

Presenting the ideal model of the system of reducing tenure with the aim of outsourcing activities and increasing the participation of trustees in the management of the country's moqfat

Mahdi Esnaasharan*
faezeh taghipour**

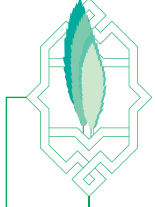
Abstract

This plan was carried out with the aim of providing a desirable model for the development of a system for reducing tenure with the aim of outsourcing activities and increasing the participation of trustees in the management of moqfat in the country in order to make them more agile, popular and improve the efficiency of moqfat. This research is considered as developmental research in terms of results because through the design of the model, it seeks to reduce the management and outsourcing of moqfat management. In terms of the goal, conducting this research is a part of exploratory research, and on this basis, the research strategy is field type. For this purpose, using theoretical sampling, in-depth and semi-structured interviews were conducted with moqfat managers of the owqaf organization as well as management professors. The number of samples continued until the responses reached the saturation stage (a total of 22 interviews). According to the selection of organized and systematic data foundation approach for model design, owqaf human capital, rapid technological growth, waqf marketing, lack of flexibility in organizational structure, environmental changes, legal and regulatory pressures as causal conditions; macroeconomic factors, socio-cultural context, legal and regulatory framework, technological changes as intervening conditions and the micro moqfat environment waqf and moqfeh capacity and operating environment were determined as background conditions. The strategies were identified in 5 categories of strengthening trusteeship and transparency, Innovation and performance improvement, strengthening partnership and cooperation, improving the legal and regulatory environment and developing financial and investment resources which have positive consequences, including increasing productivity and efficiency, innovation and creativity, reducing costs, increasing transparency and accountability, using new technologies, and developing human resources And it will have negative consequences in the form of reducing control, increasing short-term costs, reducing employee motivation, problems in coordination and dependence on private companies. Finally, these factors were explained and designed in the form of a paradigm model.

Keywords: Outsourcing, Tenure, Trustee, Waqf, Foundation data.

*.PhD in Media Management, Department of Media Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch
esnaashar@gmail.com

** Member of the academic staff and associate professor of the Department of Communication Sciences, Islamic Azad University, Isfahan branch
faezeh.taghipour@gmail.com



تقديم النموذج الأمثل لنظام تقليل الاستحواذ بهدف تحرير الأنشطة و زيادة المشاركة الرصينة للامناء في إدارة أوقاف الدولة.

مهدي اثني عشران*
فائزه تقى پور**

الخلاصة

تم اجراء هذا الطرح لغرض تقديم النموذج الامثل لتطوير نظام تقليل الاستحواذ بهدف تحرير الأنشطة و زيادة المشاركة الرصينة للامناء في إدارة أوقاف الدولة لجعلها أكثر رشاقه و شعبية و تحسين كفاءة الأوقاف. و من حيث النتائج، يعتبر هذا البحث بمثابة بحث تنموي، لأنه يسعى من خلال التصميم النموذجي إلى تقليل مدة الاستحواذ و السيطرة على إدارة الوقف. و من حيث الغرض من إجراء هذا البحث فهو جزء من البحث الاستكشافي، و على هذا الأساس تكون استراتيجية البحث من النوع الميداني. و لهذا الغرض، و باستخدام العينات النظرية، تم إجراء مقابلات معمقة و شبه منظمة مع مديري الأوقاف في المؤسسة الوقفية و كذلك أساتذة الإدارة. استمر اخذ العينات حتى و صلت الإجابات إلى مرحلة الاشباع (٢٢ مقابلة). كانت النتائج وفقاً لاختيار نهج أساس البيانات المنهجي لتصميم النموذج هي: الرصيد البشري للوقف، النمو السريع للتكنولوجيا، تسويق الوقف، عدم وجود المرونة في الهيكل التنظيمي، التغيرات البيئية، الضغوط القانونية و التنظيمية كظروف سببية، عوامل الاقتصاد الكلي، السياق الاجتماعي-الإطار الثقافي و القانوني و التنظيمي، التغيرات التكنولوجية كظروف متداخلة مع محيط الوقف الصغير، قدرات الوقف و الموقوفات، بيئة التشغيل كظروف أساسية فقد تم اعتماد كل ذلك بعنوان مستلزمات اساسية. و تم تحديد الاستراتيجيات في ٥ موارد هي: تعزيز المساءلة و الشفافية، الابتكار و تحسين الأداء، تعزيز المشاركة و التعاون، تحسين البيئة القانونية و التنظيمية، تنمية الموارد المالية و الاستثمار، هذه النقاط الخمسة لها آثار إيجابية تظهر فيما بعد و تتمثل في زيادة الإنتاجية و الكفاءة، الابتكار و الإبداع، الحد من التكاليف، زيادة الشفافية و المساءلة، استخدام التقنيات الجديدة، تنمية الموارد البشرية و العواقب السلبية في شكل تقليل الرقابة، زيادة التكاليف قصيرة الأجل، تقليل تحفيز الموظفين، مشاكل التنسيق و الاعتماد على الشركات الخاصة. و قد تم شرح و تبين هذه العوامل في شكل نموذجي.

الكلمات المفتاحية: التوكيل، التعهد، التعهد، الوقف، بيانات المؤسسة

* دكتوراه في إدارة الإعلام قسم إدارة الإعلام جامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان

esnaashar@gmail.com

** عضو هيئة التدريس في قسم علوم الاتصال جامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان

faezeh.taghipour@gmail.com

ارائه مدل مطلوب نظام کاهش تصدی‌گری با هدف برون‌سپاری فعالیتها و افزایش مشارکت امین و اماناء در مدیریت موقوفات کشور

مقاله پژوهشی



مهدی اثنی‌عشران*
فائزه تقی‌پور**

چکیده

این طرح با هدف ارائه مدل مطلوب تدوین نظام کاهش تصدی‌گری با هدف برون‌سپاری فعالیتها و افزایش مشارکت امین و اماناء در مدیریت موقوفات کشور به منظور چابک‌سازی، مردمی‌کردن و ارتقا بهره‌وری موقوفات انجام شد. این تحقیق از لحاظ نتیجه جزو تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌گردد زیرا از طریق طراحی مدل، به دنبال کاهش تصدی‌گری و برون‌سپاری مدیریت موقوفات می‌باشد. از لحاظ هدف انجام این تحقیق جزء تحقیقات اکتشافی است و بر این مبنا استراتژی تحقیق از نوع میدانی است. برای این مهم با استفاده از نمونه‌گیری نظری، با مدیران موقوفات سازمان اوقاف و همچنین اساتید مدیریت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد. تعداد نمونه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها به مرحله اشباع رسید (تعداد ۲۲ مصاحبه). با توجه به انتخاب رهیافت نظام مند و سیستماتیک داده بنیاد جهت طراحی مدل، سرمایه انسانی اوقاف، رشد سریع فن‌آوری، بازاریابی وقف، عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی، تغییرات محیطی، فشارهای قانونی و نظارتی به عنوان شرایط علی، عوامل اقتصادی کلان، زمینه اجتماعی-فرهنگی، چارچوب قانونی و مقرراتی، تغییرات تکنولوژیکی به عنوان شرایط مداخله‌گر و محیط خرد موقوفات، ظرفیت وقف و موقوفه، محیط عملیاتی به عنوان شرایط زمینه‌ای مشخص گردید. راهبردها در ۵ مقوله تقویت تولید و شفافیت، نوآوری و بهبود عملکرد، تقویت مشارکت و همکاری، بهبود محیط قانونی و مقرراتی، توسعه منابع مالی و سرمایه‌گذاری شناسایی گردید که پیامدهای مثبتی من جمله افزایش بهره‌وری و کارایی، نوآوری و خلاقیت، کاهش هزینه‌ها، افزایش شفافیت و پاسخگویی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، توسعه منابع انسانی و پیامدهای منفی در قالب کاهش کنترل، افزایش هزینه‌های کوتاه‌مدت، کاهش انگیزه کارکنان، مشکلات در هماهنگی و وابستگی به شرکت‌های خصوصی را به دنبال خواهد داشت. در نهایت این عوامل به شکل مدل پارادایمی تبیین و طراحی گردید.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، تصدی‌گری، امین، وقف، داده بنیاد

*. دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

esnaashar@gmail.com

*. عضو هیات علمی و دانشیار گروه علوم ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

faezeh.taghipour@gmail.com



مقدمه

وقف یکی از کارسازترین و سالم‌ترین شیوه‌هایی است که تمکن مالی را به صورت احسانی ماندگار، در خدمت نیازهای جامعه قرار می‌دهد و اراده نیک آدمی را پس از طی دوران زندگی، همچنان زنده و کارساز نگه می‌دارد (خامنه ای، ۱۳۸۱). اسلام با طرح مساله وقف و تشویق به صدقات جاریه، اختیارات و نظرات مالک را نسبت به ملک خود حتی سال‌ها پس از مرگش محترم و نافذ شمرده و به واقف این امکان را داده است که نیازی از دیگران را در این دنیا پاسخ دهد و علاوه بر تشخیص نیاز، راه حل پاسخ به آن را نیز خود طرح‌ریزی کرده و جواب دهد. تشویق اسلام به مسأله وقف، و اقدام پیشوایان بزرگ به آن، سبب شده بخش قابل توجهی از اموال از شکل خصوصی درآمده و رنگ عمومی به خود گیرد و در خدمت توده‌های عظیم اجتماع به کار افتد که این خود گامی بلند برای توزیع عادلانه ثروت، تأمین و توازن اجتماعی است. (ابوجعفری، ۱۳۹۹)

وقف، خرد اقتصادی و اندیشه اجتماعی واقف است. واقف با نگاهی رو به جلو گامی فراتر از دایره زندگی روزمره خود برداشته و به برآورد نیازهای آیندگان اقدام می‌کند. این عمل چون از جنس خود مردم است آسانتر پذیرفته و نهادینه شده و کارکرد احسن خود را می‌یابد. در گذشته که سرمایه‌هایی مانند نفت در اختیار اداره کنندگان جامعه نبود، نهادهای فرهنگی با اوقاف و وجوهات و همین سازوکار به خوبی اداره می‌شد. وقف عدالت اجتماعی را گسترش داده، فرهنگ دینی را بسط و قیام و اقامه دین در جامعه را تضمین می‌نمود

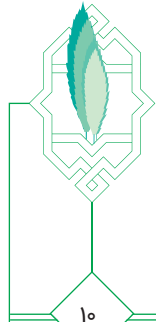
وقف از نهادهای مهم اجتماعی است که هم در اسلام بر آن تأکید فراوان شده و هم در ادیان غیر از اسلام و جوامع غیر مسلمان مورد توجه قرار گرفته است. در غرب معاصر نیز وقف از جایگاه برجسته‌ای برخوردار است، به طوری که شمار سازمان‌ها و بنیادهای وقفی و خیریه، تنها در آمریکا از مرز میلیون گذشته است (عمر، ۱۳۸۹، ص ۱). از آثار اقتصادی و اجتماعی برشمرده برای وقف میتوان به کاهش فقر، افزایش سطح اشتغال، گسترش علم، رشد تولید ملی، افزایش درآمد سرانه، تأمین بهداشت و درمان و گسترش علوم و فنون نام برد.

مطالعه اجمالی تاریخ وقف این حقیقت را روشن می‌کند که نخستین انگیزه‌های واقفان برای مبادرت به وقف، نابودی فقر و محرومیت از جامعه مسلمین بوده است. با

فتوحات مسلمین و گسترش سرزمین‌های اسلامی و بهبود وضع مالی مسلمین؛ در موقوفات هم از جهت کمی و کیفی گسترش و تغییراتی حاصل شد و کارکردهای بیشتری در تأمین اجتماعی یافت (شهیدی، ۱۳۹۵). مروری بر تاریخ وقف و موقوفات نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از آنها به مراکز علمی و آموزشی مانند دانشگاه‌ها، مدارس، مراکز تحقیقاتی اختصاص دارد به‌گونه‌ای که اکثر بزرگان علمی جهان اسلام و دانشمندان بزرگ، به‌نحوی با کمک وقف، تحصیلات و تحقیقات خود را انجام داده و به پایان رسانده‌اند (ویکی فقه، بدون تاریخ). مدرسه بغداد که به اسم نظام الملک واقف آن که در اصفهان و نیشابور و هرات و غیره مدارس ساخت و به این کار شهرت یافت، نظامیه بغداد خوانده می‌شود یکی از نمونه‌های برجسته این موقوفات است.

با وجود اهمیت نهاد وقف در اقتصاد و به‌رغم سابقه درخشان آن در تمدن قدیم اسلامی، این نهاد در شرایط فعلی نتوانسته است به شکل کارآمد اداره شده و اثرگذاری درخوری را در تحقق اهداف و نیات در نظر گرفته شده داشته باشد. مبتنی بر اظهارنظر صاحب‌نظران این عرصه، کمترین نرخ بازدهی دارایی‌ها در کشور، مربوط به دارایی‌های وقفی است و این در حالیست که حدود ۱۵ درصد از دارایی‌های کشور وقفی هستند. مبتنی بر ارزیابی تقریبی انجام شده در سال ۱۳۸۵، میزان دارایی موقوفات پنجاه هزار میلیارد تومان برآورد شده که متأسفانه نسبت درآمد به دارایی آن حدود سدهم درصد است و همین نسبت، در کشور آمریکا و در سال ۲۰۱۰ حدود ۵۴ درصد است. بنا بر برآورد انجام شده در سه سال اخیر و اظهارات مسئولین مطلع سازمان اوقاف و امور خیریه، بهره‌وری موقوفات متصرفی، موقوفاتی که به موجب قانون و آیین‌نامه اداره آن برعهده سازمان اوقاف و امور خیریه باشد، کمتر از ۰/۰۰۱ درصد تخمین زده شد که نشان از نبود بهره‌وری در موقوفات متصرفی دارد. بدیهی است هر چه درآمد و عواید ناشی از موقوفات بیشتر باشد، متولی توان تأمین و پوشش دامنه وسیع‌تری را خواهد داشت. متأسفانه در کنار ضعف در ترویج فرهنگ وقف و نیکوکاری، شاهد رشد پایین افزایش کمی موقوفات نسبت به قبل از انقلاب هستیم. به طوری که اکثر موقوفات موجود در کشور برای عصر صفوی و قاجار است و در بعد از انقلاب شاهد رشد قابل قبولی در افزایش موقوفات جدید نبوده‌ایم. (ابوجعفری، ۱۳۹۹)

طبق قانون (ماده ۱ قانون تشکیلات و اختیارات) سازمان اوقاف مسئولیت حفظ و توسعه موقوفات را بر عهده دارد. واقفان نیز با انگیزه‌های مختلفی از جمله خدمت به جامعه و



کسب ثواب، اقدام به وقف اموال خود می‌کنند. سازمان اوقاف باید با حفظ تعادل میان ابعاد عبادی، اجتماعی و اقتصادی وقف، به گونه‌ای عمل کند که هم به نیت واقفان احترام گذاشته شود و هم از موقوفات به بهترین نحو ممکن استفاده شود. به این ترتیب، سازمان اوقاف می‌تواند به عنوان یک نهاد حاکمیتی، نقش موثری در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور ایفا کند.

با توجه به پیچیدگی نهاد وقف و گستردگی فعالیت‌های آن، ضرورت کاهش تصدی‌گری دولت در این حوزه بیش از پیش احساس می‌شود. برای تحقق این هدف، باید سازوکارهای موجود در سازمان اوقاف به طور جدی بازنگری شوند. واگذاری بخش قابل توجهی از امور اجرایی و مدیریتی موقوفات به امین و امانا، می‌تواند به افزایش بهره‌وری، شفافیت و پویایی این نهاد کمک شایانی کند. همچنین، با ایجاد بستر مناسب برای مشارکت مردم و خیرین در اداره موقوفات، می‌توانیم از ظرفیت‌های بالقوه این نهاد برای توسعه پایدار کشور بهره‌برداری کنیم. در این راستا، تدوین قوانین و مقررات شفاف و حمایت از ایجاد شرکت‌های وقفی و تشکل‌های مردم‌نهاد و دانش بنیان، گام‌های مهمی در جهت کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت نقش بخش غیر دولتی در حوزه وقف محسوب می‌شوند

تحلیل معضلات و چالش‌های فوق و نظرات کارشناسان این عرصه نشان می‌دهد، تدوین مدلی مطلوب جامع و عملیاتی در راستای کاهش تصدی‌گری و برون سپاری فعالیت‌های سازمان اوقاف، نقش به‌سزایی در طی نمودن مسیر پیشرفت اقتصادی وقف و حفظ و حراست موقوفات و نیت امینانه واقفین خواهد داشت.

ضرورت مساله

در اجرای ماده ۵ قانون تشکیلات و اختیارات سازمان اوقاف و امور خیریه مصوب ۱۳۶۳/۱۰/۲۰ مجلس شورای اسلامی و آیین‌نامه نحوه انتخاب و برکناری، شرایط و حدود اختیارات و وظایف امین یا هیات امنای اماکن مذهبی و موقوفات مصوب ۶۵/۲/۱۰ هیات وزیران و به منظور ایجاد زمینه استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مردمی در اداره موقوفات با هدف رشد، شکوفایی و اداره بهینه موقوفات کشور، سازمان اوقاف موظف است به کاهش تصدی‌گری و برون سپاری فعالیت‌ها و افزایش مشارکت امین و امانا در مدیریت موقوفات کشور همت گمارد

یکی از اصول کلیدی که برای تحلیل سطح کلان در برنامه راهبردی افزایش بهره‌وری

وقف باید در نظر گرفت، ضرورت مردمی‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولتی است. به این معنی که باید سازمان تلاش کند تا از ظرفیت‌های مردمی حداکثر استفاده را نموده و خود از امر تصدی‌گری فاصله بگیرد. «کارآمدی تصدی‌گری دولتی در موضوع رفع فقر، زیر علامت سوال بزرگی قرار گرفته و تجربیات سایر کشورهای دنیا نیز در این حوزه حاکی از مشارکت فعالانه مردم و فاصله گرفتن دولت از نقش تصدی‌گری خود است. البته باید توجه داشت که مشارکت عمومی در موضوع رفع محرومیت در قالب سازمان‌های خیریه، بدون تنظیم‌گری و وجود نظام هدایتی و کنترلی کژکاردهایی را با خود به همراه دارد» (مسعودی‌پور و باقری‌نصرآبادی، ۱۳۹۷).

بر طبق اصول فقهی و شرعی، تا زمانی متولی که طبق نیت واقف عمل کرده و تخلفی نکرده، نیاز به پاسخگویی به احدی را ندارد و این در متون فقهی آمده است. اما در برخی از صحبت‌های مدیران ارشد اوقاف به این نکته اشاره شد که «در سازمان اوقاف ما متولی را در جبهه مقابل خود می‌بینیم در حالی که این تفکر غلط است». بنابراین به نظر می‌رسد لازم به تغییرات بنیادین نسبت به رویکرد و نوع نگاه به مردم برای نقش آفرینی در وقف وجود دارد. البته روشن است که ممکن است سوء استفاده‌ها و فسادهایی در میان برخی از متولیان وجود داشته باشد که با تقویت سیستم‌های نظارتی و کنترلی می‌توان آنها را به حداقل رساند. اما به این بهانه که مردمی‌سازی وقف منجر به فساد و تباهی می‌شود، به نظر می‌رسد نگاه بدبینانه به مردم است که بدون شک فاصله گرفتن از ظرفیت‌های مردمی منجر به کاهش بهره‌وری اقتصادی وقف در ابعاد مختلف خواهد شد.

یکی دیگر از اقداماتی که سازمان اخیراً در راستای افزایش مردمی‌سازی وقف برداشته است، استفاده از ظرفیت امین است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که در صلاحیت سنجی امین، اما باید دقت داشت که تخصص نیز در کنار تعهد و شایستگی‌های اخلاقی دیده شود. ویژگی امین تنها به امانت و تعهد او بر نمی‌گردد، بلکه امین در گام اول باید تخصص و شایستگی علمی و اجرایی نیز داشته باشد و اگر افرادی بدون تخصص و مهارت کافی، اداره موقوفات را به عهده بگیرند، تعهد آنها نیز زیر سوال است.

لازمه رسیدن به چنین الگویی که آن را مدل مطلوب تدوین نظام کاهش تصدی‌گری برون‌سپاری فعالیتها و افزایش مشارکت امین و اماناء در مدیریت موقوفات کشور خوانده‌ایم، پژوهشی حداکثری و مبتنی بر یک برنامه پژوهشی و اصول نظری و عملی است. چنین



پژوهشی توانایی بر ساختن تصویری کامل از عمق، گستره و نهایت امر، مبتنی بر غایات موضوع پژوهش را خواهد داشت

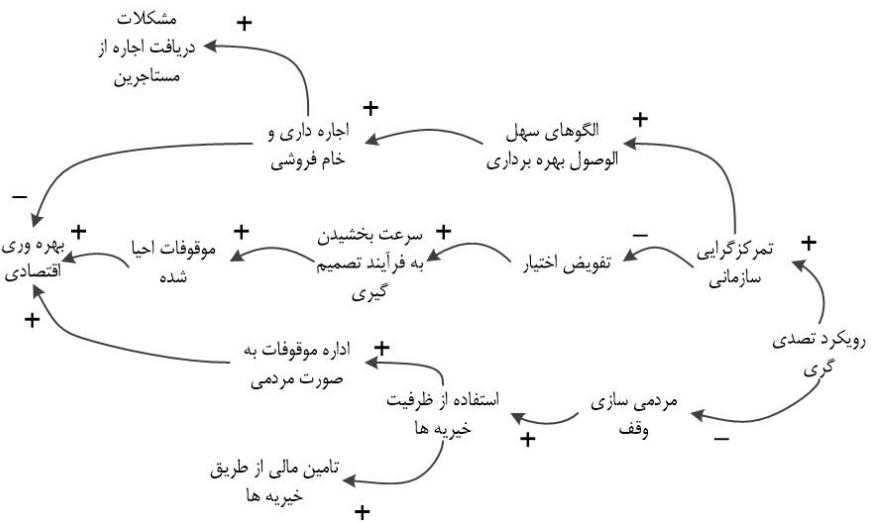
پیشینه پژوهش

مسعودی پور و همکاران در پژوهشی با عنوان اولویت‌بندی مسائل کلیدی در نظام حکمرانی بخش دولتی و غیردولتی در حوزه خیریه‌ها به این نتیجه رسیدند که یکی از عناصر مهم در حکمرانی خوب، افزایش مشارکت‌های مردمی در اداره امور جامعه است. موضوع کمک به محرومین و فعالیت‌های خیرخواهانه از جمله این عرصه‌هاست. اهمیت این موضوع تا قدری است که می‌توان ادعا کرد حل مسئله فقر بدون مشارکت مردمی ممکن نیست. از سوی دیگر، دولت نمی‌تواند نسبت به مسئولیت خود در زمینه سازی و تسهیل‌گری برای فعالیت خیریه‌ها بی‌تفاوت باشد. عدم تنظیم‌گری رابطه بین بخش دولتی و بخش غیردولتی در موضوع خیریه‌ها یکی از مسائل کشور محسوب می‌شود. در این پژوهش نخست از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران کمیته امداد امام خمینی علیه السلام و نیز مسئولین خیریه‌ها، از طریق تحلیل مضمون آسیب‌های اصلی در تنظیم رابطه شناسایی شدند. این آسیب‌ها شامل ۳۱ موضوع و در ۹ دسته اصلی مورد طبقه‌بندی قرار گرفتند. سپس با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی اقدام به اولویت‌بندی مسائل شد

طغیانی و درخشان در پژوهشی با عنوان اقتصاد وقف و امور خیریه نشان دادند علاوه بر سازگاری انگیزشی، برونسپاری مدیریت اقتصادی بخش‌هایی از مؤسسه نیز می‌تواند تا حدی مسأله انگیزش را تسکین بخشد. در این روش بجای روش معمول در اداره موقوفه که توسط شخص متولی و یا سازمان حاکمیتی صورت می‌گیرد، حق سرمایه‌گذاری و مدیریت یک پروژه وقفی را به یک سرمایه‌گذار با بالاترین سود واگذار می‌نمایند که در این صورت ریسک زیان نیز منتقل خواهد شد

ابوجعفری در پژوهشی با عنوان طراحی نظام جامع مدیریت اقتصادی وقف یکی از مسائل محوری در سازمان اوقاف را تصدی‌گری سازمان اوقاف و تمرکزگرایی بالا در این سازمان برای انجام وظایف مرتبط با وقف دانست. او در نمودار علی-معلولی زیر نشان داد که رویکرد تصدی‌گری سازمان هر چقدر افزایش پیدا کند، باعث کاهش مردمی سازی وقف می‌شود. این در حالی است که افزایش مردمی‌سازی می‌توانست عاملی برای استفاده از ظرفیت خیریه‌ها شود و در صورت افزایش استفاده از ظرفیت خیریه‌ها،

شاهد تغییر در دو متغیر خواهیم بود. یکی این که تامین مالی از طریق خیریه ها افزایش می‌یابد و دوم این که اداره موقوفات به ویژه موقوفات انتفاعی به صورت مردمی اداره می‌شد و این باعث کاهش بار سازمانی اوقاف شده و منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. اما تصدی‌گری در شکل دیگرش منجر به تمرکزگرایی سازمانی شده است. به این معنی که سازمان مرکزی اوقاف محل اخذ تمامی تصمیم‌های مربوط به استان‌ها و شهرستان‌ها شده است و اختیارات کافی به مدیران استانی تفویض نشده است. هر چقدر تمرکزگرایی سازمانی افزایش یابد، تفویض اختیار کم خواهد شد. این در حالی است که اگر تفویض اختیار زیاد شود باعث سرعت گرفتن فرآیند تصمیم‌گیری شده و موقوفات احیا شده بیشتر خواهد شد و همین امر منجر به افزایش بهره‌وری اقتصادی سازمان اوقاف می‌شود. تمرکزگرایی سازمانی باعث می‌شود که تصمیم‌گیری برای فرصت‌های سرمایه‌گذاری در اختیار مدیران استان‌ها و شهرستان‌ها قرار نگرفته و الگوهای سهل‌الوصول مانند اجاره داری در سازمان افزایش یابد. همین امر باعث می‌شود که مشکلاتی در خصوص دریافت اجاره از مستاجرین ایجاد شده و این مسئله به نوبه خود بر روی تصویر سازمانی اثرات سوئی خواهد داشت.



شکل- بررسی سیستمی تاثیر کاهش تصدی‌گری وقف در بهره‌وری اقتصادی سازمان اوقاف (ابوجعفری، ۱۳۹۹)



روش تحقیق

این پژوهش از نظر جهت گیری های پژوهش، توسعه ای؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه پردازی داده بنیاد به صورت سیستماتیک؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی و شیوه گردآوری داده ها مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته است. علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی برمی گردد که مهم ترین آنها سؤال تحقیق می باشد. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه های افراد را به منظور صورت بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق که می کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تامل بر آنچه صورت گرفته است، بهتر موفق می شود. ازسویی، روش های کیفی را می توان برای کشف عرصه هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی دانیم یا بسیار می دانیم اما می خواهیم فهم تازه ای از آنها به دست بیاوریم به کار برده می شود. هدف اصلی تحقیق، تعیین کننده نوع روشی است که محقق می تواند بر اساس آن به شکل مطلوب تری به پاسخ سوال دست یابد. محقق که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می تواند از روش داده بنیاد به خوبی بهره مند شود (Creswell, ۲۰۱۲) جامعه آماری این تحقیق اساتید و خبرگان مطلع در حوزه مدیریت و مدیران منتخب موقوفات می باشد. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه پردازی داده بنیاد می باشد، نمونه گیری به شیوه نظری و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کارمشخص می شود و نمونه گیری آن قدر ادامه می یابد که داده ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۲۲ نفر مصاحبه انجام شده است. از مصاحبه بیستم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود برای حصول اشباع نظری دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. یافته های این پژوهش از طریق نرم افزان ویوا تحلیل شده است. براساس نتایج این مصاحبه، پرسش های اولیه ای که در راستای سوال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، مورد بازنگری قرار گرفتند. بنابراین، محورها و سوال های مصاحبه به فراخور پاسخ های ارائه شده و براساس بازخوردهایی که از مصاحبه های اولیه به دست آمد، مورد بازبینی قرار گرفتند و به تدریج اصلاح شد. از فن گلوله برفی برای

دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (Mcfadzean, 2007)

روایی و پایایی

برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا^۱ استفاده شد. بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دست یابی به هر یک از این معیارها، اقدامات زیر انجام گرفت

اعتبارپذیری^۲: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید حوزه مدیریت تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است

انتقال پذیری^۳: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص مدیریت و دو مدیر موقوفه که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند

اطمینان پذیری^۴: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد

تأییدپذیری^۵: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید استادان قرار گرفته است

یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کد گذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری شناسایی مقوله محوری، شرایط علی؛ شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها و کدگذاری انتخابی خلق نظریه و طراحی

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Confirmability



مدل است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود. شایان ذکر است از بسیاری کدهای باز چندین مفهوم استخراج شده است که هر مفهوم در یکی از عوامل مدل استفاده گردیده است. برای مثال جدول زیر یکی از کدهای باز را نشان می‌دهد که مفاهیم متعددی از آن استخراج گردیده که هر مفهوم مربوط به قسمت متفاوتی از مدل می‌باشد

قسمت استفاده شده در مدل	مفهوم	کد باز
شرایط علی	بازاریابی وقف	برندسازی و بازاریابی موقوفات
راهبردها	نوآوری و بهبود عملکرد	
شرایط زمینه‌ای	عوامل کلان اقتصادی - بازارها و رقابت	
شرایط مداخله‌گر	محیط عملیاتی - محیط رقابتی	
پیامدها	توسعه منابع انسانی	

کدگذاری باز: ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و پس از تحلیل، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، مفاهیم آن‌ها را شناسایی و بیان می‌نماید. در این مرحله بدون هیچ گونه محدودیتی به نام‌گذاری پرداخته می‌شود. حدود ۱۰۵ نقل قول از مصاحبه‌ها استخراج شده است. مبتنی بر همین روش، برای کلیه مقوله‌ها و مولفه‌ها کدگذاری صورت گرفته است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است

کدگذاری محوری: در فرآیند کدگذاری محوری، مقوله‌های بدست آمده از فرآیند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها شکل گرفته است. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برچسب‌های انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است که در این پژوهش برون سپاری مدیریت موقوفات به عنوان پدیده محوری انتخاب گردید

1. Open Coding
2. Axial Coding

کدگذاری انتخابی: در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله ذیل به استحکام بیشتر فرآیند کدگذاری می‌پردازد. کدگذاری در صورتی صحیح می‌باشد که در تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در این مرحله، کدگذاری‌های محوری صورت گرفته در دسته بندی‌های دقیق تر و کلی تری قرار می‌گیرند که در جداول زیر، نتایج این دسته بندی‌ها ذکر شده است

شرایط علی :

شرایط علی شرایطی است که باعث و علت رخداد پدیده محوری است و می‌توان گفت به صورت مستقیم بر آن اثر می‌گذارد که این تأثیر حتی می‌تواند منفی باشد از ۳۶ کد باز، ۶ مفهوم استخراج شد. در مدل پارادایمی تحقیق این عوامل با شرایط مداخله‌گر مرز بسیار باریکی دارند و تشخیص آن‌ها از یکدیگر به این صورت است که شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارند حال آنکه این کنژ کارکردها بر پدیده محوری تأثیر مستقیم دارند. سرمایه انسانی اوقاف، رشد سریع فن آوری، بازاریابی وقف، عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی، تغییرات محیطی، فشارهای قانونی و نظارتی به عنوان شرایط علی کدگذاری گردیدند

مفهوم	کدهای باز
سرمایه انسانی اوقاف	تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری
	بهره‌گیری از مشاوران بین‌المللی
	ترویج فرهنگ تغییر و تحول
	جذب متخصصان
	تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک
	ضرورت فرهنگ‌سازی برای سرمایه‌گذاری هوشمند و مسئولانه
	فرهنگ کارآفرینی اجتماعی
	مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب



مفهوم	کدهای باز
رشد سریع فن آوری	نیاز به سیستم اطلاع رسانی کارآمد
	ضرورت ایجاد بانک اطلاعات جامع
	بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار
	نوسازی فناوری‌ها
	استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی
	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد
	مدیریت مبتنی بر شواهد
بازاریابی وقف	نیاز به تسهیل دسترسی به منابع مالی
	ضرورت ایجاد اکوسیستم حمایتی
	ضرورت جذب سرمایه‌گذاران مسئولیت‌پذیر
	نیاز به ارتقاء بهره‌وری اقتصادی موقوفات
	تنوع فعالیت‌ها و خدمات
	پرتفولیوی متنوع دارایی‌ها
	برندسازی و بازاریابی موقوفات
نیاز به ایجاد ارتباط موثر با بازارهای مختلف	
عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی:	تغییر نگرش به سمت مدیریت مدرن
	چابکی سازمانی و کاهش بروکراسی
	مدل حکمرانی مشارکتی
تغییرات محیطی:	تاثیرپذیری از نوسانات اقتصادی
	انطباق با تغییرات محیطی
	ضرورت تغییر نگرش عمومی نسبت به موقوفات
	همراستایی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور
فشارهای قانونی و نظارتی:	ایجاد شبکه‌های بین‌المللی
	ضرورت تسهیل فرآیندهای قانونی و بهبود اجرای قوانین
	ضرورت تکمیل و به‌روزرسانی چارچوب‌های قانونی
	ضرورت اصلاح و بازنگری قوانین و رویه‌های قدیمی
	به‌روزرسانی زیرساخت‌های حقوقی
شفافیت در روابط اقتصادی	

راهنماها :

راهنماها یا استراتژی راهکارهای هستند که بر پیامدهای مدل تاثیرگذارند و در اصل باعث به وجود آمدن نتایج و پیامدهای مدل خواهند بود. در این تحقیق راهنماها به صورت ذیل دسته بندی گردیده اند. از ۶۹ کد باز ۵ مفهوم تقویت تولیت و شفافیت، نوآوری و بهبود عملکرد، تقویت مشارکت و همکاری، بهبود محیط قانونی و مقرراتی، توسعه منابع مالی و سرمایه گذاری احصا گردید که اهداف آن بعداً از جدول ذیل تشریح گردیده است.

مفهوم	کدباز
۱. تقویت تولیت و شفافیت	ایجاد مکانیزم‌های نظارتی مستقل و شفاف
	ضرورت ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و مشارکتی
	ضرورت شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها
	تقویت نظارت و ارزیابی
	شفافیت در روابط اقتصادی
	ایجاد کانال‌های ارتباطی با ذینفعان



۲. نوآوری و بهبود عملکرد

مفهوم	کدباز
	نیاز به ارتقاء بهره‌وری اقتصادی موقوفات
	افزایش بهره‌وری و اثربخشی
	بهینه‌سازی منابع
	مدیریت مبتنی بر شواهد
	کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها
	تدوین استراتژی‌های بلندمدت
	طراحی سیستم‌های پاداش و انگیزشی
	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد
	انطباق با تغییرات محیطی
	تغییر نگرش به سمت مدیریت مدرن
	ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر
	نگهداری و تعمیرات بهینه
	بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار
	نوسازی و بهسازی فضاهای فیزیکی
	توزیع مناسب اختیارات و مسئولیت‌ها
	تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری
	برندسازی و بازاریابی موقوفات
	ترویج فرهنگ تغییر و تحول
	بهره‌گیری از دانش و تخصص دانشگاهیان
	هم‌راستایی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور
تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	
تقویت مهارت‌های بازاریابی و فروش	
ایجاد شبکه‌های بین‌المللی	
رهبری تحول‌آفرین	
شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید	
نوسازی فناوری‌ها	
نوآوری و خلاقیت در مدیریت موقوفات	
پتانسیل ایجاد ارزش افزوده اجتماعی و اقتصادی	



مفهوم	کدباز
۳. تقویت مشارکت و همکاری	ضرورت ایجاد شبکه‌های همکاری بین بخش‌های مختلف
	ضرورت ایجاد بستر مناسب برای گفتگو و مشارکت
	ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای فرهنگی
	بهره‌گیری از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها
	تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک
	ایجاد اجماع و تصمیم‌گیری جمعی
	مدل حکمرانی مشارکتی
	مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب
	تعامل با ذینفعان و شبکه‌سازی
۴. بهبود محیط قانونی و مقرراتی	ضرورت تسهیل فرآیندهای قانونی و بهبود اجرای قوانین
	ضرورت تکمیل و به‌روزرسانی چارچوب‌های قانونی
	ضرورت اصلاح و بازنگری قوانین و رویه‌های قدیمی
	به‌روزرسانی زیرساخت‌های حقوقی
	شفافیت در روابط اقتصادی
	همراستایی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور
	ایجاد کانال‌های ارتباطی با ذینفعان
	به‌روزرسانی مستمر قوانین و مقررات
	انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات
	چارچوب قانونی حمایتی
	بستر فقهی پویا
	کارشناسان حقوقی



مفهوم	کدباز
۵. توسعه منابع مالی و سرمایه‌گذاری	نیاز به تسهیل دسترسی به منابع مالی
	ضرورت ایجاد اکوسیستم حمایتی
	ضرورت جذب سرمایه‌گذاران مسئولیت‌پذیر
	نیاز به ارتقاء بهره‌وری اقتصادی موقوفات
	مدل پایدار سرمایه‌گذاری اجتماعی
	جذب سرمایه‌گذاری‌های متنوع
	پتانسیل‌های نهفته در موقوفات
	جذب منابع مالی پایدار
	تنوع پرتفوی سرمایه‌گذاری
	بستر مناسب اقتصادی
	تنوع پرتفوی سرمایه‌گذاری
	جذب متخصصان
	بازارهای هدف داخلی و خارجی
	پتانسیل‌های رشد اقتصادی

هدف راهبرد اول که تقویت تولیت و شفافیت نام گرفت، ایجاد ساختارهای شفاف، پاسخگو و قابل اعتماد در مدیریت موقوفات است و در راهبرد دوم با نام نوآوری و بهبود عملکرد، هدف افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی موقوفات است. سومین راهبرد با نام تقویت مشارکت و همکاری است که هدف آن افزایش مشارکت امین و امناء، تعاملات فعالانه با نهادهای دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی در مدیریت موقوفات است. بهبود محیط قانونی و مقرراتی چهارمین راهبرد احصا شده با هدف ایجاد چارچوب قانونی مناسب برای فعالیت موقوفات و تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌باشد و در نهایت پنجمین و آخرین راهبرد با هدف تامین منابع مالی پایدار برای فعالیت‌های موقوفات و افزایش بازدهی سرمایه، توسعه منابع مالی و سرمایه‌گذاری نامیده شد.

شرایط مداخله‌گر

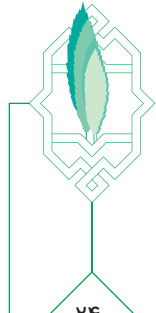
شرایط مداخله‌گر شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که در محیط دور از محل وقوع پدیده محوری رخ می‌دهد و باعث شدت یا تخفیف تأثیر بر راهبرد می‌گردند. عوامل اقتصادی

کلان، زمینه اجتماعی-فرهنگی، چارچوب قانونی و مقرراتی، تغییرات تکنولوژیکی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناخته شدند

مفهوم	زیر مفهوم	کدهای باز
عوامل اقتصادی کلان	نوسانات اقتصادی	تاثیرپذیری از نوسانات اقتصادی، نیاز به تسهیل دسترسی به منابع مالی
	سیاست‌های اقتصادی دولت	هم‌راستایی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور، جذب سرمایه‌گذاران مسئولیت‌پذیر
	بازارها و رقابت	نیاز به ایجاد ارتباط موثر با بازارهای مختلف، برندسازی و بازاریابی موقوفات
زمینه اجتماعی-فرهنگی	نگرش عمومی	ضرورت تغییر نگرش عمومی نسبت به موقوفات، تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ کارآفرینی اجتماعی، هم‌راستایی ارزش‌ها با اهداف سازمان
	مشارکت اجتماعی	مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب
چارچوب قانونی و مقرراتی	قوانین و مقررات	ضرورت تسهیل فرآیندهای قانونی و بهبود اجرای قوانین، ضرورت تکمیل و به‌روزرسانی چارچوب‌های قانونی، شفافیت در روابط اقتصادی
	سیاست‌های دولتی	هم‌راستایی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور
تغییرات تکنولوژیکی	محیط فناوری	نیاز به سیستم اطلاع‌رسانی کارآمد، بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار، نوسازی فناوری‌ها
	پایداری	بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار، حفظ ارزش‌های وقف در پروژه‌های توسعه‌ای

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای «شرایط خاصی است که در راهبردها تأثیر می‌گذارند، این شرایط برخلاف شرایط مداخله‌گر مربوط به محیط نزدیک به رخدادهای پدیددهی محوری می‌باشند این شرایط معمولاً خارج از کنترل سازمان‌ها هستند زیرا ماهیت زمینه‌ای و بافتی دارند و مخصوص. محیط خرد موقوفات، ظرفیت وقف و موقوفه، محیط عملیاتی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شدند



مفهوم	زیر مفهوم	کدهای باز
محیط خرد موقوفات	ساختار سازمانی	نیاز به مکانیزم‌های نظارتی مستقل و شفاف، ضرورت ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و مشارکتی، توزیع مناسب اختیارات و مسئولیت‌ها، مدل حکمرانی مشارکتی
	منابع و دارایی‌ها	نیاز به ارتقاء بهره‌وری اقتصادی موقوفات، ضرورت حفظ ارزش‌های وقف در پروژه‌های توسعه‌ای، تنوع فعالیت‌ها و خدمات، پرتفولیوی متنوع دارایی‌ها، زیرساخت‌های فیزیکی مناسب
	نیروی انسانی	ضرورت فرهنگ‌سازی برای سرمایه‌گذاری هوشمند و مسئولانه، تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری، جذب متخصصان، مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب
ظرفیت وقف و موقوفه	سیستم‌ها و فرآیندها	نیاز به سیستم اطلاع‌رسانی کارآمد، ضرورت ایجاد بانک اطلاعات جامع، تدوین استراتژی‌های بلندمدت، طراحی سیستم‌های پاداش و انگیزشی، ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد
	ماهیت وقف	ضرورت حفظ ارزش‌های وقف در پروژه‌های توسعه‌ای، تعهد به حفظ ارزش‌های وقف
محیط عملیاتی	تاریخچه و هویت موقوفه	میراث فرهنگی و اجتماعی غنی، استفاده از منابع تاریخی و فرهنگی
	رقابتی	نیاز به ایجاد ارتباط موثر با بازارهای مختلف، برندسازی و بازاریابی موقوفات
	همکاری‌ها	نیاز به ایجاد شبکه‌های همکاری بین بخش‌های مختلف، بهره‌گیری از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها، تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک

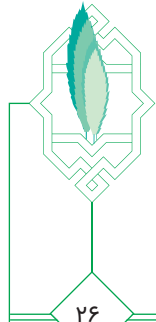
پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از به‌کارگیری و استخدام راهبردها حاصل می‌گردند. همان‌طور که در روش کد گذاری عنوان گردید برخی از کدها ممکن است در چند دسته قرار گیرند، زیرا پیامدهای برون‌سپاری چندوجهی بوده و به عوامل مختلفی بستگی دارد. برای مثال، "ضرورت ایجاد شبکه‌های همکاری بین بخش‌های مختلف" هم می‌تواند به افزایش بهره‌وری کمک کند و هم به کاهش مشکلات هماهنگی. بنابراین پیامدها می‌تواند با آثار مثبت یا منفی باشد. مدیران موقوفات و اوقاف باید با محاسبه تفاضل پیامدهای مثبت و منفی راهبرد مناسب را انتخاب کرده و برای پیامدهای منفی آن نیز چاره‌اندیشی کنند. در ذیل این پیامدها در دو دسته منفی و مثبت مشخص شده‌اند

دسته اول: پیامدهای مثبت:

با بهره‌گیری از تخصص و تجربه شرکت‌های خصوصی در سازمان‌های دولتی، می‌توان فرآیندها را بهینه‌سازی کرده و به بهره‌وری بیشتری دست یافت و در سازمان اوقاف این اتفاق می‌تواند با بکارگیری امین حاصل گردد که معمولاً به دنبال نوآوری و ارائه خدمات

جدید هستند که می‌تواند به توسعه و رشد موقوفات کمک کند. در عین حال برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های جاری موقوفات شود. در صورت مکلف نمودن امین به رعایت استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی، این امر به افزایش شفافیت در مدیریت موقوفات کمک می‌کند. امین موقوفه به علت درگیر نبودن با روزمرگی می‌تواند با بهره‌گیری از برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند که در نهایت این استفاده به سازمان نیز منتقل می‌گردد. با برون‌سپاری مدیریت موقوفات این امکان و فرصت به سازمان اوقاف داده می‌شود تا بر روی توسعه منابع انسانی داخلی در زمینه‌های استراتژیک تمرکز کند. در جدول ذیل نحوه حصول این نتایج از کدهای باز مشخص گردیده است



مفهوم	کدهای باز
افزایش بهره‌وری و کارایی:	نیاز به ارتقاء بهره‌وری اقتصادی موقوفات
	افزایش بهره‌وری و اثربخشی
	بهبودسازی منابع
	کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها
نوآوری و خلاقیت:	نوآوری و خلاقیت در مدیریت موقوفات
	توسعه محصولات و خدمات جدید
کاهش هزینه‌ها:	کاهش هزینه‌ها
افزایش شفافیت و پاسخگویی:	نیاز به مکانیزم‌های نظارتی مستقل و شفاف
	ضرورت ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و مشارکتی
	ضرورت شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها
	تقویت نظارت و ارزیابی
	شفافیت در روابط اقتصادی
	ایجاد کانال‌های ارتباطی با ذینفعان
بهره‌گیری از فناوری‌های نوین:	نیاز به سیستم اطلاع‌رسانی کارآمد
	ضرورت ایجاد بانک اطلاعات جامع
	بهره‌گیری از فناوری‌های پایدار
	نوسازی فناوری‌ها
	استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی
توسعه منابع انسانی:	ضرورت فرهنگ‌سازی برای سرمایه‌گذاری هوشمند و مسئولانه
	تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری
	برندسازی و بازاریابی موقوفات
	ترویج فرهنگ تغییر و تحول
	جذب متخصصان
	فرهنگ کارآفرینی اجتماعی
	مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب
	تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک

دسته دوم: پیامدهای منفی:

برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها می‌تواند پیامدهای منفی نیز داشته باشد برای مثال برون‌سپاری مدیریت موقوفات می‌تواند منجر به کاهش کنترل اوقاف بر موقوفات شود. همچنین ممکن است به افزایش هزینه‌های کوتاه‌مدت منجر گشته زیرا در برخی موارد، هزینه‌های اولیه برون‌سپاری ممکن است بالا باشد. در حوزه منابع انسانی سازمانی برون‌سپاری برخی از وظایف می‌تواند منجر به کاهش انگیزه کارکنان داخلی شود. و از لحاظ فرآیندی ممکن است در هماهنگی بین موقوفه و شرکت‌های خصوصی چالش‌هایی را ایجاد کند. وابستگی به شرکت‌های خصوصی و امین موقوفات و قائم به شخص شدن مدیریت موقوفه نیز امکان ایجاد چالشهایی را خواهد داشت

مفهوم	کدباز
کاهش کنترل:	ضرورت ایجاد مکانیزم‌های نظارتی مستقل و شفاف
افزایش هزینه‌های کوتاه‌مدت:	ضرورت تسهیل دسترسی به منابع مالی
کاهش انگیزه کارکنان:	ضرورت فرهنگ‌سازی برای سرمایه‌گذاری هوشمند و مسئولانه
	تقویت مهارت‌های ارتباطی و رهبری
	برندسازی و بازاریابی موقوفات
	ترویج فرهنگ تغییر و تحول
	جذب متخصصان
	فرهنگ کارآفرینی اجتماعی
	مشارکت مردمی و جذب نیروی کار داوطلب
مشکلات در هماهنگی:	تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک
	ضرورت ایجاد شبکه‌های همکاری بین بخش‌های مختلف
وابستگی به شرکت‌های خصوصی:	تقویت کار گروهی و همکاری‌های مشترک
	نیاز به مکانیزم‌های نظارتی مستقل و شفاف

با توجه به این دسته بندی، می‌توان نتیجه گرفت که برون‌سپاری مدیریت موقوفات می‌تواند فرصت‌های بسیاری برای بهبود عملکرد و توسعه موقوفات فراهم کند. با این حال، برای دستیابی به این اهداف، باید به دقت برنامه‌ریزی شود و چالش‌های احتمالی آن نیز مد نظر قرار گیرد

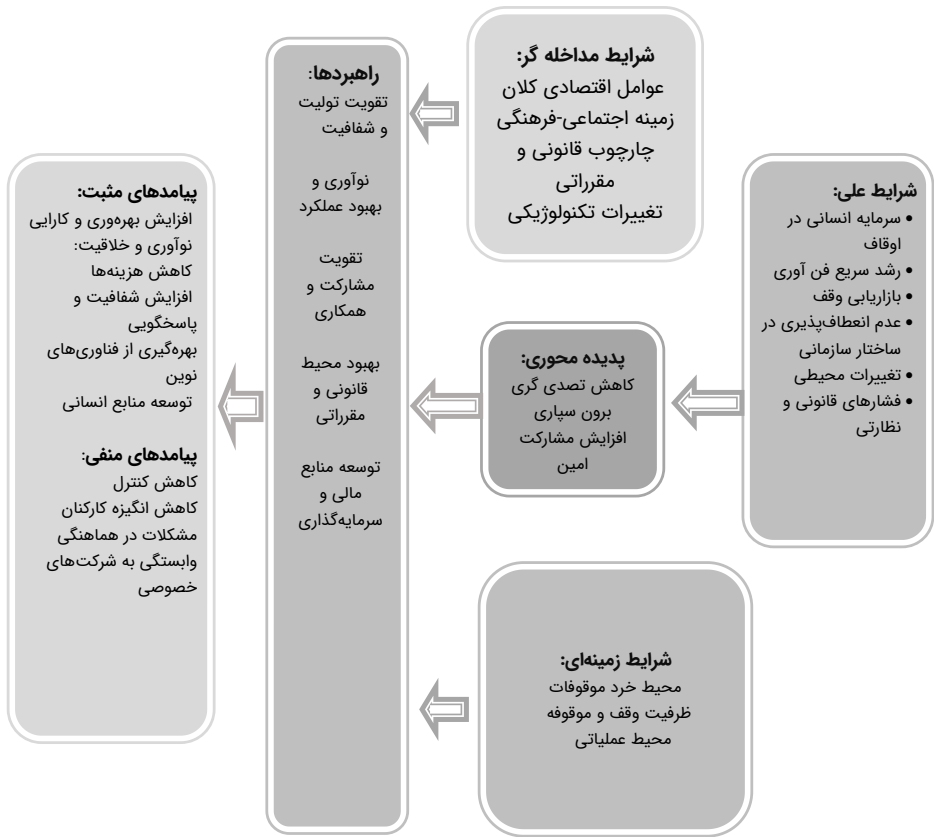


طراحی مدل

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می پردازد. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی در واقع محیا کننده شرایط برای برون سپاری مدیریت موقوفات می باشند. این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعف هایی از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر باشند ولی در زمان جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ها نقش پررنگی داشتند. کدگذاری انتخابی، کدگذاری های قبلی را مدنظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب می کند و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتری دارند را توسعه می دهد. کدگذاری انتخابی براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیرمقوله هادر کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می نماید. در نهایت ۶ مقوله و ۲۴ مفهوم و ۱۰۵ کد از فرآیند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند

جهت نمایش بهتر و شفاف تر مدل به صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می گردد. پدیده اصلی و استراتژی های پاسخگویی به آن حائز اهمیت است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می کند

شکل ۲. مدل پارادایمی جهت کاهش تصدی گری با هدف برون سپاری فعالیتها و افزایش مشارکت امین و امناء در مدیریت موقوفات کشور





نتیجه گیری

کاهش تصدی‌گری و برون سپاری از جمله اقدامات مهم و حیاتی است که سازمان‌های دولتی برای ارتقای بهره‌وری و انجام موفق رسالت‌های خود بدان محتاج هستند، افزایش تولید ملی، افزایش کارایی و سودآوری، دستیابی به منابع مالی بخش خصوصی، افزایش کارایی اقتصادی در بخش‌های اقتصادی به صورت یکنواخت، کاستن از نقش دولت در اقتصاد و اعمال تصدی آن و تمرکز بیشتر روی اعمال حاکمیت، ایجاد شرایط مناسب برای حضور در بازار رقابت جهانی، افزایش رونق بازار سرمایه، افزایش سرمایه‌گذاری خارجی و غیر دولتی، کاهش بیکاری و ایجاد اشتغال، کاهش نقدینگی سرگردان و مهار تورم، توزیع عادلانه ثروت در جامعه، بهبود در عملکرد اقتصادی دارایی‌ها و خدمات، افزایش مالکیت و سهام داری در بخش خصوصی، گسترش عمومی‌تر سرمایه داری از طریق مالکیت وسیع دارایی‌ها، افزایش مشارکت مردم در امور اقتصادی و تصمیم‌گیری در کشور و صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت همگی از آثار مثبت کاهش تصدی‌گری و برون سپاری هستند. سازمان اوقاف نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه به ظرفیت‌های قانونی خود من جمله انتصاب امین موقوفات می‌تواند گامی مهم در جهت این هدف بردارد. اهداف کاهش تصدی‌گری و برون سپاری با توجه به ویژگی‌های اقتصادی و موقعیت هر موقوفه با یکدیگر متفاوت خواهد بود ولی به هر حال، هدف اصلی بهبود بخشیدن به اوضاع و شرایط اقتصادی می‌باشد. استفاده از ظرفیت‌های مردمی در اداره موقوفات، حفظ و صیانت از عین، حقوق و اموال منقول و غیر منقول موقوفات، ارتقای بهره‌وری و افزایش درآمد موقوفات، ارتقای نقش نظارتی سازمان، احیا و آبادانی موقوفات، افزایش سطح اعتماد مردمی به سنت حسنه وقف، نتایجی است که از انجام این ضرورت حاصل خواهد شد.

کتابنامه

- ابوجعفری، ر. (۱۳۹۹). *طراحی نظام جامع مدیریت اقتصادی وقف*. تهران: سازمان اوقاف و امور خیریه.
- خامنه ای، س. ع. (۱۳۸۱، ۱۵۲). *بیانات مقام معظم رهبری به مناسبت هفته وقف*. تهران. Retrieved from <https://farsi.khamenei.ir/photo-album?id=38193>
- شهیدی، ن. (۱۳۹۵). نقش وقف در فقرزدایی. Retrieved from <http://www.imam-khomeini.ir/fa/n114818>
- عمر، ع. م. (۱۳۸۹). نظام وقف اسلامی و نظام‌های مشابه در جهان غرب. *وقف میراث جاویدان*. ۱۱۳-۱۴۶.
- مسعودی پور، س. و باقری نصرآبادی، م. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی مسائل کلیدی در نظام حکمرانی بخش دولتی و غیردولتی در حوزه خیریه‌ها. *نشریه سیاستگذاری عمومی*، ۴(۳)، ۱۴۱-۱۵۸.
- ویکی فقه. (n.d). *وقف و گسترش علم*. Retrieved from <https://fa.wikifeqh.ir/%D9%88%D9%82%D9%81%E2%80%8C>
- Creswell, j. w. (2012). *Educational research :Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.
- Mcfadzean. (2007). *Strauss And Corbin.s Coding Methodology*.

