

بسمه تعالی

تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد

دکتر رسول عباسی

چکیده

در تحقیق حاضر طی مطالعه و کنکاشی وسیع، عناصر الگوی مدیریت اثربخش مسجد شناسایی و احصا شد. البته این الگو به طور گسترده طراحی و تدوین شد؛ به نحوی که حتی با کمک این الگو می‌توان کل عملکرد اثربخش مسجد را پایش نمود. یازده بعد در این الگو در پنج حوزه‌ی ورودی، فرآیند، خروجی، پیامد خروجی و عناصر محیطی شناسایی شدند. ابعاد ورودی عبارتند از شایستگی‌های امام مسجد، شایستگی‌های فعالان و کارگزاران، شایستگی‌های جماعت (مأمومین) و منابع (منابع مالی، مادی و اطلاعات). حوزه فرآیند، بُعد اقدامات و حوزه خروجی‌ها، تنوع و کیفیت برنامه‌ها و خدمات را شامل می‌شوند. جذب حداکثری و تحول و تعالی حوزه پیامد خروجی را تشکیل می‌دهند. عناصر محیطی نیز در برگزیده سازمان‌های محیطی و بافت محلی می‌باشند. در این تحقیق به منظور تدوین الگوی تحقیق از مطالعه منابع دینی - اسلامی خصوصاً آیات و روایات، منابع علم مدیریت، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی دین، مدیریت اسلامی، منابع فقهی مسجد، بررسی تطبیقی در حوزه مطالعات سازمان‌های داوطلبانه و سازمان‌های دینی، مصاحبه اکتشافی، مشاهده و نظر سنجی از متخصصان استفاده شده است.

کلیدواژه‌ها: نهاد دینی، اثربخشی، مدیریت اثربخش مسجد، امام مسجد، فعالان، مأمومین.

مقدمه

مسجد همان‌طور که از نام آن پیداست، محلی برای سجده و عبادت در برابر پروردگار یکتاست. نگاهی به تاریخ گذشته خصوصاً در صدر اسلام به ما نشان می‌دهد اگرچه رسالت اصلی مسجد، برگزاری آیین کرنش و نیایش و ارتباط عبادی انسان با خداوند متعال است، ولی هیچ‌گاه کارکرد مساجد صرفاً به اقامه نماز جماعت و انجام عبادات جمعی محدود نشده است. توصیه و تأکید دین بر انجام اعمال عبادی به صورت جمعی، نشان از اهمیت مزایای جنبی تشکیل اجتماع در بین مسلمانان دارد. در پرتو تشکیل این جماعات، امکان بهره‌برداری‌های مختلف اجتماعی، آموزشی، فرهنگی و غیره برای عامه مردم به وجود می‌آید. تاریخ گواهی می‌دهد که در برهه‌هایی از مسجد، به عنوان مرکز تعلیم و تعلم معارف دینی و حتی علوم بشری، پایگاه اطلاع‌رسانی، مجلس شور و مشورت سیاسی - اجتماعی، ستاد فرماندهی و ساماندهی امور نظامی و محل رسیدگی به امور گوناگون مسلمانان بوده است. به عبارت دیگر می‌توان چنین بیان کرد: هر زمان که مدیریت بهتری بر این نهاد دینی اعمال شده، از ظرفیت‌ها و کارکردهای بالقوه آن، بهره‌برداری بیشتری شده است. همان‌طور که در تعریف واژه مدیریت، آن را امکان بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌ها دانسته‌اند، هرچه بخواهیم مسجد به عنوان یک نهاد داوطلبانه، مردمی، غیرانتفاعی و مذهبی در تحقق کارکردهای مختلف اجتماعی - دینی خود، موفق‌تر و اثربخش‌تر باشد، نیاز به مدیریتی توانمند و اثربخش بیشتر احساس می‌شود.

در اکثر نظرسنجی‌های به عمل آمده در داخل کشور، ضعف مدیریت مسجد عامل اصلی عدم گرایش به مساجد عنوان شده است. ضعف آگاهی کادر اجرایی مساجد نسبت به شیوه‌های صحیح مدیریت و برنامه‌ریزی و چگونگی تعامل با جماعت مسجد از گروه‌های سنی مختلف، سبب کم‌رونقی برخی مساجد و خالی شدن آن‌ها از طیف جوانان فعال کشور شده است و بعضی مساجد به نمازخانه‌ای بدل گشته و یا تعطیل شده‌اند.

وضعیت کم‌رونق برخی مساجد کشور، ما را بر آن می‌دارد تا از زاویه علم مدیریت، مدیریت اثربخش مسجد را که نهادی دینی، داوطلبانه و مردمی است مورد واکاوی دقیق قرار داده و به شناسایی عوامل و عناصر اساسی آن خصوصاً از نگاه مخاطبان پردازیم؛ امری که در بین پژوهشگران عرصه مدیریت کمتر مورد توجه واقع شده است. اینک سؤال اساسی که مطرح می‌شود این است که مدیریت اثربخش مسجد دارای چه عوامل و عناصری است و ارتباط بین این عناصر از چه الگویی پیروی می‌کند؟

• مبحث اول: کلیات مدیریت اثربخش مسجد

تعریف مدیریت اثربخش

* «مدیریت اثربخش» عبارت است از: کسب اهداف سازمانی یا بیش از آن.

* «مدیر اثربخش کسی» است که بتواند هشتاد تا نود درصد توانایی‌های افراد را به کار بگیرد.^۱ البته معنی قطعی از «اثربخشی سازمانی» وجود ندارد و اکثر نویسندگان، سنجش اثربخشی سازمانی را مستلزم تعریف شاخص‌های متعدد و ارزیابی وظایف مختلف سازمانی با استفاده از خصیصه‌های متفاوت می‌دانند. برخلاف تصور غالب در بین افراد آشنا به علم مدیریت، اثربخشی صرفاً دستیابی به هدف نیست، بلکه رویکردهای مختلفی به اثربخشی وجود دارد.

* رویکردهای سنجش اثربخشی سازمانی

صاحب‌نظران چهار رویکرد به سنجش اثربخشی سازمانی را معرفی کرده‌اند.

(۱) اولین رویکرد، رویکرد دستیابی به هدف است. این رویکرد با شناسایی اهداف در سنجش عملکرد مشخص می‌شود.

(۲) دومین چارچوب، رویکرد منابع سیستم یا سیستم باز است. این نگاه به اثربخشی بر توانایی یک سازمان در جذب منابع برای اطمینان از بقا تأکید دارد. جذب منابع ضروری و حفظ یک رابطه هارمونیک با محیط از ضروریات کاربرد مدل سیستمی است.

(۳) چارچوب سوم، رویکرد فرآیند داخلی است. کنترل، تمرکز، رسمی‌سازی، ثبات، استمرار، نظم و شاخص‌های قابل پیش‌بینی عملکرد از شاخص‌های این رویکرد است. کارکنان برای اطاعت از مقررات پاداش داده می‌شوند و رهبران جنبه‌های مختلف کار را اندازه‌گیری کرده و مستند می‌کنند و باور دارند که یکسان‌سازی و رسمی‌سازی به ثبات، نظم و استمرار ختم می‌شوند.

(۴) تأکید بر منابع انسانی به چهارمین رویکرد ختم می‌شود که به رویکرد اجزا یا گروه‌های استراتژیک یا رضایت ذینفعان مشهور است. در این رویکرد، مشخص کردن دیدگاه ذینفعان اصلی از اثربخشی، مهم‌ترین نکته فرض می‌شود. هر گروه ممکن است تقاضای متفاوتی نسبت به شیوه عمل سازمان داشته باشد. این رویکرد از چارچوب سیاسی ناشی می‌شود و توانایی سازمان را در راضی ساختن مجموعه متنوعی از گروه‌های داخلی و خارجی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ذینفع به مثابه هر شخص، گروه یا سازمان تعریف

می‌شود که می‌تواند از توجه، منابع یا خروجی سازمان بهره‌مند شود (یا مستحق آن است) یا اینکه تحت تأثیر آن خروجی قرار می‌گیرد.

لذا در این تحقیق بر آن شدیم که با پرهیز از بخشی‌نگری، نگاهی جامع، فراگیر و فرآیند‌گرا به پدیده اثربخشی در نهاد دینی مسجد داشته باشیم. در این نگاه، سعی شد انعطاف‌پذیری، خلاقیت و استمرار در بهبود کیفیت به عنوان ویژگی‌های این مدل در نظر گرفته شود. همان‌گونه که در الگوی تعالی سازمانی اشاره می‌شود، اثربخشی سازمانی هنگامی افزایش می‌یابد که کلیه فعالیت‌های داخلی سازمان که دارای ارتباط متقابل هستند دقیقاً شناخته شده و به صورتی نظام‌مند و با استفاده از اطلاعات قابل اطمینانی از ذینفعان اداره شود و تصمیم‌گیریهایی مرتبط با عملیات جاری بر اساس آن صورت گیرد.

با توجه به این نکات در طراحی چارچوب نظری تحقیق سعی شده است از رویکردهای مختلف فوق‌الذکر در اثربخشی سازمانی یعنی رویکرد هدف‌مدار، منابع سیستم، فرآیند داخلی و رضایت ذینفعان استفاده شود. با نگاه به این رویکردها و تنوع آنها بر آن شدیم با استفاده از الگوی سیستمی، چارچوبی را طراحی و ارائه کنیم که بتواند جهت‌گیری رویکردهای مختلف اثربخشی را هم‌چون چتری در بر بگیرد. در نتیجه الگوی سیستمی در علم مدیریت به عنوان مبنای اصلی نظری در طراحی الگوی تحقیق و شناسایی اجزا و عناصر آن انتخاب شد. رویکرد سیستمی در مدیریت، شامل داده‌ها (انسان، سرمایه، مدیریت و فناوری)، فرآیند (برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری و کنترل)، ستاده (محصولات، خدمات، سود، رضایت و یکپارچگی هدف) و محیط است.

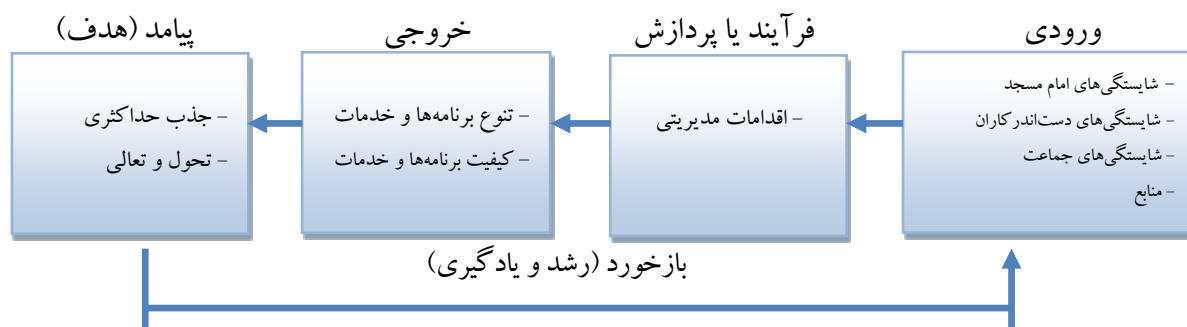
• الگوی تعالی سازمانی

الگوی دیگری است که در طراحی الگوی نظری تحقیق به آن توجه شده است. تعالی به عملکرد برجسته مدیریت یک سازمان که به دستیابی به نتایج درخشان منتهی شده اطلاق می‌شود. این الگو از دو بخش تشکیل شده است:

۱. توانمندسازها شامل رهبری، توسعه کارکنان، خط‌مشی و راهبرد، مشارکت‌ها و منابع، و فرآیندها.

۲. نتایج شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

شکل ساده الگوی مدیریت اثربخش مسجد مبتنی بر الگوی سیستمی را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:



طبق این چارچوب نظری، معتقدیم توانمندسازها یعنی ۱- منابع ورودی اعم از منابع انسانی (امام مسجد، فعالان و مأمومین) و منابع مالی، فیزیکی و اطلاعاتی و ۲- اقدامات مجموعه مدیریتی مسجد به عنوان فرآیند بر خروجی‌ها یا نتایج تأثیرگذارند. از آنجایی که عنصر فرآیند در الگوی سیستمی شامل وظایف عمومی مدیریت و در الگوی تعالی سازمانی، فرآیند زنجیره تولید می‌باشد، لذا در مؤلفه اقدامات الگو، ترکیب هر دو نقطه نظر مورد توجه قرار گرفت و وظایف عمومی مدیریت از الگوی سیستمی و مدیریت عملیات یا فرآیند از الگوی تعالی سازمانی اقتباس شد.

با توجه به ارزشی بودن فضای معنوی مسجد و لزوم حاکم کردن ارزش‌ها بر روابط بین فردی و فعالیت‌ها به جای فضای بوروکراتیک و روابط سلسله‌مراتبی، مؤلفه‌ای با عنوان تبیین جهت‌گیری‌های ارزشی مسجد در مؤلفه اقدامات پیشنهاد شده است که روح یا فرهنگ ارزشی این سازمان معنوی را شکل می‌دهد. نتایج نیز طی دو گام یعنی ۱- خروجی‌ها شامل تنوع و کیفیت برنامه‌ها و خدمات، و ۲- پیامدها (اهداف) شامل جذب حداکثری و تحول و تعالی دیده شده است. این زنجیره از طریق بازخورد (رشد و یادگیری) به یک حلقه‌ی پویا تبدیل می‌شود و بالتبع می‌تواند کمیت و کیفیت عناصر ورودی را ارتقا دهد. عناصر محیطی هم از عناصر تأثیرگذار بر اجزای داخلی سیستم هستند. روابط حوزه‌های علمیه، سازمان‌های بالادستی، همکار و واحدهای محلی با مسجد و بافت مذهبی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فناورانه (تکنولوژیکی) محله به عنوان اجزای محیط نزدیک و تأثیرگذار بر مسجد در نظر گرفته شده‌اند.

البته در مورد خروجی‌ها اگر چه می‌توان تنوع برنامه‌ها و خدمات را جزئی از کیفیت قلمداد کرد، ولی به منظور برجسته‌سازی و نشان دادن اهمیت ویژه آن، به عنوان یک بُعد مستقل در نظر گرفته شده است. تنوع کارکردها و برنامه‌های مسجد از این جهت حائز اهمیت است که مسجد در سنت نبوی (ص)، هرگز یک تشکیلات تک کارکردی و یا به عبارتی مکانی برای عبادت صرف نبوده، بلکه مرکز ساماندهی امور مسلمین و محل انجام کارکردها و برنامه‌های مختلف بوده است.

• الگوی مدیریت اثربخش مسجد

متناسب با توضیحات ذکر شده و با پیش فرض تأسیس مسجد بر اساس تقوا و اخلاص، مبتنی بر آیه: (لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ)^۲ طراحی و در مباحث آینده ارائه شده است. از این آیه شریفه به روشنی می‌توان دریافت که آنچه «مسجد قبا» را در خور مدح و ستایش کرده، تقوا و اخلاص مؤسسان آن بوده است. امام باقر (ع) یکی از عوامل مبارک بودن «مسجد غنی» در کوفه را مؤمن بودن بانی آن دانسته است.^۳ هم‌چنین بنا بر حدیث معروف نبوی (ص) «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ»^۴ ارزش هر عملی به قصد و نیت فاعل آن

۲- توبه: ۱۰۸.

۳- وسائل الشیعه، ج ۳، ص ۵۱۹.

۴- تهذیب الأحکام، ج ۱، ص ۸۳، ح ۴.

است. بنا کردن یک مسجد زمانی از ارزش والایی در نزد پروردگار متعال برخوردار است که با نیت خالص و برای رضای الهی صورت گرفته باشد. صاحب تفسیر نوردر این زمینه چنین می‌نویسد: «گاهی مسجد، بانیان خود را به قعر دوزخ می‌افکند.»^۵

❖ مبحث دوم: شایستگی‌های مدیران

• مدیر شایسته

در تعریف شایستگی مدیران گفته‌اند: خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی شود، مانند دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و عمومی.^۶

در تعریف دیگری، شایستگی، ویژگی اساسی یک شخص بیان شده که از نظر علی با عملکرد اثربخش یا برتر فرد در یک موقعیت شغلی مرتبط است.

«اسپنسر»^۷ اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد: انگیزه‌ها، خصیصه‌ها، خودمفهومی، دانش و مهارت.

«بویاتزیس»^۸ دامنه‌ای از عوامل را در موفقیت مدیران دخیل می‌دانست. وی این عوامل را مانند کیفیت‌های فردی، انگیزه‌ها، تجربه و ویژگی‌های رفتاری تحت عنوان شایستگی چنین تعریف می‌کند:

ظرفیت موجود در فرد که منجر به رفتاری برای برآورده کردن مطالبات شغلی موجود در چارچوب پارامترهای محیط سازمانی می‌شود و به نوبه خود نتایج مطلوب را ایجاد می‌کند.

«دیوید روباتام» در مقاله‌ای در این خصوص می‌نویسد:

«شایستگی معانی متفاوتی دارد و هنوز هم یکی از مبهم‌ترین عبارات ادبیات سازمان باقی مانده است»

• مولفه‌های و مهارت‌های شایستگی

در یک جمع‌بندی، مؤلفه‌های شایستگی در شش گروه کلی جای می‌گیرند:^۹

۱. دانش و معلومات حرفه‌ای.

۲. مهارت‌ها؛ مهارت توانایی پیاده‌سازی علم در عمل.

۵- قرائتی، محسن، تفسیر نور، ج ۵، ص ۱۴۶، ذیل آیه ۱۰۹ سوره توبه.

۶- غفاریان، ۱۳۷۹

۷- Spencer & Spencer, ۱۹۹۳

۸- Boyatzis, ۱۹۸۲

۹- هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲ و رضاییان، ۱۳۷۹

در یک تقسیم بندی متداول مهارت‌های مورد نیاز مدیران به سه نوع تقسیم شده‌اند و آنها را بدین صورت تعریف کرده‌اند:

- مهارت ادراکی: توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از این که آیا شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه. این آگاهی موجب می‌شود که فرد به جای این که فقط بر مبنای هدف‌ها و نیازهای گروه نزدیک و بلافصل خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدف‌های کل سازمان استوار سازد.

- مهارت انسانی: توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است.

- مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص.

۳. ویژگی‌های شخصیتی؛ شخصیت عبارت است از مجموعه الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسان‌ها از خود بروز می‌دهند.

۴. نگرش؛ هیچ تصمیمی در یک محیط خالی از مفاهیم ارزشی گرفته نمی‌شود. موازین ارزشی تصمیم گیرنده یکی از عملکردهای اصلی در شکل‌گیری تصمیم می‌باشد. مجموعه ارزش‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل متمایز کننده مدیران از یکدیگر است. برخی از این عوامل عبارت است از: باور به پاسخگویی در برابر خداوند، محترم شمردن مردم، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، امید به جهان آخرت، نحوه نگرش به انسان، نگرش توحیدی.

۵. اعتبار حرفه‌ای؛ اعتبار حرفه‌ای به جایگاه مدیر در شبکه ارتباطات حرفه‌ای برمی‌گردد و عبارت است از قابلیت برقراری ارتباط با افراد مؤثر و درخواست از آنان با احتمال زیاد پذیرش.

۶. اعتبار عمومی؛ اعتبار عمومی یک مدیر به جایگاه غیر حرفه‌ای وی در اجتماع بر می‌گردد. واقعیت این است که زندگی کاری و عمومی یک مدیر بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند و اداره این دو به صورت کاملاً منفصل از هم امکان‌پذیر نیست. خانواده، محیط معاشرتی و حسن شهرت از عوامل مهم اعتباربخش است.^{۱۰}

از طرف دیگر، فضایل ارزشی - اخلاقی، جزء لاینفک شایستگی‌های یک مدیر عنوان شده است. شاخص‌های فضیلت، جزئی جدانشدنی از ایده‌های اخلاق‌گرایی است و ارائه دهنده چشم‌اندازهایی است که شیوه زندگی ما را شکل می‌دهند، ولی شایستگی شامل مهارت‌های آموخته شده و کارآیی فنی است. بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که دو مفهوم "شایستگی" و "فضیلت" بسیار به هم مرتبط هستند: شایستگی‌ها، فضیلت‌های خاصی را در برمی‌گیرند در حالی که اعمال موفقیت-آمیز فضیلت‌ها نیز به قابلیت‌هایی نیاز دارند.

• وجود دو رویکرد مدیریتی

اول: اینکه ما باید فضیلت و شایستگی را از هم‌دیگر متمایز کنیم؛

دوم: اینکه دو مفهوم فضیلت و شایستگی را با این توصیف که بسیاری از شایستگی‌های مدیریتی فضیلت‌های ذاتی دارند به عنوان همزیست در نظر بگیریم. «لاومن» و همکاران، قابلیت ایمانی و فنی را به عنوان عناصر اساسی مدیریت عمومی موفق با یکدیگر ترکیب می‌کنند. آنها معتقدند؛ موفقیت مدیران عمومی مبتنی بر مثلث مهارت‌ها شامل قابلیت فنی، رهبری و شایستگی‌های اخلاقی است. شایستگی‌های اخلاقی^{۱۱} شامل منطق اخلاقی،^{۱۲} مدیریت ارزش‌ها و تصمیم‌گیری محتاطانه می‌باشد.^{۱۳}

«ورتانن»^{۱۴} مجموعه شایستگی‌هایی را برای مدیریت عمومی ارائه می‌کند که یکی از آنها شایستگی اخلاقی است. «مکالی و لاوتون» در انتهای مقاله خود نتیجه می‌گیرند که فضایل همان‌طور که در حوزه شخصیت انسانی قرار دارند، به طور برابر در حوزه اقدامات قرار دارند. فضیلت، یک بخش مکمل از شایستگی‌های مدیریتی است. شایستگی به مثابه تعالی مدیریت، به طور اجتناب‌ناپذیر، توجه به فضیلت را در درون خود دارد. فضیلت نیز به همین صورت باید بعضی کیفیت-های شایستگی را داشته باشد تا بتوان آن را عملی ساخت.^{۱۵}

«هرسی و بلانچارد عملکرد موفق را تابعی از توانایی و تمایل فرد می‌دانند».

از طرف دیگر، «آمادگی» عبارت است از: میزان توانایی و تمایل رهبر در به دست آوردن توفیق در انجام یک تکلیف خاص.

«توانایی»؛ یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیت خاص همراه دارد. تمایل یعنی میزان وجود اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت آمیز یک تکلیف خاص.^{۱۶}

«رایینز» نیز عملکرد را تابع توانایی و انگیزش می‌داند.

«رضایان»؛ موفقیت مدیر را به توانایی‌ها، نگرش و انگیزش وابسته می‌داند. در نتیجه در الگوی شایستگی‌های امام مسجد جهت پوشش عناصر طرح شده، سه مؤلفه "دانش - مهارت‌ها"، "فضایل ایمانی - اخلاقی" و "انگیزش" مطرح شده‌اند.

۱۱ - Ethical competency

۱۲ - Moral reasoning

۱۳ - Bowman et al, ۲۰۰۴

۱۴ - Virtanen, ۲۰۰۰

۱۵ - Macaulay and Lawton, ۲۰۰۶

۱۶ - هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵

• **مبحث سوم: شاخص‌های مدیر اسلامی و امام جماعت مطلوب**
• **شایستگی‌های امام (مدیر) مسجد**

مقام معظم رهبری، امام مسجد را «مدیر طبیعی» مسجد می‌دانند: «مسجد یک رئیس طبیعی دارد، یک مدیر طبیعی دارد و او امام مسجد است.»^{۱۷}

در این نوشتار سعی خواهد شد شایستگی‌های اساسی مورد نیاز امام مسجد به مثابه یک مدیر، شناسایی و احصا شود. شناخت شایستگی‌های کلیدی مدیران در کانون توجه محققان بوده است. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی به شمار می‌آید. در این قسمت ویژگی‌های یک مدیر و رهبر اسلامی شایسته بیان می‌شود، سپس ویژگی‌های مطلوب یک امام جماعت طبق ادبیات نظری موجود ارائه خواهد شد. پس از آن شاخص‌های تدوین شده برای هر یک از مؤلفه‌های تحقیق در قالب جدولی نشان داده می‌شود:

- برخی معتقدند، رهبر اثربخش به ویژه در جوامع اسلامی کسی است که با ایجاد یا تقویت ویژگی‌های شخصی یا رفتاری در دل و جان کارکنان و زیردستان خود نفوذ کند. این ویژگی‌ها به اختصار عبارتند از: ۱- تقوی ۲- رفق و مدارا ۳- الفت و محبت ۴- دفع بدی با خوبی ۵- سعه صدر^{۱۸}
- برخی دیگر ویژگی‌های فردی رهبر در آیات و روایات را بدین صورت بیان می‌کنند: ۱- سعه صدر (حلم، متانت در شادی‌ها، مقاومت در برابر مشکلات، تحمل افکار مخالف، پرهیز از مستی ریاست) ۲- هوش ۳- توانمندی‌های علمی و فنی ۴- تحمل افکار مخالف ۵- سعی و کوشش ۶- پشتکار ۷- شجاعت ۸- شهرت ۹- سخنرانی (تفهیم کلام و زیبایی کلام).^{۱۹}
- طبق نظر «مرکز رسیدگی به امور مساجد»، ویژگی‌های مدیر اسلامی عبارت است از:

۱- ایمان و تقوا ۲- عدالت و امانت‌داری ۳- توانایی ۴- اخلاق و برخورد نیکو و زیبا ۵- سعه صدر و تسلط بر خود ۶- خردورزی و دوراندیشی ۷- تعادل ۸- تواضع ۹- جدی و پرتلاش ۱۰- صداقت و وفای به پیمان ۱۱- خواهان دانش جدید و افق‌های نوین فعالیت.

۱۷- ۱۳۷۵/۳/۲۸

۱۸- پیروز و همکارانش، (۱۳۸۵)

۱۹- نبوی، (۱۳۸۵)

در خصوص ویژگی‌های امام مسجد، این مرکز معتقد است امام مسجد باید از نظر علمی با قرآن و تفسیر، روایات و سخنان ائمه: آشنا باشند و توان پاسخگویی به سؤالات فقهی و شبهات جدید کلامی را داشته باشد و از اخبار کشور و جهان اطلاع داشته باشد.

از نظر گفتاری باید از پرحرفی و کلمات بیهوده، غیبت و بدگویی پرهیز کند. از نظر برخورد نیز باید دارای چهره‌ای باز و گشاده و خوش‌برخورد باشد. شخصیت افراد را حفظ کند و از تحقیر و مسخره و پوزخند پرهیز کند.

• امام جماعت دارای چهار وظیفه اساسی؛ اقامه نماز جماعت، تعلیم و تربیت و نشر معارف، رهبری و مدیریت مسجد و برقراری ارتباط می‌باشد.

پیروی از سنت و سیره پیامبر اسلام(ص) برای موفقیت امام جماعت در مسئولیت خود بسی خطیر و مهم است. برخی از اصول سیره فردی و اجتماعی پیامبر اسلام(ص) عبارت است از:

نظافت، آراستگی ظاهر، معطر بودن، سلام کردن، مصافحه، گشادگی چهره، برقراری ارتباط صمیمانه و احترام و ادب.^{۲۰} تقوا یکی از ویژگی‌های مهم امام مسجد می‌باشد. خداوند متعال، اولیاء و سرپرست مسجدالحرام را فقط متقین می‌داند:

(إِنَّ أَوْلِيَاءَهُ إِلَّا الْمُتَّقُونَ)^{۲۱}

از سویی در آیه شریفه:

(إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ)^{۲۲}

شرایطی را برای تعمیرکنندگان و آبادکنندگان مساجد معرفی می‌کند که عبارتند از: ایمان به خدا، ایمان به قیامت و روز رستاخیز، اقامه نماز، پرداخت زکات، شجاعت و ترس از خدا. صاحب تفسیر نور معتقد است که تولیت مسجد شرایطی دارد: از نظر عملی برپا داشتن نماز و پرداخت زکات. از جهت روحی شجاعت و نفوذناپذیری. از جهت اعتقادی ایمان به مبدأ و معاد.^{۲۳}

نویسنده دیگری معتقد است با توجه به منابع اسلامی، **امام جماعت** باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

○ عدالت (دوری از گناه)،

○ مروت (پرهیز از کارهایی که او را خوار و بی‌مقدار و سبک می‌سازد)،

۲۰ - مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۵

۲۱ - انفال: ۳۴

۲۲ - توبه: ۱۸

۲۳ - تفسیر نور، ج ۵، ص ۳۳

- دارا بودن مراتب علمی،
- تقوا،
- فضیلت‌های اخلاقی،
- اعتدال و پرهیز از افراط و تفریط،
- اهتمام جدی به امور مسجد،
- تعیین جانشین در زمان غیبت،
- سعه صدر،
- حضور منظم برای اقامه نماز،
- خودداری از طولانی کردن برنامه‌ها.^{۲۴}

تمایل یا قصد خودسازی و تهذیب نفس از جمله شاخص‌های شایستگی تمامی افراد حاضر در مسجد و از همه مهم‌تر امام مسجد است. قرآن کریم در آیه ۱۰۸ سوره توبه «مسجد قبا» را مسجد شایسته معرفی می‌نماید و دلیل آن را چنین بیان می‌کند: (رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ) زیرا در آن مسجد رجالی هستند که دوست می‌دارند خود را از گناهان پاک سازند یا از پلیدی‌ها و آلودگی‌ها طاهر نمایند و خداوند کسانی را که در صدد پاک کردن خود باشند دوست می‌دارد.

○ مقام معظم رهبری در این رابطه می‌فرماید:

«خود من پیشنهادی کرده‌ام. می‌دانم که مسجد و پیشنهادی یعنی چه. مسجد قائم به پیشنهاد است. خادم تأثیر خیلی کمی دارد؛ یعنی در مقایسه با پیشنهاد واقعاً تأثیرش ده بر یک هم نیست. البته تأثیراتی دارد اما ملکه زنبور عسل مسجد، پیشنهاد است. پیشنهاد که آنجا بود و جاذبه داشت همه هستند. پیشنهاد، هرچه و هر کس هم باشد وقتی اعتنایی به مسجد نداشت تأثیر کمی خواهد داشت مثل آقایان فعلی ما، روحانیون انقلابی و جوان فاضل؛ عیب کارشان این است که به مسجد اعتنایی ندارند. ظهر می‌شود، مشغول کارند یا جلسه دارند، مسجد هم دارند؛ این نمی‌شود.»^{۲۵}

۲۴ - نوبهار، رحیم ۱۳۸۶

۲۵ - بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۷/۱۰/۱۹

جدول ۱: شایستگی های امام مسجد

شایستگی های امام مسجد (به عنوان مدیر مسجد)

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها
فضایل اخلاقی و رفتاری		خلق نیکو و حسن معاشرت
		سعه صدر و مدارا
		صداقت و وفای به عهد
		عدالت فقهی و تقوا: اجتناب از گناهان کبیره و عدم اصرار بر گناهان صغیره
		تواضع
		امانتداری و مسئولیت پذیری
		نظم و وقت شناسی: حضور منظم و نظم در انجام امور
		شجاعت و استقلال رأی: و از کسی جز خدا نمی ترسند
		خودباوری و قاطعیت
		اخلاص
		عدالت در رفتار با مردم و توجه به همه افراد
		وقار و ثبات شخصیت
		ساده زیستی و احتراز از تجملات دنیا
		ولایت پذیری و تبعیت از ولی فقیه
حسن شهرت علمی یا معنوی		
آراستگی و جذابیت ظاهری		
تمایل - انگیزش		انگیزه دگرسازی و هدایت دیگران
		انگیزه خودسازی و تهذیب نفس: یحیون ان یتطهروا: دوست دارند که پاکیزه شوند
		اهتمام به حل مشکلات و امور مردم: تلاش برای حل مشکلات مردم و همدردی و دلسوزی
		برای آنها، تلاش برای ایجاد وفاق اجتماعی در محله
		تلاش و پشتکار در مسجد
دانش - مهارت ها		انسانی: رهبری، مخاطب شناسی، اصلاح ذات البین، تشویق و حمایت، به کارگیری افراد، شود مؤثر، ارتباط مؤثر با اهل مسجد، محله، نهادها و سازمان ها، فن خطابه، آراستگی، ایجاد گروه ها، هدایت جلسات، هوش عاطفی و هیجانی
		فنی: دانش دینی (فقه و اصول، کلام، تفسیر و ...)، دارا بودن حداقلی از دانش روز، آگاهی سیاسی، دانش مدیریت، دانش مشاوره و روان شناسی، شناخت خرده فرهنگ ها، قرائت نماز و قرآن به صورت صحیح و با صوت خوش

ادراکی: دید کلان و تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، درک و تشریح رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد در اسلام، تفکر خلاق، بصیرت و بینش سیاسی

❖ مبحث چهارم: شایستگی‌های فعالان و کارگزاران مسجد

فعالان یا کارگزاران مسجد، علاوه بر این که پرسنل اجرایی مسجد را تشکیل می‌دهند و به انجام امور عملیاتی می‌پردازند، هم چون بازو و معاون امام مسجد عمل می‌کنند (خصوصاً اعضای هیئت امنا)؛ لذا از یک طرف ویژگی‌های فردی این افراد مانند توانمندی‌های آنها اهمیت پیدا می‌کند و از طرف دیگر ویژگی‌های بین فردی (گروهی) و اجتماعی (حوزه ارتباطی) آنها. در نتیجه شایستگی‌های فعالان نیز طبق توضیحاتی که اشاره شد، در سه مؤلفه ویژگی‌های فردی، بین فردی و اجتماعی (حوزه ارتباطی) طبقه‌بندی شده است. عناصر توانمندی شخصی، فضایل ایمانی - اخلاقی و انگیزش این افراد (شامل؛ صداقت و وفای به عهد، نیت خدمت‌گزاری، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری، سعه صدر و مدارا، تلاش و پشتکار در مسجد، مهارت و دانش، شجاعت، تواضع، التزام عملی به دین و جوان بودن) در مؤلفه «ویژگی‌های فردی» جای گرفته‌اند. از آن جهت هم که این افراد، یک گروه یا تیمی از فعالان اداره امور مسجد را تشکیل می‌دهند برخی ویژگی‌های تاثیرگذار بر عملکرد گروه یا تیم مانند همبستگی، برادری و انسجام، وجهه یا اعتبار محلی، احترام و اعتماد متقابل، و الفت و محبت بین قلوب آنها به عنوان جمعی از مؤمنین در ویژگی‌های بین فردی آمده است. انسجام گروه، احساس «ما» بودن است که اعضای یک گروه را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

«نیت خدمت به خانه خدا» از شاخص‌های مهم این بخش است. ارزش کارها به نیت انجام آنان است. در فضیلت خدمت-گزاری در مسجد اشاره به این حدیث مناسب است: (مَنْ قَمَّ مَسْجِدًا كَتَبَ اللَّهُ لَهُ عِتْقَ رَقَبَةٍ وَمَنْ أَخْرَجَ مِنْهُ مَا يُقَدِّى عَيْنًا كَتَبَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لَهُ كِفْلَيْنِ مِنْ رَحْمَتِهِ)^{۲۶} هر کس مسجدی را جارو و خاکروبی کند، خداوند برای او پاداش آزاد کردن یک بنده را بنویسد و اگر از مسجد به مقدار خاشاکی که در چشم می‌رود گرد و غبار بیرون ببرد، خدای عزوجل رحمتش را دو برابر به او عطا می‌فرماید.

جدول ۲: شایستگی های فعالان و کارگزاران

شاخص ها	مؤلفه ها	ابعاد
الفت و محبت	بین فردی - گروهی	شایستگی های فعالان و کارگزاران (هیئت امنا، خادم، بستج، کانون، داوطلبان، ...)
وجهه یا اعتبار محلی		
همبستگی، برادری و انسجام		
احترام و اعتماد متقابل		
صداقت و وفای به عهد	فردی	
نیت خدمتگزاری: ترجیح نیازهای دیگران، نیت خدمت به خانه خدا		
امانتداری و مسئولیت پذیری		
سعه صدر و مدارا		
تلاش و پشتکار در مسجد		
مهارت و دانش		
شجاعت		
تواضع		
التزام عملی به دین		
جوان بودن		
ارتباط مردمی: ارتباط احسن با مردم محله	اجتماعی - ارتباطی	
ارتباط سازمانی: ارتباط با اصناف، نهادها، دستگاهها و سازمانها		

• شایستگی های جماعت (مأمومین)

شایستگی های جماعت در ابتدای الگو و در بخش ورودی های سیستم، در جایگاه منابع و سرمایه انسانی مسجد مد نظر قرار می گیرد. در نتیجه شایستگی هایی که برای جماعت در این ناحیه ذکر شده در چند مؤلفه قابل تقسیم بندی است:

- ✓ سرمایه اخلاقی، و ایمانی،
- ✓ علم و آگاهی به آداب حضور،
- ✓ رعایت آداب حضور انسانی اجتماعی

در گام اول؛ سرمایه اخلاقی - ایمانی به عنوان ظرفیت معنوی آنها به عنوان اولین مؤلفه شایستگی جماعت در نظر گرفته شده است.

در گام بعد؛ شایستگی هنجاری و ارزشی این افراد در قالب آشنایی به آداب حضور و رعایت آداب حضور در مسجد تجلی می کند.

در انتها؛ ظرفیت و پتانسیلی مطرح می شود که این مجموعه انسانی برای فعالیت و عملیات در مسجد دارد و از آنجا که این مجموعه انسانی به عنوان یک مجموعه جامعه شناختی عمل می کنند، سرمایه انسانی - اجتماعی آنها اهمیت پیدا می کند. البته اگرچه سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی عناصر جداگانه ای می باشند ولی جهت ساده سازی الگو، در جدول مربوط ترکیب شده اند.

✓ سرمایه ایمانی - اخلاقی

در مؤلفه سرمایه ایمانی - اخلاقی، از آن جهت که مأمومین مسجد در حقیقت، جمعی از مؤمنین اند که برای عبادت پروردگار متعال گرد هم می آیند و با یکدیگر کنش و تعامل دارند، وجود خلق نیکو و ألفت بین قلوب آنها به مثابه جمعی از مؤمنین اهمیت دارد؛ در آیه ۱۰۸ سوره توبه نیز به مردانی اشاره می شود که دوست دارند طاهر و پاکیزه شوند. بنابراین قصد خودسازی و تهذیب نفس نیز به عنوان یکی از ویژگی های برجسته مأمومین مسجد بر شمرده می شود.

✓ شاخص دیگری که در این مؤلفه، مورد توجه است، قصد کسب ثواب و غفران الهی است. در احادیث نبوی (ص) آمده است که در مسجد به هر کس، آن چیزی داده می شود که به قصد آن به مسجد آمده است. در حدیثی از رسول خدا (ص) چنین نقل شده است:

هر کس به خاطر چیزی به مسجد آید بهره او از مسجد همان است.^{۲۷}

در حدیث دیگری از رسول خدا (ص) آمده است:

«أَلَا وَ مَنْ مَشَى إِلَى مَسْجِدٍ يَطْلُبُ فِيهِ الْجَمَاعَةَ كَانَ لَهُ بِكُلِّ خُطْوَةٍ سَبْعُونَ أَلْفَ حَسَنَةٍ وَ يُرْفَعُ لَهُ مِنَ الدَّرَجَاتِ مِثْلُ ذَلِكَ فَإِنْ مَاتَ وَ هُوَ عَلَى ذَلِكَ وَ كَلَّ اللَّهُ عَزَّ وَ جَلَّ بِهِ سَبْعِينَ أَلْفَ مَلَكٍ يُعَوِّدُونَهُ فِي قَبْرِهِ وَ يُبَشِّرُونَهُ وَ يُؤْنَسُونَهُ فِي وَحْدَتِهِ وَ يَسْتَغْفِرُونَ لَهُ حَتَّى يُبْعَثَ»^{۲۸}

۲۷ - سنن ابی داود، ج ۱، ص ۱۱۵، ح ۴۷۲ / ر.ک: حدیث مسجد، ص ۱۱۹

۲۸ - من لایحضره الفقیه، ج ۴، ص ۱۷، ح ۴۹۶۸، باب ذکر جمل من مناهی النبی (ص)

همانا کسی که به قصد نماز جماعت به سوی مسجد گام بردارد به ازای هر گامی هفتاد هزار حسنه به او داده شود و به همان میزان ترفیع یابد، اگر در این حال فوت کند خدای عزوجل هفتاد هزار ملک را می‌گمارد تا او را در قبرش عیادت کنند و بشارت دهند و در تنهایی همدمش باشند و برایش استغفار کنند تا زمانی که برانگیخته شود.

در نتیجه، قصد کسب فضیلت و ثواب از حضور در مسجد و انجام عبادات (به ویژه نماز جماعت) از شاخص‌های یک جماعت شایسته در نظر گرفته شده است.

دو مؤلفه دیگر، «علم و آگاهی به آداب حضور» و «رعایت آداب حضور» می‌باشد. فقه اسلامی به منظور حفظ قداست و حرمت خاص مساجد برای مسلمانان، وظایفی را لازم دانسته است و احکام و مقرراتی را وضع کرده است.

این دستورها در متون فقهی با عنوان احکام مسجد در سه محور: «مستحبات»، «مکروهات» و «محرمات» از سوی فقهای اسلامی به طور مبسوط و مستدل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است که قسمتی از آنها در باب کیفیت بنا و ساختمان مسجد، بخشی دیگر در باب آداب ورود به مسجد و بعضی درباره کارهایی است که باید در مسجد از آنها اجتناب کرد.^{۲۹}

✓ علم و آگاهی به آداب حضور در مسجد

هر مکانی که به نام مسجد توسط مسلمانان بنا شود مراعات حرمت آن واجب و اهانت و هتک آن مانند خراب کردن یا آلوده ساختن آن، گناه کبیره است؛ زیرا مسجد به آفریدگار نسبت دارد (وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ)^{۳۰} و اهانت به آن، اهانت به خداست.

امام علی (ع) فرمود:

«مَنْ وَقَرَ الْمَسْجِدَ مِنْ نُحَامَةٍ لَقِيَ اللَّهَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ضَاحِكًا قَدْ أُعْطِيَ كِتَابَهُ يَمِينَهُ»^{۳۱}

هر کس حرمت مسجد را حفظ کند، خدا را در روز قیامت با چهره‌ای خندان و شادمان ملاقات می‌کند و خداوند نامه‌اش را به دست راستش می‌دهد.

بایسته است که هر مسلمان هنگامی که آهنگ رفتن به مسجد و قصد احرام و حضور در خانه خدا را می‌کند به اندازه توانایی‌اش در شناخت آداب حضور کوشا باشد؛ زیرا هرچه معرفت بیشتر باشد عمل، باارزستر و مراعات ادب، سبب تقرب بنده به خدا می‌شود. در روایتی از امام صادق (ع) است:

۲۹ - رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲

۳۰ - سوره جن، آیه ۱۷

۳۱ - مستدرک الوسائل، ج ۳، ص ۳۷۶، ح ۱۵، باب کراهة النخامة و التمتع في المسجد.

هرگاه به در مسجد رسیدی، بدان تو آهنگ سلطان بزرگ و ملکی عظیم کرده‌ای که بر بساطش جز پاکیزگان کسی پا نهد و برای مجالست با او، جز به راستگویان و راست کرداران اجازه داده نشود؛ آنگاه که بر بساط او قدم نهی بدان که اگر اندک غفلتی از تو سر بزند در خطری عظیم و پرتگاهی سهمگین قرار گرفته‌ای؛ پس در پیشگاه او به ناتوانی و تقصیر خود اعتراف کن؛ زیرا که قصد عبادت و انس با او کرده‌ای ... و در حضور او بسان فقیرترین بندگان باش و قلبت را از آنچه تو را از او باز می‌دارد و به خود مشغول می‌کند خالی کن؛ پس داخل مسجد شو که اذن و امان به تو داده است.^{۳۲}

• آداب حضور در مسجد

✓ آداب مستحب در مسجد:

حضور در مسجد دارای آداب مستحبی است از جمله: زینت و آراستگی، خوشبو کردن خود، خضوع و خشوع، باوضو بودن، قرائت اذکار، گام نهادن با پای راست، خواندن نماز تحیت، رو به قبله نشستن.

تمیز نگه داشتن مسجد و خاکروبی از دیگر آدابی است که در روایات برای مسجد ذکر شده است و ثواب و فضیلت زیادی برای آن بیان شده است.^{۳۳} آیه ۳۱ سوره اعراف می‌فرماید: (خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ) این جمله هم می‌تواند اشاره به زینت‌های جسمانی باشد و هم زینت‌های معنوی؛ یعنی صفات انسانی و ملکات اخلاقی و پاکی نیت و اخلاص. در روایات آراستگی ظاهر، عطر زدن و لباس زیبا پوشیدن از جمله مصادیق زینت شمرده شده‌اند.^{۳۴} مسئله‌های ۹۱۲ تا ۹۱۵ رساله توضیح‌المسائل امام خمینی (قدس سره) به آداب حضور در مسجد اشاره دارد؛ خوشبو بودن، لباس پاکیزه و قیمتی پوشیدن، زودتر از همه به مسجد آمدن و دیرتر از همه بیرون رفتن، خواندن نماز تحیت، صحبت نکردن در مورد کارهای دنیا از جمله این آداب است.

✓ مکروهات مسجد: حضور در مسجد دارای آداب مکروهی نیز هست: خوردن مواد غذایی که بوی نامطبوع

دارند، پرتاب کردن سنگریزه در مسجد، آب دهان انداختن در مسجد. از دیگر کارهای مکروه در مسجد اعلام اشیای گمشده در مسجد است. داد و ستد در مسجد، خوابیدن در مسجد، محل عبور قرار دادن مسجد، اجرای حدود و سلاح کشیدن در مسجد نیز از جمله کارهای مکروه در مسجد است.^{۳۵}

پیامبر اسلام (ص) فرمودند:

۳۲ - وسائل الشیعة، ج ۱۶، ص ۲۸، ح ۲۱۵۵۵

۳۳ - نوبهار، ۱۳۷۲

۳۴ - تفسیر نور، ج ۵، ص ۵۲

۳۵ - احکام مسجد، ۱۳۸۶، مطالعه بیشتر ر.ک: حدیث مسجد، شاکری و محمدی؛ مسجد در روایات و اخبار، دفتر مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.

در آخرالزمان مردمی یافت می شوند که در مساجد حضور یافته و تشکیل جلسه می دهند، آنگاه از دنیا و دوستی دنیا سخن می گویند. شما با چنین افرادی همنشینی نکنید پس خدا هم کاری به آنها ندارد.^{۳۶}

امام صادق (ص) به یونس بن یعقوب فرمود:

«مَلْعُونٌ مَلْعُونٌ مَنْ لَمْ يُوقِّرِ الْمَسْجِدَ»^{۳۷} ملعون است، ملعون است کسی که به مسجد احترام نگذارد.

با آنکه گناه در همه جا نکوهیده و زشت است، اما در مسجد قباحتی دوچندان می یابد پس مؤمن باید تلاش و کوشش بیشتری کند تا در آن مکان مقدس به گناه آلوده نشود...^{۳۸} غصب مکان یک نماز گزار، تعطیلی و ویران کردن مساجد، بردن عین نجس در مسجد و نجس کردن مسجد، از امور حرام در مساجد تلقی می شوند^{۳۹}

۷ سرمایه انسانی، اجتماعی

آخرین مؤلفه بیان شده در این قسمت، سرمایه انسانی - اجتماعی مأمومین مسجد است. اعتماد به یکدیگر، مشارکت پذیری و روحیه کارهای جمعی، بخشندگی مالی، اعتبار اجتماعی (شامل پایگاه اجتماعی و وجهه محلی یا اجتماعی) و سطح تحصیلات و مهارت یا دانش، شاخص های این مؤلفه را تشکیل می دهند.

«پیر بوردیو» جامعه شناس فرانسوی چهار نوع سرمایه (فیزیکی، انسانی، فرهنگی و اجتماعی) را توصیف می کند.

- **سرمایه فیزیکی**^{۴۰} ناظر بر پدیده هایی هم چون ثروت، درآمد، مستغلات، اتومبیل و نظایر آن است.
- **سرمایه انسانی**^{۴۱} به چیزهایی نظیر تحصیلات، معلومات، آموزش ها و مهارت های کاری اطلاق می شود که اگر چه سرمایه متعارف نیستند، اما قابلیت تبدیل به آن را دارند.
- **سرمایه فرهنگی**^{۴۲} ناظر بر نوع پرورش فرهنگی فرد است و به چیزهایی نظیر نگاه آینده نگر، انضباط شخصی، پرکاری، اهمیت قائل شدن برای تحصیلات و برنامه ریزی و بالاخره ارج نهادن به کسب دستاوردهای اقتصادی اطلاق می شود.

۳۶ - وسائل الشیعه، ج ۵، ص ۲۱۴، ح ۱۴. «يَأْتِي فِي آخِرِ الزَّمَانِ قَوْمٌ يَأْتُونَ الْمَسَاجِدَ فَيَقْعُدُونَ حَلَقًا ذِكْرُهُمُ الدُّنْيَا وَ حُبُّ الدُّنْيَا لَا تُجَالِسُوهُمْ فَلَيْسَ لَلَّهِ فِيهِمْ حَاجَةٌ»

۳۷ - وسائل الشیعه، ج ۳، ص ۵۱۳،

۳۸ - نوبهار، ۱۳۸۶

۳۹ - احکام مسجد، ۱۳۸۶

۴۰ - Physical capital

۴۱ - Human capital

۴۲ - Cultural capital

- سرمایه اجتماعی^{۴۳} اشاره به منابعی دارد که افراد به واسطه حضور و یا تعلقشان به یک گروه اجتماعی به آنها دسترسی می‌یابند. منابع نیز می‌توانند شامل چیزهایی ملموس هم‌چون پول، مسکن، شغل، حمایت اجتماعی و یا امکانات غیرملموس هم‌چون اطلاعات مفید، مشاوره فکری و آرامش روحی باشند.

جدول ۳: شایستگی‌های جماعت (مأمومین)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
شایستگی‌های جماعت (مأمومین)	سرمایه ایمانی - اخلاقی	خلق نیکو
		الفت بین قلوب
		قصد خودسازی: یجبون ان یتطهروا
		قصد کسب ثواب و مغفرت
	آشنایی با آداب حضور	آشنایی با فضیلت، جایگاه و تقدس مسجد
		آشنایی با احکام مسجد و آداب حضور
		آشنایی با احکام و آداب نماز جماعت
	رعایت آداب حضور	زینت (آراستگی، بوی خوش)
		ترک محرّمات و مکروهات: مانند پرهیز از خدشه دار کردن حرمت مسجد یا ایجاد سر و صدا
		رعایت مستحبات: مانند با وضو بودن، خواندن دعای ورود، رو به قبله نشستن، پرداختن به تفکر و عبادت در غیر زمان نماز
	سرمایه انسانی - اجتماعی	اعتماد به یکدیگر
		مشارکت‌پذیری و روحیه کارهای جمعی
بخشندگی مالی		
اعتبار اجتماعی: پایگاه اجتماعی و وجهه محلی یا اجتماعی (مانند جایگاه شغلی، میزان نفوذ، ارزش و منزلت اجتماعی فرد در محله)		
سطح تحصیلات، مهارت یا دانش خاص		

❖ مبحث پنجم: منابع سازمانی

در الگوی تعالی سازمانی، منابع به چهار دسته تقسیم می‌شوند: ۱- منابع مالی ۲- ساختمان، تجهیزات و مواد اولیه ۳- فناوری ۴- اطلاعات و دانش^{۴۴} منابع فیزیکی از منابع مهم یک سازمان است. در ذهن اغلب مردم، برجسته‌ترین مشخصه دارایی یک سازمان، ساختمان‌های آن است.^{۴۵}

یکی از شاخص‌هایی که در منابع مادی ذکر شده است، وجود بیت عالم یا مسکن برای امام مسجد است. بعضی امامان مساجد توانایی پرداخت هزینه مسکن در نزدیکی مسجد را ندارند. در نتیجه مساجدی که دارای مسکن برای امام و خادم-اند، از یک امتیاز بالقوه نسبت به دیگر مساجد برخوردار هستند.

ابزارها و تجهیزات فناورانه از دیگر شاخص‌های مؤلفه منابع مادی است. ابزارهای چندرسانه‌ای امکان می‌دهند که بر صفحه واحدی مانند صفحه رایانه، انتقال و بازیابی تلویزیون، تلفن، مدارک و اسناد، متن‌های نمودارها، مدارک صوتی، تصویرهای ساکن و متحرک اعم از با صدا و بی‌صدا به گونه‌ای منفرد یا در کنار هم فراهم شود. چند رسانه‌ای، فرآورده یا خدمتی است که در پرتو ترجمه به زبان انفورماتیک، داده‌هایی را که معمولاً به شکل جداگانه مورد بهره‌برداری قرار می‌گرفتند؛ مانند متن، صدا، ویدئو، عکس، تصویر و طرح با یکدیگر پیوند می‌دهند.^{۴۶}

✓ مدیریت منابع مالی

در بحث «مدیریت منابع مالی»، ما در پی این هستیم که چگونه منابع مالی لازم برای اجرای برنامه‌های سازمان را تامین کنیم. احداث و تعمیر مساجد و رونق بخشی به برنامه‌های آن نیاز به صرف هزینه و اعتبارات مالی خاص در هر زمینه دارد. منابعی که خداوند سبحان برای برطرف نمودن نیازهایی از این دست پیش‌بینی نموده است عبارتند از: زکات، خمس، انفاق و وقف.^{۴۷} از منابع مختلفی می‌توان هزینه‌های مسجد را تأمین نمود. کمک‌های (نقدی و غیرنقدی) مردمی، کسب درآمد از اجاره مایملک مسجد، کمک‌های ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی و کمک‌های غیر مستقیم دولتی مانند تخفیف در نرخ هزینه انرژی و منابع مالی دینی مانند خمس و انفال از موارد تأمین مالی هستند.

«مقام معظم رهبری» بر مردمی بودن تأمین منابع مالی در مساجد و پرهیز از تبلیغات دولتی در این زمینه، تأکید ویژه‌ای دارند. ایشان می‌فرمایند:

دیگر اینکه مساجد و حسینیه‌ها باید به پول مردم ساخته بشوند، این فراموش نشود. سنت صحیح رایج بین شیعه که عبارت بوده است از اینکه مردم مسجد بسازند، حسینیه بسازند این سنت، بسیار سنت بابرکتی است. جوری نباشد که اگر شما

۴۴ - گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷.

۴۵ - باباشاهی و حشمتی ۱۳۸۰.

۴۶ - محسنی، ۱۳۸۶.

۴۷ - انجم شعاع، ۱۳۸۷.

یک صندوقی درست کردید یک جا، مردم بگویند خوب، حالا که دیگر پول هست، الحمدالله دولت دارد می دهد ما دیگر چرا پول بدهیم؟ این نباید بشود.

جدول ۴: منابع

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
منابع	مادی	ساختمان و فضاهای اصلی: شبستان، حسینیه، وضوخانه، دفتر مسجد و ...
		امکانات و تجهیزات: تاسیسات گرمایش و سرمایش، سیستم روشنایی و صوتی، قفسه، کفش داری، امکانات فرهنگی مانند کتابخانه
		تجهیزات تکنولوژیکی و چند رسانه‌ای: رایانه، پروژکتور، وسایل صوتی - تصویری و ...
		فضاهای جنبی: مانند صحن مسجد، سالن برپایی مراسم، پایگاه بسیج، فضاهای ورزشی یا فرهنگی، پارکینگ، درمانگاه، صندوق قرض الحسنه
		وجود مسکن برای امام و خادم مسجد: بیت عالم و خادم
	مالی	کمک‌های مردمی: کمک‌های مامومین یا غیر مامومین
		درآمدها: اجاره، موقوفه و ...
		کمک‌های سازمانی: کمک‌های سازمان‌های دولتی، عمومی، غیردولتی یا خصوصی
		کمک‌های دولتی غیرمستقیم: معافیت در مالیات و عوارض یا تخفیف در نرخ هزینه‌های برق و آب و غیره
		منابع مالی دینی: مانند خمس، زکات و انفال
اطلاعات	اطلاعات پیرامونی مسجد: شامل اطلاعات دینی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و... در سطح محلی، ملی و بین‌المللی از منابع مختلف مانند سازمان‌های محیطی و از مجرای مکاتبات، خبرنامه، اینترنت و غیره، اطلاعات از مشکلات مردم و محله	
	اطلاعات درون‌سازمانی مسجد: اطلاعات شخصی، خانوادگی، اعتقادی، نگرشی و ... از جماعت یا مامومین مسجد و اطلاعات نتایج عملکرد مسجد، اطلاعات فضای کالبدی مسجد و امکانات آن	

❖ مبحث ششم: فرآیند اقدامات

حوزه فرآیند در الگوی تدوین شده‌ی مدیریت اثربخش مسجد، در این تحقیق که با عنوان اقدامات معرفی شده است شامل سه بخش است که به شرح این سه قسمت یا مؤلفه می‌پردازیم.

الف) مؤلفه حاکم کردن ارزش‌ها به عنوان فرهنگ حاکم

این اقدام در الگوی تحقیق شامل سه مرحله «شفاف‌سازی رسالت»، «اهداف و ارزش‌های مسجد»، «ابلاغ و تبیین آنها» به منظور همگانی ساختن ارزش‌ها و همسو ساختن همه اقدامات با این ارزش‌ها خواهد بود. در ادبیات تعالی سازمانی نیز قبل از ورود به بحث تعالی سازمانی، ارزشهایی برای آن ذکر شده است.

اگر به ویژگی‌های یک سازمان متعالی، نگاهی اجمالی داشته باشیم، سازمانی را متعالی خواهیم دانست که به ارزش‌های پایه‌ای زیر، احترام گذاشته و بتواند در منحنی عمر سازمان، این اصول را رعایت کند: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان.^{۴۸}

ب) وظایف عمومی (فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی)

فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی الگو با عنوان وظایف عمومی مدیریت تعریف شده‌اند. بررسی ادبیات مدیریت در حوزه وظایف و نقش‌های عمومی مدیریت نشان می‌دهد ابعاد و اجزای مختلفی برای این وظایف و نقش‌ها در نظر گرفته شده است. در این رابطه مهم دیدگاه‌های صاحب‌نظران مدیریت، در رابطه با نقش‌ها و فعالیت‌های مدیریت عبارت است از:

- **وظایف مدیریت از دیدگاه «فایول»:** برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی، کنترل
- **وظایف مدیریت از دیدگاه «گیولیک»:** برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کارمندیابی، هماهنگی، گزارش‌دهی، بودجه‌بندی

✓ نقش‌های مدیریت از دید «میتزبرگ»:

۱. نقش‌های ارتباطی: رئیس تشریفات، رهبر، رابط
۲. نقش‌های اطلاعاتی: پایش‌گر، توزیع‌گر، سخنگو
۳. نقش‌های تصمیم‌گیری: کارآفرین، حلال مشکلات، تخصیص‌گر منابع، مذاکره‌گر

✓ فعالیت‌های مدیریتی از دید «لوتانز»:

۱. فعالیت‌های ارتباطی: تبادل اطلاعات، مکاتبات

۲. مدیریت سنتی: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل

۳. مدیریت منابع انسانی: انگیزش، مدیریت مناقشات، کارگزینی، آموزش و توسعه

۴. شبکه‌سازی: تعامل با خارج سازمان، فعالیت‌های سیاسی - اجتماعی

✓ **نقش‌های مدیریت از دید «یوکی»:** شبکه‌سازی، حمایت، تیم‌سازی، انگیزش، تشویق، برنامه‌ریزی و

سازماندهی، حل مسائل، مشورت، مراقبت از عملیات، اطلاع‌رسانی، شفاف کردن اهداف.^{۴۹}

○ **رهبری:** رهبری فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه در تلاش به منظور تحقق هدفی در

یک وضعیت معین است. در تعریف دیگری رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از

روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.^{۵۰}

○ **توسعه منابع انسانی:** توسعه منابع انسانی مسجد از جهات مختلف تأثیر قابل توجهی بر موفقیت مسجد دارد.

نکات مختلفی را در این زمینه می‌توان یادآور شد.

برنامه‌ریزی و تلاش برای جذب نیروهای کارآمد، به کارگیری افراد از گروه‌های سنی مختلف به ویژه جوانان در حوزه

مدیریت مسجد، استفاده از قابلیت‌های افراد و رعایت شایسته‌سالاری، شناسایی نیازها و خلاءهای آموزشی فعالان و

کارگزاران مسجد، تشکیل گروه یا تیم‌های مختلف کاری، تلاش ویژه برای ثابت ماندن امام راتب مسجد و پرهیز از

جابجایی‌های مکرر امام مسجد و در نهایت ایجاد انگیزه در منابع انسانی مسجد خصوصاً داوطلبان فعالیت در مسجد می-

باشد.

○ **برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش-

های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت. پرسش‌هایی از قبیل «برنامه‌های امروز سازمان چه هستند و

برنامه‌های آتی چه باید باشند؟ امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چه هستند؟ امکانات و منابع سازمان

در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی شوند؟» در برنامه‌ریزی راهبردی مطرح می‌شوند. در

برنامه‌ریزی عملیاتی که شباهت بسیار به برنامه‌ریزی راهبردی دارد هدف‌های عملیاتی به جای هدف‌های کلی

قرار می‌گیرند و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌شود.^{۵۱}

۴۹ - غفاریان، ۱۳۷۸

۵۰ - هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵

۵۱ - الوانی، ۱۳۸۶

با توجه به تأکیدات فراوان، کسی نمی‌تواند در ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی از نظر اسلام تردیدی نماید. برنامه‌ریزی دارای فواید بسیاری است. از جمله آنکه مانع ندامت است. در این باره امیرالمؤمنین علی ۷ می‌فرماید: آینده‌نگری قبل از شروع کار، تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.^{۵۲}

○ تصمیم‌گیری مشارکتی

در تعریفی بسیار ساده تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. همان‌طور که از این تعریف مستفاد می‌شود کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آن‌ها و انتخاب اصلح از میان آن‌هاست و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم‌های او مؤثر و سازنده خواهند بود.^{۵۳}

نکته اساسی در مسجد، توجه به اهمیت مشورت و استفاده از نظرات دیگران در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرای آن است. یکی از بسترهای مهم در ایجاد ایده و ساختن تصمیمات، جلسات مدیریت مسجد است

✓ تقسیم کار

پس از مشخص شدن و دسته‌بندی کارها و فعالیت‌ها، شایسته است تقسیم کار صورت بگیرد و برای هر کدام حدود و اختیارات و مسئولی انتخاب شود.

امام علی (ع) در نامه‌اش به مالک اشتر چنین می‌فرماید:

باید برای هر نوع کاری از کارهایت، یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.^{۵۴}

۱. هماهنگی

هماهنگی فرآیند یکپارچه‌سازی اهداف و فعالیت بخش‌های وظیفه‌ای به منظور تأمین مؤثر هدف‌های سازمانی است.^{۵۵} سازمان منسجم و هماهنگ همانند بنیان مرصوص عمل می‌کند. قرآن کریم، مشخصه‌های چنین سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند:

(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ)^{۵۶}

خداوند آنانی را که در راه خدا در صفی واحد و هماهنگ چون بنیانی استوار می‌جنگند دوست دارد.

۵۲ - بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۳۳۸

۵۳ - الوانی، ۱۳۸۶

۵۴ - نهج البلاغه، نامه ۵۳: «و الصَّبْرُ عَلَيْهِ فِيمَا خَفَّ عَلَيْهِ أَوْ ثَقَلَ قَوْلٌ مِنْ جُنُودِكَ... أَفْضَلُهُمْ حِلْمًا مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْعَصَبِ وَ يَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُدْرِ»

۵۵ - استونر و فریمن، ۱۹۹۲

۵۶ - صف: ۴

آنچه از آموزه‌های دینی بر می‌آید این است که نیروهای یک سازمان منسجم باید همواره از تفرقه پرهیز کنند و اگر به عللی تفرقه ایجاد شد باید در جهت رفع آن و اصلاح وضعیت بکوشند. امام علی (ع) در نهج البلاغه نیز از تفرقه نهی می‌نمایند.^{۵۷}

۲. مدیریت ارتباطات

اولین مرحله از فرآیند ارتباطات، مربوط به فرستنده پیام است. یکی از عواملی که اعتبار فرستنده پیام را افزایش می‌دهد مهارت‌های علمی و دانش و تخصص اوست. به طور طبیعی، افراد برای کسانی که در حیطه کاری خود دارای تخصص و دانش لازم هستند، احترام و اعتبار ویژه‌ای قائل‌اند. قدرت بیان از دیگر عوامل تأثیرگذار است. معمولاً کسانی که در ارائه و پرورش موضوع و متقاعد کردن دیگران تبحر دارند، در ایجاد ارتباط مؤثر و مفید موفق‌ترند. نرم‌خویی و خوش اخلاقی دیگر ویژگی لازم برای فرستنده پیام است.

۳. نظارت و کنترل

این مبحث را می‌توان در مؤلفه‌های حاکم کردن ارزش‌ها به عنوان فرهنگ حاکم بر مسجد و تلاش برای همسو کردن اقدامات با ارزش‌های مسجد و مؤلفه مدیریت عملیات مشاهده نمود؛ چرا که پایش مستمر لازمه نهادینه‌سازی ارزش‌هاست. در مؤلفه مدیریت عملیات یا فرآیند، تمامی برنامه‌های مسجد مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرند و نقاط بهبود لازم شناسایی شده و اقدامات لازم برای اصلاح آنها اعمال می‌شود. البته لازم به ذکر است که کنترل آینده‌نگر نیز در طراحی برنامه‌ها و خدمات مسجد دیده شده است.

۴. تخصیص منابع و مدیریت مالی

مدیر، چگونگی به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می‌کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه از مصادیق ایفای نقش تخصیص‌گر منابع هستند.^{۵۸} از شیوه‌های مختلفی می‌توان منابع مالی برای ساخت و اداره مساجد را فراهم کرد. برخی از این شیوه‌ها بدین شرح است: بانیان خیر، کسبه محل و بازار، مردم منطقه، مؤسسات و کانون‌هایی که به ساخت مساجد کمک می‌کنند، ارگان‌های دولتی و نهادهای انقلابی، کارخانجات، وام، اجاره دادن واحدهای تجاری مسجد، نصب صندوق جمع‌آوری اعانات در مسجد و پخش صندوق صدقات در منازل و مغازه‌ها.^{۵۹}

۵۷ - نهج البلاغه، خطبه ۱۲۷، «إِيَّاكُمْ وَ الْفُرْقَةَ.»

۵۸ - غفاریان، ۱۳۷۸

۵۹ - باباشاهی و حشمتی، ۱۳۸۰

ج) فرآیندهای اصلی

سازمان به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط مشی، خشنودسازی مخاطبان و ایجاد ارزش افزوده برایشان و سایر ذینفعان، چگونه باید فرآیندهایش را طراحی و مدیریت کند و آنها را بهبود دهد؟^{۶۰}

در بحث فرآیندهای اصلی که شامل عملیات سازمان نیز است، شناخت فرآیندهای کلیدی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. برای تشخیص فرآیندهای کلیدی راه‌های مختلفی وجود دارد، از جمله مباحثه میان کارکنان سازمان، گفتگو با ذینفعان اصلی سازمان و مراجعه به مشاوران بیرون از سازمان. ارزیابی فرآیندها نقش اساسی در اداره سازمان طبق نگاه فرآیندگرا دارد. در ارزیابی فرآیندها باید به سؤالاتی از این قبیل پاسخ دهیم: آیا فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی می‌شوند؟ آیا فرآیندها به منظور افزایش رضایت ذینفعان بهبود می‌یابند؟ آیا خدمات بر اساس خواسته‌های ذینفعان طراحی و ایجاد می‌شوند؟ آیا روابط با مخاطبان مدیریت و تقویت می‌شوند؟^{۶۱}

۱. بهبود مستمر

شاید بهبود مستمر بهترین مفهوم برای هدایت مدیریت باشد. این مفهوم مستلزم یک دیدگاه سیستمی شامل قسمت‌های زیر است: طرح‌ریزی فرآیند و ورودی‌های آن، تأمین ورودی‌ها، اجرا کردن فرآیندها، ارزیابی خروجی‌ها، ارزیابی عملکرد فرآیندها، اصلاح فرآیندها و ورودی‌های آنها.

الگوبرداری نیز از ابزارهایی است که می‌تواند با صرف هزینه و وقت کم به ایده‌های جدید و کارساز دست یافت.^{۶۲}

جدول ۵: اقدامات

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
اقدامات	تبیین جهت‌گیری‌های ارزشی مسجد (حاکم کردن ارزش‌ها به عنوان فرهنگ حاکم بر مسجد)	شفاف‌سازی رسالت، اهداف، ارزش‌ها، تقدس و احکام شرعی مسجد در اسلام
		همگانی کردن رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد در اسلام: ابلاغ، تبیین و تفهیم ارزش‌ها به دست‌اندرکاران و جماعت مسجد، ایجاد درک صحیح از اهداف و ارزش‌های مسجد و انتظارات ارزشی عملکرد
		همسو کردن اقدامات با ارزش‌ها و احکام شرعی مسجد
وظایف عمومی مدیریت (فرآیندهای پشتیبانی و مدیریت)	رهبری معنوی: ایفای نقش الگو توسط امام مسجد و خودمدیریتی ایشان، تعیین انتظارات عملکردی بالا، القای عظمت و بزرگی، ایجاد انسجام، قدردانی، احترام و ارزش قائل	

۶۰- اکلند، ۱۳۸۴

۶۱- گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷

۶۲- اکلند، ۱۳۸۴

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
<p>شدن، ارتباط خوب با دست‌اندرکاران و مخاطب، ایجاد اعتماد به‌نفس، حمایت از افراد، تحول‌گرایی، تشویق همکاری، پرورش دیگران</p>		
<p>توسعه منابع انسانی (خصوصاً افراد داوطلب): جذب و به‌کارگیری منابع انسانی از سنین مختلف، جوان‌گرایی حتی در عضویت هیئت امناء، شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه، آموزش، ثبات امام مسجد، تیم‌سازی</p>		
<p>هماهنگی: درون واحدی و بین واحدی به‌طور مثال بین بسیج و امناء، احترام به نقش‌ها، هماهنگی برون‌سازمانی با سازمانها یا مساجد دیگر</p>		
<p>تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت جلسات: تصمیم‌گیری شفاف و مشارکتی (با حضور نمایندگان واحدها و داوطلبان)، رسمیت جلسات (زمان، صورت‌جلسه و ...)، تداوم، حضور مداوم، پربازده بودن جلسات</p>		
<p>برنامه‌ریزی: سطح‌درگیری مدیریت در تدوین استراتژی (استراتژی تنوع، توسعه، رسوخ)، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت و تدوین برنامه‌های عملیاتی با توجه به چشم‌انداز کلان مساجد و منویات ولی فقیه</p>		
<p>تخصیص و توسعه منابع و مدیریت مالی: ثبات مالی، اولویت‌محور، شفافیت و رسمیت، حجم منابع، تلاش به منظور جذب کمک‌های مردمی یا ایجاد راه‌های کسب منابع، طهارت منابع مالی</p>		
<p>تقسیم کار و شرح نقش‌ها: تقسیم کار، توسعه واحدها یا کمیته‌ها، تشکیل شورای برنامه‌ریزی، تنظیم شرح وظایف فعالیت در مسجد، تشکیل هیئت مذهبی و کانون فرهنگی، دادن امکان تجربه به افراد</p>		
<p>نظارت و کنترل: نظارت و پایش فعالیتها، امر به معروف و از منکر، نصیحت</p>		
<p>مدیریت و توسعه ارتباطات: کسب و توزیع اطلاعات مورد نیاز، مستندسازی، ایجاد ارتباط مؤثر با اهل مسجد و اهالی محله، مدیریت تعارض، آموزش روابط بین‌فردی، شبکه‌سازی، جلب مساعدت افراد و سازمانها، ایفای نقش سخنگو، ارتباط با رسانه‌ها</p>		
<p>الگوبرداری از مساجد موفق: استفاده از تجربیات مساجد موفق</p>		
<p>طراحی محتوای برنامه‌ها و خدمات بر اساس نیاز و انتظارات مخاطب: نظرسنجی و دریافت بازخورد از مخاطبان، توجه به انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، طراحی خدمات جدید و متنوع و بهبود محتوای برنامه‌های کنونی، استفاده از هنر در</p>	<p>مدیریت عملیات یا فرآیند (فرآیندهای اصلی)</p>	

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		طراحی برنامه‌ها
		بهبود فرآیندها یا نحوه ارائه برنامه‌ها و خدمات: زمان‌بندی برنامه‌ها و خدمات، بهبود هنری نحوه اجرای برنامه‌ها مبتنی بر خودارزیابی و بررسی نتایج عملکردی و برداشتی، حصول اطمینان از آموزش دست‌اندرکاران و دریافت گزارش عملکرد
		مدیریت ارتباط با مخاطب، اطلاع‌رسانی و دعوت از مخاطبان: تبلیغات و آگهی به شیوه‌های مختلفی مانند نصب تابلو، بنر و بیلبرد یا به صورت شبکه‌ای از طریق اینترنت و پیامک و روابط عمومی (اعلان عمومی یا انفرادی)، رسیدگی به انتقادات و شکایات، ارتباط فعال با مخاطب، راهنمایی مخاطبان در استفاده مسئولانه از خدمات، تشویق خانواده‌ها به حضور در مسجد
		الگوبرداری از سیره، سنت و کلام معصومین (ع) در رابطه با مدیریت مسجد

۲. تنوع برنامه‌ها و خدمات: طبیعی است که حضور چند دقیقه‌ای در مسجد و تنها برای ادای نماز، نمی‌تواند مسجد را در ابعاد گوناگون شکوفا کند. عمل پیامبر اسلام (ص) در این زمینه الگوی خوبی برای ماست. آن حضرت پس از نماز صبح تا طلوع آفتاب در مسجد می‌نشست و بخشی از این وقت را صرف پاسخ‌گویی به پرسش‌های مسلمانان می‌نمود.^{۶۳}

یکی از تفاوت‌های اصلی علمای شیعه و برخی از علمای اهل سنت در نگاه آنها به کارکردهای مسجد است. علمای شیعی معتقدند؛ مسجد در سنت نبوی (ص) از کارکردهای مختلفی برخوردار بوده است؛ حتی نبی گرامی اسلام (ص)، مسجد را به عنوان پایگاه و مقر حکومتی اسلام قرار دادند؛ یعنی یک ارتباط مستقیم بین مسجد و حکومت اسلامی. در آن زمان، مسجد نقشی اساسی و چشمگیر در پیشبرد اهداف حکومت اسلامی داشت.

برنامه‌ها و خدمات مسجد به عنوان خروجی‌های الگو مطرح شده است. در جدول بعد، تنوع برنامه‌های مسجد به عنوان یکی از دو بعد اصلی برنامه‌ها و خدمات ارائه شده است. در تقسیم‌بندی ارائه شده، می‌توان برنامه‌های مسجد را به دو بخش اولیه نیایشی و غیرنیایشی تقسیم کرد.

جدول ۶: تنوع برنامه‌ها و خدمات

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
تنوع برنامه‌ها و خدمات	نیایشی	نمازهای جماعت: سه وعده نماز جماعت، نماز عید فطر و قربان
		ادعیه سالانه: شب‌های قدر، اعتکاف و ...
		ادعیه روزانه یا هفتگی: قرآن، دعای کمیل، توسل، ندبه، و ...
	تبلیغی-آیینی	وعظ و خطابه: بیان اخلاق، عرفان، موعظه، آگاه‌سازی و ترغیب دینی مانند بیان فضیلت عبادات و دعوت به انجام واجبات و مستحبات دینی، مقابله با تحریفات و خرافات دینی
		مراسم آیینی: جشن اعیاد مذهبی، سوگواری در شهادت ائمه(ع)
	تربیتی (پرورشی)	آموزشی: آموزش احکام و اعتقادات، آموزش قرائت قرآن، جلسات تفسیر قرآن و نهج البلاغه، جلسات پرسش و پاسخ، آموزش‌های غیردینی مانند کلاس‌های تقویتی، آموزش رفتارهای شهروندی یک مسلمان
		فرهنگی: تهیه مجله یا خبرنامه، مسابقات کتاب‌خوانی، برگزاری نمایشگاه، کنگره شهدا، طرح‌های تشویق کودکان و نوجوانان، سالن قرائت‌خانه و کتابخانه، فروش کتاب، تشویق کم‌سالان، تشویق نخبگان و دانش‌آموزان نمونه در محله، هدیه به افرادی که نامشان همانم اسامی متبرکه است
	اجتماعی	محلی: امر به معروف و نهی از منکر، عیادت، بازدید، حضورمسجدیان در مراسم خانواده‌ها، حل مشکلات شخصی-خانوادگی، رفع اختلافات، ارتباط با مردم محله و سازمانها و نهادهای محلی، نظارت بر سازمان‌های محلی
		سیاسی: نظارت بر عملکرد سیاسی مسئولان کشور، آگاه‌سازی سیاسی در راستای حمایت از نظام اسلامی، حضور در نماز جمعه یا راهپیمایی، کمک در برگزاری انتخابات، برگزاری مناسبت‌های ملی-انقلابی، دعوت از مسئولین دولتی، بسیج همگانی مؤمنان
	خدماتی	خیریه: کمک‌های بلاعوض، قرض‌الحسنه، کاربایی
اطعام و پذیرایی: نذورات، افطاری و پذیرایی		
خدمات سلامت (جسمی و روانی): اعزام متقاضیان به فعالیت‌های ورزشی و تفریحی، اردوهای زیارتی-سیاحتی، آموزش یا مشاوره روان‌شناسی به خانواده‌ها		

۳. کیفیت برنامه‌ها و خدمات

کیفیت به صورت ساده به معنای تحقق و برآورده ساختن خواسته‌های واقعی مشتری است. دمنینگ معتقد است؛ کیفیت باید نیازهای حال و آینده مصرف‌کننده را مورد هدف قرار دهد.^{۶۴} «کیفیت خدمات» بر نظرات و عقاید مشتریان کنونی و

مشتریان بالقوه تاثیر می‌گذارد. تحقیقات بازاریابی نشان داده است که به طور متوسط هر فرد ناراضی از کیفیت خدمات یک مؤسسه، می‌تواند نظرات منفی خود را به سه نفر دیگر القا کند.^{۶۵} بر اساس یکی از مطالعات انجام گرفته میزان سخنان ناخوشایندی که از کیفیت خدمات یک سازمان شنیده می‌شود، از نظر قدرت تخریب، شش برابر قوی‌تر از واژگانی است که درباره کیفیت مطلوب خدمات سازمان شنیده می‌شود. بنابراین، جبران و ترمیم ذهنیت مشتریان از کیفیت پایین خدمات یک سازمان بسیار دشوار و هزینه‌آور است.^{۶۶}

✓ ابزار اندازه‌گیری کیفیت خدمات

یک ابزار مشهور و متداول برای اندازه‌گیری رضایت مشتری از کیفیت خدمات، پرسشنامه‌ای به نام «سروکوآل»^{۶۷} است. پنج بُعد این ابزار عبارت است از:

۱. **محسوسات** (عوامل ظاهری و امکانات): وضعیت تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، ظاهر کارکنان و وسایل ارتباطی به لحاظ ظاهری.
۲. **قابلیت اطمینان** (اطمینان دادن): قابلیت انجام خدمات تعهد شده به شکل صحیح و قابل اطمینان و در همان زمان مقرر.
۳. **پاسخگویی**: تمایل جهت یاری رساندن به مشتریان و عرضه خدمات به آنان به صورت فوری.
۴. **تضمین** (قابل اعتماد بودن): برخورداری از دانش و ادب و نزاکت کارکنان، توانایی آنان برای ایجاد اعتماد و اطمینان در حین ارائه خدمت و برقراری ارتباط مؤثر با مشتری.
۵. **همدلی**: اهمیت دادن و بذل توجه به تک‌تک مشتریان و حساس بودن به نیازهای مشتری و تلاش برای درک آنها.^{۶۸}

✓ مولفه‌های کیفیت خدمات در مسجد

بر اساس ادبیات مسجد و با نگاه به مباحث مربوط به کیفیت خدمات در ادبیات مسجد، در بعد کیفیت برنامه‌ها و خدمات پنج مؤلفه دیده شده است.

یکی از نویسندگان، ویژگی‌ها و وظایف امام جماعت را این‌گونه برمی‌شمرد:

"عهده‌داری نماز جماعت، داشتن محبوبیت در بین مردم، برتری در علم و عمل، اخلاق و خویش‌نماری، رعایت زمان، ایجاد نظم در صف‌ها، رعایت حال مردم در نماز، رعایت حد مجاز در ادامه رکوع، توقف بعد از نماز، دعا کردن برای

Thorovitz, ۱۹۹۰ - ۶۵

Smith, ۱۹۸۹ - ۶۶

SERVQUAL - ۶۷

Parasuraman, ۱۹۸۵ - ۶۸

عموم مردم، حضور فعال در صحنه‌های سیاسی و اجتماعی، مردم‌داری، احسان، خوش‌رویی، بردباری، بخشش و چشم‌پوشی، آسان‌گیری، رفق و مدارا، نادیده انگاشتن لغزش‌ها.^{۶۹}

رعایت این نکات، تاثیر قابل توجهی در اثربخشی عملکرد و کیفیت برنامه‌های مسجد دارد. در طراحی الگوی کیفیت برنامه‌ها و خدمات مسجد سعی شده است این نکات مد نظر قرار بگیرند:

۱. تعامل و کنش با مخاطب

تعامل و کنش با مخاطب اولین مؤلفه مربوط به نحوه تعامل و کنش با مخاطبان مسجد می‌باشد.

اولین شاخص آن، پاسخ‌گویی به مخاطبان و مراجعان مسجد است.

۲. معنویت و وجاهت ارزشی

شاخص دیگر وجهه و شهرت معنوی امام مسجد و فعالان است. وجهه معنوی امام و فعالان مسجد از آن جهت اهمیت دارد که توحید عملی و فضایل و ارزشهای الهی، اگر در عمل و رفتار آنها متجلی باشد، بهترین وسیله تربیتی محسوب می‌شود. گویاترین زبان در مقام ارشاد، تبلیغ و هدایت، زبان عمل است و نه کلام. «دو صد گفته، چون نیم کردار نیست.» استاد گرانقدر آیت‌الله جوادی آملی می‌فرماید: تربیت قبل از آنکه یک تئوری علمی باشد یک روش کاملاً عملی است.^{۷۰}

۳. مسئولیت‌پذیری محلی - اجتماعی

شاخص بعدی مسئولیت محلی - اجتماعی است. جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌تلفاتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن بابی جدید در مدیریت است که آن را مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی برای مدیران نامیده‌اند. سازمان‌ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه، بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آیند و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند.^{۷۱} عاملی اساسی که در این بخش مورد توجه قرار می‌گیرد، رعایت حقوق همسایگان و پرهیز از تضييع حقوق آنان در قبال هم‌جواری با مسجد است. مواردی که طبق نظر شرع مقدس اسلام از نظر مسئولیت محلی، کارگزاران مساجد ملزم به رعایت آن هستند، پرهیز از ایجاد مزاحمت صوتی برای همسایگان، پرهیز از آلوده کردن محیط محلی با زباله، پرهیز از ایجاد سدّ معبر و غیره می‌باشد.

۶۹ - ابوالقاسمی، ۱۳۸۷

۷۰ - نوبهار، ۱۳۷۲

۷۱ - الوانی، ۱۳۸۶

تنها صدایی که مساجد مجازند از بلندگو (آن هم با شدت معقول) در محلات شهر پخش نمایند، صدای اذان در وقت اذان است که شعار اسلام است.

در رابطه با شاخص پرهیز از رفتار حزبی در مسجد نیز باید گفت با توجه به تعریف اسلام از مسجد، مسجد نمی تواند پایگاه سیاسی یک حزب باشد. مسجد از یک سو به خدا و از سوی دیگر به مردم تعلق دارد، از این رو نباید در زیر سیطره یک باند سیاسی قرار بگیرد.^{۷۲}

قابلیت اطمینان برگزاری نماز عبارت است از اطمینان به برگزار شدن منظم و به موقع نماز و اطمینان از رعایت اعتدال و کوتاه برگزار شدن نماز جماعت (به طور مثال نداشتن نگرانی از تأخیر امام یا ایراد سخنرانی بین دو نماز) و رعایت آداب ظاهری آن. از ابوسعید نقل شده است: رسول خدا(ص) در مسجد اعتکاف نموده بود که شنید مردم با صدای بلند قرآن می خوانند آنگاه پوشش از چهره کنار زد و فرمود: بدانید که در راز و نیازتان با پروردگار هرگز نباید موجب آزار یکدیگر شوید و نیز در تلاوت قرآن (یا به قولی در خواندن نماز) صدایتان را نسبت به یکدیگر بلند نکنید.^{۷۳} هم چنین از امام صادق(ع) نقل شده است که هرگاه مؤذن بگوید: قد قامت الصلوة، جایز نیست نماز گزاران سخن بگویند.^{۷۴}

امام صادق(ع) به نقل از رسول خدا(ص) درباره صفوف نماز جماعت می فرماید:

«سَوُّوا بَيْنَ صُفُوفِكُمْ وَ حَاذُوا بَيْنَ مَنَاكِبِكُمْ لَأَسْتَحُوذَ عَلَيْكُمُ الشَّيْطَانُ»^{۷۵}

صفوف خود را منظم کنید و کتف ها را موازی هم قرار دهید، مبادا شیطان بر شما چیره شود.

این سخن گویای این است که شیاطین با مشاهده تفرقه و آشفتگی در صفوف مسلمانان، از به هم ریختگی آنان امیدوار و خوشحال می شوند و مقدمات سلطه و چیرگی بر آنها را فراهم می آورند.

لذا در ادامه روایت می فرماید: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَقِيمُوا صُفُوفَكُمْ وَ امْسَحُوا بِمَنَاكِبِكُمْ لِنَلَّا يَكُونَ فِيكُمْ خَلَلٌ وَ لَا تُخَالَفُوا فَيُخَالَفَ اللَّهُ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ»^{۷۶} صف هایتان را منظم کنید و دوشها را به هم متصل نمایید تا میان شما فاصله ای نباشد؛ نامنظم نایستید و گرنه خداوند دل هایتان را با هم ناهماهنگ خواهد نمود.

این حدیث به این نکته روانی اشاره دارد که نظم و انضباط یک جمع، افزون بر آن که شیطانها را ناامید و افسرده می کند، دل های مؤمنان را با یکدیگر مهربان و صمیمی می کند و به آنان رنگ وحدت و همدلی می بخشد.^{۷۷}

۷۲ - رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲

۷۳ - سنن ابی داود، ج ۱، ص ۲۹، ح ۱۳۳۲ «اعتكف رسول الله في المسجد فسمعهم يجهرون بالقراءة فكشف السر و قال الا ان كلکم مناخ ربه فلا يؤذین بعضکم بعضا و لا یرفع بعضکم علی بعض فی القراءة أو قال فی الصلاة.»

۷۴ - حدیث مسجد، ص ۳۰۶

۷۵ - تهذیب الأحكام، ج ۳، ص ۲۸۳.

۷۶ - وسائل الشیعه، ج ۵، ص ۴۷۲.

تأکید قرآن کریم بر حفظ زینت در مسجد و تأکید معصومین: بر حفظ نظم در صفوف نماز جماعت حاکی از اهمیت حفظ ظاهر اعمال عبادی جمعی است. رعایت آداب نماز جماعت باعث ایجاد نظم و آرامش در محیط مسجد خواهد شد.

۴. عوامل ظاهری و محسوسات

مسجد که پایگاه مسلمین است باید آراسته، زیبا و باجاذبه باشد.^{۷۸}

«سادگی مسجد» از توصیه‌های دین اسلام است. رسول خدا(ص) فرمود: هرگز قومی بد کردار نشد مگر این که مساجدش را تزئین کرد.^{۷۹} یکی از شاخص‌های طرح شده در این قسمت، محور بودن شبستان و محل عبادت در طراحی و معماری مسجد است. در طراحی کلی ساختمان مسجد، باید بهترین نقطه از زمین مربوطه، به شبستان مسجد اختصاص یابد. مؤلفه بعدی کیفیت مجریان (سخنران، مؤذن، مداح و ...) است. در انتخاب افراد برای امام جماعت یکی از ویژگی‌های اصلی که مورد توجه قرار می‌گرفت دانستن قرآن و آشنایی با احکام و معارف دینی بود.

۵. دسترسی آسان به برنامه‌ها

قرار گرفتن مسجد در مرکز محله و در نتیجه نزدیکی نسبی بیشتر همه منازل به مسجد از امتیازات یک مسجد است. تداوم در برگزاری ادعیه و فعالیت‌های غیرنیایشی و فرهنگی و مقطعی نبودن آنها از شاخص‌های این مؤلفه است. رسول گرامی اسلام(ص) فرمود: اگر خانه از مسجد دور باشد به طوری که در آن صدای اذان و اقامه شنیده نشود شوم و نامبارک است.^{۸۰}

شاخص دیگر در مؤلفه‌ی در دسترس بودن، خدمات اینترنتی یا شبکه‌ای است. با توجه به پیشرفت‌های فناورانه اخیر، یکی از حوزه‌هایی که مساجد باید وارد شوند، ورود به فضای مجازی است. یکی از مشکلات جدی در فضای مجازی کشور کمبود شدید و مشهود اطلاعات و محتواهای دیجیتالی است که با زبان فارسی در اختیار کاربران قرار گیرد. نشریه دیواری مسجد را نیز می‌توان به صورت مجازی منتشر نمود.

تشکیل گروه‌های خبری، راه‌اندازی کتابخانه دیجیتالی مسجد، برگزاری کلاس‌های آموزشی، ایجاد سایت مشاوره و پاسخ‌گویی به شبهات و سؤالات شرعی، ارسال محتوا و پیام به تلفن همراه و پست الکترونیکی از جمله اقداماتی است که مساجد می‌توانند در فضای مجازی انجام دهند.^{۸۱}

۷۷- نوبهار، ۱۳۷۶

۷۸- تفسیر نور، ج ۵، ص ۵۳

۷۹- سنن ابن ماجه، ج ۱، ص ۲۴۵، ح ۷۴۱، «ما ساء عمل قوم قط الا زخرفوا مساجدهم»

۸۰- بحار الانوار، ج ۶۴، ص ۱۸۸، ح ۴۰

جدول ۷: کیفیت برنامه‌ها و خدمات

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
کیفیت برنامه‌ها و خدمات	تعامل	برخورد مؤدبانه، محترمانه و نیکو
		همدلی: توجه به تنوع مخاطبان و مشکلات، نیازها و علایق آنها و رسیدگی به مشکلات آنها
		ارزش‌محوری و شرع‌محوری: رعایت ارزش‌های دینی و احکام شرعی مسجد در برخوردها
		پاسخ‌گویی (با علاقه) و رسیدگی به انتقادات
		وجهه یا شهرت معنوی امام مسجد و دست‌اندرکاران
		مسئولیت محلی: رعایت حقوق همسایگان
		رفتار فعال سیاسی و بی‌طرفانه از نظر حزبی و قومی: رفتار فعال سیاسی مبتنی بر رهنمودهای ولی فقیه در راستای حمایت از نظام اسلامی به شرط عدم معرفی و تبلیغ علنی به نفع یک حزب یا کاندیدای خاص
		تعقل‌گرایی و پرهیز از خرافات و عوام‌زدگی
		وجود آرامش و امنیت روانی: عدم وجود سر و صدا و قیل و قال و نبود جدل و درگیری بین افراد و حفظ آرامش عبادی فضای مسجد
		اطمینان برگزاری نماز (و برخی ادعیه)
نظم و آداب ظاهری: مانند صحت قرائت امام، نظم در صفوف، قرائت آهسته مأمومین		
اختصار و اعتدال در سرعت		
احساس وجود جذابیت معنوی در نماز امام مسجد و قرائت دلنشین آن		
بهداشت، نظافت و مرتب بودن		
کیفیت عوامل ظاهری و محسوسات	آراستگی ظاهر امام مسجد و دست‌اندرکاران	خوش‌بو و معطر بودن فضا
		سادگی، جذابیت و زیباشناختی معماری: عدم استفاده از تجملات در عین بهره‌گیری از معماری ایرانی - اسلامی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		وجود امکانات و تجهیزات: تاسیسات گرمایش و سرمایش، سیستم روشنایی و صوتی، قفسه، کفش‌داری
		مساحت کافی ساختمان و فضاهای اصلی و جنبی (داشتن گنجایش لازم برای آقایان و خانمها)
		محور بودن شبستان و محل عبادت در طراحی و معماری مسجد
		رعایت احکام شرع در ساختمان و فضای مسجد مانند عدم نصب تصویر در مسجد
		فناوری به‌روز: رایانه، پروژکتور و ...
کیفیت مجریان (سخنران، مداح، مؤذن، مکبر و ...)		دانش یا مهارت مرتبط
		شهرت علمی یا اخلاقی
		صدای خوش (مؤذن، مداح و مکبر)
		تعداد یا تنوع مجریان (به کارگیری افراد مختلف)
در دسترس بودن		مکان مسجد: قرار داشتن مسجد در مرکزیت محله یا در یک فاصله نزدیک
		ساعات باز بودن درب مسجد
		تداوم در برگزاری قرائت قرآن و ادعیه
		تداوم در برگزاری فعالیت‌های غیرنمایشی: فرهنگی، آموزشی و ...
		خدمات اینترنتی یا شبکه‌ای: سایت و وبلاگ، ارسال پیام‌های دینی اخلاقی از طریق پیامک

د) جذب حداکثری و آثار آن

اصطلاح جذب حداکثری از بیانات «مقام معظم رهبری» اقتباس شده است. در الگوی تدوین شده، جذب حداکثری در دو عامل رشد حضور و وفاداری دیده شده است.

✓ **رشد حضور؛** به افزایش حضور مراجعان و داوطلبان فعالیت در مسجد از نظر زمان و فراوانی دفعات حضور، آن هم از گروه‌های سنی مختلف به ویژه نوجوانان و جوانان به تفکیک جنسیت اشاره دارد.

✓ **وفاداری؛** به تمایل فرد به خرید مجدد یا مراجعه مجدد به شرکت یا سازمانی برای استفاده از محصولات یا خدمات آن اشاره دارد. وفاداری به دو نوع «نگرشی» و «رفتاری» تقسیم شده است.

الف) وفاداری نگرشی؛ به علاقه فرد به محصولات یا خدمات یک سازمان و میزان معرفی و توصیه آن به دیگر افراد برای خرید می باشد.

ب) وفاداری رفتاری؛ به حجم (میزان) خرید در هر بار و تعداد دفعات خرید اشاره دارد. کاووسی، معتقد است تأمین کیفیت محصولات و خدمات ابتدا باعث ایجاد رضایت در مصرف کنندگان آنها و در نهایت موجب وفاداری مصرف کنندگان خواهد شد.^{۸۲}

* جذب حداکثری در مساجد

جذب و حضور حداکثری در مساجد از توصیه های دین اسلام است. همان طور که در رساله های مراجع تقلید در اهمیت نماز جماعت نوشته شده است: هر چه تعداد افراد در نماز جماعت خصوصاً تا بیش از ده نفر افزایش یابد، فضیلت آن بالاتر می رود.

✓ عوامل جذب جوانان به مسجد

عوامل اصلی جذب جوانان در چهار عامل کلی تر بیان شده اند:

۱. امام جماعت

امام جماعت باید دارای خصوصیات زیر باشد: ثابت بودن، توانایی علمی، نظم، بیان ساده و شیوا، خلاقیت، دوستی با جوانان و نوجوانان، احترام و تواضع، آراستگی ظاهری، توانایی جسمی، دارا بودن دانش لازم، درک موقعیت سنی جوانان.

۲. مسجد

فضای مناسب و ظاهر خوب آن، نظافت، وسایل صوتی، گرمای و سرمازا، ایجاد امکانات فرهنگی ورزشی، استفاده از افراد خوش صدا، تصمیم گیری متمرکز.

۳. هیئت امنا

همکاری جدی، تقسیم کار، تأمین بودجه، توجه جوانان و نوجوانان، اهتمام به مسأله جوانان، استفاده از تخصص های متفاوت.

۴. سایر عوامل

ترجمه و توضیح اذکار و دعاها، آشنا کردن جوانان به فلسفه اعمال عبادی، اخلاق و رفتار نمازگزاران، جذب از طریق دوستان، خادم، رفع مشکلات، تشویق و اعطای جایزه (برای حضور در مسجد)، برگزاری نمایش، نمایشگاه، اردو، مسابقات و ورزش از دیگر عوامل جذب جوانان و نوجوانان است.^{۸۳} حضور شخصیت های موجه و محبوب جوانان در

۸۲ - کاووسی، ۱۳۸۴

۸۳ - رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲

مسجد، برخورد مناسب، بیان مباحث مورد نیاز جوانان و تشویق نیز از دیگر راهکارهای ارائه شده در جذب جوانان به مسجد است.^{۸۴}

جدول ۸: جذب حداکثری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
جذب حداکثری	رشد حضور	رشد تعداد حضور: حضور گروه‌های سنی مختلف از مراجعان و داوطلبان ۸۵ فعالیت در مسجد شامل کودکان، نوجوانان، جوانان، میان‌سالان، پیران به تناسب و به تفکیک جنسیت و حضور اقشار مختلف اجتماعی شامل افرادی از سطح تحصیلات مختلف و طبقات مختلف اجتماعی و سلاقی مختلف
		رشد زمان حضور: مداومت بر حضور، مدت زمان حضور در هر بار مراجعه
جذب حداکثری	وفاداری (دست‌اندرکاران و مراجعین)	علاقه به حضور در برنامه‌های نیایشی یک مسجد
		میزان معرفی و توصیه یک مسجد به دیگران
		علاقه به حضور در برنامه‌های غیرنیایشی یک مسجد
		علاقه به انجام فعالیت داوطلبانه در مسجد
		عشق و علاقه به امام مسجد

❖ مبحث هفتم: تحول و تعالی مسجد

در این نوشتار، آثار تحول و تعالی مسجد در سه مؤلفه عاطفی - احساسی، شناختی - عقیدتی و رفتاری تعریف شده است:

• مؤلفه احساسی - عاطفی

احساسات یا مثبت‌اند یا منفی یا خنثی. احساسات مثبت بیانگر حالات مساعد و خوشایند است و احساسات منفی بیانگر وضعیت ناخوشایند. وضعیت‌هایی که احساسات منفی را ایجاد می‌کنند، بیش از احساسات مثبت بر تفکر و انرژی فرد تأثیر می‌گذارند.^{۸۶} امنیت و آرامش محیط درون مسجد از توصیه‌های دین اسلام است. قرآن کریم می‌فرماید: (وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ)^{۸۷}

۸۴ - محمدی، ۱۳۸۳

۸۵ - منظور از داوطلبان افرادی است که به صورت داوطلبانه و رایگان به انجام امور مسجد می‌پردازند.

۸۶ - قلی پور، ۱۳۸۶

۸۷ - بقره ۱۲۵

• مؤلفه شناختی - عقیدتی

مؤلفه بعدی، مؤلفه شناختی - عقیدتی است با سه شاخص ۱. تحکیم عقاید و باورهای فردی و اجتماعی، ۲. حل سؤالات و چالش‌های شناختی، ۳. و افزایش آگاهی دینی و اجتماعی. باورها چیزی بیش از علم و آگاهی هستند. در باور، تنها علم و آگاهی مطرح نیست، بلکه مرحله‌ای است که در جان آدمی رسوخ می‌کند و اعتقاد قلبی او را شکل می‌دهد. از انضمام دانش با گرایش، ایمان و باور حاصل می‌شود و قوام ایمان نیز به همین گرایش قلبی است.^{۸۸}

• مؤلفه رفتاری

این مؤلفه دارای دو شاخص «رفتار فردی» و «رفتار اجتماعی» است. عناصری مانند داشتن ظاهر دینی، پایبندی به دستورات دین، کاهش رفتارهای منفی و افزایش رفتارهای مثبت، پرهیز از سیئات و افزایش حسنات شاخص رفتار فردی است. و عناصری چون معاشرت و مشارکت در فعالیت‌های دینی، کنترل اجتماعی (امربه معروف و نهی از منکر) و ایجاد اجتماع اخلاقی، تقویت بنیان خانواده، اصلاح رفتارهای فرهنگی، همبستگی و انسجام اجتماعی، ارتقای فرهنگ خیررسانی و یاری‌رسانی و ایثار، پرورش روحیه دفاع از مظلوم و عدالت‌خواهی، تقویت هویت انقلابی و استقلال فرهنگی، عناصر رفتار اجتماعی را شکل می‌دهند.

جدول ۹: تحول و تعالی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
تحول و تعالی	احساسی - عاطفی	احساسات مثبت: صبر، امید به زندگی و رضایت، نشاط، آرامش و احساس امنیت، احساس قدرت، لذت معنوی
		برقراری روابط عاطفی پایدار: احساس تعلق گروهی، نوع‌دوستی و مهرورزی، روحیه اخوت و وحدت، ایجاد الفت بین اعضای خانواده‌ها و همسایه‌ها
		انس با مسجد: دلبستگی و وابستگی عاطفی به مسجد
		تقویت عشق و ایمان به پروردگار متعال و معصومین (ع)
شناختی - عقیدتی		تحکیم عقاید و باورهای فردی و اجتماعی: معنای جدید برای زندگی، خوش‌بینی به جهان، تسلیم، توکل، ارزش‌های درونی‌شده، اعتماد به دیگران
		حل سؤالات و چالش‌های شناختی
		افزایش آگاهی دینی و اجتماعی

<p>فردی: ظاهر دینی، پایبندی به دستورات دین، کاهش رفتارهای منفی و افزایش رفتارهای مثبت، پرهیز از سیئات و افزایش حسنات</p>	<p>رفتاری</p>
<p>اجتماعی: معاشرت و مشارکت در فعالیت‌های دینی، کنترل اجتماعی (امر به معروف و نهی از منکر) و ایجاد اجتماع اخلاقی، تقویت بنیان خانواده، اصلاح رفتارهای فرهنگی، همبستگی و انسجام اجتماعی، ارتقای فرهنگ خیررسانی و یاری‌رسانی و ایثار، پرورش روحیه دفاع از مظلوم و عدالت‌خواهی، تقویت هویت انقلابی، استقلال فرهنگی</p>	

• عناصر محیطی تأثیر گذار بر تعالی مسجد

الف) حوزه های علمیه، سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی

عوامل محیطی متغیرهایی هستند که عموماً خارج از حیطه سازمان (خارج از کنترل مدیران سازمان) شکل می‌گیرند و به صورت بالفعل یا بالقوه بر بخشی یا تمامی سازمان تأثیر گذارند. برای سازمان‌ها دو محیط تعریف شده است: محیط عمومی و محیط اختصاصی.

در کتاب احکام مسجد ذیل آیه ۱۰۹ سوره توبه (أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ) آمده است:

۱- نظارت بر مساجد امری مطلوب و لازم است

۲- تقویت مساجد در جهت دستیابی به اهداف ارزشی امری بایسته است و منع از عملکرد و فعالیت‌های افراد فرصت طلب تحت عنوان مدیریت، لازم است. این مطلب از نوع پرسشی که در آیه به کار رفته است استفاده می‌شود.

۳- از مقایسه دو مسجد استفاده می‌شود که آنچه مساجد را از یکدیگر متمایز می‌کند ذاتیت آنها نیست، بلکه به مدیریت، انگیزه‌ها و اهداف مدیران مساجد بر می‌گردد؛ پس مسئولان و اولیای امور در صورت احراز نیت شوم سازندگان، می‌توانند از همان مراحل اولیه، مانع ساخت چنین مسجدی شوند.

در ذیل آیه ۱۱۴ سوره بقره (وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ مَنَعَ مَسَاجِدَ اللَّهِ أَنْ يُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ وَسَعَىٰ فِي خَرَابِهَا أُولَٰئِكَ مَا كَانَ لَهُمْ أَنْ يَدْخُلُوهَا إِلَّا خَائِفِينَ لَهُمْ فِي الدُّنْيَا خِزْيٌ وَ لَهُمْ فِي الآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ) نیز آمده است از عبارت (أُولَٰئِكَ مَا كَانَ لَهُمْ أَنْ يَدْخُلُوهَا إِلَّا خَائِفِينَ) استفاده می‌شود که مدیریت مساجد و فعالیت‌های درون مساجد باید به گونه‌ای باشد که هر فرد خائن به سهولت نتواند به این اجتماع ارزشمند رخنه کند و تحقق این امر هم جز در پرتو یک نظارت مستمر و مدیریت منسجم امکان‌پذیر نیست و این مدیریت منسجم با مشارکت همه مؤمنان به ویژه اداره‌کنندگان مسجد؛ یعنی امام جماعت

و متولیان و دیگر دست‌اندرکاران میسر خواهد شد و از همین نکته می‌توان تلویحاً لزوم نظارت حکومت اسلامی بر فعالیت مساجد را استفاده کرد.

موضوعی که باید در این جا بدان پرداخت؛ «عزل و نصب ائمه جماعت» در جامعه اسلامی است. اصولاً عهده‌داری منصب امام جماعت به خودی خود منوط به اذن حاکم اسلامی نیست.

مراجعه به متون فقهی تشیع و تسنن نشان می‌دهد که هیچ فقهی شرط عهده‌داری امامت مسجد را منصوب شدن از سوی حاکم نمی‌داند. بلکه شهیدثانی (ره) در رساله‌ای که پیرامون نماز جمعه نگاشته، تصریح کرده است که: «به اجماع مسلمانان، امامت نماز جماعت مشروط به اذن امام نیست».

ولی این بدان معنا نیست که حاکم اسلامی حق مداخله در عزل و نصب ائمه جماعات مساجد را نداشته باشد. مقتضای ولایت عام حاکم اسلامی آن است که بتواند در این زمینه دخالت کند. البته اعمال ولایت در این زمینه الزامی نیست؛ چون امامت جماعت بر خلاف امامت جمعه، منصب نیست. هر گاه مردم خود، امامی را برگزینند و به وی اقتدا کنند، کافی است و نیازی به نصب از سوی حاکم اسلامی نیست. مشروعیت دخالت حاکم اسلامی در زمینه نصب ائمه جماعات مساجد افزون بر آنکه مقتضای ادله ولایت عامه است توسط برخی فقها تصریح شده است.

ابوالصلاح حلبی (۳۴۷-۴۴ ق) در کتاب کافی می‌نویسد:

شایسته‌ترین فرد برای امامت نماز جماعت، امام امت یا کسی است که از طرف وی نصب شده باشد. قاضی ابن براج در کتاب مُهَدَّب آورده است که: «هر گاه کسی که امام او را [برای امامت جماعت] نصب کرده، حاضر باشد کسی نمی‌تواند بر او پیشی بگیرد». نتیجه آنکه گرچه عهده‌داری امامت جماعت به خودی خود مشروع است و نیازی به نصب امام جماعت از سوی حاکم اسلامی نیست، ولی حاکم اسلامی چنانچه مصلحت بداند، می‌تواند در عزل و نصب امامان جماعت مداخله کند.^{۸۹}

• مسجد دولتی یا دولت مسجدی؟

در رابطه با «دولتی شدن مساجد» نیز در تحقیقی که توسط حجت‌الاسلام قدوسی و در سازمان تبلیغات اسلامی انجام شده است، ۹۷ درصد از خبرگان مشارکت کننده در تحقیق، با دولتی شدن کامل امور مساجد به شدت مخالف هستند. ۵/۵۴ درصد نیز با این رویکرد موافق‌اند که دولت صرفاً بسترهای لازم برای حضور بیشتر مردم را فراهم سازد.

در بُعد حوزه‌های علمیه، سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی به عنوان یکی از عناصر محیطی سه مؤلفه در نظر گرفته شد: روابط حمایتی، نظارتی، و توزیع اطلاعات. شاخص‌های روابط حمایتی عبارتند از: مشاوره و آموزش،

هدایت و جهت‌دهی راهبردی و عملیاتی، کمک و همکاری، میانجی‌گری و رفع مناقشات داخلی مسجد، و ارزیابی و تشویق. روابط نظارتی شامل سه مؤلفه: نظارت، مداخله مؤثر و ثبت رسمی می‌باشد. مؤلفه سوم یعنی توزیع اطلاعات، شامل شبکه‌سازی مجازی و تهیه پرتال مساجد و تبادل اطلاعات کاری بین سازمان‌ها و مساجد می‌باشد.

جدول ۱۰: حوزه‌های علمیه، سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
روابط حوزه‌های علمیه، سازمان‌های همکار و واحدهای محلی با مسجد (حوزه‌های علمیه، مرکز رسیدگی به امور مساجد، سازمان تبلیغات اسلامی، ستاد کاروان‌های فرهنگی هنری، شهرداری و...)	روابط حمایتی (اختیاری و در صورت تمایل و موافقت مساجد)	مشاوره و آموزش: ارائه حمایت‌های آموزشی به مساجد، مشاوره و تسهیم تجربیات، راهنمایی جهت اداره هر چه بهتر مسجد، آموزش طلاب جهت تربیت ائمه جماعات
		هدایت و جهت‌دهی راهبردی و عملیاتی: شناسایی جهت‌گیری‌های مورد نیاز جامعه در برنامه‌های مساجد، تعریف چشم‌انداز، راهبردها و خط‌مشی‌های کلان مساجد، تعریف شرح وظایف امام مسجد و دست‌اندرکاران
		کمک و همکاری: کمک و رفع نیازهای همدیگر و همکاری در ارائه برنامه‌ها و خدمات مختلف، ارائه کمک‌های مالی و مادی و تامین ائمه جماعات برای مساجد در صورت درخواست آنها، حمایت از مساجد
		میانجی‌گری و رفع مناقشات داخلی مسجد: ایفای نقش سازمان‌های بالادستی به مثابه مرجع حل اختلاف بین امام، دست‌اندرکاران و جماعت مسجد در صورت مراجعه آنها
		ارزیابی و تشویق: ارزیابی و سنجش فعالیت‌ها و نتایج اقدامات مسجد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، تشویق مساجد موفق، معرفی مساجد موفق در صداوسیما
		نظارت: نظارت بر فعالیت‌های مساجد به دلایل مختلف از جمله پیشگیری از انجام فعالیت‌های خلاف شرع و قانون، یا ایجاد انحرافات دینی و اجتماعی و یا ورود افراد فاقد صلاحیت علمی - اخلاقی به حوزه اداره مسجد، پیشگیری از تبدیل مسجد به عنوان پایگاه تبلیغات سیاسی یک حزب سیاسی، نظارت بر موقوفه‌ها
		مداخله مؤثر: تذکر شفاهی یا کتبی، عزل یا نصب امام مسجد و امنا در صورت انجام اقدامات بند قبلی و یا ضعف شدید آنها در اداره مسجد که باعث نارضایتی مأمومین شده است

شبکه‌سازی مجازی: ایجاد شبکه مجازی بین مساجد جهت انتقال اطلاعات و تجربیات بین آنها	توزیع اطلاعات (اختیاری)	
تبادل اطلاعات کاری بین سازمان‌ها و مساجد		

ب) بافت محلی

بافت محلی از دیگر عناصر محیطی است که بر مسجد تأثیرگذار و از مسجد تأثیرپذیر است. محله از خانه‌های مجاور هم در یک فضای جغرافیایی تشکیل می‌شود. خانواده‌ها نسبت به محله خود، همان احساس خانه مسکونی را دارند و با ورود به محله، خود را در یک محیط آشنا و خودی مثل خانه روبرو می‌بینند.

محله از تجمع، پیوستگی کم یا زیاد، معاشرت نزدیک، روابط مستحکم همسایگی و اتحاد و مشارکت غیر رسمی میان گروهی از مردم به وجود می‌آید.^{۹۰}

پنج مؤلفه برای بافت محلی در این تحقیق در نظر گرفته شده است؛ یعنی بافت اجتماعی، مذهبی، فرهنگی، سیاسی و فناورانه.

جدول ۱۱: بافت محلی

ابعاد	مؤلفه‌ها	توضیحات
بافت محلی	مذهبی	سطح دینداری و پایبندی به دستورات دینی یا ظواهر دینی، میزان مشارکت در مراسم، آیین‌ها و فعالیت‌های دینی
	فرهنگی	باورها، ارزش‌ها، هنجارها (عادات و آداب و رسوم قومی، قوانین)
	اجتماعی	پایگاه اجتماعی (سطح درآمد، تحصیلات و ...)، سرمایه انسانی و اجتماعی بالا، میزان مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی محله، فقدان یا پایین بودن سطح فقر، بیکاری، وجود انحرافات اجتماعی، اعتیاد و ...
	سیاسی	گرایش‌ها، سلیق و تفکرات سیاسی مربوط به امور داخلی و بین‌المللی غالب در محله
	تکنولوژیکی	میزان نفوذ اینترنت و وسایل ارتباطی پیشرفته مانند تلفن همراه جهت بررسی میزان نیاز به طراحی سایت مساجد و یا اطلاع‌رسانی از طریق پیامک

منابع:

۱. ابوالقاسمی محمدجواد (۱۳۷۸) امام و مأموم در جلوه گاه حضور. تهران: نشر یاس کبود، چاپ دوم.
۲. آذربایجانی مسعود (۱۳۸۷)، روان شناسی دین، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۳. آزاد ارمکی تقی و احمد غیاثوند (۱۳۸۳)، جامعه شناسی تغییرات فرهنگی در ایران، تهران: انتشارات آن
۴. باباشاهی علی و محمدرضا حشمتی (۱۳۸۰)، راهنمای ساخت مسجد، تهران: مؤسسه عمران مساجد.
۵. پیروز علی آقا و همکاران (۱۳۸۵)، مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم.
۶. حسن زاده علیرضا (۱۳۸۴)، مدیریت منابع اطلاعات، تهران: نشر مدیر فلاح.
۷. رایینز استیفن پی (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۸. رضایی بیرجندی علی (۱۳۸۲). جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامی، تهران، مؤسسه فرهنگی ثقلین.
۹. رضاییان علی (۱۳۷۲)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۱۰. ستوده هدایت الله (۱۳۸۴)، جامعه شناسی مسائل اجتماعی ایران، تهران: نشر ندای آریانا.
۱۱. سلطان زاده حسین (۱۳۶۲)، روند شکل گیری شهر و مراکز مذهبی در ایران، تهران: نشر آگاه.
۱۲. سلیمی علی و محمد داوری (۱۳۸۶)، جامعه شناسی کجروی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۳. شاکری سید رضا و حیدر محمدی (۱۳۸۱)، حدیث مسجد، تهران: ستاد عالی کانون های فرهنگی هنری مساجد.
۱۴. شجاعی زند علیرضا (۱۳۸۴)، مدلی برای سنجش دینداری در ایران، مجله جامعه شناسی ایران، دوره ۶، ش ۱.
۱۵. صبوری منوچهر (۱۳۷۹). جامعه شناسی سازمان ها. تهران: نشر شب تاب.
۱۶. عابدی جعفری حسن و همکاران (۱۳۸۵)، طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد در قالب یک سازمان داوطلبانه مذهبی، فروغ مسجد ۴، تهران: مؤسسه فرهنگی ثقلین.
۱۷. غفاریان وفا (۱۳۷۹)، شایستگی های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۸. قرائتی محسن (۱۳۸۵)، تفسیر نور، تهران: دفتر نشر مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.
۱۹. قلی پور آرین (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، تهران: انتشارات سمت.

۲۰. کریتنر رابرت و آنجلو کینیکی (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا.
۲۱. کیوی ریمون و کامپنهود لوک وان (۱۳۸۸)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: نشر توتیا.
۲۲. محسنی، منوچهر (۱۳۸۶). بررسی در جامعه شناسی فرهنگی ایران، تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات محمدی محسن (۱۳۸۳). مسجد، قم: مرکز پژوهشهای اسلامی صدا و سیما.
۲۳. مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۵)، فروغ مسجد (مجموعه مقالات برگزیده سومین همایش بین المللی هفته جهانی گرامیداشت مساجد)، تهران: مؤسسه فرهنگی ثقلین، شماره های ۲، ۳، ۴ و ۵.
۲۴. مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۶). مدیریت مسجد، قم: انتشارات ثقلین.
۲۵. مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۶)، احکام مسجد، قم: انتشارات ثقلین.
۲۶. موسوی، خمینی (ره)، روح الله، صحیفه نور، توضیح المسائل، تحریر الوسیله.
۲۷. موظف رستمی محمدعلی (۱۳۸۱)، آیین مسجد، تهران: نشر گویه، جلد اول، دوم و سوم.
۲۸. موظف رستمی محمدعلی (۱۳۸۷)، روشهای جذب نوجوانان و جوانان به مسجد و نماز جماعت، کرج: نشر پرهیب.
۲۹. موظف رستمی محمدعلی (۱۳۸۹)، نقش فضای مجازی و سایر در برنامه ریزی فعالیت های فرهنگی تبلیغی مساجد، مدارس و مراکز فرهنگی، کرج: انتشارات پرهیب.
۳۰. نبوی محمد (۱۳۸۵)، مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه بوستان کتاب.
۳۱. نوبهار رحیم (۱۳۷۲)، سیمای مسجد، قم: نشر مؤلف، جلد ۱ و ۲.
۳۲. نوبهار رحیم (۱۳۸۶)، مسجد نمونه، تهران: انتشارات ستاد اقامه نماز.
۳۳. نوبهار رحیم، نقش نظام اسلامی در مدیریت مساجد و میزان اختیارات واقف در اداره امور مسجد، مجله میراث جاویدان، سال ۶، شماره ۳ و ۴.
۳۴. هرسی پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
۳۵. منابع لاتین

- . Doing things right: Effectiveness in local ۲۰۰۴Herman Robert & David Renz ۳۶
.(۶)۶۴NPOs; A panel study,Public Administration Review,
- . Managing without profit: The art of managing third sector ۱۹۹۵Hudson Mike ۳۷
.organizations, London, Penguin Group
- . Exploring structure-effectiveness ۱۹۹۶Kushner Roland and Peter Poole ۳۸
relationships in nonprofit arts organizations, Nonprofit Management &
(۲)Leadership,
- . Portal for ۲۰۰۸Mosque Excellence System Assessment Questionnaire ۳۹
.Mosques in Singapore, Available at:

منبع: مرکز رسیدگی به امور مساجد