



ارائه مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه

(مطالعه موردی: آستان قدس رضوی)

دریافت: ۱۳۹۹/۹/۲۰ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

سلمان سالاری^۱، فریبرز رحیم‌نیا^۲، علیرضا خوراکیان^۳، سعید مرتضوی^۴

چکیده

وقف به عنوان یک سنت حسنه از قدیم در ایران مورد توجه بوده است. این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌شناسی داده‌بنیاد، به ارائه مدل حکمرانی سازمانی برای آستان قدس رضوی، بزرگترین سازمان موقوفه ایرانی و یکی از بزرگترین بنیادهای عام‌المنفعه جهان اقدام کرده است. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد این نهاد با حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت مدیریتی به انجام رسیده و تحلیل داده‌های به دست آمده بر اساس رویکرد ظاهرشونده گلیزری و با استفاده از مدل خانواده C6 بوده است. نتایج تحقیق بیانگر اشتراک اکثر اصول حکمرانی احصا شده با اصول جهانی حکمرانی از جمله شفافیت و پاسخ‌گویی بوده که البته مفهوم اصل پاسخ‌گویی در مدل به دست آمده متفاوت است. نظریه استفاده شده با نظریه عاملیت و مدل حکمرانی به دست آمده نیز با مدل آنگلو ساکسون نزدیکی نسبی دارد؛ اما در مواردی هم تفاوت‌های مهمی دیده می‌شود. مطابق مدل به دست آمده، حیات اجتماعی، انگیزش و باورهای درونی منعکس‌کننده علل وقوع مقوله محوری یعنی حکمرانی موقوفاتی بوده و توسعه پایدار و حفظ کرامت انسانی پیامدهای اصلی این مقوله است.

کلیدواژه‌ها: آستان قدس رضوی، حکمرانی سازمانی، موقوفات، شفافیت، پاسخ‌گویی، ذی‌نفعان.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد: salmansalari@gmail.com
۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول): r-nia@um.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد: a.khorakian@um.ac.ir
۴. استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد: mortazavi@um.ac.ir

مقدمه

سازمان‌های عام‌المنفعه شامل انواع مؤسسات و نهادهای عمومی و مردم‌نهاد، خیریه، موقوفات و اصناف در چند دهه اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته و فعالیت آن‌ها در سراسر جهان به شدت افزایش یافته است (Ogilvie, 2012:16). بیش از ۸۰ درصد فارغ‌التحصیلان مدرسه کسب‌وکار هاروارد سابقه فعالیت تمام‌وقت و حدود نیمی از آن‌ها سابقه عضویت در هیئت‌مدیره این نوع سازمان‌ها را دارند (Epstein & McFarlan, 2011:30). آن‌ها سریع‌ترین رشد اشتغال‌زایی در کشورهای توسعه‌یافته در دهه اول قرن ۲۱ را تجربه کرده‌اند، به طوری که اگر مجموع سازمان‌های رسمی فعال در این حوزه تجمیع شوند، تبدیل به هشتمین اقتصاد بزرگ جهان یعنی بزرگ‌تر از کشورهای چین، انگلستان، ایتالیا، فرانسه و کانادا خواهد شد. بیش از ۱۱ درصد شاغلان در کشورهای هلند و کانادا در سازمان‌های غیرانتفاعی مشغول به کار هستند. این رقم در آمریکا، استرالیا، فرانسه و بریتانیا حدود ۸ درصد و در آلمان نزدیک به ۶ درصد است (Ogilvie, 2012:17). از آنجا که علاقه و اعتماد مردم به این نوع سازمان‌ها بیش از بخش خصوصی است، داشتن الگوی مناسب حکمرانی می‌تواند در پایدارسازی روابط آن‌ها با جامعه کمک شایانی کند. با توجه به میان‌رشته‌ای بودن مفهوم حکمرانی سازمانی، تعریف ثابت و مشخصی از آن موجود نیست؛ اما به طور خلاصه حکمرانی سازمانی به مجموعه راه و روش‌هایی که یک سازمان براساس آن هدایت، مدیریت، نظارت، و کنترل می‌شود، اطلاق می‌گردد (Farrar, 2008:28؛ حساس‌یگانه، ۱۳۸۴:۱۱؛ حساس‌یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵:۳۰؛ حساس‌یگانه و قمی، ۱۳۸۵:۳۲؛ کورن‌فورث^۲ و براون^۳، ۲۰۱۴:۵؛ Viader & Espina, 2014:2؛ قلی‌پور و ناصری، ۱۳۹۶:۲۲۵؛ مهدوی‌پارسا، ۱۳۹۷:۶۵؛ و حسینی، ۱۳۹۷:۵۹). اصول اولیه و محوری این مفهوم شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت در مواجهه با سهامداران و ذی‌نفعان و درگیر کردن آن‌ها در روند مدیریت سازمان و پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی صحیح و غیرمغرضانه مدیریت به ایشان است. بر اساس نحوه تعامل سازمان با این اصول،

1. Corporate Governance
2. Cornforth
3. Brown

نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی از حکمرانی سازمانی ایجاد و توسعه یافته است.

بیان مسئله

سازمان‌های موقوفه چه از نوع اسلامی و چه مدل غیر اسلامی آن بخش بزرگی از سازمان‌های عام‌المنفعه در سطح جهان را تشکیل می‌دهند. وقف را اسلام ابداع نکرد و قبل از اسلام نیز موقوفات بسیاری وجود داشت. مثلاً در دین زرتشتی برای نگهداری از آتشکده‌ها، آسایش مغان و موبدان، خانه‌ها و باغ‌هایی وقف شده است؛ اما اسلام اهمیت خاصی برای وقف قائل شد و با عنوان صدقات جاریه بر آن تأکید کرد. صدقه جاریه یعنی انفاق‌هایی که بقا دارند و مقطعی نیستند و شامل اموال و دارایی‌هایی هستند که به صورت موقوفه و مانند آن درآمد و مردم به طور دائمی از آن استفاده می‌کنند (مکارم شیرازی، ۱۳۸۵، ج ۱: ۵۷). رسول خدا ﷺ از کنار باغی عبور می‌کرد، مردی را دید که مشغول غرس درخت است. پیامبر ﷺ به او فرمود: می‌خواهی غرسی بهتر از این را به تو یادآوری کنم؟ سپس ذکرهایی در خصوص وقف را به او تعلیم فرمود. در اینجا آیات شریفه ۵ تا ۷ سوره لیل نازل شد و به این ترتیب، وقف به عنوان يك سنت حسنه اسلامی مورد تأیید قرار گرفت. نقل شده است که تمام صحابه پیامبر که اموالی داشتند، وقفی از خود به یادگار گذاشتند. در حدیثی از امام صادق (علیه السلام) آمده است که هیچ‌گونه اجر و پاداشی بعد از مرگ به دنبال انسان نمی‌آید مگر سه چیز: صدقه جاری‌های که در حیات خود فراهم ساخته و بعد از مرگش ادامه دارد، سنت هدایت‌گری که آن را برقرار کرده و بعد از مرگ او به آن عمل می‌کنند و فرزند صالحی که برای او استغفار کند (همان، ۱۳۸۶، ج ۹: ۲۹۴). موقوفات با تکیه بر چنین بنیان اسلامی قرن‌هاست پایدار بوده و منشأ خیر و برکت برای جامعه هستند. با این حال، مسائل و مشکلات زیادی سر راه آن‌ها وجود دارد که در صورت عدم درک و واکنش درست مسئولان، نتایج جبران‌ناپذیری را به دنبال خواهد داشت. یکی از مشکلات موقوفات در اکثر کشورهای اسلامی نحوه تخصیص منابع به دست آمده از آن‌ها مطابق نیات واقف است (Daud, 2018: 49). همچنین نبود مدل

حکمرانی مناسب در سازمان‌های عام‌المنفعه باعث شده است آن‌ها با مشکلات متعددی در بهره‌وری و افزایش بازده عملکرد مواجه شوند. تعداد اعضای هیئت‌مدیره در این سازمان‌ها معمولاً زیاد است که فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند. مدیران دارای اختیاراتی به مراتب کمتر نسبت به سازمان‌های خصوصی هستند و دیوان‌سالاری اداری و محافظه‌کاری هم معمولاً اجازه ریسک کردن را به مدیران نمی‌دهد (Donatiello, 2015: 2; Larcker & Tayan, 2014: 18; Davidson, 2011: 33; Epstein & McFarlan, 2011). مورد دیگر، ضعف ساختارهای مالی بی‌توجهی به شاخص‌های مالی و اقتصادی در این سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌های عام‌المنفعه از فرصت‌هایی برای کسب منافع اقتصادی که در محیط‌های داخلی و بین‌المللی کسب‌وکار پیش می‌آید به راحتی عبور می‌کنند و معمولاً رویکرد توسعه‌ای ندارند (Morrison, 2016: 238; Ryan & Irvine, 2012: 178). تمرکز بر ایجاد و توسعه سیستم حکمرانی مناسب سازمان‌های موقوفاتی را راه حل جامعی برای اکثر این مشکلات است (Laallam, 2020: 46). تاکنون مطالعات اندکی در حوزه حکمرانی در سازمان‌های موقوفاتی صورت گرفته و مطالعاتی هم که انجام بیشتر متمرکز بر اصول حکمرانی در این نوع سازمان‌ها بوده که بیشتر با رویکرد مروری انجام پذیرفته است. آن دسته از موقوفات که فعالیت اقتصادی دارند، به نسبت سایر انواع سازمان‌های عام‌المنفعه قرابت بیشتری با حوزه کسب و کار دارند. در نتیجه، داشتن مدل مناسب حکمرانی می‌تواند چابکی سازمانی آن‌ها را افزایش دهد و بهره‌وری فعالیت‌ها را بهبود بخشد.

سازمان‌های عام‌المنفعه از جمله موقوفات مختلف در ایران دارای سابقه‌ای طولانی و در مواردی بسیار موفق هستند. استان خراسان رضوی و به خصوص شهر مقدس مشهد از حیث برخورداری از سازمان‌های عام‌المنفعه و موقوفه مذهبی، فرهنگی و اجتماعی دارای موقعیتی ممتاز در کشور و حتی جهان است. آستان قدس رضوی که از زمان ثبت اولین موقوفه آن بیش از هزار سال می‌گذرد، به عنوان بزرگ‌ترین بنیاد موقوفه غیردولتی جهان علاوه بر فرهنگ، نقش مهمی در اقتصاد و اشتغال دارد. بیش از ۶۰ شرکت و مؤسسه وابسته به آستان قدس در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مذهبی فعالیت دارند.

موقوفات مرحوم حاج حسین آقا ملک، بزرگ‌ترین واقف آستان قدس، شامل بیش از ۶۳ هزار هکتار اراضی کشاورزی، واحدهای مختلف دامپروری، چندین بیمارستان و مدرسه و یک کتابخانه و موزه ملی است. موقوفات سادات رضوی به عنوان دومین موقوفه بزرگ کشور از نظر تعداد اعضا که وظیفه پاسخ‌گویی به بیش از ۱۵ هزار نفر از اولاد حضرت رضا (علیه السلام) را دارد، نیز در استان خراسان رضوی فعال است. با توجه به مسائل بیان شده و همچنین کمبود مطالعات داخلی و خارجی در حوزه سازمان‌های عام المنفعه به صورت عام و حوزه حکمرانی این سازمان‌ها به طور خاص وجود دارد، این مطالعه با تمرکز بر ارائه مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه، بر ارائه راهکارهای مناسب برای پایدارسازی و توسعه فعالیت‌های آن‌ها نیز اهتمام ورزیده است.

مبانی جهت‌دهنده پژوهش

حکمرانی سازمانی که گاهی حکمروایی، حاکمیت شرکتی و راهبری شرکتی هم گفته می‌شود، مفهومی مدرن در دنیای کسب‌وکار است که به ویژه بعد از به وجود آمدن رسوایی‌های بزرگ مالی و مدیریتی در برخی شرکت‌های بین‌المللی در اوایل قرن جاری میلادی، مورد توجه ویژه محققان قرار گرفته است (Colvin, 2011: 46). تریکر^۱ (۲۰۰۹: ۷) معتقد است قرن نوزدهم را باید قرن کارآفرینی و قرن بیستم را قرن مدیریت دانست؛ اما قرن بیست و یکم، قرن حکمرانی است؛ زیرا نحوه هدایت یک شرکت و انتخاب مسیری که باید در پیش بگیرد مسئله‌ای حیاتی‌تر از موضوعات مدیریتی است.

وُلَف^۲ (۲۰۱۲) ادعا می‌کند برخی شرکت‌های خصوصی بزرگ هم‌اکنون علاوه بر قدرت اقتصادی، قدرت سیاسی و اجتماعی زیادی نیز در جهان پیدا کرده‌اند و می‌توانند در زندگی و رفاه جوامع به طور مستقیم اعمال نفوذ کنند که در صورت ادامه این روند دنیا به زودی جای بهتری برای زندگی نخواهد شد. مینتزبرگ^۳ (۲۰۱۵: ۱۱) معتقد است

1. Tricker
2. Wolff
3. Minzberg

یکی از راهکارهای مناسب برای چیره شدن بر این معضل، جایگزین کردن سازمان‌های عام‌المنفعه به جای ابرشرکت‌های خصوصی است. اگر این شرکت‌ها به صورت عام‌المنفعه اداره شوند، سود نهایی بین مردم تقسیم خواهد شد و قدرت و ثروت در دستان تعداد محدودی از افراد جامعه باقی نمی‌ماند. مکارم شیرازی (۱۳۸۵، ج ۱: ۳۳۵) اظهار می‌کند جامعه همچون درختی است که ثروت باید به صورت مواد غذایی از آوندها و مجاری تغذیه آن بالا برود و به تمامی سلول‌ها یعنی افراد جامعه برسد، وگرنه به تدریج شاخه‌های آن رو به زردی گراییده و تمام درخت (جامعه) نابود می‌گردد. تحقق این مهم به ترویج اقدامات عام‌المنفعه مثل وقف وابسته است.

رویکرد حکمرانی در نظام سرمایه‌داری، رویکرد سودمحور^۱ است که در همه ارکان جامعه از جمله مدیریت خدمات عمومی مثل بهداشت و درمان هم ردپای آن دیده می‌شود. به عنوان مثال، با شیوع ویروس کرونا در اکثر نقاط جهان، تفاوت مدل‌های حکمرانی در حوزه سلامت بر عملکرد کشورها در مقابله با این ویروس تأثیر گذاشته است. کشورهای مثل ایالات متحده و انگلستان که بازدهی اقتصادی منشعب از نظام سرمایه‌داری در همه فعالیت‌های آن‌ها از جمله مدیریت سیستم درمان حاکم است، به شدت تحت تأثیر این بیماری قرار گرفتند و در مقابل، کشورهایی مثل آلمان و کره جنوبی که ساختاری جامعه محور و به دور از بازدهی اقتصادی را در سیستم بهداشت و درمان خود اجرا می‌کنند، بسیار سریع‌تر و بهتر عمل کردند (ولف، ۲۰۲۰). به طور کلی حکمرانی بیشتر به عوامل خارج از سازمان می‌پردازد، اما مدیریت، رویکردی درونی دارد و متمرکز بر استفاده از تمامی امکانات موجود برای بهبود بهره‌وری است.

تاکنون تعاریف بسیار زیاد و متعددی از حکمرانی سازمانی ارائه شده؛ اما تعریف جامعی که همه سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی و محققان روی آن اجماع داشته باشند، وجود ندارد. یکی از تعاریفی که کاربرد بسیار وسیعی پیدا کرده است، تعریفی است که سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۲، در سال ۲۰۰۴ ارائه داد (Chiat, Ryan & 2005: 23).

1. Profit-Driven
2. O.E.C.D.

Taylor; 39: Clarke & Branson, 2019؛ تقی‌پوریان و خلیل‌پور، ۶۸: ۱۳۸۸). اکثر کشورهای توسعه یافته در تعریف بومی خود از حکمرانی سازمانی، این تعریف راملاک عمل قرار داده‌اند: «حکمرانی سازمانی، سیستمی است که بر اساس آن یک سازمان هدایت و کنترل می‌شود. ساختار حکمرانی سازمانی مشخص کننده حقوق و مسئولیت‌های هر بخش از سازمان شامل هیئت مدیره، مدیران، سهامداران، کارکنان و ذی‌نفعان است. قوانین و رویه‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در خصوص مسائل سازمان به وضوح شرح داده می‌شود. این مفهوم همچنین ساختاری را به وجود می‌آورد که از طریق آن هدف‌گذاری در سازمان انجام، استراتژی‌های رسیدن به اهداف ترسیم و مکانیسم نظارت بر روند پیاده سازی استراتژی‌ها تعریف می‌گردد» (OECD, 2004: 5).

۳-۱. بنیان‌های نظری حوزه حکمرانی سازمانی

مفهوم حکمرانی سازمانی، مفهومی نو و مدرن تلقی می‌شود که سابقه تحقیقات آن به ندرت به بیش از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال، ریشه‌های ایجاد این مفهوم به بیش از دو قرن پیش بازمی‌گردد. هدف اصلی مباحث حکمرانی سازمانی به دست آوردن یک ارتباط پویا و امن است بین مدیران یک شرکت و سهامداران که مالکان اصلی آن هستند (حساس‌یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵: ۳۱). این مشکل را آدام اسمیت^۱، فیلسوف اسکاتلندی، در قرن هجدهم میلادی برای اولین بار مطرح کرد. وی در کتاب ثروت ملل^۲ بیان کرد که چون مدیران یک شرکت با سرمایه دیگران یعنی سهامداران و مالکان کار می‌کنند، با همان دقتی که از سرمایه خود محافظت می‌کنند، به سرمایه دیگران توجه ندارند. لذا، همواره سرمایه سهامداران را در معرض ریسک بیشتری نسبت به سرمایه خود قرار می‌دهند (Farrar, 2008: 39). اصول اولیه مفهوم حکمرانی سازمانی در همین تعریف اسمیت گنجانده شده است؛ اما پیشرفت‌های حوزه‌های مدیریت و اقتصاد باعث پیدایش چندین نظریه درباره ارتباط بین سهامداران و مدیران شرکت شد که در این مقاله سه

1. Smith

2. The Wealth of Nations

نظریه اصلی این حوزه به اختصار نقد شده است.

۳-۱-۱. نظریه نمایندگی^۱

این نظریه که به نظریه عاملیت هم شهرت دارد و اولین نظریه ارائه شده در این حوزه است، از همان معضل مطرح شده اسمیت یعنی مشکل نمایندگی^۲ الهام گرفته و به جدا شدن مالکیت شرکت از مدیریت آن اشاره دارد. بر مبنای این نظریه، مدیران یک شرکت به عنوان کارگزاران و سهامداران، به عنوان کارفرمایان آن‌ها تعریف می‌شوند (حساس یگانه، ۱۰: ۱۳۸۴؛ Berle & Means, 4: 1991). بر این مبنای، یک تضاد بزرگ بین منافع سهامداران که همان افزایش ثروت خود است و مدیران سازمان وجود خواهد داشت. افزایش ثروت سهامداران ممکن است از طریق سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت ایجاد شود؛ اما مدیران معمولاً توجه به کسب سود در کوتاه مدت را دارند، چرا که مزایا و پاداش دریافتی آن‌ها معمولاً در پایان سال بر همین مبنای محاسبه خواهد شد. اصول حکمرانی سازمانی بر اساس این نظریه شامل مواردی مثل برگزاری مجمع عمومی صاحبان سهام، انتخاب مدیران سازمان بر اساس حق رأی سهامداران و به‌کارگیری بازرسان و حسابرسان از سوی سهامداران برای اشراف بیشتر و اطمینان از نحوه عملکرد مدیران پیش‌بینی شده است (Bonazzi & Islam, 2007: 17). به طور خلاصه این نظریه بیشتر به بخش منفی مشکل نمایندگی می‌پردازد، اصل را بر بی‌اعتمادی به مدیران گذاشته و ایجاد رابط‌های پایدار و طولانی‌مدت مبتنی بر اعتماد متقابل را ممکن نمی‌داند (Romano, 2013: 96).

۳-۱-۲. نظریه خادمیت^۳

این نظریه درست در نقطه مقابل نظریه قبلی قرار دارد و ادعا می‌کند که در صورت انتخاب درست مدیران و اعضای هیئت‌مدیره و همچنین طراحی و اجرای درست شبکه ارتباطی

1. Agency Theory
2. Agency Problem
3. Stewardship Theory

بین مدیران و مالکان شرکت، مشکل نمایندگی خود به خود حل می‌شود و ارتباط پویا و متقابل مورد انتظار ایجاد خواهد شد. بر خلاف نظریه نمایندگی، در نظریه خادمیت، مدیران نه تنها رقیب مالکان در کسب سود و منفعت نیستند، بلکه سعی می‌کنند با عملکرد خود حداکثر سود ممکن را برای مالکان به ارمغان آورند (Farrar, 2008: 48). بر خلاف نظریه قبلی که مدیر را در قالب مدل انسان اقتصادی به تصویر می‌کشد، این نظریه بر مدلی از انسان تأکید دارد که جمع‌گرا، نوع‌دوست، نیکونهاد، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است (الوانی، ۱۳۸۱: ۶).

۳-۱-۳. نظریه ذی‌نفعان^۱

این نظریه را می‌توان ترکیبی از نظریه‌های مدیریت سازمانی و اخلاق کسب و کار دانست. ریشه شکل‌گیری این تفکر که از دهه ۷۰ میلادی و در آمریکا مطرح شده، ظهور شرکت‌های عظیم مالی و اقتصادی در سطح بین‌المللی بوده است. به تدریج، تأثیر حضور این کمپانی‌های بزرگ در زندگی مردم و نحوه صحیح ارتباط بین این مؤسسات و مردم مورد توجه محققان قرار گرفت. فری‌من^۲ (۱۹۸۴: ۵۲) برای اولین بار به گروه جدیدی از افراد به نام ذی‌نفعان اشاره کرد که سهامی در سازمان ندارند؛ اما به صورت مستقیم یا غیر مستقیم فعالیت‌های سازمان بر زندگی و رفاه آن‌ها اثر دارد. ذی‌نفعان در سازمان به جای سهام، منافع دارند. ذی‌نفعان یک شرکت می‌تواند شامل سهامداران، کارکنان، مشتریان، فروشندگان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، بانک‌ها و مؤسسات تأمین مالی و حتی سایر شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار اصلی سازمان باشند (حساس‌یگانه و تاجیک، ۱۳۸۸: ۶۳). موردی که باید به آن توجه شود این است که می‌توان این نظریه را در راستایا در مقابل نظریه خادمیت تعریف کرد. در نگاه اول نمی‌توان به نقطه مشترکی رسید چرا که سهامداران به دنبال منافع خود خواهند بود و اهمیتی به جامعه و سایرین نخواهند داد. اما با نگاهی دقیق‌تر اگر سهامداران، مدیران و تصمیم‌گیران حوزه سازمان، همگی را جزو

1. Stakeholders' Theory
2. Freeman

گروه بزرگ ذی نفعان قرار دهیم، می توان به نوعی مفاهمه دست پیدا کرد. به این معنی که تأمین منافع سهامداران را می توان زیر مجموع های از تأمین منافع ذی نفعان تعریف کرد (Millward, 2013: 253). مطابق این نظریه است که مباحثی مثل اخلاق کسب و کار و اخلاق گزایی مدیران در مواجهه با انتخاب های گوناگون مهم تر از قبل نمایان می شود.

۲-۳. مدل های حکمرانی سازمانی

با توجه به نظریه های مختلفی که برای حکمرانی سازمانی مطرح شده است، مدل های گوناگونی نیز در سازمان ها طراحی و پیاده سازی شده است. لَشْگِری^۱ (۲۰۰۴: ۴۷) بررسی مدل های آنگلو ساکسون و مدل اروپایی یا ژرمانیک را انجام و آن ها را تبیین کرده است. مدل آنگلو ساکسون که گاه به آن مدل بازار محور هم گفته می شود در آمریکا و انگلستان که اقتصاد بازار شاکیه اصلی جامعه آن هاست، به وجود آمده و توسعه پیدا کرده است. از این رو، تمرکز اصلی آن بر منافع سهامداران است. در این سیستم، خبری از حقوق جامعه ذی نفعان نیست. شرکت یا سازمان به عنوان یک مجموعه بسته درونی وظیفه دارد که منافع سهامداران را تضمین کند و سلسله مراتب سازمانی در بالاترین رده به سهامداران پاسخگو هستند و رابطه بین مدیران و مالکان بر اساس سود متقابل تعریف می شود. این مدل در اقتصادهای سرمایه داری مثل کانادا، استرالیا و نیوزیلند هم استفاده می شود. ایده اصلی این مفهوم از آنجا می آید که سرمایه همواره به سمتی حرکت می کند که سود و بازار مناسب در آنجا باشد. ترکیب اعضای هیئت مدیره در این سیستم شامل اعضای موظف و مستقل هستند که توسط مجمع نمایندگان سهامداران انتخاب یا از کار اخراج می شوند (Markarian, Parbonetti & Previts, 2007: 296). اصول اصلی مد نظر در این مدل شفافیت در عملکرد، پاسخ گویی مدیران، نظارت دقیق و بدون ملاحظه بر عملکرد و حسابرسی دقیق فعالیت سازمان است.

مدل دیگری که گستره استفاده وسیعی نیز دارد، برای اولین بار در آلمان توسعه و

1. Lashgari

محبوبیت پیدا کرد و به نام مدل آلمانی یا ژرمانیک معروف است. البته چون ذی‌نفعان را نیز در حوزه تصمیم‌سازی دخیل کرده است در برخی اوقات به آن مدل حکمرانی سازمانی ذی‌نفعان هم گفته می‌شود. این مدل تفاوت‌های بنیادین با مدل انگلوساکسون دارد. بر مبنای این مدل، همه گروه‌های ذی‌نفع دارای حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان هستند مگر آنکه خود مایل به انجام آن نباشند. وظیفه سازمان یا شرکت، شناسایی این گروه‌ها، کسب اطلاع از وضعیت آن‌ها و اطلاع‌رسانی به آن‌ها درباره حقوق‌شان است. در این مدل، سازمان به عنوان بخشی از حیات اجتماعی جامعه موظف به بهبود وضعیت سهامدارن است. سایر اصول این مدل، توسعه پایدار اقتصادی و ایجاد تعاملات ارتباطی قوی بین همه بخش‌های درگیر در حکمرانی است (Schnurbein & Stockly, 2013: 182; Cicon et al, 2012: 631; Lashgeri, 2004: 48). حسن^۱ (۲۸۷: ۲۰۰۹) مدل‌های مرسوم حکمرانی با اصول شریعت اسلامی را مقایسه کرد. مطابق یافته‌های وی، مدل اروپایی حکمرانی سازمانی را می‌توان یک مدل جامع‌تر و اخلاقی‌تر نسبت به مدل انگلوساکسون دانست که در آن حقوق بخش‌های مختلف مردم جامعه هم لحاظ شده و به اصول دین اسلام هم نزدیک‌تر است.

۳-۳. مقایسه رویکردهای اسلامی و غربی به مقوله حکمرانی

برای یافتن یک الگو مناسب برای حکمرانی در سازمان‌های موقوفه که منطبق بر فرهنگ و سنت اسلامی باشد، باید ابتدا اهداف کلی دیدگاه‌های اسلامی و غربی را بررسی کنیم. دیدگاه کلی و نگاه حاکم در کشورهای غربی مبتنی بر اصول مدرنیته است. مدرنیته قائل به نقش اساسی و محوری انسان در تعیین سرنوشت خود است. این دیدگاه در اسلام دنبال نمی‌شود و مطابق آموزه‌های اسلامی همه فعالیت‌های یک انسان باید در راستای سعادت اخروی وی و مطابق با فرامین الهی باشد. بر این اساس، انسان بدون راهنمایی خداوند، قادر نیست که صلاح خود را به طور کامل تشخیص دهد (مهدوی‌پارسا، ۷۳: ۱۳۹۷؛ دباغ و نفری، ۱۴: ۱۳۸۸؛ یوسفی شیخرباط و بابایی، ۵۰: ۱۳۹۴). محققان

1. Hasan

علاقه‌مند به موضوع حکمرانی سازمانی برای تطبیق دیدگاه‌های مختلف موجود با اصول اسلامی به تعدادی از آیات قرآن و تفاسیر آن‌ها استناد می‌کنند. مطابق آیه ۵۶ سوره زاریات خداوند هدف از آفرینش انسان را عبادت خود می‌داند. مسلمانان بر اساس آموزه‌های دینی ملزم به رعایت حدود الهی در همه کارهای خود هستند. حتی اگر در کاری منفعت مادی زیادی باشد و فرد باید برای انجام آن اصول اسلامی را زیر پا بگذارد، مرتکب گناه شده است. از این رو، در فعالیت‌های اقتصادی نه می‌توان منافع مادی سهامداران و نه منافع جمعی ذی‌نفعان را به عنوان بالاترین مرجع قرار داد. مطابق اصل توحید تنها خداوند است که باید در همه کارها مرجع باشد (57): (Choudury & Hoque, 2004). بر این اساس، وقتی همه چیز توسط خداوند ایجاد شده و اوست که از همه چیز سؤال خواهد کرد، بالاترین رتبه پاسخ‌گویی باید مطابق اصل توحید به خداوند باشد؛ اما در تفکر اسلامی، انسان نیز جایگاه ویژه‌ای در آفرینش دارد و در نتیجه موضوع جبر و اختیار در رفتار انسان از مباحث بحث‌برانگیز و عمیق اسلامی است. بر اساس آیه ۳۰ سوره بقره، خداوند انسان را به عنوان جانشین و خلیفه خود در زمین قرار داده است. وقتی خداوند انسان را به عنوان جانشین و خلیفه خود در زمین قرار می‌دهد، حتماً توانایی لازم برای شناخت صحیح از غلط، تحلیل شرایط و اتخاذ تصمیم درست را هم به وی اعطا کرده است. درباره نحوه تصمیم‌گیری در اسلام، به مشورت به طور صریح تأکید شده است. یک سوره در قرآن نیز به نام شوری نام‌گذاری شده است. در آیه ۳۸ این سوره خداوند سه مفهوم مهم برپا داشتن نماز، انجام کارها از طریق مشورت و انفاق کردن را در کنار هم قرار می‌دهد. اصول احصا شده در مطالعات بین‌المللی تجانس زیادی با اصول اسلامی بیان شده دارد و تفاوت خاصی دیده نمی‌شود. تنها درباره تفسیر مفهوم پاسخ‌گویی اختلاف نظر وجود دارد که آن هم تفاوتی در اصل بحث ایجاد نمی‌کند؛ زیرا اصل پاسخ‌گویی مورد تأکید، اما طرف آن متفاوت است. شریعت اسلامی نیز چارچوب کلی قوانین در یک جامعه را تبیین می‌کند که از قرآن و سنت پیامبر و اهل بیت پیامبر گرفته شده است (Hamid et al, 2011 :9).

متأسفانه، تاکنون تحقیقات زیادی در خصوص ارائه مدل‌های حکمرانی سازمانی منطبق بر اصول بنیادین اسلام صورت نگرفته و اکثراً مدل‌های غربی، مخصوصاً مدل اروپایی، ملاک کار قرار گرفته و با تغییرات جزئی به نام مدل اسلامی معرفی شده است. عبداللطیف^۱، نیک‌دین^۲ و مصطفی^۳ (۲۰۰۸: ۳) اذعان می‌کنند که تحقیقات در مورد مکانیزم حکمرانی در بخش‌های غیرانتفاعی چندان توسعه نیافته است. در حقیقت، مسئله حکمرانی برای سود و خیرات پیشرفت خاصی نداشته است (Hyndman & McDonnell, 2009: 7). با این حال، احسان^۴ و آیه^۵ (۲۰۱۵: ۱۲۷) به ارائه یک چارچوب برای سازمان‌های موقوفه پرداختند و پاسخ‌گویی اسلامی را به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول در سازمان‌های موقوفه معرفی کردند. امامی و شاکری (۱۳۹۵: ۲۷) معتقدند مهم‌ترین عامل در تحقق حکمرانی خوب در جامعه وجود و فعالیت پر قدرت نهادهای عمومی و مدنی و بخش خصوصی در کنار دولت است که در ایران بخش‌های عمومی و خصوصی ضعیف هستند و دولت تنها بازیگر اصلی است. دو نظریه نمایندگی و خادمیت، زیربنای اکثر نظام‌های حکمرانی سازمانی است و اکثر مدل‌های بومی کشورهای مختلف وابستگی زیادی به یکی از این دو مدل نشان می‌دهند. مدل‌های گوناگونی از حکمرانی سازمانی هم براساس نیازهای فرهنگ‌ها و جوامع مختلف به وجود آمده است. سازمان‌های عام‌المنفعه در برخی موارد از مدل‌های مرسوم بخش خصوصی برای حکمرانی بهره‌برداری می‌کنند (2007: 18; Bottenberg, Tuschke & Flickinger, 176; Bradshaw, Hayday & Armstrong, 2014: 09; Viader & Espina). به‌رغم تحقیقات وسیعی که تاکنون در سطح بین‌المللی بر روی این موضوع صورت گرفته و همچنان در حال انجام است، در ایران صرفاً پژوهش‌هایی مقدماتی به انجام رسیده که نشانه‌ی نیاز جدی کشور به انجام تحقیق در این زمینه است (امامی و شاکری، ۱۳۹۵: ۲۶).

1. Abdul Latif
2. Nik Din
3. Mustapha
4. Ihsan
5. Ayedh

۴. روش‌شناسی تحقیق

فلسفه این تحقیق تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی آن داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده‌گلیزری است. استراتژی داده‌بنیاد روشی کیفی برای خلق نظری‌های است که در سطح گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Age, 2011: 1612; Creswell & Creswell, 2018: 29). از آنجا که کشف مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب، سازگاری دارد. روش‌شناسی داده‌بنیاد با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده‌گلیزری، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید، چرا که این رویکرد اگرچه چالشی است، اما مدل‌سازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسأله افق دید محقق را به منظور تحلیل داده‌ها بسط می‌دهد (Sunders, Lewis & Thornhill, 2009: 148؛ تبریزی، ۱۳۴: ۱۳۹۳). این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروض از پیش تعیین‌شدهای ندارد بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند (Glaser & Halton, 2007: 49). جامعه مورد مطالعه شامل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره یا مدیران ارشد آستان قدس رضوی هستند که حداقل ۱۰ سال سابقه کار مدیریتی داشته باشند. دلیل انتخاب این جامعه آشناتر بودن این افراد با مسائل خاص آستان قدس است که ناشی از تجربه آنان در طول فعالیت کاری خود است. غیر از داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری، مطلع بودن افراد از اصول اولیه مدیریتی و مباحث حکمرانی حائز اهمیت قرار داشت.

از میان این افراد، هفت نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای تجربه، تحصیلات و دیگر معیارهایی که نشانه اطلاعات غنی آن‌ها در حوزه مورد مطالعه است تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. شایان ذکر است که به دلیل نیمه‌ساختاریافته بودن مصاحبه‌ها، کیفیت و تعداد سؤالات مصاحبه‌شوندگان تا حدودی با هم متفاوت بود. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری

تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد. دو فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهر شونده عبارتند از کدگذاری جوهری یا حقیقی که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی است و کدگذاری نظری که بر اساس مباحث تخصصی استخراج شده انجام می‌شود (تبریزی، ۱۳۹۳: ۱۳۱). برای کدگذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی از نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است.

۵. یافته‌های تحقیق

در مرحله کدگذاری باز، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده، اقدام به کدگذاری باز به روش سطر به سطر شد. بررسی سطر به سطر داده‌ها به محقق کمک می‌کند که با داده‌های خود عجین شود و فعالیت نام‌گذاری را با نوشتن نام‌های موقتی برای هر قطعه داده در حاشیه مستندات داده‌های خود، آغاز کند. این اقدام همچنین مانع از تخصیص معانی به صورت کلی می‌شود. بر این اساس، در این مرحله، ابتدا جملات مهم از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. به این منظور مفاهیم مهم در متن برجسته‌سازی و کدهای اولیه مجزا و مشخص شد. فرایند کدگذاری باز، با ظهور مقوله محوری پایان می‌یابد. مقوله محوری شناخته شده در این مرحله "حکمرانی موقوفاتی" نامیده شد.

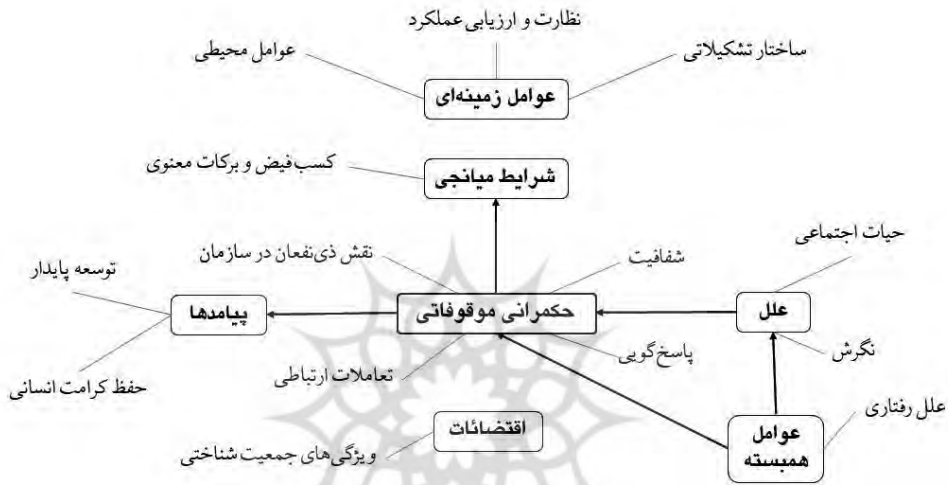
بعد از ظهور مقوله محوری، کار کدگذاری در گام دوم یعنی کدگذاری انتخابی انجام شد با این تفاوت که در این گام، کدگذاری داده‌ها حول مقوله محوری انجام می‌گیرد. در مجموع گام اول و دوم، ۲۷۱ کد اولیه شناسایی شد که با توجه به حجم زیاد مطالب از ارائه آن‌ها خوداری شده است. بعد از شناسایی کدهای اولیه، کدهایی که شبیه یکدیگر بوده ادغام شدند و در نهایت ۲۷ کد ثانویه را تشکیل دادند. سپس کدهای ثانویه مشابه با یکدیگر کنار هم قرار گرفته و طبقه‌ها را تشکیل دادند و برای هر طبقه عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه کدهای ثانویه یک مجموعه را داشته باشند، در نظر گرفته شد. کدهای ثانویه در قالب ۱۱ طبقه دسته‌بندی شدند که در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱ - کدها و طبقه های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
مقوله محوری	حکمرانی موقوفاتی	پاسخ گویی، شفافیت، تعاملات ارتباطی، نقش ذی نفعان در سازمان
علل	حیات اجتماعی	تعهد اخلاقی، نظم اجتماعی
	نگرش	انگیزش، باور و اعتقادات درونی
عوامل همبسته	علل رفتاری	رفتار خادمانه، رفتار اجتماعی
اقتضائات	ویژگی های جمعیت شناختی	تحصیلات، مهارت، تجربه
شرایط میانجی	کسب فیض و برکات معنوی	فیض الهی، فضیلت اخلاقی
پیامدها	توسعه پایدار	توسعه اقتصادی پایدار، توسعه فرهنگی پایدار
	حفظ کرامت انسانی	تکریم شخصیت انسان، توزیع عادلانه ثروت
زمینه	عوامل محیطی	محیط داخل سازمان، محیط خارجی
	ساختار تشکیلاتی	طراحی، اجرا
	نظارت و ارزیابی عملکرد	نظارت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت

کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی می کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری را ارائه می دهند. در رویکرد ظاهر شونده، الگوهای متعددی برای شکلدهی ارتباط میان مقولات، حول مقوله محوری وجود دارد. در این پژوهش با استفاده از مدل خانواده C6، امکان تلفیق مقولات حول مقوله محوری فراهم آمد. در رویکرد ظاهر شونده، تأکید بر آن است که تلفیق داده ها در مرحله کدگذاری نظری، باید حاصل ذوق مفهومی

باشد که از دل داده‌ها، ظهور می‌کند. بر این اساس، مفاهیم یازده گانه شناسایی شده در شش مقوله اصلی و یک مقوله محوری دسته بندی شدند و مدل نهایی این مطالعه را تشکیل دادند. تصویر شماره ۱ مدل اکتشافی تحقیق با استفاده از نرم افزار Maxqda را نشان می‌دهد.



تصویر شماره ۱ - مدل اکتشافی تحقیق با استفاده از نرم افزار Maxqda

مقوله علل، منعکس کننده دلایل و توضیحاتی برای وقوع مقوله محوری است (2004: 472; Kan & Parry). در این پژوهش نیز دلایل منعکس کننده مقوله محوری یعنی «حکمرانی موقوفاتی» با علل حیات اجتماعی و نگرش به دست آمد است. تحلیل داده‌ها نشان داد که افراد، اساساً به دلایل تمایل به حیات اجتماعی از جمله حس انسان دوستی، هنجارهای اجتماعی یا به دلایل نگرشی مثل انگیزش و باور و اعتقادات درونی است که اقدام به انجام اعمال عام‌المنفعه و خدمت در موقوفات می‌کنند. این اعمال به صورت صداقت، عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی، شفافیت، و تعاملات ارتباطی در سازمان‌های عام‌المنفعه نمایان می‌شوند.

عوامل همبسته و یا کوواریانس‌ها، اشاره به مجموعه عواملی دارند که با علل فرایند اصلی نظریه داده‌بنیاد، همبستگی دارند و علل فرایند اصلی، همگام با آن‌ها تغییر

می‌کند (Kan & Parry, 2004: 481). در این پژوهش نیز عوامل رفتاری و اعتماد همبسته با مقوله محوری احصا شد. عوامل اقتضایی احصا شده نیز عبارت‌اند از: برنامه‌های سرمایه‌گذاری شامل روند تصمیم‌سازی و مشارکت فراگیر و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل تحصیلات، مهارت و تجربه. متغیرهای میانجی، متغیرهایی هستند که قبل از پدیدار شدن، نتایج حاصل از مقوله محوری پژوهش را شکل می‌دهند. متغیر میانجی در این پژوهش کسب فیض الهی و برکات معنوی به دست آمد که شامل فیض الهی و قرب الهی است. نتایج مقوله محوری، دارای دو بخش حفظ کرامت انسانی است که شامل تکریم شخصیت انسان، برابری و مساوات آحاد جامعه و حفظ عزت نفس انسانی و توسعه پایدار که شامل توسعه اقتصادی پایدار، توسعه رفاه پایدار و توسعه فرهنگی پایدار موقوفه می‌شود. بستر محیطی وقوع مقوله محوری نیز شامل عوامل محیطی داخلی و خارجی سازمان، ساختار تشکیلاتی و ارزیابی عملکرد است. تعداد داده‌هایی که به تفکیک در نرم‌افزار وارد شد شامل ۹ کد مربوط به شرایط میانجی، ۶۲ کد مربوط به عوامل زمین‌های، ۴۶ کد مربوط به پیامدها، ۴۱ کد مربوط به اقتضانات، ۱۸ کد مربوط به عوامل همبسته، ۲۹ کد مربوط به پدیده علل و تعداد ۶۶ کد مربوط به مقوله محوری که حکمرانی موقوفاتی است.

۶. بحث و تحلیل

مفهوم حکمرانی سازمانی، مفهومی پیچیده و چند وجهی در حوزه تحقیقات سازمان و مدیریت است که از جنبه‌های گوناگون قابل بررسی و پژوهش است. این تحقیق با هدف استخراج و تبیین مدل حکمرانی سازمانی در سازمان‌های موقوفاتی ایران از طریق مطالعه آستان قدس رضوی به انجام رسید. بررسی‌های محقق نشان می‌دهد که تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی (به جز یک مورد که آن هم تنها به شناسایی علل پرداخته است) به مطالعه حکمرانی در حوزه سازمان‌های عام‌المنفعه به‌ویژه موقوفات نگریسته نشده و در بیشتر مطالعات، اصول و مفاهیم کلی این موضوع ارائه شده است. از آنجا که

سازمان‌های عام‌المنفعه قدرت ایجاد جایگاه ویژه‌ای در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را دارند، نیازمند مدل حکمرانی مناسب برای توسعه فعالیت‌های خود در این زمینه‌ها هستند. بنابراین، این مطالعه با بررسی جامعی که در حوزه حکمرانی آستان قدس رضوی به عنوان بزرگ‌ترین سازمان موقوفاتی کشور انجام داد، توانسته است مدل جامعی از حکمرانی مناسب در این بخش ارائه دهد. ضمن احصای اصول مناسب با این سازمان‌ها، علل، پیامدها، اقتضائات و زمینه‌های شکل‌گیری حکمرانی خوب در این سازمان‌ها برجسته شده است. لذا ارائه مدلی جامع از حکمرانی در سازمان‌های موقوفاتی از نوآوری‌های این مطالعه است.

از طرف دیگر، بیشتر مطالعاتی که در حوزه حکمرانی صورت پذیرفته به صورت کمی یا مروری است که در نهایت اصولی برای حکمرانی ارائه کرده و روابط بین آن‌ها مورد آزمون قرار گرفته است؛ اما در این مطالعه با نوآوری استفاده از رویکرد کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد اقدام به کشف مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفاتی شد که رویکردی کامل‌تر و جامع‌تر است. با توجه به بنیادی بودن تحقیق این مطالعه توانسته است تا حدودی به توسعه مبانی نظری در حوزه حکمرانی در سازمان‌های موقوفاتی کمک کند. مقوله محوری استخراج شده در این پژوهش «حکمرانی موقوفاتی» نام گرفته که کدهای ثانویه گروه‌بندی شده تحت این مقوله، با اصول بنیادین حکمرانی سازمانی بیان شده در مطالعه حساس‌یگانه و تاجیک (۱۳۸۸)؛ فارار (۲۰۰۸)؛ و کلارک و برانسون (۲۰۱۲) مشابهت دارد. اصول شفافیت و پاسخ‌گویی که محور اصلی شکل‌گیری مفهوم حکمرانی و یکی از نقاط تمایز آن با مدیریت است، بین مدیران آستان قدس رضوی ادراک مشابهی با اصول بین‌المللی دارد. تنها تفاوت موجود در بحث پاسخ‌گویی این بود که ایشان اصل پاسخ‌گویی را موضوعی فردی و در مقابل خداوند تفسیر کردند، در حالی که در اکثر مطالعات بین‌المللی، پاسخ‌گویی موضوعی سازمانی و در مقابل ذی‌نفعان آن سازمان و نهایتاً در مقابل قانون تفسیر می‌شود. به‌رغم تفاوت در مفهوم، در زمینه نمود خارجی اصل پاسخ‌گویی و نحوه ارائه گزارش‌های تفاوتی بین نتیجه این تحقیق و اصول منتشر شده بین‌المللی دیده نمی‌شود. شفافیت به عنوان یکی از نتایج اصل پاسخ‌گویی در

نظر مصاحبه‌شوندگان به صورت بسیار جدی مورد تأکید قرار داشت که با مدل اسلامی حسن (۲۰۰۹) مشابهت دارد. از این بُعد، مدل معرفی شده به نظریه عاملیت که در آن اصل بر بی‌اعتمادی به مدیران است قرابت بیشتری دارد تا نظریه خادمیت که مدیر را لایق اعتماد می‌داند (Berle & Means, 1991). بر این اساس، بنیان‌های مدل به دست آمده به مدل انگلوساکسون نزدیک‌تر است. شواهد این موضوع نیز در عملکرد کلی آستان قدس رضوی دیده می‌شود. مواردی مثل انجام حسابرسی‌های سالانه توسط حسابرس مستقل، برگزاری مجامع عمومی و ارائه گزارش سالانه عملکرد هیئت‌مدیره‌ها مطابق استانداردهای ملی به طور جدی در این نهاد پیگیری و اجرا می‌شود که همگی از ویژگی‌های مدل انگلوساکسون است.

در خصوص بعد شفافیت که در این تحقیق از مؤلفه‌های مقوله محوری شناسایی شده و می‌توان آن را زیرمجموعه‌های از مفهوم کلان پاسخ‌گویی نیز دانست، سازمان اقتصادی رضوی در سال ۱۳۹۷ سامانه اینترنتی به نام سامانه شفافیت راه‌اندازی کرد که در آن همه فعالیت‌های مالی و اقتصادی حدود ۵۰ شرکت و مؤسسه اقتصادی وابسته به خود را به‌رغم نبود الزام قانونی افشا می‌کند. در نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان افشای اطلاعات مالی آستان که سال‌ها مخفی بود باعث بهبود دیدگاه عموم مردم به فعالیت‌های اقتصادی آستان شده و شایعات در خصوص میزان گردش مالی و سود شرکت‌ها را کاهش داده است. باستانی و بهشتی زواره (۱۳۹۳: ۳۴) بر اهمیت نقش شبکه‌های اجتماعی در حکمرانی صحنه گذاشته و توجه به آن را از مهم‌ترین موضوعات اثرگذار بر نحوه حکمرانی در دنیای امروز دانست‌هاند.

نقش و مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌های سازمانی نیز در طبقه مقوله محوری استخراج گردید که با نتایج تحقیق اقبال و میراخور (۲۰۰۴: ۶۰) همخوانی دارد. بر این اساس، ذی‌نفعان قادرند از طریق ارائه نظرات خود بر روند تصمیم‌سازی در سازمان اثر گذاشته و حتی در برخی موارد در مدیریت آن دخالت کنند. در بین مصاحبه‌شوندگان رگه‌هایی از عدم مقبولیت نظر ذی‌نفعان دیده می‌شود. به عنوان مثال، شش نفر به طور صریح متعقد بودند که نظر ذی‌نفعان مهم است؛ اما مدیران ارشد آستان قدس به دلیل تجربه

و تخصص بیشتر، بهتر از خود ذی نفعان موقوفه می‌دانند چه چیزی برایشان بهتر است و در نتیجه پیشنهاد داشتند برنامه‌ریزی‌های کلان برای موقوفه به صورت درون سازمانی و با نظر هیئت امنای تبیین و اجرایی شود. مفهوم احصا شده با سابقه فعالیت آستان قدس به عنوان نهادی که به صورت سنتی توسط خدام و به صورت عمل داوطلبانه مدیریت شده، هم‌راستا نیست. این تفاوت دیدگاه حاصل نقش جدیدی است که آستان قدس در حدود یک قرن اخیر در بهره‌برداری اقتصادی از موقوفات رضوی ایفا می‌کند. حضور جدی‌تر این نهاد در اقتصاد باعث شده دیدگاه مدیران به نظریه‌های اقتصادی متمایل شود و در نتیجه شواهد زیادی از پیاده‌سازی نظریه خادمیت به دست نیامد.

در خصوص تعاملات ارتباطی، مفهوم بیشتر به گزارش‌دهی یک‌طرفه از سمت سازمان به گروه‌های ذی‌نفع میل دارد و نظرات گروه‌های ذی‌نفع به طور سیستماتیک دریافت نمی‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود موضوع حضور فعال موقوفات در شبکه‌های اجتماعی و تعاملی، مطابق با یافته‌های باستان و بهشتی زواره (۱۳۹۳: ۳۴) به جهت مدیریت اثرگذاری اجتماعی و بعد معنوی فعالیت آن‌ها در جامعه پیگیری شود. این موضوع با یافته‌های لعالم (۲۰۲۰: ۴۰) که سرمایه معنوی اعم از تجربه مدیران را اصلی‌ترین دارایی موقوفات می‌داند تطابق دارد.

در مقوله علل، دو طبقه اصلی به نام‌های حیات اجتماعی و نگرش استخراج شد. حیات اجتماعی شامل کدهای اصلی تعهد اخلاقی و نظم اجتماعی و طبقه نگرش شامل انگیزش، باور و اعتقادات درونی افراد بوده است. مصاحبه‌شوندگان فعالیت در موقوفه را به دو دلیل اصلی کمک به خودشان و کمک به جامعه انجام می‌دهند. مفهوم کمک به خود که در مواردی مقدم بر کمک به اجتماع در بین مصاحبه‌شوندگان ادراک شده است، بر این مهم صحنه گذاشته که کمک به دیگران لازمه رشد معنوی خود انسان است. در نتیجه، انگیزه افراد برای انجام عمل خیر دوچندان می‌شود. در موضوع حیات اجتماعی، موضوع مورد بحث، کمک به نزدیک‌تر شدن جامعه به جامعه آرمانی اسلامی بیان شد که یکی از زیرساخت‌های لازم برای آن، پایداری جامعه از بعد اقتصادی است. به این معنی که هدف فعالیت موقوفات، آماده‌سازی جامعه برای حرکت به سمت رشد

و شکوفایی است. ادراک حاصل شده مبتنی بر فرموده‌های امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در خطبه متقین (مکارم شیرازی، ۱۳۸۵، ج ۱: ۳۳۵) و احادیث نبوی در خصوص وقف به عنوان صدقه جاریه (همان، ۱۳۸۶، ج ۹: ۲۹۴) است.

عوامل همبسته، پشتیبان علل اصلی برای تأثیرگذاری در مقوله محوری هستند. در این تحقیق، علل رفتاری شامل رفتارهای خادمانه و اجتماعی در ذیل این مقوله طبقه‌بندی شدند. این علل، موتور انگیزشی افراد برای حضور در سازمان بود که با نظر الوانی (۱۳۸۱) منطبق است. به عنوان مثال، پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، علاوه بر فعالیت تمام‌وقت در یکی از شرکت‌ها و مؤسسات آستان قدس، خادم بارگاه ملکوتی رضوی نیز بودند و این امر را افتخاری برای خود می‌دانستند. به اعتقاد آن‌ها نتایج این رفتار خادمانه است که کمک می‌کند واقعیت جامعه را از نزدیک ببینند، از کبر و غرور دوری کنند و در نهایت بتوانند تصمیمات مفیدتری به نفع جامعه بگیرد. پیشنهاد می‌شود موقوفات به آموزش و آشنا کردن کلیه کارکنان خود با بعد معنوی فعالیت در این سازمان‌ها اهتمام ورزند.

در مقوله اقتضائات، داشتن مهارت، تعهد و تجربه به عنوان ویژگی‌های جمعیت‌شناسی لازم برای عضویت در گروه حکمرانی سازمانی احصا شده است. به‌رغم آنکه اکثرشان اظهار داشتند که در هیئت مدیره خود، افرادی را دارند که بدون تحصیلات و تجربه مناسب‌اند، اما بر داشتن نظام‌نام‌های برای مشخص شدن شئون لازم برای انتصاب به عنوان عضو هیئت مدیره تأکید شد. داشتن شرط سنی، عضویت نداشتن در هیئت مدیره چندین شرکت در آن واحد و همچنین داشتن حداقل تحصیلات و آشنایی لازم با مسائل خاص مدیریت در موقوفات به عنوان الزامات اولیه در انتخاب و به‌کارگیری افراد برای تصدی پست هیئت مدیره مورد تأکید قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های موقوفه که در آن‌ها بخش بزرگی از اعضا به صورت داوطلبانه فعالیت می‌کنند، نسبت به انتشار عمومی شرایط لازم جهت احراز پست عضو هیئت‌مدیره، مدیران ارشد یا سایر فعالیت‌های داوطلبانه اقدام کنند تا به جامعه بزرگ‌تری از کاندیداها برای انتخاب تیم حکمرانی خود دسترسی داشته باشند.

کسب فیض و برکات معنوی به عنوان تنها متغییر احصا شده در مقوله شرایط میانجی، نتایج حاصل از مقوله محوری را شکل می‌دهد. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد عمیقی به برکت کار خیر دارند و آن را شکل دهنده اصلی نتایج به دست آمده در زندگی‌شان ادراک می‌کنند. توحید و اعتقاد به وحدانیت خداوند جهت‌دهنده رفتار مصاحبه‌شوندگان است. مطابق مدل ارائه شده توسط حسن (۲۰۰۹) نیز توحید، به عنوان اصل بنیادین دین اسلام، باید جهت‌دهنده رفتار همه مدیران مسلمان در سازمان‌های اسلامی باشد. نکته قابل توجه نبود سنجش آثار اقداماتی است که مدیران به عنوان کار خیر برای موقوفه انجام می‌دهند. پیشنهاد می‌شود از آنجا که موقوفات دارای فعالیت اقتصادی هستند، الزامات قانونی توسط سازمان‌های مسئول حکومتی در خصوص ارائه گزارش‌های تخصصی مالی و اقتصادی و مقایسه شاخص‌های اقتصادی آن‌ها با شرکت‌های خصوصی فعال اجباری شود. سازمان اوقاف و امور خیریه و برخی نهادهای مسئول در سطح ملی بیشتر به نبود فساد اداری یا تطبیق درآمد حاصله با نیت واقفان توجه می‌کنند تا اصل بهره‌وری در مدیریت سازمان.

مقوله نتایج در این تحقیق شامل دو متغییر اصلی حفظ کرامت انسانی و توسعه پایدار می‌باشد. این دو متغییر به طور خلاصه پیامد مقوله محوری یعنی حکمرانی موقوفاتی را در دو بعد اقتصادی و معنوی بیان می‌کنند که با مدل مبتنی بر شریعت اسلامی چادوری و هوک (۲۰۰۴) و همچنین مدل آلمانی سایکون و همکاران (۲۰۱۲) تطابق بیشتری دارد. همان‌گونه که دیده می‌شود، ایجاد رفاه اقتصادی به عنوان نتیجه اصلی وجود سازمان موقوفه در جامعه مورد مطالعه بیان نشده و هدف اصلی ایجاد زیرساخت لازم برای رشد و توسعه معنوی جامعه است. متغییر توسعه پایدار در مقوله نتایج شامل سه بخش توسعه اقتصادی پایدار، توسعه فرهنگی پایدار و توسعه رفاه بیان شده است. پیشنهاد می‌شود موقوفات برای هدفمند کردن مدل سرمایه‌گذاری توسعه‌های خود بر اساس حرکت به سمت توسعه پایدار اقدام کنند. این بدان معنی است که توسعه موقوفات باید به گونه‌ای باشد که زیرساخت لازم برای بنای اقتصاد پایدار را ایجاد کند نه اینکه خود به بازیگری کوتاه مدت در این محیط تبدیل شود. مصاحبه‌شوندگان شواهدی برای به کار بستن

این رویکرد در فعالیت‌های جدید اقتصادی آستان قدس را ارائه کردند. به عنوان مثال، بخش بزرگی از موقوفات آستان قدس رضوی شامل اراضی کشاورزی و باغ‌هاست که سال‌های متمادی به تولید محصولات رایج اختصاص داشته است، اما در رویکرد جدید تولید محصولات کلیدی مثل بذر و نهال به جای محصولات رایج مثل غلات و میوه‌جات در دستور کار قرار گرفته که این تغییر رویکرد هم آستان قدس را از رقابت با بخش خصوصی دور می‌کند و هم باعث می‌شود سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی که به دلایل مختلف مثل ریسک بالا و عدم سودآوری مناسب در کوتاه‌مدت مورد اقبال بخش خصوصی نیست، توسعه یابد. به طور کلی یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت اقتصادی موقوفات نه تنها مذموم ادراک نشده بلکه با رعایت شرایط خاص خود بسیار توصیه شده است. پیشنهاد می‌شود آستان قدس و سایر موقوفات توجی‌هات خود جهت اجرای برنامه‌های اقتصادی را به اطلاع عموم برسانند و حتی الامکان از هرگونه رقابت با بخش خصوصی جامعه که باعث کاهش اعتماد عمومی به این سازمان‌ها می‌شود بپرهیزند.

در مقوله زمینیه، طراحی و اجرای ساختار تشکیلاتی سازمان که از موارد مورد تأکید در نظریه عاملیت است، به عنوان یکی از طبقات اصلی شناسایی شده است. آستان قدس رضوی که سابقه مستند دیوان‌سالاری آن به بیش از ۳۰۰ سال می‌رسد در این زمینه دقیق عمل کرده است. در خصوص متغیر نظارت و ارزیابی عملکرد، اجماع مصاحبه‌شوندگان بر رعایت کلیه موازین قانونی دقیقاً همانند شرکت‌های بخش خصوصی و حتی در حد شرکت‌های فعال در بورس است که کاملاً با مدل انگلوساکسون در تحقیق بوناتزی و اسلام (۲۰۰۷) هم‌راست است. این موضوع به‌رغم هزینه‌بر بودن مورد تأکید قرار گرفت. لذا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های موقوفاتی ملزم به تصویب ساختار سازمانی در هیئت حکمرانی خود که اغلب هیئت‌مدیره یا هیئت امناست، باشند و کمیته‌ای با عنوان کمیته انتصابات را با وظیفه جست‌وجو، انتخاب و به‌کارگیری افراد متخصص و متعهد برای هر پست سازمانی ایجاد نمایند.

۷. نتیجه‌گیری

به طور کلی، مدل به دست آمده در این تحقیق، مشابهت کامل با هیچ کدام از مدل‌های اصلی مرسوم را ندارد؛ اما در بخش‌های زیادی اشتراک کلیدی دیده می‌شود. از نظر ساختار حکمرانی و نحوه انتخاب، استخدام، ارزیابی و نظارت بر فعالیت مدیر عامل و اعضای هیئت‌مدیره، قرابت زیادی بین مدل به دست آمده و مدل انگلوساکسون وجود دارد. گزارش‌دهی و نظارت مبتنی بر اصل تمایز مسئولیت در جریان و هر بخشی موظف است که پاسخ‌گوی عملکرد خود باشد. هیئت‌مدیره بر خلاف مدل آلمانی یک طبقه بوده و همانند مدل انگلوساکسون تعداد اعضای هیئت‌مدیره معمولاً بین سه تا پنج نفر است و کلیه وظایف اجرایی و نظارتی را برعهده دارد و در پایان سال به مجمع عمومی گزارش می‌دهد. در مدل انگلوساکسون توصیه می‌شود مدیر عامل به عنوان رئیس هیئت‌مدیره هم عمل کند تا فرایند تصمیم‌گیری تسریع و پشتیبانی لازم برای پیشبرد امور هم در بهترین حالت باشد؛ اما در آستان قدس این رویه مرسوم نیست و در نظر خبرگان مورد مصاحبه نیز تفکیک وظایف مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره مورد تأکید قرار گرفت. توصیه می‌شود ممنوعیت قانونی برای این موضوع که هم اکنون وجود ندارد همانند مدل آلمانی ارائه شده توسط اشنورباين و اشتوکلی (۲۰۱۳) وضع شود.

رگه‌هایی از هر سه نظریه اصلی مطرح شده در این مقاله در داده‌های جمع‌آوری شده دیده می‌شود. بیشترین شباهت بین نتایج این تحقیق و نظریه عاملیت وجود دارد. بر این اساس، نظارت و بررسی عملکرد مدیر عامل و هیئت‌مدیره بر اساس اصل بی‌اعتمادی و با حداکثر شفافیت، مطلوب خواهد بود. داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد هیئت‌مدیره بیشتر وقت خود را به بررسی برنامه‌های در حال اجرا صرف می‌کند که به نوعی هدایت و کمک به مدیرعامل است. این رفتار بر اساس نظریه خادمیت قابل توجیه است و گرنه بر اساس نظریه عاملیت هیئت‌مدیره در اصل به نمایندگی از مالکان و سهامداران، بیشتر ناظر بر عملکرد سازمان و مدیر ارشد آن است تا حامی اجرای برنامه‌ها. تمرکز بر ذی‌نفعان طبیعتاً در یک سازمان عام‌المنفعه که هدف آن خدمت‌رسانی به جامعه است مورد توجه خاص قرار دارد؛ اما روال جاری در آستان قدس، ذی‌نفعان را در

سطح بسیار زیادی در مدیریت حرم مطهر دخیل دانسته و در مدیریت ارشد شرکت‌ها و مؤسسات اقتصادی وابسته حضور رسمی و قانونی ندارند. این موضوع که افرادی که دارای قدرت اقتصادی، سیاسی و یا اجتماعی هستند، به دلیل برخورداری از قدرت لابی‌گری خارجی، وارد هیئت‌مدیره شوند، مردود اعلام شد. همچنین با دادن اختیار کامل مدیریت داخل سازمان به مدیرعامل و تمرکز هیئت‌مدیره بر روی خارج از سازمان مخالفت شد.

با توجه به مباحث مطرح شده، به نظر می‌رسد سازمان‌های موقوفاتی دارای ظرفیت بسیار خوبی برای اثرگذاری اجتماعی و اقتصادی در سطح جامعه هستند. نداشتن دید کوتاه‌مدت، سیاست‌های بالادستی حامیانه و برخورداری از مدیران متعهد و مورد وثوق نقاط اصلی قوت این سازمان‌ها و در مقابل محافظه‌کاری و ریسک‌پذیری پایین، به‌روزرسانی کند منابع انسانی و برخوردار نبودن از فناوری‌های روز نقاط ضعف اصلی آن‌ها ارزیابی می‌شود. پیاده‌سازی مدل بهینه حکمرانی پیشنهاد شده در این پژوهش می‌تواند مدیران این سازمان‌ها را برای اتخاذ تصمیمات جسورانه‌تر و بهره‌گیری از فرصت‌های اقتصادی موجود در محیط کسب‌وکار ملی و بین‌المللی یاری کند تا شاهد نقش‌آفرینی مؤثر آن‌ها در جامعه باشیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ

منابع فارسی

- قرآن کریم.
- الوانی، مهدی. (۱۳۸۱). «نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟». فرایند مدیریت و توسعه. سال شانزدهم. شماره ۱. صص: ۶-۱۱.
- امامی، محمد؛ شاکری، حمید. (۱۳۹۵). «حکمرانی خوب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران». پژوهشنامه حقوق طبیعی. سال اول. شماره ۲. صص: ۲۵-۵۷.
- باستانی، سوسن و بهشتی زواره، مژگان. (۱۳۹۳). «نقش شبکه‌های اجتماعی در حاکمیت شرکتی». نشریه پژوهش‌های تجربی حسابداری. سال سوم. شماره ۱۱. صص: ۱۳-۳۷.
- تیریزی، منصوره. (۱۳۹۳). «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی». فصلنامه علوم اجتماعی. شماره ۶۴. صص: ۱۰۵-۱۴۱.
- تقی‌پوریان، یوسف و خلیل‌پور، مهدی. (۱۳۸۸). «حاکمیت شرکتی با رویکرد اسلامی: تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای با اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی». ماهنامه حسابدار. سال بیست و چهارم. شماره ۲۰۸ و ۲۰۹. صص: ۶۶-۷۳.
- حساس‌یگانه، یحیی. (۱۳۸۴). «مبانی نظری حاکمیت شرکتی». ماهنامه حسابدار. سال بیستم. شماره ۱۶۸. صص: ۱۰-۱۶.
- حساس‌یگانه، یحیی؛ تاجیک، کامران. (۱۳۸۸). «حاکمیت شرکتی، هیئت‌مدیره و تعامل با محیط». ماهنامه حسابدار. سال بیست و سوم. شماره ۲۰۴. صص: ۶۲-۶۸.
- حساس‌یگانه، یحیی؛ باغومیان، رافیک. (۱۳۸۵). «نقش هیئت‌مدیره در حاکمیت شرکتی». ماهنامه حسابدار. سال بیست و یکم. شماره ۱۷۳. صص: ۳۱-۸۱.
- حسینی، سید محمد رضا. (۱۳۹۷). «الزامات ناظر بر ارکان اداره و حسابرسی شرکت‌های سهامی در چهارچوب اصول حاکمیت شرکتی». پژوهش‌های حقوقی تطبیقی. سال بیست و دوم. شماره ۲. صص: ۵۷-۹۰.
- دباغ، سروش؛ نفری، ندا. (۱۳۸۸). «تبیین مفهوم خوبی در حکمرانی خوب». نشریه مدیریت دولتی. سال اول. شماره ۳. صص: ۳-۱۸.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ ناصری، امین. (۱۳۹۶). «جایگاه اصول حاکمیت شرکتی خوب در سیاست‌های اقتصادی ایران». فصلنامه مجلس و راهبرد. سال بیست و چهارم. شماره ۸۹. صص: ۲۲۳-۲۴۸.
- مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۸۵). اخلاق اسلامی در نهج البلاغه (خطبه متقین). قم: نسل جوان
- _____ . (۱۳۸۶). پیام امام/امیر المومنین (علیه السلام). تهران: دارالکتب الاسلامیه
- مهدوی‌پارسا، علی. (۱۳۹۷). «چارچوب و اصول حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی». معرفت اقتصاد اسلامی. سال نهم. شماره ۲. صص: ۶۳-۸۶.
- یوسفی شیخ ریاط، محمدرضا؛ بابایی، فهیمه. (۱۳۹۴). «طراحی مدل حکمرانی خوب براساس نامه مالک اشتر و مقایسه آن با اصول حکمرانی خوب بانک جهانی». فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی. سال پانزدهم. شماره ۵۷. صص: ۳۱-۶۲.

منابع لاتین

- Abdul Latif, S. , Nik Din, N. & Mustapha, Z. (2018). The Role of Good Waqf Governance in Achieving Sustainable Development. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*. 7)3). pp: 6-1, doi: 10.21834/e-bpj.v3i7.1292.
- Age, L. (2011). Grounded Theory Methodology: Positivism, Hermeneutics, and Pragmatism. *The Qualitative Report*. 6)16). pp: 1615-1599.
- Benoit, S. V. (2007). *Nonprofit Governance : Practical Tools for Building Boards* (Second Edition. ed.). Falmouth, Maine: Benoit Consulting Services.
- Berle, A. & Means, G. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publisher: London.
- Bonazzi, L. & Islam, S. M. N. (2007). Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*. 1)2). pp: 23-7.
- Bottenberg, K. , Tuschke, A. , and Flickinger, M. (2017). Corporate Governance Between Shareholder and Stakeholder Orientation: Lessons From Germany. *Journal of Management Inquiry*. 2)26). pp: 180–165.
- Bradshaw, P. , Hayday, B. , & Armstrong, R. (2007). Non-profit Governance Models: Problems and Prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 3)12). article 5.
- Cadbury, A. (1992). *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Company.
- Chait, R. , Ryan, W. , and Taylor, B. (2005). *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. Wiley: New York.
- Choudury, M. A. , & Hoque, M. Z. (2004). *An Advanced Exposition of Islamic Economics and Finance*. New York: Edward Mellen Press.
- Cicon, J. E. , Ferris, S. P. , Kammell, A. J. , & Noronha, G. (2012). European Corporate Governance: a Thematic Analysis of National Codes of Governance. *European Financial Management*. 4)18). pp: 648-620. doi:DOI 1111 .10/j. 036-1468X. .2010 00542. X
- Clarke, T. & Branson, D. (2012). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. SAGE Publications Ltd. London: SAGE Publications Ltd.
- Colvin, G. (2011). Behind The Murdoch Scandal? Scandalous Governance. *Fortune*. 3)164). pp: 65-63.
- Cornforth, C. & Brown, W. (2014). *Nonprofit Governance; Innovative Perspectives*

and Approaches. Routledge: NY.

- Creswell, J. D. & Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth Edn. California: SAGE Publications Ltd.
- Davidson, C. (2014). Board Governance, *Community Literacy of Ontario*. Retrieved 7 April 2019 from <http://www.communityliteracyofontario.ca/wp/wp-content/uploads/07/2014/Board-Governance-Manual-June2014-.pdf>.
- Daud, D. (2018). Insight into the reasons for the lack of waqf reporting. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*. 3(6). pp: 58-48.
- Donatiello, N. , Larcker, D. & Tayan, B. (2015). What Can For-Profit and Nonprofit Boards Learn from Each Other About Improving Governance?. *Stanford Closer Look Series*. April 2015, Retrieved 18 December 2016 from <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/cgri-closer-look-49-profit-nonprofit-learn.pdf?undefined> .
- Epstein, M. J. , & McFarlan, F. W. (2011). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical Differences. *Strategic Finance*, 9(92). pp: 35-28.
- Farrar, J. H. (2008). *Corporate governance: theories, principles and practice* (3 ed.). Melbourne: OXFORD University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement* 32(19). pp: 68-47.
- Hamid, A. , Haniff, M. , Othman, M. , & Salin, A. (2011). The Comparison of The Characteristics of The Anglosaxon Governance Model and The Islamic Governance of IFIS. *Malaysian Accounting Review*. 2) 10) pp: 12-1.
- Hasan, Z. (2009). Corporate Governance : Western and Islamic Perspectives. *International Review of Business Research Papers*. 1)5). pp: 293-277.
- Hyndman, N., & McDonnell, P. (2009). Governance and charities: An exploration of key themes and the development of a research agenda. *Financial Accountability & Management*. 1)25) pp: 31-5.
- Hillman, A. , Withers, M. & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. 6)35). pp: 1427-1404.
- Ihsan, H., & Ayedh, A. (2015). A proposed framework of Islamic governance for awqaf. *Journal of Islamic economics, banking and finance*. 3170)113). pp: 17-1.
- Iqbal, Z, & Mirakhor, A. (2004). Stakeholders Model of Governance in Islamic Economic System. *Islamic Economic Studies*. 2)11). pp: 64-43.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of

leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*. 4(15). pp: 491-467. Laallam, A., Kassim, S., Engku Ali, E.R.A. and Saiti, B. (2020). Intellectual capital in non-profit organisations: lessons learnt for waqf institutions. *ISRA International Journal of Islamic Finance*. 1(12). pp: 48-27.

- Lashgari, M. (2004). Corporate Governance: Theory and Practice. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2(1)5). pp: 51-46.
- Markarian, G., Parbonetti, A., & Previts, G. J. (2007). The Convergence of Disclosure and Governance Practices in the World's Largest Firms. *Corporate Governance: An International Review*. 2(15). pp: 310-294. doi:1111 .10/j. 00561 .2007 .8683-1467. X
- Millward, R. (2013). Shareholder Democracies? Corporate Governance in Britain and Ireland before 1850. *American Historical Review*. 254-253 .(1)118.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society : radical renewal beyond left, right, and center*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Morrison, L. (2016). Literature Review: Measuring and Assessing Organizztional Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Atandards and Measures for the Non-Profit Organization, in Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations. Published Online: 18 Apr. 256-233 ,2016. [http://doi.org/1108 .10/S66302016000005010-2051](http://doi.org/1108.10/S66302016000005010-2051)
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Ogilive, M. H. (2012). Regulating an Oft-Forgotten Contributor to the Economy: New Not-For-Profit Legislation in Canada. *Journal of Business Law*. pp:28-16. doi:2012/1/01
- Romano, M. (2013). Common Agency Theory, Corporate Governance, and Not-for-Profit Organizations, in Luca Gnan, Alessandro Hinna, Fabio Monteduro. *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 1) Emerald Group Publishing Limited*, pp: 113 – 91.
- Ryan, C. , & Irvine, H. (2012). Not-For-Profit Ratios for Financial Resilience and Internal Accountability: A Study of Australian International Aid Organisations. *Australian Accounting Review*. 2(22). pp: 194-177. doi:DOI 1111 .10/j. .2561-1835 00163 .2012. X
- Schnurbein, G. & Stöckli, S. (2013). The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in Luca Gnan, Alessandro Hinna, Fabio Monteduro. *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 1)*. Emerald Group Publishing Limited. pp: 202 – 179.

- Saunders, M. , Lewis, P. , Thornhil, A. (2009). *Research methods for business studies*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Tricker, B. (2009). *corporate governance, principles, policies, and practices*. New York: Oxford University Press.
- Viader, A. , Espina, M. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance*. 14(1) pp: 14-1, <https://doi.org/1108.10/CG0083-2012-11>
- Wolff, R. (2012). Yes, there is an alternative to capitalism: Mondragon shows the way, *The Guardian*, 24 Jun. 2012, Retrieved 12 Jan. 2018 from <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/jun/24/alternative-capitalism-mondragon>
- Wolff, R. (2020). There's a crisis in U.S. capitalism, Retrieved 18 June 2020 from https://www.rdwolff.com/theres_a_crisis_in_us_capitalism

