

کارگاه آموزشی مدیریت مسجد

سخنران: دکتر رسول عباسی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۲/۳۰

عنوان طرح، تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد است. البته در عنوانی که در پرسش‌نامه‌ها ذکر کردم، بحث نهادهای دینی اضافه شده است که این امر، نظر شورای دانشکده بود. منتها بر این باورم که این عنوان از عنوان «مدیریت اثربخشی نهادهای دینی، مطالعه موردی مسجد» بهتر است. ضرورت انجام دادن تحقیق کاملاً مشخص است؛ زیرا کار علمی در این سطح در حوزه مدیریت مسجد انجام نشده است.

در طرح تهیه شناسنامه اماکن مذهبی کشور که در سال ۱۳۸۴ منتشر شد، سه نتیجه‌گیری عمده را بیان کردند که واقعاً جای تأسف دارد: مساجدی که سه نوبت نماز را اقامه می‌کنند، حدود ۶٪ کل مساجد کشور را شامل می‌شوند؛ بسیاری از مساجد از جنبه بهداشتی و نظافت ظاهری برای جوانان و حتی عموم مردم جاذبه‌ای ندارند؛ دست‌اندرکاران یا خادمان مسجد به‌جای اینکه وسیله جذب مردم به مسجد باشند، خود مانع حضور آنها هستند. برای نمونه، در حرم امام رضا^ع خادمان به‌معنای واقعی همچون یک خادم با مردم برخورد می‌کنند؛ اما آیا ما واقعاً در مسجد با مردم این‌گونه رفتار می‌کنیم. امام خمینی^ع می‌گوید: «شمایی که این معجزه را از مسجد دیدید، حالا باید بروید دنبال این مرکز معجزه، نه رها کنید او را».

در این تحقیق، سؤال مبنایی این است که کارکردهای مسجد کدام‌اند؟ بین دیدگاه عالمان شیعه و اهل سنت در بحث کارکردهای مسجد، اختلاف وجود دارد؛ ما معتقدیم براساس سنت نبوی، مسجد کارکردهای مختلفی دارد که باید بکوشیم آنها را تحقق بخشیم. از منظر علم مدیریت نیز چند سؤال را مطرح کردم؛ پرسش اول این است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت اثربخش مسجد چیست؟ دوم اینکه، رابطه منطقی بین این ابعاد چیست؟ و پرسش سوم اینکه، اهمیت هر یک از این عوامل به چه میزان است؟

با انتخاب این موضوع، هدف‌هایی را دنبال می‌کردم؛ اما هدف اصلی این است که الگویی ارائه دهم که بتوان از آن در آموزش و ارزیابی مساجد استفاده کرد. شاید الگویی که خاص مدیریت این سازمان دینی مطرح باشد، وجود نداشته باشد. در موضوع مدیریت کلیسا تحقیقات گسترده‌ای داریم؛ ولی نگاه به کلیسا، صرفاً نگاه به یک سازمان عادی است؛ یعنی همین مباحث عادی مدیریت را برای کلیسا نیز به کار می‌برند؛ اما ما می‌توانیم با تکیه بر آموزه‌های اسلامی، الگویی مخصوص مدیریت مسجد تدوین کنیم.

در مورد پیشینه این موضوع بهترین کار مربوط به کشور سنگاپور بود؛ شورای دینی اسلامی سنگاپور، که اقلیت این کشور هم مسلمان هستند، حدود هفتاد مسجد دارند. اینها الگوی تعالی را برای این مساجد طراحی، و پرسش‌نامه‌ای با صد سؤال آماده کردند؛ همانند الگوی تعالی سازمانی عادی که برای سازمان‌های انتفاعی به کار می‌رود. آنها براساس این پرسش‌نامه مساجد را ارزیابی می‌کنند و از بین آنها مساجد نمونه انتخاب می‌شوند و به آنها جایزه‌ای می‌دهند. همچنین برترین مسجد نمونه را به‌منزله یک سازمان خدماتی، برای دریافت جایزه ملی کیفیت سنگاپور معرفی می‌کنند. تحقیق دیگر در این زمینه، مربوط به خانم ثریا امیری، با راهنمایی آقای مهدی

^۱. عضو هیئت علمی دانشگاه.

مهریزی است که موضوع مسجد را با تکیه بر آیات و روایات بررسی کرده است. این تحقیق نتایج یک نظرسنجی از نمازگزاران تهران در مورد ویژگی‌های امام جماعت و مسجد مطلوب است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که از نظر نمازگزاران، حسن خلق و تقوا، مهم‌ترین ویژگی امام جماعت است. همچنین بی‌توجهی و بدرفتاری از عوامل دافعه حضور افراد، به‌ویژه جوانان در مسجد عنوان شده است. شخصیت فردی امام جماعت، داشتن وضع ظاهری مرتب، داشتن امام جماعت متعدد و متدین و عالم نیز از دیگر ویژگی‌های مسجد مطلوب بیان شده است.

در مورد تقسیم‌بندی سازمان‌ها، آقای اتریونی^۲ می‌گوید، براساس سیستم اطاعت و کنترل در سازمان‌ها، سه نوع سازمان را می‌توانیم معرفی کنیم: الف) سازمان اجباری که مبنای اطاعت افراد، زور و اجبار است؛ مثل سازمان‌های نظامی؛ ب) سازمان‌های مادی و انتفاعی که مبنای اطاعت افراد از دستورها، دستیابی به منافع اقتصادی است؛ ج) سازمان‌های هنجاری که مبنای اطاعت افراد از دستور، رعایت ارزش‌هاست؛ یعنی پابندی به ارزش‌ها باعث اطاعت افراد از دستورها می‌شود؛ سازمان‌های دینی جزو این سازمان‌های هنجاری قرار می‌گیرند. از طرفی، سازمان‌های دینی، به‌ویژه مسجد، یک سازمان داوطلبانه است؛ یعنی مسجد یک سازمان مردمی است. بحث مردمی بودن مسجد در اسلام، بسیار قوی‌تر از نهاد کلیسا در غرب است. جنبه مردمی بودن کلیسا تا حدی کم‌رنگ شده است و آنها ساختارهای خاص خودشان را دارند؛ به‌ویژه در سیستم کاتولیک که یک سیستم کاملاً سلسله‌مراتبی است؛ اما در مسجد چنین سلسله‌مراتبی را نداریم؛ یعنی یک روابط افقی حاکم است؛ ولی در کلیسای کاتولیک و ارتدکس یک سلسله‌مراتب سازمانی حاکم است؛ د) سازمان داوطلبانه نیز به‌معنای کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبان اطلاق می‌شود که سازمان‌های دینی و ایمان‌محور جزو این سازمان‌ها قرار می‌گیرد. در تعریف سازمان دینی، بعضی از نویسندگان معتقدند سازمانی است که هدف اصلی آن دین است. متنها یادآوری کرده‌اند که با توجه به تداخل بحث سازمان‌های دینی و سازمان‌های ایمان‌محور، مانند سازمان‌های خیریه، بهترین تعریف برای سازمان‌های دینی این است که ما چند سازمان دینی در دنیا را نام ببریم؛ یعنی مسجد در اسلام، کلیسا در مسیحیت، کنیسه در یهود. بعضی از نویسندگان می‌گویند بهتر است برای تعریف سازمان دینی، اسامی آنها را لیست کنیم؛ چون ویژگی‌های متفاوتی با سازمان‌های ایمان‌محور دارند و به همین دلیل، تعریفشان تداخل پیدا می‌کند. سازمان‌های داوطلبانه خصوصیتی دارند؛ مانند اینکه ساختار داشته باشند، غیررسمی نباشند، از دولت باید جدا باشند، به‌وسیله هیئت امنا اداره شوند و انگیزه آنها نیز مبتنی بر ارزش‌های داوطلبانه هنجاری باشد. برای تقسیم‌بندی کارهای داوطلبانه، تقسیم‌بندی متفاوتی صورت گرفته است که در اکثرشان سازمان‌های دینی یک مؤلفه جداگانه بود. در این تقسیم‌بندی که من ارائه کردم، بحث نمایندگی آموزش، خدمات انسانی توسعه و سازمان‌های دین هم به‌عنوان یک تقسیم‌بندی جداگانه مطرح شده‌اند.

موضوع اصلی ما اثربخشی است؛ یعنی هدف ما شناسایی اقدامات و راهکارهایی است که به اثربخشی سازمانی ختم شود. حال باید بررسی کنیم که رویکردها به اثربخشی سازمانی چیست. در نگاه اول، تعریفی که آقای پیتر دراگر از اثربخشی ارائه کرد، این بود که بهره‌وری مساوی با اثربخشی به‌همراه کارایی است؛ یعنی اثربخشی را صرفاً دستیابی به هدف می‌دانند. این تعریف در سازمان‌های داوطلبانه پذیرفته نشد. نویسندگانی که در حوزه سازمان‌های داوطلبانه کار کرده‌اند، معتقدند که اثربخشی معادل عملکرد، و اعم از بهره‌وری و کارایی است. این افراد در یک مقاله، ۲۳ شاخص را برای اثربخشی طرح کرده بودند؛ یعنی معتقدند واژه عامی را که

2. Etzioni.

می‌توان برای معرفی عملکرد یک سازمان موفق به کار برد، بحث اثربخشی است. رویکردهای مختلفی به اثربخشی داریم؛ اولین رویکرد که در ذهن همه ماست، دستیابی به هدف است. در سازمان‌های انتفاعی، میزان کسب سود یک شاخص بسیار واضح است؛ یعنی هدف سودآوری سازمان است؛ منتها در بحث دستیابی به هدف، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های داوطلبانه، هدف گاهی خیلی روشن نیست. گاهی اهداف با همدیگر متضاد هستند. برای نمونه، سازمانی می‌گوید برای توسعه صداقت کار می‌کند؛ میزان این توسعه صداقت در تجارت باید چگونه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد؟ از این رو، بحث رویکرد دستیابی به هدف، جزو اولین رویکردها به اثربخشی بوده است. این رویکردها دقیقاً در الگویی که برای بحث مسجد ارائه شده، به کار رفته است. دومین رویکرد، منابع سیستم است. این رویکرد معتقد است سازمانی اثربخش است که بتواند منابع لازم و داده‌های ورودی سازمان را تأمین کند؛ به‌ویژه در سازمان‌های خیریه، سازمان خیریه‌ای موفق است که بتواند پول بیشتری از مردم به‌عنوان اعانه و کمک جمع‌آوری، و آن را بین فقیران توزیع کند. پس در این سازمان‌های خیریه، سازمانی موفق است که بتواند منابع ورودی بیشتری داشته باشد.

رویکرد سوم، رویکرد فرایند داخلی است که در آن، بر دستیابی به هدف و منابع سیستم اشکال‌های زیادی را وارد می‌کنند. براساس این رویکرد، سازمانی اثربخش است که از نظر فرایندهای داخلی به‌خوبی کار کند. برای نمونه، ماشینی که موتور آن به‌خوبی کار کند، اثربخش است. البته چه‌بسا به‌دلیل وجود موانع به مقصد نرسد، ولی حداقل از نظر فرایندهای داخلی، اثربخش باشد. کنترل، تمرکز، رسمی‌سازی، ثبات، استمرار و نظم، نمونه‌ای از شاخص‌های این رویکرد در سازمان است. رویکرد چهارم هر سه رویکرد پیشین را دارای اشکال می‌داند. مهم‌ترین رویکرد، رضایت ذی‌نفعان است؛ یعنی سازمانی اثربخش است که بتواند ذی‌نفعانش را راضی کند. برای نمونه، مسجدی اثربخش است که بتواند مخاطبان خود و افراد مرتبط با مسجد را راضی نگه دارد. منتها ذی‌نفع، صرفاً مخاطب و مشتری یک سازمان نیست؛ بلکه هرکسی است که به‌نحوی با سازمان ارتباط داشته باشد. برای نمونه، همسایگان و دست‌اندرکاران مسجد ذی‌نفع به‌شمار می‌آیند. پس باید گروه‌های اصلی را شناسایی کنیم و به‌دنبال ایجاد رضایت در این افراد باشیم.

سنجش اثربخشی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی با یکدیگر فرق دارند؛ چه چیزی را می‌خواهیم بسنجیم؟ در بحث تجاری سود را می‌سنجیم و در بخش غیرانتفاعی معیارهای زیادی داریم که گاهی متناقض یکدیگرند. چرا می‌خواهیم اثربخشی را بسنجیم؟ در بخش تجاری، بهبود سودآوری و در بخش غیرانتفاعی، افزایش رضایت ذی‌نفعان مورد نظر است. چگونه آنها را می‌سنجیم؟

در سازمان‌های انتفاعی شاخص‌های سودآوری مدنظر است، ولی در بخش غیرانتفاعی شاخص‌های ذهنی است که نه کاملاً قابل درک‌اند و نه کاملاً قابل توافق. در بخش تجاری سنجش‌های منظمی به‌صورت سالانه وجود دارد؛ ولی در بخش غیرانتفاعی، در دوره‌های متغیری اینها مورد سنجش قرار می‌گیرند.

درباره سنجش اثربخشی، در حوزه سازمان‌های داوطلبانه تحقیقات متعددی انجام شده است؛ زیرا مهم‌ترین موضوع در سازمان‌های داوطلبانه، که سازمان‌های دینی، خیریه و ایمان‌محور زیرمجموعه آن قرار می‌گیرند، موضوع اثربخشی است. از این رو، برای نویسندگان این پرسش مطرح است که چه اقداماتی اتخاذ کنیم که به اثربخشی سازمان بینجامد.

آقای مل گیل^۳ و همکارانشان از سال ۲۰۰۵ فهرستی آماده کردند که بزرگ‌ترین کار در سنجش اثربخشی این سازمان‌هاست. برخی از این موارد عبارت‌اند از: ساختار، فرهنگ هیئت امناء، مأموریت و برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، نظارت بر عملکرد، نمایندگی جامعه محلی، مدیریت ریسک، توسعه هیئت امناء، مدیریت هیئت امناء و شیوه تصمیم‌گیری، که این پرسش‌نامه حدود ۱۴۰ سؤال دارد. پژوهش دیگری هم انجام شده که همین ابعاد را به صورت ویژگی‌های فرایندی هیئت امناء و ساختار هیئت امناء تقسیم‌بندی، و اثربخشی را با عنوان عملکرد امناء و عملکرد سازمان مطرح کرده است؛ منتها سازمان‌های دینی با سازمان‌های داوطلبانه یک تفاوت دارند و آن اینکه در سازمان‌های داوطلبانه مثل خیریه، هیئت امناء مسئول تصمیم‌گیری آن سازمان است؛ ولی در سازمان‌های دینی مثل مسجد، هیئت امناء به مثابه بازو، مشاور و معاون امام مسجد یا مدیر اصلی مسجد فعالیت می‌کنند. مباحث مختلفی در این زمینه وجود دارد. از این رو، الگوهای متفاوتی را طراحی کردم؛ به ویژه اینکه، آقای دکتر عابدی جعفری اصرار داشتند که مسجد تفاوت‌های جدی با سازمان‌های انتفاعی دارد و موضوع لایه‌ای بودن مدیریت مسجد باید رعایت شود. پس از بررسی الگوهای متفاوت دریافتم که رویکرد سیستمی، بهترین الگو برای مدیریت اثربخش مسجد است. رویکرد سیستمی، بخش‌های مختلفی مثل داده، فرایند، ستانده و محیط دارد. در مدیریت مسجد باید بحث لایه‌ای بودن مسجد را در نظر بگیریم. بنیان‌گذاران مسجد نیز از عوامل تأثیرگذار بر مسجد هستند. براساس آیه ۱۰۸ سوره توبه، مسجد باید براساس تقوا بنا شود، نه اختلافات قومی. گاهی در بعضی از مناطق براساس اختلافات قومی مسجد بنا کرده‌اند و هدفشان براساس تقوا و اخلاص نبوده است؛ یعنی اختلافات قومی را در قالب مسجد نشان داده‌اند. از این رو، با این پیش‌فرض که الآن مساجد براساس تقوا بنا نهاده می‌شوند، بنیان‌گذاران را وارد بحث الگوی مسجد نمی‌کنیم.

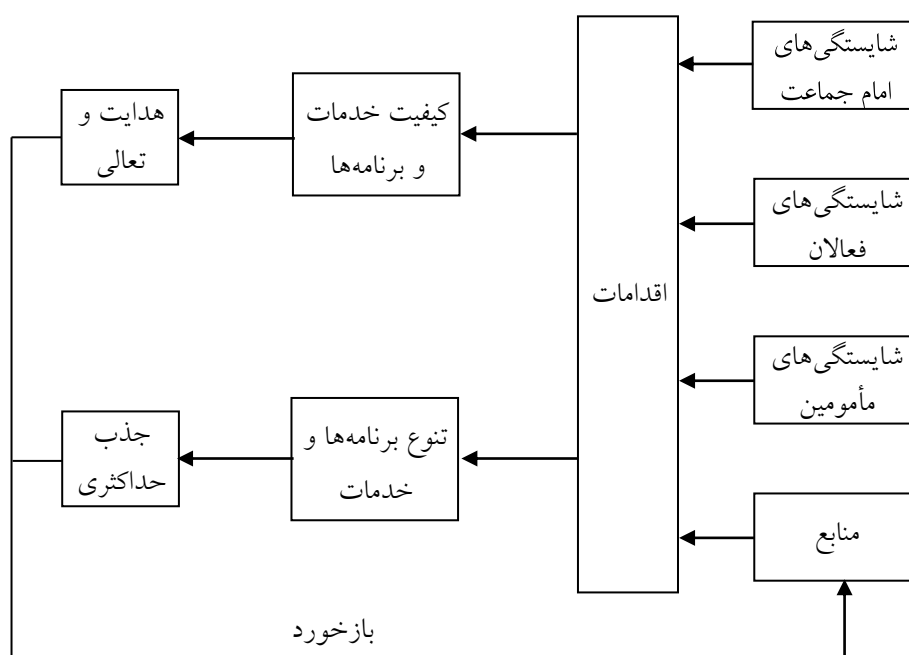
شکل ساده الگوی مدیریت اثربخش مسجد را من به این صورت طرح کردم: ورودی، شامل شایستگی‌های امام مسجد، شایستگی‌های دست‌اندرکاران، جماعت و منابع و فرایند؛ خروجی، پیامد و هدف و عناصر محیطی اش (سازمان‌های بالادستی و همکار می‌شود واحدهای محلی) و بافت محلی. پس شکل اولیه بدین صورت است که عناصر ورودی را لیست کردم؛ یعنی عوامل انسانی مانند امام مسجد، دست‌اندرکاران و مأمومین که با همدیگر ارتباط دارند. ارتباط شایستگی‌های مأمومین با موضوع اقدامات را به صورت نقطه‌چین نشان دادم. یکی از تفاوت‌های اساسی سازمان مسجد با سازمان‌های انتفاعی این است که در سازمان‌های انتفاعی یا غیرانتفاعی که رویکرد مذهبی ندارند، مشتری سازمان هیچ‌وقت منابع انسانی قرار نمی‌گیرد. برای نمونه، در بانک، گیشه‌ای قرار دارد که مشتری در پشت آن می‌ایستد و کارمند بانک در طرف دیگر آن. پس در مباحث مدیریت، مشتری را در کنار عناصر مدیریتی قرار نمی‌دهیم؛ مشتری به مثابه عنصر محیطی از بیرون می‌آید؛ ولی در کنار عوامل مدیریتی جایگاهی ندارد؛ اما در مسجد خود مأمومین در کنار عناصر مدیریتی قرار دارند و اظهار نظر و حتی دخالت و اعمال قدرت می‌کنند؛ منتها اعمال قدرتشان غیررسمی است. از این رو، آن را به صورت نقطه‌چین نشان داده‌ایم.

پس از طرح بحث منابع و اقدامات، اکنون باید به متغیرهای کیفیت خدمات و برنامه‌ها اشاره بکنم. خروجی فرایند و اقدامات مدیریت مسجد، برنامه‌ها و خدمات یک مسجد است که می‌توانستیم آن را در یک قسمت نشان دهیم؛ اما به دلیل اهمیت بحث تنوع کارکردها و برنامه‌های مسجد از نظر عالمان شیعه، این بحث را جدا

³. Mel Gill.

کردم؛ زیرا اهل سنت، به ویژه وهابیون کارکرد مسجد را در حد یک نمازخانه تقلیل دادند؛ به گونه‌ای که فرد حق دارد وارد مسجد شود، قرآن و نماز بخواند و از آن خارج شود و دیگر هیچ کارکردی ندارد. به همین دلیل، با توجه به اینکه ما براساس سنت نبوی چنین رویکردی را نمی‌پذیریم، این بحث را برجسته، و از بحث کیفیت و برنامه‌ها جدا کردم.

خدمات مسجد آثاری دارد که آن را جذب حداکثری نامیدم و در بیانات رهبری نیز به این موضوع اشاره شده است. جذب حداکثری، خروجی تنوع برنامه‌ها و خدمات مسجد است. هدف اصلی و اثربخشی مسجد در بحث تحول و تعالی وجود دارد. این الگو با حلقه بازخورد تکمیل می‌شود؛ یعنی اگر مسجدی خوب کار کند و موجب جذب حداکثری و تحول و تعالی شود، از طریق حلقه بازخورد، یعنی یادگیری و رشد، هم باعث افزایش توان و معنویت منابع انسانی، و هم موجب افزایش منابع مالی و مادی خواهد شد.



شایستگی‌های امام جماعت

چه عناصری را باید برای شایستگی‌های امام جماعت در نظر بگیریم؟ شایستگی مدیران را چنین تعریف کرده‌اند: خصوصیت و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی‌شان می‌شود. برای نمونه، دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و عمومی را از جمله ویژگی‌های مدیران دانسته‌اند. در الگوی دیگری در رفتار سازمانی، معتقدند عملکرد، تابعی از توانایی و تمایل است. آقای دکتر رضائیان در کتاب *مدیریت رفتار سازمانی* اشاره می‌کند که موفقیت مدیر به توانایی، نگرش و انگیزش او بستگی دارد. این مباحث را به‌منزله مباحث مبنایی شایستگی‌های امام مسجد از نگاه مدیریت قرار دادم. سپس ویژگی‌هایی از منظر اسلام، مانند ایمان، تقوا و عدالت برای مدیر بیان کردم که در منابع مدیریت اسلامی قابل دستیابی است. این الگو را برای شایستگی‌های امام مسجد ارائه دادم. اولین بُعد، بحث مهارت‌ها و توانایی‌های امام مسجد است که تقسیم‌بندی آن در علم مدیریت وجود دارد و آن، مهارت ادراکی است؛ یعنی امام جماعت تا چه حد توانایی تحلیلی دارد؟ تا چه حد تفکر خلاق دارد؟ امام جماعت باید توانایی درک رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد را داشته باشد. مهارت‌های انسانی بسیار مهم است. توانایی برقراری ارتباط و مدیریت عوامل انسانی، مخاطب‌شناسی، مدیریت مناقشات، مهارت‌های ارتباطی شنود مؤثر، فن خطابه و ایجاد گروه‌ها از جمله مواردی

است که در بحث عوامل انسانی قرار می‌گیرند. برای نمونه، در بعضی از مساجد موفق تهران، امام جماعت وظایف مسجد را تقسیم‌بندی، و هر وظیفه را به یک گروه محول کرده بود. هر گروه براساس ضرورت، با امام جماعت جلسه تشکیل می‌داد؛ یعنی امام جماعت در مقام رهبر جلسه، نه مدیر، مباحث را هدایت می‌کرد؛ ولی اجرا و تصمیم‌گیری مشارکتی را نیز رعایت می‌کرد تا خود اعضا مباحث را جلو ببرند. یکی از ویژگی‌های ایمانی که در دین اسلام بر آن تأکید شده، عدالت فقهی امام جماعت است - ویژگی تقوا را با عدالت فقهی باهم در نظر گرفته‌ایم - . پس، از نظر ایمانی، امام جماعت باید حداقل ویژگی‌های لازم را داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی‌های امام جماعت عبارت‌اند از: امانت‌داری، صداقت، نظم، وفای به عهد و پیمان، خلق نیکو، سعه صدر، تواضع و شجاعت. در قرآن کریم می‌خوانیم: **إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مِنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ**^۴. یعنی افرادی در آن مسجد هستند که از کسی جز خدا نمی‌ترسند. آقای قرائتی در تفسیر نور معتقد است براساس این آیه، می‌توان گفت شجاعت، یکی از ویژگی‌های دست‌اندرکاران مسجد است. ویژگی بعدی، تمایل و انگیزش امام جماعت است. درباره حضور منظم امام در مسجد اختلاف‌نظری وجود دارد و آن اینکه، من حضور منظم را جزو تمایل و انگیزش آوردم؛ اما برخی معتقدند که این‌گونه نیست. مراد از نظم، نظم در انجام دادن امور است. برای نمونه، امام مسجد پیش از اذان در مسجد حضور داشته باشد. رفت و آمدش واقعاً مانند حرکت امام خمینی^۵ باشد که می‌گویند برخی، ساعت خودشان را با حرکت ایشان تنظیم می‌کردند. امام مسجد باید این‌گونه باشد، نه اینکه بعد از تمام شدن اذان منتظر او باشیم. این مسائل تأثیر بسیار منفی بر روحیه مخاطب می‌گذارد.

موضوع بعدی، تلاش و پشتکار امام جماعت است. مردم باید در مسجد واقعاً احساس کنند امام خدمتگزار آنهاست و برای امور مردم از جان و دل مایه می‌گذارد. برای نمونه، در مسجدی در تهران، مردم می‌گفتند وقتی امام به مسجد می‌آید، رو به مردم می‌نشیند و اگر کسی را هم در آن روز نبیند، سراغ ایشان را می‌گیرد. شبیه همین مطلب را در صحبت‌های مقام معظم رهبری خواندم. ایشان می‌فرمود: وقتی من امامت مسجد را بر عهده گرفتم، در محراب می‌رفتم و رو به مردم می‌نشستم و هرکسی که وارد مسجد می‌شد، به احترامش نیم‌خیز بلند می‌شدم و احوالپرسی می‌کردم. بنابراین، اینها مسائلی است که می‌توانیم در بحث رهبری خدمتگزار بیان کنیم؛ یعنی اقدام‌هایی که یک امام می‌تواند به کار برد و سطح اثربخشی مسجد را افزایش دهد.

موضوع بعدی، انگیزه خودسازی و هدایت نفس و دگرسازی و هدایت دیگران است. براساس آیه **فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا**^۵، قصد امام و افراد از ورود به مسجد باید خودسازی باشد. ویژگی‌های دست‌اندرکاران مسجد که شامل هیئت امناء، بسیج، کانون‌های فرهنگی و هنری، داوطلبان فعالیت و خادمان هستند، شباهت زیادی با ویژگی‌های امام مسجد دارد. منتها این را به دو دسته ویژگی‌های بین‌فردی و فردی تقسیم کردم. ویژگی‌های بین‌فردی شامل هم‌بستگی، برادری، یک‌پارچگی و سعه صدری است که در رفتار با یکدیگر دارند؛ **أَلْفَ بَيْنٍ قُلُوبِهِمْ**^۶؛ یعنی باید بین قلوب مؤمنان الفت باشد، که در منابع مدیریت اسلامی نیز بدان توجه شده است. از جمله ویژگی‌های فردی، نیت خدمتگزاری است. یعنی حضور در مسجد برای ریاست نباشد؛ زیرا زیاد مشاهده می‌شود که ریش سفید محله قصد دارد ریاست کند. پس باید با اخلاص و برای کمک به دیگران در مسجد

۴. توبه (۹)، ۱۸.

۵. توبه (۹)، ۱۰۸.

۶. انفال (۸)، ۶۳.

خدمت کرد. امانت‌داری، صداقت، تلاش و پشتکار، وفای به عهد و مهارت و دانش دست‌اندرکاران، از دیگر ویژگی‌های فردی است. همچنین بهتر است هیئت امانا از افرادی باشند که در محله جایگاه و نفوذی داشته باشند.

درباره شایستگی‌های جماعت، این مباحث را جزو مباحث نظری قرار دادیم؛ یعنی شرایطی است که باید برای حضور در مسجد، آنها را رعایت کنیم؛ ولی متأسفانه نمازگزاران بسیاری این آداب را رعایت نمی‌کنند. این افراد به‌مثابه منابع انسانی مسجد به شمار می‌روند، سرمایه اجتماعی نیز جزو فرایندهای بین‌فردی است. از شاخص‌های مهم سرمایه اجتماعی، موضوع اعتماد است که باید بررسی کنیم آیا بین این جمع اعتماد به همدیگر وجود دارد یا خیر. یکی از ویژگی‌های مأمومین، رعایت آداب حضور است؛ اما آیا این افراد زینت و آراستگی حضور را رعایت می‌کنند؟ یکی از مدیران فرهنگی می‌گفت، اگر در مسجدی مأمومین از نظر ظاهری، زیباتر از مردم محل بودند، آن مسجد از نظر فرهنگی خوب کار کرده است. جالب این است که در تحریر *الوسیله* آمده است مأمومین با لباس پاکیزه و قیمتی در مسجد حضور پیدا کنند؛ یعنی مستحب است که لباس، پاکیزه و قیمتی باشد. بنابراین، اگر مأمومین مسجدی زیباپوش‌تر از افراد محل بودند، می‌توان گفت آن مسجد یکی از شاخص‌های اثربخشی را داراست.

نکته دیگر، موضوع محرمات و مکروهات مربوط به مسجد است. رعایت مستحبات، سرمایه ایمانی و اخلاقی که جماعت دارد، قصد خودسازی که در بین همه این عناصر انسانی وجود دارد، قصد کسب ثواب، خلق نیکو و الفت بین قلوب، سطح تحصیلات و مهارت، بخشندگی مالی، مشارکت‌پذیری، نفوذ اجتماعی و اعتماد به یکدیگر، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مسجد است. منابع را نیز تقسیم‌بندی کردیم؛ منابع مالی شامل درآمدها، کمک‌های مردمی و سازمانی است و منابع مادی، فیزیکی و کالبدی که ساختمان و فضاهای اصلی مسجد را در بر می‌گیرد؛ مانند شبستان، حسینیه، وضوخانه، فضاهای جنبی مسجد، صحن مسجد، سالن مراسم، پایگاه بسیج، فضاهای ورزشی و فرهنگی، پارکینگ و تجهیزات مسجد. اطلاعات هم شامل اطلاعات درونی مسجد، مانند اطلاعات عملکرد مسجد و اطلاعات پیرامونی، مثل اطلاعات محیطی مسجد است. در الگوی سیستمی معتقدند فرایند، همان وظایف مدیریت است؛ یعنی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی که در الگوی تعالی سازمانی، برای سنجش عملکرد سازمان‌های انتفاعی به کار می‌رود. فرایند را بحث زنجیره تولید می‌دانند؛ به‌عنوان فرایند اصلی، بحث رهبری و برنامه‌ریزی و شراکت و کارکنان مدیریت منابع انسانی را به‌منزله فرایندهای پشتیبان فرایندهای مدیریتی می‌دانند. این بحث را با الگوی سیستمی، و فرایند مدیریتی را با فرایند عملیات سازمان ترکیب، و به‌عنوان اقدامات نام‌گذاری کردیم که تقسیم‌بندی آن بدین صورت ارائه شده است:

یکی بحث تبیین جهت‌گیری‌های ارزشی مسجد، وظایف عمومی مدیریت و مدیریت عملیات یا فرایند که در صفحات بعد شرح می‌دهم. آقای دکتر امیری معتقدند برای اثربخشی سازمان‌های خدامحور، باید ارزش‌ها و اصولی بر آنها حاکم باشد؛ یعنی مسجد یک مکان مقدس و ارزشی است و برای مدیریت آن باید اصولی رعایت شود؛ مانند سازمان‌های نظامی که در بحث رعایت اصولشان بسیار جدی هستند، مسجد هم با شیوه ارزشی باید این‌گونه باشد؛ یعنی باید به‌صورت غیرمستقیم به مخاطب القا کنیم که این مکان با یک سازمان عادی فرق می‌کند. البته بحث رعایت ارزش‌ها را حتی در سازمان‌های انتفاعی نیز مطرح می‌کنند؛ اما مکان اصلی، سازمان‌های دینی است. مورد دیگر، موضوع شفاف‌سازی رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد است که

از وظایف خاص امام مسجد است؛ اینکه واقعاً تقدس‌های خاص مسجد را برای مردم تشریح و شفاف‌سازی کند. بعد این بحث اهداف و ارزش‌هایی که امام ابلاغ می‌کند، باید همگانی و فراگیر شود؛ یعنی این ارزش‌ها را برای دست‌اندرکاران و جماعت مسجد تبیین کند. برای نمونه، فردی در یکی از مساجد می‌گفت، امام مسجد همیشه به ما تذکر می‌دهد که چگونه باید با شیوخ و بزرگان مسجد رفتار کنیم؛ یعنی پیش از اینکه جوانان بخواهند با افراد مسن ارتباط برقرار کنند، امام مسجد آموزش‌های لازم را به آنان داده است تا کرامت بزرگان مسجد، به‌منزله یک ارزش، رعایت شود.

موضوع بعدی، همسو کردن اقدامات با ارزش‌های مسجد است؛ یعنی برای انجام دادن هرگونه اقدامی در مسجد، رعایت ارزش‌ها در آن لحاظ شود. گام بعدی، وظایف عمومی مدیریت است. برای وظایف مدیریت، تقسیم‌بندی‌های مختلفی بیان شده است که برخی از آنها همان برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و کنترل است. افرادی مانند میتزبرگ^۷ و لوتانز^۸ موضوع‌های دیگری بدان افزودند و وظایف و نقش‌های مدیر را به‌صورت جامع‌تر مطرح کردند. اولین گام از وظایف عمومی برای مدیریت مسجد، رهبری معنوی است. نظریه رهبری امام در مسجد، یکی از پرسش‌های اساسی این تحقیق است؛ یعنی یکی از کارهایی که باید انجام شود، شناسایی الگوی رهبری امامان موفق در مساجد است.

موضوع بعدی، برنامه‌ریزی است. به‌هرحال، مدیریت در برنامه‌ریزی نقش دارد. مدیر باید آینده‌نگری داشته باشد و مباحثی را که برای برنامه‌ها و مناسبت‌های مختلف نیاز است، از قبل پیش‌بینی کند، نه اینکه تا زمان فرا رسیدن آن مراسم هیچ اقدامی نکند. باید متناسب با اهداف، برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت انجام داد.

موضوع دیگر، توسعه منابع انسانی است. باید یکی از دغدغه‌های مدیریت مسجد، افزایش منابع انسانی آن باشد. در این قسمت نیز باید یک‌سری اصول رعایت شود؛ به‌ویژه بحث جوان‌گرایی که یکی از الزام‌های دنیای امروز است. باید سعی کنیم اقدامات مسجد - حتی کارهای اجرایی - در حد امکان به‌وسیله جوانان صورت گیرد؛ اما متأسفانه برخی افراد وقتی بعضی از امور را به دست می‌گیرند، جوانان را به‌شدت از کارها منع می‌کنند و رفتار آنان در مسجد به‌گونه‌ای است که جوانان نمی‌توانند جایی برای خودشان باز کنند. در توسعه منابع انسانی باید شایسته‌سالاری رعایت شود. اگر کسی توانایی خاصی دارد، باید او را دعوت کرد؛ یعنی باید به‌صورت فعال عمل کنیم، نه به‌صورت منفعل. از دیگر وظایف رهبری و امام مسجد، ایجاد انگیزه است. برای تحقق این منظور، باید بحث تشویق و آموزش مورد توجه قرار گیرد. موضوع بعدی، ثبات امام مسجد است. مسجدی که امامش ثابت باشد، عملکردش بسیار موفق‌تر است تا مسجدی که هر سال یا دو سال یک‌بار امامش عوض می‌شود. بحث بعدی، تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت جلسات است. تصمیم‌گیری تا حد امکان باید به‌صورت مشارکتی انجام شود. برای نمونه، اگر مسجدی واحدها و کمیته‌های مختلفی را توسعه داده است، خیلی زیباست که در جلسات تصمیم‌گیری، نمایندگان این کمیته‌ها حضور داشته باشند. برای نمونه، گاهی در بعضی مساجد، بین بسیج و هیئت امنای مسجد اختلاف وجود دارد. یکی از راهکارهای اصلی حل این اختلاف این است که نماینده‌ای از بسیج در جلسات تصمیم‌گیری مسجد حضور داشته باشد. این یک عامل بسیار مهم در بحث ایجاد هماهنگی بین مجموعه مدیریت مسجد و بسیج است.

⁷. Mintzberg.

⁸. Luthans.

موضوع دیگر، تقسیم کار و شرح نقش‌ها و مقررات است. اگر قرار است وظایفی انجام گیرد، باید تقسیم کار شود؛ یعنی این‌طور نباشد که یک نفر همه‌کاره مسجد باشد و همه کارها را خودش انجام دهد و دیگران نظاره‌گر باشند. باید توجه داشت که نفس حضور در مسجد انسان‌ساز است. از این رو، اگر بتوانیم فعالیتی را به جای یک نفر، بین دو نفر تقسیم کنیم، مطلوب‌تر است. منظور از هماهنگی، هماهنگی درون‌واحدی و بین‌واحدی در بحث مدیریت و توسعه ارتباطات است؛ یعنی ارتباطات مؤثری بین افراد ایجاد شود. همچنین بهتر است مسائل مربوط به مسجد، به وسیله سخنگو به اطلاع دیگران برسد. موضوع بعدی، توسعه منابع و مدیریت مالی است. یکی از وظایف مدیریت این است که منابع مالی را گسترش دهد و پیش‌بینی منابع مالی لازم را برای فعالیت‌ها داشته باشد. بدین منظور، شاخص‌هایی را مانند ثبات مالی، اولویت‌بندی در هزینه‌های مسجد، شفافیت و رسمیت مطرح کردم. یکی از مباحثی که باید در حد امکان در مورد آن دقت شود، شفافیت است. برخی مسلمانان ترکیه قرار بود در هلند کلیسایی را بخرند و از آن به‌عنوان مسجد استفاده کنند. برگه‌هایی را روی دیوار نصب کرده بودند که حدود هزار سطر برای این برگه در نظر گرفته بودند. هرکس کمکی می‌کرد، اسمش به لیست اضافه می‌شد و جمع مبالغ دریافتی در ستون آخر اضافه می‌شد؛ یعنی مبلغ خرید مسجد را در ابتدای لیست نوشته بودند و همین‌طور که افراد کمک می‌کردند، میزان بدهکاری باقی‌مانده مشخص می‌شد؛ اما یکی از دست‌اندرکاران امور مساجد تهران می‌گفت: برخی از مساجد تهران ماهانه چند میلیون تومان درآمد دارند، ولی معلوم نیست این درآمدها چگونه هزینه می‌شود.

موضوع دیگر، مدیریت عملیات یا فرایند است. در مورد عملیات یا فرایندی که قرار است در مسجد رخ دهد، گام اول این است که مدیریت مسجد، محتوای برنامه‌های خود را متناسب با مخاطبان طراحی کند. برای نمونه، اگر مخاطب، گروه نوجوان باشد، چه برنامه‌ای می‌توان برای حضور آنها در مسجد در نظر گرفت. برای نمونه، آقای حاتم‌پوری، امام جماعت یکی از مساجد تهران، طرحی به نام طرح چله کودکان ارائه دادند که براساس آن، کودکانی که چهل روز در مسجد حضور پیدا کنند، در مراسمی جایزه‌ای به آنها داده می‌شود. پس باید برنامه‌ها براساس نوع مخاطب طراحی شود و یا حتی محتوای برنامه‌های قبلی مورد بازبینی قرار گیرد.

نکته بعدی، نحوه ارائه برنامه و خدمات است. برای نمونه، زمان‌بندی برنامه‌ها، بهبود نحوه ارائه، تعیین مجری جلسه و سخنگو باید مدیریت شود. موضوع بعدی، الگوبرداری از مساجد موفق است. یکی از کارهایی که متأسفانه در بحث مدیریت مساجد مان بدن توجه نمی‌کنیم، مستندسازی تجربیات موفق مساجد کل کشور است؛ باید این تجربیات موفق را جمع‌آوری کنیم و به مدیران مساجد انتقال دهیم. نکته دیگر، مدیریت ارتباط با مخاطب است. اطلاع‌رسانی و دعوت از مخاطبان، تبلیغات، آگهی، نصب تابلو، استفاده از فضای مجازی و ارتباط چهره به چهره از جمله راه‌های دعوت افراد برای حضور در مساجد است. خروجی‌های این مدل را کارکردها و خدمات مسجد نام‌گذاری کردم. دوستان می‌توانند پیشنهاد دهند که برای خروجی‌های مسجد چه واژه‌ای به کار ببریم که با مسجد نیز سازگاری داشته باشد. برخی واژه «کارکرد» را به کار می‌برند؛ در حالی که معنای «کارکرد» در جامعه‌شناسی و مدیریت باهم فرق دارد. کارکرد در جامعه‌شناسی به معنای رسالت و مأموریت سازمان در مدیریت است؛ یعنی مراد از کارکردهای مسجد از منظر علم مدیریت، رسالت‌های مختلف مسجد است؛ ولی موضوع بحث ما برنامه‌ها و خدمات است. برنامه و خدمات مسجد را به دو دسته نیایشی و غیرنیایشی تقسیم‌بندی کردم. نیایشی شامل آن دسته از خدماتی است که از طریق آن در مسجد، با خداوند ارتباط برقرار می‌کنیم؛ مانند نمازهای جماعت، ادعیه هفتگی،

قرائت قرآن، مراسم شب‌های قدر و اعتکاف. خدمات غیرنمایشی، برنامه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد که می‌توانند مذهبی یا غیرمذهبی باشند؛ مانند برنامه‌های تبلیغی، مراسم‌های مربوط به اعیاد مذهبی یا رحلت و شهادت ائمه علیهم‌السلام، کلاس‌های آموزش احکام، اعتقادات، جلسات تفسیر، جلسات پرسش و پاسخ، حلقه‌های معرفت، آموزش رفتارهای شهروندی، کارهای فرهنگی، برگزاری نمایشگاه و کنگره شهدا، مسابقات کتاب‌خوانی و تشویق نخبگان و دانش‌آموزان نمونه در محله. از دیگر فعالیت‌های غیرنمایشی، کارکرد سیاسی مسجد است. آگاه‌سازی سیاسی، یکی از وظایف امام جماعت است. با توجه به تبلیغات گسترده‌ای که کشورهای بیگانه علیه کشور ما دارند، اگر فردی این تبلیغات را پیگیری کند و اطلاعی نداشته باشد، دیدگاه کاملاً معکوسی به کشور پیدا می‌کند. اعزام افراد به نماز جمعه و راهپیمایی از دیگر فعالیت‌های غیرنمایشی است. یکی از کارکردهای نماز جمعه، کارکرد سیاسی است و مسجد باید در این زمینه فعال باشد. برای نمونه، یکی از مساجد تهران، دوازده اتوبوس جمعیت برای حضور در راهپیمایی نهم دی آماده کرده بود. اینها مسائلی است که مدیران مسجد باید در نظر بگیرند. برگزاری انتخابات و مناسبت‌های ملی یا دعوت از مسئولان دولتی، یکی دیگر از کارهای زیبایی است که امامان مساجد می‌توانند انجام دهند. امر به معروف و نهی از منکر، عیادت از بیماران، حضور مسجدیان در جمع خانواده‌ها و حل مشکلات آنها، رفع اختلافات و نظارت بر سازمان‌های محلی، تأسیس مراکز خیریه و دادن قرض‌الحسنه و حتی کارهایی، نمونه‌ای دیگر از کارکردهای مساجد است. برای نمونه، در یکی از مساجد تهران، خود مردم برای فارغ‌التحصیلان مسجدی، دنبال کار می‌گردند و آنها را به ادارات دولتی معرفی می‌کنند. به باور آنها، افراد مسجدی باید از لحاظ کاری نیز در همهٔ مناصب نفوذ کنند. خدمات سلامت در حوزهٔ جسم و روان را می‌توان در بحث فعالیت‌های ورزشی و تفریحی مطرح کرد. تأسیس درمانگاه یا مشاورهٔ پزشکی و روان‌شناسی را شهرداری تهران در بسیاری از مساجد تهران تحت پوشش قرار داده است. برنامهٔ آخر، اطعام و پذیرایی در مسجد است.

موضوع خدمات با محصولات فرق دارد؛ یعنی خروجی آن، کالا یا سازهٔ فیزیکی نیست، بلکه ویژگی‌های خاصی دارد. در زمینهٔ بازاریابی خدمات، واژهٔ «تبلیغات» را به کار می‌بریم؛ یعنی مادی‌ترین عنصر بازاریابی، تبلیغات است. اما روشن‌نساختم بازاریابی اسلامی چگونه است. بازاریابی مکانیسم‌هایی دارد که براساس آن باید بتواند جایگاه رقابتی سازمان را حفظ کند و محصول خود را بفروشد. برای نمونه، بحث قیمت در مسجد خیلی جای طرح ندارد؛ باید طوری با مخاطب در مسجد رفتار کنیم که احساس کند در مقابل از دست دادن این زمان، چیز بهتری را به دست آورده است. در چنین شرایطی باید بحث مکان سازمان، ترویج و اطلاع‌رسانی، جوایز و هدایا و امکانات و دارایی‌های سازمان لحاظ شود.

ده بُعد برای کیفیت در عرصهٔ خدمات بیان شده است که براساس تجزیه و تحلیل این ابعاد، یک مدل کیفیت خدماتی را طرح، و به نام سروکوآل^۹ نام‌گذاری کردند. یکی بحث محسوسات است؛ یعنی عوامل ظاهری؛ بحث قابلیت اطمینان، یعنی خدماتی که ارائه می‌شود به شکل صحیح و قابل اطمینانی ارائه شود؛ بحث پاسخ‌گویی است؛ بحث ایجاد اعتماد و بحث همدلی، یعنی توجه به تک‌تک مشتریان. براساس این مباحث و کارکردها و برنامه‌هایی که مسجد دارد، کیفیت برنامه و خدمات را به پنج بُعد تقسیم‌بندی کردم: نخست کیفیت تعامل است؛ یعنی مسجد باید تعاملی نیکو با مخاطبانش داشته باشد. هرچه شهرت معنوی امام مسجد و دست‌اندرکاران آن بیشتر باشد، این کیفیت افزایش می‌یابد. نکتهٔ دیگر رعایت ارزش‌محوری است. باید در رفتار دست‌اندرکاران با

۹. Servqual.

مردم ارزش‌های دینی رعایت شود. همچنین باید به همه مخاطبان و حتی نیازهای آنها توجه شود. ویژگی بعدی پاسخ‌گویی است. اگر کسی انتقادی را مطرح می‌کند، سیستم باید پاسخ‌گو باشد. در مساجد باید به مسئولیت محلی و اجتماعی توجه داشت و حقوق همسایگان را رعایت کرد. در اوایل انقلاب، امام خمینی^{۱۰} گفته بودند: «بلندگوها را بیرون نگذارید که فریادش همه مردم را منجر کند. بلندگوها را در داخل مسجد بگذارید».^{۱۰} موضوع بعدی رفتار فعال و بی‌طرفانه سیاسی است. برنامه‌های سیاسی نباید با سیاسی‌بازی تداخل یابد. امام جماعت به هیچ روی نباید از شخصی خاص در انتخابات طرف‌داری کند؛ به‌ویژه در مناطقی که انتخابات شورا و مجلس هست و افراد به‌صورت محلی انتخاب می‌شوند. از این رو، امام جماعت باید به آگاه‌سازی و دعوت از مردم برای شرکت در انتخابات بپردازد و وقت خودش را صرف بازی‌های سیاسی نکند؛ مانند جایگاه رهبری در نظام جمهوری اسلامی.

کیفیت مجریان، سخنران، مداح، مؤذن و مکتب بسیار تأثیرگذار است. در برخی از مساجد، امام جماعت هم مؤذن است و هم دعا و قرآن می‌خواند و هم مداحی می‌کند. این، یکی از نقاط ضعف مدیریت به شمار می‌آید. توانایی امام جماعت و شهرت علمی و اخلاقی نیز یکی از ابعاد کیفیت مجریان است. اطمینان در برگزاری نماز، یعنی خواندن نماز بلافاصله بعد از اذان و سرعت و اختصار نماز، از دیگر ویژگی‌های مورد توجه است. نظم و آداب ظاهری، یکی از عناصری است که متأسفانه در برخی مساجد رعایت نمی‌شود. برگزاری همیشگی نماز جماعت، مراسم قرائت قرآن و ادعیه، فعالیت‌های فرهنگی، استفاده از خدمات اینترنتی و داشتن سایت، ساعت‌های باز بودن در مسجد، مکان و موقعیت مسجد، فضای ساختمانی مسجد، تجهیزات، جذابیت و سادگی معماری و رعایت بهداشت و خوش‌بو بودن، از جمله ویژگی‌هایی است که توجه بدان باعث افزایش کارآمدی مسجد می‌شود.

در موضوع جذب حداکثری، وفاداری را تعریف کردم که براساس آن، تعهد قوی در مشتری ایجاد می‌شود تا دوباره محصول یا خدمتی را در آینده خریداری کند. وفاداری دو نوع است: نخست وفاداری رفتاری که میزان خرید فرد است. برای نمونه، در موضوع مسجد، میزان خرید، یعنی فردی که وارد مسجد می‌شود، چه مدت زمانی در آنجا می‌ماند. این بازه زمانی، میزان خرید آن فرد از مسجد است. دفعات خرید یک فرد، میزان وفاداری رفتاری است. نوع دوم وفاداری نگرشی است که احساس تعهد مشتری به آن کالا یا نشان تجاری است. برای جذب حداکثری، دو شاخص را در نظر گرفتیم: نخست رشد حضور، و دوم وفاداری. رشد حضور همان وفاداری رفتاری می‌شود و وفاداری بعدی، وفاداری نگرشی است. رشد حضور، رشد تعداد حضور مردم، اعم از مأمومین و دست‌اندرکاران در مسجد است. رشد زمان حضور، به‌معنای مدت زمان حضور در هر مراجعه است. مؤلفه وفاداری هم به‌معنای میزان معرفی و توصیه یک مسجد به دیگران است. در مصاحبه‌هایی که در مساجد انجام می‌دادم، اگر مسجدی موفق بود، اشخاص اعلام می‌کردند مسجد ما در این محله نمونه است؛ یعنی زمانی که مسجدی خوب کار می‌کند، شهرت آن در محله منتشر می‌شود و افراد را جذب می‌کند. برای نمونه، در مسجد آقای حاتم‌پوری، افرادی از محله‌های دیگر تهران حضور پیدا می‌کردند؛ درحالی‌که منزلشان نزدیک مساجد دیگر بود.

از منظر جامعه‌شناسی نیز درباره هدف اصلی مسجد مطالبی را نوشتم؛ مانند متغیرهای دین‌داری، مشارکت

در فعالیت‌های دینی، نفوذ عملی دین در زندگی، آثار اجتماعی دین‌داری، کنترل اجتماعی، هم‌بستگی و انسجام اجتماعی. در حوزه جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، بهترین کتاب‌ها مربوط به پژوهشگاه حوزه و دانشگاه است. درباره آثار دین‌داری از نگاه روان‌شناسی، آقای دکتر آذربایجانی تقسیم‌بندی‌ای را ارائه دادند که عبارت است از: آثار شناختی، عاطفی، لذات معنوی، اخلاقی، سلامت بهداشت روانی و انسجام شخصیت. برای اینکه بتوانم آثار جامعه‌شناسی و روان‌شناختی را با یکدیگر ترکیب کنم، الگو را بدین صورت ارائه دادم که تحول و تعالی، بُعد اصلی است که طی سه مؤلفه شناختی - معرفتی، احساسی و رفتاری بدان پرداختم: الف) بُعد احساسی - عاطفی، مانند احساسات مثبت، صبر، امید به زندگی، نشاط، آرامش و لذات معنوی؛ ب) بُعد برقراری روابط عاطفی پایدار بین افراد، مانند روحیه اخوت و وحدتی که بین افراد ایجاد می‌شود؛ ج) بُعد انس با مسجد؛ مسجد به مثابه یک فضای کالبدی، باید به گونه‌ای باشد که شخص با همان فضای کالبدی‌اش نیز انس بگیرد؛ یعنی اگر فرد داخل مسجد نشست، از همان سکوتش در مسجد باید دانست که می‌خواهد ارتباطی با کسی برقرار کند؛ یعنی با خدای خودش راز و نیاز کند و درحقیقت به مسجد دل‌بستگی پیدا می‌کند. بُعد رفتاری در حوزه‌های فردی و اجتماعی مطرح است. در حوزه فردی، ظاهر دینی فرد، موردنظر است؛ یعنی فرد تا چه اندازه ظاهر دینی از خودش نشان می‌دهد، چقدر به دستوره‌های دین پایبند است و در نتیجه رفتارهای منفی‌اش کاهش، و رفتارهای مثبتش افزایش می‌یابد. رفتار اجتماعی نیز مربوط به تأثیرهای مسجد در حوزه اجتماع و محله است؛ مانند معاشرت و مشارکت در فعالیت‌های دینی، کنترل اجتماعی که امر به معروف و نهی از منکر در محله است و انسجام اجتماعی. برای نمونه، یکی از آثار خیریه یا همان خدمات اجتماعی، ارتقای فرهنگ خیررسانی و فرهنگ ایشار یا پرورش روحیه دفاع از مظلوم در محله است. نتیجه کارکرد سیاسی مسجد نیز تقویت هویت انقلابی و استقلال فرهنگی افراد است.

موضوع بعدی، رابطه حکومت با سازمان‌های غیردولتی است. یکی از استراتژی‌هایی که در این باره بیان کردند، نظارت دولت بر سازمان‌های غیردولتی است. نکته دیگر، بحث ایجاد هماهنگی بین این سازمان‌ها، انحلال و در صورت لزوم، ایجاد سازمان‌های شبه غیردولتی است. درباره استقلال آنها نیز یک سری استراتژی‌هایی بیان شده است؛ این سازمان‌ها می‌توانند مکمل یا مقابل یا متضاد یکدیگر باشند یا با همدیگر همکاری کنند و یا اینکه دولت از طریق مکانیسم سازمان‌های شبه غیردولتی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم این سازمان‌ها را کنترل کند.

رابطه بین کلیسا و دولت را نیز بررسی کردم. بیشتر مباحث مربوط به رابطه کلیسا و دولت، تقریباً حالت مستقلی دارد. مورد بعدی، رابطه دین و دولت است؛ اینکه می‌گویند رابطه کلیسا با دولت خوب بوده است، یعنی تا چه حد توانسته است آموزه‌های دینی را در مباحث کشوری، مانند نظام آموزشی بگنجانند. منتها در مقاله‌ای آمده بود پشتیبانی از کلیسا وظیفه دولت است؛ یعنی یک حالت استقلالی بین کلیسا و دولت قائل هستند. در همین نظام‌های لائیک می‌گویند اگر دولت منحرف شود، کلیسا باید جلوی دولت بایستد. متأسفانه یکی از نقاط مبهم، ارتباط سازمان‌های بالادستی مسجد با مسجد است. این موضوع واقعاً از نظر علمی مبهم است. برای نمونه، در سازمان‌ها در مورد اینکه چه کسی متولی اصلی مسجد باشد، اختلاف وجود دارد. من با توجه به آیین‌نامه اجرایی فعالیت این سازمان‌های غیردولتی و متن حکم مقام معظم رهبری به آیت‌الله مهدوی کنی در مورد مرکز رسیدگی به امور مساجد، این فعالیت‌ها را برای روابط بین سازمان‌های بالادستی، سازمان‌های همکار و واحدهای محلی با مسجد بیان کردم؛ در درجه اول یک روابط حمایتی، و در درجه دوم یک روابط

روابط حمایتی می‌کوشند به حمایت و پشتیبانی از مساجد بپردازند؛ مانند: تبادل آمار و اطلاعات بین مساجد و سازمان‌ها، اطلاع‌رسانی آنها به مساجد، ارزیابی و تشویق، مشاوره و آموزش، هدایت و جهت‌دهی راهبردی و عملیاتی، میانجیگری و رفع مناقشات داخلی مسجد - در حکم مقام معظم رهبری، یکی از مواردی که اشاره شد همین موضوع بود - و روابط نظارتی، که در گام اول، ثبت رسمی و قانونی تأسیس یک مسجد انجام می‌شود و بعد احکام فعالیت امام مسجد و هیئت امناء، و مهر مسجد به آنها داده می‌شود و سپس بر فعالیت‌های مساجد نظارت صورت می‌گیرد. در صورتی که یک‌سری اقدامات خلاف شرع و قانون صورت گیرد، این سازمان‌ها در مساجد می‌توانند مداخله مؤثر کنند. آخرین نکته، مربوط به بافت محلی است. بافت اجتماعی، مذهبی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی محل، بر فعالیت‌های مسجد مؤثرند.

پرسش: عنوان پژوهش «تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد» است و هدف آن نیز ارائه الگویی به‌منظور آموزش و ارزیابی است. با توجه به توضیحات اولیه، به نظر می‌رسد شما روش رضایت‌ذی‌نفع‌ها را با یک نگاه سیستمی دنبال می‌کنید. از نظر روش تحقیق، در روش Suction of stakeholders چهار مرحله را باید دنبال کنیم. ویژگی مثبت تحقیق شما این است که یک Scientific method دنبال شده است. در این تحقیق باید به چند نکته توجه شود: الف) ذی‌نفع‌هایمان را شناسایی کنیم. ذی‌نفع‌های مسجد چه کسانی هستند؟ همان‌طور که اشاره کردید، جدیدترین و کامل‌ترین روش برای اندازه‌گیری اثربخشی این‌گونه نهادها و سازمان‌ها همین است؛ ب) ذی‌نفع‌ها را اولویت‌بندی کنیم؛ به‌ویژه اینکه، نقش امام جماعت مسجد خیلی بیشتر و قوی‌تر از نقش سایر برنامه‌هاست؛ ج) شاخص‌های موردنظر هر گروه از ذی‌نفع‌ها باید شناسایی شود؛ ذی‌نفع‌های ما چه کسانی هستند؟ د) شاخص‌ها باید اولویت‌بندی شود. این شاخص‌ها دارای اولویت‌بندی‌ها و درجات متفاوت هستند که باید از نظر علمی شناسایی شوند. از این منظر، جدولی دویبعدی به دست می‌آید که یک طرف آن اهمیت و قدرت ذی‌نفع، و طرف دیگر آن اهمیت شاخص است. برای نمونه، اگر ده ذی‌نفع داشته باشید، در برابر، ده شاخص هم دارید. شما برای شناسایی شاخص‌ها مطالعه کردید و با برخی افراد مصاحبه داشتید، اما جامعه آماری‌تان را مشخص نکردید.

وقتی این مباحث را مطرح کردید، به یاد مسجد حضرت امیر[ؓ] در خیابان کارگر شمالی تهران افتادم، در قم نیز مسجد فاطمیه باجک می‌تواند از شاخص ارزشیابی شما نمراتی کسب کند؛ آن هم چون امام جماعتش آیت‌الله صافی است. اما در شهرهای کوچک یا روستاها، فضای دیگری وجود دارد و چه‌بسا در طول سال، مسجدی ده شب امام جماعت داشته باشد و تعداد زیادی از مساجد ما این‌گونه هستند. مدل پیشنهادی شما باید با وضع موجود تطبیق بیشتری داشته باشد. جامعه آماری شما نباید فقط تهران و آن هم مساجدی خاص باشد. بنابراین، در شناسایی شایستگی‌ها و اولویت‌ها نیز باید از همین روش استفاده کنید.

بحث متغیرها مشخص نبود. فرمودید روش دلفی؛ روش دلفی این نیست که پرسش‌نامه را توزیع کنیم و بخواهیم جواب دهند. روش دلفی، پرسش‌نامه باز دارد. با پرسش‌نامه هم به هدف نمی‌رسید. پرسش‌نامه‌ای را که ۲۷ صفحه دارد اگر به من، در مقام یک مشتری مسجد بدهید، همه آن را پر می‌کنم؛ اما اگر از همان تکنیک دلفی که فرمودید، از طریق شناسایی ذی‌نفعان و مصاحبه با آنها، بهتر به نتیجه می‌رسید. روش پرسش‌نامه در کشور ما نتیجه‌بخش نیست. برای پر کردن ۲۵ صفحه، دست‌کم باید نصف روز وقت بگذارم. نکته دیگر اینکه،

مدلتان را چگونه می‌توانید تست کنید؟ تست مدل با این روش کافی نیست که دیگران جواب دهند. کار شما بسیار بزرگ و حساس است. گاهی کسی می‌خواهد رابطه دو متغیر را بررسی کند؛ بدین منظور یک مدل طراحی می‌کند و یک نمره...؛ اما در اینجا شما احساس تکلیف کردید که این موضوع را برگزیدید. از این رو، باید این کار را به پایان برسانید و دیگران هم به شما کمک کنند. اگر بتوانید برای تست مدل، دو گروه را انتخاب و با امتیازدهی به شاخص‌ها آنها را مقایسه کنید و تفاوت نشانه‌های اثربخش را معنادار بدانید، کارتان ارزشمند خواهد بود.

پرسش: درباره مدیریت اسلامی کتاب‌های متعددی نوشته شده است. ظاهراً بعضی از منابع دینی ما با چهارچوب مدیریت علمی وارد بحث شده‌اند که همان بحث Post Group است که گیولیک^{۱۱} و اورویک^{۱۲} مطرح کردند و شما نیز آن را پذیرفتید. اگر محتوا و پوشش آن را هم از دین بگیریم، نوعی رویکرد است که بعضی از منابع ما می‌خواهند وارد این رویکرد شوند. اینکه متدولوژی آن قوی یا ضعیف است، مورد بحث ما نیست. می‌توانستید با اقتباس از مسجدالنبی و کارکردهایی که داشت، و نیز مسجد ضرار که در مقابل آن بود، الگویی ارائه دهید و برای آن منابع دینی نیز ذکر کنید. برای نمونه، در کنار مسجدالنبی بازار وجود دارد و پیغمبر اکرم ﷺ تعاملات اقتصادی داشت؛ یا اینکه بسیاری از مباحث حکومتی در مسجد انجام می‌شد. بنابراین، می‌توانستید الگویی از مسجد اسلامی ارائه دهید. به نظر می‌رسد این یک اشکال اساسی باشد که معمولاً در تمام مباحث دینی ما وجود دارد.

در این پژوهش، تبیین مسئله و پرسش‌های تحقیق موجود بود، اما فرضیه‌ای وجود نداشت. شاید به این دلیل بوده است که مطالعه اکتشافی است. مدل‌های اثربخشی را از کتاب *تئوری سازمان* آقای رابینز^{۱۳} گرفته‌اید؛ ولی به هر حال، عموم این بحث در آنجا هم هست. در نهایت هم این مدل را در قالب سیستم آوردید. به نظر می‌رسد چون موضوع ارزیابی و آموزش را هدف قرار دادید، می‌توانستید از مدل‌های دیگری نیز استفاده کنید. برای نمونه، آقایان کاپلان^{۱۴} و نورتن^{۱۵} مدل متوازن را براساس همین نگرش مطرح کردند که در ارزیابی می‌توانیم این چهار بُعد را مطرح کنیم. حتی مدل سیستمی را نیز می‌توانستید در قالب آن مطرح سازید.

در موضوع وظایف مدیران می‌توانستید از مدل ارزیابی عملکرد پایپ نیز استفاده کنید.

پرسش: بیشتر پرسش‌ها جنبه نقد اثر ندارند؛ زیرا گزارشی که ارائه شد، گزارش کامل از تحقیق نبود؛ بلکه گزارش مدلی برآمده از پژوهش بود.

پرسش اول اینکه، مسجد تا چه اندازه سازمان است؟ اگر این تأمل را داشته باشید، همه کار را زیر سؤال نخواهد برد. فقط یک سری ملاحظات برای ما خواهد داشت و آن اینکه ما این پیش‌فرض را داریم که مسجد سازمان است و بر آنیم تا الگوها، نظریات و مدل‌های مدیریت سازمان را به مسجد تعمیم دهیم؛ ولی باید توجه داشته باشیم که مسجد از چه ابعادی سازمان نیست و چه عدم تطابق‌هایی وجود دارد؟ آیا عدم تطابقی وجود دارد یا خیر؟ اگر سازمان است، آیا امام جماعت، مدیر یا رهبر است و یا شأن دیگری دارد؟ مأمومین، سرمایه

¹¹. Gulick.

¹². Urwick.

¹³. Robbins.

¹⁴. Kaplan.

¹⁵. Norton.

انسانی هستند یا مشتری و یا کارکنان و یا هیچ کدام؟ اگر چنین تأملی داشته باشید، چه بسا زمینه‌ای برای استفاده از الگوها و نظریات مدیریتی در سازمان داشته باشید.

پرسش دوم این است که بر چه اساسی به این جدول‌ها و مدل‌ها رسیدید؟ روش شما چه بوده است؟ چه چیزی باعث شده است یک مؤلفه را در این جدول‌ها بیاورید و مؤلفه‌های دیگر را نیاورید. برای نمونه، چرا سروکوال^{۱۶} را استفاده کردید، ولی سی. ار. ام.^{۱۷} را استفاده نکردید؟

پرسش سوم اینکه، در نهایت، این اثربخشی به چه نتیجه‌ای انجامید؟ شما چهار رویکرد از اثربخشی را بیان کردید. از این رو، باید آن را جمع‌بندی، و تعریف خودتان را از آن بیان می‌کردید. برای نمونه، می‌گفتید رویکرد من تلفیقی یا جامع است؛ زیرا اثربخشی مانند همه مقولات اعتباری دیگر، یک واقعیت عینی بیرونی نیست که آنها چهار تعریف مختلف از آن ارائه کرده باشند؛ بلکه هرکس به گونه‌ای آن را اعتبار کرده و درحقیقت اثربخشی مدنظر خودش را در نظر گرفته است. پس چهار واقعیت است، نه یک واقعیت. اگر تعریف خودتان را ارائه ندهید، همه کار با تردید مواجه می‌شود. برای نمونه، این اثربخشی ناظر به کدام یک از آن واقعیت‌هاست. تعریف شما تعیین‌کننده نوع مؤلفه‌ها و ابعاد است. افزون بر این، از اثربخشی فراتر رفته‌اید و به جای اثربخشی مدیریت، موضوع مسجد مطلوب را دنبال کرده‌اید. اگر مسجد سازمان باشد، مدیریت، یکی از ابعاد سازمان است و ابعاد دیگری هم دارد. شما به ابعاد دیگر هم توجه کرده‌اید؛ یعنی الگویی که طراحی کردید، الگوی مسجد مطلوب است.

پرسش: در این مدل، خصوصیت‌های ذاتی و اهداف مسجد، ناشناخته مانده است؛ یعنی مسجد چه ویژگی‌های ذاتی‌ای دارد و چه اهدافی از آن مورد انتظار است؟ شهید مطهری^{۱۸} مسجد را در قالب شعائر دین مطرح می‌کند و سپس برای شعائر دین آثاری برمی‌شمارد. یکی از آثار شعائر دین، تحریک احساسات مذهبی است. بنابراین، یکی از کارهای مسجد، تحریک احساسات مذهبی و دینی است. دومین اثر شعائر دین، وحدت دادن و جهت دادن به افکار، رفتار و گفتار است؛ یعنی اگر شعائر دین زنده باشد، مسلمان‌ها به یک صورت فکر، و احساسات خود را ابراز می‌کنند. برای نمونه، عاشورا از شعائر دین است. در عاشورا همه شیعیان گریه می‌کنند، نه اینکه برخی بخندند و برخی گریه کنند. پس یکی از ویژگی‌های مسجد باید جهت دادن به افکار، رفتار و عقاید مردم باشد؛ یعنی همه توحیدی فکر کنند. پس اگر بخواهیم الگویی جامع ارائه دهیم، باید خصوصیات ذاتی مسجد و اهداف و کارکردهای آن را بشناسیم و با توجه به آنها استراتژی‌هایمان را تعیین کنیم. سپس مدیریت و سازمان را طراحی کنیم و بعد به آن اثربخشی پی ببریم.

پرسش: نکته‌ای که معمولاً همه بدان اشاره می‌کنند، نقش محوری امام جماعت در مسجد است؛ اما پرسش این است با توجه به اینکه امام جماعت در حوزه‌های علمیه پرورش می‌یابد، حوزه‌های علمیه چقدر در این بحث محوریت دارند؟ چه بسا یک روحانی ده یا پانزده سال در حوزه‌های علمیه آموزش ببیند و فقط فقه و اصول بخواند؛ اما با موضوع‌هایی مانند مخاطب‌شناسی، هنر و دانش‌های موردنظر مدیریت مسجد آشنا نباشد. در این صورت اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

نکته دیگر، واقعیت‌های مساجد فعلی کشور است. فقط مساجد تهران و برخی از مساجد دیگر موردنظر نیست. چگونه باید با آفات این مساجد مواجه شویم؟ برای نمونه، صدای نامناسب برخی قاریان یا اهمیت دادن

¹⁶. Servqual.

¹⁷. CRM.

بیش از حد به آشپزخانهٔ مساجد، یکی از واقعیت‌های مساجد است. نکتهٔ بعدی اینکه اگر از مساجد کشورهای اروپایی یا کشورهای دیگر تجاربی وجود دارد، بیان شود.

پرسش: امروز در کشور تعداد زیادی نمازخانه وجود دارد. برای نمونه، همهٔ وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌های دولتی، ادارات کل، مؤسسات خصوصی، دولتی، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، کارخانجات و حسینیه‌ها نمازخانه دارند. آیا پایان‌نامهٔ شما برای بهره‌برداری امامان جماعت این نمازخانه‌ها نیز هست یا خیر؟ دغدغهٔ مسئولان و چهره‌های فرهنگی کشور نیز این است که اینها نیز به‌گونه‌ای سامان‌دهی شوند. اگر به‌گونه‌ای این رساله را سامان‌دهی کنید که بتوان در این بخش هم از آن استفاده کرد، مفید خواهد بود. معمولاً در هر رساله و پایان‌نامه، در پایان پیشنهادهایی نیز مطرح می‌شود. یکی از پیشنهادهایی که شما می‌توانید مطرح کنید این است که برای امامان جماعت، که مدیران این مساجد و نمازخانه‌ها هستند، دوره‌های مدیریتی برگزار شود.

پرسش: عنوان تحقیق، تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی یا مساجد است؛ اما مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که مطرح کردید، به‌دنبال سنجش مدیریت اثربخش نیستند؛ بلکه الگوی یک مسجد خوب را ترسیم کرده‌اید.

بنابراین، می‌توان سه عنوان را به این مؤلفه‌ها افزود: ۱. الگوی مدیریت اثربخش مساجد؛ ۲. الگوی ارزیابی مساجد اثربخش؛ ۳. تعیین شاخص‌های مساجد اثربخش. اگر عنوان فعلی، الگوی مدیریت اثربخش مساجد است، برای اینکه مدیریت اثربخش باشد، آیا مدیران یا سیاست‌گذاران باید این فاکتورها را بشناسند و آن را اندازه‌گیری کنند و تغییر دهند؟ زیرا بعضی از این مؤلفه‌ها تغییرناپذیر، و برخی غیر قابل شناخت‌اند؛ مانند مؤلفه‌هایی در بافت محلی یا ارتباطات با سازمان‌ها. اگر مساجد خیلی بزرگ تهران را فاکتور بگیریم، در مساجدی که در شهرستان‌ها هستند، توانمندی‌های هیئت‌امنا یا امام جماعت تا چه حدی است؟ آیا همهٔ متغیرها می‌توانند مدنظر قرار بگیرند و شناسایی و اندازه‌گیری شوند و یا تغییر یابند؟ زیرا برخی از این مؤلفه‌ها، هم غیر قابل شناخت و هم تغییرناپذیرند. برای داشتن مدیریت اثربخش، تکلیف در برابر این مؤلفه‌ها چیست؟ بیشتر مؤلفه‌هایی که در بافت محلی یا رابطه با سایر سازمان‌ها یا تعالی سازمان هستند، برای نمونه قابل اندازه‌گیری هستند و باید دنبال شوند. مثلاً رشد حضور باید دنبال بشود؛ یک هدف است و در پیامدها هست.

در الگویی که ارائه کردید، برای داده‌ها، ستاده‌ها و فرایندها شاخص‌هایی در نظر گرفتید؛ اما برای ارزیابی بازخورد، هیچ مؤلفه‌ای را بیان نکردید.

پرسش: من دو اشکال را مطرح می‌کنم. ابتدا اشکال دوم را می‌گویم؛ هرچند اشکال اول مبنایی‌تر است، ولی دومی ملموس‌تر است.

در فرهنگ دینی ما مقوله‌ای به نام مسجد وجود دارد. موضوعی نیز به نام علم مدیریت مطرح است که خاستگاه آن، فرهنگ و تمدن مغرب‌زمین است؛ یعنی علمی که از متن دین ما استخراج نشده است. ما می‌خواهیم ارتباطی بین این دو برقرار سازیم؛ یعنی برای ادارهٔ مسجد از این علم استفاده کنیم؛ اما این نکته خیلی مهم است که با چه روشی این کار را انجام می‌دهیم. به نظر می‌رسد در این تحقیق، مواردی از علم مدیریت به مسجد تحمیل شده است. یعنی باید از سوی دیگر وارد مطالعه شویم. جدای از اینکه در علم مدیریت چه مدل‌ها و روش‌هایی وجود دارد، ما بر آنیم تا بگوییم در مسجد مدیریتی صورت می‌گیرد؛ یعنی معتقدیم که مسجد بدون مدیریت نیست؛ زیرا کارکرد و اثربخشی دارد. نمی‌شود گفت که اثربخشی بدون

مدیریت حاصل می‌شود. پس مدیریتی صورت می‌گیرد؛ اما روش آن چیست؟ آیا همان چیزی است که در مغرب‌زمین در کتاب‌های اصول و مبانی مدیریت آمده است؟ به نظر می‌رسد حاصل این تحقیق آن شد که در مساجد، از برخی یافته‌های علم مدیریت، به‌ویژه یافته‌های جدید آن، مانند بحث‌هایی که در نهادهای غیرانتفاعی، نهادهای دینی، Faith based organization، بحث‌های اخلاق، و نهادهای ایمان‌محور استفاده کنیم. آیا برای اینکه مسجد به کارکردهای ایمانی، دینی، اعتقادی و ارزشی خود برسد، باید همین بحث‌ها را تطبیق دهیم؟ به نظر می‌رسد پاسخ به این سؤال ساده نیست. یعنی به‌راحتی نمی‌توانیم بگوییم از اصول متعارف در علم مدیریت برای اداره مسجد استفاده کنیم. این پژوهش باید یک پژوهش بنیادی باشد؛ ولی به این شکل، یک پژوهش کاربردی است. در پژوهش بنیادی از مبانی آغاز، و یافته‌های علمی را تئوریزه می‌کنیم؛ اما در پژوهش کاربردی مدلی را مطرح، و یا برخی از مدل‌ها را باهم ترکیب می‌کنیم و الگوی مفهومی را از آن استخراج می‌سازیم، سپس آن را در سازمان‌ها به کار می‌بریم. این پژوهش چنین حالتی دارد؛ یعنی مطالبی از مدیریت استخراج، و در مسجد تطبیق داده شد؛ یعنی از مدیریت به سمت مسجد حرکت کردید؛ درحالی‌که باید از مسجد به طرف مدیریت حرکت کنیم. با توجه به اینکه رشته ما مدیریت است، باید حاصل پژوهشمان رشد علم مدیریت باشد. یعنی اگر پژوهش بنیادی است، باید یافته‌هایی داشته باشد که اکنون در علم مدیریت نیست. بدین معنا که نکاتی در مدیریت مسجد رعایت می‌شود که در علم مدیریت نداریم؛ نکاتی که چه‌بسا امام جماعت و مأمومین بدون علم به آن، آن را انجام می‌دهند. سپس می‌توانیم الگوگیری کنیم و بگوییم مسجد به این دلیل، کاراست که اصولی در آن رعایت می‌شود که در متون مربوط به مدیریت نیست. در ادامه می‌توانیم این اصل را به سازمان‌های دولتی، انتفاعی و... تعمیم دهیم. من در رساله فوق لیسانس، مشابه همین بحث را در مورد هیئت‌های مذهبی انجام دادم. ما از نهادی به نام هیئت‌های مذهبی، اصولی را استخراج کردیم که در علم مدیریت وجود نداشت. این اصول، مربوط به فرهنگ و دین ماست؛ اصول مدیریتی که در فرهنگ مغرب‌زمین و کتب مدیریت نیست، ولی اگر بخواهیم یک الگوی اسلامی ایرانی برای رشد، پیشرفت و توسعه کشور داشته باشیم، باید از نهادهای دینی خودمان مثل مساجد، هیئت‌های مذهبی و غیره این اصول را استخراج کنیم و حتی آنها را به سازمان‌های غیردینی تعمیم دهیم.

اشکال دوم نیز روشی است؛ یعنی نمی‌توانیم با روش تحقیق رایج در علم مدیریت، در نهادهای دین‌محور، آن هم نهادهای دین‌محوری که با Faith based organization متفاوت است، کار علمی انجام دهیم. آنچه در متون مدیریت در مورد سازمان ایمان‌محور می‌گویند، با ایمان موردنظر ما اشتراک لفظی دارد. ایمان موردنظر ما تفاوت‌های فراوانی با ایمان مطرح در علم مدیریت غربی دارد؛ هرچند در برخی موارد اشتراکاتی هم دارد. بنابراین، نمی‌توانیم با همان روش کار علمی انجام دهیم؛ بلکه به روش متفاوتی نیاز داریم؛ زیرا اگر همان الگو و روش‌ها را استفاده کنیم، به نظر می‌رسد ما را از هدف دور می‌کند. در برخی از مساجد و نهادهای دینی، از الگوهای رایج علوم انسانی برای رشد خودشان استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که آن الگوها مربوط به فرهنگ و نظام مفهومی و ارزشی ما نیست. به همین دلیل، نتیجه‌ای معکوس می‌گیرند. یعنی در مواردی، استفاده از مفاهیم، الگوها و مدل‌هایی مدیریتی، باعث ضعیف شدن کارکرد مسجد می‌شود. البته همیشه این چنین نیست و به‌راحتی نمی‌توان آن را تعمیم داد. تبیین این مسئله به پژوهشی دقیق و مطالعه‌ای جدی‌تری نیاز دارد.

پاسخ: از اینکه استادان به این زیبایی کار را نقد کردند، بسیار خوش حال هستم. ولی باید یادآور شوم اگر

بخواهیم با این محدودیت‌ها به کار بنگریم، با توجه به بضاعت یک دانشجوی از نظر زمانی و امکانات مالی، همین کار را نیز باید رها کنیم. نقدهایی که بیان شد، بسیار زیبا بود؛ حتی در مورد بحث اصولی که اشاره کردند، ابتدا قصد داشتم اصول مدیریت مسجد را بررسی کنم، ولی دریافتم در این زمینه ضعف اولیه نداریم. یافتن ارزش‌های حاکم بر مساجد، خود عنوان یک رساله دکتری است و یا موضوع مؤلفه رهبری نیز به همین صورت است؛ یعنی این پژوهش فقط ارائه یک ظرف است. در روش تحقیق بر آن بودم که صرفاً با مصاحبه یا مطالعه مبانی قرآن یا همان احادیث و روایات این کار را انجام دهم؛ اما به این نتیجه رسیدم که چنین کار گسترده‌ای با هیچ مصاحبه و تحلیل محتوایی جمع نمی‌شود. در این پژوهش، الگوی کلانسی را ارائه داده‌ام که مقدمه، ورودی‌ها و خروجی‌ها و اثربخشی آن لحاظ شده است؛ در حالی که می‌شد برخی از این قسمت‌ها را حذف کرد و صرفاً یک سری اقدامات مدیر اثربخش را فهرست وار، و در صورت لزوم، خروجی آن را بیان کرد. از این رو، هدف این بود که سیستم را به طور کامل لحاظ کنم تا بتوانم جریان عملکرد اثربخش یک مسجد مطلوب را به دست آورم. به هر حال، بسیاری از انتقادات بجاست؛ ولی اعمال همه آنها اولاً، در بضاعت یک دانشجوی نمی‌گنجد؛ ثانیاً، استادان در پژوهشگاه حوزه و دانشگاه هم مایل بودند که همین مباحث مطرح شود و در کارهای بعدی موضوع ادامه یابد. با این حال، علاقه مندم منتقدان نظر بدهند که آیا همین ظرف ابتدایی که آماده کردیم، قابل قبول است یا خیر. روش مورد استفاده نیز روش دلفی کمی و کیفی، به صورت هم‌زمان است. یعنی ۱۷۰ پرسش کمی داریم که تک تک ابعاد و مؤلفه‌های الگو را تأیید می‌کند؛ ولی در کنار هر کدام از این پرسش‌های کمی، پرسش‌های کیفی قرار دارد که هر کدام از دوستان می‌توانند در مورد نحوه طراحی الگو در مدل، ابعاد، مؤلفه‌ها، تغییر واژه، مفهوم‌سازی، اضافه کردن ابعاد و مؤلفه‌ها نظر بدهند.