



Journal of Endowment  
& Charity Studies  
<https://ecs.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Endowment & Charity Studies**

E-ISSN: 2980-9444

Vol.2, No.1, Spring & Summer, 2024, pp73-100

Received: 23/10/2023 Accepted: 25/11/2023

## Research Paper

# Future Study of Charitable Institutions (Case Study: Charity Affairs in Kermanshah City)

**Seyed Farhad Hosseini** \* 

Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.

[f.hossaini@razi.ac.ir](mailto:f.hossaini@razi.ac.ir)

**Mohamad Rasol Almasifard**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.

[almasifard@gmail.com](mailto:almasifard@gmail.com)

**Masoumeh Ayeneh**

Ph.D. Student of Entrepreneurship, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran

[masomehayneh@gmail.com](mailto:masomehayneh@gmail.com)

## Introduction

Knowing and being aware of the future is a dream that has focused many people's efforts since long ago. In this regard, the use of the science of future study is a set of efforts that use the analysis of sources, patterns, and factors of change or stability, envisioning potential futures and planning for them (Eskandarinezhad et al., 2023; Szabo, 2014). The need for future study and knowledge of the future in all fields, including good affairs, is of great importance. Today, due to the decrease in donations and the number of volunteers, the future of charitable institutions at the local level is unfavorable (Zarei, Sharafi, & Maleki, 2020; Alcock, Butt, & Macmillan, 2013; Fuller, 2019; Du, 2022). Future scenario planning can help charity sector managers, institutions, and stakeholders to manage uncertainties. Currently, charitable institutions in Kermanshah city are facing all kinds of internal and external problems such as mismanagement, reduction of public donations, lack of specialization and concentration of activities, etc. Now, due to the existence of respectable and caring benefactors in the province and benefactors' assembly establishment, it is necessary to do this research, because such research can greatly help the future and future success of the charitable institutions of Kermanshah. According to the above statements, the main problem of the research is: Considering the current situation of charitable institutions, what futures can be imagined for them? What are the alternative policies aimed at achieving the desired future of charitable institutions in Kermanshah?

## Research Methodology

The current research is qualitative and aims to research the future of charitable institutions in Kermanshah; therefore, according to its purpose, it is considered developmental-applied research, and since the results of it can be used in drawing the desired future of charitable institutions in Kermanshah and providing solutions to improve their role

### \*Corresponding Author

Hosseini, S. F., Almasifard, M. R., and Ayeneh, M. (2024). Future Study of Charitable Institutions (Case Study: Charity Affairs in Kermanshah City). *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 73-100.



2980-9444 © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



[10.22108/ecs.2023.139530.1077](https://doi.org/10.22108/ecs.2023.139530.1077)

in Charity affairs and it enables Kermanshah charity institutions to plan and improve their activities, it is considered applied research. Also, the research uses the Delphi questionnaire and semi-in-depth interviews to obtain information, so the Delphi method using theme analysis was used to analyze the data obtained from the interviews (Abedi Ja'fari et al, 2011) and future research and scenario writing methods were used to draw the future. The statistical population of this research includes experts and specialists in the field of charity in Kermanshah city, including managers and experts of related organizations such as State Welfare Organization, Awqaf and Charity Affairs Organization of Iran, and managers and founders of charitable institutions in Kermanshah city. Interviews were conducted with 23 managers and experts in the charity field of Kermanshah. To ensure the validity and reliability of the study, the Lincoln and Guba (1985) evaluation method was used.

### Research Findings

Based on the theme analysis, the concepts identified from the interviews revealed that there are 4 possible futures for the charitable institutions of Kermanshah: developing organizational activities, maintaining and strengthening the current position, strengthening the organizational position, and reducing the activities of charitable institutions. According to the main drivers: dependence of charities on the government versus their independence and the specialized and chain activities of charities versus their insularity and the results of the interview, 11 scenarios were designed. According to the scores to the scores of research, the future development of organizational activities has the priority, then maintaining and strengthening the current position, strengthening the organizational position, and reducing the activity of institutions are the next priorities.

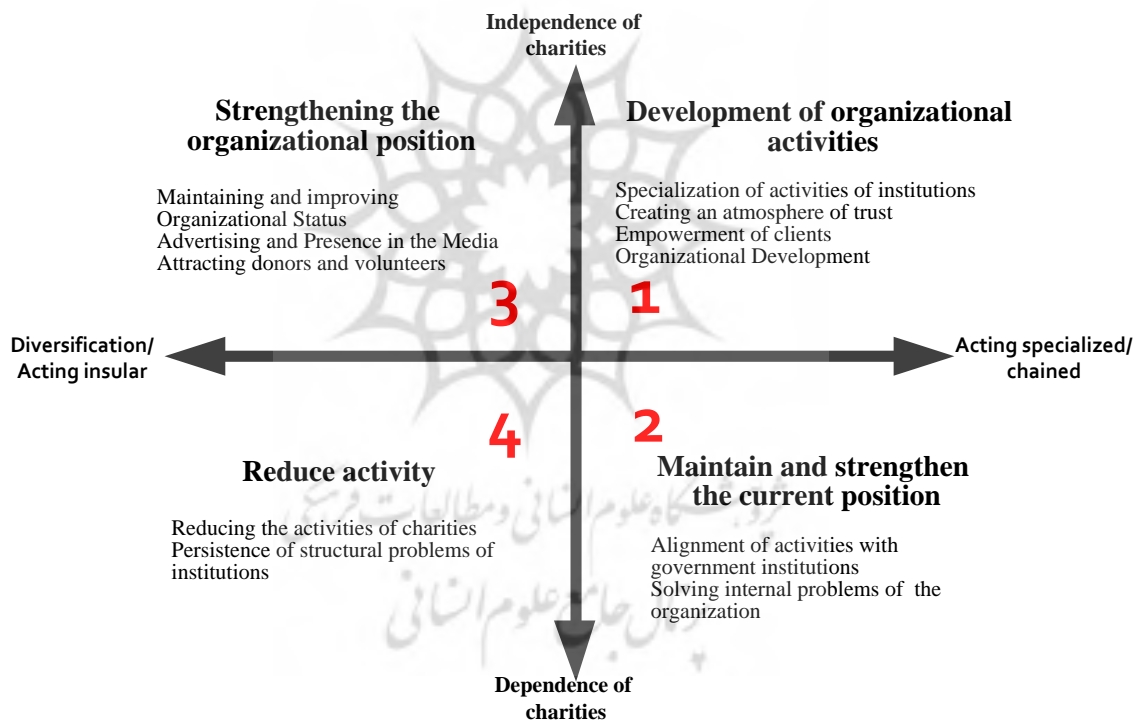


Figure 4- Future and scenarios prioritization matrix of Kermanshah charities

### Discussion and Conclusion

The scenario method is one of the key future study methods and is a way to improve decision-making against possible and probable futures. Charities address some of society's most important and neglected problems, but overall, the future of the charity sector is uncertain, by staying up-to-date on key future trends and adapting and responding to change, charities can ensure that they are well positioned to make a positive impact in the future. Considering the future trends and drivers of charity, it can be said that the future of charitable institutions in Kermanshah will be in a general direction and this future will be influenced by the organizational development of institutions and their professional management. According to the most important scenario based on the development of organizational activities, the following suggestions are presented to the managers of charitable institutions and institutions in charge of good affairs:

T The public participation attraction unit should be set up in mosques, Quranic field and doctors' building.

C Charitable institutions should operate in a chain and specialized way, not like islands far from each other.

- Financial support from the government in the form of cash aid, loans and facilities, tax deduction or remission, and completion of employee insurance.

T The use of expert managers and expert consultants in the field of administration of institutions should be put on the agenda.

- Education and Institutionalization of culture for clients should be considered for their self-sufficiency and independence.

### Keywords

Future study of charitable institutions, Future scenarios of charitable institutions, Future drivers of charitable institutions, Kermanshah City.








پژوهشنامه مطالعات  
وقف و امور خیریه

پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه

دوره ۲، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۳، ص: ۱۰۰-۷۳

## مقاله پژوهشی

### آینده پژوهی مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: امور خیریه در شهر کرمانشاه)

حسینی، سید فرهاد\* ، الماسی فرد، محمدرسول<sup>۲</sup>، آینه، معصومه<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

f.hossaini@razi.ac.ir

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

almasifard@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

masomehayneh@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴

## چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون مبحث امور خیر و کمک به هم‌نوع، تحلیل و شناخت آینده مؤسسات خیریه مهم است؛ بنابراین، هدف این پژوهش، شناسایی آینده‌های محتمل و ممکن برای مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه است. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کیفی بوده که از روش دلفی با استفاده از تحلیل تم برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه باز و مصاحبه استفاده می‌کند. همچنین، از علم آینده‌پژوهی، روش سناریونویسی و ابزار نرم‌افزار ویزارد و رویکرد عدم قطعیت شوارتز برای ترسیم آینده استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و متخصصان حوزه خیریه در شهر کرمانشاه شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های ذی‌ربط نظیر سازمان بهزیستی، اداره اوقاف و امور خیریه و مدیران و مؤسسان مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه است که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی، تعداد ۲۳ نفر انتخاب شدند. طبق نتایج پژوهش، دو پیشران اصلی: وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها و فعالیت تخصصی و زنجیره‌های خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن برای شناسایی سناریوها و ترسیم آینده، انتخاب و سپس اولویت سناریوها و آینده‌ها مشخص شدند؛ آینده محتمل توسعه فعالیت‌های سازمانی دارای بالاترین اولویت بود. سپس حفظ و تقویت موقعیت فعلی، تقویت جایگاه سازمانی و کاهش فعالیت مؤسسات در اولویت‌های بعدی هستند. به مدیران مؤسسات خیریه و مسئولین امور خیر توصیه می‌شود به توسعه سازمانی و تخصص‌گرایی فعالیت‌های مؤسسات بپردازند.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه، سناریونویسی مؤسسات خیریه، شهر کرمانشاه، پیشران‌های آتی مؤسسات خیریه

## \*نویسنده مسئول

حسینی، س. ف.، الماسی فرد، م. ر و آینه، م. (۱۴۰۳). آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: امور خیریه در شهر کرمانشاه)، پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه، ۲(۱)، ۱۰۰-۷۳.



2980-9444 © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)



[10.22108/ecs.2023.139530.1077](https://doi.org/10.22108/ecs.2023.139530.1077)

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

شناخت و آگاهی نسبت به آینده، رویایی است که از دیرباز تاکنون، تلاش افراد زیادی را به خود معطوف داشته است که با کوشش متفکران دوره جدید برای پیوند میان شناخت علمی با رویای شناخت آینده، حوزه دانشی جدیدی با عنوان «آینده‌پژوهی» شکل گرفت. امروزه نگاه به آینده روزبه‌روز در حال تکامل است و آینده‌پژوهی به‌عنوان یک علم با نظریه‌ها، مکاتب و پارادایم‌های جدید نوعی رویکرد تکاملی را به مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف آینده فراهم کرده است (سیاح و اسدی، ۱۳۹۴). آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن می‌پردازد (اسکندری‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲؛ Szabo, 2014). دانش آینده‌پژوهی به معنی نگاه آینده‌نگرانه و روبه‌جلو بوده که به دنبال کشف روندها و رویدادها و سناریوهای محتمل در آینده است. برنامه‌ریزی سناریو یکی از روش‌های آینده‌پژوهی است که محرک‌های کلیدی - سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و تکنولوژیکی - را برای ساختن سناریوهایی برای بررسی، تحلیل و توضیح آینده‌های احتمالی شناسایی می‌کند (Heijden et al, 2002). برنامه‌ریزی سناریو مستلزم پیش‌بینی متعادل، آگاهی از شرایط کنونی و کاوش در آینده‌های رادیکال است؛ چنین «آینده‌شناسی» به ما کمک می‌کند تا بفهمیم چگونه مسیرهای ممکن می‌توانند بر انتخاب‌های استراتژیک در بخش خیریه تأثیر بگذارند (کاظمی و حسینی، ۱۳۹۸؛ Kasper & Fulton, 2006).

نیاز به آینده‌پژوهی و شناخت آینده در همه حوزه‌ها از جمله امور خیر، از اهمیت بالایی برخوردار است. امروزه به دلیل کاهش کمک‌ها و تعداد داوطلبان، آینده مؤسسات خیریه در سطح محلی را نامطلوب ترسیم می‌کنند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۷؛ Alcock et al, 2013; Fuller, 2009; Du, 2022). برنامه‌ریزی سناریوهای آینده می‌تواند به مدیران بخش خیریه، نهادها و ذینفعان مرتبط برای مدیریت عدم قطعیت‌ها کمک کند؛ مرور ادبیات نظری نشان‌دهنده چهار روند کلیدی تغییرات جمعیت‌شناسی، فناوری، تأمین مالی از دولت و شرکت‌ها و حمایت داوطلبانه بر بخش خیریه کشورها به‌ویژه کشورهای توسعه‌یافته تأثیر می‌گذارند (Cordery et al, 2016). امروزه، ابزارهای سنتی بشردوستی مانند داوطلبی منظم، کمک‌های مالی و درخواست‌های خیابانی، کنار گذاشته می‌شوند؛ در حالی که شکل‌های جدید کمک نظیر کمک‌های الکترونیک، کمک غیرنقدی و ... در حال ظهورند (Raki et al, 2022). علاوه بر این، رسوایی‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی و سوءاستفاده برخی افراد و مؤسسات خیریه باعث کاهش اعتماد مردم به آنها شده است (موسی‌پور و حمیدی، ۱۳۹۹؛ Fuller, 2009) و دل‌مشغولی خیریه‌ها به آینده کوتاه‌مدت منجر به وابستگی آنها به سیاست‌های سیاسی دولت‌ها شده است (Alcock et al, 2013)؛ البته نگرانی‌هایی نیز وجود دارد که افزایش حرفه‌ای شدن بخش خیریه منجر به افزایش حقوق کارکنان آنها می‌شود و منافع عمومی در دسترس مردم را کاهش می‌دهد (Cordery et al, 2016).

با توجه به اهمیت امور خیر در قرآن و سایر ادیان، خیریه‌ها و کارکردهای متعدد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آنها در جامعه، اتخاذ تدابیری برای ارتقای کارآمدی‌های خیریه‌ها و رفع آسیب‌های ساختاری و مدیریتی آنها ضروری است (سیدی، ۱۴۰۲؛ Doces et al, 2022). برای دستیابی به اهداف مذکور و بهره‌گیری از ظرفیت‌های امور خیریه در ایران، آینده‌اندیشی در امور خیریه‌ها به‌عنوان یک اولویت و ضرورت مطرح می‌شود. استان کرمانشاه نهمین استان پرجمعیت کشور بوده که از گذشته موقوفات بسیاری داشته و از لحاظ آماری، بعد از مشهد، بیشترین میزان وقف در کشور را داراست (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲) از آنجا که توسعه اعتماد مردمی به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه این مؤسسات مطرح است، اعتمادسازی در جلب مشارکت مردم اهمیت زیادی دارد (Fuller, 2009)؛ در حال حاضر، مؤسسات خیریه در شهر کرمانشاه با انواع مشکلات درون و برون‌سازمانی نظیر سوءمدیریت، کاهش کمک‌های مردمی، تخصصی و متمرکز نبودن فعالیت‌ها و ... روبه‌رو

هستند؛ حال با توجه به وجود خیرین محترم و دلسوز در سطح استان و تشکیل مجمع خیرین لازم است در این حوزه تحقیقاتی انجام شود؛ زیرا چنین پژوهشی می‌تواند به آینده‌نگری و موفقیت آتی مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه کمک شایانی کند. با توجه به گفته‌های فوق، مسئله اصلی پژوهش عبارت است از: با توجه به وضعیت فعلی مؤسسات خیریه چه آینده‌هایی را می‌توان برای آنها متصور شد؟ سیاست‌های بدیل با هدف دستیابی به آینده مطلوب مؤسسات خیریه در شهر کرمانشاه چیست؟

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی، مطالعه آینده محتمل، ممکن و مرجح فرضی است؛ آینده‌پژوهی، اصول و روش‌های مطالعه، تصمیم‌گیری، ارائه طرح و اقدام در خصوص علوم و فناوری مرتبط با آینده است. آینده‌پژوهی، ابزاری برای معماری و مهندسی هوشمندانه آینده است؛ درباره آینده نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد؛ اما انسان می‌تواند در سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد (گوهری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۷). در واقع، آینده‌پژوهی روشی علمی برای درک و فهم آینده است (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۸) و دانش آینده‌پژوهی به معنی نگاه آینده‌نگرانه به دنبال کشف روندها، رویدادها و سناریوهای محتمل آینده است (سیاح و اسدی، ۱۳۹۴: Chermack, 2011). در همین راستا، سناریونگاری روشی مؤثر و کارآمد برای آینده‌نگاری است. طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های فراوانی درباره روش‌های سناریونویسی انجام شده و موفقیت‌های چشمگیری در چارچوب‌های روش‌شناختی آن به دست آمده‌اند. هدف اصلی توسعه سناریوها برانگیختن اندیشه درباره رخدادهای ممکن، پیش‌فرض‌های مرتبط با این رخدادها، فرصت‌ها و تهدیدهای ممکن و روش‌های اقدام است (Raki et al, 2022)

### ۲-۲- آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه

بر طبق پیشران‌های بخش خیریه در دنیا، سناریوهای آینده مؤسسات خیریه در کشورهای توسعه‌یافته عبارت‌اند از (Cordery et al, 2016; Kasper & Fulton, 2006):

- برگزیدگان با بودجه دولت: آبر خیریه‌ها یا خیریه‌های بزرگ با تبدیل شدن به ارائه‌دهنده انتخابی در یک گروه منتخب، به انگیزه‌های ریاضتی فزاینده دولت‌ها پاسخ داده‌اند و با «رفتارهای غارتگرانه» به رشد خود ادامه می‌دهند و خدمات خود را گسترش می‌دهند و از هر فرصتی برای دسترسی به بودجه دولتی، از جمله در بازار جهانی پس از بلایای طبیعی و کمک‌های بین‌المللی استفاده می‌کنند.

- همکاری شرکتی: این نوع مؤسسات بر تأمین مالی از طریق شرکت‌ها تمرکز می‌کنند. با توجه به اینکه شرکت‌ها بیشتر به دنبال نفوذ محلی برای افزایش سهم بازار خود هستند، می‌توانند مانند وزارتخانه‌های دولت به تأمین منابع مالی مؤسسات بپردازند و از طریق کار اجتماعی و محیطی، تغییرات اساسی در استراتژی خود ایجاد کنند؛ زیرا شرکت‌ها مایلند گزارش دهند که در به دست آوردن پول خود، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری دارند و فعالانه برای منافع عمومی تلاش می‌کنند. این کار باعث می‌شود مؤسسات خیریه استراتژی‌های خود را به سمت بازاریابی شرکتی برای کسب منابع مالی سوق دهند و از هدف دلسوزی دور شوند.

- توسعه از طریق حمایت خانواده‌ها: اصطلاح «خیریه من» برای توصیف این‌گونه خیریه‌ها به کار رفته و بیان کرده است این مؤسسات دلسوز بوده و تمرکز محلی داشته و مبتنی بر رحمت و شفقت مردم هستند. محرک‌های کلیدی برای خیریه،

افزایش توانمندی فردی و همچنین، پیری جمعیت است. در اینجا ضروری است «خیریه من» شهروندان توانمند و مسن‌تری را جذب کند تا به مؤسسه کمک مالی اهدا کنند؛ زیرا به‌شدت مشغول خدمت‌رسانی به جمعیتی با تنوع فزاینده و نیازهای فوری اجتماعی (نه لزوماً مرتبط با سن) شده است.

• توسعه جمعیت‌محور مبتنی بر فناوری‌های نوین: این مؤسسات به‌اصطلاح «مؤسسه خیریه ما» از فناوری نوین استفاده می‌کنند و کاربر جدی فناوری نوین برای ارائه خدمات بهتر (از طریق افراد یا ربات‌ها) هستند و از پلتفرم‌های آنلاین، استفاده و کمک‌های مالی، داوطلبانه و سایر پشتیبانی‌ها را هدایت می‌کنند.

## ۲-۳- پیشینه تحقیق

سیدی (۱۴۰۲) در مقاله خود به ارائه مدل جذب مشارکت‌های مردمی در فعالیت‌های قرآنی با استفاده از روش تحقیق کیفی نظریه داده‌بنیاد پرداخته است. مبنای مدل جذب مشارکت‌های مردمی برای فعالیت‌های قرآنی تسهیلگری نهادهای متولی از طریق راه‌اندازی ساختار جذب مشارکت مردمی در سازمان‌ها و همکاری با مجمع ملی خیرین قرآنی و واحد جذب مشارکت مؤسسات قرآنی است؛ جذب مشارکت مردم در امور خیریه که یکی از توصیه‌های قرآنی است نیز اهمیت دارد؛ بنابراین، بررسی این پژوهش ضروری بود.

اسکندری‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) تلاش کردند تا در حوزه معرفتی آینده‌پژوهی، با استفاده از روش‌شناسی کیفی و تکنیک دلفی، نگاه فعالان حوزه خیر به آینده را توصیف کند. براساس یافته‌های پژوهش، فعالان خیریه‌ها در شهر تهران، آینده ممکن این حوزه را توأم با افزایش عقلانیت سازمانی (شفافیت بیشتر و استفاده از تکنولوژی‌های جدید) و ماندگاری معضلات ساختاری (فشار نیروهای بیرونی) دانسته و آینده مطلوب خیریه‌ها و خیرخواهی در شهر تهران را در دو مقوله توسعه سازمانی (تغییر مثبت ارزش‌ها و تکنیک‌های حاکم بر کار سازمانی همراه با تقویت مهارت‌های فردی و بهبود عملکرد سازمانی) و رفع موانع ساختاری (حذف رویه‌های مخرب بیرونی) خلاصه کرده‌اند.

موسی‌پور و حمیدی (۱۳۹۹) از روش آینده‌پژوهی با عنوان سناریونویسی فعالیت‌های خیریه بهره گرفته است. با استفاده از ادبیات مربوطه، پنج سناریوی بی‌شگفتی، خوش‌بینانه، بدبینانه، فاجعه و معجزه را بیان کردند. آینده‌پژوهی می‌تواند به ما کمک کند تا مسیرهای ممکن بر انتخاب‌های استراتژیک مؤسسات خیریه را درک کنیم.

کاظمی و حسینی (۱۳۹۸) با روش تحلیلی توصیفی و استفاده از منابع کتابخانه‌ای به بررسی چگونگی اصلاح و بهبود وضعیت موجود بخش خیریه ایران پرداختند. نتایج تحلیل آموزه‌های قرآنی و حدیثی و فراتحلیل مطالعات پیمایشی موجود، حاکی از وجود راهبردهایی همچون: «گفتمان سازی انفاق قرآنی»، «توسعه بخش خیریه»، «بهبودبخشی به کیفیت تخصیص وجوه خیرخواهانه» و «بهبودبخشی به کیفیت جمع‌آوری وجوه خیرخواهانه» برای ارتقای خیریه در کشور است.

پژوهش زارعی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه الگوی تعاملی نقش بازاریابی رابطه‌ای مؤسسات خیریه بر واکنش‌های رفتاری خیرین پرداخت. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. نتایج نشان دادند بازاریابی رابطه‌ای در مؤسسات خیریه بر اعتماد و تعهد خیرین تأثیر مثبت و معناداری دارد و اعتماد خیرین به مؤسسات خیریه بر تعهد آنها دارای تأثیر مثبت و معناداری است؛ همچنین، باورهای مذهبی بر رابطه بین تعهد خیرین و اهدای کمک از سوی آنها نقش تعدیلگر دارد.



ملکزاده و علیزاده (۱۳۹۵) به توصیف پیشینه‌های امور خیریه در ایران و تحلیل روند آن به تصویری از آینده خیریه‌ها می‌پردازند. یافته‌های پژوهش نشان دادند هرگونه تصویرپردازی درباره آینده خیریه‌ها در ایران موکول به بررسی موقعیت گذشته آن و توجه به نیاز جامعه و اقتضائات زمانه است.

ساری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) یک بررسی فراتحلیل انجام دادند تا مشخص کنند چه مداخلاتی برای افزایش کمک‌های خیریه مؤثرند. ۲۱ مرور سیستماتیک یافت شد؛ یافته‌ها نشان می‌دهند خیریه‌ها می‌توانند کمک‌های مالی را با (۱) تأکید بر ذینفعان فردی، (۲) افزایش قابلیت مشاهده کمک‌ها، (۳) توصیف تأثیر کمک‌ها و (۴) تصویب یا ترویج کسر مالیات از خیریه افزایش دهند.

هنوز یک نظریه فراگیر برای کمک به ادغام ادبیات گسترده و میان‌رشته‌ای امور خیر وجود ندارد. برای پرداختن به این موضوع، چاپمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نظریه سه‌گانه خیریه: چگونه اهداکنندگان، ذینفعان و جمع‌آوری‌کنندگان کمک مالی بر اهدای خیریه تأثیر می‌گذارند؛ بررسی نظام‌مند ۱۳۳۷ مقاله تجربی منتشرشده بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۲۰ به اثبات هفت گزاره کلیدی این نظریه کمک کرد.

مطالعه آلاه<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) بر مدیریت شرکت‌های سهامی عام در مالزی تمرکز دارد و هدف آن بررسی عواملی است که بر نیت رفتاری مدیران در اهدای وقف به‌عنوان بخشی از خیریه شرکتی سازمان تأثیر می‌گذارد. ۷۰۱ پرسشنامه برای مدیران ایمیل شد. چهار متغیر اصلی یعنی نگرش اقتصادی، فشار سیاسی، کنترل رفتاری ادراک‌شده و تعهد اخلاقی شخصی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند سه متغیر اول، نگرش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک‌شده مدیریت، به‌طور معناداری بر قصد رفتاری مدیریت برای اهدای وقف تأثیر گذاشته‌اند. با وجود این، تعهد اخلاقی شخصی مدیریت تأثیر ندارد.

چاپمن و همکاران (۲۰۲۱) یک بررسی سیستماتیک از شواهد تولیدشده بین سال‌های ۱۹۸۸ و ۲۰۲۰ انجام دادند. یک فراتحلیل از ۶۹ اندازه اثر از ۴۲ مطالعه با نمونه‌گیری از ۸۱۶۰۴ نفر در ۳۱ کشور، ارتباط مثبت بین اعتماد و ارائه در مقیاس‌های مختلف را تأیید کرد (۰/۲۲=) فرارگرسیون نشان داد اعتماد سازمانی و اعتماد بخشی، قوی‌تر از اعتماد عمومی یا اعتماد نهادی بود. این رابطه همچنین، در کشورهای غیرغربی (در مقابل کشورهای غربی) و در نمونه‌های غیرنماینده (در مقابل نماینده ملی) قوی‌تر بود.

مطالعه با و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) یک طرح تحقیقاتی اکتشافی - تبیینی متوالی را با دو مطالعه اصلی انجام می‌دهد. با جمع‌آوری ۲۲۸۰۵ پروژه از پلتفرم Tencent GongYi چینی، اولین مطالعه از تطبیق امتیاز تمایل برای بررسی اینکه کدام نوع آغازگر (افراد یا مؤسسات خیریه) عملکرد سرمایه‌گذاری جمعی بهتری دارند، استفاده می‌کند. نتایج نشان می‌دهند نوع آغازگر یک پیش‌بینی‌کننده اساسی تأمین مالی جمعی پزشکی است و پروژه‌های راه‌اندازی‌شده توسط خیریه‌ها عملکرد بهتری نسبت به پروژه‌های افراد دارند. همچنین، شهرت خیریه‌ها و سرمایه اجتماعی نقش اساسی در حمایت از جمع‌آوری کمک مالی (عملکرد جمع‌آوری کمک مالی) و جلب توجه اهداکنندگان (عملکرد مشارکت) دارند.

<sup>1</sup> Saeri et al

<sup>2</sup> Chapman

<sup>3</sup> Allah

<sup>4</sup> Ba et al

تحقیقات اسندون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند ارزش‌های شخصی بر تصمیم برای کمک به خیریه تأثیر می‌گذارد. در این مقاله، روابط بین اولویت‌های ارزشی اهداکنندگان و حمایت آنها از ۹ نوع مختلف هدف خیریه بررسی شد. شواهد روشنی از انگیزه‌های ارزشی پالایش شده برای کمک‌های مالی به مؤسسات خیریه محیطی، رفاه حیوانات، مذهبی یا معنوی و کمک‌های بین‌المللی و همچنین، کمک به انواع دیگر خیریه (مانند هنر یا فرهنگ، آموزش، خدمات بهداشتی، اجتماعی یا خدمات رفاهی و باشگاه‌های ورزشی وجود دارد؛ درنهایت اینکه، مطالعه ارزش‌های اهداکننده می‌تواند درک دقیق‌تری از انگیزه انتخاب هدف خیریه، پتانسیل اطلاع‌رسانی و جمع‌آوری کمک‌های مالی ارائه دهد.

مقاله کوردری<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) از یک روش برنامه‌ریزی سناریو استفاده می‌کند تا به این سؤال پردازد که بخش خیریه در سال ۲۰۴۵ چگونه خواهد بود؟ با تکیه بر ادبیات، چهار سناریو مختلف توصیف شد که ترکیبی از محرک‌ها را برای آینده منعکس می‌کند؛ چهار روند کلیدی در جمعیت‌شناسی، فناوری و تأمین مالی و حمایت داوطلبانه را شناسایی کردند که بر بخش خیریه جهان توسعه‌یافته تأثیر می‌گذارند. طبق این روندها، چهار سناریو برای آینده مؤسسات خیریه مشخص شد: برگزیدگان با بودجه دولت، همکاری شرکتی، توسعه از طریق حمایت خانواده‌ها و توسعه جمعیت محور مبتنی بر فناوری‌های نوین.

در سال‌های اخیر، توجه مردم به اقدامات داوطلبانه، مشارکت مدنی و بشردوستانه افزایش یافته است. در این چارچوب، تعداد فزاینده سالمندان بدون فرزند به‌عنوان منبع ارزشمندی برای کمک‌های خیریه در نظر گرفته می‌شود. مقاله فرانک آدلوف<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) به بررسی شرایطی می‌پردازد که تحت آن افراد مسن بدون فرزند این رفتار را در آلمان و ایالات متحده آمریکا اتخاذ می‌کنند. چارچوب نهادی یا جمع‌آوری کمک‌های مالی سازمان‌یافته نقش بزرگی در تقویت کمک‌های خیریه در بین افراد بدون فرزند دارد. چارچوب سازمان‌های خیریه و جمع‌آوری کمک‌های مالی در کشور محل اقامت نقش مهمی در تعیین گسترش و دموکراتیزه کردن اعانه‌های خیریه دارد.

در جمع‌بندی پیشینه می‌توان گفت در پژوهش‌های داخلی به مطالبی نظیر جذب مشارکت مردمی در امور خیر، آینده‌پژوهی فعالان خیریه، سیاست‌های موجود در حوزه خیریه ایران و لزوم انجام بازاریابی در این حوزه اشاره شده است؛ اما به آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه و تدوین سناریوهای مختلف آینده پرداخته نشده است. همچنین، تحقیقات خارجی نیز بر عوامل مؤثر بر افزایش کمک‌های خیریه، روابط نهادی، رفتار مدیریت مؤسسات، ضرورت اعتماد عمومی و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید نظیر شبکه‌های اجتماعی تأکید شده و در پژوهش کوردری و همکاران (۲۰۱۶) نیز سناریوهایی برای مؤسسات خیریه در کشورهای توسعه‌یافته بیان شده است؛ همان‌طور که مشخص است در حوزه داخلی و خارجی به آینده‌پژوهی و سناریونویسی در حوزه مؤسسات خیریه در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه کشور عزیزمان ایران و در سطح محلی، شهر کرمانشاه پرداخته نشده است و این پژوهش می‌تواند در جهت غنای این حوزه مفید واقع شود و شکاف تحقیقات موجود را پر کند.

<sup>1</sup> Sneddon

<sup>2</sup> Cordery

<sup>3</sup> Adloff

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

#### ۳-۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر یک تحقیق کیفی است و به دنبال آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه است؛ بنابراین، برحسب هدف یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی محسوب می‌شود و با توجه به اینکه نتایج حاصل از آن در ترسیم آینده مطلوب مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه و ارائه راهکارهایی برای بهبود نقش آنها در امور خیریه، قابلیت به کار گرفتن دارد و مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه را قادر می‌سازد اقدام به برنامه‌ریزی و بهبود فعالیت‌ها کنند، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. پژوهش از پرسشنامه دلفی و مصاحبه‌های عمیق برای کسب اطلاعات استفاده می‌کند؛ بنابراین، از روش دلفی با استفاده از تحلیل تم برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. همچنین، از آینده‌پژوهی و سناریونویسی برای ترسیم آینده استفاده شد.

آینده‌پژوهی شامل مجموعه تلاش‌هایی است که با جستجوی منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد. آینده‌پژوهی بازتاب‌دهنده چگونگی زایش واقعیت «فردا» از دل تغییر (یا ثبات) «امروز» است. در واقع، آینده‌پژوهی با بهره‌گیری از طیف وسیعی از روش‌ها و به جای تصور «تنها یک آینده»، به گمانه‌زنی‌های نظام‌مند و خردورزانه، دربارهٔ نه تنها «یک آینده»، «چندین آینده متصور» مبادرت می‌شود (سیاح و اسدی، ۱۳۹۴؛ گس‌تج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو یعنی استفاده از توصیف روایی دارای انسجام درونی دربارهٔ حالات ممکن امور و تحولات آینده. سناریو عبارت است از زنجیره‌ی وقایعی که تصور می‌شود در آینده به وقوع می‌پیوندد (بزرگی، ۱۳۸۸؛ خزایی و همکاران، ۱۳۹۶). مؤسسه RAND ابتدا روش دلفی را برای تحلیل و آینده‌پژوهی در خدمت صنایع نظامی آمریکا به کار گرفت و سپس به تدریج فراگیرتر شد و پا به دنیای مدیریت و کسب‌وکار گذاشت (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳؛ عابدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ محمدپور، ۱۳۹۲).

در جدول شماره (۱) روش پژوهش به‌طور مختصر نمایش داده شده است:

جدول ۱- روش پژوهش

Table 1- Research method

حجم نمونه	روش نمونه‌گیری	روش گردآوری اطلاعات	استراتژی پژوهش	نوع پژوهش			مرحله فلسفه
				به لحاظ رویکرد	به لحاظ نتیجه	به لحاظ هدف (جهت‌گیری)	
۲۳ نفر	نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی	پرسشنامه باز، مصاحبه و مرور ادبیات	روش دلفی با استفاده از تحلیل تم	استقرایی (کیفی)	اکتشافی	توسعه‌ای و کاربردی	کیفی تفسیری
۲۳ نفر	نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی	مصاحبه و توزیع پرسشنامه دوقطبی و اهمیت	آینده‌پژوهی	استقرایی (کیفی)	اکتشافی	توسعه‌ای و کاربردی	کیفی تفسیری

<sup>۱</sup> Gutsche

### ۳-۲- جمع آوری داده‌ها

در این مرحله از پژوهش با استفاده از پرسشنامه باز دلفی و مصاحبه نیمه‌ساختارمند، داده‌ها استخراج می‌شود. گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل سه مرحله است:

- در مرحله نخست، برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز و وبسایت‌های معتبر استفاده شد.
  - در مرحله دوم، برای گردآوری داده‌های کیفی به توزیع پرسشنامه باز و مصاحبه با کارشناسان و متخصصان حوزه مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه پرداخته شد و توزیع پرسشنامه تا رسیدن به توافق ۷۰٪ ادامه یافت.
  - در مرحله سوم به ترسیم آینده و ارائه سناریوهای مرتبط با استفاده از رویکرد عدم قطعیت پرداخته شد.
- در شکل شماره (۱) مراحل انجام تحقیق آورده شده است:



شکل ۱- شیوه جمع آوری و تحلیل پاسخها (مراحل انجام تحقیق)

Figure 1- Method of collecting and analyzing answers (steps of conducting research)

### ۳-۳- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان و متخصصان حوزه خیریه در شهر کرمانشاه شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های مرتبط نظیر سازمان بهزیستی و اداره اوقاف و امور خیریه و مدیران و مؤسسان مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه است. همه روش‌های کیفی به‌طور عام از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۰۹). مصاحبه با مدیران و کارشناسان حوزه خیریه شهر کرمانشاه به تعداد ۲۳ نفر انجام شد. معیار انتخاب کارشناسان حوزه امور خیریه داشتن تجارب مرتبط و دست‌کم ۴ سال سابقه کار در حوزه امور خیریه یا مدیر و مؤسس بودن مؤسسه خیریه است. ۱۴ نفر از پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها و ۹ نفر را آقایان تشکیل دادند که ۱۴ نفر آنها مدیر و ۹ نفر کارشناس سازمان مرتبط یا مؤسسه خیریه بودند. از نظر مدرک تحصیلی، ۱۲ نفر مدرک کارشناسی، ۱۰ نفر کارشناسی ارشد و یک نفر دکتری داشت. همچنین، مصاحبه با ۱۲ نفر از مؤسسات خیریه، ۶ نفر از اداره اوقاف و ۵ نفر از سازمان بهزیستی صورت گرفت.

### ۳-۴- روایی و پایایی تحقیق کیفی (معیارها)

برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکولن و گوبا استفاده شد که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بدین منظور و بر پایه این روش، چهار معیار موثق‌بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری توسط دو نفر خبره برای ارزیابی در نظر گرفته شد (پاشایی‌زاده، ۱۳۸۷؛ لین استون و همکاران، ۲۰۰۲). افرادی برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند که سابقه اجرایی و علمی لازم در امور خیریه یا مدیریت مؤسسات خیریه را دارند؛ بنابراین، طبق این معیارها، پژوهش و نتایج آن از روایی و پایایی لازم برخوردارند.

### ۴- یافته‌های پژوهش

تعداد ۲۳ پرسشنامه باز بین مسئولین و کارشناسان سازمان‌های مرتبط با امور خیریه و مؤسسان یا مدیران مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه توزیع شدند؛ یافته‌های حاصل از کدگذاری متن مصاحبه‌ها در ادامه آورده شده‌اند:

#### ۴-۱- یافته‌های روش دلفی

۱) **راند اول:** در این راند، پرسشنامه باز در قالب انجام مصاحبه با خبرگان در اختیار آنها قرار گرفت. بعد از گردآوری پاسخ‌ها به کدگذاری آنها پرداخته شد و مفاهیم مهم از متن مصاحبه و پاسخ‌های آنها به روش تحلیل تم استخراج شد؛ سؤال مطرح‌شده پژوهش عبارت بود از: با توجه به روندها و پیش‌ران‌های فعلی، آینده می‌تواند چگونه باشد؟ آینده‌های ممکن و آینده‌های محتمل با توجه به تداوم شرایط موجود در حوزه مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه کدام‌اند؟

<sup>1</sup> Linstone et al

## جدول ۲- نتایج کدگذاری محوری آینده‌های ممکن و محتمل مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه

Table 2- The results of core coding of the possible and likely futures of Kermanshah charitable institutions

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
مضامین تخصصی شدن فعالیت‌های مؤسسات خیریه	حرفه‌ای عمل کردن مؤسسات خیریه	تصویب قانون مدون در سطح ملی، رفتار قانونمند و شفافیت مالی، همکاری متولیان امور خیریه‌ها، تعامل تنگاتنگ مؤسسات همسو و غیرهمسو با هم، آگاهی مؤسسات خیریه نسبت به وظایفشان، تجمیع خیریه‌ها، جلوگیری از موازی کاری، تمرکز بر یک فعالیت، هدفمند کردن فعالیت‌ها، عدم سوء استفاده از کمک‌های مردم و بهزیستی، نیت خیرخواهانه و رسیدگی به جامعه هدف، دوری از نگاه غیرتخصصی و هیجانی آنها در ریشه‌کن کردن فقر، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، تخصصی کردن فعالیت‌ها با توجه به نیاز استان، زنجیره‌ای و تخصصی کار کردن مؤسسات، بهبودبخشی به کیفیت تخصیص وجوه خیرخواهانه، بهبودبخشی به کیفیت جمع‌آوری وجوه خیرخواهانه
	نوآوری در خدمات و فعالیت‌ها	به‌روز شدن مؤسسات و فعالیت آنها، تغییر شرایط موجود، ایده‌های جدید، حرکت شتابان جامعه به سمت مدنیت، لزوم بازنگری در چشم‌انداز آینده مؤسسات خیریه، تغییر نیازهای جامعه، توجه بیشتر نهادهای دست‌اندرکار در امر تبلیغ، فرهنگ‌سازی و کارآفرینی، حرکت مؤسسات خیریه به سمت برنامه‌های فرهنگی، فانتزی و هنری، حرکت مؤسسات خیریه به سمت نیازهای زیستی اولیه و معیشتی، فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای به‌کارگیری روش‌های کاری جدید و فناوری نوین
۱- توسعه فعالیت‌های سازمانی	سرایت مسئولیت اجتماعی در جامعه	تغییر نگاه مردم به مؤسسات خیریه، جلب اعتماد به مؤسسه، جذب حمایت و تداوم حیات مؤسسات، ایجاد بسته‌های فرهنگی و معیشتی مردمی، اعتمادسازی، صداقت در عمل، خلق گفتمان اجتماعی بین افراد، سرایت مسئولیت اجتماعی، استفاده از رویکرد محله‌محوری
	ایجاد فضای اعتماد	اعتمادسازی خیریه‌ها، معرفی بیشتر و کسب اعتماد مردم، درایت و هدف خیرخواهانه مؤسسات، تلاشگر و متعهد بودن، اصل اعتمادسازی بین مردم، جلب اعتماد مردم، جذب کمک مردم به مؤسسات، جذب حمایت و همراهی خیرین، ارتباط مستقیم با جامعه هدف، اعتماد همه‌جانبه آنها به مراکز خیریه، اهمیت ارتباطات در حوزه خیریه، نوآوری در ارتباطات حوزه خیریه، شناسایی مخاطبان و ایجاد پیام
توانمندسازی مددجویان	توسعه روابط با افراد	سرعت بالای تغییر تکنولوژی، ایجاد هم‌مدلی و مشارکت، فراهم‌سازی بسترهای جدیدی برای مشارکت بیشتر افراد در فعالیت‌های خیرخواهانه، استفاده از تکنولوژی جدید و شبکه‌های اجتماعی، استفاده از قابلیت کمک‌های الکترونیک
	توسعه و تغییر نیازها و مسائل مددجویان	افزایش جمعیت و چالش‌های آن، بالا بودن تعداد اعضای جامعه و افراد خیریه مؤسسات، افزایش تعداد مددجویان و مراجعه به مؤسسات خیریه، مشکلات و نیازهای بیشتر مددجویان، وجود مسائل مختلف مددجویان، لزوم چاره‌اندیشی برای مسائل متنوع مددجویان، رفع تمامی نیازهای مددجویان، ایجاد اعتماد به نفس و مناعت آنان، ایجاد امید به آینده بهتر مددجویان تحت پوشش و عملکرد بهتر مؤسسات
توانمندسازی مددجویان	تغییر نیاز جامعه و بازنگری در فعالیت‌ها	فراهم‌سازی بستری برای توانمندسازی نه وابستگی افراد، انجام اقدامات خیرخواهانه مبتنی بر توانمندسازی افراد و اقدامات خیرخواهانه با رویکردهای پیشگیرانه، شناخت مناسب نسبت به جامعه و شرایط آن و نگرش‌ها و رفتارهای افراد، اقدام مطابق با نیاز جامعه، ارائه کمک‌های خیریه براساس نیازهای روز مددجویان، به‌ویژه در بحث درمان، تغییر از ارائه خدمات به‌صورت نقدی و غیرنقدی به فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی و اشتغال
	فرهنگ‌سازی کارآفرینی	همکاری و مشارکت مددجویان و افراد تحت تکفل مؤسسات، ورود به بحث اشتغال مددجویان، فراهم‌سازی زمینه اشتغال و کارآفرینی، تغییر دیدگاه و نگرش از مهرجو به فردی خلاق و کارآفرین، حرکت به سمت کارآفرینی و اشتغال، معرفی فرهنگ خیریه، معرفی فرهنگ کارآفرینی به‌جای نیازمندپروری، نهادینه‌شدن فرهنگ توجه به مسائل خیریه و کارآفرینی در جامعه، آموزش جامعه مخاطب و تحت پوشش، تبلیغات در راستای آگاه‌سازی افراد جامعه، پرورش و تعلیم و آموزش مهرجویان

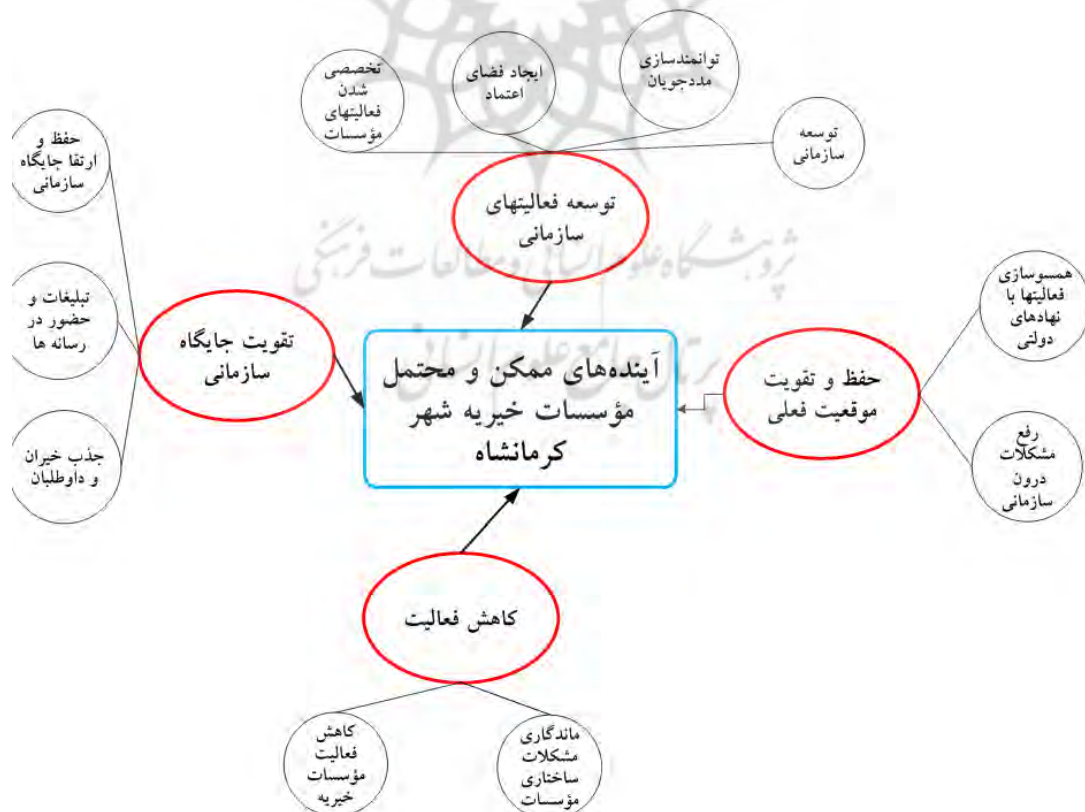
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
برنامه‌ریزی راهبردی		به‌کارگیری راهبردهای مناسب و اثرگذار، شناسایی مشکلات و برطرف کردن آنها، توسعه فعالیت مؤسسات خیریه، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، نیاز به برنامه هوشمندانه، منصفانه و محرومیت‌زدا، ماهیت داوطلبانه مؤسسات، پر کردن فاصله میان دولت و مردم با تشکلهای مردمی، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی
تعامل پویا و همکاری مؤسسات با یکدیگر		لزوم هماهنگی فی‌مابین خیریه‌ها، تخصصی‌شدن فعالیت آنها، پرداختن به مسائل گوناگون، ایجاد تعامل بین بخش‌های مختلف جامعه، ایجاد تعامل و هماهنگی میان مؤسسات، تعامل تنگاتنگ مؤسسات همسو و غیرهمسو با هم، آگاهی مؤسسات خیریه نسبت به وظایفشان، نیازمند باهم بودن، وجود حس رقابت در بین مؤسسات خیریه، تعامل دوطرفه و هدفمند بین مؤسسات، انتقال تجربیات
تأکید بر نیاز و شرایط فعلی جامعه	توسعه سازمانی	شناخت مناسب نسبت به جامعه و شرایط آن و نگرش‌ها و رفتارهای افراد، اقدام مطابق با نیاز جامعه، تغییر از ارائه خدمات به صورت نقدی و غیرنقدی به فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی و اشتغال، ورود به بحث اشتغال مددجویان، فراهم‌سازی زمینه اشتغال و کارآفرینی، ایجاد اشتغال از طریق احداث کارگاه‌های مختلف مثل خیاطی، دست‌بافی کارگاه‌های سنتی و صنعتی، تغییر دیدگاه و نگرش از مهرجو به فردی خلاق و کارآفرین
فراهم‌سازی زیرساخت‌ها		فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای به‌کارگیری روش‌های کاری جدید و فناوری نوین، توانمندی مؤسسات خیریه به لحاظ مالی، رفع کمبود منابع مالی، شرایط اقتصادی و حمایت خیرین، نیاز به حمایت دولت از نظر مالی، جذب منابع مادی و معنوی، خوداتکائی مؤسسات خیریه، لزوم تأمین بودجه کافی، رفع محدودیت منابع مالی و شیوه تخصیص منابع مالی
جذب مدیران و متخصصان		جذب نیروهای متخصص و حرفه‌ای، تأمین زیرساخت‌های حمایتی، جذب نخبگان، ارتقای توانمندی‌های مدیران و مؤسسات با برگزاری دوره‌های آموزشی، برگزاری همایش‌ها برای شناسایی، آموزش، توانمندسازی و جذب نیروی متخصص و کارآمد و باتجربه، انسجام اعضا از لحاظ تحصیلی، فرهنگی، عقایدی و مالی
بهبود عملکرد		سازمان‌دهی خیریه‌ها، شفاف‌سازی و گزارش عملکرد، اقدام به برنامه‌ریزی و طراحی الگوی بهبود، تلاش و پشتکار مراکز، وابستگی آینده به بازتاب عملکرد امروز خیریه، فعالیت‌های منظم و به‌روز
حفظ و ارتقا جایگاه سازمانی	شفافیت فعالیت‌های مؤسسات و قانونی شدن آنها	ایجاد بانک اطلاعاتی از خدمات ارائه‌شده به مددجویان، شفاف‌سازی در امور مالی و ارائه خدمات، جلوگیری از سوءاستفاده برخی مددجویان، لزوم نظارت کافی بر فعالیت مؤسسات، لزوم شفافیت بین خیریه‌ها و دسترسی خیریه‌ها به اطلاعات دست اول حمایتی، افزایش نظارت بر نحوه فعالیت مؤسسات، سازمان‌دهی خیریه‌ها، شفاف‌سازی عملکرد، تصویب قانون مدون در سطح ملی، رفتار قانونمند و شفافیت مالی، همکاری متولیان امور خیریه‌ها
۲- تقویت جایگاه سازمانی	هویت بخشی به امور خیر	ایجاد هویت و فرهنگ خیریه در جامعه، معرفی سنت حسنه خیریه، شناخت بیشتر مردم عادی نسبت به این مراکز، لزوم تلاش بیشتر برای معرفی خود و شفاف‌سازی فعالیت‌ها، فعالیت مثمرتر برای جمع‌آوری کمک‌های خیرخواهانه برای طیف مختلف نیازمندان، پاسخگویی به نیاز محرومین، بیان عملکرد گذشته استان و مؤسسات در وقف و امور خیریه، تغییر نگاه مردم و جوانان نسبت به کار خیر، برگزاری جشنواره و مسابقات مرتبط
	تبلیغات و حضور در رسانه‌ها	تبلیغات و حضور مستمر در رسانه، فراهم‌سازی زمینه رشد با تبلیغات صداوسیما، لزوم داشتن برنامه مدون در رسانه‌های ملی از جمله صداوسیما به منظور معرفی فرهنگ خیریه و کارآفرینی، تقویت همکاری رسانه‌ها و سایر ارگان‌ها درباره تبلیغات امور خیر و معرفی مؤسسات خیریه استان
	فضای مجازی	افزایش تبلیغات در فضای مجازی، گستردگی انتشار گزارش عملکرد و مساعدت‌ها، حضور مستمر در جامعه، تبلیغ و ترویج امور نیکوکاری از طرق مختلف، جذب جوانان و نوجوانان در دنیای مجازی، انعکاس رسانه‌ای صداوسیما و فضای مجازی
	جذب خیران و داوطلبان	الگوبرداری نوجوانان از بزرگسالان، جذب مشارکت جوانان و نوجوانان در میان مؤسسات خیریه و در دنیای مجازی، توجه ویژه به جذب جوانان در کارهای خیر

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
	جذب خیران	افزایش اعتماد مردم به خیریه‌ها، افزایش اعتقادات مردم، برنامه‌ریزی برای جذب حداکثری اعضا و خیرین، حمایت از افراد داوطلب و خیران، به صحنه آمدن داوطلبان، توانمندسازی داوطلبان با انعطاف‌پذیری و انتخاب‌های بیشتر، به‌کارگیری گسترده ارتباطات دیجیتال
	جذب حمایت شرکت‌های بزرگ استان	همکاری با شرکت‌های بزرگ استان، گرفتن معافیت مالیاتی برای آنها از طریق مذاکره با دولت، لزوم همکاری و همیاری میان بخش‌های خصوصی و دولتی و سازمان‌های غیردولتی
	نظارت بر فعالیت مؤسسات خیریه	لزوم ایجاد بانک اطلاعاتی از خدمات مؤسسات، شفاف‌سازی در امور مالی و ارائه خدمات، جلوگیری از سوءاستفاده برخی افراد، نظارت کافی بر فعالیت مؤسسات، لزوم شفافیت بین خیریه‌ها، نظارت به نحوه فعالیت مؤسسات، سازمان‌دهی خیریه‌ها، شفاف‌سازی و ارائه عملکرد، ورود سازمان‌های متولی و نظارتی، همکاری مردم در نظارت بر فعالیت مؤسسات
	همسوسازی فعالیت‌ها با نهادهای دولتی	تلاش مدیران استانی برای انسجام سمن‌ها و حمایت از آنان، نهادینه شدن خیریه و امور آن در باور مسئولین، لزوم وجود کمک نهاد دولتی به مؤسسات، وجود بودجه‌های کلان دولتی برای مؤسسات کلان، همسوسازی فعالیت خیریه‌ها در کنار وزارتخانه و دانشگاه، ارتباط ارگانیک و نظام‌مند میان وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی و سازمان‌های مردم‌نهاد، ایجاد تعامل سازنده میان بهزیستی و مؤسسات، تسهیل ارتباط میان مؤسسات توسط بهزیستی، بیمه کردن افراد تحت پوشش و مستخدمین مؤسسات خیریه توسط بهزیستی، تسهیل ثبت و مجوز مؤسسات خیریه، تخصیص امکانات فرهنگی به مؤسسات خیریه و تغییر رویکرد گداپروری، تعامل همه‌جانبه با ادارات و خیرین جامعه
۳- حفظ و تقویت موقعیت فعلی	حمایت از داوطلبان و خیران	همکاری با مؤسسات خیریه در زمان اجرای طرح‌های اجتماعی، هماهنگی با سازمان بهزیستی، داشتن انتظار برای پیشنهادات و بستن قرارداد کاری، فراهم‌سازی زمینه رشد با تبلیغات صداوسیما، حمایت از افراد داوطلب و خیران، به صحنه آمدن داوطلبان، توانمندسازی داوطلبان با انعطاف‌پذیری و انتخاب‌های بیشتر
	مشکل فضا و نیرو	کندی پیشرفت امور و لزوم سرعت بخشی به امورات، مشکل یافتن مکان و نیروی متخصص در خیریه‌ها
	لزوم رفع مشکلات درون‌سازمانی	کمبود بودجه و اعتبار، مشکلات مالی، تشکیل خیریه‌ها با وجود اعضای قوی و دارای تمکین مالی، نیاز به حمایت‌های مالی به‌ویژه در خیریه‌ها با هدف کمک به بیماران، کمبود اعتبار و مشکلات مالی، کمبود منابع و بودجه، عدم مشارکت ارگان‌های مرتبط و ذینفع، نداشتن متولی واحد، حمایت ضعیف سازمان بهزیستی، پشتیبانی ضعیف نهادهای ذی‌ربط مؤسسات خیریه، هماهنگی کم میان مؤسسات با نهادهای متولی
	لزوم وجود مدیریت متخصص	مسائل مربوط به مشکلات درون‌سازمانی، شناسایی آسیب‌ها و رفع آنها، درآمد پایین کارکنان، موازی کاری، مشکلات مدیریتی، ناهماهنگی مؤسسات خیریه و نهادهای دولتی، رقابت‌های ناسالم، لزوم پیگیری و تعیین چند موضوع خاص، بازنگری جدی در انتخاب اعضا و اهداف خیریه، لزوم تقویت مددکار و پرسنل با آموزش، لزوم افزایش انگیزه و حقوق پرسنل، لزوم آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای در پیشرفت کار
۴- کاهش فعالیت مؤسسات خیریه	کاهش فعالیت مؤسسات	احتمال تعطیلی مؤسسات، عدم دستیابی به اهداف تعیین شده در اساسنامه، کاهش انگیزه مؤسسات و عامه مردم برای ادامه فعالیت، مواجهه نفس عمل خدایسندانه با چالش‌های بزرگ، نبود آینده مناسب در انتظار این مؤسسات، سکون و راکدبودن برخی مؤسسات، وجود حس رقابت در بین مؤسسات خیریه، نبود تعامل دوطرفه و هدفمند بین مؤسسات، نبود انتقال تجربیات
	عدم حمایت دولت و خیران	عدم مشارکت و همکاری ارگان‌های ذی‌ربط، به بن‌بست و انزوا کشیده شدن، لزوم حمایت ادارات و نهادهای دارای منابع مالی و حمایت استانداری‌ها و فرمانداری‌ها، عدم حمایت از طرف ارگان‌های دولتی، کاهش اعتماد مردم به سازمان‌های دولتی، کاهش اعتماد خیرین به مؤسسات خیریه



مضامین پایه سازمان دهنده	مضامین اولیه	مضامین
	اضافه شدن تعداد خیریه‌ها و کاهش کیفیت اکثریت آنها، بی‌انگیزگی مدیران مؤسسات به دلیل عدم حمایت جامعه و خیرین، اداره مؤسسات خیریه در سطح استان به صورت شخصی، اداره خیریه‌ها با افراد ذی نفوذ، اداره تعداد کمی از خیریه‌ها با گروه‌های جهادی و مردمی، موازی کاری، مشکلات مدیریتی، ناهماهنگی مؤسسات خیریه و نهادهای دولتی، رقابت‌های ناسالم، سنجش وضعیت مؤسسات خیریه با شاخص‌های معین	مدیریت ضعیف مؤسسات
ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات	مسائل مربوط به مشکلات درون‌سازمانی، درآمد پایین کارکنان، لزوم جذب نیروهای متخصص و حرفه‌ای، نبود زیرساخت‌های حمایتی، لزوم جذب نخبگان، لزوم توانمندسازی کارکنان، لزوم جذب نیروی متخصص و کارآمد و باتجربه	کمبود نیروی انسانی متخصص
	مسائل و مشکلات درون‌سازمانی و بوروکراسی اداری، موازی کاری، عدم همسویی جریانات خیریه، زیر نظر سازمان بهزیستی بودن دفاتر و اماکن خیریه، موازی کاری نهادهای امداد رسان مثل کمیته امداد و مؤسسات خیریه، ساختار نامناسب مؤسسات	ساختار نامشخص
	جزیره‌ای عمل کردن مؤسسات، عدم هماهنگی و انسجام فکری در پیشبرد اهداف اولیه خیریه‌ها، لزوم همکاری و همراهی بیشتر بین اعضا، لزوم تجمیع خیریه‌ها، جلوگیری از موازی کاری، لزوم تمرکز بر یک فعالیت، هدفمند کردن فعالیت‌ها، نیت خیرخواهانه و رسیدگی به جامعه هدف، عدم تناسب اعضا، نداشتن اهداف خاص، پراکندگی موضوعات مختلف اساسنامه.	پراکندگی فعالیت‌ها

با توجه به مضامین شناسایی شده، شبکه مضامین آینده‌های ممکن و آینده‌های محتمل مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه در قالب شکل شماره (۲) ترسیم شده است:



شکل ۲- شبکه مضامین آینده‌های ممکن و محتمل مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه

Figure 2 - The network of themes of possible and likely futures of charitable institutions in Kermanshah

طبق مفاهیم شناسایی شده در جدول فوق و شبکه مضامین آینده‌های ممکن و آینده‌های محتمل مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه در شکل (۲) مشخص شد ۴ آینده محتمل برای آنها بیان شده است:

• توسعه فعالیت‌های سازمانی در قالب تخصصی شدن فعالیت‌های مؤسسات خیریه، ایجاد فضای اعتماد، توانمندسازی مددجویان و توسعه سازمانی؛

• حفظ و تقویت موقعیت فعلی از طریق همسوسازی فعالیت‌ها با نهادهای دولتی و رفع مشکلات درون‌سازمانی؛

• تقویت جایگاه سازمانی به صورت حفظ و ارتقای جایگاه سازمانی، تبلیغات و حضور در رسانه‌ها و جذب خیران و داوطلبان؛

• کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه به شکل کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه و ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات.

(۲) راند دوم روش دلفی: در این قسمت با توجه به تم‌های استخراج شده به جمع‌بندی صحبت‌های راند قبلی پرداخته شد و با دسته‌بندی و مرور ادبیات نظری در این حوزه، مجدداً این تم‌ها در قالب پرسشنامه تنظیم شدند و در قالب راند دوم در اختیار خبرگان قرار گرفتند؛ در این راند پس از گردآوری پاسخ‌ها به انجام اصلاحات مدنظر در تم‌ها و دسته‌بندی مجدد آنها پرداخته شد.

(۳) راند سوم روش دلفی: در این راند به توزیع مجدد پرسشنامه حاوی تم‌های شناسایی شده قبلی پرداخته شد و در نهایت، پس از توزیع سه راند، درباره تم‌های شناسایی شده در حوزه روندهای پیش‌رو، پیشران‌های مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه و آینده‌های محتمل برای آنها توافق بالای ۷۰٪ حاصل شد؛ معیار توافق، تأیید شدن تم شناسایی شده توسط ۷۰٪ اعضای گروه خبرگان است.

#### جدول ۳- نتایج نهایی مورد توافق در راند سوم

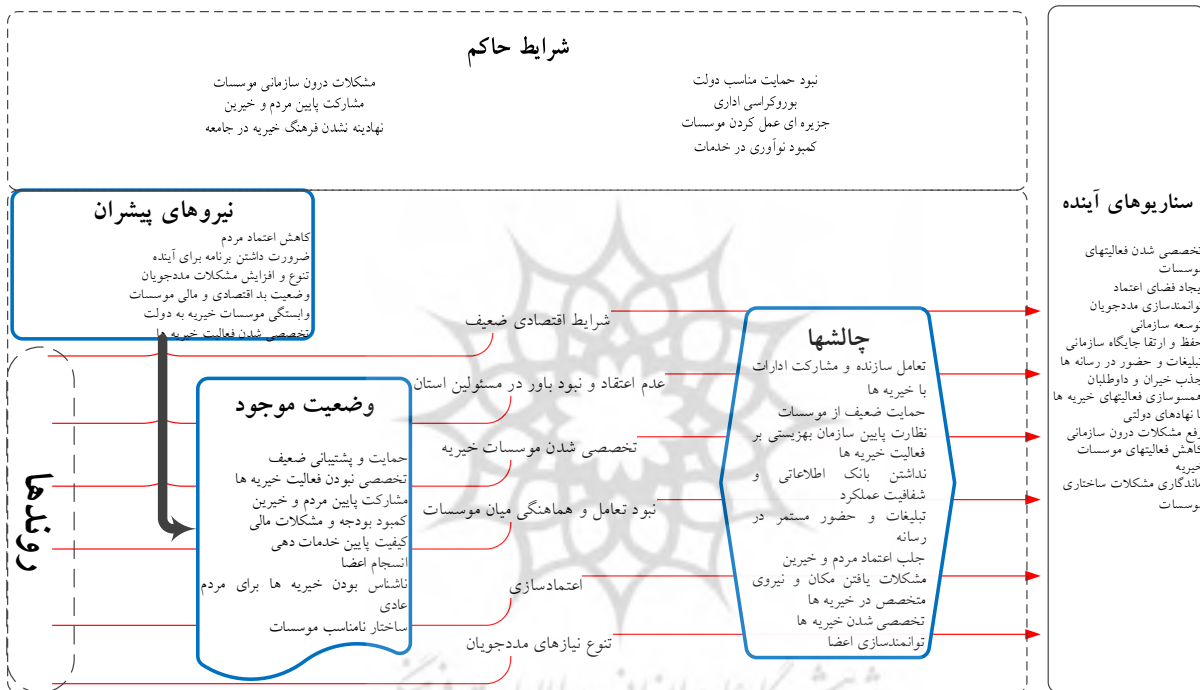
Table 3 - The final results agreed upon in the third round

پیشران‌های نهایی	روندهای آتی شناسایی شده	سناریوهای طراحی شده
افزایش اعتماد مردم در مقابل کاهش اعتماد	شرایط اقتصادی ضعیف	جذب خیران و داوطلبان
برنامه‌ریزی راهبردی در مقابل نداشتن برنامه برای آینده	کاهش اعتماد در میان جامعه	همسوسازی فعالیت‌های خیریه‌ها با نهادهای دولتی
وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها	عدم اعتقاد و نبود باور در مسئولین استان	رفع مشکلات درون‌سازمانی
وضعیت بد اقتصادی و مالی مؤسسات در مقابل بهبود شرایط اقتصادی	تنوع نیازهای مددجویان	کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه
تنوع و افزایش مشکلات مددجویان در مقابل کاهش مشکلات آنها	تخصصی شدن مؤسسات	ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات
فعالیت تخصصی و زنجیره‌ای خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن آنها	نبود تعامل و هماهنگی میان مؤسسات	تبلیغات و حضور در رسانه‌ها

#### ۴-۲- یافته‌های آینده‌پژوهی

در این قسمت با توجه به تجزیه و تحلیل روند و وضعیت موجود و شرایط حاکم بر مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه و پیشران‌های کلیدی شناسایی شده مرحله قبل به تنظیم آینده محتمل مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه پرداخته شد. همچنین، با

استفاده از روش سناریوپردازی، سناریوهای مرتبط در هر آینده نوشته شد. سپس برای دریافت نظر خبرگان درباره اولویت سناریوهای آتی و پیشران‌های آتی مجدداً آنها در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد. در این قسمت با به دست آوردن امتیازات کمی خبرگان (نمره اهمیت، رتبه و عدم قطعیت) با استفاده نرم‌افزار ویزارد و رویکرد عدم قطعیت شوارتز و اکسل به اولویت‌گذاری سناریوها و پیشران‌ها پرداخته شد؛ یعنی دو پیشران کلیدی مشخص شدند و طبق آنها آینده‌های محتمل و ممکن، نوشته و سناریوهای مربوطه، اولویت‌گذاری شدند. سپس به اولویت‌گذاری آینده‌ها پرداخته شد که نتایج در ادامه آورده شده‌اند؛ نمای کلی مدل پژوهش در حوزه آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه همراه با تشریح شکل شماره (۳) مبنی بر تأثیرگذاری روندها، وضعیت فعلی و پیشران‌ها و سناریوهای آینده در ذیل آورده شده است:



شکل ۳- نمای کلی مدل پژوهش در حوزه آینده‌پژوهی مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه

Figure 3 - Overview of the research model in the field of future study of charitable institutions in Kermanshah

پیشران‌های شناسایی شده از نظر میزان اهمیت و احتمال وقوع (عدم قطعیت) براساس نظر خبرگان، امتیازدهی و سپس پیشران‌های اول و دوم به‌عنوان محور ترسیم آینده و تنظیم سناریوها انتخاب شدند که پیشران‌های وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها و فعالیت تخصصی و زنجیره‌ای خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن آنها انتخاب شدند:

جدول ۴- میزان اهمیت، عدم قطعیت (احتمال وقوع) و امتیاز پیشران‌ها از نظر خبرگان

Table 4- The level of importance, uncertainty (probability of occurrence) and score of drivers according to experts

امتیاز پیشران‌ها	شاخص عدم قطعیت	میزان اهمیت (مجموع اعداد باید ۱۰۰ بشود)	پیشران شناسایی شده
۳۰.۹۴	۱.۸۷۵	۱۶.۵	افزایش اعتماد مردم در مقابل کاهش اعتماد
۲۵.۲	۱.۶۲۵	۱۵.۵	برنامه‌ریزی راهبردی در مقابل نداشتن برنامه برای آینده

۴۷.۵	۲.۵	۱۹	وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها
۲۷	۱.۵	۱۸	وضعیت بد اقتصادی و مالی مؤسسات در مقابل بهبود شرایط اقتصادی
۳۰	۲	۱۵	تنوع و افزایش مشکلات مددجویان در مقابل کاهش مشکلات آنها
۳۳.۲	۲.۲	۱۶	فعالیت تخصصی و زنجیره‌ای خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن آنها
		۱۰۰	مجموع

طبق پیش‌بینی‌های اصلی، یعنی وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها، فعالیت تخصصی و زنجیره‌ای خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن آنها و نتایج مصاحبه صورت‌گرفته با خبرگان، ۱۱ سناریو طراحی شد. سناریوهای طراحی شده نیز از نظر میزان اهمیت و احتمال وقوع (عدم قطعیت) براساس نظر خبرگان، امتیازدهی و سپس سناریوها به ترتیب اولویت مشخص شدند:

جدول ۵- میزان اهمیت، عدم قطعیت (احتمال وقوع) و امتیاز سناریوها از نظر خبرگان

Table 5- Importance, uncertainty (possibility of occurrence) and score of scenarios according to experts

رتبه‌بندی	امتیاز سناریوها	شاخص عدم قطعیت	میزان اهمیت	سناریوهای طراحی شده
۱	۶۱۶	۴۴	۱۴	تخصصی شدن فعالیت‌های مؤسسات
۲	۵۱۶	۴۳	۱۲	ایجاد فضای اعتماد
۳	۴۸۴	۴۴	۱۱	توانمندسازی مددجویان
۴	۴۱۰	۴۱	۱۰	توسعه سازمانی
۸	۱۸۴	۲۳	۸	حفظ و ارتقای جایگاه سازمانی
۷	۱۹۲	۲۴	۸	تبلیغات و حضور در رسانه‌ها
۹	۱۵۴	۲۲	۷	جذب خیران و داوطلبان
۵	۳۱۰	۳۱	۱۰	همسوسازی فعالیت‌های خیریه‌ها با نهادهای دولتی
۶	۳۲۴	۳۶	۹	رفع مشکلات درون‌سازمانی
۱۰	۱۲۰	۲۰	۶	کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه
۱۱	۹۰	۱۸	۵	ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات
			۱۰۰	مجموع

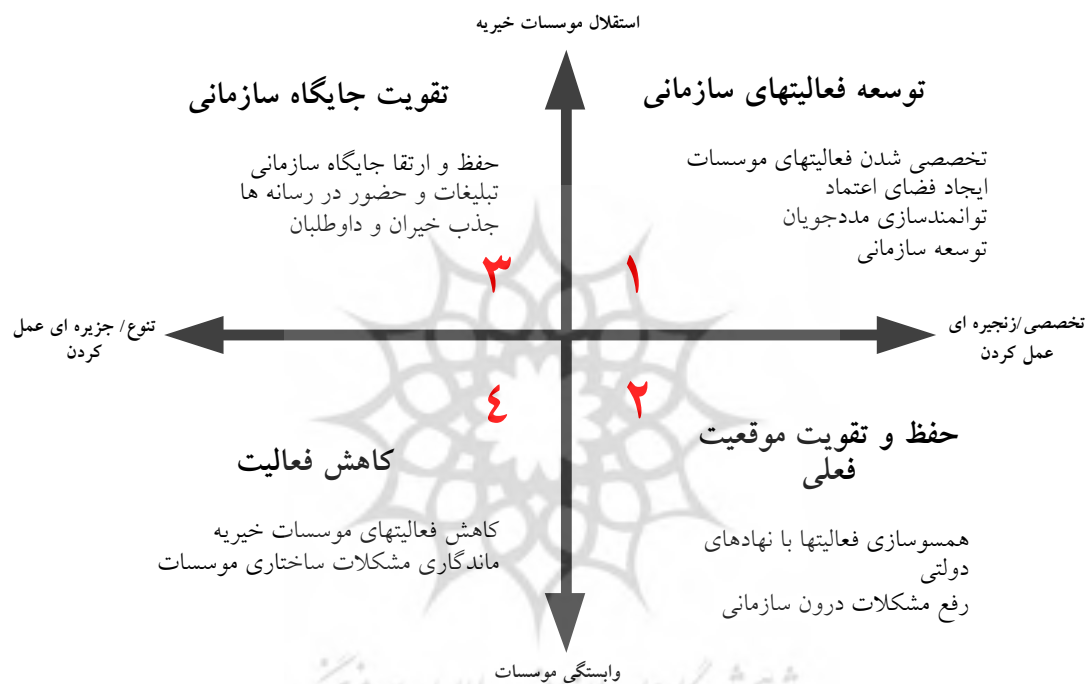
بعد از مشخص شدن اولویت سناریوها با توجه به امتیازات آنها (جدول ۵) و اینکه هر سناریو معرف کدام آینده احتمالی و ممکن است به اولویت‌بندی آینده‌ها پرداخته شد و امتیاز سناریوها در هر آینده محتمل با یکدیگر جمع گردید؛ طبق امتیازات جدول شماره (۶) مشخص شد که آینده توسعه فعالیت‌های سازمانی دارای اولویت اول است، سپس حفظ و تقویت موقعیت فعلی، تقویت جایگاه سازمانی و کاهش فعالیت مؤسسات در اولویت‌های بعدی هستند؛ ماتریس آینده و اولویت آنها در شکل شماره (۴) نمایش داده شده است:

جدول ۶- اولویت‌گذاری آینده‌های ترسیم‌شده از نظر خبرگان

Table 6- Prioritization of drawn futures according to experts

رتبه	مجموع	سناریو منتخب ۴	سناریو منتخب ۳	سناریو منتخب ۲	سناریو منتخب ۱	آینده
۱	۲۰۲۶	توسعه سازمانی	توانمندسازی مددجویان	ایجاد فضای اعتماد	تخصصی شدن فعالیت‌های مؤسسات	توسعه فعالیت‌های سازمانی
		۴۱۰	۴۸۴	۵۱۶	۶۱۶	

۳	۵۳۰	---	جذب خیران و داوطلبان	تبلیغات و حضور در رسانه‌ها	حفظ و ارتقای جایگاه سازمانی	تقویت جایگاه سازمانی
			۱۵۴	۱۹۲	۱۸۴	
۲	۶۳۴	---	---	رفع مشکلات درون‌سازمانی	همسوسازی فعالیت‌ها با نهادهای دولتی	حفظ و تقویت موقعیت فعلی
				۳۲۴	۳۱۰	
۴	۲۱۰	---	---	ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات	کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه	کاهش فعالیت
				۹۰	۱۲۰	



شکل ۴- ماتریس اولویت‌گذاری آینده و سناریوهای مؤسسات خیریه کرمانشاه

Figure 4- Future and scenarios prioritization matrix of Kermanshah charities

### ۴-۳- تشریح و بحث سناریوهای مؤسسات خیریه در شهر کرمانشاه

- نشانگرها و توصیف سناریوهای آتی مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه به ترتیب اولویت سناریوها آورده شده‌اند:
- سناریو اول - توسعه فعالیت‌های سازمانی:** مؤسسات خیریه در آینده با کارهای زیر به تقویت خود می‌پردازند:
- مؤسسات خیریه از نظر حرفه‌ای عمل کردن و نوآوری در خدمات و فعالیت‌ها، تخصصی و حرفه‌ای خواهند شد.
  - با توجه به اهمیت اعتماد در جذب کمک‌های مردمی و خیران، مؤسسات به ایجاد فضای اعتماد می‌پردازند. برای این کار به توسعه ارتباطات و استفاده از تکنولوژی‌های نوین و سرایت حس مسئولیت اجتماعی در جامعه خواهند پرداخت.
  - با توجه به گسترش نیازهای مددجویان و تنوع آنها، تغییر نیاز جامعه به سوی خودکفایی و توانمندسازی مددجویان خواهند بود؛ بنابراین، فرهنگ‌سازی امور خیر و خیریه اولویت می‌یابد.

• مؤسسات با برنامه‌ریزی بلندمدت، تعامل پویا با دیگر مؤسسات و استفاده از تجربیات آنها به توسعه سازمانی خود می‌پردازند و در همین راستا فعالیت‌های خود را طبق نیاز جامعه تنظیم می‌کنند و به تأمین زیرساخت‌ها و به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای مشغول می‌شوند.

نشانگرهای توصیفی این سناریو با نتایج تحقیقات قبلی همخوانی دارد؛ برای نمونه، به ایجاد فضای اعتماد در تحقیقات قبلی نظیر فازیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، فولر (۲۰۰۹) و چاپمن و همکاران (۲۰۲۱) نیز توجه شده است. همچنین، بحث توانمندسازی مددجویان و فرهنگ‌سازی خیریه در جامعه در تحقیق کاظمی و حسینی (۱۳۹۸) و اسندون و همکاران (۲۰۲۰) آورده شده است و درنهایت به بحث توسعه سازمانی در پژوهش اسکندری‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) نیز اشاره شده است؛ اما به‌طور کلی سناریو توسعه فعالیت‌ها با ابعاد تخصصی شدن و توانمندسازی مددجویان در پژوهش‌های گذشته بررسی نشده است.

**سناریو دوم - حفظ و تقویت موقعیت فعلی:** مؤسسات خیریه در آینده با کارهای زیر به تقویت موقعیت فعلی خود می‌پردازند:

• مؤسسات خیریه در راستای حمایت بیشتر دولت و نهادهای دولتی به سوی دولتی‌شدن و وابستگی بیشتر سوق پیدا می‌کنند؛ این مؤسسات به همسوسازی فعالیت‌های خود با نهادهای دولتی، تحت نظارت بودن نهادها و گرفتن مجوز از آنها و کسب حمایت دولت می‌پردازند.

• مؤسسات خیریه برای حفظ خود به رفع مشکلات درون‌سازمانی، رفع مشکل کمبود فضا و نیروی کار، رفع مشکلات مالی و ضعف مدیریتی می‌پردازند.

نشانگرهای توصیفی این سناریو با نتایج تحقیقات قبلی همخوانی دارد؛ برای نمونه، همسوسازی فعالیت‌ها با تحقیق پایانی فر و همکاران (۱۴۰۰) و اسکندری‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) سازگار است. لزوم حمایت دولت در تحقیق کوردری و همکاران (۲۰۱۶) و ساری و همکاران (۲۰۲۳) آورده شده است؛ اما به بحث رفع مشکلات درون‌سازمانی در تحقیقات گذشته توجه نشده است و جدید هستند.

**سناریو سوم - تقویت جایگاه سازمانی:** مؤسسات خیریه در آینده با کارهای زیر به تقویت جایگاه خود در جامعه می‌پردازند:

• با بهبود عملکرد و شفافیت هرچه بیشتر فعالیت‌های خود، جایگاه سازمانی حفظ و ارتقا می‌یابد.

• با تبلیغات و حضور هرچه بیشتر در رسانه‌ها به هویت‌بخشی، معرفی خیران، بازاریابی و برندسازی برای امور خیریه و مؤسسه و استفاده از ظرفیت و قابلیت‌های فضای مجازی می‌پردازند.

• مؤسسات به جذب خیران، جوانان و کمک‌های شرکت‌های بزرگ استان پرداخته و به سوی شرکتی‌شدن حرکت می‌کنند.

نشانگرهای توصیفی این سناریو با نتایج برخی تحقیقات قبلی همخوانی دارد؛ برای نمونه، بهبود عملکرد و شفافیت فعالیت‌ها با تحقیق اسکندری‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) و راکی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. بازاریابی و برندسازی و

<sup>۱</sup> Fazio

رفتار مدیران در این زمینه در پژوهش‌های زارعی و همکاران (۱۳۹۷)، ها<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و آلاه (۲۰۲۲) ذکر شده است؛ همچنین، تحقیقات سیدی (۱۴۰۲)، با و همکاران (۲۰۲۲) و آدلوف (۲۰۰۹) بر لزوم جذب جوانان و خیران تأکید داشتند؛ اما به بحث تبلیغات و حضور در رسانه و فضای مجازی و حمایت شرکت‌های بزرگ در تحقیقات گذشته توجه نشده است و در این پژوهش استخراج شدند.

**سناریو چهارم - کاهش فعالیت:** مؤسسات خیریه ضعیف در آینده به سوی رکود و حتی تعطیلی خواهند رفت:

- به دلیل غیرفعال بودن بخش زیادی از مؤسسات خیریه ثبت‌شده در استان، کاهش حمایت دولت و خیران به دلیل وجود فشار و تنگناهای اقتصادی، مؤسسات خیریه کرمانشاه به سوی رکود و کاهش فعالیت خواهند رفت.
- مشکلات ساختاری مؤسسات نظیر مدیریت ضعیف، کمبود نیروی متخصص، ساختار نامشخص فعالیت‌ها و پراکندگی فعالیت‌های مؤسسات ماندگار و پایدار خواهد بود.

نشانگرهای توصیفی این سناریو با نتایج برخی تحقیقات قبلی همخوانی دارد؛ برای نمونه، کاهش فعالیت مؤسسات خیریه در تحقیق موسی‌پور و حمیدی (۱۳۹۹) اشاره شده است. همچنین، به ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات در پژوهش اسکندری‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) توجه شده است؛ ساختار نامشخص فعالیت مؤسسات و مدیریت ضعیف در پژوهش پایانی‌فر و همکاران (۱۴۰۰) و دو (۲۰۲۲) بیان شده است؛ اما به بحث کاهش حمایت دولت و خیران، کمبود نیروی متخصص و پراکندگی فعالیت‌ها یا عدم تمرکز مؤسسات در تحقیقات گذشته توجه نشده است و در این پژوهش بیان شدند.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

روش سناریونویسی، یکی از کلیدی‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی است و شیوه‌ای برای بهبود تصمیم‌گیری در برابر آینده‌های ممکن و محتمل است. تمرکز اصلی این روش، بر چگونگی گسترش محیط فعالیت بیرونی سازمان (کلان محیط) با توجه به محیط درونی آن در آینده است. مؤسسات خیریه به برخی از مهم‌ترین و نادیده گرفته‌شده‌ترین مشکلات جامعه می‌پردازند؛ اما به طور کلی، آینده بخش خیریه نامشخص است؛ ولی با به‌روز ماندن درباره روندهای کلیدی آینده و سازگاری و پاسخگویی به تغییرات، مؤسسات خیریه می‌توانند اطمینان حاصل کنند موقعیت خوبی برای ایجاد تأثیر مثبت در سال‌های آینده خواهند داشت. با توجه به روندهای آتی و پیش‌ران‌های خیریه، آینده مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه در یک مسیر کلی قرار خواهد گرفت و این آینده تحت تأثیر توسعه سازمانی مؤسسات و مدیریت حرفه‌ای آنها خواهد بود. طبق مفاهیم شناسایی‌شده و شبکه مضامین آینده‌های این مؤسسات و با توجه به دو محور وابستگی مؤسسات خیریه به دولت در مقابل استقلال آنها و فعالیت تخصصی و زنجیره‌ای خیریه‌ها در مقابل جزیره‌ای عمل کردن آنها، اولویت سناریوهای مؤسسات خیریه شهر کرمانشاه به شرح زیر است:

- تخصصی شدن فعالیت‌های مؤسسات؛
- ایجاد فضای اعتماد؛
- توانمندسازی مددجویان؛
- توسعه سازمانی؛

<sup>۱</sup> Ha

- همسوسازی فعالیت‌های خیریه‌ها با نهادهای دولتی؛
- رفع مشکلات درون‌سازمانی؛
- تبلیغات و حضور در رسانه‌ها؛
- حفظ و ارتقای جایگاه سازمانی؛
- جذب خیران و داوطلبان؛
- کاهش فعالیت‌های مؤسسات خیریه؛
- ماندگاری مشکلات ساختاری مؤسسات.

بعد از مشخص شدن اولویت سناریوها، به اولویت‌بندی آینده‌های مؤسسات خیریه در شهر کرمانشاه پرداخته شد. طبق نتایج پژوهش مشخص شد آینده محتمل توسعه فعالیت‌های سازمانی دارای اولویت اول است. سپس حفظ و تقویت موقعیت فعلی، تقویت جایگاه سازمانی و کاهش فعالیت مؤسسات در اولویت‌های بعدی هستند. طبق مهم‌ترین سناریو مبنی بر توسعه فعالیت‌های سازمانی، پیشنهادها زیر به مدیران مؤسسات خیریه و نهادهای متولی امور خیر ارائه می‌شود:

- واحد جذب مشارکت مردمی در پایگاه مساجد، حوزه قرآنی و ساختمان پزشکان راه‌اندازی شود.
- مؤسسات خیریه باید به شکل زنجیروار و تخصصی عمل کنند نه مثل جزایر دور از همدیگر.
- بازگشت مؤسسات خیریه از طریق استفاده از نفوذ قدرت افراد مشهور، باعث کنترل بیشتر بر امور و تامین منابع مالی و ... خواهد شد؛ البته نظارت مستقیم و جدی سازمان بهزیستی و سایر نهادهای مرتبط برای جلوگیری از انحراف از اهداف اصلی را می‌طلبد.
- سازمان بهزیستی بر فعالیت مؤسسات و اعطای مجوزهای فعالیت مؤسسات خیریه فعال و نوین نظارت بیشتر داشته باشد.
- حمایت مالی دولت در قالب کمک نقدی، وام و تسهیلات، کسر مالیات یا بخشودگی آن و تکمیل بیمه کارکنان صورت گیرد.
- استفاده از مدیران متخصص و مشاوران خبره در حوزه اداره مؤسسات در دستور کار قرار گیرد.
- مؤسسات خیریه با شفاف‌سازی عملکرد و گزارش آن به خیران و جامعه، فضای مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند.
- مؤسسات خیریه به بازاریابی، تبلیغات و برندسازی خود بپردازند.
- برای خودکفایی و استقلال مددجویان به آموزش و فرهنگ‌سازی آنها بپردازند.
- با استفاده از فناوری اطلاعات، به‌ویژه حضور در فضای مجازی، به ایجاد فضای اعتماد و اعتباربخشی به مؤسسات و جذب کمک‌های آنلاین از سراسر کشور و حتی دنیا بپردازند.

## منابع فارسی

- احمدی، و. منصور، ا. رضایی، ن. (۱۴۰۲). حکمرانی وقف و تولید فضاهای شهری در کرمانشاه، پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه، ۱ (۲)، ۲۴۱-۲۶۴.
- اسکندری‌نژاد، ع. بهار، م. ولی محمدی، م و مؤذن‌زاده، ف. (۱۴۰۲). آینده‌پژوهی خیریه‌ها و خیرخواهی در شهر تهران، پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه، ۱ (۲)، ۱-۲۲.
- بزرگی، م. ر. (۱۳۸۸). روش‌های پژوهش در آینده‌پژوهی، کتاب ماه علوم اجتماعی، ۱۴.



- پاشایی زاده، ح. (۱۳۸۷). نگاهی اجمالی به روش دلفی، پیک نور - علوم انسانی، ۶ (۲)، ۶۳-۷۹.
- پایانی فر، ن. صداقت‌زادگان، ش. موسوی، م و رفیعی، ح. (۱۴۰۰). طراحی مدل برای تعامل مناسب نهادهای خیریه و کمیته امداد امام خمینی (ره) در ایران، رفاه/اجتماعی، ۲۱ (۸۲)، ۲۷۵-۳۰۹.
- خزایی، س. ناظمی، ا. حیدری، ا. علیزاده، ع و کاشانی، ح. (۱۳۹۶). آینده‌پژوهی: مروری بر روش‌های منتخب، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- دانایی فرد، ح. الوانی، س. م و آذر، ع. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی و کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: اشراقی، صفار.
- زارعی، ع. شرفی، و و ملکی، ف. (۱۳۹۷). بررسی اثر بازاریابی رابطه‌ای مؤسسات خیریه بر واکنش‌های رفتاری خیرین (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی شهرستان ایلام)، راهبردهای بازرگانی، ۲۵ (۱۲)، ۱-۱۶.
- سیاح مفضلی، ا و اسدی، ع. (۱۳۹۴). بررسی ساختارهای فکری و مفاهیم کلیدی در آینده‌پژوهی و ارائه چارچوب اجرای مطالعات آینده‌پژوهی، آینده‌پژوهی، مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ۲۶ (۱۰۲)، ۱۵-۲۶.
- سیدی، س. ج. (۱۴۰۲). ارائه مدل جذب مشارکت‌های مردمی در فعالیتهای قرآنی، پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه، ۱ (۱)، ۸۱-۱۰۶.
- عابدی جعفری، ح. تسلیمی، م. س. فقیهی، ا و شیخ‌زاده، م. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵ (۲)، ۱۹۸-۱۵۱.
- کاظمی نجف‌آبادی، م و حسینی، س. ر. (۱۳۹۸). راهبردها و راهکارهای ارتقای بخش خیریه، معرفت/اقتصاد اسلامی، ۱۱ (۱)، ۹۱-۱۰۹.
- گوهری فر، م. آذر، ع و مشبکی، ا. (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰ (۳۸)، ۳۶-۶۵.
- محمدپور، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی)، جلد اول، چاپ دوم، تهران: جامعه‌شناسان.
- ملک‌زاده، ا و علیزاده بیرجندی، ز. (۱۳۹۵). بنیان‌های نظری و راهکارهای عملی در آینده‌پژوهی مسئله‌محور درباره خیریه‌ها، اولسین همایش ملی خیر ماندگار.
- موسی‌پور، ن و حمیدی نصرآباد، ا. (۱۳۹۹). سناریویی بر انجام فعالیتهای خیرخواهانه، سومین همایش ملی خیر ماندگار.

## References

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. ( ) Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5 (2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163. [In Persian]
- Adloff, F. (2009), what encourages charitable giving and philanthropy? *Ageing & Society*, 29 (8), 1185-1205.
- Ahmadi, V., Mansouri, O., & Rezaei, N. (2023). Endowment governance and production of urban spaces in Kermanshah. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 1 (2), 241-264. doi: 10.22108/ecs.2023.138148.1058 [In Persian]
- Alcock, P., Butt, C., & Macmillan, R. (2013), Unity in Diversity: What is the future for the third sector? *Third Sector Futures Dialogue 2012-2013*, Third Sector Research Centre.
- Allah Pitchay, A. (2022), Factors influence intention of management of Shariah-compliant companies to participate in Islamic voluntary charity, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol 15 No 5, pp 967-985.

Ba, Z., Zhao, Y (Chris), Song, S., & Zhu, Q. (2022), Does the involvement of charities matter? Exploring the impact of charities' reputation and social capital on medical crowdfunding performance, *Information Processing & Management, Volume 59*, Issue 3.

Bozorgi, M. R. (2009), "Research methods in future research", *mahketab of Social Sciences*, No. 14. [In Persian]

Chapman, C. M., Hornsey, M. J., & Gillespie, N. (2021). To What Extent Is Trust a Prerequisite for Charitable Giving? A Systematic Review and Meta-Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 50* (6), 1274-1303

Chapman, Cassandra M., Louis, Winnifred R., Masser, Barbara M., & Thomas, Emma F. (2022) Charitable Triad Theory: How donors, beneficiaries, and fundraisers influence charitable giving, *Psychology & Marketing (P&M)*, Volume 39, Issue 9

Chermack, j. Tomas. (2011). *Scenario planning in Organizations*, Berrett-Koehler publication, San Francisco.

Cordery, Carolyn J., Smith, Karen A., & Berger, H. (2016). *Future Scenarios for the charity sector in 2045*, Victoria University of Wellington, New Zealand

Danaei Fard, H., Alwani, S. M., & Azar, A. (2003). *Quantitative and qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Safar. [In Persian]

Doces, John A., Goldberg, J., & Wolaver, A. (2022) Religion and Charitable Donations: Experimental Evidence from Africa, *Journal for the Scientific Study of Religion (JSSR)*, Volume 61, Issue 1

Du, W. (2022) Analysis on the Situation of Charities in China, *Proceedings of the 7th International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE 2021)*, Published by Atlantis Press International B.V.

Eskandarinezhad, A., Bahar, M., Valimohammadi, M., & Moazenzade, Z. (2023). Futures studies of charities and philanthropy in Tehran. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 1 (2), 1-22. [In Persian]

Fazio, A., Reggiani, T., & Scervini, F. (2023), Social media charity campaigns and pro-social behaviour. Evidence from the Ice Bucket Challenge, *Journal of Economic Psychology, Volume 96*,

Fuller, A. A. (2019). 'Trust but verify' Innovative technologies at the service of rationality: A study on Cryptocurrency, Blockchain and its relationship with Trust and Accountability in UK charities, Department of Social Science, University College London

Gohari far, M., Azar, A., & Moshabbaki, A. (2015). Futures study., presenting future image of organization using scenario planning: A study on Statistical Center of Iran. *Iranian journal of management sciences*, 10 (38), 36-65. [In Persian]

Gutsche Jr., & Robert, E. (2019). The State and Future of Television News Studies: Theoretical Perspectives, *Methodological Problems, and Practice, Journalism Practice, volume 13*, number 9, pages 1034-1041

Ha, Quang, A., Pham, Ph., & Le, L. (2022). What facilitate people to do charity? The impact of brand anthropomorphism, brand familiarity and brand trust on charity support intention, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol.19 (4), pp.835-859

Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G., & Wright, G. (2002). *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. Wiley

Kasper, G., & Fulton, K. (2006). *The Future of Corporate Philanthropy: A framework 17 for understanding your options*. Monitor Institute

Kazemi, M., & Hosseini, S. R. (2019) Strategies and Tactics for Charity Promotion, *marefat-e eghtesad-e islami*, 11 (21), 91-109. [In Persian]

Khazaei, S., Nazimi, A., Heydari, A., Alizadeh, A., & Kashani, H. (2016). *Future study: a review of selected methods*, National Research Institute for Science Policy (NRISP) [In Persian]

Linstone, H. A., Turoff, M., & Helmer, O. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications...* <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>

- Malek zadeh, E., & Alizadeh Birjandi, Z. (2016). Theoretical foundations and practical solutions in problem oriented future study on charities, *The first national conference of lasting goodness papers*, Tehran. [In Persian]
- Mohammadpour, A. (2013), *Qualitative research method against method (logic and design in qualitative methodology)*, first volume, second edition, Tehran: Sociologists. [In Persian]
- MusaPour, N., & Hamidi Nasrabad, A. (2020). A scenario on carrying out charitable activities, *the third national conference of lasting good*, Tehran. [In Persian]
- Pashazadeh, H. (2008). An overview of the Delphi method, *peykenoor- Human Sciences*, Volume 6, Number 2, Summer, (Library and Information-Communication) [In Persian]
- Payanifar N., sedaghatzadegan S., mousavi M T., & Rafiei H. (2021). Designing a model for proper interaction between charities and Imam Khomeini Committee in Iran. *refahj*. 21 (82), 275-309. [In Persian]
- Raki, A., Nur Chowdhury, I., Nieroda, M., & Zolkiewski, J. (2022) Future-proofing Charities: Bringing Service Orientation to Digitalisation, *British Academy of Management Conference*, Manchester
- Saeri, A.K., Slattey, P., & Lee, J. (2023), What Works to Increase Charitable Donations? A Meta-Review with Meta-Meta-Analysis, *Voluntas*, 34, 626–642.
- Sayah Mofazali, A., & Asadi, A. (2015). A review of theoretical foundation and key concepts of futures studies regards to development of implementation framework of Futures Studies. *Future study Management*, 26 (102), 15-26. [In Persian]
- Seyedi, S. H. (2023). Fundraising Model in Quranic Activities. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 1 (1), 81-106. doi: 10.22108/ecs.2022.135282.1024. [In Persian]
- Sneddon, J. N. Evers, U., & Lee, J. A. (2020). Personal Values and Choice of Charitable Cause: An exploration of Donors' Giving Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49 (4), 803-826.
- Szabo, L-V. (2014). The Future of Communication: From new Media to Postmedia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 163
- Zarei, A., Sharafi, V., & Maleki, F. (2020). Investigating the Effects of Relationship Marketing of Charitable Organizations on Benefactors Behavioral Responses (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee of Ilam City). *Commercial Strategies*, 15 (12), 1-16. doi: 10.22070/cs.2019.15.12.1. [In Persian]



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی