

## Identifying Waqf development strategies with the SOAR approach

Mahdi Esnaasharan

### Abstract

Development without participation is meaningless and one of the manifestations of participation is the charity of members of that society. Waqf is a good tradition in charity. The current research sought to identify Waqf development strategies with an exploratory SOAR approach and a qualitative method of content analysis. In this research, the comparative method was used based on the strategic model of strengths, opportunities, prospects and results. To extract data, a semi-structured interview was conducted with experts in this field. The participants in the research were 23 activists of the Waqf field, including trustees, officials, as well as university professors and scientific experts familiar with the subject of the research which were selected based on targeted sampling and using the snowball technique. 31 strategies were extracted from the perspectives, which can be implemented in 5 categories: «History Library», «Waqf, Economic Driving Engine», «Waqf Ambassadors», «Smart Moqufat» and «Waqf, Supporter of Social Welfare».

**Key words:** Waqf, Development, Ouqaf organization, SOAR.



## تحديد استراتيجيات تنمية الوقف حسب اسلوب SOAR

مهدي اثني عشران

### الخلاصة

لا معنى للتنمية بدون المشاركة و أحد مظاهر المشاركة هو الاحسان من قبل أفراد المجتمع، فالوقف تقليد جيد فيما يتعلق بالعمل الخيري، سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على استراتيجيات تنمية الوقف من خلال منهج SOAR الاستكشافي وأسلوب نوع محتواه التحليلي. حيث قد تم في هذا البحث استخدام المنهج المقارن على أساس النموذج الاستراتيجي لنقاط القوة و الفرص و الآفاق و النتائج. و من أجل استخراج البيانات تم إجراء مقابلة شبه منظمة مع خبراء في هذا المجال. كما بلغ عدد المشاركين في البحث ٢٣ من الناشطين في مجال الوقف من أمناء و مسؤولين و أساتذة جامعيين و خبراء علميين مطلعين على موضوع البحث، تم اختيارهم بناء على العينات المنتخبة باستخدام تقنية كرة الثلج. و تم استخلاص ٣١ استراتيجية من وجهات النظر، يمكن إجراؤها على ٥ فئات هي: (مكتبة التاريخ)، (الوقف محرك الاقتصاد)، (سفراء الوقف)، (الأوقاف الذكية)، و(الوقف الداعم للرعاية الاجتماعية)

**الكلمات المفتاحية:** الوقف، التنمية، منظمة الاوقاف ، soar

## شناسایی راهبردهای توسعه وقف با رویکرد SOAR

مهدی اثنی‌عشران\*

مقاله پژوهشی



### چکیده

توسعه بدون مشارکت بی‌معناست و یکی از جلوه‌های مشارکت نیکوکاری آحاد آن جامعه است. وقف سنت حسنه‌ای است در باب نیکوکاری. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی راهبردهای توسعه وقف با رویکرد SOAR از نوع اکتشافی و روش آن کیفی از نوع تحلیل محتوا بود. در این پژوهش از روش قیاسی و بر اساس مدل راهبردی قدرتها، فرصتها، چشم‌انداز و نتایج استفاده شد. برای استخراج داده‌ها اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته با متخصصان این حوزه شد. شرکت‌کنندگان در پژوهش، ۲۳ نفر از فعالان حوزه وقف من جمله متولیان، مسئولان و نیز اساتید دانشگاهی و متخصصین علمی آشنا با موضوع پژوهش بوده که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. ۳۱ راهبرد از چشم‌اندازها مستخرج گردید که می‌توان آنها را در ۵ دسته "نگارخانه تاریخ"، "وقف، موتور محرک اقتصاد"، "سفیران وقف"، "موقوفات هوشمند" و "وقف، حامی رفاه اجتماعی" اجرایی نمود.

**واژگان کلیدی:** وقف، توسعه، سازمان اوقاف، soar

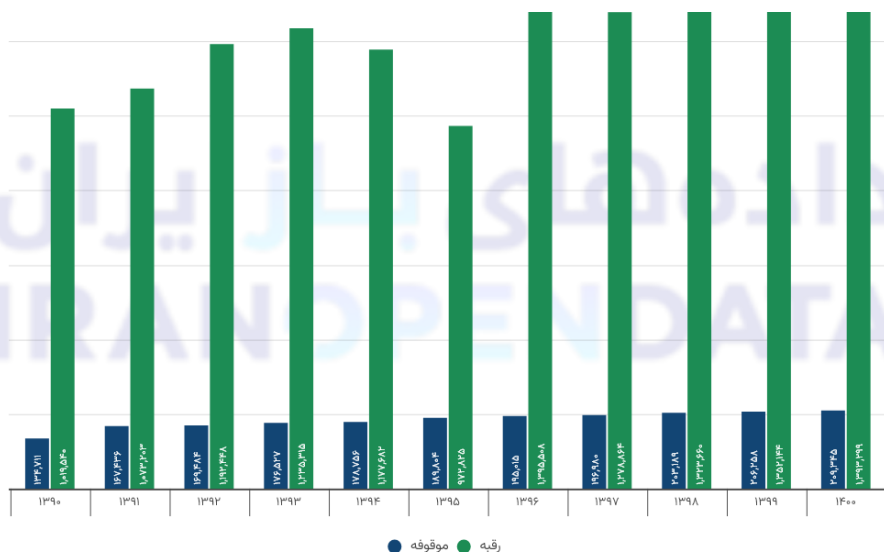
\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اصفهان  
esnaashar@gmail.com



## مقدمه

وقف به‌عنوان یک عمل خیرخواهانه و به قصد نیکوکاری صورت می‌پذیرد. وقف سنت حسنه‌ای است که از دیرباز به اشکال گوناگون در تاریخ بشر وجود داشته و اسلام آن را در مسیری روشن، منطقی، هدفدار، مترقی و دقیق نهاده است. وقف در لغت به معنای ایستادن، ماندن و آرام‌گرفتن است. (فرهنگ عمید ۱۳۷۹). این سنت، مبتنی بر تعالیم اسلامی و روحیه خیرخواهی و نیکوکاری انسان‌ها شکل‌گرفته و در طول قرن‌های متمادی به‌عنوان یک منبع مهم برای حل معضلات اجتماعی و ارتقای سطح رفاه عمومی ایفای نقش کرده است.

طبق آخرین آمار منتشر شده در سال ۱۴۰۰ تعداد ۲۰۹۳۴۵ موقوفه در کشور ثبت گردیده است که این موقوفات دارای نزدیک به یک میلیون و چهارصد هزار رقبه هستند و به این تعداد نیز هر سال اضافه می‌گردد. مقایسه این آمار با ابتدای دهه ۱۳۹۰ نشان می‌دهد که طی یک دهه تعداد موقوفات ۲۵ درصد و تعداد رقبات حدود ۳۰ درصد افزایش یافته‌اند. سازمان اوقاف و امور خیریه به‌عنوان متولی موقوفات، مدیریت و نظارت بر آنها را بر عهده دارد.



منبع: سازمان اوقاف و امور خیریه، سالنامه آماری فرهنگ و هنر ۱۴۰۰

۱. واحدی از مال موقوفه که به تنهایی قابل انتفاع باشد

مقایسه تعداد رقبات با واحدهای صنفی، نشان از حجم قابل ملاحظه آنها دارد، چنان که بر اساس اعلام مقام‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت در سال ۱۴۰۰ حدود ۲ میلیون و ۳۳۴ هزار واحد صنفی در سراسر کشور مشغول فعالیت بوده‌اند. اگر این رقم را به نسبت تعداد رقبات مقایسه کنیم به این نتیجه می‌رسیم که به ازای هر ۱/۷ واحد صنفی یک رقبه در ایران مشغول فعالیت اقتصادی است. (داده‌های باز ایران، ۱۴۰۰)

آمار فوق بیانگر قدرت اقتصادی و پتانسیل بالای کارکردی موقوفات و بالطبع وقف است که به نظر می‌رسد با وجود سابقه دیرینه و جایگاه رفیع وقف در ایران، امروزه شاهد کم‌رنگ شدن این سنت حسنه در جامعه هستیم. به طوری که سهم وقف در تولید ناخالص داخلی کشور بسیار ناچیز است و بسیاری از نیازهای جامعه که می‌توان با استفاده از وقف به آنها پاسخ داد، همچنان مغفول مانده‌اند. نیازهایی همچون حل معضلات اجتماعی مانند فقر، بیکاری، اعتیاد، آسیب‌های اجتماعی و... به‌عنوان مثال، می‌توان از موقوفات برای ایجاد اشتغال، ساخت مسکن برای اقشار کم‌برخوردار، ارائه خدمات آموزشی و بهداشتی به نیازمندان و... استفاده کرد و سطح رفاه عمومی را ارتقا بخشید، فرهنگ نیکوکاری را ترویج کرده که این خود عامل انسجام و همبستگی اجتماعی است و به ارتقای سطح اعتماد عمومی در جامعه کمک می‌کند. توسعه فرهنگ وقف به حفظ و احیای سنت‌های دینی و انتقال آن به نسل‌های آینده کمک می‌کند. همچنین وقف می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مهم برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد. چنانچه می‌توان از موقوفات برای حمایت از محیط زیست، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان و... استفاده کرد. بنابراین و با توجه به ضرورت‌های ذکر شده، توسعه وقف در ایران یک امر ضروری است. برای تحقق این امر، نیازمند عزم ملی و همکاری همه دستگاه‌ها و آحاد جامعه هستیم.

## پیشینه پژوهش

در رابطه با توسعه وقف پژوهش‌های فراوانی انجام شده است. نتایج اکثر تحقیقات پیشین نشان می‌دهد توسعه وقف، باعث آبادانی و عمران فضای پیرامونی موقوفه اعم از شهرها و روستاها بوده و ابعاد تأثیر وقف در همه حوزه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و.. به وضوح آشکار و قابل اندازه‌گیری است. تعدادی از آنها به ترتیب سال پژوهش در جدول ذیل لیست شده‌اند.



| نام مقاله  | نویسندگان            | روش تحقیق            | سال  | نتایج  |
|--|----------------------|----------------------|------|--|
| طراحی مدل توسعه فرهنگ وقف در مراکز آموزش عالی باهدف توسعه سرمایه اجتماعی       | اکبری و همکاران      | آمیخته اکتشافی       | ۱۴۰۲ | نتایج نشان داد مولفه‌های مدل توسعه فرهنگ وقف در مراکز آموزش عالی عبارتند از: ویژگی‌های واقفین، مدیریت و ساختار سازمانی، عدالت آموزشی، و فرهنگ‌سازی. همچنین نتایج پرازش مدل را از دیدگاه صاحب‌نظران مورد تأیید قرار داد.  |
| شناسایی راهبردهای فرهنگی جهت تبدیل بقاع متبرکه به قطب فرهنگی                   | تقی‌پور و انبی‌عشران | تحلیل مضمون          | ۱۴۰۲ | تعداد ۱۳۶ مضمون پایه و ۲۳ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید که در ۸ دسته راهبردهای زائر محور، ارتباطی، میزبانی، محیطی، ادبی، رویدادی، رسانه‌ای و هنری ارائه شد.   |
| حکمرانی وقف و تولید فضاهای شهری در کرمانشاه                                    | احمدی و همکاران      | نگاه با تاریخ        | ۱۴۰۲ | نتایج نشان دادند سازوکار کارکردی وقف متأثر از نظم سیاسی حاکم بر هر دوره تاریخی بوده است. نظم سیاسی حاکم بر وقف در دوران پیش از دولت مدرن، دینی بوده که به‌موجب آن به‌مثابه موقعیتی نهادی در متابولیسم اقتصادی شهر، نقشی محوری داشته است.   |
| تبیین ابعاد و راهبردهای ارتقای معنویت در شهرهای زیارتی با تأکید بر بقاع متبرکه | مولایی               | اسنادی و کتابخانه‌ای | ۱۴۰۰ | یافته‌های پژوهش بر چهار راهبرد (۱) طراحی ارسن زیارتی (۲) توجه بر بافت پیرامون بقاع متبرکه (۳) حفاظت مناظر ارسن زیارتی (۴) توسعه فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی تأکید می‌کند. در شهرهای زیارتی که دارای بقاع متبرکه هستند با توسعه لایه‌های مکمل زیارت و نیازهای پهنه‌های پیرامون، ارسن شهری با مرکزیت بقاع متبرکه ایجاد می‌شود.                 |
| شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی وقف برای ترویج و توسعه فرهنگ وقف     | مسعودی پور           | کیفی                 | ۱۳۹۹ | اصلاح تصویر سازمان اوقاف و افزایش اعتماد به آن، توجه دادن واقفین بالقوه و خیرین به نیت‌های جدید، اصلاح و ارتقا فرایندهای اجرایی انجام وقف در اداره‌های اوقاف، طراحی سازوکارهای اجرایی قالب‌های جدید وقف و استفاده از شیوه‌های نوین برای تبلیغ وقف به ترتیب به‌عنوان پنج راهبرد مهم در بازاریابی وقف به‌منظور ترویج وقف در کشور شناسایی شدند. |
| عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ وقف، رویکرد مدل معادلات ساختاری                      | شاه‌محمدی و همکاران  | پیمایشی-همبستگی      | ۱۳۹۹ | نتایج تحقیق نشان داد که بر اساس استخراج کدها بر اساس فرایند تحلیل مضمون، الگوی توسعه فرهنگ وقف شامل ۷ عامم زیربنایی (دموگرافیک، روانشناختی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تاریخی-تقلیدی، سیاسی بود).   |

| نام مقاله   | نویسندگان                   | روش تحقیق            | سال  | نتایج  |
|---|-----------------------------|----------------------|------|--|
| نقش نهاد وقف در فرایند توسعه: رویکردی نو نهادگرا                              | اکبری و همکاران             | توصیفی-تحلیلی        | ۱۳۹۹ | نتیجه بیانگر آن است که محیط نهادی وقف، مدیریت متولیان موقوفات و سازمان‌های متولی وقف و نیات، انگیزه‌ها و هنجارهای اجتماعی وقف در بین واقفان، مهم‌ترین عواملی هستند که نقش توسعه‌ای نهاد وقف در ایران را تحت‌تأثیر قرار داده‌اند.   |
| شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ وقف با رویکرد تحلیل مضمون در آستان قدس رضوی | مرتضی عبور باغانی و همکاران | اکتشافی              | ۱۳۹۱ | در مجموع ۷۵ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده ذیل سه مضمون فراگیر ظواهر، ارزش‌ها و باورها استخراج گردید. در سطح باورها ۳ مقوله عامل ایجاد گفتمان وقف، اعتمادسازی و بسترسازی و در سطح ارزش‌ها نیز ۳ مقوله تکریم واقفین، تقویت ارزش‌های اجتماعی و دینی توسعه وقف مشارکتی و در سطح ظواهر و مصنوعات ۸ مقوله تخصصی کردن مقوله وقف، سیاست‌گذاران و مجریان، گسترش اشکال و زمینه‌های وقف، حذف موانع و تنگنای وقف، بازسازی موقوفات، اطلاع‌رسانی و تبلیغات شناسایی گردید. |
| بررسی کارکردهای اجتماعی وقف در بهبود رفاه اجتماعی                             | مساوات و همکاران            | کتابخانه‌ای و اسنادی | ۱۳۹۵ | بر مبنای مطالعات و پژوهش‌ها و مشاهدات محقق، برخی از کارکردهای اجتماعی وقف شامل موارد زیر می‌شود: تأمین و بهبود سرمایه انسانی، تولید کالاها و خدمات عمومی، توسعه فرهنگی، امنیت، خلق فضاهای شهری، عدالت، مسئولیت اجتماعی و توسعه ارزش‌های الهی و معنوی.  |

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع اکتشافی و روش آن کیفی از نوع تحلیل محتوا بود. در این پژوهش از روش قیاسی و بر اساس مدل راهبردی SOAR قدرت‌ها، فرصت‌ها، چشم‌انداز و نتایج استفاده شد.

تحلیل SOAR ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت‌شناسی است که ژاکلین ام، استاورس آن را ابداع کرده است. Stavros & Saint (۲۰۱۰:۵). یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد، تکنیک SWOT است که به‌وسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. این تکنیک بر پایه نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت است. این مدل در همه سطوح مدیریتی به کار می‌رود. درحالی‌که مدل SOAR، همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است که ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد. درواقع این مورد، تفاوت کلیدی بین این دو مدل است. زیرا مدل SOAR آن بخش از ذی‌نفعان را در



برمی‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمده‌اند. در این پژوهش از افراد مشارکت‌کننده دعوت می‌شود که آرمان‌ها و آرزوهایی را انتخاب کنند که امکان دستیابی به آنها در آینده وجود دارد و نتایج مطلوب از طریق برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه قابل اندازه‌گیری خواهد شد. (khavarian et al. ۲۰۱۵)

بنابراین برای استخراج داده‌ها و شناسایی مضمون‌های کلیدی اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته با متخصصان این حوزه شد. شرکت‌کنندگان در پژوهش، فعالان حوزه وقف من‌جمله متولیان، مسئولان و نیز اساتید دانشگاهی و متخصصین علمی آشنا با موضوع پژوهش بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و استفاده از تکنیک گلوله‌برفی ۲۳ نفر از آنها انتخاب و در پژوهش حاضر شرکت نمودند. برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کننده‌های پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است.

| ردیف | تحصیلات    | جنسیت | سابقه | سن | ویژگی                          |
|------|------------|-------|-------|----|--------------------------------|
| ۱    | دکترا      | مرد   | ۲۰    | ۵۰ | استاد دانشگاه و متخصص حوزه وقف |
| ۲    | دپلم       | مرد   | ۱۷    | ۶۰ | متولی                          |
| ۳    | فوق‌لیسانس | مرد   | ۱۴    | ۴۰ | کارشناس اوقاف                  |
| ۴    | دکترا      | مرد   | ۱۸    | ۵۵ | متخصص حوزه نیکوکاری            |
| ۵    | فوق‌لیسانس | مرد   | ۱۳    | ۶۱ | متولی                          |
| ۶    | دکترا      | مرد   | ۵     | ۵۲ | استاد دانشگاه و متخصص حوزه وقف |
| ۷    | فوق‌لیسانس | مرد   | ۲۲    | ۴۵ | کارشناس اوقاف                  |
| ۸    | فوق‌لیسانس | مرد   | ۱۵    | ۶۳ | کارشناس بازنشسته اوقاف         |
| ۹    | فوق‌لیسانس | مرد   | ۱۶    | ۳۹ | کارشناس اوقاف                  |
| ۱۰   | دکترا      | مرد   | ۲۵    | ۵۴ | استاد دانشگاه و متخصص حوزه وقف |
| ۱۱   | فوق‌لیسانس | مرد   | ۷     | ۴۲ | کارشناس اوقاف                  |
| ۱۲   | لیسانس     | مرد   | ۲۰    | ۵۶ | متولی                          |
| ۱۳   | دپلم       | مرد   | ۱۷    | ۶۳ | متولی                          |
| ۱۴   | فوق‌لیسانس | مرد   | ۲۰    | ۴۴ | مدیر اوقافی                    |
| ۱۵   | فوق‌لیسانس | مرد   | ۱۰    | ۴۷ | کارشناس اوقاف                  |
| ۱۶   | دکترا      | مرد   | ۱۹    | ۵۳ | مدیر اوقافی                    |
| ۱۷   | دکترا      | مرد   | ۸     | ۴۹ | استاد دانشگاه                  |
| ۱۸   | دکترا      | مرد   | ۱۷    | ۴۷ | استاد دانشگاه                  |
| ۱۹   | لیسانس     | مرد   | ۲۲    | ۵۰ | متولی                          |

| تخصیلات | جنسیت | سابقه | سن | ویژگی                               |
|---------|-------|-------|----|-------------------------------------|
| ۲۰      | مرد   | ۲۹    | ۴۰ | متخصص حوزه پژوهش در وقف             |
| ۲۱      | زن    | ۱۳    | ۴۰ | متخصص حوزه مدیریت و آگاه به وقف     |
| ۲۲      | زن    | ۱۷    | ۳۸ | استاد دانشگاه و متخصص حوزه نیکوکاری |
| ۲۳      | مرد   | ۶     | ۴۲ | کارشناس اوقاف                       |

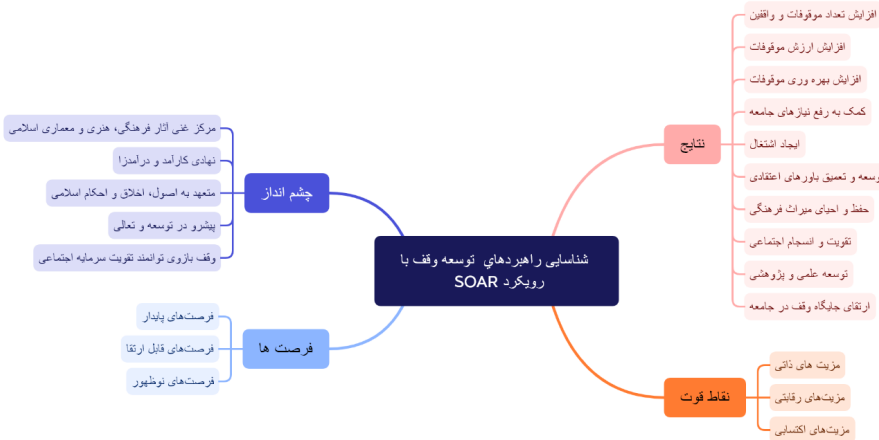
برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با طرح پرسش باز در بازه ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه ای انجام شد. فرایند انتخاب نمونه و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در مصاحبه پانزدهم، داده‌ها به اشباع نظری رسیدند و ادامه مصاحبه‌ها صرفاً برای اطمینان از صحت یافته‌ها انجام شد. به منظور تحلیل و بررسی دقیق، مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کننده‌ها ضبط شد. بعد از پایان هر مصاحبه، محتوای آنها به صورت کامل تایپ شده و به منظور استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری باز بر روی داده‌ها انجام شد. پس از انجام همه مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه، اقدام به کدگذاری محوری شد. در نهایت نسبت به طبقه بندی تم‌های استخراج شده (کدگذاری گزینشی) با استفاده از رویکرد SOAR اقدام شد. مشارکت پیوسته پژوهش‌گر در روند جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، ارجاع متن مکتوب مصاحبه‌ها به مشارکت‌کننده‌ها و اخذ تأیید آنها، بازبینی و کنترل صحت کدهای استخراج شده و کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها و نیز روش تحقیق کیفی، به‌عنوان روش‌های تأیید قابلیت اعتماد در این پژوهش بودند. همچنین، به منظور بررسی قابلیت اطمینان ابزار پژوهش از روش قابلیت اطمینان بین دو کدگذار استفاده شد. در روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آشنا به روش پژوهش کیفی و نیز موضوع پژوهش، درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند. در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی (شاخص قابلیت اطمینان) به میزان ۷۵٪ محاسبه شد.

## یافته‌ها

حاصل کدگذاری باز داده‌های کیفی در خصوص سؤال اصلی پژوهش تحت عنوان شناسایی راهبردهای توسعه فرهنگ وقف، استخراج ۴۱۰ کد اولیه از ۲۳ مصاحبه نیمه-ساختاریافته با متخصصان این حوزه بود که پس از بررسی و تجمیع کدهای تکراری،



۱۱۲ کد اولیه، ۲۱ کد محوری مورد تحلیل قرار گرفت و در ۴ مقوله گزینشی نقاط قوت، فرصت‌ها، چشم انداز و نتایج قرار گرفتند. سپس از چشم اندازها ۳۱ راهبرد مستخرج گردید.



## نقاط قوت

نقاط قوت مربوط به مزیت‌ها و امتیازات درون نهاد وقف است که تعداد ۳۸ کد اولیه در مصاحبه‌ها با این ویژگی استنباط شد و پژوهش‌گر می‌تواند بر اساس شاخص‌هایی من جمله منبع، قابلیت‌های کلیدی، مزیت، سطوح سازمانی و ... به دسته بندی آنها بپردازد لیکن با توجه به نوع کدهای اولیه بر اساس شاخص نوع مزیت به مزیت‌های ذاتی، رقابتی و اکتسابی دسته بندی شدند که در جدول؟؟ نشان داده شده است



| کدهای اولیه     | کدهای محوری  |
|-----------------|--|
| مزیت‌های ذاتی   | ماندگاری ساختار  |
|                 | قالب نوع‌دوستانه   |
|                 | انعطاف‌پذیری در اولویت‌بندی مخارج  |
|                 | سابقه و قدمت طولانی  |
|                 | تنوع موارد و منابع   |
|                 | انطباق با قوانین و مقررات  |
|                 | پایبندی متولیان به نیت واقف و رسیدگی به وقف در اثر دین‌داری و تدین شخصی            |
|                 | بروکراسی درونی حداقلی  |
|                 | مدیریت غیردولتی  |
|                 | امکانات و تجهیزات مناسب در برخی موقوفات  |
|                 | دارا بودن مکان و فضاهای مناسب جهت خدمت‌رسانی مطلوب                                 |
|                 | اسناد و مکتوبات تاریخی   |
| مزیت‌های رقابتی | استقلال مالی و سازمانی   |
|                 | اعتبار نهاد وقف  |
|                 | تنوع توانمندی‌ها   |
|                 | بهره‌وری بالا  |
|                 | ظرفیت جذب سرمایه‌گذاری   |
|                 | توان اثرگذاری در اقتصاد و جامعه محلی   |
|                 | حضور وقف در آیین‌ها و مراسم ملی و مذهبی  |
|                 | برقراری ارتباط موثر با ذینفعان   |
|                 | تنوع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی   |
|                 | ظرفیت و تنوع بالا در زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری‌های مشترک در بخش‌های مختلف اقتصادی |
|                 | ظرفیت تاریخی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی وقف نامه‌ها                                |
|                 | قابلیت جذب منابع جدید وقف و نذر و...   |



| کدهای محوری      | کدهای اولیه  |
|------------------|--|
| مزیت‌های اکتسابی | امکان طراحی ایده‌های جدید  |
|                  | برخورداری از میراث غنی تاریخی و تمدنی در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، معماری و... |
|                  | روحیه گرایش به خدمتگزاری در متولیان  |
|                  | سازگاری ارزش‌های فردی و سازمانی  |
|                  | ظرفیت پذیرش نیروهای داوطلب   |
|                  | اعتقاد و التزام مؤکد به رعایت غبطه وقف   |
|                  | دستورالعمل‌ها و ابزارهای نظارتی  |
|                  | ثبات مدیریت و تولید  |
|                  | انطباق احکام و قواعد موقوفات با قوانین و مقررات کشور                           |
|                  | بهره‌وری بالا در برخی از فعالیت‌های تولیدی و خدماتی                            |
|                  | سازگاری قالب میان اهداف و نیات فردی واقفین، متولیان و سایر ذی‌نفعان            |
|                  | امکان وضع و بهره‌گیری از قوانین و مقررات متناسب با مقتضیات موقوفات             |

## فرصت‌ها

فرصت‌ها مربوط به محیط برون نهاد وقف می‌باشد و پژوهشگر می‌تواند بر اساس شاخص‌هایی من جمله سطح اثرگذاری، پویایی، زمینه و... به دسته‌بندی آنها بپردازد لیکن با توجه به نوع کدهای اولیه، بر اساس شاخص پویایی از تعداد ۱۷ کد اولیه در مصاحبه‌ها، فرصت‌های پایدار، قابل ارتقا و نوظهور پدیدار شدند که در جدول زیر نشان داده شده است.

| کدهای محوری         | کدهای باز  |
|---------------------|--|
| فرصت‌های پایدار     | سابقه و قدمت طولانی وقف  |
|                     | تنوع موارد و منابع وقف   |
|                     | وجود منابع انسانی متخصص و متعهد در وقف   |
| فرصت‌های قابل ارتقا | مردمی سازی اقتصاد  |
|                     | وجود تعداد موقوفات و امکان اشتراک دانش و تجربیات بین متولیان                       |
|                     | هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها با خیریه‌ها و مؤسسات متعدد                               |
|                     | ظرفیت و تنوع بالا در زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری‌های مشترک در بخش‌های مختلف اقتصادی |
|                     | ظرفیت تاریخی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی وقف نام‌ها                                 |
|                     | سیاست‌های نظام در برنامه توسعه‌ای  |
|                     | ظرفیت جذب منابع جدید وقف و نذر و...  |
|                     | ثبات سیاسی و امنیتی  |
|                     | قوانین و مقررات حمایت‌کننده از موقوفات   |
|                     | مفتوح بدون باب اجتهاد  |
| فرصت‌های نوظهور     | توسعه رسانه‌های ارتباطی و فناوری نوین  |
|                     | حمایت دولت از حفظ ابنیه و میراث فرهنگی   |
|                     | ظرفیت و تنوع بالا در زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری‌های مشترک در بخش‌های مختلف اقتصادی |
|                     | ظرفیت تاریخی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی وقف‌نامه‌ها                                |



## چشم انداز

چشم اندازها که از آن به آرمان‌ها و آرزوها نیز تعبیر می‌شود بلندمدت، کلی و کلان هستند که راهبردها و اقدامات برای رسیدن به چشم اندازها تدوین می‌شوند. از تعداد ۲۷ کدباز ۵ کد محوری دسته بندی شد که در جدول زیر نمایش داده شده است.

| کدهای محوری  | کدهای باز  |
|--|--|
| مرکز غنی آثار فرهنگی، هنری و معماری اسلامی   | حفظ و نگهداری موقوفات باارزش فرهنگی، هنری و معماری                             |
|  | ایجاد موزه و نگارخانه برای نمایش آثار  |
|  | تولید محتوای فرهنگی و هنری مرتبط با موقوفات                                    |
|  | تبدیل شدن به مرجعی برای مطالعات و تحقیقات در زمینه وقف                         |
|  | ارتقای جایگاه وقف در فرهنگ و جامعه   |
| نهادی کارآمد و درآمدزا   | انجام مخارج به صورت بهینه و دقیق   |
|  | توانمند در حفظ و استیفای حقوق موقوفات  |
|  | سرمایه‌گذاری در طرح‌های اقتصادی  |
|  | ایجاد اشتغال   |
|  | کسب سود  |
| متعهد به اصول، اخلاق و احکام اسلامی  | استفاده از سود در جهت نیت واقفان   |
|  | متکی و پایبند به اصول، اخلاق و احکام اسلامی                                    |
|  | جلب کننده مشارکت‌های مردمی   |
|  | متکی بر منابع انسانی متعهد، متخصص و کارآمد                                     |
|  | برخوردار از زیرساخت‌های حقوقی و قانونی مؤثر                                    |
| پیشرو در توسعه و تعالی   | ایجاد و ترویج فرهنگ وقف  |
|  | متکی بر اقتصاد دانایی محور   |
|  | متکی بر مزیت‌های رقابتی  |
|  | بهره‌مند از فناوری‌های پیشرفته   |
|  | دارای ساختاری منسجم، سازمان‌یافته، پویا، مشارکت‌جو و نوآور                     |
|  | ارتقای مستمر بهره‌وری در حوزه استفاده از امکانات و منابع با تأکید نیروی انسانی |
|  | استخراج شاخص‌های بهره‌وری  |
| هدف‌گذاری به منظور افزایش بهره‌وری نیروی کار، انرژی و... در استفاده از امکانات و منابع |  |
| وقف بازوی توانمند تقویت سرمایه اجتماعی   | تأمین نیازها و اثرگذاری در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی و... بر جامعه هدف         |
|  | حفظ و صیانت از موقوفات به عنوان سرمایه‌ای اسلامی، فرهنگی و تاریخی              |
|  | اصلاح ساختار تعاملات موقوفات با سازمان اوقاف و امور خیریه                      |
|  | ترویج فرهنگ وقف و جلب اعتماد عمومی   |
|  | افزایش تعداد موقوفات و واقفین  |

## نتایج

نتایج کوتاه‌مدت و میان‌مدت هستند و جزئی و عملیاتی، قابلیت اندازه‌گیری داشته و نشان‌دهنده اثرات اجرای راهبردها و اقدامات هستند. از مصاحبه‌های انجام شده ۳۰ کد اولیه و سپس ۱۰ کد محوری استخراج گردید که در جدول؟؟ آورده شده است. جهت حفظ ساختار مقاله در پایان این پژوهش از نتایج به دست آمده در این رویکرد، در قسمت بحث و نتیجه‌گیری نیز استفاده شده است.

| کدهای محوری                   | کدهای باز                                  |
|-------------------------------|--|
| افزایش تعداد موقوفات و واقفین | جلب اعتماد عمومی                           |
|                               | ترویج فرهنگ وقف                            |
|                               | ارائه خدمات مناسب به واقفین                |
| افزایش ارزش موقوفات           | مدیریت صحیح و کارآمد موقوفات               |
|                               | سرمایه‌گذاری سودآور                        |
|                               | حفظ و صیانت از موقوفات                     |
| افزایش بهره‌وری موقوفات       | استفاده بهینه از عواید موقوفات             |
|                               | نیازسنجی و اولویت‌بندی در انجام امور خیریه |
|                               | ارتقای کیفیت خدمات                         |
| کمک به رفع نیازهای جامعه      | حمایت از اقشار آسیب‌پذیر                   |
|                               | کمک به حل مشکلات اجتماعی                   |
|                               | توسعه فعالیت‌های عام‌المنفعه               |
| ایجاد اشتغال                  | سرمایه‌گذاری در طرح‌های اشتغال‌زا          |
|                               | کمک به کارآفرینی                           |
|                               | توانمندسازی اقشار نیازمند                  |
| توسعه و تعمیق باورهای اعتقادی | ترویج فرهنگ دینی                           |
|                               | حمایت از فعالیت‌های مذهبی                  |
|                               | ارتقای سطح سواد دینی                       |
| حفظ و احیای میراث فرهنگی      | حفظ و مرمت آثار فرهنگی و تاریخی            |
|                               | ثبت آثار در فهرست ملی                      |
|                               | ترویج فرهنگ حفظ میراث فرهنگی               |



| کدهای محوری                | کدهای باز                        |
|----------------------------|----------------------------------|
| تقویت و انسجام اجتماعی     | کمک به حل مشکلات اجتماعی         |
|                            | ترویج فرهنگ صلح و دوستی          |
|                            | حمایت از اقشار آسیب‌پذیر         |
| توسعه علمی و پژوهشی        | حمایت از تحقیقات علمی            |
|                            | انتشار نشریات علمی               |
|                            | برگزاری همایش‌ها و نشست‌های علمی |
| ارتقای جایگاه وقف در جامعه | ترویج فرهنگ وقف                  |
|                            | جلب اعتماد عمومی                 |
|                            | ارائه خدمات مناسب به واقفین      |

## راهبردها

در این پژوهش برای استخراج راهبردها، ارتباط با ضرورت‌های مسئله توسعه وقف مدنظر بود، ضرورت‌هایی مانند حل معضلات اجتماعی و ارتقای سطح رفاه عمومی، ترویج فرهنگ نیکوکاری، حفظ و احیای سنت‌های دینی و دستیابی به اهداف توسعه پایدار. همچنین سعی شد ضمن امکان قابلیت اجرایی آنها، وجود امکانات و منابع لازم برای تحقق آنها نیز در نظر گرفته شود. از دیگر ویژگی راهبردهای استخراجی امکان اثربخش بودن آنها در عین نوآوری است. ۳۶ راهبرد بر اساس ۵ چشم انداز احصاء گردید که نتایج آن در جداول ذیل مشهود است.

**چشم‌انداز ۱****عنوان: مرکز غنی آثار فرهنگی، هنری و معماری اسلامی****راهبردها**

|   |
|---|
| حفظ و مرمت موقوفات با ارزش فرهنگی، هنری، تاریخی و معماری                |
| ایجاد موزه و نگارخانه برای نمایش آثار وقفی                              |
| تولید محتوای فاخر فرهنگی و هنری مرتبط با موقوفات                        |
| برگزاری سمینارها و نشست‌های تخصصی در زمینه موقوفات                      |
| انتشار کتاب و مقالات مرتبط با وقف                                       |
| ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری برای بازدید از موقوفات                |
| استفاده از فناوری‌های نوین و پتانسیل فضای مجازی برای معرفی و نمایش آثار |
|   |

**چشم‌انداز ۲****عنوان: نهاد کارآمد و سودآور****راهبردها**

|   |
|---|
| تدوین و اجرای برنامه‌های اقتصادی برای موقوفات           |
| سرمایه‌گذاری در طرح‌های اقتصادی با توجیه شرعی و اقتصادی |
| ایجاد اشتغال و کارآفرینی در موقوفات                     |
| افزایش درآمد موقوفات                                    |
| استفاده از سود موقوفات در جهت نیت واقفان                |
| استقرار نظام بودجه‌ریزی و حسابرسی دقیق                  |
| استفاده از روش‌های نوین مدیریت مالی                     |
|   |

**چشم‌انداز ۳****عنوان: متعهد به اصول، اخلاق و احکام اسلامی****راهبردها**

|   |
|---|
| ترویج فرهنگ وقف در جامعه                            |
| جلب اعتماد عمومی در زمینه وقف                       |
| جذب و تربیت منابع انسانی متعهد و متخصص              |
| استقرار نظام شفافیت و پاسخگویی در موقوفات           |
| نظارت بر حسن اجرای نیت واقفان                       |
| ترویج اخلاق وقف و انفاق در جامعه                    |
| برگزاری دوره‌های آموزشی و ترویجی در زمینه احکام وقف |
|   |



| چشم‌انداز ۴  |
|--|
| <b>عنوان: پیشرو در توسعه و تعالی</b>                     |
| <b>راهبردها</b>  |
| استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت موقوفات             |
| ارتقای بهره‌وری در موقوفات                               |
| توسعه و تعالی ساختار سازمانی موقوفات                     |
| استقرار نظام مدیریت دانش در موقوفات                      |
| ایجاد و توسعه مراکز علمی و پژوهشی در زمینه وقف           |
| بومی‌سازی دانش و فناوری‌های مرتبط با وقف                 |
| تبادل تجارب با سایر نهادهای وقفی در سطح ملی و بین‌المللی |
|  |

| چشم‌انداز ۵   |
|---|
| <b>عنوان: وقف، بازوی توانمند ارتقا سرمایه اجتماعی</b> |
| <b>راهبردها</b>                                       |
| شناسایی نیازهای جامعه                                 |
| برنامه‌ریزی برای رفع نیازهای جامعه از طریق موقوفات    |
| ارائه خدمات اجتماعی به اقشار نیازمند                  |
| توانمندسازی اقشار نیازمند                             |
| ارتقای سطح رفاه و آسایش جامعه                         |
| تقویت بنیان خانواده                                   |
| ترویج فرهنگ صلح و دوستی در جامعه                      |
|   |

## پیشنهادهای کاربردی و راه کارها

پیشنهادهای کاربردی در ۵ دسته و در قالب ۲۰ راهکار به صورت جزئی‌تر از راهبردها و در همان راستا شناسایی گردید.

### ۱: نگارخانه تاریخ

- ۱-۱: بازسازی مجازی: احیای بناهای تاریخی و فرهنگی وقفی به صورت مجازی و ارائه تجربه حضور در آنها
- ۲-۱: هنر تعاملی: خلق آثار هنری تعاملی با محوریت تاریخ و فرهنگ اسلامی برای مخاطبان
- ۳-۱: تورهای روایت محور: برگزاری تورهای گردشگری با روایت داستان‌های مرتبط با موقوفات
- ۴-۱: بازی‌های آموزشی: طراحی و تولید بازی‌های آموزشی مبتنی بر تاریخ و فرهنگ وقف

### ۲: وقف، موتور محرک اقتصاد

- ۱-۲: شتاب دهنده وقفی: حمایت از ایده‌های نوآورانه و کارآفرینانه با ارائه خدمات مشاوره، آموزش و سرمایه گذاری
- ۲-۲: صندوق‌های جسورانه وقفی: تامین مالی شرکت‌های دانش بنیان و خلاق با هدف سودآوری و اشتغال‌زایی
- ۳-۲: بازارچه‌های آنلاین وقفی: عرضه محصولات تولیدی توسط اقشار نیازمند و حمایت از مشاغل خانگی
- ۴-۲: برندسازی وقفی: ارتقای ارزش و اعتبار محصولات و خدمات تولیدی با استفاده از برند وقف

### ۳: سفیران وقف

- ۱-۳: سفیران مجازی: تولید محتوای جذاب و خلاقانه در فضای مجازی برای ترویج فرهنگ وقف
- ۲-۳: پویش‌های مردمی: جلب مشارکت‌های مردمی در وقف با استفاده از پویش‌های هدفمند

۳-۳: جشنواره‌های وقفی: تجلیل از واقفان و فعالان عرصه وقف و معرفی تجارب برتر



۴-۳: برنامه‌های آموزشی: ارتقای دانش و آگاهی عمومی در مورد وقف

#### ۴: موقوفات هوشمند

۱-۴: سامانه جامع مدیریت موقوفات: ایجاد سامانه‌ای برای ثبت، نگهداری و مدیریت

اطلاعات موقوفات

۲-۴: قراردادهای هوشمند: برای تسهیل و تسریع در فرآیندهای وقف و تضمین شفافیت

و امنیت

۳-۴: دستیار هوشمند وقف: ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به واقفان و خیرین

۴-۴: تحلیل داده‌ها: استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های مربوط به موقوفات

و ارائه گزارش‌های مدیریتی

#### ۵: وقف، حامی رفاه اجتماعی

۱-۵: مراکز درمانی و توان‌بخشی: ارائه خدمات تخصصی به اقشار نیازمند با استفاده از

امکانات موقوفات

۲-۵: مسکن وقفی: تامین مسکن برای اقشار کم درآمد و زنان سرپرست خانوار

۳-۵: حمایت از ایتام: ارائه خدمات آموزشی، تربیتی و حمایتی به ایتام و کودکان

بی سرپرست

۴-۵: تقویت بنیان خانواده: ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی به منظور تحکیم بنیان

خانواده

## نتیجه‌گیری

یکی از ویژگی‌های رویکرد سوآر توجه به نتایج تحلیل و اختصاص یک بعد خاص تحت عنوان نتایج است که همان‌طور که در کدهای محوری نتایج مشخص گردید با کاربست صحیح راهبردهای استخراج شده می‌توان انتظار نتایج ذیل را داشت:

جلب اعتماد عمومی، هموار نمودن راه واقفین خیراندیش و ترویج فرهنگ وقف باعث افزایش تعداد موقوفات و واقفین می‌گردد و مدیریت صحیح و کارآمد موقوفات، سرمایه‌گذاری سودآور و حفظ و صیانت از موقوفات و نیات واقفین، افزایش ارزش موقوفات را به همراه خود دارد که اگر با مواردی همچون استفاده بهینه از عواید موقوفات، نیازسنجی و اولویت‌بندی در انجام امور خیریه و ارتقای کیفیت خدمات همراه باشد می‌تواند افزایش بهره‌وری موقوفات را رقم بزند.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای وقف کمک به رفع نیازهای جامعه از طریق حمایت از اقشار آسیب‌پذیر، کمک به حل مشکلات اجتماعی، توسعه فعالیت‌های عام‌المنفعه می‌باشد.

همچنین توسعه وقف از طریق سرمایه‌گذاری در طرح‌های اشتغال‌زا، کمک به کارآفرینی و توانمندسازی اقشار نیازمند باعث ایجاد اشتغال و رونق اقتصاد می‌گردد که علاوه بر کمک به حل مشکلات اجتماعی باعث ترویج فرهنگ صلح و دوستی و در نهایت تقویت و انسجام اجتماعی می‌گردد.

از دیگر نتایج این پژوهش، حمایت از فعالیت‌های مذهبی و ارتقای سطح سواد دینی در راستای توسعه و تعمیق باورهای اعتقادی جهت ترویج فرهنگ وقف بود.

همچنین به جهت حفظ و احیای میراث فرهنگی و ترویج گردشگری مذهبی، حفظ و مرمت آثار فرهنگی و تاریخی، ثبت موقوفات تاریخی در فهرست ملی به دست آمد.

پیشران تمامی این نتایج توسعه علمی و پژوهشی وقف است که با حمایت از تحقیقات علمی، انتشار نشریات علمی، برگزاری همایش‌ها و نشست‌های علمی و دیگر فعالیت‌های علمی محقق می‌گردد.



## کتابنامه

- احمدی، وکیل؛ منصور، امید؛ رضایی، نادیه (۱۴۰۲). «حکمرانی وقف و تولید فضاهای شهری در کرمانشاه». *پژوهش‌نامه مطالعات وقف و امور خیریه*، ۱(۲)، ۲۴۱-۲۴۴.
- اکبری، ابوالفضل؛ بهروان، حسین؛ نوغانی، محسن؛ اصغری‌پور، احمدرضا (۱۳۹۹). «نقش نهاد وقف در فرایند توسعه: رویکردی نو نهادگرا». *فصل‌نامه علمی - پژوهشی اسلام و علوم اجتماعی*، ۱۲(۲۴)، ۲۶-۵.
- اکبری، مریم؛ قاسمی زاد، علیرضا؛ معتمد، حمیدرضا (۱۴۰۲). «طراحی مدل توسعه فرهنگ وقف در مراکز آموزش عالی با هدف توسعه سرمایه اجتماعی». *مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۰(۳)، ۲۲۹-۲۴۳.
- تقی‌پور، فائزه؛ اثنی‌عشران، مهدی (۱۴۰۲). «شناسایی راهبردهای فرهنگی جهت تبدیل بقاع متبرکه به قطب فرهنگی». *مطالعات راهبردی فرهنگ*، ۳(۲)، ۸۵-۱۱۴.
- جمعی از نویسندگان (۱۳۷۹). *فرهنگ عمی د. بی‌جا*.
- غیور باغبانی؛ سید مرتضی، رجوعی، مرتضی؛ پورنگ، علی؛ مرادی، محسن؛ نصرآبادی، هادی (۱۳۹۸). «شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ وقف با رویکرد تحلیل مضمون در آستان قدس رضوی». *مدیریت اسلامی*، ۲۷(۲)، ۱۴۹-۱۷۰.
- مساوات، سیدابراهیم؛ بابامیری، اسماعیل؛ فرهادی، پیام (۱۳۹۵). «بررسی کارکردهای اجتماعی وقف در بهبود رفاه اجتماعی». *مجموعه مقالات اولین همایش ملی خیر ماندگار*.
- مسعودی‌پور، سعید (۱۳۹۹). «شناسایی و اولویت بندی راهبردهای بازاربازی وقف برای ترویج و توسعه فرهنگ وقف». *مجموعه مقالات سومین همایش ملی خیر ماندگار*.
- مولائی، اصغر (۱۴۰۰). «تبیین ابعاد و راهبردهای ارتقای معنویت در شهرهای زیارتی با تاکید بر بقاع متبرکه. فرهنگ معماری و شهرسازی اسلامی». *فصل‌نامه فرهنگ معماری*. ۶(۱): ۱۷۷-۱۹۳.
- Stavros, J. M., & Saint, D. (2010). SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. In W. Rothwell, J. Stavros, R. Sullivan, & A. Sullivan (Eds.) in *Practicing Organization Development: A guide for leading change*. pp 377-394. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Khavarian-Garmsir, A. R., & Zare, S. M. (2015). SOAR framework as a new model for the strategic planning of sustainable tourism. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 321-332.
- <https://iranopendata.org/pages/155-20-imamzades-and-450-endowments-in-each-city>