

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سلسله تک‌نگاشت‌های  
الگوی اسلامی ایران پیشرفت

# اصول اسلامی

## مدیریت پیشرفت در مساجد

اردیبهشت ۱۳۹۳

رهبر فرزانه انقلاب اسلامی:

**باید در طراحی الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت  
بر چهار عرصه‌ی فکر، علم، معنویت و زندگی تکیه شود  
که در این میان، موضوع «فکر» بنیانی‌تر از بقیه‌ی عرصه‌ها است**

در دیدار اعضای شورای عالی  
مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت  
۱۳۹۱/۱۲/۱۴

سرشناسه	: عباسی، رسول، ۱۳۵۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول اسلامی مدیریت پیشرفته در مساجد/ نگارش رسول عباسی؛ به سفارش مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
مشخصات نشر	: تهران: مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، انتشارات الگوی پیشرفت، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۵۶ص: جدول، نمودار.
فروست	: سلسله تک نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ ۱۵.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۴۰۱-۹-۱-۱۳۹۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه:ص:۵۲.
موضوع	: مسجدها--مدیریت
موضوع	: مدیریت (اسلام)
شناسه افزوده	: مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ الف۳۱/ع۱۷BP۲۶۱
رده بندی دیویی	: ۲۹۷/۷۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۴۶۹۱۶

**سلسله تک نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت:  
اصول اسلامی مدیریت پیشرفت در مساجد**

نگارش: دکتر رسول عباسی (عضو هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س))

ناشر: نشر الگوی پیشرفت، وابسته به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

نوبت چاپ: اول، اردیبهشت ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۱-۹-۹۴۴۰۱-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

تلفن: ۰۲۱ ۸۸۰۱۴۶۴۸ - ۰۲۱ ۸۸۶۳۴۰۰۸

[www.olgou.ir](http://www.olgou.ir)

[Email:olgou@olgou.ir](mailto:Email:olgou@olgou.ir)

نشانی: تهران، خیابان جلال آل احمد، روبه‌روی بیمارستان شریعتی، شماره ۳  
تمامی حقوق این اثر متعلق به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است.  
مسئولیت دیدگاه‌های بیان شده در این تک نگاشت بر عهده مؤلفان محترم است.

## پیشگفتار

تعیین مبانی، ارکان، چارچوب و مسیر پیشرفت کشور در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باید با مشارکت گسترده و حضور همه جانبه دانشمندان، محققان، نخبگان دانشگاهی و حوزوی و جوانان این مرز و بوم صورت گیرد. به گواه تاریخ و تجارب گذشته، پیشرفتی همه جانبه و پایدار خواهد بود که مبانی اسلامی و اقتضائات ایرانی در آن توأمان مورد توجه باشد.

اینک مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت در آستانه اتمام سه سال تلاش‌های علمی، تخصصی و فکری درباره پیشرفت اسلامی ایرانی، برگزاری نشست‌های علمی و تخصصی، تاسیس اندیشکده‌های مرکز، انتشار صدها مقاله ارزشمند و تهیه نقشه راه تدوین الگو و انجام برخی از مراحل آن، در نظر دارد با هدف تولید دانش و گسترش و تعمیق ادبیات موضوعی در حوزه الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، آثاری را به صورت تک نگاشت‌های علمی فاخر منتشر نماید. تک نگاشت نوشتاری تخصصی و نیمه مبسوط است که توسط یک پژوهشگر خبره در یک موضوع خاص نگاشته می‌شود. تک نگاشت از نظر حجم و محتوا حد فاصل مقاله و کتاب است و نویسنده با پردازش و تحلیل یافته‌ها و مطالعات تخصصی پیشین و افزودن یافته‌های پژوهشی جدید خود و تحلیل جامع و منسجم آنها افق‌های تازه‌ای را در زمینه مورد بررسی می‌گشاید.

سلسله تک نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت که در مجلدات مختلف منتشر می‌شوند، حاصل تلاش جمعی از استادان، اندیشمندان و محققان دانشگاهی و حوزوی است که مراحل مختلف نگارش، ارزیابی، ویراستاری، تدوین و انتشار را با نظارت متخصصان و اهل فن گذرانده است و در اختیار صاحب‌نظران قرار می‌گیرد. در پایان از مساعدت‌ها و تلاش‌های ارزنده نویسندگان تک نگاشت‌ها و داوران و مراکز مختلف علمی و پژوهشی که ما را در تهیه، تدوین و انتشار این سلسله یاری رساندند، تقدیر و تشکر می‌شود. امید است این محتوای علمی بتواند افق‌های نو و روشنی را در پیش چشم متخصصان دانشگاهی و حوزوی بگشاید و هر روز در طی مسیر تدوین و تحقق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت گام‌های بلندتر و استوارتری برداشته شود.



## فهرست

۵	خلاصه
۷	مقدمه
۱۰	اصول اسلامی مدیریت مسجد
۱۳	اصول بنیادی (ارزشی) مدیریت مسجد
۱۴	فقه‌مداری
۱۹	تقدس‌مداری
۲۲	اخلاص‌مداری
۲۸	تزکیه‌محوری و تهذیب
۳۰	اصل طهارت مالی
۳۱	اصول کارکردی مدیریت مسجد
۳۱	وحدت‌مداری
۳۴	امام‌محوری
۳۷	داوطلب‌گرایی
۴۰	چندکارکردگرایی
۴۳	مردم‌داری و عام‌گرایی در جذب
۴۶	خاص‌گرایی در مسئولیت
۴۸	نظم‌مداری
۵۰	بحث و نتیجه‌گیری
۵۴	منابع



## خلاصه

ترسیم اصول مدیریت مسجد، یکی از پیش‌نیازهای طراحی الگوی پیشرفت مسجد است. این اصول عبارت از قاعده‌مندی‌ها یا قواعدی است درون حوزه‌ای که رعایت آن‌ها فرایند پیشرفت در این پدیده الهی را مدیریت‌پذیر خواهد ساخت. معرفی این اصول، امکان طراحی الگویی صحیح و جامع در مدیریت بر این پدیده را فراهم می‌سازد. اصول ارائه‌شده مبتنی بر یک ساختار منطقی طراحی شده است. در این مسیر، منابع دینی یعنی قرآن و روایات و سیره، اولین منابعی است که مورد مطالعه قرار گرفت و مفاهیم مرتبط با آن‌ها واژه‌سازی و استخراج گردیدند. این نوشتار به ارائه دوازده اصل زیربنایی در دو حوزه کلان بنیادی (ارزشی) و کارکردی در نهاد دینی مسجد پرداخته است. اصول بنیادی (ارزشی) شامل اصول و زیربناهایی است برگرفته از منابع دینی که باهدف خاص حاکم نمودن فرهنگی دینی- ارزشی بر فضای مسجد و حفظ تقدس آن تدوین شده است. در این نوع از اصول، نظامی از روابط و رفتارهای ارزشی ترسیم می‌گردد. ترویج و عمل به این اصول، فضایی دینی و معنوی بر مسجد را حاکم می‌سازد. فقه، تقدس‌مداری، اخلاص‌مداری، تزکیه‌محوری و طهارت‌مالی شاخص‌های اصول ارزشی را شکل می‌دهند.

اصول کارکردی شامل تدابیری است عملیاتی برای بهبود شیوه اداره مسجد، تسهیل بهتر عملکرد و موفقیت بیشتر در جذب مخاطب که لزوماً از متن دین استخراج نمی‌شوند ولی دین با رویکردی تهذیبی یا امضایی آنان را مورد امضای خود قرار می‌دهد. این نوع اصول را می‌توان چه از منابع دینی و چه متون عمومی علم مدیریت خصوصاً در موضوع سازمان‌های داوطلبانه استخراج نمود. وحدت‌مداری، امام‌محوری، داوطلب‌گرایی، چندکارکردگرایی، مردم‌داری و عام‌گرایی در جذب، خاص‌گرایی در مسئولیت و نظم‌مداری شاخص‌های اصول کارکردی را تشکیل می‌دهند.



در نوع‌شناسی مطرح شده توسط اتریونی، سازمان‌های هنجاری یکی از سه نوع اصلی سازمان‌هاست. مبنای موفقیت در این سازمان‌ها پایبندی به ارزش‌هاست. این امر در بررسی نقلی موضوع در آیات و روایات اسلامی قویاً مورد تأیید قرار می‌گیرد. مبتنی بر این مباحث، پیشنهاد زیربنایی این تک‌نگاشت برای بهبود عملکرد و ارتقای چشمگیر اثربخشی مساجد، توجه به نهادینه ساختن اصول ارزشی مدیریت مسجد در سطح عموم و خصوص است.



## مقدمه

پیشرفت را می‌توان برنامه‌ای هدفمند در جهت حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب دانست. با توجه به تفاوت‌هایی که در جوامع مختلف مبتنی بر تنوع مبانی معرفتی، فلسفی، فکری و اخلاقی آن‌ها وجود دارد می‌توان ادعا نمود وضعیت مطلوب جوامع نیز با یکدیگر متفاوت است. به عبارت دیگر پیشرفت یک معنا و مفهوم یکسان جهان‌شمول ندارد و شرایط فرهنگی، ارزشی، سیاسی و اجتماعی و به عبارت دیگر شرایط زمانی و مکانی در آن مؤثر است. این سخن به این معناست که هیچ برنامه و الگوی پیشرفتی تعمیم‌پذیر نیست و نمی‌توان نسخه آن را دقیقاً برای کشوری دیگر پیچید (نصرالهی، ۱۳۹۰).

چندی است که موضوع تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، یا به عبارت دیگر تدوین الگوی ناب پیشرفت کشور، توسط مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای مطرح شده است. مقام معظم رهبری در اهمیت طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت چنین می‌فرمایند: «مجموعه دانشگاهی کشور ما، مجموعه نخبگان کشور ما - هم حوزه و دانشگاه - یکی از بزرگ‌ترین کارهای‌شان باید این باشد که نقشه جامع پیشرفت کشور را بر اساس مبانی اسلام تنظیم کنند؛ دل به الگوی غربی و مدل‌سازی‌های غربی نسپرند. او نمی‌تواند کشور را نجات بدهد؛ او نمی‌تواند پیشرفت کشور ما را تنظیم کند. کسانی که در مراکز برنامه‌ریزی یا در مراکز علمی و تحقیقی هستند و راجع به اقتصاد، راجع به سیاست، راجع به سیاست بین‌المللی و راجع به مسائل حیاتی دیگر کشور کار و فکر می‌کنند، دنبال این نباشند که فرمول‌های غربی را؛ فرمول‌های اقتصادی غرب، فرمول‌های بانک جهانی یا صندوق بین‌المللی پول را با مسائل کشور تطبیق کنند؛ نه، آن نظریه‌ها، نظریه‌های مفید برای ما نیست. البته از علم‌شان استفاده می‌کنیم؛ ما تعصب



نداریم. هر جا پیشرفت علمی، تجربه علمی باشد، استفاده می‌کنیم. از مصالح استفاده می‌کنیم؛ اما نقشه را بر طبق فکر خودمان، بر طبق نیاز خودمان بایستی بریزیم». ایشان الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت را نقشه جامعی می‌دانند که مسیر حرکت و نقطه مطلوب آن را مشخص خواهد نمود.

حضرت آیت الله خامنه‌ای پیشرفت را مشتمل بر چهار عرصه فکر، علم، زندگی و معنویت معرفی نموده‌اند. ایشان معنویت را مهمترین عرصه و روح دیگر عرصه‌ها دانستند. معنویت به همراه فکر و علم ارکان الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت را شکل می‌دهند. مهمترین نقطه تمایز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت با مدل‌های رایج توسعه همین بعد معنویت است. اگرچه ورود معنویت به اجزای مختلف الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت امری درون حوزه‌ای به شمار می‌رود یعنی در تدوین الگو در تمامی عرصه‌ها بایستی معنویت به عنوان روح حاکم دیده شود ولی علی‌رغم این در دین مبین اسلام، به صورت برون حوزه‌ای نهادی مردمی به نام مسجد، متولی ترویج معنویت در نظام اسلامی می‌باشد.

الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت چپستی و چگونگی پیشرفت در سطح جامعه اسلامی ایران را مشخص خواهد ساخت. این الگو فارغ از قالب کلان به ابعاد و اجزایی تقسیم می‌شود که در هر یک از ارکان نظام اسلامی به ارائه طریق می‌پردازد. از جمله ابعاد مهم مورد توجه در این الگو، بعد فرهنگ است که مذهب و به تبع آن نهادهای دینی از زیرمجموعه‌های آن هستند. مسجد مهمترین نهاد دینی در نظام اسلامی است. مساجد بیوت الهی در زمین، نقطه عروج بشر و مکانی برای اتصال ابدان مؤمنان به ملکوت آسمان هستند. خداوند متعال ظرفیت عظیمی را برای هدایت امت اسلامی در نهاد مسجد قرار داده است. تاریخ اسلام گویای بهره‌برداری‌های متنوع از مساجد در قالب کارکردهای مختلف است. مطالعه سیر تحولات و تاریخچه جنبش‌های سیاسی و اجتماعی و حرکت‌های مردمی و انقلابی در ادوار گذشته نشانگر آن است که این جنبش‌ها همواره از یک پایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند مانند زندان باستیل در شهر پاریس به عنوان خیزشگاه انقلاب کبیر فرانسه و یا محیط‌های کارگری و جوامع دهقانی در انقلاب اکتبر ۱۹۱۷ روسیه. در جوامع مسلمان به خصوص ایران اسلامی، مساجد نقش ویژه‌ای در استمرار بخشی به حرکت‌های ظلم‌ستیز و انقلابی داشته‌اند. مطالعه تاریخ معاصر کشور نشان می‌دهد مساجد به عنوان پایگاه دینی و فرهنگی نقش بسیار حساس و خطیری در ایجاد هسته‌های اولیه نهضت





پویای اسلامی و جهت‌دهی به جریان‌ات مردمی داشته است (موظف رستمی، ۱۳۸۹). در شناخت ریشه‌ها و چرایی جریان‌ساز بودن مساجد در طول تاریخ اسلام می‌توان به این عوامل اشاره نمود:

- مساجد مکان‌هایی مقدس محسوب می‌شوند و از شأن و منزلتی والا در میان مسلمانان برخوردار هستند.
- مسجد دارای رویکرد ظلم‌ستیزی است.
- آنچه روحانیون به مخاطبان خود در مسجد می‌آموزند روحیه تحول‌خواهی و تحول‌گرایی است.
- مسجد بستر مناسبی برای اجتماع، تعاون و همکاری است.

• روحانیون و عالمان دین در مساجد حضور دارند (موظف رستمی، ۱۳۸۹).  
تمرکز بر نهاد مسجد به عنوان یکی از تأثیرگذارترین نهادهای بومی در بطن فضای عمومی جامعه ایرانی می‌تواند از اهمیت بسزایی برخوردار باشد. امام راحل، هدف انقلاب اسلامی را احیای مساجد می‌داند. در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت که جایگزین توسعه غربی است عاملان پیشرفت، دولت‌ها نیستند بلکه مردم و کنش‌گران محلی هستند؛ عاملانی که با مدد گرفتن از ظرفیت‌ها و سازوکارهای نهادهای مردمی روش اجرایی خود را تعریف و مدام اصلاح می‌کنند. لذا تأکید بر ظرفیت‌ها و نهادهای بومی جامعه ایرانی نظیر نهاد مسجد (به عنوان اصلی‌ترین راهکار برای اجرای اهداف پیشرفت اسلامی) از ویژگی‌های الگوی بومی و اسلامی پیشرفت کشور خواهد بود (صادقی و دریس، ۱۳۹۳).  
با توجه به کارکردهای متنوع عبادی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مسجد باید اذعان نمود این خانه الهی از ظرفیت بالایی در مساعدت به تحقق الگویی اسلامی و ایرانی از پیشرفت دارد که پدیده‌ای چندوجهی است. به عبارتی مسجد می‌تواند به مثابه یک دولت کوچک محلی با کارکردهای متنوع در ساماندهی امور مسلمین، نقش ایفا نماید.  
نظر به اهمیت ویژه این خانه‌های الهی در حفظ و تقویت دینداری مردم، اهمیت مدیریت بر این پدیده الهی-اجتماعی به منظور بهره‌برداری حداکثر از ظرفیت‌های فوق‌العاده آن فزونی می‌یابد. لیکن همان گونه که در علم مدیریت، مشهور است مدیریت بر هر پدیده‌ای از اصولی تبعیت می‌کند که شناخت و تبعیت از آنها تأثیر شگرفی در موفقیت این مدیریت دارد. در مدیریت اسلامی رویکرد مستقلی به شناسایی و احصای اصول مدیریت



اختصاص داده شده است که رویکرد اصول‌گرایی نام گرفته است. در این رویکرد با مطالعه متون اسلامی و منابع مختلف، از دل آنها اصول خاصی به عنوان اصول مدیریت اسلامی نتیجه گرفته می‌شود. شهید مطهری بر این باور است که از دو روش می‌توان به مدیریت و رهبری اسلامی رسید: نخست مطالعه سیره رهبری پیامبران و امامان و دوم مطالعه دستورهای شرعی درباره چگونگی اداره و تعامل با مردم (اخلاقی، ۱۳۹۲). این نوشتار بر آن است تا با مطالعه آیات و روایات مرتبط با مسجد و همچنین پیشینه نظری موجود در علم مدیریت به ویژه در موضوع سازمان‌های داوطلبانه، اصولی را استخراج نماید که قواعد کلیدی موفقیت در مدیریت این نهادهای الهی را مشخص می‌نمایند.

در این رویکرد با مطالعه متون اسلامی و منابع مختلف، از دل آنها اصول خاصی به عنوان اصول مدیریت اسلامی نتیجه گرفته می‌شود. شهید مطهری بر این باور است که از دو روش می‌توان به مدیریت و رهبری اسلامی رسید: نخست مطالعه سیره رهبری پیامبران و امامان و دوم مطالعه دستورهای شرعی درباره چگونگی اداره و تعامل با مردم (اخلاقی، ۱۳۹۲). این نوشتار بر آن است تا با مطالعه آیات و روایات مرتبط با مسجد و همچنین پیشینه نظری موجود در علم مدیریت به ویژه در موضوع سازمان‌های داوطلبانه، اصولی را استخراج نماید که قواعد کلیدی موفقیت در مدیریت این نهادهای الهی را مشخص می‌نمایند.

### اصول اسلامی مدیریت مسجد

شهید مرتضی مطهری می‌نویسد: رهبری و مدیریت خود مستلزم نوعی از رشد است رشد یعنی شناخت، لیاقت و شایستگی نگهداری و قدرت بهره‌برداری از امکانات و سرمایه‌های مادی یا معنوی که در اختیارات انسان قرار داده می‌شود (به نقل از عابدی جعفری و سلگی، ۱۳۷۷). با توجه به نظریه رشد شهید مطهری که در آن، مدیریت را مترادف رشد دانسته و رشد را استفاده کامل و شایسته از ظرفیت‌ها و منابع موجود معرفی می‌نماید، لذا مدیریت مسجد را استفاده بهینه و مطلوب از ظرفیت مسجد می‌دانیم؛ مدیریتی که بالقوه‌های مسجد را به بالفعل تبدیل می‌نماید.

ترسیم الگوی عملکرد مطلوب از نگاه شارع مقدس برای بیوت الهی که به تعبیر کلام وحی، خانه کعبه (که خود، برترین مسجد است) اول خانه‌ای است که برای مردم بنا شده است



(انَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكَةٌ) مستلزم تعیین قواعد و پایه‌های زیربنایی عملکرد و رفتار در آن یا به عبارتی شناسایی اصول است. اگرچه مبانی مقدم بر اصول است ولی در این نوشتار به موضوع اصول پرداخته می‌شود. نویسندگانی مبانی مدیریت اسلامی را بر حق محوری، آخرت گرایی، عدالت طلبی، معنویت طلبی، صداقت گرایی، خدامحوری و وحی گرایی استوار می‌داند (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۴۳). اصل در مدیریت، اشاره به قاعده‌ای دارد که آن را امری درست و حقیقی می‌دانند و مأخذ و مایه استدلال و رفتار مدیران است (دانایی فرد، ۱۳۹۱). لذا منظور از اصول مدیریت مسجد، آن رهنمودها و قواعدی است که عمل کردن به آن‌ها و طبق آن‌ها مدیریت اثربخش مسجد حاصل می‌شود. در نتیجه، اصول مدیریت مسجد را باید زیربنای عملکرد موفق و مؤثر مسجد دانست.

در شناسایی و اکتشاف اصول مدیریت در مسجد، دو مؤلفه اساسی قابل تعریف است یکی اصول بنیادی (ارزشی) و دیگری اصول کارکردی. ارزش‌ها خوب و بدهای مبنایی و مطلوب‌هایی هستند که در رفتار افراد تأثیرگذارند. هنجارها به معنای آداب و رسوم اجتماعی است. تفاوت هنجار و ارزش در این است که هر هنجاری ممکن است دارای ارزش مثبت نباشد (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۲۷-۱۲۸). اصول بنیادی شامل اصول و قواعدی است برگرفته از منابع دینی که به صورت خاص برای مسجد بیان شده و چگونگی رفتار در آن را روشن می‌سازند. هدف این اصول، حفظ تقدس مسجد از مجرای حاکم نمودن فرهنگی دینی و ارزش‌مدار بر فضای آن می‌باشد. پایبندی به این اصول، خود یک آموزگار دینی است. به طور مثال، تأکید بر اصل طهارت مالی در مسجد، این آموزه را به فعالان و مخاطبان مسجد منتقل می‌نماید که از هر منبع مالی نمی‌توان برای مسجد هزینه نمود و در صورتی که تمایل داشته باشند با صرف اموال خود در مسجد جزء آبادکنندگان مساجد الهی (أَمَّا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ ... و آتی الزکوة ...) قرار بگیرند باید مالی طاهر داشته باشند. به طور مثال، طبق این آیه شریفه، پایبندی به زکات از شروط آبادکنندگان مساجد است. این خود، یک آموزه انسان‌ساز است.

اصول کارکردی شامل تدابیری عملیاتی است برای بهبود شیوه اداره مسجد، عملکرد بهتر و موفقیت بیشتر در جذب مخاطب که لزوماً از متن دین استخراج نمی‌شوند. این نوع اصول را می‌توان مشترکاً چه از منابع دینی و چه متون عمومی علم مدیریت، خصوصاً در موضوع سازمان‌های داوطلبانه، استخراج نمود.



در بحث روش‌شناسی طراحی الگوی تحقیق، باید گفت تفاوت بین اصول بنیادین ارزشی و اصول کارکردی از تفاوت در رویکرد پرداختن به آن‌ها ناشی می‌شود. در طراحی اصول بنیادی، رویکرد محقق؛ رویکرد تأسیسی و به عبارتی رویکرد استنباطی از متن منابع دینی است. لیکن رویکرد محقق در طراحی اصول کارکردی، رویکرد تهذیبی است. در این رویکرد، تجربه بشر که مبتنی بر عقل سلیم و جوهری به دست آمده است معتبر شناخته می‌شود. لیکن جهت شناخت اعتبار گزاره‌های آن، عدم تنافر یا تباین گزاره‌های تجربی با اندیشه‌های دینی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از تحقیقات دیگری که از تقسیم‌بندی دوگانه اصول استفاده کرده‌اند می‌توان به رساله دکتری محمدقاسم سبحانی (۱۳۸۹) با عنوان طراحی و تبیین الگوی نظارت و کنترل سازمانی با رویکرد اسلامی در دانشگاه امام حسین (ع) اشاره نمود که اصول حاکم بر نظارت سازمانی را به دو نوع اصول اعتقادی و کارکردی تقسیم نموده است.

در ذیل، الگوی کلان مشتمل بر ابعاد اصلی و شاخص‌های آن ترسیم شده است. روش طراحی در این تحقیق، روش تحلیل منطقی است. در روش تحلیل منطقی، هم محقق بر شناسایی ابعاد و شاخص‌های غالب در یک مدل از مطالعات اسنادی است. دستیابی به یک دستگاه هندسی و نظام منطقی کلان مدل که تا حد امکان جامع و مانع باشد هدف انتخاب این روش است (بابکی، ۱۳۹۲). سپس به تشریح هر یک از شاخص‌ها پرداخته می‌شود.



شکل - ۱ - اصول اسلامی مدیریت مسجد

### اصول بنیادی (ارزشی) مدیریت مسجد

هدف از شکل‌گیری نظام ارزش‌ها، تحقق و تجسم عینی پیدا کردن آن است چراکه نظام رفتار عینی یا نظام عملکرد افراد، متأثر از نظام ارزش‌ها است. ارزش‌ها پل میان باورها و رفتارند. لذا یک‌سر ارزش (ریشه‌های آن) در باورها و اعتقادات و سر دیگر آن یا جلوه‌های بیرونی آن در رفتار نمایان می‌گردد. هیچ تصمیم و رفتاری نیست که متأثر از نظام ارزشی نباشد. بنابراین نظام ارزش‌ها تجلی نظام باورها در قالب شاخص‌های رفتاری



است و شاخص‌های رفتاری، استاندارد چگونگی رفتارند که تجلی بیرونی دارند و باید‌ها و نباید‌هایی را نشان می‌دهد که رفتار بر اساس آن‌ها صورت می‌گیرد (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۱۰۳-۱۰۲).

اصول بنیادی ارزشی در مدیریت مسجد به شرح زیر است:

### فقه‌مداری

یکی از رویکردها به مدیریت اسلامی، رویکرد فقهی و اجتهادی است (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲). بهره‌گیری از ابزار اجتهاد و فقه، چندی است که حتی در بستر سازمان‌های مرسوم مطرح شده است و از آن به فقه‌الاداره تعبیر می‌کنند. فقه‌الاداره، فقهی است که متکفل تبیین احکام شرع در موضوعات گوناگون مدیریتی و اداری از طریق پاسخ‌گویی به سؤالات مدیریتی به شکل استنباط است. موضوع فقه‌الاداره؛ فعل سازمانی و متعلقات آن، یعنی منابع انسانی و منابع مادی است. محمول فقه‌الاداره؛ احکام وضعی و تکلیفی فعل سازمانی و متعلقات آن است. افزایش غنای قواعد علم مدیریت در پرتو احکام شرع با تکیه بر فقه پویای جواهری، کشف نظام اداری اسلام و ایجاد زمینه‌ای برای پیدایی و برپایی مدیریت صالحه و جامعه فاضله از اهداف فقه‌الاداره است (قوامی، ۱۳۹۲: ۵۰-۵۱). میان فقه و مدیریت در چهار مورد رابطه وجود دارد:

- ۱- در موضوع: فعل سازمانی مصداقی از فعل مکلف است.
- ۲- در هدف: حصول نتایج بهتر و حل مشکلات جامعه.
- ۳- در قلمرو: فقه در امور فردی، اجتماعی، سیاسی و خانوادگی قلمرو دارد و مدیریت نیز همین‌گونه است.
- ۴- در ماهیت: هر دو کاربردی‌اند (قوامی، ۱۳۹۲: ۵۲).

مبانی فقه یعنی پایه‌ها و ریشه‌های فقه که در واقع به منزله مقدمه‌ای برای علم فقه‌اند مواردی مانند ادبیات عرب (نحو، صرف، لغت، معانی، بیان، بدیع)، تفسیر قرآن مجید، منطق، علم حدیث یا درایه، علم رجال (راوی‌شناسی) و علم اصول فقه را دربرمی‌گیرد. مهم‌ترین این علوم، علم اصول فقه است. علم اصول مجموعه قواعد و روش‌هایی است که استنباط احکام جزئی و فرعی از منابع فقه را ممکن می‌سازد (محقق داماد، ۱۳۶۲: ۹ به نقل از امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۱۷۱). منظور از منابع فقه از نظر شیعه نیز کتاب،



سنت، عقل و اجماع می‌باشد.

پس از بیان این مقدمه از رابطه فقه و مدیریت سازمان باید اذعان نمود زمانی که می‌توان از ابزار اجتهاد و فقه پویای جواهری در غنا و هدایت‌بخشی به دانش مدیریت عمومی در سازمان‌های بوروکراتیک استفاده نمود، به‌طریق‌اولی مدیران مساجد به‌عنوان تشکیلاتی دینی نیازمند بهره‌گیری از ظرفیت رهنمودهای فقهی در چگونگی قول و عمل هستند. مسجد یک مکان عبادی است و در متون فقهی و حدیثی، احکام و توصیه‌های متعددی در رابطه با آن ذکر شده است. رعایت این احکام چه واجب، مستحب، مکروه یا حرام یک مبنای اساسی در پیشرفت مسجد در دستیابی به اهداف متعالی انسان‌سازی است. مراجع عظام تقلید در رساله‌های عملیه نیز ابوابی را به احکام مسجد و نماز جماعت اختصاص داده‌اند.

نگارنده کتاب فقه‌الاداره، مدیریت در مسجد را شامل چهار محور مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌شمارد و این محورها را از مجرای فقه، قابل استخراج می‌داند. به اعتقاد او، آداب ورود، دعا‌های هنگام ورود به مسجد، لباس و پوشش اهالی، به‌ویژه نمازگزاران و آداب خروج را از اجزای مدیریت رفتار سازمانی؛ حرمت مسجد (منع اعمال توهین‌آمیز در آن، ارزش و ثواب حضور در مسجد، نکوهش ترک مسجد و نهی از گناه در آن، امنیت مسجد و افراد)، منزلت مسجد (مهم‌ترین مکان روی زمین، خانه خدا در زمین، پناهگاه از بلا، تمثیلی از بهشت)، مساجد مطلوب و مذموم و ثواب وقف و ساخت‌وساز مساجد را از اجزای مدیریت فرهنگ سازمانی می‌داند (قوامی، ۱۳۹۲: ۲۱۳-۲۱۴).

حال اگر برای کشف جزئیات مدیریت رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی در مسجد به منابع موجود اسلامی رجوع کنیم درمی‌یابیم که در این باب، موارد فراوانی به‌سادگی قابل حصول است. فی‌المثل حضور در مسجد دارای مستحباتی است از جمله: زینت و آراستگی، لباس پاکیزه و قیمتی پوشیدن، خوشبو کردن خود، خضوع و خشوع، با وضو بودن، خواندن دعای ورود و خروج، گام نهادن با پای راست، خواندن نماز تحیت، روبه‌قبله نشستن، جا باز کردن برای دیگران و تمیز نگه‌داشتن مسجد (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶؛ نوبهار، ۱۳۸۶؛ نوبهار، ۱۳۷۲؛ مسئله‌های ۹۱۲ تا ۹۱۵ رساله توضیح‌المسائل امام خمینی). مکروهات حضور در مسجد عبارت‌اند از: حضور با بوی



نامطبوع، صحبت کردن راجع به کارهای دنیا، بلند کردن صدا (داد و فریاد)، خرید و فروش در مساجد، خواندن شعری که نصیحت و مانند آن نباشد، اعلام اشیای گمشده در مسجد، دادوستد در مسجد، خوابیدن در مسجد، محل عبور قرار دادن مسجد، سخن لغو و کارهای بیهوده، پرتاب کردن سنگ‌ریزه در مسجد، آب دهان انداختن در مسجد، اجرای حدود و سلاح کشیدن در مسجد (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶؛ نوبهار، ۱۳۸۶؛ مسئله ۹۱۴ رساله امام خمینی). در احادیثی توصیه‌هایی نیز به اهل مسجد شده است: آهسته بودن راز و نیاز و تلاوت قرآن و نماز برای جلوگیری از آزار دیگران، دور نگه داشتن مسجد از مشاجره و خصومت، جایز نبودن سخن گفتن بعد از گفتن قد قامت الصلوه و عدم فخر فروشی بر یکدیگر در مسجد (شاکری و محمدی، ۱۳۸۱). در حدیثی پیامبر (ص) فرمودند: در آخر الزمان مردمی یافت می‌شوند که در مساجد حضور یافته و تشکیل جلسه می‌دهند، آنگاه از دنیا و دوستی دنیا سخن می‌گویند. شما با چنین افرادی هم‌نشینی نکنید پس خدا هم کاری به آن‌ها ندارد (مستدرک الوسایل، ج ۳: ۳۷۱ به نقل از رضایی: ۵۸؛ وسایل الشیعه، ج ۵: ۲۱۴). غصب مکان یک نمازگزار دیگر، تعطیلی ویران کردن مساجد، جشن عروسی، بردن عین نجس در مسجد و نجس کردن مسجد از امور حرام در مساجد تلقی می‌شوند (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶). آیه ۳۱ سوره اعراف می‌فرماید: «خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ». این جمله هم می‌تواند اشاره به زینت‌های جسمانی باشد و هم زینت‌های معنوی یعنی صفات انسانی و ملکات اخلاقی و پاکی نیت و اخلاص. در روایات، آراستگی ظاهر، عطر زدن و لباس زیبا پوشیدن از جمله مصادیق زینت شمرده شده‌اند (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵: ۵۲). در این آیات، به تناسب سرگذشت آدم در بهشت، همچنان سخن از مسئله پوشش تن و سایر مواهب زندگی و چگونگی استفاده صحیح از آن‌ها است. نخست به همه فرزندان آدم به‌عنوان یک قانون همیشگی که شامل تمام اعصار و قرون می‌شود دستور می‌دهد که «زینت خود را به هنگام رفتن به مسجد با خود داشته باشید» (يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ) (مکارم شیرازی، ۱۳۸۴، ج ۶: ۱۴۸).

زینت‌گرایی از عناصر اساسی در شاخص فقه‌مداری است. اهمیت زینت‌گرایی در ورود به مسجد تا اندازه‌ای است که اگر به‌عنوان یک شاخص مستقل مطرح گردد شایسته است. در اصول کافی در آیه «قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ» از حضرت صادق علیه‌السلام روایت کرده که





فرمود امیرالمؤمنین ابن عباس را نزد ابن کوا و اصحابش فرستاد. ابن عباس لباس فاخری پوشیده بود. چون آن‌ها به‌سوی او نظر کردند گفتند ای ابن عباس تو از ما بهتری که این‌گونه لباس فاخر پوشیده و این اول مخاصمه میان ما و شما می‌باشد. ابن عباس این آیه را قرائت نمود؛ و نیز از یونس بن ابراهیم روایت کرده که گفت حضور حضرت صادق (ع) شرف‌یاب شدم دیدم آن حضرت لباسی از خز پوشیده است عرض کردم پوشیدن خز اشکال و عیبی ندارد؟ فرمود خیر. گفتم نخ‌هایی از ابریشم دارد، فرمودند باکی نیست حضرت امام حسین (ع) شهید شد در حالتی که لباس خز پوشیده و در بدن داشت و این آیه را تلاوت نمود. سپس فرمود لباس خز بی‌پوش و تجمل و زینت نما، خداوند جمیل است و زینت و جمال را دوست دارد، لکن باید از حلال باشد؛ و نیز روایت کرده از آن حضرت که شانه زدن ریش در موقع هر نمازی مستحب است و از زینت می‌باشد (بروجردی، ۱۳۸۸، ج ۲: ۳۹۹-۴۰۰).

اگر می‌بینیم در بعضی از روایات اسلامی تنها اشاره به لباس خوب یا شانه کردن موها شده و یا اگر می‌بینیم تنها سخن از مراسم نماز عید و نماز جمعه به میان آمده است، دلیل بر انحصار نیست بلکه هدف، بیان مصداق‌های روشن است و همچنین اگر می‌بینیم که در بعضی دیگر از روایات، زینت به معنی رهبران و پیشوایان شایسته تفسیر شده<sup>۱</sup> دلیل بر وسعت مفهوم آیه است که همه زینت‌های ظاهری و باطنی را دربرمی‌گیرد.

گرچه این حکم مربوط به تمام فرزندان آدم در هر زمان است، ولی ضمناً نكوهشی است از عمل زشت جمعی از اعراب در زمان جاهلیت که به هنگام آمدن به مسجدالحرام و طواف خانه خدا کاملاً عریان و برهنه می‌شدند و هم اندرزی است به آن‌ها که به هنگام نماز و یا رفتن به مساجد لباس‌های کثیف و مندرس و یا لباس‌های مخصوص منزل را در تن می‌کنند و در مراسم عبادت خدا به همان هیئت شرکت می‌نمایند که متأسفانه هم‌اکنون نیز در میان جمعی از بی‌خبران مسلمانان معمول و متداول است، درحالی که طبق آیه فوق و روایاتی که در این زمینه وارد شده است دستور داریم بهترین لباس‌های خود را به هنگام شرکت در مساجد بی‌پوشیم (مکارم شیرازی، ۱۳۸۴، ج ۶: ۱۴۸).

اگرچه بر زینت تأکید خاصی شده است، منتها هر عاملی که منافعی زیبایی حضور باشد یا موجبات آزار و عدم آرامش دیگران را فراهم نماید ممنوع شده است. امام صادق (ع) از



پدرش علی (ع) روایت کرد که فرمود هر کس غذاهای بدبو بخورد هرگز به مسجد نزدیک نشود (تهذیب‌الاحکام، ۲۸/۲۵۵/۳ به نقل از شاکری و محمدی: ۱۸۱). ابوسعید خدری گفت رسول خدا (ص) فرمود هر کس چیزی را که موجب آزار است از مسجد بیرون ببرد، خداوند خانه‌ای در بهشت برایش بنا کند (سنن ابن ماجه، ۷۵۷/۲۴۸/۱ به نقل از شاکری و محمدی: ۱۸۵).

علی‌رغم تأکید بر زینت، البته زنان باید به نکات مهمی توجه نمایند. استعمال بوی خوش برای زنان به‌منظور حضور در مسجد جایز نیست. پیامبر خدا (ص) فرمود هر یک از شما زنان که برای رفتن به مسجد از خانه خارج شود نباید خود را خوشبو سازد (سنن‌النسائی، ۱۵۵/۸ به نقل از شاکری و محمدی: ۲۴۲). این امر رعایت زینت در چارچوب شاخص فقه‌مداری را نمایان می‌سازد.

از آن جهت که مدیریت مسجد در یک فضای فرهنگی صورت می‌گیرد، مدیریت مسجد یک نوع مدیریت فرهنگی نیز محسوب می‌گردد. مدیریت فرهنگی را نیز به‌معنای برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر به شکل مطلوب در رفتارهای جمعی مردم می‌دانند. هدف در مدیریت فرهنگی، تغییر معنادار رفتاری در جامعه مخاطب است یعنی تغییر، اصلاح یا ارتقای رفتارهای جامعه مخاطب. فرهنگ اسلام بسیار متعالی و نورانی است. دستورهای اجتماعی، بایدها و نبایدها در دین اسلام در چه قالبی ذکر می‌شوند؟ قالب فقهی آن چیست؟ تکالیف ما در پنج عنوان واجبات، محرمات، مستحبات، مکروهات و مباحات بیان شده است. کدام‌یک از این‌ها فرهنگ‌سازند؟ باید نگاه به مستحبات و مکروهات عوض شود. برای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، غنی‌ترین منبع مستحبات و مکروهات است، چرا؟ زیرا مستحبات و مکروهات‌اند که طرز، شیوه یا سبک زندگی ما را شکل می‌دهند. بسیاری از آداب زندگی در قالب مستحبات و مکروهات بیان شده‌اند. شاید سؤال شود پس واجبات و محرمات چه نقش و جایگاهی در این بحث دارند. آیا آن‌ها فرهنگ‌ساز نیستند؟ باید گفت این‌ها قانون‌ساز هستند و حیطة آنان، قانون است. واجبات و محرمات، حد قرمز را مشخص می‌کنند. احکام بسیاری در محدوده فقه وجود دارد که اگر به آن‌ها به‌منزله مجموعه‌ای فرهنگ‌ساز نگاه شود و سپس در جامعه، عملیاتی شوند فرهنگ اسلامی و قرآنی شکل پیدا می‌کند (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۲۷). البته در این حوزه، بایستی از حداقل‌ها عبور کنیم و به حداکثرها رسید. حداقل‌ها همین واجبات و محرمات هستند و حداکثرها



مستحبات و مکروهات. باید کوشید دانش‌های فقهی به باور برای افراد تبدیل شود. اگر دانش احکام مسجد در ذهن افراد به باور تبدیل نشود و به عبارتی درونی و نهادینه نشود، تأثیری در نوع رفتار افراد نخواهد داشت. به عبارت بهتر باورها را باید به ارزش و سپس رفتار تبدیل نمود.

### تقدس‌مداری

فرهنگ سازمانی شیوه‌ای است که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند. به عبارت دیگر، درک یا پنداشت کلی است که اعضا از سازمان دارند. فرهنگ حاکم بر یک سازمان، نمایان‌گر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن‌ها سهیم و مشترک هستند. فرهنگ می‌تواند به دو صورت قوی و ضعیف باشد. ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان، ارزش‌های اصلی سازمان را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود. یکی از نتایج عمده فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد. فرهنگ قوی باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. این پدیده‌ها باعث می‌شوند افراد میل کمتری به ترک سازمان پیدا کنند. فرهنگ نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد، یعنی همانند چسبی از طریق استانداردهای لازم، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل، موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز، ۱۳۸۶). در یک تقسیم‌بندی، فرهنگ سازمانی دارای سه سطح مفروضات و اعتقادات اساسی (جهان‌بینی)، ارزش‌ها (ایدئولوژی) و مجموعه الگوهای رفتاری است (زارعی متین، ۱۳۹۰).

رسالت و ارزش‌ها زیربنای یک سازمان اثربخش است. لازم است که هر سازمانی خصوصاً سازمان‌های دینی از ضرورت وجودی و اصول حاکم بر خود آگاه باشند. هنگامی که تصویر روشنی از اهداف و ارزش‌های یک سازمان وجود داشته باشد می‌توان به ارزیابی اقدامات مدیریتی آن از نگاه ارزشی پرداخت.



روایات که صریحاً و مؤکداً بیان شده است، مؤلفه اول در اقدامات مدیران مساجد، به تبیین و تفهیم رسالت و ارزش‌های این مکان مقدس اختصاص دارد؛ به‌نحوی که در وضعیت مطلوب، انتظار این است که فرهنگ حاکم بر مسجد، یک فرهنگ کاملاً ارزشی و درخور جایگاه معنوی مسجد باشد. عدم رعایت این نکته و عدم تلاش برای نهادینه ساختن این امر، نتیجه‌ای جز کاهش اثرات معنوی حضور بر مراجعان در این مکان مقدس نخواهد داشت. به‌طور مثال حفظ آرامش و سکون حاکم بر این فضا که از توصیه‌های مؤکد رسول گرامی اسلام (ص) نیز بوده است، یکی از اجزای فرهنگ حاکم بر رفتار جماعت در این فضا باید باشد.

لذا از نگاه علم مدیریت، فرهنگ سازمانی قوی عامل انسجام، یک پارچگی و وحدت مؤمنان حاضر در مسجد است. پذیرفتن خانه خدا به‌عنوان یک فضای ارزشی باعث کنترل رفتار و دوری از بسیاری از مشکلات رفتاری خواهد شد و بسیاری تعارضات درونی در تشکیلات مسجد از بین خواهد رفت. نهادینه ساختن ارزش‌ها در مسجد در سه مرحله شفاف‌سازی رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد، ابلاغ و تبیین آن‌ها به‌منظور همگانی ساختن ارزش‌ها و هم‌سو ساختن همه اقدامات با این ارزش‌ها صورت می‌گیرد (عباسی، ۱۳۹۱).

در اهمیت تقدس‌مداری باید گفت زمانی زمینه پذیرش آموزه‌های دینی که توسط امام مسجد ارائه می‌شوند ایجاد می‌شود که فضا، اثر معنوی خود را بر مخاطب گذارده باشد. به عبارتی درپچه‌های پذیرش معرفت در قلب او باز شده باشد. لذا نگارنده معتقد است یکی از بهترین بسترها، مقدمه‌ها، پیش‌نیازها و عوامل مؤثر برافزایش اثربخشی حضور در فضای مسجد، ترسیم چهره‌ای مقدس از مسجد در ذهن مسجدروندگان است. البته این امر بدون در نظر گرفتن احکام و آداب مسجد امکان تحقق ندارد. دستیابی به موفقیت در مسجد، بدون پرداختن به ریشه‌ها و زیربناها امکان ندارد. تقدس‌مداری از جلسه ارکان اصلی زیربنایی در عملکرد موفق مسجد است. ائمه دین و دانشمندان علوم ارتباطات نیز با عباراتی همچون «کونوا دعاة الناس بغير السننکم» و اینکه درصد عمده انتقال معنا در فرآیندهای ارتباطی از طرق غیرکلامی صورت می‌گیرد، بر اهمیت ایجاد فضای معنوی در مسجد برای انتقال آسان‌تر مفاهیم صحه گذارده می‌شود.

در رابطه با جایگاه و تقدس مسجد، در این قسمت به چند روایت از ائمه اطهار اشاره می‌شود؛ روایاتی که ائمه جماعت می‌توانند با قرائت و تأکید مداوم بر آن‌ها، ارزش‌ها و



اصول حاکم بر مسجد را نهادینه سازند. امام صادق (ع) به نقل از امام باقر (ع) فرمود: «هرگاه خداوند اراده کند که اهل زمین را به عذابی گرفتار نماید می گوید: اگر نبودند کسانی که در بزرگی و عظمت من، یکدیگر را دوست می دارند و مسجدهایم را آباد می کنند و در سحر گاهان به استغفار و طلب آمرزش می پردازند حتماً عذابم را نازل می نمودم» (بحار الانوار، ۳/۳۸۱/۷۳ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱). در روایت دیگری امام صادق (ع) فرمود: «هنگامی که به نماز می ایستی بگو: به نام خدا و از جانب خدا و به سوی خدا و به خواست خداوند که هیچ قدرتی نیست مگر قدرت او. پروردگارا مرا در شمار زائران و آبادکنندگان مساجد قرار ده و درهای رحمت را بر من بگشای و مرا از گناه بازدار. سپاس خدای را که مرا از نیایش گران و راز و نیازکنندگان خود قرارداد. خداوند آغوش رحمت را بر من باز کن که حمد و ستایش تو بس بزرگ است» (بحار الانوار، ۳۰/۳۷۶/۸۴ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱). پیامبر اعظم (ص) فرمود: «مساجد خانه های خداوند در زمین هستند و برای اهل آسمان نورافشانی می کنند، همان گونه که ستارگان برای اهل زمین نورافشانی می کنند» (بحار الانوار، ۴/۳۲۶/۲۳، به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱: ۱۴۴).

اگر عظمت مسجد بیان شود ارزش های آن نیز نهادینه خواهد شد. هر مکانی که به نام مسجد به وسیله مسلمانی بنا شود مراعات حرمت آن واجب و اهانت و هتک آن مانند خراب کردن یا آلوده ساختن آن، گناه کبیره است، زیرا مسجد به آفریدگار نسبت دارد «وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ»<sup>۱</sup> و اهانت آن اهانت به خداست. ابوبصیر از حضرت صادق (ع) پرسید چرا امر به بزرگ داشتن مساجد شده است؟ حضرت فرمود: همانا به تعظیم مساجد امر شده است چون مساجد خانه های خدا در روی زمین است.<sup>۲</sup> حضرت صادق (ع) به یونس بن یعقوب فرمود: «مَلْعُونٌ مَلْعُونٌ مَنْ لَمْ يُوَقِّرِ الْمَسْجِدَ. مَلْعُونٌ اسْتَمْعِنَ اسْتَمْعِنَ اسْتَمْعِنَ»<sup>۳</sup> (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶). ابراهیم بن میمون گوید به امام صادق (ع) عرض کردم که مردی با ما نماز می خواند و ما به او اقتدا می کنیم؛ آیا این گونه نزد شما دوست داشتنی تر است یا اینکه در مسجد نماز گزارده شود؟ امام فرمود مسجد نزد من دوست داشتنی تر است (تهذیب الاحکام، ۵۴/۲۶۱/۳ به نقل از شاکری و محمدی: ۱۴۲).

۱. سوره جن، آیه ۱۷

۲. علل الشرایع، ج ۲، ص ۳۱۸ و وسائل الشیعه، ج ۴، ص ۵۵۷ به نقل از رضایی، ص ۲۰۷

۳. وسائل الشیعه، ج ۳، ص ۵۱۳، به نقل از رضایی بیرجندی، ص ۱۵۴ و بحار الانوار ۱۴/۳۶۱/۸۳ ص ۸۷



رعایت فضای ارزشی و عبادی مسجد تا حدی حائز اهمیت است که رسول‌الله (ص) در موارد متعددی با شدت با عواملی که سبب می‌شد این تقدس زیر سؤال برود برخورد می‌فرمودند. فی‌المثل می‌توان به این موارد اشاره نمود: «مردی به مسجد آمد و با صدای بلند اعلام کرد که چیزی گم کرده است پیامبر (ص) فرمود به او بگویند خداوند آن را به تو بازگرداند چرا که مسجد برای کاری جز این بناشده است. همچنین فرمود بلند کردن صدا در مسجد ناپسند است» (بحار الانوار، ۸۲/۸/۸۴ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱: ۹۲). زیربنای تقدس‌مداری همان فقه‌مداری است. فضای مسجد با هر فضای دیگری متفاوت است. امام باقر(ع) فرمود هرگاه خواستی وارد مسجد شوی و آنجا بنشیننی وضو بگیر و طاهر باش و چون وارد شدی روبه‌قبله کن سپس خدا را بخوان و از او درخواست نما و به هنگام ورود بسم‌الله بر زبان آور و خدا را ثنا بگو بر پیامبر (ص) درود بفرست (تهذیب‌الاحکام، ۶۳/۲۶۳/۳ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱: ۱۹۰).

### اخلاص‌مداری

اخلاص یا به عبارتی انگیزش الهی در انجام امور از عناصر و اصول مهم در موفقیت مدیریت مسجد است. علامه جعفری هفت نوع انگیزه درون‌ذاتی را بیان می‌کند:

- ۱- احساس خودب‌تریبینی و پذیرش مسئولیت بر اساس آن
- ۲- انگیزش ناشی از خودخواهی و خودنمایی؛
- ۳- انگیزش ناشی از منفعت‌خواهی؛
- ۴- انگیزش علاقه‌ذاتی به مدیریت؛
- ۵- انگیزش ناشی از تخصص و تجربه؛
- ۶- انگیزش مربوط به احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی و توجه به شرافت و کرامت ذاتی انسان‌ها؛
- ۷- انگیزش ناشی از احساس تکلیف الهی که بالاترین و شریف‌ترین هدف‌ها و انگیزه‌هاست (عابدی جعفری و معصومی‌مهر، ۱۳۹۲: ۷۵-۷۴).

تقوا اساس مسجد است، همان‌گونه که خداوند در آیه ۱۰۸ سوره توبه می‌فرماید: «لمسجدٌ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ، فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يَحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ. آن مسجدی که از روز نخست بر اساس تقوا باشد شایسته‌تر است در آن به



نماز قیام کنی، چه در آن مردانی هستند که دوست دارند پاک و منزّه باشند و خداوند پاکیزگان را دوست دارد» (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲).  
قرائتی در ذیل آیه ۱۰۷ سوره توبه «والذین اتخذوا مسجداً ضراباً و کفراً و تفریقاً» می نویسد مسجده سازی مهم نیست، باید انگیزه های بنیان و متولیان خالص باشد (قرائتی، جلد ۵: ۱۴۵-۱۴۲). همچنین در ذیل آیه ۱۰۸ سوره توبه «لمسجد أسس علی التقوی من اول یوم احق ان تقوم فیه» می نویسد ارزش هر چیز به اهداف و انگیزه ها و نیت بنیان گذاران آن وابسته است (قرائتی، ج ۵: ۱۴۶-۱۴۵). در ذیل آیه ۱۰۹ «افمن أسس بنیانه علی تقوی» نیز چنین اشاره می نماید که ارزش کارها به نیت آن هاست نه ظاهر اعمال. مسجد قبا برای خدا ساخته شد و مسجد ضراب با انگیزه تفرقه افکنی. سوء استفاده از مراکز مذهبی و باورهای دینی مردم، ظلم است «والله لا یهدی القوم الظالمین» (قرائتی، جلد ۵: ۱۴۷).

«و ما لهم الا یعذبهم الله و هم یصدون عن المسجد الحرام و ما كانوا اولیائه ان اولیائه الا المتقون ولكن اکثرهم لا یعلمون - چرا خداوند کفار و مشرکان را عذاب نکند، در حالی که آنان باوجودی که سرپرست و متولی مسجد الحرام نیستند، راه آن را بر بندگان خدا بسته و مانع از ورود مؤمنان به مسجد الحرام می شوند، سرپرستی مسجد الحرام تنها از آن انسان های متقی است ولی بیشتر آن ها نمی دانند» (انفال ۳۴). تقوا شرط لازم این آیه است که می خواهد شروط لازم برای متولیان مسجد را ذکر کند. نباید گمان ببریم که این آیه فقط درصدد بیان شروط متولیان مسجد الحرام است، زیرا همه مساجد به دلیل آنکه خانه خدا، محل تقوا و عبادت و کانون هدایت اند، متولیانی پرهیزکار می خواهند. در واقع تفاوت مسجد الحرام با دیگر مسجدها، فقط از باب شدت و ضعف است یعنی اهمیت ویژه و موقعیت مسجد الحرام اقتضا می کند متولیان و گردانندگان آن بسیار متقی باشند (شبستان، ۱۳۹۱). از این آیه که در شأن بیت الله الحرام نازل شده است مشخص می شود که تقوا شرط لازم تولی گری در خانه خداست. لذا مشاهده می شود که خداوند هم تقوا و اخلاص را برای متولیان مساجد و هم مردمان داخل مساجد مهم می شمارد.

علامه طباطبایی در جلد هجدهم تفسیر المیزان (۱۳۷۰) می نویسد: آیه «ما کان للمشرکین...» در معنای این است که گفته باشد مشرکین را نمی رسد که مسجد الحرام را تعمیر کنند چون آنجا مسجد است و مساجد وضع شان چنین است که نباید مشرک



آن‌ها را تعمیر نماید (طباطبایی، ۱۳۷۰، ج ۱۸: ۱۲). «اولئک حبطت اعمالهم و فی النار هم خالدون» مراد از جمله اولی بیان بطلان اثر و برداشته شدن آن از اعمال آنان است؛ چه هر عملی را که انسان انجام می‌دهد به خاطر اثری است که از آن منظور دارد؛ وقتی عمل حبط شد و اثر از آن برداشته شد، قهراً مجوزی برای آن نیست. اعمالی هم که جنبه عبادت دارد از قبیل تعمیر مساجد و امثال آن به‌منظور اثری که عبارت از سعادت و بهشت است انجام می‌شود و همین عمل وقتی که حبط شد، دیگر آن اثر را ندارد.

همچنین ایشان در آیه بعدی سوره توبه یعنی آیه ۱۸: «انما یعمر مساجد الله من آمن بالله و الیوم الاخر» می‌نویسد: «از سیاق کلام استفاده می‌شود اینکه انحصار مستفاد از کلمه «انما» از قبیل قصر افراد است، توگویی شخص توهیم کرده که هم مؤمنین حق دارند مساجد خدا را تعمیر کنند و هم مشرکین، لذا در این آیه حق مزبور را منحصر در مؤمنین کرده است...؛ و اگر جواز تعمیر مساجد و داشتن حق آن را مشروط کرده به داشتن ایمان هم به خدا و هم به‌روز جزا و به همین جهت آن را از کفار که فاقد چنین ایمانی هستند نفی کرده و خلاصه اگر در این شرط اکتفا به ایمان به خدا تنهایی نکرده و ایمان به‌روز جزا را هم علاوه کرده است، برای این بوده که مشرکین، خدا را قبول داشتند و تفاوتشان با مؤمنین صرف‌نظر از شرک این بود که به‌روز جزا ایمان نداشتند، لذا حق تعمیر مساجد و جواز آن را منحصر کرد به کسانی که دین آسمانی را پذیرفته باشند. به این هم اکتفا نکرد بلکه مسئله نماز خواندن و زکات دادن و نترسیدن جز از خدا را هم علاوه کرد و فرمود «و اقام الصلوه و آتی الزکوه و لم یخس الا الله» برای این که مقام آیه، مقام بیان و معرفی کسانی است که برخلاف کفار از عملشان منتفع می‌شوند و معلوم است کسی که تارک فروع دین آن‌هم نماز و زکات که دو رکن دین‌اند بوده باشد، او نیز به آیات خدا کافر است و صرف ایمان به خدا و روز جزا فایده‌ای به حالش ندارد. البته در صورتی که به زبان منکر آن‌ها نباشد در زمره مسلمان محسوب می‌شود، وقتی کافر است که به زبان انکار کند (همان، جلد ۱۸: ۱۴-۱۳).

نیت خالص یکی از عوامل اساسی در تعیین نوع شاکله و رفتار انسان است. در مدلی که از مبانی رفتار انسان از دیدگاه اسلام ترسیم شده است، نویسنده نیت را به همراه مذهب و خلق‌وخوی، عوامل شکل‌دهنده شاکله و رفتار انسان معرفی می‌نماید. رفتار انسان بر اساس شاکله او صورت می‌گیرد و شاکله نیز متأثر از نیت، مذهب و خلق‌وخوی اوست





(جاسبی، ۱۳۸۵: ۱۰۳ به نقل از عابدی جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲: ۷۷). نیت خدمت به خانه خدا از شاخص‌های مهم این بخش است. ارزش کارها به نیت انجام آنان است. در فضیلت خدمت‌گزاری در مسجد، اشاره به این حدیث مناسب است: هر کس مسجدی را جارو کند خداوند برای او ثواب آزاد کردن یک بنده را بنویسد و هر کس مسجد را غبارروبی کند خدای عزوجل وی را از رحمتش دوچندان برخوردار گرداند (بحارالانوار، ۵۶/۳۸۳/۸۳، به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱: ۱۲۷). از ابوسعید نقل شده است که زنی سیاه‌چرده که مسجد را جارو می‌کرد شبی وفات نمود. چون صبح شد رسول خدا (ص) را از مرگش باخبر ساختند فرمود: چرا مرا از مرگ او آگاه نکردید؟ آنگاه پیامبر (ص) با اصحابش سر قبر او رفتند و آن حضرت کنار قبر ایستاد و تکبیر گفت و درحالی که مردم نیز پشت سرش بودند بر او نماز گزارد و برای او دعا کرد و سپس بازگشت (سنن ابن ماجه، ۱/۴۹۰/۱۵۳۳ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱).

امام خمینی در تبیین داشتن اخلاص و انگیزه الهی در انجام امور می‌فرماید «اگر توی ذهنتان آمد برویم یک عوض بگیریم معلوم می‌شود برای خدا نبوده برای دنیا بود» (صحیفه امام، ۱۳۸۵، ج ۱۲: ۳۵۷). در مسجد این جمله جای بسی تأمل دارد: کسانی که می‌خواهند مصلح باشند خود اول باید صالح باشند.

اگر کسی در جایگاه مسئولیتی که دارد خدمتی را ارائه کند که با انگیزه الهی باشد و فقط برای رضای خدا، بدون هیچ چشم‌داشتی آن را انجام داده باشد و جبران آن خدمت را به خدا واگذارد، این مقدمه‌ای برای تسخیر قلوب پیروان می‌گردد. اگر خدمتی برای خدا بود دست خدا هم به همراه فاعل آن خواهد بود. امام خمینی می‌فرماید: «اگر این قصد خالص در پیش شما کوچک بشود دست خدا هم برداشته می‌شود» (صحیفه امام، ۱۳۸۵، ج ۱۲: ۴۴۸).

«اگر بخواهید به اسلام و ملت خودتان خدمت کنید، اگر بخواهید خدمت شما دوام داشته باشد، اگر بخواهید خدمت شما پیش خدای تبارک و تعالی اجر داشته باشد مقصد را مقصد الهی کنید؛ برای خدا قدم بردارید، مجاهده را برای خدا بکنید» (صحیفه امام، ۱۳۸۵، ج ۶: ۳۱۱). «ارزش هر خدمتی موافق ارزش آن کسی است که برایش خدمت می‌کنیم؛ هر کسی هر خدمتی در راه خدا برای خلق خدا بکند این ارزش دارد» (صحیفه امام، ۱۳۸۵، ج ۱۳: ۵۱۳). چنان‌که مشاهده می‌شود انگیزه الهی در گفتار امام خمینی،



ملاک فعالیت خالصانه است (شفیعی، ۱۳۹۱: ۹۲). مفسران مانند علامه طباطبایی در تفسیر آیه ۴۶ سوره سبأ «أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ» را به حرکت و قیام برای خدا تعبیر نموده‌اند (طباطبائی، المیزان، ج ۱۶: ۳۸۸).

انبیای الهی در مقابل خدمت به مردم، هیچ اجر و مزدی درخواست نمی‌کردند. «و ما اسألکم علیه من اجرٍ ان أجرى الآ علی رب العالمین - از شما هیچ اجر و مزدی طلب نمی‌کنم. مزد و اجر من فقط با پروردگار عالمیان است» (شعراء، ۱۰۹). پیامبران الهی نه تنها در برابر خدمت به مردم مزدی نمی‌خواستند بلکه در مقابل مردم، خدمت خویش را با تواضع و فروتنی قرین می‌ساختند. به‌طور مثال، حضرت عیسی (ع) خطاب به حواریون خود می‌فرماید: ای گروه حواریون از شما حاجتی دارم آن را برایم برآورده کنید. آنان گفتند: ای روح‌الله برآورده می‌شود. پس آن حضرت بلند شد و پاهای آنان را شست (به آنان خدمت کرد). آنان عرض کردند یا روح‌الله ما به این کار سزاوارتریم. ایشان فرمود: انّ احق الناس بالخدمه العالم. همانا دانشمند، سزاوارترین مردم به خدمت کردن به دیگران است. ایشان سپس روش رهبری خود را توضیح بیشتری می‌دهد و می‌فرماید: من در برابر شما تواضع کردم تا بعد از من، شما نیز نسبت به مردم مانند من تواضع کنید (کلینی، ۱۳۹۱، ج ۱: ۳۷).

یکی از تعابیر اخلاص‌مداری، تکلیف‌مداری است. کسی که با نیت و انگیزه الهی عمل کند، هدف خود را ادای تکلیف قرار می‌دهد. ادای تکلیف اصل مهمی است که امام راحل بر آن تأکید ویژه‌ای داشتند. در رویکرد بنیان‌گذار جمهوری اسلامی بر محوریت و اصالت تکلیف، تأکید می‌شود و رسیدن یا نرسیدن به نتیجه تأثیری در ادای تکلیف ندارد. هیچ‌گاه علم مکلف به عدم حصول نتیجه ظاهری، رافع تکلیف نیست (شفیعی، ۱۳۹۱). از این روست که امام راحل می‌فرمودند: همه ما مأمور به تکلیف وظیفه‌ایم نه مأمور به نتیجه (قرائتی، صحیفه نور، جلد ۲۱: ۹۵).

تکلیف‌گرایی به این معناست که رهبر خدمت‌گزار در برقراری ارتباط با زیردستان و عمل به وظایف خود بر مدار تکلیف حرکت کند. برخی از نظریه‌پردازان اسلامی معتقدند تنها موجودی که استعداد تکلیف‌پذیری دارد انسان است. آدمی می‌تواند در چارچوب قوانینی که وضع می‌شود زندگی نماید. این قوانین قراردادی که از طرف یک مقام صلاحیت‌دار وضع شده و به انسان تحمیل می‌شود و تحمل آن با نوعی زحمت و سختی همراه است



تکلیف نامیده می‌شود (مطهری، ۱۳۷۳، ص ۲۷۳، به نقل از شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ج ۲: ۱۶۶). شهید مطهری ضمن آن که انسان را موجودی می‌داند که می‌تواند طبق یک سری قواعد و مقررات عمل کند، آن قوانین قراردادی را که توسط مقام صلاحیت‌دار وضع و به انسان تحمیل می‌شود، تکلیف می‌داند (مطهری، ۱۳۷۳: ۲۷۲).

اگر رهبر در انجام آن چیزی که بر عهده گرفته است، بر مدار تکلیف حرکت کند، یا به عبارتی بر چرخ تکلیف الهی دور بزند، تکلیف‌مدار محسوب می‌شود. تکلیف‌مداری نه تنها از نظر رهبر بلکه از نظر پیروان نیز حائز اهمیت است و تأثیرپذیری پیروان را به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد (شفیعی، ۱۳۹۱: ۱۰۸). از آثار تکلیف‌مداری یک مدیر یا رهبر می‌توان به تصویرسازی از اهداف بلندمدت و راهبردی، آرامش روحی و خودکنترلی اشاره نمود (شفیعی، ۱۳۹۱: ۱۱۱ - ۱۱۰). حال به پرسشی که باید پاسخ داد این است که زمانی که در بستر سازمان‌های حکومت اسلامی برای خدمت به مردم این‌گونه به اخلاص و نیت الهی در انجام فعالیت سفارش می‌شود به‌طریق اولی در مکانی که خداوند، آن را از آن خود دانسته است (و انّ المساجد لله) آیا می‌توان جز با نیت پاک الهی به فعالیت پرداخت؟ این است که خداوند در آیه ۱۷ سوره توبه، عمران مساجد را برای کسانی که برای ذات اقدسش، شریک قائل‌اند جایز نمی‌داند.

در آیه «قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ» خالص شدن برای خدا در مسجد در امر عبادت نیز مورد تأکید قرار گرفته است و به این ترتیب پاسخی است به اعمال مشرکان عرب و مانند آن‌ها که خانه کعبه را بتکده ساخته بودند و به اعمال مسیحیان منحرف که به سراغ «تثلیث» رفته و در کلیساهای خود خدایان سه‌گانه را می‌پرستیدند، قرآن می‌گوید: تمام معابد، مخصوص خداست و در این معابد، جز برای خدا سجده نمی‌توان کرد و پرستش غیر او ممنوع است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶، ج ۵: ۳۰۳). جمله «وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ» به‌ضمیمه «وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ» این معنا را افاده می‌کند که بر هر عابد واجب است که در عبادت خود، توجه را از غیر عبادت و در بندگی برای خدا توجه را از غیر خدا منقطع سازد. یکی از چیزهایی که غیر خدا است همان عبادت او است، پس عابد نباید به عبادت خود توجه کند زیرا عبادت توجه است نه متوجه‌الیه و توجه به عبادت، معنای عبادت و توجه به خدا بودن آن را از بین می‌برد (علامه طباطبایی، ۱۳۷۰، ج ۸: ۹۱).



## تزکیه‌محوری و تهذیب

در مدیریت اسلامی هدف غایی عبارت است از رشد و کمال انسان‌ها، به‌نحوی که جوهره انسانیت خود را در سازمان و جامعه به منصفه ظهور برسانند. در واقع، هدف غایی تکامل روحی و معنوی انسان‌ها، قرب الهی و خداگونه شدن از راه رفع نیازهای مادی و معنوی انسان است. لذا تشکیلات و رویه‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که با هدایت مدیریت‌های صالح، نیروی انسانی سازمان به رشد و کمال برسند (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۵۶). در تحقیقی که رضایی دولت‌آبادی و حق‌شناس (۱۳۸۹) انجام داده‌اند ذکر شده است که مدیر باید پیش از هر توانایی به توانایی‌های تهذیبی دست پیدا کند. مدیر هنگامی چنین توانایی را می‌یابد که به مقام حضور رسیده، در مسیر خدا حرکت، از رذایل هجرت، به سمت خدا حرکت کند و در نهایت به مقام قرب برسد. از عوامل نیرو دهنده به مدیریت این است که خود را در محضر خدا ببیند. چنین بینشی باعث می‌شود:

- هیچ‌گاه به قدرت خود تکیه نکند.
- هیچ‌گاه به قدرت دیگران تکیه نکند.
- هیچ‌گاه از ضعف خود و قدرت دشمن نهراسد (رضایی دولت‌آبادی و حق‌شناس، به نقل از عابدی جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲).

اگر پس از گذشت ده‌ها سال که مفهوم مدیریت از مدیریت بر دیگران آغاز شده است، اکنون به لزوم آغاز از مدیریت بر خود رسیده‌اند، در معارف اسلامی از همان ابتدا توانایی «مدیریت بر خود» به‌عنوان شرط لازم و کافی برای ورود به قلمرو «مدیریت بر دیگران» مطرح شده است (مطهری، ۱۳۶۴: ۸۵، به نقل از امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۱۵۷). در عرفان اسلامی، نقطه آغاز، شروع از خود و خودسازی است و خودسازی و متمرکز کردن اراده، تنها راه برای شدن و قدم نهادن در مراتب مختلف رشد و کمال است، تزکیه و خودسازی مستلزم خودشناسی است. خودشناسی نیز به‌معنای توجه به همه ابعاد وجودی و پرورش همه آن‌هاست. عرفا نیز بر این اساس، سه بخش معارف را شریعت، طریقت و حقیقت می‌دانند و معتقدند شریعت (مقررات و احکامی که مبتنی بر یک سلسله حقایق و مصالح است)، طریقت (راه چگونگی وصول به حق) و حقیقت (مقصد و مطلوب نهایی که پس از فنای عارف از خود به دست می‌آید) به ترتیب، ظاهر، باطن و سومی باطن است.



اینکه سالک از کجا شروع و به کجا ختم نماید عرفای بزرگ اسلامی دستوراتی را در قالب چند گام داده‌اند. اولین گام تهذیب ظاهر (از طریق انجام واجبات و ترک محرمات) است. دومین گام تطهیر باطن (زایل کردن صفات و ملکات رذیله از نفس) و سومین مرحله، متصف شدن به صفات پسندیده و جایگزین کردن صفات جمیله به جای صفات رذیله است. پس از این سه مرحله، سالک آماده پذیرش انوار الهی گردیده و به اولین مرتبه مقام فنا می‌رسد. در مراتب بعدی با فانی کردن افعال خود در فعل خدا، صفات جمیله خود در صفات حق و در نهایت ذات خود در ذات حق به بالاترین درجات رشد و کمال و تقرب نائل می‌آید.

برای اجرای برنامه خودسازی، سالک باید در هر آن به مدیریت وجود خود اقدام کند و ضمن برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت نفس نسبت به نتایج حاصل مراقبت نماید. شرط موفقیت در خودمدیریتی توجه به خودکنترلی و فرآیند آن در خودسازی است. دستورات عمل‌هایی نیز همچون مشارطه، مراقبه، خودارزیابی و خوداصلاحی در این مسیر پیشنهاد می‌شود (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۱۵۶-۱۵۹). لذا همان‌طور که گفته شد، مدیریت بر خویشتن در عرفان اسلامی، مقدمه مدیریت بر دیگران است. به عبارتی اگرچه در رویکرد عرفانی - شهودی در مدیریت، تأکید بر آن است که مدیر باید پله‌های کمال و رشد خویشتن را طی نماید، ولی هدف نهایی ارتقای شخص مدیر نیست بلکه مدیر به دنبال آن است که زمینه رشد و تحول دیگران را فراهم نماید. در این رویکرد اسلامی، شرط اساسی در رفتار مدیر و زیردستانش آن است که مدیر هر آنچه برای خود می‌پسندد برای زیرمجموعه خود نیز بخواهد. در این رویکرد، مبنای عمل در ارتباط مدیر و زیردستانش عشق و محبت به دیگران است، به گونه‌ای که مدیر گذشت، ایثار و تقدم دیگران بر خود را سرلوحه رفتار خویش قرار می‌دهد. مدیر تلاش می‌کند با الگو قرار دادن خود از طریق عمل برای دیگران زمینه‌های تغییر رفتار، تعالی روابط و رشد زیرمجموعه خود را فراهم نماید (امیری و عابدی جعفری: ۱۵۹).

در آیه ۱۰۸ سوره توبه «یحیون ان یتطهروا»، صاحب تفسیر نور می‌نویسد: نماز و مسجد وسیله تهذیب و پاکی است. علاقه به کمال و پاکی، خود یک کمال است. خداوند متعال در واقعه مسجد ضرار بعد از امر «لا تقم فیه ابدًا»، مسجد قبا را نام برده و ضمن مدح و ثنای آن مسجد، نماز خواندن در آنجا را ترجیح می‌دهد و می‌فرماید هرآینه آن مسجدی



که از روز اول بر اساس تقوی باشد سزاوارتر است به اینکه در آن به نماز بایستی و با این بیان، نیت بانیان را از همان روز اولی که مسجد قبا را ساختند به پاکی می‌ستاید و بدان جهت نماز گذاردن در آن را بر نماز در مسجد ضرار ترجیح داده است. جمله «فیه رجالٌ یحبون ان یتطهروا» بیان علت رجحان است و جمله «و الله یحب المطهّرين» متمم آن تعلیل است و همین تعلیل دلیل بر این است که مقصود از مسجد نامبرده در آیه مسجد قباست نه مسجدالنبی و یا غیر آن. بنابراین معنای آیه این است که تا ابد در مسجد ضرار برای نماز نایست که من سوگند می‌خورم مسجد قبا که بر اساس تقوی و پرهیز از خدا از روز اول بنا شد سزاوارتر است به اینکه در آن به نماز بایستی زیرا در آن مسجد رجالی هستند که دوست می‌دارند خود را از گناهان پاک سازند یا از پلیدی‌ها و آلودگی‌ها طاهر نمایند و خداوند کسانی را که در صدد پاک کردن خود باشند دوست می‌دارد و تو باید در میانه چنین مردمی به نماز بایستی. همچنین در ادامه آیه «علی شفاجر فهار فانهار به فی نار جهنم» استعاره‌ای است که حال منافقین موردنظر را تشبیه می‌کند به حال کسی که بنایی بسازد که اساس و بنیانش بر لب پرتگاهی باشد که هیچ اطمینانی بر ثبات و استواری آن نیست و در نتیجه خودش و بنایش در آن وادی فروریزد و او بنایش در قعر جهنم بیفتد؛ به خلاف کسی که بنای خود را بر اساس پرهیز از خدا و امید به خشنودی او بنا کند یعنی زندگی‌اش بر روی دوپایه و اساس استوار باشد یکی ترس از خدا و یکی امید به خشنودی او (علامه طباطبایی، ۱۳۷۰، ج ۱۸: ۳۲۵-۳۲۶).

«وَ أَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا» این آیه عطف است بر آیه «أَنَّهُ اسْتَمَعَ» و جمله «أَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ» به منزله تعلیل برای جمله بعد است که می‌فرماید: «پس باخدا احدی را نپرستید و نخوانید»، پس در حقیقت تقدیر آیه چنین است: «لا تدعوا مع الله احدا غیره لان المساجد لله- باخدا احدی غیر او را مخوانید، برای اینکه مساجد تنها مال او است.» (علامه طباطبایی، ۱۳۷۰، جلد ۲۰: ۷۶).

### اصل طهارت مالی

مسجد مکانی است که محل تزکیه و تهذیب روح و انفس مؤمنان قرار می‌گیرد. لذا همان‌طور که در شاخص‌های تقدس‌مداری و اخلاص‌مداری به پاکی نیت و رفتار و در مقوله زینت در فقه‌مداری به پاکی و زیبایی جسمی اشاره شد در این شاخص به پاکی



مالی در هزینه‌های جاری و عمرانی اشاره می‌شود. تفسیر نور در ذیل آیه ۱۷ سوره توبه چنین بیان می‌کند که در ساخت و اداره مراکز و نهادهای مقدس پول ناهلان را نگیرید تا دخالت و افتخار و توقع نداشته باشند «ما کان للمشرکین ان یعمروا مساجد الله». در آیه ۱۸ سوره توبه «انما یعمر مساجد الله من... و آتی الزکوه» پروردگار متعال در توصیف کسانی که مساجد را آباد می‌کنند به پرداخت زکات توسط آن‌ها نیز اشاره می‌نماید. این امر نشان می‌دهد عامرین مساجد افرادی معتقد و عامل به پرداخت زکات هستند. حجت‌الاسلام والمسلمین قرائتی در تفسیر این آیه می‌نویسد مسجد پایگاه مهم عبادی و اجتماعی مسلمانان است؛ بنابراین هم متولیان آن باید صالح و پاک باشند و هم برنامه‌هایش سازنده و تربیت‌کننده، هم بودجه‌اش مشروع و حلال باشد و هم مسجدیان اهل تقوا و خدایی و مورد تکریم. و گرنه اگر سازندگان مساجد جباران و سلاطین باشند و پیش‌نمازان، افراد بی‌سواد و ترسو خادمان نیز وارفتگان بی‌حال طبعاً مساجد از هدف اصلی خود که آبادی معنوی است دور خواهند ماند؛ و نماز از زکات جدا نیست (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵: ۳۳-۳۱).

### اصول کارکردی مدیریت مسجد

**در اصول کارکردی می‌توان با رویکردی تهذیبی یا امضایی ورود کرد.** به عبارتی، در رویکرد تهذیبی، باور بر این است که علوم انسانی موجود را باید مطالعه و اصلاح نمود. بر این اساس برخی گزاره‌ها، فرضیه‌ها و نظریه‌ها که با آموزه‌های دینی تعارضی قطعی دارند حذف می‌شوند. در پاره‌ای موارد، نیاز به تکمیل و اصلاح علوم و در پاره‌ای موارد، ضرورت تقیید و اشتراط وجود دارد (میرباقری، ۱۳۹۲). اصول کارکردی در مدیریت مسجد به شرح زیر است:

### وحدت‌مداری

حفظ وحدت و یکپارچگی در راستای رسیدن به اهداف الهی از اهمیت بالایی برخوردار است. قرآن کریم می‌فرماید: «واعتصموا بحبل الله جمیعاً و لاتفرقوا». خداوند در این آیه شریفه امر می‌فرماید که مؤمنان همگی به ریسمان الهی چنگ بزنند و از تفرق و جدایی پرهیز نمایند.



امام خمینی می‌فرماید: «وقتی بنا شد همه خدمتگزار اسلام باشید اختلاف، دیگر پیش نمی‌آید. شما بدانید که اگر تمام انبیاء در یک عصر مجتمع می‌شدند، هیچ اختلافی نداشتند. اختلاف برای این است که انسان، هر کسی می‌خواهد پیش خودش، برای خودش یک کاری انجام دهد. هر اختلافی از هوای نفس پیدا می‌شود (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۲۰: ۷۸). ایشان همچنین فرمودند: «دست خدا با جماعت است. برادرهای من، این وحدت کلمه را حفظ کنید. رمز پیروزی شما وحدت کلمه است، اختلاف را کنار بگذارید» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۶: ۲۱).

یکی از عناصری که در ایجاد وحدت بین افراد در یک تشکیلات مؤثر واقع می‌شود عنصر هماهنگی است. ناهماهنگی با یکدیگر علی‌رغم وجود وحدت بین افراد باعث تفرقه کارکرد و عملکرد خواهد شد. هماهنگی فرآیند یکپارچه‌سازی اهداف و فعالیت‌های بخش‌های وظیفه‌ای به‌منظور تأمین مؤثر هدف‌های سازمانی است<sup>۱</sup>. در هماهنگی، فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمان در راستای نیل به اهداف سازمانی جهت‌دهی می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند (رضاییان، ۱۳۷۹). در هر مؤسسه‌ای برای سهولت در دستیابی به اهداف و استفاده بهینه و بهره‌برداری مطلوب از امکانات سازمان و نیز برای جهت‌دهی به فعالیت‌های دوایر مختلف سازمانی لازم است هماهنگی صورت پذیرد. از این‌رو مدیران درصددند که برای تأمین مقاصد سازمانی ایجاد هماهنگی کنند. سازمان منسجم و هماهنگ همانند بنیان مرصوص عمل می‌کند. قرآن کریم در آیه ۴ سوره صف، مشخصه‌های چنین سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند: «انّ الله یحبّ الذین یقاتلون فی سبیلہ صفاً کأنّهم بنیان مرصوص - خداوند آنانی را که در راه خدا در صفی واحد و هماهنگ چون بنیانی استوار می‌جنگند دوست دارد». در غزوه احد یکی از واحدها یعنی واحد تیرانداز ناهماهنگ عمل کرد. ناهماهنگی آن‌ها سبب شد که شکست سختی بر نیروهای اسلام وارد گردد و ضایعاتی در حدود ۷۰ شهید که در بین آن‌ها حمزه سیدالشهدا وجود داشت به بار آورد. آنچه از آموزه‌های دینی برمی‌آید این است که نیروهای یک سازمان منسجم باید همواره از تفرقه پرهیز کنند و اگر به عللی تفرقه ایجاد شد، باید در جهت رفع آن و اصلاح وضعیت بکوشند. علی (ع) در نهج‌البلاغه





نیز از تفرقه نهی می‌نمایند چنان که می‌فرمایند: «از تفرقه بپرهیزید، چراکه هر کس در جمعیت مؤمنان تکروی کند طعمه شیطان می‌شود، همان‌گونه که گوسفند خارج از گله سهم‌گرم خواهد شد»<sup>۱</sup>. سازوکارهایی برای ایجاد هماهنگی در سازمان تعریف شده‌اند. تعریف قواعد و رویه‌ها، برنامه‌ریزی، تماس مستقیم، نقش‌های رابط، تشکیل گروه‌های موقت، تیم‌های پایدار و استفاده از ساختار ماتریسی از سازوکارهای ایجاد هماهنگی هستند (پیروز و همکاران، ۱۳۸۵).

وحدت‌مداری از اصول مهم در مدیریت مسجد است. در آیه شریفه «والذین اتخذوا مسجداً ضراراً و کفراً و تفریقاً بین المؤمنین» صراحتاً مسجدی که باعث ایجاد تفرقه میان مؤمنان گردد به مسجد ضرار تعبیر شده است. همچنین در عبارت دیگر، شکستن وحدت مسلمانان، هم‌تراز کفر آمده است (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵: ۱۴۲-۱۴۵). علامه طباطبایی در تفسیر آیات ۱۰۷ تا ۱۱۰ سوره توبه اشاره می‌کند که این آیات، یادآور عده دیگری از منافقین است که مسجد ضرار را ساخته بودند و آن‌ها را با مؤمنین سازنده مسجد قبا مقایسه می‌نماید. به نظر علامه، ضرار به معنای ضرر رساندن و ارضاد به معنای کمین گرفتن و در انتظار حمله نشستن است. پس از آن که منافقان مسجد را بنا کردند نزد رسول خدا (ص) آمده درخواست کردند تا ایشان با نماز خواندن در آنجا مسجد را افتتاح فرمایند. خداوند متعال در این آیه قصد و غرضی را که این منافقین از ساخت مسجد داشتند را به این صورت بیان فرموده که مقصودشان از این عمل این بوده که به دیگران ضرر بزنند و کفر را ترویج نموده، میان مؤمنین تفرقه بیندازند و پایگاهی داشته باشند تا در آنجا علیه خدا و رسولش کمین گرفته از هر راه که ممکن شود دشمنی کنند. خدای تعالی نهی می‌کند از اینکه رسول خود در آن مسجد به نماز بایستد (علامه طباطبایی، المیزان، ج ۱۸: ۳۲۵-۳۲۴).

در مسجد باید حتی از چیزهای کوچکی که ممکن است باعث ضرر و آزار دیگران شود و این وحدت و یکپارچگی را خدشه‌دار نماید نیز پرهیز شود. ابوسعید گفت: رسول خدا (ص) در مسجد اعتکاف نموده بود که شنید مردم با صدای بلند قرآن می‌خوانند. آن‌گاه پوشش از چهره کنار زد و گفت بدانید که در راز و نیازتان با پروردگار هرگز نباید موجب آزار یکدیگر شوید و نیز در تلاوت قرآن (یا به قولی در خواندن نماز) صدایتان را نسبت به یکدیگر بلند



نکنید (سنن ابی داود ۱۳۳۲/۲۹۹/۱ به نقل از شاکری و محمدی، ۱۳۸۱: ۹۹).

## امام‌محوری

در اهمیت مدیریت بر هر جمع انسانی همین حدیث بس است که حضرت رسول (ص) فرمود: «اذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم-هرگاه در مسافرت تعداد مسافران به سه نفر رسید باید یکی از آن‌ها مدیریت گروه را به عهده گیرد» (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۲: ۳۰).

یکی از اصول مهم علم مدیریت، اصل وحدت فرماندهی<sup>۱</sup> است. طبق این اصل هر فرد در سازمان می‌بایست تحت نظر یک مافوق فعالیت نموده و از دستوراتش تبعیت کند و به او گزارش فعالیت‌های خود را منتقل نماید. خداوند نیز در امر اطاعت، سلسله‌مراتبی را بیان می‌دارد. اطاعت از خداوند، رسول (ص) و اولی‌الامر ترتیبی است که قرآن کریم اظهار نموده است (مشبکی، ۱۳۷۲).

بدون شک هر مسجد در جامعه اسلامی، یک سازمان منسجم معنوی است که دارای مأموریت، اهداف، وظایف، کارکرد، تشکیلات و سیستم‌های مخصوص به خود می‌باشد و تشکیلات و سازمان مسجد یک تشکیلات اداری، انتفاعی، تجاری یا اقتصادی نیست، بلکه مسجد سازمان الهی-مردمی است که دارای رسالت هدایتی، معنوی، آموزشی، تربیتی و تبلیغی است که با رهبری معنوی و نفوذ کلمه و مدیریت امام جماعت و با حضور توده مردم و اقشار مختلف آن سازمان دهی می‌شود. ورودی‌های سیستم مسجد، اقشار مختلف مردم به‌ویژه جوانان هستند که باید با فرآیند تعلیم و تربیت اسلامی به انسان‌های شایسته، توانا، فرهیخته و مؤمن تبدیل شوند. عامل اصلی پذیرش مسئولیت و حضور نمازگزاران در یک مسجد انسجام، نظم و اجرای دقیق رهنمودهای امام جماعت، شخصیت علمی، اخلاقی و معنوی امام جماعت و قداست مکان و در یک کلام انگیزه‌های معنوی است (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲: ۱۵۰-۱۴۹).

مأمومان در حقیقت همان امت هستند و نوع ارتباط و تبعیت مأمومان از امام جماعت القای یک رفتار و فرهنگ سازمانی است که می‌تواند در بالاترین سطوح سیاسی جامعه نیز تسری یابد. اینکه صدای مأمومان از امام فراتر نباشد، جلوتر از امام نایستند، زودتر

1. Unity of command



از امام حرکت نکنند به آن‌ها می‌آموزد که همین رفتار را نسبت به امام امت نیز داشته باشند و نشان می‌دهد که امام جماعت نمونه‌ای از امام امت است (قوامی، ۱۳۹۲: ۲۱۴). شاید بتوان امام‌محوری را ناشی از نگرش توحیدی به مدیریت دانست که شکل متعالی از وحدت در مدیریت است. در تعریف نگرش توحیدی به مدیریت، هفت مفهوم اساسی مطرح شده است که عبارت‌اند از: وفای به میثاق ازلی، انجام عمل صالح، کاربرد شورا، توسعه تمدن مورد تأیید خداوند، از بین رفتن فساد، اقامه عدل، شناخت هدف و رسیدن به فلاح (پسران قادر، ۱۳۸۷: ۶۰). امام‌محوری از حق ولایت امام بر مأمومین نشأت می‌گیرد؛ ولایتی که خود، ریشه در ذات اقدس الهی دارد: انما ولیکم الله و رسوله والذین امنوا ...

امام‌محوری اثر ویژه‌ای در ایجاد هماهنگی در مسجد دارد چراکه امام مسجد، محل پیوند رشته‌ها قرار می‌گیرد و به‌منزله رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم نزدیک می‌سازد. علی (ع) می‌فرماید: (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۴۶) جایگاه رهبر و مدیر در کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر کند (هماهنگی ایجاد کند). اگر رشته بریده شود مهره‌ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به‌تمامی فراهم نیاید. (پیروز و همکاران، ۱۳۸۵).

نقطه تمایز مسجد و دیگر سازمان‌های دینی همین جایگاه اسوه بودن امام مسجد است. در مسجد که یک فضای کاملاً معنوی و روحانی حاکم است تبعیت از امام مسجد نه یک تبعیت دیوان‌سالارانه بلکه یک تبعیت اسوه‌گونه است. به‌عبارت‌دیگر، امام مسجد باید از ناحیه تبدیل‌شدن به یک اسوه یا الگو هم هدایت معنوی اهل مسجد را به عهده بگیرد، هم هدایت سازمانی جریان امور را در مسجد. مقام معظم رهبری امام مسجد را مدیر طبیعی مسجد می‌دانند: «مسجد یک رئیس طبیعی دارد، یک مدیر طبیعی دارد و او امام مسجد است» (۱۳۷۵/۳/۲۸).

در مقوله امام‌محوری در مسجد می‌توان این اصل را به‌رویکرد عرفانی در مدیریت اسلامی نیز نسبت داد. در رویکرد عرفانی، مدیر برای اینکه الگوی عملی دیگران قرار بگیرد با برنامه‌ریزی مستمر و ضمن ارتباط دائم با الگوی کمال مطلق، شایستگی‌های لازم را در خود به‌وجود می‌آورد و در رفتارهای خود، آن را نمایان می‌سازد. در این موضوع و برای اینکه امام مسجد به یک الگوی مناسب برای هدایت دیگران تبدیل شود، می‌توان



به مراحل اسفار اربعه توجه نمود. امام مسجد در اولین سفر یعنی «سفر من الخلق الی الحق» با برداشتن حجاب‌های ظاهری با مبدأ هستی ارتباط برقرار می‌کند. در دومین سفر یعنی «سفر بالحق فی الحق» پس از شناخت ذات حق و با کمک حق تعالی، به سیر در شئون و اسماء الهی پرداخته و ضمن خودسازی، آماده هدایت دیگران می‌شود. در سومین سفر «سفر من الحق و الی الحق» سالک به میان مردم بازگشته و همه‌چیز را جلوه‌ای از آیات الهی می‌بیند. در آخرین سفر «سفر من الحق و الی الحق» سالک از طریق الگو واقع‌شدن برای دیگران، آن‌ها را هدایت می‌کند.

تبدیل‌شدن به امام و پیشوای واقعی مردم کار ساده‌ای نیست. کسانی که خود را در حضور خدا می‌یابند و در این مسیر از پلیدی‌ها دوری جست‌ه‌اند، در کارهای خیر پیش قدم شده‌اند و به توانایی‌های مدیریتی رسیده‌اند، می‌توانند امام اهل تقوا شوند. پیشوایی، بالاتر از مدیریت و رهبری است. امام مسجد باید علاوه بر توانایی‌های مدیریت و رهبری، به مقام پیشوایی در مسجد برسد. حب دنیا، جمود فکری و شهوت‌پرستی از موانع مهمی است که مانع از رسیدن فرد به جایگاه پیشوایی در سازمان‌ها می‌شوند. طبق آیه دوم سوره جمعه نیز چهار مرحله تلاوت قرآن، تزکیه نفس، التزام به احکام الهی و حکمت برای برطرف کردن موانع دستیابی به مقام پیشوایی در سازمان ذکر شده است (رضایی دولت‌آبادی و حق‌شناس، ۱۳۸۹، به نقل از عابدی جعفری و معصومی‌مهر، ۱۳۹۲).

قدرت اصل امام‌محوری به همان نظریه رشد استاد مطهری و مفهوم مدیریت خویشتن برمی‌گردد. قدرت این اصل، زمانی به مرتبه کمال خود می‌رسد که در عین تبعیت مأموم از امام، امام مسجد نیز به مراتب بالای رشد و مدیریت خویشتن رسیده باشد و رهنمودهای مطرح شده در ادبیات علمی همچون مدیریت بر قلوب، رهبری معنوی و رهبری خدمتگزار را رعایت نماید. نفوذ و اثرگذاری، جان‌مایه واژه رهبری را شکل می‌دهد. رهبری نفوذ بر قلوب و باورهای دیگران است. مدیریت بر قلوب به معنای نفوذ و اثرگذاری بر دل‌هاست به گونه‌ای که آدمیان از درون متحول گردند. البته لازمه این تحول این است که امام مسجد، خود، متحول شده باشد. لازمه مدیریت بر قلوب، پذیرفتن حکومت الهی بر خویشتن است (شفیعی، ۱۳۹۱: ۸۵-۸۷). «ان الذین امنوا و عملوا الصالحات سیجعل لهم الرحمن ودا - مسلماً کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته انجام داده‌اند خداوند رحمان، محبتی برای آنان در دل‌ها قرار می‌دهد» (مریم: ۹۶). مدیریت بر قلوب دارای



عناصر مهمی است. انگیزه الهی، تکلیف‌مداری و مردم‌داری عناصر اصلی مدل مدیریت بر قلوب را تشکیل می‌دهند (شفیعی، ۱۳۹۱).

رهبری معنوی امام جماعت تنها یک رهبر معناگرا به تعبیر غربیان نیست که می‌تواند به شغل وظیفه افراد معنا، مفهوم و هویت ببخشد، بلکه منظور از رهبری معنوی، همان رهبری ایمان‌مدارانه است. رهبر بر پایه ایمان، همه پیروان را بر گرداگرد خود جمع می‌نماید، زیرا پیروان جذب ویژگی الهی مؤمنانه یا ایمان‌مدارانه رهبر خود می‌شوند. به عبارت ساده‌تر، این صفت ایمان است که دیگران را جذب می‌نماید. رهبر معنوی رهبر توحیدی است.

### داوطلب‌گرایی<sup>۱</sup> (غیردولتی بودن)

داوطلبی<sup>۲</sup> به معنی انجام کار بدون پرداخت است. صرف وقت به صورت رایگان توسط افراد از ویژگی‌های مهم داوطلبی است. داوطلبان منافی را برای دیگران همچون دوستان، محله، محیط، مدرسه و غیره فراهم می‌کنند (Hodgkinson, 2003). در تحقیق EVS/WVS Survey داوطلبی به عنوان انجام کار از روی اختیار و بدون پرداخت تعریف شده است. واژه سازمان داوطلبانه به کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبانه اطلاق می‌شود (Osborne, 1996). بورج اشاره می‌کند که انتظار نمی‌رود تمامی فعالیت‌های سازمان‌های داوطلبانه توسط داوطلبان اجرا شوند، بلکه انتظار این است که تولد و حکمرانی این سازمان‌ها داوطلبانه باشد یعنی آزاد و مستقل (Beveridge, 1948).

در پاسخ به اینکه چرا افراد داوطلب می‌شوند یا کار داوطلبانه انجام می‌دهند محققان اجتماعی دو رویکرد انتخاب کرده‌اند؛ یکی مبتنی بر بررسی منابعی است که اشخاص با استفاده از آن‌ها کار داوطلبانه انجام می‌دهند و دیگری بر باورها و ارزش‌هایی است که بر داوطلب شدن تأثیر می‌گذارند. در تحقیقات اسمیت<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، ویلسون (۲۰۰۰) و پیرس<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) رابطه‌ای قوی بین داوطلب شدن و در دسترس بودن منابع در هر دو سطح فردی و اجتماعی به دست آمد. افرادی که منابع بیشتری را کنترل می‌کنند بیشتر داوطلب می‌شوند. اولاً آن‌ها منابع بیشتری برای تسهیم دارند (زمان، پول، آموزش، توانایی‌ها، ارتباطات اجتماعی و ...). ثانیاً آن‌ها با داشتن کنترل روی این منابع، برای

1. Voluntarism
2. Volunteering
3. Smith
4. Pearce



سازمان‌های داوطلبانه جذاب‌تر می‌باشند. درآمد و سرمایه انسانی و اجتماعی به همراه شاخص‌های پایگاه اجتماعی (سن، جنس، مذهب وضعیت ازدواج) به‌عنوان تعیین‌گر رفتار داوطلبانه شناخته شدند. وجود سرمایه اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه و عضویت در مؤسسات داوطلبانه را تسهیل می‌کند. سازمان‌های داوطلبانه معمولاً اعضا را به کار می‌گیرند نه از طریق تبلیغات، بلکه با کمک شبکه‌های اجتماعی کسانی که اکنون عضو سازمان هستند (Pearce, 1993: 67).

محیط اجتماعی مرتبط با محله، منبعی برای کار داوطلبانه است. ساندین (۱۹۸۸) فرض می‌کند که در شهرهای کوچک‌تر، نیازهای مشترک کمتری برای برآورده شدن وجود دارد و تعاملات چهره‌به‌چهره فراوان‌تر است و مشکلات، راه‌حل‌های غیررسمی دارند. از طرف دیگر، شهرهای بزرگ‌تر نیاز بیشتری به کالاهای و خدمات عمومی نشان می‌دهند، بنابراین آن‌ها می‌توانند فرصت‌های بیشتری را برای کار داوطلبانه ارائه دهند. مشارکت در مؤسسات داوطلبانه در روستاها سطح پایین‌تری داشته است. در مجموع انتظار می‌رود سطح کار داوطلبانه با اندازه شهر افزایش یابد (Pearce, 1993: 148).

ارزش‌ها جزء تعیین‌کننده‌های اصلی داوطلب شدن است. اگرچه بعضی نویسندگان مانند ویلسون (Wilson, 2000) بیان می‌کنند که ارزش‌ها در پیش‌بینی پایایی داوطلب شدن ناتوان هستند، ولی ارزش‌ها نقش مهمی در تعیین مشارکت در فعالیت داوطلبانه دارند. کندال و نپ (Kendall & Knapp, 1995) تأکید می‌کنند که بخش داوطلبانه وظیفه‌گویی دارد که عمدتاً ارزش‌های اجتماعی، فلسفی، اخلاقی و دینی کسانی که از بخش داوطلبانه حمایت می‌کنند را منعکس می‌کند. ارزش‌های دینی نقش اساسی در تعیین و تداوم داوطلب شدن دارند. ویلسون و موسیک (۱۹۹۷) یک رابطه بین دین‌داری و داوطلب شدن رسمی یافتند خصوصاً بین شاخص‌های رفتاری دین‌داری و داوطلب شدن (Pearce, 1993: 148). جرارد<sup>۱</sup> و پاتون<sup>۲</sup> نیز بحث می‌کنند که کنش داوطلبانه اساساً ارزش مینا است (Courtney, 2002).

اعتماد<sup>۳</sup> همچنین برای عضویت در یک مؤسسه داوطلبانه مهم است. تونکیس و پسی (Tonkiss & Passey, 1999) اشاره می‌کنند که اعتماد می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای

1. Gerard

2. Paton, 1992

3. trust



مؤسسه داوطلبانه دیده شود. فقدان اعتماد در افراد و نهادها می‌تواند مانعی در همکاری با دیگران در یک سیستم نهادینه شده باشد. دکر و براک بیان می‌کنند در جوامعی که اعتماد کمتری وجود دارد مؤسسات داوطلبانه اعضای کمتری دارند (Pearce, 1993:146). دابکین هال (Dobkin Hall, 1987: 3) سازمان داوطلبانه را به‌عنوان سازمانی تعریف می‌کند که وظایفی را به عهده دارد که نه دولت و نه سازمان‌های انتفاعی متمایل یا قادر به تکمیل آن‌ها نیستند. مارگارت هریس<sup>۱</sup> (1990:126) نیز چنین تعریفی را ارائه می‌دهد: آن حوزه‌ای از فعالیت سازمان‌یافته است که نه بخش تجاری یا انتفاعی است و نه بخش دولتی یا عمومی (Torry, 2005: 23).

سالامون و انهیر (Salamon & Anheier, 1994) خصیصه‌های زیر را به‌عنوان ویژگی‌های سازمانی سازمان‌های داوطلبانه غیرانتفاعی تعریف کردند:

- رسماً ساختاریافته‌اند یعنی اینکه از تجمعات و جلسات غیررسمی متمایز هستند.
- سازمان‌هایی خصوصی هستند و از دولت جدا هستند. به‌عبارت‌دیگر آن‌ها باید مستقل از دخالت دولت بنیان نهاده شده باشند.
- آن‌ها توسط یک هیئت‌امنا که قادرند در مورد آن تصمیم بگیرند و ظرفیت تصمیم‌گیری مستقل دارند اداره می‌شوند.
- الگوی متمایزی از مدیریت مالی دارند. آن‌ها نمی‌توانند درآمدهای اضافی را توزیع کنند، بلکه باید آن را در خدمات اضافی سرمایه‌گذاری کنند.
- انگیزش در آن‌ها مبتنی بر عواید مالی نیست بلکه بر ارزش‌های داوطلبانه هنجاری است (Osborne, 1996: 11-12).

داوطلب‌گرایی<sup>۲</sup> یک عنصر ضروری است. اکثر سازمان‌های داوطلبانه دارای مجموعه مدیریتی داوطلبانه هستند که حقوقی دریافت نمی‌کنند و ممکن است تجربه مدیریتی هم نداشته باشند. آن‌ها باید بر نیروی کار داوطلبانه، تعهد داوطلبانه کارکنان و صرف وقت بیشتر توسط آن‌ها تکیه کنند. در این سازمان‌ها ارزش‌ها باید گرامی داشته شوند. این سازمان‌ها زمانی بیشترین اثربخشی را خواهند داشت که افراد درگیر، ارزش‌ها و مفروضات مشترک خود را درباره هدف سازمان و شیوه عملیات آن با یکدیگر تسهیم کنند (Hudson, 1995: 35-7).



در جایگاه واژه‌شناسی مشابه، داوطلب‌گرایی با مشارکت، ارتباطی قرین دارد. در ادبیات مدیریت فرهنگی نیز توجه ویژه‌ای به انجام امور فرهنگی از مجرای مشارکت شده است. بر مبنای این ادبیات، از آنجاکه فرهنگ در طول تاریخ از کنش واکنش‌های انسان شکل گرفته است، مشارکت از منزلت رفیعی برخوردار است. بر این اساس، اعتقاد به اصل مشارکت برای مدیر فرهنگی بسیار با اهمیت است و به‌منزله اعتقاد به خصوصیت سیستمی فرهنگ و جامعه است. بدون مشارکت، مخاطبان، مصرف‌کنندگان منفعل محصولات فرهنگی بوده و عملاً امکان موفقیت برنامه‌ها و اقدامات را کاهش خواهد داد (ملکان، ۱۳۹۱).

مسجد نیز به‌عنوان یک مکان فرهنگی دینی، مستثنا از امر مشارکت مردمی نیست. در تعریفی که از مسجد شده است آن را به‌عنوان مکانی می‌دانند که برای همه مسلمین قرار داده شده است. یکی از نشانه‌های موفقیت در عملکرد یک مسجد، جذب حداکثری (عباسی، ۱۳۹۱) است. سپردن امور به داوطلبان فعالیت در مسجد از کارآمدترین ابزارهایی است که می‌تواند شاخص جذب حداکثری را ارتقا دهد. انجام امور در مسجد توسط افراد داوطلب باعث ایجاد حس تعلق به مسجد و جوشش انگیزه بیشتر برای مشارکت در برنامه‌های مسجد می‌شود. سپردن امور به داوطلبان همچنین باعث صرفه‌جویی در منابع مالی مسجد خواهد شد و استمرار فعالیت‌های مسجد را حتی در زمان کمبود منابع، امکان‌پذیر می‌سازد.

### چندکارکردگرایی

تمرکز بر یک عرصه، حوزه یا دامنه و غفلت از گسترش وسعت عملکرد از نقاط ضعف راهبردی در مدیریت نهادها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این باب، ضروری است قالب‌های فکری و پیش‌فرض‌های محدود ذهنی مدیران آن‌ها شکسته شوند. در ادبیات مدیریت راهبردی پاسخ به سؤالات زیر می‌تواند در کشف موضوعات راهبردی کمک نماید:

• آیا می‌توان در حوزه دیگری فعالیت کرد؟

• آیا می‌توان در دامنه دیگری فعالیت کرد؟

• آیا می‌توان در عرصه جغرافیایی دیگری فعالیت کرد؟ (استوار، ۱۳۹۱).

در مسجد نیز همین رویه حاکم است. طبیعی است که حضور چنددقیقه‌ای در مسجد و تنها برای ادای نماز نمی‌تواند مسجد را در ابعاد گوناگون شکوفا کند. عمل پیامبر (ص) در این زمینه الگوی خوبی برای ماست. آن حضرت پس از نماز صبح تا طلوع آفتاب در





مسجد می‌نشست و بخشی از این وقت را صرف پاسخ‌گویی به پرسش‌های مسلمانان می‌نمود (نوبهار، ۱۳۸۶). یکی از تفاوت‌های اصلی مذهب شیعه و اهل سنت در نگاه آن‌ها به کارکردهای مسجد است. علمای شیعه معتقدند مسجد در سنت نبوی از کارکردهای مختلفی برخوردار بوده است؛ حتی نبی گرامی اسلام، مسجد را به‌عنوان پایگاه و مقر حکومتی اسلام قراردادند یعنی یک ارتباط مستقیم بین مسجد و حکومت اسلامی. در آن زمان، مسجد نقشی اساسی و چشمگیر در پیش‌برد اهداف حکومت اسلامی داشت. در یک تقسیم‌بندی، برنامه‌های مسجد به پنج بخش نیایشی، تبلیغی-آیینی، پرورشی-تربیتی، اجتماعی و خدماتی تقسیم شده است (عباسی، ۱۳۹۱). برگزاری نمازهای جماعت در چند نوبت، نماز عید سعید فطر و قربان، مراسم نیایشی سالانه مانند شب‌های قدر و اعتکاف و ادعیه روزانه و هفتگی مانند قرائت قرآن، دعای کمیل و توسل از جمله برنامه‌های نیایشی مسجد به‌شمار می‌روند. برنامه‌های غیرنیایشی مسجد از گستره زیادی برخوردارند. فعالیت‌های وعظ و خطابه، مراسم آیینی، فرهنگی، آموزشی، سیاسی، خیریه، خدمات سلامت و اطعام و پذیرایی از جمله برنامه‌های غیرنیایشی مسجد در نظر گرفته شده است. در جای دیگری، کارکردهای مختلفی برای مسجد عنوان شده است که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: کارکردهای عبادی، آموزشی، فرهنگی، تبلیغی، علمی، تعلیم و تربیت، سیاسی، اجتماعی، ارزشی، قضایی، رسانه‌ای، هنری، خدماتی-امدادی، بهداشتی، اقتصادی (آموزش تجارت اسلامی) ورزشی (موظف رستمی، ۱۳۸۲).

پیامبر (ص) بارها بر اهمیت فراگیری علم و دانش تأکید فرموده‌اند. ایشان حتی جلسات علمی در مسجد را نسبت به جلسات دعا ترجیح می‌دادند. نقل است که روزی رسول خدا (ص) به مسجد وارد شدند. در مسجد، دو مجلس جداگانه برپا بود. گروهی در حال یاددادن و فراگرفتن دانش بودند و جمعی نیز به دعا و راز و نیاز با خداوند مشغول بودند. پیامبر (ص) فرمود: هر دو گروه به‌سوی نیکی گام برمی‌دارند. دسته‌ای، خدا را می‌خوانند و گروهی نیز آموزش می‌بینند و تعلیم می‌دهند؛ ولی این گروه کار برتری را انجام می‌دهد. من نیز به‌منظور آموزش دادن مردم مبعوث شده‌ام. آنگاه پیامبر (ص) خود در میان گروهی که سرگرم آموزش بودند نشست<sup>۱</sup> (نوبهار، ۱۳۷۶).

یکی از نویسندگان، مسجد را نخستین پایگاه عبادی، سیاسی، جایگاه دانش، پایگاه



تبلیغاتی و مرکز خدمات اجتماعی (کمک به نیازمندان، خدمات پزشکی و درمانی مجروحان جنگ) می‌داند. به‌زعم ایشان، مسجدالنبی واقع در مدینه‌منوره هم محل عبادت و ادای فرایض دینی و هم مکانی برای مشورت و تصمیم‌گیری در امور سیاسی، جنگ و صلح، بهداشت و بهزیستی، آموزش و فراگیری علوم گوناگون بود. همچنین پناهگاه و ملجأ غریبان، بی‌کسان و ابن‌سبیل (درراه ماندگان) و محل توزیع و تقسیم صدقات و زکات و ... میان آن‌ها بود. این نویسنده در جایی دیگر مسجد را خانه مردم، پایگاه قضایی، جایگاه حسبه (امور شهری)، خانه خبر و اطلاع‌رسانی، محل رفع مشکلات، پایگاه جهاد و نهضت، مرکز آموزش، مهد ارتباط با خدا، مرکز انسان‌سازی و پایگاه آزادی و آزادی می‌داند. رسول خدا (ص) می‌فرماید: «المسجد بیت کل مؤمن. مسجد خانه هر انسان باایمان است»<sup>۱</sup> (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲).

بسیج همگانی مؤمنان و نظارت بر قدرت حاکمان والیان از عناصر کنترل سیاسی است. بسیج همگانی در مقابل دشمنی استکبار و مسلح کردن مردم به معرفت دینی و باورهای الهی و ایمان استوار که پشتوانه عظیم صفت‌بندی در مقابل دشمنان است، در مسجد صورت می‌گیرد. در طول تاریخ اسلام، جنگ‌های حق طلبانه و نهضت‌های الهی از مساجد پایه‌گذاری شده و شروع شده است. مسجد مرکز تهییج و بسیج نیروهاست (انجم شعاع، ۱۳۸۷). وظیفه متولیان مسجد رسیدگی به محرومان است (قرائتی، ۱۳۸۵، ج ۵، ص ۳۳). در بحث برنامه‌های اجتماعی، نظارت و کنترل همگانی بر سازمان‌های محلی نیز قابل طرح می‌باشد. فقط در پرتو یک احساس مسئولیت همگانی و به تبع آن یک نظارت همگانی، فساد اقتصادی، سیاسی و اداری از جامعه مسلمین پاک می‌شود. نظارت و نصیحت مسئولان از توصیه‌های دین اسلام است همان چیزی که به «النصیحه لائمة المسلمین» شهرت دارد.

برنامه‌های خیریه مسجد نیز از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. حتی قرآن کریم یکی از ویژگی‌های کسانی که مساجد خدا را آباد می‌کنند پرداخت زکات می‌داند. مدیریت مسجد می‌تواند با سازمان‌دهی منسجم و تشکیل صندوق خیریه و قرض‌الحسنه، منابع مالی گسترده‌ای را برای دستگیری از فقرا و مستمندان فراهم و پرداخت نماید. یکی دیگر از برنامه‌ها و خدمات مسجد، خدمات سلامت جسمی و روانی است. مسجد



می‌تواند با تشکیل اردو، گردش‌های علمی و تأمین امکانات ورزشی، نوجوانان محل را به آغوش بکشد و استادان متعهد و معتقد در لابه‌لای فعالیت‌های فرهنگی ورزشی و نظایر آن، جوانان را با اصول اعتقادی و مبانی اخلاقی اسلام آشنا نمایند (رضایی‌بیرجندی، ۱۳۸۲). یکی دیگر از برنامه‌ها و خدمات مسجد، اطعام و پذیرایی است. دادن افطاری در ماه مبارک رمضان یا ادای نذورات از مواردی است که حتی در شرع مقدس اسلام تأکید خاصی بر برخی از آن‌ها شده است. پذیرایی نیز در بین برنامه‌های مسجد به‌ویژه زمانی که برنامه‌های طولانی برگزار می‌شود توصیه می‌شود (عباسی، ۱۳۹۱).

پرستش و عبادت، هدف مسجد است؛ همان‌گونه که قرآن می‌فرماید: «وَ اِنَّ الْمَسَاجِدَ لِلّٰهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللّٰهِ اٰهٰدًا مَسَاجِدَ اِذْ اُنْزِلَتْ مِنْ سَمٰوٰتٍ لِّیَعْلَمَ الَّذِیْنَ کَفَرُوْا اَنَّهٗمْ کٰذِبُوْنَ» (جن: ۱۸). یکی از نکات اساسی و مهمی که در تحقق کارکردهای مختلف مسجد بایستی مدنظر قرارداد، توجه به عبادت‌محوری در برنامه‌های مسجد است. چه‌بسا بتوان عبادت‌محوری را جزء اصول مدیریت در مسجد منظور نمود. مسجد همان‌گونه که از نام آن هویداست مکانی برای سجده و عبادت است. لذا در اجرای برنامه‌های مختلف در مسجد، باید به‌گونه‌ای عمل نمود که نقش عبادی مسجد خصوصاً برگزاری نماز جماعت به‌عنوان مهم‌ترین کارکرد مسجد کم‌رنگ نگردد.

### مردم‌داری و عام‌گرایی در جذب

بازاریابی به‌تنهایی نمی‌تواند وفاداری پایداری را ایجاد نماید. مشتریان، وفادار می‌مانند نه‌فقط به خاطر فعالیت‌های ترفیعی و برنامه‌های بازاریابی، بلکه به خاطر ارزشی که دریافت می‌کنند. ارزش توسط مجموعه‌ای از ویژگی‌ها نظیر کیفیت محصول، خدمت، پشتیبانی فروش و در دسترس بودن آن به وجود می‌آید. بنابراین وظیفه بازاریابی کنترل همه بخش‌های سازمان است تا همکاری آن‌ها منجر به ارائه یک ارزش منحصربه‌فرد شده و ارزشی والاتر را ایجاد کند که درنهایت به وفاداری مشتری منجر می‌شود (Payne, 1995، به نقل از ظهوری، ۱۳۸۸). کاوسی (۱۳۸۴) معتقد است تأمین کیفیت محصولات و خدمات ابتدا باعث ایجاد رضایت در مصرف‌کنندگان آن‌ها و درنهایت موجب وفاداری مصرف‌کنندگان خواهد شد.



نقل از عابدی جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲). مردم‌داری به این معناست که رهبر، خود را یکی از مردم بداند، در میان آن‌ها بوده و با آن‌ها همراه باشد. اصل مردم‌داری، از نتایج اصل اخلاص‌مداری نیز هست، یعنی به خاطر خدا مردم را دوست داشتن؛ مقدم داشتن دیگران بر خود، خود را خدمتگزار آن‌ها دانستن.

بررسی منابع اسلامی حکایت از اهمیت ویژه خدمت‌گزاری و نفع‌رسانی به انسان‌ها دارد. در این زمینه رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرماید: «أحبّ عبداً لله جل جلاله انفعهم لعباده - محبوب‌ترین افراد نزد خداوند متعال کسی است که برای او سودمندترین باشد» (کلینی ۱۳۹۱، ج ۳: ۲۳۹). از طرف دیگر و مبتنی بر کلام خاتم رسل، خدمت‌گزار سیادت و آقایی خود را به همه نشان می‌دهد. حضرت فرمود: «سید القوم خادمهم - آقا و سید قوم، خدمت‌گزار آن قوم است» (مجلسی، بحارالانوار، ج ۷۶: ۲۷۳).

در اهمیت خدمت‌گزاری همین حدیث بس که از امام صادق (ع) نقل شده است که: «هیچ مسلمانی نیاز مسلمانی را برآورده نکند مگر اینکه خدای تبارک و تعالی او را ندا دهد پاداش تو بر عهده من است و من به کمتر از بهشت برای تو راضی نخواهم بود» (کلینی، ۱۳۹۱، ج ۲: ۱۹۴).

از دیدگاه امام خمینی، یک رهبر خدمت‌گزار خود را یکی از مردم دانسته و با مردم، برای مردم و از خود مردم است. لذا مردم و پیروانش را همچون برادر خود دوست داشته و با تواضع و احترام با آن‌ها رفتار می‌کند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ج ۲: ۲۲۴-۲۲۵). خدمت‌گزاری بدین معناست که رهبر همه توان و تلاش خود را در جهت خواسته‌ها و منافع پیروان و سازمان به کار گیرد (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ج ۲: ۲۵۱).

از تحقیقاتی که در اهمیت عنصر خدمت‌گزاری می‌توان بیان نمود تحقیقی است که سرکار خانم اسدی‌فر و همکارانش (۱۳۸۸) برای طراحی مدل شایستگی کلیدی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام انجام دادند که هفت طبقه اصلی به دست آمد. طبقه مرکزی در بین این طبقات، خدمت‌گزاری بود که بیشترین میزان تأکید را در بیانات امام راحل دارد. ارتباط صحیح و شایسته و خلق نیکو از عناصر مهم در مردم‌داری هستند. در سوره آل عمران، آیه ۱۵۹، خداوند متعال خطاب به رسول رحمت و مهربانی می‌فرماید: «و به برکت رحمت الهی در برابر آنان (مردم) نرم‌خو و مهربان شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند. سپس آن‌ها را ببخش و برای آنان طلب آمرزش کن



و در کارها با آنان مشورت کن». در این آیه، نرم‌خویی، محبت توأم با بخشش، استغفار و مشورت، عامل اصلی جذب افراد معرفی شده است. لذا شاید بتوان گفت عامل معنوی جذب افراد، عشق و محبت در پرتو رحمت است (عابدی جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲: ۸۹). مردم‌داری یکی از عناصر مهم در مدیریت بر قلوب پیروان است. اگر یک رهبر بتواند با رفتار متواضعانه خود، رویکرد خدمت‌مداری خود را به پیروان نشان دهد و به آنان بفهماند که دلسوز و خیر خواه آنان است در صورتی که این امر با اخلاص نیز همراه باشد، او قادر خواهد بود به آسانی در قلوب مردم نفوذ کند و نوعی پیروی آزادانه و از روی اشتیاق در پیروان ایجاد شود (شفیعی، ۱۳۹۱: ۱۱۸). در این رابطه می‌توان به آیه ۲۹ سوره فتح اشاره نمود که رسول خدا و یارانش را سخت‌گیر علیه کفار و مهربان نسبت به یکدیگر بیان می‌کند. در اهمیت اخلاق نیکو می‌توان به این حدیث اشاره کرد. عبدالله بن سنان از امام صادق (ع) نقل کرده است که فرمود: «آن سوء الخلق لیفسد العمل کما یفسد الخلّ العسل - بد اخلاقی عمل را تباه می‌کند همچنان که سر که عسل را» (کلینی، ۱۳۹۱، ج ۲: ۳۲۱). یکی از نشانه‌های اصلی موفقیت یک مسجد، جذب حداکثری است که شامل دو عامل رشد میزان حضور افراد وفاداری آن‌ها به مسجد است. رشد میزان حضور افراد به افزایش حضور مراجعان و داوطلبان فعالیت در مسجد از نظر زمان و فراوانی دفعات حضور، آن‌هم از گروه‌های سنی مختلف به‌ویژه نوجوانان و جوانان به تفکیک جنسیت اشاره دارد (عباسی، ۱۳۹۱).

جذب و حضور هر چه بیشتر مردم در مساجد از توصیه‌های دین اسلام است. همان‌طور که در رساله‌های مراجع تقلید در احکام نماز جماعت نوشته شده است، هر چه تعداد افراد در نماز جماعت خصوصاً تا بیش از ده نفر افزایش یابد، فضیلت آن بالاتر می‌رود. جذب افراد از گروه‌های سنی مختلف خصوصاً جوانان، تابع عوامل متعددی است. در یک تقسیم‌بندی عوامل اصلی جذب جوانان به مسجد در چهار عامل کلی‌تر بیان شده‌اند: الف- امام جماعت. او باید دارای این خصوصیات باشد: ثابت بودن، توانایی علمی، نظم، بیان ساده و شیوا، خلاقیت، دوستی با جوانان و نوجوانان، احترام و تواضع، آراستگی ظاهری، توانایی جسمی، دارا بودن دانش لازم، درک موقعیت سنی جوانان. شایستگی‌ها و خصوصیات امام مسجد، خود یک عامل انسان‌ساز است و می‌تواند یک عامل جذب‌کننده مأمومین باشد.



ب - خود مسجد. فضای مناسب و ظاهر خوب آن، نظافت، وسایل صوتی، گرمای و سرمازا، ایجاد امکانات فرهنگی ورزشی، استفاده از افراد خوش صدا، تصمیم‌گیری متمرکز.

ج - هیئت‌انسا. همکاری جدی، تقسیم‌کار، تأمین بودجه، توجیه جوانان و نوجوانان، اهتمام به مسئله جوانان، استفاده از تخصص‌های متفاوت.

د - سایر عوامل. ترجمه و توضیح اذکار و دعاها، آشنا کردن جوانان به فلسفه اعمال عبادی، اخلاق و رفتار نمازگزاران، جذب از طریق دوستان، خادم، رفع مشکلات، تشویق و اعطای جایزه (برای حضور در مسجد)، برگزاری نمایش، نمایشگاه، اردو، مسابقات ورزش از دیگر عوامل جذب جوانان و نوجوانان است (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲). حضور شخصیت‌های موجه و محبوب جوانان در مسجد، برخورد مناسب، بیان مباحث موردنیاز جوانان و تشویق نیز از دیگر راهکارهای ارائه‌شده در جذب جوانان به مسجد است (محمدی، ۱۳۸۳).

موانعی هم برای جلوگیری از جذب و حضور جوانان مطرح شده‌اند. خود فرد، خانواده، محیط‌های آموزشی، جامعه و خود مسجد به‌عنوان این موانع معرفی شده‌اند. موانع جذب جوانان به مساجد که ناشی از خود مسجد است عبارت‌اند از:

متنوع نبودن برنامه‌های مسجد، منطبق نبودن برنامه‌های مساجد با نیازهای فکری و فرهنگی جوانان، طرح نکردن مسائل و مشکلات جوانان، اختصاصی شدن برنامه‌های مسجد برای پیران، ضعف تحقیق و مطالعه امامان مساجد، وضع نامناسب لباس و شکل ظاهری، ناهماهنگی در گفتار و رفتار واعظان دین، ناآشنایی با روانشناسی تبلیغ، پایین بودن صلاحیت علمی و توان تبلیغی، اخلاقی و اجتماعی بعضی روحانیون و تشخیص ندادن درد جوانان (رضایی بیرجندی، ۱۳۸۲).

### خاص گرایی در مسئولیت

خاص گرایی یا شایسته‌سالاری از شاخص‌های مهم در توسعه منابع انسانی یا به‌عبارت‌دیگر در توسعه فعالان مسجد می‌باشد. بخش مهمی از مراجعان به مسجد، افرادی هستند که به‌قصد فعالیت داوطلبانه در مسجد حضور پیدا می‌کنند. انگیزه‌های متفاوتی برای فعالیت در سازمان‌های داوطلبانه بیان شده است. یقیناً هر کسی که زمان و نیروی خود را صرف این سازمان‌ها می‌کند انگیزه‌های خیرخواهانه و بشردوستانه دارد؛ بدون این ارزش‌ها بقای این بخش امکان‌پذیر نیست؛ اما افراد اغلب انگیزه‌های شخصی دیگری برای مشارکت در



این سازمان‌ها دارند:

- آن‌ها به هیئت‌امنا می‌پیوندند زیرا شناخت، احترام و جایگاه خاصی به آن‌ها می‌دهد. چنین عضویتی اکثراً به تماس با افراد دیگر در موقعیت‌های قدرتمند منجر می‌شود که نفوذ فرد و حس ارزشمندی را در او افزایش می‌دهد.

- بعضی خیرین، پول را برای کسب وجهه، بهبود روابط عمومی خود، تسکین وجدان و گاهی اوقات دستیابی به نفوذ بیشتر بر امور سازمان اهدا می‌کنند.

- داوطلبان وقت خود را به دلیل نیاز به برقراری دوستی و فعالیت اجتماعی، کسب مهارت‌ها و اعطای نقش به آن‌ها در جمعی بزرگ‌تر صرف می‌کنند (Pearce, 1993: 37-8).

در تحقیقی که در سال ۱۹۹۱ انجام شد انگیزه‌های زیر به‌عنوان انگیزه‌های کار داوطلبان اعلام شده است که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: کمک به مردم، انجام کار مفید، لذت از کار داوطلبانه، ملاحظات دینی، خدمت‌رسانی به دوست یا آشنا، تجربه یادگیری وقت آزاد (Hodgkinson & Weitzman, 1992: 291).

هدف از بیان این نکات این است که مسئولین مساجد باید توجه داشته باشند که در صورت تمایل به جذب داوطلب به مساجد از گروه‌های سنی مختلف، هم باید نیازها و علایق متفاوتی را مدنظر قرار دهند و هم شایسته‌ترین آن‌ها را برای اعطای مسئولیت‌های اساسی‌تر انتخاب کنند. به عبارت دیگر، از یک طرف باید روحیات و صفات افراد با وظیفه‌ای که به آن‌ها واگذار می‌شود سازگار باشد و از طرف دیگر اصل شایسته‌سالاری برای انتخاب و اعطای مسئولیت به افراد در مسجد، سرلوحه امر قرار گیرد. افرادی که از ویژگی‌ها و قابلیت‌های بیشتری برخوردارند، در اولویت قرار دارند. در قرآن کریم حضرت یوسف (ع) خود را فردی شایسته برای مسئولیت خزانه‌داری معرفی می‌نماید: «قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» (یوسف: ۵۵). کسانی که برای اعطای مسئولیت مصر قرار ده که نگه‌دارنده و آگاهم» (یوسف: ۵۵). کسانی که برای اعطای مسئولیت انتخاب می‌شوند نه تنها باید توانایی لازم را داشته باشند بلکه باید انگیزه و نشاط کاری لازم را نیز داشته باشند (نبوی، ۱۳۸۷).

در زمینه شایسته‌سالاری با توجه به گزاره‌های اخباری یا انشایی در متون دینی می‌توان اظهار داشت که ملاک پیامبر (ص) در عزل و نصب‌های افراد در مناصب، به‌هیچ‌وجه منافع شخصی، نژادی، قبیله‌ای و یا حتی در برخی موارد مذهبی نبوده است (توکلی و



گایینی، ۱۳۹۲: ۷۳). در کلام رسول گرامی اسلام چنین آمده است که: «من استعمل غلاماً فی عصابه فی‌ها من هو ارضی لله منه فقد خان الله - کسی که فردی را بر جمعی به کار گمارد درحالی که در آن جمع، کسی باشد که از وی شایسته‌تر است (بیشتر مرضی خداوند عزوجل باشد) به خداوند خیانت کرده است» (مجلسی، بحارالانوار، ج ۲۱: ۵۰). طبق آیات قرآن کریم، امانات که همان مناصبات و مسئولیت‌ها هستند باید به اهلش واگذار شوند (توکل و گایینی، ۱۳۹۲).

در سپردن مسئولیت‌ها به افراد در درون مسجد، شایستگی‌هایی موردنیاز است. این شایستگی‌ها در سه مؤلفه فردی، بین فردی و اجتماعی قابل تقسیم است. ویژگی‌هایی از جمله امانت‌داری، راست‌گویی، تقوا، دانایی، مهارت و علاقه به وظیفه از جمله این موارد است (مصباح یزدی، ۱۳۷۵).

### نظم‌مداری

در انجام صحیح کار، روایات متعددی وجود دارد. فی المثل رسول گرامی اسلام می‌فرماید: «انّ الله تعالی یحب اذا عمل احدکم عملاً یتقنه - خداوند دوست دارد زمانی که یکی از شما کاری را انجام می‌دهد آن را با اتقان و محکم کاری انجام دهد» (محمدری شهری، ۱۳۶۲: ۷). همان‌طور که حضرت امیر (ع) در وصیت خویش می‌فرماید: «اوصیکما و جمیع ولدی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم - من شما و فرزندانم و کسانی را که این وصیت‌نامه به آنان خواهد رسید به پرهیزگاری و نظم امورتان وصیت می‌کنم» (نهج‌البلاغه، نامه ۴۷). رعایت نظم یکی از ویژگی‌های بارز افراد متقی است. به‌طریق‌اولی رعایت نظم در فعالیت‌ها و برنامه‌های مساجد اهمیت مضاعف دارد چراکه مسجد به‌عنوان بیت‌الله باید نماد آموزش رعایت نظم و وقت‌شناسی به مؤمنان باشد.

نظم باعث می‌شود امکان بهره‌برداری بهتر از زمان حاصل شود. به‌عبارت‌دیگر، نظم مقدمه‌ای برای تحقق مدیریت بهینه زمان است. چراکه در تفکر راهبردی مدیریت فرهنگی، زمان از جهات مختلفی حائز اهمیت است (ملکان، ۱۳۹۱). نظم در برنامه‌ها و عملکرد مسجد، امکان برنامه‌ریزی مخاطب برای استفاده از آن‌ها را نیز فراهم می‌نماید. از امام باقر (ع) نقل است که فرمود: «ما من شیء احب الی الله عزوجل من عمل یدوم علیه و ان قلّ - چیزی نزد خدا محبوب‌تر از کار مداوم و پیوسته نیست گر چه اندک باشد»





(کلینی ۱۳۹۱، ج ۲: ۸۲).

برنامه‌ریزی یکی از عناصر و ابزارهایی است که می‌تواند باعث حاکم شدن نظم بر عملکرد مسجد گردد. در برخی برنامه‌های مسجد همچون نماز جماعت رعایت نظم از اهمیت فوق‌العاده ویژه‌ای برخوردار است. تجربه نیز نشان می‌دهد مساجدی که در برگزاری مهم‌ترین برنامه خود یعنی نماز جماعت از نظم مداومی برخوردارند، تصویر خوبی را در ذهن نمازگزاران ایجاد می‌نمایند و معمولاً استقبال از این مساجد، بیشتر صورت می‌گیرد. نظم در مسجد اقسامی دارد. نظم در حضور و نظم در برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجد از اهم آن‌هاست (عباسی، ۱۳۹۱). حضور مداوم در مسجد، روزانه در وقت مخصوص و هماهنگ با اذان و اقامه شرعی در اوقات پنج‌گانه، مدیریت زمان است و جامعه را به نظم و انضباط عادت می‌دهد (قوامی، ۱۳۹۲: ۲۱۴).

دستیابی به نظم در انجام امور مستلزم به کارگیری اصول مدیریت زمان و بهره‌گیری ابزار برنامه‌ریزی در انجام امور است. در تعریف مدیریت زمان نیز گفته‌اند: مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی برای استخدام زمان و شیوه استفاده فعال از آن تا زندگی‌مان را ثمربخش گرداند و نعمت‌های دنیوی و اخروی برای ما و در صورت امکان برای اطرافیانمان تحت پوشش ما داشته باشد (ملائکه، ۲۰۰۹: ۷ به نقل از خنیفر، ۱۳۹۰: ۳۶). اولین اصل در مدیریت زمان، داشتن برنامه بلندمدت است. اصل دوم، برنامه‌ریزی روزانه است. اصل سوم، اولویت‌بندی کارهاست. اصل چهارم، افزایش تمرکز است. اصل پنجم، توجه به شرایط روحی و جسمی است. باید زمان‌هایی را که در بهترین شرایط جسمی و روحی قرار داریم شناسایی و مهم‌ترین کارها را به این زمان‌ها اختصاص دهیم. اصل ششم، مشارکت با دیگران است. اصل هفتم، داشتن زندگی سالم مشتمل بر خوراک خوب، ورزش و استراحت کافی است. اصل هشتم، یادداشت کردن فعالیت‌های روزانه است. اصل نهم، تعیین زمان پایانی انجام فعالیت‌هاست. انعطاف‌پذیری، مدیریت خویشتن و شناسایی دزدان زمان نیز اصول دیگر مدیریت زمان هستند (خدمتی، ۱۳۹۲).

معارف دینی سرشار از نکاتی است که باید از آن‌ها در مدیریت زمان بهره برد:

- ۱- عدم اسراف در هزینه زمان (پرحرفی، خواب زیاد و ...)
- ۲- لزوم تقسیم زمان برای نیازهای سه‌گانه معنوی، معیشتی و مادی؛
- ۳- اولویت‌بندی در هزینه زمان؛



- ۴- محاسبه دائمی نفس در چگونگی مصرف زمان؛
  - ۵- توجه به ظرفیت زمان (پرهیز از عجله)؛
  - ۶- عجله‌های لازم و ضروری؛
  - ۷- محدودیت زمانی برای برخی کارها؛
  - ۸- استفاده از فرصت‌ها؛
  - ۹- اهمیت به اوقات معنوی؛
  - ۱۰- حداکثر بهره‌گیری علمی در طول عمر؛
  - ۱۱- فرصت‌شناسی و فرصت‌شکاری به‌جای فرصت‌سوزی؛
  - ۱۲- برنامه‌ریزی به‌جای برنامه‌روزی و برنامه‌سوزی (خنیفر، ۱۳۹۰: ۳۶-۴۷)
- یکی از چهره‌های برتر رعایت نظم و مدیریت زمان در قرن اخیر، امام راحل می‌باشد. اگر جنبه‌های گوناگون زندگی امام را بررسی کنیم، مشاهده می‌شود عاملی که تأثیر بارزی در فعالیت‌های ایشان در زندگی داشته است داشتن برنامه و منظم بودن آن‌هاست. این برنامه باعث شد امام در کمترین زمان بیشترین فعالیت‌ها را انجام دهند. نظم خاص امام از ثبات قدم و استواری ایشان حکایت داشت. از همسر امام درباره برنامه روزانه ایشان سؤال شد. همسر امام گفتند اگر برنامه یک روز ایشان را بگویم می‌توانید آن را در ۳۶۰ ضرب کنید. امام معتقد بود وقتی انسان به برنامه‌های خود نظم می‌بخشد وجودش نظم می‌یابد (خنیفر، ۱۳۹۰).

### بحث و نتیجه‌گیری

مسجد یک مرکز استثنایی در حکومت اسلامی است که مرکزیت همه‌جانبه آن در میان مراکز گوناگون، بی‌بدیل است. نگاه ویژه اسلام به چنین نهادی به آن قداست، محوریت و اهمیت می‌بخشد و ظرفیت بالایی از تأثیرگذاری در نهادهای گوناگون اجتماع را به آن می‌دهد؛ ظرفیتی که مسجد را تبدیل به مکان تصمیم‌گیری‌های مهم سیاسی اجتماعی می‌کند. فقه اسلام برای این نهاد بی‌نظیر، برنامه کاملی ارائه داده است. به یقین، مدیریت چنین مرکزی در طول قرن‌ها حاکی از وجود یک نرم‌افزار اداری است که از منبع وحی و عصمت به فقها رسیده و تدوین شده است (قوامی، ۱۳۹۲: ۲۱۲).

ترسیم الگوی مطلوب عملکرد مسجد در ابتدا نیازمند طراحی مبانی و اصول زیربنایی



است که الگو بر آن بنا گردد. مسجد یک نهاد دینی و الهی محسوب می‌شود و با توجه به اهمیت فوق‌العاده آن در دین مبین اسلام، عناصر و شاخص‌های چندی در منابع دینی برای چگونگی عملکرد آن مطرح شده است. در اکتشاف این اصول، دو بعد اصلی شناسایی شد. یک بعد، شامل اصول بنیادی و بعد دیگر، اصول کارکردی می‌باشد. اصول بنیادی یا ارزشی باهدف حاکم نمودن یک فرهنگ دینی، ارزشی و معنوی بر فضای مسجد از متن منابع دینی قابل استخراج هستند. اصول کارکردی نیز باهدف تسهیل جریان عملکردی مسجد ارائه می‌شوند. اصول ذکر شده در این بعد، تجانس زیادی با اصول مدیریت سازمان‌های داوطلبانه دارند.

با توجه به ماهیت دینی و ارزشی مسجد، اصول بنیادی از اهمیت بیشتری نسبت به اصول کارکردی دارند. احیای یک مسجد به احیای مبانی ارزشی آن است. در اصول بنیادی فقه‌مداری و تقدس‌مداری؛ و در اصول کارکردی امام‌محوری، چندکارکردگرایی و خاص‌گرایی از شاخص‌های مهم آن هستند. فقه‌مداری و به تبع آن تقدس‌مداری همچون خونی است که در رگ‌های حیات مسجد جاری می‌شوند. ترویج این دو اصل به‌منظور حاکم نمودن آن‌ها بر عملکرد مسجد، عنصر اساسی در موفقیت مسجد است، زیرا همان‌طور که در نوع‌شناسی سازمان‌های داوطلبانه گفته می‌شود، رعایت هنجارها و ارزش‌های حاکم بر نهادهای داوطلبانه مایه انسجام، یکپارچگی و عملکرد بهینه داخلی نظام آن‌هاست. این ارزش‌ها موجب قوام و دوام حضور و فعالیت داوطلبان در فضای نهادهای داوطلبانه مردمی است، خصوصاً در نهادهای دینی که تبعیت از ارزش‌های دینی و اعتقاد به پادشاهی اخروی، عنصری محکم در سطح مشارکت افراد است. آیات صریح قرآن کریم نیز این امر را مورد تأکید قرار می‌دهد و یکی از ویژگی‌های مسجد شایسته را قصد تطهیر و پرهیز از افتراق و اضرار معرفی می‌نماید. بر مبنای شاخص‌های ارزشی، فضای مسجد به یک فضای مقدس و مطهر برای عروج روحی و فکری اهل مسجد مبدل می‌گردد.

بهره‌گیری از شاخص‌های کارکردی نیز موجب تسهیل امور، ارتقای عملکرد مسجد و افزایش سطح جذب مخاطب خواهد شد. شاخص‌هایی همچون وحدت‌مداری و امام‌محوری موجب دستیابی به هماهنگی و انسجام افراد فعال در مسجد می‌شود. اصلی مانند چندکارکردگرایی، مسجد را به‌جای تبدیل به یک نمازخانه صرف به مکانی چندمنظوره در تربیت مسلمین تبدیل می‌نماید که در امور متکثری در بلاد اسلامی ورود



خواهد نمود. همچنین انتخاب شایسته‌ترین افراد برای اعطای مسئولیت و جذب عامه مسلمین جهت حضور در مسجد و بهره‌گیری از برنامه‌های مسجد از اصول کارکردی مدیریت مسجد هستند.

برخی از اصول مطرح‌شده در این نوشتار با مدل مدیریت بر قلوب با محوریت رهبری امام خمینی (شفیعی، ۱۳۸۲) سازگاری دارد. در این مدل سه عنصر انگیزه الهی، تکلیف‌مداری و مردم‌داری اجزای اصلی آن را به ترتیب از نظر اهمیت شکل می‌دهند. پارامتر کلی در انگیزه الهی، اخلاص توأم با تواضع و پارامترهای عملیاتی آن نیز هدف‌محوری، صبر در برابر ناملایمات و توقع جبران خدمات را نداشتن ذکر شده است. تکلیف‌مداری به معنای حرکت در مدار اوامر و نواهی الهی است و آثار آن عبارت است از تصویر اهداف بلندمدت، آموزش روحی و خودکنترلی. وجود رابطه خدمتگزاری نیز مردم‌داری را تضمین می‌کند (شفیعی، ۱۳۸۲، به نقل از عابدی جعفری و معصومی مهر، ۱۳۹۲).

برای نقد و ارزیابی یک الگوی مفهومی باید معیارهایی را به کار گرفت تا نقد مبتنی بر آن‌ها صورت بگیرد. چهار معیار برای ارزیابی طراحی مناسب الگو در این نوشتار قابل استفاده است؛ به‌گونه‌ای که نویسندگان تلاش نمود این موارد مدنظر باشند. این معیارها عبارت‌اند از: ۱- داشتن ساختار منطقی و اتقان علمی ۲- ابتکار و نوآوری ۳- بهره‌گیری از منابع دینی ۴- شیوایی و روایی متن (پیروز، ۱۳۹۲). ارائه الگویی جدید با ساختار دوبعدی مبتنی بر منابع اصیل دینی و از طرفی ساده و قابل فهم برای عموم از ویژگی‌های اصول طراحی شده است.

در مقایسه این اصول با اصول متداول مدیریت، هویداست که اعتقاد به دین و ارزش‌های دینی در زمینه مسجد به‌مثابه خانه خدا، محور اساسی این اصول را شکل می‌دهد. حوزه فقهی اسلام که سرمنشأ استخراج شریعت و احکام الهی است در این اصول مورد توجه قرار گرفته است. این اصول به‌وضوح توجه به عالم غیب را در برابر عالم محسوسات مدنظر قرار می‌دهد به‌نحوی که با اصولی مانند تزکیه‌محوری، اخلاص‌مداری و طهارت مالی جواز ارتقا در عالم ملکوت را صادر می‌نماید. اصل فقه‌مداری، مؤدی بودن به آداب دینی را هدف قرارداده است.

با اعتقاد به این اصول است که اهالی مسجد به‌مثابه یک امت واحده با محور قراردادن اصل وحدت‌محوری یا یکپارچگی با دست یازیدن به عروه‌الوثقی امامت، اصل امام‌محوری



را پیشه خود می‌سازند. مؤمنان حاضر در مساجد با تکیه بر آیه «یا ایها الذین آمنوا اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم» اطاعت از امام را در مسجد بر خود فرض می‌شمرند. لذا محور حرکت این جمع یکپارچه هم امام مسجد است که مدیریت و نظارت بر عملکرد مسجد را به عهده دارد. طبق این اصول، داوطلبان بخش اساسی منابع انسانی مسجد را شکل می‌دهند آن هم داوطلبانی که نه با دست یازیدن به رقابت‌های مخرب، بلکه با همکاری و مشارکت محبت‌گونه، انگیزه‌های خالص الهی را از تلاش خود در مسجد به نمایش می‌گذارند.

اتزیونی<sup>۱</sup> در نوع‌شناسی<sup>۲</sup> خود از سازمان‌ها، سازمان‌های هنجاری را یکی از سه نوع اصلی سازمان‌ها معرفی نموده است. ایشان مبنای موفقیت در سازمان‌های هنجاری را پایبندی به ارزش‌ها قلمداد می‌کند. با بررسی نقلی این موضوع در آیات و روایات اسلامی همین مبنا در نهاد دینی مسجد به‌عنوان یک سازمان هنجاری قویاً مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر مبنای این مباحث، پیشنهاد اساسی این نوشتار برای بهبود عملکرد و ارتقای چشم‌گیر اثربخشی مساجد، توجه به نهادینه‌ساختن اصول ارزشی مدیریت مسجد در سطح عموم و خصوص است. فقه مسجد هم با ابزارهای غنی اکتشافی-اجتهادی خود تاکنون آموزه‌های عملی فراوانی را در موضوع مدیریت مسجد ارائه نموده است و امکان توسعه و گسترش بیش از پیش آن نیز با مساعی محققان حوزه اجتهاد فراهم است.



## منابع

- اخلاقی، اسدالله. (۱۳۹۲)، راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه امام علی (ع)، مدیریت اسلامی؛ سلسله نشست‌های علمی-تخصصی انجمن مدیریت اسلامی. انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم.
- استوار، صادق. (۱۳۹۱)، روش‌های برنامه‌نویسی راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نهادهای فرهنگی و مردمی. تهران: نشر جابر.
- امیری، علی نقی و حسن عابدی جعفری. (۱۳۹۲)، مدیریت اسلامی: رویکردها. تهران: نشر سمت.
- امیری، علی نقی. (۱۳۸۷)، مدیریت اسلامی. تهران. نشر فجر ولایت.
- انجم شعاع، آذر. (۱۳۸۷)، نقش مساجد ایران پس از انقلاب اسلامی در گسترش فرهنگ دینی و انقلابی: چالش‌ها و چاره‌ها. پایان‌نامه سطح سه حوزوی. قم: مرکز حوزه‌های علمیه خاوران.
- پرهیزکاران؛ سرپرستان مساجد. بازیابی شده از وبگاه شبستان (۹۱/۱۰/۲۴) به آدرس: WWW.shabestan.ir
- بابکی، اعظم. (۱۳۹۲)، طراحی مدل توسعه هوشمند برای دستیابی به کیفیت زندگی مطلوب. رساله دکتری. پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- بروجردی، سیدمحمدابراهیم. (۱۳۸۸)، تفسیر جامع. قم: انصارالمهدی، جلد دوم.
- پسران قادر، مجید. (۱۳۸۷)، تحول مدیریتی و اصلاح اداری. تهران: نشر فرمانش.
- پیروز، علی آقا. (۱۳۹۲)، نقد کتاب مدیریت در اسلام، مدیریت اسلامی؛ سلسله نشست‌های علمی-تخصصی انجمن مدیریت اسلامی. انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم.
- پیروز، علی آقا و همکاران. (۱۳۸۵)، مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- توکلی، عبدالله و ابوالفضل گایینی. (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی (با رویکرد اسلامی)، جلد اول. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جلوداری مقمانی، بهرام. (۱۳۸۵)، تعالی سازمان. تهران: نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ دوم.
- خدمتی، ابوطالب. (۱۳۹۲)، مدیریت زمان. مدیریت اسلامی؛ سلسله نشست‌های علمی-تخصصی انجمن مدیریت اسلامی. انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم.
- خنیفر، حسین. (۱۳۹۰)، مهارت‌های مدیریت زمان از دانش تا روش. قم: نشر نصاب.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۱)، چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: نشر سمت.
- دعایی، محمدحسن. (۱۳۹۲)، مدیریت فرهنگی. مدیریت اسلامی؛ سلسله نشست‌های علمی-تخصصی انجمن مدیریت اسلامی. انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم.



- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضایی بیرجندی، علی. (۱۳۸۲)، جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامی. تهران، مؤسسه فرهنگی ثقلین.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: نشر آگاه.
- شاکری، سید رضا و حیدر محمدی. (۱۳۸۱)، حدیث مسجد. تهران: ستاد عالی کانون های فرهنگی هنری مساجد.
- شفیعی، عباس. (۱۳۹۱)، الگوی رهبری امام خمینی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۲)، رهبری خدمتگزار: پارادایم نوین رهبری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت. جلد اول. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۲)، رهبری خدمتگزار: پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی (ره)، جلد دوم. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- صادقی، سهیلا و دریس، پویا. (۱۳۹۳)، نقش نهاد مسجد در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ در مجموعه مقالات سومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- طباطبایی، سید محمد حسین. (۱۳۷۰)، تفسیر المیزان. ترجمه سید محمد باقر موسوی همدانی. تهران: کانون انتشارات محمدی، جلد هجدهم، چاپ چهارم.
- ظهروی، بهاره. (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر ابعاد ارزشی بازاریابی رابطه مند بر وفاداری مشتری به برند گوشتی های تلفن همراه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- عابدی جعفری، حسن و سلگی، غلامرضا. (۱۳۷۷)، ویژه کتاب شناسی مدیریت در اسلام. فصلنامه مصباح، ۷ (۲۸).
- عابدی جعفری، حسن و معصومی مهر، حمیدرضا. (۱۳۹۲)، مدیریت اسلامی (مدل ها و موانع تحقق آن در جامعه و سازمان ها)، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- عباسی، رسول. (۱۳۹۱)، الگوی مدیریت اثربخش مسجد. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- علی احمدی، علیرضا و علی احمدی، حسین. (۱۳۸۳)، مدیریت ارزشی. تهران: نشر تولید دانش.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۵)، تفسیر نور. تهران: دفتر نشر مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.
- قوامی، سید صمصام الدین. (۱۳۹۲)، فقه اداره. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- کاوسی، سید محمدرضا و سقایی، عباس. (۱۳۸۴)، روش های اندازه گیری رضایت مشتری. تهران: نشر سبزان، چاپ دوم.
- کلینی، محمد بن یعقوب بن اسحاق. (۱۳۹۱)، گزیده اصول کافی. ترجمه محمد مهدی رضایی. قم: دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها.
- مجلسی، محمدباقر. (۱۴۰۴ ق)، بحار الانوار. بیروت: الوفا.
- محمدی، محسن. (۱۳۸۳)، مسجد. تهران: مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما.
- محمدی ری شهری، محمد. (۱۳۶۲)، میزان الحکمه. قم: مکتب الاعلام اسلامی، جلد هفتم.
- مرکز رسیدگی به امور مساجد. (۱۳۸۶)، احکام مسجد. قم: انتشارات ثقلین.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۲)، مطالعه تطبیقی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام. در «نگرشی بر مدیریت در اسلام (مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی)». تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.



- مصباح یزدی، محمدتقی. (۱۳۷۵)، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی. مجله معرفت، ش ۱۷. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۳)، مقدمه‌ای بر جهان بینی اسلامی. تهران: نشر صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۷۶)، برگزیده تفسیر نمونه. به کوشش احمدعلی بابایی. تهران: دارالکتب الاسلامیه، جلد پنجم.
- مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۸۴)، تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه، جلد ششم.
- ملکان، مجید. (۱۳۹۱)، اصول تفکر راهبردی در مدیریت فرهنگی. تهران: اداره کل ارشاد و فرهنگ اسلامی استان تهران.
- موسوی خمینی، روح الله. (بی تا)، رساله توضیح المسائل. قم: حوزه علمیه قم، جلد اول.
- موسوی خمینی، روح الله. (۱۳۸۵)، صحیفه امام. جلد ۲۲. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- موظف رستمی، محمد علی. (۱۳۸۲)، آیین مسجد. تهران: نشر گویه، جلد دوم.
- موظف رستمی، محمد علی. (۱۳۸۹)، نقش مسجد در شکل‌گیری انقلاب اسلامی. کرج: نشر تذهیب.
- میرباقری، سیدمهدی. (۱۳۹۲)، مروری بر رویکردهای موجود مدیریت اسلامی. مدیریت اسلامی؛ سلسله نشست‌های علمی-تخصصی انجمن مدیریت اسلامی. انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم.
- نبوی، محمدحسن. (۱۳۸۷)، مدیریت اسلامی. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- نصرالهی، زهرا. (۱۳۹۰)، کتاب نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی؛ الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. تهران: انتشارات پیام عدالت.
- نوبهار، رحیم. (۱۳۷۲)، سیمای مسجد. قم: نشر مؤلف، جلد اول.
- نوبهار، رحیم. (۱۳۷۶)، سیمای مسجد. قم: نشر مؤلف، جلد دوم.
- نوبهار، رحیم. (۱۳۸۶)، مسجد نمونه. تهران: انتشارات ستاد اقامه نماز.

- Courtney, Roger. (2002). Strategic management for voluntary nonprofit organizations. London: Routledge.
- Hodgkinson, A Virginia. (2003). Volunteering in global perspective, Paul Dekker (ed.) The values of volunteering: A research handbook. Kluwer Publishers.
- Hudson, Mike. (1995). Managing without profit: The art of managing third sector organizations. London: Penguin Group.
- Kendall, Jeremy & Martin Knapp. (1995). "A loose and baggy monster: Boundaries, definitions and typologies" in J. Davis Smith, C. Rochester and R. Hedley (eds) An introduction to voluntary sector, Routledge.
- Osborne, P Stephen. (1996). Managing in the voluntary sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations. International Thomson Business Press.
- Pearce, J. L. (1993). Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers. London: Routledge.
- Salamon, L. M. & Anheier H. K. (1993). "A comparative study of the non-profit sector: Purposes, methodology, definition and classification", in S. Saxon-Harold and J. Kendall (eds). Researching the voluntary sector. Vol 1. CAF.





Tonkiss, F, and Passey, A. (1999). Trust, Confidence and Voluntary Organisations: Better Values and Institutions. *Sociology*, 33(2), 257-274.

Torry, Malcolm. (2005). *Managing God's business: Religious and faith-based organizations and their management*. England: Ashgate Publishing Limited.