



## تعیین خطمشی راهبردی بنیاد توسعه و عمران موقوفات کشور در انتخاب سبد سرمایه‌گذاری به وسیله ماتریس جی‌ای

مرتضی سرداری<sup>۱</sup>

علی‌محمد احمدوند<sup>۲</sup>

مهدی زمانی مزده<sup>۳</sup>

ابوالفضل جعفری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۱۵

### چکیده

موضوع وقف و ایقاف در جوامع اسلامی، به خصوص کشور جمهوری اسلامی ایران، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علی‌رغم تعدد و تنوع موقوفات موجود در کشور که ارزش ریالی قابل توجهی را به خود اختصاص داده‌اند، امر بهره‌برداری از اوقاف، گام‌های نخستین بهبود را می‌پیماید. این تحقیق در پی آنست که با ملحوظ نمودن ضوابط پیچیده این حوزه و محور قرار دادن تحلیل ماتریس جی‌ای، خطمشی راهبردی بنیاد در انتخاب سبد سرمایه‌گذاری، در چهار حوزه عمرانی، کشاورزی، دامداری و فعالیت‌های معدنی را تعیین کرده و اولویت‌ها را معرفی نماید. به همین منظور پس از شناسایی عرصه‌های مختلف بهره‌برداری از موقوفات در حوزه‌های نامبرده، گزینه‌های موجود شناسایی شدند و به کمک سنجش ملاک‌های تحلیل جذابیتو همچنین معیارهای سنجش توان بنیاد، عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت با اولویت، شناسایی گشته و معرفی شدند. لازم به ذکر است جامعه آماری تحقیق خبرگان حوزه مزبور بوده‌اند که نمونه آماری تحقیق، ۱۷ نفر از این جامعه بوده‌است. جهت تحلیل نظرات، از روش پیمایش و ابزار پرسش‌نامه بهره‌گیری شد. در نهایت عرصه‌های عمران و معدن جذاب شناخته شده و عرصه‌های کشاورزی و دامپروری، دارای جذابیت نسبی برآورد شدند و برای ۳۱ زمینه فعالیت در این چهار عرصه اصلی، توصیه راهبردی برای سرمایه‌گذاری ارائه شدند.

**واژه‌های کلیدی:** خطمشی راهبردی، سبد سرمایه‌گذاری، ماتریس جی‌ای، وقف، موقوفه.

۱- کارشناس ارشد مهندسی صنایع ایوانکی [morteza\\_sardari2007@yahoo.com](mailto:morteza_sardari2007@yahoo.com)

۲- دانشیار مهندسی صنایع دانشگاه ایوانکی

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (MBA) موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

۴- کارشناس مهندسی صنایع

## ۱- مقدمه

انفاق، احسان، صدقه و باقیات‌الصالحات حلقه‌هایی به هم پیوسته از زنجیره معنایی فرهنگ غنی اسلامی هستند که هر کدام به فراخور شرایط، مورد توجه قرار می‌گیرند. در این میان وقف بهترین و ماندگارترین شیوهی انفاق است که موجب می‌شود تا برای همیشه، آثار و خیرات بخشش مال و کمک به مردم به ویژه محرومان و نیازمندان، شامل حال واقف شده و وی، از بهره‌های معنوی و اخروی آن سود برد [۱]. وقف به عنوان یکی از سنت‌های حسنه اسلامی، جریانی اصیل و مخلصانه است که در جویبار تاریخ و تمدن اسلامی سیلان داشته و از پس قرن‌های متمادی امروز سخاوتمندانه و بی منت صفابخش زندگی اقشار مختلف جامعه اسلامی شده است.

در کشور ما نهاد وقف هم از نظر چهره عبادی و قصد تقرب در آن و هم از جهت اقتصادی، اهمیت فراوانی دارد. چندان که می‌توان گفت در طول تاریخ یکی از وسایل عمومی شدن مالکیت خصوصی و توزیع عادلانه ثروت و حفظ میراث فرهنگی و شعائر مذهبی بوده است. با وجود این، حبس عین مال موقوف، به‌ویژه در مورد املاک، سبب شده است که بخشی از سرمایه ملی از گردش بیفتد و بی‌مبالاتی برخی متولیان وقف و اختلاف موقوف علیهم، این نهاد مفید حقوقی و اجتماعی را از اثر مطلوب خود منحرف سازد. احیاء نشدن زمین‌ها و اموال وقفی، به دلایل ذکر شده، امروزه، یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه می‌باشد. کم‌رنگ بودن نگرش علمی به سرمایه‌گذاری در موقوفات و عدم تحلیل آگاهانه گزینه‌های گوناگون سرمایه‌گذاری نیز در پایین بودن شاخص بهره‌وری بهره‌برداری از موقوفات تاثیر به‌سزایی داشته است [۲].

این تحقیق در پی آنست که با ارائه الگویی مدون، بر اساس تحلیل ماتریس جی‌ای، خط‌مشی راهبردی بنیاد توسعه و عمران موقوفات کشور را (که از این پس در این تحقیق، بنیاد نامیده می‌شود) در انتخاب سبب سرمایه‌گذاری، تبیین نماید تا به کمک آن، امر بهره‌برداری از موقوفات کشور، به صورت سنجیده‌تر و علمی‌تر تحقق یابد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- شرح معنای وقف و سرمایه‌گذاری در موقوفه‌ها

وقف در لغت به دو معنی آمده است: الف) نگاه داشتن و مانع حرکت شدن (که معنای متعدی است) و ب) ایستادن (که معنای لازم است) [۳]. اکثر فقها وقف را چنین تعریف کرده‌اند: «هو تحبیس الاصل و تسبیل الثمره». مرحوم بجنوردی در قواعد فقهیه گفته است: ظاهراً این تعریف، از

احادیث و روایات معصومین (ع) اقتباس شده است [۴]. از آن جمله حدیث معروفی است که رسول خدا (ص) در تعلیم وقف، به یکی از اصحاب فرمودند: «حبس الاصل و سبل الثمره»، یعنی اصل و عین مال را تحبیس و منفعتش را تسبیل کن [۵].

کلمه تحبیس از باب تفعیل، مبالغه در حبس، به معنای منع و جلوگیری است و کلمه تسبیل، یعنی مباح کردن چیزی برای دیگران، و نیز به معنای قرار دادن چیزی در راه خدا. بنابراین، وقف عبارت است از این که اصل مال حبس گردد و برای مصرفی از مصارف و منافع آن، آزاد گذاشته شود؛ یعنی برای همان مصرف، مباح گردد و منظور از حبس نمودن اصل، این است که واقف، عین مال را طوری قرار دهد که شرعاً تصرف ناقله از ملک در آن جایز نباشد. یعنی این که جایز نباشد آن را به دیگری فروخت و یا بخشید و یا مصالحه کرد. زیرا مقصود از وقف، انتفاع همیشگی موقوف‌علیه از مال موقوفه است و بدین جهت آن را وقف گفته‌اند. برخی فقها به منظور واضح‌تر نمودن تعریف، به جای تسبیل الثمره، «اطلاق المنفعه» گفته‌اند؛ و «اطلاق» به معنای رها کردن و آزاد گذاشتن است، و «منفعت» نیز همان ثمره می‌باشد که در تعریف قبل آمده بود [۴]. بعضی دیگر از فقها، وقف را به صدقه جاریه تعریف کرده‌اند؛ مانند شهید اول در دروس که فرموده است: وقف، همان صدقه جاریه است و نتیجه‌اش تحبیس اصل و اطلاق منفعت می‌باشد [۶]. با تعاریف ارائه شده، واضح است که در سرمایه‌گذاری‌های مورد اشاره، اصل زمین یا مال وقفی باید حفظ گردد و تنها ثمره آن، مانند محصولات کشاورزی و یا معدنی، و یا اعیان ساخته شده بر روی عرصه‌های وقفی مورد معامله و منفعت قرار گیرد.

## ۲-۲- انتخاب سبد سرمایه‌گذاری

هر سازمان با سبدهای از محصولات و عناوین تجاری مختلف، باید دائماً بررسی‌هایی انجام دهد تا از توازن در معرفی محصولات جدید، تأمین مالی محصولات یا خدمات آماده‌ی عرضه و از حذف کالاهایی که در بازار با اقبال موجه نمی‌شوند مطمئن شود [۷] و [۸]. به بیان دیگر باید از کارایی محصول در بازار محصولات مطمئن گردد. کارایی محصول در بازار بدین مفهوم است که در یک بازار، قیمت دارایی‌ها توازن بین ریسک و بازده بالقوه را به درستی منعکس کند. از آنجا که ارزش تمام مجموعه‌های سرمایه‌گذاری یکسان نیست و برخی نسبت به دیگری ارجح هستند، مدیران سرمایه‌گذاری، وظیفه ایجاد بهترین مجموعه ممکن از سرمایه‌گذاری‌ها را بر مبنای خواسته‌ها و شرایط هر سرمایه‌گذار بر عهده دارند [۹].

تا کنون راهکارهای مختلفی ارائه شده که مدیران را در ایجاد توازن بین ریسک و بازده در این نوع ارزیابی کمک می‌کند. به طور کلی، این راهکارها که با اعمال بعضی از معیارهای جذابیت بازار همراه است، به دو گروه تقسیم می‌شوند: مدل‌های تک‌عاملی و مدل‌های چند عاملی [۱۰] و [۱۱]. مدل تک‌عاملی اغلب بر اساس یک متغیر یا شاخص عمومی است و کسب سود را موثر از یک عامل می‌داند. در مدل‌های پیشرفته‌تر، فرض بر این است که کسب سود، متأثر از چندین عامل و شاخص عمومی است. چنین مدل‌هایی را مدل‌های چندعاملی می‌نامند [۹]. در هر صورت، از مدل‌های تک‌عاملی یا چندعاملی می‌توان برای بیان انتظارات در مورد بازده‌ها (سود) و بررسی اثر وقایع استفاده نمود.

## ۲-۳- انتخاب بازار محصول

انتخاب بازار محصول عبارتست از ارزشیابی و مقایسه‌ی گروه‌های شناخته شده و انتخاب یک یا چند مورد از آن‌ها با بالاترین درآمد بالقوه، به عنوان مشتری یا مشتریان بالقوه [۱۲]. به بیان دیگر یک سازمان برای ورود به بازار محصولات، ابتدا باید فهرستی از محصولات بالقوه جهت تجارت را تهیه نموده و بر اساس آن اقدام به بازاریابی نماید. بدین مفهوم که شرکت باید یاد بگیرد فعالیت‌های خود را در تولید چند محصول و در چه نوع بازار، مورد توجه قرار دهد. بسته به نوع کالا، عوامل جغرافیایی، درآمد، جمعیت بازار مورد نظر، محیط سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، ممکن است سازمان نسبت به تولید برخی محصولات و ورود به برخی بازارها، تمایل خاصی نشان دهد و یا اینکه از آن صرف نظر نماید.

بعد از بدست آوردن فهرست محصولات و بازارها، سازمان باید آن‌ها را از نظر اهمیت، اولویت-بندی و سپس غربال کند [۱۳]. انتخاب بازار هدف، زمانی که بازارها و محصولات بیشتری به عنوان گزینه‌های بالقوه در نظر گرفته می‌شود (مانند بازارها و محصولات بنیاد) از اهمیت بیشتری برخوردار است.

## ۲-۴- معیارهای انتخاب سبد محصولات

اگرچه در انتخاب سبد محصولات، متغیرهای بسیاری دخیلند و اختلاف نظرهای زیادی بین صاحب‌نظران در انتخاب مهم‌ترین این متغیرها وجود دارد، اما در ادامه، به اساسی‌ترین متغیرهایی که در انتخاب محصول و بازار فعالیت در آن، باید توجه نمود، اشاره می‌شود. شایان ذکر است تاکید

بیش از حد بر یک متغیر سبب اشتباه در انتخاب محصول و بازار هدف می‌گردد و لذا باید به مجموعه‌ای از این معیارها توجه شود. این معیارها عبارتند از:

#### ۲-۴-۱- اندازه بازار محصول مورد نظر

تخمین اندازه بازار محصول، در طبقه‌بندی فرصت‌های سرمایه‌گذاری یکی از مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری است [۱۴]. سنجش اندازه بازار محصول مورد نظر از دو جنبه کلان و خرد صورت می‌گیرد. متغیرهایی که به تخمین اندازه بازار کمک می‌کنند عبارتند از: ویژگی‌های جغرافیایی، جمعیتی و اقتصادی [۱۵]. برای مثال هرچه جمعیت استفاده‌کننده از یک محصول خاص افزایش یابد، تقاضا برای کالا و خدمات افزایش یافته و به اندازه بازار افزوده می‌شود.

البته گاهی در نظر گرفتن یک شاخص به تنهایی ممکن است گمراه‌کننده باشد. مثلاً اگر تنها به جمعیت زیاد مصرف‌کننده یک محصول توجه شود و به سایر شاخص‌ها توجه نشود، انتخاب چنین محصولی ممکن است با شکست مواجه گردد. علاوه بر این، شاخص‌های کلان بازار به تنهایی کافی نیست و ضروری است که نیاز ملموس مردم نیز در نظر گرفته شود. بدین منظور شاخص‌های خرد به کار گرفته می‌شود [۱۵]. نمونه‌هایی از شاخص‌های خرد عبارتند از: تعداد رادیو، تلویزیون، یخچال، تعداد بیمارستان، تخت‌های بیمارستان، آمار دانشمندان، مهندسان پزشکان و ... گاه برای برآورد اندازه بازار یک کالا، از شاخص‌های مشابه استفاده می‌شود. مثلاً تعداد بیمارستان‌ها بیانگر بازار بالقوه برای تخت است. لازم به ذکر است هر دو گروه شاخص‌های خرد و کلان برای تعیین اندازه بازار لازم است.

#### ۲-۴-۲- رشد بالقوه مورد انتظار بازار محصول

اگر چه ممکن است اندازه بازار محصولی خاص در حال حاضر کوچک باشد، باید احتمال رشد آن در نظر گرفته شود [۱۴]. رشد بازار همانند اندازه بازار، از دو جنبه خرد و کلان سنجیده می‌شود. از جنبه کلان، حداقل منابع بالقوه یک بازار در نظر گرفته می‌شود. شاخص‌های خرد برای برآورد اندازه بازار مثل تعداد خانوارهای دارای تلویزیون، نشان‌دهنده اندازه رشد احتمالی تلویزیون با توجه به عمر متوسط آن است. گفتنی است هر دو گروه شاخص‌های خرد و کلان برای تعیین اندازه رشد بازار ضروری است [۱۵].

**۲-۴-۳- موقعیت رقابت**

تعداد رقبا، نحوه‌ی رقابت و کیفیت کالای سازمان‌های دیگر مربوط به کالایی که سازمان به دنبال تولید و عرضه آن است، میزان سودآوری و توان ورود شرکت به آن بازار را تعیین می‌کند [۱۵]. باید مشخص شود در حال حاضر رقابت شدیدی وجود دارد یا خیر. همچنین احتمال ایجاد رقابت در آینده باید مورد توجه قرار گیرد [۱۴].

در مجموع، تعیین ساختار رقابتی به دلیل دشوار بودن گردآوری اطلاعات از برآورد حجم بازار و ارزیابی ریسک، کاری دشوار است؛ هر چند می‌توان از منابع ثانویه استفاده کرد [۱۵]. گفتگو با صادر کنندگان، بانکداران و سایر مدیران اجرایی در این مرحله بسیار مهم است. از آنجایی که اعزام نماینده یا کارشناس به بازار مورد نظر و بررسی و مصاحبه با مشتریان و رقبا، معمولاً گران تمام می‌شود، اغلب این اقدام به عنوان آخرین گام تلقی می‌گردد و اگر کادر اعزامی از قبل مشخص شده باشند، دیدار چند روزه در کانال‌های توزیع و ملاقات با خریداران عمده و نمایندگان تجاری اطلاعات ارزنده‌ای در خصوص رقابت و سودآوری بالقوه‌ی بازار به دست می‌دهد.

**۲-۴-۴- هزینه ایجاد**

هزینه‌هایی چون هزینه‌ی به دست آوردن قسمتی از بازار محصول مورد نظر و همچنین هزینه‌های ایجاد مکانیزم تولید یک محصول جدید، در انتخاب محصول قابل سرمایه‌گذاری، تاثیرگذار است. همچنین هزینه‌های حمل و هزینه‌های آماده کردن محصول برای صادرات نیز روی استعداد یک محصول برای سرمایه‌گذاری تأثیر دارد [۱۶].

**۲-۴-۵- سازگاری بازار محصول مورد نظر با اهداف و منابع سازمانی**

سوال اساسی آن است که آیا تلاش جهت فعالیت برای تولید یک محصول خاص، با اهداف کلی سازمان و منابع آن سازگار می‌باشد یا خیر؟ [۱۳]. در این قسمت به منابع مالی، اهداف سازمانی و استراتژی‌های سازمان توجه می‌شود. محصول مورد نظر و فعالیت در بازار آن، باید قابلیت انطباق با اهداف و منابع و استراتژی‌های سازمان را داشته باشد.

**۲-۴-۶- تناسب محصول مورد نظر با نیازهای روز بازار**

در این بخش باید تصمیم گرفته شود محصول، چقدر با نیاز بازار کنونی تناسب دارد. به طور کلی محصولی با یک بازار تناسب دارد که معیارهای زیر را تحقق بخشد:

- محصول قادر به جذب مشتریان در بازار بالقوه باشد.
- تطبیق محصول به بیش از آنچه که از نظر اقتصادی توجیه‌پذیر است، نیازی نداشته باشد.
- محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی و ... منجر به جدایی و عدم پذیرش محصول توسط بازار مورد نظر (به دلایل مختلفی چون گرانی و ...) نگردد.
- هزینه حمل محصول به بازار هدف، باعث از بین رفتن رقابت قیمتی نشود.
- هزینه‌های فروش در بازار هدف، کاتالوگ‌ها و تبلیغات و بروشورهای منفی، متناسب با فرهنگ و قابلیت‌های بازار بالقوه باشد [۱۶].

#### ۲-۴-۷- شباهت محصول جدید با محصولات موجود در بازار

گذشته از میل برخی سازمان‌های پیشرو جهت ارائه محصول جدید و ایجاد نیاز در مصرف‌کننده، بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند محصولاتشان شباهت زیادی به محصولات پرفروش بازار داشته باشد تا از این راه هزینه‌های بازاریابی خود را به حداقل برسانند. [۱۵]. دلیل عمده علاقه سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در محصولات مشابه، به حداقل رساندن ریسک در شرایط عدم اطمینان است.

#### ۲-۴-۸- شرایط سیاسی - قانونی

عوامل سیاسی - قانونی، شامل قوانین صادرات و واردات محصولات صنعتی و مصرفی، استانداردهای سلامتی و ایمنی، قوانین مرتبط با بسته‌بندی، علامت‌گذاری، تبلیغات و سیاست‌های ترفیعی و تشویقی که همگی در سیاست‌ها و برنامه‌های آمیخته بازاریابی موثر هستند، می‌باشد [۱۶]. تعدادی از معیارهای سنجش ریسک سیاسی - قانونی عبارتند از:

- احتمال ملی شدن صنایع و شرکت‌های تجاری
- تاخیرات، بروکراسی‌های اداری و دیوان سالاری
- تعداد مصادره‌ها و توفیقات
- تغییرات سیاسی و تغییرات احزاب حاکم
- محدودیت‌های جابجایی سرمایه و تملک خارجی‌ها
- مداخله‌های دولت در امر تجارت و ...

## ۲-۴-۹- پیش بینی نسبت سود به حجم سرمایه‌گذاری

پیش‌بینی میزان سود همراه با توجه به حجم سرمایه‌گذاری انجام می‌شود تا بتوان محصول مناسب را انتخاب کرد. نسبت سود به حجم سرمایه‌گذاری باید آنقدر زیاد باشد تا بتواند اولاً مقدار سوددهی مورد انتظار سازمان را پوشش دهد و ثانیاً ریسک‌های پیش‌بینی نشده احتمالی را جبران نماید [۱۲].

## ۲-۴-۱۰- تخمین فروش بالقوه

تخمین فروش بالقوه، نیاز به تخمین میزان سهم بازار کالای سازمان، برای محصول مورد نظر خواهد داشت. این پیش‌بینی، بستگی به فعالیت‌های رقبا و فعالیت‌های احتمالی شرکت در مورد کالا، قیمت‌گذاری، سیاست‌های تشویقی و ترفیعی و سیاست‌های توزیعی دارد [۱۲]. در تحقیقی انجام گرفته در هزار شرکت نشان داده شد که معیارهای سوددهی، رشد بازار و اندازه بازار به عنوان سه معیار عمده محصول به شمار می‌روند [۱۷]. این نوع تحلیل، از خصوصیات مالی شرکت‌های بریتانیایی است [۱۸]. بر عکس، بررسی‌های مربوط به موقعیت شرکت‌های ژاپنی، تاکید این شرکت‌ها را بر رشد و سهم بازار در درازمدت نشان می‌دهد [۱۹]. پس از معرفی معیارهای متداول انتخاب سبد سرمایه‌گذاری، در بخش بعد، به شرح ماتریس جی ای، به عنوان ابزاری توانمند جهت تحلیل سبد سرمایه‌گذاری پرداخته می‌شود.

## ۲-۵-۵- ماتریس جی ای مبنای سنجش سبد سرمایه‌گذاری

### ۲-۵-۱- تاریخچه

ماتریس جی ای / مکنزی که معمولاً برای اختصار ماتریس جی ای نامیده می‌شود، نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط شرکت جنرال الکتریک و شرکت مکنزی و شرکاء ابداع شد و در اوایل ۱۹۸۰ به پرطرفدارترین رویکرد پرتفوی چند عاملی در برنامه‌ریزی استراتژیک بدل گردید [۲۰]. طرح دوبعدی و نه خانه‌ای جی ای برای نمایش موقت واحدهای کسب و کار و مقایسه کسب و کارهای مختلف و متنوع، ابداع شد. یکی از جنبه‌های مهم این رویکرد، این است که نه تنها عوامل عینی (از قبیل فروش، سود و بازده سرمایه‌گذاری) را مورد توجه قرار می‌دهد، بلکه به عواملی که به طور ذهنی برآورد می‌شوند (مانند عدم ثبات سهم بازار، تکنولوژی، وفاداری کارکنان، وضعیت رقابت و نیاز اجتماعی) نیز وزن و اهمیت ویژه‌ای می‌دهد [۲۱].



نام‌های فراوانی که به این ماتریس داده شده است، تاریخچه هدف و ماهیت آن را نشان می‌دهد [۲۲]. "شبکه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک"، نامی که توسط جنرال الکتریک به اولین نگارش این ماتریس داده شد، هدف بنیادی آن، یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک سطح شرکت برای واحد کسب و کار، را نشان می‌دهد. این اولین استفاده، در اوایل دهه ۱۹۷۰، توسط شرکت جنرال الکتریک به عنوان راه حلی برای دسته‌بندی و مقایسه ۴۳ کسب و کار عمده و متمایز آن شرکت ابداع شد. این ماتریس یک نقطه عطف قلمداد می‌شود. چون راه حل نسبی را برای پیدا کردن یک شالوده مشترک جهت مقایسه استراتژی کسب و کارهایی که ماهیتاً با یکدیگر متفاوت و غیر قابل مقایسه بودند را فراهم می‌کرد؛ همچنان که مدیر برنامه‌ریزی شرکت گفته است که "نوعی اتصال دهنده برای ایجاد پیوند میان اجزای شرکت به یکدیگر لازم بود" [۲۳]. تشخیص این نیاز، موجب پدید آمدن نوعی از برنامه‌ریزی شد که توانست همه کسب و کارهای غیرمتمرکز را با یکدیگر به زیر یک چتر استراتژیک بکشد.

## ۲-۵-۲- ترسیم ماتریس و کاربرد آن

ابعاد محورهای X و Y ماتریس به ترتیب معیارهای جذابیت بازار و تسلط نسبی بر بازار را نشان می‌دهد. بر خلاف ماتریس بی سی جی، مدل جی ای، هر محور را به عنوان ترکیبی از چند موضوع متفاوت به کار می‌برد. بنا بر این بسیار تواناتر از ماتریس بی سی جی بوده و موقعیت و جایگاه واحدهای استراتژیک کسب و کار را به مراتب واقعی‌تر نشان می‌دهد [۲۴].

اگرچه هر دو محور، ترکیبی از متغیرهای کمی و غیرکمی هستند، لیکن متغیرهای محور Y (عوامل بیرونی) هستند؛ یعنی اصولاً تحت کنترل شرکت نیستند و یا توان شرکت برای کنترل بر روی آن‌ها اندک است. در حالی که عناصر محور X (عوامل داخلی) تا حد بسیار زیادی تحت کنترل شرکت می‌باشند.

همچنین در مدل جی ای به جای چهارخانه ماتریس بی سی جی، از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق‌تری بین موقعیت‌های واحد کسب و کار پدید آید. ملاک‌های تحلیل جذابیت و معیارهای ارزیابی توانمندی سازمان که به طور معمول در ماتریس جی ای مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از: جذابیت صنعت مشتمل بر اندازه، رشد، شدت رقابت، سطوح قیمت‌ها، سودآوری، پیچیدگی تکنولوژی و مقررات دولتی و وضعیت رقابت کسب و کار مشتمل بر اندازه، رشد، سهم نسبی، وفاداری مشتری، حاشیه‌ها، توزیع، تکنولوژی، مهارت‌های بازاریابی، حقوق ثبت اختراع

بعد از مشخص شدن نتایج ارزیابی‌ها مقادیر کمی و یا کیفی بدست آمده بر روی ماتریس جی ای می‌شود. محل قرارگیری هر دایره روی ماتریس، موقعیت سازمان را نشان داده و اندازه آن نشان دهنده اندازه بازار می‌باشد (البته در این تحقیق، به دلیل ملی بودن تقاضا، همه دایره‌ها به یک اندازه ترسیم گشته‌اند). بعلاوه، معمولاً قطعی از دایره را نیز به منظور نمایش سهم بازار به شکلی متناسب هاشور می‌زنند. وجود ۹ خانه در ماتریس جی ای، این امکان را فراهم می‌کند که بسته به محل قرارگیری هر فرصت سرمایه‌گذاری در ماتریس، بتوان توصیه راهبردی به مدیران مربوطه ارائه داد. در جدول شماره ۱، توصیه‌های راهبردی مربوط به هر خانه ارائه شده است [۲۵].

جدول شماره ۱: توصیه‌های راهبردی نه گانه ماتریس جی ای

بالا	کوشش همه جانبه برای سرمایه‌گذاری و حفظ فعالیت‌ها (۱)	رشد در زمینه‌های انتخاب شده (۲)	ورود جدی به بازار (۳)
	-تمام کوشش خود را جهت حفظ توانمندی‌های سازمان بکار گرفته و در صورت نیاز از طریق سرمایه‌گذاری، ساختار سود سازمان را نیز حفظ کنید. به حفظ برتری‌های رقابتی سازمان نیز توجه داشته باشید.	-رشته‌هایی که می‌توانید توانمندی سازمان را در آنها حفظ کنید برگزینید و سرمایه‌گذاری‌ها را در آنها با توجه به شایستگی‌های کلیدی تمرکز بخشید.	-از فرصت‌های موجود برای آزمایش توان تخصصی خود جهت رشد بهره‌جوید و اگر در زمینه‌های شاخص‌ها حاکی از عدم امکان دستیابی به رشد مداوم و با ثبات هستند، عقب نشینی کنید.
متوسط میزان جذابیت بازار	حفظ برتری سازمان از طریق رشد در زمینه‌های انتخاب شده (۲)	توسعه در زمینه‌های انتخاب شده (۳)	توسعه محدود فعالیت‌ها / عقب نشینی (۴)
	-بر توانمندی خود جهت رقابت متقابل در زمینه‌های مستند برای رشد بیافزایید. از سرمایه‌گذاری‌های در مقیاس وسیع پرهیز کرده و از طریق ارتقا بهره‌وری سهم بازار خود را در حیطه‌های مرتبط حفظ کنید.	سرمایه‌گذاری خود را جهت توسعه بخشیدن به آن بخش‌های بازار که دارای سودآوری مناسب و مخاطرات نسبتاً پایین هستند، تمرکز بخشید. -با احتیاط عمل کنید.	-به دنبال راه‌های توسعه بدون مخاطره باشید. در صورتیکه توفیق نیافتید قبل از آنکه درگیر شوید عقب نشینی کنید. -با احتیاط عمل کنید و از سرمایه‌گذاری‌های پیاپی خودداری کنید.
پایین	بهره برداری محدود از امکانات (۳)	بهره برداری همه جانبه از امکانات/عقب نشینی (۴)	کاهش زیان‌ها (۴)
	-مخاطرات خود را در بخش‌های مختلف بازار به حداقل برسانید. حتی اگر به قیمت از دست رفتن بازار هم باشد از سودآوری سازمان محافظت کنید. -برای قیمت‌هایی که نیاز به پشتیبانی دارند پول هزینه کنید.	-ساختار هزینه‌های خود را از ثابت به متغیر متحول ساخته و با بکارگیری فنونی نظیر مهندسی ارزش و ارزش افزوده برای کاهش سهم هزینه‌های ثابت بر توان سواوری خود بیفزایید. -بتدریج عقب نشینی کنید چراکه به حالت انحلال نزدیک می‌شوید.	-با اجتناب کردن از سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌های ثابت، از بروز زیان اجتناب کنید. اگر زیان اجتناب ناپذیر است بموقع از این فعالیت خارج شوید. -به تامین کنندگان نقدینگی رقا هجوم ببرید.
		متوسط توانمندی شرکت	کم
			زیاد

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با علم به مقتضیات سرمایه‌گذاری در زمینه اوقاف و مرور ادبیات حوزه تعیین سبد سرمایه‌گذاری، در این بخش نحوه‌ی مدلسازی تحقیق به منظور یافتن اولویت‌های سرمایه‌گذاری بنیاد، در دستور کار قرار می‌گیرد. با توجه به تنوع و تکثر اموال اوقافی و دارایی‌های قابل وقف، زمینه‌های زیادی برای بهره‌برداری از اوقاف وجود دارد. لکن به دلیل گره خوردن اقدامات در حوزه‌های گوناگون سرمایه‌گذاری با مباحث قانونی و فقهی و مرتفع نشدن شبهات موجود در خصوص نحوه عملکرد بنیاد، چهار زمینه‌ی عمران، کشاورزی، دامپروری و معدن، مبنای تحلیل این پژوهش قرار می‌گیرند. همانطور که اشاره شد سوال اصلی این تحقیق آنست که از بین این چهار عرصه فعالیت، کدامیک باید در اولویت فعالیت بنیاد قرار گیرد و همچنین در هریک از چهار عرصه مزبور، فعالیت در کدام زمینه‌ها در اولویت می‌باشد. جهت پاسخگویی به سوال فوق گام‌های انجام تحقیق بدین شکل تعریف می‌گردد:

- گام اول: تعیین زمینه‌های محتمل فعالیت بنیاد در چهار عرصه عمران، کشاورزی، دامپروری و معدن.
  - گام دوم: تعیین ملاکهای سنجش جذابیت هر عرصه و یا زمینه فعالیت و استحصال وزن هر یک از ملاک‌ها.
  - گام سوم: تعیین معیارهای سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و یا زمینه فعالیت و استحصال وزن هر یک از معیارها.
  - گام چهارم: نمره‌دهی جهت سنجش جذابیت هر عرصه و زمینه و نمره دهی جهت سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و زمینه فعالیت.
  - گام پنجم: تجمیع ضرب وزن ملاکها و معیارها در نمره‌ها، مکانیابی هر عرصه و زمینه در ماتریس جی ای و ارائه توصیه راهبردی برای بنیاد جهت فعالیت در هر عرصه و یا زمینه فعالیت.
- همانطور که اشاره شد، جهت نیل به پاسخ سوالات تحقیق، طی پنج گام، لازم و ضروریست. در این بخش نحوه انجام تحقیق در هر پنج گام ارائه می‌گردد:
- در گام اول و جهت تعیین گزینه‌های محتمل فعالیت‌های بنیاد در چهار عرصه عمران، کشاورزی، دامپروری و معدن، تیم تحقیق به معاونت فنی و مهندسی بنیاد مراجعه نموده و لیست فعالیت‌های محتمل (بالقوه و بالفعل) در هر عرصه را از بخش تخصصی مربوطه استحصال نمود.

- در گام دوم و جهت تعیین ملاکهای سنجش جذابیت هر عرصه و استحصال وزن هر یک از ملاکها، ابتدا ادبیات مربوط به سنجش ملاکهای انتخاب حوزه سرمایه‌گذاری و تجربیات مرتبط جهانی مورد مطالعه قرار گرفت که ماحصل آن در بخش ۳ آورده شده است. پس از شناسایی ۱۰ ملاک متداول، با انجام مصاحبه با خبرگان حوزه سرمایه‌گذاری در موقوفات، ۲ ملاک دیگر که عبارتست از "ریسک سرمایه‌گذاری" و "دوره بازگشت سرمایه" به ۱۰ ملاک مذکور اضافه گردید. لازم به ذکر است جامعه‌ی تحقیق، یعنی خبرگان حوزه سرمایه‌گذاری در موقوفات، شامل خبرگان بنیاد و خبرگان سازمان اوقاف و امور خیریه هستند که تعداد آنها ۳۰ نفر برآورد می‌شود. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۷ نفر از جامعه آماری تحقیق بوده است. پس از احصای ۱۲ ملاک از بررسی ادبیات موضوع و انجام مصاحبه‌ها، این ۱۲ ملاک در یک فرایند پیمایش و توسط ابزار پرسش‌نامه از نمونه آماری تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و در نهایت ۴ ملاک به عنوان ابزار سنجش جذابیت هر عرصه انتخاب شده و وزن هریک با نرمال کردن اعداد، محاسبه گردید.
- در گام سوم و جهت تعیین معیارهای سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و استحصال وزن هر یک از معیارها، با بررسی ادبیات تحقیق که در بخش ۴ آورده شد، ۹ معیار به عنوان معیارهای سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و یا زمینه فعالیت، استحصال شد. پس از احصای ۹ معیار از بررسی ادبیات موضوع، با انجام مصاحبه با خبرگان حوزه سرمایه‌گذاری در موقوفات، یک ملاک دیگر که عبارتست از "فراهم بودن ساختارهای موجود" به ۹ معیار مذکور اضافه گردید. این ۱۰ معیار در یک فرایند پیمایش و توسط ابزار پرسش‌نامه از نمونه آماری تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و در نهایت ۳ معیار به عنوان ابزار سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت، انتخاب شده و وزن هریک با نرمال کردن اعداد، محاسبه گردید.
- جهت طی گام‌های چهارم و نمره‌دهی جهت سنجش جذابیت هر عرصه و زمینه و همچنین سنجش توانایی بنیاد نیز از روش پیمایش و از ابزار پرسش‌نامه بهره‌گیری شد و با میانگین‌گیری از نمره‌دهی خبرگان، نمره هر عرصه و زمینه فعالیت تعیین گردید.
- روایی پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده با مصاحبه با ۳ نفر از خبرگان نمونه آماری تایید گشت و برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها، آلفای کرونباخ هریک محاسبه شد که نتایج بعد از هر پرسش‌نامه آورده می‌شود.

- در نهایت با استحصال اعداد به دست آمده، به ازای هر انتخاب (انتخاب عرصه‌ها و زمین‌های فعالیت) ۲ عدد بدست آمد (جهت تخصیص به محورهای X و Y ماتریس جی ای) و جایگاه هر انتخاب مشخص گردید.

#### ۴- مدل پژوهش، گام‌های اجرای آن و نتایج پژوهش

همانطور که اشاره شد اولین سوال پژوهش آنست که از بین چهار عرصه فعالیت، کدامیک باید در اولویت فعالیت بنیاد قرار گیرد و سوال دوم آنکه در هریک از چهار عرصه مزبور، فعالیت در کدام زمین‌ها در اولویت می‌باشد. روند این پژوهش به گونه‌ای است که پاسخ به هر دوسوال به شکل توأمان در پنج گام زیر دنبال می‌شوند. به شکلی که در گام اول، زمین‌های محتمل فعالیت بنیاد در چهار عرصه عمران، کشاورزی، دامپروری و معدن، تعیین می‌شود. در گام دوم، ملاکهای سنجش جذابیت هر عرصه و همچنین زمین‌های فعالیت و استحصال وزن هر یک از ملاک‌ها تعیین می‌گردد. در گام سوم، معیارهای سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و همچنین زمین‌های فعالیت و استحصال وزن هر یک از معیارها تعیین شده و در گام چهارم، نمره‌دهی جهت سنجش جذابیت هر عرصه و زمین‌ها و نمره‌دهی جهت سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و زمین‌های فعالیت انجام می‌گیرد. نهایتاً در گام پنجم، تجمیع ضرب وزن ملاکها و معیارها در نمره‌ها، مکان‌یابی هر عرصه و زمین‌ها در ماتریس جی ای و ارائه توصیه‌ی راهبردی برای بنیاد جهت فعالیت در هر عرصه و همچنین زمین‌های فعالیت انجام می‌پذیرد. در ادامه به تشریح این پنج گام پرداخته می‌شود.

#### ۴-۱- گام اول

در این گام، گزینه‌های محتمل (زمینه) فعالیت بنیاد در چهار عرصه عمران، کشاورزی، دامپروری و معدن معرفی می‌گردند. همان‌طور که در بخش ۶ توضیح داده شد، لیست زمین‌های فعالیت محتمل (بالقوه و بالفعل) در هر عرصه، از بخش تخصصی مربوطه در معاونت فنی و مهندسی بنیاد استحصال گردید. زمین‌های فعالیت فوق عبارتند از:

- چهار زمین‌های مدیریت طرح<sup>۱</sup>، تملک اعیان<sup>۲</sup>، مشارکت<sup>۳</sup> با اوقاف و قرارداد ملکی<sup>۴</sup> در عرصه عمران
- دوازده زمین شامل کاشت زیره، گلخانه، مرکبات، زعفران، نهال، عناب، بذر، قارچ، زیتون، نشاء، انار و پسته در عرصه کشاورزی
- شش زمین پرورش گوسفند، گاو، مرغ، آبزیان، شتر و شترمرغ در عرصه دامپروری

- نه زمینه فعالیت در معادن سیلیس فراوری شده، سیلیس خام، گرانیات، مس فراوری شده، مس خام، زغال سنگ، آهن فراوری شده، آهن خام و شن و ماسه

#### ۴-۲- گام دوم

در این گام، تعیین ملاکهای سنجش جذابیت هر عرصه و استحصال وزن هر یک از ملاکها مد نظر است. همانطور که در بخش ۳ مشخص شد، ده ملاک اصلی، به صورت متداول جهت سنجش جذابیت بازار مورد استفاده قرار می‌گیرند. بعلاوه، همانطور که در بخش ۶ مشخص گردید، دو ملاک نیز توسط خبرگان به آن ده ملاک افزوده شد. هدف از طی این گام، آنست که تعیین شود، از نظر خبرگان، کدامیک از ملاکهای دوازده‌گانه، می‌توانند ملاک سنجش مناسبی برای تحلیل جذابیت عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت بنیاد باشند. برای سنجش فوق از طیف لیکرتی بهره برده شد. به نحوی که اهمیت ملاکها (بسیار مهم، مهم، اهمیت متوسط، کم اهمیت و بی اهمیت) از ۹ تا ۱ طبقه‌بندی گشتند. در نهایت جمع‌بندی نظرات در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: تعیین اهمیت ملاکهای سنجش جذابیت عرصه‌ها و زمینه‌های سرمایه‌گذاری توسط خبرگان - آلفای کرونباخ:

نام ملاک	شماره خبره										رتبه میانگین		
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰			
اندازه بازار	۵	۵	۷	۵	۷	۵	۷	۵	۷	۵	۷	۵,۸	۶
رشد بازار	۵	۷	۵	۵	۷	۷	۵	۳	۵	۵	۵	۵,۵	۷
رقابت	۳	۳	۳	۳	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳,۱	۱۱
هزینه‌های ایجاد	۷	۹	۹	۹	۷	۹	۷	۷	۹	۹	۷	۷,۶	۳
سازگاری با اهداف	۵	۵	۷	۷	۳	۷	۵	۵	۷	۳	۵	۵,۲	۹
تناسب محصول	۷	۷	۵	۵	۷	۷	۵	۵	۷	۷	۷	۶,۱	۵
شباهت بازار	۵	۳	۵	۷	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۴,۲	۱۰
شرایط سیاسی - قانونی	۱	۱	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲,۴	۱۲
نسبت سود به هزینه	۹	۹	۹	۹	۷	۹	۹	۹	۹	۹	۷	۸,۸	۱
تخمین فروش	۳	۳	۵	۵	۷	۵	۵	۵	۷	۵	۷	۵,۲	۸
ریسک فعالیت	۷	۷	۹	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷,۲	۴
دوره بازگشت	۷	۹	۹	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۸,۰	۲

در نتیجه چهار ملاک "نسبت سود به هزینه"، "دوره بازگشت سرمایه"، "میزان هزینه‌های ایجاد" و "میزان ریسک فعالیت‌ها"، اهم ملاکهای سنجش جذابیت عرصه‌ها و زمینه‌های سرمایه‌گذاری توسط خبرگان تشخیص داده شدند. با نرمال کردن وزن چهار ملاک فوق، این ملاک‌ها به ترتیب با وزن ۰,۲۸، ۰,۲۵، ۰,۲۴ و ۰,۲۳ در سنجش جذابیت بازار نقش خواهند داشت.

#### ۴-۳- گام سوم

در این گام، تعیین معیارهای سنجش توانایی بنیاد برای فعالیت در هر عرصه و بازمین فعالیت، مد نظر است. همان‌طور که در بخش ۶ مشخص شد، ۱۰ معیار اصلی، قابلیت فراگیری در فهرست معیارهای سنجش توانایی بنیاد را دارا می‌باشند. هدف از طی این گام، آنست که تعیین شود، از نظر خبرگان، کدامیک از معیارهای ده‌گانه، می‌توانند معیار سنجش مناسبی برای تحلیل توانمندی بنیاد برای فعالیت در عرصه‌ها و زمینه‌های مختلف باشند. بدیهی است خبرگان، اهداف کلان و سیاست‌های بنیاد را برای پاسخگویی مدنظر قرار داده‌اند. برای سنجش فوق از طیف لیکرتی بهره برده شد. به نحوی که اهمیت معیارها (بسیار مهم، مهم، اهمیت متوسط، کم اهمیت و بی اهمیت) از ۹ تا ۱ طبقه‌بندی گشتند. در نهایت جمع‌بندی به نحوه جدول ۳ صورت پذیرفت.

جدول ۴: تعیین اهمیت معیارهای سنجش توانمندی بنیاد جهت فعالیت در عرصه‌ها و زمینه‌های سرمایه‌گذاری مختلف - آلفای کرونا باخ:

رتبه	میان‌گین	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	شماره خبره
۳	۷,۷	۷	۹	۷	۷	۷	۹	۹	۵	۷	۷	۹	۷	۷	۷	۹	۷	۹	نام ملاک
۴	۶,۱	۵	۷	۷	۷	۷	۵	۷	۵	۷	۵	۵	۷	۷	۵	۵	۷	۵	اندازه
۵	۵,۱	۵	۵	۵	۷	۵	۵	۵	۵	۳	۷	۵	۵	۵	۳	۷	۵	۵	رشد
۹	۳,۸	۳	۳	۵	۳	۳	۱	۳	۷	۳	۵	۵	۵	۳	۳	۳	۳	۳	سهم نسبی
۱	۸,۳	۷	۹	۹	۹	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۷	۷	۷	۹	۹	۹	وفاداری مشتریان
۸	۳,۹	۳	۳	۳	۵	۵	۵	۳	۵	۳	۵	۳	۳	۵	۳	۵	۵	۳	حاشیه‌های مالی
۱۰	۳,۵	۳	۳	۵	۳	۳	۳	۵	۵	۵	۱	۳	۳	۳	۱	۳	۵	۵	توزیع
۷	۴,۳	۵	۵	۵	۳	۵	۳	۵	۵	۵	۳	۵	۳	۵	۵	۵	۳	۳	تکنولوژی
۶	۵,۰	۵	۵	۳	۵	۷	۵	۵	۳	۳	۵	۷	۵	۵	۵	۷	۳	۷	مهارت‌های بازاریابی
۲	۸,۱	۹	۷	۷	۹	۹	۷	۹	۷	۹	۷	۷	۹	۷	۷	۹	۹	۹	حقوق ثبت اختراع
																			فراهم‌بودن ساختارها موجود

در نتیجه سه معیار "حاشیه‌های مالی"، "فراهم بودن ساختارهای موجود" و "اندازه بازار در دست"، اهم معیارهای سنجش توانایی بنیاد جهت فعالیت در عرصه‌ها و زمینه‌های مختلف سرمایه‌گذاری توسط خبرگان تشخیص داده شدند. با نرمال کردن وزن سه معیار فوق، این معیارها به ترتیب وزن ۰,۳۶، ۰,۳۳ و ۰,۳۱ در سنجش توانمندی بنیاد را خواهند داشت.

#### ۴-۴- گام چهارم

پس از شناسایی ملاکهای سنجش جذابیت، معیارهای سنجش توانمندی بنیاد و محاسبه اوزان آنها در گام دوم و سوم، در این گام، نمره‌دهی به عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت مدنظر است. لذا ابتدا عرصه‌های چهارگانه به صورت کلی نمره‌دهی شده و سپس زمینه‌های مختلف در هر عرصه مورد قضاوت واقع می‌شوند. نمره‌های اعطایی از خبرگان گاهاً از روی قضاوت تجربی و شهودی بوده و بعضاً مانند نمره‌دهی در ارتباط با حاشیه‌های مالی) از مستندات و آمار بهره‌گیری شده است. این ۱۷ خبره، جمعاً ۳۵ عرصه و زمینه را در ۷ ملاک و معیار نمره‌دهی نموده‌اند. به دلیل حجم بالای داده‌ها، در جدول ۴، میانگین نمرات اعطایی از خبرگان آورده شده است. برای سنجش فوق از طیف لیکرتی بهره برده شد. به نحوی که نمره معیارها (عالی، خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف و خیلی ضعیف) از ۵ تا ۰ طبقه‌بندی گشتند. در نهایت جمع‌بندی به نحوه زیر صورت پذیرفت.

#### جدول ۵: میانگین نمرات اعطایی از خبرگان به عرصه‌ها و فعالیت‌ها در

##### هر ملاک جذابیت و معیار توانمندی بنیاد

معیارهای سنجش توانمندی بنیاد		ملاکهای سنجش جذابیت عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت					نسبت سود به هزینه	عمران
		حاشیه‌های مالی	ریسک فعالیت	هزینه‌های ایجاد	دوره بازگشت سرمایه	نسبت سود به هزینه		
آمادگی ساختارها	اندازه بازار در دست	حاشیه‌های مالی	ریسک فعالیت	هزینه‌های ایجاد	دوره بازگشت سرمایه	نسبت سود به هزینه	عمران	
۴,۱	۳,۵	۳,۷	۳,۸	۳,۴	۴	۳,۶	عمران	
۲,۲	۱,۹	۱,۹	۲,۶	۲,۳	۲,۶	۲,۳	کشاورزی	
۱,۹	۱,۸	۱,۶	۲,۴	۲,۱	۲,۳	۲	دامپروری	
۱,۱	۰,۷	۰,۵	۳,۷	۲,۹	۳,۶	۳,۱	معدن	
۴,۳	۴,۲	۳,۸	۳,۸	۲,۹	۳,۶	۳	مدیریت طرح	
۳,۹	۴,۳	۳,۳	۴,۸	۳,۶	۴,۱	۳,۴	تملك اعيان	
۳,۹	۴,۲	۳,۳	۴,۹	۳,۳	۳,۹	۳,۳	مشاركت	
۳,۶	۳,۴	۳,۱	۴,۳	۳,۳	۳,۹	۳,۵	ملكي	



معیارهای سنجش توانمندی بنیاد			ملاکهای سنجش جذابیت عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت				نسبت سود به هزینه	دوره بازگشت سرمایه	هزینه‌های ایجاد	ریسک فعالیت	حاشیه‌های مالی	آمادگی ساختارها	اندازه بازار در دست			
زمینه‌های عرصه کشاورزی																
۲,۵	۲,۴	۱,۹	۵,۳	۴,۴	۴,۸	۴,۴	زیره	زمینه‌های عرصه کشاورزی	۱,۹	۲,۴	۱,۹	۲,۸	۲,۲	۲,۹	۲,۴	گلخانه
۱,۴	۱,۵	۱,۳	۱,۳	۰,۶	۱,۱	۰,۸	مرکبات									
۲	۲,۳	۲,۱	۴,۷	۴,۱	۴,۶	۴,۴	زعفران									
۲,۳	۲,۶	۱,۹	۲,۹	۲,۲	۲,۸	۲,۲	نهال									
۲,۳	۲,۳	۱,۵	۱,۵	۰,۴	۱,۱	۰,۳	عناب									
۱,۹	۲,۳	۱,۷	۴,۴	۳,۸	۴,۴	۳,۹	بذر									
۱,۶	۲,۲	۱,۷	۲,۶	۲,۱	۲,۸	۲,۳	قارچ									
۱,۹	۲,۴	۱,۹	۰,۷	۰,۵	۱,۱	۰,۵	زیتون									
۱,۷	۲,۲	۱,۸	۳,۸	۳,۶	۴,۱	۳,۶	نشاء									
۱,۷	۲,۴	۱,۹	۱,۴	۱,۶	۲,۱	۱,۶	انار									
۲,۴	۲,۴	۱,۹	۱,۱	۰,۴	۰,۸	۰,۳	پسته									
۳,۴	۳,۳	۲,۹	۲,۱	۱,۱	۱,۶	۱,۳	گوسفند		زمینه‌های عرصه دامپروری							
۳,۴	۳,۴	۲,۶	۲	۱,۴	۱,۹	۱,۱	گاو									
۲,۲	۲,۳	۱,۶	۲	۱,۲	۱,۸	۱,۱	مرغ									
۰,۴	۰,۹	۰,۲	۴,۶	۳,۴	۴,۴	۳,۷	آبزیان									
۰,۶	۰,۸	۰,۵	۲,۴	۱,۴	۲,۱	۱,۸	شتر									
۰,۹	۱,۳	۱	۳,۱	۲,۴	۳,۱	۲,۸	شترمرغ	زمینه‌های عرصه معدن								
۰,۳	۰,۶	۰,۱	۳,۷	۳,۲	۳,۸	۳,۲	سیلیس فراوری									
۰,۶	۱,۲	۰,۷	۲,۸	۲,۴	۳,۱	۲,۶	سیلیس خام									
۰,۱	۱,۲	۰,۶	۳,۶	۳,۴	۴,۳	۳,۷	گرانیت									
۰,۱	۰,۸	۰	۳,۴	۳,۱	۳,۸	۳	مس فراوری									
۰,۵	۱,۱	۰,۴	۳,۱	۳,۱	۳,۶	۲,۹	مس خام									
۰,۶	۱,۳	۰,۹	۳,۲	۳,۴	۳,۸	۳,۴	زغال سنگ									
۰,۲	۱	۰,۱	۴,۳	۴,۳	۵	۴,۱	آهن فراوری									
۰,۶	۱,۶	۱	۳,۹	۴	۴,۷	۴,۱	آهن خام									
۱,۳	۲	۱,۴	۱,۹	۱,۴	۲,۳	۱,۷	شن‌وماسه									

## ۴-۵- گام پنجم

پس از شناسایی ملاک‌های سنجش جذابیت، معیارهای سنجش توانمندی بنیاد و محاسبه اوزان آنها در گام دوم و سوم، و همچنین محاسبه میانگین نمرات اعطایی به هر عرصه یا زمینه فعالیت در گام چهارم، در این گام، با ضرب اوزان در نمره‌ها، برای هر ۴ عرصه و ۳۱ زمینه فعالیت، دو عدد بین ۰ و ۵ بدست می‌آید. اول نمره جذابیت و دوم نمره توانمندی بنیاد برای فعالیت در آن عرصه و یا زمینه. جمع‌بندی نمرات فوق در جدول ۵ آورده شده است.

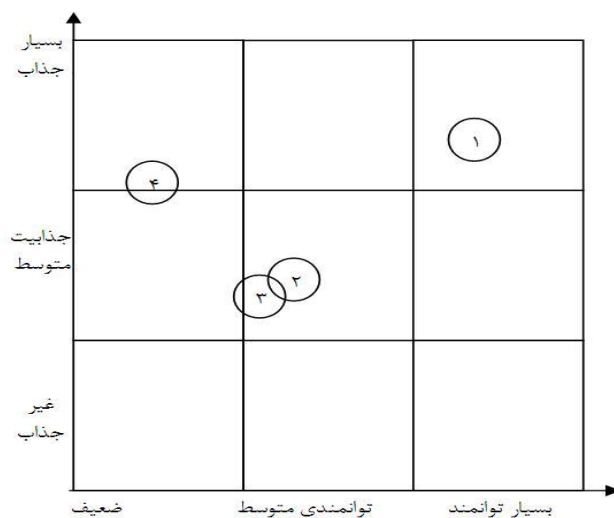
## جدول ۵: میانگین نمرات اعطایی از خبرگان به عرصه‌ها و فعالیت‌ها در

## هر ملاک جذابیت و معیار توانمندی بنیاد

نام عرصه	نام زمینه‌های فعالیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی توانمندی بنیاد	
عمران	-	۳,۷	۳,۸	
	-	۲,۴	۲,۰	
	-	۲,۲	۱,۸	
	-	۳,۳	۰,۸	
عمران	مدیریت طرح	۳,۳	۴,۱	
	تملك اعيان	۳,۹	۳,۸	
	مشاركت	۳,۸	۳,۸	
	ملكي	۳,۸	۳,۴	
کشاورزی	زيره	۴,۷	۲,۳	
	گلخانه	۲,۶	۲,۱	
	مركبات	۰,۹	۱,۴	
	زعفران	۴,۴	۲,۱	
	نهال	۲,۵	۲,۳	
	عنب	۰,۸	۲,۰	
	بذر	۴,۱	۱,۹	
	قارچ	۲,۴	۱,۸	
	زیتون	۰,۷	۲,۱	
	نشاء	۳,۸	۱,۹	
	انار	۱,۷	۲,۰	
	پسته	۰,۶	۲,۳	
	دامپروری	گوسفند	۱,۵	۳,۲
		گاو	۱,۶	۳,۱
مرغ		۱,۵	۲,۰	

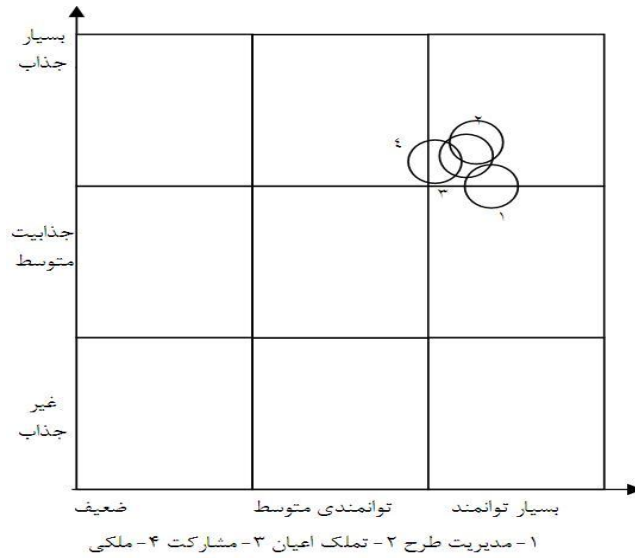
نام عرصه	نام زمینه‌های فعالیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی توانمندی بنیاد
معادن	آبزیان	۴,۰	۰,۵
	شتر	۱,۹	۰,۶
	شترمرغ	۲,۹	۱,۱
	سیلیس فراوری	۳,۴	۰,۳
	سیلیس خام	۲,۸	۰,۸
	گرانیت	۳,۸	۰,۶
	مس فراوری	۳,۳	۰,۳
	مس خام	۳,۲	۰,۷
	زغال سنگ	۳,۴	۰,۹
	آهن فراوری	۴,۴	۰,۴
	آهن خام	۴,۲	۱,۱
	شن و ماسه	۱,۸	۱,۶

با داشتن نمره جذابیت و توانمندی بنیاد در هر عرصه و زمینه فعالیت، جایگاه هر عرصه و زمینه فعالیت در ماتریس جی ای قابل نگاشت می‌باشد. با توضیح ارائه شده در بخش ۴، جایگاه هریک از عرصه‌ها و زمینه‌های کاری بنیاد، ذیل اشکال ۱ تا ۵ مشخص شده است.

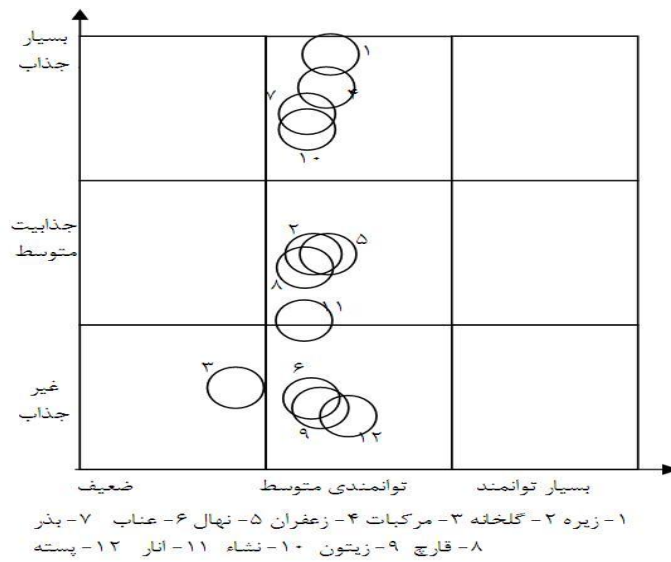


۱- عمران ۲- کشاورزی ۳- دامپروری ۴- معادن

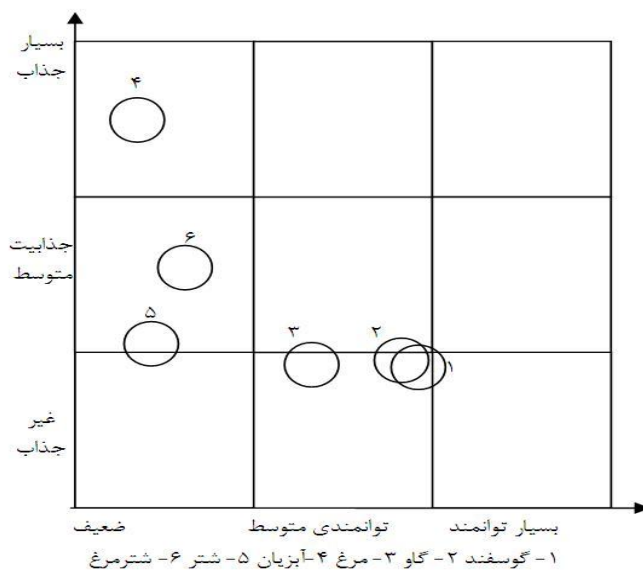
شکل ۱- ماتریس جی ای عرصه‌های فعالیت بنیاد



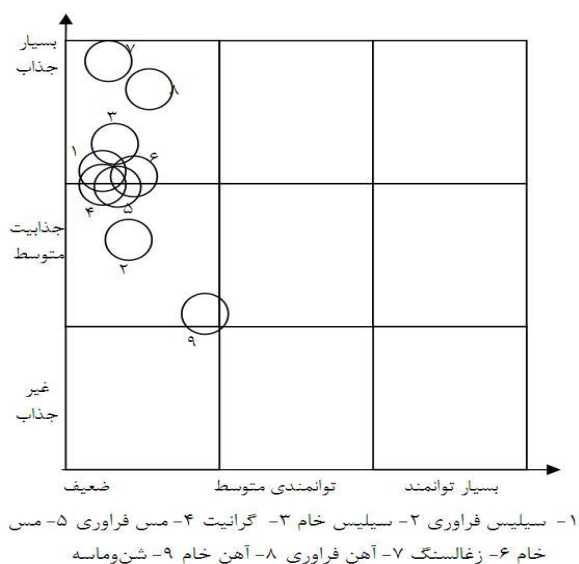
شکل ۲: ماتریس جی ای زمین‌های فعالیت بنیاد در عرصه عمران



شکل ۳: ماتریس جی ای زمین‌های فعالیت بنیاد در عرصه کشاورزی



شکل ۴: ماتریس جی ای زمینه‌های فعالیت بنیاد در عرصه دامپروری



شکل ۵: ماتریس جی ای زمینه‌های فعالیت بنیاد در عرصه معدن

در تحلیل یافته‌های فوق، نکات زیر حائز اهمیت است. در شکل ۱، مشخص است که عرصه عمران دارای جذابیت زیادی بوده و بنیاد نیز قوت عملکردی بالایی در این عرصه دارد. با وجود جذابیت بالای عرصه معدن، بنیاد قدم‌های تازه‌ای را برای ورود به این عرصه می‌پیماید و در عرصه‌های کشاورزی و دامپروری سطح جذابیت و همچنین قوت عملکردی بنیاد، متوسط ارزیابی می‌شود. همانطور که در اشکال ۲ تا ۵ مشاهده می‌شود، میانگین جای‌گیری زمینه‌های گوناگون در هر عرصه، نزدیک به جای‌گیری عرصه که در شکل ۱ مشخص شده است، می‌باشد. هر چهار نوع قرارداد در عرصه عمران جذاب بوده و عملکرد قوی‌ای برای بنیاد نیز می‌توان در آن‌ها متصور بود. از شکل ۳ مشخص است که کشت زیره، زعفران، بذر و نشاء در عرصه کشاورزی نسبت به بقیه زمینه‌ها جذاب‌تر می‌باشد. در شکل ۴ مشاهده می‌شود که بنیاد تمرکز خود را تا به حال در زمینه‌های غیر جذاب مانند پرورش گاو و گوسفند معطوف کرده در حالی که پرورش آبزیان جذاب‌تر به نظر می‌رسد. شکل ۵ نیز گویای آن است که به دلیل جذابیت بالای استخراج و فراوری آهن، بهتر است بنیاد هم خود را بر سرمایه‌گذاری در این زمینه‌ها بگذارد.

#### ۵- نتیجه‌گیری و بحث

در این تحقیق، فعالیت‌های بنیاد به چهار عرصه‌ی اصلی فعالیت شکسته شد و در هر عرصه، تعدادی زمینه فعالیت شناسایی گردید. به دلیل نیاز به اولویت‌بندی این حوزه‌های کاری، دو دسته شاخص اصلی مدنظر قرار گرفت. نخست ملاک‌های جذابیت هر عرصه و زمینه فعالیت، تعیین و وزن-دهی گردید و سپس معیارهای سنجش عملکرد بنیاد در هر عرصه و زمینه کاری، بررسی و وزن-دهی شد. درنهایت با نمره‌دهی خبرگان و ضرب آنها در اوزان، دو عدد برای هر عرصه و هر زمینه کاری بدست آمد که در نهایت در ماتریس جی ای جایگذاری گردید. با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش ۴، می‌توان توصیه‌های راهبردی سرمایه‌گذاری بنیاد را در عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت مختلف، در جدول ۶ ارائه نمود.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که بنیاد در برخی از فعالیت‌ها باید تجدید نظر کند تا بتواند در عرصه‌های جذاب‌تر توان عملکردی خود را افزایش دهد. اول آنکه تمامی اشکال قرارداد در عرصه عمران جذاب بوده، به این معنی که بنیاد نباید خود را ملزم به عقد قرارداد تنها در قالب مشارکت و تملک اعیان کند. دوم آنکه بنیاد به تدریج باید از سرمایه‌گذاری در پرورش گاو و گوسفند بکاهد و توجه بیشتری به زمینه‌ی پرورش آبزیان بکند. کشت زیره، زعفران، بذر و نشاء در عرصه کشاورزی نسبت به بقیه زمینه‌ها جذاب‌تر می‌باشد، لذا بنیاد با تمرکز در این زمینه‌ها می‌-

تواند سطح عملکرد خود را از متوسط به زیاد بدل کند. به دلیل جذابیت بالای استخراج و فراوری آهن و سرمایه مورد نیاز بالای اجرای طرح‌های معدنی، بهتر است بنیاد با تمرکز بر این دو زمینه، ریسک سرمایه‌گذاری خود را کمینه کند.

#### جدول ۶: توصیه‌های راهبردی سرمایه‌گذاری برای بنیاد، در عرصه‌ها و زمینه‌های فعالیت مختلف

نام عرصه	نام زمینه	توصیه راهبردی
عمران	زمینه‌های تملک اعیان، مشارکت و ملکی، هرسه در عرصه عمران	تمام‌کوشش خود را جهت حفظ توانمندی‌های سازمانیکار گرفته‌و در صورت نیاز از طریق سرمایه‌گذاری، ساختار سودساز مانر انیز حفظ کنید. به حفظ برتری‌های رقابتی‌ساز مانر انیز توجه داشته باشید.
-	زمینه مدیریت طرح در عرصه عمران	بر توانمندی خود جهت رقابت متقابل در زمینه‌های مستند بر این شایسته‌ایزاید، سرمایه‌گذار بهای در مقیاس وسیع‌تر هیز کرده‌و از طریق تقارن بهره‌وری سهم‌بازار خود را در حیطه‌های مرتبط حفظ کنید.
-	زمینه‌های زیره، زعفران، بذر و نشاء در عرصه کشاورزی	رشته‌های یک‌گرمی توانید توانمندی‌ساز مانر ادر آنها حفظ کنید بر گزینید و سرمایه‌گذار بهار ادر آنها با توجه به شایستگی‌های یک‌گرمی تمرکز بخشید.
کشاورزی و دامپروری	زمینه‌های گلخانه، نهال، قارچ و انار در عرصه کشاورزی	سرمایه‌گذار یخود را جهت توسعه بخشیدن به بخش‌های بازار کهدار ارسود آوریم مناسب‌ومخاطرات نسبتاً پایینی هستند، تمرکز بخشید. با احتیاط عمل کنید.
-	زمینه‌های عناب، زیتون، پسته در عرصه کشاورزی و زمینه‌های پرورش گوسفند، گاو و مرغ در عرصه دامپروری	ساختار هزینه‌های خود را از ثابت به متغیر متحول ساختن به‌کارگیر یفنونینظیر مهندسین سازش و ارز شاف و دهبه‌ر ایکاهش سهم‌بازار نه‌های ثابت‌تر توانسود آور یخود بیفزایید. بتدریج عقب‌نشینی کنید چرا که به‌حالت انحلال‌نزدیکی می‌شود.
-	زمینه پرورش آبزیان در عرصه دامپروری و زمینه‌های سیلیس فراوری، گرانیت، زغالسنگ و آهن فراوری در عرصه معدن	از فرصت‌های موجود برای آزمایشتوان تخصصی خود جهت رشد بهره‌جویید و اگر در زمینه‌های شاخه‌های کایز عدم امکان دستیابی به رشد مداوم و موثبات هستند، عقب‌نشینی کنید.
معدن	زمینه‌های پرورش شتر و شتر مرغ در عرصه دامپروری و زمینه‌های سیلیس خام، مس فراوری، مس خام، آهن خام و شن و ماسه در عرصه معدن	به دنبال راه‌های توسعه بدون مخاطره باشید. در صورت تیکه توفیق نیافتید قبل از آنکه درگیر شوید عقب‌نشینی کنید. با احتیاط عمل کنید و از سرمایه‌گذار یهای پیاپی خودداری کنید.
-	زمینه مرکبات در عرصه کشاورزی	با اجتناب کردن از سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌های ثابت، از بروز زیان اجتناب کنید. اگر زیان اجتناب‌ناپذیر است بموقع از این فعالیت خارج شوید. به تامین کنندگان نقدینگی رقبا هجوم ببرید.

## ۶- فهرست منابع

- [۱] مجله احسان ماندگار، شماره ۱۲، سازمان اوقاف و امور خیریه
- [۲] مجله توسعه ماندگار، شماره ۱، بنیاد توسعه و عمران موقوفات کشور
- [۳] لغت نامه دهخدا، انتشارات دانشگاه تهران، جلد ۱۵.
- [۴] بجنوردی، سید محمد حسن، (۱۳۷۷). القواعد الفقهیه، قم: نشر الهادی.
- [۵] احسائی، ابن ابی‌جمهور (۱۴۰۳ق). عوالی الالی، تحقیق: مجتبی عراقی، بی‌جا: چاپ سیدالشهداء.
- [۶] شهید اول، محمدبن‌مکی (بی‌تا). الدروس الشرعیه، قم: موسسه النشر الاسلامی لجماعت المدرسین.
- [7] McDonald, M. and Dunbar, I. (1995), Market Segmentation, Macmillan Press Ltd, Basingstoke.
- [8] Morrison, A. and Wensley, R. (1991), "Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix", Journal of Marketing Management, Vol. 7 No. 2, pp. 105-29.
- Parasuraman, A. (1991), Marketing Research, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [۹] راعی، رضا و احمد تلنگی (۱۳۸۳)؛ «مدیریت سرمایه‌گذاری پیشرفته»، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
- [10] Wind, Y. and Mahajan, V. (1980), "Design considerations in portfolio analysis", working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- [11] Wensley, R. (1981), "Strategic marketing: betas, boxes or basic", Journal of Marketing, Vol. 45, pp. 173-83.
- [۱۲] میرابی، وحیدرضا و سرمد سعیدی سهیل (۱۳۸۲)؛ «مدیریت بازاریابی بین الملل در هزاره سوم»، انتشارات اندیشه‌های گوهربار، چاپ اول.
- [۱۳] کیگان، وارن جی (۱۹۹۹)؛ «مدیریت بازاریابی جهانی»، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، چاپ اول، تهران.
- [۱۴] روستا، احمد و دیگران (۱۳۸۳)؛ «مدیریت بازاریابی»، انتشارات سمت، چاپ هشتم، تهران.
- [۱۵] بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۸۳)؛ «بازاریابی بین المللی»، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
- [۱۶] زری باف، مهدی و سید تقی حسینی کیا (۱۳۸۲)؛ «مدیریت بازاریابی جهانی»، انتشارات گسترش علوم پایه، چاپ اول، تهران.
- [17] Parasuraman, A. (1991), Marketing Research, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [18] Baker, M.J., Black, C.D. and Hart, S.J. (1988), "The competitiveness of British industry: what really makes the difference?", European Journal of Marketing, Vol. 22 No.



- [19] Doyle, P., Saunders, J. and Wong, V. (1986), "A comparative study of Japanese marketing strategies in the British market", Journal of International Business Studies, Vol. 17 No. 1, pp. 27-46
- [20] Haspeslagh, Philippe (1982). "Portfolio planning: Uses and limits," Harvard Business Review, vol. 60 (January-February) pp. 58-73
- [21] Ansoff, Igor I. and McDonnell, Edward J. (1990) *Implementing Strategic Management* (second edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- [22] Business Week (1975, April 28) 'Special report: Corporate planning practices in executive suite,' pp.46-54.
- [23] Hax, Arnold C. and Majluf, Nicolas S. (1983) "The use of the growth-share matrix in strategic planning," *Interfaces*, Vol. 13, No.1 (February), pp.46-60.
- [24] Day, George S. (1986). *Analysis for Strategic Marketing Decisions*. St. Paul, MN: West publishing company.
- [۲۵] باقری، ناصر (۱۳۹۱)، «توسعه مدل تحلیل اثرگذاری عوامل سیاسی بر ارزش سهام در بازار سهام ایران»، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه اصفهان.

## یادداشت‌ها

- <sup>۱</sup> قالب قراردادی که بنیاد در آن پروژه صرفاً نماینده کارفرما بوده و بر روند کار نظارت عالی دارد.
- <sup>۲</sup> قالب قراردادی که بنیاد هزینه زمین را تقبل کرده، پروژه را اجرا کرده و بخشی از اعیان پروژه را به عنوان حق‌السهم دریافت می‌کند.
- <sup>۳</sup> قالب قراردادی که ارزش زمین به عنوان آورده موقوفه محسوب شده و بنیاد در هزینه‌های ساخت مشارکت دارد.
- <sup>۴</sup> در این نوع پروژه زمین وقفی نبوده و سند زمین به نام بنیاد است و بنیاد مانند یک بنگاه اقتصادی مستقل عمل می‌کند.