

## بازمهندسی ساز و کار اداره مساجد کشور با بهره‌گیری از منطق تحلیل سه‌لایه‌ای

امیرحسین بنائی \*

دریافت مقاله: ۹۶/۰۲/۰۲

پذیرش نهایی: ۹۶/۰۹/۰۱

### چکیده

هدف این پژوهش، بازمهندسی سازوکار اداره مساجد در سازه‌ای نظام‌مند است. برای این منظور از منطق «تحلیل سه‌لایه‌ای مسئله» استفاده شده است. این منطق از یک‌سو به کندوکاو در سه لایه انگاره‌های معرفتی، ساختارها و قواعد، و رفتار کنشگران می‌پردازد و از همین‌رو سازگاری معناداری با مفهوم «بازمهندسی» دارد و از سوی دیگر به سبب ارتباط علی میان لایه‌ها، متناظر با مفهوم «نگرش سیستمی» است. به‌علاوه این بازمهندسی به سبب دلالت بر تغییر رویکرد پیشینی در نگاه به مسجد و مدیریت آن، نوعی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در حوزه مساجد به‌شمار می‌رود که با عنایت به دینی بودن حکومت در ایران، ثمره عملی این پژوهش در دستیابی به حکمرانی مطلوب راهگشا خواهد بود. در این تحقیق برای بازآفرینی انگاره‌های معرفتی مخاطبان بالقوه و بالفعل نسبت به مسجد از الگوی «سازمان یادگیرنده»، برای گردآوری اطلاعات از روشهای مطالعات کتابخانه‌ای، مشاهده مستقیم و مصاحبه عمیق با خبرگان و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو روش تحقیق کیفی تحلیل منطقی و تحلیل محتوا استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نیز به تأیید خبرگان رسیده است. در پژوهش برای مدیریت درون‌مسجدی، ساختار سیستمی مطلوب و الزامات اجرایی آن در قالب ساختاری کاملاً منعطف پیشنهاد شده است. این ساختار، کاملاً بومی و مردمی، و بر گروه‌محوری استوار است. برای مدیریت میان‌مسجدی نیز توسعه سلسله‌مراتبی منطقی از مساجد در قالب خرده‌سامانه‌های همکاری‌کننده پیشنهاد شده است. این امر تنها زمانی محقق می‌شود که هیچ نهاد یا سازمان خارجی میداندار مسجد نباشد.

**کلیدواژه‌ها:** اداره مسجد، ساختار سیستمی مساجد، باز مهندسی مساجد، سازمان یادگیرنده، مسجد بالنده.

## مقدمه

مسجد، مهمترین سنگر دفاع از مکتب اسلام و اثرگذارترین نهاد اجتماعی و سازمان مردمی مسلمین در طول تاریخ اسلام است.

مساجد در ایران هنوز به جایگاه حقیقی خود در عرصه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور دست نیافته‌اند<sup>(۱)</sup> که علت اصلی آن را باید در وهله نخست در نوع مدیریت مساجد جستجو کرد. حدوداً ده سازمان و نهاد مختلف هر یک به نوعی با مساجد مرتبطند که این تنوع مراکز اثرگذار بر عملکرد مساجد [با عنایت به ناهماهنگی و عدم یکپارچگی آنها] علاوه بر اتلاف سرمایه‌های بیت‌المال، که ناشی از موازی‌کاریهای مکرر است، موجبات ایجاد پراکندگی و پریشانی خاطر در اذهان مخاطبان مساجد را فراهم کرده است (بنائی، ۱۳۸۴: ۳۱). به نظر می‌رسد نبود فلسفه‌ای منقح درباره چگونگی ارتباط مسجد با دیگر نهادها و سازمانهای فرهنگی، سبب این آشفتگی گشته است.

از سوی دیگر در کشور ما بیشتر کسانی که در ارتباط با مسجد مسئولیت مستقیم دارند، به‌رغم بهره‌مندی از حسن سابقه، متأسفانه نظریه یا منطقی واحد در اداره مساجد ندارند و در نتیجه از یک‌سو هدف‌گذاریها و سیاست‌گذاریهای نامشخص، غیر یکپارچه و بعضاً متناقض را اعمال می‌کنند و از سوی دیگر تمام همت خود را به‌جای اینکه در راه تحقق اهداف بلند و آرمانی هزینه کنند، مصروف رسیدگی به کارهای جاری و مسائل خرد می‌کنند. در این بین، نبود نظریه‌ای در زمینه اداره مسجد - که مبتنی بر پیشفرضهای صحیح اسلامی و مستظهر به خطی‌های صائب، شالوده محکمی را برای پیشنهاد راهکارهای هدفمند و یکپارچه به دست دهد - بروشنی مشهود است (بنائی، ۱۳۹۱: ۲۱۲).

با توجه به بحران هویتی نسل نو، ضرورت احیای مساجد، بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. اگرچه لازم است در کنار مسجد، صدا و سیما، احزاب اسلامی، کانونهای فرهنگی و سازمانهای تبلیغی نیز برنامه‌های دینی داشته باشند؛ اما اگر این نهادها جای مسجد را بگیرند، آن وقت، فاجعه به‌وجود می‌آید. راه جلوگیری از این فاجعه، تعطیل [کردن] این نهادها نیست؛ بلکه این مساجدند که باید در وضع خود، بازنگری نمایند (مطهری، ۱۳۸۷: ۱۹۳)؛ بدین ترتیب پرسش اساسی این است که سازوکار این تغییر اساسی در وضعیت اداره مساجد چگونه باید باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مسجد: در ادبیات دینی، کلمه مسجد برای مکان عبادت و محل نماز به کار رفته است. واژه مسجد بیست و هشت بار در قرآن کریم آمده است. مسلم است قرآن کریم بحث لفظی درباره مسجد ندارد بلکه تعریف مسجد در قرآن بر اساس برداشت از مفاهیم آیات مربوط به مسجد طرح شده است (باقی و دیگران، ۱۳۸۱: ۱۴۱).

در منابع روایی مکتب تشیع از مسجد به «خانه خدا» و از فرد مسجدرونده به «زائر خداوند» تعبیر شده است (حرّ عاملی، ۱۳۸۷: ۲۴۵). این گنجینه، حاوی احادیث فراوانی در زمینه مسجد است که شمار زیادی از آنها به مباحث فقهی مسجد ناظر است؛ نظیر استحباب مؤکد خواندن نماز در مسجد، حریم مسجد و همسایگی با آن، فضیلت ساختن مسجد، حکم تزیین مساجد به عکس و تصویر، ذم خوانیدن در مساجد، فضیلت پوشیدن لباس فاخر و مصرف عطر هنگام حضور در مسجد و... (نقیبی، ۱۳۷۸: ۳۱).

هر مسجد به‌طور کلی عهده‌دار اجرای چهار کارکرد (۱) عبادی (۲) تعلیم و تربیت (۳) رسانه‌ای (۴) اجتماعی - اقتصادی است که تمامی فعالیتها، اقدامات و عملکردهای مسجد به نوعی ذیل این چهار کارکرد طبقه‌بندی می‌شود (بنائی، ۱۳۹۲: ۳۵).

بازمهندسی: مایکل همرا<sup>۱</sup> و جیمز چمپی<sup>۲</sup>، دو نظریه‌پرداز رشته مدیریت برای اولین بار در دهه ۹۰ میلادی، واژه بازمهندسی<sup>۳</sup> را وارد ادبیات مدیریت کردند. آنها بازمهندسی (مهندسی دوباره) را این‌گونه تعریف کردند: «فرایند بازاندیشی بنیادین در چگونگی کار و طراحی نو و ریشه‌ای فرایندهای کاری در جهت دستیابی به بهبود و تعالی شگفت‌انگیز در شاخصها» (همر و چمپی، ۱۳۸۴: ۶۷).

بازمهندسی، تغییری سطحی، جزئی و یا موقتی نیست که مثلاً با اتوماسیون بخشی از کار، تغییر پست برخی از افراد و یا افزودن و کاستن یک یا چند واحد / اداره انجام پذیرد بلکه در بازمهندسی، سازوکار مدیریت بکلی تغییر می‌کند؛ بدین گونه؛ که ابتدا فلسفه و مبانی نظری بازنگری و اصلاح، و در مرحله بعد ساختار سازمان مبتنی بر پایه‌های نظری جدید سازماندهی

1 - Michael Hammer  
2 - James Champy  
3 - Reengineering

می‌شود. محور توجه بازمهندسی اصلاح فرایندها است؛ یعنی آن دسته از فرایندهای کاری که به خلق ارزش منجر می‌شود، استخراج، بازبینی و بازمهندسی، و بهره‌وری آنها حداکثر می‌شود (بنائی، ۱۳۹۴: ۶۴-۵۸).

سازمان یادگیرنده: الگوی «سازمان یادگیرنده»<sup>۱</sup> نخستین بار توسط پیتر سنگه<sup>۲</sup> استاد مدرسه مدیریت مؤسسه فناوری ماساچوست در کتابی با نام «پنجمین فرمان» مطرح شد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد پیوسته در حال توسعه ظرفیت خود به منظور تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند؛ جایی است که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد؛ محلی است که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای است که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. سازمان یادگیرنده بر پنج اصل «توان شخصی»، «الگوهای ذهنی»، «چشم‌انداز (آرمان) مشترک»، «یادگیری جمعی» و «نگرش سیستمی» استوار است. رمز مانایی مفهوم سازمانهای یادگیرنده و استقبال از آن در قدر و منزلتی است که این مفهوم برای منابع انسانی قائل شده است. تعامل انسان و سازمان با یکدیگر و تأکید بر نظام‌مندی این عوامل، اساس مضامین کتاب سنگه است (سنگه، ۱۳۸۵: ۷۸-۵۰).

منطق «تحلیل سه‌لایه‌ای مسئله»: هر واقعیت اجتماعی را از پنجره مفهوم «میدان» می‌توان نظاره کرد. میدان یعنی زمینه و فضایی که واقعیت اجتماعی یعنی روابط بین کنشگران اجتماعی (شامل رقابتها، همکاریها و تعارضات) در درون آن به وقوع می‌پیوندد؛ فضایی ساختارمند که در فرایندی تاریخی شکل می‌گیرد و تغییر در آن ساده نیست.

برای هر میدان می‌توان سه لایه قائل شد که این لایه‌های سه‌گانه بر اساس میزان ظهور میدان

تعریف می‌شود:

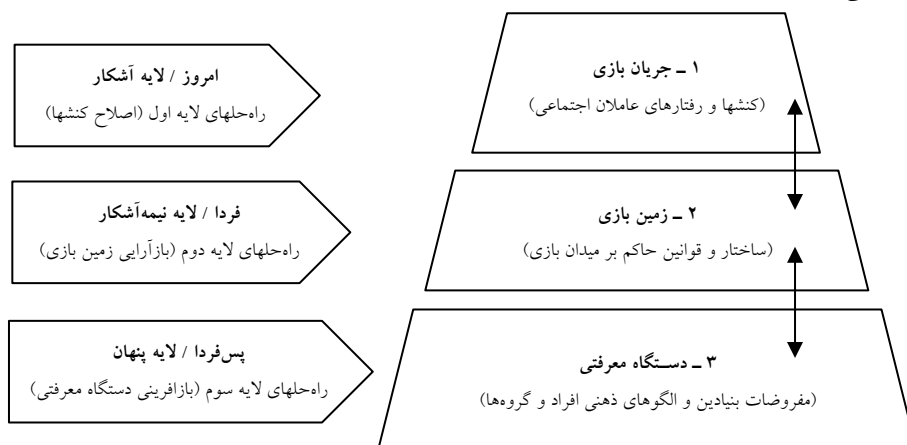
۱- لایه اول / رویه آشکار (جریان بازی): که همان ظاهر آشکار واقعیت‌های اجتماعی است؛ جایی که کنشهای بازیگران اجتماعی را می‌توان دید؛ جایی که مسئله‌ها ظهور می‌کند و نشانه‌های آشکار خود را نشان می‌دهد. نمودها، دستاوردها، پیامدها، حوادث و واقعیت کنشها و رفتارهای بازیگران میدان در این لایه از میدان قرار می‌گیرد. ۲- لایه دوم / لایه نیمه‌آشکار (زمین بازی): این لایه میدان را ساختارها، راهبردها و قواعد عینیت‌یافته میدان تشکیل می‌دهد که تشکیل‌دهنده

1 - Learning Organization

2 - Peter Senge

رفتارهای لایه اول میدان است. این قواعد و ساختارها، که در بافت بازیها پنهان شده، توافقیهای باثبات و چارچوبهای نهادی مستتری است که فرایندهای اجتماعی درون آنها شکل می‌گیرد. ۳ - لایه سوم / لایه پنهان (انگاره‌ها و دستگاه معرفتی): لایه سوم میدان، انگاره‌ها، طرحواره‌ها، چارچوبهای ذهنی، روایتها و فراروایتها هر یک از گروه‌های ذی‌نفع است (مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۱: ۵۴).

شکل ۱، «منطق سه‌لایه‌ای» در تحلیل واقعیت‌های اجتماعی و راه‌حلهای متناظر با هر لایه را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی سه‌لایه‌ای تحلیل میدان اجتماعی

موضوع این پژوهش مسئله‌ای کاملاً بومی است که در فضای الگوی اسلامی - ایرانی معنا می‌شود و از همین رو هیچ تحقیقی متناظر با آن در منابع خارجی متصور نیست<sup>(۲)</sup>. در منابع داخلی نیز با جستجویی که در عناوین مرتبط با مسجد در کتابها، مجلات، وبگاه‌ها و پایان‌نامه‌های علمی کشور انجام شد، معلوم گشت که در اغلب مقالات و مطالب، صرفاً به چرایی و چیستی مسجد، آن‌هم غالباً از حیث نظری و به‌طور جزءنگرانه پرداخته شده و هیچ‌گونه راهکار عملی جامعی در زمینه چگونگی اداره مساجد ارائه نشده است<sup>(۳)</sup>.

البته در این بین، سابقه این پژوهش را می‌توان در مقاله علمی - پژوهشی عابدی جعفری و همکاران وی با عنوان «طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد در قالب یک سازمان

داوطلبانه مذهبی» جستجو کرد. این مقاله به‌رغم بهره‌مندی از ساختار وجیه علمی و با وجود اشتراکات فراوانی که بویژه از لحاظ مبنای نظری با این تحقیق دارد از نظر نگارندگان این کمبودها را دارد که سعی شده است ضمن این پژوهش از آن کمبودها دوری شود:

نخست اینکه آن تحقیق به دنبال ارائه نظام اداره برای مساجد نبوده، بلکه در واقع سعی در معرفی و پی‌ریزی «پارادایمی نوین» برای کارکردیابی و اداره آنها داشته است و از همین رو اگرچه مبنای نظری نوین و به‌روز را پایه‌گذاری کرده است در همان سطح متوقف مانده و تلاشی برای عملیاتی کردن آن نکرده است. این موضوع یکی از افتراقات آن مقاله با این مقاله و در واقع یکی از جنبه‌های نوآورانه این مقاله است.

دوم اینکه آن مقاله، کارکردهای مسجد را در یک تقسیم‌بندی دوگانه (نیایشی و غیر نیایشی) ارائه کرده که این نوع طبقه‌بندی، ناقص و نامشخص، و بویژه فاقد ویژگی مانعیت است (یعنی مانع اختیار نیست و هر چیزی را می‌توان ذیل کارکرد غیر نیایشی قرار داد).

سوم، آن مقاله برای کالبد فیزیکی مسجد ارزشی قائل نیست و معتقد است که مسجد را باید در انسانها جستجو کرد و در هر جا و مکان که انسانهایی با فرهنگ مسجیدی وجود داشته باشند، همانجا مسجد بر پا شده است (عابدی جعفری، ۱۳۸۶). به نظر می‌رسد وضع این‌گونه مفروضات، در پیشفرضی اومانستی ریشه دارد و با شریعت اسلام سازگاری ندارد. در شریعت اسلام، مکان مسجد موضوعیت، و قداست دارد و بر پایه این قداست با جاری شدن صیغه وقف، احکام شرعی ویژه‌ای بر آن مترتب می‌گردد: نجس کردن مسجد حرام است؛ هر کس بفهمد که مسجد نجس شده است باید فوراً آن را تطهیر کند؛ تمیز کردن مسجد و روشن کردن چراغ در آن مستحب است؛ ثواب خواندن نماز در مسجد ۷۰ برابر دیگر مکانها است و... (نقیئی، ۱۳۷۸: ۳۱). بر همین اساس طراحی مسجد در قالب سازمانی داوطلبانه مردمی و صرفاً طبق نیازسنجی و امکان‌سنجی از اجتماع دینداران (عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۲۴)، که مستلزم نادیده انگاشتن فقه مسجد است و به دلیل رویکرد عرفی خود، مسجد را از اداره شدن توسط یک اسلام‌شناس بی‌نیاز می‌کند، هویت خدابنیان و مشروع آن را نقض می‌کند و در نتیجه نمی‌تواند مورد تأیید شرع مقدس باشد.

## روش پژوهش

برای بازمهندسی نظام‌مند سازوکار اداره مسجد در وهله نخست نیازمند «شناخت صحیح مسجد» منطبق با حقیقت وضع شده از سوی شارع مقدس هستیم و لذا پیش‌شرط ورود به این پژوهش، تعیین چارچوب کلان نظری پژوهش متکی بر آموزه‌های اسلامی است<sup>(۴)</sup>. در این پژوهش سعی شده است که «گفتمان غالب اسلام شیعی در عصر حاضر»<sup>(۵)</sup> مبنای عمل قرار گیرد و مسجد از مجرای این رهیافت مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. به همین منظور آیات قرآن کریم و احادیث معتبر شیعه درباره مسجد و هم‌چنین جملات و عبارات آیات عظام خمینی و خامنه‌ای<sup>(۶)</sup> مستخرج از عباراتشان در همین ارتباط [۱۸ جمله / عبارت از آیت‌الله خمینی و ۱۴ جمله / عبارت از آیت‌الله خامنه‌ای به علاوه پیام مبسوط ایشان به نوزدهمین اجلاس سراسری نماز، که مشخصاً در مورد مسجد است (بنائی، ۱۳۹۰: ۳۵ - ۲۹)] جمع‌آوری شد، و محتوای آنها مبتنی بر آثار و افکار علامه شهید مطهری و آیت‌الله جوادی آملی - به عنوان دو اسلام‌شناس انقلابی، که در زمره متفکران نوگرایی دینی قرار دارند - مورد تحلیل قرار گرفت و بدین‌گونه چهارده اصل به عنوان مؤلفه‌های اصلی پارادایم تحقیق به دست آمد.

سپس برای بازمهندسی ساختار اداره مسجد از منطق «تحلیل سه‌لایه‌ای مسئله» استفاده شد. منطق سه‌لایه‌ای، سامانه‌ای اجتماعی (نظیر مسجد) را به‌طور عمیق می‌کاود و راه‌حلهایی ریشه‌ای تولید و پیشنهاد می‌کند و از همین‌رو سزااست که نتیجه این تحقیق را بازمهندسی همه‌جانبه مسجد در تمامی حوزه‌های متعلق به آن دانست. طبق این دستگاہ معرفتی برای اصلاح رفتار در هر موضوع خاص (در اینجا مسجد) ناگزیر نخست باید به اصلاح بینش و انگاره‌های معرفتی افراد در آن زمینه دست زد. در نتیجه گام اول در بازمهندسی مسجد، بازآفرینی انگاره‌ها و مفروضات معرفتی افراد است.

برای بازآفرینی انگاره‌های معرفتی مخاطبان و کاربران مسجد (کاربران بالقوه و بالفعل مسجد) و تصحیح بینش آنان نسبت به مسجد، استفاده از یک الگوی معتبر ناگزیر است. به همین دلیل سعی شد تا با جستجو در الگوهای موجود، الگویی مناسب به عنوان مبنای کار انتخاب شود. در نهایت «الگوی سازمان یادگیرنده» به دلایل مختلف (بنائی، ۱۳۹۰: ۶۵) برگزیده شد. بر همین اساس مؤلفه‌های اجزای چهارگانه این الگو (مهارت‌های فردی، الگوی ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی) در انگاره‌ای نظام‌مند (مؤلفه پنجم) به دست آمد.

در گام دوم از بازمهندسی اداره مساجد به دلیل بازآرایی ساختار اداره مسجد (لایه دوم)، سه مبحث مورد توجه قرار گرفت: ۱- ساختار درون‌مسجدی ۲- ساختار میان‌مسجدی ۳- چگونگی تعامل مسجد با محیط و در هر سه مبحث توجه به نگرش سیستمی اصل قرار گرفت.

از آنجا که مسجد سازمانی بروکراتیک به معنای مصطلح امروزی نیست بلکه مکانی برای اجتماع نظام‌مند مؤمنان است که در آنجا به انگیزه رشد و تعالی (و به‌طور کلی به انگیزه‌های غیر مادی) با یکدیگر روابط هدفمند برقرار می‌کنند (عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۲۴)، طراحی ساختار سازمانی برای آن، مخالف هویت مسجد و نقض غرض دانسته شد؛ لذا ترجیح داده شد به جای طراحی ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف، «ساختار سیستمی» کاملاً منعطف، طراحی و معرفی گردد. ساختار سیستمی، بیانگر روابط اجزای کلیدی هر سامانه با یکدیگر و یا به عبارت دیگر، الگوی تعاملی خرده‌سیستم‌های آن سامانه است (سنگه، ۱۳۸۵: ۸۳).

ساختار سیستمی مسجد - به مثابه سطح صفر سامانه مسجد - در واقع نخستین گام در راه مدیریت نظام‌مند آن است که تصویری جامع و کل‌نگرانه از مسجد ارائه می‌کند. برای شناسایی خرده‌سیستم‌های هر سامانه، روشهای گوناگونی وجود دارد که عبارت است از: ۱- روش جریان کار و عملیات ۲- روش کارکردی (وظیفه‌ای)<sup>۱</sup> ۳- روش تغییر حالت (رضائیان، ۱۳۸۴: ۱۳۲) که با توجه به مطالب منابع تحقیق در زمینه کارکرد مسجد<sup>(۷)</sup> و با در نظر گرفتن ماهیت آلی<sup>(۸)</sup> آن از روش دوم (روش کارکردی) برای شناسایی و تعیین خرده سامانه‌های اصلی مسجد استفاده شد. برای طبقه‌بندی خرده سامانه‌های شناسایی شده نیز در فرایند تحلیل منطقی، رعایت اصل «انسجام کارکردی» معیار اصلی بوده است. براساس این اصل، هدفهای سامانه، دیکته‌کننده چگونگی جدا کردن خرده سامانه‌های آن است (سنگه، ۱۳۸۵: ۸۳).

در مبحث ساختار میان‌مسجدی، مبتنی بر نگرش سیستمی، اصل «سلسله مراتب سامانه‌ها» مبنای قرار گرفت و تدوین سلسله مراتبی منطقی از ابرسامانه مساجد پیشنهاد شد بدین شکل که مجموعه‌ای از چند مسجد در کنار یکدیگر، تشکیل یک خرده سامانه (از ابر سامانه مساجد) را می‌دهد و ضمن بهره‌مندی از ویژگی هم‌افزایی، ارائه‌کننده بسته کاملی از خدمات است (ذاکری، ۱۳۸۵: ۳۴).

در مبحث چگونگی تعامل مسجد با محیط از آنجا که طراحی الگویی اثربخش در زمینه ارتباط



مطلوب هرکدام از بخشهای مختلف محیط با مسجد (مثلاً ارتباط مسجد و مدرسه) خود پژوهش مستقلی را می‌طلبد در این تحقیق صرفاً به بررسی رابطه مسجد با یکی از بخشهای محیط کاری (یعنی سازمانهایی که در مسجد شعبه دارند؛ شامل بسیج و وزارت ارشاد) بسنده شد؛ آن هم به این دلیل که این سازمانها بسته به نوع و چگونگی ارتباطشان با مسجد، یکی از عوامل بسیار اثرگذار در ضعف یا قوت عملکرد مسجد به‌شمار می‌روند.

در گام سوم و پایانی از بازمهندسی (لایه رویی الگو)، تعالی‌بخشی به کنش و رفتار اجزای سامانه در قالب راه‌حلهای یک‌لایه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور علاوه بر مطالعه اسناد، مصاحبه‌هایی عمیق با خبرگان صورت پذیرفت و با تحلیل محتوای داده‌ها راهکارهایی عملی برای بهبود در عملکرد هرکدام از خرده سامانه‌های مسجد ارائه شد. لازم به ذکر است که از میان پیشنهادها صرفاً آنهایی مورد پذیرش نهایی قرار گرفت که از یک سو با مبنای نظری و چارچوب نظری تحقیق سازگاری داشت و از سوی دیگر پشتیبانی‌کننده راه‌حلهای لایه دوم و سوم بود. شکل ۲، مراحل پژوهش را در یک انگاره منظم نمایش می‌دهد.

پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش، کیفی است. به‌طور کلی برای جمع‌آوری داده از روشهای مشاهده مستقیم، مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شده است. از آنجا که موضوع این تحقیق، بین‌رشته‌ای است، سعی شده است خبرگان شامل افراد مسئول در سازمانهای مرتبط با مسجد و نیز خبرگان حوزوی و دانشگاهی در رشته‌های معارف اسلامی و مدیریت باشند. برای این منظور و در مرحله مطالعات اکتشافی با سه استاد: یکی استاد مدیریت دانشگاه امام صادق(ع)، دیگری استاد معارف اسلامی در دانشکده علوم حدیث شهرری و نفر سوم از مسئولان ارشد ستاد کانونهای فرهنگی مساجد کشور مصاحبه صورت پذیرفت. سپس کار مصاحبه در دیگر مراحل تحقیق به روش «گلوله برفی» جلو رفت؛ بدین صورت که افراد بعدی مصاحبه‌شونده از سوی مصاحبه‌شوندگان قبلی معرفی می‌شدند<sup>(۹)</sup> (جدول ۱).

جدول ۱: ترکیب خبرگان مصاحبه‌شده

صاحب‌نظر در حوزه مدیریت	۳ نفر
صاحب‌نظر در حوزه معارف اسلامی	۳ نفر
مسئولان اجرایی در حوزه مسجد	۷ نفر

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو روش کیفی، تحلیل منطقی و تحلیل محتوا استفاده شده است؛ بدین صورت که مصاحبه‌ها و اسناد دست دوم مورد تحلیل قرار گرفت و عبارات مهم و پربسامد، و روابط بین آنها در انگاره‌ای منطقی مشخص شده است. در مرحله مطالعات اکتشافی تحقیق، مهمترین تعبیر، که چارچوب نظری پژوهشگران را شکل داده، «حکومتی شدن دین در جامعه» و در پی آن «حکومتی شدن مسجد» بوده است.

این تحقیق به دلیل ماهیت کیفی خود روایی درونی زیادی دارد؛ ضمن اینکه برای بهبود روایی این اقدامات نیز انجام شده است: گردآوری دیدگاه‌های مختلف و مکمل، ارائه بحث برای گروهی حدوداً صد نفره از ائمه جماعات مساجد کشور و دریافت بازخور از آنان<sup>(۱۰)</sup>، مصاحبه‌های تکمیلی و بویژه مشاهده مستقیم تعداد قابل توجهی مسجد در شهرهای تهران، مشهد و قم.

علاوه بر اینها مسئولان و یا کارشناسان پژوهشی سازمانهای مرتبط با مسجد شامل واحد مطالعات مرکز رسیدگی به امور مساجد (واحد قم)، ستاد عالی کانونهای فرهنگی - هنری مساجد کشور و نیز مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ضمن مطالعه و بررسی نقادانه تحقیق، عمده مطالب و نتایج تأیید، ولی در عین حال به دلایل شرایط فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور، اجرای آن را مشکل ارزیابی کردند.



شکل ۲: مراحل پژوهش

مؤلفه‌های پارادایم پژوهش: در این پژوهش، گفتمان «اسلام ناب محمدی صلی‌الله علیه و آله» به‌عنوان چارچوب کلان نظری، مبنای عمل قرار گرفته است که مؤلفه‌های آن در ارتباط با موضوع پژوهش (مسجد) به قرار زیر مشخص شده است:

الف) دین اسلام، برنامه سعادت دنیوی و اخروی (و نه فقط اخروی) انسان است و از همین رو مسجد همزمان هم «خانه خدا» و هم «خانه مردم» است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

ب) اسلام برای هر دوی «فرد» و «اجتماع» اصالت قائل است و در هر دو حیطه، نظر و برنامه دارد و لذا مسجد، هم مکان «خلوت انس با خدا» و هم عرصه‌گاه «جلوت همیاری با مردم» است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

پ) «روح» عبادت، ارتباط بنده با خدا است ولی «شکل» عبادت می‌تواند جنبه تعلیمی و تربیتی، رسانه‌ای و حل مسئله نیز داشته باشد (مطهری، ۱۳۸۰: ۱۸۶). بنابراین کارکرد عبادی مسجد، که اصلیت‌ترین کارکرد مسجد و شرط کمال آن است با سه کارکرد دیگر مسجد، که شروط اکمال آن است و جنبه اجتماعی بیشتری دارد، ناسازگاری ندارد.

ت) مسجد، نهادی «خدا بُنیان» است که نخستین بار به فرمان خدا و به دست مبارک رسول اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله) تأسیس شده است. از همین رو هر برنامه‌ای که برای اداره مسجد و در ارتباط با آن طرح‌ریزی می‌شود، نباید فارغ از آیات، روایات و سیره معتبر معصومین (علیهم‌صلوات‌الله) باشد.

ث) در شریعت اسلام، «مکان» و کالبد فیزیکی مسجد موضوعیت، و قداست دارد و چیزی بالاتر از صیرف محل اجتماع مسلمین ارزش‌گذاری می‌شود؛ گو اینکه نمازگزار در مسجد نه تنها تحت تأثیر عمل عبادی خویش است، بلکه از نورانیت مکان مسجد نیز تأثیر می‌پذیرد و بر پایه همین قداست با جاری شدن صیغه وقف، احکام شرعی ویژه‌ای بر آن مترتب می‌گردد (سجادی، ۱۳۷۸: ۱۴). بی‌توجهی به قداست فیزیکی مسجد، کنار گذاشتن فقه مسجد و نقض ماهیت شرعی آن را در پی خواهد داشت.

ج) در پی نگرشی سامانمند و کل‌نگرانه به دین در می‌یابیم که مسجد، ماهیتی «ابزاری» دارد؛ بدین معنا که در سازوکار تحقق دین در جامعه، نهاد مسجد وسیله‌ای برای عملیاتی ساختن ارزشها، سیاستها، راهبردها و راهکارهای دین است.

از آنجا که ماهیت هر ابزار در ارتباط مستقیم با کارکردهایش معنی پیدا می‌کند، کارکردهای

مسجد، خرده سیستم‌های صافی سامانه مسجد را تشکیل می‌دهد (بنائی، ۱۳۹۰: ۸۰). این کارکردها عبارت است از: ۱- عبادی ۲- تعلیم و تربیت ۳- رسانه‌ای ۴- اجتماعی اقتضایی (بنائی، ۱۳۹۲: ۳۵).  
 چ) سیاست و دیانت از یکدیگر جدا نیست و سیاست باید دینی باشد. حکومت اسلامی، ضامن اجرای احکام اجتماعی اسلام است و مکتب سکولاریسم، نگاهی کاهشی به دین را در پی دارد. مسجد، هم خود مولود حکومت اسلامی است و هم زاینده و پشتیبانی‌کننده آن است؛ به عبارت دیگر مسجد باید با حکومت اسلامی دارای تعاملات مناسب، و تقویت‌کننده آن باشد.

ح) مسجد نهادی مردمی (و نه حکومتی) است و باید مردمی بماند<sup>(۱۱)</sup>؛ به بیان دیگر تعامل مسجد با حکومت اسلامی نباید به قرار گرفتن مسجد در تحت سیطره حکومت - چه در حیطه نظر و چه در حیطه عمل - تفسیر شود.

از بُعد نظری، حکومتی شدن مسجد از مصداقهای تامّ اسلام حکومتی است. مفهوم «اسلام حکومتی» ناظر بر حکومتی کردن فرایند ادراک، اجرا، تحقق و هم‌چنین تبلیغ دین در میان آحاد جامعه است<sup>(۱۲)</sup>.

در واقع اسلام حکومتی، ماهیتی روشی (یا به تعبیری: سیاستی) دارد؛ یعنی طریقه‌ای است در ارائه دین و چگونگی به اجرا درآوردن آموزه‌های آن. در این شیوه، باورهای رسمی شده عمدتاً از طریق رسانه‌های جمعی به مردم ارائه می‌شود و مردم آنها را به مثابه عقاید غیر قابل تخلف جبراً می‌پذیرند و البته از آنجا که فلسفه این روش با هویت ایمانی، انتخاب شونده، مبتنی بر آگاهی و مستدلّ دین تعارض دارد لذا روش نادرستی است (بنائی، ۱۳۹۱: ۲۱۴).

هویت خدابنیان مسجد در تقابل آشکار با سیاست حکومتی کردن اسلام است؛ بدین معنی که ادراک، پذیرش و عملیاتی کردن آموزه‌های اسلامی در مسجد، فرایندی طبیعی را طی می‌کند و گفتمان ناشی از انتخاب آگاهانه افراد و برابری ارتباطات چهره به چهره آنان با یکدیگر بوده است که با مداخله منطقی روحانی مسجد به مثابه اسلام‌شناس به دست می‌آید.

در بعد عملی نیز مسجد باید به دست خود مردم و تحت مدیریت مدیران منتخب مردم (و نه منصوب از سوی حکومت) اداره گردد.

خ) در برابر مأموریتی که مسجد در تعالی بخشی به انسان دارد، «آبادسازی مسجد» نیز از حقوق مسجد و از تکالیف بندگان الهی در برابر مسجد است و مایه نزدیکی آنان به خداوند متعال است.

د) مخاطبان مسجد را نه فقط مسلمانان، بلکه همه انسانهای حق طلب و حقیقت جو تشکیل

می‌دهند. در تاریخ صدر اسلام، مسجد به هیچ دسته و گروه خاصی انحصار نداشت و حتی ملحدان در کمال آزادی و امنیت در آنجا حضور می‌یافتند و به مناظره می‌پرداختند (عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۱۱). البته میان مخاطبان مسجد، نوعی اولویت‌بندی وجود دارد؛ برای مثال همسایگان مسجد و یا دانش‌آموزان مدارس اطراف مسجد از اولویت بیشتری برخوردارند.

ذ) از دیدگاه نهادگرایی<sup>۱</sup> هر نهاد در تحقق ارضای یکی از نیازهای بشری فعالیت می‌کند و به یکی از انواع این نیازها پاسخ می‌دهد. طبق نظریه «هرم سلسله مراتب نیازها»ی آبراهام مازلو<sup>۲</sup> از جمله نیازهای انسان، نیاز خودشکوفایی است که عالیت‌ترین مرتبه نیاز است (رضائیان، ۱۳۸۱: ۳۲). از آنجا که کارکرد عبادی، شرط کمال مسجد و اصلی‌ترین کارکرد مسجد است، می‌توان گفت که نهاد مسجد اصالتاً و در وهله نخست، عهده‌دار ارضای نیاز خودشکوفایی در انسان است. بر همین پایه، مراد قرآن از مسجد آباد، مسجدی است که مؤمنانی که داوطلبانه و از روی آگاهی و میل باطنی بدان رفت و آمد می‌کنند، انسانهایی در جستجوی بهبود مستمر دانایی و توانایی خود هستند و از دانایی و توانایی فعلی خود در راه تقرب به خداوند متعال و دستیابی به کمال انسانی خویش حول محور مسجد بهره می‌گیرند (عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۷)<sup>(۱۳)</sup>.

البته باید توجه کرد که عدم بهره‌مندی مسجد از الگوی صحیح تعامل با محیط، کارکرد عبادی آن را هم تضعیف خواهد کرد؛ به عبارت دیگر، منحصر شدن مسجد در امور عبادی، گاه همان تأمین امور عبادی را نیز خدشه‌دار می‌کند؛ چراکه حیات دینی، منظومه پیچیده‌ای از ارتباطات فردی شخص با خداوند است که در تجربیات معنوی و قدسی رخ می‌نماید و در عین حال متضمن شبکه ارتباطات معنوی و اخلاقی در عرصه ارتباطات اجتماعی است. بنابراین کارکردهای مسجد را نباید در کارکرد عبادی آن منحصر کرد.

ر) عقل تجریدی، نیمه‌تجریدی و یا حتی تجربی انسان در کنار نقل، منبعی برای شناخت و کسب معرفت است (جوادی آملی، ۱۳۸۷: ۲۵) و لذا اداره کردن مسجد به روشهای زمینی لزوماً منافاتی با ماهیت قدسی و ملکوتی آن ندارد. منظور از روشهای زمینی، فرایندها، الگوها و ابزار نوینی است که حتی ممکن است به شیوه پوزیتیویستی عقل تجربی به دست آمده باشد؛ اما با پیشفرضهای دینی سازگار است و هیچ‌گونه تناقضی با بدیهیات عقلانی و دینی ندارد<sup>(۱۴)</sup>.

1 - Institutionalism  
2 - Abraham Maslow

ز) مسجد، سامانه اجتماعی باز است<sup>(۱۵)</sup>؛ از همین رو آبادسازی مسجد نیز نیازمند بهره‌مندی از نگاهی کل‌نگرانه و نظام‌مند و در پی آن، ارائه الگویی فراگیر و برنامه‌ای جامع است. هر برنامه‌ای که در این زمینه ارائه می‌شود، باید یکپارچه و هماهنگ در صدد تعالی بخشی به مسجد در همه خرده سامانه‌های کارکردی و پشتیبانی آن باشد و خدمت‌رسانی به کاربران مسجد را در هر سه سطح بینش، گرایش و رفتار مدّ نظر قرار دهد؛ به تعبیر دیگر برای آبادسازی مسجد نباید فقط دربند ارائه راه‌حلهای یک‌لایه‌ای بود.

ورودی<sup>۱</sup> سامانه مسجد، متشکل از همه انسانهای حقیقت‌جو و کمال‌طلبی است که در مسیر حقیقت‌جویی و کمال‌طلبی خود، مسجد را به عنوان ابزاری الهی، آگاهانه انتخاب کرده‌اند و خروجی<sup>۲</sup> این سامانه را مؤمنانی تشکیل می‌دهند که در راه رسیدن به کمال حقیقی خویش در یکی از حیطه‌های بینشی، گرایشی و یا رفتاری و یا ترکیبی از این سه، دچار تغییرات مطلوب و خداپسندانه، و به‌عبارت دیگر به خدا نزدیکتر شده‌اند. ساختار سیستمی مسجد نیز بیانگر روابط اجزای اصلی تشکیل‌دهنده سامانه مسجد و در واقع تبیینی از فرایند<sup>۳</sup> (خانه پردازش) سامانه مسجد است که در آن، ورودی به خروجی تبدیل می‌شود (بنائی، ۱۳۹۰: ۱۲۲).

البته از آنجا که مسجد، مخاطبان بالقوه دارد، همانند هر سامانه باز دیگری، امکان وجود ورودیهای تصادفی برای آن محتمل خواهد بود. روشن است هرچه اهداف مسجد به‌طور کاملتر و همه‌جانبه‌تری در مورد ورودیهای آن محقق گردد، خروجیهای آن نیز به‌طور بهره‌ورتری به دست می‌آید.

بازخور<sup>۴</sup> فرایندی است که برخی از خروجیهای سامانه (مثل اطلاعات و افراد) را به منزله ورودی، دوباره به داخل سامانه بر می‌گرداند تا بدین وسیله موجب تعدیل خروجیهای بعدی گردد (رضائیان، ۱۳۸۴: ۲۳). از آنجا که مسجد یک موجودیتی ثابت و پابرجا است و کارکردهای آن نیز به‌طور دائمی جریان دارد، وجود سامانه بازخور برای آن بسیار ضروری است.

ژ) در نظام ارتباطاتی درون مسجد، اصل بر ارتباط میان فردی (چهره به چهره) است. از سوی دیگر، مسجد نهادی خدماتی<sup>(۱۶)</sup> است و خدمتی که ارائه می‌کند، نامشهود است و نمی‌توان آن را

1 - Input

2 - Output

3 - Throughput (Process)

4 - Feedback

از طریق افراد مرزگستر به خارج از مسجد منتقل کرد. بنابراین کاربران مسجد باید با کارگزاران آن تماس مستقیم و رو در رو داشته باشند؛ به عبارت دیگر، نظام ارتباطات چهره به چهره در مسجد بین کاربران مسجد منحصر نیست بلکه باید تعامل بین کاربران و کارگزاران مسجد را نیز شامل گردد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق متناظر با لایه‌های سه‌گانه «منطق سه‌لایه‌ای تحلیل میدان» در سه دسته طبقه‌بندی می‌شود: دسته اول، مؤلفه‌های مربوط به بازآفرینی انگاره‌های معرفتی کاربران مسجد را شامل می‌شود (جدول ۲). دسته دوم، مباحث مربوط به بازآرایی ساختار اداره مسجد، شامل ساختار درون‌مسجدی (ساختار سیستمی مسجد و الزامات اجرایی آن)، ساختار میان‌مسجدی و تعامل مسجد با سازمانهای مرتبط را در بر می‌گیرد (جدول ۳) و دسته سوم راه‌حلهایی را برای تعالی بخشی به رفتار خرد اجزای سامانه مسجد - مبتنی بر یافته‌های دو مرحله پیشین - ارائه می‌کند.

#### ۱. بازآفرینی انگاره‌های معرفتی کاربران (بالقوه و بالفعل) مسجد

اصل اول - توان فردی: در بازمهندسی فرهنگ مسجد با استفاده از الگوی سازمان یادگیرنده، ابتدا به هر فرد به صورت «انسان مسلمان» و نه یک مسجدی (یعنی فارغ از رابطه او با مسجد) نگریسته می‌شود و در مراحل بعد، سعی در اصلاح روابط متقابل بین افراد و گروه‌ها با یکدیگر و هماهنگ ساختن آنان در جهت اهداف متعالی مسجد می‌شود. نیازی به استدلال نیست که گسترش مهارتها و توسعه توان فردی اهالی مسجد باید با صبغه دینی و تحت تأثیر ارزشها، اصول و احکام نورانی اسلام صورت پذیرد.

گام نهادن در راه توسعه توان فردی اهالی مسجد، نیازمند به کارگیری برخی قوانین و تجربه‌ها به‌عنوان فرمان و اصول اولیه «مهارتهای فردی» است که عبارت است از:

- آرمان شخصی: آرمان شخصی اهالی مسجد باید دستیابی به مقام «انسان کامل» باشد؛ یعنی رشد هماهنگ تمامی ظرفیتهای بالقوه خدادادی انسان تا حد امکان و قرب حداکثری به خداوند متعال.

- نگهداری کیش خلاق: برای نگهداری از نیروی کیش خلاق، که اهالی مسجد را به سمت

آرمان شخصی‌شان سوق می‌دهد، باید مفاهیم خوف و رجا، مراقبه نفس، شکست‌ناپذیری مؤمن، صبر، و جوب طلب علم و عدم خودفریبی برای اهالی مسجد درونی گردد.

- استفاده از ضمیر ناخودآگاه که نیازمند تقویت تعهد و پایبندی به حقیقت (امانتداری، راستگویی و...)، واقع‌نگری و آرامش در اهالی مسجد از طریق تعلیم و تربیت و تزکیه اخلاقی آنان است.

- ترکیب عقل و شهود در شناخت: ترکیب عقل و شهود در شناختها، ادراکات و تصمیم‌گیریها از طریق همگانی کردن مفاهیمی همچون توکل، توسل، استمداد از امدادهای غیبی و باور صحیح به قضا و قدر الهی امکانپذیر است.

- مشاهده مستمر پیوستگی با دنیا: اینکه مسجدیها پیوستگی و ارتباط خود را با دنیا پیوسته مشاهده کنند و در جهت تغییر و بهسازی مداوم پارادایمهای حاکم بر ذهن خود گام بردارند، مستلزم تبیین و آموزش مفاهیمی چون یادگیری مادام‌العمر، مهارت شنیدن نظر دیگران و آزاد اندیشی به آنان است.

اصل دوم - الگوهای ذهنی: الگوهای ذهنی، چارچوبی از مفروضات و انگاشت‌های انسان است که شکل‌دهنده ادراک وی از حقایق است و لذا اصلاح الگوی ذهنی اهالی مسجد درباره مسجد و کارکردهایش از جمله ضروریات بازمهندسی فرهنگ مسجد است.

مهمترین مؤلفه‌های صورت‌بندی الگوی ذهنی مطلوب برای اهالی مسجد در ارتباط با مسجد به قرار زیر به دست آمد:

- مسجد، وسیله‌ای الهی در جهت رشد و تعالی دنیوی و اخروی انسان (چه فردی و چه جمعی) است و لذا انگیزه اصلی افراد از حضور در آن باید کمال‌طلبی، خودشکوفایی و رشدخواهی باشد [تبیین فلسفه مسجد و ملزومات آن].

- مسجد، مکانی عمومی است که به همه مسلمین (و در دیدگاهی وسیع‌تر به همه کسانی که طالب هدایت و حقیقت و به دنبال راهی به سوی پروردگار عالمند) تعلق دارد [تبیین شمولیت و عمومیت مسجد].

- مسجد، کارکردهای گوناگون و مختلفی دارد که مهمترینشان، عبادت پروردگار متعال است [تبیین کارکردهای چهارگانه مسجد].

- مسجد بر گردن مسلمانان حقوقی دارد که باید ادا شود [تبیین حقوق (فقه) مسجد].



اصل سوم - آرمان مشترک: آرمان مشترک تمامی اهالی مسجد باید «آباد کردن مسجد» باشد و آن عبارت است از: "جذب خودانگیخته، داوطلبانه و حداکثری مخاطبان بالقوه مسجد به مسجد، ایجاد ارتباط دوسویه، اثربخش و مداوم با آنان (تبدیل کردنشان به «مسجدی»)، خدمت‌رسانی شایسته به مسجدیها در راستای رشد و هدایت آنان از طریق مشارکت دادنشان در به تحقق رساندن کامل و صحیح کارکردهای اصلی مسجد در عین رعایت تمامی حقوق مسجد".

اصل چهارم - یادگیری جمعی: اساس فعالیتهای مسجد، جمع‌گرایی و تعاون میان نمازگزاران است و لذا یادگیری جمعی با روح مسجد تناسب بسیار دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی، جلسات پرسش و پاسخ، مناظرات و جلسات هم‌اندیشی از جمله برجسته‌ترین روشهای قابل اجرا در جهت توسعه یادگیری جمعی در مسجد است. به‌علاوه اینکه ساختار کاملاً منعطفی، که در ادامه برای مسجد پیشنهاد می‌شود نیز بر گروه‌محوری و تشکیل گروه‌های خودگردان مبتنا دارد که این امر نیز خود یادگیری جمعی از نوع ضمنی را در پی خواهد است.

اصل پنجم - تفکر سیستمی: منظور از اصل تفکر سیستمی، ایجاد یکپارچگی و ارتباط نظام‌مند میان تمام اجزای این اصول چهارگانه (و در نگاهی وسیعتر، میان تمامی ابعاد بازمهندسی مسجد) است. در این پژوهش برای رعایت این یکپارچگی از دو روش استفاده شده است: ۱- در بحث محتوایی، «قرائت رسمی‌ای از اسلام شیعی که توسط حکومت فعلی ایران ترویج می‌شود» به‌عنوان مبنای نظری انتخاب شد و در نتیجه اصول موضوعه برخاسته از آن به دلیل برخاستن از مشرب فکری واحد، روح واحد دارد ۲- در بحث روشی برای بازمهندسی از منطق تحلیل سه‌لایه‌ای استفاده شده است. این منطق، مبانی معرفتی را به ساختار و قواعدی ترجمه می‌کند که آن مبانی را پشتیبانی می‌کند و از مجرای آن ساختار و قواعد، عملکرد اجزای سامانه را مورد اصلاح قرار می‌دهد.

جدول ۲: اصول و مؤلفه‌های بازآفرینی انگاره‌های معرفتی کاربران مسجد

ردیف	عنوان اصل	مؤلفه‌ها	عنصر / عناصر کلیدی
۱	توان فردی	آرمان شخصی	رسیدن به مقام «انسان کامل»
		نگهداری کثش خلاق	خوف و رجا، صبر، مراقبه، طلب علم، عزت‌مندی
		استفاده از ضمیر ناخودآگاه	تزکیه اخلاقی
		ترکیب عقل و شهود	توکل، توسل، امدادهای غیبی، باور به قضا و قدر
		مشاهده مستمر پیوستگی با دنیا	یادگیری مادام‌العمر، آزاداندیشی
۲	الگوهای ذهنی	فلسفه مسجد	کمال‌طلبی و خودشکوفایی جمع‌گرایانه
		شمولیت مسجد	همه افراد طالب حقیقت
		کارکردهای مسجد	عبادی، تعلیمی و تربیتی، رسانه‌ای، اجتماعی - اقتضایی
		حقوق مسجد	قواعد فقهی مسجد
۳	آرمان مشترک	—	آبادسازی مسجد
۴	یادگیری جمعی	—	دوره‌های آموزشی، جلسات، مناظرات
۵	تفکر سیستمی	پارادایم «اسلام ناب محمدی»، منطق تحلیل سه‌لایه‌ای میدان	—

## ۲. بازآرایی ساختار اداره مسجد

در لایه دوم از فرایند بازمهندسی سازوکار اداره مساجد، سه مبحث ساختار درون‌مسجدی، ساختار میان‌مسجدی و رابطه مسجد با سازمان‌های مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌طور کلی، ویژگی اصلی ساختار مساجد در طول تاریخ اسلام، وابستگی تام و تمام آنها به مشارکت مردم است؛ بنابراین تقویت «مدیریت‌های بومی و محلی آن هم به صورت کاملاً مردمی» مهمترین رهیافت در زمینه ساختاربندی مسجد است (بنائی، ۱۳۹۰: ۱۱۱).

لازمه بومی‌سازی مدیریت درون‌مسجدی، کنار گذاشتن سیاست فرهنگی «اسلام حکومتی» است؛ چرا که در غیر این‌صورت تعاملات زنده و طبیعی مساجد و محیط ممکن است تابع مصلحت‌سنجی‌های سیاسی گردد و به همین دلیل مساجد، قدرت عمل در محیط خاص محلی و موقعیتی خود را از دست بدهند. علت این است که فراوانی مساجد در محیط‌های گوناگون

اجتماعی و فرهنگی با الگوی رسمی شده باورها و گرایشهای دینی که حکومت اسلامی متوکی آن است ناسازگار می‌افتد و همین موضوع، هم کارکرد عبادی مسجد را مختل می‌سازد و هم کارکردهای دیگر آن را (بنائی، ۱۳۹۰: ۱۳۲)؛ به عبارت دیگر وظیفه اصلی حکومت در برابر مسجد، باید آسانگری، بسترسازی و فعالیتهای ترویجی و حمایتی باشد و نه سیطره و یا تصدّی-گری.

## ۲ - ۱. ساختار درون‌مسجدی

خرده سامانه‌های سیستم مسجد در دو گروه «کارکردی» و «پشتیبانی» طبقه‌بندی می‌شود. خرده سامانه‌های کارکردی مسجد متناظر با کارکردهای چهارگانه آن، و عبارت است از: خرده سامانه عبادی: انجام دادن رفتار عبادی، مهمترین کارکرد مسجد و ویژگی مقوم آن است؛ به بیان دیگر مسجد در وهله نخست برای عبادت و پرستش خدای متعال و مناسک عبادی بنیان نهاده شده است؛ چنانکه مسجد را با این کارکرد آن تعریف می‌کنند: «مراد از مسجد همان مکانهایی است که برای عبادت خداوند بنا شده است» (امیری، ۱۳۸۰: ۲۶).

خرده سامانه تعلیم و تربیت: در تاریخ اسلام، برخورد پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله) با دو گروه در مسجد شنیدنی است: گروهی در حال بحث و مناظره علمی و گروه دیگر مشغول دعا و عبادت بودند. پیامبر به محض ورود به مسجد، نزد گروه اول رفتند و در حلقه آنان نشستند و سپس فرمودند: «این دو حلقه هر دو در جهت خیر و سعادت قرار دارند... با این حال گروه اول بر دوّم برتری دارد. من برای علم‌آموزی فرستاده شده‌ام» (احمدی حکمتی، ۱۳۷۷: ۲۴).

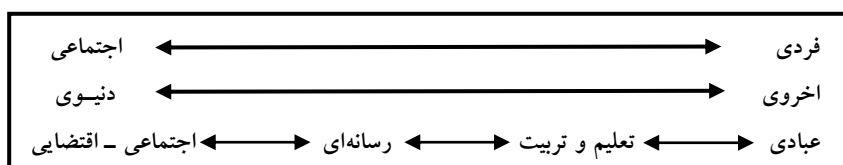
خرده سامانه رسانه‌ای: اسلام، آگاه بودن مسلمان از اوضاع و وضعیت زمانه را ضروری می‌داند. مسجد بهترین رسانه برای اطلاع‌گیری از اوضاع محیطی و به اشتراک گزاردن اطلاعات بویژه از طریق ارتباطات چهره به چهره انسانی است<sup>(۱۷)</sup>.

در این الگوی ارتباطی، انسان با انسان حضوری در تماس است و از همین رو تأثیر ارتباطی مسجد از آنجا که مستقیماً با دلها و افکار آن هم به‌طور هماهنگ با یکدیگر سروکار دارد، عمیقتر و ماندنیتر است. هم‌چنین این ارتباط به دلیل غیر رسمی بودنش بشدت مردمی است که مزیت عمده آن به‌شمار می‌آید<sup>(۱۸)</sup>. در واقع مسجد پایگاه ارتباطی سهل‌الوصول و در عین حال رسانه قابل دسترس برای همه مخاطبان و علاقه‌مندان است (رضائیان، ۱۳۷۱: ۳۸). این کارکرد مسجد نیز در تکوین افکار عمومی در جامعه نقش مهمی دارد. افکار عمومی<sup>(۱۹)</sup> نیرویی است که اهمیت فراوانی

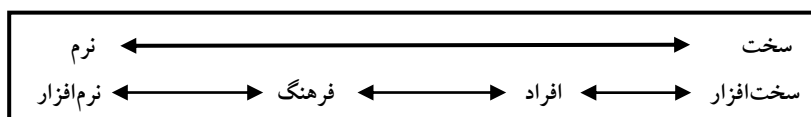
در ارشاد مردم، مبارزه با زشتی و فساد و رویارویی با ظلم و طغیان دارد (امامی، ۱۳۷۴: ۳).  
خرده سامانه اجتماعی - اقتضایی: کارکرد اصلی این خرده سامانه، رویارویی با تغییرات و تحولات محیط (براساس اطلاعات از محیط توسط خرده سامانه رسانه‌ای) و پاسخگویی مناسب و اثربخش به آنها است.

این کارکرد مسجد، که در ماهیت اجتماعی و مردمی مسجد ریشه دارد، فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که برطرف کردن نیازهای حقیقی مردم در هر برهه از زمان، آن فعالیت‌ها را اقتضا می‌کند. نمونه‌هایی از فعالیت‌های متصور برای مسجد «ذیل کارکرد اجتماعی - اقتضایی آن»، که ممکن است در هر مسجد موضوعیت یابد، عبارت است از: کمک به فقرا و مشارکت در تأمین نیازهای مادی نمازگزاران (مددکاری اجتماعی)، داوری و حکمیت بین مردم و رفع کدورت‌ها و اختلافات، مبارزه با مراکز فساد و فحشا بویژه پاتوقهای محلی و...<sup>(۲۰)</sup>. شکل ۳، خرده سامانه‌های کارکردی مسجد را در یک پیوستار نمایش می‌دهد.

علاوه بر خرده سامانه‌های کارکردی، چهار خرده سامانه دیگر در سامانه مسجد قابل شناسایی است که از آنها به‌عنوان «خرده سامانه‌های پشتیبانی» نام می‌بریم که عبارت است از: ۱- خرده سامانه افراد (سیستم عامل مسجد: کاربران، کارگزاران، افراد ممنوع) ۲ - خرده سامانه نرم‌افزار مسجد (حقوقی / فقهی و برنامه‌ریزی) ۳ - خرده سامانه سخت‌افزار مسجد (فضای کالبدی، تجهیزات فیزیکی، زمین، ساختمان و منابع مالی) ۴ - خرده سامانه فرهنگ مسجد (فرهنگ حاکم بر مسجد). خرده سامانه‌های پشتیبانی در حقیقت خرده سامانه‌های ستادی سامانه مسجد است. شکل ۴، این خرده سامانه‌ها را در یک پیوستار نمایش می‌دهد.



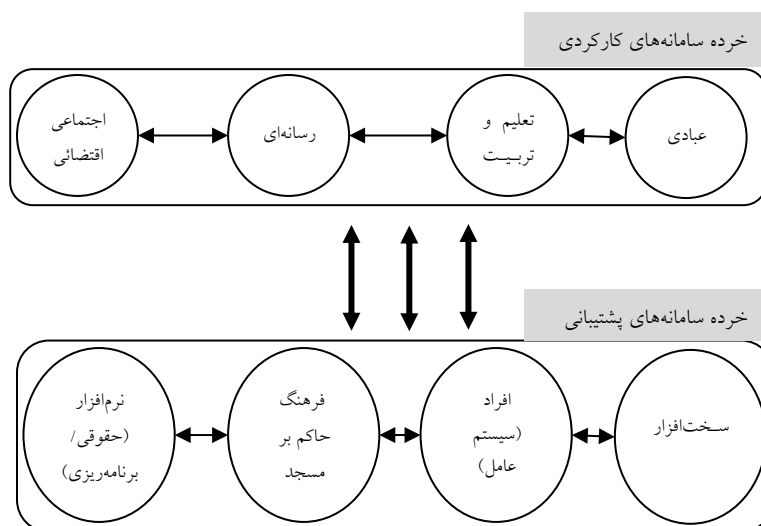
شکل ۳: پیوستار خرده سامانه‌های کارکردی مسجد (بنائی، ۱۳۹۲)



شکل ۴: پیوستار خرده سامانه‌های پشتیبانی مسجد (بنائی، ۱۳۹۲)

## ۲-۱-۱. ساختار سیستمی مسجد

شکل ۵، ساختار سیستمی مسجد را - که همان سطح صفر از سامانه مسجد است - نمایش می‌دهد. سطح صفر سامانه، کلی‌ترین تصویر هر سامانه است و اگرچه از نظر ظاهری، ساده‌ترین سطوح تجزیه و تحلیل هر سامانه به‌شمار می‌رود در عمل سخت‌ترین آنها است؛ زیرا هدف از رسم نمودار این سطح، تعیین مرز و محدوده سامانه مورد مطالعه یا به‌عبارت دیگر، تعیین مرز بین درون سامانه و آنچه خارج از آن قرار دارد، است (ذاکری، ۱۳۸۵: ۱۶). ضمن اینکه دیگر سطوح سامانه نیز بر مبنای سطح صفر آن طراحی می‌شود و لذا هرگونه اشتباه یا نقص در آن به کل سامانه تسری می‌یابد.



شکل ۵: ساختار سیستمی مسجد (بنائی، ۱۳۹۰)

## ۲-۱-۲. الزامات اجرایی

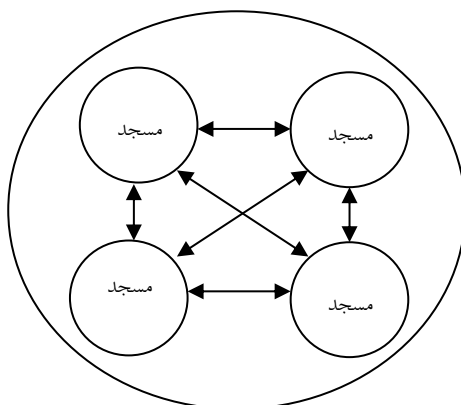
ساختار سیستمی مسجد برای اینکه منطبق با فلسفه پیش‌گفته به اجرا درآید با سه ساختار پشتیبانی می‌شود: الف) انتخاب کارگزاران اصلی مسجد توسط مسجدیها ب) تشکل‌های درون‌مسجدی: به عنوان نمونه می‌توان از مواردی نظیر گروه مطالعاتی، هیأت مذهبی، کانون قرآن و عترت (علیهم‌السلام)، انجمن خیرین، مجموعه فرهنگی - هنری، سایت خبری، تیم ورزشی - تفریحی، نشریه ادواری و جلسات هفتگی نام برد. پ) ترکیب‌بندی دوباره اعضای هیأت امنای مسجد: ۱. هیأت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی که شامل افراد باتجربه، خوشفکر و تحصیلکرده است

و مسئولیت اصلی تدوین برنامه‌های مسجد با آنان است. ۲. هیأت اجرایی که شامل منتخب جوانان مؤمن، پرشور و انقلابی مسجد است و تمام راهبردها و برنامه‌های مسجد به منظور اجرا و عملیاتی شدن از طریق آنان به افراد داوطلب، علاقه‌مند و اهالی مسجد منتقل می‌شود. ۳. هیأت نظارت و ارزیابی که عمدتاً متشکل از افراد باتجربه، دارای سابقه و ریش سفیدان مسجد است و کار اصلی آنان، نظارت بر صحت اجرای برنامه‌ها و حفظ سمت و سوی صحیح کارها و نیز شکل‌دهی نیت افراد در جهت اهداف مقدس مسجد است. ۴. هیأت خیرین که شامل افراد خیر و متمکنین مالی است و مسئولیت اصلی آنان، تأمین مالی مسجد و تهیه منابع و تجهیزات مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های آن است (بنائی، ۱۳۹۰: ۱۰۳).

## ۲ - ۲. ساختار میان‌مسجدی

علاوه بر طراحی ساختار سیستمی هر مسجد، یکی دیگر از اقتضائات نگرش سیستمی به مسجد، تعیین سامانه‌های فراگیر<sup>(۱۱)</sup> مسجد است؛ به بیان دیگر ضروری است سلسله مراتبی منطقی از آبر سامانه مساجد تدوین شود به گونه‌ای که مجموعه‌ای از چند مسجد در کنار یکدیگر، تشکیل یک خرده سامانه (از ابرسامانه مساجد) را بدهد و ارائه‌کننده بسته کاملی از خدمات باشند (شکل ۶).

ایجاد خرده سامانه‌های مختلف از مساجد، صرفاً به جمع‌آوری چند مسجد در ذیل نام یک «حوزه» یا «ناحیه» یا هر نام دیگری شبیه به این عناوین منحصر نمی‌شود، بلکه هر تعداد مسجد که تشکیل یک خرده سامانه را می‌دهد با یکدیگر روابط متقابل تنگاتنگ دارد؛ نقاط ضعف و کاستی‌های یکدیگر را جبران، و بر اثر خاصیت هم‌افزایی قوت‌های یکدیگر را مضاعف می‌کند.



شکل ۶: نمونه یک خرده سامانه از ابر سامانه مساجد

## ۲ - ۳. تعامل مسجد با سازمانهای مرتبط

از آنجا که اقتضای استقلال مسجد و بومی بودن مدیریت آن، این است که تمامی کارکردهای آن (چه در مقام برنامه‌ریزی، چه در مقام اجرا، و چه در مقام ارزیابی) به خود مسجدها واگذار گردد، ضروری است که مسجد از هرگونه شعبه، واحد و یا پایگاه متعلق به دیگر نهادها و سازمانهای فرهنگی، نظامی و... خالی، و در عوض این سازمانها صرفاً عرضه‌کننده خدمات پیشنهادی به مسجد باشند.

منظور از «پیشنهادی» بودن خدمات سازمانهای مرتبط با مسجد این است که هر مسجد بر اساس نیازسنجی و اولویت‌بندی نیازهای خود و مطابق رأی و نظر هیأت امنای مسجد، پذیرنده یا ردکننده آن خدمات خواهد بود. این امر سبب کاربرپسندتر شدن خدمات عرضه شده از سوی آن سازمانها هم خواهد بود. علاوه بر این به سبب تخصصی بودن رسالت هر سازمان، هر سازمان مرتبط با مسجد تنها مجوز عرضه خدمت در حوزه یک یا تعدادی محدود از خرده سامانه‌های مسجد را (مطابق جدول ۲) دارا است.

جدول ۳: ارتباط مسجد با سازمانهای پشتیبان

خرده سامانه	سازمان خدمت‌دهنده به مسجد
عبادی	حوزه علمیه، ستاد اقامه نماز، هیأت رزمندگان اسلام و...
تعلیم و تربیت	ستاد عالی کانونهای فرهنگی - هنری مساجد، وزارت آموزش و پرورش، سازمان فرهنگی هنری شهرداری، نهاد کتابخانه‌های عمومی، و...
رسانه‌ای	سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان صدا و سیما، شورای سیاستگذاری ائمه جمعه و ...
اجتماعی - اقتضایی	سازمان بسیج مستضعفین، وزارت کشور، سازمان هلال احمر، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سازمان پدافند غیرعامل و...
سخت افزار	سازمان اوقاف و امور خیریه، وزارت مسکن و شهرسازی، سازمان زمین شهری، شهرداریها / بخشداریهها و...
افراد	حوزه‌های علمیه، وزارت آموزش و پرورش، صدا و سیما و...
فرهنگ مسجد	آموزش و پرورش، سازمان صدا و سیما، سازمان تبلیغات، حوزه‌های علمیه، روزنامه‌ها و...
نرم‌افزار	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمیه و...

جدول ۴، راه‌حلهای «لایه دومی» حاصل از تحقیق را، که با بازآرایی ساختار اداره مسجد

مرتبط است به طور خلاصه نمایش می دهد.

جدول ۴: بازآرایی ساختاری مسجد/ مساجد

حیطه راه حل	راه حلها / رهنمودها
ساختار درون مسجدی	ساختار سیستمی مسجد
	تحقق الزامات اجرایی اداره نظام مند مسجد
ساختار میان مسجدی	تشکیل ابر سامانه‌ای یکپارچه متشکل از خرده سامانه‌های همکاری کننده از مساجد
تعامل مسجد با سازمان‌های مرتبط	خالی کردن مسجد از شعب سازمانهای دیگر
	اداره بومی و محلی مسجد
	عرضه خدمات پیشنهادی به مسجد از سوی دیگر ارگانها

### ۳. تعالی بخشی به رفتار اجزای سامانه مسجد

در این قسمت، پاره‌ای «راه‌حلهای لایه اولی» به منظور بهبود عملکرد مسجد پیشنهاد می شود:

- پیشنهاد می شود در هر مسجد، مکان مشخصی خارج از شبستان آن مسجد تعیین، و با امکانات حداقلی تجهیز شود تا هر کس در هر زمان از اوقات نماز که بخواهد، بتواند به آنجا مراجعه کند و نمازش را به جا آورد.

- طراحی «تقویم عبادی ویژه مسجد» ضروری به نظر می رسد؛ یعنی اینکه باید مشخص شود اعمال عبادی‌ای که می توان آنها را در مسجد انجام داد از دید محتوا و شکل کدام است و انجام دادن صحیح و مناسب آنها از دید گاه فقهی چگونه است.

- پیشنهاد می شود «قرائت دعای کمیل در شبهای جمعه بعد از نماز عشا» به برنامه‌ای ثابت و غیر قابل تخلف در تمامی مساجد ایران تبدیل گردد.

- ضروری است برنامه «آموزش جامع معارف اسلامی در مسجد» تدوین، و به کمک فناوریهای جدید و به طور سطح بندی شده اجرا گردد. این آموزشها می تواند توسط حوزه‌های علمیه سنجیده شود و گواهی گذرانده شدن آنها در مسجد در حکم گذراندن پایه‌های یک و دو از سطوح مقدماتی حوزه‌های علمیه به شمار رود. البته این سنجش باید کاملاً اختیاری باشد. این طرح، هم می تواند آموزش معارف اسلامی در مساجد را نظام مند و اصولی گرداند و هم می تواند محمل مناسبی به منظور شناسایی و جذب طلاب مستعد و علاقه مند به حوزه‌های علمیه را فراهم آورد.

- در راستای تحقق کارکرد رسانه‌ای مسجد، «منبر» باید به عنوان رسانه‌ای اصیل و ریشه دار



متعلق به مسجد، معرفی و ترویج شود و در عین حال از وسایل ارتباطی مدرن نیز در بهبود کارکرد رسانه‌ای مسجد بهره‌برداری گردد. در همین راستا، ضروری است مبلغان و سخنوران ورزیده و آموزش‌دیده توسط سازمانهای پشتیبان مسجد (مثلاً سازمان تبلیغات اسلامی) سازماندهی شوند و بر حسب تخصص خود در اختیار مساجد قرار بگیرند.

- اصل بر استقلال مالی مسجد است و لذا مسجد باید بتواند حتی در صورت قطع کمکهای غیر مردمی (دولتی و...) نیز سر پا بماند؛ به عبارت روشنتر، منابع مالی مسجد باید توسط خود اهالی مسجد و نمازگزاران (و به‌طور کلی مردم) تأمین شود. متنوع‌سازی منابع درآمدی مسجد تا وقتی به هویت و کارکرد آن لطمه نزند، باید جزء راهبردهای اصلی مسجد باشد؛ ضمن اینکه کارگزاران مسجد خود نباید هیچ‌گونه نفع مالی در مسجد داشته باشند.

- از آنجا که مسجد نهادی خدماتی است «در دسترس بودن مسجد برای آحاد مردم» به عنوان کلانترین سیاست راهبردی در حوزه جانمایی و احداث مسجد است؛ به بیان دیگر، بیشترین بهره‌وری در این است که مساجد به صورت کوچک ساخته شود ولی در عوض در نقاط بیشتری پراکنده گردد.

- چون در بنای مسجد، اصل بر بساطت و سادگی است و نه تجملاتی و تشریفاتی بودن، از یک سو باید با اقدامات تبلیغی، نگرش مردم را نسبت به این موضوع تغییر داد و از سوی دیگر با وضع قوانین سختگیرانه در زمینه تزئینات زائد و آرایش مسجد، رفتار بانیان مسجد را تحت کنترل در آورد.

- خرده سامانه افراد (سیستم عامل مسجد) از سه زیر سامانه کارگزاران، کاربران و افراد ممنوع تشکیل می‌شود. برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف در زمینه ارتقای شایستگی‌های کلیدی کارگزاران و کاربران مسجد [مطابق داده‌های جدول ۵]، بزرگترین و ضروریترین راه حل در بهبود عملکرد خرده سامانه افراد است.

جدول ۵: جدول شایستگی‌های مورد نیاز برای کارگزاران و کاربران مسجد (عباسی و دیگران، ۱۳۸۹)

مهمترین مؤلفه‌های شایستگی	ابعاد شایستگی‌های مورد نیاز	منابع انسانی	ردیف
اخلاق و حسن معاشرت	فضائل اخلاقی و رفتاری	امام جماعت	۱
عدالت در رفتار با مردم			
ساده‌زیستی و پرهیز از تجملات			
اهتمام به حل مشکلات مردم	تمایل و انگیزش		
انگیزه هدایت دیگران			
تلاش و پشتکار در حل مسائل مسجد			
التزام عملی به دین	فردی		
صداقت			
تواضع			
محبت و احترام	بین فردی	هیأت امنای	۲
تواضع			
وجهه و اعتبار			
ارتباط مردمی	اجتماعی		
ارتباط سازمانی			
الفت و اخلاق نیکو	سرمایه ایمانی - اخلاقی		
قصد خودسازی			
قصد کسب ثواب و مغفرت			
آشنایی با احکام مسجد	آگاهی نسبت به آداب حضور	کاربران (نمازگزاران)	۳
آشنایی با جایگاه و تقدس مسجد			
آشنایی با احکام نماز جماعت			
روحیه مشورت و کار جمعی	سرمایه اجتماعی		
اعتماد به یکدیگر			
بخشنندگی مالی			

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مسجد، یکی از ابزارهای مترقی دین مبین اسلام برای سیطره عقیدتی بر جهان است که در

صورت بهره‌گیری صحیح و کامل از تمامی ظرفیتهای آن، نقش بسیار مهمی را در برپایی حکومت جهانی اسلام به رهبری امام عصر (ارواحنا له الفداء) خواهد داشت. ظرفیت عظیم و فرصت بسیار مغتنمی که متأسفانه تاکنون معطل و کم‌استفاده مانده است.

این تحقیق بر این پیشفرض مبتنی است که دلیل ناکامی مسجد در وهله نخست در سازوکار اداره آن نهفته است. سیاست‌گذاریهای نادرست و بعضاً متناقض، اقدامات سلیقه‌ای و راهکارهای سطحی و تک‌لایه‌ای، شواهدی از این ضعف مدیریتی است.

در پی رفع این مشکل و به بیان دیگر، بازمهندسی سازوکار اداره مسجد، پژوهش از منطق «تحلیل سه‌لایه‌ای» استفاده کرده است. مطابق این منطق، حل مسائل را نه فقط در کنش اجزای سامانه، بلکه در ساختارها و همچنین انگاره‌های معرفتی کنشگران نیز باید جستجو کرد.

از آنجا که مشاهده لایه لایه‌ای مسائل - با درنظر گرفتن این مطلب که این لایه‌ها در ارتباط علی و معلولی با یکدیگر قرار دارد و به عبارتی پشتیبانی‌کننده یکدیگر است - نوعی ارتباط نظام‌مند را اقتضا می‌کند از «نگرش سیستمی» نیز در این تحقیق استفاده شده است؛ چراکه این نگرش با بهره‌مندی از خاصیت کل‌نگری، محقق را از نگرستن سطحی و تک‌لایه‌ای به مسائل برحذر می‌دارد. مطابق این نگرش، مسجد سامانه اجتماعی باز است که در تبادل دائمی منابع و اطلاعات با محیط پیرامون خود قرار دارد.

سامانه مسجد برای رسیدن به بهره‌وری حداکثری خود، نیازمند برخورداری از یک ساختار سیستمی مطلوب است؛ به عبارت دیگر اجزای مختلف آن باید در ارتباطی نظام‌مند با یکدیگر قرار گیرد به گونه‌ای که کارکردهای آن را به‌طور کامل به اجرا درآورد.

با بهره‌گیری عقلانی از منابع نقلی (آیات قرآن کریم و روایات معصومین علیهم‌صلوات‌الله)، کارکردهای چهارگانه مسجد از این قرار مشخص می‌گردد: ۱ - عبادی ۲ - تعلیم و تربیت ۳ - رسانه‌ای ۴ - اجتماعی / اقتضایی. این چهار کارکرد در واقع همان خرده سامانه‌های «کارکردی» مسجد را تشکیل می‌دهد که در حکم خرده سامانه‌های صافی مسجد است. این کارکردها در اثر تعامل چهار خرده سامانه: ۱ - نرم‌افزار مسجد ۲ - فرهنگ مسجد ۳ - کاربران و کارگزاران (سیستم عامل) مسجد ۴ - سخت‌افزار مسجد به اجرا در می‌آید که به خرده سامانه‌های «پشتیبانی» موسوم است.

بازآفرینی انگاره‌های معرفتی کاربران و کارگزاران مسجد نسبت به مسجد، که در واقع لایه

زیرین از منطق سه لایه‌ای است با فرهنگ حاکم بر مسجد ارتباط تنگاتنگی دارد؛ لذا برای این کار از الگویی استفاده شده است که این دو ویژگی را همزمان دارا باشد؛ یعنی بر تغییر باورها و مفروضات ذهنی افراد که همان سطح مبنایی فرهنگ است، تأکید کند. این الگو «سازمان یادگیرنده» نام دارد. استفاده از این الگو یک دلیل محتوایی نیز دارد و آن اینکه این الگو با هویت مسجد از دیدگاه منتخب این پژوهش سازگاری کامل دارد. از این دیدگاه، مسجد نهادی است که برای تعالی و بهبود مستمر شخصیت انسان بنیان نهاده شده، و این همان چیزی است که در الگوی پوزیتیویستی سازمان یادگیرنده مفروض است؛ چراکه این الگو، تعالی سازمان را از مجرای تعالی کارکنانش دنبال می‌کند.

بر مبنای این الگو و مطابق یافته‌های این پژوهش، انگاره‌های معرفتی کاربران بالقوه و بالفعل مسجد باید بدین شکل صورت‌بندی دوباره گردد: «مسجد، ابزاری خدانبیان برای کمک به تعالی انسان در حیطه فردی و اجتماعی از مجرای کارکردهای چهارگانه آن است. این ابزار به همه انسانها تعلق دارد؛ مشروط بر اینکه به دنبال یافتن حقیقت و رسیدن به کمال انسانی خویش باشند و از آنجا که مقابل هر حق، تکلیفی است، مسجد نیز حقوقی بر مخاطبانش دارد که این حقوق به تفصیل در «فقه مسجد» تبلور یافته است.

در عوض، مردم در مسجد حق دارند که در فرایندی آزاد و طبیعی و بدون مداخله گره‌های جبری و تحمیلی به دنبال ارضای نیاز «خودشکوفایی» خود باشند و از همین مجرا و در چرخه‌ای تقویت‌شونده، نیازهای حقیقی و بحق جامعه خویش را نیز برآورده سازند و آن را نیز به تعالی برسانند.

این چنین باوری برای اینکه به کنش تبدیل شود به پشتیبانی ساختاری نیاز دارد؛ زیرا ساختار و رفتار در ارتباطی متقابل با یکدیگر است و به همین منظور برای مدیریت درون‌مسجدی، ساختاری منعطف و گروه محور، متشکل از مدیران کاملاً بومی و مردمی پیشنهاد شد. هم‌چنین به منظور ایجاد و به کارگیری خاصیت هم‌افزایی در مساجد برای مدیریت میان‌مسجدی، توسعه سلسله مراتبی منطقی از مساجد در قالب خرده سامانه‌های همکاری‌کننده پیشنهاد شد. این امر تنها زمانی محقق می‌گردد که هیچ نهاد یا سازمان خارجی میداندار مسجد نباشد.

حاصل این تحقیق، معرفی و طراحی «مساجد یادگیرنده» به عنوان هسته‌هایی دانا و شبکه‌هایی توانا از مساجد است که تحقق عملی آن در جامعه به فضل خدا نقش بی‌بدیلی را در تعالی فردی و

اجتماعی مردم، و رسیدن به حکمرانی مطلوب و خداپسندانه از سوی حکومت‌مردان (البته از حیث فرهنگی) ایفا خواهد کرد. سرّ این بهبود حکمرانی در این نکته نهفته است که این نظام فرهنگی - تربیتی عظیم، «حکومت اسلامی» را در نقطه تعادلی طیفی می‌داند که یک سر آن را «اسلام حکومتی» و سر دیگرش را «سکولاریسم» تشکیل می‌دهد و بنابراین تحقق این نظام نظری - عملی می‌تواند و می‌باید نقطه شروع مردمی کردن (در برابر حکومتی کردن) دوباره فرهنگ و دین در جامعه ایران باشد.

هرچند که مطالعات تطبیقی در زمینه سازوکار اداره نهادهای دینی (نظیر کلیسا) و یا سازمانهای داوطلبانه مردمی در دیگر کشورها و بویژه کشورهای اسلامی برای پژوهشهای آینده پیشنهاد می‌شود، لیکن با توجه به معنا و مفهوم دقیق کلمه «یادگیری» در سیاق اسلامی - ایرانی خود، حاصل یافته‌های پژوهش «نظام جامع مساجد بالنده» نامگذاری شده است.

#### یادداشتها

- ۱ - به استناد مشاهدات مستقیم محققان و نیز گزارشها، تحلیلها و مستندات تحقیقی موجود، نظیر این نقل: «در حال حاضر بعد از گذشت بیش از ربع قرن از انقلاب اسلامی و تشکیل جمهوری اسلامی ایران، شاهد کم‌رنگ شدن هر روز نقش مساجد در جامعه هستیم» (عابدی جعفری، ۱۳۸۶) و یا «در تحقیقاتی که در سال ۱۳۷۵ و نیز ۱۳۸۰ هـ.ش. درباره مساجد کشور انجام گرفته است، آمارها نشان‌دهنده این است که مساجد کشور [به‌طور نسبی] روزه‌روز خلوت شده است (تاج‌دینی، ۱۳۸۴: ۹۵).
- ۲ - هرچند مطالعات تطبیقی در حوزه سازوکار اداره نهادهای دینی (نظیر کلیسا) و یا سازمانهای داوطلبانه مردمی در دیگر کشورها و بویژه کشورهای اسلامی ممکن است به تکامل چارچوب نظری تحقیق کمک کند.
- ۳ - برای نمونه ر.ک. : فروغ مسجد [مجموعه مقالات]. تهران: مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- ۴ - برای نمونه مطمئناً انتخاب هر یک از رویکردهای سکولاریسم، اسلام حداقلی، عرفانهای راهبانه، سنت‌گرایی افراطی و مواردی از این دست به‌عنوان مبنای نظری پژوهش، در نتیجه نهایی آن اثرگذار خواهد بود.
- ۵ - که بنیانگذارانش آن را «اسلام ناب محمدی(ص)» نامیده‌اند.
- ۶ - این جملات به دو دلیل مورد استفاده قرار گرفت: نخست اینکه این جملات به رهبران سیاسی حکومت متعلق است و لذا مظهر کاملی از دیدگاه و گفتمان غالب و قرائت رسمی حکومت شیعی در ایران نسبت به دین و مسجد است و دوم اینکه محقق درصدد است تا نشان دهد که وضع فعلی مساجد در ایران حتی با همان قرائت رسمی از دین، که توسط حکومت ترویج می‌شود، هم فاصله بسیار دارد.
- ۷ - کارکردهای مسجد از فرایند تنقیح مناظ از آیات و روایات مرتبط به دست آمده است (بنائی، ۱۳۹۲).
- ۸ - ماهیت آلی داشتن مسجد یعنی اینکه مسجد ابزار (آلت) تحقق پاره‌ای از اهداف شرع مقدس است. مسجد

ماهیتاً وسیله است نه هدف.

۹ - معاون وقت برنامه‌ریزی سازمان رسیدگی به امور مساجد، دبیر ستاد اقامه نماز و معاون پژوهشی آن ستاد، مسئول واحد پژوهشی امور مساجد در دفتر قم، یکی از پژوهشگران در امور مسجد و نماز در تهران، یکی از اعضای محترم کارگروه مسجد شورای عالی انقلاب فرهنگی و یکی از معاونان مرکز الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت از جمله مسئولانی بودند که به‌طور حضوری و یا تلفنی با آنها مصاحبه شد. هم‌چنین یک استادیار از دانشگاه امام صادق(ع) و یک دانشیار از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران از جمله مصاحبه‌شوندگان بودند.

۱۰ - در نهمین اجلاس جهانی مساجد (تیر ۱۳۹۰)، سالن اجلاس سران تهران و با حضور مرحوم آیت‌الله مهدوی کنی و دیگر مسئولان

۱۱ - قرآن کریم وقتی از کعبه (به عنوان خانه خدا) صحبت می‌کند، می‌فرماید: «إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَالَمِينَ: همانا اولین خانه‌ای که «برای مردم» وضع گردیده است، همان [خانه کعبه] در مکه است که مبارک و [مایه] هدایت برای جهانیان است» (آل عمران/۹۶). همان‌گونه که از این آیه مشخص است خانه کعبه «نخستین» خانه خدا (و نه تنها خانه) است که برای مردم وضع شده است؛ چه اگر فقط خانه کعبه به تنهایی مدنظر بود، دیگر لازم نبود تا از واژه «اول» در این آیه استفاده شود. با این برداشت از آیه و در کنار توجه به این موضوع، که در روایات ما هم از مسجد به «بیت الله» تعبیر شده است، می‌توان تمامی مساجد را خانه‌هایی متعلق به خدا دانست که برای مردم (در اختیار مردم و برای استفاده آنها) ایجاد و تأسیس شده است.

۱۲ - نباید آن را با مفاهیمی همچون «حکومت اسلامی»، «اسلام قائل به تشکیل حکومت» و... اشتباه گرفت. «اسلام حکومتی» در مقابل مفهوم «اسلام مردمی» است. در برخی جاها اولی را با تعبیر «اسلام سیاسی» به‌کار برده‌اند و دومی را با عبارت «اسلام اجتماعی» معادل گرفته‌اند.

۱۳ - اگر کلمه «زینت» در آیه ۳۱ سوره مبارکه اعراف «خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ» را فقط زینتهای ظاهری ندانیم، بلکه تواناییها، استعدادها، هنرها و در بُعدی دیگر نیازهای متعالی انسان را نیز جزئی از زینتهای وی به‌شمار آوریم، می‌توان چنین استنباط کرد که مراد قرآن از مساجد آباد، مساجدی است که محل رفت و آمد مؤمنانی است که انسانهایی دانا و توانا هستند و از این توانایی و دانایی خویش در راه رسیدن به قرب خداوند، حول محور مسجد استفاده می‌کنند و دیگر برادران و خواهران دینی خویش را نیز بهره‌مند می‌سازند به‌گونه‌ای که مساجد بدون حضور چنین مؤمنانی، مساجدی خراب و غیرمطلوب به حساب می‌آید (عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۱۶)؛ به‌عبارتی دیگر مساجد همچون ظروفی هستند که با رعایت اصول ذکرشده در منابع اسلامی، مؤمنان مختارند تا به تناسب نیازها و هم‌چنین تواناییها و استعدادهای خویش (به مثابه زینت) از آن استفاده کنند.

۱۴ - توضیح بیشتر اینکه حضرت آیت‌الله جوادی آملی (مدظله‌العالی) در نظریه معرفت‌شناسی دینی خود، «عقل» را نه در برابر دین، بلکه در برابر «نقل» و منبعی برای شناخت بشر نسبت به دین معرفی، و در اثبات آن اقامه دلیل می‌کنند؛ به بیان دیگر از نظر ایشان عقل نیز در کنار نقل، داخل در هندسه معرفت دینی و حجتی شرعی

است؛ از سوی دیگر، علوم تجربی، علوم انسانی، ریاضیات، علوم فلسفی، کلامی و عرفانی همگی با عقل تأمین می‌شود و عنوان عقل همه این علوم متفاوت را فرا می‌گیرد و از همین‌رو علم و معرفت علمی هم جزئی از حوزه معرفت دینی به‌شمار می‌رود. با این توضیح، عقل غیر تجریدی، که در علوم تجربی و انسانی ظهور می‌یابد در صورتی که معرفتی همراه با قطع یا طمأنینه در اختیار نهد، هرچند به سرحد یقین و قطع منطقی و برهانی نرسد در هندسه معرفت دینی جای می‌گیرد و نقاب از چهره خلقت و «فعل خداوند» بر می‌افکند؛ هم‌چنانکه نقل معتبر (کتاب و سنت) در غالب موارد پرده از چهره «قول خداوند» باز می‌گیرد (جوادی آملی، ۱۳۸۷).

۱۵ - «نگرش سیستمی» متضمن نوعی کل‌نگری ساختارمند به هر چیز است و «مسجد» هم به‌عنوان سوژه‌ای اجتماعی می‌تواند موضوع این نوع نگرش قرار گیرد.

۱۶ - خدماتی در مقابل تولیدی

۱۷ - از دیدگاه سیستمی، خرده سامانه رسانه‌ای مسجد در حکم «خرده سامانه پیمایش» آن است که از طریق آن، سامانه مسجد، اطلاعات مورد نیاز از محیط را به دست می‌آورد.

۱۸ - بر همین اساس طرحهای انحرافی گرت‌برداری شده از کلیسا با عناوینی همچون «مسجد مجازی» و نظایر این، که قصد وارد کردن مفهوم مسجد به فضای مجازی را دارد، اگرچه ممکن است در نوع خود اقدام تبلیغی درخور ستایشی باشد، چیزی جدای مسجد است و نباید با چنان عناوینی مطرح گردد؛ چراکه این کار در بلندمدت نتیجه‌ای جز از دست رفتن هویت و مزیت رقابتی مسجد - که همانا برقراری ارتباطات چهره به چهره و دائمی مسلمانان با یکدیگر است - نخواهد داشت.

۱۹ - افکار عمومی، حکم، گرایش یا موضعی است که جامعه در برابر هر قضیه می‌گیرد.

۲۰ - این فعالیتها همگی «اقتضایی» است؛ به‌عبارت دیگر شرط اصلی چنین فعالیتهایی در مسجد، نیاز اهالی مسجد به آن است (مثلاً هیچ نهاد دیگری عهده‌دار آن فعالیتها نباشد).

۲۱ - همان‌طور که هر سامانه، شامل خرده سامانه‌هایی است که آنها را در بر می‌گیرد، خود، زیرمجموعه سامانه بزرگتری است که آن را سامانه شامل یا فراگیر (Supra System) می‌نامند.

## منابع

### قرآن کریم

احمدی حکمتی، حسن (۱۳۷۷). نقش آموزشی مسجد در عصر پیامبر(صلی‌الله‌علیه‌وآله). **دوماهنامه مسجد**. ش ۴۲: ۱۹ تا ۲۶.

امامی، ابراهیم (۱۳۷۴). نقش مسجد در تکوین افکار عمومی. ترجمه محمد سپهری. **دوماهنامه مسجد**. ش ۱۹: ۳ تا ۱۸.

امیری، ثریا (۱۳۸۰). **مسجد در جامعه اسلامی از دیدگاه آیات و روایات**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد الهیات و

معارف اسلامی. دانشکده اصول الدین.

باقی، عماد الدین (۱۳۸۱). پرستشگاه در عهد سنت و تجدد. مجموعه مقالات. تهران: سرایی.

بنائی، امیرحسین (۱۳۹۰). طراحی ساختار نظام‌مند مطلوب برای مساجد جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از الگوی سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).

بنائی، امیرحسین (۱۳۸۴). مساجدمان را دریابیم. ماهنامه هفت قفل. بسیج دانشجویی دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام). ش ۱۷: ۳۱ تا ۳۳.

بنائی، امیرحسین (۱۳۹۱). تئوری مسجد بالنده. کتاب الکترونیکی، مؤسسه پویندگان مهر کوثر به نشانی:

<http://MehrKowthar.blogfa.com/post/27>

بنائی، امیرحسین (۱۳۹۲). بازشناسی کارکردهای مسجد. فصلنامه علمی تخصصی نماز. ش ۳۸: ۱۵ تا ۳۷.

بنائی، امیرحسین (۱۳۹۴). پارادایم نوین مدیریت. تهران: نشر کیمیاگران سپاهان.

تاجدینی، علی (۱۳۸۴). نسبت مسجد و حکومت در اندیشه شهید مطهری. کارکرد مساجد. تهران: رسانش.

جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۷). منزلت عقل در هندسه معرفت دینی. چ سوم. قم: نشر اسراء.

حر عاملی، محمد بن حسن (۱۳۸۷). وسائل الشیعه فی تحصیل مسائل الشریعه. چ نهم. ترجمه عبدالرحیم ربانی شیرازی. قم: اسلامیة.

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۹). پیام به نوزدهمین اجلاس سراسری نماز/ ۱۸ مهر ۱۳۸۹. روزنامه ایران. چهارشنبه ۲۱ مهر. س شانزدهم. ش ۶۲۳.

ذاکری، بتول (۱۳۸۵). روشهای ساخت یافته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمهای اطلاعاتی. چ ۹. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

رضائیان، علی (۱۳۸۴). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. چ هشتم. تهران: سمت.

رضائیان، علی (۱۳۸۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چ سوم. تهران: سمت.

رضائیان، مجید (۱۳۷۱). تحول ارتباطات و نقش رسانه‌ای مسجد در ماندگاری فرهنگ اسلامی. دوماهنامه مسجد. ش ۶: ۳۳ تا ۴۶.

سجادی، سید مهدی (۱۳۷۸). مسجد و تعلیم و تربیت. دوماهنامه مسجد. ش ۴۳: ۱۱ تا ۱۶.

سنگه، پیتیر (۱۳۸۵). پنجمین فرمان / خلق سازمان یادگیرنده. چ ششم. ترجمه کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

عابدی جعفری، حسن؛ و همکاران (۱۳۸۶). طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد در قالب یک سازمان داوطلبانه مذهبی. نشریه دانشکده علوم انسانی دانشگاه تهران. س ۴. ش ۱: ۷ تا ۲۷.

عباسی، رسول؛ و دیگران (۱۳۸۹). مدیریت مسجد: تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ش ۳ و ۴: ۵۵ تا ۸۰.



مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۱). *اقتصاد مقاومتی*. تهران: اندیشکده امنیت و دفاع.  
مطهری، مرتضی (۱۳۸۷). *آینده انقلاب اسلامی ایران*. چ بیست و هشتم. تهران: صدرا.  
مطهری، مرتضی (۱۳۸۰). *تعلیم و تربیت در اسلام*. چ سی و هفتم. تهران: صدرا.  
موسوی خمینی، سید روح‌الله (۱۳۷۰). *صحیفه نور*. ج ۱۲. تهران: سازمان مدارک انقلاب اسلامی.  
نقیئی، عباس (۱۳۷۸). *نقش مسجد در فرهنگ و تمدن اسلامی*. *دوماهنامه مسجد*. ش ۴۶: ۲۳ تا ۵۱.  
همر، مایکل؛ چمپی، جیمز (۱۳۸۴). *مهندسی دوباره شرکتها (منشور انقلاب سازمانی)*. چ ششم. ترجمه  
عبدالرضا رضائی نژاد. تهران: نشر رسا.

<http://www.leader.ir/langs/fa/index.php?p=contentShow&id=۱۲۴۹۳>

بارگذاری شده در تاریخ: ۱۳۹۳/۰۷/۲۶

