

## Identifying and Prioritizing the Key Success Factors of Mosques in the Field of Education

Alireza sharif fard <sup>1</sup> | Hossein Tahmourth <sup>2</sup>

Research Paper

Received:  
13 May 2022  
Accepted:  
21 July 2022  
P.P: 149-189

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



### Abstract

The key factors of success in achieving the goals or failure of any institution and organization play a key role. This research was done with the aim of identifying and prioritizing the key success factors of mosques in the field of education. In this research, a combined method has been used. In the qualitative part and with thematic analysis method, the key factors of the success of mosques in the field of education were identified by examining twelve successful mosques and prioritized in the next step by analyzing the importance-performance. The results of the article indicate that the success model of mosques includes the dimensions of "role players, systems, interactions and contexts". The key factors for the success of mosques in the field of education are: "Leader of Eswah", "Educational system that creates staff", "Organizational educational development in the sisters' department", "Cohesion of religious organizations", "Comprehensiveness and appropriateness of education", "Interaction with students and seminary", "interaction between mosque, school and family", "Jihadist spirit", "removing obstacles to youth activity", "expanding the mission" and "peripheral service"). Among the key factors of success, the highest priority is assigned to the components of "Eswah Leader", "Educational Training System" and "Organizational Educational Development in the Sisters Department". It seems that the leverage point of change in mosques from the educational aspect is identifying and cultivating talents for leadership, discovering and presenting models of the organizational education system, and paying special attention to the care and prosperity of the sisters.

**Keywords:** Mosque, Education, Key Success Factors, Religious Organization, Voluntary Organization.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.5.4

1. Corresponding Author: Ph.D. in human resources management at Allameh Tabatabai University and researcher at Imam Sadiq University (AS).  
A.sharif@isu.ac.ir

2. Responsible author: Master's student in the field of Islamic studies and business management of Imam Sadiq University



## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی

علیرضا شریف فرد<sup>۱</sup> | حسین طهمورث<sup>۲</sup>

## چکیده

عوامل کلیدی موفقیت در تحقق اهداف یا ناکامی هر نهاد و سازمان نقش کلیدی بر عهده دارد. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی انجام شده است. در این پژوهش از روش ترکیبی استفاده شده است. در بخش کیفی و با روش تحلیل مضمون، عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی، با بررسی دوازده مسجد موفق شناسایی و در گام بعد با تحلیل اهمیت عملکرد، اولویت‌بندی گردیده. نتایج مقاله حاکی از آن است که الگوی موفقیت مساجد مشتمل بر ابعاد «نقش‌آفرینان، نظام‌ها، تعاملات و زمینه‌ها» است. عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی عبارت است از: «رهبر اسوه»، «نظام تربیتی کادرساز»، «رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران»، «انسجام تشکیلات ایمانی»، «جامعیت و تناسب تربیتی»، «تعامل با طلاب و حوزه علمیه»، «تعامل مسجد مدرسه و خانواده»، «روحیه جهادی»، «رفع موانع فعالیت جوانان»، «گسترش مأموریت» و «خدمت‌رسانی پیرامونی». بالاترین اولویت در میان عوامل کلیدی موفقیت، به مؤلفه‌های «رهبر اسوه»، «نظام تربیتی کادرساز» و «رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران» اختصاص دارد. به نظر می‌رسد نقطه اهرمی تغییر در مساجد از بعد تربیتی، شناسایی و پرورش استعدادها برای رهبری، کشف و ارائه الگوهای نظام تربیتی- تشکیلاتی و اهتمام ویژه نسبت به رسیدگی و رونق در بخش خواهران است.

**کلیدواژه‌ها:** مسجد؛ تربیت؛ عوامل کلیدی موفقیت؛ شکل دینی؛ سازمان داوطلبانه.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.5.4

۱. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران  
A.sharif@isu.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

## مقدمه

تعلیم و تربیت به‌عنوان مهم‌ترین نیازهای هر جامعه شناخته می‌شود و مسجد در فرهنگ اسلامی، جایگاه سرنوشت‌سازی را در تحول جامعه دارا است (جعفری نژاد، ۱۳۸۳). رهبر انقلاب مسئله تربیت کودک و نوجوان را به‌قدری 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» (مقام معظم رهبری، ۱۳۷۷، ۲، ۲۳).

یکی از بسترهای مهم و اثرگذار در موضوع تربیت، مسجد است. این موضوع به عقبه تربیتی-آموزشی مساجد در طی قرن‌های گذشته که در آن نقطه‌کانونی انجام آموزش‌های دینی، مسجد بوده است مرتبط است (جعفری نژاد، ۱۳۸۳). در این راستا مقام معظم رهبری گفته‌اند: «مسجد پایگاه است، پایگاه خودسازی، انسان‌سازی، تعمیر دل و تعمیر دنیا» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵، ۵، ۳۱). مؤید تاریخی این سخنان اولاً این است که در سده‌های گذشته مدارس در مساجد و یا جنب مساجد ساخته می‌شده است. از سوی دیگر مساجد از همان ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی نقش بسیار مهمی در تربیت نیروی انسانی داشتند. پایگاه‌های بسیج مساجد محور فعالیت‌های انقلابی بودند و علاوه بر فعالیت‌های فرهنگی، با حضور در جبهه‌ها از کیان ملک و مملکت دفاع کردند. (هاشم زهی، ۱۳۹۳). بر اساس بیانات رئیس سابق مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران (حجت‌الاسلام حاج علی اکبری) در محضر مقام معظم رهبری، ۹۷ درصد شهدای دفاع مقدس مسجدی بوده‌اند [و به‌عبارت‌دیگر پرورش یافته مسجد بوده‌اند] (به نقل از مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۹۵، ۵، ۳۱). با وجود نقش مسجد در تمدن اسلامی و اوایل انقلاب، اکنون عموم مساجد سطح کشور با موفقیت و تحقق مسجد طراز فاصله بسیار دارند (شریف فرد و همکاران، ۱۳۹۹). عوامل بسیاری می‌توانند بر نتایج فعالیت‌ها و موفقیت نهادها (همچون مسجد) در رسیدن به اهداف خود دخالت داشته باشند؛ لکن بعضی از عوامل، تأثیرگذاری بیشتری در کامیابی سازمان‌ها دارند که از آن‌ها تحت عنوان عوامل کلیدی یا حیاتی موفقیت<sup>۱</sup> یاد می‌شود. این عوامل، عناصری

1. Key Success Factors

ضروری برای نیل به اهداف بوده و عدم توجه به آن‌ها می‌تواند اثر بسزایی در ناکامی سازمان و حتی نابودی آن داشته باشد. در میان عوامل کلیدی موفقیت، اولویت برخی مؤلفه‌ها بیش از دیگران است. تا آنجا که آن‌ها را عوامل حیاتی موفقیت می‌نامند. چند مشخصه اصلی عوامل کلیدی موفقیت عبارت است از: ضروری بودن آن عوامل برای سازمان، ارتباط مستقیم عوامل با راهبرد سازمان، ارتباط با فعالیت‌های اساسی سازمان، تأثیرگذاری و درگیر شدن بخش عظیمی از منابع سازمان دارند.

یکی از راه‌های شناخت و پیاده‌سازی عوامل کلیدی موفقیت، الگوگیری از تجربیات و مساجد موفق است. الگوگیری از تجربیات موفق، علاوه بر این که اقدامی رایج در تحقق اهداف سازمانی است، از توصیه‌های دینی و قرآنی نیز می‌باشد. قرآن مجید، افراد و امت‌هایی را به تبع و پیروی از الگوهای که داشتند را به‌عنوان اسوه معرفی نموده است (قرآن کریم، سوره‌های احزاب، ممتحنه، بقره، تحریم).

در این پژوهش تلاش داریم با الگوگیری از تجربیات موفق مسجیدی، عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی را از طریق مصاحبه با فعالان فرهنگی تربیتی مساجد موفق شناسایی و از منظر خبرگان اولویت‌بندی کنیم. سؤال‌های تحقیق عبارت است از:

- عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی شامل چه مواردی می‌شوند؟
- اهمیت هر عامل در وضع مطلوب و عملکرد هر عامل در وضع موجود چگونه است؟
- هر عامل نسبت به سایر عوامل کلیدی موفقیت، دارای چه اولویتی است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱- عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت را می‌توان مواردی دانست که برای ضمانت موفقیت سازمان لازم است (روکارت، ۱۹۸۲). در واقع این عوامل شروط لازم و کافی موفقیت هستند. در شناسایی عوامل کلیدی موفقیت باید در نظر داشت که به‌گونه‌ای شناسایی و انتخاب شوند که اگر آن عوامل محقق

نشد، سازمان با شکست مواجه شود و یا سازمان به نقطه بهینه هدف گذاری شده دست نیابد. لازم است این عوامل مورد پایش دائمی مدیر یا هیئت‌مدیره سازمان قرار گیرد و حتی در مرحله شناسایی و سنجش آن‌ها، مدیریت به صورت مستقیم اثرگذار باشد (بولن و روکارت، ۱۹۸۱) عوامل کلیدی یا عوامل حیاتی موفقیت، کامیابی یا ناکامی سازمان‌ها در یک حوزه یا صنعت را مشخص می‌کنند و به عنوان چراغ راه در این مسیر ایفای نقش خواهند کرد. بهره‌گیری از مفهوم عوامل کلیدی موفقیت با وجود سادگی، بسیار موفقیت‌آمیز بوده است؛ این موفقیت در سطح‌های مختلف از برنامه‌ریزی فردی گرفته تا برنامه‌ریزی سازمان‌ها و صنایع قابلیت پیاده‌سازی دارد.

مفهوم عوامل کلیدی موفقیت، در ۱۹۶۱ میلادی توسط رونالد دنیل ارائه و در سال ۱۹۸۱ توسط جان روکارت توسعه داده شد تعاریف گوناگونی برای این مفهوم ارائه شده است، باین حال تعریف کلی این عوامل بدین صورت است: عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌های خاصی از سازمان تعریف و بررسی می‌شوند که عملکردهای سازمان در آن حوزه‌ها می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت کل سازمان ایفا کنند (روکارت، ۱۹۸۶).

یک عامل برای آنکه جزو عوامل کلیدی موفقیت احصا شود، لازم است ویژگی‌های پنج‌گانه ذیل را دارا باشد: (عبداللهی نسانی، ۱۳۸۸):

- عوامل کلیدی موفقیت به عنوان شروط لازمه موفقیت
- عوامل کلیدی موفقیت به عنوان شروط کافی موفقیت
- قابلیت به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت به صورت عینی و ملموس
- داشتن نقشی منحصر به فرد در سیستم مورد مطالعه
- ارتباط مستقیم بین عامل شناسایی شده با حداقل یکی از خرده نظام‌های اصلی در سیستم مورد مطالعه

اصطلاح عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> را می‌توان به چهار روش به کار برد؛ الف) به عنوان یک عنصر ضروری در سیستم اطلاعات مدیریت ب) به عنوان یک ویژگی منحصر به فرد شرکت ج) به عنوان ابزاری اکتشافی برای مدیران در جهت دقیق‌تر کردن افکار خود. د) به عنوان توصیفی از

مهارت‌ها و منابع اصلی مورد نیاز برای موفقیت در یک بازار معین. آنچه در اینجا بدان پرداخته شده است آخرین دیدگاه است بنابراین، ما یک عامل موفقیت کلیدی را به عنوان مهارت یا منبعی تعریف می‌کنیم که یک کسب و کار می‌تواند روی آن سرمایه‌گذاری کند تا در بازاری که کسب و کار در آن فعالیت می‌کند، بخش عمده‌ای از تفاوت‌های قابل مشاهده در ارزش درک شده یا هزینه‌های نسبی را توضیح می‌دهد. (کیاس و گرونرت، ۱۹۹۲)

در تقسیم‌بندی دیگر عوامل کلیدی موفقیت به تناسب نوع کسب و کار یا صنعت یا پروژه‌ها می‌تواند متفاوت باشد. به‌طور کلی چهار دسته مختلف عوامل کلیدی موفقیت یا ksf وجود دارد؛

- عوامل کلیدی موفقیت مربوط به صنعت یا بازار تخصصی
- عوامل کلیدی موفقیت مرتبط با استراتژی رقابتی در مواجهه با رقبای
- عوامل کلیدی موفقیت محیطی مربوط به فناوری یا تغییرات اقتصادی مؤثر بر کسب و کار یا صنعت
- عوامل کلیدی موفقیت موقت مرتبط با تغییرات و الزامات سازمانی

## ۲- کارکرد تربیتی مسجد

رهبر معظم انقلاب در پیام خود به اجلاس سراسری نماز در سال ۱۳۸۹، موضوعی را تحت عنوان مسجد طراز انقلاب اسلامی وارد ادبیات حوزه مسجد کردند. (گل نظر و همکاران، ۱۳۹۷) آنچه در دیدگاه حداقلی در ارتباط با کارکرد مساجد در بین برخی مطرح است همچون انحصار وظایف مساجد در برپایی نماز جماعت و جلسات وعظ 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 عظیم‌الشأن اسلام، می‌تواند (و باید بتواند) کارکردهای نوین به تناسب مقتضیات زمان با حفظ رعایت ارزش‌های بنیادین اسلامی بر آن افزوده گردد. (مهدوی ارفع، ۱۳۹۳).

مسجد در عصر نبوی کانون و محفلی برای تعلیم و آموزش بوده و حضرت ختمی مرتبت در راستای نگاه آموزشی، تعلیمی و تربیتی یا خود به‌طور مستقیم مباحث آموزشی در مسجد را بر عهده می‌گرفتند (فرخی، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر نقش آموزش، علمی و فرهنگی مسجد پس از

جنبه‌های عبادی آن سرآمد دیگر ابعاد است. پیامبر گرامی اسلام (ص) رسالت خود را با خواندن و قلم آغاز کرده بود. مسجد اصلی‌ترین و رسمی‌ترین مرکز علمی و آموزشی مسلمانان به حساب می‌آمد و اساساً نگاهی به تاریخ اسلام نشانم دهد که ریشه اصلی آنچه بعداً به نام دارالعلم‌ها، مدارس و مراکز علمی معروف گردیدند را باید در مساجد جست‌وجو کرد.

در گذشته‌ای نه‌چندان دور، از نظر جغرافیایی معمولاً مسجد، بازار، تکیه، مدارس و حوزه‌های علمیه در یک مجموعه، قرار داشته است و هنوز در بسیاری از شهرهای ایران و دیگر کشورهای اسلامی، می‌توان نشانه‌های روشن این همزیستی را یافت. (فرقانی، ۱۳۷۹، ص ۴۶). مدارس از منفک شده‌های مساجد است. در گذشته، مدرسه و مسجد گاه به‌جای هم مورد استفاده قرار گرفته‌اند و حتی اگر بخواهیم از مدارس کهن کشورهای اسلامی آغاز کنیم باید مساجد را مورد توجه قرار دهیم. بعد از آن که ساختن مدرسه برای تعلیم علوم شرعی معمول شد، معماری مخصوص مساجد در آن‌ها مؤثر واقع گردید. حتی باید در نظر داشت که پس از ایجاد و توسعه مدارس، مساجد نیز جنبه تربیتی و تعلیمی خود را حفظ کرد. مثلاً در قرن هشتم، یعنی دوره‌هایی که سه چهار قرن از ایجاد مدارس کامل یا کتابخانه‌ها و حجرات و سازمان مخصوص می‌گذشت «ابن بطوطه» جهانگرد مشهور وقتی به شیراز رسید در جامع [مسجد] این شهر در درس حدیث حاضر شد و پیش از آن که به شیراز برسد در جامع بغداد در حلقه تدریس حدیث حضور یافته بود (ابن بطوطه به نقل از تنها، ۱۳۹۴، ص ۲۱) و حال آنکه در آن ایام در بغداد چندین مدرسه بزرگ وجود داشت (تنها، ۱۳۹۴، ص ۲۱).

به‌طور کلی سه نهاد خانواده به‌عنوان پایدارترین نهاد، مدرسه به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد رسمی و مسجد به‌عنوان اصیل‌ترین نهاد جامعه اسلامی، مؤثرترین نهادها در امر تربیت هستند و هر کدام بر ساحت‌های خاصی از امر تربیت، بیشتر متمرکزند. تعامل و ارتباطات سازنده بین این سه نهاد تربیتی در راستای شکل‌دهی و تقویت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی در افراد، ضرورت دارد. (استجلو باقری، ۱۴۰۰). مسجد و خانواده مهم‌ترین نهاد تربیت غیررسمی تلقی می‌گردد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۱۶۸). از آنجا که نقش تربیتی مدرسه در نگاه جامعه، متمرکز بر ساحت علمی-فناورانه بوده و از طرفی دیگری بی‌توجهی به برنامه‌های تربیتی در مدارس وجود دارد، بنابراین مسجد می‌تواند نقش خود را گسترش داده و تکمیل‌کننده این خلأ در مقوله تربیت باشد.

## ۳- تربیت

برخلاف مفهوم آموزش که اختلاف دیدگاه زیادی در مورد تعریف آن وجود ندارد و تعریف نسبتاً واحدی از آن شده است، برای تربیت تعاریف گوناگونی وجود دارد. به نظر می‌رسد عناصر زیر از جمله ارکان اصلی تربیت است.

- تربیت دو رکن اساسی دارد: مربی و متربی
  - تربیت، تدریجی، مرحله‌ای و فرایندی است.
  - تربیت مبتنی بر استعدادها و درونی است.
  - عرصه‌های تربیتی را باید مدنظر قرار داد. در یک تقسیم‌بندی عرصه‌های تربیت شامل بینش، گرایش و کنش می‌باشد.
  - در تربیت باید به روش‌ها، عوامل، موانع و ابزارها توجه ویژه کرد.
- نمونه‌ای از تعاریفی که برای تربیت وجود دارد عبارت است از:

جدول ۱: تعاریف تربیت از نگاه اندیشمندان

تعریف تربیت	نظریه پرداز
تعلیم و تربیت در معنای وسیع خود [۱۸]، فرایند انتقال و تعمیق دانش‌ها و بینش‌ها، هدایت و تقویت گرایش‌ها، و شکوفاسازی هماهنگ استعدادها و توانایی‌های انسان در ابعاد روحی و بدنی برای رسیدن به کمال مطلوب است	جمعی از نویسندگان زیر نظر آیت‌الله مصباح، ۱۳۹۰
فرایند تربیت (عمل زمینه‌ساز تکوین و تحول اختیاری هویت انسان) را باید تعاملی (کنش واکنشی دوسویه) بین دو قطب فعال- مریبان و متریبان- به شمار آورد که در آن، علاوه بر ایجاد مقتضیات و برداشتن موانع (امر ضروری مورد تأکید مریبان)، لازم است حضور فعال متریبان را در این حرکت و کوشش اختیاری ایشان برای استفاده مناسب از این زمینه‌سازی مورد ملاحظه قرار داد که این امر عمل دوسویه متریبان و مریبان را برای موفقیت فرایند تربیت ایجاب می‌نماید.	شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰
تربیت (پرورش) عبارت است از فعالیتی هدفمند و دوسویه میان مربی و متربی به منظور کمک به متربی در راستای تحقق بخشیدن به قابلیت‌های وی و پرورش شخصیت او در جنبه‌های گوناگون فردی، اجتماعی، جسمی، عاطفی، اخلاقی، عقلایی و ...	همت بناری، ۱۳۸۱
تربیت از دیدگاه شهید مطهری عبارت است از پرورش دادن استعدادهایی که در فرد مورد تربیت به صورت بالذات وجود دارد.	شهید مطهری، ۱۳۷۵



نظریه پرداز	تعریف تربیت
باقری، ۱۳۸۹	تعلیم و تربیت عبارت است از: مجموعه اعمال یا تأثیرات عمدی و هدف‌دار یک انسان (مربی) بر انسان دیگر (متربی) به ... به عبارت دیگر تعلیم و تربیت عبارت است از فراهم کردن زمینه‌ها و عوامل و به فعلیت رساندن و یا شکوفا ساختن استعدادهاى مشخص در جهت رشد و تکامل اختیاری او به‌سوی هدف‌های مطلوب و بر اساس برنامه‌های سنجیده شده
میالاره، ۱۳۷۰	تعلیم و تربیت فعل و انفعالی است میان دو قطب سیال (مربی و متربی) که مسبوق به اصلی و متوجه هدفی و مستلزم طرح و نقشه‌ای باشد
سند جامع آموزش و پرورش	جریان زمینه‌ساز هدایت افراد جامعه به‌سوی تکوین و تعالی پیوستهٔ هویت خویش، برای شکوفایی فطرت و رشد همه‌جانبه و متعادل استعدادهای طبیعی در مسیر قرب الی الله

#### ۴- مسجد به‌مثابه یک سازمان داوطلبانه

امروزه نهادهای مدنی نقش بسیار مؤثری در رسیدگی به نیازهای جامعه به عهده دارند؛ حال آنکه بیشتر این نهادها تحت عنوان<sup>۱</sup> NGO یا<sup>۲</sup> NPOها فعالیت دارند. بخش غیرانتفاعی را می‌توان به‌عنوان گونه سوم از نهادها در کنار نهادهای دولتی و عمومی در نظر گرفت که اعضای آن به‌صورت داوطلبانه در حال فعالیت می‌باشند. می‌توان در یک تقسیم‌بندی، این نوع سازمان‌ها را به‌عنوان "بخش سوم" و در کنار دولت و فضای تجارت و بخش خصوصی تقسیم‌بندی نمود. محیطه مأموریت‌های این نهاد به‌صورت قابل توجهی گسترش یافته است و علاوه بر موضوعات محیط زیستی، به سایر موضوعات اعم از آموزش، فرهنگ، رفاه و غیره پرداخته است. (آنهایر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴). امروزه سازمان‌هایی همچون اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌های حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، انجمن‌های محیط زیستی، گروه‌های فرهنگی، سازمان‌های خیریه و برخی باشگاه‌های ورزشی مردمی را می‌توان از جمله سازمان‌های داوطلبانه در نظر گرفت.

در کشور ما با وجود بالغ بر هفتاد هزار مسجد (مروری بر وضعیت مساجد در ایران، ۱۳۹۶) می‌توان آن را گسترده‌ترین نهاد غیرانتفاعی و بزرگ‌ترین سازمان داوطلبانه در کشور دانست که

1. Non Governmental Organization  
2. Non-Profit Organization  
3. Anheier

قادر هستند نقش‌های جدی فرهنگی، دینی، علمی را بر عهده داشته باشند؛ فلذا لازم است مدیریت موفق مساجد را در بستر سازمان داوطلبانه موردبررسی قرار داد.

## ۵- الگوگزینی<sup>۱</sup>

الگوگزینی (به‌روش یا بهترین روش)، یعنی الگوگیری و بهره‌گیری از مناسب‌ترین راهبرد، در راستای اجرای یک فرایند یا انجام یک عمل برای دستیابی به اهداف موردنظر. راهبردهایی را «به‌روش» گوئیم که پیش‌ازاین امتحان خود را پس داده باشند و بتوانند تا حد مطلوبی ضامن دستیابی به هدف باشند. البته این به‌روش‌ها پویا هستند و به‌مرور و با کسب تجارب بیشتر در میدان عمل بهبود می‌یابند. (باردش، ۲۰۱۲) به‌طور کلی به‌روش به‌عنوان ابزاری شناخته می‌شود که در جهت ارتقای کیفی پروژه‌ها و ایجاد یک سری استانداردهای عملیاتی به کار گرفته می‌شود. (بوگان، ۱۹۹۴) استانداردهای کاری یا دستورالعمل‌های اخلاقی نمونه‌هایی از انواع به‌روش هستند که در موقعیت‌های مختلف می‌توانند پیاده شوند. بهترین شیوه یا به‌روش، به‌طور گسترده و در صنایع مختلف قابلیت استفاده دارد و به‌عنوان راهی برای اعمال معیارهای قابل‌اندازه‌گیری و پیاده‌سازی استانداردهای جدید تعالی در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود. به‌روش از طریق شناسایی مشکلات، کمی کردن فراوانی آن‌ها، پرورش راه‌حل‌ها و نظارت بر اجرای آن راه‌حل‌ها برای اطمینان از حل مسائل موردنظر انجام می‌شود. درواقع به‌روش‌ها با ارائه یک نقشه راه و در قالب مراحل همچون تحقیق در صنعت و رقبا، ابلاغ استانداردها به همه کارکنان، تنظیم معیارها، مدیریت تغییرات، ارزیابی و اصلاح بهترین شیوه‌ها ما را در مسیر صحیح رهنمون می‌سازد.

الگوگزینی (به‌روش) در ادبیات اسلامی در واژگانی همچون اسوه خود را نشان می‌دهند که به معنای سرمشق، مقتدا یا نمونه بوده است. قرآن مجید هم افراد و هم امت‌هایی را به‌تبع ویژگی‌هایی که داشتند را به‌عنوان اسوه معرفی نموده است (قرآن کریم، سوره‌های احزاب، ممتحنه، بقره، تحریم). این جایگاه در اسلام در درجه اول مخصوص معصومین است که در آیه شریفه: لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ. علامه طباطبایی ذیل این آیه می‌فرماید: «اسوه در ارتباط با حضرت

1. Best practice

رسول، دنباله‌روی از ایشان است که این دنباله‌روی در رفتار و گفتار نسبت به ایشان است.» (طباطبایی، ۱۳۵۰، ج ۱۶، ص. ۳۰۵)

مبنای نظری الگو‌گزینی (به‌روش یا بهترین روش)، وجود یک «بهترین راهبرد» است. البته نگاه مخالفی وجود دارد که ادعایش این است که به دلیل عدم مطابقت شرایط، بهترین راهبرد وجود ندارد. در این پژوهش تلاش کردیم برای رفع چالش «عدم مطابقت شرایط و به تبع آن عدم وجود بهترین راهبرد»، نمونه‌های موفق متنوعی (در استان‌های مختلف کشور) را بررسی کنیم و با تحلیل موارد مشترک عوامل کلیدی موفقیت آن‌ها، الگوی موفقیت و عوامل کلیدی موفقیت را کشف کنیم.

آنچه ما در این پژوهش درصدد بهره‌برداری از آن هستیم، یافتن الگویی برای تسری به سایرین است. در این پژوهش تلاش کردیم مساجد موفق در عرصه تربیتی را شناسایی کنیم و عوامل کلیدی موفقیت آن‌ها را کشف کنیم و پس از کشف الگوی موفقیت مساجد عوامل کلیدی موفقیت آن‌ها را اولویت‌بندی کنیم.

### پیشینه تحقیق

پژوهش‌هایی که تاکنون در این حوزه انجام شده است، غالباً به صورت جداگانه و بخشی نگرانه در ارتباط با هر کدام از عوامل کلیدی موفقیت بوده و در برخی نیز به صورت کلان اما بدون اشاره به عوامل کلیدی موفقیت و از یک دیدگاه خاص به مسئله تربیت در مساجد پرداخته‌اند. برای مثال برخی تنها به بررسی تحلیلی نظام تربیتی در مساجد یا به طراحی الگوی همکاری بین نهادهای مختلف مسجد، مدرسه و خانواده و یا در ارتباط با ارکان مسجد پرداخته‌اند و از سایر ابعاد سخنی به میان نیاورده‌اند.

برخی پژوهش‌ها نیز ویژگی‌های مساجد برتر را اشاره کرده‌اند؛ ویژگی‌هایی که ممکن است بسیاری از آن‌ها در زمره عوامل کلیدی موفقیت شناسایی نشوند. در همین راستا برخی از پژوهش‌هایی را می‌توان نام برد که در موضوع معماری مسجد در دوران مختلف و نحوه ارتباط بسترهای معنوی با ساختارهای فیزیکی و بیرونی را تشریح کرده‌اند. لازم به ذکر است که ویژگی‌های مساجد موفق نقش مثبت اما نه لزوماً کلیدی در موفقیت مساجد دارد. همچنین در

## مدیریت اسلامی

پژوهش‌ها جای خالی یک اولویت‌بندی مشخص از عوامل مؤثر در راستای موفقیت مساجد حس می‌شده است چراکه سیاست‌گذاران امکان اولویت‌دادن به یازده عامل به صورت هم‌زمان را ندارند و وجود یک اولویت‌بندی مشخص ضروری می‌نماید. در جدول ۱، این پژوهش‌ها به تفصیل آورده شده است.

در همین راستا این پژوهش خلأ شناسایی شده در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی در وهله اول و سپس اولویت‌بندی آن‌ها را برای استفاده سیاست‌گذاران و همچنین مجریان ارائه می‌دهد.

جدول ۲: برخی آثار در حوزه مسجد و تربیت

عنوان	نویسنده و سال نشر	نتیجه پژوهش
نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان	ابراهیم اخوی، (۱۳۹۳)	در این پژوهش ضمن تشریح هویت دینی، به راهکارهای افزایش تعامل کودک و نوجوان با مساجد با هدف هویت‌سازی دینی می‌پردازد.
تربیت مسجدی کودک در سیره اهل‌بیت	مهدی محمدی قنات‌گستانی، (۱۳۹۳)	در این پژوهش ضمن تشریح اهمیت تربیت در دین مبین اسلام مبتنی بر احادیث، به ارائه بایسته‌های جذب کودکان به مسجد و عوامل داخلی و بیرونی در تحقق این امر می‌پردازد.
مسجد جایگاه اصلی آموزش اسلامی	عریان، (۱۳۸۳)	این پژوهش به تشریح نقش مساجد در طول دوران مختلف در عرصه‌های آموزشی می‌پردازد و مسجد را به‌عنوان یکی از بسترهای مهم رشد و تولید علم در تمدن اسلامی معرفی می‌کند.
فهم الگوی همکاری بین سازمانی مسجد و مدرسه (پایان‌نامه در دانشگاه امام صادق (ع))	محمدصادق تنها، (۱۳۹۴)	نویسنده در این پژوهش به بررسی چرایی ارتباط مسجد و مدرسه می‌پردازد و درنهایت الگویی را برای ایجاد این ارتباط ارائه می‌دهد.
نگاهی گذرا به سیمای مسجد طراز اسلامی	اسلام پورکریمی، عسگر (۱۳۹۳)	در این نوشتار ضمن تبیین ویژگی‌های مسجد طراز، به تشریح نقش مساجد در عرصه‌های تربیتی و آموزشی می‌پردازد.

عنوان	نویسنده و سال نشر	نتیجه پژوهش
گونه شناسی مسجد- مدرسه در معماری اسلامی ایران	(هوشیاری، پورنادری و فرشته نژاد (۱۳۹۲)	این پژوهش به بررسی ارتباط بین محیط آموزشی از یک‌سو محیط نیایشی از سوی دیگر پرداخته و این پیوند را در معماری مساجد، گونه شناسی می‌نماید.
نقش و جایگاه مسجد در تربیت دینی نظام خانواده (همراه با آسیب‌شناسی وضع موجود)	(ولی زاده، (۱۳۹۳)	این مقاله ضمن بررسی وضع موجود نهاد خانواده، به آسیب‌شناسی این نهاد و ارائه راهکارهای برون‌رفت با بهره‌گیری از ظرفیت‌های نهاد مسجد می‌پردازد.
بررسی کارکردهای مختلف مساجد در عرصه تربیتی	اسماعیلی و همکاران، (۱۳۹۵)	در این پژوهش ضمن ارائه کارکردهای منحصربه‌فرد مساجد در حکومتی شیعی مذهب، این مهم را تبیین می‌کند که فقهای شیعه با بهره‌گیری از کارکردهای مختلف مساجد در عرصه‌های تربیتی، عبادی و آموزشی توانستند آموزه‌های اسلامی را در جامعه اشاعه دهند.
میزان و چگونگی مشارکت زنان در مساجد (مورد مطالعه مساجد شهرستان پاکدشت)	فرخی و پیروزی، (۱۳۹۷)	این پژوهش با هدف آگاهی از میزان و چگونگی مشارکت زنان در مساجد طراحی شده است تا با شناخت هدف و غرض زنان از حضور در مسجد، نسبت به تقویت آن‌ها اقدام نمود. نتیجه تحقیق آن بود که زنان غالباً هدفشان از حضور در فعالیت‌های مسجد را تعاملات اجتماعی می‌دانستند. این حضور به‌طور متوسط از ۲ تا ۶ ساعت در طول هفته توسط ایشان مطرح شده است.
پیشران‌های فرهنگی مساجد در مدیریت آسیب‌های اجتماعی	ابروش (۱۴۰۰)	نویسنده این نوشتار در تلاش است تا عواملی از مساجد را شناسایی کند که از آن طریق آسیب‌های اجتماعی قابل مدیریت کردن باشند. نویسنده این عوامل را پیشران می‌نامد. در نهایت عناصر یا پیشران‌های شناسایی شده شامل مواردی همچون توسعه و گسترش گروه‌های جهادی، توسعه و گسترش فعالیت‌های تفریحی ورزشی، نقش محوری مسجد در محلات و به‌کارگیری ظرفیت‌های پیرامونی است.

عنوان	نویسنده و سال نشر	نتیجه پژوهش
تدوین الگوی کیفیت خدمات در مدیریت مسجد	عباسی و همکاران (۱۳۹۳)	این پژوهش درصدد است تا عناصر الگوی کیفیت خدمات در مساجد را شناسایی نماید. ابعاد اصلی کیفیت خدمات مساجد مورد شناسایی قرار گرفته شامل تعامل، قابلیت اطمینان برگزاری نماز، در دسترس بودن، کیفیت مجریان، محسوسات و تنوع است. در این نوشتار نشان داده می‌شود که طبق نظر خبرگان تأثیرگذارترین عامل در کیفیت خدمات مسجد، کیفیت برگزاری نماز است.

## روش پژوهش

در این پژوهش از روش ترکیبی استفاده شده است. در بخش اول، از روش کیفی با استراتژی تحلیل مضمون بهره‌گیری شده و در بخش دوم از روش تحلیل اهمیت و عملکرد (IPA) استفاده شده است.

### ۱- روش تحلیل مضمون

روش تحلیل مضمون برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوها در داده‌های کیفی است و به‌طور گسترده‌ای کاربرد دارد. این روش فرایندی دارد که طی آن داده‌های متنی پراکنده به داده‌هایی منظم و ساختاریافته تبدیل می‌شود (شیخ‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰:۱۵۳). روش تحلیل مضمون فنون مختلفی دارد که در این پژوهش از روش «شبکه مضمون‌ها» استفاده شده است. «شبکه مضمون‌ها» یکی از روش‌های تحلیل مضمون است که نقشه‌ای از مباحث را ارائه می‌کند و شامل مضمون‌های پایه، مضمون‌های سازمان‌دهنده و مضمون‌های فراگیر است. مضمون‌های پایه در واقع همان شناسه‌ها و نکات اصلی متن است. مضمون‌های سازمان‌دهنده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه به‌دست می‌آید و مضمون‌های فراگیر به‌مثابه اصول عالی حاکم بر متن است. وقتی شبکه مضمونی ساخته شد، می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر

متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای پژوهشگر قابل فهم باشد (آتراید استیرلینگ، ۲۰۰۱:۳۸۸ و ۳۸۹، به نقل از سبحانی، ۱۳۹۸)

جامعه آماری این تحقیق مساجدی است که در عرصه تربیتی موفق بوده‌اند. جمعیت بالای نوجوانان و جوانان جذب‌شده به مسجد، وجود برنامه‌های تربیتی منسجم و محوریت افراد کلیدی در نظام تربیتی و ظهور و بروز بیرونی فعالیت‌ها از جمله ملاک‌های اولیه برای انتخاب مساجد بوده است. لیست مساجد موفق در ابتدا با مشورت سازمان‌های متولی مسجد و خبرگان شناسایی شدند و در ادامه با استفاده از روش گلوله برفی تکمیل شدند. اطلاعات این مساجد در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۳: مساجد موفق و برخی عوامل کلیدی موفقیت آن‌ها

نام	شهر	برخی عوامل کلیدی موفقیت
۱	اهواز	فعالیت‌های قرارگاهی و تحت پوشش قرار دادن مساجد تأسیس حوزه علمیه و مدرسه و پشتیبانی این دو از فعالیت‌های مسجد رونق تشکیلاتی و تربیتی در بخش خواهران
۲	تهران	وجود رهبر اسوه و تیم راهبر شایسته گسترش مأموریت از کارکرد عبادی به تربیتی، خدماتی، اشتغال آفرینی برای اعضا اثرگذاری مسجد بر محله و منطقه در حوزه‌های مختلف خدماتی همچون محرومیت‌زدایی و ...

مدیریت اسلامی

نام	شهر	برخی عوامل کلیدی موفقیت
۳	اهواز	گسترش مأموریت و تأسیس مدارس همسو تعامل بسیار خوب با حوزه علمیه
۴	اصفهان	رفع موانع فعالیت جوانان در مسجد نظام تربیتی کادرساز (به گونه‌ای که گردش کار متناسب با استعداد و مسیر رشد افراد به‌خوبی طراحی شده است) انسجام تشکیلاتی
۵	قم	وجود رهبر اسوه در مسجد (در قامت امام جماعتی توانمند در عرصه ارتباطات و جذب افراد مختلف به مسجد) تعامل مسجد با مدرسه و خانواده
۶	اسلامشهر (تهران)	وجود رهبر اسوه (در قامت امام جماعتی با ویژگی‌های رهبری، نیرو و پروری، ارتباطات خوب و توان مدیریت) رفع موانع فعالیت جوانان در مسجد با تغییر ساختار مدیریتی در مسجد ارتباط خوب با حوزه علمیه و استفاده از ظرفیت طلاب



نام	شهر	برخی عوامل کلیدی موفقیت
امام حسن	ورامین (تهران)	وجود رهبر اسوه (امام جماعتی با نگرش تربیتی و توانمند در حوزه‌های ارتباطات و رهبری و نگرش راهبردی) رفع موانع فعالیت جوانان (با اصلاحات ساختاری و مدیریتی در مسجد) تسری الگوی مسجد به سایر مساجد
امید	تهران	خدمت‌رسانی پیرامونی (همچون عبادت از بیماران و ...)
ولایت	قزوین	انسجام تشکیلاتی نظام تربیتی کادرساز (به‌گونه‌ای که برای همه ارکان تربیتی از جمله مربی، متربی، خانواده، زمینه برنامه‌ریزی شده است).
المهدی	تهران	حمایت همه‌جانبه امام جماعت از فعالیت‌های تربیتی نوجوانان فرایند تربیتی دقیق بر محور قرآن
حوزه امیرالمؤمنین	اهواز	خدمت‌رسانی پیرامونی خصوصاً در منطقه‌ای سنی نشین و تحت تأثیر افکار وهابیت پیوند حوزه علمیه و مسجد استفاده از ظرفیت خواهران
لبنان	اصفهان	توسعه ساختار و تسری الگو از طریق تأسیس بخش‌های خدماتی

نام	شهر	برخی عوامل کلیدی موفقیت
		و آموزشی انسجام تشکیلاتی به گونه‌ای که طراحی فرایندها و مستندسازی اسناد تولیدشده قابل توجهی دارند

روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد بوده است. بدین منظور با ۴۴ نفر از مربیان، مدیران و ائمه جماعت مساجد مورد بررسی مصاحبه صورت گرفته است. از آنجا که راهبرد پژوهش، مورد کاوی است ملاک انتخاب این افراد تجربه عملی طولانی مدت، محوریت در تشکیلات و اشراف کامل بر فعالیت‌های جاری، سوابق و برنامه‌های آینده مساجد مورد بررسی بوده است. اطلاعات جمعیت شناختی را از منظر نقش مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۴: اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

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

## ۲- تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

روش IPA به‌عنوان ابزاری شناخته می‌شود که از سویی در شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان کمک می‌کند و از سوی دیگر در شناخت اولویت‌ها و بهره‌گیری از راهبردهای بهبود و یا اصلاح به مدیران یاری می‌رساند. از طریق این ابزار، تصمیم‌گیران و مدیران قادر خواهند بود نسبت به اتخاذ تصمیمات فوری و اثرگذار همت گماشته و تدابیر لازم برای اصلاح را اخذ نمایند. (سینیسکالچی، ۲۰۰۸: ۳۴) مسیر به‌کارگیری این ابزار به این شکل است که پس از شناسایی شاخص‌های مورد ارزیابی در ارتباط با یک موضوع که از طریق پیشینه پژوهی، مصاحبه یا یک روش کیفی دیگر استخراج گردیده است، از مصاحبه‌شوندگان دودسته سؤالات پرسیده می‌شود؛ اول اینکه عملکرد سازمان یا مجموعه موردبحث در عوامل شناسایی شده چگونه است؟ و دوم اینکه شاخص‌های شناسایی شده، چه سطحی از اهمیت را دارا است؟ مصاحبه‌شوندگان در طیف لیکرت به سؤالات فوق پاسخ می‌دهند.

در این تحقیق در راستای اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی، پرسشنامه اهمیت عملکرد به نوزده خبره حوزه مسجد و تربیت ارائه شد و ۱۲ پرسشنامه تکمیل گردید. در انتخاب خبرگان پژوهش دقت بسیاری صورت پذیرفت. جامعیت علمی و عملی از ویژگی‌های لازم برای انتخاب خبرگان بود. ویژگی‌های زیر جهت انتخاب خبرگان در نظر گرفته شده است.

۱. آشنایی با ادبیات علمی حوزه تربیت و مسجد
۲. اشراف بر وضع فعلی مساجد
۳. تجربه اجرایی مدیریت بر مساجد
۴. تجربه عملی فعالیت تربیتی در مسجد

به بیان کامل‌تر در راستای استفاده از ابزار IPA لازم است مراحل ذیل انجام شود؛

۱. مرحله اول: شاخص‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان یا بررسی ادبیات استخراج گردند.
۲. مرحله دوم: مصاحبه‌شوندگان میزان اهمیت معیارهای شناسایی شده و همچنین سطح عملکرد را در طیف لیکرت نمره‌دهی کنند.
۳. مرحله سوم: با هدف یکپارچه‌سازی آراء خبرگان، با بهره‌گیری از میانگین هندسی نظرات

تصمیم‌گیرندگان بیان می‌گردد سپس برای محاسبه ارزش نهایی اهمیت و عملکرد معیارهای موردبررسی قرار گرفته، از فرمول زیر بهره می‌گیریم که در آن  $b_i$  ارزش نهایی اهمیت،  $c_i$  ارزش نهایی عملکرد مربوط به معیار  $i$  م است.

$$b_i = \left( \prod_{p=1}^n b_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{فرمول (۱)}$$

$$c_i = \left( \prod_{p=1}^n c_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{فرمول (۲)}$$

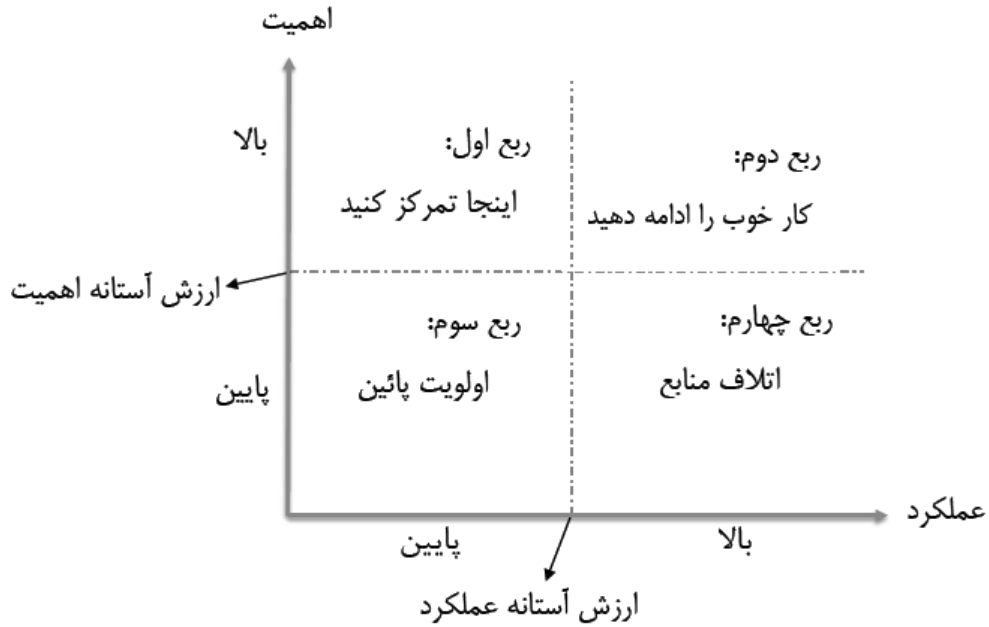
۴. مرحله چهارم: در این مرحله لازم است خانه‌های ماتریس IPA تعیین چارچوب و در واقع نمره بندی شوند. از عبارت "ارزش آستانه" برای محورهای ماتریس استفاده می‌کنیم. ارزش آستانه از طریق میانگین حسابی با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌گردد؛

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{m} \mu \quad (\text{ارزش آستانه اهمیت})$$

$$c = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} \mu \quad (\text{ارزش آستانه عملکرد})$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{m} \mu \quad (\text{ارزش آستانه اهمیت})$$

۵. مرحله پنجم: در مرحله بعد جایگاه هر کدام از معیارها را بر روی ماتریس صورت‌بندی شده IPA مشخص می‌کنیم. در شکل زیر ماتریس ربعی اهمیت-عملکرد IPA را مشاهده می‌کنیم؛



نمودار ۱: ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد (I PA)

۶. مرحله ششم: در آخرین مرحله، با هدف مشخص نمودن وزن شاخص‌ها لازم است از فرمول زیر استفاده شود؛

$$Ow_j = |(b_j - c_j) * b_j| \quad \text{فرمول (۳)}$$

که نسخه ساده‌تر فرمول به صورت نرمالایز به شکل روبرو قابل تبیین است؛

$$Sw_j = ow_j / \sum_{j=0}^m ow_j \quad \text{فرمول (۴)}$$

در نهایت تحلیل می‌شود که مؤلفه‌ها و معیارهایی که دارای  $Sw_j$  بالاتری هستند، لازم است در اولویت تصمیم‌گیری و اقدام قرار گیرند.

## یافته‌های پژوهش

## ۱- بخش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (با روش تحلیل مضمون)

در بخش اول پژوهش، اسناد و مصاحبه‌های مسئولان مساجد موفق در عرصه تربیتی مورد تحلیل قرار گرفت. فرایند کدگذاری در روش تحلیل مضمون به دلیل کثرت داده‌ها در چهار سطح انجام پذیرفت. در ابتدا مضامین اولیه استخراج شد، سپس مضامین ثانویه، مضامین سازمان دهنده و در پایان مضامین فراگیر استخراج شد. نمونه‌ای از متن مصاحبه و مضامین استخراج شده در جدول شماره پنج ارائه شده است.

جدول ۵: نمونه‌هایی از استخراج مضامین اولیه از متن مصاحبه‌ها

نشان‌گر	کد	متن مصاحبه
As1	امام جماعت به‌مثابه محور تشکیلات	امامت و محوریت تشکیلات مسجد بر عهده حجت‌الاسلام علوی است و به نقش برجسته ایشان در اداره مسجد به‌گونه‌ای است که مسجد صفا را به نام ایشان می‌شناسند. شخصیت جامع در ابعاد مختلف شخصیتی و رفتاری ایشان را به الگوی تمام‌عیاری برای جوانان مسجد تبدیل نموده است. جامعیت در خودسازی و تربیت دیگران از ویژگی‌های بارز ایشان است که عمده مربیان برادر و خواهر این مسجد تربیت یافته ایشان هستند و اکنون که لایه‌های تربیتی متعددی در مسجد شکل گرفته است همچنان ایشان مرجع رفتاری هستند. به‌عبارت‌دیگر حاج آقا علوی نقطه مرکزی دوایر متحد‌المركز تربیتی را تشکیل می‌دهند که هرکدام با هدف تربیت مربی در حال جذب و تربیت متریبان می‌باشند. ایشان در بعد فکری و تربیتی منبعی قابل تأسی برای اعضا و در بعد تشکیلاتی مدیر علی‌الاطلاق مجموعه است و همه اعضا نیز از ایشان تبعیت کامل می‌کنند.
As2	وابستگی دوطرفه هویت امام و هویت مسجد	
As3	جامعیت شخصیتی رهبر	
As4	اسوه بودن رهبر در نظام تربیتی	
As5	مرجعیت فکری، تشکیلاتی و رفتاری رهبر	
As6	نقش	

نشان‌گر	کد	متن مصاحبه
	مربی‌گری امام جماعت	
As7	ساختار دایره‌ای و لایه‌ای در تشکیلات تربیتی مسجد	

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، اسناد ۴۴۰ مضمون اولیه، ۴۱ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان دهنده (عوامل کلیدی موفقیت) و ۴ مضمون فراگیر استخراج شد. مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها و شبکه مضامین را در جدول شماره ۶ و نمودار ۲ زیر ارائه شده است.

جدول ۵: مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین	مضامین سازمان دهنده (عوامل کلیدی موفقیت)	مضامین فراگیر
ویژگی‌های شخصیتی رهبر اقدامات راهبردی	رهبر اسوه	نقش آفرینان
احساس تکلیف و تعهد مجاهدت مستمر استقامت در برابر مشکلات معنویت و روح عرفانی همت بلند و آرمان‌های والا تسری فرهنگ جهادی در بین اعضا نوآوری و شکوفایی	روحیه جهادی	
الگوی مربی متربی سیر تربیتی جامع و متناسب مدیریت استعداد مسئولیت در مسیر رشد	نظام تربیتی کادرساز	نظام‌ها
حلقه اول توانمند	انسجام تشکیلات ایمانی	

مدیریت اسلامی

مضامین	مضامین سازمان دهنده (عوامل کلیدی موفقیت)	مضامین فراگیر
مدیریت مشارکتی روابط طولی و عرضی در تشکیلات انتظام در تشکیلات فرهنگ تشکیلاتی مؤمنانه نظام ارزشی ولایی، مسجدمحور و تربیت مدار برنامه ریزی پویا		
جامعیت در ابعاد تربیتی جامعیت در رویکردها جامع نگرى در رفع نیازها و تحقق کارکردها جامعیت در ابعاد تشکیلاتی جامعیت روشی رعایت تدریج در رشد فردی و تشکیلاتی	جامعیت و تناسب تربیتی	
اهمیت و جایگاه الگوی اختصاصی بانوان	رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران	زمینه‌ها
رفع موانع رفتاری رفع موانع ساختاری	رفع موانع فعالیت جوانان	
توسعه روزافزون فعالیت‌ها تأسیس نهادهای تبلیغی تربیتی و خدماتی به‌مرورزمان تسری الگو فعال‌سازی ظرفیت سایر مساجد ارتباطات جبهه‌ای و حاکمیتی	گسترش مأموریت	
ظرفیت بالای طلاب جهت کار تربیتی در مسجد اقدامات مساجد جهت تعامل با طلاب و حوزه علمیه برکات تعامل با مسجد برای حوزه علمیه	تعامل با طلاب و حوزه علمیه	تعاملات
ضرورت و برکات	تعامل مسجد، مدرسه و خانواده	



مضامین	مضامین سازمان دهنده (عوامل کلیدی موفقیت)	مضامین فراگیر
مضامین	مضامین سازمان دهنده (عوامل کلیدی موفقیت)	مضامین فراگیر
مراتب نقش آفرینی مسجد در تعامل با مدرسه		
تدبیر جهت رفع خلأهای پیرامونی تقویت پیوندهای اجتماعی	خدمت‌رسانی پیرامونی	



نمودار ۲: شبکه مضامین عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی

## ۲- بخش اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی (با روش IPA)

### گام اول: یکپارچه سازی و اولویت بندی

در این گام، نظرات هر دسته از خبرگان تجمع می شود و اهمیت و عملکرد هر مؤلفه مشخص می گردد. سپس برای مشخص کردن اولویت هر یک از مؤلفه ها، شکاف بین ارزش اهمیت و عملکرد در ارزش اهمیت آن ضرب می شود و نتیجه به دست آمده می گردد.

جدول ۷: مؤلفه ها و اولویت های هریک

اولویت	نمره عملکرد (در وضع موجود)	اولویت اهمیت (در وضع مطلوب)	نمره اهمیت (در وضع مطلوب)	اولویت	مؤلفه ها
۶	۲,۸۹	۱	۹,۸۳	۱	رهبر اسوه
۸	۲,۶۱	۲	۹,۱	۲	نظام تربیتی کادرساز
۱۱	۲,۰۲	۶	۷,۸۵	۳	رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران
۴	۳,۳	۳	۸,۵۴	۴	انسجام تشکیلات ایمانی
۷	۲,۸۳	۵	۷,۹۵	۵	جامعیت و تناسب تربیتی
۱۰	۲,۴۱	۸	۷,۴۱	۶	تعامل با طلاب و حوزه علمیه
۵	۲,۸۱	۷	۷,۴۸	۷	تعامل مسجد، مدرسه و خانواده
۱	۴,۵۱	۴	۸,۰۳	۸	روحیه جهادی
۳	۳,۶۷	۹	۶,۹۴	۹	رفع موانع فعالیت جوانان
۹	۲,۵۸	۱۱	۵,۶۲	۱۰	گسترش مأموریت

اولویت	نمره عملکرد (در وضع موجود)	اولویت اهمیت (در وضع مطلوب)	نمره اهمیت (در وضع مطلوب)	اولویت	مؤلفه‌ها
۲	۴,۳	۱۰	۶,۶۴	۱۱	خدمت‌رسانی پیرامونی

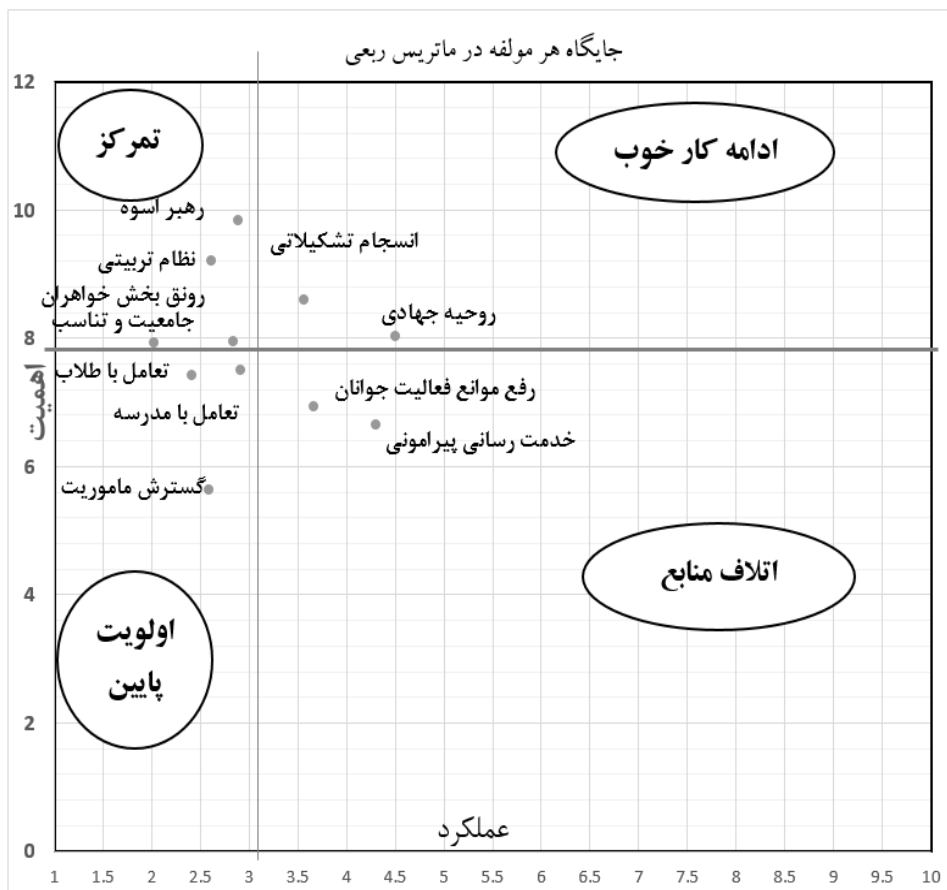
#### گام دوم: تشکیل ماتریس ربعی

در این مرحله جهت تشکیل ماتریس اهمیت - عملکرد که به ماتریس ربعی معروف است ابتدا می‌بایست ارزش آستانه اهمیت و عملکرد را از طریق فرمول زیر که به میانگین حسابی معروف است محاسبه نمود. در جدول ۶ جایگاه و نوع مواجهه پیشنهادی نسبت به مؤلفه‌هایی که در هر جایگاه قرار می‌گیرند تشریح شده است.

$$\mu_b = 7.77565 \text{ ارزش آستانه اهمیت}$$

$$\mu_c = 3.08865 \text{ ارزش آستانه عملکرد}$$

با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها در ماتریس ربعی هر عامل در یک ناحیه از چهار ناحیه ماتریس «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» قرار می‌گیرد که در نمودار ۳ و جدول ۸ قابل مشاهده است.



نمودار ۳: جایگاه مؤلفه‌ها در نواحی چهارگانه ماتریس ربعی

### تحلیل جداول

با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها، هر عامل در یک ناحیه از چهار ناحیه ماتریس «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» قرار می‌گیرد. در دو جدول زیر جایگاه و نوع مواجهه پیشنهادی نسبت به مؤلفه‌هایی که در هر جایگاه قرار می‌گیرند تشریح شده است.

جدول ۸: تشریح جایگاه و نوع مواجهه نسبت به ناحیه‌های ماتریس ربعی (لیندا و لی، ۲۰۱۰: ۲۸۳-۲۸۴)

ناحیه در ماتریس ربعی	تشریح جایگاه	مواجهه نسبت به مؤلفه
تمرکز	به لحاظ اهمیت بالاتر از متوسط و لحاظ عملکردی سطح پایین‌تر از متوسط	تخصیص بهتر و بیشتر منابع مادی و معنوی
استمرار کار خوب	هم به لحاظ اهمیت و هم به لحاظ عملکرد بالاتر از سطح متوسط	استمرار توجه و اقدامات صورت گرفته
اولویت پایین	هم به لحاظ اهمیت و هم به لحاظ عملکرد کمتر از متوسط تخصیص منابع و اقدامات به‌طور نسبی متناسب با نقش پایین این عوامل	بی‌نیاز از توجه جدی نسبت به این مؤلفه
اتلاف منابع	به لحاظ اهمیت پایین‌تر از سطح متوسط و به لحاظ عملکرد وضع موجود بالاتر از تراز متوسط	کاهش توجه و تخصیص منابع به آن‌ها و سوق دادن منابع به سمت عوامل ناحیه «تمرکز» و «استمرار کار خوب»

بر اساس نظر خبرگان و ماتریس ربعی، در جدول زیر جایگاه هر مؤلفه در چهار ناحیه ماتریس مشخص شده است. ماتریس ربعی به خط‌مشی‌گذاران و مدیران مساجد کمک می‌کند تا اولویت‌های خود را بشناسند و از تمرکز بر مؤلفه‌هایی که ضرورت ندارند خودداری کنند. به عبارت دیگر مدیران لازم است مؤلفه‌هایی را که در ناحیه اولویت پایین و اتلاف منابع قرار دارند را کنار بگذارند و بر تحقق مؤلفه‌هایی که در ناحیه «تمرکز» و «استمرار کار خوب» قرار دارند اهتمام ورزند.

جدول ۹ نقشه کلی از جایگاه مؤلفه‌های راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد در ماتریس ربعی

مؤلفه	ناحیه
رهبر اسوه نظام تربیتی کادرساز رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران جامعیت و تناسب تربیتی	ناحیه تمرکز

انسجام تشکیلات ایمانی روحیه جهادی	ناحیه استمرار کار خوب
تعامل با طلاب و حوزه علمیه تعامل مسجد، مدرسه و خانواده گسترش مأموریت	ناحیه اولویت‌های پایین
رفع موانع فعالیت جوانان خدمت‌رسانی پیرامونی	ناحیه ائتلاف منابع

با توجه به جدول فوق و جدول شماره پنج که وزن و اولویت هریک از عوامل را نشان می‌دهد، در ادامه با محوریت هر یک از عوامل تحلیل نتایج مورد توجه قرار می‌گیرد.

### ۳- تحلیل نتایج

#### ۳-۱- به این مؤلفه‌ها تمرکز کنید.

##### ۳-۱-۱- رهبر اسوه

این مؤلفه با اولویت‌ترین مؤلفه در موفقیت مساجد در عرصه تربیتی هست. چراکه اولاً در ناحیه تمرکز (دارای اهمیت بسیار و عملکرد ضعیف در وضع موجود) قرار می‌گیرد و ثانیاً خبرگان، اولویت یک را به این مؤلفه اختصاص داده‌اند.

در مقام تبیین اهمیت این مؤلفه می‌توان گفت کلیدی‌ترین عامل در اداره نهادهای ایدئولوژی محور و مردمی «رهبری» است. از سوی دیگر در سازمان‌های کوچک اثر افراد بسیار بیشتر از ساختارهاست. تأکید مقام معظم رهبری بر اهمیت عنصر امام جماعت در مسجد و این که «امام جماعت محور و مدیر طبیعی مسجد است» را می‌توان این گونه توجیه نمود. (۱۳۹۵، ۰۵، ۳۱)

از سوی دیگر در مقام تبیین عملکرد ضعیف این مؤلفه می‌توان اولاً به این نکته اشاره نمود که حدود ۶۵ درصد مساجد کشور اکنون از داشتن امام جماعت بی‌بهره‌اند. (حجت‌الاسلام حاج علی‌اکبری، ۱۳۹۳). لازم به ذکر است از آن جا که یکی از مهم‌ترین ابزارهای تربیتی، الگودهی به کودکان و نوجوان است، اسوه بودن رهبر عامل کلیدی برای موفقیت مسجد می‌باشد؛ به نحوی که وی الگوی عملی افراد باشد.

### ۳-۱-۲- نظام تربیتی کادرساز

منظور از نظام تربیتی، مجموعه عواملی است که قواعد تعامل و حضور فرد در یک تشکیلات تربیتی را مشخص می‌کند. این مؤلفه از منظر خبرگان در اولویت دوم قرار گرفته است. از سوی دیگر در ناحیه تمرکز (دارای اهمیت بسیار و عملکرد ضعیف در وضع موجود) قرار گرفته است. در تشریح این موضوع می‌توان گفت از بزرگ‌ترین مسائل در مساجد، ضعف در نظام منابع انسانی (از جذب، نگهداشت، ارتقا و جانشین‌پروری) است. مساجد در عرصه تربیتی عمدتاً با فعالیت نیروهای نخبه سرعت رشد بالایی دارند اما پس از مدتی به دلیل خروج آن‌ها با رکود مواجه می‌شوند. دلیل این موضوع، ضعف نظام تربیتی است که خروجی اولیه آن تأمین کادر شایسته برای تداوم و پیشرفت تشکیلات تربیتی است. برای نظام تربیتی باید الگوهای مختلف تربیتی شناسایی بشود. مدل‌های آن استخراج شود. این مدل‌ها به صورت تفصیلی در اختیار فعالان قرار گیرد و آموزش داده بشود.

### ۳-۱-۳- رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران

سومین اولویت از منظر خبرگان در راستای موفقیت مساجد در عرصه تربیتی این مؤلفه است. این مؤلفه، در میان یازده عامل موفقیت در صحنه عمل، ضعیف‌ترین عملکرد را داشته است. ضعف عملکرد در بخش خواهران از دو جنبه قابل بررسی است. اولین جنبه استفاده از ظرفیت فعلی خواهران است که در مساجد نسبت به این ظرفیت بی‌توجهی می‌شود. جنبه دیگر عدم رعایت عدالت در تخصیص امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای بخش خواهران می‌باشد. بخش خواهران مساجد کشور اکنون از جنبه‌های مختلف سخت‌افزاری، برنامه‌ای، مدیریتی با مشکلات متعددی مواجه است.

### ۳-۱-۴- جامعیت و تناسب تربیتی

چهارمین اولویت از منظر خبرگان، جامعیت و تناسب تربیتی است. از سوی دیگر این مؤلفه در ناحیه تمرکز کنید قرار دارد. در تشریح این موضوع باید گفت تربیت اقتضاناتی دارد و از جمله آن رعایت اصل جامعیت و تناسب است جامعیت و تناسب در ابعاد مختلف تربیت بروز پیدا می‌کند. اولاً لازم است تمام ابعاد بینشی، گرایشی و رفتاری (و در تقسیم‌بندی دیگر تحصیلی، تهذیبی

ورزشی) متریان مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر آن لازم است انواع روش‌ها و رویکردها در راستای رفع نیازهای افراد به کار بسته شود.

### ۳-۲- به کار خوب ادامه دهید.

#### ۳-۲-۱- انسجام تشکیلات ایمانی

پنجمین اولویت عوامل کلیدی موفقیت انسجام تشکیلات ایمانی است. این مؤلفه در ناحیه ادامه کار خوب قرار دارد که به معنای عملکرد و اهمیت بالاست. لازم به ذکر است چالش انسجام و هماهنگی و فرهنگ تشکیلاتی زمانی بیشتر بروز پیدا می‌کند که مساجد در عرصه‌های مختلف فعال شده باشند و سایر عوامل موفقیت ظهور و بروز پیدا کرده باشند.

#### ۳-۲-۲- روحیه جهادی

این مؤلفه ناظر ویژگی‌های بینشی، گرایشی و رفتاری نقش‌آفرینان و فعالان فرهنگی است. بهترین عملکرد در میان عوامل کلیدی موفقیت، از آن مؤلفه روحیه جهادی بوده است. این بدان معناست که خبرگان، مجاهدت، استقامت، معنویت و فرهنگ جهادی فعالان مسجدی را در سطح خوبی ارزیابی نمودند.

#### ۳-۳- ناحیه اولویت پایین

##### ۳-۳-۱- تعامل با طلاب و حوزه علمیه

این مؤلفه هفتمین اولویت از یازده مؤلفه عوامل کلیدی موفقیت مساجد است. پس از مؤلفه مرتبط با خواهران، این مؤلفه دارای ضعیف‌ترین عملکرد در وضع موجود است. از سوی دیگر اهمیت این مؤلفه نیز از آستانه اهمیت پایین تر است. در توجیه این دو می‌توان به ناشناخته بودن ظرفیت طلاب در امور تربیتی مساجد، ضعف روحانیون در ارتباط با کودک و جوان و یا عدم اهتمام ایشان به مسائل فرهنگی مساجد باشد.

##### ۳-۳-۲- تعامل مسجد، مدرسه و خانواده

این مؤلفه هشتمین اولویت از یازده مؤلفه عوامل کلیدی موفقیت مساجد است که در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته است. خبرگان برای این عامل در موفقیت مساجد در عرصه تربیتی اهمیت بالایی قائل نبودند. در تحلیل این موضوع می‌توان گفت اولاً تعاملات بیرونی مسجد حاصل قوت



درونی و انسجام و نظام تربیتی-تشکیلاتی مناسب است. به نظر می‌رسد خبرگان مشارکت‌کننده اولویت ساخت نظام‌های درونی مسجد را مهم‌تر از تعاملات بیرونی دانسته‌اند.

گسترش مأموریت

۱. نهمین اولویت از اولویت‌های یازده‌گانه به مؤلفه «گسترش مأموریت» اختصاص دارد. این مؤلفه اهمیت پایینی دارد. این بدان معناست که تأسیس واحدهای اقماری و مؤسسات جانبی برای فعالیت‌های فرهنگی (همچون موسسه آموزشی، کانون اشتغال‌آفرینی و هیئت و ...) برای موفقیت در مسجد در عرصه تربیتی اولویت نیست.

در تحلیل اولویت پایین این مؤلفه باید گفت گسترش مأموریت، معلول موفقیت در جذب و نگهداشت افراد است و نه علت آن. به عبارت دیگر اگر کارکرد تربیتی مسجد رونق پیدا کرد خودبه‌خود مأموریت‌ها گسترش پیدا می‌کند؛ اما با گسترش مأموریت، لزوماً موفقیت در عرصه تربیتی کسب نمی‌شود.

### ۳-۳- ناحیه اتلاف منابع

#### ۳-۳-۱- رفع موانع فعالیت جوانان

این مؤلفه اولویت دهم (یکی مانده به آخر) از عوامل کلیدی موفقیت است. از نگاه خبرگان اهمیت این مؤلفه پایین وضع موجود مساجد در این زمینه نیز مطلوب است. البته روزگاری همین مؤلفه یکی از دغدغه‌های اصلی فعالان فرهنگی مساجد بود که امروزه به نظر می‌رسد اولویت این مؤلفه کم شده است. «تأسیس مراکز رسیدگی به امور مساجد»، «تفاهم‌نامه میان بسیج و مرکز رسیدگی به امور مساجد»، «سیاست مسجدمحور در بسیج و سایر سازمان‌های متولی فرهنگ» و «گفتمان مسجدمحور در میان فعالان فرهنگی» از جمله عواملی است که موانع فعالیت جوانان در مسجد را تا حد زیادی هموار ساخته است.

#### ۳-۳-۲- خدمت‌رسانی پیرامونی

آخرین اولویت در موفقیت مسجد در عرصه تربیتی، خدمت‌رسانی پیرامونی است. از نگاه خبرگان، این مؤلفه از سویی عملکرد خوبی را در صحنه میدان کسب کرده و از سوی دیگر اهمیت چندانی در موفقیت مسجد در عرصه تربیتی ندارد.

شاید حرکت‌های اخیر مسجد در عرصه خدمت‌رسانی پیرامونی همچون رزمایش مواسات، کمک مؤمنانه و ... این تلقی را ایجاد کرده که مساجد در این زمینه به حد مطلوبی فعال شدند. در خصوص اهمیت پایین این مؤلفه از نگاه خبرگان، به نظر می‌رسد این سخن که «تربیت از طریق حل مشکلات مردم» سخنی دقیق نباشد. چون انتظار خدمت‌رسانی جدی، صرفاً از خروجی‌های یک نظام تربیتی رواست. آن‌ها که نیاز به حمایت کمی دارند و با مسئولیت حداکثری رشد می‌کنند؛ اما از سایر مخاطبان از آنجا که درجه حمایتی از ایشان بالاست، نمی‌توان انتظار نقش‌آفرینی خدماتی داشته باشند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از راه‌های ارتقای مساجد، الگوگیری از مساجد موفق است. عوامل کلیدی موفقیت، نقش محوری در تحقق اهداف یا ناکامی هر نهاد یا سازمان بر عهده دارد؛ بنابراین شناخت و تبیین عوامل کلیدی موفقیت مساجد پیشرو، بهترین راه برای الگودهی به مساجد و خط‌مشی‌گذاران این عرصه می‌باشد. این مقاله در گام اول به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی و در گام دوم به اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته است.

شناسایی جامع و اولویت‌بندی عوامل کلیدی در موفقیت مساجد، موضوعی است که در ادبیات علمی سابقه نداشته است. از سوی دیگر عمده پژوهش‌های حوزه مسجد‌نظری و بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای صرف می‌باشند و در صورت کاربردی بودن، از مطالعات موردی چندگانه (همچون این پژوهش که ۱۲ مسجد موفق را بررسی کرده است) بی‌بهره‌اند. در نتیجه این پژوهش هم از نظر موضوعی و هم از نظر تعدد موردهای موردبررسی، پژوهشی بدیع محسوب می‌شود. در بخش تحلیل نتایج، هر یک از مؤلفه‌ها و اولویت‌ها به تفصیل موردبررسی قرار گرفت. در این بخش نتایج کلان این پژوهش تشریحی گردد.

۱. آستانه اهمیت مؤلفه‌ها ۷,۷ (از ده) و آستانه عملکرد ایشان ۳ (از ده) است. این عدد اولاً نشان‌گر این است که پژوهشگران در شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، موفق بوده‌اند و از سوی دیگر پایین بودن نمره عملکرد و فاصله آستانه اهمیت و عملکرد نشان‌گر این است که مساجد در تحقق عوامل کلیدی موفقیت ضعیف عمل کردند. این نتیجه با یافته‌های

مقاله (شریف فرد و همکاران، ۱۳۹۹) در خصوص ضعف عملکرد مساجد سازگار است. ۲. مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت مساجد در عرصه تربیتی «رهبر اسوه» است. ثمره عملی اولویت این مؤلفه این است که مساجد یا سازمان‌های متولی اگر دغدغه موفقیت مساجد دارند باید بیش از سایر راهبردها به شناسایی، به کارگماری و تربیت رهبران فرهنگی در نهادهای مذهبی همچون مسجد باشند. در این راستا لازم است اولاً کشف و جذب استعدادها صورت پذیرد. بعد از آن یک برنامه بلندمدت وجود داشته باشد که مهارت‌های رهبری این افراد ارتقا پیدا کنید (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۶). چرایی این اولویت را شاید بتوان در آسیب‌های زیر که امروز، جامعه ائمه جماعت با آن مواجه هستند جست.

- کمبود امام جماعت و مساجد متعدد بدون امام در کشور
- ضعف‌های مهارتی، بینشی و نگرشی ائمه جماعت
- کبر سن برخی ائمه جماعت و عدم جانشین پروری ایشان
- تنزل شأن امام جماعت و فقدان جایگاه محوری برای ایشان در مدیریت مسجد (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۹۵)

علاوه بر آن اولویت این مؤلفه با تأکیدات مقام معظم رهبری در خصوص امام جماعت به عنوان محور مسجد همخوان است (مقام معظم رهبری ۱۳۹۵، ۵، ۳۱) علاوه بر آن، محوریت رهبری در اداره و موفقیت سازمان‌های کوچک نیز با نتایج پژوهش (چرچیل و لوئیس، ۱۹۸۳) هماهنگ است.

۳. مؤلفه رونق تربیتی و تشکیلاتی خواهران از سویی ضعیف‌ترین عملکرد را در بین سایر مؤلفه‌ها به خود اختصاص داده است و از سوی دیگر اولویت سوم، در میان سایر مؤلفه‌هاست. ضعف این مؤلفه با پژوهشی که به سفارش مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران انجام شده است همخوان است. بر اساس اسناد پشتیبان سند مسجد و بانوان (مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، ۱۳۹۷) از جمله آسیب‌های حوزه مسجد و بانوان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- عدم اختصاص مناسب مساحت مسجد بین آقایان و بانوان
- عدم مشارکت بانوان در برنامه‌ریزی و اداره مسجد

- عدم سازمان‌دهی مبلغین غیر حوزوی (خانم‌جلسه‌ای‌ها) و جلسات خانگی مرسوم
  - عدم استفاده مناسب از ظرفیت بانوان خانه‌دار
  - عدم برقراری عدالت میان خواهران و برادران در اختصاص بودجه، فضای فیزیکی و امکانات مسجد
  - عدم ارائه الگوی تشکیلاتی متناسب با بانوان
۴. با بررسی کلان مؤلفه‌ها می‌بینیم که پنج اولویت اول (رهبر اسوه، نظام تربیتی کادرساز، رونق تربیتی تشکیلاتی در بخش خواهران، جامعیت و تناسب تربیتی، انسجام تشکیلات ایمانی) عواملی است که به ساخت درونی مسجد مربوط می‌شود و اولویت‌های بعدی عمدتاً ناظر به ارتباطات بیرونی است یا ثمرات موفقیت مسجد محسوب می‌گردد. می‌توان این نتیجه را گرفت که آنچه مسجد را در عرصه تربیتی موفق می‌کند اولاً ساخت درونی مسجد است. این که مسجد در حوزه نیروها (رهبری و سایر افراد) و نظام‌ها (نظام تربیتی و تشکیلاتی) و برنامه‌ها قوی شود و سپس شروع به ارتباطات بیرونی یا نهادسازی کند. می‌توان گفت این مطلب با تعبیر مقام معظم رهبری در خصوص مسجد به‌عنوان «هسته‌های مقاومت بانواحه» همخوان است؛ چراکه عنصر درون‌زایی در مقاومت مقدم بر برون‌گرایی است (مقام معظم رهبری ۱۳۹۵، ۵، ۳۱).
۵. با مقایسه اولویت‌های ابتدایی و انتهایی مؤلفه‌ها به این نتیجه می‌رسیم که اولویت اقدامات بلندمدت بیش از فعالیت‌های مقطعی است. به عبارت دیگر رمز موفقیت یا شکست مساجد، نشئت گرفته از بی‌توجهی به زیرساخت‌های درون مسجدی است. به‌عنوان مثال، تربیت فرمانده میدانی یا ارائه نظام‌های تربیتی اولویتش بسیار بالاست.
۶. اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت، نشان داد در دسته‌بندی چهارگانه عوامل کلیدی موفقیت (نقش آفرینان، نظام‌ها، تعاملات و زمینه‌ها) دو عامل اول یعنی نقش آفرینان (به خاطر اولویت رهبر اسوه) و نظام‌ها (از جهت نظام تربیتی، انسجام تشکیلاتی) اولویت بیشتری نسبت به دودسته دیگر (زمینه‌ها و تعاملات) دارد. به عبارت دیگر اگر افراد و نظام‌های یک مجموعه انسانی به خوبی ایفای نقش کنند سایر زمینه‌ها و اقدامات اصلاح خواهند شد.

۷. مباحث مرتبط با تأمین مالی و مشکلات سخت‌افزاری و امکانات، شاید رویین‌ترین خواسته‌های فعالان فرهنگی باشد. باین وجود این عوامل در عوامل کلیدی موفقیت جایی ندارند. حتی مؤلفه مرتبط با این عوامل (رفع موانع فعالیت جوانان) نیز در اولویت دهم قرار دارد. نتیجه‌ای که از این بخش حاصل می‌شود این است که اگر استقامت فعالان مسجدی و اتقان در برنامه‌ها وجود داشته باشد موانع مالی به مرور مرتفع خواهند شد. این مطلب با نتایج پژوهش شریف و همکاران نیز همگراست. چراکه در آن پژوهش نیز مؤلفه‌های مرتبط با سخت‌افزار موردنیاز در اولویت آخر قرار گرفته است (شریف فرد و همکاران، ۱۳۹۹).

- در پایان پیشنهادهای اجرایی زیر برای مدیران فرهنگی (همچون سازمان بسیج، ستاد عالی کانون‌های مساجد، مراکز رسیدگی به امور مساجد، شورای عالی انقلاب فرهنگی) ارائه می‌گردد:
- ایجاد نظام مدیریت استعدادها و رهبری از بدنه فعالان فرهنگی و جوانان مؤمن انقلابی: از آنجا که مؤلفه رهبری مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت مساجد است لازم است در راستای کشف، شناسایی و ارتقای استعدادها و امامت و رهبری در مساجد اهتمام ویژه شود.
  - اهتمام بیش‌ازپیش حوزه علمیه نسبت به تربیت امام واجد شرایط از جهت کمی و کیفی: از آنجا که حوزه علمیه، متولی پرورش دهنده روحانیون لازم است امامت جمعه و جماعت جزو رشته‌های تحصیلی مورد حمایت این نهاد باشد.
  - شناسایی، موردکاوی، الگوسازی و ارائه نظام‌های تربیتی متنوع از مساجد موفق کشور و جهان اسلام
  - اهتمام ویژه و حقیقی نسبت به رونق تربیتی تشکیلاتی در تشکل‌های خواهران: با توجه به جایگاه محوری بانوان در نظام اجتماعی و عملکرد پایین مؤلفه مرتبط با تشکل‌های خواهران، لازم است نسبت به رونق تشکل‌های خواهران در نهادهای فرهنگی اهتمام بیشتری شود.
  - زمینه‌سازی سازمان‌ها و نهادهای متولی مسجد جهت «تسهیل ارتباطات هدفمند مساجد» و «انتقال تجربیات» و «الگوگیری از تجربیات برتر»:
  - تغییر راهبردهای سازمان‌های متولی نسبت به مساجد از خروجی محوری (برگزاری

برنامه‌ها و ...) به تقویت ساخت درونی مساجد (همچون آموزش نیروی انسانی و بهبود نظام‌های مدیریتی و تربیتی)

- ابتناء ملاک‌های ارزیابی مساجد و تشکل‌های فرهنگی بر عوامل کلیدی موفقیت مساجد و اجتناب از تأکید بر مؤلفه‌های غیرکلیدی: تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت تضمین‌کننده موفقیت مساجد است؛ بنابراین لازم است ارزیابی مساجد بر اساس عوامل کلیدی موفقیت مساجد باشد.
- حمایت از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی و برگزاری همایش‌های علمی با موضوعات برآمده از عوامل کلیدی موفقیت مساجد
- قراردادن محورهای عوامل کلیدی موفقیت در دوره‌های آموزش طلاب علاقمند به کسوت امامت جمعه و جماعت

## قدردانی

بدین وسیله از خبرگانی که جهت تکمیل پرسشنامه قبول زحمت نمودند تشکر می‌گردد. حجج السلام میرمحمدیان (رئیس بنیاد هدایت و قائم مقام سابق سازمان تبلیغات)، جزینی (مدیر کانون‌های تربیت محور بنیاد خاتم الاوصیاء)، متقی فر (مسئول سابق آموزش بنیاد خاتم الاوصیاء)، حجت الاسلام کسایی (نویسنده کتاب در حوزه تربیت و تشکیلات)، رحمانی (مدیر اندیشکده مرآت)، علیزاده (معاون پژوهشی کانون‌های تربیت محور بنیاد خاتم الاوصیاء)، رفیعی (کارشناس میز مسجد و دبیر قرارگاه طرح آغاسی زاده و آقایان دکتر زینال زاده (مسئول طرح ارتباط مسجد و مدرسه (بهنام محمدی))، دکتر شاه آبادی (رئیس اندیشکده مسجد پژوهشگاه شهید صدر)، جناب آقای موظف رستمی (مؤلف کتب معتبر در حوزه مسجد)، آقای اخوت (مشاور محترم رئیس مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران و شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه).

## فهرست منابع

- ابروش، رضا. (۱۴۰۰). پیشران‌های فرهنگی مساجد در مدیریت آسیب‌های اجتماعی. اسلام و مطالعات اجتماعی، ۸(۴) (پیاپی ۳۲)، ۵۶-۸۷.
- اخوی، ابراهیم (۱۳۹۳). نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان. در فروغ مسجد. ج نهم: ۴۳-۸۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- 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.
- اسلام پورکریمی، 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
- اصغری صارم، ع، و مرکزی مقدم، ن. (۱۳۹۴). تحلیل عوامل حیاتی موفقیت توسعه منابع انسانی در حوزه سلامت بر اساس روش‌شناسی کیو (Q). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۳) (پیاپی ۱۱)، ۲۷-۵۰.
- امام خمینی. (۱۳۸۹). صحیفه نور. تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)
- باقری، خسرو، (۱۳۹۰). درآمدی بر فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران: اهداف، مبانی و اصول علمی و فرهنگی، شرکت انتشارات علمی - فرهنگی.
- تنها، محمدصادق (۱۳۹۴)، فهم الگوی همکاری بین سازمانی مسجد و مدرسه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- دولت رفتارحقیقی، محمدرضا. (۱۳۸۸). جایگاه و ماهیت حقوقی سازمان‌های غیردولتی با تأکید بر نظام حقوقی ایران. مجله تحقیقات حقوقی، - (۴۹)، ۳۸۷-۴۱۹.
- سبحانی متین، علی و لطیفی، میثم. (۱۳۹۸). شناسایی الزامات ایجاد ارتباط مطلوب میان مساجد و مدارس. مدیریت اسلامی، ۲۷(۴)، ۵۱-۷۶.

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

شریف فرد، علیرضا؛ رازینی، روح‌الله؛ عباسی نوذری، حسین؛ (۱۳۹۹). «بررسی راهبردهای کلان تعامل مسجد و کودک و نوجوان با رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد». فصلنامه مدیریت اسلامی.

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

طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۵۰ ه.ش). المیزان فی تفسیر القرآن. جلد ۱۶، اسماعیلیان، دارالکتب الاسلامیه، تهران.

عباسی، رسول و طالقانی، غلامرضا و عابدی جعفری، حسن و فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۹۲)، طراحی و تدوین الگوی تعامل مسجد و سازمان‌های محیطی.

عریان، مرضیه. (۱۳۸۳). مسجد جایگاه اصلی آموزش اسلامی. در فروغ مسجد، جلد دوم. صص ۱۹۹-۲۰۷. قم: موسسه 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) (مسلسل ۳۶)، ۲۱۷-۲۳۳.

کریمی علویجه محمد رضا، صفایی مریم، احمدی محمد مهدی. (۱۳۹۵) شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روانکارهای ایران با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای در جهت کسب مزیت رقابتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۱۳۹۵؛ ۶ (۲): ۷۱-۹۱.

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

گل نظری، علیرضا؛ ملکان، احمد؛ ملکان، جواد؛ شعبانی نژاد، 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، محمد مهدی، باقری، مسلم، (۱۳۹۷)، مدیریت استعدادها، چیستی، چرایی و چگونگی. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع) تهران.
- ماهنامه مسجد (۱۳۹۰). نقش ائمه جماعات و مسجد در جهاد اقتصادی. شماره ۱۶۲، سال ۱۹، ص ۱۳. تهران.
- محمدی، مهدی (۱۳۹۳). تربیت مسجدی کودک در سیره اهل بیت سلام الله علیهم. در فروغ مسجد. ج نهم: ۱۶۲-۱۳۳. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- محمودی، محسن، (۱۴۰۰)، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویرسازی مساجد: (مطالعه موردی مسجد امام حسن مجتبی علیه السلام 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: شریف فرد، علیرضا.
- مطهری، مرتضی، تعلیم و تربیت در اسلام، انتشارات صدرا، ۱۳۷۸
- میرزایی، ساناز، (۱۳۹۵)، نقش مسجد به مثابه یک نهاد اجتماعی در توسعه اجتماعی، ششمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.
- میرغضنفری، س. و لطیفی، م. و آذر، ع. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مساجد تهران. مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، ۲۰۷-۲۳۲.
- نوبهار، رحیم (۱۳۹۲). رابطه نظام اسلامی و مساجد، قم: موسسه فرهنگی تبیان.
- هاشم زهی، نوروز. (۱۳۹۳). بررسی عملکرد پایگاه بسیج مساجد در اسلامی سازی فضای محله. مطالعات راهبردی ۶۲(۱۷)، ۵۷-۸۶.
- همت بناری، علی، نگرشی بر تعامل فقه و تربیت، فصلنامه معرفت، ش، ۱۷، شهریور، ۱۳۸۱
- هوشیاری، محمد مهدی و پورنادری، حسین و فرشته نژاد، سیدمرتضی. (۱۳۹۲). گونه شناسی مسجد- مدرسه در معماری اسلامی ایران، بررسی چگونگی ارتباط میان فضای آموزشی و نیایشی. مطالعات معماری ایران، ۲(۳)، ۳۷-۵۴.

ولی زاده، محمد. (۱۳۹۳). نقش و جایگاه مسجد در تربیت دینی نظام خانواده (همراه با آسیب‌شناسی وضع موجود). در فروغ مسجد، جلد هشتم. صص ۹-۷۹. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.

حاج علی اکبری محمدجواد، **کمبود امام جماعت در مساجد کشور**، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۰۶، قابل دسترسی در لینک <https://www.nasim.news/fa/tiny/news-978637>

مهدوی ارفع حمیدرضا، **مسجد طراز نظام اسلامی**، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۰۷، پایگاه اینترنتی مسجد پژوه، قابل دسترسی در لینک [masedpaoh.r/article/study/3420](https://www.masedpaoh.r/article/study/3420)

خامنه‌ای سیدعلی، **سخنان امام و رهبری در مورد مسجد و امام جماعت**، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۰۵، پایگاه تخصصی مسجد، قابل دسترسی در لینک: <http://www.masjed.ir/fa/article/257/>

خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۸۹)، **پیام به نوزدهمین اجلاس سراسری نماز**، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۰۵، قابل دسترسی در لینک [KHAMENEI.IR](http://www.khamenei.ir)

گزارش خبرگزاری مهر، (۱۳۹۶)، **مروری بر وضعیت مساجد در ایران**، گرفته‌شده در تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۰۶، قابل دسترسی در لینک <https://www.mehrnews.com/news/4060806>

- Attride-Stirling, J. (2001). **Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research**. *Qualitative Research*, 1, 385-405.
- Anheier, H. K. (2005). **Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy** / Helmut K. Anheier. London: Routledge
- Bardach, E. (2012). **A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving** (4th ed). Los Angeles: Thousand Oaks: Sage; CQ Press.
- Bogan, C. E. & English, M. J. (1994). **Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation**. New York (N.Y.): McGraw-Hill.
- Churchill, N.C, and V.L. Lewis (1983). **The Five Stages of Small Business Growth**. *Harvard Business Review*, (May June).30-5
- Linda S.L. Lai W.M. To. (2010). **Importance-performance analysis for public Management decision making**. *Management Decision*, Vol. 48 Iss 2 pp. 277 – 295
- Rockart J. F. (1986). **A primer on critical success factors**”, Published in *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1981, OR.

