Ma'rifat-e Eghtesād-e Islāmī _____ **2026, Vol. 17, No. 2, 265-287**

https://creativecommos.org/licenses/by-nc/4.0

doi 10.22034/marefateeqtesadi.2026.2021821

dor 20.1001.1.20422322.1405.17.2.12.0

Optimal Governance Strategies for Expanding *Waqf* (Endowments) as an Effective Instrument of Islamic Governance

Javad Nazari Moghadam / Assistant Professor, Guilan Studies Research Institute, University of Guilan
j.moghaddam@guilan.ac.ir
Mohammad Javad Ramezani / PhD in National Security, Supreme National Defense University
mj.ramezani@gmail.com

Received: 2026/02/12 - **Accepted:** 2026/07/01

Abstract

Waqf (Islamic endowment) has historically played a fundamental role in advancing the economic objectives of Islamic societies. Leveraging the potential of this Islamic institution to address contemporary economic challenges should be a priority for national policymakers. This study is an applied, qualitative research project that employs SWOT analysis to formulate optimal policy strategies for the *Waqf* sector. The central research question asks: What are the optimal operational governance strategies for the development of *Waqf*? The findings indicate that the current state of *Waqf* in Iran is "conservative"—characterized by weaknesses that outweigh strengths—though the available opportunities outnumber the threats. This reflects the status of a stable institution experiencing low growth. Based on the research findings, the primary recommended strategies for expanding *Waqf* within the framework of Islamic governance—derived from expert insights—include: reforming the management structure to ensure sound and robust administration of *Waqf* affairs; adopting modern, targeted, and awareness-raising communication methods; and optimizing the utilization of endowed assets by enhancing the productivity and efficiency of *Waqf* institutions.

Keywords: *Waqf*, *Waqf* Governance, Islamic Governance, Policy-making for *Waqf* Institutions.

JEL classification: D64, D69, P4.

معرفت اقتصاد اسلامی ——— سال هفدهم، شماره دوم، پیاپی ۳۴، بهار و تابستان ۱۴۰۵، ص ۲۶۵ـ۲۸۷

https://creativecommos.org/licenses/by-nc/4.0

doi 10.22034/marefateeqtesadi.2026.2021821

dor 20.1001.1.20422322.1405.17.2.12.0

نوع مقاله: ترویجی

راهبردهای مطلوب حکمرانی جهت گسترش وقف به‌مثابهٔ ابزار مؤثر حکمرانی اسلامی

جواد نظری مقدم / استادیار پژوهشکدهٔ گیلان‌شناسی دانشگاه گیلان j.moghaddam@guilan.ac.ir

محمدجواد رمضانی / دکتری امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی mj.ramezani@gmail.com

دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۳ ـ **پذیرش:** ۱۴۰۵/۰۴/۱۰

چکیده

وقف همواره نقشی اساسی در پیشبرد اهداف اقتصادی جوامع اسلامی داشته است. استفاده از ظرفیت این نهاد اسلامی جهت حل مشکلات اقتصادی کنونی، می‌تواند به‌مثابهٔ یکی از اولویت‌های سیاست‌گذاران کشور باشد. پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی و در زمرهٔ تحقیقات کیفی است که با استفاده از تحلیل SWOT و با هدف تدوین راهبردهای مطلوب سیاستی در حوزهٔ وقف انجام شده است. پرسش اصلی این پژوهش این است که راهبردهای عملیاتی و مطلوب حکمرانی در جهت تحقق توسعهٔ وقف چیست؟ یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که وضعیت کنونی وقف در ایران وضعیتی «محافظه‌کارانه» است که در آن نقاط ضعف بر نقاط قوت غلبه دارد؛ هرچند که فرصت‌های پیش رو بیشتر از تهدیدات است. این موقعیت بیانگر وضعیت یک نهاد پایدار برخوردار از رشد کم است. بر اساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین راهبردهای توصیه‌شده برای گسترش وقف در چارچوب حکمرانی اسلامی بر اساس نظرات خبرگانی عبارت‌اند از: اصلاح ساختار مدیریت صحیح و قوی در امور وقف، اتخاذ روش‌های نوین اطلاع‌رسانی صحیح، هدفمند و شناخت‌افزا و استفاده بجا از موقوفات از طریق افزایش بهره‌وری و کارایی مؤسسات وقفی.

کلیدواژه‌ها: وقف، حکمرانی وقف، حکمرانی اسلامی، سیاست‌گذاری نهاد وقف.

طبقه‌بندی JEL: D64، D69، P4.

مقدمه

دستیابی به الگوی مطلوب حکمرانی با هدف تحقق جامعهٔ پیشرفته مبتنی‌بر اندیشه و فرهنگ اسلامی، یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها و ضرورت‌ها در جامعهٔ امروز ایران به‌شمار می‌رود. امروزه استفاده از مفهوم حکمرانی در میان دانشگاهیان و مجریان کشور فراگیر شده است. اگر الگوی «حکمرانی خوب» را فرایند تدوین و اجرای سیاست‌گذاری در حوزه‌های مختلف مبتنی‌بر مشارکت دولت، جامعهٔ مدنی و بخشی خصوصی بدانیم؛ به‌گونه‌ای‌که ضمن تأمین نیازهای اساسی جامعه، به تحقق عدالت، امنیت و توسعهٔ پایدار منجر گردد (زارعی و آرائی، ۱۴۰۰، ص۷)، در این صورت با استفاده از تجربه تاریخی جامعهٔ اسلامی می‌توان به ظرفیت‌های موجود در برخی از عناصر هویتی و فرهنگی اسلام جهت تحقق الگوی «حکمرانی اسلامی» دست یافت. مفهوم حکمرانی اسلامی در واقع به دنبال ساختن یکی از مهم‌ترین روابط موجود در هر جامعه، یعنی رابطهٔ حاکمیت با جامعه در بستر مفاهیم اسلامی است. مختصات این رابطه بنا بر ارزش‌های هر جامعه تعیین می‌شود و معارف اسلامی مربوط به جامعه نیز درصدد ایجاد روابط خاصی در نظام پیروی اجتماعی است (امامی و جوادی، ۱۴۰۰، ص۴۳).

طراحی و احیای تمدن نوین اسلامی در بستر حکمرانی اسلامی مبتنی‌بر مبانی ارزشی و اصول اساسی اسلام که به‌صورت جامع و جهانی ارائه شود و متناسب و پاسخ‌گوی همهٔ شئون، نیازها و ظرفیت‌های بشر باشد، از اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران است. بی‌تردید یکی از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به جایگاه مطلوب تمدن اسلامی، تجلی روحیهٔ انفاق، ایثار، فداکاری و نیکوکاری در قالب سنت حسنهٔ وقف به‌مثابهٔ یکی از ابزارهای مؤثر حکمرانی اسلامی است.

وقف به‌عنوان یکی از آموزه‌های محوری در ادیان الهی به‌خصوص دین مبین اسلام مطرح شده و در فرهنگ ایرانی اسلامی نیز در قالب یک سنت ارزشمند مطرح بوده است (ر.ک: ابوسعید، ۱۳۷۸، شهابی، ۱۳۴۳ق)، و می‌توان این صدقهٔ جاریه را مصداقی از ایثار اجتماعی و یکی از ابزارهای مؤثر حکمرانی اسلامی برشمرد که آثار فردی، گروهی و اجتماعی و ثمرات دنیوی و اخروی بی‌شماری را مترتب است. موقوفات در تأسیس و تداوم حیات نهادها و مراکز فرهنگی اقتصادی و اجتماعی تأثیرات فراوانی داشته و توانسته‌اند در دوره‌های مختلف تاریخ منشأ آثار اجتماعی اقتصادی و فرهنگی باشد.

ارزش‌های دینی ضامن سعادتمندی جامعهٔ اسلامی در زمینه‌های مادی و معنوی است. وقف نیز به‌عنوان یکی از جلوه‌های فرهنگ ناب اسلامی، می‌تواند جامعهٔ فعلی را به سمت آرمان‌های مورد نظر رهنمون ساخته و بسیاری از معضلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه را برطرف سازد و ضمن کمک به ایجاد رفاه عمومی زمینهٔ زدودن فقر و محرومیت از جامعه را فراهم نماید (حائری، ۱۳۸۰، ص۴۲۱). یکی از موانع این مسیر، کم‌رنگ شدن فرهنگ وقف و عدم آشنایی مردم با احکام فقهی، ماهیت و به‌ویژه کارکردها و ثمرات وقف در جامعه است.

وقف با کارکردهای متنوع خود و جایگاه ویژه‌اش در فرهنگ تشیع از جنبه‌های مختلف جامعه‌شناختی، اقتصادی، تاریخی، کالبدی، فرهنگی، سیاسی و... می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. موقوفات در تأسیس و تداوم حیات نهادها و مراکز دینی، مذهبی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی عام‌المنفعه تأثیر فراوانی داشته و منشأ اثرات فراوان بوده‌اند. امروزه حتی در کشورهای غربی بخشی از شاخص‌ترین مراکز علمی و دانشگاهی موقوفه هستند (فزیع، ۱۳۸۶، ص۳۴۴).

مناطق مختلف ایران اسلامی مملو از موقوفاتی است که خیرین در طول تاریخ با نیات و مقاصد مختلفی به‌منظور رفع نیازهای جامعه و خیررسانی به مردم از خود بر جای گذاشتند. شواهد تاریخی و گزارش منابع رسمی از وجود فرهنگ وقف در تاریخ و جامعهٔ ایرانی در سطح وسیعی حکایت می‌کند. کارآمدی ساختاری نهادهای متولی و اثرگذاری شیوه‌های مدیریتی و اجرایی می‌تواند ثمرات عینی وقف برای آحاد مردم جامعه و بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی را افزایش دهد و نیز استفاده از روش‌های به‌روز و اثربخش تبلیغی و فرهنگی می‌تواند آگاهی و اقبال مردم نسبت به وقف در شقوق مختلف آن را گسترش دهد.

نظر به اهمیت فرهنگ وقف در اسلام و ضرورت بازتولید فرهنگ اسلامی وقف در جامعه و معرفی و فرهنگ‌سازی در این حوزه، مطالعه و مداقه در زمینهٔ چگونگی ابعاد و کیفیت وقف‌ها، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در جهت بهبود روند کمی و کیفی وقف در جامعه ضروری به نظر می‌رسد. علی‌رغم ظرفیت‌های حاکم در جامعه و زمینه‌های فرهنگی و تاریخی، روند ثبت موقوفات در کشور چندان چشمگیر نیست. با توجه به عدم مطلوبیت وضع میزان وقف و موقوفه‌ها بررسی روند کیفی و بهبود وضعیت کمی و کیفی آن و آیندهٔ پیش رو بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از روش‌های مناسب برای سیاست‌گذاری مطلوب استفاده از تحلیل محیطی مبتنی‌بر شناخت ظرفیت‌ها و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در سازمان است؛ ازاین‌رو در این پژوهش تلاش می‌شود تا ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در حوزهٔ نهاد وقف زمینهٔ نیل به الگوی سیاست‌گذاری و حکمرانی مطلوب و ارائهٔ راهکارهایی جهت برون‌رفت از مشکلات و مسائل سازمان و نیز استفاده از نقاط قوت‌ها و فرصت‌ها در جهت اهداف تعیین‌شدهٔ سازمانی را فراهم نمود.

پیشینهٔ پژوهش

در مورد موضوع و پدیدهٔ وقف آثار و اسناد بی‌شماری در طول سالیان اخیر در حوزه‌های مختلف نگارش یافته است که در موارد اخیر، بیش از آنکه به ابعاد مفهوم‌شناسی و نظری حوزهٔ وقف تأکید شود، سعی شده است به ابعاد عملیاتی، کاربردی و سیاست‌گذارانهٔ حوزهٔ وقف معطوف شود، لذا در ادامه گزارش مختصری از پژوهش‌های اصلی و مرتبط انجام‌شده بیان می‌شود.

سیدمحمد سیدحسینی، تقی ابراهیمی سالاری و آزاده مظلوم خراسانی (۱۳۹۲)، در پژوهش خود با عنوان «بهبود روش‌های مدیریت در سازمان اوقاف و اثر آن بر افزایش بهره‌وری در حوزهٔ وقف»، به بررسی تأثیر اصلاح و یا بهبود روش‌های مدیریت فعلی اوقاف و اموال موقوفه بر افزایش بهره‌وری سازمان اوقاف در راستای اهداف واقفان در زمینهٔ رفاه اجتماعی و اقتصادی پرداختند. روش این پژوهش پیمایشی بوده است. جامعهٔ آماری تحقیق شامل سه گروه: ۱. اعضای هیئت علمی و دانشجویان؛ ۲. کارکنان و کارشناسان دستگاه‌ها؛ ۳. کارشناسان مذهبی. گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه با نمونهٔ ۱۱۰ نفری از جامعهٔ آماری صورت گرفته است. قلمرو مورد استفاده این تحقیق، شهرستان مشهد بوده و لازم به ذکر است که در این تحقیق نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و گلوله‌برفی بوده است. برای بررسی رابطهٔ بین «بهبود روش‌های مدیریتی اوقاف و اموال موقوفه» و «افزایش بهره‌وری حوزهٔ وقف» از روش رگرسیون استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بهبود روش‌های مدیریتی فعلی حاکم بر اموال موقوفه در سازمان اوقاف بر میزان بهره‌وری در حوزهٔ وقف اثرگذار است و تأثیر مثبتی دارد.

رستم‌زاده و نصیرآبادی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با رویکردی توصیفی ـ تحلیلی به بررسی تأثیر وقف به‌عنوان یکی از شیوه‌های تأمین مالی توسعهٔ بهداشت در ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد جلب مشارکت‌های مردمی و جذب کمک‌های خیرین و واگذاری امر بهداشت و درمان به مردم به‌صورت غیرانتفاعی و عام‌المنفعه و وقف می‌تواند در جهت توسعهٔ اقتصادی و اجتماعی تأثیرگذار باشد.

مصباحی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «وقف به‌مثابهٔ منبع تأمین مالی خرد اسلامی؛ ارائهٔ الگوی تشکیل مؤسسات تأمین مالی خرد وقفی در کشور»، با استفاده از نهاد وقف در اقتصاد اسلامی، الگویی بومی برای مؤسسات تأمین مالی خرد ارائه کرده و آن را مورد تجزیه‌وتحلیل قرار می‌دهد. در واقع، ضمن طرح الگوی پیشنهادی و تبیین روش‌های تجهیز منابع مالی برای مؤسسه (شامل وقف اموال منقول و غیرمنقول، وقف سهام، وقف پول و انتشار اوراق وقف پولی و اوراق وقف گروهی) و همچنین بیان روش‌های تخصیص منابع (عقود مبادله‌ای، مشارکتی و قرض‌الحسنه)، امکان‌سنجی فقهی و ضرورت اقتصادی تشکیل چنین مؤسساتی در کشور را مورد بحث قرار می‌دهند. علاوه بر این، مزیت‌ها و چالش‌های مورد انتظار از الگوی پیشنهادی را نیز مورد بحث قرار داده و تلاش می‌کنند با استفاده از ادبیات تأمین مالی خرد، راهکارهایی به‌منظور به حداقل رساندن این مشکلات ارائه نمایند. یافته‌های این تحقیق که بر اساس تحلیل‌های نظری به‌دست آمده‌اند، نشان می‌دهد نهاد وقف در اقتصاد اسلامی این ظرفیت فقهی ـ اقتصادی را دارد که به‌عنوان منبع درآمدی برای مؤسسهٔ تأمین مالی خرد در نظر گرفته می‌شود.

فلاح، جعفری و عبادی (۱۳۹۹) در مقالهٔ خود با عنوان «ارائهٔ مدلی برای بررسی و تبیین نقش وقف بر اندازهٔ دولت در اقتصاد با تأکید بر نقش کارآفرینی اجتماعی»، به دنبال بررسی، شناسایی و تبیین تأثیر وقف بر اندازهٔ دولت در اقتصاد هستند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی ـ پیمایشی است و برای تجزیه‌وتحلیل

متن مصاحبه‌ها و پیشینهٔ تحقیق از روش تحلیل تم (روش کیفی) استفاده شده، و برای تحلیل پرسش‌نامه و بررسی نقش کارآفرینی اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی، معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس به‌کار رفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که برای کوچک‌سازی دولت با وقف باید عوامل اجتماعی شامل «آموزشی» و «فرهنگی» و عوامل فرایندی شامل «عمرانی» و «بهداشت و درمان» به‌عنوان شتاب‌دهندهٔ وقف در نظر گرفته شوند و بر نقش کارآفرینی اجتماعی در کوچک‌سازی دولت به‌عنوان یک متغیر میانجی توجه و تأکید شود.

در پژوهش‌ها و مطالعات داخلی، تحقیقات متنوعی در قالب کتاب، پایان‌نامه، طرح‌های پژوهشی و مقاله‌های متعددی در حوزهٔ مفهوم‌شناسی تاریخ‌پژوهی و کارکردی وقف در طول دهه‌های اخیر نگارش یافته است (اصیلی، ۱۳۷۳)؛ همچنین از سال‌های گذشته مقالات و پژوهش‌هایی در حوزهٔ آسیب‌شناسی ابعاد مختلف وقف مورد واکاوی قرار گرفته است، ولی در مورد راهبردپژوهی و ترسیم الگوهای سیاستی و تدوین راهبردهای کلان حوزهٔ وقف کار شایانی صورت نپذیرفته است، و نیاز است اساتید و صاحب‌نظران حوزوی، دانشگاهی و مؤسسات پژوهشی، در ابعاد کلان ملی و محلی، اقدام به پژوهش‌های نسل جدید حوزهٔ وقف گام بردارند و بعد از دو نسل مفهوم‌شناسانه و آسیب‌شناسانه، تمرکز خویش را بر روی ترسیم راهبردها و تدوین الگوهای سیاست‌گذرانه معطوف کنند، لذا این پژوهش به‌عنوان یکی از اولین پژوهش‌های صورت‌گرفته در این عرصه پرداخته است و از این جهت پژوهشی نوآورانه و بدیع محسوب می‌گردد؛ ازاین‌رو این تحقیق می‌تواند گام مهمی در جهت آغاز یک حرکت بزرگ به‌منظور نیل به یک الگوی سیاستی مطلوب برای توسعهٔ وقف در جامعهٔ امروز باشد.

تعریف مفاهیم

حکمرانی اسلامی: تا کنون تعاریف متفاوتی در خصوص حکمرانی ارائه شده است. در فرهنگ آکسفورد حکمرانی به معنی «فعالیت یا روش حکم راندن، اعمال کنترل یا قدرت بر فعالیت‌های زیردستان، نظامی از قوانین و مقررات» تعریف شده است (میدری و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص۱۹۳ـ۱۹۴). همچنین بر اساس تعریف بانک جهانی حکمرانی به معنی شیوه‌ای است که با آن قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی کشور برای توسعه اعمال می‌گردد (زارعی و آرائی، ۱۴۰۰، ص۱۰).

مفهوم حکمرانی خوب از جمله مفاهیم نوپدیدی است که امروزه در ادبیات حوزهٔ سیاست و مدیریت استفاده می‌شود. حکمرانی خوب در واقع به‌عنوان فرایند مشارکتی توسعه قلمداد می‌گردد که در جامع مدنی امکان تحقق دارد و به‌مثابهٔ الگویی است که در آن سیستم به‌عنوان انتقال‌دهنده و مدافع خواست‌های مردمی مشارکت شهروندان را تقویت و دولت‌ها را به پاسخ‌گویی تشویق و حتی ملزم می‌نماید. بخش غیردولتی و خصوصی با در دست داشتن عوامل اقتصادی و سرمایه‌گذاری و تولید ناخالص ملی و بالا بردن سهم مردمی در آن و از بین بردن چالش‌ها و تنگناها و بخش دولتی با ایجاد تسهیلات و بسترهای فعالیت عمومی و تقویت آن در توسعهٔ اقتصادی و اجتماعی و گسترش عدالت اجتماعی تلاش نماید (زارعی و آرائی، ۱۴۰۰، ص۸).

تحقق الگوی حکمرانی خوب نمی‌تواند بر اساس یک نسخهٔ استاندارد و واحد باشد، بلکه می‌تواند بنا به اقتضائات تاریخی و فرهنگی هر منطقهٔ جغرافیایی از ویژگی‌ها و شاخصه‌هایی خاصی برخوردار باشد. همهٔ کشورها بایستی حق داشته باشند گونه‌های ملی متعلق به خود را در زمینهٔ حکمرانی خوب تعیین کنند که تجربه تاریخی آنها را مدنظر قرار دهد و بر مبنای نظام‌ها، فرهنگ‌ها و ارزش‌های بومی ساخته شود. بر این اساس، در چارچوب فرهنگ اسلامی حکمرانی مبتنی‌بر اسلام ویژگی‌های خاصی خود را دارد و مبتنی‌بر آموزه‌های دینی است. حکمرانی اسلامی را می‌توان زمینه‌سازی برای توسعه و تعمیق عقلانیت تهذیب‌یافته، اخلاق و معنویت‌گرایی دینی و رشد، تعالی و سعادت انسان و همچنین گسترش برخورداری از زندگی با نشاط، ایمن، سالم، عادلانه، آزاد و کریمانه دانست (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰). در فرهنگ اسلامی و در حکمرانی اسلامی، اهداف و سیاست‌های حاکمیت، شیوه‌ها و روش‌های حکمرانی، نقش و مشارکت مردمی، نظامات اداری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در چارچوب آموزه‌های اسلامی و تجربه تاریخی مسلمانان شکل می‌گیرد. یکی از این تجربیات تاریخی سنت حسنه و مردمی وقف است که به‌مثابهٔ یکی از ابزار حکمرانی نقش مهمی در ارائهٔ خدمات اجتماعی در سطح وسیعی داشته و شناخت ابعاد و تأثیر و کارکرد آن می‌تواند به تحقق الگوی حکمرانی مطلوب مبتنی‌بر تجربه تاریخی جوامع اسلامی در شرایط امروز کمک نماید.

سیاست‌گذاری فرهنگی مطلوب در چارچوب حکمرانی اسلامی

سیاست‌گذاری فرهنگی عبارت است از تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف همکاری‌های فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی که یونسکو با ارائهٔ مفهوم توسعهٔ فرهنگی آن را برای اولین بار مطرح کرد (همایون و جعفری، ۱۳۸۷، ص۱۵). همچنین سیاست‌گذاری فرهنگی به ارادهٔ دولت در ایجاد یا تحکیم و یا تغییر مقررات و تنظیمات در عرصهٔ فرهنگ معطوف است که چنین اراده‌ای می‌تواند سلبی یا ایجابی باشد (وحید، ۱۳۸۶، ص۲۲۸). از دیدگاه علم سیاست‌گذاری سیاست فرهنگی مقوله‌ای است دارای اهمیت راهبردی که بر توسعهٔ پایدار اثر می‌گذارد و در واقع بخش اساسی آن است (اشتریان، ۱۳۹۱، ص۱۰).

سیاست‌گذاری فرهنگی دولت در دو سطح قابل توجه است: سطح اول که به آن Cultural Politics می‌گویند، به‌طور عام بر ارزش‌ها و اصولی اطلاق می‌شود که انسان‌ها را در مسائل فرهنگی هدایت و راهنمایی می‌کند. درحقیقت این سیاست‌ها اصول کلی دربارهٔ اهداف اصلی و غایی در حوزهٔ فرهنگ را ارائه می‌دهند؛ سطح دوم، خط‌مشی‌های فرهنگی است. این خط‌مشی‌ها عینی‌تر بوده و تدابیر و راهکارهای اجرایی را در اختیار دست‌اندرکاران قرار می‌دهد که تصمیمات و اقدامات آنان بر زندگی مردم تأثیرگذار است (ذکایی، شفیعی و سادات، ۱۳۸۹، ص۹۱ـ۹۲).

سیاست‌گذاری فرهنگی در مجموعه دستورالعمل‌های سیستماتیک و هدایت‌کننده بازنمود می‌یابد که توسط سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان اتخاذ می‌شود. اغلب، سیاست‌گذاری فرهنگی به‌عنوان هزینه کردن پول

در جهت یک هدف فرهنگی خاص معنا می‌شود، اما این مسئله بسیار قابل بحث است. گاهی اوقات، سیاست فرهنگی در تصمیماتی در مورد دیگر حوزه‌ها و معضلات جامعه تعبیه می‌شود؛ حوزه‌هایی چون آموزش‌وپرورش، محیط‌زیست، سلامت، ساخت اجتماع یا توسعهٔ اقتصادی. این موضوع شامل سیاست‌های مالیاتی نیز می‌شود. سیاست‌های مربوط به قانون کپی‌رایت و مالکیت فکری و فرهنگی با توسعهٔ تکنولوژی‌های نوین و معناهای مختلف مالکیت عمومی و خصوصی در فرهنگ‌های گوناگون، پیچیده‌تر شده است. سیاست فرهنگی از پیمان‌های تجاری گرفته تا کمک‌های مالی دولت به بخش املاک و ساختمان، از آزادی بیان گرفته تا بخش حمل و نقل را دربر می‌گیرد (رجب‌زاده، ۱۳۸۰). بر این اساس، می‌توان گفت سیاست‌گذاری در حوزهٔ وقف نوعی از سیاست‌گذاری فرهنگی است.

روش پژوهش

روش تحقیق بر مبنای ماهیت، «کیفی» و از حیث داده‌ها، «توصیفی ـ تحلیلی» است. هدف تحقیق، کاربردی و توسعه‌ای است. سیاست‌گذاری مطلوب جز از طریق شناخت ظرفیت‌ها و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در سازمان میسر نیست. ازاین‌رو در این پژوهش با اتکا بر روش تحلیل SWOT، ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات در حوزهٔ نهاد وقف زمینهٔ نیل به الگوی سیاست‌گذاری مطلوب و ارائهٔ راهکارهایی جهت برون‌رفت از مشکلات و مسائل سازمان و نیز استفاده از نقاط قوت‌ها و فرصت‌ها در جهت اهداف تعیین‌شدهٔ سازمانی فراهم می‌شود. از روش ماتریس سوات «SWOT» برای سنجش موقعیت مکانی و ارائهٔ راهبرد مناسب استفاده شده است. تجزیه‌وتحلیل SWOT یکی از ابزارهای ساده و درعین‌حال قدرتمند جهت تدوین استراتژی است که به ما کمک می‌کند با در نظر گرفتن تمامی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، یک استراتژی قوی برای سازمان تدوین گردد. با استفاده از این تکنیک می‌توان عوامل داخلی و خارجی و همچنین پتانسیل فعلی و آیندهٔ سازمان مورد بررسی قرار گیرد. نقاط قوت و ضعف از عوامل داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها از عوامل خارجی مرتبط با سازمان به‌شمار می‌روند.

گردآوری اطلاعات تا سطح اشباع نظری و به‌صورت انتخاب هدفمند انجام شده و در انتخاب خبرگان علاوه بر سنوات خدمتی و جایگاه سازمانی و تحصیلات مرتبط با موضوع، شناخت دقیق نسبت به مسئلهٔ وقف و ساختار اوقاف مدنظر بوده است. در این تحقیق تلاش می‌شود تا با استفاده از روش مصاحبه و نیز ارائهٔ پرسش‌نامه به مدیران و کارشناسان آشنا در زمینهٔ وقف، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با سازمان استخراج شود. همچنین تجزیه‌وتحلیل اطلاعات با روش میانگین رتبه‌ای و با استفاده از آزمون فریدمن با نرم‌افزار «SPSS» انجام شده و سنجش میزان روایی یافته‌های تحقیق نیز با آزمون آلفای کرونباخ استخراج شده است.

روایی پرسش‌نامه‌ها

برای تعیین CVR از پنج خبره درخواست شد تا از میان عوامل احصاشده هر عامل را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است، ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند؛ سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول ذیل محاسبه گردید:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

نرخ روایی یا CVR-Rate پرسش‌نامه برابر است با ۹۹٪ و عوامل کمتر از این عدد از پرسش‌نامه حذف و نهایتاً ۸۰ عامل در پرسش‌نامهٔ نهایی منظور شد.

یافته‌های پژوهش

بررسی وضعیت موجود اوقاف

در مجموع بر اساس مصاحبه‌های صورت‌گرفته با مدیران و مسئولان و کارشناسان اوقاف استان گیلان و تجمیع و ترکیب نکات بیان‌شده، تعداد ۱۰ نقطهٔ قوت، ۳۴ نقطهٔ ضعف، ۱۹ فرصت و ۱۷ تهدید شناسایی شد. مجموع تمام ۸۰ عامل طی پرسش‌نامه‌ای استاندارد میان خبرگان توزیع شد و وزن و اهمیت هریک از عوامل به تفکیک مشخص و رتبه‌بندی شد که نتایج به شرح ذیل است:

جدول ۱: رتبه‌بندی عوامل داخلی و محیطی بر اساس اهمیت

رتبه‌بندی عوامل داخلی بر اساس اهمیت			
ردیف	نام عامل	کد عامل	میانگین امتیاز
۱	مردمی بودن و مشارکتی بودن ساختار وقف و مدیریت غیردولتی و دغدغهٔ مدیران و متولیان وقف نسبت به نیات واقفین	S۱	۴/۷۳
۲	امکان خدمات‌دهی اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و رفع نیازهای درمانی، آموزشی، اقتصادی و اجتماعی از طریق وقف در چارچوب نیت واقف	S۲	۴/۶۴
۳	امکان تعریف اولویت‌ها و نیازهای جدید برای رفع مشکلات در حوزهٔ مصارف وقف (متناسب‌سازی نیات وقف با نیازها و اقتضائات امروز)	S۳	۴/۶۴
۴	درآمد مستمر اقتصادی و قابلیت برنامه‌ریزی داشتن	S۹	۴/۵۵
۵	ارتباط مدیران اجرایی اوقاف با بدنهٔ مردمی مساجد و بقاع متبرکه	S۸	۴/۳۶
۶	خودکفا بودن، استقلال، پردرآمد بودن برخی موقوفات و امکان سرمایه‌گذاری و سودآوری اقتصادی در موقوفات	S۱۰	۴/۱۸
۷	وجود برخی آیین‌نامه‌ها و قوانین و ابزارهای نظارتی و اهرم‌های قانونی و مقرراتی حمایت‌کننده از موقوفات	S۶	۴/۱۰
۸	اهتمام ستاد به احیای موقوفات و وجود نیروهایی مذهبی و دغدغه‌مند نسبت به وقف	S۷	۴/۰۹
۹	سابقه و پیشینهٔ وقف و وجود تجربه‌ای طولانی در مدیریت و بهره‌مندی از موقوفات	S۴	۴/۰۹
۱۰	پشتوانهٔ مستند و مکتوبات تاریخی در زمینهٔ وقف	S۵	۳/۸۲

۱۱	ضعف در استفاده از ابزارهای رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی جهت تبلیغ و ترویج فرهنگ وقف و ضعف در جذب مشارکت‌های مردمی به‌سوی وقف	۱۲W	۴/۶۴
۱۲	ضعف کمی و کیفی نیروی انسانی در سازمان	۷W	۴/۵۵
۱۳	فرایند بروکراتیک و زمان‌بر دریافت اجارات و نقل و انتقال و پذیره‌نویسی و قوانین دست‌وپاگیر پیش روی سرمایه‌گذاران و ترس سرمایه‌گذار از سرمایه‌گذاری در حوزهٔ املاک وقفی	۱W	۴/۴۵
۱۴	عدم شفافیت در خصوص درآمد حاصل از موقوفات و چگونگی هزینه‌کرد آن	۱۰W	۴/۴۵
۱۵	مشکلات سازمانی داخلی (حقوق ناکافی نیروی انسانی، بی‌انگیزگی، عدم تکمیل چارت تشکیلاتی و...)	۸W	۴/۳۶
۱۶	ضعف در آگاهی‌بخشی عمومی نسبت به وقف و وظایف و مسئولیت اوقاف	۲۴W	۴/۳۶
۱۷	ضعف دانشی و تقنینی در زمینهٔ تبدیل به احسن نمودن موقوفات	۲۹W	۴/۲۷
۱۸	ضعف دانش و عدم اشراف متولیان بقاع و موقوفات و برخی از کارگزاران به قوانین و مقررات مدنی و مسائل شرعی در حوزهٔ وقف	۶W	۴/۲۷
۱۹	توجه بیش از اندازه به شاخص‌های کمی در زمینهٔ وقف در مقایسه با شاخص‌های کیفی	۱۸W	۴/۲۷
۲۰	فقدان برنامهٔ بلندمدت و میان‌مدت	۱۵W	۴/۲۷
۲۱	عدم توجه به نیات واقفین و اختلاف میان اوقاف و برخی از متولیان موقوفات و بقاع متبرکه	۱۱W	۴/۱۸
۲۲	اعمال سلیقه در سطوح سازمانی و مدیریتی و تغییر یافتن رویکردها، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان اوقاف در کشور با تغییر مدیران	۳W	۴/۰۹
۲۳	عدم انطباق برخی ابلاغیه‌ها و دستورالعمل‌های اوقاف با اقتضائات شهرستان‌ها	۱۶W	۴/۰۹
۲۴	عدم تناسب نیت برخی واقفین با نیازها و اقتضائات روز جامعه	۲۱W	۴/۰۹
۲۵	اختلاف با سازمان میراث فرهنگی، منابع طبیعی، شهرداری‌ها و محیط‌زیست و دیگر سازمان‌های مرتبط	۳۴W	۴/۰۹
۲۶	نگاه انتقادی گروه‌های مرتبط با اوقاف نظیر مستأجران، مردم، سرمایه‌گذار، نیروی انسانی و هیئت امنا نسبت به سازمان	۳۲W	۴/۰۰
۲۷	عدم بازرسی و نظارت زمین‌ها و املاکی که تصرف شده و یا تغییر کاربری شده است	۲۶W	۴/۰۰
۲۸	عدم اهتمام به بازسازی و ترمیم و رسیدگی به وضعیت موقوفه‌ها و فرسودگی و مخروبه شدن برخی موقوفات	۱۹W	۴/۰۰
۲۹	حیف و میل عواید موقوفات توسط متولیان و یا کارگزاران نهاد وقف	۵W	۴/۰۰
۳۰	وجود دستورالعمل و بخشنامه‌هایی مغایر و یا متضاد با یکدیگر	۴W	۴/۰۰
۳۱	ضعف در ابزارهای بازدارنده در برابر زمین‌خواران وموقوفه‌خواران	۲۵W	۳/۹۱
۳۲	نبود تعامل مناسب میان اوقاف و مستأجران در برخی بخش ها و نارضایتی برخی مستأجران	۲۲W	۳/۹۱
۳۳	عدم بهره‌گیری از تجربیات مدیران و کارگزاران سابق اوقاف	۲۰W	۳/۹۱
۳۴	فقدان تجربه اداری و مدیریتی برخی از مدیران و حوزویان در سازمان	۹W	۳/۹۱
۳۵	ارزیابی عملکرد شهرستان‌ها با استفاده از شاخص‌های تعریف‌شده بدون در نظر گرفتن اقتضائات و ظرفیت‌های بومی در شهرستان	۱۷W	۳/۹۱
۳۶	عدم نگاه تخصصی به مسائل حوزهٔ وقف	۳۰W	۳/۸۲
۳۷	تعدد، تکثر، عدم جامعیت و هماهنگی دستورالعمل‌ها و عدم به‌روز بودن قوانین	۳۱W	۳/۸۲
۳۸	عدم تعامل و ارتباط سازنده میان اوقاف و نهاد دانشگاه و مراکز علمی وعدم اهتمام ویژه به امر پژوهش و تحقیق در سازمان	۱۳W	۳/۷۳
۳۹	کوچک بودن موقوفه‌ها در مقایسه با گذشته و درآمد محدود موقوفات	۲۷W	۳/۷۳
۴۰	تمرکزگرایی در حوزهٔ مدیریت و تصمیم‌گیری و عدم تفویض اختیار	۳۳W	۳/۷۳
۴۱	تغییرات مکرر مدیریتی در سازمان و تغییرات مدیریتی به موازات تغییرات سیاسی در کشور	۲W	۳/۷۳
۴۲	عدم پرداخت اجاره‌ها و حقوق موقوفات توسط مستأجرین	۲۳W	۳/۶۴
۴۳	بیشتر بودن مصارف و هزینه‌های سازمان نسبت به درآمدها و ورودی‌ها	۲۸W	۳/۶۴
۴۴	نبود چشم‌انداز در سطح ملی و استانی	۱۴W	۳/۵۳

جدول ۲: رتبه‌بندی عوامل خارجی برحسب اهمیت

ردیف	نام عامل	کد عامل	میانگین امتیاز
۱	نقش و تأثیر اجتماعی وقف در جهت رفع نیازهای جامعه	O۵	۴/۶۴
۲	وجود تعداد زیادی از بقاع متبرکه در اقصی نقاط کشور	O۶	۴/۶۴
۳	مانایی و ماندگار وقف به‌عنوان صدقهٔ جاریه	O۳	۴/۴۵
۴	توسعهٔ وسایل ارتباط جمعی و امکان سریع‌تر تبلیغ وقف از طریق رسانه‌های اجتماعی	O۱۵	۴/۲۷
۵	وجود ظرفیت‌های تولید اشتغال با اتکا بر محصولات و صنایع بومی و محلی و ظرفیت‌های کشاورزی و صنعتی	O۱۹	۴/۲۷
۶	گرایش جامعه به آیین‌ها و مناسک مذهبی به‌مثابهٔ یکی از نیات وقف و تمایل و علاقه مردم به نذر و زیارت	O۸	۴/۱۸
۷	وجود حس نوع‌دوستی، دیگرخواهی در جامعهٔ ایرانی	O۱	۴/۱۸
۸	وجود قوانین و بخشنامه‌هایی با موضوع حفظ و تداوم حیات آثار و بناهای تاریخی از جمله موقوفات از سوی سازمان‌های مرتبط از جمله میراث فرهنگی	O۱۶	۴/۰۹
۹	ارزش بالای اقتصادی املاک مسکونی و تجاری و مزارع موقوفه	O۱۰	۴/۰۹
۱۰	ارزش معنوی داشتن وقف و موقوفات و ایجاد انگیزهٔ معنوی به‌عنوان مشوقی برای انجام وقف (نگرش تقدس‌گرایانه جامعه به امر وقف)	O۲	۴/۰۹
۱۱	انتصاب مدیران شایسته و مورد اعتماد در حوزهٔ وقف در بسیاری از استان‌ها	O۱۲	۴/۰۰
۱۲	گفتمان تحول‌آفرین انقلاب اسلامی ایران در زمینهٔ احیای موقوفات و اجرای امینانهٔ نیات واقفین	O۷	۴/۰۰
۱۳	اجتماعی بودن و غیرسیاسی بودن ساختار وقف (عدم وابستگی به جریان‌های سیاسی و حزبی)	O۴	۴/۰۰
۱۴	وجود سرمایه‌گذاران بزرگ اقتصادی	O۹	۴/۰۰
۱۵	وجود ظرفیت‌های علمی و اجتهادی در نهاد حوزهٔ علمیه	O۱۷	۳/۹۱
۱۶	مقبولیت خدمات ناشی از وقف برای همه گروه‌های اجتماعی جامعهٔ فارغ از اعتقادات مذهبی	O۱۳	۳/۹۱
۱۷	دسترسی راحت ستاد به موقوفه‌ها در بسیاری از مناطق کشور	O۱۱	۳/۸۲
۱۸	سیاست دولت در جهت رونق اقتصاد مردم پایه و تقویت مشارکت مردم در حوزهٔ اقتصاد	O۱۴	۳/۸۲
۱۹	کاهش زاد و ولد در کشور و وجود خانواده‌های بدون فرزند و وارث	O۱۸	۳/۸۰
۲۰	تغییر سبک زندگی و بالا رفتن ارزش زمین و وابستگی اقتصادی اعضای خانواده به املاک و مواریث	T۴	۴/۶۴
۲۱	عدم اعتماد کافی مردم و جامعه نسبت به اوقاف ناشی از تصورات غلط از میزان درآمد موقوفات و انتظارات غیرواقع‌بینانه مردم از اوقات	T۸	۴/۴۵
۲۲	انتظارات غلط برخی سازمان‌ها و برخی از ارگان‌ها مثل شهرداری، سازمان ثبت و... و عدم همکاری مناسب با اوقاف	T۵	۴/۳۶
۲۳	عدم اعتماد سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به اوقاف جهت مشارکت و سرمایه‌گذاری اقتصادی در املاک وقفی	T۹	۴/۲۷
۲۴	موقوفه‌خواری به دلیل ضعف در ساختار نظارتی و قانونی	T۱۳	۴/۲۰
۲۵	شرایط آب و هوایی استان و فرسودگی و عدم ماندگاری سازه‌ها و بناها به‌واسطهٔ عوامل محیطی	T۳	۴/۱۸
۲۶	دلسردی خیرین از اوقاف به دلیل عدم توجه به نیات واقف	T۱۱	۴/۱۸
۲۷	تعارض منافع در سطح سازمان‌ها و یا مدیران و کارگزاران در ارتباط با موقوفات	T۶	۴/۰۹
۲۸	عدم آگاهی برخی مدیران سایر دستگاه‌های اجرایی، تقنینی و قضایی نسبت به احکام وقف	T۱	۴/۰۹
۲۹	عدم امکان استخدام نیروهای متخصص به دلیل قوانین و آیین‌نامه‌های استخدامی	T۱۵	۴/۰۹
۳۰	ضعف فرهنگ وقف در مناطق سنی‌نشین	T۱۷	۴/۰۰
۳۱	فساد در برخی از لایه‌های اداری سازمان‌های اوقاف در شهرستان‌ها در زمینهٔ ارائهٔ مجوز و صدور سند برای موقوفی	T۱۴	۴/۰۰
۳۲	تمایل جامعه به مشارکت در فعالیت‌های خیرخواهانهٔ موردی موسسه‌های خیریه که برخلاف وقف از ساختاری ماندگار و بادوام برخوردار نیستند	T۱۰	۳/۸۲
۳۳	وقف زمین‌های دعوایی و املاکی که اختلافات بسیاری در مالکیت آن وجود دارد	T۱۲	۳/۸۲
۳۴	عدم توجه پژوهشگران دانشگاهی و حوزوی به پژوهش در زمینهٔ وقف و بیگانه بودن نظام دانشگاهی کشور با مقولهٔ وقف	T۱۶	۳/۸۲
۳۵	دخالت دولت و یا فشار برخی نهادها و سازمان‌ها یا اشخاص حقوقی در امور وقفی	T۲	۳/۶۴
۳۶	تغییرات نظام برنامه‌ریزی شهری و تأثیر آن در تغییر بناها و سازه‌های قدیمی از جمله موقوفات	T۷	۳/۵۵

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	کد عامل	اهمیت					وزن	وضعیت					نمره موزون عامل
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	
۱	S۱	۰	۰	۱	۱	۹	۴.۷۳	۰.۰۲۶۲	۰	۰	۲	۸	۱	۳.۹۱	۰.۱۰۲۳
۲	S۲	۰	۰	۱	۲	۸	۴.۶۴	۰.۰۲۵۷	۰	۰	۲	۵	۴	۴.۱۸	۰.۱۰۷۴
۳	S۳	۰	۰	۰	۴	۷	۴.۶۴	۰.۰۲۵۷	۱	۱	۱	۵	۳	۳.۷۳	۰.۰۹۵۷
۴	S۴	۱	۰	۰	۶	۴	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۲	۰	۴	۵	۰	۳.۰۹	۰.۰۷۰۰
۵	S۵	۱	۰	۳	۳	۴	۳.۸۲	۰.۰۲۱۱	۱	۱	۲	۴	۳	۳.۶۴	۰.۰۷۶۹
۶	S۶	۰	۲	۱	۱	۶	۴.۱۰	۰.۰۲۲۷	۰	۱	۳	۳	۴	۳.۹۱	۰.۰۸۸۸
۷	S۷	۰	۲	۰	۴	۵	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۲	۰	۳	۵	۱	۳.۲۷	۰.۰۷۴۲
۸	S۸	۰	۰	۲	۳	۶	۴.۳۶	۰.۰۲۴۲	۱	۱	۴	۲	۳	۳.۴۵	۰.۰۸۳۵
۹	S۹	۰	۰	۰	۵	۶	۴.۵۵	۰.۰۲۵۲	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۱۰۷۶
۱۰	S۱۰	۰	۰	۳	۳	۵	۴.۱۸	۰.۰۲۳۲	۱	۰	۴	۴	۲	۳.۵۵	۰.۰۸۲۱
۱۱	W۱	۰	۰	۲	۲	۷	۴.۴۵	۰.۰۲۴۷	۰	۰	۲	۶	۳	۴.۰۹	۰.۱۰۰۹
۱۲	W۲	۰	۱	۲	۷	۱	۳.۷۳	۰.۰۲۰۶	۰	۰	۱	۷	۳	۴.۱۸	۰.۰۸۶۳
۱۳	W۳	۰	۱	۰	۷	۳	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۰	۰	۲	۵	۴	۴.۱۸	۰.۰۹۴۷
۱۴	W۴	۰	۲	۱	۳	۵	۴.۰۰	۰.۰۲۲۲	۰	۰	۵	۱	۵	۴.۰۰	۰.۰۸۸۶
۱۵	W۵	۰	۳	۱	۰	۷	۴.۰۰	۰.۰۲۲۲	۰	۲	۳	۲	۴	۳.۷۳	۰.۰۸۲۶
۱۶	W۶	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۰۲۳۷	۰	۱	۱	۶	۴	۴.۰۸	۰.۰۹۶۶
۱۷	W۷	۰	۰	۱	۳	۷	۴.۵۵	۰.۰۲۵۲	۰	۰	۱	۳	۶	۴.۵۰	۰.۱۱۳۳
۱۸	W۸	۰	۰	۱	۵	۵	۴.۳۶	۰.۰۲۴۲	۰	۱	۱	۲	۷	۴.۳۶	۰.۱۰۵۵
۱۹	W۹	۰	۱	۳	۳	۴	۳.۹۱	۰.۰۲۱۷	۰	۱	۳	۵	۲	۳.۷۳	۰.۰۸۰۷
۲۰	W۱۰	۰	۱	۱	۱	۸	۴.۴۵	۰.۰۲۴۷	۱	۰	۲	۳	۵	۴.۰۰	۰.۰۹۸۷
۲۱	W۱۱	۰	۰	۴	۱	۶	۴.۱۸	۰.۰۲۳۲	۰	۱	۱	۵	۴	۴.۰۹	۰.۰۹۴۷
۲۲	W۱۲	۰	۰	۱	۲	۸	۴.۶۴	۰.۰۲۵۷	۰	۰	۲	۱	۸	۴.۵۵	۰.۱۱۶۷
۲۳	W۱۳	۰	۲	۲	۴	۳	۳.۷۳	۰.۰۲۰۶	۰	۲	۲	۰	۷	۴.۰۹	۰.۰۸۴۵
۲۴	W۱۴	۱	۲	۱	۴	۳	۳.۵۵	۰.۰۱۹۶	۰	۰	۴	۱	۶	۴.۱۸	۰.۰۸۲۱
۲۵	W۱۵	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۰۲۳۷	۰	۰	۳	۴	۴	۴.۰۹	۰.۰۹۶۸
۲۶	W۱۶	۰	۱	۲	۳	۵	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۰	۲	۲	۵	۲	۳.۶۴	۰.۰۸۲۴
۲۷	W۱۷	۱	۰	۳	۲	۵	۳.۹۱	۰.۰۲۱۷	۱	۱	۲	۴	۳	۳.۶۴	۰.۰۷۸۷
۲۸	W۱۸	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۰۲۳۷	۰	۰	۳	۵	۳	۴.۰۰	۰.۰۹۴۷
۲۹	W۱۹	۰	۱	۴	۰	۶	۴.۰۰	۰.۰۲۲۲	۰	۲	۰	۷	۲	۳.۸۲	۰.۰۸۴۶
۳۰	W۲۰	۰	۲	۱	۴	۴	۳.۹۱	۰.۰۲۱۷	۱	۲	۰	۲	۶	۳.۹۱	۰.۰۸۴۶
۳۱	W۲۱	۰	۰	۳	۴	۴	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۰	۲	۴	۲	۳	۳.۵۵	۰.۰۸۰۳
۳۲	W۲۲	۰	۱	۳	۳	۴	۳.۹۱	۰.۰۲۱۷	۰	۱	۱	۵	۴	۴.۰۹	۰.۰۸۸۶
۳۳	W۲۳	۰	۳	۱	۴	۳	۳.۶۴	۰.۰۲۰۱	۰	۳	۳	۱	۴	۳.۵۵	۰.۰۷۱۴
۳۴	W۲۴	۰	۱	۰	۴	۶	۴.۳۶	۰.۰۲۴۲	۰	۰	۲	۶	۳	۴.۰۹	۰.۰۹۸۹
۳۵	W۲۵	۰	۱	۳	۳	۴	۳.۹۱	۰.۰۲۱۷	۱	۱	۱	۶	۲	۳.۶۴	۰.۰۷۸۷
۳۶	W۲۶	۱	۰	۰	۶	۳	۴.۰۰	۰.۰۲۲۲	۱	۱	۲	۴	۳	۳.۶۴	۰.۰۸۰۶
۳۷	W۲۷	۰	۱	۴	۳	۳	۳.۷۳	۰.۰۲۰۶	۱	۰	۳	۶	۱	۳.۵۵	۰.۰۷۳۲
۳۸	W۲۸	۰	۱	۴	۴	۲	۳.۶۴	۰.۰۲۰۱	۰	۲	۲	۶	۱	۳.۵۵	۰.۰۷۱۴
۳۹	W۲۹	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۰۲۳۷	۰	۱	۱	۷	۲	۳.۹۱	۰.۰۹۲۵
۴۰	W۳۰	۰	۳	۱	۲	۵	۳.۸۲	۰.۰۲۱۱	۰	۰	۳	۳	۴	۴.۱۰	۰.۰۸۶۷
۴۱	W۳۱	۰	۱	۴	۲	۴	۳.۸۲	۰.۰۲۱۱	۰	۲	۱	۵	۳	۳.۸۲	۰.۰۸۰۷

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	کد عامل	اهمیت					وزن	وضعیت					نمره موزون عامل
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	
۴۲	W۳۲	۰	۰	۴	۳	۴	۴.۰۰	۰.۰۲۲۲	۰	۱	۲	۳	۵	۴.۰۹	۰.۰۹۰۶
۴۳	W۳۳	۱	۱	۲	۳	۴	۳.۷۳	۰.۰۲۰۶	۲	۰	۲	۳	۴	۳.۶۴	۰.۰۷۵۱
۴۴	W۳۴	۰	۰	۴	۲	۵	۴.۰۹	۰.۰۲۲۷	۰	۰	۳	۴	۴	۴.۰۹	۰.۰۹۲۷
	جمع						۱۸۰.۵۵	۱.۰۰							۳.۸۹۸

A = −۲.۱۲۰۷ = ۳.۰۰۹۲ − ۰.۸۸۸۵ = جمع ضعف ها – جمع قوت ها

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	کد عامل	اهمیت					وزن	وضعیت					نمره موزون عامل
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	
۴۵	O۱	۰	۰	۳	۳	۵	۴.۱۸	۰.۰۲۸۴	۰	۱	۱	۷	۲	۳.۹۱	۰.۱۱۰۹
۴۶	O۲	۰	۰	۳	۴	۴	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۱	۲	۵	۳	۳.۹۱	۰.۱۰۸۵
۴۷	O۳	۰	۱	۱	۱	۸	۴.۴۵	۰.۰۳۰۲	۰	۰	۴	۰	۷	۴.۲۷	۰.۱۲۹۲
۴۸	O۴	۰	۱	۳	۲	۵	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۰	۰	۴	۲	۵	۴.۰۹	۰.۱۱۱۰
۴۹	O۵	۰	۰	۰	۴	۷	۴.۶۴	۰.۰۳۱۵	۰	۱	۱	۶	۳	۴.۰۰	۰.۱۲۵۸
۵۰	O۶	۰	۰	۱	۲	۸	۴.۶۴	۰.۰۳۱۵	۰	۰	۱	۷	۳	۴.۱۸	۰.۱۳۱۶
۵۱	O۷	۰	۱	۲	۴	۴	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۰	۱	۳	۲	۵	۴.۰۰	۰.۱۰۸۶
۵۲	O۸	۰	۱	۰	۶	۴	۴.۱۸	۰.۰۲۸۴	۰	۰	۲	۵	۴	۴.۱۸	۰.۱۱۸۷
۵۳	O۹	۰	۱	۲	۴	۴	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۰	۱	۳	۴	۳	۳.۸۲	۰.۱۰۳۶
۵۴	O۱۰	۰	۰	۴	۲	۵	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۱	۲	۴	۴	۴.۰۰	۰.۱۱۱۰
۵۵	O۱۱	۱	۰	۳	۳	۴	۳.۸۲	۰.۰۲۵۹	۱	۰	۲	۴	۴	۳.۹۱	۰.۱۰۱۳
۵۶	O۱۲	۱	۱	۰	۴	۵	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۱	۰	۲	۲	۶	۴.۰۹	۰.۱۱۱۰
۵۷	O۱۳	۰	۲	۰	۶	۳	۳.۹۱	۰.۰۲۶۵	۰	۱	۲	۶	۲	۳.۸۲	۰.۱۰۱۳
۵۸	O۱۴	۰	۲	۲	۳	۴	۳.۸۲	۰.۰۲۵۹	۰	۰	۴	۴	۳	۳.۹۱	۰.۱۰۱۳
۵۹	O۱۵	۰	۱	۲	۱	۷	۴.۲۷	۰.۰۲۹۰	۰	۱	۳	۴	۳	۳.۸۲	۰.۱۱۰۷
۶۰	O۱۶	۰	۱	۱	۵	۴	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۱	۲	۳	۵	۴.۰۰	۰.۱۱۱۰
۶۱	O۱۷	۰	۱	۴	۱	۵	۳.۹۱	۰.۰۲۶۵	۰	۲	۲	۲	۵	۳.۹۱	۰.۱۰۳۷
۶۲	O۱۸	۱	۰	۴	۰	۵	۳.۸۰	۰.۰۲۵۸	۰	۲	۴	۰	۴	۳.۶۰	۰.۰۹۲۸
۶۳	O۱۹	۰	۱	۲	۱	۷	۴.۲۷	۰.۰۲۹۰	۰	۰	۳	۷	۱	۳.۸۲	۰.۱۱۰۷
۶۴	T۱	۰	۰	۴	۲	۵	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۱	۱	۳	۶	۴.۲۷	۰.۱۱۸۶
۶۵	T۲	۰	۰	۶	۳	۲	۳.۶۴	۰.۰۲۴۷	۰	۱	۲	۶	۲	۳.۸۲	۰.۰۹۴۲
۶۶	T۳	۰	۱	۰	۶	۴	۴.۱۸	۰.۰۲۸۴	۰	۱	۴	۴	۲	۳.۶۴	۰.۱۰۳۲
۶۷	T۴	۱	۰	۰	۰	۱۰	۴.۶۴	۰.۰۳۱۵	۱	۰	۰	۷	۳	۴.۰۰	۰.۱۲۵۸
۶۸	T۵	۰	۰	۱	۵	۵	۴.۳۶	۰.۰۲۹۶	۰	۱	۱	۵	۴	۴.۰۹	۰.۱۲۱۱
۶۹	T۶	۰	۰	۲	۶	۳	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۰	۱	۸	۲	۴.۰۹	۰.۱۱۳۶
۷۰	T۷	۰	۲	۳	۴	۲	۳.۵۵	۰.۰۲۴۱	۱	۱	۲	۵	۲	۳.۵۵	۰.۰۸۵۳
۷۱	T۸	۰	۱	۱	۱	۸	۴.۴۵	۰.۰۳۰۲	۰	۱	۲	۵	۳	۳.۹۱	۰.۱۱۸۲
۷۲	T۹	۰	۱	۱	۳	۶	۴.۲۷	۰.۰۲۹۰	۱	۰	۲	۳	۵	۴.۰۰	۰.۱۱۶۰
۷۳	T۱۰	۱	۲	۰	۳	۵	۳.۸۲	۰.۰۲۵۹	۱	۲	۲	۲	۴	۳.۵۵	۰.۰۹۱۹
۷۴	T۱۱	۰	۱	۲	۲	۶	۴.۱۸	۰.۰۲۸۴	۰	۱	۲	۲	۶	۴.۱۸	۰.۱۱۸۷
۷۵	T۱۲	۰	۳	۲	۰	۶	۳.۸۲	۰.۰۲۵۹	۰	۱	۴	۲	۴	۳.۸۲	۰.۰۹۸۹
۷۶	T۱۳	۰	۰	۲	۴	۴	۴.۲۰	۰.۰۲۸۵	۰	۰	۲	۴	۵	۴.۲۷	۰.۱۲۱۸
۷۷	T۱۴	۰	۱	۱	۶	۳	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۰	۱	۰	۶	۴	۴.۱۸	۰.۱۱۳۵
۷۸	T۱۵	۰	۲	۱	۲	۶	۴.۰۹	۰.۰۲۷۸	۰	۰	۳	۲	۶	۴.۲۷	۰.۱۱۸۶
۷۹	T۱۶	۲	۰	۱	۳	۵	۳.۸۲	۰.۰۲۵۹	۱	۲	۰	۵	۳	۳.۶۴	۰.۰۹۴۲
۸۰	T۱۷	۱	۱	۰	۲	۵	۴.۰۰	۰.۰۲۷۱	۱	۱	۲	۳	۴	۳.۷۳	۰.۱۰۱۲
	جمع						۱۴۷.۳۶	۱.۰۰							۳.۹۵۷۶

B = ۰.۲۴۸۱ = ۱.۸۵۴۸ − ۲.۱۰۲۹ = جمع تهدیدات – جمع فرصت ها

جدول ۶: موقعیت مکانی

وضع موجود				
A = جمع ضعف‌ها – جمع قوت‌ها	=	۰.۸۸۸۵	– ۳.۰۰۹۲	= –۲.۱۲۰۷
B = جمع تهدیدات – جمع فرصت‌ها	=	۲.۱۰۳۹	– ۱.۸۵۴۸	= ۰.۲۴۸۱

طول وتر مثلث : $L^2 = A^2 + B^2$ = ۴.۴۹۷۵ + ۰.۰۶۱۶ = ۴.۵۵۹۱ ، L = ۲.۱۳۵۲

اندازه زاویه z : $Tg\,z = A/B$ = ۸.۵۴۷۹ ، $Arctg(8.5479)$ = ۱.۴۵۴۳ radian = درجه ۸۳.۳۳

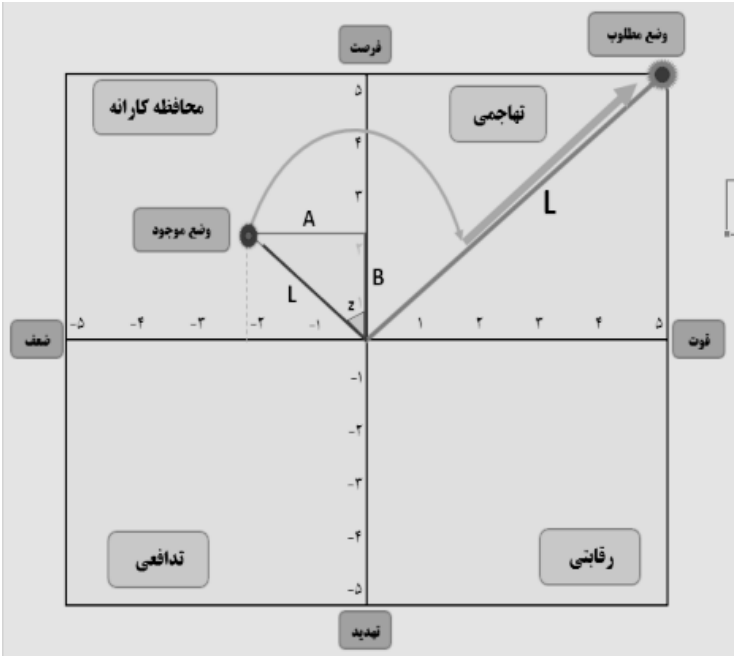
وضع مطلوب
طول وتر مثلث قسمت تهاجمی : $L^2 = A^2 + B^2 = ۵^2 + ۵^2 = \sqrt{۵۰}$ ، زاویه = ۴۵ درجه

تحلیل راهبردی			
زاویه چرخش راهبردی	۸۳.۳۳	+۴۵=	۱۲۸.۳۳
پیمایش طولی = L مثلث مطلوب – L مثلث موجود	=	$\sqrt{۵۰}$ – ۲.۱۳۵۲	= ۴.۹۳۵۹

جدول ۷: تخصیص امکانات

درصد امکانات مورد نیاز					
۳۵٪	۵۸٪	۴.۱۱۱۵	کسر از ۵	۰.۸۸۸۵	قوت
۲۵.۳٪	۴۲۵۹۶۵۶۰۱٪	–۳.۰۰۹۲	کسر از ۰	۳.۰۰۹۲	ضعف
		۷.۱۲۰۷	= ضعف – قوت		
۴۴٪	۶۱٪	۲.۸۹۷۱	کسر از ۵	۲.۱۰۳۹	فرصت
۱۵.۶٪	–۳۹٪	–۱.۸۵۴۸	کسر از ۰	۱.۸۵۴۸	تهدید
۱۰۰.۰٪		۴.۷۵۱۹	= تهدید – فرصت		

درصد امکانات مورد نیاز	کسر از ۵		
۵۹.۹۷۶٪	۷.۱۲۰۷	–۲.۱۲۰۷	مجموع قوت و ضعف
۴۰.۰۲۴٪	۴.۷۵۱۹	۰.۲۴۸۱	مجموع فرصت و تهدید
۱۰۰.۰٪	۱۱.۸۷۲۶		



شکل ۱: ماتریس ارزیابی موقعیت مکانی

برای تدوین استراتژی و راهبردهای مناسب در زمینهٔ افزایش روند کیفی وقف، لازم است ابتدا موقعیت خود را در این نقطه از ماتریس از منظر راهبردی توصیف کنیم. طبق موقعیت مشخص‌شده در ماتریس، وضع موجود در وقف در کشور در وضعیت «محافظه‌کارانه» است که موقعیت نشان می‌دهد نقاط ضعف بیش از نقاط قوت است و درعین‌حال فرصت‌های موجود بیشتر از تهدیدات است. این موقعیت معمولاً برای یک سازمان پایدار و دارای رشد کم است.

صعود و نزول از این موقعیت تابعی از وضعیت مزیت‌های رقابتی است. درصورتی‌که سازمان اوقاف در استان مزیت‌های خود را به سرعت جبران نکند، نقاط ضعف غلبه پیدا خواهد کرد و فرصت‌ها تبدیل به چالش‌های بالقوهٔ آینده خواهند شد. سازمان‌هایی که در این موقعیت راهبردی قرار دارند بایستی ابتدا ضعف‌های خود را جبران و سپس به بهره گرفتن از فرصت‌ها برای جهش و ورود به ناحیهٔ تهاجمی بیندیشند.

گزینه‌های بالقوهٔ عمومی برای یک سازمان در این موقعیت به شرح ذیل است:

ـ در این موقعیت «اصلاح نمودن رویکردها»، «نظم‌بخشی به کارکردها»، «تمرکز بیشتر بر اثربخشی اقدامات» در قبال مسئلهٔ وقف ضروری است؛ همچنین کنترل و پیش‌بینی مستمر روندها، تلاش برای پیشگیری از آسیب‌ها و روندهای نامطلوب اولویت جدی دارد.

ـ انجام درست تصمیمات، دقت در صلاحیت کارگزاران و حساسیت نسبت به نتیجه‌بخش بودن کارکردها موجب تحکیم و ارتقای موقعیت در هدایت سازمان در مسئلهٔ وقف خواهد شد.

ـ با توجه به موقعیت نامناسب فعلی، توجه به «مدیریت استراتژیک در کیفی‌سازی وقف» (به مفهوم مدیریت دقیق‌تر آنچه «هست» برای رسیدن به آنچه «باید») لازم است.

ـ در این موقعیت افزایش اعتماد، عمق بخشیدن به دارایی‌های موجود در حوزهٔ وقف، توسعهٔ کیفی ارزش‌ها و آرمان‌ها، فراگیری و قابل پذیرش نمودن دارایی‌ها و ارزش‌ها باید در دستور کار قرار گیرد.

ـ در موقعیت «محافظه‌کارانه» اولویت دادن به اصلاح نقایص و آسیب‌ها به‌جای «توسعهٔ» کمی سازمان در دستور کار مدیران قرار گیرد.

ـ ایجاد پیوستگی سازمانی برای هم هدف بودن و مکمل بودن همهٔ ظرفیت‌ها و تمرکز بیشتر بر کنترل جامع روندهای کلی ـ به‌جای بخشی‌نگری ـ در حوزهٔ وقف.

ـ برای هدایت و مدیریت وقف برخورداری از قدرت «تنبیهی ـ تشویقی» و «اقناعی ـ گفتمان‌سازی» از اهمیت زیادی برخوردار است.

ـ در این موقعیت باید بر زیر نظر قرار دادن محیط حاضر برای فرصت‌های جدید سودآوری وقف، یا بر اساس منابع موجود و ظرفیت‌ها و یا ایجاد تنوع در بخش‌های جدید تمرکز شود.

ـ در این موقعیت توجه خاص به شناسایی، تربیت و سازمان‌دهی «سرمایه‌های انسانی روندساز و تأثیرگذار» اولویت دارد. «شایسته‌پروری» برای سازمان اوقاف بر «شایسته‌گزینی» برتری دارد.

ـ در این موقعیت ابتدا بایستی از الگوهای مدیریتی، به «مدیریت تعارض» و «مدیریت محیط» توجه نمود؛ یعنی اینکه به‌جای «فرصت‌سوزی»، «منتظر فرصت بودن»، «در جست‌وجوی فرصت بودن»، باید «فرصت‌آفرینی و فرصت‌سازی» سرلوحهٔ کارها باشد.

تدوین راهبرد

برای قرار گرفتن سازمان اوقاف در مسیر و روند مطلوب با توجه به موقعیتمان در ماتریس و زیر نظر داشتن روندهای دیگر، سعی شد راهبردهایی که علاوه بر حفظ وضع موجود می‌تواند منجر به احیا و تقویت مسئلهٔ وقف و ارتقای موقعیت سازمان اوقاف در هدایت جامعه به سمت توسعهٔ فرهنگ وقف می‌گردد، ارائه شود. این راهبردها در چهار رویکرد اصلی ارائه شده است:

الف) رویکرد تهاجمی(SO): رویکرد اصلی با تمرکز بیشتر بر نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها؛

ب) رویکرد محافظه‌کارانه (WO): با تمرکز بر رفع ضعف‌ها و تقویت درونی جبهه خودی با استفاده از فرصت‌ها؛

ج) رویکرد تدافعی (WT): با تمرکز بیشتر بر دفع تهدید و کاهش ضعف‌ها؛

د) رویکرد رقابتی(ST): با تمرکز بیشتر بر کاهش تهدیدات با استفاده از مزیت‌ها و نقاط قوت موجود.

بر اساس موقعیت مکانی موجود اولویت با راهبردهای ناحیهٔ محافظه‌کارانه است.

راهبردهای ناحیهٔ WO

مهم‌ترین ضعف‌های شناسایی‌شده به ترتیب اولویت برای سازمان اوقاف به شرح ذیل است:

جدول ۸: ضعف‌های دارای اولویت

نام عامل	کد عامل	میانگین امتیاز
ضعف در استفاده از ابزارهای رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی جهت تبلیغ و ترویج فرهنگ وقف و ضعف در جذب مشارکت‌های مردمی به‌سوی وقف	W۱۲	۴/۶۴
ضعف کمی و کیفی نیروی انسانی در سازمان اوقاف	W۷	۴/۵۵
فرایند بروکراتیک و زمان‌بر دریافت اجارات و نقل و انتقال و پذیره‌نویسی و قوانین دست‌وپاگیر پیش روی سرمایه‌گذاران و ترس سرمایه‌گذار از سرمایه‌گذاری در حوزهٔ املاک وقفی	W۱	۴/۴۵
عدم شفافیت در خصوص درآمد حاصل از موقوفات و چگونگی هزینه‌کرد آن	W۱۰	۴/۴۵
مشکلات سازمانی داخلی (حقوق ناکافی نیروی انسانی، بی‌انگیزگی، عدم تکمیل چارت تشکیلاتی و...)	W۸	۴/۳۶
ضعف در آگاهی‌بخشی عمومی نسبت به وقف و وظایف و مسئولیت اوقاف	W۲۴	۴/۳۶

مهم‌ترین فرصت‌های شناسایی‌شده به ترتیب اولویت برای سازمان اوقاف به شرح ذیل است:

جدول ۹: فرصت‌های دارای اولویت

نام عامل	کد عامل	میانگین امتیاز
نقش و تأثیر اجتماعی وقف در جهت رفع نیازهای جامعه	O۵	۴/۶۴
وجود تعداد زیادی از بقاع متبرکه در اقصی نقاط کشور	O۶	۴/۶۴
مانایی و ماندگار وقف به‌عنوان صدقهٔ جاریه	O۳	۴/۴۵
توسعهٔ وسایل ارتباط جمعی و امکان سریع‌تر تبلیغ وقف از طریق رسانه‌های اجتماعی	O۱۵	۴/۲۷
وجود ظرفیت‌های تولید اشتغال با اتکا بر محصولات و صنایع بومی و محلی و ظرفیت‌های کشاورزی و صنعتی	O۱۹	۴/۲۷

جدول ۱۰: تقاطع فرصت‌ها و نقاط ضعف

W / O	ضعف در استفاده از ابزارهای رسانه	ضعف کمی و کیفی نیروی انسانی	فرایند بروکراتیک و زمانبر	عدم شفافیت	مشکلات سازمانی داخلی	ضعف در آگاهی‌بخشی عمومی
نقش و تأثیر اجتماعی وقف	*	*				*
وجود تعداد زیادی از بقاع	*					*
مانایی و ماندگاری وقف						*
توسعهٔ وسایل ارتباط جمعی	*					*
ظرفیت‌های تولید اشتغال		*	*	*	*	

جدول ۱۱: راهبردهای پیشنهادی برگزیده

ردیف	کد راهبرد	راهبرد	امتیاز
۱	WO	اصلاح ساختار و مدیریت صحیح و قوی در امور وقف	۹.۹
۲	WO	اتخاذ روش‌های نوین اطلاع‌رسانی صحیح، هدفمند و شناخت افزا	۱.۹
۳	WO	استفاده بجا از موقوفات از طریق افزایش بهره‌وری و کارایی مؤسسات وقفی	۱.۹

شرح راهبردها

راهبرد ۱: اصلاح ساختار حکمرانی و مدیریت صحیح و قوی در امور وقف

شیوه و کیفیت ادارهٔ وقف در کیفیت و وضعیت آن تأثیر بسزایی دارد. مدیر لایق و مدبر، منجر به کارآمدی و مولد بودن چرخهٔ وقف خواهد شد؛ یعنی آنچه که در اینجا اهمیت دارد، مدیریت وقف و نحوهٔ ادارهٔ موقوفات است. اگر مردم ببینند که موقوفات به‌خوبی اداره می‌شود و به حال خود رها نمی‌شود، انگیزهٔ بیشتری برای وقف اموال خود خواهند داشت (نظری‌مقدم، ۱۴۰۱، ص۳۰۸). مدیریت اوقاف را می‌توان آشنایی و تخصص در امور وقف که بسیار متفاوت از یکدیگر هستند، دانست و بتوان به شیوهٔ کارآمد از آن بهره برد. لازم است که تدابیری اندیشیده شود که به ارزیابی عملکرد مدیران پرداخته شود تا در صورت داشتن هرگونه نقطه‌ضعف در برطرف کردن آن کوشش شود (بهار و نصرتی، ۱۳۹۵، ص۹ـ۱۰).

وقتی افزایش بهره‌وری و سودآوری، استراتژی‌های جدید توسعه، بزرگ یا کوچک شدن بخش‌هایی از فعالیت، عدم تناسب ساختار سازمانی با تغییرات محیط و ضعیف شدن جهت‌گیری‌های استراتژیک مدنظر باشد، مؤسسات به بازنگری ساختار سازمان احتیاج دارند. اهداف اصلاح ساختار سازمان شامل از بین بردن عدم کفایت سازمان، افزایش بهره‌وری، تغییر و انطباق بیشتر با فعالیت‌های جدید و استفاده از تمام تخصص‌ها و توانایی‌ها، سازماندهی خلاقانه با هدف رهایی از فعالیت ممنوع‌شده یا زیان‌ده، گسترش فعالیت‌ها، تمرکز در مدیریت منابع و تفکیک مسئولیت‌های واحدها و افراد است.

راهبرد ۲: اتخاذ روش‌های نوین اطلاع‌رسانی صحیح، هدفمند و شناخت‌افزا

رسانه‌های جمعی مانند صداوسیما، رادیو و شبکه‌های اجتماعی باید بیشتر در آثار خود به وقف و کارکردها و آثار آن بپردازند. درصورتی‌که مردم از آثار و برکات وقف و پایدار ماندن موقوفات خود مطلع و مطمئن باشند، برای ماندگاری خود یقیناً به سمت و سوی وقف گرایش پیدا خواهند کرد.اطلاع‌رسانی صحیح را می‌توان ذیل چهار دسته تقسیم‌بندی کرد:

الف) شناخته شدن وقف: باید مأموریت‌ها، اهداف و عملکرد موقوفات و وقف در نزد افکار عمومی شناخته شوند و مردم از آن اطلاع یابند؛

ب) بیان احکام وقف: متولیان این حوزه باید آن‌چنان‌که بایسته و شایسته است به مسائل شرعی و فقهی وقف بپردازند و آثار و برکات دنیوی و اخروی آن را برای عموم مردم تبیین کنند؛

ج) تهیهٔ بانک اطلاعاتی برای اطلاع‌رسانی به مردم: سازمان اوقاف که متولی اصلی موقوفات و وقف‌هاست، باید در جهت تهیهٔ بانک اطلاعاتی برای اطلاع‌رسانی به مردم اقدام لازم را به عمل آورد؛

د) اجرای دقیق نیت واقفین: نیت واقفین باید به‌درستی و دقت کامل عمل شود.

راهبرد ۳: استفاده بجا از موقوفات از طریق افزایش بهره‌وری و کارایی مؤسسات وقفی

استفاده و به‌کارگیری موقوفات در جای خود منجر به اعتماد بیشتر مردم به عمل وقف خواهد شد؛ چراکه نگرانی بابت از بین رفتن و هدر رفت سرمایهٔ خود نخواهند داشت. همچنین موقوفات زمانی می‌توانند جایگاه مناسبی در توسعهٔ اجتماعی و فرهنگی کشور داشته باشند که بهره‌وری اقتصادی آنها بالا باشد و سودهای حاصل از مدیریت بهینهٔ منابع موقوفه قابل توجه باشد (خاکسار آستانه، رهنما و ابراهیمی، ۱۳۹۴). کاهش قوانین دست‌وپاگیر باعث از بین رفتن سردرگمی و آگاهی ساده‌تر مردم از موقوفات و وقف خواهد شد و به همین نسبت نیز سازمان اوقاف می‌تواند چابک‌تر و با بهره‌وری بیشتری از منابع وقفی استفاده کند.

راهبردهای ناحیهٔ SO

مهم‌ترین قوت‌های شناسایی‌شده به ترتیب اولویت برای سازمان اوقاف به شرح ذیل است:

جدول ۱۲: راهبردهای ناحیهٔ SO: تقاطع فرصت‌ها و نقاط قوت

W / O	مردمی بودن ساختار وقف...	امکان خدمات گسترده...	تعریف اولویت جدید...	درآمد مستمر...
نقش و تأثیر اجتماعی وقف	*	*	*	
وجود تعداد زیادی از بقاع	*	*	*	*
مانایی و ماندگاری وقف	*			*
توسعهٔ وسایل ارتباط جمعی	*			
ظرفیت‌های تولید اشتغال		*	*	*

جدول ۱۳: راهبردهای پیشنهادی برگزیده

ردیف	کد راهبرد	راهبرد	امتیاز
۴	SO	گسترش رویکرد مردمی در امر وقف با استفاده از ظرفیت‌های جدید خدماتی و تعیین اولویت‌های جدید	۰.۹
۵	SO	بهره‌مندی از ظرفیت گستردهٔ بقاع متبرکه در توسعهٔ خدمات اوقاف	۳.۸
۶	SO	هدایت مؤسسات و منابع حاصل از وقف به سمت ظرفیت‌های تولید و اشتغال پایدار و ماندگار	۰.۸

شرح راهبردها

راهبرد ۴: گسترش رویکرد مردمی در حوزهٔ حکمرانی اجتماعی با استفاده از ظرفیت‌های جدید خدماتی و تعیین اولویت‌های جدید وقف

عمل وقف یک عمل غیردولتی است، دخالت نابجای دولت و حکومت در امور و اموال موقوفه سبب عدم رضایت واقف و افرادی که قصد وقف اموال خویش را دارند، می‌شود، لذا دولت باید از دخالت در امور وقف پرهیز کند و نهایتاً نظارت بر آن داشته باشد تا دچار مشکل نشود. در شرع اسلام مال فقهی باید به شیوه و روشی که واقف سفارش کرده و در جایی که در نظر گرفته است، به‌کار گرفته شود و نمی‌توان به سلیقهٔ شخصی و از هر راهی به آن عمل نمود. این کار موجب ترغیب و تشویق واقف به انجام عمل وقف خواهد شد. سازمان اوقاف می‌تواند با اقداماتی همچون ممانعت از تغیر نام موقوفات منجر به ماندگاری، اعتمادسازی و احترام به واقف و وقف شود و این نوع به‌نوبهٔ خود باعث ایجاد انگیزه برای وقف برای عموم مردم خواهد شد.

به‌منظور بهره‌مندی این ظرفیت عظیم مردمی در مسیر توسعهٔ خدمات، به‌ویژه برای اولویت‌های جدید شناسایی‌شده، آگاه کردن واقف از اهداف اجتماعی برای جلوگیری از تعارض بین اهداف واقف و اهداف اجتماعی امری ضروری است. واقف با وقف مال خود نحوهٔ استفاده از آن را نیز مشخص می‌کند. او با استفاده از وقف‌نامه خطوط کلی و راهنمای به‌کارگیری موقوفهٔ خود را مشخص می‌کند. با این کار واقف در راستای اهداف اجتماعی و نیازهای جامعهٔ خود به وقف اموال خود می‌پردازد.

راهبرد ۵: بهره‌مندی از ظرفیت گستردهٔ بقاع متبرکه در توسعهٔ خدمات اوقاف

یکی از مشکلات کشور بحث اقتصادی و معیشتی است که امامزادگان می‌توانند در این موضوع نقش‌آفرینی داشته باشند. بقاع متبرکه و موقوفات استان ظرفیت‌های بسیار خوبی در راستای بهره‌وری اقتصادی و ایجاد اشتغال در سطح استاندارند. برخی از بقاع متبرکهٔ استان از ظرفیت‌های اقتصادی برای ایجاد مشاغل و طرح‌های اقتصادی زودبازده برخوردار بوده و دارای زیرساخت‌های مناسبی، از جمله زمین، آب و سایر زیرساخت‌ها هستند که می‌توان با استفاده از این ظرفیت‌ها زمینهٔ اشتغال پایدار را فراهم کرد.

راهبرد ۶: هدایت مؤسسات و منابع حاصل از وقف به سمت ظرفیت‌های تولید و اشتغال پایدار و ماندگار

شیوهٔ استفاده از املاک و اراضی، به‌ویژه در مناطق شهری، ثابت نیست و با گذشت زمان کاربری آنها تغییر می‌یابد. در برخی از موارد ممکن است موقعیت مکانی مطلوب‌تر و ارزش بالاتری کسب کند و در موارد دیگری ممکن است مطلوبیت مکانی خود را از دست بدهد؛ بنابراین ثابت بودن نوع استفاده، با استفادهٔ بهینه از آنها تعارض می‌یابد. راهبرد توصیه‌شده بدین معناست که می‌توان منابع حاصل را در چارچوب رعایت وجوه شرعی و نیت واقف به سمت

ظرفیت‌های تولید و اشتغال پایدار هدایت کرد. به‌عنوان نمونه، بهره‌مندی از عواید وقفی در حوزهٔ تولید دانش‌بنیان امری بسیار ضروری است. سازمان اوقاف با استفاده از خبرگان و کارشناسان علمی می‌تواند مراکز دانش‌بنیان و یا اقتصادهای پایدار را شناسایی، حمایت و توسعه دهد. از این طریق به تحقق شعار سال اعلامی از سوی مقام معظم رهبری نیز عمل خواهد شد.

نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به جایگاه مطلوب حکمرانی اسلامی، تجلی روحیهٔ انفاق، ایثار، فداکاری و نیکوکاری در قالب سنت حسنهٔ وقف است. موقوفات در تأسیس و تداوم حیات نهادها و مراکز فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی تأثیرات فراوانی داشته و در دوره‌های مختلف تاریخ منشأ آثار اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بوده است. مناطق مختلف ایران اسلامی مملو از موقوفاتی است که خیرین در طول تاریخ با نیات و مقاصد مختلفی به‌منظور رفع نیازهای جامعه و خیررسانی به مردم از خود بر جای گذاشته‌اند. شواهد تاریخی و گزارش منابع رسمی از وجود فرهنگ وقف در کشور در سطح وسیعی حکایت می‌کند. کارآمدی ساختاری نهادهای متولی و اثرگذاری شیوه‌های مدیریتی و اجرایی می‌تواند ثمرات عینی وقف برای آحاد مردم جامعه و بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی را افزایش دهد و نیز استفاده از روش‌های به‌روز و اثربخش تبلیغی و فرهنگی می‌تواند آگاهی و اقبال مردم نسبت به وقف در شقوق مختلف آن را گسترش دهد.

یکی از مهم‌ترین کارویژه‌ها و اهداف حکمرانی اسلامی، رفع نیازها و مسائل اجتماعی و ارائهٔ خدمات عمومی از طریق ابزارهای مؤثر مذهبی در سطح وسیعی از جامعه بوده و است. وقف به‌مثابهٔ یکی از ابزارهای مؤثر در حوزهٔ حکمرانی اسلامی نقش بی‌بدیلی در توسعهٔ خدمات اجتماعی و تأمین نیازهای عمومی جامعه ایفا کرده است. ازاین‌رو در این پژوهش تلاش گردید تا ضمن مطالعه و بررسی موردی نهاد وقف، مهم‌ترین راهکارهای مطلوب حکمرانی در حوزهٔ وقف به‌مثابهٔ ابزاری مؤثر در چارچوب حکمرانی اسلامی استخراج گردد. برای رسیدن به الگوی مطلوب، شناخت ظرفیت‌های موجود و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و نیز نیازها و اقتضائات جامعه و بررسی و تحلیل فاصلهٔ میان وضع موجود با وضع آرمانی و مطلوب، از اهمیت زیادی برخوردار است.

روشن است که نقاط قوت و ضعف نهاد و سازمان‌ها با یکدیگر یکسان نیستند. در نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری تلاش می‌شود تا ضمن تقویت نقاط قوت و شناسایی فرصت‌ها، زمینهٔ رفع و از بین بردن موانع و ضعف‌ها و عبور از تهدیدها فراهم گردد. درک درست نقاط قوت و ضعف در هر سازمان کمک می‌کند تا با استفادهٔ بهینه و اثربخش از قوت‌ها و به حداقل رساندن ضعف‌ها، ضمن افزایش کارایی سازمان از هدر رفتن منابع و امکانات جلوگیری شود.

با اتکا به یافته‌های پژوهش برای نیل به الگوی سیاستی و حکمرانی مطلوب در حوزهٔ وقف، باید به این شاخصه‌ها توجه داشت:

در سطح درون‌سازمانی	بهبود عملکرد کارکنان سازمان؛ احیا و حفظ و توسعهٔ موقوفات؛ رفع موانع قانونی و حقوقی در حوزهٔ وقف؛ برخورداری جامعه از نیات واقفین افزایش بهره وری اقتصادی اجارات و املاک اوقافی
در سطح برون‌سازمانی	نهادینه شدن فرهنگ وقف در جامعه؛ افزایش سهم مشارکت مردم در حوزهٔ وقف؛ افزایش اعتماد مردم در حوزهٔ وقف؛ افزایش کمی و کیفی موقوفات؛ متناسب‌سازی نیات واقفین با نیازهای جامعه کمک وقف به توسعه و شکوفایی کشور

نتایج و دستاوردهای این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک بستهٔ پیشنهاد سیاستی در اختیار مدیران و کارگزاران وقف قرار گیرد. امید است تا با استفاده از ظرفیت‌های وقف شرایط لازم جهت تحقق سیاست‌های مطلوب و نیز توسعهٔ کیفی وقف و تحقق الگوی مطلوب حکمرانی اسلامی فراهم گردد.

منابع

ابوسعید، احمد بن سلمان (۱۳۷۸). *مقدمه‌ای بر فرهنگ وقف*. تهران: اداره کل حج و اوقاف.

اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱). *روش سیاست‌گذاری فرهنگی*. تهران: کتاب آشنا.

اصیلی، سوسن (۱۳۷۳). کتاب‌شناسی وقف. *وقف میراث جاویدان*، ۲(۴)، ۱۰۷ـ۱۱۱.

امامی، سیدمجتبی و جوادی، مجتبی (۱۴۰۰). واکاوی مفهوم حکمرانی در پرتو کلمهٔ «اطاعت» در قرآن کریم. *امنیت ملی*، ۱۱(۴۲)، ۴۳ـ۷۴.

بهار، مهری و نصرتی، محمود (۱۳۹۵). *آسیب‌شناسی وقف*. مجموعه مقالات اولین همایش ملی خیرماندگار (مطالعه و ارزیابی امور خیر در ایران). بنیاد خیریهٔ راهبری آلاء.

حائری (یزدی)، محمدحسن (۱۳۸۰). *وقف در فقه اسلامی و نقش آن در شکوفایی اقتصاد اسلامی*. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی.

خاکسار آستانه، حمیده، رهنما، علی و ابراهیمی، حسن (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی جایگاه نهاد وقف در مقاوم‌سازی اقتصاد کشور. *اولین همایش دانش‌بنیان اقتصاد مقاومتی*. تفرش.

خضری، محمد (۱۳۹۷). *تدوین سند راهبردی پنج‌سالهٔ توسعهٔ موقوفات استان گیلان به‌منظور افزایش نقش و تأثیر آنها در توسعهٔ استان گیلان*. طرح پژوهشی اداره کل اوقاف و امور خیریهٔ استان گیلان.

ذکایی، سعید، شفیعی، محمد و سادات، سمیه (۱۳۸۹). کالبد شکافی سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۶ (۲۰)، ۷۷ـ۱۲۰.

رجب‌زاده، احمد (۱۳۸۰). *از سیاست‌گذاری تا سیاست‌گذاری فرهنگی در مجموعه مقالات همایش سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران*. تهران: مرکز بازشناسی اسلام و ایران، پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

رستم‌زاده، پرویز و نصیرآبادی، شهره (۱۳۹۷). عدالت در بهره‌مندی از خدمات بخش بهداشت با بهره‌گیری از تأمین مالی اسلامی با تأکید بر وقف. *اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۲۳، ۱۰۹ـ۱۱۸.

رضایی، حسن، دهقانی، روح‌الله و کیانپور، مهرداد (۱۳۹۰). *از حکمرانی اسلامی تا دولت معیار*. مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری.

زارعی، مجتبی و آرائی، وحید (۱۴۰۰). واکاوی و نقد الگوی حکمرانی خوب؛ تبیین شاخص‌های حکمرانی اسلامی مبتنی‌بر قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، ۱۰(۲)، ۷ـ۲۵.

سیدحسینی، سیدمحمد، ابراهیمی سالاری، تقی و مظلوم خراسانی، آزاده (۱۳۹۲). بهبود روش‌های مدیریت در سازمان اوقاف و اثر آن بر افزایش بهره‌وری در حوزهٔ وقف. *مدیریت اسلامی*، ۲۱(۱)، ۱۰۵ـ۱۲۵.

شهابی، علی‌اکبر (۱۳۴۳ق). *تاریخچهٔ وقف در اسلام*. تهران: چاپخانهٔ دانشگاه تهران.

فزیع، انور (۱۳۸۶). *ساختار وقف در جهان اسلام*. ترجمهٔ صادق عبادی. تهران: اسوه.

فلاح، محمدرضا، جعفری، مهدی و عبادی، روح‌الله (۱۳۹۹). ارائهٔ مدلی برای بررسی و تبیین نقش وقف بر اندازهٔ دولت در اقتصاد با تأکید بر نقش کارآفرینی اجتماعی. *مجلس و راهبرد*، ۲۷(۱۰۴)، ۵ـ۳۰.

گلی‌پور، مریم (۱۳۹۱). *نهاد وقف در گیلان دورهٔ قاجار*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد. دانشکدهٔ ادبیات و زبان‌های خارجی و تاریخ. دانشگاه الزهرا.

مصباحی مقدم، غلامرضا، میسمی، حسین، عبدالهی، محسن و قائمی اصل، مهدی (۱۳۹۰). وقف به‌مثابهٔ منبع تأمین مالی خرد اسلامی؛ ارائهٔ الگوی تشکیل مؤسسات تأمین مالی خرد وقفی در کشور. *پژوهش‌های رشد و توسعهٔ اقتصادی*، ۲(۵)، ۹۱ـ۱۳۰.

میدری، احمد و خیرخواهان، جعفر (۱۳۸۳). *حکمرانی خوب؛ بنیان توسعه*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

نظری‌مقدم، جواد (۱۴۰۱). *به‌سوی الگوی سیاستی مطلوب با هدف افزایش روند کیفی وقف در گیلان*. طرح پژوهشی اداره کل اوقاف و امور خیریهٔ استان گیلان.

وحید، مجید (۱۳۸۶). بحثی در سیاست‌گذاری فرهنگی. *سیاست*، ۳۷(۳)، ۲۳ـ۳۴.

همایون، محمدهادی و جعفری، نادر (۱۳۸۷). درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی. *اندیشهٔ مدیریت*، ۲(۲)، ۵ـ۳۶.