

# برنامه‌ریزی راهبردی ارتقاء جایگاه بخش سوم اقتصاد (وقف و امور خیریه) در راستای تأمین نیازهای بخش عمومی شهری با استفاده از تحلیل SWOT (مطالعه موردی شهر اصفهان)

طغیانی مهدی<sup>۱</sup>

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه

اصفهان، ایران

آرزو آذری<sup>۲</sup>

کارشناس ارشد اقتصاد اسلامی، دانشگاه اصفهان

تاریخ پذیرش ۱۳۹۶/۱۰/۱۳

تاریخ دریافت ۱۳۹۵/۸/۸

## چکیده

شهرداری به عنوان یک نهاد بخش عمومی، وظیفه تولید و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز شهر را بر عهده دارد. این نهاد برای جبران مخارج تولید کالاهای عمومی شهری، متکی به منابعی (درآمد) است که عمدتاً به صورت عوارض از شهروندان اخذ می‌کند، اما این شیوه تأمین مالی شهرداری‌های ایران را با مشکلات فراوانی مواجه کرده است. بخش سوم اقتصاد می‌تواند به عنوان یک منبع پایدار مالی شیوه تأمین مالی شهرداری‌ها را بهبود بخشد که نمود بارز بخش سوم اقتصاد در کشورهای اسلامی و کشور ما، وقف می‌باشد. هدف از این پژوهش ارائه راهبرد مناسب جهت ارتقاء جایگاه بخش سوم اقتصاد (وقف) در تأمین نیازهای بخش عمومی شهری می‌باشد که با فهرست نمودن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نهاد وقف شهری و ارزیابی آن‌ها راهبردهای مناسب با استفاده از تحلیل SWOT استخراج گردیده و جهت انتخاب بهترین راه کار گزینه "اعتمادسازی" با وزن نسبی ۰/۳۴۷ با مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) معرفی شده است.

---

1- mtoghyani@gmail.com

2- Arezu\_azari@yahoo.com

DOI: 10.22067/erd.v25i15.59948

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، بخش سوم اقتصاد (وقف)، بخش عمومی شهری، تأمین مالی شهرداری، تحلیل سوات، تحلیل سلسله مراتبی.  
طبقه بندی JEL: Z12, R10, H41, G33

## مقدمه

در چرخه اقتصاد بازار، قیمت جریان تولید و مصرف کالاها و خدمات را تنظیم می‌کند، اما وجود موارد کاستی‌های بازار منجر به تعریف اقتصاد بخش عمومی در علم اقتصاد شد؛ در چنین شرایطی برای برطرف کردن موارد شکست بازار در شهرها، نهادی به عنوان بخش عمومی شهری (از جمله شهرداری) تشکیل شد. در ابتدا وظایفی هم چون امنیت شهرها، نظافت محیط‌های زندگی برای شهرداری تعریف و این نهاد برای تأمین مالی انجام وظایف محوله، وجوهی (عوارض) از شهروندان اخذ و برای مخارج شهر (تولید و ارائه کالاها و خدمات شهری) هزینه می‌کرد. با گسترش روز افزون شهرها، نیازهای شهروندان برای خدمات شهری و ارائه خدمات رفاهی افزایش یافت و هم چنین لزوم توجه به توسعه شهرها و هم چنین توسعه پایدار مطرح شد. در این زمینه، وظایف بخش عمومی شهری (شهرداری‌ها) در ابعاد زیر بیان می‌شود:

۱- ارائه خدمات رفاهی به شهروندان

۲- توسعه شهرها و تصدی‌گری برخی فعالیت‌ها

بر این مبنا مخارج شهر که به سه گروه اساسی زیر تقسیم می‌شود، افزایش قابل ملاحظه‌ای پیدا کرد:

۱- مخارج خدمات خاص ارائه شده برای شهروندان (مانند حمل و نقل، جمع‌آوری زباله)

۲- مخارج نگهداری شهر (مانند نگهداری فضای سبز، بناهای تاریخی)

۳- مخارج توسعه شهر (مانند احداث بزرگراه‌ها، پارک‌ها)

شهرداری‌ها برای تأمین مالی وظایف محوله با توجه به ظرفیت‌های اقتصادی در شهرها (با تصویب انجمن‌های شهری و یا مراجع قانونی دیگر) از راه‌های گوناگون اقدام به وضع و اخذ عوارض و مالیات‌های محلی کردند. ولی دریافت عوارض، اقتصاد شهر را با مشکلات زیادی از جمله افزایش قیمت پایه‌های اخذ عوارض مواجه کرد، برای به حداقل رساندن اثرات نامطلوب اخذ عوارض نیاز به بررسی‌های اقتصادی و تعیین منابع جدید تأمین مالی بخش عمومی شهری

مطرح شد (Akbari, 2004). با کاهش کمک‌های دولتی از سال ۱۳۶۵، راهکارهای مناسبی جهت جایگزینی منابع جدید درآمد شهرداری‌ها در نظر گرفته نشد و این امر موجب کاهش توانایی شهرداری‌ها در ارائه خدمات و انجام طرح‌های شهری شد (Jamali, 2004).

نکته اصلی در بیان مسئله پیش رو آن است که در اکثر کشورهای توسعه یافته بخش سوم به عنوان یک بخش بسیار مهم تلقی می‌شود و دولت‌ها نه خود وارد فعالیت‌هایی می‌شوند که از طریق کمک‌های بخش سوم انجام می‌شوند و نه به بخش خصوصی انتفاعی اجازه ورود به حیطه فعالیت‌های آن‌ها را می‌دهند و این امر موجب شده تا با اصلاح ساختارهای اقتصادی امروزه بخش عظیمی از فعالیت‌های اقتصادی این کشورها توسط بخش سوم که همان بخش وقف و امور خیریه یا به عبارت کلی تر بخش غیر انتفاعی است، انجام شود. به عنوان مثال در کشور آمریکا در سال ۲۰۰۷ بیش از ۶/۶ درصد کل GDP متعلق به بخش سوم اقتصاد بوده است.<sup>۱</sup> این رقم برای بخش غیرانتفاعی، وقف و امور خیریه در یک کشور بسیار بزرگ است و نشان می‌دهد توسعه‌ی اقتصادی از طریق بخش سوم اقتصاد نیز بسیار تأثیر گذار و قابل توجه است.

نهاد وقف به موازات وصیت به ثلث مال، عاریه، هبه، صدقه، نذر، صلح، سکنی، عمری و رقبی چه به صورت منفرد و چه به صورت ترکیبی نشان از ظرفیت بخش سوم در اقتصاد اسلامی و نیز جایگاه این بخش در تسهیل روابط و فرآیندهای اقتصادی اجتماعی توسعه شهری دارد.

### مبانی نظری تحقیق

در خلال قرون و اعصار شکوفایی تمدن اسلامی، وقف و امور خیریه همواره بسیاری از نیازهای خاص جامعه را تأمین می‌نموده و ارائه برخی کالاها و خدمات که ما در اقتصاد مدرن از آن‌ها به عنوان کالاهای عمومی یاد می‌کنیم، تا مدت‌ها - که ارائه آن‌ها را دولت‌ها بر عهده گرفتند - بر دوش واقفین و از طریق موقوفات بوده است. نمونه‌هایی مانند کاروان سراها، زاویه‌ها، بیمارستان‌ها، حوزه‌های علوم دینی شواهدی بر این مدعاست. به عبارت دیگر وقف نهادی است

۱- گزارش سال ۲۰۰۷ مرکز مطالعات جامعه مدنی (Center for Civil Society Studies)، دانشگاه جان هاپکینز (Johns Hopkins)

که از طریق آن می‌توان بخش قابل توجهی از مشکلات و تنگناهای جامعه را شناخت و اموال و دارایی‌های افراد نیکوکار را داوطلبانه در جهت رفع آن به کار بست. اما این نهاد با وجود برخورداری از قدمت و خدمات بسیار زیاد امروزه آن‌طور که شایسته است مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و نقش آن در ابعاد گوناگون حیات اقتصادی و فرهنگی جامعه تا حدودی کم‌رنگ شده است. لذا بسیاری از وظایفی که روزگاری بدون دخالت دولت، توسط نهاد وقف و البته به صورت کاملاً داوطلبانه انجام می‌گرفته، امروزه به ناچار بر عهده دولت‌هاست تا از منابع حاصل از فروش ثروت‌های عمومی تأمین مالی شده و انجام گیرند (Mahini, 1984).

### تعریف نهادهای بخش سوم

نهادهای بخش سوم عموماً نهادهایی می‌باشند که به وسیله دولت‌ها به وجود نیامده‌اند، اعضای آن‌ها معمولاً افراد و مؤسسات خصوصی هستند و تقریباً همگی ارتباطات زیادی با سازمان‌های دیگر برقرار می‌کنند. دارای جلسات زمان‌بندی شده بین اعضاء، نمایندگان، تصمیم‌گیران مشخص و یک هیأت‌مدیره دائمی هستند. به علاوه از نظر کارکرد، تنوع گسترده‌ای در درگیری‌های دائمی و حل منازعات و هم‌چنین در حوزه‌های کمک‌های بشردوستانه، توسعه، حقوق بشر، استقرار صلح و حوزه‌های دیگر دارند. نهادهای بخش سوم از نظر حقوقی به سازمان‌های داخلی و بین‌المللی تقسیم می‌شوند. در یک تعریف ساده «سازمان‌های بخش سوم تشکیلاتی هستند خصوصی و غیر وابسته به دولت که در هر کشور تأسیس می‌شوند و در زمینه حقوق بشر در سطح داخلی و احياناً جهانی فعالیت می‌کنند» (Mehepor, 2001) در درون بخش سوم، بنگاه‌های غیردولتی و تشکل‌های مردم نهاد جای دارند، که اهدافی نظیر آموزش، بهداشت، مشارکت اجتماعی و اشتغال‌زایی را دنبال می‌کنند و برخلاف سازمان‌های دولتی که توسط مدیران دولتی و یا گروه‌های خاص اداره می‌شوند، در آن، گروه ذی‌نفع، گروهی جدا از سرمایه‌گذاران است و کنترل و نظارت به صورت دولتی انجام نمی‌شود. بنابراین بخش سوم شامل نهادهایی است که اولاً، متشکل از گروه‌های مردم با حضور داوطلبانه، بدون هدف کسب سود شخصی، جهت ارائه منافع و خدمات به خود یا دیگران هستند، ثانیاً، با اصول منطبق بر حکومت ملی کنترل می‌شوند، ثالثاً، هر گونه سود مادی کسب شده توسط اعضاء، متناسب با موارد استفاده آن نهاد به کار گرفته می‌شود (Lyons, 2001).

### ابعاد بخش سوم اقتصاد در ایران

ماهیت بخش سوم ایجاب می‌کند تا ضمن بررسی ابعاد و جوانب آن، به بررسی زمینه‌های مشترک آن با ابعاد دیگر نیز پردازیم تا شناخت روشن‌تری از این بخش به عمل آید که در ادامه نهاد وقف به عنوان بارزترین نمود بخش سوم اقتصاد در ایران توضیح داده می‌شود.

#### نهاد وقف

نهاد وقف یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نهادهای جامعه مدنی به شمار می‌آید. وقف یک نهاد کلان اجتماعی است که در همه شئون جامعه از جمله فرهنگ و تمدن مؤثر است. کارکردهای تاریخی و فرهنگ وقف بیان‌گر نقش این نهاد ممتاز دینی در جامعه اسلامی است. هم‌چنین ویژگی‌های وقف و نیت واقفین خیراندیش، نشان‌دهنده اثرات مثبت وقف در نهادسازی فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، استقلال دینی برای مساجد و حوزه‌های علمیه و مراکز قرآنی، تأمین منابع مالی به عنوان پشتوانه قوی برای اسلام و حکومت دینی، تمدن‌سازی، هویت بخشی به مردم، کاهش هزینه دولت، قطع مشکل کمبود عرضه سرمایه عمومی و تعدیل ثروت و نهایتاً باقیات‌الصالحات خواهد بود. این سازمان هر طور که تعریف شود، به سبب این که مال شخصی و منافع آن برای همیشه جهت امور خیریه واگذار می‌شود، از توفیق‌های بزرگ تمدن اسلامی است. قرن‌ها کارهای برجسته معماری و خدمات حیاتی مهم به مردم در سرتا سر جهان اسلامی از طریق نظام اوقاف هزینه، یا تقویت شده است. ترمیم‌پذیری این نظام به واقع قابل توجه است. این نظام نشان داده که وقف‌های بسیاری بیش از پانصد سال و برخی از آن‌ها بیش از هزار سال پا برجا مانده‌اند (Creelius, 2003).

#### کارکرد بخش سوم در حوزه بخش شهری جهان

در دنیا انجام کمک‌ها و مخارج از نوع بخش سوم در حوزه ارتقاء شهر سابقه زیادی دارد و از این جهت می‌تواند به عنوان منبعی با لحاظ تفاوت‌های نگرشی و جهان‌بینی مورد استفاده قرار گیرد. به طوری که امروزه مشارکت مردم در اداره و ساخت و ساز شهری در اکثر کشورهای دنیا امری ضروری است. استفاده از مشارکت‌های مردمی هم برای مقابله با مشکلات شهری و هم برای کاهش جرایم محلی مرسوم است. کشورهای پیشرفته توانسته‌اند با در نظر گرفتن تمهیداتی،

انسان‌ها را قادر به بر آورده کردن نیازهای خود سازند. در این کشورها موضوع مشارکت شهروندان امری عادی و رایج بوده و اکثریت مردم مسئولیت خود را در قبال زندگی در شهرها به خوبی پذیرفته اند و خود را در بقا و نگهداری شهر و محل زندگی خود با تمام ظواهر آن سهیم می‌دانند. برنامه‌های مشارکت مردمی<sup>۱</sup> و یا برنامه‌های اهداء کمک<sup>۲</sup> در اغلب شهرهای توسعه یافته در حال انجام است. این برنامه‌ها در تلاشند تا با روشن ترین شیوه به جذب کمک‌های عموم برای ارتقاء خدمات شهری پردازند. برای مثال در شهر کرکلند آمریکا برنامه اهداء شامل خرید میز و نیمکت جدید برای پارک‌ها، یا بازسازی وسایل موجود، تهیه وسایل بازی و سرگرمی، هنرهای عمومی، ایجاد زیرساخت‌ها، کاشت درختان و گیاهان، حفظ و نگهداری فضای عمومی پارک می‌شود.<sup>۳</sup>

نمونه‌ای از مشارکت مردم در زمینه نیازمندی‌های شهری را سازمان پارک‌های شهر نیو اورلنز نشان می‌دهد. انجمن پارک شهر در سال ۱۸۴۵ با هدیه کردن یک زمین به وسعت ۱۳۰۰ هکتار تأسیس شد. سپس شهرداری این شهر اقدام به طراحی یک وب سایت جامع تحت عنوان "پارک‌های شهر نیو اورلنز" نمود و لینک "اهداء"<sup>۴</sup> به کمک‌های مردمی مرتبط با نیاز پارک‌های شهر اختصاص داده شد. طرح‌های مختلفی که جهت مشارکت شهروندان در حوزه پارک‌ها وجود دارد، عبارتند از:

۱- کمک با برنامه: شامل طرح میراث گذاشتن یا وقف کردن برای پارک‌های شهر می‌شود. افراد نیکوکاری که دنبال حفظ اموال خود در طول زندگی و پس از آن هستند، اقدام به مشارکت در این طرح‌ها می‌نمایند.

۲- پروژه‌های سرمایه گذاری: این پروژه‌ها در راستای ارتقاء پارک‌ها شامل خرید دوچرخه‌های جدید، احداث مسیرهای پیاده روی، ایجاد زمین تنیس و گسترش فضای سبز پارک‌ها می‌باشد که اولویت بندی نیازها صورت گرفته و اطلاعات در اختیار شهروندان قرار داده می‌شود تا با دیدی

---

1- Sharing programs

2- Donation programs

3- <http://www.kirklandwa.gov/department/parks/Donations.htm>

4- Donate

5- Bequests

کارشناسانه اقدام به انتخاب نوع هدیه خود کنند.

۳- حمایت‌های مالی (شامل طرح حامیان درختان، حامیان نیمکت): متناسب با نیاز پارک‌ها هزینه خرید و نگهداری درخت و نیمکت اعلام می‌شود و شهروندان با پرداخت هزینه آن‌ها به افزایش طول عمر پارک کمک می‌کنند. پس از پرداخت هزینه مربوطه نامه‌ای شامل تشکر و کسر مالیات و نیز مختصات نقطه‌ای که درخت خریداری شده توسط آنان در آنجا کاشته شده و یا نیمکتی که خریداری شده برای اهدا کنندگان فرستاده می‌شود.

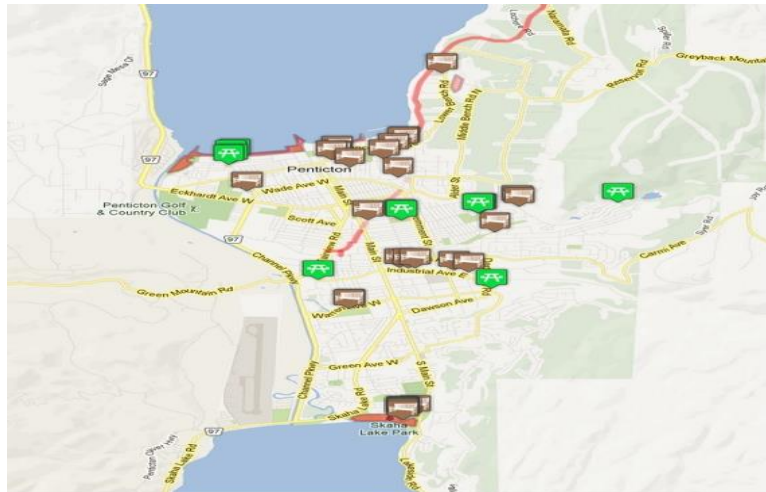
۴- جشن‌های محلی: در جشن‌های محلی که هر ساله برگزار می‌شود، هزینه‌های مربوط به جشن از تبلیغات گرفته تا پذیرایی و اجرای برنامه‌ها، همه توسط شهروندان تقبل می‌شود.

۵- هدایای منحصر به فرد: شامل برگزاری نمایشگاه‌های آموزشی و زیست‌محیطی می‌شود که شهروندان پس از گرفتن مجوز با هزینه خود این نمایش‌گاه‌ها را دایر و اداره می‌کنند و از محل منافع آن‌ها بخشی از هزینه‌های جاری پارک‌ها تأمین می‌شود.

۶- بزرگداشت رویدادها: در این طرح شهروندان به افتخار یک دوست یا عضوی از خانواده اقدام به اهدا و شرکت در یکی از موارد ذکر شده می‌نمایند و یادبودی متناسب با هدف از اهدا در محلی متناسب با کمک انجام شده نصب می‌شود.

از نمونه‌های دیگر شهرداری شهر اوکلند می‌باشد که از سال ۱۹۲۰ در بیانیه مأموریت خود ارائه خدمات بسیار عالی از طریق کمک‌های مردمی را قرار داده است، به طوری که بیانیه مأموریت این شهر بر سخاوت و کمک‌های مردمی تکیه دارد. کمک‌های مردمی از طریق کارت اعتباری و به صورت مستقیم یا از طریق تلفن گویا و یا از طریق پرداخت اینترنتی به حساب شهرداری واریز می‌شوند. همچنین در سایت شهرداری اوکلند گزینه‌ای با عنوان "اهدای منظم" وجود دارد که شهروندان با عضویت و انتخاب اهدای هفتگی، ماهانه و یا سالانه برای برنامه‌ریزی‌های بلند مدت روی این پرداخت‌ها به هیئت شهر کمک می‌کنند. افرادی که در اهدای منظم عضو می‌شوند، متناسب با نوع و مبلغ کمک مشمول تخفیف‌های مالیاتی می‌گردند. همچنین ابتکار خاصی که شهرداری شهر اوکلند در جهت جلب اعتماد شهروندان و نیز دعوت به همکاری

در تأمین نیازهای شهر از آن استفاده می‌کند، این هست که فرم‌های بدهی شهرداری با مبالغ مختلف در سایت شهرداری قرار داده شده است و شهروندان پس از مراجعه به سایت با دانلود فرم به پرداخت مستقیم بدهی شهرداری اقدام می‌کنند و به این ترتیب هم از به کارگیری کمک‌ها در محل مورد نظر اطمینان حاصل می‌شود و هم در تأمین بخشی از نیازهای شهر خود سهیم می‌شوند.<sup>۱</sup> به طور کلی این گونه اهدای کمک می‌تواند به مناسبت بزرگداشت یک عضو خانواده یا دوست، گرمی‌داشت یک رویداد و در کل خدمت به جامعه باشد. در سایت‌هایی که فرآیند کمک‌ها را توضیح می‌دهد، معمولاً نیازمندی‌های شهر در قالب جدولی ارائه می‌شود که این جدول می‌تواند بر اساس میزان کمک و یا اماکن مرتب شده باشد. در کنار آن هم فرمی برای اعلام اهدا قرار داده شده است. برخی سایت‌ها نیز حاوی نقشه دقیقی هستند که نوع کمک را روی نقشه به مخاطبین ارائه می‌نمایند. برای مثال نقشه زیر نیازمندی‌های پارک‌های شهر پنتیکتون را نشان می‌دهد که در قسمت اهداء کمک قرار داده شده است.



شکل ۱- نقشه نیازمندی‌های پارک‌های شهر پنتیکتون

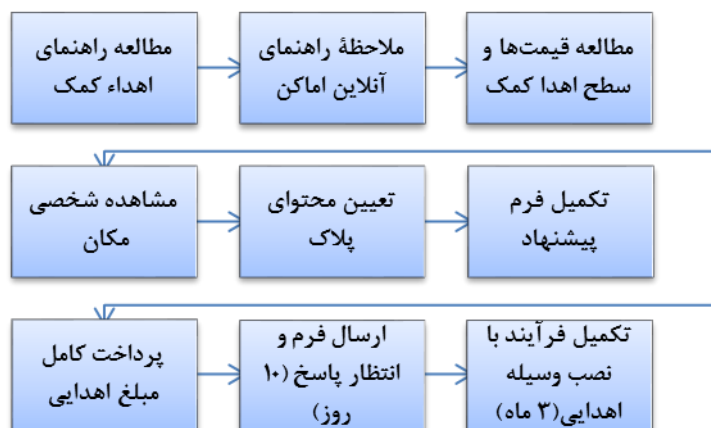
در سایت اهدای کمک معمولاً قیمت ابزار و وسایل قابل اهدا و شرایط خرید و نصب یا

1- [www.aucklandcitymissions.org](http://www.aucklandcitymissions.org)



بازسازی آن‌ها اعلام شده است. همچنین در صورتی که افراد مایل باشند به صورت مشترک هدایایی انجام دهند سازوکار آن ذکر شده است. علاوه بر این در مورد این که کدام محل دقیق برای نصب انتخاب خواهد شد توضیحاتی ارائه شده است. در اغلب این موارد قابلیت نصب پلاکی روی وسیله هدایی وجود دارد که نام اهدا کننده و مناسبت و تاریخ این کمک بر آن حک شده است.

برای فرآیند اهداء مراحل زیر وجود دارد:



شکل ۲- مراحل فرآیند اهداء کمک

علاوه بر فرآیند اهدای کمک که در بسیاری از شهرهای دنیا وجود دارد، در برخی مانند شهر ونکوور در کانادا فرصت ایجاد کمک‌های ماندگار (شبه وقف) ایجاد شده است. این کمک‌ها که در قالب بخشش یک دارایی دارای جریان درآمدی مانند اوراق سهام انجام می‌شود، امکان هزینه مستمر در زمینه خاص شهری را فراهم می‌آورد.<sup>۱</sup>

یکی دیگر از اقداماتی که در زمینه تأمین نیازهای شهروندان و ارائه خدمات شهری در کشورهای دیگر انجام می‌گیرد، پیشنهاد پروژه‌های شهری خاصی برای کمک و تأمین مالی است. این پروژه‌ها نیز به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که بیش‌ترین ارتباط را با زندگی افراد داشته باشند تا از

1- <http://vancouver.ca/people-programs/endowments.aspx>

این جهت احتمال جذب منابع مالی فراهم تر گردد. برای نمونه شهر کندال در تگزاس با شعار "هیچ هدیه‌ای کوچک نیست"، پروژه‌های زیر را برای تأمین مالی از محل کمک‌های مردمی معرفی نموده است:

- توسعه کتابخانه‌ها، ایستگاه‌های آتش‌نشانی و پلیس
  - زیرساخت‌های لازم برای سرگرمی کودکان و نوجوانان مانند ماهی‌گیری دریاچه پارک ملی
  - طرح‌های زیباسازی شهری<sup>۱</sup>
- با توجه به نمونه‌های فوق می‌توان اذعان کرد که بخش سوم اقتصاد در اغلب شهرهای دنیا جایگاهی تعریف شده در تأمین بخشی از مخارج شهری دارد و متصدیان و سیاست‌گذاران شهر در صدد هستند ضمن ساماندهی و نظام‌مند نمودن این بخش بر سهم آن بیفزایند. روال‌ها و فرآیندهای تعریف شده و نیز اطلاع‌رسانی دقیق و گسترده دلالت بر برنامه‌ریزی مشخصی در این زمینه دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی-تحلیلی و پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتاب‌خانه‌ای، برای شناسایی معیارها از روش مصاحبه با افراد صاحب‌نظر (خبرگان) و برای آگاهی از نظرات ذی‌نفعان در مورد راه‌کارها از پرسش‌نامه استفاده شده است، هم‌چنین جهت تحلیل وضع موجود از روش تحلیل سوات استفاده گردیده و رویکردهای تصمیم‌گیری چند معیاره نظیر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به عنوان ابزارهای تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی راه‌کارها بهره‌گرفته شده است، علاوه بر این از نرم‌افزار "اکسپرت چویس"<sup>۲</sup> برای انجام محاسبات و تحلیل نتایج استفاده گردیده است.

1- <http://www.cityofkennedale.com/index.aspx?nid=384>

2- EXPERT CHOICE

## تحلیل وضعیت موجود

## شناسایی عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله از طریق انجام مصاحبه با تعدادی از خبرگان وقف و خدمات بخش شهری درخواست شد تا نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید نهاد وقف شهری اصفهان را بیان کنند. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و تهیه لیست عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، این عوامل به صورت پرسش‌نامه جهت اعتبار سنجی در اختیار تعدادی از خبرگان و اساتید قرار داده شد که در نهایت این شاخص‌های شناسایی شده در جدول (۴-۱) نشان داده شده است.

جدول ۴- شاخص‌های شناسایی شده در چهار بعد SWOT (منبع: پژوهشگر)

نقاط قوت
S <sub>1</sub> . وجود انگیزه‌ها و نیت مادی مانند ماندگاری نام و حسن شهرت در برخی بانیان
S <sub>2</sub> . وجود انگیزه‌ها و نیت معنوی مانند اجر الهی و پاداش اخروی در اغلب بانیان
S <sub>3</sub> . اثرگذاری عمیق موقوفات و خیرات بر ابعاد مختلف زندگی مردم
S <sub>4</sub> . آزادی عمل در انتخاب نوع فعالیت خیر(امور دینی مانند مسجد یا ارائه خدمات اجتماعی مانند درمانگاه)
S <sub>5</sub> . قابلیت تعیین متولی و ناظر دلسوز
S <sub>6</sub> . سهولت و سادگی وقف کردن و انجام کارهای خیر و دادن نذورات
نقاط ضعف
W <sub>1</sub> . ضعف آگاهی عمومی در مورد گستره خدمات فعالیت‌های وقف و امور خیریه
W <sub>2</sub> . عدم وجود برنامه فرهنگ‌سازی جامع برای سوق یافتن کمک‌های بخش سومی به سمت خدمات شهری
W <sub>3</sub> . عدم ارائه نیازهای شهری به مردم جهت رفع آن‌ها با انجام وقف و کمک‌های خیر
W <sub>4</sub> . شکل‌گیری فرهنگ توقع از دولت یا شهرداری برای حل همه نیازها بجای ورود خودجوش مردمی در دهه‌های اخیر
W <sub>5</sub> . انصراف از انجام فعالیت‌های وقف و خیریه به دلیل کوچک شدن سهم خیریه در مخارج مردم و تصور فقدان تأثیرگذاری آن‌ها.
W <sub>6</sub> . عدم وجود خلاقیت و نوآوری در هدایت وقف‌ها به سمت نیازهای روز جامعه
فرصت‌ها
O <sub>1</sub> . امکان گسترش فرهنگ وقف و خیریه در تأمین نیازهای شهری.
O <sub>2</sub> . تنوع نیازهای شهری قابل تأمین با وقف و امور خیر.
O <sub>3</sub> . سیاست دولت در مردمی‌سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد.
O <sub>4</sub> . وجود نیت خیر و واقفین بالقوه علاقمند به تأمین نیازهای شهری در صورت بسترسازی مناسب.
O <sub>5</sub> . وجود خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال (نشانه‌ای از وجود بستر مهیا برای فعالیت‌های بخش سومی).
O <sub>6</sub> . نقش فرهنگی وقف و امور خیریه در ارتقاء اخلاق، امنیت، تحکیم همبستگی اجتماعی.

O <sub>7</sub> . دیانت و ریشه داری فرهنگ وقف و خیریه در بین مردم.
O <sub>8</sub> . وجود روحیه مشارکت و علاقه به پیشرفت شهر و منطقه.
O <sub>9</sub> . خوش نامی وقف و امور خیریه در حل معضلات عمومی جامعه از قدیم الایام تاکنون.
O <sub>10</sub> . پرورش یافتن افراد در محیطی با وجود وقفیات و خیرات گسترده و چشیدن طعم شیرین آن‌ها.
O <sub>11</sub> . روحیه دلسوزی و از خودگذشتگی و علاقمندی به حل مشکلات و مسائل پیرامون.
تهدیدها
T <sub>1</sub> . سهل‌انگاری در حفظ و صیانت از برخی وقفیات و خیرات و در نتیجه ایجاد انگیزش منفی در افراد نسبت به انجام چنین اقدامات.
T <sub>2</sub> . برخی سوء استفاده‌های شیادان از نهاد وقف و خیریه و عواید موقوفات موجود.
T <sub>3</sub> . عدم اعتماد مردم نسبت به استفاده از کمک‌ها در جهت نیازهای اعلام شده.
T <sub>4</sub> . کاهش درآمد مردم به دلایل اقتصادی (مانند تورم) و در نتیجه کم شدن مخارج وقف و خیر.
T <sub>5</sub> . عدم اعتقاد برخی مسئولین شهری به گره‌گشایی و آثار متعدد کمک‌های خیر و وقفیات مردم.
T <sub>6</sub> . بزرگ‌تر شدن ابعاد مالی نیازهای شهری و اندک شدن توانایی واقفین و خیرین در انجام آن‌ها.
T <sub>7</sub> . عدم وجود ابزارهای وقف مشترک و تجمیع کمک‌ها (مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری وقفی).
T <sub>8</sub> . کاهش کمک‌های خیر مردم به دلیل تغییر سبک زندگی و پدیده زندگی لوکس و تجملی.
T <sub>9</sub> . عدم وجود ارتباط مستمر و هماهنگی بین بانیان و متولیان امور وقف و خیریه (به عنوان تسهیل‌کنندگان اقدامات خیر مردمی) با شهرداری. (به عنوان متولی تأمین نیازهای شهری).
T <sub>10</sub> . نگاه صرفاً اقتصادی به پدیده وقف و امور خیریه در مقابل نگاه فرهنگی-اجتماعی.

### تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی و ارزیابی آن

در این مرحله، ابتدا وزن هریک از عوامل داخلی و خارجی در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید. (ستون ۲ × ستون ۳)، تا امتیاز وزنی هر یک 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 (جدول شماره ۴-۲).

جدول ۲- ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (منبع: پژوهش‌گر)

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)
۰/۳۵	۲/۷	۰/۱۲۹۵	O <sub>1</sub> . امکان گسترش فرهنگ وقف و خیریه در تأمین نیازهای شهری
۰/۲۹	۲/۴۱	۰/۱۲۱	O <sub>2</sub> . تنوع نیازهای شهری قابل تأمین با وقف و امور خیر
۰/۱۶	۲/۳۲	۰/۰۶۸	O <sub>3</sub> . سیاست دولت در مردمی‌سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد
۰/۱۴	۲/۲۵	۰/۰۶۱	O <sub>4</sub> . وجود نیات خیر و واقفین بالقوه علاقمند به تأمین نیازهای شهری در صورت بسترسازی مناسب

۰/۱۱	۲/۱۹	۰/۰۴۵	O <sub>5</sub> . وجود خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال (نشانه‌ای از وجود بستر مهیا برای فعالیت‌های بخش سوم)
۰/۰۶	۲/۱۷	۰/۰۲۹	O <sub>6</sub> . نقش فرهنگی وقف و امور خیریه در ارتقاء اخلاق، امنیت، تحکیم همبستگی اجتماعی
۰/۰۵	۲/۱۱	۰/۰۲۴	O <sub>7</sub> . دیانت و ریشه داری فرهنگ وقف و خیریه در بین مردم.
۰/۰۲	۱/۷۳	۰/۰۱۳	O <sub>8</sub> . وجود روحیه مشارکت و علاقه به پیشرفت شهر و منطقه.
۰/۱	۱/۲۶	۰/۰۸۲	O <sub>9</sub> . خوش نامی وقف و امور خیریه در حل معضلات عمومی جامعه از قدیم الایام تاکنون
۰/۰۱	۱/۱۳	۰/۰۱۱	O <sub>10</sub> . پرورش یافتن افراد در محیطی با وجود وقفیات و خیرات گسترده و چشیدن طعم شیرین آن‌ها.
۰/۰۰۷	۱/۱۱	۰/۰۰۶	O <sub>11</sub> . روحیه دلسوزی و از خودگذشتگی و علاقمندی به حل مشکلات و مسائل پیرامون
۰/۲۵	۲/۷۲	۰/۰۹۲۵	T <sub>1</sub> . سهل‌انگاری در حفظ و صیانت از برخی وقفیات و خیرات و در نتیجه ایجاد انگیزش منفی در افراد نسبت به انجام چنین اقدامات
۰/۲۲	۲/۶۴	۰/۰۸۵	T <sub>2</sub> . برخی سوء استفاده‌های شیادان از نهاد وقف و خیریه و عواید موقوفات موجود
۰/۱۸	۲/۵۳	۰/۰۷۱۵	T <sub>3</sub> . عدم اعتماد مردم نسبت به استفاده از کمک‌ها در جهت نیازهای اعلام شده
۰/۱۱	۲/۲۳	۰/۰۵۱	T <sub>4</sub> . کاهش درآمد مردم به دلایل اقتصادی (مانند تورم) و در نتیجه کم شدن مخارج وقف و خیر
۰/۰۷	۲/۱۸	۰/۰۳۲۹	T <sub>5</sub> . عدم اعتقاد برخی مسئولین شهری به گره‌گشایی و آثار متعدد کمک‌های خیر و وقفیات مردم
۰/۰۷	۲/۱۵	۰/۰۳۳	T <sub>6</sub> . بزرگ‌تر شدن ابعاد مالی نیازهای شهری و اندک شدن توانایی واقفین و خیرین در انجام آن‌ها
۰/۰۳	۲/۱۲	۰/۰۱۴۵	T <sub>7</sub> . عدم وجود ابزارهای وقف مشترک و تجمیع کمک‌ها (مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری وقفی)
۰/۰۲	۲/۱	۰/۰۱۳	T <sub>8</sub> . کاهش کمک‌های خیر مردم به دلیل تغییر سبک زندگی و پدیده زندگی لوکس و تجملی
۰/۰۱	۱/۸۶	۰/۰۰۷۷	T <sub>9</sub> . عدم وجود ارتباط مستمر و هماهنگی بین بانیان و متولیان امور وقف و خیریه (به عنوان تسهیل‌کنندگان اقدامات خیر مردمی) با شهرداری (به عنوان متولی تأمین نیازهای شهری)
۰/۰۰۱	۱/۷۳	۰/۰۰۰۸	T <sub>10</sub> . نگاه صرفاً اقتصادی به پدیده وقف و امور خیریه در مقابل نگاه فرهنگی - اجتماعی
۰/۰۰۰۸	۱/۴۷	۰/۰۰۰۶	T <sub>11</sub> . کاهش درآمد مردم بدلیل اقتصادی (مانند تورم) و در نتیجه کم شدن مخارج وقف و خیر
۰/۰۱	۱/۲۳	۰/۰۰۰۸	T <sub>12</sub> . ضعف مدیریت در موقوفات و خیرات قدیمی و باسابقه.
۲/۲۶۸۸	-	۱/۰۰	جمع

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برای ارتقاء جایگاه وقف و خیریه در راستای تأمین نیازهای بخش شهری اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ۲/۲۶۸۸ به دست آمده است. این امتیاز از میانگین وزنی برای عوامل که ۲/۵ در نظر گرفته می‌شود، کمتر است و به این معنا است که شهر اصفهان نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، تا حدی دوری کند.

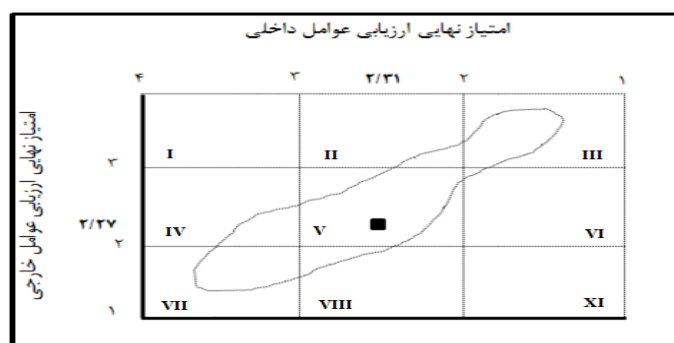
جدول ۳- ارزیابی عوامل داخلی (IEE) (منبع: پژوهش‌گر)

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل داخلی (IEE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۳۵	۲/۸۱	۰/۱۲۶	S <sub>1</sub> . وجود انگیزه‌ها و نیت معنوی مانند اجر الهی و پاداش اخروی در اغلب بانیان
۰/۴۴	۲/۴۶	۰/۱۸	S <sub>2</sub> . وجود انگیزه‌ها و نیت مادی مانند ماندگاری نام و حسن شهرت در برخی بانیان
۰/۱۱	۱/۷۴	۰/۰۶۴۵	S <sub>3</sub> . اثرگذاری عمیق موقوفات و خیرات بر ابعاد مختلف زندگی مردم
۰/۰۷	۱/۶۵	۰/۰۴۴۵	S <sub>4</sub> . آزادی عمل در انتخاب نوع فعالیت خیر (امور دینی مانند مسجد یا ارائه خدمات اجتماعی مانند درمانگاه)
۰/۰۵	۱/۳۳	۰/۰۳۹	S <sub>5</sub> . قابلیت تعیین متولی و ناظر دلسوز
۰/۰۳	۱/۲۹	۰/۰۲۴	S <sub>6</sub> . سهولت و سادگی وقف کردن و انجام کارهای خیر و دادن نذورات
۰/۰۲	۱/۱۷	۰/۰۲۲	S <sub>7</sub> . ماندگاری و پایداری موقوفات و خیرات برای مدت طولانی
۰/۵	۲/۶۸	۰/۱۸۶۵	W <sub>1</sub> . ضعف آگاهی عمومی در مورد گستره خدمات فعالیت‌های وقف و امور خیریه
۰/۳	۲/۵۴	۰/۱۲۱	W <sub>2</sub> . عدم وجود برنامه فرهنگ‌سازی جامع برای سوق یافتن کمک‌های بخش سومی به سمت خدمات شهری
۰/۲۵	۲/۴۳	۰/۱۰۳۵	W <sub>3</sub> . عدم ارائه نیازهای شهری به مردم جهت رفع آن‌ها با انجام وقف و کمک‌های خیر
۰/۰۹	۲/۳۸	۰/۰۴۱۵	W <sub>4</sub> . شکل‌گیری فرهنگ توقع از دولت یا شهرداری برای حل همه نیازها بجای ورود خودجوش مردمی در دهه‌های اخیر
۰/۰۷	۲/۲۱	۰/۰۳۳	W <sub>5</sub> . انصراف از انجام فعالیت‌های وقف و خیریه به دلیل کوچک شدن سهم خیریه در مخارج مردم و تصور فقدان تأثیرگذاری آن‌ها.
۰/۰۳	۲/۱۳	۰/۰۱۴۵	W <sub>6</sub> . عدم وجود خلاقیت و نوآوری در هدایت وقف‌ها به سمت نیازهای روز جامعه
۲/۳۱	-	۱/۰۰	جمع

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی نیز برای ارتقاء جایگاه وقف و خیریه در راستای تأمین نیازهای بخش شهری اصفهان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲/۳۱ به دست آمده است که کمتر از ۲/۵ می‌باشد و آن را هم تا حدودی می‌توان به معنای ضعف نسبی عوامل داخلی در ارتقاء جایگاه بخش سوم در زمینه تأمین نیازهای شهری بر شمرد.

پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، در ادامه ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی ارتقاء جایگاه وقف و خیریه در تأمین نیازهای بخش عمومی شهری اصفهان ارائه می‌گردد.

همان‌طور که در شکل (۳) مشهود است، نمودار به ۹ قسمت تقسیم شده است و از شماره I تا XI شماره‌گذاری شده است، مناطق I، II و IV مناطقی هستند که در صورتی که نقاط مجموع امتیازات در این مناطق قرار گیرد، نشان از وضعیت مناسب بخش سوم اقتصاد در زمینه تأمین نیازهای بخش شهری از لحاظ داخلی و خارجی می‌باشد، مناطق III، V و VII مناطقی هستند که نهادهای بخش سوم می‌توانند به ثبات و بقای خود فکر کنند و مناطق VI، XI و VIII مناطقی هستند که در آن نهاد دارای امتیاز خاصی در محیط داخل خود نیست و در محیط خارجی نیز بی‌ثباتی حاکم می‌باشد، موقعیت بخش سوم اقتصاد (وقف و خیریه) در زمینه تأمین نیازهای شهری اصفهان در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، با توجه به ارزیابی محیط داخل و خارج خود در مختصات نقطه‌ای در داخل (۲/۳۱) و محیط خارج (۲/۲۷) قرار گرفته که با توجه به موقعیت کلی در هر دو محیط داخلی و خارجی از حد متوسط پایین‌تر است، خصوصاً در محیط پرتلاطم اقتصادی که هر روز مسأله جدیدی برای نهادهای بخش سوم وارد و محاسبات را دگرگون می‌کند. با این حال نهادهای بخش سوم در زمینه تأمین نیازهای شهری با این ارزیابی فعلی در در منطقه V (ثبات) قرار گرفته است که تعیین‌کننده راهبردهای درخور قبول برای بهبود ضعف در بخش سوم جهت تأمین نیازهای شهری اصفهان است. راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی ارتقاء جایگاه بخش سوم (وقف و خیریه)، با توجه به قرارگیری در خانه V ماتریس، راهبردهای محافظه‌کارانه است چرا که نهاد منطبق خود را برای عوامل مثبت داخلی و خارجی (نقاط قوت و فرصت‌ها) به کار می‌گیرد تا از این طریق عوامل منفی داخلی (نقاط ضعف) را کوچک یا کاملاً غیرفعال سازد.



شکل ۳- ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی ارتقاء جایگاه وقف و خیریه در تأمین نیازهای بخش عمومی شهری اصفهان (منبع: پژوهش‌گر)

### تطبيق و تعیین راهبردها

در این مرحله ابتدا راهبردهای اولیه از طریق ماتریس SWOT تدوین می‌شود، سپس اولویت‌بندی این راهبردها، جهت انتخاب راهبردهای درخور قبول از طریق روش AHP صورت گرفته است.

راهبرد تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به کارگیری نقاط قوت نهاد (ناحیه ۱)

راهبرد تغییر جهت (WO): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است. برای جبران نقاط ضعف موجود در نهاد (ناحیه ۲).

راهبرد تنوع (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت نهاد برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات (ناحیه ۳).

راهبرد تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴).

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 (۴-۵) درج گردید.



جدول ۴- ماتریس SWOT (منبع: پژوهش‌گر)

<p>لیست نقاط ضعف (W)</p> <p>W<sub>1</sub>- ضعف آگاهی عمومی در مورد گستره خدمات فعالیت‌های وقف و امور خیریه</p> <p>W<sub>2</sub>- عدم وجود برنامه فرهنگ‌سازی جامع برای سوق یافتن کمک‌های بخش سومی به سمت خدمات شهری</p> <p>W<sub>3</sub>- عدم ارائه نیازهای شهری به مردم جهت رفع آن‌ها با انجام وقف و کمک‌های خیر</p> <p>W<sub>4</sub>- شکل‌گیری فرهنگ توقع از دولت یا شهرداری برای حل همه نیازها بجای ورود خودجوش مردمی در دهه‌های اخیر</p> <p>W<sub>5</sub>- انصراف از انجام فعالیت‌های وقف و خیریه به دلیل کوچک شدن سهم خیریه در مخارج مردم و تصور فقدان تأثیرگذاری آن‌ها.</p> <p>W<sub>6</sub>- عدم وجود خلاقیت و نوآوری در هدایت وقف‌ها به سمت نیازهای روز جامعه</p>	<p>لیست نقاط قوت (S)</p> <p>S<sub>1</sub>- وجود انگیزه‌ها و نیت مادی مانند ماندگاری نام و حسن شهرت در برخی بانیان</p> <p>S<sub>2</sub>- وجود انگیزه‌ها و نیت معنوی مانند اجر الهی و پاداش اخروی در اغلب بانیان</p> <p>S<sub>3</sub>- اثرگذاری عمیق موقوفات و خیرات بر ابعاد مختلف زندگی مردم</p> <p>S<sub>4</sub>- آزادی عمل در انتخاب نوع فعالیت خیر(امور دینی مانند مسجد یا ارائه خدمات اجتماعی مانند درمانگاه)</p> <p>S<sub>5</sub>- قابلیت تعیین متولی و ناظر دلسوز</p> <p>S<sub>6</sub>- سهولت و سادگی وقف کردن و انجام کارهای خیر و دادن نذورات</p> <p>S<sub>7</sub>- ماندگاری و پایداری موقوفات و خیرات برای مدت طولانی</p>	<p>برنامه‌ریزی راهبردی ارتقاء جایگاه بخش سوم اقتصاد (وقف) در تأمین نیازهای بخش عمومی شهری</p>
<p>راهبردهای WO (محافظه کارانه) (ناحیه ۲)</p> <p>- تلاش در جهت اصلاح قوانین و مقررات و کاهش حساسیت امور دارای بار حقوقی از طریق هماهنگی با مسئولین.</p> <p>- ایجاد ساز و کار عملیاتی جهت توسعه وقف شهری با استفاده از فرصت‌های مشارکتی وقف گروهی.</p> <p>- توجیه جایگاه غیر دولتی شهرداری و اعتماد سازی در راستای عملکرد این سازمان.</p> <p>- اطلاع‌رسانی نیازهای شهری به مردم و تشویق شهروندان به مشارکت در شهر.</p> <p>- ارتقای آگاهی و تغییر نگرش شهروندان نسبت به وقف‌های سنتی</p>	<p>راهبردهای SO (تهاجمی) (ناحیه ۱)</p> <p>- ایجاد نهاد وقف شهری جهت سوق وقف‌های جدید به سمت خدمات شهری.</p> <p>- حداکثر استفاده از انگیزه‌های خیر جهت تأمین نیازهای شهری</p> <p>- تلاش در جهت حفظ و نگهداری نیازهای شهری تأمین شده از طریق وقف و خیریه.</p> <p>- قرار گرفتن فرهنگ‌سازی وقف شهری در زمره اولویت‌های اهداف و برنامه‌های راهبردی نهاد وقف شهری.</p> <p>- حرکت در جهت تحقق نهاد وقف شهری با فراهم نمودن ارائه نیازهای شهری.</p> <p>- تعیین متولی دلسوز جهت حفظ و نگهداری و پیگیری مستمر اهداف واقفین.</p> <p>- حدائر استفاده و جهت‌دهی انگیزه‌های خیرخواهانه مردم در جهت تأمین نیازهای شهری.</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O<sub>1</sub>- امکان گسترش فرهنگ وقف و خیریه در تأمین نیازهای شهری</p> <p>O<sub>2</sub>- تنوع نیازهای شهری قابل تأمین با وقف و امور خیر</p> <p>O<sub>3</sub>- سیاست دولت در مردمی‌سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد</p> <p>O<sub>4</sub>- وجود نیت خیر و واقفین بالقوه</p> <p>O<sub>5</sub>- علاقمند به تأمین نیازهای شهری در صورت بسترسازی مناسب</p> <p>O<sub>6</sub>- وجود خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال (نشانه‌ای از وجود بستر مهیا برای فعالیت‌های بخش سومی)</p> <p>O<sub>7</sub>- نقش فرهنگی وقف و امور خیریه در ارتقاء اخلاقی، امنیت، تحکیم همبستگی اجتماعی</p> <p>O<sub>8</sub>- دیانت و ریشه داری فرهنگ وقف و خیریه در بین مردم.</p> <p>O<sub>9</sub>- وجود روحیه مشارکت و علاقه به پیشرفت شهر و منطقه.</p>

		O <sub>8</sub> - خوش نامی وقف و امور خیریه در حل معضلات عمومی جامعه از قدیم الایام تاکنون
<p>راهبردهای WT (تدافعی) (ناحیه ۴)</p> <p>- بهینه‌سازی نهادهای موجود جهت ارتقاء جایگاه وقف و خیریه نسبت به تأمین نیازهای شهری.</p> <p>- توسعه ساختار و فعالیت‌های پژوهشی در حوزه وقف شهری به منظور رفع کاستی‌های اطلاعاتی و آماری.</p> <p>- رفع مشکلات و عوامل منجر به تضعیف مشارکت مردم در حل مسائل شهری.</p> <p>- شفافیت‌سازی در خصوص بازگشت منافع مشارکت در شهر به صورت مستقیم به شهروندان.</p> <p>- تغییر الگوی مصرف مردم از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی در جهت هدایت وقف‌های جدید به سمت نیازهای شهری.</p> <p>- صیانت و نگهداری از موقوفات موجود جهت جلب اعتماد خیرین و واقفین بالقوه.</p>	<p>راهبردهای ST (تنوع) (ناحیه ۳)</p> <p>- جذب و نگهداری منابع بالقوه وقف و خیریه نسبت به بهبود ارائه خدمات شهری.</p> <p>- تلاش در جهت رفع موانع قانونی و ایجاد سهولت در فراین انجام وقف و کار خیر و کسب حمایت مسئولان مربوطه.</p> <p>- عدم تمرکز صرف بر تأمین نیازهای شهری از طریق وقف و خیریه به صورت فردی و ایجاد و توسعه صندوق‌های وقف مشترک.</p> <p>- فراهم نمودن امکانات آموزش شهروندان در جهت اصلاح سبک زندگی با استفاده از تعالیم تربیتی دینی مانند قناعت.</p> <p>- ایجاد سازو کار آشنایی و ارتباط مستمر واقفین و شهرداری.</p> <p>- استفاده از تجربیات و موفقیت‌های سایر کشورها در ارتباط با وقف شهری.</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T<sub>1</sub>- سهل‌انگاری در حفظ و صیانت از برخی وقفیات و خیرات و در نتیجه ایجاد انگیزش منفی در افراد نسبت به انجام چنین اقدامات</p> <p>T<sub>2</sub>- برخی سوء استفاده‌های شایدان از نهاد وقف و خیریه و عواید موقوفات موجود</p> <p>T<sub>3</sub>- عدم اعتماد مردم نسبت به استفاده از کمک‌ها در جهت نیازهای اعلام شده</p> <p>T<sub>4</sub>- کاهش درآمد مردم به دلایل اقتصادی (مانند تورم) و در نتیجه کم شدن مخارج وقف و خیر</p> <p>T<sub>5</sub>- عدم اعتقاد برخی مسئولین شهری به گره‌گشایی و آثار متعدد کمک‌های خیر و وقفیات مردم</p> <p>T<sub>1</sub>- بزرگ‌تر شدن ابعاد مالی نیازهای شهری و اندک شدن توانایی واقفین و خیرین در انجام آن‌ها</p> <p>T<sub>6</sub>- عدم وجود ابزارهای وقف مشترک و تجمع کمک‌ها (مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری وقفی)</p> <p>T<sub>7</sub>- کاهش کمک‌های خیر مردم به دلیل تغییر سبک زندگی و پدیده زندگی لوکس و تجملی</p> <p>T<sub>8</sub>- عدم وجود ارتباط مستمر و هماهنگی بین بانیان و متولیان امور وقف و خیریه (به عنوان تسهیل‌کنندگان اقدامات خیر مردمی) با شهرداری (به عنوان متولی تأمین نیازهای شهری)</p>

با توجه به راهبردهای پیشنهاد شده و نیز وضعیت موجود بخش سوم اقتصاد به ویژه وقف و خیریه در راستای تأمین نیازهای بخش شهری اصفهان، راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی ارتقاء جایگاه بخش سوم (وقف و خیریه)، و قرارگیری در خانه ۷ ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، راهبردهای محافظه کارانه است. چرا که نهاد منطق خود را برای عوامل مثبت داخلی و خارجی (نقاط قوت و فرصت‌ها) به کار می‌گیرد تا از این طریق عوامل منفی داخلی (نقاط ضعف)

را کوچک و یا کاملاً غیرفعال سازد. هدف آن حفاظت و ثابت سازی است. این استراتژی در شرایطی است که نقاط ضعف مشخص و قابل توجه است به طوری که امکان دارد نقاط قوت و فرصت‌ها را تحت الشعاع قرار دهند.

راهبردهای محافظه کارانه پیشنهاد شده در ماتریس SWOT عبارتند از:

- تلاش در جهت اصلاح قوانین و مقررات و کاهش حساسیت امور دارای بار حقوقی از طریق هماهنگی با مسئولین.

- ایجاد ساز و کار عملیاتی جهت توسعه وقف شهری با استفاده از فرصت‌های مشارکتی وقف گروهی.

- توجیه جایگاه غیر دولتی شهرداری و اعتماد سازی در راستای عملکرد این سازمان.

- اطلاع‌رسانی نیازهای شهری به مردم و تشویق شهروندان به مشارکت در شهر.

- ارتقای آگاهی و تغییر نگرش شهروندان نسبت به وقف‌های سنتی.

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

۱- نهادسازی: منظور از این راه کار، ایجاد نهادهای زیر مجموعه بخش سوم در زمینه تأمین نیازهای بخش شهری و نیز اصلاح قوانین و مقررات می‌باشد.

۲- فرهنگ سازی: راه کار فرهنگ سازی به فراهم نمودن امکانات آموزش شهروندان در جهت اصلاح سبک زندگی، تغییر الگوی مصرف، و ارتقای آگاهی و تغییر نگرش شهروندان نسبت به وقف‌های سنتی و فرهنگ سازی در زمینه هدایت وقف‌ها به سمت نیازهای شهری منجر می‌گردد.

۳- اعتمادسازی: در راستای راه کار اعتمادسازی باید جایگاه غیردولتی شهرداری توجیه شود و زمینه‌های مشارکت و حضور مردم در تأمین نیازهای خودشان ایجاد شود. هم‌چنین باید زمینه سازی لازم جهت مشاهده بازخورد کمک‌ها و مشارکت مردم صورت گیرد تا در راستای عملکرد شهرداری اعتماد بین شهروندان ایجاد شود.

۴- تنوع سازی: با استفاده از این راه کار باید از انگیزه‌های خیر مردم جهت تأمین نیازهای شهری حداکثر استفاده را نمود، هم‌چنین جهت بهبود ارائه خدمات شهری از منابع بالقوه وقف و خیریه‌ای

استفاده شود.

۵- ایجاد سهولت: در ذیل این راه کار باید سازوکارهای وقف مشترک و صندوق‌های وقفی جهت جمع‌آوری کمک‌های خرد مردمی در نظر گرفته شود. هم‌چنین جهت ایجاد سهولت در فرایند انجام وقف و کار خیر بایستی موانع قانونی بر طرف شود.

۶- صیانت و نگهداری: حفظ و نگهداری موقوفات از طریق تعیین متولی‌های شایسته و دل‌سوز می‌تواند در جلب اعتماد خیرین و واقفین بالقوه تأثیر به‌سزایی داشته باشد و آن‌ها را به مشارکت در تأمین نیازهای شهری سوق دهد.

۷- شفافیت‌سازی: با توجه به این راهبرد، باید در خصوص بازگشت منافع مشارکت در شهر به صورت مستقیم به شهروندان شفافیت‌سازی صورت گیرد و نیز آمار و اطلاعات مربوط به نیازهای شهری، مشارکت و نیز فعالیت‌های مشارکتی انجام شده به صورت دقیق به اطلاع شهروندان رسانده شود.

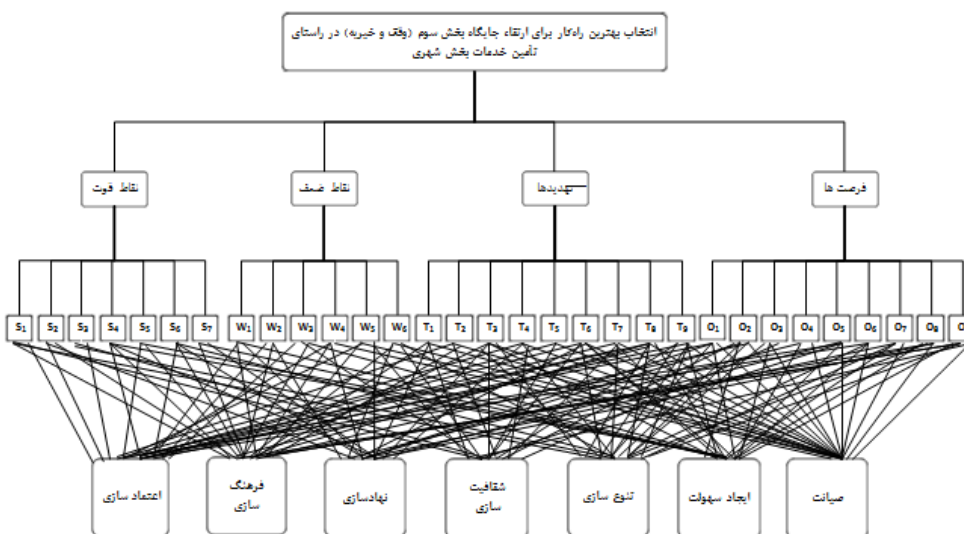
### تحلیل سلسله مراتبی

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، زیر معیارها و گزینه‌ها در شکل زیر ارائه می‌شود:

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 مقایسه معیارها نسبت به هدف منتهی خواهد گردید. نتایج مقایسات هر یک از عناصر نسبت به عناصر سطح بالاتر در ادامه آمده است.

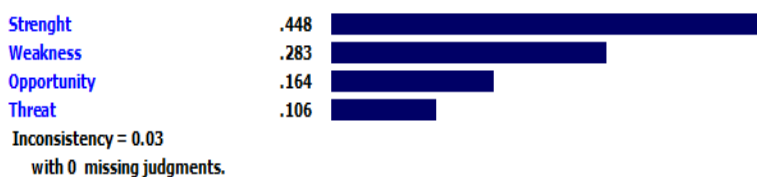
جدول ۵- اوزان معیارهای اصلی

ردیف	معیارهای اصلی	وزن هر معیار
۱	نقاط قوت	۰/۴۴۸
۲	نقاط ضعف	۰/۲۸۳
۳	فرصت‌ها	۰/۱۶۴
۴	تهدیدها	۰/۱۰۶



شکل ۴- ساختار تحلیل سلسله مراتبی

Priorities with respect to:  
Goal: third sector for urban public



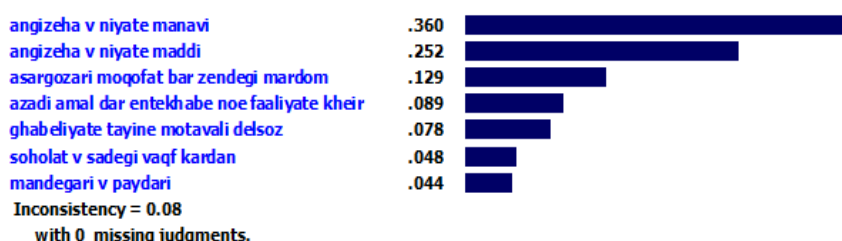
شکل ۵- اهمیت نسبی معیارهای اصلی

هم‌چنین شکل (۵) اهمیت نسبی معیارهای اصلی را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل ۶ مشخص هست، نرخ ناسازگاری از ۰/۱ کمتر است که نشان‌دهنده سازگاری در مقایسات و پذیرش قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان می‌باشد.

جدول ۶- اوزان زیر معیارهای نقاط قوت

وزن هر زیر معیار	زیرمعیارهای نقاط قوت	ردیف
۰/۳۶	وجود انگیزه‌ها و نیت معنوی مانند اجر الهی و پاداش اخروی در اغلب بانیان وجود	۱
۰/۲۵۲	انگیزه‌ها و نیت مادی مانند ماندگاری نام و حسن شهرت در برخی بانیان	۲
۰/۱۲۹	اثرگذاری عمیق موقوفات و خیرات بر ابعاد مختلف زندگی مردم	۳
۰/۰۸۹	آزادی عمل در انتخاب نوع فعالیت خیر(امور دینی مانند مسجد یا ارائه خدمات اجتماعی مانند درمانگاه و...)	۴
۰/۰۷۸	قابلیت تعیین متولی و ناظر دلسوز	۵
۰/۰۴۸	سهولت و سادگی وقف کردن و انجام کارهای خیر و دادن نذورات	۶
۰/۰۴۴	ماندگاری و پایداری موقوفات و خیرات برای مدت طولانی	۷

Priorities with respect to:  
Goal: third sector for urban public  
>Strenght



شکل ۶- اهمیت نسبی زیر معیارهای نقاط قوت

همان‌طور که در شکل (۶) نشان داده شده است، نرخ ناسازگاری زیرمعیارهای نقاط قوت ۰/۰۸ می‌باشد، بنابراین می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت. وجود انگیزه‌ها و نیت معنوی مانند اجر الهی و پاداش اخروی در اغلب بانیان، با وزن ۰/۳۶ دارای بالاترین اولویت در بین نقاط قوت است و این بدین معنا هست که انگیزه‌ها و نیت معنوی بیش‌تر از سایر عوامل می‌تواند وقف و امور خیریه را در جهت تأمین نیازهای بخش عمومی شهری تقویت کند. با توجه به شکل (۷) نرخ ناسازگاری زیر معیارهای نقاط ضعف ۰/۰۶ می‌باشد که نشان دهنده سازگاری بین قضاوت‌های پاسخ‌دهندگان می‌باشد. همچنین ضعف آگاهی عمومی در مورد

گستره خدمات فعالیت‌های وقف و امور خیریه با وزن ۰/۳۷۳ بیانگر این هست که این عامل بیش تر از سایر نقاط ضعف از درون نهاد موجب تضعیف وقف و امور خیریه در راستای خدمات شهری می‌شود.

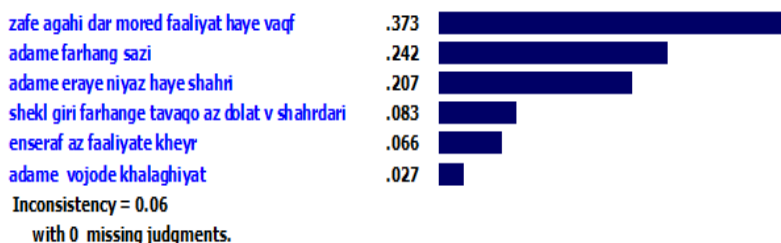
با توجه به شکل (۸) نرخ ناسازگاری ۰/۰۸ بیانگر سازگاری بین قضاوت‌ها می‌باشد و می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت.

جدول ۷- اوزان زیر معیارهای نقاط ضعف

وزن هر زیر معیار	زیرمعیارهای نقاط ضعف	ردیف
۰/۳۷۳	ضعف آگاهی عمومی در مورد گستره خدمات فعالیت‌های وقف و امور خیریه	۱
۰/۲۴۲	عدم وجود برنامه فرهنگ سازی جامع برای سوق یافتن کمک‌های بخش سومی به سمت خدمات شهری	۲
۰/۲۰۷	عدم ارائه نیازهای شهری به مردم جهت رفع آنها با انجام وقف و کمک‌های خیر	۳
۰/۰۸۳	شکل‌گیری فرهنگ توقع از دولت یا شهرداری برای حل همه نیازها بجای ورود خودجوش مردمی در دهه‌های اخیر	۴
۰/۰۶۶	انصراف از انجام فعالیت‌های وقف و خیریه بدلیل کوچک شدن سهم خیریه در مخارج مردم و تصور فقدان تأثیرگذاری آنها.	۵
۰/۰۲۷	عدم وجود خلاقیت و نو آوری در هدایت وقف‌ها به سمت نیازهای روز جامعه	۶

Priorities with respect to:

Goal: third sector for urban public  
>Weakness

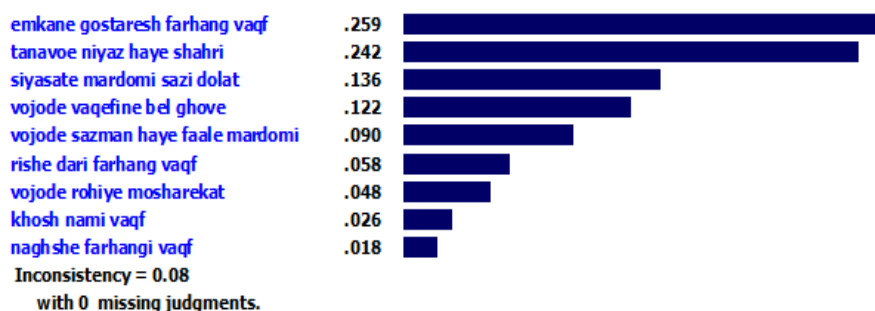


شکل ۷- اهمیت نسبی زیر معیارهای نقاط ضعف

جدول ۸- اوزان زیرمعیارهای فرصت‌ها

وزن هر زیر معیار	زیرمعیارهای فرصت‌ها	ردیف
۰/۲۵۹	امکان گسترش فرهنگ وقف و خیریه در تأمین نیازهای شهری	۱
۰/۲۴۲	تنوع نیازهای شهری قابل تأمین با وقف و امور خیر	۲
۰/۱۳۶	سیاست دولت در مردمی‌سازی و افزایش مشارکت مردم در اقتصاد	۳
۰/۱۲۲	وجود نیت خیر و واقفین بالقوه علاقمند به تأمین نیازهای شهری در صورت بسترسازی مناسب	۴
۰/۰۹	وجود خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال (نشانه‌ای از وجود بستر مهیا برای فعالیت‌های بخش سوم)	۵
۰/۰۵۸	دیانت و ریشه داری فرهنگ وقف و خیریه در بین مردم	۶
۰/۰۴۸	وجود روحیه مشارکت و علاقه به پیشرفت شهر و منطقه	۷
۰/۰۲۶	خوش نامی وقف و امور خیریه در حل معضلات عمومی جامعه از قدیم الایام تاکنون	۸
۰/۰۱۸	نقش فرهنگی وقف و امور خیریه در ارتقاء اخلاق، امنیت، تحکیم همبستگی اجتماعی	۹

Priorities with respect to:  
Goal: third sector for urban public  
>Opportunity



شکل ۸- اهمیت نسبی زیر معیارهای فرصت‌ها

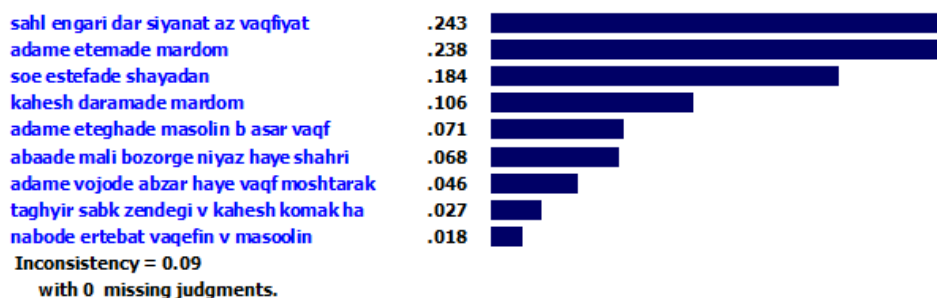
اولویت‌بندی فرصت‌ها بر اساس میانگین وزنی محاسبه شده توسط نرم افزار Expert Choice، نشان می‌دهد که گسترش فرهنگ وقف و خیریه در تأمین نیازهای شهری امکان‌پذیر بوده و به عنوان یک فرصت خارج از نهاد، برای رسیدن به هدف مورد نظر در این پژوهش، باید فرهنگ‌سازی برای هدایت وقف‌های جدید به سمت نیازهای شهری صورت گیرد.



جدول ۹- اوزان زیرمعیارهای تهدیدها

وزن هر زیر معیار	زیرمعیارهای تهدیدها	ردیف
۰/۲۴۳	سهل انگاری در حفظ و صیانت از برخی وقفیات و خیرات و در نتیجه ایجاد انگیزش منفی در افراد نسبت به انجام چنین اقدامات	۱
۰/۲۳۸	عدم اعتماد مردم نسبت به استفاده از کمک‌ها در جهت نیازهای اعلام شده	۲
۰/۱۸۴	برخی سوء استفاده‌های شایان از نهاد وقف و خیریه و عواید موقوفات موجود	۳
۰/۱۰۶	کاهش درآمد مردم بدلائیل اقتصادی (مانند تورم) و در نتیجه کم شدن مخارج وقف و خیر	۴
۰/۰۷۱	عدم اعتقاد برخی مسئولین شهری به گره‌گشایی و آثار متعدد کمک‌های خیر و وقفیات	۵
۰/۰۶۸	مردم	۶
۰/۰۴۶	بزرگ‌تر شدن ابعاد مالی نیازهای شهری و اندک شدن توانایی واقفین و خیرین در انجام آنها	۷
۰/۰۲۷	عدم وجود ابزارهای وقف مشترک و تجمیع کمک‌ها (مانند صندوق‌های سرمایه گذاری وقفی)	۸
۰/۰۱۸	کاهش کمک‌های خیر مردم به دلیل تغییر سبک زندگی و پدیده زندگی لوکس و تجملی عدم وجود ارتباط مستمر و هماهنگی بین بانیان و متولیان امور وقف و خیریه (به عنوان تسهیل‌کنندگان اقدامات خیر مردمی) با شهرداری (به عنوان متولی تأمین نیازهای شهری)	۹

Priorities with respect to:  
Goal: third sector for urban public  
>Threat



شکل ۹- اهمیت نسبی زیر معیارهای تهدیدها

با توجه به شکل (۹) نرخ ناسازگاری ۰/۰۹ بیانگر سازگاری بین قضاوت‌ها می‌باشد و می‌توان قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را پذیرفت.

جدول ۱۰- اوزان زیرمعیارهای گزینه‌ها

وزن نسبی گزینه‌ها	گزینه‌ها	ردیف
۰/۳۴۷	اعتمادسازی	۱
۰/۲۴۶	فرهنگ‌سازی	۲
۰/۱۵۵	نهادسازی	۳
۰/۰۹۸	شفافیت‌سازی	۴
۰/۰۶۹	ایجاد سهولت	۵
۰/۰۵۰	تنوع‌سازی	۶
۰/۰۳۵	صیانت و نگهداری	۷

## Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Goal: third sector for urban public

Overall Inconsistency = .07



شکل ۱۰- اهمیت نسبی گزینه‌ها

همان‌طور که در شکل (۱۰) نشان داده شده است، اولویت گزینه‌ها برای ارتقاء جایگاه وقف و

خیریه در زمینه تأمین نیازهای بخش شهری به ترتیب قرار زیر است:

- ۱- اعتمادسازی
- ۲- فرهنگ‌سازی
- ۳- نهادسازی
- ۴- شفافیت‌سازی
- ۵- ایجاد سهولت
- ۶- تنوع‌سازی
- ۷- صیانت و نگهداری

بر طبق نتایج اولویت‌بندی، اعتمادسازی در راستای هدایت وقف‌های جدید به سمت نیازهای شهری در ذیل نهاد وقف شهری بیشترین تأثیر و صیانت و نگاه‌داری کمترین تأثیر را دارند. به طور کلی دو گزینه اعتمادسازی و فرهنگ‌سازی دو راه‌کاری هستند که در ارتقاء جایگاه بخش سوم، به ویژه وقف و امور خیریه در زمینه تأمین نیازهای شهری اصفهان بیش‌ترین تأثیر را دارند.

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای مناسب برای ارتقاء جایگاه بخش سوم اقتصاد (وقف و امور خیریه) در تأمین نیازهای بخش عمومی شهری می‌باشد. بدین منظور جهت تحلیل وضعیت موجود بخش سوم در زمینه تأمین نیازهای شهری، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی انجام گردید که در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، در ارزیابی محیط داخل و خارج خود در مختصات نقطه‌ای در داخل (۲/۳۱) و محیط خارج (۲/۲۷) قرار گرفته که با توجه به موقعیت کلی در هر دو محیط داخلی و خارجی از حد متوسط (۲,۵) پایین‌تر است و راهبردهای محافظه‌کارانه پیشنهاد می‌شود.

از طرفی به منظور انتخاب بهترین راهبرد از روش تحلیل سلسله‌مراتبی بهره‌گرفته شد، که در نتیجه این فرآیند گزینه "اعتمادسازی" با وزن نسبی ۰/۳۴۷ به عنوان بهترین راه‌کار جهت ارتقاء جایگاه بخش سوم اقتصاد به ویژه وقف در زمینه تأمین خدمات بخش شهری اصفهان معرفی شده است.

باید به این نکته توجه شود که علت عدم مشارکت مردم در زمینه بخش شهری به این دلیل است که برای عموم مردم شهرداری به عنوان یک سازمان دولتی شناخته شده است و همه شهروندان وظایف این سازمان را به عهده دولت می‌دانند؛ بنابراین اطمینان کافی از به کارگیری کمک‌های مردمی در جهت زمینه‌های اعلام شده وجود ندارد. پس در راستای راهکار اعتمادسازی باید جایگاه غیردولتی شهرداری توجیه شود و زمینه‌های مشارکت و حضور مردم در تأمین نیازهای خودشان ایجاد شود. هم‌چنین باید زمینه‌سازی لازم جهت مشاهده بازخورد کمک‌ها و مشارکت مردم صورت گیرد تا در راستای عملکرد شهرداری اعتماد بین شهروندان ایجاد شود.

## References

- [1] Abzug, R. (1999). The Nonprofit Sector and the Informal Sector: A Theoretical Perspective. *Voluntas*, 10(2), 131–150.
- [2] Ahilander, S., The Social Economy: New Cooperatives and Public Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72:3, PP.413-433.
- [3] Akbari, Nematollah & Zahedi Keyvan, Mehdi. (2008). Application of planning models in economics and management, Publishers Isfahan University. (In persian)
- [4] Alison, Michael, J., and Jude Kaye. ( 2005). Strategic Planing for Nonprofit Organizations. 2nd ed. New York: Wiley.
- [5] Anheier, Helmut K. and Jeremy Kendall. (2001). Third Sector Policy at the Crossroads An international nonprofit analysis.
- [6] Bischoff, Ivo, J. urgen Meckl, (2007), Endowment effect theory, public goods and welfare.
- [7] Boudgellal Mohammed. (2005). “The Need for a New Approach of the Socio-Economic Developing Role of Waqf in the 21st Century”, *Studies in Islamic Economics in the 21st Century- Shariah Foundations, Theory & Institutions*, Kulliyah of Economics & Management Sciences, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, pp245-259
- [8] Brown, Rupert. (2000). Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges, *European Journal of Social Psychology*, Volume 30, Issue 6, pages 745–778.
- [9] Castells, Manuel, Imma Tubella, Teresa Sancho, and Barry Wellman. (2003). *The Network Society in Catalonia: An Empirical Analysis*. Barsezona: La Rosa del Vents Mondadori
- [10] Cizakca Murat. (1998). Awqaf in history and ist implications for modern Islamic Economies, *Islamic Economies Studies*, vol. No, 1.
- [11] Cizakca Murat. (2010). Management of the Chartable Foundations (Awqaf): *Islamic World from the Seventh Century to the present*.
- [12] Collard, David. (1978). “Altrulism & Economics – Study in Non-Selfish Economics”, Oxford University Press.
- [13] Davari, Dordaneh & Shaneh saz Zawah, Mohammad Hassan. (2001). *Strategic Management*. Tehran: Publication of Athena. (In persian)
- [14] Davari, Dordaneh. (2004). *Strategic Management for Non governmental Organizations*, Tehran: Publication of Barge zeyton. (In persian)
- [15] Denhardt, Robert. B. (2000). *The Pursuit of Significance : Strategies for Managerial Success in Public*
- [16] Denhardt, Robert. B. (2013). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*.
- [17] Etzioni, A. (1973). The third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314–323.
- [18] Evers, Adalbert, and Laville, Jean- Louis. (2004). *The Third Sector in Europ*, Published by Edward Elgar, Publishing Limited Glensanda, Massachusetts 01060, USA ,PP.12-80.

- [19] Ghasemi, Vahid & Gianpur, Mahdi. (2007). Participation in urban affairs (Case study: Isfahan and Freiburg), Favourite Articles of the Citizen's Law Conference, Tehran: Publication of The Judiciary. (In persian)
- [20] Ghodsipour, Seyyed Hassan. (2002). Discussions in Hierarchical model analysis, Publication of Amir Kabir University. (In persian)
- [21] Golshan pagueh, Mahmoud Reza. (2007). Guide for Non-governmental Organizations, Publication of Abrar Moaaser Tehran. (In persian)
- [22] Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. The nonprofit sector: A research handbook, 1, 27-42.
- [23] Kahf, M. (1998). "Financing the Development of Awqaf Property", Paper presented at the Seminar on Development of Awqaf organized by Islamic Research and Training Institute (IRTI), Kuala Lumpur.
- [24] Karami, Afshin & Kargar Shorki, Mohammad Reza & Rezvan, Mehdi. (2006). Study the role of Non-governmental organizations In equipping human resources and providing employment with the labor market, Journal of Business and Society. (In persian)
- [25] Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. Public Management Review, 5(3), 325-344.
- [26] Lorerndahl, B. (1997). Integrating Public and Cooperative Social Economy Towards a New Swedish Model, Annals of Public and Cooperative Economics, 68:3.
- [27] Lyons, Mark. (2001). Third sector. The contribution of nonprofit and cooperative enterprise in Australia. Crows Nest (Australia): Allen & Unwin.
- [28] Mahini, Ismail. (1984). Culture and History of Waqf and Endowments in Iran. (In persian)
- [29] Mehrpour, Hussein. (2001). The role of Non-governmental Organizations in human rights, Journal Of Vekalat.
- [30] Mertens, S. (1999). Nonprofit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding the Third Sector, Annals of Public and Cooperative Economics, 70:3. P 502.
- [31] Mohammadi, Mohammad. (2004). "Non-governmental Organization: Definitions and Classifications Journal Of Management Studies Of Allameh Tabatabaei University. (In persian)
- [32] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). (2003). "The Non-profit Sector in a Changing Economy", OECD Publications Service, France.
- [33] Powell, W., & Steinberg, R. (Eds.). (2006). The nonprofit sector: A research handbook. Yale University Press.
- [34] Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 3(2), 125-151.
- [35] Shafaghi, Sirous. (1997). Endowment in Isfahan, Miras Javidan Journal. (In persian)

- 
- [36] Shahabi, Mohammad Reza. (2004). Theoretical Basis and Framework The Effect of Waqf in the Formation of Urban Spaces, Journal of Geographic Research. (In persian)
- [37] Taylor, Rupert. (2010). Third Sector Research, Department of Political Studies, School of Social Sciences, University of Witwatersrand.