

## تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد

رسول عباسی\*<sup>۱</sup>  
غلامرضا طالقانی\*\*  
ابوالحسن فقیهی\*\*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عناصر اساسی الگوی مدیریت اثربخش مسجد انجام شده است. روش طراحی الگوی مفهومی در این پژوهش، مفهوم‌سازی عملی منفرد بوده و گردآوری اطلاعات از منابع مختلف علمی و دینی انجام شده است. تحقیق حاضر از نظر جهت‌گیری تحقیق، بنیادی؛ فلسفه تحقیق، اثبات‌گرا؛ رویکردهای تحقیق، استقرائی؛ استراتژی تحقیق، پیمایشی (دلفی)؛ اهداف تحقیق، اکتشافی و نیز از نظر افق زمانی، مقطعی است. با طراحی پرسشنامه و تشکیل پانل دلفی از خبرگان نظری و اجرایی، سه مرحله تحقیق دلفی انجام شده است. یازده بُعد در این الگو در پنج حوزه ورودی، فرایند، خروجی، پیامد خروجی و عناصر محیطی شناسایی شدند. ابعاد ورودی عبارت‌اند از: شایستگی‌های امام مسجد، شایستگی‌های فعالان (کارگزاران)، شایستگی‌های جماعت (مأمومین) و منابع (منابع مالی، مادی و اطلاعات). حوزه فرایند، 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 دربرگیرنده سازمان‌های محیطی و بافت محلی هستند. بررسی و تحلیل نتایج تحقیق دلفی نیز نشان می‌دهد از نظر خبرگان تحقیق، از میان ابعاد مختلف الگو، شایستگی‌های امام مسجد بیشترین تأثیر را در اثربخشی مسجد دارد. ضمناً برخلاف تصور عمومی، کیفیت برنامه‌های مسجد، اهمیت بیشتری را در شاخص‌های عملکردی مسجد در مقایسه با تنوع برنامه‌ها و خدمات دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت اسلامی، مدیریت مسجد، اثربخشی، عملکرد اثربخش، الگو

Email: r.abbasi@hmu.ac.ir

\* عضو هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س)

۱. از جناب آقای دکتر حسن عابدی‌جعفری، جهت همکاری علمی با اینجانب برای تألیف این مقاله تقدیر و تشکر می‌شود.

\*\* دانشیار دانشگاه تهران

\*\*\* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱/۶ تاریخ تأیید: ۱۳۹۱/۲/۳۰

### ۱. مقدمه

عملکرد بهینه و متعالی مسجد، نقشی شگرف در حفظ و ارتقای جایگاه دین در سطح جوامع اسلامی دارد. در سند چشم‌اندازی که برای مسجدهای کشور ترسیم شده، در بیست سال آینده:

مسجد نهادی است فعال، اثرگذار، مسئولیت‌پذیر در صحنه تعاملات فرهنگی، برخوردار از روحیه تعاون، سازگاری اجتماعی، توانا، پویا، توانمند در ترویج، آموزش و تبلیغ فرهنگ اسلامی، با بهره‌مندی از حضور و مشارکت مردمی و حمایت از حضور و مشارکت مردمی و حمایت دستگاه‌های فرهنگی، اجرایی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی براساس تعالیم عالی اسلام و اندیشه‌های گوهریار امام خمینی (ره)، رهنمودهای مقام معظم رهبری در جهت تربیت و هویت اسلامی انقلابی، وحدت ملی، الهام‌بخش، مؤثر برای جهان معاصر، به‌ویژه کشورهای اسلامی.

مسجد همان‌گونه 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 که هرچند 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 عبادت‌های جمعی محدود نشده است. توصیه و تأکید دین بر انجام اعمال عبادی به صورت جمعی، نشان از اهمیت مزایای جنبی تشکیل اجتماع در میان مسلمانان دارد. در پرتو تشکیل این جماعات، امکان بهره‌برداری‌های مختلف اجتماعی، آموزشی، فرهنگی و...، برای عامه مردم به وجود می‌آید. تاریخ گواه است که مسجد در برهه‌هایی از زمان به عنوان مرکز تعلیم و تعلم معارف دینی و حتی علوم بشری، جایگاه اطلاع‌رسانی، مجلس شور و مشورت سیاسی - اجتماعی، ستاد فرماندهی و سامان‌دهی امور نظامی و محل رسیدگی به امور گوناگون مسلمانان بوده است. به دیگر سخن، می‌توان چنین بیان کرد که هر زمان مدیریت بهتری بر این نهاد دینی اعمال شده، از ظرفیت‌ها و کارکردهای بالقوه آن، بهره‌برداری بیشتری شده است. همان‌گونه که در تعریف واژه مدیریت، آن را امکان بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌ها دانسته‌اند، هرچه بخواهیم مسجد به عنوان یک نهاد داوطلبانه، مردمی، غیر انتفاعی و مذهبی در تحقق کارکردهای مختلف اجتماعی - دینی خود موفق‌تر و اثربخش‌تر باشد، نیاز به مدیریتی توانمند و اثربخش، بیشتر احساس می‌شود.

## ۲. بیان مسئله

در بیشتر نظرسنجی‌ها انجام یافته در داخل کشور، ضعف مدیریت مسجد، دلیل اصلی گرایش نداشتن مردم به مسجدها عنوان شده است. ضعف آگاهی کادر اجرایی مسجدها نسبت به شیوه‌های صحیح مدیریت و برنامه‌ریزی و چگونگی تعامل با جماعت مسجد از گروه‌های سنی مختلف، باعث کم‌رونقی مسجدها و خالی شدن آنها از طیف جوانان فعال کشور شده است و بعضی مسجدها به نمازخانه‌ای بدل گشته، یا حتی تعطیل شده‌اند. در تأیید این مدعا به بخش‌هایی از نتایج طرح تهیه شناسنامه اماکن مذهبی کشور اشاره می‌شود:

- مسجدهایی که سه نوبت نماز را اقامه می‌کنند حدود ۶ درصد از کل مسجدهای کشور را تشکیل می‌دهند.
- بسیاری از مسجدها از جهت بهداشتی و نظافت ظاهری جاذبه‌ای برای جوانان ندارند.
- خادمان و هیئت‌امنا در غالب مسجدهای کشور نه تنها جاذبه‌ای برای جوانان ندارند، بلکه خود مانع فعالیت بسیج و کانون‌های فرهنگی جوانان هستند و بیشتر مسجدهای کشور تنها در موقع نماز باز بوده و نقشی در اجتماع و حل معضلات فرهنگی و اجتماعی ندارند (حشمتی، ۱۳۸۴).

وضعیت کم‌رونق برخی مسجدهای کشور، ما را بر آن می‌دارد تا از زاویه علم مدیریت، مدیریت اثربخش مسجد را که نهادی دینی، داوطلبانه و مردمی است و اکاوی دقیق کرده، به شناسایی عوامل و عناصر اساسی آن، به‌ویژه از نگاه مخاطبان بپردازیم؛ امری که پژوهشگران عرصه مدیریت کمتر بدان توجه کرده‌اند. اینک سؤال اساسی این است که مدیریت اثربخش مسجد دارای چه عوامل و عناصری است و ارتباط میان این عناصر از چه الگویی پیروی می‌کند؟ با توجه به اهمیت شناخت عوامل و اجزای الگوی مدیریت اثربخش مسجد در دستیابی به اهداف و کارکردهای مختلف آن، در این پژوهش برآنیم در صورت امکان به پرسش‌های ذیل پاسخ دهیم:

- ابعاد اساسی الگوی مدیریت اثربخش مسجد کدام‌اند؟
  - ارتباط منطقی میان این متغیرها چگونه است؟
  - اهمیت هر یک از این ابعاد، از نظر خبرگان امر چه میزان است؟
- بنابراین، هدف این تحقیق؛ ترسیم الگو، مشخص ساختن ابعاد اساسی الگوی مدیریت اثربخش مسجد و تعیین اهمیت هر یک از این ابعاد است.

### ۳. پیشینه نظری

واژه مسجد در لغت، اسم مکان از فعل «سجد یسجد» به معنای جایگاه سجده و محل عبادت است. در اصطلاح عرفی، مسجد عبادتگاه خاص مسلمانان است، ولی در قرآن کریم این واژه بر معابد اهل کتاب نیز اطلاق شده است. مسجد که در زبان عربی اسم مکان مشتق از ریشه ثلاثی مجرد «سجد» است در زبان فارسی به معنای جایگاه نماز و محل عبادت به کار رفته است. در اینکه چرا کلمه مسجد برای مکان عبادت و محل نماز استعمال شده، گفته‌اند: از آنجا که سجود، شریف‌ترین و مهم‌ترین ارکان نماز است در آن بیش از دیگر افعال نماز انسان به خداوند نزدیک می‌شود، لذا اسم مکان را از این فعل اتخاذ و بر محل عبادت و نماز اطلاق کرده‌اند. در اصطلاح شرعی، مسجد به مکان معین و موقوف برای نماز اطلاق شده، چنان که در متون فقهی در این باب آمده است: «المراد بالمسجد المکان الموقوف علی كافة المسلمین للصلاة؛ منظور از مسجد، مکانی است که برای برگزاری نماز همه مسلمانان وقف شده است (نجفی، ۱۳۹۲ق؛ به نقل از: رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲).

پرستش و عبادت، هدف مسجد است؛ همان‌گونه که قرآن می‌فرماید: «وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا؛ مساجد از آن خدا هستند پس باید احدی جز او را نپرستید (جن، ۱۸). همچنین تقوا اساس مسجد است. همان‌گونه که خداوند در آیه ۱۰۸ سوره توبه می‌فرماید: «لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يَحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ؛ آن مسجدی که از روز نخست براساس تقوا بنا شده شایسته‌تر است در آن به نماز قیام کنی، چه اینکه، در آن کسانی هستند که دوست دارند پاک و منزّه باشند و خداوند پاکیزگان را دوست دارد (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲).

بدون شک هر مسجد در جامعه اسلامی، یک سازمان منسجم معنوی است که دارای مأموریت، اهداف، وظایف، کارکرد، تشکیلات و سیستم‌های مخصوص به خود است. تشکیلات و سازمان مسجد یک تشکیلات اداری، انتفاعی، تجاری یا اقتصادی نیست، بلکه مسجد سازمان الهی - مردمی است که رسالت هدایتی، معنوی، آموزشی، تربیتی و تبلیغی دارد که با رهبری معنوی و نفوذ کلمه و مدیریت امام جماعت و با حضور توده مردم و اقشار مختلف آن سازمان‌دهی می‌شود.

ورودی‌های این سیستم (مسجد) اقشار مختلف مردم، به‌ویژه جوانان هستند که باید با فرایند تعلیم و تربیت اسلامی به انسان‌های شایسته، توانا، فرهیخته و مؤمن تبدیل شوند. عامل اصلی پذیرش مسئولیت و حضور نمازگزاران در یک مسجد انسجام، نظم و اجرای

دقیق رهنمودهای امام جماعت، شخصیت علمی، اخلاقی و معنوی امام جماعت و قداست مکان و در یک کلام انگیزه‌های معنوی است (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲، ص ۱۴۹ و ۱۵۰).

#### ۴. الگوی پیشنهادی

مدیریت اثربخش عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا بیش از آن. همچنین مدیر اثربخش کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار بگیرد (رضاییان، ۱۳۷۹). مقصود اساسی این تحقیق، شناسایی عناصر مدیریتی تأثیرگذار بر اثربخشی یک نهاد دینی یا به عبارتی شناسایی عناصری است که این نهاد دینی را به سوی اثربخشی سوق می‌دهند؛ یعنی ما به دنبال شناسایی اقدامات و روابط آنها در جعبه سیاه مدیریت نهاد دینی هستیم. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، معنایی قطعی از اثربخشی سازمانی وجود ندارد و بیشتر نویسندگان، سنجش اثربخشی سازمانی را مستلزم تعریف شاخص‌های متعدد و ارزیابی وظایف مختلف سازمانی با استفاده از خصیصه‌های متفاوت می‌دانند. برخلاف تصور غالب در میان افراد آشنا به علم مدیریت، اثربخشی صرفاً دستیابی به هدف نیست، بلکه رویکردهای مختلفی به اثربخشی وجود دارند. صاحب‌نظران چهار رویکرد به سنجش اثربخشی سازمانی را معرفی کرده‌اند؛ نخستین رویکرد، رویکرد دستیابی به هدف است؛ این رویکرد با شناسایی اهداف در سنجش عملکرد مشخص می‌شود. دومین رویکرد، 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. رویکرد سوم، رویکرد فرایند داخلی است؛ کنترل، تمرکز، رسمی‌سازی، ثبات، استمرار، نظم و شاخص‌های قابل پیش‌بینی عملکرد از شاخص‌های این رویکرد هستند. 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. 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. همان‌گونه که در پیش‌تر اشاره شد، بعضی محققان کوشیده‌اند ترکیبی از رویکردهای اثربخشی سازمانی را در حوزه سازمان‌های داوطلبانه ارائه دهند. از جمله، کوشنر و پول ادبیات اثربخشی سازمانی را به صورت کلی و به صورت کاربردی برای سازمان‌های داوطلبانه غیر انتفاعی بررسی نموده و مدلی با چهار جزء اثربخشی سازمانی پیشنهاد کردند. این اجزا مستقیم و غیر مستقیم با اثربخشی کلی سازمانی در ارتباط هستند و همچنین در یک توالی مشخص هر جز باید به شیوه‌های مختلفی که مناسب نوع سازمان و شرایط آن هستند سنجیده شود. رضایت گروه‌ها (اجزا) را می‌توان هم نخستین علت و هم نتیجه اثربخشی داشت.

از این رو، در تحقیق حاضر بر آن شدیم که با پرهیز از بخشی‌نگری، نگاهی جامع، فراگیر و فرایندگرا 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 شوند. چنان که در الگوی تعالی سازمانی اشاره می‌شود، اثربخشی سازمانی هنگامی افزایش می‌یابد که همه فعالیت‌های داخلی سازمان که دارای ارتباط متقابل هستند، دقیقاً شناخته شده و به صورتی نظام‌مند و با استفاده از اطلاعات قابل اطمینان از ذی‌نفعان اداره شوند و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با عملیات جاری براساس آنها صورت گیرند.

بعضی محققان معتقدند عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود. گروهی عملکرد را به عنوان رفتار (روشی که سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد کار را انجام می‌دهند) تلقی می‌کنند. کمپبل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود زیرا عوامل سیستمی می‌توانند نتایج را منحرف کنند. برومبراچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) عملکرد را هم به معنای رفتارها و هم نتایج می‌داند. این تعریف از عملکرد به این نتیجه‌گیری منجر می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

با توجه به این نکات در طراحی چارچوب نظری تحقیق سعی شده از رویکردهای مختلف یادشده در اثربخشی سازمانی، یعنی رویکرد هدف‌مدار، منابع سیستم، فرایند 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

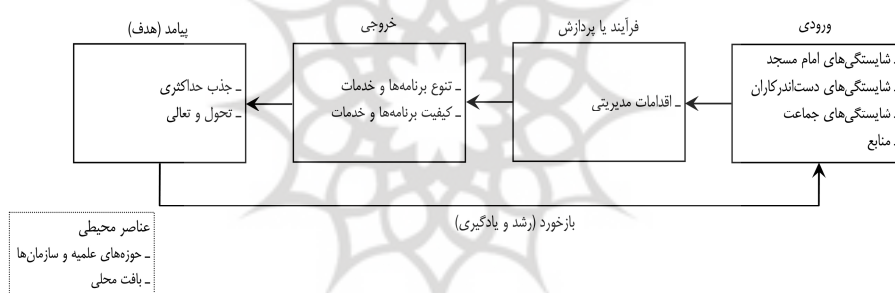
1. Campbell

2. Brumbrach

مختلف اثربخشی را همچون چتری دربر 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)، فرایند (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 توانمندسازها، شامل رهبری، توسعه کارکنان، خط‌مشی و راهبرد، مشارکت‌ها و منابع، و فرایندها؛ و همچنین نتایج، شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است.

شکل ساده الگوی مدیریت اثربخش مسجد مبتنی بر الگوی سیستمی و تعالی سازمانی را می‌توان به صورت ذیل نمایش داد:

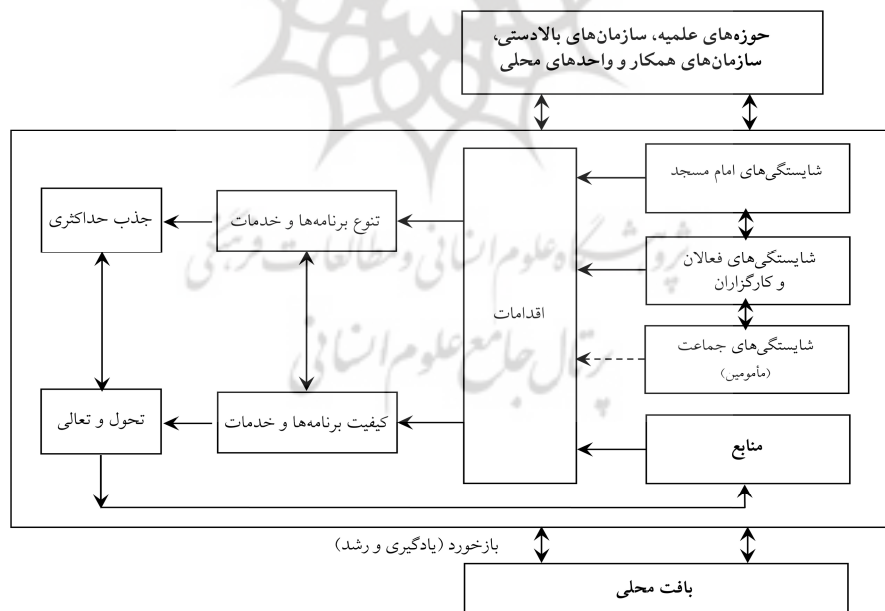


شکل ۱: شکل ساده الگوی مدیریت اثربخش مسجد

طبق این چارچوب نظری معتقدیم توانمندسازها یعنی: ۱. منابع ورودی اعم از منابع انسانی (امام مسجد، دست‌اندرکاران و جماعت) و منابع مالی، فیزیکی و اطلاعاتی؛ ۲. اقدامات مجموعه مدیریتی مسجد به عنوان فرایند بر خروجی‌ها یا نتایج تأثیرگذار هستند. آنجایی که عنصر فرایند در الگوی سیستمی شامل وظایف عمومی مدیریت و در الگوی تعالی سازمانی، فرایند زنجیره تولید است لذا در بُعد اقدامات الگو، ترکیب هر دو دیدگاه مورد توجه قرار گرفت و وظایف عمومی مدیریت از الگوی سیستمی و مدیریت عملیات یا فرایند 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؛ ۲. پیامدها (اهداف) شامل جذب حداکثری و تحول و تعالی دیده شده است. این زنجیره از طریق بازخورد (رشد و یادگیری) به یک حلقه پویا تبدیل می‌شود و بالتبع می‌تواند کمیّت و کیفیت عناصر ورودی را ارتقا دهد. عناصر محیطی هم از عناصر تأثیرگذار بر اجزای داخلی سیستم هستند. روابط سازمان‌های محیطی مسجد و بافت مذهبی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی محله به عنوان اجزای محیط نزدیک و تأثیرگذار بر مسجد در نظر گرفته شده‌اند.

البته در مورد خروجی‌ها باید گفت که اگرچه 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 دارای اهمیت است که مسجد در سنت نبوی، هرگز یک تشکیلات تک‌کارکردی، یا به سخن دیگر، مکانی فقط برای عبادت نبوده، بلکه مرکز سامان‌دهی امور مسلمانان و محل انجام کارکردها و برنامه‌های مختلف بوده است.



شکل ۲: الگوی مدیریت اثربخش مسجد



الگوی مدیریت اثربخش مسجد متناسب با این توضیحات و با پیش فرض تأسیس مسجد براساس تقوا و اخلاص (قربة الى الله) مبتنی بر آیه ۱۰۸ سوره توبه: «لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ رِجَالٌ يَحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يَحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ» (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵، ص ۱۴۴) طراحی شده است. از این آیه قرآن کریم به روشنی می‌توان دریافت که آنچه مسجد قبا را درخور 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 (حرّ عاملی، ۱۴۰۳، ج ۳، ص ۵۱۹؛ به نقل از: نوبهار، ۱۳۷۲). همچنین بنا بر حدیث معروف «انما الأعمال بالنیات» ارزش هر عملی به قصد و نیت فاعل آن است. زمانی بنا کردن یک مسجد ارزش والایی نزد پروردگار متعال دارد که با نیت خالص و برای رضای او صورت گرفته باشد. صاحب تفسیر نور (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵، ص ۱۴۶) در این زمینه می‌نویسد: «گاهی مسجد، بانیان خود را به قعر دوزخ می‌افکند».

#### ۵. مفهوم‌سازی<sup>۱</sup> و ساخت مدل تحلیلی

بیان مفهومی پدیده‌های موضوع تحقیق، مفهوم‌سازی نامیده می‌شود و این یکی از ابعاد اصلی ساختمان مدل تحلیلی است. مفهوم‌سازی، ساختن مفهوم انتزاعی برای فهمیدن امر واقعی است. ساختن یک مفهوم در گام نخست، تعیین ابعادی<sup>۲</sup> است که آن را تشکیل می‌دهند و امر واقعی را منعکس می‌سازند. گام بعدی در ساختن یک مفهوم، تعریف شاخص‌هایی است که به کمک آنها بتوان ابعاد آن مفهوم را اندازه‌گیری کرد. شاخص‌ها<sup>۳</sup> نشانه‌های عینی قابل شناسایی و قابل اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم هستند. برخی مفاهیم ساده‌اند و با تعدادی بُعد و شاخص مشخص می‌شوند، ولی بعضی مفاهیم پیچیده‌ترند و ایجاب می‌کند که بعضی ابعادشان تا رسیدن به شاخص‌ها به مؤلفه‌هایی<sup>۴</sup> تجزیه شود.

دو شیوه برای ساختن مفهوم وجود دارد، یکی شیوه استقرائی است که مفاهیم عملی منفرد<sup>۵</sup> می‌سازد، دیگری شیوه قیاسی است که مفاهیم دستگامی<sup>۶</sup> می‌سازد. در ساخت مدل تحلیلی این پژوهش، از روش مفهوم‌سازی عملی منفرد استفاده شده است. مفهوم عملی منفرد، مفهومی است که به‌طور تجربی بر مبنای مشاهدات مستقیم یا اطلاعاتی که دیگران جمع‌آوری کرده‌اند، ساخته می‌شود. از خلال مطالعات نظری و مصاحبه‌های مرحله اکتشافی

1. conceptualization

2. dimension

3. indicators

4. components

5. isolated operational concept

6. systemic concept

است که می‌توان عناصر لازم برای این مفهوم‌سازی را فراهم کرد (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۸). مبتنی بر این توضیحات، با کمک مبانی نظری موجود و با استفاده از برخی روش‌های تکمیلی که در ادامه بیان خواهند شد، الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد.

### ۶. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش اکتشافی است. با توجه به موضوع خاص این تحقیق و همچنین به منظور افزایش تسلط محقق و تلاش برای کشف زوایای پنهان موضوع مورد نظر و اشراف او بر ابعاد مختلف موضوع و فراهم کردن مجموعه دانشی معتبر و کاربردی در زمینه مدیریت مسجد، علاوه بر مطالعات نظری، مطالعاتی موردی با ابزار مصاحبه اکتشافی<sup>۱</sup> در جامعه هدف تحقیق صورت گرفت. تعداد هفت مسجد موفق یا نیمه موفق و پنج مسجد ضعیف، برای مصاحبه اکتشافی و مشاهده انتخاب شدند. برای شناسایی این مسجدها از نظریات کارشناسان مرکز رسیدگی به امور مساجد و تجربه‌های خود محقق بهره گرفته شد. طی مشاهده و مصاحبه با فعالان این مساجد سعی شد خلأهای نظری در تدوین الگورفع شوند. گفتنی است با توجه به الگوی انجام تحقیق که از سوی کیوی و کامپنهود ارائه شده، مصاحبه اکتشافی و مشاهده، همزمان با بررسی مبانی نظری تحقیق انجام می‌شود. در ادامه با استفاده از روش دلفی، نظر خبرگان و متخصصان امر راجع به الگوی تدوین شده، جمع‌آوری شد. سؤال و فضای لازم برای اظهار نظر خبرگان درباره الگوی طراحی شده در پرسشنامه تحقیق در نظر گرفته شد و دیدگاه‌های آنها در این زمینه جمع‌آوری گردید.

به منظور آزمون یک مدل می‌توان از سه روش استفاده کرد: ۱. اجرای مدل در دنیای واقعی؛ ۲. استفاده از روش دلفی یا نظرسنجی از خبرگان؛ ۳. استفاده از فنون ریاضی و شبیه‌سازی (کیاکجوری، ۱۳۸۷). روش دلفی، هم می‌تواند به عنوان روشی برای ساخت مدل به کار رود، هم روشی برای آزمون یک مدل دالکی (۱۹۶۷) و براون (۱۹۶۸) دلفی را مجموعه راهکارهایی برای بیرون کشیدن و تهذیب دیدگاه‌های یک گروه که معمولاً افرادی متخصص‌اند، تعریف می‌کنند. این قضاوت جمعی متخصصان، گرچه دیدگاه‌ها و نظریات ذهنی مختلف را فراهم می‌آورد، ولی قابل اعتمادتر از بیانات فردی و شخصی است و درنهایت، پیامد آن، عینیت و دقت هرچه بیشتر است (ساروخانی، ۱۳۸۳).

در مجموع ۵۴ خبره در دور اول دلفی همکاری نمودند که اطلاعات کمی ۴۸ پرسشنامه و نظریات کیفی خبرگان در بقیه پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در دور دوم از تحقیق،

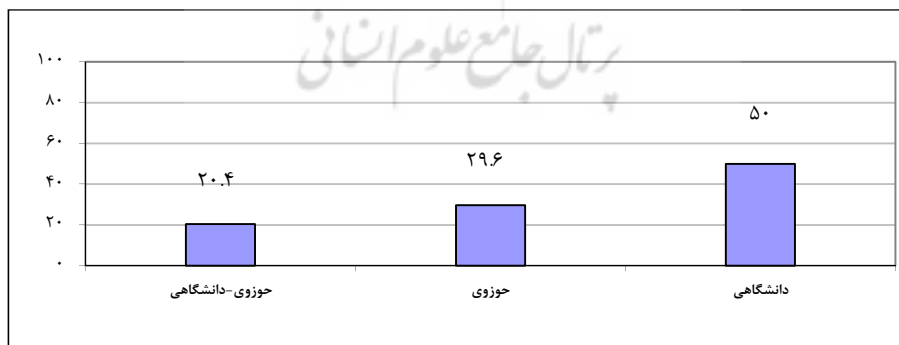
1. exploratory

تعداد ۳۱ خبره و در دور سوم، ۲۰ خبره در پاسخگویی و تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق همکاری کردند. این خبرگان شامل افراد شاغل در سازمان‌های مرتبط با مسجد، امامان موفق مسجدها، اعضای هیئت امنای مسجدها، و خبرگان حوزوی و دانشگاهی بودند. تقسیم‌بندی خبرگان مبتنی بر تخصص یا تجربه مرتبط در دور اول دلفی در جدول ذیل آمده است.

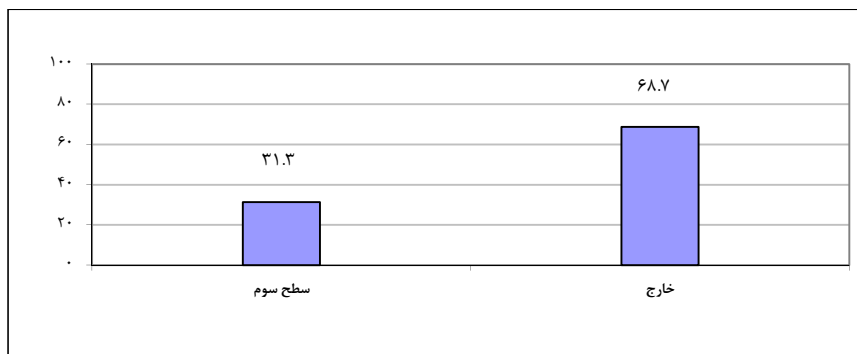
جدول ۱: گروه‌های مختلف خبره تحقیق

ردیف	نوع دانش یا تجربه مرتبط	تعداد	درصد
۱	محقق حوزه دین و مسجد	۲۷	۲۴/۱
۲	سابقه فعالیت مدیریتی در مساجد	۲۳	۲۰/۵
۳	سابقه فعالیت در سازمان‌های بالادستی مسجد	۱۹	۱۷
۴	محقق یا مدرس مدیریت اسلامی	۱۸	۱۶/۱
۵	محقق یا مدرس مدیریت تحول یا تعالی سازمانی	۱۰	۸/۹
۶	محقق یا مدرس علوم اجتماعی یا جامعه‌شناسی دین	۷	۶/۳
۷	محقق یا مدرس سازمان‌های داوطلبانه و غیر انتفاعی	۵	۴/۵
۸	محقق یا مدرس روان‌شناسی دین	۳	۲/۷
	جمع	۱۱۲	۱۰۰

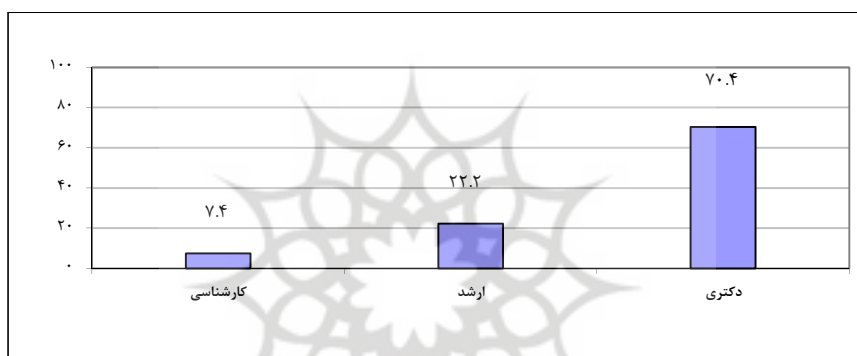
از نظر تحصیلات علمی نیز ۵۰ درصد خبرگان دارای تحصیلات دانشگاهی، ۲۹/۶ درصد دارای تحصیلات حوزوی، و ۲۰/۴ درصد دارای تحصیلات مشترک حوزوی و دانشگاهی بودند. از میان خبرگانی که تحصیلات خود را حوزوی اعلام نمودند ۳۱/۳ درصد تحصیلات خود را سطح سوم حوزه و ۶۸/۷ درصد تحصیلات خود را درس خارج حوزه بیان کردند. افرادی که تحصیلات خود را دانشگاهی اعلام کرده بودند، ۷/۴ درصد درجه کارشناسی، ۲۲/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۷۰/۴ درصد درجه دکترا داشتند.



نمودار ۱: درصد تحصیلات خبرگان به تفکیک حوزوی و دانشگاهی



نمودار ۲: سطح تحصیلات خبرگان حوزوی به درصد



نمودار ۳: سطح تحصیلات خبرگان دانشگاهی به درصد

از کل افراد پاسخ دهنده ۳۱/۵ درصد دارای تحصیلات دکتری مدیریت و ۹/۳ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد مدیریت بودند.

#### ۷. یافته‌ها

با انجام سه دور<sup>۱</sup> تحقیق دلفی، میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های الگو مورد سؤال قرار گرفت. همه شاخص‌ها به همراه وزن و رتبه دریافتی در جدول‌های بعدی به ترتیب نشان داده شده‌اند. رتبه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها طبق امتیاز کسب شده با کمک آزمون فریدمن نشان می‌دهند که بُعد شایستگی‌های امام مسجد با امتیاز ۸/۴۳ در مرحله اول و ۸/۴۱ در مرحله دوم و ۸/۴۲ در مرحله سوم بیشترین اهمیت را در بخش منابع انسانی مسجد از نظر خبرگان دارد. در ضمن، فضایل اخلاقی و رفتاری امام مسجد بیشترین اهمیت

1.round

را در میان مؤلفه‌های این بُعد دارد. در میان این سه بُعد، کمترین اهمیت و تأثیرگذاری در موفقیت مسجد، با امتیاز ۷/۲۰ در مرحله اول و ۷/۶۵ در مرحله دوم و ۷/۹۱ در دور سوم مربوط به مأمومین مسجد است. امتیازهای ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها در سه مرحله تحقیق در جدول‌های شماره ۴ و ۵ نمایش داده شده‌اند. در دور اول تعدادی مؤلفه و شاخص جدید پیشنهاد شد که در نتیجه تعداد هفت شاخص به مؤلفه فضایل ایمانی - اخلاقی در بُعد شایستگی‌های امام مسجد؛ یک مؤلفه جدید با دو شاخص به بُعد شایستگی‌های فعالان و یک مؤلفه جدید با سه شاخص به بُعد شایستگی‌های جماعت افزوده شد. شاخص‌هایی که در مرحله دوم و سوم، امتیازی کمتر از هفت کسب کرده‌اند از الگوی تحقیق حذف می‌شوند. گفتنی است که با توجه به کسب امتیاز پایین و حذف دو شاخص از مؤلفه سرمایه انسانی - اجتماعی، عنوان این مؤلفه به سرمایه اجتماعی تغییر پیدا کرد.

همان‌گونه که در جدول‌های بعد مشاهده می‌شود در بیشتر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها انحراف معیار در دور دوم نسبت به دور اول و در دور سوم نسبت به دور دوم کاهش یافته است. این امر نشان از نزدیک شدن نظریات به یکدیگر و کاهش پراکندگی دارد. با توجه به نُه‌گزینه‌ای بودن پرسشنامه تحقیق، حداکثر انحراف معیار قابل قبول در هر شاخص ۱/۸۰ است. در همه عناصر ذیل میزان انحراف معیار بسیار کمتر از ۱/۸۰ است.

#### ۷-۱. یافته‌های حاصل از مطالعه دلفی

در جدول‌های بعد، میانگین نظریات خبرگان راجع به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق آورده شده است. همان‌گونه که در این جدول‌ها مشخص است، شایستگی‌های امام مسجد در بین ابعاد اصلی الگو بالاترین امتیاز و اهمیت را کسب کرده است. فضایل اخلاقی و رفتاری نیز بالاترین اهمیت را در میان مؤلفه‌های امام مسجد دارند. تلاش و همت چشمگیر، دومین گام موفقیت امام مسجد است. در گام سوم، میزان دانش و مهارت‌های امام مسجد در مدیریت مسجد، عامل اثربخشی مسجد است.

پس از امام مسجد، شایستگی‌های فعالان (کارگزاران) مطرح می‌شود که در میان مؤلفه‌های آن، ویژگی‌های بین فردی یا گروهی بالاترین اهمیت را دارند. در شایستگی‌های جماعت (مأمومین) اگرچه مؤلفه آگاهی به آداب حضور با امتیاز ۸/۰۳ در دور سوم دلفی توانسته است امتیازی بیش از دیگر مؤلفه‌ها کسب کند، ولی نتیجه آزمون فریدمن نشان داد که مؤلفه سرمایه ایمانی - اخلاقی بالاترین رتبه را در میان مؤلفه‌های شایستگی‌های جماعت

دارد. در میان عناصر ورودی الگوی تحقیق، بُعد منابع در مسجد از نظر خبرگان دارای تأثیرگذاری بسیار در مقایسه با دیگر عوامل نیست.

در بخش فرایند الگوی تحقیق، تنها یک بُعد، یعنی اقدامات قرار دارد؛ لذا نمی‌توان آن را با عنصر دیگری مقایسه نمود؛ چرا که عنصری همچنس برای مقایسه با آن وجود ندارد. بُعد اقدامات به سه مؤلفه تجزیه شده است. هر سه مؤلفه، اهمیت بالایی را از نظر خبرگان کسب کرده‌اند. مدیریت عملیات در مسجد که به طراحی و بهبود برنامه‌های مسجد اشاره دارد، مهم‌ترین مؤلفه در این بُعد است. از آنجا که مسجد یک نهاد دینی و ارزشی است، دلیل اطاعت و پیروی افراد از یکدیگر، رعایت هنجارها و ارزش‌های مسجد است. خبرگان نیز با توجه به این نکته در بُعد اقدامات، مؤلفه حاکم کردن فرهنگ ارزشی در مسجد را از مهم‌ترین اقدامات مدیریتی در مسجد می‌دانند. با حاکم کردن یک فرهنگ ارزشی قوی در مسجد می‌توان بستر صحیح و مناسب گسترش فعالیت‌های مسجد را فراهم ساخت.

براساس نظر خبرگان، کیفیت برنامه‌ها و خدمات، اهمیتی بیشتر از تنوع آنها دارد. در بُعد کیفیت برنامه‌ها و خدمات نیز مؤلفه‌های اطمینان‌برگزاری نماز و کیفیت تعامل افراد با یکدیگر در مسجد، بیشترین اهمیت را دارند. با توجه به نمره بالاتر از ۸/۵، باید اذعان داشت که این دو مؤلفه، اهمیتی قابل توجه در موفقیت یک مسجد دارند. در بُعد تنوع برنامه‌ها و خدمات، برنامه‌های نیایشی و تبلیغی - آیینی بیشترین اهمیت را دارند. این امر نشان می‌دهد خبرگان معتقدند مهم‌ترین برنامه‌های مسجد همان کارکرد مورد انتظار از مسجد، یعنی عبادت و تبلیغ دین است. بقیه برنامه‌ها در درجه دوم اهمیت قرار دارند. در بخش پیامدهای الگوی تحقیق، تحول و تعالی نیز اهمیت بیشتری در اثربخشی مسجد دارد تا جذب حداکثری. در بُعد تحول و تعالی، مؤلفه احساسی - عاطفی اهمیت بالاتری را در میان مؤلفه‌های آن به خود اختصاص داده است. در دور اول، سازمان‌های محیطی اهمیتی برابر با منابع داشته‌اند که میزان آنها با توجه به امتیاز ۷/۰۴، چندان بالا نیست. در دور سوم، امتیاز ۷/۶۸ به دست آمده است. به سخن دیگر، خبرگان معتقدند منابع (مالی، مادی و اطلاعات) مسجد و سازمان‌های محیطی در مقایسه با دیگر عناصر، تأثیر بسیار کمتری در اثربخشی مساجد دارند. مؤلفه روابط حمایتی در دور دوم، نمره ۷/۴۱ و مؤلفه روابط نظارتی نمره ۶/۹۷ را کسب کرده‌اند. در دور سوم، مؤلفه روابط نظارتی با توجه به حذف دو شاخص آن، به یک شاخص تبدیل شده است. در میان عناصر محیطی در دور سوم، بافت محلی با امتیاز ۷/۸۴ تأثیری بیشتر از سازمان‌های محیطی بر مسجد دارد. محله‌هایی که از پتانسیل بیشتری در شاخص‌هایی چون مذهبی، فرهنگی و اجتماعی برخوردارند، احتمال و امکان داشتن مسجدهای موفق در آنها بیشتر است.

انحراف معیار، یکی از شاخص‌های مهم در تحلیل نظریات خبرگان در تحقیقات دلفی است. بررسی میزان انحراف معیار ابعاد اصلی الگو نشان می‌دهد که در دور اول دلفی تنها بُعد روابط سازمان‌های محیطی با مسجد، انحراف معیاری بیشتر از حد مجاز یعنی  $1/8$  داشته است. در دور دوم دلفی، انحراف معیار تمامی ابعاد الگو کاهش داشته است. این امر نشان از کاهش میزان پراکندگی در نظریات خبرگان است. حتی مقدار عددی انحراف معیار در بیشتر ابعاد به زیر یک رسیده است. در دور سوم دلفی، میزان انحراف معیار بیشتر ابعاد الگو دوباره کاهش یافته است و در تعدادی، کمی افزایش داشته است. البته نکته مهم این است که انحراف معیار همه ابعاد در دور سوم به زیر یک رسیده است.

انحراف معیار تمامی مؤلفه‌های تحقیق به جز مؤلفه «روابط نظارتی» در دور اول و دوم دلفی کمتر از حد مجاز تعریف شده است. انحراف معیار مؤلفه روابط نظارتی در دور اول برابر با  $2/24$  و در دور دوم برابر با  $1/83$  است. انحراف معیار همه مؤلفه‌ها در دور دوم دلفی نسبت به دور اول کاهش یافته است. این رقم در بیشتر مؤلفه‌ها در دور سوم نسبت به دور دوم کاهش و در دیگر موارد افزایش ناچیزی داشته است.

جدول ۲: توصیف آماری نظر خبرگان در رابطه با ابعاد اصلی الگوی تحقیق

ابعاد	انحراف معیار مرحله اول	میانگین مرحله اول	انحراف معیار مرحله دوم	میانگین مرحله دوم	انحراف معیار مرحله سوم	میانگین مرحله سوم
شایستگی‌های امام مسجد	۰/۵۴	۸/۴۳	۰/۴۴	۸/۴۱	۰/۴۹	۸/۴۲
شایستگی‌های فعالان	۱/۱۱	۸/۱۳	۰/۴۵	۸/۱۵	۰/۵۰	۸/۳۷
شایستگی‌های جماعت (مأمومین)	۱/۲۸	۷/۲۰	۰/۶۴	۷/۶۵	۰/۴۵	۷/۹۱
منابع	۱/۲۴	۶/۹۷	۰/۷۸	۷/۳۷	۰/۴۱	۷/۷۶
اقدامات	۰/۸۶	۷/۹۷	۰/۵۸	۸/۱۳	۰/۱۶	۸/۱۹
تنوع برنامه‌ها و خدمات	۰/۸۶	۷/۷۵	۰/۶۳	۷/۸۱	۰/۷	۷/۹۶
کیفیت برنامه‌ها و خدمات	۰/۸۰	۷/۹۶	۰/۴۷	۸/۰۷	۰/۱۱	۸/۲۲
جذب حداکثری	۱/۱۴	۷/۷۴	۰/۵۱	۷/۸۴	۰/۱۰	۷/۹۶
تحول و تعالی	۱/۱۵	۸/۱۶	۰/۵۳	۸/۲۴	۰/۰۸	۸/۳۸
حوزه‌های علمیه <sup>۱</sup> سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی	۱/۸۴	۶/۹۸	۱/۲۴	۷/۱۹	۰/۲۱	۷/۶۸
یافت محلی	۱/۲۳	۷/۳۸	۰/۵۴	۷/۵۴	۰/۱۶	۷/۸۴

۱. واژه «حوزه‌های علمیه» در دور دوم پرسشنامه به الگو افزوده شده است.

جدول ۳: رتبه‌بندی ابعاد اصلی الگوی تحقیق با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن

رتبه در مرحله سوم	میانگین رتبه‌ای مرحله سوم	رتبه در مرحله دوم	میانگین رتبه‌ای مرحله دوم	رتبه در مرحله اول	میانگین رتبه‌ای مرحله اول	ابعاد
۱	۳/۴۵	۱	۳/۶۸	۱	۳/۴۹	شایستگی‌های امام مسجد
۲	۳/۰۵	۲	۳/۰۰	۲	۳/۱۳	شایستگی‌های فعالان
۳	۱/۸۳	۳	۱/۸۴	۳	۱/۸۴	شایستگی‌های جماعت (مأمومین)
۴	۱/۶۸	۴	۱/۴۸	۴	۱/۵۴	منابع
۲	۱/۲۰	۲	۱/۳۲	۲	۱/۳۳	تنوع برنامه‌ها و خدمات
۱	۱/۸۰	۱	۱/۶۸	۱	۱/۶۷	کیفیت برنامه‌ها و خدمات
۲	۱/۱۰	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۵	جذب حداکثری
۱	۱/۹۰	۱	۱/۸۷	۱	۱/۸۵	تحول و تعالی
۲	۱/۴۵	۲	۱/۳۱	۲	۱/۳۸	حوزه‌های علمیه، سازمان‌های بالادستی و همکار و واحدهای محلی
۱	۱/۵۵	۱	۱/۶۹	۱	۱/۶۳	بافت محلی

## ۸. بحث و نتیجه‌گیری

طبق نظر خبرگان تحقیق، شایستگی‌های امام مسجد بیشترین تأثیر را در موفقیت و اثربخشی مسجد دارند. شایستگی‌های امام مسجد نیز همه قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را که باعث اثربخشی و موفقیت او در امر مدیریت مسجد می‌گردد دربر می‌گیرند. همچنین در میان مؤلفه‌های این بعد، فضایل اخلاقی رفتاری بالاترین رتبه را دارد. این امر گویای آن است که اگر امام جماعتی در پی موفقیت خود در مسجد است در وهله اول باید خود را به فضایل اخلاقی و رفتاری مجهز کند. در میان شاخص‌های تدوین شده در بُعد شایستگی‌های امام مسجد اخلاص، خلق نیکو و حسن معاشرت بالاترین امتیاز یا اهمیت را در میان ویژگی‌های امام مسجد کسب کرده‌اند. سعه صدر و مدارا با مردم نیز از شاخص‌های بااهمیت در این بُعد است. ضروری است امامان جماعت با عنایت به این نکات بیش از پیش درصدد تبدیل شدن به یک الگوی اخلاق حسنه در مسجدها باشند. اهمیت دو شاخص اخیر را در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران نیز می‌توان مشاهده نمود که می‌فرماید:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ



الْمُتَوَكِّلِينَ؛ مرحمت خدا، تو را با خلق، مهربان و خوشخوی گردانید و اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از گرد تو متفرق می شدند پس چون امت به نادانی درباره تو بد کنند از آنان درگذر و از خدا بر آنها طلب آموزش کن و با آنها مشورت نما، ولی آنچه خود تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام بده که خدا آنان را که بر او اعتماد کنند دوست دارد و یاری می کند».

از آنجایی که امامان جماعت نیازمند تعامل بیشتر با قشر جوان هستند برخورداری از ظاهر نیکو یا حسن ظاهر نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

میزان اهتمام به حل مشکلات مردم و تلاش امام مسجد نیز تأثیر خاصی بر موفقیت و ایجاد چهره‌ای مطلوب از او در میان نمازگزاران دارد. سطح دانش (مانند دانش فقهی و دانش روز) و مهارت‌های ارتباطی امام مسجد نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی خاصی با هدف ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مورد نیاز طلاب (امامان جماعت بالقوه) از سوی حوزه‌های علمیه و برای امامان جماعت فعلی مسجدها از سوی سازمان‌های مرتبط برگزار گردد.

سعه صدر و مدارا و التزام عملی به دین از مهم‌ترین ویژگی‌های فردی فعالان و وجود الفت و محبت و احترام و اعتماد متقابل از مهم‌ترین ویژگی‌های بین فردی فعالان هستند. این امر در قرآن کریم به وضوح قابل مشاهده است؛ چرا که در آیاتی چند به شرح صدر و ایجاد الفت میان قلب‌های مؤمنان اشاره دارد. در شایستگی‌های فردی فعالان، صداقت و وفای به عهد و امانتداری از شاخص‌های پراهمیت در نظر خبرگان هستند. صداقت و وفای به عهد از ویژگی‌هایی است که داشتن ایمان واقعی، به آنها منتسب شده است. در روایات آمده است که برای شناخت ایمان واقعی افراد نه به طول رکوع و سجود آنها که به صداقت، وفای به عهد و امانتداری در آنها توجه کنید. نداشتن نیت یا رفتار قدرت‌طلبانه و ریاست‌مآبانه در مسجد از دیگر شایستگی‌های فعالان است. شایسته آن است که نیت هر فرد از فعالیت در مسجد نیت خدمتگزاری باشد. در مؤلفه شایستگی‌های اجتماعی - ارتباطی نیز ارتباط با مردم محله مهم‌ترین شاخص است.

اصولاً در تحقیقات مربوط به مسجد، از تأثیر شایستگی‌های جماعت در اثربخشی آن غفلت شده و عمدتاً بر شایستگی‌های امام و فعالان مسجد توجه می‌شود. از آنجا که مسجد یک نهاد داوطلبانه و مردمی است، مأمومین هم نقش پررنگی در موفق بودن یا نبودن آن دارند. در این تحقیق، شایستگی‌های جماعت به چهار مؤلفه تجزیه شد که مهم‌ترین آنها از نظر خبرگان سرمایه ایمانی - اخلاقی و سپس آگاهی به آداب حضور است.

مشاهده وضعیت مسجدها در تهران و برخی شهرهای دیگر از سوی محقق و گردآوری نظریات خیرگان نشان داد مشغله‌های زیاد جنبی و عدم ثبات برخی امامان مسجد؛ ضعف آشنایی به روش‌های مدیریت، مشاوره و ضعف ارتباط با گروه‌های سنی پایین‌تر و کم‌توجهی به مشکلات مردم و محله از جمله موارد ضعف عمده امامان جماعت به شمار می‌آیند.

ریاست طلبانه و قدرت طلبانه بودن رفتار بعضی اعضای هیئت امناء در مساجد و نبودن نیت خدمتگزاری؛ ضعف روحیه انسجام و برادری؛ ضعف تلاش و پشتکار؛ تسخیر جایگاه هیئت امناء و خدام از سوی افراد پرسن و سال و با سطح تحصیلات پایین و گاه با ظرفیت روحی - روانی پایین‌تر؛ فراهم نکردن شرایط لازم برای حضور جوانان در موقعیت‌های تصمیم‌گیری در مسجدها و نبودن تمایل به دعوت از افراد توانمند برای خدمت در مسجد، از موارد ضعف جدی فعالان مسجدها به شمار می‌روند.

آشنایی کامل نداشتن به تقدس و جایگاه مسجد در دین اسلام و رعایت نکردن حرمت آن به‌طور شایسته؛ آشنایی کامل نداشتن به آداب مسجد و نماز جماعت؛ ضعف در رعایت آداب حضور و آداب نماز جماعت و دچار شدن به مکروهات و گاه محرمات، مانند ایجاد سر و صدا به هنگام حضور در مسجد؛ بی‌توجهی به مستحبات حضور، مانند استفاده نکردن از بوی خوش و رعایت نکردن توصیه‌های لازم در مورد نماز جماعت، مانند وجود بی‌نظمی در تشکیل صفوف یا رعایت نشدن سکوت به هنگام اذان و اقامه و حتی به هنگام شروع نماز از موارد ضعف عمده مأمومین مساجد به شمار می‌روند.

در این قسمت پیشنهادهایی برای ارتقا و برون‌رفت از آسیب‌های کنونی مسجدها مطابق با ابعاد الگوی تحقیق بیان می‌گردد. بالاتر بودن اهمیت شایستگی‌های امام مسجد نسبت به دیگر ابعاد نشان می‌دهد که اثربخشی و موفقیت مسجدها در وهله نخست به میزان شایستگی‌های امام مسجد بستگی دارد. پیشنهاد می‌گردد برای ایجاد موفقیت در مسجدها به توسعه و توانمندسازی طلاب و امامان جماعت به عنوان امامان بالقوه و بالفعل مسجدها توجه خاص مبذول گردد. انتظار آن است که حوزه‌های علمیه به عنوان مرجع اصلی آموزش علوم دینی، به ارائه آموزش‌های تخصصی مانند مدیریت مسجد، مشاوره و روان‌شناسی و جامعه‌شناسی به طلاب بپردازند.

امامان جماعت باید نسبت به مشکلات مأمومین حساس باشند. آموزش حساسیت به طلاب در این زمینه لازم به نظر می‌رسد. کم‌توجهی ارتباطی به نمازگزاران به شدت، اثربخشی مسجد را کاهش می‌دهد. تقویت مهارت انسانی امام مسجد با حفظ و افزایش یک رابطه

قوی با مخاطبان حاضر در مسجد و حتی افراد محله از دیگر راهکارهای افزایش اثربخشی مسجد است. ارائه یک الگو چه در ابعاد آراستگی ظاهری، معنویت باطنی و رفتار و کردار مبتنی بر تقوا به همراه تلاش و پشتکار زیاد برای امام مسجد ضروری است.

آموزش فعالان هر مسجد نیز می‌تواند مورد توجه سازمان‌های ناظر بر مسجد قرار گیرد. در این راستا برگزاری کارگاه‌های آموزشی کوتاه‌مدت فعالان مسجد پیشنهاد می‌گردد. نوع دیگر آموزش، آموزش فعالان یک مسجد از سوی امام آن مسجد است که می‌تواند با مداخله‌های مؤثر و به‌هنگام، سطح قابلیت‌های فعالان را ارتقا دهد. آموزش جوانان در مورد چگونگی رفتار با افراد مسن و آموزش افراد مسن در مورد چگونگی رفتار با کودکان، نوجوانان و جوانان از مهارت‌های مهم امام مسجد به شمار می‌رود.

ضروری است فعالان مساجد توانایی‌ها و قابلیت‌های مأمومین و همسایگان مسجد را مورد نظر داشته باشند و با دعوت از این افراد برای فعالیت در مسجد، سرمایه انسانی مسجد را افزایش دهند. پذیرش مشارکت جوانان به عنوان عضو هیئت امنا و سپردن مسئولیت به آنها از نکات حائز اهمیت در موفقیت مسجد است. ارتباط برون‌واحدی فعالان با مردم محله، اصناف، نهادها و ارگان‌های محلی از پیشنهادهای مؤثر در موفقیت محیطی مسجد محسوب می‌شود.

در بُعد شایستگی‌های جماعت (مأمومین)، آگاهی به آداب حضور، احکام نماز جماعت و رعایت آنها اهمیت بسیاری دارد. مسجدها کشور ضعف‌های جدی در این دو شاخص دارند. متأسفانه برخی مأمومین مساجد یا با همه احکام نماز جماعت و آداب حضور در مسجد آشنا نیستند، یا اینکه تمایلی به رعایت آنها ندارند. برخلاف توصیه‌های اکید رسول گرامی اسلام (ص) به جای آنکه مسجدها به نمادی از نظم دینی و اجتماعی تبدیل شوند، برخی مسجدهای کشور به نماد بی‌نظمی، چه در هنگام نماز جماعت و چه غیر از زمان نماز بدل گشته‌اند. ضروری است امامان جماعت با توجه به جایگاه معنوی خود در نزد مردم در این زمینه احساس مسئولیت نموده و به آموزش، مداخله و اصلاح این آسیب‌ها پردازند.

در مسجد تفاوت زیادی میان مستحبات یا مکروهاتی که دارای آثار اجتماعی هستند با اعمالی که دارای آثار اجتماعی نیستند، وجود دارد؛ مانند ورود با پای راست به مسجد که بیشتر دارای آثار فردی و مستحبی مانند زینت (آراستگی و بوی خوش) یا مکروهی مانند ایجاد سر و صدا در مسجد که هر دو تأثیرهای اجتماعی قابل توجهی بر دیگران دارند. پیشنهاد می‌شود با تفکیک این اعمال از یکدیگر، توجه ویژه‌ای در آموزش مستحبات و مکروهات دارای آثار جمعی به مأمومین مبذول گردد.

در بُعد کیفیت برنامه‌ها و خدمات مسجد، ارتقا و بهبود وضعیت ظاهری، فیزیکی و بهداشتی مسجدها ضروری است. تأمین امکانات و تجهیزات و حتی تجهیزات فناورانه روز از پیشنهاد های مربوط به این بخش است. نکته دیگر در رابطه با تنوع برنامه‌ها و خدمات، تبدیل مساجد تک‌کارکردی به چندکارکردی از طریق افزایش تعداد برنامه‌های آنهاست. طراحی و نگارش متن و محتوای برنامه‌های فرهنگی و مذهبی از سوی سازمان‌های بالادستی مسجد و حوزه‌های علمی کمک شایانی به تنوع بخشی به برنامه‌های فرهنگی و دینی مساجد دارد.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- پیروز، علی آقا و همکاران (۱۳۸۵)، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- حرّ عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۳ق)، وسائل الشیعه، ج ۳ و ۶، تهران: نشر اسلامی.
- حشمتی، محمدرضا (۱۳۸۴)، بررسی موضوعی و تحلیل کمی نتایج آماری طرح تهیه شناسنامه اماکن مذهبی کشور. تهران: فلاح.
- رضایی بیرجندی، علی (۱۳۸۲)، جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامی، تهران: مؤسسه فرهنگی ثقلین.
- رضاییان، علی (۱۳۷۲)، اصول مدیریت، تهران: سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران: انتشارات علم و ادب.
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۳)، «دلفای کیفی ابزار پژوهش در علوم اجتماعی»، مجله مطالعات زنان، س ۲، ش ۴، ص ۸۵ تا ۱۲۱.
- شاکری، سیدرضا و حیدر محمدی (۱۳۸۱)، حدیث مسجد، تهران: ستاد عالی کانون‌های فرهنگی هنری مساجد.
- عباسی، رسول (۱۳۸۹)، تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی، مطالعه موردی مسجد، رساله دکترا، دانشگاه تهران.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران نظام اداری کشور، پایان‌نامه دکترا، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۵)، تفسیر نور، تهران: دفتر نشر مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- قنادان، منصور و همکاران (۱۳۸۴)، جامعه‌شناسی، تهران: آوای نور.
- کاظمی‌پور، عبدالمحمد (۱۳۸۳)، سرمایه اجتماعی در ایران، تهران: انتشارات طرح‌های ملی.
- کریتزر، رابرت و آنجلو کینیکی (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا.

- کیاکجوری (۱۳۸۷)، «سنجش عوامل ساختاری الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی در بخش تعاون»، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، س ۳، ش ۱۲.
- کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان. (۱۳۸۸)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: نشر توتیا.
- لطفی، عبدالحسین (بی تا)، مسجد در آینه روایات و فقهات، مؤسسه مسجد قم، نسخه الکترونیکی.
- مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۶)، احکام مسجد، قم: ثقلین.
- مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۶)، مدیریت مسجد، قم: ثقلین.
- موسوی خمینی، روح الله (بی تا)، رساله توضیح المسائل، ج ۱، حوزه علمیه قم.
- موسوی خمینی، روح الله (۱۳۸۰)، تحریر الوسیله، ج ۱، ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی، قم: دارالعلم.
- موظف رستمی، محمدعلی (۱۳۸۱)، آیین مسجد، ج ۱، ۲ و ۳، تهران: نشر گویه.
- نبوی، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- نوبهار، رحیم (۱۳۷۲)، سیمای مسجد، ج ۱، قم: نشر مؤلف.
- نهیج البلاغه (۱۳۷۹)، ترجمه محمد دشتی، ج ۳، تهران: مشرقین.
- هرسی، پال و کنث بلانچارد (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.

- Bowman, James S.; P. West Jonathan; M. Berman Evan & Van Wart Montgomery (2004), *The Professional Edge: Competencies in Public Service*, New York: M. E. Sharpe.
- Boyatzis, Richard E. (1982), *The Competent Manager*, New York: John Wiley and Sons.
- Campbell, John (1976), "Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness", *Organizational Effectiveness: Theory-Research-Utilization*, Lee Spray (ed.), India: Kent State University.
- Jackson Douglas & Holland Thomas (1998), "Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2):159 - 182.
- King, J. A. & K. M. Evans (1991), "Can We Achieve Outcome-Based Education?", *Educational Leadership*, 49(2):73-75.

Macaulay Michael & Lawton Alan (2006), From Virtue to Competence: Changing the Principles of Public Service, *Public Administration Review* • USA. 66(5), pp.702-710.

Mosque Excellence System Assessment Questionnaire (2008), Portal for Mosques in Singapore, Available at:

[http://www.muis.gov.sg/cms/uploadedFiles/CorporateGOV/Mosque/Articles/MESQ\\_Scoring\\_Guideline.pdf](http://www.muis.gov.sg/cms/uploadedFiles/CorporateGOV/Mosque/Articles/MESQ_Scoring_Guideline.pdf)

Schmidt, Roy C. (1997), "Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques, *Decision Sciences*, 28(3), pp.763-774.

Spencer, L. M. & S. M. Spencer (1993), *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی