



شکل (۱): فازهای پژوهش حاضر

منبع: (طراحی محققان)

از آنجایی که بخشی از داده‌های کیفی از تحلیل اسناد و مدارک و بخشی از مصاحبه‌ها به‌دست آمده است و هیچ‌الگو یا چارچوب اولیه‌ای برای دسته‌بندی مسائل در نظر گرفته نشده است، لذا از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. همچنین از آنجایی که مسائل احصا شده، نسبتاً زیاد بوده و شاخص‌هایی برای اولویت‌بندی وجود ندارد، از روش تاپسیس برای رتبه‌بندی بهره گرفته شده است.

در ادامه به اجمال به معرفی روش‌های مذکور پرداخته و نحوه کاربست آنها توضیح داده خواهد شد.

۲-۱. تحلیل مضمون

یکی از روش‌های پرکاربرد در پژوهش‌های کیفی، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای تعریف، تحلیل و گزارش‌دهی الگوهای (مضامین) درون داده‌ها است. در کمترین کاربرد، این روش مجموعه داده‌ها را به شکل جزئی و دقیق سازماندهی و توصیف می‌نماید (Braun & Clarke, 2006, p. 79). به‌طور کلی تحلیل هر متن شامل چند فعالیت است: کشف مقولات (مضمون‌ها) و زیرمقولات؛ غربال کردن مجموعه مقولات به تعداد کمتر که قابل مدیریت باشند؛ ساخت سلسله مراتبی از کدها و مقولات؛ اتصال برقرار کردن بین کدها از طریق طراحی یک مدل تئوریک (Ryan & Bernard, 2003, p. 85). به‌طور کلی تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (عابدی، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۳).

برای کاربست روش تحلیل مضمون، ابتدا از طریق فرآیند کدگذاری باز، مضامین پایه از مصاحبه‌های انجام شده به دست آمده و سپس با رویکرد استقرائی، مضامین شبیه هم در کنار هم قرار داده شده و مضامین سطح بعدی را می‌سازند. به همین ترتیب فرآیند انتزاع‌سازی ادامه می‌یابد تا مدل مفهومی نظام مسائل شکل گیرد. در این پژوهش بر اساس آنچه که در روش تحلیل مضمون متعارف است، از چهار سطح مضمون پایه، مضمون سازمان‌دهنده (سطح اول و سطح دوم) و مضمون فراگیر استفاده شده است. علت استفاده از چهار سطح، ارائه دسته‌بندی بهتر و دقیق‌تر و همه‌جانبه از موضوع با توجه به پیچیدگی‌های آن است.

در فاز کیفی، ابتدا تمامی پژوهش‌های انجام شده که به نوعی به مسائل وقف پرداخته‌اند، جمع‌آوری و بررسی شدند. مصاحبه‌ها، گفتگوها و یادداشت‌های منتشر شده در فضای مجازی نیز منبع خوبی برای احصاء مسائل شناخته می‌شوند. همچنین برای اطمینان از تحقق نگرش کل‌نگر در پژوهش حاضر، مصاحبه‌هایی با مدیران، معاونان و

کارشناسان با تجربه سازمان و همچنین برخی از افراد بازنشسته سازمان در سه سطح ستاد، استان و شهرستان صورت گرفت. در نهایت پس از ۳۰ مصاحبه تخصصی و با صرف زمان حدود ۷۰ ساعت، اشباع نظری حاصل شد و نیازی به انجام مصاحبه جدید نبود. داده‌های به دست آمده مورد دسته‌بندی قرار گرفتند و مدل نهایی به دست آمد.

۲-۲. تاپسیس^۵

تصمیم‌گیری چند شاخصه از جمله ابزارهایی است که برای رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس شاخص‌های مختلف به کار می‌رود و یکی از مهم‌ترین کاربردهای آن را می‌توان رتبه‌بندی نظام مسائل در موضوعات مختلف دانست. از جمله تکنیک‌های پرکاربرد در این خصوص، تاپسیس است. روش تاپسیس در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون ارائه گردید. در این روش m عامل یا گزینه به وسیله فرد یا گروهی از افراد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این تکنیک بر این مبنا بنا شده است که هر عامل انتخابی باید کمترین فاصله را با عامل ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله را با عامل ایده‌آل منفی داشته باشد. به عبارت دیگر در این روش میزان فاصله یک عامل با عامل ایده‌آل مثبت و منفی سنجیده شده و این خود معیار درجه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۷، ص. ۵۰). مراحل این روش عبارتند از:

(۱) گام اول: ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری: در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن گزینه‌ها (یا افراد) و در ستون آن شاخص‌ها و در تلاقی سطر و ستون، میزان اهمیتی که هر پاسخگو برای هر کدام از گزینه‌ها با توجه به شاخص مربوطه قائل شده است، آورده می‌شود (جدول شماره ۱).

جدول (۱): ماتریس تصمیم‌گیری (N)

| شاخص‌ها (افراد) گزینه‌ها | C_1 | C_2 | ... | C_n |
|-----------------------------|---------------|---------------|-----|---------------|
| A_1 | Γ_{11} | Γ_{12} | ... | Γ_{1n} |
| A_2 | Γ_{21} | Γ_{22} | ... | Γ_{2n} |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| A_m | Γ_{m1} | Γ_{m2} | ... | Γ_{mn} |

(۲) گام دوم: بهنجار کردن ماتریس تصمیم‌گیری: به منظور قابل مقایسه شدن، ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از رابطه زیر به ماتریس بهنجار شده یا ماتریس بی‌مقیاس (N_1) تبدیل می‌شود.

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}}$$

(۳) گام سوم: به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزن: برای به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزن (V)، ماتریس بی‌مقیاس شده (به دست آمده از گام دوم) را در ماتریس مربعی ($W^{m \times n}$) که عناصر قطر اصلی آن اوزان شاخص‌ها و دیگر عناصر آن صفر می‌باشد، ضرب می‌کنیم.

(۴) گام چهارم: تعیین عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی: در این مرحله بایستی گزینه‌هایی که از نظر پاسخ‌دهندگان به عنوان مهم‌ترین عامل و کم‌اهمیت‌ترین عوامل مشخص شده‌اند، شناسایی شوند. به عبارتی برای شاخص‌های مثبت، ایده‌آل مثبت بزرگ‌ترین مقدار v و ایده‌آل منفی کوچک‌ترین مقدار v است، همچنین برای شاخص‌های منفی، ایده‌آل مثبت کوچک‌ترین مقدار v و ایده‌آل منفی بزرگ‌ترین مقدار v خواهد بود: ایده‌آل مثبت:

$$A^+ = \left\{ \left(\max_i V_{ij} \mid j \in J \right), \left(\min_i V_{ij} \mid j \in J' \right) \mid i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\}$$

ایده‌آل منفی:

$$A^- = \left\{ \left(\min_i V_{ij} \mid j \in J \right), \left(\max_i V_{ij} \mid j \in J' \right) \mid i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\}$$

در این روابط، J شاخص‌های مثبت و J' شاخص‌های منفی هستند.

(۵) گام پنجم: محاسبه فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی: در این مرحله میزان فاصله هر یک از گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی با توجه به روابط زیر تعیین می‌شود.

فاصله گزینه i ام از ایده آل مثبت :

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^+)^2} ; i = 1, 2, \dots, m$$

فاصله گزینه i ام از ایده آل منفی :

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^-)^2} ; i = 1, 2, \dots, m$$

۶) گام ششم: محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از عوامل به عامل ایده آل مثبت و ایده آل منفی. در این مرحله میزان نزدیکی هر یک از گزینه‌ها به ایده آل مثبت و ایده آل منفی (CL) طبق رابطه زیر به دست می‌آید.

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

۷) گام هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها: در این مرحله گزینه‌ها بر اساس مقدار CL رتبه‌بندی می‌شوند؛ به عبارتی هر گزینه‌ای که CL بالاتری داشته باشد رتبه بهتری کسب خواهد کرد.

در مرحله دوم برای جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه‌ای با مقیاس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای آماده شد. جامعه هدف در این پژوهش، کلیه مدیران کل و معاونین در سطح ستاد و نیز مدیران کل استان‌ها و معاونین آنها است. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۷۵ پرسشنامه قابل استفاده به دست آمد که حجم نمونه بسیار خوبی برای انجام تکنیک‌های MADM^۶ به شمار می‌رود. علاوه بر ستاد سازمان اوقاف و امور خیریه، اداره کل‌های استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، البرز، بوشهر، تهران، خراسان شمالی، زنجان، سیستان و بلوچستان، قزوین، قم، کرمان، کهگیلویه و بویراحمد، گلستان، گیلان، مازندران، همدان و یزد به عنوان نمونه از جامعه مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه در سطح کل کشور انتخاب شدند.

در خصوص ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه باید گفت که تمامی آنها مرد بوده و میانگین سنی آنها حدود ۴۳ سال است. جوان‌ترین پاسخ‌دهنده ۲۸ سال و مسن‌ترین آنها ۶۲ سال سن دارد. مدرک تحصیلی بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان کارشناسی ارشد است (جدول شماره ۲).

جدول (۲): وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان

| درصد فراوانی | مدرک تحصیلی |
|--------------|-----------------------|
| ۱۵ | کارشناسی |
| ۵۱ | کارشناسی ارشد |
| ۴ | دانشجوی دکتری و دکتری |
| ۲۱ | حوزوی |
| ۹ | بدون پاسخ |

منبع: یافته‌های تحقیق

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

با استفاده از روش تحلیل مضمون نخست اقدام به کدگذاری باز شد که ۵۶ مضمون پایه به عنوان مسائل سازمان اوقاف شناسایی شدند. با رویکرد استقرایی، مضامین همشکل در دسته‌های یکسان قرار داده شدند تا در نهایت مدل نظام مسائل سازمان اوقاف و امور خیریه در چهار سطح به دست آمد که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

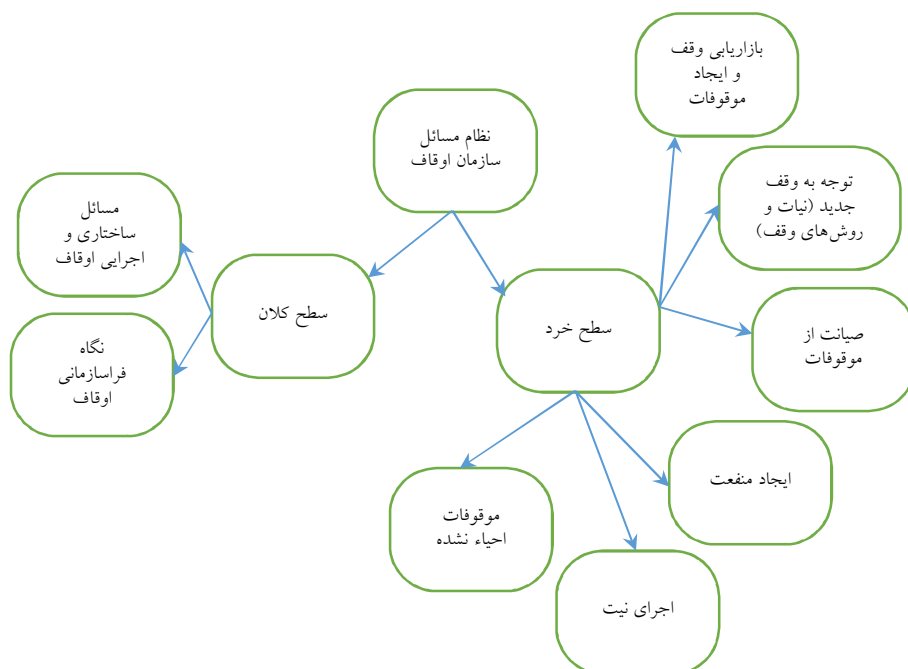
جدول (۳): مدل نظام جامع مسائل وقف

| مضمون فراگیر | مضامین سازمان (دهنده ۱) | مضامین سازمان (دهنده ۲) | مضامین پایه | | | | | | | |
|--------------|---|--|--|--|---|---|---|---|---|---|
| مسئله | نیازهای (۱) و (۲) و (۳) و (۴) و (۵) و (۶) و (۷) و (۸) و (۹) و (۱۰) و (۱۱) و (۱۲) و (۱۳) و (۱۴) و (۱۵) و (۱۶) و (۱۷) و (۱۸) و (۱۹) و (۲۰) و (۲۱) و (۲۲) و (۲۳) و (۲۴) و (۲۵) و (۲۶) و (۲۷) و (۲۸) و (۲۹) و (۳۰) و (۳۱) و (۳۲) و (۳۳) و (۳۴) و (۳۵) و (۳۶) و (۳۷) و (۳۸) و (۳۹) و (۴۰) و (۴۱) و (۴۲) و (۴۳) و (۴۴) و (۴۵) و (۴۶) و (۴۷) و (۴۸) و (۴۹) و (۵۰) و (۵۱) و (۵۲) و (۵۳) و (۵۴) و (۵۵) و (۵۶) و (۵۷) و (۵۸) و (۵۹) و (۶۰) و (۶۱) و (۶۲) و (۶۳) و (۶۴) و (۶۵) و (۶۶) و (۶۷) و (۶۸) و (۶۹) و (۷۰) و (۷۱) و (۷۲) و (۷۳) و (۷۴) و (۷۵) و (۷۶) و (۷۷) و (۷۸) و (۷۹) و (۸۰) و (۸۱) و (۸۲) و (۸۳) و (۸۴) و (۸۵) و (۸۶) و (۸۷) و (۸۸) و (۸۹) و (۹۰) و (۹۱) و (۹۲) و (۹۳) و (۹۴) و (۹۵) و (۹۶) و (۹۷) و (۹۸) و (۹۹) و (۱۰۰) | عدم آشنایی کافی مردم با چستی وقف و ثمرات آن ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف تصویر مخدوش و نامطلوب از وقف و سازمان اوقاف در میان دستگاه‌های دولتی به ویژه در سطح شهرستان و استان اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات فقدان راهبرد و برنامه و الگوی مؤثر برای بازاریابی وقف کمبود نیروی متخصص و بودجه ناکافی برای بازاریابی و تبلیغ وقف عدم اهتمام کافی برای تجلیل واقفین و خیرین و ارتباط اثربخش با آنها ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم عدم استفاده کافی از وقف‌های جدید نظیر وقف پول، سهام و اعتبار و ... | عدم آشنایی کافی مردم با چستی وقف و ثمرات آن ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف تصویر مخدوش و نامطلوب از وقف و سازمان اوقاف در میان دستگاه‌های دولتی به ویژه در سطح شهرستان و استان اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات فقدان راهبرد و برنامه و الگوی مؤثر برای بازاریابی وقف کمبود نیروی متخصص و بودجه ناکافی برای بازاریابی و تبلیغ وقف عدم اهتمام کافی برای تجلیل واقفین و خیرین و ارتباط اثربخش با آنها ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم عدم استفاده کافی از وقف‌های جدید نظیر وقف پول، سهام و اعتبار و ... | عدم آشنایی کافی مردم با چستی وقف و ثمرات آن ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف تصویر مخدوش و نامطلوب از وقف و سازمان اوقاف در میان دستگاه‌های دولتی به ویژه در سطح شهرستان و استان اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات فقدان راهبرد و برنامه و الگوی مؤثر برای بازاریابی وقف کمبود نیروی متخصص و بودجه ناکافی برای بازاریابی و تبلیغ وقف عدم اهتمام کافی برای تجلیل واقفین و خیرین و ارتباط اثربخش با آنها ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم عدم استفاده کافی از وقف‌های جدید نظیر وقف پول، سهام و اعتبار و ... | | | | | | |
| | | | | | نیازهای (۱) و (۲) و (۳) و (۴) و (۵) و (۶) و (۷) و (۸) و (۹) و (۱۰) و (۱۱) و (۱۲) و (۱۳) و (۱۴) و (۱۵) و (۱۶) و (۱۷) و (۱۸) و (۱۹) و (۲۰) و (۲۱) و (۲۲) و (۲۳) و (۲۴) و (۲۵) و (۲۶) و (۲۷) و (۲۸) و (۲۹) و (۳۰) و (۳۱) و (۳۲) و (۳۳) و (۳۴) و (۳۵) و (۳۶) و (۳۷) و (۳۸) و (۳۹) و (۴۰) و (۴۱) و (۴۲) و (۴۳) و (۴۴) و (۴۵) و (۴۶) و (۴۷) و (۴۸) و (۴۹) و (۵۰) و (۵۱) و (۵۲) و (۵۳) و (۵۴) و (۵۵) و (۵۶) و (۵۷) و (۵۸) و (۵۹) و (۶۰) و (۶۱) و (۶۲) و (۶۳) و (۶۴) و (۶۵) و (۶۶) و (۶۷) و (۶۸) و (۶۹) و (۷۰) و (۷۱) و (۷۲) و (۷۳) و (۷۴) و (۷۵) و (۷۶) و (۷۷) و (۷۸) و (۷۹) و (۸۰) و (۸۱) و (۸۲) و (۸۳) و (۸۴) و (۸۵) و (۸۶) و (۸۷) و (۸۸) و (۸۹) و (۹۰) و (۹۱) و (۹۲) و (۹۳) و (۹۴) و (۹۵) و (۹۶) و (۹۷) و (۹۸) و (۹۹) و (۱۰۰) | عدم توجه لازم به وقف‌های مشارکتی و خرد به منظور فراگیری وقف عدم آشنایی خیرین و واقفین با اولویت‌ها و نیازهای کشور و وقف در موضوعات جدید تمرکز بیش از حد نیت‌های وقف بر موضوعات مذهبی و کم توجهی به سایر نیت | عدم توجه لازم به وقف‌های مشارکتی و خرد به منظور فراگیری وقف عدم آشنایی خیرین و واقفین با اولویت‌ها و نیازهای کشور و وقف در موضوعات جدید تمرکز بیش از حد نیت‌های وقف بر موضوعات مذهبی و کم توجهی به سایر نیت | | | |
| | | | | | | | | نیازهای (۱) و (۲) و (۳) و (۴) و (۵) و (۶) و (۷) و (۸) و (۹) و (۱۰) و (۱۱) و (۱۲) و (۱۳) و (۱۴) و (۱۵) و (۱۶) و (۱۷) و (۱۸) و (۱۹) و (۲۰) و (۲۱) و (۲۲) و (۲۳) و (۲۴) و (۲۵) و (۲۶) و (۲۷) و (۲۸) و (۲۹) و (۳۰) و (۳۱) و (۳۲) و (۳۳) و (۳۴) و (۳۵) و (۳۶) و (۳۷) و (۳۸) و (۳۹) و (۴۰) و (۴۱) و (۴۲) و (۴۳) و (۴۴) و (۴۵) و (۴۶) و (۴۷) و (۴۸) و (۴۹) و (۵۰) و (۵۱) و (۵۲) و (۵۳) و (۵۴) و (۵۵) و (۵۶) و (۵۷) و (۵۸) و (۵۹) و (۶۰) و (۶۱) و (۶۲) و (۶۳) و (۶۴) و (۶۵) و (۶۶) و (۶۷) و (۶۸) و (۶۹) و (۷۰) و (۷۱) و (۷۲) و (۷۳) و (۷۴) و (۷۵) و (۷۶) و (۷۷) و (۷۸) و (۷۹) و (۸۰) و (۸۱) و (۸۲) و (۸۳) و (۸۴) و (۸۵) و (۸۶) و (۸۷) و (۸۸) و (۸۹) و (۹۰) و (۹۱) و (۹۲) و (۹۳) و (۹۴) و (۹۵) و (۹۶) و (۹۷) و (۹۸) و (۹۹) و (۱۰۰) | ضعف در طراحی راهکارهای مؤثر صیانت از موقوفات در مقابل سوانح طبیعی (نظیر زلزله، سیل و ...) و ضعف در اجرای آنها | ضعف در طراحی راهکارهای مؤثر صیانت از موقوفات در مقابل سوانح طبیعی (نظیر زلزله، سیل و ...) و ضعف در اجرای آنها |
| | | | | | | | | | | |

| مضمون فراگیر | مضامین سازمان دهنده (۱) | مضامین سازمان دهنده (۲) | مضامین پایه |
|--------------|-------------------------|-------------------------|--|
| | | | ضعف در طراحی و اجرای راهکارهای مؤثر جهت صیانت از موقوفه‌خواری و تملک یا بهره‌برداری غاصبانه افراد حقیقی و حقوقی وجود بهره‌برداری‌های عقیم‌کننده موقوفه نظیر استفاده افراطی از زمین و کاهش قدرت خاک |
| | | | مشکلات و موانع در مسیر دریافت سند موقوفات بدون سند و ثبت آنها |
| | | | ضعف در شناسایی موقوفات شناخته نشده و اثبات وقفیت آنها |
| | | | ضعف در حفظ ارزش دارایی موقوفه در مقابل نوسانات قیمتی و ... |
| | | | ضعف در سیستم حقوقی سازمان برای استفاده از وکلای ممتاز |
| | | | بازدارنده نبودن مجازات موقوفه‌خواری و تعرض به اموال وقفی |
| | | | عدم استفاده از فناوری‌های به روز در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات |
| | | | ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و ... |
| | | | فقدان نسبی سازوکار مناسب در ارزیابی و اولویت‌بندی پروژه‌ها |
| | | | نحوه مدیریت کارآمد و اثربخش وجوه رسوب کرده در حساب‌های موقوفات |
| | | | ضرورت به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی |
| | | | عدم رفتار امینانه برخی از بازیگران و نظارت ناکافی بر عملکرد آنها |
| | | | گره‌های شرعی و قانونی در نحوه هزینه‌کرد درآمدهای وقف برای توسعه موقوفات |
| | | | عدم توجه به مدل‌های کسب‌وکار جدید نظیر کسب‌وکارهای اجتماعی در فعالیت‌های اقتصادی بر روی موقوفات |
| | | | وجود مشکلات در برگزاری مزایده برای اجاره موقوفات در الگوی موجود |
| | | | وجود مسائل در دریافت اجاره‌بها از مستاجرین و ضمانت‌های ناکافی (مثلاً عدم دریافت ودیعه برای قرارداد اجاره) |
| | | | عدم استفاده کافی از ظرفیت اقتصاد مقیاس برای عمل به اجرای نیت به منظور افزایش بهره‌وری |
| | | | عدم استفاده از ظرفیت خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد برای اجرای نیت |
| | | | فقدان عدالت محوری (نظیر برخورداری بیشتر مناطق محروم از درآمدهای موقوفات فاقد قید زمان و مکان) و شفافیت در اجرای نیت |
| | | | هدرروی منابع اجرای نیت به واسطه افراط در اجرای نیت |
| | | | عدم اولویت‌بندی موقوف‌علیهم براساس شدت نیاز و محرومیت |
| | | | تأخیر بی‌مورد در اجرای نیاتی که درآمدهای آن ایجاد شده و نگه‌داشتن پول در حساب‌های موقوفات |
| | | | ضعف در سیستم نظارت بر حسن اجرای نیت واقفین |
| | | | عدم توجه به پیگیری‌های حقوقی برای خلع ید موقوفات تصرف شده توسط اشخاص حقوقی |
| | | | معطل ماندن و عدم استفاده از بخش مهمی از رقبات کشور با وجود ظرفیت بالا به علت نداشتن الگو و مدل احیاء موقوفات |

| مضمون فراگیر | مضامین سازمان دهنده (۱) | مضامین سازمان دهنده (۲) | مضامین پایه |
|--------------|-------------------------|-------------------------|---|
| | | | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راکد |
| | | | تصدی‌گری سازمان اوقاف برای اجرای پروژه‌های اقتصادی |
| | | | ضعف فنی در سامانه ثبت داده اوقاف (نظیر دشواری کار با نرم افزار، فقدان داشبوردهای مدیریتی و ...) |
| | | | قابلیت اتکا کم به داده‌های ثبت شده در سامانه اوقاف و ثبت داده‌های غلط در سامانه |
| | | | ضرورت افزایش تعامل سازمان اوقاف با دستگاه‌های بیرونی در موضوعات مختلف مربوط به وقف |
| | | | ضرورت تغییر الگوی برنامه‌ریزی در اوقاف و حرکت به سمت برنامه‌محوری در سطح موقوفه (موقوفه‌محور) به جای برنامه‌ریزی کلی و از بالا به پایین |
| | | | مسأله فساد، رانت و سوء استفاده از اطلاعات در سطوح مختلف مدیریت اوقاف |
| | | | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری |
| | | | عدم ثبات مدیریتی و تغییرات متعدد مدیران |
| | | | عدم تعامل بین بخشی در مجموعه‌های ستاد و اداره کل‌ها و اداره‌های شهرستان‌ها |
| | | | مشکلات در حوزه منابع انسانی نظیر ضعف در توانمندی‌ها، ضعف در انگیزش سازمانی، مدیریت دانش و الگوی ارتقا |
| | | | غلبه داشتن مدل‌های سهل‌الوصول اقتصادی و کم ریسک و با درآمد کم در سازمان اوقاف نظیر مدل اجاره‌داری |
| | | | عدم نقش‌آفرینی سازمان اوقاف در سیاست‌های کلان کشور و عدم سهم‌بری مشخص در حل مسائل اولویت‌دار |
| | | | عدم بهره‌برداری از موقوفات و توسعه فعالیت‌های اقتصادی بر اساس مطالعات آمایشی و بررسی علمی و جامع ملاحظات جغرافیایی و منطقه‌ای |
| | | | وجود دستگاه‌های مشابه و با مأموریت مشترک در حوزه امور خیریه (مثل کمیته امداد، بهزیستی، مؤسسات خیریه و وزارت کشور) |
| | | | عدم استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی وقف در جهان اسلام و فقدان برنامه در این موضوع |
| | | | عدم استفاده از ظرفیت‌های حوزه امور خیریه و تأمین مالی از طریق خیریه برای توسعه وقف |

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۲): شبکه مضامین به دست آمده

منبع: یافته‌های تحقیق

در مدل فوق، مسائل ناظر به سطح خرد به دنبال بررسی مسائل و مشکلات فرآیندی و اجرایی در مسیر تحقق بهره‌وری اقتصادی است و موضوعات اصلی آن شامل بازاریابی وقف و ایجاد موقوفات جدید، توجه به وقف جدید، صیانت از موقوفات، ایجاد منفعت اقتصادی، اجرای نیت و موقوفات احیا نشده می‌شود. در واقع به نظر می‌رسد اگر بخواهیم فعالیت‌های عمده سازمان اوقاف و امور خیریه در حوزه موقوفات^۷ را که مسائل اصلی سازمان در این فعالیت‌ها ایجاد شده‌اند را دسته‌بندی کنیم می‌توان آنها را به شش دسته اصلی گفته شده تقسیم کرد. یعنی بخشی از فعالیت‌های سازمان، در جهت ایجاد وقف‌های جدید و هدایت آنها به سمت نیات اولویت‌دار است. در گام بعدی باید به امر حفظ و صیانت از موقوفات پردازد. ایجاد منفعت از موقوفات کشور و احیاء موقوفات راکد فعالیت‌هایی است که منجر به تولید ثروت و درآمد از موقوفات کشور شده تا در نهایت در گام آخر اجرای نیت و هزینه درآمدها در راستای وقف‌نامه انجام شود.

در نقطه مقابل مسائل خرد، مسائل کلان قرار دارند که تأثیرگذاری آن به صورت فراگیر و کلی‌تر بر نهاد وقف احساس می‌شود که با توجه به دسته‌بندی مضامین پایه و تبدیل آن به مضامین سطح بالاتر، مسائل کلان نیز به دو دسته مسائل «ساختاری و اجرایی» و «نگاه کلان و فراسازمانی» تقسیم شدند. مسائل ساختاری، ناظر به فضای ساختاری حاکم بر سازمان است و نگاه کلان و فراسازمانی بر روی راهبردها و جهت‌گیری‌های کلان سازمان در افق پیشرو تأثیر می‌گذارد.

جدول شماره (۴) نتایج نهایی محاسبات مربوط به تاپسیس را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، عدم نقش‌آفرینی سازمان در سیاست‌های کلان و عدم سهم‌بری در حل مسائل کشور به عنوان مهم‌ترین مسأله از نظر مدیران و معاونان سازمان محسوب می‌شود.

جدول (۴): نتایج رتبه‌بندی نظام مسائل سازمان اوقاف و امور خیریه

| رتبه | مسأله | کد | CL |
|------|--|-----|----------|
| ۱ | عدم نقش‌آفرینی سازمان اوقاف در سیاست‌های کلان کشور و عدم سهم‌بری مشخص در حل مسائل اولویت‌دار | F1 | 0/751054 |
| ۲ | معطل ماندن و عدم استفاده از بخش مهمی از رقبات کشور با وجود ظرفیت بالا به علت نداشتن الگو و مدل احیاء موقوفات | E2 | 0/709766 |
| ۳ | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راکد | E3 | 0/705392 |
| ۴ | مشکلات در حوزه منابع انسانی نظیر ضعف در توانمندی‌ها، ضعف در انگیزش سازمانی، مدیریت دانش و الگوی ارتقا | S10 | 0/702131 |
| ۵ | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری | S7 | 0/696882 |
| ۶ | بازدارنده نبودن مجازات موقوفه‌خواری و تعرض به اموال وقفی | S8 | 0/666127 |
| ۷ | ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف | B2 | 0/664353 |
| ۸ | عدم بهره‌برداری از موقوفات و توسعه فعالیت‌های اقتصادی براساس مطالعات آمایشی و بررسی علمی و جامع ملاحظات جغرافیایی و منطقه‌ای | F2 | 0/664205 |
| ۹ | عدم آشنایی کافی مردم با چیستی وقف و ثمرات آن | B1 | 0/660478 |

| رتبه | مسأله | کد | CL |
|------|---|-----|----------|
| ۱۰ | ضرورت تغییر الگوی برنامه‌ریزی در اوقاف و حرکت به سمت برنامه‌محوری در سطح موقوفه (موقوفه‌محور) به جای برنامه‌ریزی کلی و از بالا به پایین | S5 | 0/644379 |
| ۱۱ | ضرورت به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی | M5 | 0/643121 |
| ۱۲ | ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و ... | M2 | 0/638089 |
| ۱۳ | ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم | B8 | 0/635078 |
| ۱۴ | فقدان راهبرد و برنامه و الگوی مؤثر برای بازاریابی وقف | B5 | 0/628785 |
| ۱۵ | عدم ثبات مدیریتی و تغییرات متعدد مدیران | S8 | 0/62457 |
| ۱۶ | عدم توجه به مدل‌های کسب‌وکار جدید نظیر کسب‌وکارهای اجتماعی در فعالیتهای اقتصادی بر روی موقوفات | M8 | 0/608405 |
| ۱۷ | ضعف در شناسایی موقوفات شناخته نشده و اثبات وقفیت آنها | S5 | 0/606076 |
| ۱۸ | عدم توجه به پیگیری‌های حقوقی برای خلع ید موقوفات تصرف شده توسط اشخاص حقوقی | E1 | 0/602983 |
| ۱۹ | عدم استفاده از فناوری‌های به روز در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات | M1 | 0/602439 |
| ۲۰ | گره‌های شرعی و قانونی در نحوه هزینه‌کرد درآمدهای وقف برای توسعه موقوفات | M7 | 0/60177 |
| ۲۱ | فقدان نسبی سازوکار مناسب در ارزیابی و اولویت‌بندی پروژه‌ها | M3 | 0/596904 |
| ۲۲ | ضرورت افزایش تعامل سازمان اوقاف با دستگاه‌های بیرونی در موضوعات مختلف مربوط به وقف | S4 | 0/595121 |
| ۲۳ | تأخیر بی‌مورد در اجرای نیاتی که درآمدهای آن ایجاد شده و نگه‌داشتن پول در حساب‌های موقوفات | N6 | 0/585476 |
| ۲۴ | مشکلات و موانع در مسیر دریافت سند موقوفات بدون سند و ثبت آنها | S4 | 0/573375 |
| ۲۵ | غلبه داشتن مدل‌های سهل‌الوصول اقتصادی و کم‌ریسک و بادآمد کم در سازمان اوقاف نظیر مدل اجاره‌داری | S11 | 0/571212 |
| ۲۶ | اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات | B4 | 0/568306 |
| ۲۷ | ضعف در سیستم حقوقی سازمان برای استفاده از وکلای ممتاز | S7 | 0/56356 |

| رتبه | مسأله | کد | CL |
|------|---|----|----------|
| ۲۸ | تصویر مخدوش و نامطلوب از وقف و سازمان اوقاف در میان دستگاه‌های دولتی به ویژه در سطح شهرستان و استان | B3 | 0/561833 |
| ۲۹ | فقدان عدالت محوری (نظیر برخورداری بیشتر مناطق محروم از درآمدهای موقوفات فاقد قید زمان و مکان) و شفافیت در اجرای نیت | N3 | 0/558845 |
| ۳۰ | عدم استفاده از ظرفیت‌های بین المللی وقف در جهان اسلام و فقدان برنامه در این موضوع | F4 | 0/555525 |
| ۳۱ | نحوه مدیریت کارآمد و اثربخش وجوه رسوب کرده در حساب‌های موقوفات | M4 | 0/552829 |
| ۳۲ | عدم تعامل بین بخشی در مجموعه‌های ستاد و اداره کل‌ها و اداره‌های شهرستان‌ها | S9 | 0/543792 |
| ۳۳ | ضعف در طراحی و اجرای راهکارهای مؤثر جهت صیانت از موقوفه‌خواری و تملک یا بهره‌برداری غاصبانه افراد حقیقی و حقوقی | S2 | 0/54236 |
| ۳۴ | ضعف در سیستم نظارت بر حسن اجرای نیت واقفین | N7 | 0/538411 |
| ۳۵ | کمبود نیروی متخصص و بودجه ناکافی برای بازاریابی و تبلیغ وقف | B6 | 0/529616 |
| ۳۶ | عدم توجه لازم به وقف‌های مشارکتی و خرد به منظور فراگیری وقف | J2 | 0/528117 |
| ۳۷ | تمرکز بیش از حد نیت‌های وقف بر موضوعات مذهبی و کم توجهی به سایر نیت | J4 | 0/52807 |
| ۳۸ | ضعف فنی در سامانه ثبت داده اوقاف (نظیر دشواری کار با نرم‌افزار، فقدان داشبوردهای مدیریتی و...) | S2 | 0/527071 |
| ۳۹ | عدم استفاده از ظرفیت‌های حوزه امور خیریه و تأمین مالی از طریق خیریه برای توسعه وقف | F5 | 0/518562 |
| ۴۰ | عدم استفاده از ظرفیت خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد برای اجرای نیت | N2 | 0/508987 |
| ۴۱ | عدم اولویت‌بندی موقوف‌علیهم بر اساس شدت نیاز و محرومیت | N5 | 0/508342 |
| ۴۲ | عدم رفتار امینانه برخی از بازیگران و نظارت ناکافی بر عملکرد آنها | M6 | 0/506277 |
| ۴۳ | عدم استفاده کافی از ظرفیت اقتصاد مقیاس برای عمل به اجرای نیت به منظور افزایش بهره‌وری | N1 | 0/5054 |
| ۴۴ | عدم آشنایی خیرین و واقفین با اولویت‌ها و نیازهای کشور و وقف در موضوعات جدید | J3 | 0/496705 |
| ۴۵ | وجود دستگاه‌های مشابه و با مأموریت مشترک در حوزه امور خیریه (مثل کمیته امداد، بهزیستی، مؤسسات خیریه و وزارت کشور) | F3 | 0/495471 |

| رتبه | مسئله | کد | CL |
|------|--|-----|----------|
| ۴۵ | وجود مسائل در دریافت اجاره‌بها از مستاجرین و ضمانت‌های ناکافی (مثلاً عدم دریافت ودیعه برای قرارداد اجاره) | M10 | 0/491617 |
| ۴۷ | وجود مشکلات در برگزاری مزایده برای اجاره موقوفات در الگوی موجود | M9 | 0/490733 |
| ۴۸ | ضعف در حفظ ارزش دارایی موقوفه در مقابل نوسانات قیمتی و... | S6 | 0/483487 |
| ۴۹ | عدم استفاده کافی از وقف‌های جدید نظیر وقف پول، سهام و اعتبار و... | J1 | 0/481119 |
| ۵۰ | قابلیت اتکا کم به داده‌های ثبت شده در سامانه اوقاف و ثبت داده‌های غلط در سامانه | S3 | 0/478253 |
| ۵۱ | تصدی‌گری سازمان اوقاف برای اجرای پروژه‌های اقتصادی | S1 | 0/477901 |
| ۵۲ | هدرروی منابع اجرای نیت به واسطه افراط در اجرای نیت | N4 | 0/476811 |
| ۵۳ | ضعف در طراحی راهکارهای مؤثر صیانت از موقوفات در مقابل سوانح طبیعی (نظیر زلزله، سیل و...) و ضعف در اجرای آنها | S1 | 0/467318 |
| ۵۴ | عدم اهتمام کافی برای تجلیل واقفین و خیرین و ارتباط اثربخش با آنها | B7 | 0/435 |
| ۵۵ | مسئله فساد، رانت و سوء استفاده از اطلاعات در سطوح مختلف مدیریت اوقاف | S6 | 0/394987 |
| ۵۶ | وجود بهره‌برداری‌های عقیم‌کننده موقوفه نظیر استفاده افراطی از زمین و کاهش قدرت خاک | S3 | 0/370795 |

منبع: یافته‌های تحقیق

محاسبه انجام شده در خصوص میانگین نظرات خبرگان نشان می‌دهد که ۱۱ مسئله نخست شناسایی شده در جدول فوق، دارای عددی بالاتر از ۷ است. از آنجایی که طیف مورد استفاده در این پژوهش، طیف نه تایی بوده است، می‌توان این طور نتیجه گرفت که ۱۱ اولویت شناسایی شده، از اهمیت بیشتری نسبت به بقیه برخوردار است. برای این که تحلیل‌های دقیق‌تری از مسائل سازمان به‌دست آوریم، می‌توان به بررسی میزان توافق پاسخ‌دهندگان در خصوص اهمیت یا فقدان اهمیت یک مسئله پرداخت. این امر با محاسبه پراکندگی پاسخ‌ها قابل تشخیص است. یعنی اگر واریانس پاسخ‌ها محاسبه شود، می‌توان به این سؤال پاسخ داد که تا چه قدر نظرات مدیران و پرسش‌شوندگان در

خصوصاً مسأله، به یکدیگر شبیه بوده است. هر چقدر میزان واریانس کمتر باشد، نشان‌دهنده اتفاق نظر آنها در خصوص میزان اهمیت آن مسأله است. برای این که مشخص شود در خصوص ۱۵ مسأله اصلی و دارای اولویت سازمان، چه میزان توافق وجود دارد، به جدول شماره (۵) می‌توان مراجعه کرد. در صورتی که رتبه توافق کمتر از ۱۵ باشد می‌توان گفت که میزان توافق در سطح بالایی در خصوص مسأله وجود دارد. همان‌طور که مشخص است، غالب مسائل با اهمیت، مورد توافق بالایی نیز قرار دارد.

جدول (۵): رتبه توافق در ۱۰ مسأله اول از نظر پاسخ دهندگان

| رتبه اهمیت | رتبه توافق | مسأله | نماد |
|------------|------------|--|------|
| ۱ | ۱۰ | عدم نقش‌آفرینی سازمان اوقاف در سیاست‌های کلان کشور و عدم سهم‌بری مشخص در حل مسائل اولویت‌دار | F1 |
| ۲ | ۴ | معطل ماندن و عدم استفاده از بخش مهمی از رقبات کشور با وجود ظرفیت بالا به علت نداشتن الگو و مدل احیاء موقوفات | E2 |
| ۳ | ۱۳ | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راکد | E3 |
| ۴ | ۱۴ | ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف | B2 |
| ۵ | ۷ | مشکلات در حوزه منابع انسانی نظیر ضعف در توانمندی‌ها، ضعف در انگیزش سازمانی، مدیریت دانش و الگوی ارتقا | S10 |
| ۶ | ۳۴ | عدم آشنایی کافی مردم با چیستی وقف و ثمرات آن | B1 |
| ۷ | ۳ | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری | S7 |
| ۸ | ۲۴ | بازدارنده نبودن مجازات موقوفه‌خواری و تعرض به اموال وقفی | Q8 |
| ۹ | ۲۳ | ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم | B8 |
| ۱۰ | ۵ | ضرورت به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی | M5 |
| ۱۱ | ۱۷ | فقدان راهبرد و برنامه و الگوی مؤثر برای بازاریابی وقف | B5 |
| ۱۲ | ۱۶ | ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و... | M2 |

| رتبه اهمیت | رتبه توافقی | مسأله | نماد |
|------------|-------------|---|------|
| ۱۳ | ۱۹ | عدم ثبات مدیریتی و تغییرات متعدد مدیران | S8 |
| ۱۴ | ۱۱ | ضرورت تغییر الگوی برنامه‌ریزی در اوقاف و حرکت به سمت برنامه‌محوری در سطح موقوفه (موقوفه‌محور) به جای برنامه‌ریزی کلی و از بالا به پایین | S5 |
| ۱۵ | ۹ | گره‌های شرعی و قانونی در نحوه هزینه‌کرد درآمدهای وقف برای توسعه موقوفات | M7 |

منبع: یافته‌های تحقیق

سازمان اوقاف و امور خیریه، یک سازمان نسبتاً بزرگ و دارای حوزه‌های فعالیتی مختلف است. از یک سو، در معاونت حقوقی این سازمان مسائل مربوط به ثبت وقفنامه، حل و فصل مسائل حقوقی و قضایی موقوفات و... دنبال می‌شود. در معاونت اقتصادی، جنس فعالیت‌ها در جهت ایجاد ثروت و ارزش‌افزوده است و موضوعاتی نظیر سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، فعالیت‌های اقتصادی و ایجاد بهره‌وری و... را دنبال می‌کنند. مأموریت معاونت فرهنگی موضوعات مربوط به اجرای نیت و هزینه درآمدها در راستای نیات موقوفات و همین‌طور فعالیت‌های تبلیغی و ترویجی برای ایجاد وقف‌های جدید است. مدیران پشتیبانی و منابع انسانی هم بخش مهمی از فعالیت‌های ستادی و مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارند. علاوه بر این چهار حوزه مدیریتی، مدیران کل استان‌ها نیز به عنوان بالاترین مقام مدیریتی وقف در سطح استان‌ها مورد توجه قرار گرفتند.

در جدول شماره (۶) مسائل سازمانی احصاء شده با برش اختصاصی این پنج گروه نشان داده شده است. عمده مسائل از منظر مدیران کل استان‌ها، در موضوع اقتصادی و اصلاح نظام تصمیم‌گیری و ساختار برنامه‌ریزی موقوفات است. همچنین اعتماد ناکافی مردم به وقف نیز به عنوان یکی از مسائل اولویت‌دار از منظر آنهاست. مسائل اولویت‌دار مدیران اقتصادی نیز تمرکزگرایی شدید، ضعف کارشناسی در بحث‌های اقتصادی، روش‌های تأمین مالی برای پروژه‌های توسعه موقوفات، ضرورت استفاده از فناوری برای افزایش بهره‌وری و... را شامل می‌شود. مهم‌ترین مسأله از نظر این مدیران، ضرورت اعطای اختیارات بیشتری از ستاد به سطوح اجرایی استانی و شهرستانی داده شود که این موضوع در مصاحبه‌های انجام شده نیز به خوبی مورد تأکید بود. تمرکزگرایی شدید در

تصمیم‌گیری‌های مربوط به سرمایه‌گذاری در ستاد، باعث کندی سیستم و سنگینی آن شده است. مدیران منابع انسانی نیز مباحث مختلفی را به عنوان اولویت بیان کرده‌اند. اما نکته قابل توجه در نظرات آنها، اولویت اول قراردادن مسأله انگیزه منابع انسانی است. مدیران حقوقی و مدیران فرهنگی نیز ترکیبی از موضوعات اقتصادی، مدیریتی و منابع انسانی را به عنوان اولویت ذکر کرده‌اند که در جدول شماره (۶) هشت مسأله اولویت‌دار در هر گروه از مدیران نشان داده شده است.

جدول (۶): مقایسه اولویت‌های اصلی نظام مسائل از منظر مدیران مختلف

| ردیف | مدیران کل | مدیران اقتصادی | مدیران پشتیبانی و منابع انسانی | مدیران حقوقی و اوقافی | مدیران فرهنگی |
|------|---|--|--|--|---|
| ۱ | ضرورت به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری | مشکلات در حوزه منابع انسانی نظیر ضعف در توانمندی‌ها، انگیزش سازمانی، مدیریت دانش و الگوی ارتقا | مشکلات در حوزه منابع انسانی نظیر ضعف در توانمندی‌ها، انگیزش سازمانی، مدیریت دانش و الگوی ارتقا | ضرورت به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی |
| ۲ | ضرورت تغییر الگوی برنامه‌ریزی در اوقاف و حرکت به سمت برنامه‌محوری در سطح موقوفه (موقوفه‌محور) به جای برنامه‌ریزی کلی و از بالا به پایین | ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و... | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راکد | ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم | ضرورت تغییر الگوی برنامه‌ریزی در اوقاف و حرکت به سمت برنامه‌محوری در سطح موقوفه (موقوفه‌محور) به جای برنامه‌ریزی کلی و از بالا به پایین |
| ۳ | ضعف علمی در سطح کارشناسی | ضرورت به‌کارگیری | عدم آشنایی کافی مردم با | عدم استفاده از فناوری‌های به | عدم استفاده از فناوری‌های به |

| ردیف | مدیران کل | مدیران اقتصادی | مدیران پشتیبانی و منابع انسانی | مدیران حقوقی و اوقافی | مدیران فرهنگی |
|------|--|---|--|--|---|
| | شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و ... | روش‌های نوین تأمین منابع مالی برای توسعه موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی | چیستی وقف و ثمرات آن | روز در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات | روز در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات |
| ۴ | عدم آشنایی کافی مردم با چیستی وقف و ثمرات آن | عدم استفاده از فناوری‌های به روز در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری | عدم ثبات مدیریتی و تغییرات متعدد مدیران | بازدارنده نبودن مجازات موقوفه‌خواری و تعرض به اموال وقفی |
| ۵ | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راكد | ذهنیت منفی و مخدوش عموم مردم از سازمان اوقاف | عدم ثبات مدیریتی و تغییرات متعدد مدیران | کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات راكد | ضعف در طراحی و اجرای راهکارهای مؤثر جهت صیانت از موقوفه‌خواری و تملک یا بهره‌برداری غاصبانه افراد حقیقی و حقوقی |
| ۶ | عدم توجه به مدل‌های کسب-وکار جدید نظیر کسب‌وکارهای اجتماعی در فعالیتهای اقتصادی بر روی موقوفات | ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم | معطل ماندن و عدم استفاده از بخش مهمی از رقبات کشور با وجود ظرفیت بالا به علت نداشتن الگو و | نحوه مدیریت کارآمد و اثربخش وجوه رسوب کرده در حساب‌های موقوفات | ملموس و عینی نبودن ثمرات و برکات وقف در زندگی مردم |

| مدیران فرهنگی | مدیران حقوقی و اوقافی | مدیران پشتیبانی و منابع انسانی | مدیران اقتصادی | مدیران کل | ردیف |
|--|---|--|--|--|------|
| | | مدل احیاء موقوفات | | | |
| کمیبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت احیای موقوفات را کد | تصدی‌گری سازمان اوقاف برای اجرای پروژه‌های اقتصادی | بازدارنده نبودن مجازات موقوفه‌خواری و تعرض به اموال وقفی | اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات | معطل ماندن و عدم استفاده از بخش مهمی از رقبات کشور با وجود ظرفیت بالا به علت نداشتن الگو و مدل احیاء موقوفات | ۷ |
| ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و... | اعتماد ناکافی خیرین به وقف به دلیل کارایی پایین موقوفات | ضعف علمی در سطح کارشناسی شهرستان و استان در خصوص مفاهیم اقتصاد وقف نظیر الگوهای افزایش بهره‌وری و... | نحوه مدیریت کارآمد و اثربخش وجوه رسوب کرده در حساب‌های موقوفات | مشکلات ساختاری و عدم انعطاف سازمانی در سازمان اوقاف مانند تمرکز مدیریتی برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری | ۸ |

منبع: یافته‌های تحقیق

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

وقف یکی از مهم‌ترین اجزاء در بخش سوم اقتصاد است که می‌تواند در بازتوزیع درآمدی به منظور کاهش آسیب‌ها و مشکلات در ابعاد مختلف به‌کار گرفته شود. مدیریت این نهاد مهم در کشور، با سازمان اوقاف و امور خیریه است. این سازمان با فراز و نشیب‌هایی در طول دهه‌های گذشته مواجه بوده است؛ اما مهم‌ترین مسأله‌ای که با آن دست و پنجه نرم می‌کند، بهره‌وری پایین موقوفات است. این پژوهش تلاش کرد تا نظام جامعی از مسائل سازمان اوقاف و امور خیریه را طراحی کرده تا به عنوان مبنایی برای طراحی راهبردها و برنامه‌های تحولی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و نظام مسائل احصا شده، می‌توان شش عامل زیر را به عنوان اهرم‌های اصلی

و نقاط تحولی در سازمان یاد کرد که در صورت پرداختن به این موضوعات، مسائل سازمان با سرعت و عمق بیشتری حل خواهد شد.

(۱) ارتقا انگیزه سرمایه انسانی

بخش مهمی از تحول در نظام منابع انسانی اوقاف، اصلاح نظام جبران خدمات است. مکانیسم انگیزشی در اداره موقوفات در نهاد وقف وجود دارد؛ یعنی اگر واقف مبلغی را برای اداره وقف برای متولی در نظر نگرفته باشد، یک دهم درآمد به متولی می‌رسد. به عبارت دقیق‌تر، حق الزحمه متولی معمولاً درصدی از درآمد وقف تنظیم می‌شود و این به معنی انگیزه بخشی به متولی برای تلاش بیشتر به منظور افزایش بهره‌وری وقف است. این در حالی است که برای کارمندان سازمان اوقاف که مسئولیت ستادی و یا صفی در اداره موقوفات و نظارت بر عملکرد متولیان را دارند، وجود ندارد. این جملات تنها نمونه‌ای از یکی از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران استانی اوقاف است: «تا زمانی که میزان و سطح انگیزش کارکنان سازمان ارتقا نیابد و به سطح سایر دستگاه‌ها نزدیک نشود، نباید انتظار معجزه داشت. وجود مشغله‌های ذهنی از جمله نداشتن امید برای داشتن مسکن مناسب و سازماندهی فرزندان و... مانع بزرگی در حفظ نیروهای کارآمد و جذب نیروهای متخصص خواهد بود».

اگر بتوانیم مکانیسم انگیزشی وقف که در درون نهاد وقف وجود دارد را به کارمندان و مدیران حوزه ستادی و صفی در کل ساختار سازمان از سازمان مرکزی گرفته تا اداره کل‌های استان و اداره‌های شهرستانی تسری بدهیم، می‌توانیم شاهد تلاش بیشتر نیروی انسانی در جهت افزایش بهره‌وری وقف باشیم. روشن است که بخشی از مکانیسم انگیزشی درونی و ناظر به نیت‌های الهی است. به این معنی که مدیران و کارمندان سازمان اوقاف برای نهاد وقف که به دنبال گسترش تعالیم دینی و آموزه‌های اسلامی و یا کمک به حل مسائل و مشکلات مردم به ویژه اقشار ضعیف و محروم، در حال فعالیت هستند و این می‌تواند منبعی برای انگیزه معنوی آنها باشد. اما سطح دیگری از مکانیسم انگیزه بخشی، انگیزه‌های مادی است که نباید از آن غفلت کرد. همان‌طور که برای متولیان اداره موقوفات، این مکانیسم وجود دارد، برای مدیران و کارمندان سازمان اوقاف نیز بدون تردید لازم است چنین مکانیسمی طراحی شود.

یکی دیگر از موضوعاتی که می‌تواند در حوزه ارتقا انگیزه سرمایه انسانی مؤثر باشد، استفاده از ظرفیت‌ها و استعدادها و پنهان‌سازی نیروی انسانی است. گاهی اوقات نیروی انسانی به واسطه این که سازمان از توانمندی‌های او بی‌خبر است و یا استفاده‌ای از آن نمی‌کند، دچار بی‌انگیزگی و بی‌میلی می‌شود. سازمان‌های سنگین و پیر، سازمان‌هایی هستند که تنها به بوروکراسی خود فکر می‌کنند و نیروی انسانی جز در ساختار محدود و معین و حیطه وظایف محوله به او، نباید کاری انجام دهد. در چنین فضایی حتی فکر و ایده‌های خلاقانه و بهره‌ورانه شنیده نمی‌شود و طبیعتاً انگیزه و تمایلی هم در نیروی انسانی برای فراتر رفتن از وظایف کاری وجود ندارد.

۲) نقش‌آفرینی در سیاست‌ها و برنامه‌های ملی به صورت فعال

هر چقدر سازمانی در عرصه‌های مختلف و مرتبط به او حضور فعال‌تر و جدی‌تری داشته باشد، بیشتر محل توجه مردم و مسئولین قرار می‌گیرد. حال سؤالی که اینجا می‌توان مطرح کرد این است که سازمان اوقاف که مدیریت قسمتی از دارایی‌ها و اموال کشور در اختیار اوست، آیا لازم است نقشی در سیاست‌های کلی کشور داشته باشد؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، دریافت این نقش منفعلانه است یا فعالانه؟ به این معنی که آیا سازمان اوقاف و امور خیریه باید منتظر باشد تا دستگاه‌های سیاستگذار و کلان‌کشور، برای تحقق برنامه‌ها و سیاست‌های کلی کشور سهمی را برای سازمان اوقاف و امور خیریه قرار دهند یا این که سازمان باید به شکل فعالانه‌ای مطالبه‌گری کرده و جایگاه خود را در میان سایر دستگاه‌های متولی امر، معلوم کند؟ به نظر می‌رسد تاکنون سازمان اوقاف رویکرد منفعلانه در تعیین جایگاه خود برای حل مسائل کشور داشته است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد به جز در سیاست‌های علم و فناوری و نقشه جامع علمی کشور در هیچ جای دیگری به موضوع وقف پرداخته نشده است. همین امر باعث شده است تا سازمان نقشی برای خود در سیاست‌ها و مسائل کشور قائل نباشد.

۳) تمرکززدایی و تفویض اختیار به سطوح استانی و شهرستانی

هم‌زمان با رویکردهای نوین در مدیریت سازمانی و روی کار آوردن رویکردهای انسان‌گرایانه و توجه به نیروی انسانی خصوصاً کارکنان، تفویض اختیار به عنوان یکی از بازوهای این رویکرد بتواند در اثربخشی سازمانی که دغدغه سازمان‌های امروزی به

دلیل محدودیت منابع است، به نوعی ارتباط داشته باشد (زمانی، هاشمی و وفایی نژاد، ۱۳۹۲، ص. ۳).

در این راستا لازم است که اختیارات بیشتری به سطح استانی و مدیران کل داده شده و تمرکززدایی از تصمیم‌گیری در سازمان مرکزی انجام شود. البته روشن است که سطح تفویض اختیار باید متناسب با نوع موضوع و مسأله بوده و همچنان در مورد برخی از مسائل کلان، سازمان مرکزی نقش اصلی تصمیم‌گیری را برعهده خواهد داشت.

۴) ارتقا و اصلاح تصویر سازمانی اوقاف و امور خیریه

مفهوم تصویر پیچیدگی‌های خاصی دارد. کاپریوتی^۸ آن را «بازنمایی ذهنی^۹ یک شیئی واقعی که در یک مکان مشخص فعالیت می‌کند» می‌داند. بیشتر نویسندگان آن را مجموعه‌ای از باورها و احساسات مبتنی بر یک رویکرد شناختی می‌دانند. کورنلیسون و تارپ^{۱۰} معتقدند تصویر مجموعه‌ای از معناست که توسط یک سوژه پدید می‌آید تا پاسخی در برابر یک یا تعدادی نشانه درباره‌ی یک مؤسسه ارائه دهد (Cornelissen & Thorpe, 2002, p. 175). یک باور عمومی بر آن است که تصویر سازمانی تنها می‌تواند از سوی ذینفعان یا مؤسسان ارائه شود. در این نگاه، تصویر، برآیندی از نشانه‌ها یا پیام‌هایی است که از سوی سازمان ارائه می‌شود و مورد تفسیر لحظه‌به‌لحظه‌ی ذینفعان قرار می‌گیرد. به همین خاطر آوناریوس^{۱۱} چنین نتیجه می‌گیرد که «تصویرسازان واقعی، عموم مردم‌اند» (Avenarius, 1993, p. 81). یک باور مشترک دیگر در مطالعات تصویر سازمانی، چندبعدی بودن^{۱۲} آن است. تصویر مبتنی است بر عوامل متنوعی مانند: اندازه‌ی سازمان، سودآوری، میزان تنوع‌گرایی آن، میزان آشنایی افراد با سازمان، ماهیت ادراکی اجتماع و روابط کارکنان، میزان مشارکت‌های خیریه‌ای^{۱۳} سازمان، کیفیت ادراکی محصولات (کالاها و خدمات)، و میزان تبلیغات سازمان (Turban & Greening, 1997, p. 660-663).

به نظر می‌رسد یکی از نکات مهم در ارتقا بهره‌وری سازمان اوقاف و امور خیریه، توجه ویژه و سرمایه‌گذاری برای احیا و ارتقا تصویر سازمانی در اذهان مردم و مسئولین است. مصاحبه‌های انجام شده با برخی از مدیران سازمان نشان می‌دهد که آنها تصویر سازمانی اوقاف در جامعه را مطلوب ارزیابی نمی‌کنند. همین امر باعث می‌شود که همکاری بین بخشی دستگاه‌های مختلف با سازمان اوقاف به پایین‌ترین سطح خود برسد.

از آنجایی که حوزه‌های فعالیت‌های سازمان اوقاف، بسیار متنوع و چند بخشی است، با دستگاه‌های بسیاری باید در تعامل و همکاری باشد تا بتواند به وظایف خود عمل کند. از سوی دیگر برخی از مشکلات دیگر باعث شده است تا نگاه مردم به مقوله وقف و سازمان اوقاف، مثبت و سازنده نباشد. این تصویر نامناسب در اذهان عمومی، تأثیرات خود را در کاهش وقف‌های جدید می‌گذارد.

۵) توسعه ابزارهای تأمین مالی و نهادسازی‌های مرتبط

در گذشته کمبود سرمایه مانع اصلی توسعه و پیشرفت مناطق کمتر برخوردار تلقی می‌شد و به این دلیل دور باطل توسعه برای این کشورها مطرح و راه خروج از آن نیز تزریق سرمایه و ثروت معرفی می‌شد. اما نگرش امروز کاملاً متفاوت است، به طوری که وجود سرمایه شرط لازم برای توسعه است نه شرط کافی. یکی از راهکارهای مناسب برای دست یابی به توسعه و پیشرفت اقتصادی، به‌کارگیری سیستم‌های مالی کارا جهت به جریان انداختن سرمایه‌های راکد و کم در جامعه است. زیرا سیستم‌های مالی کارا به واسطه کارکردهای اساسی خود، یعنی گردآوری پس‌اندازها از منابع متنوع خصوصی و هدایت آنها به سرمایه‌گذاری‌های تولیدی و مولد و نه صرفاً درآمدزا، ضمن روان کردن مبادله کالاها و خدمات، باعث کاهش ریسک و هزینه‌های تأمین سرمایه می‌شوند و در نهایت، به واسطه دو مجرای تراکم سرمایه و نوآوری‌های فنی، آثار قابل توجهی بر ایجاد فرصت‌های جدید شغلی و افزایش ظرفیت‌های درآمدی خواهند داشت.

یکی از نکات اصلی در این تحقیق تبیین جایگاه سازمان اوقاف و امور خیریه در نظام جامع اقتصاد وقف است. در مصاحبه‌های صورت گرفته اکثر ذی‌نفعان اعتقاد داشتند که جایگاه سازمان در سطح سیاست‌گذاری باید قرار گیرد. اما کارکردهای دیگری همچون تنظیم‌گری یا تسهیل‌گری نیز باید مدنظر قرار گیرد. اساساً سیاست‌گذاری بدون داشتن ابزارهای مناسب با ضمانت اجرایی امکان‌پذیر نخواهد بود. یکی از مهم‌ترین ابزارها برای اجرای سیاست‌ها، ابزارهای مالی است. تاکنون بیشتر از ظرفیت بودجه و درآمدهای موقوفات برای سیاست‌گذاری استفاده شده است. توسعه بازار سرمایه در کشور و برخی نهاد‌های نوین مالی امکان استفاده از ظرفیت را برای سازمان فراهم کرده است. توسعه

پلتفرم‌های تأمین مالی جمعی نیز در کنار بازار پول و سرمایه ظرفیت تأمین مالی مردمی را توسعه داده است.

یادداشت‌ها

۱. سایت خبر آنلاین - کد خبر ۸۲۱۴۰۸

2. European Foundation for Quality Management

3. 6 sigma model

4. Balanced Scorecard Measures

5. TOPSIS

6. Multiple Attribute Decision Making

۷. لازم به ذکر است که سازمان اوقاف و امور خیریه مأموریت‌های دیگری نیز دارد که بررسی آنها خارج از دامنه موضوعی این پژوهش است. به عنوان مثال سازمان اوقاف متولی اصلی بقاع متبرکه در کل کشور شناخته می‌شود.

8. Capriotti

9. mental representation

10. Cornelissen & Thorpe

11. Avenarius

12. multidimensional

13. charitable contributions

کتابنامه

آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۷). *تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)*. تهران: نگاه دانش.

آذر، عادل؛ بختیاری، حسین و محمدی، مهدی (۱۳۹۲). ارزیابی و مقایسه روش‌های عارضه‌یابی سازمان با رویکرد AHP فازی، *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۷ (۲). ۱۸۹-۲۱۳.

حلی، یحیی بن سعید (۱۴۰۵ ه.ق). *الجامع للشرائع*. قم: مؤسسه سید الشهداء العلمیه. خراسانی، آخوند محمدکاظم بن حسین (۱۴۱۳ ه.ق). *کتاب فی الوقف (للآخوند)*. قم: دفتر انتشارات اسلامی وابسته به جامعه مدرسین حوزه علمیه.

خیمینی، سید روح‌الله موسوی (۱۴۰۹ ق). *تحریر الوسيله*. قم: مؤسسه مطبوعات دارالعلم. رحیمی، صالح و راجی، سامان (۱۳۹۵). تحلیل و مقایسه متدولوژی‌ها و مدل‌های عارضه‌یابی در حوزه مدیریت منابع انسانی. *دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*. تهران.

زمانی، زهره؛ هاشمی، میترا و وفائی‌نژاد، محمد (۱۳۹۲). بررسی رابطه تفویض اختیار مدیران با رضایت شغلی کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. گرگان.

طباطبایی، سید صادق (۱۳۹۲). بررسی فقهی وقف پول. *مجله فقه*. ۲۰ (۷۵). ۱۰۷-۱۳۵.
طوسی، محمد بن علی بن حمزه (۱۴۰۸ ه.ق). *الوسيلة إلى نیل الفضيلة*. قم: انتشارات کتابخانه آیت الله مرعشی نجفی.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵ (۲). ۱۹۸-۱۵۱.

فاضل حسن‌آبادی، مهسا؛ محمدی‌الباسی، قنبر و رضایی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۴). شناسایی و مدل‌سازی انگیزه‌های به‌کارگیری نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در کسب‌وکارهای بزرگ ایرانی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۲ (۶). ۱۶۷-۱۹۴.

گلپایگانی، لطف‌الله صافی (۱۴۱۶ق). *هدایة العباد (للصافی)*. قم: دارالقرآن الکریم.
مسعودسینکی، سبیده و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۵). عارضه‌یابی سازمانی براساس مدل ویس‌بورد: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی تهران. *پیاورد سلامت*. ۱۰ (۶). ۴۶۹-۴۶۱.
موسویان، سیدعباس و نصرآبادی داود (۱۳۸۸). طراحی اوراق وقف بر مبنای عقد صلح وقف جهت تامین مالی طرح‌های عام‌المنفعه. *مطالعات اقتصاد اسلامی*. ۲ (۱). ۳۹ تا ۶۸.
نظری، رسول و علی، پناهیان‌آفرین (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۸ (۳۹). ۳۷-۵۰.

شمس، غلامرضا و بولوسار، کارلوس (۱۳۸۹). ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ۱ (۲). ۱۰۹ تا ۱۲۴.

Alexander Di Pofi, J. (2002). Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*. 15 (2). 156-168.

Avenarius, H. (1993). Introduction: image and public relations practice. *Journal of Public Relations Research*. 5 (2). 65-70.

Braun, Virginia, Clarke, Victoria, Using thematic analysis in Psychology (2006). *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2). 77-101.

- Cornelissen, J. & Thorpe R. (2002). Measuring a Business School's Reputation: Perspectives. Problems and Prospects. *European Management Journal*. 20 (2). 172-178.
- Fernandez Sergio, Rainey Hal G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *public administration review*. 66 (2). 168-176.
- Lok Peter & Crawford John, (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*. 15 (2). 108-124.
- Luna-Reyes, Luis Felipe, Andersen, Deborah Lines, (2003). Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: methods and models. *System Dynamics Review*. 19 (4). 271-296.
- Ryan, Grey W. & Bernard, H. Russell, (2003). Techniques to Identify Theme. *Field Method*. 15 (1). 85-109.
- Turban, D. B. & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*. 40 (3). 658-672.