

## تحلیل وضعیت موجود بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی (مطالعه موردی شهر اصفهان)



مقاله پژوهشی

مریم حسینی بالام\*  
مهدی طغیانی\*\*

### چکیده

«وقف» یکی از روش‌های تأمین مالی فعالیت‌های عام‌المنفعه در جوامع اسلامی است. در بخش موقوفات به‌خصوص موقوفات غیرمتصرفی سرمایه‌های عظیمی وارد شده‌است که عمدتاً به صورت مطلوب مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. اگر بتوان بهره‌وری از این موقوفات را اندکی افزایش داد، سرمایه‌های عظیمی به دارایی‌های این بخش افزوده و کمک شایانی به رشد و توسعه شهر و کشور خواهد شد. هدف از این پژوهش تحلیل وضعیت موجود و ارائه راهکارهایی برای بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های «کاربردی» است و روش انجام آن «توصیفی-پیمایشی» می‌باشد که در راستای آن تلاش شده است، نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی فهرست شده و با ارزیابی و تعیین اهمیت هریک، راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت موجود بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان با استفاده از تحلیل SWOT استخراج شود و سپس جهت انتخاب بهترین راهکار که از طریق مدل تحلیل سلسله مراتبی انجام شده است، گزینه «آموزش و فرهنگ سازی» با وزن نسبی ۰/۲۹ به‌عنوان بهترین راهکار و گزینه «ساختارسازی» با وزن نسبی ۰/۲۷ به‌عنوان دومین راهکار جهت رسیدن به بهره‌برداری اقتصادی بهینه از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان معرفی شده است.

**واژگان کلیدی:** وقف، موقوفات غیرمتصرفی، بهره‌برداری اقتصادی، تحلیل سوات<sup>۳</sup>، تحلیل

سلسله مراتبی<sup>۴</sup>

\*. کارشناس ارشد اقتصاد اسلامی.

maryamhossaini67@gmail.com

\*\* استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان،

m.toghyani@ase.ui.ac.ir

3. SWOT

4. AHP1



## ۱- مقدمه

«وقف» در نظام اسلامی و خصوصاً در نظام اقتصادی اسلام از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و از صدر اسلام تا کنون به‌عنوان یکی از روش‌های تأمین مالی فعالیت‌های عام‌المنفعه نقشی اساسی در اقتصاد جوامع اسلامی ایفا نموده است. دامنه و حوزه نفوذ وقف طیف وسیعی از کسب و کارها و فعالیت‌ها را در بر گرفته است. احداث و اداره مراکز آموزشی، بیمارستان‌ها و مراکز درمانی و حمایت مادی و معنوی از گروه‌های نیازمند جامعه از جمله مصادیق شناخته شده‌ای هستند که واقفان نیکوکار در طلب رضای الهی در خصوص آن‌ها اقدام به وقف دارایی‌های خود نموده‌اند و در اغلب موارد هرگاه سخن از وقف به میان می‌آید، این مصادیق در ذهن جا می‌گیرد. فعالیت‌هایی که البته همه به نوبه خود در گسترش کسب و کار و رونق اقتصادی نقش داشته‌اند.

از طرف دیگر وقف، بخشش و صدقات در اقتصاد اسلامی مکمل دو بخش بازار و دولت بوده و می‌تواند به‌عنوان یک نهاد مؤثر در کنار آن‌ها حضور داشته باشد. در کشور ما، این نهاد از قبل اسلام رواج داشته و هر روز پررنگ‌تر شده است. ایران از جمله کشورهایی است که در این زمینه پیشرفت زیادی داشته، اما جهت ایفای نقش واقعی وقف در جامعه لازم است تا برنامه‌ریزی دقیق، جامع و کلان برای حضور این نهاد صورت گیرد. حضور واقعی وقف مستلزم شناخت کامل و جامع وقف در نظام اقتصادی کشور و بررسی دقیق و جامع از موقوفات موجود است.

از دیرباز در کشور ما وقف به‌عنوان یک سرمایه عظیم مالی مطرح بوده و امروزه بخش قابل ملاحظه‌ای از منابع ملی کشور شامل اراضی، اماکن، ابنیه و بخش‌های وسیعی از منابع طبیعی کشور وقف است. طبق گزارش سازمان اوقاف امور خیریه شهرستان اصفهان در سال ۱۳۹۳، این شهر دارای ۱۵۶۰ موقوفه می‌باشد که از این تعداد ۱۲۶۴ موقوفه آن متصرفی و ۲۷۹ موقوفه غیرمتصرفی هستند و هر روز بر شمار آن افزوده می‌شود با این وجود به نظر می‌رسد درآمد حاصل از موقوفات چندان زیاد نیست. پس با مطالعه بیشتر و کامل‌تر وقف در شهر اصفهان می‌توان به توسعه و گسترش شهر و حل مشکلات آن کمک شایانی کرد.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

وقف را از جهات مختلف می‌توان تعریف کرد. تعریف اقتصادی وقف را می‌توان تغییر در کاربرد منابع از مصرف نسل حاضر به یک سرمایه‌گذاری مولد که خدمات و یا درآمدی برای مصرف نسل‌های آینده ایجاد می‌نماید، بیان کرد (برایسون، ۱۳۸۹: ۲۱۱). بنابراین توسعه وقف به‌عنوان نهاد خصوصی-مردمی در اقتصاد اسلامی، علاوه بر افزایش پس‌انداز و کاهش مصرف با تبدیل پس‌انداها به سرمایه، منجر به افزایش تولید ناخالص داخلی خواهد شد. همچنین نهاد وقف به دلیل ماهیت خود موجب تقویت بنیادهای اجتماعی و روحیه تعاون در جامعه شده که خود منجر به ارتقا سرمایه اجتماعی و افزایش کارایی کل اقتصاد خواهد شد (بختیاری، ۱۳۸۱: ۱۲۱).

بر اساس ماده ۴ دستورالعمل مربوط به تعاریف و اصطلاحات مندرج در آیین نامه اجرایی قانون تشکیلات و اختیارات سازمان اوقاف و امور خیریه، "موقوفات متصرفی"، موقوفاتی است که متولی خاص نداشته و به موجب قانون و با رعایت وقفنامه اداره آن‌ها به عهده سازمان اوقاف و امور خیریه می‌باشد که از محل درآمد آن و پس از برداشت حق نظارت و حق تولیت بقیه، درآمد و عایدات موقوفه را طبق نظر واقف هزینه می‌نماید. در مقابل، "موقوفات غیرمتصرفی"، موقوفاتی است که متولی خاص داشته و سازمان اوقاف و امور خیریه، صرفاً بر آن نظارت دارد که پس از کسر حق نظارت بقیه درآمد موقوفه را متولی براساس نظر واقف و وقف نامه مصرف می‌نماید (حائری یزدی، ۱۳۸۰: ۳۳).

### ۲-۱. شیوه‌های بهره‌برداری از موقوفات منفعتی

در حال حاضر دو شیوه کلی برای بهره‌برداری از موقوفات قابل تصور است. شیوه اول در قالب راه اندازی و اجرای عملیات اقتصادی شکل می‌گیرد؛ بدین صورت که حسب نیات واقفان متولی، نسبت به ایجاد واحدهای اقتصادی اقدام نماید.

روش دوم، واگذاری فعالیت اقتصادی قابل تحقق از بکارگیری رقبات منفعتی به بخش خصوصی و اکتفا کردن به درآمدهای قابل تصور از طریق حق واگذاری و اجاره این املاک است.

هریک از این دو شیوه بهره‌برداری، ویژگی‌های خاص خود را دارند. شیوه اول در صورتی که با مدیریتی توانمند عملی شود، به‌طور چشم‌گیری منجر به افزایش درآمدهای وقفی می‌شود، در عین حال تجربه نشان داده است که اجرای این شیوه توسط بخش دولتی



محذورات اساسی دارد. در مقابل شیوه دوم درآمد زیادی ندارد ولی با سیستم اداری کشور انطباق بیشتری دارد.

در هر حال به دلایلی، قبل و بعد از انقلاب اسلامی روش دوم انتخاب شد و حق اعیان، زرع و کسب و سرقفلی، بسیاری از رقبات منفعتی کشور به بخش خصوصی واگذار شد و تنها در قبال این انتقالات و باقی نگاه داشتن صرف مالکیت اراضی آن‌ها، حق پذیره و اجاره ناچیزی مقرر گردید. این در حالی است که مرتباً شاهد رشد قیمت املاک تجاری، مسکونی و زراعی در کشور هستیم و با واگذاری بخش اساسی از ارزش املاک وقفی، که در اشکال واگذاری حق زرع، اعیان و سرقفلی انجام می‌شود، ارزش رقبات تنها به مالکیت اراضی محدود شده و بر این اساس بخش وسیعی از قابلیت درآمدی رقبات از دست رفته است..

## ۲-۲. پیشنهاد تحقیق

”امیددانی“ به راه‌های افزایش بهره‌وری موقوفات پرداخته است. وی معتقد است که باید در بخش‌های اقتصادی ایران به تفکیک طبقه بندی بین المللی رشته‌های فعالیت اقتصادی ارایه شوند و تعاریف بهره‌وری براساس عوامل مختلف تولید و متغیرهای لازم برای تولید جمع آوری آمار مزبور مشخص و ضریب و شاخص بهره‌وری بخش‌های مختلف اقتصادی ایران تهیه و اعلام شود و ملاک ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مدیران قرار گیرد. ایشان عوامل مؤثر بر بهره‌وری را مدیریت، سرمایه‌گذاری، تحقیق و توسعه، مقررات دولتی، ترکیب نیروی انسانی، درصد بهره‌برداری از امکانات، امنیت شغلی و اخلاق کار می‌داند سپس به‌طور ویژه و خاص به بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان اوقاف پرداخته و با توجه به این‌که انتخاب نیروی انسانی مناسب و کارآمد عامل مهمی در بهبود بهره‌وری است، به شیوه‌های صحیح جذب و توسعه نیروی انسانی در سازمان اوقاف پرداخته و معتقد است چنان‌چه فرهنگ ایجاد ارزش افزوده بر روی رقبات موقوفات در بین مسئولان ادارات ما به طور جدی گسترش یابد با توجه به امکانات روی رقباتی که دارای استعداد سرمایه‌گذاری هستند، با به کار بردن نیروی ابتکار و خلاقیت و ضمن مشورت با اهل فن، بهترین روش و شیوه ایجاد ارزش افزوده بر روی آن رقبات را به کار برند و با این کار می‌توانند میزان بهره‌وری از موقوفات حوزه عمل خود را تا چند ده برابر افزایش دهند (امیددانی، ۱۳۷۹).

”جهانی“ در مقاله‌ای با عنوان «راهکارهای افزایش بهره‌وری موقوفات نمونه موقوفه انابد صاحب ایوان»، با بررسی همه جانبه این موقوفه که از موقوفه‌های آستان قدس رضوی است و با استفاده از آمار و ارقام در افزایش شگفت بهره‌وری این موقوفه، آن را به‌عنوان یک موقوفه موفق معرفی می‌کند. ایشان معتقدند، انجام اصلاحات ارضی، کشت محصولات استراتژی مثل گندم، تغییر مدیریت به شکل جدید، افزایش بازده واحد سطح، توسعه اراضی زیرکشت، برقی کردن چاه‌های گازوئیلی و بازستانی موقوفات از جمله علل افزایش شگفت و بی‌نظیر بهره‌وری و درآمدزایی این موقوفه شده است (جهانی، ۱۳۷۹).

”ریاحی سامانی“ در کتاب خود با عنوان «بهره‌وری در قلمرو وقف و امور خیریه» ابتدا به تعریف وقف و خیریه پرداخته سپس با تعریف بهره‌وری، مدل‌ها و شاخص‌های بهره‌وری به راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری پرداخته است. نویسنده سعی کرده با توجه به مسائل تخصصی بهره‌وری و حوزه وقف مدلی ارائه کند که قابلیت اجرا برای مجریان را داشته باشد و بتواند مشکلات موجود در زمینه بهره‌وری در وقف را مرتفع سازد (ریاحی سامانی، ۱۳۹۱).

”یاوری“ و ”سوری“ طی مقاله‌ای با عنوان «بررسی وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از رقبات منفعتی اداره اوقاف جنوب شهر تهران»، بیان می‌دارد که میانگین متوسط درآمد سالانه برای هر متر مربع از رقبات منفعتی به ترتیب رقبات هیأت‌امنائی، غیرمتصرفی و اداری معنادار است و بالاترین درآمدها مربوط به رقبات هیأت‌امنائی و پس از آن غیرمتصرفی‌ها بوده است. سپس به شیوه‌های بهره‌برداری از رقبات منفعتی پرداخته که از جمله آن: (۱) راه اندازی عملیات اقتصادی براساس نیت واقفین، (۲) واگذاری فعالیت اقتصادی قابل تحقق به بخش خصوصی و اکتفا نمودن به درآمد قابل حصول از طریق حق واگذاری و اجاره این املاک که با سیستم اداری کشور سازگار است اما زیاد درآمدزا نیست. ایشان معتقدند اساسی‌ترین دلیل موفقیت مدیریت هیأت‌امنائی در کسب درآمد بیشتر وجود انگیزه در میان آن‌ها برای افزایش توان درآمدزایی رقبات، امتناع از بروکراسی‌های اداری و اطلاع کامل از وضعیت ملکی وقفی نحوه واگذاری آن است که متأسفانه در موقوفات متصرفی که تحت نظارت سازمان هستند چنین شرایطی دیده نمی‌شود (یاوری، سوری، ۱۳۸۳).

با توجه به این‌که در زمینه موقوفات غیرمتصرفی فعالیت علمی چشم‌گیری در ایران انجام نشده است. البته در بعضی موارد به صورت موردی به مقوله بهره‌برداری اقتصادی در یک موقوفه خاص پرداخته شده است اما در هیچ پژوهشی به صورت دسته بندی



و دقیق به این مقوله نپرداخته نشده است. در این پژوهش برآن شدیم تا به صورت دقیق و موشکافانه و با انجام مصاحبات با اساتید و متولیان و کارشناسان این حوزه به بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیر متصرفی پرداخته و نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها را در موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان بررسی نماییم.

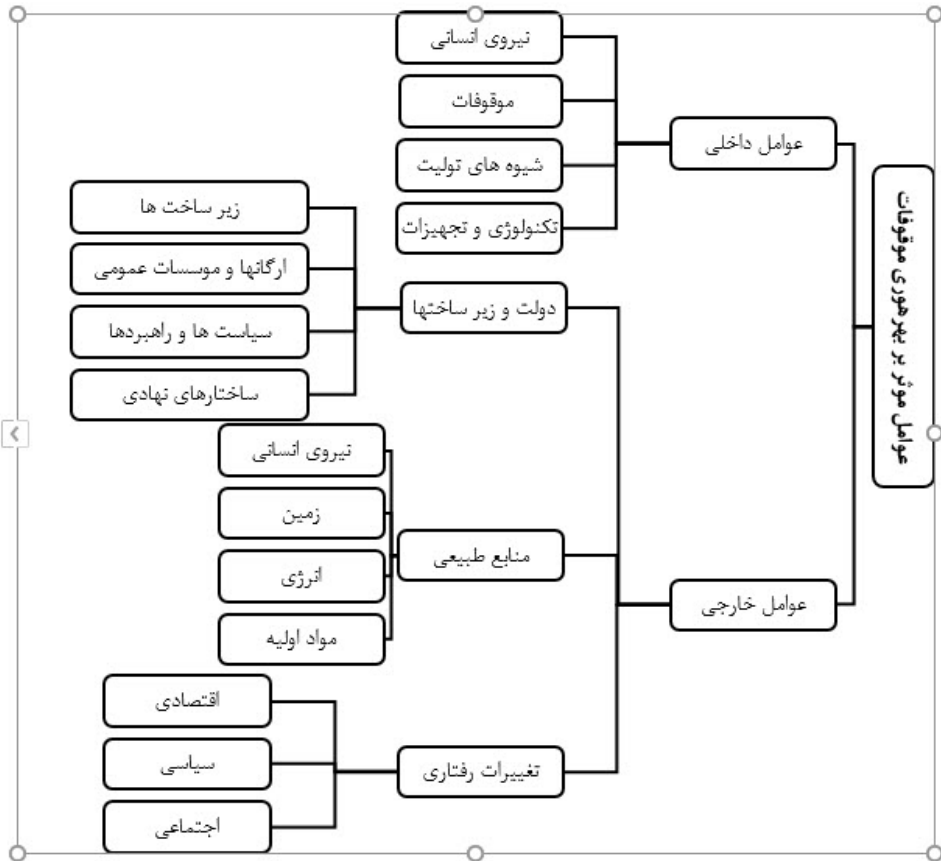
### ۲-۳. عوامل مؤثر بر افزایش سطح بهره‌وری در موقوفات

با توجه به این‌که هدف پژوهش فوق بهره‌برداری اقتصادی است، به عبارتی حداکثر استفاده از مال موقوفه در راستای نیل به نیات واقف. در ادبیات موجود بهترین لفظی که می‌تواند این معنا را نشان‌دهد، مفهوم "بهره‌وری" است. بهره‌وری به معنای مولد بودن و بهره‌بردن چیزی است. با توجه به این‌که افزایش بهره‌وری منجر به افزایش مولدیت خواهدشد و در واقع بهره‌برداری از مال موقوفه را افزایش می‌دهد، در این پژوهش به جای استفاده از واژه "بهره‌برداری" از واژه "بهره‌وری" استفاده می‌کنیم.

عوامل مؤثر بر سطح بهره‌وری در موقوفات را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

**عوامل داخلی:** مجموعه عواملی است که تحت کنترل تولیت است و تولیت می‌تواند با به کارگیری شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی روی آن‌ها تأثیر بگذارد. این عوامل شامل نیروی انسانی، موقوفات، شیوه تولیت، تکنولوژی و تجهیزات است.

**عوامل خارجی:** مجموعه عواملی است که تحت کنترل موقوفات نیست و عوامل خارج از موقوفات باعث پیدایش آن‌ها است و تولیت تشکیلات قادر نیست در کوتاه مدت آن‌ها را تحت کنترل در آورد و بر آن‌ها اثر گذارد. لاجرم موقوفه باید خود را با تغییرات آن‌ها منطبق سازد. موقوفات موفق با بررسی و پایش این عوامل، موفقیت خود را تضمین می‌کنند. این عوامل به سه گروه متغیرهای رفتاری، منابع طبیعی و دولت و زیرساخت‌ها قابل تقسیم بندی است که خود نیز از عوامل دیگری تأثیر می‌پذیرد. عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بهره‌وری موقوفات را می‌توان از طریق شکل ۱ به طور دقیق نشان داد.



شکل ۱: عوامل مؤثر بر بهره‌وری موقوفات (با اقتباس از فاتحی، ۱۳۹۰)

### الف) نیروی انسانی و بهره‌وری

از آن‌ها که عامل اساسی در انجام امور هر ارگان یا سازمانی نیروی انسانی است، طبیعی است که افزایش بهره‌وری در آن ارگان ارتباط مستقیم با چگونگی انجام وظایف محوله توسط کارکنان مربوطه دارد. لذا افزایش سطح بهره‌وری از طریق مدیریت‌ها و نیروی انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بالا بردن میزان بهره‌وری داشته باشد. در موقوفات نیز با توجه به محدودیت‌های زمانی و بودجه‌ای و تعداد پرسنل مورد نیاز موقوفات ارتقای سطح بهره‌وری متولی و کارکنان موجود، نقش مؤثری در افزایش بهره‌وری خواهد داشت. منظور از راه‌های رشد و بهبود صرفاً برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌ها، گسترش موقوفه و وارد شدن در فعالیت‌های اقتصادی جدید نیست. بلکه باید بهبود را در همه فعالیت‌های خرد و کلان تسری داد. به عبارت دیگر باید ترتیبی اتخاذ شود که همه کارکنان موقوفه



احساس کنند که دو وظیفه دارند، وظیفه اول این که کار محول شده را خوب انجام دهند و وظیفه دوم این که فکر کنند و ببینند چگونه می‌توانند آن‌چه را انجام می‌دهند، بهبود بخشند (Babae، ۲۰۱۶: ۲۱۲).

برای این که قادر باشیم حرکت و نهضت بهره‌وری را در موقوفات به وجود آوریم، نیازمند نظام و سیستم هستیم، در این‌جا منظور ما از نظام و سیستم، روشن شدن مواردی است نظیر:

- چه کسانی چه نوع فعالیت‌ها و اقداماتی را باید انجام دهند.
- چه انگیزه و یا سیستم انگیزشی این فعالیت‌ها را حمایت می‌کند.
- دانش و آگاهی مورد نیاز این فعالیت‌ها چگونه آموزش داده می‌شوند.
- هدایت و رهبری این فعالیت‌ها چگونه آموزش داده می‌شوند.
- چه نوع ارتباطات اطلاعاتی بین سطوح مختلف برقرار شود.
- جایگاه این فعالیت‌ها در بین فعالیت‌های روتین و معمولی یک موقوفه چیست.

اگر به صورت جامع، منظم و دقیق جواب این پرسش‌ها را بیابیم آن وقت می‌توانیم بگوییم نهضت و حرکت بهره‌وری دارای سیستم و نظام است. در غیر این صورت حرکت بهره‌وری از مرحله‌ی طرح شعارهای مهیج بیرون نخواهد رفت. امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق دنیا، ارتقای بهره‌وری و پویایی سازمانی خود را مرهون بکارگیری چنین سیستم‌هایی می‌دانند. (طوسی ۱۳۸۷: ۳۲).

### ب) شیوه‌های تولید و بهره‌وری

یکی از مشکلات پایین بودن بهره‌وری اقتصادی در موقوفات، پایین بودن بهره‌وری مدیریتی در موقوفات است، از متولیان انتظار می‌رود که به همکاری در جهت ارزش بخشیدن به موقوفه به میزان سه تا پنج برابر هزینه‌ی خویش عمل نمایند (فایانا، ۱۳۷۶). هنگامی که آنان وقت خویش را صرف کارهایی در حد تخصص کارمندان دفتری و فنی می‌نمایند، هزینه‌هایی بیشتر از آن‌چه که برای آن کارها لازم است متحمل می‌شود. (Abdus، ۲۰۱۰).

برای اجتناب از ضررهای کارآیی و اثربخشی، لازم است:

۱. تحلیلی از روش صرف اوقات متولیان صورت گیرد تا معین شود که آیا از آن به طور مؤثر و کارآمد استفاده می‌شود یا خیر.

۲. روشی برای تخمین بهبود بالقوه وجود داشته باشد. بدیهی است متولیان در اوقاف نیز باید حتی‌الامکان از درگیر شدن در کارهای معمولی خودداری جسته و واقعا کارهای تولید و برنامه‌ریزی‌های اصولی حوزه خود را انجام دهند (آپستین، ۱۳۷۸: ۵۴).



متولی باید نسبت به نیازهای روز و بهتر کردن روش‌ها و عملکرد خود از طریق خلاقیت در خدمات و فرآیندها حساسیت داشته باشد (خراسانی، ۱۳۹۲: ۹۸).

### ج) موقوفات و نیاز سنجی در آن‌ها

موقوفات را اگر مانند یک سازمان در نظر بگیریم، باید در جهت رسیدن به اهدافش (که همان نیت واقف است) برنامه ریزی شود. از مهم‌ترین دلایل بهره‌وری اندک، مقاومت و عدم انعطاف موقوفات است که حاضر به پذیرش هیچ‌گونه تغییراتی در جهت بهبود شرایط نمی‌باشد. نبودن سازماندهی صحیح برای موقوفه‌ها از عوامل مهم و تأثیرگذار در عدم توسعه مقوله وقف در ایران است (حائری، ۱۳۸۶: ۱۱۱). به عبارت دیگر، نبود سازماندهی کارا و نظام هدایت وقف برای متولیان و بهره‌گیری صحیح از اموال موقوفه و یا ایجاد دارایی‌های مورد نیاز هر منطقه و مردم آن، سبب کاهش بهره‌وری در وقف شده است. به‌عنوان مثال در مناطقی واقفان و نیکوکاران ساختمان‌های متعددی برای مدارس و دانشگاه‌ها در کنار هم ایجاد کرده و همه یا بیشتر آن‌ها خالی و بدون استفاده مانده‌اند، اما در مناطق دیگر، محرومیت و نیاز به همین موارد غوغا می‌کند. (Zulkifli، ۲۰۰۷).

### د) تکنولوژی و تجهیزات

از جمله عواملی که در بهره‌وری موقوفات بسیار مهم است استفاده از تکنولوژی و به روز بودن تجهیزات موقوفه‌هاست که معمولاً در این زمینه کاستی‌های بسیاری وجود دارد (Sal-arzehi، ۲۰۱۰). استهلاک تجهیزات قدیمی و ابزار آلات و عدم آگاهی از تکنولوژی روز دنیا، خود مانعی برای بهره‌وری مناسب موقوفات است. پیشرفت‌های تکنولوژیکی نه تنها باعث بهبود بهره‌وری می‌شوند بلکه به‌عنوان بخشی از چرخه بهبود برنامه‌ریزی منجر به افزایش سود سرمایه‌گذاری گردیده و می‌تواند باعث سرمایه‌گذاری جدید در موقوفات و تسریع در روند تعامل متقابل بین عوامل در چرخه برنامه‌ریزی و بهره‌وری گردد (حلی، ۱۳۸۸: ۴۲).

## ۳. روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و به لحاظ روش از نوع توصیفی-تحلیلی و پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتاب‌خانه‌ای و جستجوی اینترنتی استفاده شده است. به منظور شناخت شرایط موجود و بررسی وضعیت بهره‌برداری اقتصادی در موقوفات غیرمتصرفی به اداره کل اوقاف و امور خیریه استان اصفهان مراجعه و با مشاهده عینی از چندین موقوفه غیر متصرفی و



انجام مصاحبه با کارشناسان وقف و با نظر سنجی از اساتید مربوطه پرسشنامه ای در این راستا تهیه گردید. سپس به منظور پرکردن پرسشنامه، آگاهی از راهکارها و شناسایی عوامل مؤثر داخلی و محیطی بر بهره‌برداری اقتصادی موقوفات غیرمتصرفی با چندین متولی، استاد دانشگاه، کارشناس وقف و وکیل دادگستری مصاحبه صورت گرفت. برای نمونه یکی از مصاحبه‌هایی که در این زمینه انجام شده در جدول ۱ آورده شده است

جدول ۱: نمونه ای از مصاحبه‌های انجام شده (منبع: پژوهش گر)

| مصاحبه   | نکات استخراج شده از مصاحبه  |
|--|---|
| -مانع شدن میراث فرهنگی برای نوسازی و تغییر کاربری موقوفات  | TV-ضعف در همکاری برخی ارگان‌های ذی‌ربط  |
| -قانون معافیت مالیاتی موقوفات عام کمک شایانی به متولی کرده است                                   | 0۶- قوانین و مقررات حمایت کننده از موقوفات  |
| -عدم اعتماد سرمایه‌گذاران برای سود آوری پروژه‌های وقفی   | T۴- بازدهی اقتصادی پایین تر اموال وقفی در مقایسه با موارد مشابه غیر وقفی                      |
| -عدم اطلاع کافی متولی در مورد بخش نامه‌های جدید اداره اوقاف در مورد موقوفات غیرمتصرفی            | T۱۶. ضعف در ابلاغ بخش نامه‌ها و قوانین جدید وقف به متولیان توسط اداره اوقاف.                  |
| -عدم آگاهی متولی از شیوه‌های حسابداری و اقتصاد برای محاسبه ی صحیح درآمد و مخارج و سودآوری موقوفه | W۱. عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی.   |
| -عدم آگاهی متولی از شیوه‌های صحیح مدیریتی به منظور اداره ی بهتر موقوفه                           | W۱. عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی.   |
| - عدم استفاده متولی از تکنولوژی روز دنیا   | W۱۶. ضعف در آشنایی و استفاده از تکنولوژی روز دنیا توسط متولیان.                               |
| <b>مصاحبه ۲:</b>   |   |
| مصاحبه   | نکات استخراج شده از مصاحبه  |
| -اعتماد مردم و سرمایه‌گذار به دلیل تدین و دینداری متولی  | S۴.پایبندی متولیان به نیت واقف و رسیدگی به وقف در اثر دینداری و تدین شخصی                     |
| -کاهش اعتماد مردم به دلیل عملکرد نا صحیح برخی متولیان  | T۱۵. دید منفی و عدم اعتماد نسبت به موقوفات به دلیل عملکرد نامناسب برخی متولیان.               |
| -استقبال مردم از وقف به دلیل جاودانگی اثر کار خیر دوستی و خیریه                                  | 0۲- وجود حس همکاری با وقف به دلیل ابتنای بر مصدر نوع دوستی و خیریه                            |
| -بستن قرارداد بلند مدت و اعطای تسهیلات برای جذب سرمایه‌گذاران                                    | SV-امکان طراحی و اجرای قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری و آبادسازی موقوفه در چارچوب قوانین و مقررات |
| -عدم همکاری شهرداری با متولی به منظور دادن جواز و یا پروانه                                      | TV-ضعف در همکاری برخی ارگان‌های ذی‌ربط  |

|   |   |
|---|---|
| -عدم ریسک پذیری متولی به دلیل سن بالا                           | W7- کاهش نوآوری و ریسک پذیری متولیان به دلیل میانگین بالای سنی آنان                   |
| -قانون اصلاحات ارضی و عدم همکاری مستاجرین به بازگرداندن موقوفات | T9- میراث قوانین و مقررات یا عملکردهای نا صحیح  |
| -عدم استفاده متولی از مشاور در اداره بهتر موقوفه                | W5. ضعف در استفاده از مشاوران امین، کارشناسان و متخصصین مالی، اقتصادی و سرمایه‌گذاری. |

پس از جمع‌بندی مصاحبات و تهیه لیست عوامل داخلی و محیطی، این عوامل به صورت پرسش‌نامه جهت اعتبار سنجی در اختیار تعدادی اساتید قرار داده شد و با استفاده از تحلیل SWOT به راهکارهای اولیه در جهت حداکثرکردن قوت‌ها و فرصت‌ها و حداقل کردن ضعف‌ها و تهدیدات رسیده، سپس با استفاده از تحلیل AHP به اولویت‌بندی این راهکارها جهت رسیدن به وضع مطلوب دست یافتیم.

#### ۴. تحلیل وضعیت موجود

##### ۴-۱. شناسایی عوامل داخلی و خارجی و امتیاز دهی به آن‌ها

برای تحلیل وضعیت موجود در بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی دو راهکار پیش رو داریم. یک روش استفاده از اطلاعات، آمار و ارقام مالی-درآمدی موقوفات غیرمتصرفی برای شناسایی بهره‌برداری اقتصادی موقوفات غیرمتصرفی است که این روش به دلیل در اختیار نداشتن اطلاعات کافی قابل اجرا نمی‌باشد و روش دوم (روش مورد نظر این پژوهش)، با انجام مصاحبه با ۱۰ نفر از متخصصین حوزه وقف که شامل متولیان (۵ نفر از متولیان موقوفات غیرمتصرفی استان که بیشترین موقوفات را دارا هستند)، کارمندان اداره اوقاف (۲ نفر از کارمندان اداره اوقاف استان اصفهان که در زمینه‌ی موقوفات غیرمتصرفی بیشترین اطلاعات را دارا هستند)، وکیل دادگستری (۱ نفر وکیل دادگستری که در زمینه‌ی مشکلات موقوفات استان بیشترین پرونده را بررسی کرده است). و ۲ نفر از اساتید دانشگاه اصفهان در حوزه تخصصی وقف و از آن‌ها درخواست شد تا نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید در زمینه بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی را بیان کنند. پس از جمع‌بندی مصاحبات و تهیه لیست عوامل داخلی و خارجی، این عوامل به صورت پرسش‌نامه جهت اعتبار سنجی در اختیار تعدادی اساتید قرار داده شد که در نهایت این شاخص‌های شناسایی شده در جدول زیر نشان داده شده است.



سپس به هر عامل وزن و رتبه داده شده است. وزن هریک از عوامل داخلی و خارجی در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید. (ستون ۲× ستون ۳)، تا امتیاز وزنی هریک از عوامل به دست آید، سپس همه امتیازهای وزنی عوامل داخلی و خارجی جداگانه جمع زده شدند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی به دست آید. در جدول ۲ عوامل داخلی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲: ارزیابی عوامل داخلی (IEE) (منبع: پژوهش گر)

| امتیاز (وزنی) | (رتبه) | (وزن) | عوامل داخلی IEE: ( نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W) )   |
|---------------|--------|-------|--|
| ۰/۲           | ۴      | ۰/۰۵  | S <sub>۱</sub> . ساختار ماندگار وقف (صدقه جاریه).  |
| ۰/۲           | ۴      | ۰/۰۵  | S <sub>۲</sub> . قالب نوع دوستانه وقف.   |
| ۰/۰۴۵         | ۳      | ۰/۰۱۵ | S <sub>۳</sub> . باز بودن دست متولی در اولویت‌بندی مخارج (به موجب وقف نامه).                                 |
| ۰/۱           | ۲      | ۰/۰۵  | S <sub>۴</sub> . پایبندی متولیان به نیت واقف و رسیدگی به وقف در اثر دینداری و تدین شخصی.                     |
| ۰/۰۸          | ۲      | ۰/۰۴  | S <sub>۵</sub> . بروکراسی حداقلی.  |
| ۰/۰۷          | ۲      | ۰/۰۳۵ | S <sub>۶</sub> . مدیریت غیردولتی.  |
| ۰/۰۴          | ۱      | ۰/۰۴  | S <sub>۷</sub> . امکان طراحی و اجرای قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری و آبادسازی موقوفه در چارچوب قوانین و مقررات. |
| ۰/۲۶          | ۴      | ۰/۰۶۵ | W <sub>۱</sub> . عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی.   |
| ۰/۲۴          | ۴      | ۰/۰۶  | W <sub>۲</sub> . مقررات داخلی ناکارا.  |
| ۰/۲۴          | ۴      | ۰/۰۶  | W <sub>۳</sub> . عدم تکافوی منابع نسبت به مخارج.   |
| ۰/۱۶          | ۴      | ۰/۰۴  | W <sub>۴</sub> . فقدان سازوکار اداری متناسب با ذات موقوفه (اقتصادی-مذهبی).                                   |
| ۰/۱۵          | ۳      | ۰/۰۵  | W <sub>۵</sub> . ضعف در استفاده از مشاوران امین، کارشناسان و متخصصین مالی، اقتصادی و سرمایه‌گذاری.           |
| ۰/۱۵          | ۳      | ۰/۰۵  | W <sub>۶</sub> . عدم مسئولیت‌پذیری و تعهد برخی کارکنان.  |
| ۰/۱۳۵         | ۳      | ۰/۰۴۵ | W <sub>۷</sub> . کاهش نوآوری و ریسک‌پذیری (کارآفرینی اقتصادی) متولیان به دلیل میانگین بالای سنی آنان.        |
| ۰/۱۲          | ۳      | ۰/۰۴  | W <sub>۸</sub> . وجود محدودیت‌های شرعی در توسعه و آبادسازی موقوفات.  |
| ۰/۰۷۵         | ۳      | ۰/۰۲۵ | W <sub>۹</sub> . میراث عملکرد گذشته ( نظام اجاره‌داری، واگذاری حقوق سرقفلی، کسب و پیشه، زرع و...).           |
| ۰/۰۷۵         | ۳      | ۰/۰۲۵ | W <sub>۱۰</sub> . عدم مسئولیت‌پذیری و پایبندی به اقتضائات وقف در میان برخی متولیان.                          |
| ۰/۰۹          | ۳      | ۰/۰۳  | W <sub>۱۱</sub> . عدم ثبت و رسوب نظام‌مند تجربیات  |
| ۰/۱           | ۲      | ۰/۰۵  | W <sub>۱۲</sub> . عدم تجربه متولی در اداره‌ی مجموعه‌ای اقتصادی - مذهبی.                                      |

|      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۴ | W <sub>۱۳</sub> . نیازمندی به سرمایه‌گذاری های بزرگ مقیاس.                   |
| ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۴ | W <sub>۱۴</sub> . موروثی بودن تولید و عدم صلاحیت برخی متولیان.               |
| ۰/۰۴ | ۲ | ۰/۰۲ | W <sub>۱۵</sub> . نا آشنایی متولیان موقوفات غیرمتصرفی با قوانین و مقررات     |
| ۰/۰۲ | ۱ | ۰/۰۲ | W <sub>۱۶</sub> . ضعف در آشنایی و استفاده از تکنولوژی روز دنیا توسط متولیان. |
| ۲/۹۹ |   | ۱    | جمع  |

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی برای بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی شهر اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲/۹۹ به دست آمده است. این امتیاز از میانگین وزنی برای عوامل که ۲/۵ در نظر گرفته می‌شود، بیشتر است و به این معناست که موقوفات غیرمتصرفی شهر اصفهان تا حدی توانسته‌اند بر ضعف داخلی خود غلبه کنند. در جدول ۳ عوامل خارجی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

جدول ۳: ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (منبع: پژوهش‌گر)

| عوامل خارجی EFE : فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)  | (وزن) | (رتبه) | (امتیاز وزنی) |
|--|-------|--------|---------------|
| O <sub>۱</sub> . وجود تعدد موقوفات و امکان اشتراک دانش و تجربیات بین متولیان.  | ۰/۰۵  | ۳      | ۰/۱۵          |
| O <sub>۲</sub> . وجود حس همکاری با وقف به دلیل ابتنای بر مصدر نوع دوستی و خیریه.   | ۰/۰۵  | ۲      | ۰/۱           |
| O <sub>۳</sub> . فضای کلی اقتصاد کلان (ثبات شاخص ها و رونق اقتصادی).   | ۰/۰۴  | ۲      | ۰/۰۸          |
| O <sub>۴</sub> . تنوع سرمایه‌گذاری در موقوفات.   | ۰/۰۴  | ۲      | ۰/۰۸          |
| O <sub>۵</sub> . دخالت کمتر ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.  | ۰/۰۲۵ | ۲      | ۰/۰۵          |
| O <sub>۶</sub> . قوانین و مقررات حمایت کننده از موقوفات.   | ۰/۰۴  | ۱      | ۰/۰۴          |
| O <sub>۷</sub> . سیاست دولت در مردمی سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد.  | ۰/۰۲۵ | ۱      | ۰/۰۲۵         |
| T <sub>۱</sub> . فقدان نظارت اثربخش و کارآ.  | ۰/۰۷۵ | ۴      | ۰/۳           |
| T <sub>۲</sub> . اعمال نظرهای غیررسمی ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.  | ۰/۰۷۵ | ۴      | ۰/۳           |
| T <sub>۳</sub> . فرهنگ ناصحیح نسبت به سرمایه‌گذاری در وقف (وسواس بی‌جا و یا بی‌تعهدی و حتی سوء استفاده در تعامل با وقف). | ۰/۰۵  | ۴      | ۰/۲           |
| T <sub>۴</sub> . بازدهی اقتصادی پایین‌تر اموال وقفی در مقایسه با موارد مشابه غیر وقفی (شرایط بازار).                     | ۰/۰۵۵ | ۳      | ۰/۱۶۵         |
| T <sub>۵</sub> . ضعف در اجرای قوانین تسهیل کننده توسط سازمان های ذی‌ربط.   | ۰/۰۵  | ۳      | ۰/۱۵          |
| T <sub>۶</sub> . ضعف همکاری ادارات اوقاف با متولیان موقوفات غیرمتصرفی.   | ۰/۰۵  | ۳      | ۰/۱۵          |
| T <sub>۷</sub> . ضعف در همکاری برخی ارگان های ذی ربط مانند میراث فرهنگی، شهرداری و دادگستری و....                        | ۰/۰۴۵ | ۳      | ۰/۱۳۵         |
| T <sub>۸</sub> . خلاء قوانین و مقررات در مورد نحوه نظارت و تولید موقوفات غیرمتصرفی.                                      | ۰/۰۶  | ۲      | ۰/۱۲          |
| T <sub>۹</sub> . میراث قوانین و مقررات یا عملکردهای ناصحیح.  | ۰/۰۵  | ۲      | ۰/۱           |



|       |   |       |  |
|-------|---|-------|--|
| ۰/۰۸  | ۲ | ۰/۰۴  | T <sub>۱۰</sub> . عدم شفافیت کسب درآمدها و انجام مصارف.  |
| ۰/۰۸  | ۲ | ۰/۰۴  | T <sub>۱۱</sub> . فضای کلی اقتصاد کلان (بی ثباتی متغیرها و رکود اقتصادی).                              |
| ۰/۰۵  | ۲ | ۰/۰۲۵ | T <sub>۱۲</sub> . استقبال سرمایه‌گذاران غیر پایبند به اقتضائات وقف در موقوفات غیرمتصرفی.               |
| ۰/۰۲۵ | ۱ | ۰/۰۲۵ | T <sub>۱۳</sub> . عدم رعایت غبطه وقف در طرح‌های توسعه شهری و....                                       |
| ۰/۰۲۵ | ۱ | ۰/۰۲۵ | T <sub>۱۴</sub> . ناکارایی در بازارهای مرتبط (بازار کالا و خدمات، نیروی کار، بازار سرمایه و پول و...). |
| ۰/۰۲۵ | ۱ | ۰/۰۲۵ | T <sub>۱۵</sub> . دید منفی و عدم اعتماد نسبت به موقوفات به دلیل عملکرد نامناسب برخی متولیان.           |
| ۰/۰۲  | ۱ | ۰/۰۲  | T <sub>۱۶</sub> . ضعف در ابلاغ بخش نامه‌ها و قوانین جدید وقف به متولیان توسط اداره اوقاف.              |
| ۰/۰۲  | ۱ | ۰/۰۲  | T <sub>۱۷</sub> . ضعف اطلاعاتی ارگان‌های ذی‌ربط در حوزه‌ی تخصصی وقف.                                   |
| ۲/۴۷  |   | ۱     | جمع  |

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برای بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ۲/۴۷ به دست آمده است. این امتیاز از میانگین وزنی ۲/۵ کمتر است و به این معنی است که موقوفات غیرمتصرفی شهر اصفهان در زمینه بهره‌برداری اقتصادی نتوانسته از عواملی که فرصت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، تا حدی دوری نمایند. پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای اولیه از طریق ماتریس SWOT تدوین شده، سپس اولویت‌بندی این راهبردها، جهت انتخاب راهبردهای درخور قبول از طریق روش AHP صورت گرفته است. در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه آن‌ها در جدول ۴ درج گردید.

جدول ۴: ماتریس SWOT (منبع پژوهش‌گر)

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>فهرست نقاط ضعف:</b></p> <p>W۱. عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی.</p> <p>W۲. مقررات داخلی ناکارآمد.</p> <p>W۳. عدم تکافوی منابع نسبت به مخارج.</p> <p>W۴. فقدان سازوکار اداری متناسب با ذات موقوفه (اقتصادی-مذهبی)</p> <p>W۵. ضعف در استفاده از مشاوران امین، کارشناسان و متخصصین مالی، اقتصادی و سرمایه‌گذاری.</p> <p>W۶. عدم مسئولیت‌پذیری و تعهد برخی کارکنان</p> <p>W۷. کاهش نوآوری و ریسک‌پذیری (کارآفرینی اقتصادی) متولیان به دلیل میانگین بالای سنی آنان.</p> <p>W۸. وجود محدودیت‌های شرعی در توسعه و آبادسازی موقوفات.</p> <p>W۹. میراث عملکرد گذشته (نظام اجاره‌داری، واگذاری حقوق سرقفلی، کسب و پیشه، زرع و...)</p>  | <p><b>فهرست نقاط قوت:</b></p> <p>S۱. ساختار ماندگار وقف (صدقه جاریه)</p> <p>S۲. قالب نوع دوستانه و ماندگار وقف</p> <p>S۳. باز بودن دست متولی در اولویت‌بندی مخارج (به موجب وقف نامه)</p> <p>S۴. پایبندی متولیان به نیت واقف و رسیدگی به وقف در اثر دینداری و تدین شخصی</p> <p>S۵. بروکراسی حداقلی</p> <p>S۶. مدیریت غیردولتی</p> <p>S۷. امکان طراحی و اجرای قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری و آبادسازی موقوفه در چارچوب قوانین و مقررات</p>   | <p><b>برنامه‌ریزی راهبردی بهبود وضعیت موقوفات غیرمتصرفی از</b></p>   |
| <p><b>راهبردهای WO (محافظه کارانه) (ناحیه ۲):</b></p> <p>-آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت، اقتصاد، حسابداری، آشنایی با قانون و مقررات، آشنایی با مسائلی مربوط به ثبت و... به متولیان.</p> <p>-استفاده از همکاری متخصصین نیکوکار جهت افزایش سطوح تخصصی مدیریت و اداره اوقاف.</p> <p>-استفاده از قوانین حمایت‌کننده جهت رفع مشکلات مقررات ضعیف.</p> <p>-متنوع سازی منابع درآمدی از طریق بهره‌گیری از تنوع سرمایه‌گذاری.</p> <p>-استفاده از تجربیات انباشته جهت رفع مسائل تعهد و نوآوری.</p> <p>-استفاده از فرصت سیاست مردمی سازی جهت حل مسائل ورود مردم به آباد سازی موقوفات.</p> <p>-ایجاد جلسات هم‌افزایی و تبادل تجربیات و مشاوره با متولیان نمونه موفق.</p> <p>-استفاده از مشاورین اقتصادی در کنار متولیان مسن برای طراحی قالب‌های متنوع سرمایه‌گذاری.</p> <p>-ایجاد جلسات توجیهی و استفاده از حس نوع دوستی مردم برای حل مشکلات عملکردهای ضعیف گذشته</p> <p>-اصلاح قراردادهای و جلب مشارکت مردم برای کاهش عواقب عملکردهای ضعیف گذشته.</p> <p>-ایجاد جلسات همفکری بین متولیان به منظور حل مشکلات عملکردهای ضعیف گذشته.</p> | <p><b>راهبردهای SO (تهاجمی): (ناحیه ۱):</b></p> <p>-بهره‌برداری از دانش انباشته وقف از طریق مطالعه تجربیات و مصاحبه با متولیان قدیمی.</p> <p>-استفاده از حس نوع دوستی مردم در همکاری با وقف و حل مسائل آن (گزارش دهی، شفافیت پاسخگویی و ارائه مسائل بقیه جامعه پیرامونی و درخواست همکاری).</p> <p>-طراحی قالب‌های همکاری ماندگار میان مردم و وقف از جمله در زمینه سرمایه‌گذاری خیریه-انتفاعی.</p> <p>-تاکید بر مزایای معنوی مقوله وقف (ماندگاری و صدقه جاریه و...) به مردم برای ترویج این فرهنگ و افزایش همکاری باین نهاد.</p> <p>-آموزش و ترویج فرهنگ وقف در جامعه.</p> <p>-استفاده از ظرفیت‌های رونق اقتصاد با تنظیم مخارج - معرفی سابقه همکاری.</p> | <p><b>فهرست فرصت‌ها:</b></p> <p>O۱. وجود تعدد موقوفات و امکان اشتراک دانش و تجربیات بین متولیان.</p> <p>O۲. وجود حس همکاری با وقف به دلیل ابتدای بر مصدر نوع دوستی و خیریه.</p> <p>O۳. فضای کلی اقتصاد کلان (ثبات شاخص‌ها و رونق اقتصادی).</p> <p>O۴. تنوع سرمایه‌گذاری در موقوفات.</p> <p>O۵. دخالت کمتر ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.</p> <p>O۶. قوانین و مقررات حمایت‌کننده از موقوفات.</p> <p>O۷. سیاست دولت در مردمی سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد.</p> |



| <p><b>راهبردهای WT ( تدافعی )<br/>(ناحیه ۴):</b></p>  | <p><b>راهبردهای ST (متنوع)<br/>(ناحیه ۳):</b></p>   | <p><b>فهرست تهدیدها:</b></p>  |
|---|---|---|
| <p>-اصلاح قوانین و مقررات نظارتی که منجر به کاهش دخالت اداره ی اوقاف خواهدشد.</p> <p>-اعطای قدرت بر هیئت امانا و معتمدین محله برای نظارت بر موقوفات همان محله.</p> <p>-تربیت کارشناسان خبره در زمینه ی وقف و ایجاد یک رشته ی تخصصی وقف در دانشگاه ها و استفاده از این کارشناسان در کنار متولیان.</p> <p>-آگاهی بخشی عمومی به کارکنان برای افزایش حس مسئولیت پذیری و افزایش همکاری با متولیان.</p> <p>-- قرار دادن محدودیت سنی برای یک متولی جهت اداره ی بهتر و مناسب تر یک موقوفه.</p> <p>-ایجاد قوانین حقوقی مناسب جهت همکاری ارگان‌های ذیربط.</p> <p>-آگاهی بخشی عمومی و آموزش فرهنگ وقف و مسایل مربوط به آن به کارکنان ارگان‌های ذیربط.</p> <p>-اصلاح قوانین ناموفق گذشته و ایجاد شرایط خاص برای قربانیان.</p> <p>-ایجاد یک ساز و کار مناسب برای تایید صلاحیت کردن متولیان.</p> <p>-سیستمیک و نظام مند کردن موقوفات غیرمتصرفی و استفاده از یک ساز و کار اداری مناسب برای اداره موقوفه.</p> <p>-ایجاد جلسات مشاوره و بیان محدودیت ها و مشکلات وقف با مراجع تقلید و کاهش این محدودیت ها در صورت امکان.</p> | <p>-تقویت اصل تعهد جهت جبران ضعف نظارت در عملکرد موقوفات.</p> <p>-تقویت استقلال متولیان جهت مقابله با اعمال نظرهای بی‌جا.</p> <p>-اصلاح فرهنگی با توجه به قالب خیرخواهانه وقف.</p> <p>-طراحی قراردادهای کارا و دارای بازدهی اقتصادی بالا.</p> <p>-تلاش برای جلب همکاری و اجرای قوانین با توجه به قالب نوع دوستانه وقف.</p> <p>-استفاده از روحیه نوع دوستانه دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران برای حل مسائل وقف.</p> | <p>T1. فقدان نظارت اثربخش و کارآ.</p> <p>T2. اعمال نظرهای غیررسمی ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.</p> <p>T3. فرهنگ ناصحیح نسبت به سرمایه‌گذاری در وقف (وسواس بی‌جا و یا بی‌تعهدی و حتی سوء استفاده در تعامل با وقف).</p> <p>T4. بازدهی اقتصادی پایین‌تر اموال وقفی در مقایسه با موارد مشابه غیر وقفی (شرایط بازار).</p> <p>T5. ضعف در اجرای قوانین تسهیل کننده توسط سازمان های ذیربط.</p> <p>T6. ضعف همکاری ادارات اوقاف با متولیان موقوفات غیرمتصرفی.</p> <p>T7. ضعف در همکاری برخی ارگان‌های ذیربط مانند میراث فرهنگی، شهرداری و دادگستری و....</p> <p>T8. خلاء قوانین و مقررات در مورد نحوه نظارت و تولید موقوفات غیرمتصرفی.</p> <p>T9. میراث قوانین و مقررات یا عملکردهای ناصحیح.</p> |

با توجه به راهبردهای استخراج شده از ماتریس SWOT جهت اولویت‌بندی این راهبردها و انجام مدل AHP بایستی این راهبردها شاخص بندی شده و به صورت راهکار در تحلیل سلسله مراتبی در جایگاه گزینه‌ها ظاهر شوند. بنابراین با استفاده از راهبردهای موجود راهکارهایی که پیشنهاد می‌شود به صورت زیر است:



۱) آموزش و فرهنگ سازی: آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی، کنفرانس و همایشات جهت اداره بهتر موقوفات، ترویج فرهنگ وقف در جامعه، آگاهی بخشی عمومی، تربیت کارشناسان خبره در زمینه وقف و ایجاد یک رشته تخصصی وقف در دانشگاه‌ها.

۲) ساختار سازی: منظور از این راهکار اصلاح و ایجاد نهادهای زیر مجموعه موقوفات غیرمتصرفی در زمینه بهره‌برداری اقتصادی مناسب و تشکیل جلسات هم افزایی و تبادل تجربیات بین متولیان.

۳) مردمی سازی و جلب مشارکت: منظور از این راهکار اصلاح ساز و کارهای جلب مشارکت مردم و استفاده از فرصت سیاست مردمی سازی جهت حل مسائل ورود مردم به آباد سازی موقوفات و همکاری با موقوفات، استفاده از نظارت محلی برای اداره بهتر موقوفات است.

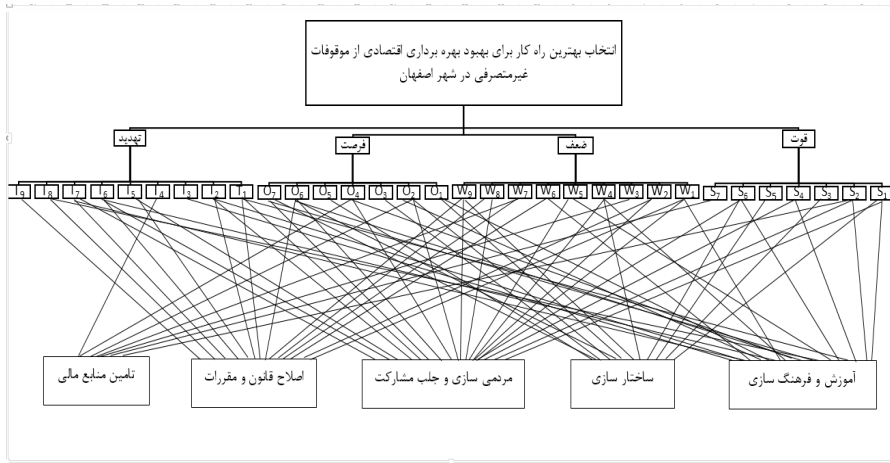
۴) اصلاح قانون و مقررات: منظور از این راهکار اصلاح و بازنگری قوانین حقوقی و نظارتی، برقراری قوانین مناسب برای انتخاب متولیان با صلاحیت است.

۵) تأمین منابع مالی: منظور از این راهکار اصلاح قراردادهای و طراحی قالب‌های جدید و متنوع سرمایه‌گذاری است.

پس از تدوین راهکارهای اولیه از مقایسه عواملی داخلی و خارجی در ماتریس SWOT و شاخص‌بندی راهبردهای استخراج شده، تصمیم‌گیری درباره راهکارها صورت می‌گیرد.

#### ۴-۲- ساختن فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

در اولین اقدام تبدیل موضوع یا مسئله مورد بررسی به ساختار سلسله مراتبی می‌باشد که در مورد موضوع این پژوهش نیز ساختار سلسله مراتبی پس از تعیین هدف، انتخاب معیارها و گزینه‌ها در شکل ۲ ارائه می‌شود.



شکل ۲: ساختار تحلیل سلسله مراتبی (منبع پژوهش‌گر)

هدف از انجام روش تحلیل سلسله مراتبی، اولویت بندی راهکارهای بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان می‌باشد. معیارهای مورد نیاز برای رسیدن به هدف در این مدل شامل چهار معیار اصلی به صورت زیر می‌باشد:

۱. نقاط قوت (دارای ۷ زیرمعیار) ۲. نقاط ضعف (دارای ۹ زیرمعیار)

۳. فرصت‌ها (دارای ۷ زیرمعیار) ۴. تهدیدها (دارای ۹ زیرمعیار)

همچنین برای رسیدن به هدف اصلی از طریق هر یک از معیارها و زیرمعیارها راهبردهای استخراج شده با استفاده از روش SWOT شاخص بندی شده و به‌عنوان راهکارهایی پیشنهادی در جایگاه گزینه‌ها قرار گرفته‌اند که این گزینه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

۱. آموزش و فرهنگ سازی ۲. ساختار سازی

۳. مردمی سازی و جلب مشارکت ۴. اصلاح قانون و مقررات ۵. تأمین

منابع مالی

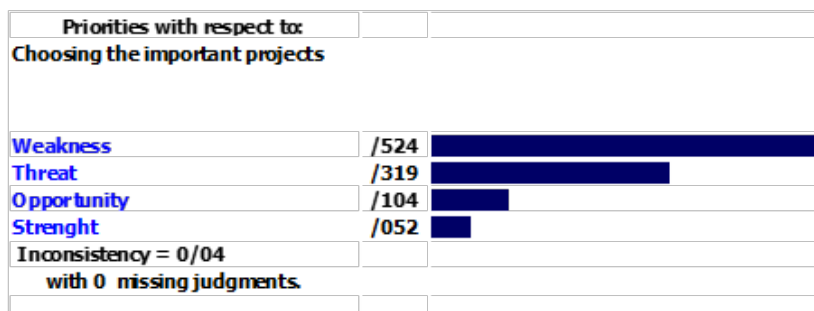
در ادامه روش AHP برای مقایسه زوجی عناصر هر سطح از نرم افزار اکسپرت چویس استفاده شده است فرآیند مقایسه ارجحیت دو عنصر نسبت به عنصر سطح بالاتر انجام می‌گیرد، این امر در نهایت به مقایسه زوجی گزینه‌ها نسبت به هر یک از معیارها و نیز زیر معیارها نسبت به هدف منتهی خواهد گردید. نتایج مقایسات هر یک از عناصر نسبت به عناصر سطح بالاتر در جدول ۵ آمده‌است.

جدول ۵: اوزان معیارهای اصلی (منبع: پژوهش‌گر)

| ردیف | معیارهای اصلی | وزن هر معیار |
|------|---------------|--------------|
| ۱    | نقاط قوت      | ۰/۵۵۸        |
| ۲    | نقاط ضعف      | ۰/۵۲۷        |
| ۳    | فرصت‌ها       | ۰/۰۹۳        |
| ۴    | تهدیدها       | ۰/۳۲۲        |

همچنین شکل ۳ اهمیت نسبی معیارهای اصلی را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد. نرخ ناسازگاری ۰/۱ یا کمتر نشان دهنده سازگاری در مقایسات و پذیرش قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان می‌باشد. بنابراین می‌توان قضاوت‌های کارشناسان خبره را در مورد معیارهای اصلی این پژوهش پذیرفت.

لازم به ذکر است که از نظر پرسش‌شوندگان چون نقاط ضعف درونی و قابل کنترل هستند برای بهبود شرایط باید از نقاط ضعف شروع کرد. سپس تهدیدهای بیرونی نسبت به فرصت‌ها و قوت‌ها تأثیر بیشتری بر عملکرد موقوفه دارند که با تدابیری باید کاهش یابند و همان‌طور که مشخص است نظرات مصاحبه‌شوندگان با خروجی نرم افزار کاملاً تطابق دارد.



شکل ۳: اوزان معیارهای اصلی

در جدول ۶ اوزان زیرمعیارهای نقاط قوت آمده است.

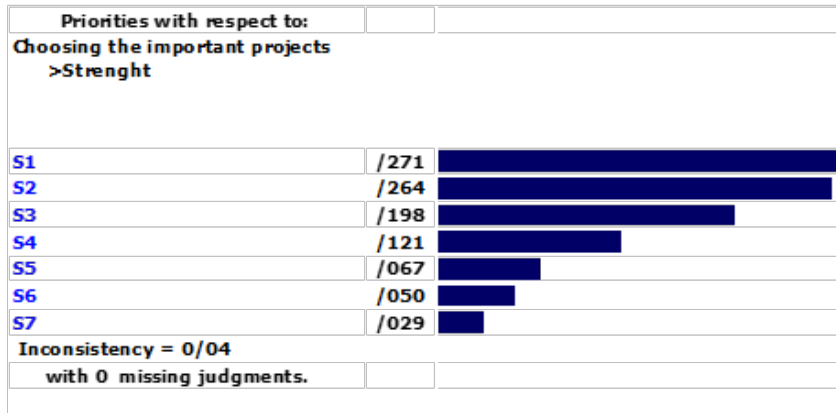


جدول ۶: اوزان زیرمعیارهای نقاط قوت (منبع: پژوهش‌گر)

| وزن هر زیرمعیار | زیرمعیارهای نقاط قوت   | ردیف |
|-----------------|--|------|
| ۲۷۱/۰           | S1. ساختار ماندگار وقف (صدقه جاریه)  | ۱    |
| ۲۶۴/۰           | S2. قالب نوع دوستانه وقف   | ۲    |
| ۱۹۸/۰           | S3. باز بودن دست متولی در اولویت‌بندی مخارج (به موجب وقف نامه)                                 | ۳    |
| ۱۲۱/۰           | S4. پایبندی متولیان به نیت واقف و رسیدگی به وقف در اثر دینداری و تدین شخصی                     | ۴    |
| ۰۶۷/۰           | S5. بروکراسی حداقلی  | ۵    |
| ۰۵/۰            | S6. مدیریت غیردولتی  | ۶    |
| ۰۲۹/۰           | S7. امکان طراحی و اجرای قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری و آبادسازی موقوفه در چارچوب قوانین و مقررات | ۷    |

همچنین شکل ۴ اهمیت نسبی زیرمعیارهای نقاط قوت را به صورت گرافیکی نشان

می‌دهد:



شکل ۴: اهمیت نسبی زیرمعیارهای نقاط قوت

همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است، نرخ ناسازگاری زیرمعیارهای نقاط قوت ۰/۰۴ می‌باشد، بنابراین می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت. ساختار ماندگار وقف (صدقه جاریه) با وزن ۰/۲۷۱ دارای بالاترین اولویت در بین نقاط قوت است بدین معنی که ویژگی ماندگاری و صدقه جاریه بودن وقف بیشتر از سایر عوامل می‌تواند در بهره‌برداری اقتصادی بهینه یک موقوفه غیرمتصرفی در شهر اصفهان مؤثر باشد.

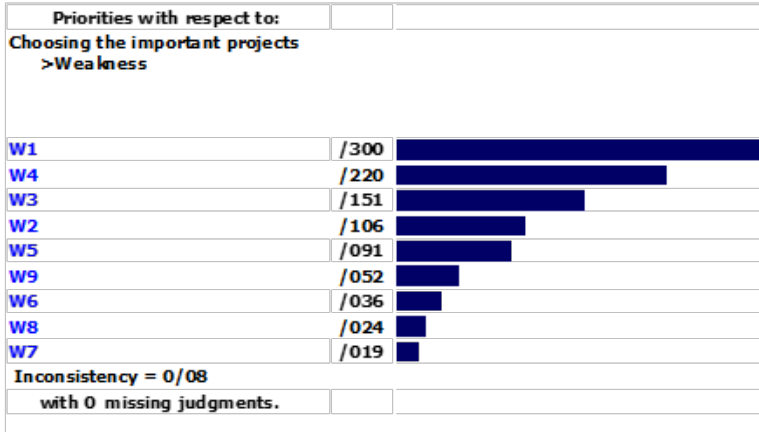
در جدول ۷ زیرمعیارهای نقاط ضعف آمده است.

جدول ۷: اوزان زیرمعیارهای نقاط ضعف (منبع: پژوهش‌گر)

| ردیف | زیرمعیارهای نقاط ضعف   | وزن هر زیر معیار |
|------|--|------------------|
| ۱    | W1. عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی.                                    | ۳/۰              |
| ۲    | W4. فقدان سازوکار اداری متناسب با ذات موقوفه (اقتصادی-مذهبی).                            | ۲۲/۰             |
| ۳    | W3. عدم تکافوی منابع نسبت به مخارج.  | ۱۵۱/۰            |
| ۴    | W2. مقررات داخلی ناکارا.   | ۱۰۶/۰            |
| ۵    | W5. ضعف در استفاده از مشاوران امین، کارشناسان و متخصصین مالی، اقتصادی و سرمایه‌گذاری.    | ۰۹۱/۰            |
| ۶    | W9. میراث عملکرد گذشته (نظام اجاره‌داری، واگذاری حقوق سرقفلی، کسب و پیشه، زرع و...).     | ۰۵۲/۰            |
| ۷    | W6. عدم مسئولیت‌پذیری و تعهد برخی کارکنان.   | ۰۳۶/۰            |
| ۸    | W8. وجود محدودیت‌های شرعی در توسعه و آبادسازی موقوفات.                                   | ۰۲۴/۰            |
| ۹    | W7. کاهش نوآوری و ریسک‌پذیری (کارآفرینی اقتصادی) متولیان به دلیل میانگین بالای سنی آنان. | ۰۱۹/۰            |



همچنین شکل ۵ اهمیت نسبی زیرمعیارهای نقاط ضعف را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد:



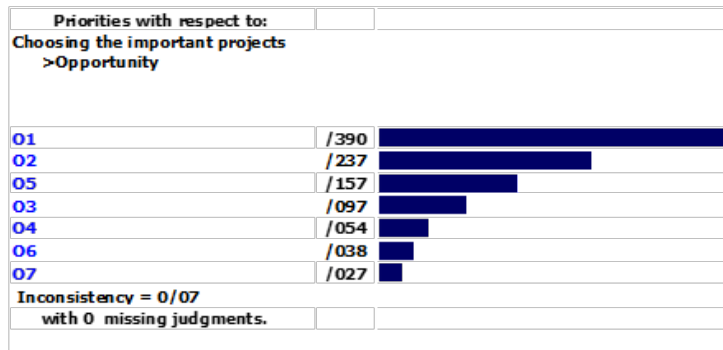
شکل ۵: اهمیت نسبی زیرمعیارهای نقاط ضعف

با توجه به شکل ۵، نرخ ناسازگاری زیرمعیارهای نقاط ضعف ۰/۰۸ می‌باشد که نشان دهنده سازگاری بین قضاوت‌های پاسخ دهندگان می‌باشد. همچنین عدم حاکمیت نگرش مدیریت علمی در موقوفات غیرمتصرفی با وزن ۰/۳ بیان‌گر این است که این عامل بیشتر از سایر نقاط ضعف از درون موقوفه موجب تضعیف وضعیت بهره‌برداری اقتصادی می‌شود. در جدول ۸ اوزان زیر معیارهای فرصت‌ها آمده است.

جدول ۸: اوزان زیرمعیارهای فرصت‌ها (منبع: پژوهش‌گر)

| ردیف | زیرمعیارهای فرصت‌ها   | وزن هر زیرمعیار |
|------|---|-----------------|
| ۱    | ۰۱. وجود تعدد موقوفات و امکان اشتراک دانش و تجربیات بین متولیان.    | ۳۹۰/۰           |
| ۲    | ۰۲. وجود حس همکاری با وقف به دلیل ابتدای بر مصدر نوع دوستی و خیریه. | ۲۳۷/۰           |
| ۳    | ۰۵. دخالت کمتر ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.              | ۱۵۷/۰           |
| 4    | ۰۳. فضای کلی اقتصاد کلان (ثبات شاخص‌ها و رونق اقتصادی)              | ۰۹۷/۰           |
| ۵    | ۰۴. تنوع سرمایه‌گذاری در موقوفات                                    | ۰۵۴/۰           |
| ۶    | ۰۶. قوانین و مقررات حمایت‌کننده از موقوفات.                         | ۰۳۸/۰           |
| ۷    | ۰۷. سیاست دولت در مردمی‌سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد.        | ۰۲۷/۰           |

همچنین شکل ۶ اهمیت نسبی زیرمعیارهای فرصت‌ها را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد:



شکل ۶: اهمیت نسبی زیرمعیارهای فرصت‌ها

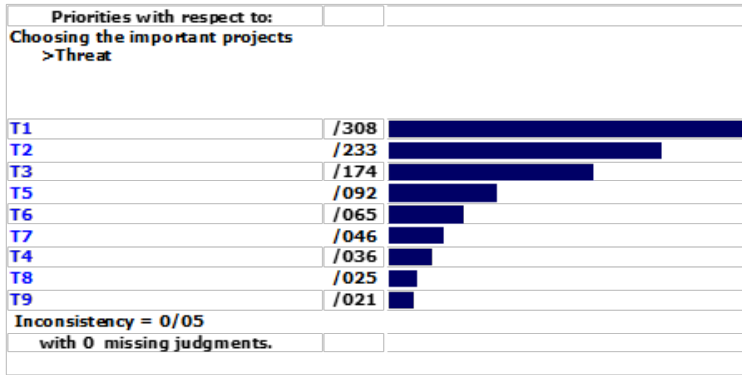
با توجه به شکل ۶ نرخ ناسازگاری ۰/۰۷/بیانگر سازگاری بین قضاوت‌ها می‌باشد و می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت. اولویت‌بندی فرصت‌ها بر اساس میانگین وزنی محاسبه شده توسط نرم افزار اکسپرت چویس نشان می‌دهد که وجود تعدد موقوفات و امکان اشتراک دانش و تجربیات بین متولیان به‌عنوان یک فرصت خارج از نهاد برای رسیدن به هدف مورد نظر در این پژوهش بیش از سایر عوامل مؤثر است. در جدول ۹ اوزان زیر معیارهای تهدیدها آمده است.

جدول ۹: اوزان زیرمعیارهای تهدیدها (منبع: پژوهش‌گر)

| ردیف | زیرمعیارهای تهدیدها  | وزن هر زیرمعیار |
|------|--|-----------------|
| ۱    | ت۱. فقدان نظارت اثربخش و کارآ.   | ۳۰۸/۰           |
| ۲    | ت۲. اعمال نظرهای غیررسمی ادارات اوقاف در امور موقوفات غیرمتصرفی.   | ۲۳۳/۰           |
| ۳    | ت۳. فرهنگ ناصحیح نسبت به سرمایه‌گذاری در وقف (وسواس بی‌جا و بی‌تعهدی و حتی سوء استفاده در تعامل با وقف). | ۱۷۴/۰           |
| ۴    | ت۵. ضعف در اجرای قوانین تسهیل کننده توسط سازمان های ذی ربط.  | ۰۹۲/۰           |
| ۵    | ت۶. ضعف همکاری ادارات اوقاف با متولیان موقوفات غیرمتصرفی.  | ۰۶۵/۰           |
| ۶    | ت۷. ضعف در همکاری برخی ارگان های ذی ربط مانند میراث فرهنگی، شهرداری و دادگستری و....                     | ۰۴۶/۰           |
| ۷    | ت۴. بازدهی اقتصادی پایین‌تر اموال وقفی در مقایسه با موارد مشابه غیر وقفی (شرایط بازار).                  | ۰۳۶/۰           |
| ۸    | ت۸. خلاء قوانین و مقررات در مورد نحوه نظارت و تولید موقوفات غیرمتصرفی                                    | ۰۲۵/۰           |
| ۹    | ت۹. میراث قوانین و مقررات یا عملکردهای ناصحیح.   | ۰۲۱/۰           |



همچنین شکل ۷ اهمیت نسبی زیرمعیارهای تهدیدها را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد:



شکل ۷: اهمیت نسبی زیرمعیارهای تهدیدها

با توجه به شکل بالا نرخ ناسازگاری ۰/۰۵ بیانگر سازگاری بین قضاوت‌ها می‌باشد و می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت. طبق نتایج بدست آمده فقدان نظارت اثربخش و کارا عاملی است که بیشترین تأثیر را در وضعیت بیرونی بهره‌برداری اقتصادی موقوفات غیرمتصرفی در اصفهان ایفا می‌کند. در جدول ۱۰ اوزان زیرمعیارهای گزینه‌ها آمده است.

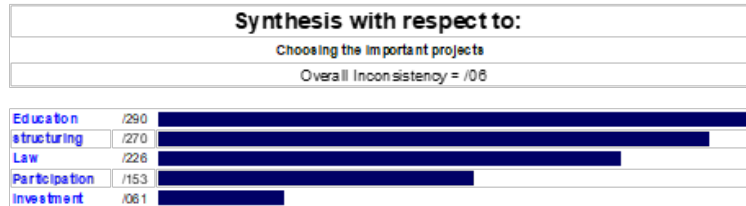
جدول ۱۰: اوزان زیرمعیارهای گزینه‌ها (منبع: پژوهش‌گر)

| ردیف | گزینه‌ها                | وزن نسبی گزینه‌ها |
|------|-------------------------|-------------------|
| ۱    | آموزش و فرهنگ سازی      | ۲۹/۰              |
| ۲    | ساختار سازی             | ۲۷/۰              |
| ۳    | اصلاح قانون و مقررات    | ۲۲۶/۰             |
| ۴    | مردمی سازی و جلب مشارکت | ۱۵۳/۰             |
| ۵    | تامین منابع مالی        | ۰۶۱/۰             |



همچنین شکل ۸ اهمیت نسبی گزینه‌ها را نسبت به زیرمعیارها به صورت گرافیکی نشان می‌دهد:

Synthesis: Summary



شکل ۸: اهمیت نسبی گزینه‌ها

- همان‌طور که در شکل ۸ نشان داده شده است، اولویت گزینه‌ها برای بهره‌برداری اقتصادی بهینه از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان به ترتیب قرار زیر است:
۱. آموزش و فرهنگ سازی.
  ۲. ساختارسازی.
  ۳. اصلاح قانون و مقررات.
  ۴. مردمی سازی و جلب مشارکت.
  ۵. تامین منابع مالی.

بر طبق نتایج اولویت‌بندی آموزش و فرهنگ‌سازی در راستای بهینه کردن بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی بیشترین تأثیر و تأمین منابع مالی کمترین تأثیر را دارد. به طور کلی دو گزینه آموزش و فرهنگ سازی و ساختارسازی، راه‌کاری هستند که در جهت بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی بیشترین تأثیر را دارند.



## نتیجه‌گیری

در مراجعه به نتایج این پژوهش باید توجه نمود که اصولاً به دلیل این‌که اولویت‌های تعیین شده توسط متولیان، کارشناسان و اساتید در این پژوهش به منزله دیدگاه و دغدغه‌های ذهنی ایشان در شرایط فعلی است، راهبردهای منتج از این پژوهش به منزله مفیدترین راهکارهای قابل بهره‌گیری در شرایط موجود موقوفات غیرمتصرفی است، چرا که اتخاذ راهبردهایی متفاوت بی‌تردید با موانع ذهنی و عینی ناشی از واقعیت‌های فعلی مواجه گردیده و در نتیجه در کوتاه مدت و میان مدت از اثر بخشی کافی برخوردار نخواهد بود. آموزش و فرهنگ سازی با وزن نسبی ۲۹٪ به‌عنوان راهکار نهایی جهت بهبود وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی در شهر اصفهان معرفی شده است. باید به این نکته توجه شود که در زمینه موقوفات غیرمتصرفی بسیاری از مردم اطلاعات کافی نداشته و نیازمند آگاهی بخشی و فرهنگ‌سازی در این زمینه بسیار وجود دارد و از آن‌هایی که متولیان و دست‌اندرکاران موقوفات به ویژه موقوفات غیرمتصرفی همه تخصص‌های لازم برای اداره یک موقوفه (علم اقتصاد، مدیریت، حسابداری، آشنایی با قانون و مقررات و ..) را با هم دارا نیستند و عمدتاً از کارشناسان در این زمینه مشاوره نمی‌گیرند، بنابراین کمبود آموزش‌هایی در این زمینه وجود دارد، البته نه فقط متولیان بلکه کارمندان ادارات و سازمان‌های دیگر نیز گاهی به دلیل عدم آشنایی با این مقوله همکاری لازم را به عمل نمی‌آورند و موجب کارشکنی و بروز مشکلات در این زمینه خواهند شد و از آن‌هایی که آگاهی بخشی عمومی منجر به بالاتر رفتن اعتماد سرمایه‌گذاران خواهد شد این راهکار در اولویت قرار گرفته است تا از طریق تحول فکری بتوانیم در بهره‌برداری اقتصادی موقوفات غیرمتصرفی بهبودی ایجاد کنیم.

ساختار سازی با وزن نسبی ۲۷٪ در جایگاه دوم قرار گرفته است. با توجه به این‌که بسیاری از مشکلات موقوفات غیرمتصرفی بین متولیان مشترک است و از آن‌هایی که بسیاری از متولیان با سابقه در زمینه‌های مختلف تجربه کسب کرده‌اند می‌توان با یک هم‌افزایی و تبادل تجربیات بسیاری از این مشکلات را مرتفع ساخت و از آن‌هایی که اداره یک موقوفه غیرمتصرفی مثل هر نهاد دیگری نیازمند یک ساز و کار اداری مناسب و نظام‌یافته است و کمبود این مقوله در موقوفات غیرمتصرفی بسیار احساس می‌شود این گزینه به‌عنوان یک راهکار اساسی مطرح شده است و در واقع ما می‌خواهیم با تحول

ساختاری که در این زمینه ایجاد می‌کنیم گام بزرگی در جهت بهبود شرایط بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی برداریم.

اصلاح قانون و مقررات با وزن نسبی ۰/۲۲۶ در اولویت سوم قرار گرفته است. زیرا اولاً کمبود قوانین نظارتی مناسب منجر به نظارت و گاهی دخالت بی‌جا و بی‌حد و اندازه اداره اوقاف و امور خیریه در کار متولیان شده است که با اصلاح آن‌ها نه تنها مشکلات مرتفع خواهند شد بلکه منجر به عملکرد بهتر متولیان نیز می‌شود، دوماً، کمبود قوانین حقوقی مناسب در جهت همکاری سایر ارگان‌ها و افراد با موقوفات غیرمتصرفی به خوبی به چشم می‌خورد. البته بسیاری از قوانین تسهیل کننده هم وجود دارد که متأسفانه توسط سازمان‌ها و ارگان‌های ذیربط به خوبی اجرا نمی‌شود که در این زمینه هم نیازمند تدابیری هستیم. سوماً، بسیاری از احکام شرعی مانع از بهبود شرایط موقوفات می‌شوند که می‌توان با برگزاری جلسات همفکری با مراجع تقلید به راحتی این مشکلات را بهبود بخشید، چهارماً، در زمینه انتخاب متولی با صلاحیت هم کمبودهای قانونی به چشم می‌خورند که همه و همه با تحول قانونی در نهایت منجر به بهبود شرایط بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی خواهد شد.

مردمی سازی و جلب مشارکت با وزن نسبی ۰/۱۵۳ در اولویت سوم قرار گرفته است، که باید به این نکته اشاره کرد با اصلاح ساز و کارهای جلب مشارکت مردم و استفاده از فرصت سیاست مردمی سازی جهت حل مسائل ورود مردم به آباد سازی موقوفات و همکاری با موقوفات و استفاده از نظارت محلی می‌توان بسیاری از مشکلات بهره‌برداری از موقوفات غیرمتصرفی را مرتفع ساخت. در واقع با این راهکار، ما به دنبال تحول اجتماعی در این زمینه هستیم.

تأمین منابع مالی با وزن نسبی ۰/۰۶۱ در اولویت آخر برای بهبود شرایط بهره‌برداری موقوفات غیرمتصرفی شناخته شده است. در واقع می‌توان با طراحی شیوه‌ها و قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری و برقراری شرایط تسهیل کننده و ویژه برای سرمایه‌گذاران و اصلاح قراردادهای گذشته با مستأجرین و .. می‌توان در زمینه‌ی مالی تحول مناسب را ایجاد کرد. پس در یک نگاه کلی و جامع ما با پنج تحول می‌توانیم همه مشکلات بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات غیرمتصرفی را برطرف کنیم که این پنج تحول شامل تحول فکری- فرهنگی که در اولویت است، تحول ساختاری، تحول قانونی، تحول اجتماعی و تحول مالی- درآمدی است.



## پیشنهادهای تحقیق

- انجام تحقیقات و ارائه راهکارهای لازم در جهت جذب سرمایه‌گذار در موقوفات غیرمتصرفی.
- انجام تحقیقات در زمینه کمیت و کیفیت آموزش وقف و آگاهی بخشی عمومی به مردم، متولیان و کارشناسان حوزه وقف.
- انجام تحقیقات و ارائه راهکار در جهت بهبود همکاری بین ارگانهای مختلف در زمینه مسائل وقف.
- انجام تحقیقات و ارائه راهکار برای حل مسایل حقوقی و قانونی موقوفات غیرمتصرفی.
- انجام تحقیقات و ارائه راهکار برای جلب مشارکت مردم در موقوفات غیرمتصرفی.
- انجام تحقیقات و ارائه راهکار در زمینه قالب‌های جدید سرمایه‌گذاری در موقوفات غیرمتصرفی.
- تشکیل کارگروه حقوقی به منظور اصلاح قوانین و مقررات در این زمینه.
- مشارکت دادن مردم و محله‌ها برای اداره‌ی بهتر موقوفات غیرمتصرفی در همان محله.
- اعطای امتیازات ویژه به متولیان موفق در این زمینه.
- ایجاد یک رشته‌ی دانشگاهی به نام کارشناس وقف.
- برگزاری دوره‌های آموزشی و اعطاء مدرک معتبر در این زمینه به متولیان و کارکنان حوزه وقف.
- برگزاری همایشات و جلسات هم‌افزایی میان متولیان و کارشناسان حوزه وقف.
- آگاهی بخشی عمومی در زمینه‌ی وقف در میان مردم و سرمایه‌گذاران از طریق تبلیغات.
- نظام‌مند کردن موقوفات غیرمتصرفی و استفاده از یک ساز و کار اداری مناسب جهت اداره بهتر یک موقوفه.

## منابع فارسی

- آذری، آرزو (۱۳۹۳). پایان نامه کارشناسی ارشد، برنامه ریزی راهبردی ارتقا جایگاه بخش سوم اقتصاد (وقف و امور خیریه) در راستای تامین نیازهای بخش عمومی شهری، اصفهان: دانشگاه اصفهان، دانشکده اقتصاد.
- امیدبانی، سید حسین (۱۳۷۹). راه‌های افزایش بهره‌وری موقوفات، *وقف میراث جاویدان*، شماره ۳.
- برابسون، جان. ام (۱۳۸۹). *برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی*، تهران: انتشارات غزل.
- بختیاری، صادق (۱۳۸۱). وقف و نقش آن در توسعه اقتصادی و اجتماعی، *وقف میراث جاویدان*، شماره ۴۰.
- بک آنتونی، پل ایستین، دیوید شای (۱۳۷۸). *بهره‌وری و کیفیت در اداره*، تهران: انتشارات بصیر.
- بختیاری، صادق (۱۳۸۱). وقف و نقش آن در توسعه اقتصادی و اجتماعی، *وقف میراث جاویدان*، شماره ۴۰.
- جهانی، مهدی (۱۳۷۹). راهکارهای افزایش بهره‌وری موقوفات نمونه موقوفه انابد صاحب ایوان، *مجله مشکوه*، شماره ۶۷.
- حائری، محمد حسن (۱۳۸۶). *بررسی فقهی سرمایه گذاری در وقف؛ مجموعه مقالات و سخنرانی های همایش وقف در بازار سرمایه*، قم: موسسه انتشارات دانشگاه مفید.
- حائری یزدی، محمد حسن (۱۳۸۰). *وقف در فقه اسلامی و نقش آن در شکوفایی اقتصاد اسلامی*، مشهد: بنیاد پژوهش های اسلامی.
- حلّی، حسن بن یوسف بن مطهر اسدی (۱۳۸۸). *تذکره الفقها (ط - القدیمه)*. قم: موسسه آل البيت علیه السلام.
- ریاحی سامانی، نادر (۱۳۹۱). *بهره‌وری در قلمرو وقف و امور خیریه*، تهران: سازمان اوقاف و امور خیریه.
- سالاری خراسانی، سید حسینی (۱۳۹۲). بهبود روش‌های مدیریت در سازمان اوقاف و اثر آن بر افزایش بهره‌وری در حوزه وقف، *دو فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، شماره ۱.
- سوری، حجت الله یآوری (۱۳۸۳). بررسی وضعیت بهره‌برداری اقتصادی از رقبات منفعتی اداره اوقاف جنوب شهر تهران، *مجله علمی پژوهشی نامه سفید*، شماره ۴۵.
- طوسی، ابوجعفر، محمدابن حسن (۱۳۷۸). *المبسوط فی فقه الامامیه*، تهران: المکتبه المرتضویه لأحیاء الآثار الجعفریه.
- عبادی، صادق (۱۳۸۸). شیوه های جدید بهره‌وری و سرمایه‌گذاری اموال وقف، *وقف میراث جاویدان*، شماره ۶۵.
- فاتحی، زمانعلی (۱۳۹۰). *جهاد اقتصادی و افزایش بهره‌وری*، بانک سپه: اداره تحقیقات و کنترل ریسک.
- کاتوزیان، ناصر (۱۳۷۸). تحول نهاد وقف و دورنمای آینده آن. نشریه دانشکده حقوق، *مجله نقد و نظر*، شماره ۲۱.
- هالس، فایانا همفری، جان (۱۳۷۶). *بهبود بهره‌وری و فواید آن*، تهران: انتشارات فیروزه.

- Abdus Shahid. Mohammad, Abul, Hassan, (2010) Management and Development of The Awqaf Assets, Seventh International Conference. The Tawhidi Epistemology: Zakat and Waqf Economy, PP 309-328.
- Babaeinesami Abdollah, (2016) Factors affecting labor productivity in the government organization of Iran. American Journal of Research Communication, Vol 4.
- Salarzahi Habibollah, Armesh, Nikbin, (2010) Waqf as a Social Entrepreneurship Model in Islam. International Journal of Business and Management, No. 7.
- Yaacov Lev, Charity, (2005) Endowments, and Charitable Institutions in Medieval Islam, University Press of Florida.
- Zulkifli Hasan, Najib Abdullah, (2007) The Investment of Waqf Land as an Instrument of Muslim 'economic Development in Malaysia. International Waqf Conference Southern Africa.