

The Success Pattern of Religious Institutions (Case Study: Successful Mosques in the Educational Arena)

Alireza Sharif-Fard, PhD in Human Resource Management, Allameh Tabataba'i University; Email: a.sharif@isu.ac.ir. (Corresponding Author)

Meysam Latifi, Associate Professor, Faculty of Management, Imam Sadiq University; latifi@isu.ac.ir

Abstract

The realization of a religious society is contingent upon the success of its religious institutions, with the mosque being the most widespread and influential Islamic institution. Despite variations in approach, successful mosques exhibit significant commonalities in their operations. Emulating these successful mosques offers a practical strategy for enhancing the effectiveness of others. Key to this emulation is discerning the primary factors contributing to success and differentiating them from other characteristics of high-performing mosques. This qualitative study aims to elucidate the success pattern for mosques, specifically within the educational domain. The study employs thematic analysis and draws upon data from twenty exemplary mosques' case studies, focusing on their educational initiatives. The findings reveal nine principal factors and thirty-nine subsidiary factors that play a critical role in the educational success of these mosques. These essential factors of success include leadership as a role model, Systematic and empowering education, thriving educational and organizational activities for women, Faith-based cohesion within an organization, comprehensive design in education and training, collaboration with seminary students and institutions, effective mosque-school-family interaction, a Jihadi spirit, elimination of obstacles hindering youth engagement in mosque, and Service to the people and the cultural sphere.

Keywords

Mosque, Education, Success Pattern, Religious Institution, Non-governmental Organization (NGO), Organization, Grassroots Governance



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

الگوی موفقیت نهادهای دینی

(مورد مطالعه: مساجد موفق در عرصه تربیتی)

علیرضا شریف فرد^۱، میثم لطیفی^۲

چکیده

تحقق جامعه دینی به موفقیت نهادهای دینی وابسته است و مسجد گسترده‌ترین و اثرگذارترین نهاد اسلامی است. به رغم تفاوت‌ها، اشتراکات زیادی در عملکرد مساجد موفق وجود دارد. الگوگیری از مساجد موفق یکی از اقدامات برای ارتقای مساجد است. نکته مهم در الگوگیری شناخت عوامل اصلی موفقیت و تمایز آن‌ها با سایر ویژگی‌های مساجد موفق است. این پژوهش بر آن است تا الگوی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی را فهم کند. این پژوهش از نوع کیفی است و در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. داده‌های پژوهش از نتایج موردکاوی بیست مسجد برتر در کشور در حوزه تربیتی استخراج شده است. نتایج حاکی از آن است که نه عامل اصلی در موفقیت مساجد در عرصه تربیتی نقش اساسی دارند. عوامل مهم موفقیت عبارت‌اند از: رهبر اسوه، تربیت نظام‌مند و توانمندساز، رونق تربیتی‌تشیکیلاتی در بخش خواهران، انسجام تشکیلات ایمانی، تعامل با طلاب و حوزه علمیه، تعامل مسجد و مدرسه و خانواده، روحیه جهادی، رفع موانع فعالیت جوانان در مسجد، خدمت به مردم و جبهه فرهنگی.

واژگان کلیدی

مسجد، تربیت، الگوی موفقیت، نهاد دینی، شکل فرهنگی، تشکیلات، حکمرانی مردم پایه.

مقدمه

مساجد، کلیساها و معابد، صرفاً مکان‌هایی برای عبادت نیستند. این نهادهای دینی در شکل‌گیری تمدن‌ها، فرهنگ‌ها و آگاهی اجتماعی نقش کلیدی دارند (Shah & Berkeley, 2022). آن‌ها با تأسیس مدارس، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌ها، آموزه‌های اعتقادی خود را گسترش می‌دهند و به عنوان ابزارهای ایدئولوژیک عمل می‌کنند که بر جهت‌گیری فکری و توسعه جامعه مدنی تأثیرگذارند (Gulyaev & Ivanov, 2020). علاوه بر این، نهادهای دینی در سطح جهانی، به رفع نیازهای اجتماعی و اقتصادی جوامع کمک می‌کنند (Cheema, 2022). این نهادها با تقویت رشد معنوی افراد، می‌توانند به بهبود وضعیت جوامع چند فرهنگی کمک کرده و ارتباط افراد با معنویت را تقویت کنند (Espinosa, 2023). به عبارت دیگر، نهادهای دینی نه تنها در حوزه اعتقادات، بلکه در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی نیز نقش آفرین هستند و می‌توانند به بهبود زندگی افراد و جوامع کمک کنند.

تعلیم و تربیت به‌عنوان مهم‌ترین نیاز هر جامعه شناخته می‌شود (جعفری‌نژاد، ۱۳۸۳) و مسجد در فرهنگ اسلامی جایگاه سرنوشت‌سازی در تحول جامعه دارد. رهبر انقلاب مسئله تربیت کودک و نوجوان را به قدری حائز اهمیت می‌داند که فرموده‌اند: «اگر مسئولان امور فرهنگی کشور بخواهند مسئله کودک و نوجوان را آن‌چنان که هست مورد اهتمام قرار دهند، من خیال می‌کنم خیلی از آن‌هایی که مسئول هستند از ساعات خوابشان هم خواهند زد تا به این مسئله بپردازند» (رهبر معظم انقلاب، ۱۳۷۷).

مسجد یکی از بسترهای مهم و اثرگذار در موضوع تربیت است. این موضوع به سابقه تربیتی آموزشی مساجد در طول قرن‌های گذشته مرتبط است؛ زمانی که مسجد نقطه کانونی انجام آموزش‌های دینی بود (جعفری‌نژاد، ۱۳۸۳). رهبر معظم انقلاب در این خصوص فرموده‌اند: «مسجد پایگاه است؛ پایگاه خودسازی، انسان‌سازی، تعمیر دل و تعمیر دنیا» (رهبر معظم انقلاب، ۱۳۹۵).

در حال حاضر، مساجد موفق و متنوعی (از جهت عرضه فعالیت و رویکرد) به عنوان الگو به فعالان فرهنگی معرفی می‌شود که هر یک نقاط قوت و ضعف خود را دارند. برخی از این الگوها در جنبه‌های خاصی از فعالیت مسجد مانند برنامه‌های آموزشی، تربیتی، هیئت یا رسانه بروز یافتند؛ اما اغلب این الگوها نمی‌توانند یک چارچوب جامع و نظام‌مند برای مدیریت کلی مسجد ارائه دهند. علاوه بر این، فعالان فرهنگی به طور کامل به تجربیات مساجد موفق دسترسی ندارند. علاوه بر آن

مساجدی که به عنوان الگوی موفقیت شناخته می‌شوند، لزوماً دارای بهترین ویژگی‌های عملکردی نیستند و گاه معیارهای شهرت در انتخاب آن‌ها مؤثر است.

باتوجه به چالش‌های موجود و اهمیت الگوبرداری در آموزه‌های دینی و دانش مدیریت، تدوین الگوی جامع برای اداره مساجد ضروری به نظر می‌رسد. این الگو باید با تلفیق الگوهای موجود و تجربیات مساجد موفق تدوین شود. این الگو باید به گونه‌ای تدوین شود که قابلیت انطباق با شرایط مختلف فرهنگی و اجتماعی را داشته باشد.

هدف این پژوهش، استخراج عوامل موفقیت مساجد در عرصه تربیتی است. این هدف با بررسی مساجد موفق از طریق مصاحبه با مدیران و فعالان فرهنگی تربیتی آن مساجد محقق گردیده؛ بنابراین، سؤال پژوهش عبارت است از: «چه عواملی باعث موفقیت مساجد در عرصه تربیتی شده است و الگوی کلی موفقیت این نهادها چیست؟». سؤالات فرعی این پژوهش عبارت است از:

- چه ویژگی‌های مشترکی در میان مساجد موفق در عرصه تربیتی وجود دارد؟
- چه عواملی در جذب و حفظ مخاطبان در مساجد موفق مؤثر است؟
- چه عواملی در ایجاد انگیزه و پایبندی اعضای مسجد به فعالیت‌های تربیتی مؤثر است؟
- چه شاخص‌هایی برای سنجش موفقیت مساجد در عرصه تربیتی می‌توان در نظر گرفت؟

پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی که تاکنون در این حوزه انجام شده است غالباً جداگانه و با غلبه بخشی‌نگری در ارتباط با هرکدام از عوامل موفقیت بوده است؛ هرچند برخی پژوهش‌ها به صورت جامع اما با جهت‌گیری نظری یا تاریخی به موضوع پرداخته‌اند. در پژوهش‌های حوزه مسجد و تربیت جای پژوهش کاربردی و با نگاه جامع خالی است. این پژوهش درصدد رفع این خلأ بوده است. در این زمینه، می‌توان پژوهش‌ها را به چند دسته تقسیم کرد:

برخی آثار صرفاً یک بُعد از عوامل موفقیت مسجد در عرصه تربیتی را بررسی کردند و از بررسی جامع غفلت کردند. آثاری همچون «فهم الگوی همکاری بین‌سازمانی مسجد و مدرسه» (تنها، ۱۳۹۴)، «نقش و جایگاه مسجد در تربیت دینی نظام خانواده همراه با آسیب‌شناسی وضع موجود» (ولی‌زاده، ۱۳۹۳)، «میزان و چگونگی مشارکت

زنان در مساجد؛ مورد مطالعه مساجد شهرستان پاکدشت» (فرخی و پیروزی، ۱۳۹۷) در این دسته جای می‌گیرند.

برخی پژوهش‌ها به آثار و ویژگی‌های مسجد موفق در عرصه تربیتی اشاره کردند (همچون معماری مسجد). همان‌طور که گفته شد، عوامل موفقیت مسجد با ویژگی‌های مسجد موفق متفاوت است. الگوی موفقیت برآمده از ویژگی‌های اصلی و ایجادکننده موفقیت است. پژوهش‌هایی همچون «نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان» (اخوی، ۱۳۹۳) و «پیش‌ران‌های فرهنگی مساجد در مدیریت آسیب‌های اجتماعی» (ابروش، ۱۴۰۰) در این دسته جای می‌گیرند.

جهت‌گیری برخی آثار صرفاً نظری بوده است. این دسته از پژوهش‌ها مفاهیم مدنظر را از بُعد تاریخی یا مبتنی بر قرآن و احادیث بررسی کرده‌اند. «تربیت مسجدی کودک در سیره اهل بیت» (مهدی محمدی قناتغستانی، ۱۳۹۳)، «مسجد جایگاه اصلی آموزش اسلامی» (عریان، ۱۳۸۳)، «گونه‌شناسی مسجد مدرسه در معماری اسلامی ایران» (هوشیاری، پورنادری و فرشته‌نژاد، ۱۳۹۲) از جمله این آثارند.

مبانی نظری پژوهش

۱. نهاد دینی^۱

یک نهاد مذهبی را می‌توان به عنوان یک سازمان ساختاریافته در چارچوب مذهبی تعریف کرد که نقش‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی را در یک جامعه ایفا می‌کند (Borowski, 2013; Lizet Kuitert, 2022a, 2022b). این مؤسسات نقش مهمی در ارائه چارچوبی مشترک برای زندگی و اعمال دینی ایفا می‌کنند و اغلب پیامدهای اخلاقی و ملاحظات اخلاقی را در عملکرد خود نشان می‌دهند (Borowski, 2013).

باین‌وجود تفاوتی بین نهاد و سازمان وجود دارد. در سازمان، داشتن هدف مشترک و تلاش جمعی برای رسیدن به هدف شرط لازم است؛ اما در نهاد نوعی تعهد اخلاقی ملاک تجمع و همیاری است. به‌طور کلی وجه ممیزه نهاد و سایر واژه‌های نزدیک با آن این است که نهاد نوع رابطه با بیرون از محیط سازمانی در تبیین معانی آن نقش اساسی دارد حال آن‌که در سایر واژه‌ها نوع رابطه درونی که در سازمان حاکم است تعیین‌کننده است" (ایروانی، ۱۳۷۷: ۲۶ به نقل از عبدالحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۴: ۷۷)

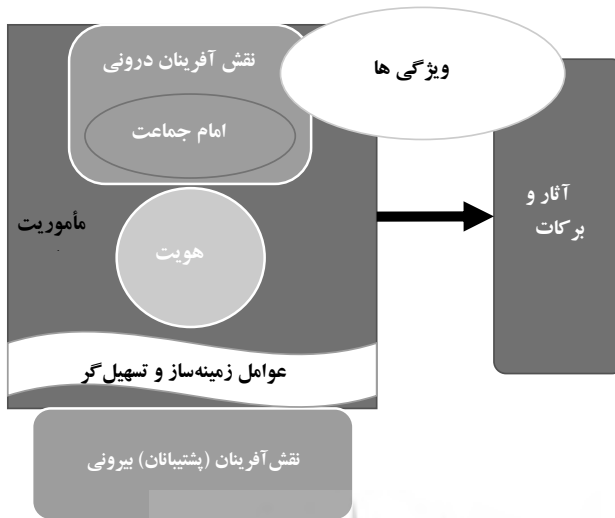
نهادهای مذهبی نقشی چندوجهی در جوامع ایفا می‌کنند و تأثیرات قابل توجهی بر جنبه‌های

معنوی، آموزشی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دارند. این نهادها از طریق برنامه‌های آموزشی و مدارس، آموزه‌های دینی و ارزش‌های اخلاقی را ترویج می‌کنند (Idris & Putra, 2021; Nasir & Rijal, 2021). نقش آنها به عنوان پیونددهنده و پل ارتباطی برای پناهندگان، ارائه حمایت ضروری و کمک به آنها برای ادغام در جوامع جدید حائز اهمیت است (Allen, 2010). علاوه بر این، نهادهای مذهبی می‌توانند نفوذ سیاسی قابل توجهی داشته باشند و حمایت را برای اهداف سیاسی بسیج کنند (Lakhan, 2018). این نهادها اغلب در نقش کنشگران اخلاقی در جوامع خود عمل می‌کنند، معیارهای اخلاقی را تعیین می‌کنند و در مورد مسائل اخلاقی راهنمایی می‌کنند (Gottschalk, 2018). آنها به عنوان مراکزی برای هدایت معنوی، آموزش دینی، آموزش اخلاقی، و تفسیر متون و نمادهای دینی عمل می‌کنند (Omar et al., 2019).

۲. مسجد طراز اسلامی

رهبر معظم انقلاب، در پیام خود در اجلاس سراسری نماز در سال ۱۳۸۹، موضوعی را تحت عنوان مسجد طراز انقلاب اسلامی به حوزه مسجد وارد کردند (گل‌نظری و دیگران، ۱۳۹۷). آنچه در دیدگاه حداقلی درباره کارکرد مساجد در بین برخی مطرح است، همچون انحصار وظایف مساجد در برپایی نماز جماعت و جلسات و عظ و نصیحت و دعا، نوعی سکولاریسم دینی را در دل خود دارد. در مقابل، بر اساس دیدگاه فقه پویا در خصوص کارکردهای مسجد، علاوه بر تمام شئون مسجد در نظام اسلامی زمان پیامبر عظیم‌الشان اسلام، باید کارکردهای جدید به تناسب مقتضیات زمان با حفظ رعایت ارزش‌های بنیادین اسلامی بر آن افزوده شود (مهدوی ارفع، ۱۳۹۳).

مسجد طراز اسلامی هویتی دارد که هسته مرکزی آن را تشکیل می‌دهد. بدون مؤلفه‌های هویتی که مهم‌ترین آن‌ها عبادت و امام عادل و هدایت است، مسجد فلسفه وجودی خود را از دست می‌دهد و اساساً نمی‌توان آن را مسجد نامید. حول این هویت، مأموریت‌های مسجد مانند تربیت و معرفت‌افزایی و روشنگری شکل می‌گیرد. وظیفه نقش‌آفرینان درونی حفظ هویت مسجد و اجرای مأموریت‌هاست. مهم‌ترین آن‌ها نیز روحانی و امام‌جماعت است که نقش محور و مدیریت محتوایی معنوی مسجد را بر عهده دارد. نقش‌آفرینان بیرونی نیز با انجام وظایفی از عملیات مسجد پشتیبانی می‌کنند. نبود عوامل زمینه‌ساز و تسهیلگر نقص محسوب می‌شود و انجام‌دادن مأموریت‌ها و تحقق آثار را مختل کند، کم‌اثر و گاه ناممکن می‌کند. این مجموعه آثار و برکاتی برای فرد و جامعه به ارمغان آورده و آنان را به تراز اسلامی می‌رساند و در نهایت با تحقق همه این مؤلفه‌ها، مسجد ویژگی‌های جدیدی پیدا می‌کند که توصیفگر مسجد طراز اسلامی هستند (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۹۹: ۱۲).



شکل ۱. مدل مفهومی مسجد طراز اسلامی (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۹۹: ۱۲).

۳. تربیت

برخلاف مفهوم آموزش که تعریفی نسبتاً واحد دارد، برای تربیت تعاریف گوناگونی ارائه شده است. برای شناخت مفهوم تربیت، لازم است به مفاهیم مرتبط با آن مانند تعلیم، تزکیه، تأدیب، تبلیغ، اخلاق و رشد توجه کرد (نظام‌نامه تربیتی بسیجیان، ۱۳۹۱).

به نظر می‌رسد عناصر ذیل از جمله ارکان اصلی تربیت هستند:

- تدریجی و مرحله‌ای بودن: تربیت فرایندی تدریجی و مرحله‌ای و مستمر است (سند جامع آموزش و پرورش). این مراحل بر مراحل قرب الی الله مبتنی است (باقری، ۱۳۸۹). در طراحی فرایند تربیتی باید به مراحل رشد سنی، تقدم و تأخر محتوایی و منطقی و اولویت‌های ساختاری و تشکیلاتی توجه شود (جمعی از نویسندگان زیر نظر آیت‌الله مصباح یزدی، ۱۳۹۰):

- مبتنی بر استعداد های درونی: تربیت باید بر اساس استعداد های درونی افراد صورت گیرد (شهید مطهری، ۱۳۷۵).

- ساحت‌های مختلف تربیت: تربیت در ساحت‌های مختلف جسمی، روحی، بینشی، گرایشی و رفتاری معنا می‌شود (جمعی از نویسندگان زیر نظر آیت‌الله مصباح یزدی، ۱۳۹۰).
- روش‌ها، عوامل، موانع و ابزارهای تربیت: در تربیت باید به روش‌ها، عوامل، موانع و ابزارهای آن توجه ویژه کرد.

- تعامل فعال مربی و مربی: تربیت حاصل تعامل فعال مربی و مربی است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰).

۴. کارکرد تربیتی مسجد

مسجد از دیرباز کانون و محفلی برای تعلیم و آموزش بوده است. در عصر نبوی، حضرت ختمی مرتبت (ص) خودشان مباحث آموزشی در مسجد را بر عهده می‌گرفتند (فرخی، ۱۳۹۳). به‌طورکلی، سه نهاد خانواده و مدرسه و مسجد به‌عنوان مؤثرترین نهادها در امر تربیت شناخته می‌شوند. هرکدام از این نهادها بر ساحت‌های خاصی از امر تربیت تمرکز می‌کنند: خانواده: پایدارترین نهاد و بنیادی‌ترین رکن تربیت؛ مدرسه: اصلی‌ترین نهاد رسمی آموزش و پرورش؛ مسجد: اصیل‌ترین نهاد جامعه اسلامی و مکانی برای تعلیم و تربیت دینی. تعامل و ارتباطات سازنده بین این سه نهاد تربیتی در راستای شکل‌دهی و تقویت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی در افراد ضرورتی انکارناپذیر است (استجلو باقری، ۱۴۰۰).

مسجد و خانواده مهم‌ترین نهادهای تربیت غیررسمی تلقی می‌شوند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۱۶۸). از آنجاکه نقش تربیتی مدرسه در نگاه جامعه بر ساحت علمی فناوریانه متمرکز است و بی‌توجهی به برنامه‌های تربیتی در مدارس مشهود است، مسجد می‌تواند نقش خود را گسترش دهد و به‌عنوان مکمل، خلأ موجود در مقوله تربیت را پر کند.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شده است. این روش برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوها در داده‌های کیفی کاربرد دارد و داده‌های متنی پراکنده را به داده‌هایی منظم و ساختاریافته تبدیل می‌کند (شیخ‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۵۳). روش تحلیل مضمون به‌خاطر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر شناسایی الگوهای درون داده‌ها از سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی متمایز است. بر خلاف روش داده بنیاد که هدف آن تدوین نظریه‌ای از داده‌هاست، تحلیل مضمون به محققان اجازه می‌دهد تا بدون نیاز به توسعه تئوری، داده‌ها را در مورد مضامین تفسیر و سازماندهی کنند (Rose et al., 2023).

در این پژوهش از روش «شبکه مضمون‌ها» به‌عنوان یکی از فنون تحلیل مضمون استفاده شده است. این روش نقشه‌ای از مباحث ارائه می‌دهد که شامل مضمون‌های

پایه، مضمون‌های سازمان‌دهنده و مضمون‌های فراگیر است. مضمون‌های پایه همان شناسه‌ها و نکات اصلی متن هستند، درحالی‌که مضمون‌های سازمان‌دهنده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه به دست می‌آیند و مضمون‌های فراگیر به‌عنوان اصول عالی حاکم بر متن عمل می‌کنند. پس از ساخت شبکه مضمونی، می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج و خود متن برای پژوهشگر قابل فهم باشد (Atraide-Sterling, 2001:388-389). به نقل از سبحانی و لطیفی، (۱۳۹۸).

جامعه آماری این تحقیق شامل مساجدی است که در عرصه تربیتی موفق بوده‌اند. معیارهایی که برای انتخاب این مساجد از آن استفاده شده است عبارت است از: جمعیت زیاد نوجوانان و جوانان جذب‌شده به مسجد، وجود برنامه‌های تربیتی منسجم، ظهور و بروز بیرونی فعالیت‌ها:

فهرست مساجد موفق در ابتدا با مشورت سازمان‌های متولی مسجد و خبرگان شناسایی شد. در ادامه، از روش گلوله‌برفی برای تکمیل این فهرست استفاده شد. در این روش، از افراد مطلع خواسته شد تا مساجد موفق دیگری را که می‌شناسند معرفی کنند.

اسامی مساجد مورد بررسی عبارت است از: صفا (تهران)، الغدیر (اهواز)، شبکه مساجد قرارگاه طلایه‌داران ظهور (اهواز)، باب‌الحوائج (تهران)، قدس (اصفهان)، امام هادی (قم)، حسین بن علی (اسلام‌شهر - تهران)، امام حسن (ورامین - تهران)، امید (تهران)، ولایت (قزوین)، المهدی (تهران)، حوزه امیرالمؤمنین (اهواز)، لبنان (اصفهان)، الزهرا (تهران)، خاتم‌الانبیا (قم)، ابوالفضل (مشهد)، کانون شهید برونسی (شبکه مساجد قائم، صاحب‌الزمان و...) (مشهد)، الرسول (تهران).

برای انجام این پژوهش، از دو روش گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد استفاده شد. با ۴۴ نفر از افراد مهم مساجد مورد بررسی، شامل مربیان و مدیران و ائمه جماعت، مصاحبه انجام شد. انتخاب این افراد بر اساس معیارهای ذیل صورت گرفت: تجربه عملی طولانی مدت در مساجد، محوریت در تشکیلات، اشراف کامل بر فعالیت‌های جاری، آشنایی با سوابق و برنامه‌های آینده. در کنار مصاحبه، اسناد و مدارک مربوط به فعالیت‌های مساجد (همچون گزارش‌های سالانه فعالیت‌های مساجد؛ برنامه‌های آموزشی و تربیتی؛ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها) بررسی شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

نقش	تعداد	فراوانی (درصد)
مربی	۲۲	۵۰
مدیر (مسئول تشکل مسجدی و...)	۱۴	۳۲
امام‌جماعت	۸	۱۸
مجموع	۴۴	۱۰۰

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، اسناد و مصاحبه‌های مسئولان مساجد موفق در عرصه تربیتی تحلیل شد. فرایند کدگذاری در روش تحلیل مضمون به سبب کثرت داده‌ها در چهار سطح انجام شد. در ابتدا، مضامین اولیه استخراج شد. سپس، مضامین ثانویه و مضامین سازمان‌دهنده و در پایان، مضامین فراگیر استخراج شد. نمونه‌ای از متن مصاحبه و مضامین استخراج‌شده در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌هایی از استخراج مضامین اولیه از متن مصاحبه‌ها

نشانگر	کد	متن مصاحبه
As1	زندگی امام‌جماعت به مثابه وقف خانه خدا	زندگی ایشان (امام‌جماعت) را می‌توان مصداق وقف برای خانه خدا دانست؛ چراکه از ابتدای شکل‌گیری، مسجد از اولویت‌های اول ایشان بوده است و بعد از گذشت چند ده سال، هنوز از خدمت به خانه خدا دست نکشیده است. روحانی‌ای که تک‌تک اعضای مجموعه، مستقیم یا غیرمستقیم، تربیت‌یافته ایشان هستند و طراحی کلان و پیاده‌سازی ساختار کنونی مجموعه نیز به‌تبع بینش‌ها و اقدامات ایشان بوده است. با وجود گذشت چند دهه، ایشان همچنان وقت موسعی را برای مسجد اختصاص می‌دهند؛ به‌گونه‌ای که حداقل سه روز در هفته، ایشان به مشاوره، شرکت در جلسات، سخنرانی و تدریس در حوزه علمی مسجد می‌پردازند. باین‌حال، سنخ کارهای ایشان به نسبت گذشته جایگاهی متفاوت پیدا کرده است و اگر سال‌های آغازین، ایشان خود مدیر و مجری بسیاری از فعالیت‌ها بودند، امروزه فعالیت ایشان از سنخ مشاوره و نظارت کلان و ارتباطات بیرونی است.
As2	زمان‌بر بودن آباد کردن مسجد	
As3	نقش مربیگری امام‌جماعت	
As4	اسوه بودن رهبر در نظام تربیتی	
As5	مرجعیت فکری و تشکیلاتی و رفتاری رهبر	
As6	امام‌جماعت به مثابه محور تشکیلات	
As7	شأن متفاوت رهبری در طول سالیان (از اجرا تا نظارت کلان)	

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها از متن مصاحبه‌ها و اسناد ۴۴۰ مضمون اولیه، ۴۲ مضمون پایه، یازده مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر استخراج شد. مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و شبکه مضامین در ادامه ارائه شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین الگوی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی



شکل ۳. الگوی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی

در ادامه، مؤلفه‌های اصلی الگوی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی ذکر می‌شوند.

۱. رهبر اسوه

از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر، اسوه بودن اوست. حالت مطلوب مساجد این است که امام‌جماعت مسجد رهبر تشکیلات تربیتی هم باشد؛ اما این مهم در عمل در بیش از نیمی از مساجد موفق مورد بررسی محقق نشده است. به صورت معمول، امام‌جماعت نقش حامی و پشتیبان فعالیت‌های تشکل را ایفا می‌کند و تشکل تربیتی، خود، یک رهبر خواهد داشت. در این وضعیت، هماهنگی رهبر تشکیلات و ارکان مسجد شرط لازم برای موفقیت خواهد بود. تفصیل مؤلفه «رهبر اسوه و تیم راهبر شایسته» عبارت است از:

۱-۱. ویژگی‌های شخصیتی رهبر

۱-۱-۱. انگیزه‌ها

رهبران موفق واجد صفاتی هستند که در وجود آن‌ها ملکه شده است. احساس وظیفه در خصوص تربیت نسل و دلسوزی برای خلق موجب شده خود را وقف فعالیت‌های تربیتی کنند. ایشان به هدف خود ایمان دارند و معتقدند مسجد باید در زمینه‌های مختلف تربیتی و فرهنگی و خدماتی محور محله باشد. آن‌ها نه تنها چشمداشت مادی ندارند؛ بلکه از بسیاری از موقعیت‌های دنیوی متعارف نیز به سبب تمرکز بر تشکیلات تربیتی صرف نظر می‌کنند. مؤلفه مهم دیگر اخلاص رهبران تشکیلاتی است که از جمله ویژگی‌های بارز ایشان است.

۲-۱-۱. خصلت‌ها

به نظر می‌رسد سازوکار تعیین رهبری در تشکل‌های مذهبی به این صورت است که اعضا در ابتدا به بزرگی و بزرگواری وی پی می‌برند و محبت ایشان به آن شخص پس از مجالست بیشتر و بیشتر می‌شود. متریبان او را انسانی متعالی می‌یابند و وی را الگوی خود قرار می‌دهند. تبعیت به تبع شناخت آن شخص و محبت به وی حاصل می‌شود. جامعیت رهبر از ویژگی‌های جذاب و لازم از منظر پیروان است. وقتی رهبر تشکیلات از لحاظ ورزشی، علمی، رفتاری و معنوی در درجه بالایی قرار داشته باشد، زمینه برای الگوگیری و تبعیت فراهم می‌شود. «تلاش مستمر رهبر» در طی چند دهه فعالیت تربیتی و اختصاص بخش زیادی از وقت خود به امور تربیتی از دیگر ویژگی‌هاست. سعه صدر و شوخ‌طبعی و توان ارتباط اثربخش با افراد نیز از دیگر ویژگی‌های فردی رهبران است.

۳-۱-۱. مهارت‌ها

از لوازم نفوذ در افراد، داشتن مهارت‌هایی متناسب با بافت تشکیلات است. رهبران نهادهای دینی لازم است روحیهٔ مربیگری داشته باشند. با توجه به غیرانتفاعی بودن فعالیت‌ها، یکی از مسائل اساسی تشکل‌های مردم‌نهاد ایجاد انگیزه در میان اعضاست. بدین منظور، لازم است رهبران توان انگیزش اعضا را در خصوص اهداف تشکل داشته باشند. ذهن طراح و ایده‌پرداز و نگاه راهبردی و قدرت بیان از دیگر مهارت‌های لازم برای رهبران تربیتی است.

۲-۱. اقدامات راهبردی رهبر

از جمله رموز موفقیت رهبران اتخاذ سبک رفتاری متناسب با اوضاع (میزان رشدیافتگی مدیران تشکل و محیط و اعضا) است. از جمله اقدامات راهبردی که برای موفقیت رهبران تشکل ذکر کردند عبارت است از: التزام به تصمیم‌گیری شورایی، کیفیت‌محوری به جای کمیت‌گرایی، جوان‌گرایی در ساختار مسجد، مربی‌پروری، رشد‌محوری به جای کار تبلیغی، گروه‌محوری و مشارکت‌گرایی.

۲. تربیت نظام‌مند و توانمندساز

یکی از عواملی که بقای مجموعه‌های تربیت‌محور را تهدید می‌کند ضعف در نظام سرمایه انسانی (جذب، نگهداشت، ارتقا و جانشین‌پروری) است. مجموعه‌های نوپای تربیتی، به برکت حضور افراد نخبه، در ابتدای فعالیت سرعت رشد زیادی دارند؛ اما پس از مدتی به سبب خروج نخبگان از مجموعه، با تهدید «عدم بقا» مواجه می‌شوند. علت این موضوع ضعف این مجموعه‌ها در نظام تربیتی و سازوکار جانشین‌پروری در همه سطوح است.

تربیت شاکله و اساس نظام منابع انسانی مساجد موفق است؛ بدین نحو که همهٔ قواعد تشکیلاتی، اهداف، فعالیت‌ها، رفتارها و تعاملات رنگ‌وبوی تربیتی به خود می‌گیرد و در راستای خودسازی و جامعه‌سازی (که در مسیر خودسازی است) طراحی می‌شود. نتیجهٔ این هم‌گرایی تربیتی تحقق هرچه بهتر مأموریت و جلوگیری از انحراف افراد و برنامه‌هاست.

«نظام تربیتی»، علاوه بر تحقق هرچه بهتر مأموریت تربیتی، در جذب و حفظ و ارتقای کارکنان موردنیاز تشکل نقش محوری را بر عهده دارد. بقای تمام مجموعه‌های تربیت‌محور در گرو وجود سرمایه انسانی است و متناسب با اقتضائات این مجموعه‌ها،

باید برای جذب و حفظ و ارتقای منابع انسانی در تمام طول حیات تشکل برنامه‌ای ویژه داشت. از سوی دیگر، لازمه فعالیت فرهنگی تبلیغی وجود منابع انسانی متخصص است و «کادرسازی» تأکیدی همیشگی در مجموعه تربیتی است.

۲-۱. الگوی مربی‌مربی

یکی از تفاوت‌های الگوهای تربیتی با الگوهای آموزشی محوریت عامل انسانی است. در دوگان آموزش و تربیت، در «آموزش»، محتوا محوریت دارد؛ اما در «تربیت»، مربی محور کار است. تعامل مربی و مربی در تشکیلات تربیتی، علاوه بر جلوه تعامل بین‌فردی، جلوه ساختاری به خود گرفته است که مؤلفه‌های آن به شرح ذیل است.

۲-۱-۱. مربی و عنصر محبت

لازمه این الگو وجود مربی روبه‌رشد و فعال در تهذیب خویش و آشنا به زوایای تحصیلی و رفتاری و خانوادگی مربی است. او همچون برادری بزرگ‌تر و دلسوز برای مربی است. مربی الگویی وارسته و جوان است که می‌تواند با هم‌نشینی و همراهی با مربی و رصد او، به‌مثابه الگویی عملی و تأثیرگذار، معارف و دغدغه‌های دینی را در عمق وجود او جای دهد. عنصر مهم و گرمابخش رابطه مربی و مربی محبت است. محبت تغییرات نگرشی و رفتاری در مربی را سرعت می‌بخشد و دلیل فداکاری و وقت‌گذاری مربی برای مربی نیز همین محبت دلسوزانه و مشفقانه است.

۲-۱-۲. گروه‌محوری

رابطه مربی و مربی منحصر در ارتباط دو نفر نیست؛ بلکه قالب ساختاری فعالیت‌های تربیتی گروه است؛ چراکه قرار است بین افراد هم‌افزایی ایجاد کند و هریک از هویت‌های مختلف فردی و گروهی و تشکیلاتی مسیر تربیت را هموار کند. مربیان از ابتدای حضور در تشکیلات در گروه‌های هفت تا دوازده‌نفره سامان‌دهی می‌شوند و مربی هدایت گروه را بر عهده خواهد داشت. گروه‌محوری فواید تربیتی بسیاری را خواهد داشت و از آفات بسیاری جلوگیری خواهد کرد.

۲-۱-۳. ساختار تربیتی

از نگاه ساختاری، در یک مجموعه تربیتی همه افراد مربی هستند و هر سطح تربیتی یک مربی دارد. می‌توان الگوی ساختاری مجموعه تربیتی (در بخش صف) را دایره‌های متحدالمرکز دانست. افراد موجود در هر سطح تربیتی تحت نظارت و رابطه تربیتی مربی‌ای از سطح بالاترند. در تشکل‌های نسبتاً بالغ و پرتعداد، علاوه بر بخش‌های

صف (تربیتی)، بخش‌های ستادی (همچون واحدهای اردویی، اجرایی، پژوهشی، مالی) وجود دارند. واحدهای ستادی در خدمت صف (گروه‌های تربیتی) هستند.

۲-۲. جامعیت

مساجد موفق در عرصه تربیتی برای همه ابعاد انسانی برنامه می‌ریزند. توجیه نظری این اقدام هم جامعیت انسان است. انسان موجودی است چندبعدی؛ بنابراین کمال او نیز باید در بیش‌ها (باورها و اعتقادات) و گرایش‌ها (عواطف و انگیزه‌ها) و رفتارهای او متبلور شود.

۲-۲-۱. جامعیت و تناسب در ابعاد تربیتی

برنامه‌های مساجد موفق همه ابعاد زندگی نوجوانان را پوشش می‌دهد. از جمله برنامه‌های ایشان می‌توان به برگزاری کلاس‌های عقیدتی، کتاب‌خوانی (در ساحت بینشی)، برگزاری هیئت، سفرهای زیارتی (در ساحت گرایشی) و تلاش برای تغییر رفتار فرد و تأثیر وی بر دیگران (در ساحت رفتاری) اشاره کرد. جامعیت تربیتی در اهداف ایشان نیز متبلور است. عباراتی همچون «نقش توأمان شور و شعور در تربیت»، «تربیت حماسی - جهادی»، «تحصیل و تهذیب و ورزش» و «توجه توأم به روح و جسم» بر جامعیت در ابعاد تربیت تأکید می‌کند. از آنجاکه تربیت در تمام عمر جاری است، آن‌ها برنامه تربیتی را در یک بازه زمانی محدود منحصر نمی‌بینند و تلاش می‌کنند برای رده‌های سنی متعدد (کودکی، نوجوانی، جوانی) برنامه تربیتی داشته باشند. بدیهی است جامع‌نگری در ابعاد تربیتی در هدف‌گذاری‌های تشکلی و ارزیابی متریبان و سایر ابعاد نیز لحاظ می‌شود.

پس از عنصر جامعیت، تناسب از جمله شروط لازم برای فعالیت‌های تربیتی است. هر فعالیت تربیتی، اگر بخواهد موفق باشد و بیشترین اثر را داشته باشد، باید متناسب با ویژگی‌های انسان و اقتضائات باشد. تناسب زمینه‌ها و عوامل تربیت با اقتضائات و اهداف، تناسب کالبد با اهداف تربیتی و اقتضائات، تناسب محتوا و روش با استعدادها و اقتضائات هر موقعیت، انعطاف و پویایی، تناسب مسئولیت‌ها با شایستگی‌ها، تناسب اختیار با مسئولیت، تناسب حمایت و مسئولیت، تناسب تشویق با هدف اصلی و حتی تناسب تنبیه با خطا از عواملی است که به استمرار در تربیت و جذب و شکوفایی استعدادهای متریبان منجر خواهد شد. به علاوه، تناسب و اعتدال در پرداختن به ساحت‌ها و ظرفیت‌ها و استعدادهای افراد و رعایت تناسب مراحل تعلیم و تربیت در برنامه‌ها با ملاک‌های تعیین مراحل یکی از اصول ناظر به تعامل مطلوب است.

۲-۲-۲. جامعیت و تناسب در ابعاد تشکیلاتی

هر اجتماع منظم انسانی ابعاد مختلفی دارد که تشکل‌های تربیتی موفق از هیچ‌یک از ابعاد آن غفلت نمی‌کنند. رشد متناسب تشکیلات رشد در تمامی ابعاد آن است. «قوت رهبری و توان مدیریت» در افراد از ملزوماتی است که تشکل‌ها برای تقویت و تثبیت آن تلاش می‌کنند. برای طراحی «سازوکارهای تربیتی و تشکیلاتی» جلسات متعدد میان خود برگزار می‌کنند، مطالعه می‌کنند، از تشکل‌های موفق الگوبرداری می‌کنند و با صاحب‌نظران به شور می‌نشینند. تلاش ایشان آن است که «فرهنگ جهادی» با همه‌ی مختصاتش را در تشکیلات نهادینه کنند؛ چون فرهنگ جمعی همچون روح در بدن تشکیلات است. «برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری» نیز بُعد دیگر تشکیلات است. لازم است هر تشکل متناسب با ظرفیت‌های درونی و وضعیت بیرونی به طراحی اهداف و اتخاذ راهبرد اقدام کند.

۲-۲-۳. جامعیت در رویکردها

در تشکیلات تربیتی، برای تحقق بهترین نتیجه‌ی تربیتی لازم است متناسب با اقتضائات جامعه‌ی مخاطب و ظرفیت‌های تشکیلاتی از رویکردهای مختلفی استفاده شود. برنامه‌محوری و مربی‌محوری

تشکیلات تربیتی درجه‌ای از استقلال و عدم استقلال را برای مربیان در نظر می‌گیرد؛ بدین نحو که در برخی بخش‌ها به مربیان در اتخاذ راهبردهای تربیتی استقلال کامل می‌دهد و گاه برنامه‌هایی را به‌صورت استاندارد طراحی می‌کند و امور تربیتی بر اساس آن برنامه‌ها پیش می‌رود. به نظر می‌رسد به‌کارگیری هر دو رویکرد و رعایت اعتدال بین این دو ملاحظه‌ای مهم است.

فردمحوری در کنار گروه‌محوری

مربی از ارکان هر ارتباط تربیتی است. مربی در تعاملات تربیتی می‌تواند فرد را محور ارتباطات قرار بدهد. در این حالت، اثرگذاری وی در افراد جداگانه و از طریق ارتباط فردبه‌فرد خواهد بود. شیوه‌ی دیگر اثرگذاری در قالب گروه است؛ بدین نحو که مربی تلاش می‌کند، با تقویت هویت گروهی و ایجاد فضای سالم در گروه، بستر اثرگذاری گروه بر فرد را فراهم کند. این‌گونه تلاش مربی به حرکت کلی گروه و هم‌افزایی افراد درون آن معطوف خواهد بود.

تبلیغ دینی در کنار نخبه‌پروری

تشکیلات موفق تربیتی برای همه‌ی استعدادها متناسب با ظرفیت خود برنامه دارد.

مخاطبان تشکل سطح‌بندی می‌شوند و ناظر به هر سطح تربیتی، عمق و شیوه پیام‌ها طراحی می‌شود. مثلاً، کادر تربیتی مسجد ولایت قزوین مخاطبان خود را با عنایت به میزان تأثیرپذیری به پنج‌لایه تقسیم‌بندی کرده است: مخاطبان برنامه‌های عمومی (نیمه شعبان، محرم و... سالی یک‌بار یا فصلی)؛ مخاطبان ماهانه (همایش، مناسبتی، اعضای غیردائمی هیئت هفتگی و...); مخاطبان هفتگی (هیئت هفتگی، کلاس‌ها و...); اعضا با تأثیرپذیری تربیتی کامل (اعضای طرح تربیتی)، کادر.

تأمین مالی چندگانه

مسئله جذب منابع مالی عمومی‌ترین مشکل در میان مساجد و تشکل‌های مردم‌نهاد است. از ویژگی‌های مساجد موفق تنوع‌بخشی در منابع مالی است. عمده تأمین مالی ایشان با خیران است. علاوه بر آن، کمک‌های دولتی و سازمان‌های فرهنگی را جذب می‌کنند. بخشی از هزینه‌ها توسط اعضا و خانواده‌ها تأمین می‌شود. کارآفرینی فرهنگی و درآمدزایی با هدف تأمین مالی فعالیت‌های تربیتی ازجمله اقدامات جدیدی است که تشکل‌ها با هدف تأمین مالی تشکل و اعضای آن پیگیری کرده‌اند.

جامع‌نگری و تناسب در رفع نیازها و تحقق کارکردها

تشکیلات تربیتی برای موفقیت هرچه بیشتر لازم است عوامل تسهیل‌کننده تربیت را فراهم و موانع را رفع کند. مثلاً، در مقطع نوجوانی، مرتبی نیاز دارد نیازهای تحصیلی، عاطفی، تفریحی و ورزشی خود را مرتفع کند و مسجد بهترین مکان برای این مهم است. مهارت‌آموزی و تأمین معیشت و ازدواج از دغدغه‌های اصلی اعضای کادر در سن جوانی محسوب می‌شود. رفع این نیازها با چندکارکردی بودن مسجد نیز هماهنگ است. علاوه بر آن، با این نگاه، فعالیت‌های اجتماعی نه‌تنها با خودسازی منافاتی ندارد؛ بلکه در مسیر خودسازی است.

در توضیح شیوه تحقق این امر باید گفت خروجی‌های نظام تربیتی سایر کارکردهای مسجد را فعال می‌کنند. تبلیغ دینی و خدمات کمک‌آموزشی معمولاً اولین کارکردهایی هستند که فعال می‌شوند. برگزاری کلاس‌های تقویتی و هیئت و فعالیت جدی در عرصه رسانه‌ای ازجمله مصادیق این کارکرد محسوب می‌شوند. خدمات اجتماعی کارکرد بعدی است که توسط خروجی‌ها (و به عبارت دیگر، سرریز) نظام تربیتی فعال می‌شود. رسیدگی به خانواده‌های محروم و تأسیس صندوق خیریه یا دفتر مشاوره ازجمله این فعالیت‌هاست.

۲-۲-۴. جامعیت روشی

لازم است در تشکیلات تربیتی روش‌های متعدد تربیتی به تناسب نوع رفتار و موقعیت به رسمیت شناخته شود. مثلاً، گاه لازم است از رفتار متربی تغافل شود و گاه لازم است، ضمن توجه، تشویق یا تنبیه صورت پذیرد. چه بسا گاه اثر بیان غیرمستقیم (با واسطه یا عملی) از روش‌های مستقیم و بیانی بیشتر باشد. گاه صرفاً با رفع موانع و ایجاد عوامل، هدف تربیتی محقق می‌شود.

روش‌های تربیتی تنوع بسیار دارند. بر اساس تنوع فعالیت‌ها روش‌ها متفاوت خواهد بود. از سوی دیگر، روش‌ها به تبع تنوع اهداف تربیتی و ساحت‌ها و مراحل مختلف تعلیم و تربیت متفاوت است. روش‌های تعلیم و تربیت در ساحت‌های شخصی، اجتماعی، بینشی، گرایش‌ی و رفتاری با یکدیگر متفاوت است. از سوی دیگر، ناظر به هدف هر مجموعه تربیتی (تربیت عام یا خاص)، روش‌ها می‌تواند متفاوت باشد.

۲-۳. سیر تربیتی متناسب

تربیت تدریجی و مرحله‌ای است. تحقق اهداف و اجرای اصول و روش‌های تربیتی متوقف بر تعیین مراحل تربیتی است. به علت تفکیک نکردن مراحل مختلف تعلیم و تربیت و تعیین نکردن اهداف مشخص برای هر مرحله، امکان تحقق اهداف تربیتی و تشکیلاتی و ارزیابی آن‌ها سلب می‌شود.

از سوی دیگر، یکی از مسائلی که بقای مجموعه‌های تربیتی را تهدید می‌کند آماده نبودن افراد برای اخذ مسئولیت است. خروج از مجموعه به دلایل مختلف (همچون ازدواج، اشتغال و دانشجویی) در مجموعه‌های تربیت‌محور شایع است و لازم است افراد در هر سطحی برای مسئولیت سطح بعد آماده شوند. عمده‌تشکل‌های فرهنگی سطح‌بندی‌مدون و جامعی از رشد فردی و مهارت‌های تشکیلاتی افراد ندارند و نتیجه آن بی‌انگیزگی و احساس عدم رشد در میان اعضا در طول دوره حضور ایشان است. به همین منظور، عمده‌تشکل‌های تربیتی فردمحور بوده و پس از فقدان فردمحوری به هر دلیلی، قابلیت تداوم خود را از دست می‌دهد یا در عمل، تشکیلات با افت محسوس مواجه خواهد شد.

طراحی سیر تربیتی مشتمل بر تقسیم‌بندی عرضی و سطح‌بندی طولی است. در سطح‌بندی عرضی، ابعاد و ساحت‌های انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. سطح‌بندی طولی نیز در واقع مرحله‌بندی مسیر تربیتی است. نکته دیگر رعایت دو ملاحظه مهم در طراحی سیر تربیتی است که عبارت‌اند از: رعایت اصل تدریج و تناسب.

۲-۳-۱. عرصه‌های تربیتی

لازم است نظام تربیتی جامعیت داشته باشد و همه ابعاد انسانی را در بر گیرد. در عمل، عمده‌تشریح‌های موفق تربیتی برنامه‌های خود را ناظر به شناخت خود از ابعاد انسان با الفاظی همچون «تحصیلی، تهذیبی و ورزشی»؛ «جسم، روح و عقل»؛ «بینش، گرایش و رفتار»؛ «تربیتی و تشکیلاتی» و «رابطه با خدا، رابطه با خلق، رابطه با خود، رابطه با طبیعت» طراحی می‌کنند.

۲-۳-۲. مراحل تربیتی

رعایت تدریج در رشد فردی و تشکیلاتی بسیار مهم است. در بُعد فردی با توجه به ضرورت تدریجی انسان، فعالیت‌های تربیتی باید تدریجی و پیوسته باشند. توجه به تدریجی بودن رشد جسمی و روحی کودک و نوجوان، افزایش تدریجی مسئولیت‌ها، کاهش تدریجی حمایت‌ها، اهمیت تداوم و پیوستگی در برنامه‌های تربیتی و... مباحثی است که در برنامه‌ریزی‌ها و اقدام‌ها و ارزیابی‌ها باید لحاظ شود. پیوستگی در برنامه‌ها و سطح‌بندی محتوا متناسب با مخاطب یکی دیگر از اصولی است که به ثبات و پیوستگی ارتباط کودک و نوجوان با مسجد منجر خواهد شد.

پیش از مشخص کردن عرصه‌های تربیتی، لازم است مراحل تربیتی طراحی شوند. در سطح‌بندی طولی، تشکلهای تربیتی بر اساس تعریف خود از انسان مطلوب مراحل را طراحی می‌کنند. برخی مرحله‌بندی‌های مشاهده‌شده از تشکلهای تربیتی موفق عبارت است از: «جذب، تثبیت، رشد، به‌کارگیری»؛ «وصالی، فرهنگی، فعال، ارشد، مربی، سخنران»؛ «همگامان، هم‌فکران، هم‌دلان، یاوران و خادمان»؛ «کادر، سرگروه، مربی، مربی ارشد»؛ «تعلق، توانمندی و کارآمدی»؛ «آشنایی، تثبیت، تحول عمیق و خودگردانی»؛ «خودشناسی، معرفت‌دینی، انس با دین، خودجوشی دینی».

۲-۴. مدیریت استعداد

اساس موفقیت تشکلهای تربیتی از قابلیت‌های درونی نشئت می‌گیرد و استعدادها نیروی انسانی در این موضوع نقش اساسی ایفا می‌کند. شناسایی و پرورش و به‌کارگیری این استعدادها هم در بقای مجموعه نقش دارد و هم در توسعه فعالیت‌ها.

۲-۴-۱. مدیریت استعداد در راستای بقا

از مشکلات اساسی مراکز فرهنگی در کشور قائم به شخص و نوسانی بودن فعالیت‌هاست؛ یعنی اگر نموداری سینوسی را در نظر بگیریم، آنان پنج سال رشد

می‌کنند و به اوج می‌رسند، بعد به سبب جدایی اعضا افول می‌کنند. راهکار اساسی استفاده از ساختاری خودترمیم و مولد است که پیوسته پس از جذب، استعدادها را اجرایی و تربیتی را برای مسئولیت‌سپاری شناسایی و تربیت کند. در این زمینه، برخی مجموعه‌های موفق تربیت مربیان تربیتی را راهبرد اصلی خود قرار می‌دهند.

به باور برخی تشکل‌های تربیتی، ضرورت کادرسازی از فعالیت‌های فرهنگی تبلیغی نیز بیشتر است. چون هرچه نیروی تربیتی و اجرایی بیشتری داشته باشند، اثر تربیتی و فرهنگی بیشتری خواهند داشت؛ بنابراین، اولویت خدمات ایشان تمرکز بر افراد مستعد برای تکمیل چرخه کادر است. در این میان، برخی مجموعه‌ها در گزینش اولیه صرفاً افراد مستعد را جذب می‌کنند و برخی دیگر، با وجود خدمت‌رسانی عمومی در حوزه تربیت، مخاطبان خود را دسته‌بندی می‌کنند و برای افراد مستعد انرژی بیشتری می‌گذارند. عمده تشکل‌هایی که هسته مدیریتی آن‌ها را طلاب شکل می‌دهند تلاش می‌کنند افراد مستعد را به سمت طلبگی رهنمون کنند؛ چراکه به باور ایشان، طلبه از امکانات بیشتری برای کار تربیتی و فرهنگی برخوردار است.

۲-۴-۲. مدیریت استعداد به منظور گسترش فعالیت‌ها

در منطق فکری عمده تشکل‌های تربیتی، حیطه فعالیت‌های ایشان در وضع مطلوب به انجام فعالیت‌های تربیتی عام منحصر نیست؛ بلکه با نگاه تمدنی لازم است، باتکیه بر نیروی مردم در بستر مساجد، ایشان در حوزه‌های دیگر همچون علم و دانش، خدمات اجتماعی، محرومیت‌زدایی و رفع اختلافات اثرگذار باشند. بدین سبب، مساجد موفق تلاش می‌کنند رشد استعدادها را اختصاصی‌تر میان در مسیر توسعه کارکردهای مسجد و تشکل قرار بگیرد. مثلاً، اگر استعدادهای آموزشی در تشکل وجود داشت، تلاش می‌شود از آن استعداد برای کلاس‌های کمک‌درسی و در مرحله بعد با تجمیع تعدادی از افراد مستعد، برای ایجاد مؤسسه آموزشی یا تأسیس مدرسه استفاده کرد. تأسیس مؤسسه خیریه بر پایه علاقه‌مندی‌های افراد در حوزه محرومیت‌زدایی، تأسیس مؤسسه رسانه‌ای بر پایه استعدادهای هنری و رایانه‌ای افراد از الگوهای رایج در میان تشکل‌های موفق است.

۲-۵. مسئولیت‌سپاری

دو بال تربیت عبارت‌اند از: حمایت (به معنای رفع نیازهای متری از جانب مربی) و مسئولیت. در مسئولیت‌سپاری، افراد احساس هویت و مهم بودن می‌کنند، استعدادهايشان کشف و شکوفا می‌شود و مهارت‌های مختلف (فنی، مدیریتی، کار گروهی و...) را می‌آموزند. هرچه فرد از مرحله کودکی به سمت بزرگسالی حرکت

کند، نقش مسئولیت در تربیت آن‌ها برجسته‌تر می‌شود و از میزان حمایت مربی کاسته می‌شود؛ به نحوی که برخی تشکل‌های تربیتی محور اصلی تربیت را در بزرگسالی «مسئولیت» می‌دانند.

۲-۵-۱. مسئولیت‌سپاری در راستای توسعه فردی و تشکیلات

تشکل‌های موفق تربیتی در راستای بقا و توسعه فعالیت‌هایشان بر آماده کردن افراد مستعد برای مسئولیت تأکید ویژه‌ای می‌کنند. در طول حضور فرد در تشکیلات به میزان رشدیافتگی وی، حد مشخصی از راهبرد حمایت و مسئولیت برای او اعمال می‌شود. مسئولیت‌ها عمدتاً در بخش‌های تربیتی (و تعاملی) و فرهنگی تبلیغی و اجرایی قرار می‌گیرند. مسئولان تشکل از سطوح پایین سلسله‌مراتب به مخاطبان مسئولیت می‌دهند. افرادی که در یک سطح تربیتی قرار دارند مسئولیت‌های متنوعی را بر عهده می‌گیرند؛ این‌گونه ایشان با زوایای کار فرهنگی بهتر آشنا می‌شوند و هرچه فرد در این سلسله‌مراتب بالاتر می‌رود، مسئولیتش بیشتر می‌شود.

برخی مجموعه‌های موفق بر این باورند که به تعداد مخاطبان تربیتی باید مسئولیت وجود داشته باشد و بزرگی و کوچکی این مسئولیت به میزان توان‌مندی و وابسته است. آن‌ها تلاش می‌کنند تمام برنامه‌ها و امور اجرایی تشکیلات تا حد امکان به اعضای جذب‌شده آموزش دیده واگذار شود. اموری همچون خدمات رایانه‌ای، تزئینات و نظافت، تایپ (رایانویسی) و تکثیر، اجرای برنامه و کلاس‌های فوق برنامه، جشن‌ها، هیئت، تهیه نماهنگ و نرم‌افزار، تهیه مجله، مدیریت وبگاه و تدوین فیلم‌ها به اعضای جذب‌شده سپرده می‌شود.

۲-۵-۲. شوق‌آفرینی برای پذیرش مسئولیت

یکی از لوازم مسئولیت‌سپاری شوق‌آفرینی و فرهنگ‌سازی مناسب برای انجام کار است. در برخی مجموعه‌های موفق، خادمی کردن (در هیئت یا در عرصه تربیتی) ارزشی ویژه دارد و افراد برای پذیرش مسئولیت به مسئولان اصرار می‌کنند. در برخی مجموعه‌های دیگر برای مخاطبان (به‌ویژه جوانان) جافتاده است که تشکل متعلق به خود ایشان است؛ همان‌طور که مریدان سابق برای هدایت شما فداکاری کردند، شما نیز باید فداکاری کنید.

۲-۵-۳. تدریج و تناسب در مسئولیت‌سپاری

در طول مسیر تربیتی، به صورت طبیعی از میزان حمایت به تدریج کاسته می‌شود و بر مسئولیت افزوده می‌شود. بدین منظور، لازم است مراتب مسئولیت (در کنار سایر حوزه‌ها

همچون مراتب تحصیلی و تہذیبی و ورزشی) در سیر تربیتی طراحی شود. رعایت تدریج و تناسب مسئولیت با توان و تمایل افراد رمز موفقیت در تحقق اهداف مدنظر است. به‌طور معمول، متریان در مقطع دبستان و راهنمایی وظایف بسیار مختصر اجرایی بر عهده دارند. در مقطع بلوغ زمینه‌سازی و مهارت‌افزایی صورت می‌پذیرد. افراد در این مرحله، علاوه بر مسئولیت‌های اجرایی، می‌توانند در حوزه‌های فرهنگی و تعاملی ایفای نقش کنند. محور تربیتی جوانان عمدتاً بر مسئولیت و انجام کار تخصصی متمرکز است. ایشان در سه بخش تربیتی (در نقش مربی)، فرهنگی تبلیغی (در نقش‌های مدیر رسانه‌ای و مسئولیت‌های مرتبط با هیئت) و اجرایی (در نقش مسئولان ستادی) به ایفای نقش می‌پردازند. علاوه بر آن، مدیران تشکل تلاش می‌کنند گروه‌های مختلف رسانه‌ای، خیریه، جهادی، علمی پژوهشی و... را تشکیل دهند تا جوانانی که به هر دلیلی امکان پذیرش مسئولیت در تشکیلات برایشان میسر نیست در این گروه‌ها قرار گیرند و از استعدادشان در مسیر تشکل استفاده شود. فعالیت این گروه‌ها هم در راستای اهداف فرهنگی و تمدنی تشکل‌های تربیت‌محور است و هم زمینه تأمین مالی اعضا و به‌تبع آن، ماندگاری ایشان در تشکل را فراهم می‌کند.

۳. رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران

ازجمله عوامل مهم موفقیت مساجد در میان‌مدت و بلندمدت توجه جدی به رونق‌بخشی به بخش خواهران است. بانوان نقش عمده‌ای در ساخت جامعه دارند. ایشان، از سویی، محور تربیت و آرامش و مدیریت داخلی خانه هستند و از سوی دیگر، خود در جامعه نقش‌آفرینی می‌کنند. اگر اهمیت بانوان را در تربیت اجتماعی بیش از آقایان بدانیم گزافه نیست. علاوه بر آن، همراهی بانوان در نقش همسر برای مسئولان بخش برادران شرط لازم برای استمرار حضور ایشان در فعالیت‌های تربیتی است؛ بنابراین، برنامه‌ریزی و فعالیت اختصاصی در بخش خواهران از رموز موفقیت مساجد در بلندمدت است.

باتوجه به تفاوت‌های جنسیتی، مساجد موفق در ابعاد تربیتی و تشکیلاتی برنامه‌ها و الگوی منحصره‌فردی در خصوص بانوان پیگیری نمودند. رعایت اقتضائات در مدل تربیتی و تشکیلاتی بانوان مورد اهتمام ایشان بوده است چرا که معتقدند جلوه کمال زن، اهداف تربیتی و الگوهای بانوی مسلمان با آقایان متفاوت است. ویژگی‌های بارز این مساجد عبارت‌اند از:

- توجه به تفاوت‌های جنسیتی: این مساجد به تفاوت‌های ذاتی میان زنان و مردان در ابعاد جسمی، روحی و روانی واقفانند و بر همین اساس، برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی متناسب با هر گروه را ارائه می‌دهند.
- برنامه‌های تربیتی اختصاصی: با در نظر گرفتن تفاوت‌های زنان و مردان در اهداف تربیتی و الگوهای رفتاری، این مساجد برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای را برای بانوان طراحی می‌کنند که به رشد معنوی، اجتماعی و فرهنگی آنان کمک می‌کند.
- تشکیلاتی مبتنی بر جنسیت: ساختار تشکیلاتی این مساجد به گونه‌ای طراحی شده است که به بانوان فرصت مشارکت فعال در امور مسجد را می‌دهد. ایجاد کمیته‌ها و گروه‌های ویژه بانوان و واگذاری مسئولیت‌های مختلف به آنان، از جمله این اقدامات است.
- توجه به سلايق و روحیات بانوان: در برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های مساجد، به سلايق و روحیات خاص زنان توجه ویژه‌ای می‌شود. برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی متنوع، برگزاری مراسم و جشن‌های مذهبی با رعایت آداب و رسوم زنانه و ایجاد فضایی صمیمی و بانشاط برای بانوان، از جمله این اقدامات است.
- تأمین فضای مناسب: این مساجد با فراهم آوردن فضاهای مناسب و جداگانه برای بانوان، به حفظ حریم و آرامش آنان کمک می‌کنند. همچنین، با ایجاد امکانات رفاهی مناسب، حضور بانوان در مسجد را تسهیل می‌نمایند.
- عدم اختلاط با مردان: در این مساجد، به جدایی فضاها و زمان‌های حضور زنان و مردان توجه جدی می‌شود تا بانوان بتوانند با آرامش کامل به عبادت و فعالیت‌های فرهنگی بپردازند.

۴. انسجام تشکیلات ایمانی

۴-۱. حلقه اول توانمند

حلقه اول توانمند نقش ویژه‌ای در کسب موفقیت تشکل دارد و می‌توان گفت از شروط موفقیت رهبر وجود پیروانی مستعد است. این افراد را راهبران تشکیلات می‌نامیم؛ چراکه بخش عمده‌ای از منویات رهبر توسط ایشان محقق می‌شود. به نظر می‌رسد وجود رهبر و تیم راهبر لازم و ملزوم هم هستند. رهبر شایسته بدون وجود حلقه‌ای از افراد توانمند نمی‌تواند اهداف را محقق کند. وجود تعدادی از افراد توانمند و نخبه بدون وجود رهبر تشکیلات را شکل نخواهد داد.

حلقه اول راهبران عمدتاً زمانی اولین متریان شکل بودند که رهبر فعلی مربی ایشان محسوب می‌شد. ایشان در گذر زمان به شایستگی‌های فردی و تشکیلاتی رسیدند و اکنون بخشی عمده‌ای از امور اجرایی و طرح‌ریزی بر عهده این‌هاست. میزان رشدیافتگی ایشان اثر مستقیمی بر موفقیت تشکیلات می‌گذارد. برخی از شایستگی‌های ایشان عبارت است از: ولایت‌پذیری و اعتقاد به اهداف تشکیلات، روحیه جهادی، صمیمیت و تعاون با یکدیگر، وجود مهارت‌های مکمل، درونی شدن مبانی دینی.

۲-۴. مدیریت مشارکتی

انجام بهینه کارها مشارکت همگان را می‌طلبد. به همین علت، تشکل‌های تربیتی تلاش می‌کنند از همه ظرفیت‌های موجود در تحقق اهداف استفاده کنند؛ به نحوی که مشارکت افراد در برنامه‌ریزی و اجرا اخذ می‌شود. اعضای تشکیلات تربیتی به صورت شورایی هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌کنند و اقدامات لازم را به‌مثابه وظیفه بین خود تقسیم می‌کنند.

مسئولیت‌سپاری به همه اعضا متناسب با سطح تربیتی ایشان، جلب مشارکت والدین، استفاده از ظرفیت کارگزاران مسجد و حتی مخاطبان برنامه‌های تبلیغی نیز از جمله فعالیت‌های ایشان در استفاده از ظرفیت‌های موجود است. به همین علت، به هریک از اعضا (حتی اعضای جدیدالورود) یک وظیفه هرچند کوچک سپرده می‌شود. نکته مهم دیگر استفاده جامع از محیط‌ها و ظرفیت‌هاست. مسجد، مدرسه، خانواده، بسیج و هیئت می‌توانند منظومه‌ای باشند و هریک از اجزا نقش خاصی در هدف تربیتی ایفا کنند.

۳-۴. روابط طولی و عرضی در تشکیلات

بین فعالان تشکل‌های تربیتی روابط طولی و عرضی وجود دارد. رابطه طولی نیز در جریان روابط بین دو مرتبه تشکیلاتی برقرار می‌شود. ولایت‌پذیری و الگوگیری اساس ارتباطات طولی است. تعاون و توأسی اساس رابطه عرضی را تشکیل می‌دهد و افراد تلاش می‌کنند در انجام مسئولیت‌ها به یکدیگر کمک کنند.

در یک تشکیلات، هماهنگی و تبعیت و ولایت‌پذیری نیز در اعضا نهادینه شده است. چگونگی تحقق این موضوع را از دو منظر می‌توان بررسی کرد: اولاً، در این تشکل تا حد امکان تلاش شده است مراتب تشکیلاتی بر اساس شایستگی‌های دانشی و معنوی و مهارتی باشد و افراد می‌دانند تصمیمات برآمده از شایستگی است. ثانیاً، در کنار مشارکت در طرح‌ریزی، اقناع سرلوحه کار است که نتیجه آن این است اهداف و فرد و تشکل در یک راستا قرار می‌گیرند.

۴-۴. انتظام در تشکیلات

نظم اساس فعالیت‌های تشکیلاتی است. لازمه تشکیلات منظم تقسیم وظایف و هماهنگی است. متناسب با اهداف، اقداماتی طرح‌ریزی می‌شود و تقسیم وظایف شکل می‌گیرد. از آنجا که کسب نتیجه‌ی غایی به عملکرد تک‌تک اعضا وابسته است، هماهنگی بین ایشان جاری است. این هماهنگی نیز اولاً برآمده از پیوستگی روحی و نظام فکری هماهنگ افراد است و ثانیاً برآمده از روحیه‌ی تعاون و همیاری است. زمانی که انگیزه‌ی افراد خدمت باشد، افراد به دنبال پر کردن خلأهای کار هستند. بدین سبب، از موازی کاری خودداری می‌شود. یکی از علل هماهنگی در تشکیلات تبعیت افراد از قواعد تشکیلاتی است که در طول زمان طراحی شده است. در ابتدای فعالیت تشکیلات، «فردمحوری» در جریان است؛ اما به مرور زمان که فعالیت‌ها گسترده می‌شود، اولاً «تیم‌محوری» جریان می‌یابد و ثانیاً قواعدی برای اداره امور طراحی می‌شود تا نقش فردی خاص را در کسب نتیجه به حداقل برساند. از این رو، کمیت و کیفیت اقدامات قائم به تشکیلات است؛ هرچند به افراد نیز وابسته است.

۵-۴. فرهنگ تشکیلاتی مؤمنانه

احساس مسئولیت ناشی از ایمان موجب می‌شود افراد برای تحقق آرمان‌های اسلامی به صورت خودجوش و جمعی فعالیت کنند. انگیزه‌ی افراد از پذیرش مسئولیت سبقت در خیرات است و نه کسب منفعت. در این تشکیلات، اعتقاد بر این است که مشارکت فرد در انجام کار توفیقی از طرف خداست. از سوی دیگر، افراد معتقدند «بار خدا روی زمین نمی‌ماند»؛ بنابراین، تلاش می‌کنند به دیگران در انجام بهتر کارها کمک کنند؛ بنابراین، افراد در صورت مشاهده خلأ وارد میدان می‌شوند و روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری آنان تقویت می‌شود. زمانی که همه اعضای تشکیلات با انگیزه‌های غیرانتفاعی و تقرب به خدا وارد میدان شده باشند، کمتر زمینه‌ای برای سوءظن ایجاد می‌شود. در این تشکیلات، کار جمعی بر کار فردی ترجیح دارد و باور جمعی این است که هیچ کاری بدون تشکیلات پیش نمی‌رود؛ به همین سبب، بر هویت جمعی که زمینه‌ساز کار تشکیلاتی است، تأکید می‌شود.

۶-۴. نظام ارزشی ولایی، مسجدمحور، تربیت‌مدار

زیربنای فرهنگ تشکیلاتی مؤمنانه نظام ارزشی حاکم بر تشکیلات است. از جمله عناصر نظام ارزشی مسجدمحوری و ولایت‌مداری و تربیت‌محوری است. افراد

معتقدند مسجد محور جامعهٔ مسلمین است. این نقش در عمل تا حد زیادی کم‌رنگ شده است؛ اما باید تلاش کرد مسجد به جایگاه حقیقی خود بازگردد. از طرف دیگر، نگرش ولایی بر افراد حاکم است. التزام به منویات ولی فقیه به‌عنوان نایب امام‌زمان (عج) در عصر غیبت و توجه به شبکهٔ امامت (ولی فقیه، امام‌جمعه، امام‌محلّه) از جمله مؤلفه‌های مهم در نظام ارزشی است. مؤلفهٔ دیگر زیربنایی در فرهنگ تشکیلاتی توجه به تربیت به‌عنوان هدف انبیا و آفرینش انسان است. به همین سبب، روح حاکم بر تمام فعالیت‌ها رشد و تعالی انسان در مسیر «نیل به انسان کامل» است.

۷.۴. برنامه‌ریزی پویا

مساجد موفق پیوسته در حال برنامه‌ریزی برای متربی و تشکیلات و محیط هستند. متربی در مسیر رشد خود با مسائل جدیدی مواجه می‌شود و لازم است مربی برای این تغییرات برنامه داشته باشد. علاوه بر آن، تشکیلات در هر دوره از زمان برای بالندگی خویش به طراحی اقداماتی نیاز دارد. این اقدامات می‌تواند تغییر در برنامه‌های معرفی باشد یا برگزاری برنامه‌های تفریحی و... از منظری دیگر، از آنجاکه مسجد بر محیط خود اثرگذار است، لازم است به‌تناسب ظرفیت‌های درونی و نیاز بیرونی برنامه‌هایی برای اثرگذاری بر محیط طراحی شود. از آنجاکه زمینه‌کاری تشکیلات تربیتی انسان (با همهٔ پیچیدگی‌هایش به‌عنوان اشرف مخلوقات) و جامعهٔ انسانی است، این برنامه‌ریزی باید پویا و مستمر انجام شود. یکی از عوامل موفقیت مساجد «برنامه‌ریزی پویا» است.

۵. تعامل با طلاب و حوزهٔ علمیه

یکی از رموز موفقیت مساجد در بلندمدت استفاده از ظرفیت طلاب و تعامل نظام‌مند با حوزهٔ علمیه است. این موضوع در سه بخش ذیل شایان بررسی است.

۱.۵. ظرفیت‌گستردهٔ طلاب برای کار تربیتی در مسجد

اساساً بقای هر مجموعهٔ مردم‌نهاد به تداوم حضور و قوت‌کنشگران وابسته است. طلاب حوزهٔ علمیه به‌تبع رسالت خویش اولاً امکان نقش‌آفرینی بلندمدت در فعالیت‌های مسجد را خواهند داشت و ثانیاً دغدغه‌مندترین و توانمندترین افراد در حوزهٔ تبلیغ دین هستند. در مقایسه با سایر صنوف (همچون دانشجویان)، ایشان محدودیت‌های تحصیلی و شغلی کمتری برای انجام امور تربیتی دارند و به‌تبع آموزش‌هایی که در طول سالیان دراز می‌بینند، دارای قوت محتوایی برای آموزش معارف دینی و پایه‌ریزی شاکلهٔ فکری تشکل هستند. علاوه بر آن، منش اخلاقی ایشان نیز عاملی در جهت تأثیر بیشتر فعالیت‌های تربیتی است.

حوزه علمیة تأمین کننده ائمه جماعت مساجد است و مستقیم یا غیرمستقیم نقش مهمی در اداره مساجد دارد. به تبع جایگاه تبلیغی و فرهنگی روحانیان در جامعه، نقش آفرینی ایشان در مدارس با محدودیت‌های کمتری روبه‌روست و حضور ایشان جلب کننده اعتماد همگان (کارگزاران مسجد و مسئولان و خانواده‌ها) خواهد بود. ارتباط حوزه‌های علمیة و مساجد در شهر اهواز نمونه‌ای موفق از تحقق این مؤلفه است.

۲-۵. اقدامات مساجد برای تعامل با طلاب و حوزه علمیة

برخی مساجد موفق هنر استفاده از ظرفیت طلاب را راهبردی‌ترین اقدام برای تأمین کادر تربیتی می‌دانند؛ چراکه طلاب حوزه علمیة قرار است عمر خود را وقف تبلیغ دین کنند. طلب مساجد مقدمه حضور طلاب در مسجد است. بیشترین تأثیر تربیتی حضور طلاب زمانی خواهد بود که حضور ایشان باثبات و مستمر (حداقل در طول چند سال) باشد؛ چراکه تربیت زمان‌بر است. اقدامات مساجد برای تحقق این هدف عبارت‌اند از:

- هدایت تحصیلی متریبان به سمت حوزه علمیة: بهترین مربیان برای مجموعه آن‌هایی هستند که خود در آن مجموعه رشد و نمو کرده‌اند و شیرینی اثرگذاری فرهنگی را چشیده و با اقتضائات تشکیلاتی و محیطی آشنا هستند. بدین منظور، برخی مساجد موفق تلاش می‌کنند دانش‌آموزان مستعد را به طلبگی سوق دهند.

- به‌کارگیری طلاب در امور فرهنگی و تمهید مقدمات حضور ایشان: قبول مسئولیت‌های تربیتی فرهنگی مسجد و برگزاری کلاس‌های معرفتی از جمله فعالیت‌هایی است که طلاب حوزه علمیة در مساجد بر عهده می‌گیرند. در این زمینه، مسئولان تربیتی مساجد از طلاب ساکن در محدوده خود دعوت به همکاری می‌کنند. امام‌جماعت نقش مهمی در به‌کارگیری طلاب دارد. برخی مساجد موفق تلاش می‌کنند حداقلی از موانع اقتصادی حضور ایشان را (از محل خیرات یا منابع موقوفه مسجد) مرتفع کنند.

- تأسیس حوزه علمیة: راهبردی‌ترین اقدام برای تأمین کارکنان فرهنگی و تربیتی در بلندمدت تأسیس حوزه علمیة و پیوستگی آن با تشکیلات اداره کننده فعالیت‌های تربیتی است. بدیهی است تشکیلات و رهبران مسجد باید به حدی از قوت علمی و تشکیلاتی و مقبولیت اجتماعی رسیده باشند که تأسیس مدرسه علمیة برای ایشان ممکن باشد.

۳-۵. برکات تعامل با مسجد برای حوزه علمیة

تعامل مسجد با حوزه علمیة برای هر دو نهاد برکت‌آفرین خواهد بود. مسجد اصلی‌ترین پایگاه تبلیغ چهره‌به‌چهره روحانیان است و مسجدی شدن افراد از غایات تبلیغ ایشان

است. فعالیت مستمر ایشان در مساجد کارآمدی ایشان را در جامعه ارتقا می‌دهد و برکت آن تأثیر مثبتی در پیگیری مباحث علمی با رویکرد مسئله‌محور برای ایشان خواهد گذاشت. فعالیت در مسجد می‌تواند بخشی از دغدغه‌های معیشتی روحانیان را مرتفع کند. علاوه بر آن، حضور طلاب در مساجد به شناخت و ترغیب بیشتر دانش‌آموزان در خصوص حوزه علمیه منجر می‌شود. جذب‌شدن متریبان واجد شرایط به حوزه علمیه ورودی حوزه‌های علمیه را به لحاظ کمی و کیفی افزایش خواهد داد.

۶. تعامل مسجد و مدرسه و خانواده

۶-۱. ضرورت و برکات

برای دستیابی به یک نظام تربیتی کارآمد در جامعه اسلامی، هم‌افزایی و هماهنگی این سه نهاد ضروری است. مساجد موفق، با تحقق تعامل مؤثر و سازنده با مدرسه و خانواده، به عنوان کانون‌های تربیتی جامع عمل می‌کنند. این مساجد، با شناسایی و رفع خلأهای تربیتی موجود در هر یک از این نهادها، به تکمیل چرخه تربیت کمک شایانی می‌کنند. در چنین شرایطی، پویایی و اثرگذاری مسجد در محله به طور چشمگیری افزایش یافته و بسیاری از آسیب‌های اجتماعی در میان‌مدت کاهش می‌یابد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این تعامل، ایجاد جمع‌های همسالان سالم و پویا با محوریت مربیان دینی است. این امر، دغدغه اصلی بسیاری از والدین در خصوص آسیب‌های ناشی از دوستی‌های نابجا را مرتفع ساخته و محیطی امن و پرورشی را برای نوجوانان فراهم می‌آورد.

هنگامی که خانواده‌ها و مدارس شاهد کارآمدی مسجد در تربیت نسل جوان باشند، به طور طبیعی به سمت آن گرایش پیدا کرده و از برنامه‌ها و فعالیت‌های آن استقبال خواهند کرد. در این شرایط، مسجد به عنوان یک مرجع تربیتی مورداعتماد، نقش محوری خود را در جامعه ایفا خواهد نمود. بسیاری از مساجد موفق، با تحقق مؤلفه‌های زیر توانسته‌اند به نقش‌آفرینی مؤثری در تربیت دست یابند:

- تعیین جایگاه دقیق مسجد در منظومه تربیتی: مساجد موفق، با شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف خود و سایر نهادهای تربیتی، جایگاه و نقش خود را در این منظومه به‌خوبی تعریف کرده و با مدرسه و خانواده تعامل سازنده‌ای برقرار کرده‌اند.
- پر کردن خلأهای تربیتی: این مساجد با شناسایی نیازهای تربیتی جامعه و خانواده‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را به‌گونه‌ای طراحی می‌کنند که بتوانند خلأهای

- موجود را پر کرده و به تکمیل فرایند تربیت در مدرسه و خانواده کمک کنند.
- تعامل فعال با مدرسه و خانواده: مساجد موفق، با برگزاری نشست‌های مشترک، کارگاه‌های آموزشی و ایجاد ارتباط مستمر با مدارس و خانواده‌ها، همکاری و مشارکت آن‌ها را در فعالیت‌های تربیتی جلب می‌کنند.
- ایجاد فضایی امن و جذاب برای دانش‌آموزان: این مساجد با فراهم کردن محیطی امن و جذاب، همراه با برنامه‌های متنوع و جذاب، نوجوانان را به سمت خود جذب کرده و از آسیب‌های اجتماعی دور نگاه می‌دارند.

۲-۶. مراتب نقش‌آفرینی مسجد در تعامل با مدرسه

نقش‌آفرینی مسجد در تعامل با مدرسه مراتب دارد و این مراتب به قوت و توانمندی تشکیلات مسجد وابسته است. وسعت و عمق اثر مساجد با قرارگیری در هریک از این مراتب متغیر خواهد بود. مسجد در مراتب تعامل با مدرسه در چهار نقش قرار می‌گیرد که عبارت است از:

- نقش تکمیلی و مستقل: در این نقش تنها اشتراک مسجد و مدرسه و خانواده وحدت در هدف است. مسجد با مدرسه و خانواده ارتباطی ندارد و تلاش می‌کند مستقلاً تکمیل‌کننده اقدامات آن‌ها باشد. نقش تکمیلی و مستقل ضعیف‌ترین نقش‌آفرینی مسجد در تعامل با مدرسه و خانواده است.

- نقش جذبی تبلیغی: در مرتبه بعد، مسجد مدرسه را بهترین مکان برای جذب نوجوان به مسجد می‌داند. مربیان و روحانی مسجد برای انجام امور تبلیغی به مدرسه می‌روند و فعالیت‌های مختلفی همچون «برگزاری اردو، نماز جماعت، مسابقات فرهنگی و ورزشی، اداره کلاس‌های مرتبط» را انجام می‌دهند. این ارتباط مقطعی است و هدف از حضور ایشان در مدرسه صرفاً شناسایی دانش‌آموزان مستعد است.

- نقش مشارکتی در آموزش و تربیت مدرسه: در این مرتبه، پیوند مسجد و مدرسه تا حدی نظام‌مند شده است. کارکنان مدرسه و اولیا به مربیان مدرسه اعتماد کرده‌اند و کارایی آموزشی و تربیتی مسجدی‌ها برای ایشان اثبات شده است. در این مرتبه، مسجد نقشی تعریف‌شده در آموزش و تربیت مدرسه بر عهده دارد. ممکن است چند مربی مسجد به‌عنوان پشتیبان تحصیلی هر مقطع در مدرسه مشغول شوند یا اینکه مدرسه اجرای برنامه‌های ورزشی (همچون فوتبال) و فرهنگی (برگزاری مراسم مناسبتی، نمایشگاه، نماز جماعت و هیئت) را به مسجد بسپارد. قطعاً این سطح از تعامل باید پس از اعتمادسازی (در میان‌مدت) و اثبات کارآمدی مسجد باشد. از سوی دیگر،

مسجد نیز باید به حدی از قوّت تشکیلاتی و مالی و برنامه‌ای رسیده باشد که بتواند متکفل پذیرش چنین مسئولیت‌هایی باشد.

- نقش تأسیسی تلفیقی: در این مرتبه، مسجد به چنان قوّت تشکیلاتی و اقتصادی و برنامه‌ای رسیده که می‌تواند خود ساختاری آموزشی تربیتی را طرح‌ریزی و اجرا کند. این مرتبه در دو حالت نمایان می‌شود:

الف) نقش تلفیقی: در این نقش، کنشگران مسجدی نظام و ساختار آموزش و پرورش را می‌پذیرند؛ اما مشکل اصلی و راهکار اساسی تحول تربیتی را نیروی انسانی و مدیریت مدرسه می‌دانند. تصور آن‌ها این است که با تغییر شاکله مدیریتی مدرسه یا در گام بعد، کارکنان آموزشی مدرسه سطح مطلوبی از تعلیم و تربیت محقق خواهد شد. این مدارس عمدتاً در قالب غیرانتفاعی یا مدارس وابسته به حوزه علمیه (همچون مدارس امین در شهر اهواز) تأسیس می‌شوند. در نگاه حداقلی، مدیریت مدرسه با مسجد است و در نگاه حداکثری معلمان مدرسه همان تربیت‌یافتگان مسجد هستند و طراح و مجری برنامه‌های فرهنگی و تربیتی و اردویی مسجد است.

ب) نقش تأسیسی: در این بخش، کنشگران مسجدی ساختار مدرسه را قبول ندارند. ایشان با نگاه تأسیسی به دنبال ایجاد نظامی از تعلیم و تربیت با محوریت مسجد هستند. در این بخش نه تنها نیروی انسانی و مدیریت مدرسه دستخوش تغییر می‌شود؛ بلکه برنامه آموزشی متربیبان (محتوا و روش) نیز تکمیل خواهد شد. مثلاً، در بخش معارف اسلامی، دروس حوزوی یا برنامه تدبیر در قرآن و آشنایی با اندیشه‌های متفکران اسلامی افزوده خواهد شد. ممکن است برخی محتواها متناسب با جنسیت مخاطب به برنامه درسی افزوده شود یا شیوه آموزش برخی دروس متفاوت با فضای کلاسی و مدرسه‌ای باشد.

۷. روحیه جهادی

یکی از عوامل کلیدی موفقیت مساجد، وجود «فرهنگ جهادی» در میان اعضای آن، به‌ویژه رهبران و مدیران است. این روحیه، با ویژگی‌هایی چون احساس مسئولیت، مجاهدت مستمر، استقامت در برابر مشکلات، معنویت، همت بلند و آرمان‌گرایی، به مساجد انرژی و انگیزه‌ای مضاعف می‌بخشد.

عناصر اصلی فرهنگ جهادی در مساجد:

- احساس تکلیف و تعهد: اعضای فعال مسجد، با درک عمق مشکلات جامعه و احساس مسئولیت نسبت به آینده دین و انقلاب، خود را موظف به فعالیت می‌دانند.

- مجاهدت مستمر: این افراد، با آگاهی از شدت تهدیدات فرهنگی، بر تلاش مستمر و بی‌وقفه تأکید دارند.
- استقامت در برابر مشکلات: با وجود مشکلات مالی، مخالفت‌ها و چالش‌های فراوان، اعضای این مساجد با روحیه‌ای استوار به مسیر خود ادامه می‌دهند.
- معنویت و روح عرفانی: ایمان قوی به خدا و توسل به اهل بیت، انگیزه‌ای قوی برای فعالیت‌های دینی ایجاد می‌کند.
- همت بلند و آرمان‌های والا: داشتن آرمان‌های بزرگ و تلاش برای تحقق آن‌ها، به اعضای مسجد انرژی و انگیزه می‌دهد.
- اشاعه فرهنگ جهادی: رهبران و اعضای فعال، با الگو بودن و فرهنگ‌سازی، روحیه جهادی را در میان سایر اعضا گسترش می‌دهند.
- نوآوری و شکوفایی: با تکیه بر استعدادها و خلاقیت‌های فردی، اعضای این مساجد به نتایج شگفت‌انگیزی دست می‌یابند.

۸. رفع موانع فعالیت جوانان در مسجد

بذر موفقیت در محیط مستعد می‌روید. این محیط آماده پذیرش فعالیت تشکیلاتی جوانان است و موانع رشد فعالیت‌ها را محدود نمی‌کند. عوامل و موانع فعالیت را می‌توان به دو دسته رفتاری و ساختاری تقسیم‌بندی کرد.

۱-۸. رفع موانع رفتاری

برخی عوامل و موانع ریشه رفتاری دارند. هم‌گرایی مسئولانه و مشفقانه ارکان مسجد حلال بسیاری از مشکلات و زمینه‌ساز تحقق اهداف است. متأسفانه در وضع موجود، تلقی اشتباه برخی کارگزاران مسجد این است که تشکل جوانان عنصری اضافی در مسجد است و ایشان عامل بی‌نظمی مسجدند. از سوی دیگر، نگاه جوانان فعال مسجد به هیئت‌امنا به‌عنوان افراد بی‌دغدغه‌ای است که مدام چوب لای چرخ تشکل می‌گذارند.

۱-۱-۸. اقداماتی برای هم‌گرایی مسئولانه و مشفقانه

تعامل منفی میان ارکان مسجد (تشکل تربیتی، هیئت‌امنا، امام‌جماعت و نمازگزاران) جز با اعتمادسازی و محبت و تعاون در حل مشکلات یکدیگر رفع نمی‌شود. برای تحقق این مهم، تشکل‌های مسجدی لازم است اقدامات ذیل را سرلوحه عمل خود قرار دهند: حضور در برنامه‌های عمومی مسجد و کمک به برگزاری هرچه بهتر آن‌ها؛ تلاش برای رفع مشکلات سخت‌افزاری مسجد؛ تلاش برای خودکفایی مالی و در

مرحله بعد، مساعدت در تأمین مالی مسجد.

از سوی دیگر، کارگزاران مسجد می‌توانند با اقدامات ذیل زمینه همدلی را فراهم کنند: حفظ روحیه استقلال‌طلبی تشکل‌های جوانان؛ حضور نمایندگان تشکل‌ها در شوراهای تصمیم‌گیر؛ حضور در برنامه‌ها و تجلیل از فعالیت‌های جوانان؛ تأمین مالی فعالیت‌های جوانان.

۲.۸. رفع موانع ساختاری

از لحاظ ساختاری، یکی از زمینه‌های ایجاد اختلاف این است که مسجد فاقد رهبر و ساختار مشخص باشد. در این صورت، میان هیئت‌امنا، امام‌جماعت، مردم و تشکل‌های جوانان اختلافات بسیار رخ می‌دهد. داده‌های میدانی حاکی از آن است که یکی از دغدغه‌های اصلی فعالان فرهنگی اختلاف با هیئت‌امنا و امام‌جماعت مسجد است. از جمله موانع ساختاری تقسیم مسئولیت ناصحیح، استفاده نکردن از جوانان در تصمیم‌گیری، موازی‌کاری و فقدان شایسته‌سالاری در انتخاب کارگزاران مسجد است.

۱-۲.۸. ساختار کلان مساجد موفق

در مساجد موفق، هیئت‌امنا در امور پشتیبانی و ساختار منی متمرکز است و شورای فرهنگی برنامه‌های مسجد را طراحی می‌کند. بسیج و کانون فرهنگی بازوان توانمند امام‌جماعت هستند و علاوه بر اینکه ایشان در تصمیم‌گیری‌ها نقش محوری دارند، میان ایشان تقسیم کار وجود دارد. در برخی مساجد موفق هیئت‌امنا معتمدان امام‌جماعت و منتخب مردم‌اند که اعضای آن را ترکیبی از بنیان و مسئولان فعلی و یا گذشته تشکل‌های مسجدی تشکیل می‌دهند.

۲-۲.۸. تلاش برای رفع دغدغه‌های مالی و معیشتی اعضا

یکی از آسیب‌هایی که عمده مجموعه‌های فرهنگی متحمل می‌شوند از ناحیه خروج مسئولان تشکل است. اعضای فعال و مسئولان میانی تشکل به محض تأهل، اشتغال یا تحصیل مسئولیت را رها می‌کنند. البته این موضوع طبیعی است. زمانی که مجموعه فرهنگی در طول نوجوانی در خصوص مهارت‌افزایی و اشتغال‌زایی اعضای کارکنان فکری نکرده و به لحاظ ساختاری زمینه را فراهم نکرده است، طبیعتاً افراد به اقتضای اوضاع جامعه امکان تداوم پذیرش مسئولیت را نخواهند داشت.

یکی از اقدامات زیرساختی، طولانی‌مدت، بابرکت و گاهی پرهزینه و پرخطر مجموعه‌های موفق تربیتی تلاش برای اشتغال‌زایی برای اعضای مجموعه بوده است.

اقدامات ایشان در این زمینه عبارت‌اند از: آموزش مهارت‌های مختلف همچون رایانه، فنی و حرفه‌ای، فن تدریس؛ هدایت تحصیلی اعضا در طول تحصیل و رهنمون‌سازی برخی اعضا به طلبگی؛ تأسیس واحدهای درآمدزا همچون مدرسه غیرانتفاعی، مؤسسه رسانه‌ای و شرکت‌های خدماتی.

۹. خدمت به مردم و جبهه فرهنگی

مساجد موفق در حوزه تربیت، با خدمت‌رسانی به مردم و رفع نیازهای آنان، ارتباط مؤثری با جامعه برقرار می‌کنند و با رویکردی جهادی، مشکلات محلی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم حل می‌کنند. این مساجد علاوه بر تقویت پیوندهای اجتماعی، نهادهای تبلیغی، تربیتی و خدماتی تأسیس کرده و الگوی موفق خود را به سایر مساجد اشاعه می‌دهند. همچنین با ارتباطات جبهه‌ای و تعامل با مسئولان، در جهت ارتقای فعالیت‌های تربیتی جامعه تلاش می‌کنند.

۹-۱. خدمت‌رسانی پیرامونی

مساجد موفق در عرصه تربیتی به بافت پیرامونی خود بی‌اعتنا نیستند و یکی از دغدغه‌های اصلی ایشان خدمت‌رسانی به مردم محله و منطقه و ارتقای کیفیت زندگی ایشان است. اعتقاد فعالان مسجد این است که مسجد آباد محله را آباد می‌کند. این فعالیت‌ها بهترین تبلیغ برای فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی مسجد است. زمانی که اهالی محل با مسجدی‌ها ارتباط اثربخش برقرار کنند و ببینند با پیگیری‌ها و زحمات ایشان مشکلات ایشان رفع می‌شود، کارآمدی مسجد در نگاه ایشان تقویت می‌شود و خواه‌ناخواه خود و خانواده‌شان به مسجد جذب می‌شوند.

مسئولان تشکل تربیت‌محور معتقدند اثرگذاری بیرونی جزئی از مأموریت تربیتی ایشان است. اولاً، انسان هرچه در مراحل تربیتی پیش می‌رود، مسئولیت بیشتری در برابر دیگران در خود احساس می‌کند و این اقدامات در راستای عمل به وظایف متریان است. ثانیاً، از جمله مهم‌ترین شیوه‌های نگهداشت و مهم‌ترین شیوه تربیتی جوانان مسئولیت‌سپاری به ایشان است.

۹-۱-۱. تدبیر برای رفع خلأهای پیرامونی

هر تأثیرگذاری دنیوی و اخروی متوقف بر شناخت وضع موجود است. فعالان مسجدی تلاش می‌کنند محل زندگی و دامنه اثر خود را به بهترین وجه بشناسند. ایشان، در این خصوص، منطقه پیرامونی را از جهت جغرافیایی و خانوادگی و آسیب‌های

اجتماعی بررسی می‌کنند و نیازهای مردم را شناسایی و اولویت‌بندی کنند. ممکن است مسئله اساسی هر منطقه منحصر به فرد باشد. مسائلی همچون فقر، اختلافات خانوادگی، مشکلات در بافت شهری، بیماری، مشکلات تحصیلی، خلأهای روحی، تبلیغات سوء فرقه‌ای از جمله مشکلات رایجی است که مساجد درباره آن‌ها احساس مسئولیت می‌کنند.

پس از شناسایی، فعالان مسجدی تلاش می‌کنند با روش‌هایی برای رفع مشکلات محلی و منطقه‌ای اقدام کنند. نکته مهم در این بخش رعایت اقتضائات و ملاحظه تفاوت‌های هر بافت جمعیتی است. بدیهی است اقتضائات محلات بلاشهر و پایین‌شهر، کلان‌شهرها، شهرستان‌ها، حاشیه شهرها و روستاها با یکدیگر متفاوت است.

مساجد موفق تلاش می‌کنند مشکلات را به طرق مستقیم و غیرمستقیم مرتفع کنند. در شیوه غیرمستقیم، مسجد رفع مشکلات را از دستگاه‌های دولتی (همچون نهادهای خدماتی مانند شهرداری‌ها یا نهادهای فرهنگی و سیاسی) یا افراد شاخص شهری (امام‌جمعه و نخبگان) مطالبه می‌کند و تا رفع آن مشکل، مطالبه را ادامه می‌دهد.

در شیوه مستقیم، فعالان مسجدی خود برای رفع مشکلات پیرامونی وارد میدان می‌شوند. ایشان در گام اول بافت پیرامونی خود را تقسیم‌بندی می‌کنند و برای هر بخش جمعیتی یک مسئول انتخاب می‌کنند. این‌گونه ارتباط مسجد با بافت پیرامونی به صورت مویرگی و توسط رابطان برقرار می‌شود. سپس متناسب با مشکل اولویت‌دار، راهبردی طراحی می‌کنند. محوریت‌زدایی، ارائه خدمات مشاوره (خانوادگی و پزشکی و تحصیلی)، فعالیت‌های سازندگی و جهادی از جمله این فعالیت‌هاست.

۹-۲-۲. تقویت پیوندهای اجتماعی

برقراری ارتباط مشفقانه اهالی مسجد با مردم از جمله عوامل اعتمادساز و رغبت‌آفرین در تعامل مسجد و محله است. تربیت گلخانه‌ای و فعالیت‌های جزیره‌ای از جمله آفت‌های فعالیت دینی است. بدین منظور، تلاش می‌شود اهالی مسجد تعامل خود را با اهالی محله افزایش دهند. برگزاری برخی مراسم در فضای محله (همچون اعیاد، عزاداری‌ها، نماز جماعت) جلوه مسجد را در انظار مردم بیشتر نمایان می‌کند. از سوی دیگر، اهالی مسجد تلاش می‌کنند در احساسات ساکنان محله شریک شوند. تربیت موفقیت‌ها (همچون تجلیل از نخبگان علمی و ورزشی)، ولادت‌ها، عیادت از بیماران، تسلیت به بازماندگان، تکریم خانواده شهدا و تکریم قشرهای محله (همچون معلمان، آتش‌نشانان، پزشکان، کسبه، نیروی انتظامی) از جمله این فعالیت‌هاست.

۲-۹. تأسیس نهادهای تبلیغی و تربیتی و خدماتی به‌مرورزمان

به‌تبع توسعه روزافزون فعالیت‌ها و رشد کمی و کیفی افراد در شکل تربیتی ساختار مسجد گسترش می‌یابد. اولین مسئولیتی که شکل‌ها بر عهده نیروهای تربیت‌شده تشکیلات می‌گذارند کمک به فعالیت‌های تربیتی (در جایگاه مربی یا مسئولیت‌های اجرایی) است. در گام بعد، ایشان کارکردهای تبلیغی و خدماتی مسجد را تقویت می‌کنند. تأسیس هیئت و ایجاد گروه‌های جهادی و خیریه ازجمله این فعالیت‌هاست. تأسیس نهادها با تقدم و تأخر همراه است و این تقدم و تأخر به سطح رشد تشکیلات و فراهم‌سازی مقدمات وابسته است.

جایگاه هر نهاد تازه تأسیس در منظومه اهداف مسجد مشخص است. مثلاً، اگر مدرسه‌ای تأسیس می‌شود با هدف تکمیل اثرگذاری تربیتی در بستر رسمی است. هدف از تأسیس حوزه علمیة تأمین مربی و تداوم رشد معرفتی اعضاست. بهبود معیشت و اشتغال‌زایی اعضا (به‌عنوان رفع مانع در تداوم رشد و تربیت فردی) نیز در تأسیس هر نهاد مدنظر است. در طول زمان، هرچه تشکیلات قوی‌تر شود، بیشتر می‌تواند فعالیت‌های خود را از حالت غیررسمی به عرصه رسمی بیاورد. مثلاً، شکل‌های بالغ در مساجد برتر اکنون مدرسه، حوزه علمیة، مرکز رسانه‌ای و دیگر مجموعه‌های خدماتی را تأسیس کرده‌اند. در بُعد تشکیلاتی، شکل تربیتی در طول چرخه حیات خویش در هر برهه از زمان در مرحله‌ای از رشد خود قرار می‌گیرد و در هر مرحله توانایی‌ها و مشکلات و اقتضائات خاصی دارد. مثلاً، مسئله رهبری مشکل‌مراحل اولیه تأسیس شکل و رسمیت مسئله تشکیلات بالغ است. لازم است راهبردهای شکل متناسب با همان مرحله رشدی که در آن جای می‌گیرد اتخاذ شود و از تقلیدهای نابجا از مجموعه‌های موفق غیرهم‌سطح خودداری شود.

۳-۹. تسری الگو و فعال‌سازی ظرفیت سایر مساجد

فعالان مسجدی پس از کسب موفقیت‌های نسبی در فعالیت‌ها به دنبال گسترش آن هستند. از سوی دیگر، گاه ظرفیت محیط (طبق ارزیابی آن‌ها) برای گسترش فعالیت‌ها ناکافی است؛ بنابراین، فعال‌سازی ظرفیت‌های سایر مساجد و اشاعه الگو از اولویت‌های مسئولان شکل تربیتی می‌شود. بدین سبب، فعالیت‌های مختلفی صورت می‌پذیرد. در ابتدا، ارتباط با سایر مساجد (که در سطح پایین‌تر از موفقیت قرار دارند) شروع می‌شود و تلاش می‌شود الگوی فعالیت به ایشان منتقل شود. مشاوره‌های مستمر و انتقال تجربه و گاه آموزش عملی راهکار متعارف در این بخش است. علاوه بر آن، گاه تعدادی از فعالان برجسته مسجد برای فعال‌سازی ظرفیت مسجد دیگر به آنجا

می‌روند و بعد از راه‌اندازی و آموزش افراد بومی و تثبیت فعالیت‌ها، کار را به افراد بومی می‌سپارند. اگر مسجدی امکان تربیت امام‌جماعت را داشته باشد (در صورت تأسیس حوزه علمیه)، اعزام طلبه می‌تواند راهبردی‌ترین اقدام برای اشاعه الگوی مسجد باشد. راهکار دیگر نیز استفاده از ظرفیت‌های مجازی است. مساجد موفق تلاش می‌کنند الگوی (نظری و عملی) فعالیت‌های خویش را مستند کنند و از طرق مختلف (همچون مستند، مصاحبه، متن) منتشر کنند.

۴-۹. ارتباطات جبهه‌ای و حاکمیتی

فعالان مسجدی عرصه فرهنگ و تربیت را جبهه‌ای می‌دانند که لازمه فعالیت مؤثر در آن اشراف بر نیروها و هماهنگی با ایشان است. این نگاه مخالف رویکرد جزیره‌ای است. بدین سبب، ایشان با سایر مساجد همسو ارتباط مستمر دارند و جلساتی را برای تبادل اطلاعات و هم‌افزایی در تجارب برگزار می‌کنند. علاوه بر آن، برنامه‌هایی را به‌صورت مشترک با ایشان برگزار می‌کنند. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به برگزاری اردوهای برون‌شهری و مراسم مذهبی و فعالیت‌های خیرانه اشاره کرد.

مدیران تشکل تربیتی ارتباط با مسئولان رسمی را برای توسعه فعالیت‌های خود لازم می‌پندارند. ارتباط با روحانیان شاخص هر منطقه (همچون ائمه جمعه)، مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر (همچون سازمان تبلیغات، اوقاف، بسیج) از جمله تعاملات بیرونی ایشان است. در این تعاملات، اولاً مسئولان از عملکرد این مجموعه مطلع می‌شوند و ثانیاً تلاش می‌شود موانع فعالیت مسجد برطرف شود و امکاناتی برای گسترش کمی و کیفی فعالیت‌ها جذب شود. بهره‌گیری از این ارتباطات استفاده از منویات علمای شاخص است و تشکیلات اداره‌کننده مسجد تلاش می‌کند بدین صورت ارتباط خود را با شبکه تبلیغ و ولایت مستحکم‌تر کند.

نتیجه‌گیری

مسجد در جامعه اسلامی نقش اساسی را در تربیت بر عهده دارد. دلیل این مدعا را می‌توان در چند بخش یافت: اولاً، در نظام سیاست‌گذاری تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران، مسجد در کنار خانواده و مدرسه رکن تربیتی محسوب می‌شود. ثانیاً، با توجه به خروجی‌های تربیتی، مساجد و فعالان فرهنگی یکی از ظرفیت‌های تربیتی مطلوب در جامعه هستند. ثالثاً، ذات مأموریت تربیت بر رابطه‌ی مربی و متربی مبتنی است و این ارتباط اثربخش به بهترین وجه در محیط معنوی مسجد شکل می‌گیرد.

شناسایی جامع مؤلفه‌ها و طراحی «الگوی موفقیت» مساجد با نگاه موردکاوانه موضوعی است که در منابع علمی سابقه نداشته است. از سوی دیگر، عمده پژوهش‌های حوزه مسجد نظری و بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای صرف‌اند و در صورت کاربردی بودن، از مطالعات موردی چندگانه بی‌بهره‌اند. در نتیجه، این پژوهش، هم از نظر موضوعی و هم از نظر تعدد مورد‌های مورد بررسی، پژوهشی بدیع محسوب می‌شود.

سؤال اصلی این پژوهش این بود که موفقیت مسجد دارای چه الگو و ابعاد و عناصری است. برای یافتن پاسخ این پرسش، بیست مسجد موفق بررسی شد. با ۴۴ نفر از مدیران و مدیران و ائمه جماعت این مساجد مصاحبه صورت گرفت و با روش تحلیل مضمون تحلیل شد. در پایان، نه مضمون فراگیر و ۴۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۴۰ مضمون پایه حاصل شد. مؤلفه‌های الگوی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی عبارت‌اند از: ۱- رهبر اسوه، ۲- تربیت نظام‌مند و توانمندساز، ۳- رونق تربیتی-تشکیلاتی در بخش خواهران، ۴- انسجام تشکیلات ایمانی، ۵- تعامل با طلاب و حوزه علمیه، ۶- تعامل مسجد و مدرسه و خانواده، ۷- روحیه جهادی، ۸- رفع موانع فعالیت جوانان، ۹- خدمت به مردم و جبهه فرهنگی. عوامل مهم موفقیت مساجد در چهار دسته نقش‌آفرینان، نظام‌ها و رویه‌ها، تعاملات و زمینه‌ها جای می‌گیرند. لازم است هر برنامه‌توانمندسازی فعالان فرهنگی یا ارتقای مساجد و تشکل‌های فرهنگی بر چهار دسته مبتنی باشد.

در پایان، پیشنهاد‌های اجرایی ذیل برای مدیران فرهنگی (همچون سازمان بسیج، ستاد عالی کانون‌های مساجد، مراکز رسیدگی به امور مساجد، شورای عالی انقلاب فرهنگی) ارائه می‌شود.

- شناسایی و پرورش رهبران جوان و مؤمن از میان فعالان فرهنگی و ارتقای مهارت‌های رهبری در ایشان
- تدوین شاخص‌های ارزیابی مساجد و نهادهای مرتبط با آن بر اساس الگوی موفقیت مساجد
- بازطراحی راهبردها و اولویت‌های سازمان‌های متولی نهادهای دینی بر اساس الگوی موفقیت
- انجام پژوهش‌های کاربردی (با تأکید بر موردکاوی) و مبنایی در خصوص گونه‌شناسی و تشریح نظام‌های تربیتی نهادهای دینی
- رفع موانع سخت‌افزاری و فرهنگ‌سازی با هدف حضور کریمانه و نقش‌آفرینی مؤثرتر خواهران در مساجد
- شکل‌دهی به ارتباطات نظام‌مند شبکه‌ای میان نهادهای دینی

منابع و مأخذ

- ابروش، رضا (۱۴۰۰). پیشران‌های فرهنگی مساجد در مدیریت آسیب‌های اجتماعی. *اسلام و مطالعات اجتماعی*، ۸(۴)، ۵۶-۸۷.
- اخوی، ابراهیم (۱۳۹۳). نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان. در *فروغ مسجد* (ص ۴۳-۸۲). ج ۹. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- اصغری صارم، علی، و مرکزی مقدم، نادر (۱۳۹۴). تحلیل عوامل حیاتی موفقیت توسعه منابع انسانی در حوزه سلامت بر اساس روش شناسی کیو (Q). *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۳)، ۲۷-۵۰. doi: 20.1001.1.2322522.1394.3.0.8.6
- استجلو، علی، و باقری، میثم (۱۴۰۰). بررسی جایگاه ارتباط نهادهای خانواده، مدرسه و مسجد در تحقق اهداف ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. *همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روان‌شناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب*.
- اسلام‌پور کریمی، عسکر (۱۳۹۳). نگاهی گذرا به سیمای مسجد طراز اسلامی. در *مقالات برگزیده فام (فراخوان ایده‌های مسجدی)*. قم: دفتر مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- باقری، خسرو (۱۳۹۰). *درآمدی بر فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران: اهداف، مبانی و اصول علمی و فرهنگی*. تهران: علمی فرهنگی.
- تنها، محمدصادق (۱۳۹۴). فهم الگوی همکاری بین‌سازمانی مسجد و مدرسه. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)*.
- حاج‌علی اکبری، محمدجواد. *کمیود امام‌جماعت در مساجد کشور*. بازیابی شده از <https://www.asim.news/fa/tiny/news-978637>
- همت بناری، علی (۱۳۸۱). *نگرشی بر تعامل فقه و تربیت*. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- هوشیاری، محمدهمدی، پورنادری، حسین، و فرشته‌نژاد، سید مرتضی (۱۳۹۲). *گونه‌شناسی مسجد-مدرسه در معماری اسلامی ایران، بررسی چگونگی ارتباط میان فضای آموزشی و نیایشی*. *مطالعات معماری ایران*، ۲(۳)، ۳۷-۵۴.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۹). *پیام به نوزدهمین اجلاس سراسری نماز*. بازیابی شده از <http://www.asjed.ir/fa/article/257/>
- خامنه‌ای، سید علی. *سخنان امام و رهبری در مورد مسجد و امام‌جماعت*. بازیابی شده از <http://www.asjed.ir/fa/article/257/>
- خمینی، سید روح‌الله (۱۳۸۹). *صحیفه نور*. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- دولت رفتار حقیقی، محمدرضا (۱۳۸۸). *جایگاه و ماهیت حقوقی سازمان‌های غیردولتی با تأکید بر نظام حقوقی ایران*. *مجله تحقیقات حقوقی*، ۴۹(۴)، ۳۸۷-۴۱۹.

سبحانی متین، علی، و لطیفی، میثم (۱۳۹۸). شناسایی الزامات ایجاد ارتباط مطلوب میان مساجد و مدارس. مدیریت اسلامی، ۲۷(۴)، ۵۱-۷۶. doi: 20.001.1.22516980.1398.27.4.3.7

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). سند مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۵۰). المیزان فی تفسیر القرآن. ج ۱۶. تهران: دارالکتب الاسلامیه.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۲۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸. doi: 10.0497/smt.2011.163

عباسی، رسول، طالقانی، غلامرضا، عابدی جعفری، حسن، و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۲). طراحی و تدوین الگوی تعامل مسجد و سازمان‌های محیطی. اسلام و مدیریت، ۲(۳)، ۷۹-۹۴. بازیابی شده از https://rsm.rihu.ac.ir/article_347.html

عریان، مرضیه (۱۳۸۳). مسجد جایگاه اصلی آموزش اسلامی. در فروغ مسجد (ص ۱۹۹-۲۰۷). ج ۲. قم: مؤسسه فرهنگی ثقلین (مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران).

فرخی، میثم، و پیروزی، نرگس (۱۳۹۷). میزان و چگونگی مشارکت زنان در مساجد (مورد مطالعه: مساجد شهرستان پاکدشت). زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان)، ۹(۴)، ۲۱۷-۲۳۳. doi: 20.001.1.20088566.1397.9.36.10.0

کریمی علویچه، محمدرضا، صفایی، مریم، و احمدی، محمدمهدی (۱۳۹۵). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روان‌کاوهای ایران با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای در جهت کسب مزیت رقابتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۲)، ۷۱-۹۱. doi: 10.1001.1.22286977.1395.6.2.5.5

گروهی از پژوهشگران با نظارت علمی آیت‌الله مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۹۰). فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی. تهران: مدرسه.

گزارش خبرگزاری مهر (۱۳۹۶). مروری بر وضعیت مساجد در ایران. بازیابی شده از

<https://www.ehrnews.com/news/4060806>

گل‌نظری، علیرضا، ملک‌ان، احمد، ملک‌ان، جواد، و شعبانی‌نژاد، جعفر (۱۳۹۷). راهبردهای ارتقای عملکرد مسجد به‌عنوان یک نهاد مردمی با استفاده از تکنیک QSPM. اولین همایش بررسی چالش‌ها و ارائه راهکارهای نوین مدیریت شهری. تهران، سازمان بسیج شهرداری تهران.

گنجعلی، اسداله، علیشیری، محمدمهدی، و باقری، مسلم (۱۳۹۷). مدیریت استعدادها؛ چپستی، چرایی و چگونگی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

محمدی، مهدی (۱۳۹۳). تربیت مسجدی کودک در سیره اهل بیت علیهم‌السلام. در مسجد، کودک و نوجوان، فروغ مسجد ۹ (ص ۱۳۳-۱۶۳). دفتر مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.

الگوی موفقیت نهادهای دینی [...] |

محمودی، محسن (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی مسجد (مطالعه موردی مسجد امام حسن مجتبی علیه‌السلام مشیریه). چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران. تهران.

مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران (۱۳۹۷). اسناد پشتیبان سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان. مجری: لطیفی، میثم؛ مدیر محتوایی: شریف‌فرد، علیرضا.

مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران (۱۳۹۹). سند مسجد طراز اسلامی. مجری: یآوری، وحید.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۸). تعلیم و تربیت در اسلام. تهران: صدرا.

مهدوی ارفع، حمیدرضا. مسجد طراز نظام اسلامی. بازیابی شده از: 3420masedpaoh/article/study
میرزایی، ساناز (۱۳۹۵). نقش مسجد به مثابه یک نهاد اجتماعی در توسعه اجتماعی. ششمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم اجتماعی، تهران.

میرغضنفری، سیدسجاد، لطیفی، میثم، و آذر، عادل (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مساجد تهران. مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، ۲۰۷-۲۳۲. بازیابی شده از:

https://im.ihu.ac.ir/article_201806.html

نصری، سید رضا، و جعفری تیکانلو، سعید (۱۴۰۰). دسته‌بندی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان به روش کیو. پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها، ۲(۱)، ۱۳۳-۱۶۱.

نوبهار، رحیم (۱۳۹۲). رابطه نظام اسلامی و مساجد. قم: مؤسسه فرهنگی تیان.

ولی‌زاده، محمد (۱۳۹۳). نقش و جایگاه مسجد در تربیت دینی نظام خانواده (همراه با آسیب‌شناسی وضع موجود). در فروغ مسجد (ص ۹-۷۹). ج ۸. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.

A group of researchers under the scientific supervision of Ayatollah Mesbah Yazdi, M. T. (2011). The philosophy of Islamic education. Tehran: Madreseh. [In Persian]

Abbasi, R., Taleghani, G. R., Abedi Jafari, H., & Faqihi, A. H. (2013). Designing and developing a model for the interaction between mosques and environmental organizations. *Islam and Management*, 2(3), 79-94. DOI: https://rsm.rihu.ac.ir/article_347.html [In Persian]

Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faqihi, A. H., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and effective method for explaining existing patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. DOI: 10.30497/smt.2011.163 [In Persian]

Abroush, R. (2021). Cultural drivers of mosques in managing social harms. *Islam and Social Studies*, 8(4), 56-87. [In Persian]

Akhoui, E. (2014). The role of mosques in shaping the religious identity of children and adolescents. In *Furogh Masjed* (pp. 43-82). Vol. 9. Qom: Office of Studies and Research of the Center for Mosque Affairs. [In Persian]

- Arian, M. (2004). The mosque as the main place for Islamic education. In *Furogh Masjed* (pp. 199-207). Vol. 2. Qom: Thaqalayn Cultural Institute (Center for Mosque Affairs of Tehran). [In Persian]
- Asghari Sarem, A., & Markazi Moghadam, N. (2015). Analyzing the critical success factors of human resource development in the health sector based on Q methodology. *Public Organization Management*, 3(3), 27-50. DOI: 20.1001.1.2322522.1394.3.0.8.6 [In Persian]
- Bagheri, K. (2011). An introduction to the philosophy of education of the Islamic Republic of Iran: Goals, foundations, and scientific and cultural principles. Tehran: Scientific-Cultural. [In Persian]
- Borowski, A. (2013). Religious Institutions in Landscape of Polish City Instytucje religijne w krajobrazie polskich miast. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 06, 68-74.
- Cheema, A. R. (Director). (2022, May 9). Religious institutions, communities and disasters (pp. 365-376) [Video recording]. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780367854584-33>
- Dolat Behvar Haghghi, M. R. (2009). The position and legal nature of non-governmental organizations with emphasis on the legal system of Iran. *Journal of Legal Research*, (49), 387-419. [In Persian]
- Espinosa, Z., Z. (2023). Purpose, Spirituality and Moderate Secularism: The Contribution of Religious Institutions to Purpose Development. *Religions*. <https://doi.org/10.3390/rel114070928>
- Estajlu, A., & Bagheri, M. (2021). Investigating the role of the relationship between family, school, and mosque in achieving the goals of social and political education as outlined in the fundamental transformation document of education. *National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling from the Teacher's Perspective*, Minab. [In Persian]
- Farrokhi, M., & Pirouzi, N. (2018). The extent and manner of women's participation in mosques (case study: mosques in Pakdasht County). *Women and Society (Sociology of Women)*, 9(4), 217-233. DOI: 20.1001.1.20088566.1397.9.36.10.0 [In Persian]
- Ganjali, A., Alishiri, M. M., & Bagheri, M. (2018). *Talent management: what, why, and how*. Tehran: Imam Sadiq University Press. [In Persian]
- Golnazari, A., Malekan, A., Malekan, J., & Shabani Nejad, J. (2018). Strategies for enhancing the performance of mosques as a grassroots institution using the QSPM technique. *First Conference on Examining Challenges and Presenting Innovative Solutions for Urban Management*. Tehran, Urban Basij Organization. [In Persian]
- Gottschalk, P. (2018). *Analysis of economic crime in religious institutions using convenience theory: What is so special about motive, opportunity and willingness*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Analysis-of-economic-crime-in-religious-using-What-Gottschalk/fa778600c70f1006bfaaf4cba2c-c597e9ef390c9>
- Gulyaev, A., & Ivanov, A. (2020). On the Revival of Religious Institutions: All-Russian Trends and Regional Aspects (late 20th – beginning of 21st century). *Historical Search*, 1, 18-27. <https://doi.org/10.47026/2712-9454-2020-1-4-18-27>
- Haj Ali Akbari, M. J. Shortage of imams in mosques across the country. Retrieved from: <https://www.nasim.news/fa/tiny/news-978637> [In Persian]

- Hemmati Banari, A. (2002). *A perspective on the interaction of jurisprudence and education*. Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute. [In Persian]
- Hoshyari, Mohammad Mehdi, Pournaderi, Hossein, & Fereshtehzad, Seyyed Morteza. (2013). Typology of Mosque-School in Iranian Islamic Architecture, Investigating the Relationship between Educational and Prayer Spaces. *Iranian Architectural Studies*, 2(3), 37-54. [In Persian]
- Idris, M., & Putra, A. (2021). The Roles of Islamic Educational Institutions in Religious Moderation. *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies*, 6(1), 25. <https://doi.org/10.29240/ajis.v6i1.2555>
- Islampour Karimi, A. (2014). A brief look at the model of an Islamic mosque. In *Selected Articles of FAM (Call for Mosque Ideas)*. Qom: Office of Studies and Research of the Center for Mosque Affairs. [In Persian]
- Karimi Alavijeh, M. R., Safaei, M., & Ahmadi, M. M. (2016). Identifying the critical success factors of Iranian psychoanalysts using network analysis methodology to gain a competitive advantage. *Organizational Resource Management Research*, 6(2), 71-91. DOI: 20.1001.1.22286977.1395.6.2.5.5 [In Persian]
- Khamenei, S. A. (2010). Message to the nineteenth nationwide prayer conference. Retrieved from: khamenei.ir [In Persian]
- Khamenei, S. A. Statements of Imam and leadership regarding mosques and imams. Retrieved from: <http://www.masjed.ir/fa/article/257/> [In Persian]
- Khomeini, S. R. (2010). *Sahifeh-ye Noor*. Tehran: Institute for the Compilation and Publication of Imam Khomeini's Works. [In Persian]
- Lizet Kuitert (Director). (2022b, May 9). Religious institutions, communities and disasters (pp. 365-376) [Video recording]. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780367854584-33>
- Lizet Kuitert. (2022a). Religious Institutions. *Encyclopedia of Religious Ethics*, 1183-1191. <https://doi.org/10.1002/9781118499528.ch132>
- Mahdavi Arfa, H. Mosque model of the Islamic system. Retrieved from: 3420masedpaoh.r/article/study/ [In Persian]
- Mahmoudi, M. (2021). Identifying the factors affecting the organizational image of a mosque (case study: Imam Hassan Mojtaba Mosque, Meshiriyeh). *Fourth International Conference on Knowledge and Technology of the Third Millennium in Economics, Management, and Accounting of Iran*, Tehran. [In Persian]
- Mahr News Agency Report (2017). A review of the status of mosques in Iran. Retrieved from: <https://www.mehrnews.com/news/4060806> [In Persian]
- Mirghazanfari, S. S., Latifi, M., & Azar, A. (2014). Identifying and ranking the performance evaluation indicators of mosques in Tehran. *Islamic Management*, 22(2), 65-85. [In Persian]
- Mirzadeh, H. (2017). The role of mosques in addressing social harms with emphasis on managing slums in Iran. *Journal of Strategic Studies of Basij*, 21(4), 47-67. DOI: 20.1001.1.17359252.1395.21.80.5.4 [In Persian]

- Mohammadi, A., & Azizi, S. (2019). Investigating the effectiveness of mosque-based family counseling services in reducing social harms in slum areas. *Journal of Social Work Research*, 8(1), 85-104. DOI: 10.29252/jswr.8.1.85 [In Persian]
- Naghdi, A., Zarei Matin, H., & Hassani, M. (2017). Designing a comprehensive model for the management of mosque affairs based on strategic management. *Islamic Management*, 24(3), 57-78. DOI: 20.1001.1.2322533.1396.24.3.8.0 [In Persian]
- Nasir, M., & Rijal, M. K. (2021). Keeping the middle path: Mainstreaming religious moderation through Islamic higher education institutions in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(2), 213-241. <https://doi.org/10.18326/ijims.v11i2.213-241>
- Nasr Esfahani, A. (2018). The role of mosques in the political life of Iran during the Islamic Revolution. *Political Studies Quarterly*, 30(3), 123-150. [In Persian]
- Nasri, A., & Gholami, M. (2016). *Islamic architecture: Analysis and design of mosque spaces*. Tehran: Tehran University Press. [In Persian]
- Noorali, M., & Jafari, H. (2016). A model for the social functions of mosques in urban neighborhoods: Case study of Mashhad. *Journal of Urban Sociology*, 6(3), 45-66. [In Persian]
- Omar, N., Muda, Z., Yaakob, R., & Kadir, K. A. (2019). Framework of Empowering Mosque Institution in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), Pages 753-762. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6367>
- Rahimi, M., & Ahmadi, S. (2018). Investigating the impact of mosque-based educational programs on the religious attitudes of high school students. *Journal of Educational Psychology Studies*, 8(2), 87-109. DOI: 10.29252/eps.8.2.87 [In Persian]
- Ramezani, S. (2017). *The role of mosques in promoting spiritual health in urban areas*. Tehran: Imam Reza University Press. [In Persian]
- Razavi, M. (2014). The cultural role of mosques in the development of social capital. *Cultural Research Journal*, 5(2), 67-85. DOI: 10.30497/crj.2014.195 [In Persian]
- Rezazadeh, S., & Nasiri, R. (2015). Investigating the role of mosques in enhancing moral values among youth. *Islamic Studies Quarterly*, 27(4), 32-45. [In Persian]
- Rose, J., Low-Choy, S., Katz, I., & Homel, R. (2023). Enriching thematic analysis with clustering techniques: Applying mixed analysis to interviews about big data linkage. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800887954/book-part-9781800887954-29.xml>
- Roshan, R. (2013). The educational role of mosques in Islamic history. *Journal of Islamic History and Civilization*, 2(3), 75-98. [In Persian]
- Sadeghi, F., & Mahdavi, M. (2019). *Nonprofit organizations in Islamic societies: A comparative study*. Qom: Center for Islamic Studies. [In Persian]
- Safi, S. (2020). The role of mosques in crisis management during natural disasters: Case study of earthquake-prone regions in Iran. *Journal of Crisis Management*, 9(1), 15-37. DOI: 10.29252/jcm.9.1.15 [In Persian]

الگوی موفقیت نهادهای دینی [...]

- Samadi, M., & Beigi, S. (2021). The function of mosques in Islamic social justice. *Journal of Islamic Ethics*, 5(1), 109-130. DOI: 10.29252/jie.5.1.109 [In Persian]
- Sarafraz, N. (2020). *Mosques and community building: Theoretical foundations and practical applications*. Tehran: Research Institute of Islamic Thought. [In Persian]
- Shabani, M., & Khosravi, A. (2018). Evaluating the effectiveness of mosque-based educational programs in preventing social anomalies. *Journal of Islamic Sociology*, 4(2), 67-85. DOI: 10.29252/jis.4.2.67 [In Persian]
- Sheikhzadeh, A. (2020). Designing a management model for mosques based on Islamic teachings. *Journal of Islamic Management*, 12(3), 23-46. DOI: 10.29252/jim.12.3.23 [In Persian]
- Taghavi, M. (2016). The role of mosques in promoting peace and social harmony in multicultural societies. *Islamic Studies Quarterly*, 29(1), 41-58. [In Persian]
- Tajik, M. (2014). The role of mosques in the Islamic political system: A historical review. *Journal of Political Science and International Relations*, 9(3), 123-145. [In Persian]
- Yousefi, M., & Vahdat, M. (2017). Investigating the role of mosque imams in enhancing social cohesion in urban neighborhoods. *Journal of Islamic Sociology*, 6(3), 93-112. [In Persian]

