



## An Analysis of the Grand Strategy of Mosques-kids-Teenagers Interactions through Importance-Performance-Analysis Approach

Ali Reza Sharif Fard \*

Rouhollah Razini \*\*

Hosein Abbasi Nouzari \*\*\*

### Abstract

The mosques incorporate a unique position in the education of kids and teenagers. This research is intended to identify the priority of the grand strategies in the interaction between the mosques and children and adolescents, and to provide strategic recommendations for policy making institutions in this field. Relating the research question focusing on the assessment of the importance and performance of strategic components, the status quo and favorable situation of strategic components for interaction between the mosques, children and adolescents, were studied through importance-performance analysis from the perspective of three groups of experts (researchers, cultural and mosque-relating activists, staff officials). It is worth mentioning that due to the huge gap between the status quo and favorable situation, the most important component for improving the current situation is to consider the connection and increasing coherence among the educational aspects of the mosques, families, the schools and the neighborhoods. Moreover, the external role-playing of the mosques, along with their internal structure, will have the greatest effect on the interaction between the mosques, children and adolescents. On the other hand, simultaneous attention to behavioral and structural components is also important. Moreover, the acceptable approach for improving the status quo due to the non-institutional nature of the mosques seems to follow bottom-up procedure. However, achievement of the alignment of the priority of role-playing with the educational system in relying on the educational capacity of the mosques, requires special care.

**Keywords:** *the mosques, children and adolescents, cultural policies of the mosques, religious training of children and adolescents, non-profit organizations.*

---

\* PhD candidate of public administration, human resource management, Allameh Tabatabaee University, researcher at Imam Sadegh University. a.sharif@isu.ac.ir

\*\* Assistant professor at the Department of Management, Imam Sadegh University.

razini58@yahoo.com

\*\*\* PhD candidate of public administration, decision making and policy making, Imam Sadegh University 128han@gmail.com

## بررسی راهبردهای کلان تعامل مسجد و کودک و نوجوان با رویکرد تحلیل اهمیت - عملکرد

روح الله رازینی \*\*

علیرضا شریف فرد \*

حسین عباسی نوذری \*\*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵

### چکیده

مساجد جایگاهی اصیل در تربیت کودکان و نوجوانان دارند. این پژوهش با هدف اولویت‌بندی راهبردهای کلان در حوزه «تعامل مسجد و کودک و نوجوان» و ارائه توصیه‌های راهبردی به نهادهای خط‌مشی‌گذار در این حوزه شکل گرفت. با توجه به مسئله پژوهش مبنی بر سنجش اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های راهبردی، وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های راهبردی «تعامل مسجد و کودک و نوجوان» با روش تحلیل اهمیت - عملکرد از دید سه دسته از خبرگان (پژوهشگران، فعالان فرهنگی - مسجدی، مسئولان ستادی) مورد بررسی قرار گرفته است. براساس نتایج پژوهش می‌توان گفت با توجه به شکاف بسیار زیاد وضع موجود و مطلوب، مهمترین عامل در راستای بهبود وضع موجود، پیوند و هم‌افزایی اضلاع تربیتی «مسجد، مدرسه خانواده و محله» است. علاوه بر آن نقش‌آفرینی بیرونی مسجد به همراه ساخت درونی آن به نسبت دیگر راهبردهای کلان بیشترین اثر را بر تعامل مسجد و کودک و نوجوان خواهد گذاشت. از سوی دیگر توجه همزمان به مؤلفه‌های رفتاری و ساختاری حائز اهمیت است. علاوه بر آن رویکرد مقبول در ارتقای وضع موجود به‌دلیل مردم‌نهاد بودن مساجد، رویکرد «پایین به بالا» است؛ با وجود این به دلیل اولویت زیاد «نقش‌آفرینی آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت تربیتی مساجد» باید نسبت به تحقق این هدف، اهتمام ویژه‌ای صورت پذیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مسجد، کودک و نوجوان، خط‌مشی فرهنگی مساجد، تربیت دینی کودکان و نوجوانان، سازمانهای غیرانتفاعی مردم نهاد

\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی، پژوهشگر دانشگاه امام صادق(ع) [a.sharif@isu.ac.ir](mailto:a.sharif@isu.ac.ir)

\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه امام صادق(ع) [razini58@yahoo.com](mailto:razini58@yahoo.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه امام صادق(ع) [128han@gmail.com](mailto:128han@gmail.com)

## مقدمه

کودکان و نوجوانان از مخاطبان مهم و اساسی در فضای مسجد به‌شمار می‌روند. کودکی و نوجوانی، دورانی است که شخصیت فرد شکل می‌گیرد و پایه‌های فکری و عقیدتی او در بستر خانواده و اجتماع محکم می‌شود؛ از این‌رو مسجد با داشتن فضای روحی و معنوی خاص، محل مناسب رشد این قشر از جامعه است. اگر پیوند استواری بین این قشر جامعه و مسجد به‌عنوان محور همه فعالیت‌های فردی و اجتماعی برقرار شود، می‌توان به هدف تربیتی مورد نظر نظام اسلامی دست یافت که اسلام و جامعه اسلامی است.

هرچند از ابتدای برپایی نظام جمهوری اسلامی ایران، تلاش‌های گسترده‌ای در زمینه‌های فرهنگی - تربیتی صورت گرفته است به‌نظر می‌رسد عموم مساجد در این عرصه با جایگاه بی‌بدیل خود در جامعه اسلامی فاصله دارند. امروزه کارکردهای مساجد محدود شده است و پاسخگوی نیازهای مردم نیست و در پی آن، حضور نسل جدید در مساجد کم رونق شده و از حد انتظار کمتر است. این مسئله تا حدودی تحت تأثیر تهاجم فرهنگی، کم‌تحرکی برخی مساجد، آسیب‌های نهادهای فرهنگی - تربیتی و نهایتاً کم‌توجهی سازمان‌های متولی و سیاستگذار در عرصه فرهنگ و مسجد است (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۹۷)؛ چه اینکه در حال حاضر بیش از ۱۵ نهاد و سازمان به‌صورت پراکنده و جدا از هم و بدون انسجام و هماهنگی در مسجد فعال هستند که متأسفانه به‌دلیل نبود برنامه‌های راهبردی مشخص و نیز تعدد مراکز تصمیم‌گیری و شیوه‌های اجرایی ناهماهنگ غیر فراگیر و هم‌چنین پراکندگی منابع مالی، امکانات و... موجب شده است که قدرت اثرگذاری و جذب مردم بویژه جوانان و نوجوانان را در حد انتظار از دست بدهد و نه تنها قدم‌های اساسی و چشمگیری در جهت ارتقای جایگاه حقیقی مساجد برداشته نشده بلکه با برنامه‌هایی متشابه و متعارض و اجرای ناهماهنگ فعالیت‌ها اسباب دل‌سردی مردم و در حاشیه ماندنشان و جایگاه واقعی مساجد را به‌وجود آورده است (معاونت بقاع و اماکن متبرکه سازمان اوقاف و امور خیریه، ۱۳۸۱؛ ناظمی اردکانی، ۱۳۹۷). یکی از دلایل این عدم موفقیت، عدم توجه به اولویتها در اتخاذ راهبردهای ارتقای تعامل مسجد و کودک و نوجوان است.

برای تقویت هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی ایران از طریق تربیت بزرگترین سرمایه‌های نظام اسلامی (یعنی کودکان و نوجوانان)، موضوع تعامل تربیت‌محور کودکان و

نوجوانان و مسجد از اولویتهای اساسی است (مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۹۷). در حوزه تعامل مسجد با کودک و نوجوان در سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان اهداف، راهبردها و اقدامات متعددی تدوین شده است (۱۲ هدف، ۳۹ راهبرد و ۲۴۴ اقدام). هرچند تعداد بایسته‌ها نشانگر جامع‌نگری تدوین‌کنندگان این سند است؛ این موضوع خود می‌تواند موجب عدم اجرایی‌سازی بایسته‌ها گردد؛ چراکه لازمه شکل‌گیری و اجرای هر خط‌مشی، گزینش تعداد معدودی از راه‌حلها برای حل مسئله عمومی است (بیگی، ۱۳۹۶: ۱۱۹).

بر همین اساس شناسایی راهبردهای کلان تعامل مطلوب تربیت‌محور مسجد با کودک و نوجوان و اولویت‌بندی آنها از دید خبرگان حوزه مسجد، هدف این پژوهش به‌شمار می‌رود.<sup>۱</sup>

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

تحلیل اهمیت - عملکرد راهبردهای کلان تعامل مطلوب تربیت‌محور مسجد با کودک و نوجوان از نگاه خبرگان حوزه مسجد چگونه است؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### جایگاه مسجد

به‌طور کلی می‌توان در «تعامل مسجد و کودک و نوجوان» به مسجد از دو دیدگاه نگریست: نخست به جایگاه آن در منظومه معارف اسلامی توجه می‌شود و از دیدگاه دوم با نگاه فرادینی، مسجد به‌عنوان نهاد نقش‌آفرین اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مسجد و جایگاه آن در جامعه اسلامی

مسجد در اصل، اسم مکان از فعل "سَجَدَ، يَسْجُدُ" (فرهنگ مسجد، ۱۳۸۵) و در زبان فارسی به‌معنای محل عبادت مسلمانان به‌کار رفته است (عمید، ۱۳۷۵). راغب اصفهانی می‌نویسد: "المَسْجِدُ مَوْضِعُ الصَّلَاةِ عَتَبَارًا بِالسُّجُودِ" (مفردات الفاظ القرآن الکریم، ۱۳۹۲ ه.ق)؛ یعنی مسجد، جایگاه نماز است و به اعتبار اینکه در آن سجده وجود دارد و سجده شریفترین رکن نماز و مظهر تامّ بندگی و کُرْنِش عبد در برابر پروردگار متعال است؛ از این‌رو اسم آن را مسجد گذاشته‌اند

۱. از آنجا که در این سند اهداف کلان، مقوله‌هایی راهبردی است، این مقاله اهداف کلان را تحت عنوان راهبردهای کلان تشریح می‌کند.

(دفتر مطالعات و تحقیقات مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۵).

«مسجد را نباید تنها ساختمانی پنداشت که با ندای اذان، مسلمانان را برای ادای فریضه پنجگانه در خود جمع می‌کند و نقشی جز ظرف مکانی ندارد. مسجد صرف‌نظر از بنای ظاهری، نهادی اثرگذار و تعیین‌کننده در جامعه اسلامی است؛ چه اینکه مسجد هنگام ظهور و در دوران بالندگی امت اسلامی، قلب تمدن اسلامی بوده و در حوزه کارکرد، نه تنها محلی برای عبادت بلکه محور تعاملات اجتماعی بوده است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹). در زمان رسول اکرم - صلی‌الله‌علیه‌وآله - مسجدالنبی، مسجدالحرام و [دیگر] مساجد، مرکز قدرت اسلام و امور سیاسی - اجتماعی بوده است. [فعالیتها] در مسجد پیغمبر [منحصر به] اعمال عبادی [همچون] نماز و روزه نبوده؛ [بلکه] مسائل سیاسی‌اش بیشتر بوده است. هر وقت می‌خواستند مردم را برای جنگها بسیج کنند از مسجد شروع می‌کردند (امام خمینی، ۱۳۶۵). «وقتی مسجدی مرکزیت یافت و روزی چند مرتبه مردم در آن جمع شدند و یا روز جمعه اجتماع باشکوهی از مردم در مسجد گرد هم آمدند، برکات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی فراوانی به جامعه متوجه می‌گردد و مسلمانان از صدر اسلام تاکنون از این منافع و برکات بهره‌مند بوده‌اند» (مصباح‌یزدی، ۱۳۹۶: ۲۲۱).

#### مسجد سازمانی داوطلبانه

در جوامع پیشرفته، که در آنها جامعه مدنی شکل یافته است، بسیاری از کارهای جامعه توسط نهادهای مدنی برآمده از مشارکت مدیریت‌شده مردم انجام می‌پذیرد. قسمت اعظم این نهادها را نهادهای غیردولتی غیرانتفاعی تشکیل می‌دهند که به‌اختصار از آنها به‌عنوان NPO یا NGO یاد می‌شود. بخش غیرانتفاعی مجموعه‌ای از سازمانها و انجمن‌های خصوصی، داوطلبانه و غیرانتفاعی است که نماینده مجموعه‌ای از سازمانها و فعالیتهایی است که در کنار مجموعه‌های نهادی دولت یا بخش عمومی، و از سوی دیگر، بخش خصوصی یا کسب‌وکار در حال فعالیت است. چنین مجموعه‌هایی گاهی به‌عنوان "بخش سوم" در کنار دولت و سازمانهای دولتی، که بخش اول است و دنیای کسب‌وکار و تجارت، که دومین بخش است، مورد توجه قرار می‌گیرد. این بخش در سالهای اخیر در زمینه‌های مختلف اهمیت بیشتری یافته است که از جمله می‌توان به حوزه‌های رفاه، آموزش، توسعه جامعه، روابط بین‌الملل، محیط زیست، هنر و فرهنگ، اشاره کرد (آنهایر، ۲۰۰۵: ۴).

سازمانهای غیرانتفاعی شامل اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌های حرفه‌ای، انجمن‌های مدیریتی، سازمانهای تجاری، سازمانهای مصرف‌کننده، سازمانهای قومی فرهنگی، سازمانهای مذهبی، باشگاه‌های اجتماعی و گروه‌های محله، علاوه بر عرضه‌کنندگان خدمات غیرانتفاعی و بنیادها است (آنهاپر، ۲۰۰۵: ۷).

با توجه به وجود بیش از هفتاد هزار مسجد روستایی، شهری، بین‌راهی در کشور (مروری بر وضعیت مساجد در ایران، ۱۳۹۶) می‌توان گفت مسجد، بیشترین و گسترده‌ترین سازمان غیرانتفاعی در کشور است که می‌تواند با ایفای نقشی جدید اداره عمومی کشور را بر عهده گیرد.

#### تعامل کودک و نوجوان با مسجد

##### رویکرد فقهی

مسئله «حضور کودکان در مسجد» مانند دیگر مسائل مبتلابه مکلفان توسط فقها بررسی و احکام آن با توجه با اقتضائات زمانه از متون دینی استنباط شده است که می‌توان گونه‌شناسی آن را از لحاظ حکم فقهی بدین صورت بیان کرد:

اباحه: برخی از علما با اینکه در مقام بیان مسئله بوده‌اند به کراهت حکم نکرده و مانعی برای آوردن کودکان به مسجد ندیده‌اند؛ این بزرگان عبارتند از محقق حلی در الشرائع و المختصر النافع، علامه حلی در إرشاد الاذهان و محقق سبزواری در کفایة الاحکام؛ هم‌چنین آیت‌الله خامنه‌ای از معاصران (بهشتی، ۱۳۹۳).

کراهت: بسیاری از علمای پیشین به دلیل وجود دو روایت در این باب به کراهت آوردن کودکان به مسجد فتوا داده‌اند؛ این بزرگان عبارتند از: شیخ طوسی در النهایه و المبسوط، ابن ادریس حلی در السرائر، محقق حلی در المعتمر، علامه حلی در المنتهی و نهایة الاحکام و التذکره، شهید اول در الدرر، البیان، الذکری، النفلیه، فیض کاشانی در مفاتیح الشرایع و سید یزدی در العروة الوثقی. مستند این فتوا دو روایت هم مضمون است که در چندین کتاب کهن روایی شیعه آمده است (بهشتی، ۱۳۹۳).

استحباب/کراهت مشروط: برخی از بزرگان نیز کراهت آوردن کودکان را به مسجد تنها مخصوص کودکانی می‌دانند که احتمال دارد مسجد را آلوده کنند؛ اما بقیه کودکان که در این زمینه قابل اعتماد هستند نه تنها آوردنشان به مسجد مکروه نیست بلکه مستحب هم هست؛ چراکه آوردن آنها به مسجد تمرینی برای عباداتشان به‌شمار می‌آید و واداشتن آنها به عبادت تمرینی خود

از مستحبات است. فقهای که معتقد به چنین حکمی هستند عبارتند از: محقق کرکی در جامع المقاصد، شهید ثانی در مسالک الافهام و الروضه البهیة، صاحب مدارک در المدارک، مقدس اردبیلی در مجمع الفائده و البرهان؛ هم‌چنین مجلسی اول در روضه المتقین و علامه مجلسی در بحارالانوار این مطلب را نقل کرده و پذیرفته، و از معاصران نیز آیات عظام مکارم شیرازی، فاضل لنکرانی و سیستانی این مطلب را تأیید کرده‌اند (بهشتی، ۱۳۹۳).

#### رویکرد سیره‌ای

جستجو در گزارشهای تاریخی مرتبط با این موضوع گویا است که در سیره رسول‌الله و اهل بیت نه تنها نشانه‌ای از کراهت آوردن کودکان به مسجد نیست، بلکه دقیقاً گزارشهایی هست که مخالف آن است:

اولاً: پیامبر هیچ‌گاه از آوردن کودکان به مسجد حتی شیرخوارگان نهی نکرده و گاه به دلیل وجود کودکی نماز را سریعتر به پایان رسانده است و زمانی که علت را از حضرتش جویا شدند، فرموده‌اند اما سمعتم صراخ الصبی (الکافی، ج ۶: ۴۸).

ثانیاً: خود پیامبر از آوردن نوادگانش به مسجد پرهیز نمی‌کرد و به گونه‌های مختلف ایشان را در مسجد مورد ملاحظت قرار می‌داد؛ این در حالی است که سن آن دو بزرگوار در آن دوران از هفت سال کمتر بوده است<sup>۱</sup>. گاهی در نماز جماعت، پیامبر قدری سجده‌اش را طول می‌داد و در مورد علت آن توضیح می‌داد فرزندم در حال سجده بر پشتم سوار شد؛ نخواستم در سر برداشتن از سجده شتاب کنم؛ آن قدر صبر کردم تا کودک، خودش از پشتم پیاده شود. گاهی نیز پیامبر هنگام سخنرانی، حسنین را با خود روی منبر می‌برد و آنان را روی زانوان خویش می‌نشاند (بهشتی، ۱۳۹۳). دیگر گزارشهای تاریخی و روایی نشان می‌دهد که در دورانی از کودکی، رفت‌وآمد کودکان به مسجد بسیار هدفمند و باتدبیر ویژه انجام شده است. امام‌حسن علیه‌السلام در هفت‌سالگی در مجلس پیامبر حاضر می‌شد و قرآن را می‌شنید و حفظ می‌کرد؛ آن‌گاه نزد مادرش می‌آمد و آنچه را حفظ کرده بود، بیان می‌کرد. هر وقت امام‌علی علیه‌السلام نزد حضرت فاطمه سلام‌الله‌علیها می‌آمد، آیاتی از قرآن را از آن بانو می‌شنید. امیرالمؤمنین می‌فرمود یا فاطمه این مطلب را از کجا می‌گویی؟ می‌فرمود: پسرت حسن برایم گفته است (بهشتی، ۱۳۹۳).

۱. شخصی این‌گونه روایت می‌کند حَجَّجْتُ فِي بَعْضِ السَّنِينَ فَدَخَلْتُ مَسْجِدَ رَسُولِ اللَّهِ ص فَوَجَدْتُ رَسُولَ اللَّهِ جَالِسًا وَ حَوْلَهُ غُلَامَانِ يَأْفَعَانِ وَ هُوَ يَقْبَلُ هَذَا مَرَّةً (بحار، ج ۱۰۱، ۳۱۴).

## پیشینه پژوهش

به برکت انقلاب اسلامی، نهادهای متولی مسجد به این مهم پرداخته‌اند به گونه‌ای که مقالات متعددی در حوزه تعامل مسجد و کودک و نوجوان نگاشته شده است. نکته قابل توجه این است که عمده مقالات در مقام تبیین اهمیت تعامل مسجد و کودک و نوجوان یا ارائه راهکار برای بهبود این تعامل است و در هیچ یک از مقالات به اولویت‌بندی راهبردها با روشی استاندارد پرداخته نشده است.

اخوی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان» به راه‌های برونرفت از بحران هویت با تأکید هویت دینی و مسجدی و الزامات و بایسته‌های تعامل کودک و نوجوان با مسجد می‌پردازد. اسلام‌پور (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «نقش خانواده و امام جماعت در تشویق کودک و نوجوان به نماز جماعت و حضور در مسجد» به راهکارهای جذب کودک و نوجوان به نماز جماعت و مساجد اشاره می‌کند. محمدی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «تربیت مسجدی کودک در سیره اهل بیت» عوامل درونی و بیرونی و راهکارهایی برای جذب کودک و نوجوان به مسجد را برمی‌شمرد. شریفی‌نیا (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «الزامات نرم‌افزاری حضور کودکان و نوجوانان در مسجد» به تبیین جاذبه‌های امام جماعت به‌عنوان رکن اصلی مسجد، تشریح ویژگی برنامه‌های مسجد، تشریح نقش نگرش متولیان مسجد، عوامل جذب کودکان و نوجوانان به مسجد می‌پردازد. قاسمی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «بایدها و نبایدهای ورزش نوجوانان و جوانان در مساجد» به تبیین جایگاه ورزش به‌عنوان یکی از زیر بخش‌های تعامل کودک و نوجوان با مسجد اشاره می‌کند. آقامحمدی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین و تبیین عوامل ارتباطی مسجد و مدرسه با تأکید بر نقش محوری مسجد»، عوامل کلیدی موفقیت و اثربخشی مساجد را برشمرده است. حریرزوی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «طرح صالحین، دستاوردها و پیشنهادها» طرح صالحین را طرحی کلان در حوزه تعامل مسجد و کودک و نوجوان معرفی، و تاریخچه و ساختار آن را نیز تشریح کرده است.

علاوه بر مقالات، سندی تحت عنوان «سند تعامل مطلوب مسجد با کودک و نوجوان» به سفارش مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران و توسط هسته علمی مسجد دانشگاه امام صادق علیه‌السلام تدوین شده است. به نظر می‌رسد این سند را می‌توان جامعترین پژوهش در حوزه تعامل



مسجد و کودک و نوجوان قلمداد کرد که شامل «بیان وضع موجود (با نگاهی آسیب شناسانه)، اصول، چشم انداز، اهداف کلان (۱۲ عدد)، راهبردها (۳۹ عدد) و اقدامها (۲۴۴ عدد) است (مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، ۱۳۹۷).

### روش پژوهش

این پژوهش در ادامه پژوهش «سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان» انجام شده است. در این پژوهش با مبنا قرار دادن آن سند، اهداف کلان تعامل مسجد و کودک و نوجوان مورد تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد قرار گرفته است.

#### تحلیل اهمیت - عملکرد

تحلیل اهمیت - عملکرد<sup>۱</sup> روشی کم هزینه، آسان و قابل فهم به منظور سازماندهی اطلاعات درباره ویژگیهای هر محصول یا خدمت است و راهبردهای شهودی جذابی ارائه می کند و اولویتهای آنها را برای اجرا مشخص می سازد تا در نهایت بتواند رضایت بیشتری برای مخاطبان آن فراهم کند. این رویکرد بینشی برای مدیران به منظور شناسایی قوت و ضعف سازمان فراهم می کند و مهمتر از آن همزمان مهمترین ویژگیهای تأثیرگذار بر رضایت مخاطبان و همچنین ویژگیهای عملکردی ضعیف سازمان را شناسایی می کند که ضروری است سریعاً بهبود یابد و بدین ترتیب به مدیریت به منظور عرضه خدمات بهتر، راهبردهایی را توصیه می کند (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

در تحلیل اهمیت - عملکرد ابتدا مجموعه ای از ویژگیهای خدمت، شاخصها و... از طریق بررسی پیشینه و یا روشهای پژوهش کیفی مانند گروه های مرجع یا مصاحبه انتخاب می شود. در به کارگیری این الگو دو پرسش از پاسخ دهندگان و خبرگان مطرح می شود: ۱. شاخصهای پرسشنامه از نظر آنها از چه میزان اهمیت برخوردار است؟

۲. عملکرد سازمان یاد شده در شاخصهای پرسشنامه چگونه بوده است؟ (رازینی و همکاران،

۱۳۹۷).

برای تحلیل اهمیت - عملکرد گامهای زیر صورت می پذیرد:

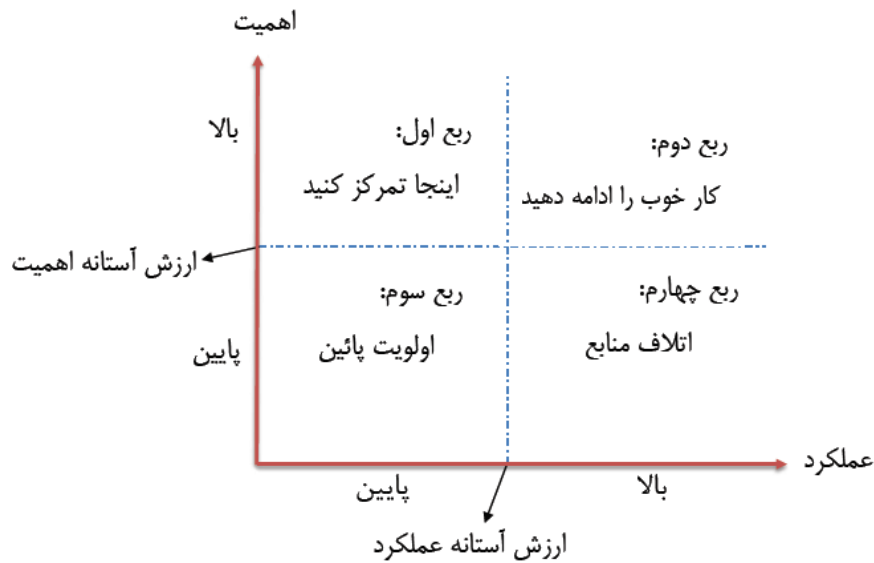
گام اول: شناسایی و استخراج شاخصهای کیفی از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا نظرخواهی از خبرگان

گام دوم: مشخص کردن درجه اهمیت و درجه عملکرد شاخصهای کیفی؛ این ارزشگذاری می‌تواند با استفاده از طیف لیکرت توسط تصمیم‌گیرندگان و خبرگان انجام گیرد.

گام سوم: استفاده از میانگین هندسی به منظور یکپارچه‌سازی نظر تصمیم‌گیرندگان و خبرگان

گام چهارم: ارزش آستانه به منظور تعیین خانه‌های ماتریس IPA محاسبه می‌شود؛ بنابراین برای تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود.

گام پنجم: مشخص کردن موقعیت نسبی هر یک از شاخصها و مؤلفه‌ها بر روی ماتریس IPA که این امر در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد (IPA)

گام ششم: براساس نظر وو<sup>۱</sup> و همکاران می‌توان با استفاده از فرمول شکاف بین ارزش اهمیت و عملکرد شاخص ضربدر ارزش اهمیت آن، وزن شاخصها به دست آورد (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۷).

## یافته‌ها

## تحلیل اهمیت - عملکرد

در گام اول با مبنا قرار دادن اهداف کلان سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان به‌عنوان راهبردهای اساسی بهبود تعامل مسجد و کودک و نوجوان پرسشنامه IPA طراحی شد؛ این اهداف پس از تلخیص و به‌دلیل متناسب‌سازی با سؤالات محوری پرسشنامه با اندکی دخل و تصرف در عبارت به‌صورت جدول ذیل به خبرگان معرفی شد.

جدول ۲. راهبردهای کلان برگرفته و تلخیص شده از سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان

توضیحات و مصادیق	راهبردهای کلان	
پیوند و هم‌افزایی تشکلهای درون مسجدی (بسج، کانونهای فرهنگی ورزشی، هیئت و...) به‌عنوان کنشگران اصلی در برنامه‌های تربیتی کودکان و نوجوانان	پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکلهای درون‌مسجدی	۱
رفع موانع و زمینه‌سازی حضور تشکلهای بیرونی در مسجد، همگرایی مجموعه‌های خودجوش فرهنگی، آموزشی و ورزشی در سطح محله (مؤسسات آموزشی و فرهنگی، هیئت‌ها، باشگاه‌ها و...) با محوریت مسجد، اختصاص فضای مسجد به فعالیتها	همگرایی مجموعه‌های برون مسجدی فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد	۲
رفتار شایسته همگان نسبت به کودکان و نوجوانان، آموزش شیوه تعامل و برنامه‌ریزی در حوزه کودک و نوجوان، فرهنگ‌سازی استقبال از کودک و نوجوان	حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان	۳
این هدف کلان بر جایگاه محوری امام جماعت (در میان کنشگران همچون هیئت امنا و...) در اداره مسجد و تأثیر آن بر حضور کودکان و نوجوانان اشاره می‌کند.	بودن ائمه جماعت در مساجد	۴
تولید و ارائه محصولات آموزشی در حوزه تعامل با کودک و نوجوان، عرضه محتوای جذاب و به‌منظور محصولات فرهنگی ارائه به کودکان و نوجوانان	در دسترس بودن محصولات مورد نیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و نوجوانان	۵
در نظر گرفتن فضای فرهنگی و رفاهی مختص کودکان و نوجوانان، مناسب‌سازی فضا با اقتضائات سنی، جذاب سازی معماری، مکان‌یابی با لحاظ نزدیکی مسجد به محلهای رفت‌وآمد آموزشی فرهنگی همچون مدارس	متناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان	۶

ادامه جدول ۲. راهبردهای کلان برگرفته و تلخیص شده از سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان

راهبردهای کلان	توضیحات و مصادیق
۷	نقش آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به عنوان نهاد مؤثر و محوری در تربیت
۸	تعامل مسجد و مدرسه در قالبهای مختلف نقش آفرینی مربیان مسجد در مدرسه، برگزاری نماز جماعت و برخی کلاسها در مسجد، همکاری مسجد و مدرسه در برگزاری اردوهای دانش آموزی
۹	استقرار زیرساختهای نرم افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان
۱۰	تحقق نقش آفرینی محوری مسجد در محیط پیرامونی با تأکید بر «محلّه محوری» و «خانواده محوری»
۱۱	ایجاد سازوکارهای ارتباطی مناسب بین مسجد و مراکز مختلف محیطی، تلاش در راستای مسجد محور کردن فعالیتهای سازمانهای فرهنگی - تربیتی و آموزشی، ترغیب خانوادهها برای شرکت در نماز جماعت به همراه فرزندان، توسعه تعامل با انجمنهای اولیا و مربیان مدارس
۱۲	حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا مؤثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و نوجوان
۱۳	بازنگری در برنامههای کلان فرهنگی تربیتی با تأکید بر نقش محوری مسجد، تمهید بسترهای قانونی و سیاستی به منظور تعاملات نهادی مسجد با دیگر سازمانها، هدایت بخشی از بودجههای فرهنگی تربیتی به فعالیتهای مساجد

در ادامه پرسشنامه بین ۷۶ خبره حوزه مسجد، که به شیوه گلوله برفی شناسایی شده بودند، توزیع شد که ۵۸ پرسشنامه تکمیل گردید. این خبرگان در سه دسته طبقه بندی شده اند: «فعالان فرهنگی - مسجدی»، «پژوهشگران حوزه مسجد» و «مسئولان ستادی حوزه مسجد». در جدول ذیل تعداد پرسشنامه توزیع شده بین این سه دسته نشان داده شده است. «فعالان فرهنگی - مسجدی» به آن دسته افرادی اطلاق می شود که نسبت به فعالیتهای تربیتی مسجدی (علاوه بر سابقه فعالیت میدانی خویش) اشراف عملیاتی دارند. «پژوهشگران حوزه مسجد» صاحبان تألیفات علمی (در

قالب پایان‌نامه، مقالات علمی و پژوهش‌های دانشگاهی) قلمداد می‌شوند. «مسئولان ستادی» نیز افرادی هستند که در دستگاه‌های متولی مسجد و تربیت همچون مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، ستاد عالی کانونهای مساجد، کارگروه تربیت محور بنیاد خاتم‌الاولیاء و... سابقه تصمیم‌گیریهای کلان در حیطه شهر تهران را در کارنامه خویش دارند.

با توجه به اینکه رویکرد پژوهش خبره محور است، رابطه مشخصی برای محاسبه اندازه نمونه در آن ارائه نشده است و اطمینان از اشراف مخاطبان به موضوع، کفایت لازم را فراهم می‌سازد.

جدول ۳. فراوانی و تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده

تعداد پرسشنامه تکمیل شده	خبرگان حوزه مسجد و کودک و نوجوان
۲۰	پژوهشگران حوزه مسجد
۱۸	فعالان فرهنگی - مسجدی
۲۰	مسئولان ستادی حوزه مسجد

با توجه به روش تحلیل اهمیت - عملکرد در قالب پرسشنامه از خبرگان خواسته شد که از یک سو میزان اهمیت هر یک از یازده مؤلفه (در وضع مطلوب) و از سوی دیگر میزان عملکرد (وضع موجود) در هر یک از مؤلفه‌ها را تعیین کنند. داده‌های این پرسشنامه‌ها وارد نرم‌افزار EXCEL، و گام‌های تحلیل اهمیت - عملکرد در مورد آنها انجام شد که در سطور پیشین توضیح داده شد.

در بخش تحلیل نتایج IPA تلاش شده است که با توجه به سه گروه مورد نظر از مخاطبان، نتایج مربوط به هر گروه مستقلاً استخراج و این نتایج با یکدیگر مقایسه شود تا همگرایی یا اختلاف نظر احتمالی مخاطبان شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد.

#### گام اول: یکپارچه‌سازی و اولویت‌بندی

در این گام، نظر هر دسته از خبرگان تجمیع، و اهمیت و عملکرد هر مؤلفه مشخص می‌شود؛ سپس برای مشخص کردن اولویت هر یک از آنها، شکاف ارزش اهمیت و عملکرد در ارزش اهمیت آن ضرب می‌شود و نتیجه به دست می‌آید.

جدول ۴. یکپارچه‌سازی نظریات در هر یک از سه گروه هدف

	مؤلفه‌ها	پژوهشگران			فعالان فرهنگی - مسجدی			مسئولان ستادی					
		اولین	عملکرد	اهمیت	اولین	عملکرد	اهمیت	اولین	عملکرد	اهمیت			
۱	پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکلهای درون مسجدی	۵	۰,۰۹	۴,۱۳	۸,۴۰	۴	۰,۱۱	۳,۷۴	۹,۰۵	۴	۰,۰۷	۴,۳۲	۷,۵۶
۲	همگرایی مجموعه‌های برون مسجدی فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد	۲	۰,۱۴	۱,۹۴	۸,۳۷	۶	۰,۰۸	۳,۰۴	۷,۵۴	۵	۰,۰۸	۱,۹۶	۶,۲۳
۳	حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان	۴	۰,۰۹	۴,۸۵	۸,۹۱	۲	۰,۱۲	۴,۱۵	۹,۵۲	۳	۰,۱۰	۴,۷۶	۸,۵۲
۴	بودن ائمه جماعت در مساجد	۹	۰,۰۵	۵,۲۴	۷,۷۳	۱۰	۰,۰۷	۴,۵۸	۸,۲۳	۷	۰,۰۸	۴,۶۸	۷,۸۵
۵	در دسترس بودن محصولات مورد نیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و نوجوانان	۱۱	۰,۰۳	۳,۹۲	۶,۲۳	۷	۰,۰۶	۲,۹۲	۶,۸۶	۱۱	۰,۰۷	۲,۴۲	۶,۲۷
۶	مناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان	۱۰	۰,۰۴	۲,۹۴	۵,۹۲	۹	۰,۰۷	۲,۳۷	۶,۸۱	۴	۰,۱۰	۲,۵۴	۷,۰۶
۷	نقش‌آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به‌عنوان نهاد مؤثر و محوری در تربیت	۳	۰,۱۴	۲,۲۹	۸,۴۹	۳	۰,۱۲	۱,۶۲	۷,۹۸	۱	۰,۱۱	۲,۰۰	۶,۹۷
۸	استقرار زیرساختهای نرم‌افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان	۷	۰,۰۷	۲,۳۳	۶,۶۱	۵	۰,۰۸	۲,۱۳	۷,۲۵	۹	۰,۰۷	۲,۲۵	۶,۲۰
۹	تحقق نقش‌آفرینی محوری مسجد در محیط پیرامونی با تأکید بر «محل محوری» و «خانواده محوری»	۱	۰,۱۴	۲,۷۱	۸,۸۲	۱	۰,۱۳	۲,۶۷	۸,۹۴	۶	۰,۰۸	۲,۹۲	۶,۸۴
۱۰	حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا مؤثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و نوجوان	۶	۰,۰۹	۲,۷۰	۷,۴۱	۸	۰,۰۷	۲,۴۷	۶,۹۱	۲	۰,۱۰	۲,۰۸	۶,۹۳
۱۱	برخورداری از پشتوانه‌های سیاسی و قانونی آسان‌کننده تعامل مسجد و کودک و نوجوان	۸	۰,۰۷	۲,۴۴	۶,۶۶	۱۱	۰,۰۵	۲,۵۳	۶,۳۲	۱۰	۰,۰۷	۱,۹۰	۵,۹۷

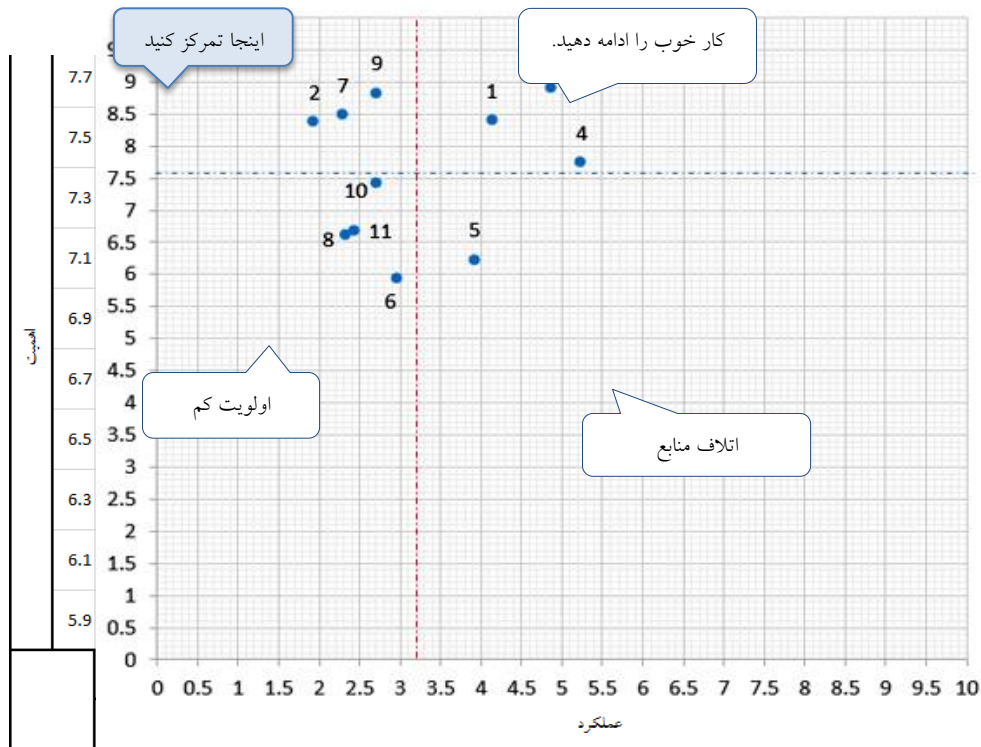
گام دوم: تشکیل ماتریس ربعی

در این مرحله به منظور تشکیل ماتریس اهمیت - عملکرد، که به ماتریس ربعی معروف است، ابتدا باید ارزش آستانه اهمیت و عملکرد را از طریق فرمول زیر محاسبه کرد که به میانگین حسابی معروف است. در این گام نظر سه گروه جداگانه محاسبه و ارائه می‌شود. در جدول ۶ جایگاه و نوع رویارویی پیشنهادی نسبت به مؤلفه‌هایی تشریح شده است که در هر جایگاه قرار می‌گیرد.

پژوهشگران

ارزش آستانه اهمیت  $\mu = 7/5994$

ارزش آستانه عملکرد  $\mu = 3/2313$

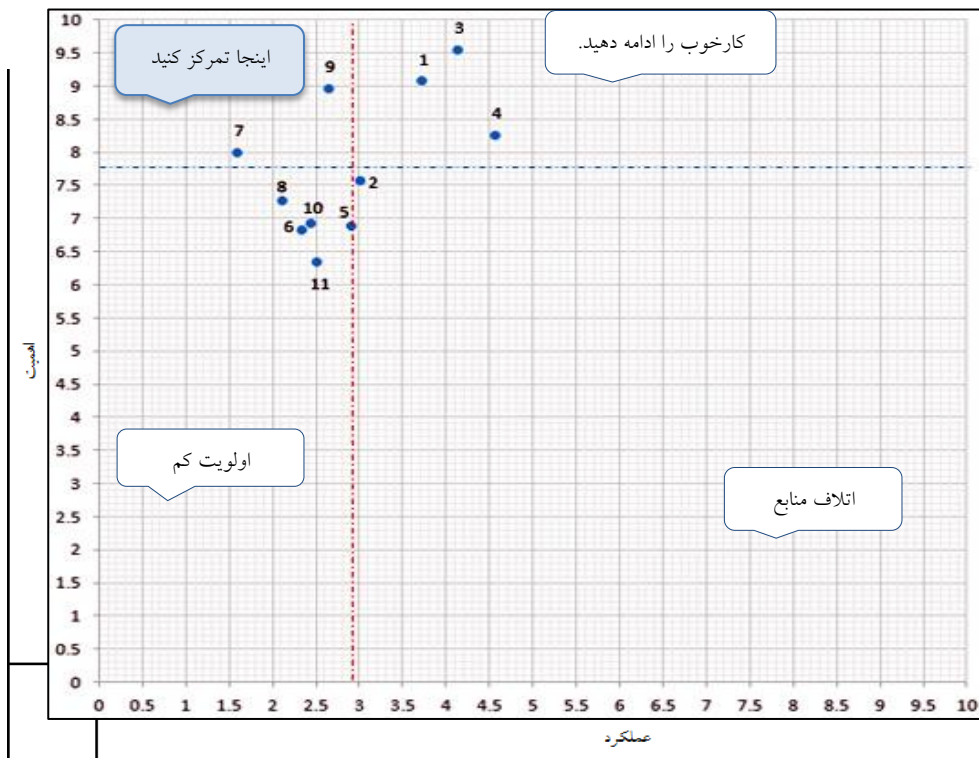


نمودار ۲. ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد از دیدگاه پژوهشگران

فعالان فرهنگی - مسجدی

ارزش آستانه اهمیت  $b \mu = 7/7703$

ارزش آستانه عملکرد  $c \mu = 2/9285$



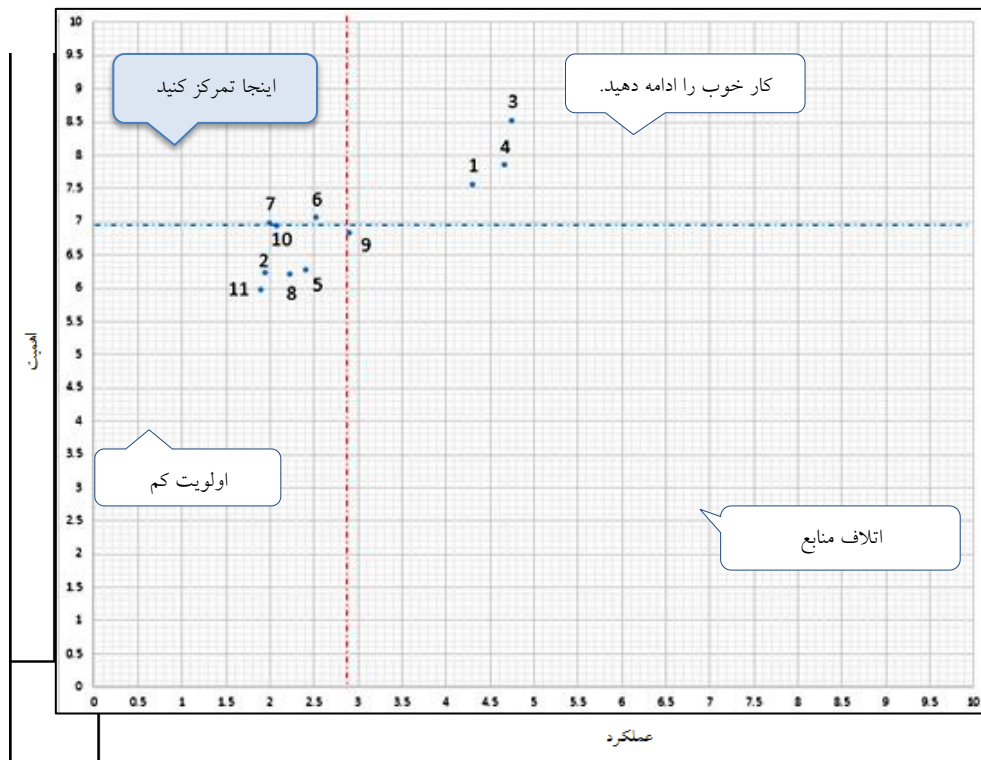
نمودار ۳. ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد از دیدگاه فعالان فرهنگی مسجدی



## مسئولان ستادی

ارزش آستانه اهمیت  $b \mu = ۶/۹۴۵۵$

ارزش آستانه عملکرد  $c \mu = ۲/۸۹۳۷$



نمودار ۴. ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد از دیدگاه مسئولان ستادی

## تحلیل نتایج

با توجه به نتایج پرسشنامه‌های مربوط به «فعالان فرهنگی - مسجدی»، «پژوهشگران حوزه مسجد» و «مسئولان ستادی حوزه مسجد» در ماتریس ربعی، هر عامل در یک ناحیه از چهار ناحیه ماتریس «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت کم» قرار می‌گیرد. در جدول ذیل جایگاه و نوع رویارویی پیشنهادی نسبت به مؤلفه‌هایی تشریح شده است که در هر جایگاه قرار می‌گیرد:

جدول ۶. تشریح جایگاه و نوع رویارویی نسبت به ناحیه‌های ماتریس ربعی (لیندا و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸۳ - ۲۸۴)

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

جدول ۷. نقشه کلی از جایگاه مؤلفه‌های راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد در ماتریس ربعی از دیدگاه سه گروه

پژوهشگران	فعالان فرهنگی - مسجدی	مسئولان ستادی
<p>- نقش‌آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به‌عنوان نهاد مؤثر و محوری در تربیت</p> <p>- تحقق نقش‌آفرینی محوری مسجد در محیط پیرامونی با تأکید بر «محلّه‌محوری» و «خانواده محوری»</p> <p>- همگرایی مجموعه‌های (برون مسجدی) فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد</p>	<p>- نقش‌آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به‌عنوان نهاد مؤثر و محوری در تربیت</p> <p>- تحقق نقش‌آفرینی محوری مسجد در محیط پیرامونی با تأکید بر «محلّه‌محوری» و «خانواده محوری»</p>	<p>- نقش‌آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به‌عنوان نهاد مؤثر و محوری در تربیت</p> <p>- متناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان</p>

ادامه جدول ۷. نقشه کلی از جایگاه مؤلفه‌های راهبردهای کلان تعامل «کودک و نوجوان» و مسجد در

ماتریس ربعی از دیدگاه سه گروه

مسئولان ستادی	فعالان فرهنگی - مسجدی	پژوهشگران	
<p>- حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان</p> <p>- پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکل‌های درون‌مسجدی</p> <p>- محور بودن ائمه جماعت در مساجد</p>	<p>- حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان</p> <p>- پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکل‌های درون‌مسجدی</p> <p>- محور بودن ائمه جماعت در مساجد</p>	<p>- حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان</p> <p>- پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکل‌های درون‌مسجدی</p> <p>- محور بودن ائمه جماعت در مساجد</p>	<p>ناحیه استمرار کار خوب</p>
	<p>- همگرایی مجموعه‌های (برون مسجدی) فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد</p>	<p>- در دسترس بودن محصولات موردنیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و نوجوانان</p>	<p>ناحیه اتلاف منابع</p>
<p>- حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا مؤثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و نوجوان</p> <p>- استقرار زیرساختهای نرم‌افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p> <p>- همگرایی مجموعه‌های (برون مسجدی) فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد</p> <p>- در دسترس بودن محصولات مورد نیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و نوجوانان</p> <p>- برخورداری از پشتوانه‌های سیاستی و قانونی آسان‌کننده تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p>	<p>- حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا مؤثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و نوجوان</p> <p>- استقرار زیرساختهای نرم‌افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p> <p>- متناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان</p> <p>- در دسترس بودن محصولات موردنیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و نوجوانان</p> <p>- برخورداری از پشتوانه‌های سیاستی و قانونی آسان‌کننده تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p>	<p>- حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا مؤثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و نوجوان</p> <p>- استقرار زیرساختهای نرم‌افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p> <p>- متناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان</p> <p>- برخورداری از پشتوانه‌های سیاستی و قانونی آسان‌کننده تعامل مسجد و کودک و نوجوان</p>	<p>ناحیه اولویتهای کم</p>

با توجه به این جدول و جدول شماره ۵، که وزن و اولویت هریک از عوامل را نشان می‌دهد در ادامه با محوریت هر یک از عوامل، تحلیل نتایج مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱. نقش‌آفرینی مؤثر آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت مساجد به‌عنوان نهاد مؤثر و

محوری در تربیت

اجماع نظر خبرگان حاکی است که این مؤلفه با اولویت‌ترین مؤلفه در ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان است؛ چرا که اولاً در ناحیه تمرکز (دارای اهمیت بسیار و عملکرد کم) قرار می‌گیرد و ثانیاً «پژوهشگران» و «مسئولان ستادی» رتبه ۱ و «فعالان فرهنگی - مسجدی» رتبه ۳ را به این مؤلفه اختصاص داده‌اند.

در مقام تبیین عملکرد ضعیف این مؤلفه باید گفت هرچند در اسناد بالادستی همچون نقشه مهندسی فرهنگی کشور (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹)، «سند نقشه جامع علمی کشور» (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹)، «سند برنامه توسعه ششم» (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۹۴) و «سند تحول آموزش و پرورش» (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹) بر لزوم تعامل مسجد و مدرسه تأکید شده است، تعامل مسجد و مدرسه در سطح بسیار پایینی قرار دارد. از سوی دیگر از آنجا که دانش‌آموز بسیاری از اوقات خود را مستقیم یا غیرمستقیم تحت نظارت مدرسه سپری می‌کند، اهتمام این نهاد نسبت به ارتقای «تعامل مسجد و کودک و نوجوان» بهره‌های بسیاری را به‌دنبال خواهد داشت.

۲. تحقق نقش‌آفرینی محوری مسجد در محیط پیرامونی با تأکید بر «محلّه محوری» و «خانواده

محوری»

این هدف کلان از دید فعالان فرهنگی و پژوهشگران در اولویت اول و در ناحیه تمرکز (دارای اهمیت بسیار و عملکرد کم) قرار دارد. در بعد اهمیت باید گفت از مهمترین مؤلفه‌هایی که غیرمستقیم در تعامل مسجد و کودک و نوجوان ایفای نقش می‌کند، توجه به دو عنصر کلیدی «خانواده محوری» و «محلّه محوری» است. خانواده به‌عنوان «عامل محوری تربیت» و محلّه به‌عنوان «بستر ارتباطات بیرونی کودکان و نوجوانان» در بهبود تعامل «مسجد و کودک و نوجوان» حائز اهمیت است.

از دید عملکرد باید گفت امروزه حضور کمرنگ عمده مساجد در زندگی مردم عیان است. کارکردهای مساجد به نایب محدود شده و یکی از اصلی‌ترین دلایل عدم رغبت به این نهاد،

کمرنگ شدن دیگر کارکردها و تلقی «امکان جایگزینی برای مسجد» است.

۳. حسن خلق و رفتار شایسته امام جماعت، کارگزاران و نمازگزاران با کودکان و نوجوانان هر سه گروه مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که این مؤلفه در ناحیه ادامه کار خوب (اهمیت زیاد - عملکرد خوب) قرار دارد. این هدف کلان از دید فعالان فرهنگی، مسئولان ستادی و پژوهشگران به ترتیب دارای اولویت ۲، ۲ و ۴ است.

این ارزشگذاری بدان معناست که تلاشهایی که در راستای فرهنگ‌سازی برای رفتار شایسته ارکان مسجد با کودکان و نوجوانان انجام شده است به دلیل اهمیت آن، باید ادامه پیدا کند. نتایج نشان می‌دهد جذابیت رفتاری ارکان مسجد به نسبت دیگر عوامل (سخت‌افزاری و...) در مخاطب کودک و نوجوان اثر بیشتری خواهد گذاشت.

۴. پیوند و هم‌افزایی مسجد و تشکلهای درون‌مسجدی

هر سه گروه فعالان فرهنگی، پژوهشگران و مسئولان بر جایگاه این مؤلفه در ناحیه «ادامه کار خوب» (اهمیت زیاد-عملکرد خوب) اجماع دارند. در مورد میزان اولویت و وزن این مؤلفه میان فعالان فرهنگی (و پژوهشگران) با مسئولان ستادی اختلاف معناداری است. این اختلاف حاکی است که فعالان فرهنگی نسبت به دیگر خبرگان (مسئولان ستادی و پژوهشگران) برای این مؤلفه اهمیت بیشتری قائل هستند.

داده‌های میدانی حاکی است که یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های فعالان فرهنگی اختلاف با هیئت امنا و امام جماعت مسجد است. این مسئله در اوایل انقلاب به حدی مشکل‌ساز بوده است که مقام معظم رهبری در حکم انتصاب ریاست مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، از دلایل تأسیس این مرکز را به‌طور ضمنی، رفع این اختلافات بیان کردند (حکم تأسیس مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۶۸/۷/۳۰). در صورت انسجام ساختاری و رفتاری مسجد با تشکلهای درون مسجدی (به‌عنوان بازوان امام جماعت در تعامل با کودک و نوجوان) زمینه جذب و تربیت کودکان و نوجوانان فراهم می‌شود.

۵. محور بودن ائمه جماعت در مساجد

این مؤلفه از دید هر سه گروه متخصص در ناحیه ادامه کار خوب (اهمیت بسیار - عملکرد خوب) قرار دارد. امام جماعت، مدیر طبیعی و قلب تپنده هر مسجد است. با وجود تلاشهای خوبی که در راستای محور بخشی به ائمه جماعت در مساجد (از سوی مرکز رسیدگی به امور مساجد

تهران) انجام شده است به دلیل اهمیت آن، باید همچنان بر محور بودن آنان در درون و بیرون از مسجد (در صورت امکان) تأکید کرد. در صورت مدیریت طبیعی امام جماعت بر مسجد، امید است نگاه فرهنگی تربیتی افزونتری بر برنامه‌های مسجد غالب شود.

۶. همگرایی مجموعه‌های (برون مسجدی) فعال در حوزه کودک و نوجوان با محوریت مسجد نسبت به جایگاه این مؤلفه در نمودار اتفاق نظری وجود ندارد؛ ولی از دید هر سه دسته خبره، این مؤلفه پایین‌تر از حد آستانه اهمیت، و این بدان معناست که در هر صورت در مورد اهمیت کم آن اتفاق نظر وجود دارد. فعالان فرهنگی این مؤلفه را در ناحیه اتلاف منابع و مسئولان ستادی در ناحیه اولویت قرار داده‌اند. تنها گروهی که برای این مؤلفه اولویت بسیار قائل شده‌اند، پژوهشگران بوده‌اند.

در مقام داوری می‌توان گفت به‌رغم تصور برخی مبنی بر اینکه رقبای مسجد (حسینیه‌ها، فرهنگسراها، تشکل‌های مردم‌نهاد فرهنگی و...) در موفقیت مسجد خلل وارد می‌کنند و راهکار آن را «محدود یا همگرا کردن آنان با محوریت مسجد» می‌پندارند به‌نظر می‌رسد این راهکار در اولویت کم قرار می‌گیرد؛ به‌عبارت دیگر بیشتر خبرگان حوزه مسجد بر این اعتقادند که نقش‌آفرینی بیرونی مسجد به همراه ساخت درونی آن (راهبردهای ناحیه تمرکز و ادامه کار خوب) بیشترین اثر را بر تعامل مسجد و کودک و نوجوان خواهد گذاشت.

۷. حمایت اثربخش سازمانهای متولی یا موثر در حوزه فرهنگ از تعامل مسجد با کودک و

نوجوان

اجماع نخبگان حوزه مسجد بر این بود که این مؤلفه در ناحیه اولویت کم (اهمیت و عملکرد کم) قرار دارد. تلقی خبرگان حوزه مسجد این است که اقدامات مردمی در پیوند مسجد با کودک و نوجوان نقش اصلی را ایفا خواهد کرد؛ به‌عبارت دیگر دستگاه‌های حاکمیتی می‌توانند نقش آسانگری را فراهم سازند و نقش اصلی بر عهده کنش عوامل عملیاتی و مسجدی است. نکته قابل توجه این است که مسئولان ستادی، نسبت به این مؤلفه، نظری متفاوت با دیگر خبرگان داشتند. آنان اولویت این مؤلفه را بسیار زیاد (اولویت دو) و در مقابل آن، فعالان فرهنگی اولویت این مؤلفه را بسیار کم (اولویت هشت) تلقی می‌کنند.

۸. استقرار زیرساختهای نرم‌افزاری در راستای ارتقای سطح تعامل مسجد و کودک و نوجوان  
اجماع نظر خبرگان این است که این مؤلفه در ناحیه اولویت کم (اهمیت کم) - عملکرد

ضعیف) قرار گرفته است. این مؤلفه بیانگر اقداماتی است که از سوی سازمانهای متولی مسجد انجام می‌پذیرد. بدیهی است وقتی نقش آفرینی سازمانهای متولی در ناحیه اولویت کم قرار می‌گیرد، اقدامات آنان از دید خبرگان در اولیوی ضعیف‌تر قرار می‌گیرد. هدف کلان «استقرار زیر ساختهای نرم‌افزاری» از یک دید، اقداماتی همچون «توسعه نظامهای اطلاعاتی برای برنامه‌ریزیهای کلان مساجد، شبکه‌سازی مساجد» را دربر می‌گیرد و از دید دیگر، شامل اقداماتی است که در حکم پیشران به صورت نرم، مساجد را به سمت بهبود هدایت می‌کند؛ اقداماتی همچون «نظام درجه‌بندی مساجد در حوزه‌های تربیتی، نظام پایش و ارزشیابی».

۹. برخورداری از پشتوانه‌های سیاستی و قانونی آسان‌کننده تعامل مسجد و کودک و نوجوان پژوهشگران و مسئولان ستادی این مؤلفه را در ناحیه اولویت کم و فعالان فرهنگی در ناحیه اتلاف منابع می‌دانند. این مطلب بیانگر این است که از دید هر سه دسته خبره، این مؤلفه پایین‌تر از حد آستانه اهمیت است که در هر صورت در مورد اهمیت کم آن اتفاق نظر وجود دارد. تجمیع نظر خبرگان با شواهد موجود (همچون اسناد سیاستی و قانونی و واقعیت‌های میدانی و قانونی) هماهنگی دارد. موضوع مسجد و نقش آفرینی تربیتی آن در اسنادی همچون «سیاستهای کلی نظام در بخش فرهنگ»، سند تحول آموزش و پرورش، نقشه جامع علمی کشور، سیاستهای برنامه توسعه ششم و... مورد تأکید قرار گرفته است. بنابراین ضعف تعامل مسجد و کودک و نوجوان از ضعف در زیرساختهای قانونی ناشی نمی‌شود، بلکه عامل اصلی، اجرایی‌سازی پشتوانه‌های سیاستی و قانونی است.

۱۰. متناسب‌سازی فضای فیزیکی مسجد برای کودک و نوجوان

تجمیع داده‌ها نشان می‌دهد که نگرش مسئولان سازمانی با فعالان فرهنگی و پژوهشگران در مورد این مؤلفه یکسان نیست. این مؤلفه، از دید فعالان و پژوهشگران در ناحیه اولویت کم (اهمیت و عملکرد ضعیف: با اولویت ۹ و ۱۰) قرار می‌گیرد؛ با وجود این مسئولان سازمانی، این مؤلفه را در ناحیه تمرکز (با اولویت چهار) قرار داده‌اند.

دلیل اهمیت کم این مؤلفه از دید فعالان فرهنگی و پژوهشگران را هم می‌توان در برخورداری نسبی مساجد تهران از تناسب فیزیکی و امکانات رفاهی جستجو کرد.

۱۱. در دسترس بودن محصولات مورد نیاز فعالان مسجدی در حوزه تعامل با کودکان و

نوجوانان

اجماع خبرگان حوزه مسجد این است که این مؤلفه اولویت کمی دارد. مسئولان و فعالان فرهنگی این مؤلفه را در ناحیه اولویت کم و پژوهشگران آن را در ناحیه اتلاف منابع قرار داده‌اند. به نظر می‌رسد امروزه در پی وجود نهادهای متعدد فرهنگی، محصولات مورد نیاز فعالان فرهنگی به صورت نسبی در دسترس است. در طول سالهای بعد از انقلاب، نهادهای مختلفی به تولید محصولات مورد نیاز فعالان فرهنگی (همچون چاپ داستانهای شهدا، درسنامه‌هایی برای جلسات تربیتی، آموزش احکام و...) اقدام کرده‌اند و امروزه این مؤلفه برای بهبود تعامل مسجد و کودک و نوجوان، اولویت به‌شمار نمی‌رود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله هر یک از راهبردهای یازده‌گانه تعامل مسجد با کودک و نوجوان<sup>۱</sup> مورد تحلیل و اولویت‌بندی قرار گرفت.

۱. نتایج پژوهش (با توجه به فاصله آستانه اهمیت و عملکرد) نشانگر این است که مساجد و سازمانهای متولی در ارتقای تعامل مسجد و کودک و نوجوان، آن‌گونه که شایسته است، موفق نبوده‌اند.

۲. مهمترین عامل در راستای بهبود تعامل مسجد و کودک و نوجوان، پیوند و هم‌افزایی اضلاع تربیتی «مسجد، مدرسه خانواده و محله» است؛ به عبارت دیگر، مهمترین عامل زمینه‌ساز در تعامل مسجد و کودک و نوجوان، نقش‌آفرینی بیرونی مسجد و تأکید بر عامل اصلی تربیت (خانواده) و بستر تعاملات بیرونی کودک و نوجوان (مدرسه و محله) است. این نتیجه با یافته‌های مقاله (اسلام‌پور، ۱۳۹۳) سازگاری دارد. این نتیجه هم‌چنین با آسیبهای ذیل سازگاری دارد که در فرایند تدوین سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان مشخص شده است (مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، ۱۳۹۷):

- عدم ارتباط مسجد با نهادهای فرهنگی آموزشی منطقه همچون مدرسه

- ضعف در تعامل با خانواده‌های محل

- ضعف نقش‌آفرینی مسجد در مدیریت محلی

۱. بر اساس سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان



- عدم درک ضرورت حضور کودکان و نوجوانان در مسجد از سوی برخی ائمه جماعت و اعضای هیئت امنای

۳. نقش آفرینی مسجد در محیط پیرامونی به همراه ساخت درونی آن (راهبردهای ناحیه تمرکز و ادامه کار خوب) به نسبت دیگر راهبردهای کلان بیشترین اثر را بر تعامل مسجد و کودک و نوجوان خواهد گذاشت. خبرگان، مداخله بیرونی نسبت به مسجد را چندان مؤثر ندانستند که این موضوع با اصل «مردمی بودن مسجد» سازگار است. بنابراین رویکرد مقبول در ارتقای وضع مساجد رویکرد «پایین به بالا» است؛ هر چند اقدامات «بالا به پایین» می تواند اثرگذار باشد.

۴. توجه همزمان به مؤلفه های رفتاری (همچون حسن خلق همگان نسبت به کودک و نوجوان) و ساختاری (همچون پیوند مسجد با مدرسه، انسجام مجموعه های درون مسجدی و تحکیم جایگاه محوری امام جماعت) در بهبود تعامل مسجد و کودک و نوجوان الزامی است. این نتیجه با مقاله «الزامات نرم افزاری حضور کودکان و نوجوانان در مسجد» سازگاری دارد که در آن به اهمیت تأثیر رفتار اهالی مسجد نسبت به کودکان و نوجوان می پردازد (شریفی نیا، ۱۳۹۳).

۵. خبرگان حوزه مسجد، مشکل اصلی تعامل مسجد و کودک و نوجوان را در تحقق سیاستها و قوانین در سطح مساجد می دانند نه در وضع آنان؛ به عبارت دیگر برای بهبود وضعیت تعامل کودک و نوجوان با مسجد در دو گانه «مدیریت در مسجد» و «مدیریت بر مسجد» عنصر اول از اهمیت بیشتری برخوردار است. سازمانهای متولی و سطوح سیاستگذاری صرفاً به عنوان عامل آسانگر (و نه عامل اصلی) باید حرکت های مردمی را آسان کنند و از تصدیگری پرهیزند. ارتقای عملکرد سازمانهای فرهنگی و متولی فرهنگی نسبت به بهبود مؤلفه های سیاستی و قانونی در حوزه مسجد اولویت بیشتری دارد؛ در این میان با توجه به اولویت دهی خبرگان، تأثیر نقش آفرینی آموزش و پرورش در استفاده از ظرفیت تربیتی مساجد به نسبت دیگر سازمانهای متولی و فرهنگی در بهبود تعامل مسجد و کودک و نوجوان بیشتر است.

در پایان پیشنهادهای اجرایی ذیل برای مدیران فرهنگی (از قبیل مدیران دستگاه های متولی مسجد و آموزش و پرورش) ارائه می شود که از سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان الهام گرفته شده است:

۱. الگوسازی و تجلیل از مصداقهای تعامل بهینه مسجد، مدرسه کودک و نوجوان
۲. زمینه سازی به منظور اصلاح ملاکهای ارزیابی مدارس، مدیران، معلمان و مساجد در راستای

- تلاش برای ایجاد ارتباط و تعامل بین دانش آموز و مسجد
۳. حمایت از نقش آفرینی جوانان انقلابی در مدرسه، مسجد و مدرسه در قالب فوق برنامه‌ها (اردو، کلاس تقویتی، مشاوره و...)
۴. فرهنگ سازی به منظور برقراری ارتباط مستمر و عمیق مسجد با خانواده‌های محله
۵. ایجاد سازوکارهای ارتباطی مناسب بین مسجد و مراکز مختلف محیطی به منظور نقش آفرینی هر چه بیشتر مسجد در زندگی مردم
۶. لحاظ کردن مؤلفه «تعامل با کودک و نوجوان» در آموزش، توانمندسازی و تشویق و ارزیابی ائمه جماعت، کارگزاران و فعالان مسجدی

## قدردانی

بدین وسیله از خبرگانی که برای تکمیل پرسشنامه قبول زحمت کردند، سپاسگزاری می‌شود.

مسئولان ستادی: مسئولان وقت مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران آقایان: «صابر طالبی، سید مهدی رضوی، سید فرزاد اخوت، حجج الاسلام حمید مشهدی آقای، رضا نوربخش، حجر حسنی سعدی، دخایی، مجتبی صداقت»، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی «دکتر مهدی ناظمی اردکانی، آقای حمید شریفی»، سازمان تبلیغات «آقای علی عظیمی»، ستاد عالی کانون‌های مساجد «آقایان سعید سعادت، مرتضی انقانی، عباس عربی، سید هاشم خضری، علیرضا فیض آبادی، محمد ملک محمدی و خانم آجیلی»، دکتر محمدهادی همایون (از مسئولان سابق وزارت ارشاد) و حجت الاسلام شریعتی (از مسئولان کارگروه تربیت محور بنیاد خاتم‌الاولیا).

فعالان فرهنگی: فعالان ستادی آقایان: «دکتر محمد طیب صحرايي، حمید درویشی، صمد ملازینل، محمد حسین شاه آبادی، جواد سواری، محمد یقینی حجج الاسلام مجتبی وافی، مهدی متقی فر، روح‌اله سلحشور، ارگی»، فعالان مساجد موفق آقایان: «سعید حسینی، وحید ولی، میثم حقیقت بافقی، سید مسعود قریشی، حجج الاسلام سید مصطفی میر لوحی، فاطمی سیرت، علی مهدوی عارف، محسن کرمانی».

پژوهشگران: اساتید و دانشجویان از دانشگاه امام صادق آقایان: «میثم لطیفی، میثم فرخی، سجاد مهدی زاده، علی اصغر خندان، نورالدین زندیه، محسن ذوالفقاری، سید مجید امامی، اقبالیان،

محمد غلام، محمد رضا میرزاجعفر، محمد صالح هاشمی گلپایگانی و آقایان محمدعلی موظف رستمی، محمود قرائتی، سجاد نیک‌منش، مسلم امیری.

### منابع فارسی

- اخوی، ابراهیم (۱۳۹۳). نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان. در فروغ مسجد. ج نهم: ۴۳ - ۸۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- اسلام‌پور، عسکری (۱۳۹۳). نقش خانواده و امام جماعت، در تشویق کودک و نوجوان به نماز جماعت و حضور در مسجد. در فروغ مسجد. ج نهم: ۸۳ - ۱۳۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- امام‌خمینی، سید روح‌اله (۱۳۸۹). صحیفه نور. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام‌خمینی (ره).
- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- آقامحمدی، جواد (۱۳۹۳). تدوین و تبیین عوامل ارتباطی مسجد و مدرسه با تأکید بر نقش محوری مسجد. در فروغ مسجد. ج نهم. ص ۱۳۳ - ۱۶۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- بهشتی، سیدمصطفی. (۱۳۹۳). حکم فقهی آوردن کودکان به مسجد. در فروغ مسجد. ج نهم: ۱۶۹ - ۱۸۶. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- بیگی، وحید (۱۳۹۶). مرور جامع بر مبانی و نظریه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- تاریخچه نظام آموزش اسلامی. (۱۳۷۸). برگرفته از [hawzah.net](http://hawzah.net)
- تفاهمنامه ارتقای سطح همکاریها بین مرکز رسیدگی به امور مساجد و قرارگاه ثارالله (۱۳۹۱). برگرفته از [masjed.ir](http://masjed.ir)
- حریزای، روح‌الله (۱۳۹۳). طرح صالحین، دستاوردها و پیشنهادها. در فروغ مسجد. ج نهم: ۴۹۳ - ۵۲۸. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹). پیام به نوزدهمین اجلاس سراسری نماز. برگرفته از [farsi.khamenei.ir](http://farsi.khamenei.ir)
- دفتر مطالعات و تحقیقات مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۵). فرهنگ مسجد. قم: انتشارات تقلین.
- رازی، روح‌الله؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ فریدونی، سینا (۱۳۹۶). تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاستگذار. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، دوره ۲۰، ش ۷۶.
- راغب‌اصفهان‌ای، ابوالقاسم‌حسن‌بن‌محمد (۱۳۹۲). مفردات الالفاظ القرآن. قم: نوید اسلام.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۹۴). سند برنامه ششم توسعه.

شریفی‌نیا، محمدحسین (۱۳۹۳). الزامات نرم‌افزاری حضور کودکان و نوجوانان در مسجد. در فروغ مسجد. ج نهم: ۲۳۹ - ۲۸۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). سند نقشه جامع علمی کشور.

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲). نقشه مهندسی فرهنگی کشور.

عمید، حسن (۱۳۷۵). فرهنگ عمید. تهران: امیرکبیر.

قاسمی، محمودرضا (۱۳۹۳). ورزش نوجوانان و جوانان در مساجد بایدها و نبایدها. در فروغ مسجد. ج نهم: ۳۵۹ - ۳۸۸. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.

محمدی، مهدی (۱۳۹۳). تربیت مسجدی کودک در سیره اهل بیت سلام‌الله‌علیهم. در فروغ مسجد. ج نهم: ۱۳۳ - ۱۶۲. قم: انتشارات دفتر مطالعات و پژوهش مرکز رسیدگی به امور مساجد.

مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران (۱۳۹۷). سند تعامل مسجد و کودک و نوجوان. مجری: لطیفی، میثم. مدیر محتوایی: شریف‌فرد، علیرضا.

masjed.ir

مسجد تراز نظام اسلامی (ب. ت). برگرفته از

مصباح‌یزدی، محمدتقی (۱۳۹۶). ره‌توشه: پنندهای پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله) به ابوذر. ج دوم. قم: انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام‌خمينی (قدس سره).

mehrnews.com

مروری بر وضعیت مساجد در ایران (۱۳۹۶). مرداد. برگرفته از

ناظمی‌اردکانی، مهدی (۱۳۹۷). ساماندهی جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی از مساجد میسر می‌شود. برگرفته از shabestan.ir

#### منابع انگلیسی

- Anheier, H. K. (2005). **Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy** / Helmut K. Anheier. London: Routledge.
- Linda S.L. Lai W.M. To. (2010). **Importance-performance analysis for public management decision making**. Management Decision, Vol. 48 Iss 2 pp. 277 - 295

