

## تدوین الگوی اقدامات اثربخش در مساجد

رسول عباسی\* - غلامرضا طالقانی\*\*  
حسن عابدی جعفری\*\*\* - ابوالحسن فقیهی\*\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۶ - تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۴)

### چکیده

یکی از مهمترین موضوعاتی که توجه محققان سازمان‌های داوطلبانه را به خود جلب کرده شناسایی اقدامات اثربخش در مدیریت این سازمان‌هاست. تحقیق حاضر با هدف شناسایی عناصر الگوی اقدامات اثربخش که بخش فرآیند در سیستم مدیریت اثربخش مسجد را تشکیل می‌دهد، صورت گرفته است. روش طراحی الگوی مفهومی در این پژوهش، مفهوم‌سازی عملی منفرد است. از روش دلفی برای تأیید الگوی طراحی شده استفاده شده. گردآوری اطلاعات از منابع مختلف علمی و دینی انجام شده است. در این پژوهش، اقدامات مسجد به سه مؤلفه‌ی حاکم کردن ارزش‌ها، وظایف عمومی و مدیریت عملیات تجزیه شده است. طبق نظر خبرگان، هر سه مؤلفه‌ی فوق‌الذکر تأثیری برابر در موفقیت و اثربخشی مسجد دارند. شاخص‌های همسو کردن اقدامات با ارزش‌های مسجد با امتیاز ۸,۳۵، رهبری معنوی با امتیاز ۸,۵۵ و الگو برداری از رفتار معصومین (ع) با امتیاز ۸,۶۰ بیشترین اهمیت را به ترتیب در سه مؤلفه‌ی حاکم کردن ارزش‌ها، وظایف عمومی و مدیریت عملیات کسب کرده‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت اسلامی، مدیریت مسجد، فرآیند، اقدامات اثربخش.

## مقدمه

مساجد خانه‌های خدا و بهترین بقعه‌ها (خیر البقاع المساجد) هستند که ۲۸ بار در آیات قرآن کریم و در موارد کثیری در روایات از آنها سخن به میان آمده است. مساجد از مهم‌ترین پایگاه‌های دینی هستند که به حراست از نظام ارزشی جامعه پرداخته، از فراموش شدن ارزش‌ها جلوگیری کرده و به مثابه کانون جوشان فرهنگی در جوامع اسلامی عمل می‌کنند. مسجد با ظرفیتی که دارد می‌تواند به عنوان یک دژ مستحکم فرهنگی، ایفای نقش نماید. رونق و تقویت مساجد، نقش مهمی در حفظ و تقویت کیان فرهنگی دارد. به رغم اهمیت این نهاد دینی و فراوانی زیاد مساجد در کشورهای اسلامی، تعداد معدودی تحقیقات دانشگاهی در مورد مدیریت این نهاد دینی صورت گرفته است.

اتخاذ اقدامات اثربخش در مدیریت مسجد، کلید موفقیت در سیستم عملکرد آن است. باید اذعان داشت همان‌طور که واژه مدیریت را امکان بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌ها دانسته‌اند، هر چه بخواهیم مسجد به عنوان یک نهاد داوطلبانه، مردمی، غیرانتفاعی و مذهبی در تحقق کارکردهای مختلف اجتماعی - دینی خود اثربخش‌تر باشد، ضرورت به کارگیری اقدامات اثربخش‌تر، بیشتر احساس می‌شود. در این راستا سؤالی مهم مطرح می‌شود و آن اینکه جهت اداره اثربخش این نهاد دینی چه الگویی از اقدامات را باید طراحی و اجرا نمود. در تحقیقی که سازمان تبلیغات اسلامی در سال ۱۳۸۴ انجام داده، هفت عامل عمده به عنوان دلایل عدم موفقیت مساجد ذکر شده که برخی از آن عوامل به ضعف اقدامات مدیریتی اشاره دارد: نداشتن بودجه و امکانات کافی، عدم توانایی در بهره‌گیری از فناوری و وسایل ارتباطی نوین در فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی و ناتوانی در هزینه کردن بهینه بودجه در امور مسجد.

مساجد از لحاظ اقدامات مدیریتی دارای نقاط ضعف جدی هستند. متأسفانه در برخی مساجد تلاش خاصی جهت حاکم کردن فرهنگ ارزشی بر رفتار مأمومین صورت نگرفته و وظایف عمومی مدیریت چندان جدی گرفته نمی‌شود. ضعف رهبری، برنامه‌ریزی، تقسیم کار، هماهنگی بین افراد یا واحدها، کم‌توجهی به تشکیل جلسات مداوم برای تبادل نظرات بین فعالان مسجد، روی آوردن به تصمیمات فردی و ضعف تصمیم‌گیری مشارکتی، ضعف آموزش و توسعه منابع انسانی مسجد به همراه کم‌توجهی به جذب جوانان، ضعف در استفاده بهینه از منابع و امکانات و عدم رعایت اولویت در مصرف منابع، ضعف مدیریت تعارض و ارتباطات و ضعف نظارت، ارزیابی و کنترل فعالان از جمله نقاط ضعف مسئولان مساجد در بعد اقدامات است. یکنواختی و عدم بهبود برنامه‌های مساجد یکی دیگر از اشکالات اساسی

مدیریت مساجد است. طراحی و بهبود نظام‌مند برنامه‌ها، مورد توجه فعالان مساجد نیست و تنوع مخاطبان مسجد و استفاده از زبان هنر در طراحی برنامه‌ها کمتر دیده می‌شود. الگوبرداری از مساجد موفق و حتی سیره معصومین (ع) در حاشیه قرار دارد (عباسی، ۱۳۸۹).

از این رو، پرسش اصلی تحقیق، این است که مدیران هر مسجد در حرکت خود به سوی اثربخشی و موفقیت چه اقداماتی را باید اتخاذ نمایند و الگوی اقدامات آنها به عنوان یک بعد شامل چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟ بالطبع، هدف اصلی این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفهوم اقدامات در مسجد می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

تعالی سازمانی به عملکرد برجسته مدیریت یک سازمان که به دستیابی به نتایج درخشان منتهی شده و از مفاهیم بنیادی نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، راهبری و ثبات در هدف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات موجود، مشارکت فعال کارکنان در مسیر بهبود، تفکر اصلاحی و نوآورانه مستمر، حفظ و توسعه رابطه سودمند دوجانبه با طرفها و شرکای تجاری و پذیرش مسئولیت اجتماعی نشأت گرفته باشد اطلاق می‌شود. حداکثر ظرفیت و توان بالقوه کارکنان یک سازمان از طریق ایجاد ارزش‌های مشترک، ایجاد فرهنگ اعتماد و تفویض اختیار به آنها به بهترین وجه فعال می‌شود. این روش موجب خواهد شد که همگان به مشارکت در پیشبرد امور علاقمند باشند. الگوی تعالی سازمانی از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است. توانمندسازها کیفیت اداره یک سازمان هستند و نتایج، ماحصل اقدامات هستند (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷: ۸۳). نمایی از الگوی تعالی سازمانی در شکل زیر قابل مشاهده است.



شکل ۱: الگوی تعالی سازمانی EFQM

در جدول زیر فهرستی از اقدامات اثربخشی که در برخی تحقیقات موجود از سازمان‌های داوطلبانه و سازمان‌های دینی احصا شده‌اند آمده است.

جدول ۱: اقدامات اثربخش در سازمان‌های داوطلبانه و سازمان‌های دینی

متغیرها	محققان
ساختار هیئت امناء، فرهنگ امناء، مأموریت و برنامه‌ریزی خادمیت مالی، خادمیت منابع انسانی، نظارت بر عملکرد و پاسخگویی، نمایندگی جامعه محلی، مدیریت ریسک، توسعه هیئت امناء، مدیریت هیئت امناء، تصمیم‌گیری	گیل و همکاران (۲۰۰۵)
چشم‌انداز مشترک، چشم‌انداز نشأت گرفته از مدیر عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، درگیری در عملیات، مدیریت خوب جلسات، وجود اعضای سخت‌کوش در هیئت امناء، تعارض درونی امناء، تعارض امناء و کارکنان، ساعات صرف‌شده توسط افراد، تعداد جلسات کامل امناء، رسمی‌سازی هیئت امناء (اسمی)، رسمی‌سازی هیئت امناء (ترتیبی)، درصد در پست‌های رسمی، تعداد کمیته‌های هیئت امناء، اندازه هیئت امناء	بردشاو و همکاران (۱۹۹۲)
۱- فعالیت‌های استراتژیک: پاسخ به نیازهای محلی، اطمینان از وجود چشم‌انداز و مأموریت، توسعه و سنجش برنامه‌های بلندمدت و استراتژی کلی، اطمینان از وجود سیاست‌های لازم برای تحویل برنامه‌ها و خدمات، توسعه همکاری‌ها و مشارکت‌ها، ارزیابی عملکرد مدیر اجرایی، ارزیابی مستمر عملکرد هیئت امناء ۲- عملیات: افزایش منابع مالی، و کالت و نمایندگی به نفع گروه‌های ذینفع، توسعه برنامه‌ها و خدمات و تحویل آنها ۳- برنامه‌ریزی منابع: سیاست‌گذاری مالی، تخصیص بودجه سالانه، استخدام یا به‌کارگیری کارکنان ارشد حقوق‌بگیر	سواینگلیس و همکاران (۱۹۹۹)
تمرکز یا عدم تمرکز، رسمیت، هماهنگی، کنترل، استقلال کارگر، درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری، موقعیت‌های کاری، آموزش و توانمندسازی	هیلل اشמיד (۲۰۰۲)
سبک رهبری تحول‌آفرین	نودسن (۲۰۰۶)
چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی اعضا، توسعه امناء، خودارزیابی (کنیسه)	اشنایدر (۲۰۰۲)
رسالت سازمانی، استراتژی و طرح‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، ویژگی‌های مدیران و عوامل محیطی (آستان قدس رضوی)	مرادی (۱۳۸۸)
رهبری، برنامه‌ریزی، اطلاعات، کارکنان، فرآیندهای مسجد	شورای اسلامی سنگاپور (۲۰۰۳)

حوزه فرآیند در الگوی تدوین شده‌ی از سیستم مدیریت اثربخش مسجد در این تحقیق که با عنوان اقدامات معرفی شده شامل سه بخش است که به شرح این سه قسمت یا مؤلفه پرداخته می‌شود.

### مؤلفه اول: حاکم کردن ارزش‌ها به عنوان فرهنگ حاکم

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 جابجایی 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 (راینر، ۱۳۸۶).

این مؤلفه در الگوی تحقیق شامل سه مرحله شفاف‌سازی رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد، ابلاغ و تبیین آنها به منظور همگانی ساختن ارزش‌ها و همسو ساختن همه اقدامات با این ارزش‌ها خواهد بود. در ادبیات تعالی سازمانی نیز قبل از ورود به بحث تعالی سازمانی، ارزش‌هایی برای آن ذکر شده است. اگر به ویژگی‌های یک سازمان متعالی، نگاهی اجمالی داشته باشیم سازمانی را متعالی خواهیم دانست که به ارزش‌های پایه‌ای زیر احترام گذاشته و بتواند در منحنی عمر سازمان، این اصول را رعایت کند: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

### مؤلفه دوم: وظایف عمومی (فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی)

فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی الگو با عنوان وظایف عمومی مدیریت تعریف شده‌اند. بررسی ادبیات مدیریت در حوزه وظایف و نقش‌های عمومی مدیریت نشان می‌دهد ابعاد و اجزای مختلفی برای این وظایف و نقش‌ها در نظر گرفته شده است. در این رابطه اهم دیدگاه‌های صاحب‌نظران مدیریت در رابطه با نقش‌ها و فعالیت‌های مدیریت عبارت است از: وظایف مدیریت از دیدگاه فایول: برنامه ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی، کنترل و وظایف مدیریت از دیدگاه گیولیک: برنامه ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کارمندیابی، هماهنگی، گزارش‌دهی، بودجه‌بندی.

نقش‌های مدیریت از دید مینتزرگ: ۱- نقش‌های ارتباطی: رئیس تشریفات، رهبر، رابط ۲- نقش‌های اطلاعاتی: پایش‌گر، توزیع‌گر، سخنگو ۳- نقش‌های تصمیم‌گیری: کارآفرین، حلال مشکلات، تخصیص‌گر منابع، مذاکره‌گر

فعالیت‌های مدیریتی از دید لوتانز: ۱- فعالیت‌های ارتباطی: تبادل اطلاعات، مکاتبات ۲- مدیریت سنتی: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل ۳- مدیریت منابع انسانی: انگیزش، مدیریت مناقشات، کارگزینی، آموزش و توسعه ۴- شبکه‌سازی: تعامل با خارج سازمان، فعالیت‌های سیاسی-اجتماعی

نقش‌های مدیریت از دید یوکی: شبکه‌سازی، حمایت، تیم‌سازی، انگیزش، تشویق، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسائل، مشورت، مراقبت از عملیات، اطلاع‌رسانی، شفاف کردن اهداف (غفاریان، ۱۳۷۹).

### مؤلفه سوم: مدیریت عملیات (فرآیندهای اصلی)

سازمان به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط مشی، خشنودسازی مخاطبان و ایجاد ارزش افزوده برای ایشان و سایر ذینفعان، چگونه باید فرآیندهایش را طراحی و مدیریت کند و آنها را بهبود دهد (اکلند، ۱۳۸۴). در بحث فرآیندهای اصلی که شامل عملیات سازمان نیز هست شناخت فرآیندهای کلیدی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. برای تشخیص فرآیندهای کلیدی راه‌های مختلفی وجود دارد از جمله مباحثه میان کارکنان سازمان، گفتگو با ذینفعان اصلی سازمان و مراجعه به مشاوران بیرون از سازمان. ارزیابی فرآیندها نقش اساسی در اداره سازمان طبق نگاه فرآیندگرا دارد. در ارزیابی فرآیندها باید به سؤالاتی از این قبیل پاسخ دهیم: آیا

فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی می‌شوند؟ آیا فرآیندها به منظور افزایش رضایت ذینفعان بهبود می‌یابند؟ آیا خدمات بر اساس خواسته‌های ذینفعان طراحی و ایجاد می‌شوند؟ آیا روابط با مخاطبان مدیریت و تقویت می‌شوند؟ (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷).

نکته‌ای که باید مورد توجه قرار بگیرد دسته‌بندی مخاطبان است. دسته‌بندی مخاطبان روش تجزیه و تحلیل نیازها و دیدگاه‌ها و انتظارات پیچیده آنها است که با طبقه‌بندی مخاطبان به گروه‌های همگون یعنی افراد خاصی که نیازها، ادراکات و توقعات مشابه دارند صورت می‌گیرد (هورویتز، ۱۳۸۰).

بهبود مستمر: شاید بهبود مستمر بهترین مفهوم برای هدایت مدیریت باشد. این مفهوم مستلزم یک دیدگاه سیستمی شامل قسمت‌های زیر است:

- طرح ریزی فرآیند و ورودی‌های آن

- تأمین ورودی‌ها

- اجرا کردن فرآیندها

- ارزیابی خروجی‌ها

- ارزیابی عملکرد فرآیندها

- اصلاح فرآیندها و ورودی‌های آنها.

چرخه بهبود مستمر دمی‌نگ - برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام - این اطمینان را می‌دهد که سازمان از نتایج درس می‌گیرد، آنچه که به درستی انجام می‌شود را در یک سیستم مدیریتی مستند شده استاندارد می‌کند و از آنچه یاد گرفته عملیات و خروجی‌ها را بهبود می‌بخشد. البته باید بر این نکته تاکید کرد که این کار به گونه‌ای برنامه‌ریزی گردد و به صورت سیستماتیک و با وظیفه‌شناسی اجرا شود که به عنوان یک روش زندگی در کل سازمان رسوخ کند. اصول سه‌گانه بهبود مستمر عبارتند از: تمرکز بر مشتری، درک فرآیند، و تعهد از جانب کارکنان.

۱- تمرکز بر مشتری

سازمان در تمامی سطوح سازمانی باید تشخیص دهد که هدف از این همه کار برای ایجاد بهبود این است که به مشتری خدمت بهتری ارائه شود. این بدین معنا است که سازمان باید از طریق بازخورد و اندازه‌گیری بدانند که از دید مشتری، خروجی‌های آن چقدر خوب عمل می‌کند.

## 1. Homogeneous Groups

## ۲- درک فرآیند

برای عملکرد موفقیت آمیز هر فرآیندی ضروری است که آنچه عملکرد و خروجی‌ها را تعیین می‌کند درک شود. این کار به مفهوم تمرکز شدید بر طراحی و کنترل ورودی‌ها، همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان و درک جریان‌های فرآیند می‌باشد.

## ۳- تعهد از جانب کارکنان

کارکنان منبع ایده‌ها و نوآوری هستند و تخصص، دانش، تجربه و همکاری آنها باید برای عملی کردن آن ایده‌ها به کار گرفته شود. در نظام بهبود در اولین گام هر کسی را می‌باید نسبت به نقش خودش متقاعد سازیم (اکلند، ۱۳۸۴).

ذینفع<sup>۱</sup> به مثابه هر شخص، گروه یا سازمان تعریف می‌شود که می‌تواند از توجه، منابع یا خروجی سازمان بهره‌مند شود (یا مستحق آن است) یا اینکه تحت تأثیر آن خروجی قرار می‌گیرد. ذینفعان یک سازمان داوطلبانه می‌توانند این افراد باشند: ارباب رجوع، دریافت‌کنندگان خدمات یا مشتریان، کارکنان، داوطلبان، مدیران، هیئت‌امنا، اعضا و تأمین مالی‌کنندگان (وقف‌کنندگان). توجه به ذینفعان در سازمان‌های داوطلبانه خیلی مهم است زیرا موفقیت این سازمان‌ها در رضایت ذینفعان آنهاست. یک تحلیل کامل ذینفع، نیاز به تیم برنامه‌ریزی استراتژیک دارد تا مشخص کند ذینفعان سازمان چه کسانی هستند، نفع آنها در سازمان چیست، معیارهای آنها برای قضاوت در مورد عملکرد سازمان چیست، سازمان در قبال این معیارها چگونه عمل می‌کند، ذینفعان چگونه بر سازمان تأثیر می‌گذارند و اهمیت این ذینفعان چقدر است. تحلیل کامل ذینفع<sup>۲</sup> همچنین مشخص می‌کند که الزامات سازمان در قبال ذینفعان آن چیست. سپس این تیم باید یک بیانیه مأموریت بنویسد با پاسخ به شش سؤال زیر:

- ما به عنوان یک سازمان که هستیم؟

- چه مشکلات یا نیازهای اجتماعی - سیاسی وجود دارد که ما باید حل کنیم؟

- ما چگونه این نیازها یا مشکلات را شناسایی می‌کنیم، پیش‌بینی می‌کنیم و پاسخ می‌دهیم؟

- ما چگونه باید به ذینفعان کلیدی خود پاسخ دهیم؟

- فلسفه و ارزش‌های اساسی ما کدامند؟

- چه موردی ما را منحصربه‌فرد یا متمایز می‌کند؟



اگر مورد متمایز کننده یا منحصر به فردی وجود نداشته باشد پس رقباً بهتر قادرند این کار را انجام دهند (هرمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۱۶۱-۱۶۰).

جدول ۲: مؤلفه‌ها و شاخص‌های اقدامات اثربخش در مسجد (منبع: عباسی، ۱۳۸۹)

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع حمایت کننده از سازه‌های تحقیق
ارزشی مسجد بین جهت گیری‌های	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شفاف سازی رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد در اسلام</li> <li>- همگانی کردن رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد در اسلام</li> <li>- همسو کردن اقدامات با ارزش‌های مسجد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرهنگ‌ی و اسکندری، ۱۳۸۲، ص ۱۱۱؛ نوبهار، ۱۳۸۶؛ علی احمدی، ۱۳۸۳؛ بلانچارد و اوکانر، ۱۳۸۱؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴؛ مصاحبه و مشاهده</li> </ul>
وظایف عمومی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبری معنوی</li> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- توسعه فعالان (خصوصاً افراد داوطلب)</li> <li>- تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت جلسات</li> <li>- تقسیم کار و شرح نقش‌ها و مقررات</li> <li>- هماهنگی</li> <li>- مدیریت و توسعه ارتباطات</li> <li>- تخصیص و توسعه منابع و مدیریت مالی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوی تعالی سازمانی؛ الگوی تعالی مساجد سنگاپور؛ الگوی سیستمی سازمان؛ نبوی، ۱۳۸۷؛ پیروز و همکاران، ۱۳۸۵؛ فایول، ۱۹۱۶؛ گیولیک، ۱۹۳۷؛ لوتانز، ۱۹۹۵؛ مینتزبرگ، کوین و همکاران، یوکی به نقل از غفاریان، ۱۳۷۸؛ اسپرز، ۱۹۹۵ به نقل از کرینتر و کینیک، ۱۳۸۶؛ بردشاو و همکاران، ۱۹۹۲؛ هرمن و همکاران، ۱۹۹۷؛ گیل و همکاران، ۲۰۰۵؛ نودسن، ۲۰۰۶؛ شنایدر، ۲۰۰۲؛ گرین و گریسنگر، ۱۹۹۶؛ کاتر به نقل از غفاریان، ۱۳۷۹؛ رضاییان، ۱۳۷۲؛ حسن‌زاده، ۱۳۸۴؛ قلی‌پور، ۱۳۸۶</li> <li>- شوری، آیه ۳۸؛ نوبهار، ۱۳۸۶؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۵؛ مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶؛ تفسیر نور، ج ۵، ص ۳۲؛ مصاحبه و مشاهده</li> </ul>
مدیریت عملیات؛ یا فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی محتوای برنامه‌ها و خدمات بر اساس نیاز و انتظارات مخاطب</li> <li>- بهبود فرآیندها یا نحوه ارائه برنامه‌ها و خدمات</li> <li>- الگو برداری از مساجد موفق</li> <li>- مدیریت ارتباط با مخاطب، اطلاع‌رسانی و دعوت از مخاطبان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوی تعالی سازمانی EFQM</li> <li>- الگوی تعالی مساجد سنگاپور</li> <li>- شکوفه، ۱۳۸۶</li> <li>- آمیخته بازاریابی خدمات</li> <li>- مصاحبه و مشاهده</li> </ul>

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

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

دو شیوه برای ساختن مفهوم وجود دارد. یکی شیوه استقرایی است که مفاهیم عملی منفرد<sup>۵</sup> می‌سازد، دیگری شیوه قیاسی است که مفاهیم دستگامی<sup>۶</sup> می‌سازد. در ساخت مدل تحلیلی این پژوهش، از روش مفهوم‌سازی عملی منفرد استفاده شده است. مفهوم عملی منفرد مفهومی است که به طور تجربی بر مبنای مشاهدات مستقیم یا اطلاعاتی که دیگران جمع‌آوری کرده‌اند ساخته می‌شود. از خلال مطالعات نظری و مصاحبه‌های مرحله اکتشافی است که می‌توان عناصر لازم برای این مفهوم‌سازی را فراهم کرد (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۸).

یک سری اصول اساسی باید در هر تحقیق علمی رعایت گردند. گاستون باشلار<sup>۷</sup> مشی علمی را در چند کلمه خلاصه می‌کند: واقعیت علمی از راه غلبه، ساختن و آزمایش به دست می‌آید؛ غلبه بر پیش‌داوری‌ها، ساختن از راه تعقل و آزمایش با واقعیات. مراحل انجام تحقیق با در نظر گرفتن این مشی علمی همانند یک نمایش، در سه پرده نشان داده می‌شوند. مراحل یک تحقیق در پرده‌های سه‌گانه روش علمی عبارتند از:

- گسستن: پرده اول روش علمی، گسستن از سوابق ذهنی و غلبه بر پیش‌داوری‌هاست. خواندن متون و انجام مصاحبه‌های اکتشافی به محقق کمک می‌کند از پیش‌داوری‌ها گسسته شود.

1. Conceptualization
2. Dimension
3. Indicators
4. Components
5. Isolated operational concept
6. Systemic concept
7. Gaston Bachelard

- ساختن: این گسستن فقط زمانی عملی خواهد شد که پیش فرض‌هایی ساخته شوند که به نظر محقق، محتمل است منطق پدیده مورد نظر را بررسی نمایند. محقق در پرتو این ساختمان نظری است که می‌تواند روش کار، عملیات اجرایی و نتایج احتمالی تحقیق را پیش‌بینی کند.

- آزمایش: یک قضیه را زمانی می‌توان علمی دانست که بتوان درستی یا نادرستی آن را به تجربه اثبات کرد. این بازبینی وقایع که پرده سوم از فرآیند روش علمی است آزمایش یا تجربه نامیده می‌شود.

در مرحله مطالعات اکتشافی، اکتشاف شامل عملیات خواندن متون، مصاحبه‌های اکتشافی و چند روش اکتشافی تکمیلی است. خواندن متون، کیفیت پرسش‌ها را بالا می‌برد؛ در حالی که مصاحبه‌ها و روش‌های تکمیلی به محقق کمک می‌کند تا با واقعیت تجربه‌شده‌ی کنشگران اجتماعی از نزدیک آشنا شود (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۸).

مبتنی بر این توضیحات، با کمک مبانی نظری موجود و با کمک تعداد محدودی مصاحبه اکتشافی که در ادامه، بیان خواهند شد مؤلفه‌های الگو انتخاب و الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش اکتشافی است. با توجه به موضوع خاص این تحقیق و هم‌چنین به منظور افزایش تسلط محقق و تلاش برای کشف زوایای پنهان موضوع مورد نظر و اشراف او بر ابعاد مختلف موضوع و فراهم کردن مجموعه دانشی معتبر و کاربردی در زمینه مدیریت مسجد، مطالعاتی موردی با ابزار مصاحبه اکتشافی<sup>۱</sup> در جامعه هدف تحقیق صورت گرفت. تعداد هفت مسجد موفق یا نیمه موفق و پنج مسجد ضعیف جهت مصاحبه اکتشافی و مشاهده انتخاب شدند. جهت شناسایی این مساجد از نظرات کارشناسان مرکز رسیدگی به امور مساجد و تجربیات خود محقق بهره گرفته شد. طی مشاهده و مصاحبه با فعالان این مساجد سعی شد خلأهای نظری در تدوین الگو رفع شود. داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین مورد نیاز برای تکمیل الگوی ساخته شده فراهم گردد. از آنجایی که هدف از انجام مصاحبه‌ها تکمیل و رفع خلأها در الگو و تسلط بر وضعیت موجود در مساجد بوده لذا فقط مرحله اول کدگذاری یعنی کدگذاری باز انجام شده و کدگذاری محوری و انتخابی برای ساخت مقوله‌ها صورت نگرفته است.

لازم به ذکر است با توجه به فرآیند انجام تحقیق که توسط کیوی و کامپنهود ارائه شده است مصاحبه اکتشافی و مشاهده، همزمان با بررسی مبانی نظری تحقیق انجام می‌شوند. در ادامه با استفاده از روش دلفی، نظر خبرگان و متخصصان امر راجع به الگوی تدوین شده، جمع‌آوری شد. سؤال و فضای لازم برای اظهار نظر خبرگان راجع به الگوی طراحی شده در پرسش‌نامه تحقیق در نظر گرفته شد و دیدگاه‌های آنها در این زمینه جمع‌آوری گردید.

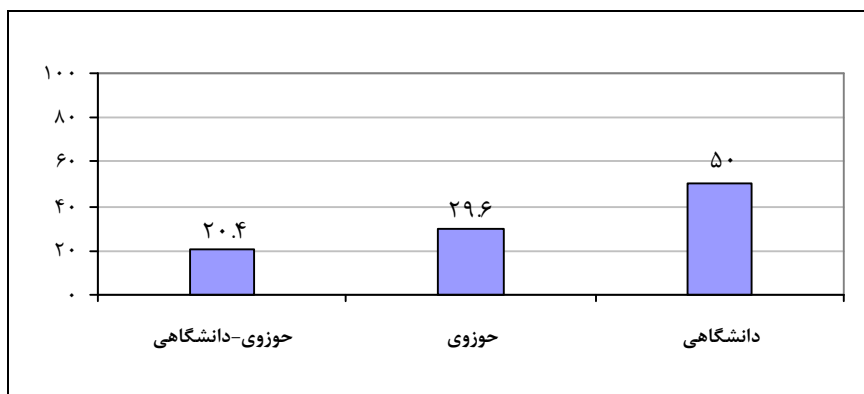
به منظور آزمون یک مدل می‌توان از سه روش استفاده کرد: ۱- اجرای مدل در دنیای واقعی ۲- استفاده از روش دلفی یا نظرسنجی از خبرگان ۳- استفاده از فنون ریاضی و شبیه‌سازی (کیاکجوری، ۱۳۸۷). روش دلفی، هم می‌تواند به عنوان روشی برای ساخت مدل به کار رود هم روشی برای آزمون یک مدل. دالکی (۱۹۶۷) و براون (۱۹۶۸) دلفی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

در مجموع ۵۴ خبره در دور اول دلفی همکاری نمودند که اطلاعات کمی ۴۸ پرسشنامه و نظرات کیفی خبرگان در بقیه پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در دور دوم از تحقیق دلفی تعداد ۳۱ خبره و در دور سوم ۲۰ خبره در پاسخگویی و تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق همکاری نمودند. این خبرگان شامل افراد شاغل در سازمان‌های مرتبط با مسجد، امامان موفق مساجد، اعضای هیئت امنای مساجد، و خبرگان حوزوی و دانشگاهی بودند. تقسیم‌بندی خبرگان مبتنی بر تخصص یا تجربه مرتبط در دور اول دلفی در جدول زیر آمده است.

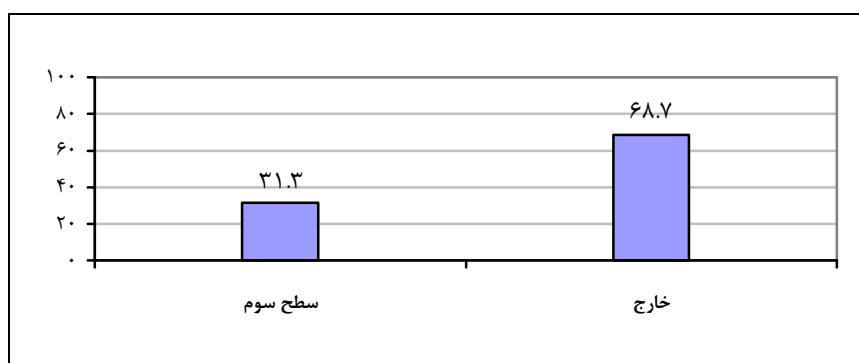
جدول ۳: گروه‌های مختلف خبره تحقیق

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

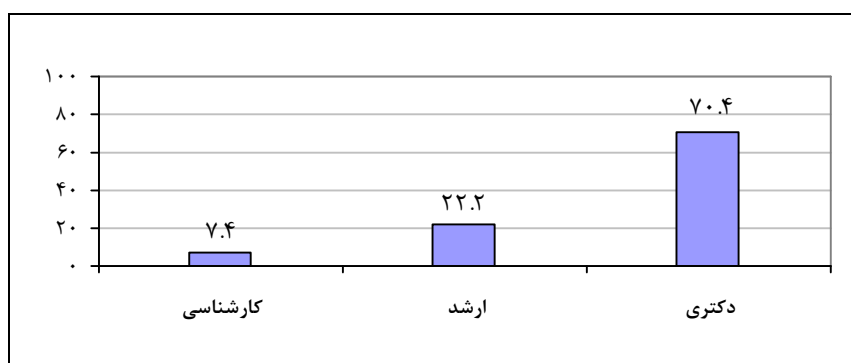
ویژگی‌های تحصیلی خبرگان تحقیق به تفکیک حوزوی و دانشگاهی در نمودارهای زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱: درصد تحصیلات خبرگان به تفکیک حوزوی و دانشگاهی



نمودار ۲: سطح تحصیلات خبرگان حوزوی به درصد



نمودار ۳: سطح تحصیلات خبرگان دانشگاهی به درصد

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

با انجام سه دور<sup>۱</sup> تحقیق دلفی، میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های الگو مورد سؤال قرار گرفت. کلیه مؤلفه‌های الگو به همراه وزن و رتبه دریافتی در جداول بعد و شاخص‌های تأیید شده به همراه رتبه دریافتی در نمودار شماره یک نشان داده شده‌اند. رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها طبق امتیاز کسب‌شده با کمک آزمون فریدمن نشان می‌دهد در دور سوم دلفی هر سه مؤلفه از رتبه یکسانی از نظر خبرگان برخوردارند. شاخص‌هایی که در مرحله دوم و سوم، امتیازی کمتر از ۷ کسب کرده‌اند از الگوی تحقیق حذف می‌شوند. با توجه به بالا بودن سطح داده‌های آماری به دست آمده هیچ کدام از شاخص‌ها از الگوی تحقیق حذف نشدند.

همان‌طور که در جداول بعد مشاهده می‌شود در تمامی مؤلفه‌ها به جز یک مورد، انحراف معیار در دور دوم نسبت به دور اول و در دور سوم نسبت به دور دوم کاهش یافته است. این امر نشان از نزدیک شدن نظرات به یکدیگر و کاهش پراکندگی است. با توجه به نه گزینه‌ای بودن پرسشنامه تحقیق، حداکثر انحراف معیار قابل قبول در هر شاخص ۱,۸۰ می‌باشد. در تمامی عناصر زیر میزان انحراف معیار بسیار کمتر از ۱,۸۰ است.

بعد اقدامات در دور اول، امتیاز ۷,۹۷، در دور دوم امتیاز ۸,۱۳ و در دور سوم امتیاز ۸,۱۹ را به دست آورده است.

جدول ۴: توصیف آماری نظر خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های الگوی تحقیق

تغییر	معیار اول		معیار دوم		معیار سوم		تغییر	معیار اول		تغییر
	انحراف معیار	میانگین مرحله اول	انحراف معیار	میانگین مرحله دوم	انحراف معیار	میانگین مرحله سوم		انحراف معیار	میانگین مرحله اول	
جهت‌گیری‌های ارزشی	1.14	8.02	.76	-0.38	8.22	0.20	.77	0.01	8.18	-0.04
وظایف عمومی مدیریت	.88	7.96	.69	-0.19	8.02	0.06	.56	-0.13	8.13	0.11
مدیریت عملیات یا فرآیند	.88	7.92	.60	-0.28	8.14	0.22	.47	-0.13	8.26	0.12

جدول ۵: رتبه بندی مؤلفه‌های الگوی تحقیق با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن

رتبه در مرحله سوم	رتبه در مرحله سوم میانگین رتبه‌های	رتبه در مرحله دوم	رتبه در مرحله دوم میانگین رتبه ای	رتبه در مرحله اول	رتبه در مرحله اول میانگین رتبه‌های	
1	1.95	2	2.13	1	2.02	تبیین جهت گیری های ارزشی
1	1.93	3	1.71	3	1.98	وظایف عمومی مدیریت
1	2.13	1	2.16	2	2.00	مدیریت عملیات یا فرآیند

### آزمون مقایسه میانگین نظرات به تفکیک گروه های خبره

یکی از سؤال‌هایی که در ذهن متبادر می‌شود این است که آیا بین نظرات گروه‌های مختلف خبرگان در رابطه با اهمیت مؤلفه‌های الگوی تدوین شده اختلاف نظر معناداری وجود دارد؟ بدین منظور میانگین داده‌های به دست آمده از دور سوم تحقیق دلفی مطابق با نوع تحصیلات خبرگان یعنی حوزوی، دانشگاهی و حوزوی- دانشگاهی مورد آزمون قرار گرفت. برای مقایسه نظرات گروه‌های مختلف خبره به تفکیک نوع تحصیلات در ابتدا آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف انجام شد. در صورت تأیید نرمال بودن توزیع، آزمون تحلیل واریانس ANOVA و در صورت غیر نرمال بودن توزیع از آزمون کروسکال والیس برای مقایسه میانگین نظرات بهره گرفته می‌شود.

نتیجه حاصل از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> حکایت از نرمال بودن داده‌ها در تمامی مؤلفه‌ها دارد. لذا از آزمون تحلیل واریانس ANOVA برای بررسی وجود تفاوت بین نظرات خبرگان به تفکیک سه گروه حوزوی، دانشگاهی و حوزوی-دانشگاهی در ابعاد تحقیق استفاده شد.

جدول ۶: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف راجع به مؤلفه های الگو در دور سوم دلفی

عملیات	وظایف	ارزش‌ها	
.600	.669	.715	Asymp. Sig. (2-tailed)

برای مقایسه میانگین نظرات خبرگان راجع به مؤلفه های الگوی تحقیق فرضیه زیر مطرح می‌شود.

#### 1. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

فرضیه: تفاوت معنی داری بین نظرات سه گروه خبرگان راجع به مؤلفه های الگوی تحقیق (تبیین جهت گیری های ارزشی، وظایف عمومی و مدیریت عملیات) در دور سوم دلفی وجود دارد. با توجه به این فرضیه، فرض صفر و مقابل به صورت زیر تعریف می شوند:

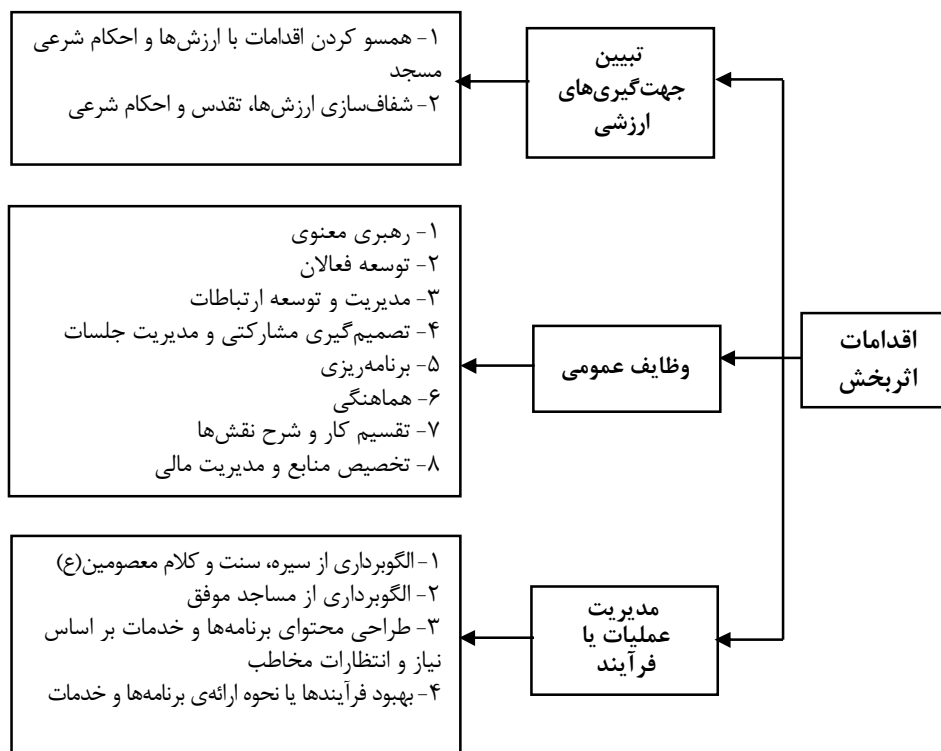
$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$H_1$ : دست کم دو تا از میانگین ها با هم متفاوتند

نتیجه آزمون تحلیل واریانس ANOVA در دور سوم دلفی، بالاتر بودن سطح معنی داری از ۵ درصد را نشان می دهد که حاکی از تأیید فرض  $H_0$  و عدم وجود تفاوت معنادار بین نظرات سه گروه خبره راجع به اهمیت مؤلفه های الگوی تحقیق یعنی تبیین جهت گیری های ارزشی مسجد، وظایف عمومی و مدیریت عملیات است.

جدول ۷: مقایسه نظرات خبرگان به تفکیک ابعاد با کمک آزمون ANOVA

عملیات	وظایف	ارزش ها	
.884	.945	.951	Asymp. Sig. (2-tailed)



شکل ۲: رتبه بندی شاخص های اقدامات اثربخش مسجد مبتنی بر آزمون رتبه ای فریدمن



از آنجایی که یکی از اهداف روش تحقیق دلفی، تکمیل الگوی تدوین شده طبق نظر خبرگان است فضای لازم برای اظهار نظر خبرگان در پرسشنامه دور اول دلفی، راجع به الگوی تدوین شده و بیان اجزا یا عوامل نادیده در آن در نظر گرفته شد. بدین صورت شاخصی با عنوان الگوبرداری از سیره، سنت و کلام معصومین (ع) در مؤلفه مدیریت عملیات با فراوانی یک اضافه شد.

جدول ۸: فراوانی پیشنهاد شاخص‌های جدید

عنوان شاخص	تعداد خبره
الگوبرداری از سیره، سنت و کلام معصومین (ع) در رابطه با مدیریت مسجد	۱

### نتیجه‌گیری

مفهوم‌سازی الگوی اقدامات اثربخش در مساجد مبتنی بر ادبیات نظری موجود، مصاحبه‌های اکتشافی محدود و همچنین کسب نظرات تخصصی صاحب‌نظران حوزه‌های گسترده‌ای از علوم مرتبط نشان داد که اقدامات اثربخش مدیریت در مساجد از الگویی با سه مؤلفه پیروی می‌کند. اولین مؤلفه پیشنهادی به حاکمیت ارزشها بر مساجد توجه دارد. بررسی آیات قرآن کریم نشان می‌دهد که با توجه به تقدس فضای مسجد، حفظ ارزشهای معنوی و خلوص حضور جزء اقدامات زیربنایی در درون مساجد است. ساماندهی اقدامات مدیریتی در مسجد در دو مؤلفه دیگر امکان‌پذیر است: وظایف عمومی و مدیریت عملیات. نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن نشان داد که سه مؤلفه‌ی این بعد، تفاوت معناداری از نظر اهمیت با یکدیگر ندارند. شاخص همسوسازی کلیه رفتارها و فعالیت‌ها با ارزش و تقدس مسجد در مؤلفه حاکم کردن ارزش‌ها و شاخص رهبری معنوی در مؤلفه وظایف عمومی حائز رتبه اول از نظر اهمیت و تأثیرگذاری در موفقیت مسجد شده‌اند. این امر حاکی از آن است که وجود یک امام یا رهبر که به الگویی معنوی در مسجد تبدیل شده باشد به همراه ایجاد فضایی ارزشی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی مدیریت در مسجد داشته باشد. مدیریت بر فرآیند و عملیات درونی مسجد که به بررسی زنجیره اقدامات و گام‌هایی می‌پردازد که در کنار یکدیگر، خدمت‌نهایی را تولید می‌کنند از مؤلفه‌های مهم در این مدل است. شاخص‌های الگوبرداری از سنت و سیره معصومین (ع) و الگوبرداری از مساجد موفق بالاترین رتبه را در این مؤلفه به دست آورده‌اند.

به نظر اتریونی مبنای اطاعت و کنترل در سازمان‌ها متفاوت است مانند اطاعت مبنی بر اجبار در سازمان‌های نظامی، جبران مادی در سازمان‌های اقتصادی و رعایت هنجارها و ارزش‌ها در سازمان‌های ایمان‌محور. از آنجایی که مسجد یک نهاد ارزش‌محور است و ارزش‌ها مبنای اطاعت و رفتار افراد در قبال یکدیگر را شکل می‌دهد برای ارتقای مدیریت آن باید سعی شود تقدس و جایگاه الهی مسجد برای مردم تبیین شود. در نظر برخی مأمومین، تقدس مسجد و آداب حضور در آن از حضور در تکیه، حسینیه و نظایر این اماکن، همسان و یا حتی کمتر شده است. حتی دیده می‌شود که گاهی درب مسجد در وقت نماز جماعت برای حضور در نماز جماعت دیگر مکان‌های مذهبی (به غیر از مسجد) بسته شده است. کارشناسان نقاط ضعف مسجد را به علل مختلفی نسبت می‌دهند ولی متأسفانه ضعف جایگاه ارزش‌ها در نظر اهل مسجد و ضعف بستر عبادی مسجد نادیده گرفته می‌شود. این در حالی است که اصلاح بستر عبادی مسجد، زمینه ارتقای اثربخشی مدیریت مسجد در دیگر کارکردها را نیز فراهم می‌کند. احیای مدیریت مسجد در وهله اول در گروهی احیای چهره معنوی آن است.

در مؤلفه مدیریت عملیات نیز شاخص الگوبرداری از سیره، سنت و کلام معصومین (ع) رتبه برتر را در آزمون فریدمن به دست آورده است. این نتیجه کاملاً با ماهیت مسجد به عنوان یک نهاد الهی سازگار است زیرا بهترین الگو و راهنما در امر بهبود مدیریت مسجد، سیره و روش معصومین (ع) در مسجد می‌باشد. سؤال مهم در این زمینه این است که اگر به راستی الگوبرداری از سیره و سنت رسول خدا (ص) و امامان معصوم (ع) یک راهکار بهبود و ارتقای عملکرد مساجد است چرا اجرای احادیث و روایات در زمینه نحوه رفتار رسول الله (ص) در مسجد تا این حد مورد غفلت حوزه‌های علمیه و سازمان‌های مرتبط با مسجد است؟ برخی از این رفتارها را نباید در چارچوب فقه یا مستحب و مکروه بودن آنها بلکه در چارچوب مدیریت مسجد تفسیر کرد چراکه توصیه‌ها و سیره معصومین (ع) در مسجد عموماً اثرات مدیریتی درخور توجهی در عملکرد موفق و پیشگیری از آسیبها در مسجد دارند. پیشنهاد می‌گردد رفتار و احادیث معصومین (ع) در رابطه با مسجد توسط محققان سازمان‌های بالادستی مسجد همچون حوزه‌های علمیه به دقت استخراج و به ائمه جماعت، فعالان و مأمومین مساجد آموزش داده شوند.

دیگر شاخص مهم در مدل طراحی شده، الگوبرداری از مساجد موفق است. علی‌رغم اهمیت این شاخص، در عمل، مستندسازی تجربیات موفق توسط سازمان‌های مرتبط با مسجد

صورت نمی‌گیرد. با توجه به اینکه تعداد زیادی از مساجد از نظر توان تخصصی مدیریت، ظرفیت بالایی ندارند الگوبرداری از مساجد موفق که با صرف هزینه و زمان کم امکان‌پذیر است می‌تواند سرمنشأ تحول در مساجد کشور باشد. پیشنهاد می‌گردد تجربیات مساجد موفق توسط سازمان‌های مرتبط مستندسازی شده و در مفاد آموزشی ائمه جماعت در حوزه‌های علمیه کشور و همچنین در آموزش‌های ضمن خدمت فعالان مساجد قرار بگیرند.

هیچ ارتقایی در حوزه فرهنگ و مذهب بدون آموزش امکان‌پذیر نیست. در انتها پیشنهاد می‌گردد با مشارکت سازمان‌های مرتبط خصوصاً حوزه‌های علمیه، کمیته‌ای با عنوان «کمیته طرح تحول فرهنگ دینی در مساجد» تشکیل و با اختصاص اعتبار مورد نیاز، در راستای ارتقای شایستگی‌های امامان مساجد، فعالان و جماعت مأمومین اقدامات لازم را در سطح ملی پیش‌بینی و اجرا نماید. تهیه طرح‌های آموزشی ارتقای فرهنگ مسجد یکی از اقدامات این کمیته می‌تواند باشد.

## منابع

- اکلند، جان. (۱۳۸۴). *تعالی سازمان فراگیر، دستیابی به عملکرد کلاس جهانی*. ترجمه محسن الوندی. تهران: نشر رسا.
- بلانچارد، کن، مایکل اوکانر و جیم بالارد (۱۳۸۱). *مدیریت از راه ارزش‌ها*. ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده. تهران: نشر فرا.
- بنیاد ملی کیفیت اروپا. (۱۳۸۷). *تعالی سازمان*. ترجمه محمدرضا گرامی و حمیدرضا نورعلیزاده. تهران: سرآمد.
- پیروز، علی آقا و همکاران. (۱۳۸۵). *مدیریت در اسلام*. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۵). *تعالی سازمان*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- حسن زاده، علیرضا. (۲۰۰۵). *مدیریت منابع اطلاعات*. تهران: مدیر فلاح.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی. (۱۳۷۲). *اصول مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۸۳). *دلفای کیفی ابزار پژوهش در علوم اجتماعی*. مجله مطالعات زنان. سال ۲، شماره ۴.
- شکوفه، فاطمه. (۱۳۸۶). *مطالعه عملکرد آموزشی مساجد*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
- عابدی جعفری، حسن و همکاران. (۱۳۸۵). *طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد در قالب یک سازمان داوطلبانه مذهبی*. فروغ مسجد ۴. تهران: مؤسسه فرهنگی ثقلین.
- عباسی، رسول. (۱۳۸۹). *تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی*. مطالعه موردی مسجد. دکتری. دانشگاه تهران.
- علی احمدی، علیرضا و علی احمدی، حسین. (۱۳۸۳). *مدیریت ارزش با تاکید بر ارزشهای اسلامی*. تهران: تولید دانش.
- غفاریان، وفا. (۱۳۷۹). *شایستگی‌های مدیریتی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۲). *توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن*. مجله مطالعات مدیریت، ۳۰-۲۹.
- قراشتی، محسن. (۱۳۸۵). *تفسیر نور*. تهران: دفتر نشر مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.

- قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). تهران: انتشارات سمت.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید. (۱۳۸۴). سازمان استراتژی محور. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کریتزر، رابرت و آنجلو کینیکی. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران: پیام پویا.
- کیاکجوری (۱۳۸۷). سنجش عوامل ساختاری الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی در بخش تعاون. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران. سال سوم. شماره دوازده.
- کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان. (۱۳۸۸). روش تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه عبدالحسین نیک گهر. تهران: نشر توتیا.
- لوتانز، فرد. (۱۳۷۶). رفتار سازمانی. ترجمه غلامعلی سرمد. تهران: مؤسسه عالی بانکداری.
- مرادی، محسن. (۱۳۸۸). الگوی مدیریت عملکرد در اماکن متبرکه (مطالعه موردی آستان قدس رضوی). رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- مرکز رسیدگی به امور مساجد. (۱۳۸۶). مدیریت مسجد. قم: انتشارات ثقلین.
- نبوی، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- نوبهار، رحیم. (۱۳۸۶). مسجد نمونه. تهران: انتشارات ستاد اقامه نماز.
- هورویتز، ژاک. (۱۳۸۰). هفت کلید استراتژی خدمات. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Bradshaw, Pat et al. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationship among board structure, process and effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 21 (3). Jossey-Bass Publishers.
- Gill, Mel et al. (2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*. 15(3). Wiley Periodicals.
- Green, Jack et al. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 6(4). Jossey-Bass Publishers.
- Herman, Robert & David Renz. (2004). Doing things right: Effectiveness in local NPOs; A panel study. *Public Administration Review*. 64(6).
- Herman, Robert et al. (1997). Board practices and board effectiveness in local NPOs. *Nonprofit Management & Leadership*. 7(4). Jossey-Bass Publishers.
- Herman, Robert. (1994). *Handbook of nonprofit leadership and management*. California: The Jossey-Bass Publishers.
- Knudsen, Donald N. (2006). *The effect of transformational leadership on growth in specialized non-profit organizations: Churches*. PhD Dissertation. Touro University International.

Mosque Excellence System Assessment Questionnaire (2008). Portal for Mosques in Singapore, Available at: [www.mosque.org.sg/](http://www.mosque.org.sg/)

Schmid, Hillel. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management*. 31(3).

Schneider, Doris. (2002). *Management factors associated with perceived effectiveness in reform Jewish congregations: questionnaires eliciting leader and member perspectives*. PhD Dissertation. The Ohio State University.