



## الگوی مراحل رشد و بلوغ سازمان‌های مردم‌نهادِ ایمان‌محور (مورد مطالعه:

### تشکیلات مسجد)

علیرضا شریف فرد<sup>۱</sup> | میثم لطیفی<sup>۲</sup> ID

۱۰

سال سوم  
تابستان ۱۴۰۳

#### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

صص: ۳۷-۷۲

شاپا چاپی: ۸۹۰۱-۲۹۸۰  
الکترونیکی: ۱۶۸۵-۲۸۲۱



#### چکیده

این مقاله با هدف طراحی الگوی رشد و بلوغ سازمان‌های مردم‌نهادِ ایمان‌محور نگارش شده است. روش پژوهش، داده بنیاد با رویکرد گلایزر است. داده‌های این پژوهش حاصل بررسی پنج مسجد موفق کشور در عرصه تربیتی از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد است. نتایج حاکی از آن است که الگوی رشد تشکیلات مسجد مشتمل بر هشت مرحله است. این مراحل عبارت است از: «مسجد نمازخانه‌ای، مسجد بیدار، مسجد تربیتی، مسجد تشکیلاتی، مسجد جریان‌ساز، مسجد دولت‌محله، مسجد قرارگاهی و مسجد تمدنی». در ادامه هر یک از این مراحل در ابعاد هشت‌گانه مورد تحلیل قرار می‌گیرند. این ابعاد عبارت است از: «حیطه اثر، رهبری و مدیریت، نظام‌های تربیتی تشکیلاتی، رویکردها برنامه‌ها، بودجه و امکانات، نقش‌آفرینی اعضا، موانع، سرعت‌دهندگان». نتایج نشان می‌دهد که رشد تشکیلات مسجد با گسترده شدن فعالیت‌ها و افزایش دامنه تأثیر و مخاطبان آن همراه است و رشد در این الگو به رشد اعضا و نقش‌آفرینان وابسته است. رشد مساجد از تلاش‌های فردی و غیرنظام‌مند آغاز می‌شود و با توسعه نظام‌های تربیتی، مدیریتی و خدماتی به نهادی کلیدی در جامعه تبدیل می‌گردد. این الگو راهنمایی برای مساجد و نهادهای مرتبط است تا با شناخت مراحل رشد، برنامه‌ریزی هدفمندتری برای توسعه و نقش‌آفرینی خود انجام دهند. همچنین، پدیده انشعاب و شبکه‌سازی به‌عنوان یک پدیده طبیعی در مسیر رشد، به گسترش اثرگذاری مسجد کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی رشد، چرخه حیات سازمانی، تشکل فرهنگی، سازمان مردم‌نهاد، بلوغ سازمانی، مسجد

۱. نویسنده مسئول: دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

a.sharif@isu.ac.ir

۲. استاد، عضو هیئت علمی دانشگاه قرآن و حدیث، قم، ایران

**استناد:** شریف فرد، علیرضا؛ لطیفی، میثم. الگوی مراحل رشد و بلوغ سازمان‌های مردم‌نهادِ ایمان‌محور (مورد مطالعه: تشکیلات مسجد)، ۱۰ (۳)، ۳۷-۷۲.

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع) © نویسنده‌گان

این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های مردم‌نهاد ایمان‌محور<sup>۱</sup> نقش بسزایی در کشورهای پیشرفته جهان دارند (Xoliqov, 2022). این سازمان‌ها پیشینه‌ای تاریخی در ارائه آموزش، مراقبت‌های بهداشتی و خدمات اجتماعی در سطح داخلی و بین‌المللی دارند و در موقعیت‌های بحرانی نیز مشارکت متنوعی نشان داده‌اند (Chowdhury et al., 2019). سازمان ملل متحد نیز اهمیت همکاری با سازمان‌های مذهبی را برای توسعه و کمک‌های بشردوستانه تشخیص داده است (Hathaway, 2018).

مسجد در ایران به عنوان گسترده‌ترین نهاد دینی و سازمان مردم‌نهاد با بیش از هشتاد هزار مکان، نقشی کلیدی در تمدن اسلامی ایفا می‌کند. مسجد مردمی‌ترین ساختار تمدن اسلامی و از اصلی‌ترین پایگاه‌ها برای تسری امر امام در جامعه است. امام خمینی نیز تأکید داشت که «مسجد محلی است که از مسجد باید امور اداره شود. پیروزی ما برای اداره مسجد است» (امام خمینی، جلد ۱۳: ۱۵). در دوران شکوفایی تمدن اسلامی، مسجد علاوه بر عبادت، محور تعاملات اجتماعی نیز بود. مسجد مهم‌ترین پایگاه حفظ دین است و در اسناد قانونی کشور نیز به عنوان اصلی‌ترین پایگاه تربیتی، عبادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی ذکر شده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۱۸۲؛ قانون برنامه ششم توسعه، ماده ۹۵).

مساجد امروزی جایگاه اصیل خود را از دست داده‌اند و کارکردهای آن‌ها محدود شده و پاسخ‌گوی نیازهای مردم نیستند. هر چند تلاش‌هایی از سوی سازمان‌های متولی برای بهبود عملکرد مساجد صورت گرفته، این تلاش‌ها به دلایلی از جمله «نامشخص بودن نحوه مواجهه و ارتقای تشکیلات اداره‌کننده مسجد»<sup>۲</sup> کم‌اثر بوده است. دلیل این امر عدم لحاظ تناسب بین سطح رشد تشکیلات و اقدامات در راستای بهبود، بوده است. آن چه امروز شاهد آن هستیم این است که سازمان‌های متولی در خط‌مشی‌گذاری تقریباً هیچ تفاوتی میان مساجد محلی قائل نیستند؛ درحالی که لازم است خط‌مشی‌ها بر اساس میزان رشدیافتگی مساجد تنظیم گردد

1 Faith based non-governmental organizations

۲ مجموعه‌ای از افراد هستند که به صورت نظام مند و تشکیلاتی در احیای امر مسجد تلاش مستمر و مستقیم دارند. از این عبارت به صورت اختصار «تشکیلات مسجد» نام برده می‌شود.

سازمان‌های متولی در راستای ارتقای مساجد به فعالیت‌هایی همچون حمایت از فعالیت‌های مسجد محور، تقدیر و تشویق برگزیدگان، آموزش فعالان فرهنگی و ائمه جماعت، شبکه‌سازی مساجد و نظام مشاوره فرهنگی اقدام می‌کنند. باین وجود، اثربخشی هر یک از این طرح‌ها به تناسب محتوا و سیاست‌های آن‌ها با میزان رشدیافتگی مساجد هدف بستگی دارد. برخی از این طرح‌ها برای مساجد برتر ابتدایی و پیش‌پا افتاده تلقی می‌شوند و برای مساجدی که هنوز در ابتدای راه هستند، غیرقابل اجرا می‌باشند. علاوه بر آن، به دلیل عدم هم‌سنجی مساجد، نتایج به دست آمده قابل ارزشیابی نیست و رقابت مؤثری میان مساجد ایجاد نمی‌شود.

به دلیل عدم وجود نظام سطح‌بندی، مساجد موفق هر سطح مشخص نمی‌گردند و الگوبرداری‌های ناقص منجر به اتلاف منابع و ناامیدی فعالان می‌شود؛ چرا که مسجد در طول چرخه حیات خویش، در هر برهه از زمان در مرحله‌ای از رشد خود قرار می‌گیرد که در مرحله توانایی‌ها، چالش‌ها و اقتضائات خاصی دارد. فعالان فرهنگی معمولاً چند مسجد معروف را شناسایی کرده و از نظام‌های تشکیلاتی آن‌ها تقلید می‌کنند. این در حالی است که این مساجد موفق دوره‌های بسیاری را طی کرده‌اند و شیوه‌های آن‌ها تنها برای مساجد هم‌سطح مناسب است. این پژوهش به فهم چرخه حیات سازمانی تشکیلات اداره‌کننده مسجد می‌پردازد. برای این منظور، پنج مسجد شناخته شده کشور در عرصه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفتند و الگوی رشد مساجد به عنوان سازمان مردم‌نهاد ایمان‌محور<sup>۱</sup> ایمان‌محور طراحی گردید.

## ادبیات موضوع

### سازمان مردم‌نهاد ایمان‌محور

سازمان غیردولتی ایمان‌محور (FBO) سازمانی غیردولتی و غیرانتفاعی است که یک دین یا ایمان را به عنوان هسته اصلی فلسفه، ارزش‌ها، مأموریت، ساختار حاکمیتی یا رویکرد برنامه‌ای

۱ چرایی تأکید به تلفیق دو مفهوم سازمان ایمان‌محور و مردم‌نهاد برای مسجد این است که مسجد هم سازمان ایمان‌محور و هم سازمان مردم‌نهاد است. در منطق مدیریت اسلامی سازمان ایمان‌محور لزوماً سازمان غیردولتی نیست چرا که از منظر اسلام دین و دنیا و حکومت به هم آمیخته است و سکولاریسم مردود می‌باشد. از سوی دیگر همه سازمان‌های مردم‌نهاد، لزوماً ایمان‌محور نیستند و تشکیل آن‌ها می‌تواند با انگیزه‌های نوع دوستی، طبیعت دوستی و ... باشد.

خود دارد، هر چند لزوماً فعالیت او منحصر به تبلیغ آن دین نیست (Ferris, 2005). این سازمان دارای ویژگی‌های زیر است:

- اغلب به یک گروه یا فرقه مذهبی خاص مانند کلیسا، مسجد، کنیسه یا معبد مرتبط هستند. (Mohd Noor, 2016)
- بیانیه مأموریت صریح که به ارزش‌های دینی اشاره دارد دارند.
- از مؤسسات مذهبی، جماعت، یا اهداکنندگان مذهبی کمک مالی دریافت می‌کنند.
- در ساختار حاکمیتی آن‌ها انتخاب اعضای هیئت‌مدیره یا کارکنان بر اساس اعتقادات یا وابستگی مذهبی صورت می‌گیرد. (Ferris, 2005)
- فرآیندهای تصمیم‌گیری با هدایت ارزش‌های دینی صورت می‌پذیرد (Mohd Noor, 2016).

امروزه شاهد افزایش قابل توجه تعداد سازمان‌های غیردولتی، از جمله سازمان‌های مذهبی، در سراسر جهان هستیم. تا سال ۲۰۰۰، تعداد این سازمان‌ها به ۲۶,۰۰۰ سازمان بین‌المللی رسید، در حالی که در سال ۱۹۹۰ فقط ۶,۰۰۰ سازمان وجود داشت. سازمان‌های مبتنی بر ایمان منابع مالی قابل توجهی را برای فعالیت‌های بشردوستانه و توسعه‌ای جمع‌آوری می‌کنند. به‌عنوان مثال، آژانس‌های مرتبط با کلیسا که عضو شورای جهانی کلیساها هستند، سالانه بیش از یک میلیارد دلار برای کمک‌های بشردوستانه و توسعه‌ای جمع‌آوری می‌کنند. همچنین، اعضای کاریتاس بین‌المللی که در ۱۶۲ کشور فعالیت می‌کنند. (Ferris, 2005)

سازمان‌های FBO به طور قابل توجهی در کمک‌های بشردوستانه و امدادسانی به بلایا، ارائه کمک‌های فوری و بسیج منابع به طور کارآمد مشارکت دارند

- ( Smock, ۲۰۱۵; ۲۰۰۱). آن‌ها همچنین در مراقبت‌های بهداشتی، درمانگاه‌ها، بیمارستان‌ها و برنامه‌های آموزش بهداشت، به‌ویژه در مناطق محروم فعالیت می‌کنند (Mohd Noor, ۲۰۱۶). (ها در ابتکارات توسعه اجتماعی مانند فقرزدایی، آموزش، آموزش شغلی و خدمات اجتماعی مانند انبارهای غذا و سرپناه شرکت می‌کنند)
- ( Chowdhury et al. ۲۰۱۹). علاوه بر این، آن‌ها از حقوق بشر، عدالت اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست، افزایش آگاهی و لابی برای تغییر سیاست حمایت می‌کنند FBOها همچنین به

تلاش‌های برقراری صلح، میانجیگری در مناقشات، ترویج آشتی و ادغام اجزای سازنده صلح در فعالیت‌های امدادی و توسعه کمک می‌کنند. McCrudden, ۲۰۱۵. آن‌ها حدود ۴۰ درصد خدمات بهداشتی و درمانی را در جنوب صحرای آفریقا ارائه می‌کنند و کمک قابل توجهی به فقرزدایی، آموزش، حمایت و تلاش‌های کمک‌های بشردوستانه، به‌ویژه در مناطق دورافتاده یا محروم می‌کنند (Mohd Noor, ۲۰۱۶).

### مراحل رشد سازمان

دو رهیافت اصلی در تحلیل سازمان وجود دارد: مکانیک و ارگانیک. در رهیافت مکانیک، سازمان همچون یک ماشین تلقی می‌شود که از اجزای مختلف تشکیل شده است، درحالی‌که رهیافت ارگانیک، سازمان را به‌مثابه موجودی زنده می‌بیند که از تولد تا مرگ، مراحل چون رشد و بلوغ را طی می‌کند (ادیزس، ۱۳۷۶). لاری گرینر در مدل رشد و تحول سازمانی خود، پنج مرحله خلاقیت، جهت‌دهی، تفویض اختیار، هماهنگی و همکاری مبتنی بر اعتماد را شناسایی کرده و بیان می‌کند که هر مرحله با بحران‌هایی همراه است (رایینز، ۱۳۸۶؛ گرینر، ۱۹۷۲). همچنین، دفت مراحل رشد سازمان را به خلاقیت، اشتراک‌مسابی، رسمی‌سازی و تدبیراندیشی تقسیم می‌کند (دفت، ۱۳۷۲).

مدل ۳۴۰۰۰ پنج سطح بلوغ را برای بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه استعدادها در سازمان‌ها معرفی می‌کند (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۴۰۱). مدل بلوغ قابلیت کارکنان (PCMM) نیز پنج سطح دارد که شامل بهبود فرآیندهای منابع انسانی می‌شود. این سطوح از مقدماتی تا بهینه بوده و تمرکز آن بر مدیریت شایستگی‌ها و بهبود مستمر توانمندی‌هاست (شکاری و شیبانی فر، ۱۳۹۰).

مدل‌های چرخه حیات سازمان‌های کوچک شامل مراحل از کارآفرینی، پیوستگی بالا و تعهد (Collectivity)، رسمی‌سازی و کنترل، و پیچیدگی ساختار و سازگاری است. مدل اسکات و بروس بیان می‌کند که هر مرحله از رشد سازمان با بحران‌هایی مواجه است که ممکن است به دلیل تغییرات داخلی و خارجی تسریع شوند (Scott and Bruce, 1987). همچنین، مدل چرچیل و لوئیس پنج مرحله توسعه سازمان شامل بقا، موفقیت، رشد، انتقال به حرفه‌ای‌سازی، و بلوغ را بر

اساس عواملی چون سبک مدیریتی و ساختار سازمانی توصیف می‌کند (چرچیل و لوئیس، ۱۹۸۳). مدل جودیت نیز مراحل رشد سازمان‌های غیرانتفاعی را شامل بنیان‌گذاری، زمینه‌سازی، رشد، دوام، و کاهش/تصمیم‌گیری می‌داند و ویژگی‌هایی چون برنامه‌ها، مدیریت رهبری، سیستم‌های مدیریتی و بازاریابی اجتماعی را شرح می‌دهد. (Judith, 2001)

### مراحل رشد در سازمان‌های مردم‌نهاد

سازمان‌های مبتنی بر ایمان معمولاً چندین مرحله رشد و تکامل را طی می‌کنند: دوره پیش‌گام: استقرار و توسعه اولیه. دوره توسعه: گسترش و رسمی شدن برنامه‌ها. دوره نهادینه‌سازی: انجماد ساختارها و فرآیندها. دوره تحول: سازگاری با چالش‌ها و فرصت‌های جدید. این مراحل منعکس‌کننده ماهیت پویای سازمان‌های مبتنی بر ایمان است که به عوامل داخلی و خارجی از جمله تغییرات اجتماعی - فرهنگی، تأثیرات سیاسی و پیشرفت‌های فناوری پاسخ می‌دهند. (Sudarmin et al., 2024).

پژوهشگری به نام سوزان استیون<sup>۱</sup> مراحل چرخه حیات سازمان‌های غیرانتفاعی را در هفت مرحله ایده<sup>۲</sup>، شروع<sup>۳</sup>، رشد<sup>۴</sup>، بلوغ<sup>۵</sup>، افول<sup>۶</sup>، ارتجاع<sup>۷</sup> و خاتمه<sup>۸</sup> توصیف نموده و چالش‌های هر مرحله را بیان کرده است (Stevens, 2001).

از منظر تمدنی، تحقق اهداف انقلاب اسلامی پنج مرحله دارد که عبارت است از: انقلاب اسلامی، نظام اسلامی، دولت اسلامی، جامعه اسلامی، و تمدن بین‌المللی اسلامی (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۶/۸/۶). در مرحله انقلاب اسلامی، مسجد نقش مرکزی در مبارزه با طاغوت و آماده‌سازی برای بازگشت امام دارد. در مرحله نظام اسلامی، مسجد در تبیین و توجیه مشروعیت امام و نظام جمهوری اسلامی کمک می‌کند. در مرحله دولت اسلامی، مسجد به ایجاد و اصلاح سازوکارهای اجرایی برای حکومت امام می‌پردازد. در مرحله جامعه اسلامی، مسجد به سازماندهی

1. Stevens  
2. Idea  
3. Start up  
4. Growth  
5. Maturity  
6. Decline  
7. Turnaround  
8. Terminal

جامعه حول محور امام کمک می‌کند. در نهایت، در مرحله تمدن اسلامی، مسجد به عنوان بستر اداره جامعه اسلامی عمل می‌کند و نقش کلیدی در تمام مراحل تمدن اسلامی ایفا می‌کند (اندیشکده مسجد، ۱۴۰۰: ۱۲۹-۱۳۰).

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش در پارادایم تفسیری و از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه انجام شده است. راهبرد پژوهش، داده‌بنیاد گلایزر است و جامعه آماری آن مساجد موفق در عرصه تربیتی می‌باشد. نمونه‌گیری به صورت نظری و تا اشباع نظریه ادامه یافته است. اطلاعات از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران جمع‌آوری و با تحلیل تم تحلیل شده است (دانایی‌فرد، اسلامی، ۱۳۹۰). در این پژوهش از رویکرد گلایزر در نظریه داده‌بنیاد استفاده شده که بر اساس آن نظریه باید از دل داده‌ها استخراج شود (کرسول، ۲۰۱۲: ۴۲۹). مراحل کدگذاری شامل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است و پژوهش با رویکرد ظاهرشونده یا کلاسیک گلایزر (گلایزر، ۱۹۹۸) انجام شده است (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳).

### جامعه آماری (مساجد مورد مطالعه)

در این پژوهش، مساجد به صورت هدفمند و با توجه به معیارهای مشخص انتخاب شدند. محقق با سابقه چندساله در حوزه مسجد، بیش از بیست و پنج مسجد موفق را بررسی کرده و از میان آن‌ها، ده مسجد برای مطالعه دقیق‌تر انتخاب شد. در نهایت پنج مسجد نهایی با توجه به حداکثر رشدیافتگی نسبی، تنوع مکانی و مدل فعالیت انتخاب شدند.

این مساجد در شهرهای تهران، مشهد، اهواز و اصفهان قرار دارند و رویکرد فعالیت‌های آن‌ها متنوع است. برخی مساجد به تربیت نیرو و پاسخگویی به نیازهای بیرونی پرداخته و برخی دیگر به دنبال نخبه‌پروری هستند. جمع‌آوری اطلاعات تا جایی ادامه یافت که محقق به نقطه کفایت رسید و اطلاعات جدیدی افزوده نشد. معیارهای انتخاب شامل جمعیت زیاد نوجوانان و جوانان، وجود برنامه‌های تربیتی منسجم، ساختار و تشکیلات منسجم و شهرت مسجد در بین فعالان فرهنگی بود. فهرست مساجد موفق با مشورت سازمان‌های متولی و خبرگان شناسایی و با روش گلوله‌برفی تکمیل شد.

برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد استفاده شد. با ۲۴ نفر از افراد تاثیرگذار شامل مربیان و مدیران مصاحبه انجام شد که انتخاب آن‌ها بر اساس تجربه عملی، محوریت در تشکیلات و آشنایی با فعالیت‌های جاری بود. هر چند موارد مطالعه شده، مساجد بالغ بودند اما سوالات مصاحبه در خصوص دوره‌های رشد ایشان در مراحل مختلف بوده است. در پژوهش حاضر، پنج مسجد به‌عنوان موارد منتخب بررسی شدند:

**مسجد صفا:** در منطقه نظام‌آباد تهران واقع شده و در طول سه دهه به مسجدی نمونه با کارکردهای متعدد تبدیل شده است. تأسیس مدارس، حوزه‌های علمیه و نهادهای فرهنگی و خدماتی توسط تربیت‌یافتگان مسجد، نمونه‌ای از دستاوردهای آن است.

**مؤسسه طلیعه‌داران ظهور اهواز:** ساختار این قرارگاه نمایانگر پیوند حوزه علمیه، مسجد و مدرسه می‌باشد. فعالیت‌های تربیتی هماهنگ در چهار مسجد با اشراف مؤسسه طلیعه‌داران ظهور، مدیریت بر حوزه علمیه امام خامنه‌ای و مدرسه استعدادهای ناب صالحین، مرکز خواهران رضوان، مرکز رسانه‌ای کوثر، مرکز خانواده موفق و مرکز هیئت انصارالمهدی (عج) از زیر مجموعه‌های این مؤسسه می‌باشند.

**مسجد باب‌الحوائج** در منطقه نواب تهران، با مدل فعالیت تربیت جمعی، حدود ۵۰ مدرسه را در کارکردهای تربیتی، آموزشی و تبلیغی فعال کرده و با جمعیت حدود ۲۰۰۰ نفر اعضای جوان، فعالیت‌های متعددی از جمله برگزاری کلاس‌ها و جلسات هیئت را انجام می‌دهد.

**مسجد الغدیر** در اهواز، مأموریت خود را در نیروسازی، جریان‌سازی و تولید علم تعریف کرده است. با کادری طلبه و فعالیت‌های تشکیلاتی و درون‌زا، این مسجد به عنوان نمونه‌ای در حوزه فرهنگ عمومی و حضور مؤثر شناخته می‌شود.

**مسجد لبنان:** این مسجد واقع در شهر اصفهان است و در حوزه‌های تربیتی، خدماتی و علمی نقش آفرینی می‌کند.



## یافته‌های پژوهش

### ۱. توصیف کلی مراحل رشد

هدف اصلی این پژوهش، تحلیل و درک الگوی رشد سازمان‌های مردم‌نهادِ ایمان‌محور از طریق مطالعه موردی بر روی مساجد موفق است. با توجه به روش‌های اکتشافی و مدل‌سازی داده‌بنیاد به شیوه گلنزر، الگوی نهایی رشد مساجد شامل هشت مرحله می‌باشد. در این مقاله، هر یک از مراحل با استفاده از هشت معیار کلیدی شامل «رهبری و مدیریت، نظام‌های تربیتی تشکیلاتی، رویکردها و برنامه‌ها، بودجه و امکانات، نقش آفرینی اعضا، حیطه اثر، چالش‌ها و سرعت‌دهندگان» مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت، مدل نهایی با هشت مرحله و هشت معیار، به همراه ۵۷ مؤلفه اصلی طراحی و ارائه گردیده است. این گام‌ها عبارت است از:

۱. مسجد نمازخانه‌ای

۲. مسجد بیدار

۳. مسجد تربیتی

۴. مسجد تشکیلاتی

۵. مسجد جریان‌ساز

۶. مسجد دولت محله

۷. مسجد قرارگاهی

۸. مسجد تمدنی

هر مرحله دارای یک مؤلفه محوری است که به عنوان عنصر محوری و مؤلفه کانونی هر گام عمل می‌کند و فهم آن مرحله در گرو فهم آن مؤلفه محوری است. در ادامه به تشریح مؤلفه محوری هر یک از مراحل پرداخته می‌شود.

#### مساجد در مرحله نخست به عنوان یک معبد ساده عمل می‌کنند که فاقد رهبری و

مدیریت مؤثر بوده و فعالیت‌ها بدون نظم و برنامه انجام می‌شوند. در این وضعیت، منابع محدود تنها امکان بازنگه‌داشتن مسجد را فراهم می‌کنند و نبود نظام‌های تربیتی و آموزشی منسجم منجر به انزوای مسجد شده است. مشارکت اعضای فعال بسیار کم بوده و کارکرد مسجد تنها به انجام

فرایض فردی محدود می‌شود. خطر اصلی در این مرحله، متروکه شدن مسجد است، اما با نقش‌آفرینی افراد دلسوز می‌توان امید به احیای مجدد داشت.

**در مرحله بعد، مسجد به نهادی دغدغه‌مند و پویا تبدیل می‌شود** که با تلاش و از خودگذشتگی رهبر یا گروهی کوچک، مسیر رشد را آغاز می‌کند. این مرحله با وجود چالش‌های بسیار، نیازمند پایداری و استقامت در جهت تحقق اهداف الهی است و تنها با پشتکار و تعهد می‌توان به نتایج مطلوب دست یافت.

**مسجد در مرحله سوم به یک نهاد تربیتی و کادرساز بدل می‌شود** که هدف آن تربیت نیروهای انسانی است. برنامه‌های تربیتی جامع و نظام‌مند طراحی شده‌اند تا متریبان در تمامی ابعاد زندگی، از بینش و گرایش تا رفتار، تحت آموزش قرار گیرند. این نظام تربیتی به گونه‌ای تنظیم شده که از ابتدای جذب نیرو تا واگذاری مسئولیت‌ها و خروج افراد، حمایت و مسئولیت‌پذیری متوازن باشد.

**در مرحله چهارم، مسجد به یک تشکیلات تربیت‌محور منسجم تبدیل می‌شود** که با تنظیم ساختارها و رویه‌های مدیریتی، به تربیت نیروها و نقش‌آفرینی افراد می‌پردازد. در این مرحله، نظام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و انتصاب شایسته‌محور مدنظر است و هدف از این تشکیلات، آماده‌سازی نیروها برای ایفای نقش در عرصه‌های گسترده‌تر بیرونی است.

**مسجد در مرحله پنجم به نهادی جریان‌ساز و تأثیرگذار تبدیل می‌شود** که با تشکیل اجتماعات بزرگ، در حوزه‌های مختلف تبلیغ دین و فرهنگ اسلامی فعالیت می‌کند. فعالیت‌های این مرحله بیشتر جنبه تبلیغی دارد و کارکردهای تربیتی همچنان به عنوان زیرساخت این فعالیت‌ها محسوب می‌شوند. هیئت‌های مذهبی نمونه بارز این نوع فعالیت‌ها هستند.

**در مرحله ششم، مسجد به محوری برای مدیریت مسائل محلی و خدمت‌رسانی تبدیل می‌شود.** این مرحله شامل ایفای نقش یک دولت محلی کوچک است که با پر کردن خلأهای نهادی به ارائه خدمات متنوع در ابعاد اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی می‌پردازد. ایجاد نهادهای مردمی، حمایت از محرومان، مدیریت بحران‌ها و مطالبه‌گری از مسئولان بخشی از این نقش‌ها هستند.

**مسجد در مرحله هفتم به یک قرارگاه عملیاتی و پشتیبانی تبدیل می‌شود** که از دل آن تشکل‌ها و زیرمجموعه‌های تخصصی منشعب شده و به صورت مستقل فعالیت می‌کنند. با گسترش این تشکیلات، مسجد علاوه بر کارکردهای فرهنگی و تربیتی، به مرکز هدایت و هماهنگی فعالیت‌های گسترده‌تری تبدیل می‌شود و دایره تأثیرگذاری آن به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

**در مرحله نهایی، مسجد به یک جبهه تمدن‌ساز تبدیل می‌شود** که با گسترش قرارگاه‌های فرهنگی و تخصصی، به اسلامی‌سازی جامعه و دولت کمک می‌کند. ورود دین‌محور به عرصه‌های مختلف زندگی مردم باعث اصلاح سبک زندگی و آماده‌سازی جامعه برای تحقق تمدن اسلامی می‌شود. این مرحله با هدف ایجاد شرایط مطلوب برای ظهور و تحقق تدریجی تمدن اسلام تعریف شده است.

## ۲. حیطة اثر

### ۱-۲. در مرحله مسجد بیدار: تأثیر اولیه و پراکنده

در مرحله آغازین، اثرگذاری مسجد عمدتاً غیرسازمان‌یافته و محدود به محیط‌های در دسترس مانند مدارس و محله‌ها است. فعالیت‌ها توسط رهبران فرهنگی و فعالان بدون گزینش خاصی انجام می‌شود. عدم وجود زیرساخت‌ها و نیروی انسانی متخصص، مانع از اثرگذاری گسترده می‌شود و اقدامات بیشتر حالت پارتیزانی و غیرنظام‌مند دارد.

### ۲-۲. در مرحله مسجد تربیتی: ایجاد ساختار و اعتماد محلی

در این مرحله، فعالیت‌ها با تمرکز بر تربیت نظام‌مند مخاطبان انجام می‌شود. مساجد با جذب خانواده‌ها و همکاری با مدارس و دیگر نهادهای محلی، به تدریج اعتماد عمومی را جلب می‌کنند. هدف اصلی تربیت مخاطبان از طریق برنامه‌های تبلیغی و تربیتی مناسبی است که با هماهنگی بین ارکان مسجد و فعالان فرهنگی صورت می‌گیرد.

### ۲-۳. در مرحله مسجد تشکیلاتی: گسترش تربیتی و تبلیغی در منطقه

در این مرحله، فعالیت‌ها با ساختارمندتر شدن تشکیلات ادامه می‌یابد. تقسیم وظایف و سازماندهی فعالیت‌ها موجب افزایش ظرفیت اثرگذاری می‌شود. متریان گذشته به مریبان تبدیل شده و فعالیت‌ها از محله به سطح منطقه گسترش می‌یابد. برنامه‌های منظم عبادی و فرهنگی مانند تلاوت قرآن و جمع‌آوری خیرات، به صورت مستمر برگزار می‌شود. تأثیرگذاری مسجد بر مدارس منطقه نیز تقویت می‌شود و نقش آفرینی در محیط‌های آموزشی آغاز می‌گردد.

### ۲-۴. در مرحله مسجد جریان‌ساز: محوریت در منطقه

در این مرحله، نیروهای مسجد به دلیل کسب تجربه و مهارت‌های بیشتر، توانمندتر می‌شوند و تأسیس نهادهای آموزشی مانند مدارس و حوزه علمیه در دستور کار قرار می‌گیرد. فعالیت‌های تربیتی و تبلیغی به سطح شهرستان گسترش می‌یابد و مسجد به نهادی شاخص در منطقه تبدیل می‌شود. اعتماد خانواده‌ها و نهادهای رسمی به مسجد افزایش می‌یابد و همکاری با سازمان‌های خدماتی و فرهنگی تسهیل می‌شود.

### ۲-۵. در مرحله مسجد دولت‌محله: جامعیت در تربیت، تبلیغ و خدمت‌رسانی

مسجد در این مرحله به بلوغ کامل در ابعاد تربیتی، تبلیغی و خدماتی می‌رسد. نهادهایی برای محرومیت‌زدایی، اشتغال‌زایی و تسهیل ازدواج تأسیس می‌شوند. فعالیت‌های تبلیغی نیز توسعه می‌یابد و محصولات فرهنگی با استانداردهای ملی تولید می‌گردند. تشکیلات مسجد به صورت اقماری و با نظارت مرکزی فعالیت می‌کند و به الگویی برای سایر مساجد و تشکل‌های فرهنگی تبدیل می‌شود.

### ۲-۶. در مرحله مسجد قرارگاهی: مرجعیت در منطقه و کشور

در مرحله نهایی، مسجد به مرجعیت در برخی حوزه‌های فرهنگی و آموزشی در سطح کشور می‌رسد. واحدهای تشکیلاتی به صورت مستقل فعالیت می‌کنند، اما همچنان تحت نظارت مسجد قرار دارند. مخاطبان و حوزه‌های فعالیت مسجد به طور مستمر گسترش می‌یابد و مسجد به عنوان

الگوی برای سایر مجموعه‌های فرهنگی و مذهبی معرفی می‌شود. نقش آفرینی مسجد در مدیریت شهری و حتی سیاست‌گذاری منطقه‌ای برجسته می‌شود و تشکیلات مسجد برای تحقق اهداف جامعه اسلامی تلاش می‌کند.

مساجد در هر یک از این مراحل، با توجه به ظرفیت‌ها و اهداف، اثرات متفاوتی بر جامعه پیرامون خود دارند و با گذر زمان به محوریت‌های تربیتی، تبلیغی و خدماتی در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی دست می‌یابند.

### ۳. رهبری و مدیریت

#### در مرحله مسجد بیدار: محوریت بنیان‌گذار در همه امور

در این مرحله، دغدغه و همت بنیان‌گذار عامل اصلی ایجاد تشکیلات است و تمامی امور حول محور پرکاری و عزم او متمرکز است. بنیان‌گذار در پی جذب مخاطب، مربی و حل مشکلات اولیه است و همواره در مسائل مختلف رأساً دخالت می‌کند. تصویر بیرونی از او فردی پرکار و از خود گذشته است که در برابر چالش‌های اولیه مقاومت می‌کند و با جدیت، الهام‌بخشی و توانایی جذب مخاطب خود را اثبات می‌نماید.

#### ۳-۱. در مرحله مسجد تربیتی: الگوی توانمندساز

در این مرحله، بنیان‌گذار توانسته است مربیان و کادر اجرایی مؤثری جذب کند و به تدریج نقش مدیریتی به خود می‌گیرد. او به عنوان الگوی تربیتی در ابعاد مختلف جسمی، روحی و رفتاری برای متریبان شناخته می‌شود و با فداکاری و پرکاری خود، برای آن‌ها فردی جذاب و معنوی می‌شود. در این گام، بنیان‌گذار همچنان در امور مختلف حضور دارد و حضور تمام‌وقت او لازمه پیشبرد اهداف است.

#### ۳-۲. در مرحله مسجد تشکیلاتی: مدیر نظام ساز

با رشد متریبان و شکل‌گیری نظام تربیتی، در این مرحله باید تشکیلات به گونه‌ای اداره شود که وابستگی به فرد نداشته باشد و بر اساس قواعد خود پیش برود. رهبر در این مرحله به پیاده‌سازی

قواعد نظام‌مند و تصمیم‌گیری شورایی توجه می‌کند و دیگر تصمیمات به صورت متمرکز اتخاذ نمی‌شود. گرچه او همچنان وقت خود را به تشکیلات اختصاص می‌دهد، اما دیگر به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری‌ها دخالت ندارد.

### ۳-۳. در مرحله مسجد جریان‌ساز: مدیر عالی

در این مرحله، با افزایش سلسله‌مراتب و نظام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، بنیان‌گذار به عنوان مدیر عالی نقش آفرینی می‌کند و تنها به تصمیمات کلان می‌پردازد. مسئولیت‌های اجرایی به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود و بنیان‌گذار در حلقات تربیتی و برنامه‌های فرهنگی و تبلیغی، همچنان به نقش آفرینی می‌پردازد.

### ۳-۴. در مرحله مسجد دولت‌محله: سیاست‌گذار و هدایت کلان

در این مرحله، بنیان‌گذار از مدیریت اجرایی فاصله گرفته و به سیاست‌گذاری و نظارت بر تشکیلات مسجد می‌پردازد. او نقش اخلاقی و الهام‌بخشی را ایفا می‌کند و در صورت نیاز، وقت و مشورت خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد. مدیریت اجرایی به افراد تربیت‌شده سپرده می‌شود و بنیان‌گذار در نقش هدایت کلان و رهبری ایفای نقش می‌کند.

### ۳-۵. در مرحله مسجد قرارگاهی: رهبر یا مهاجر الهام‌بخش

در این مرحله، با بلوغ زیرمجموعه‌ها، تشکیلات مسجد به استقلال می‌رسد و بنیان‌گذار ممکن است در تصمیم‌گیری بماند یا نقش جدیدی در جبهه‌های فرهنگی ایفا کند. در صورتی که تشکیلات به حد بلوغ برسد، او ممکن است تصمیم به هجرت بگیرد تا در عرصه‌های دیگر نقش آفرینی کند، در حالی که همچنان نقش الهام‌بخش خود را در تشکیلات حفظ می‌کند.

## ۴. رویکردها و برنامه‌ها

### ۴-۱. در مرحله مسجد بیدار: رویکرد عام تربیتی

در این مرحله، به دلیل برخی شرایط خاص، تشکیلات مسجد به شکل منسجم فعالیت نمی‌کند و راهبرد تربیتی آن به طور دقیق مشخص نشده است. عدم وجود تشکیلات منسجم، ابهام در مسیر و نبود تجربه قبلی باعث می‌شود که برنامه‌های تربیتی به صورت عمومی و آزمایشی پیش برود. تمرکز اصلی این مرحله بر اعتمادسازی و ارائه خدمات رایگان است.

### ۴-۲. در مرحله مسجد تربیتی: تربیت نظام‌مند

در این گام، برنامه‌های تربیتی به صورت نظام‌مند در تمامی اجزای فرایند تربیتی جاری می‌شود. شرایط جذب متریان استاندارد می‌گردد و مراحل، منابع، شیوه‌ها، راهبردهای تربیتی (همچون نخبه‌گزینی، تمرکز بر مربی پروری و...) و قالب‌های تعامل (همچون اردو و هیئت ...) مشخص می‌شود. تمرکز اصلی بر تربیت کادر و مربی‌پروری است و سایر فعالیت‌های فرهنگی و خدمت‌رسانی به عنوان لوازم جانبی پیش می‌روند. برنامه‌ها با احتیاط و بدون اعلان عمومی اجرا می‌شوند تا تشکیلات به ساختار درونی مطلوب دست یابد.

### ۴-۳. در مرحله مسجد تشکیلاتی: انتظام‌بخشی و اداره درون‌زا

در این مرحله، نیازهای فردی و جمعی اعضا توسط خود تشکیلات مسجد مرتفع می‌شود. برنامه‌های فرهنگی، آموزشی و ورزشی برای اعضا طراحی شده و به خانواده‌ها و اعضای محله نیز خدمات فرهنگی ارائه می‌شود. تشکیلات مسجد به گونه‌ای اداره می‌شود که افراد مسئولیت‌هایی مطابق با شایستگی‌های خود دریافت می‌کنند و به صورت درون‌زا پیش می‌رود.

### ۴-۴. در مرحله مسجد جریان‌ساز: تبلیغ توسط تربیت‌یافتگان

در این گام، با توجه به تربیت کادر و انتظام در تشکیلات، مسجد به سمت برون‌گرایی و جذب حداکثری پیش می‌رود. اهداف توسعه‌طلبانه و ظرفیت‌سازی برای انجام کارهای بزرگ، مدیریت

مسجد را به دست کنشگران می‌سپارد. تبلیغ توسط تربیت‌یافتگان انجام می‌شود و برنامه‌های توسعه‌ای بیشتری پیش‌بینی می‌شود.

#### ۴-۵. در مرحله مسجد دولت‌محله: ورود به عرصه خدمت‌رسانی

در این مرحله، فعالیت‌های مسجد به حوزه‌های خدمت‌رسانی و جریان‌سازی گسترش می‌یابد. زمینه‌هایی همچون محرومیت‌زدایی و مشاوره پایه‌گذاری شده و فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی بیشتر می‌شود. برنامه‌های تربیتی نیز به عرصه‌های رسمی گسترش می‌یابد.

#### ۴-۶. در مرحله مسجد قرارگاهی: استقلال بخشی در عین هماهنگی

در این گام، فعالیت‌های تربیتی، تبلیغی و خدمت‌رسانی توسعه می‌یابد و واحدهای مستقل از تشکیلات مسجد ایجاد می‌شود. این واحدها به طور مستقل به فعالیت تخصصی خود ادامه می‌دهند، در حالی که حمایت‌های ستادی و نظارت از طرف تشکیلات مادر فراهم می‌شود. در عین حال، هماهنگی و انس بین اعضا حفظ می‌شود.

#### ۵. نظام‌های تربیتی و تشکیلاتی

مرحله مسجد بیدار: بسیط و فردمحور

در این مرحله، مسجد فاقد یک نظام تربیتی و تشکیلاتی مدون است و تمام فعالیت‌ها بر اساس افراد و رهبر مسجد شکل می‌گیرد. دغدغه اصلی رهبر مسجد ایجاد حلقه اولیه متریان است. این افراد که به طور مستقیم تحت آموزش‌های رهبر قرار می‌گیرند، نقش‌های کلیدی در آینده مسجد خواهند داشت. فعالیت‌های تربیتی در این مرحله به صورت فردمحور انجام می‌شود و تمام امور در اختیار رهبر مسجد است. هدف این مرحله، جذب افراد تأثیرگذار برای آینده مسجد است که در آینده مسئولیت‌های مهمی در مسجد به عهده خواهند گرفت.



## ۵-۱. مرحله مسجد تربیتی: پیاده‌سازی نظام تربیتی کادرساز

در این مرحله، متریان اولیه که در مرحله قبلی جذب شده‌اند، در حال تثبیت شدن هستند و به کنشگران تربیتی تبدیل می‌شوند. این تحول به نظام‌مند شدن فرآیند تربیتی در مسجد می‌انجامد. در این مرحله، جزئیات نظام تربیتی مسجد مانند روش‌ها، محیط، منابع مطالعاتی، نحوه مسئولیت‌سپاری و فرآیندهای تربیتی به صورت مدون و استاندارد تعریف می‌شود. مسئولیت‌های تربیتی به متریان باسابقه سپرده می‌شود و فرهنگ مسئولیت‌پذیری در میان متریان ترویج می‌شود. این اقدامات به پایه‌ریزی نظم و ترتیب در تشکیلات مسجد منتهی می‌شود و روند تربیتی مسجد سازمان‌دهی می‌شود.

## ۵-۲. مرحله مسجد تشکیلاتی: تشکیلات سازی

در این گام، تشکیلات مسجد به رشد خود ادامه می‌دهد و نیاز به سازمان‌دهی و هماهنگی بیشتر احساس می‌شود. بنابراین، فرآیندهای تشکیلاتی و تربیتی به صورت نظام‌مند تعریف می‌شوند. زیرساخت‌های گزینش متریان از جمله معیارها و ابزارهای مربوطه فراهم می‌شود و مسئولیت‌های تشکیلاتی به صورت مدون و مشخص برای نقش‌آفرینان در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله، واحدهای مدیریتی جدیدی شکل می‌گیرد، نظام تربیت مربی مستقر می‌شود و قواعد تشکیلاتی به‌طور هنجاری در می‌آید. از اهداف این گام، تقویت شورا و افزایش قدرت تصمیم‌گیری در تشکیلات است. این مرحله به انسجام بیشتر تشکیلات و گسترش فعالیت‌های تربیتی کمک می‌کند. برخی اقدامات در این مرحله عبارت است از:

- توسعه سطوح مدیریتی
- ایجاد واحدهای ستادی
- استقرار نظام تربیت مربی
- تلاش برای هنجاری نمودن قواعد تشکیلاتی
- دغدغه نظام تربیتی برای مربیان
- درونی‌سازی هنجارهای ایجاد شده

- قدرتمند شدن هر چه بیشتر شورا و امکان اخذ تصمیم‌های اساسی
- نظام‌مند شدن برنامه
- تدوین طرح جامع آموزشی تربیتی

### ۳-۵. مرحله مسجد جریان‌ساز: تعریض فرهنگی ساختار

در این مرحله، نیروهای تربیت‌شده به دنبال نقش‌آفرینی در سطح عمومی‌تر هستند. با افزایش تعداد متریان، تمرکز بر برگزاری فعالیت‌های گسترده فرهنگی و تبلیغی افزایش می‌یابد. در این مرحله، بخش‌های فرهنگی تشکیلات مسجد تقویت شده و این واحدها به‌طور مستقل‌تر عمل می‌کنند. فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی مسجد برجسته‌تر می‌شود و مسجد از تنها یک مرکز تربیتی به یک مرکز فرهنگی و تبلیغی تبدیل می‌شود. این گام همچنین به افزایش تأثیرگذاری مسجد در سطح جامعه کمک می‌کند و چارت تشکیلاتی مسجد گسترش می‌یابد. نقش مسجد به عنوان یک مرکز فرهنگی و اجتماعی افزایش می‌یابد و واحدهای تخصصی برای امور فرهنگی، تبلیغی و رسانه‌ای تأسیس می‌شود. برخی از این واحدها عبارت است از:

- هیئت
- واحدهایی برای امور دانشجویان یا خانواده‌ها
- واحد رسانه

### ۴-۵. مرحله مسجد دولت محله: ساختار چندبخشی

در این مرحله، نیروهای تربیت‌شده ظرفیت‌هایی ایجاد می‌کنند که می‌توانند به خدمات‌رسانی فعال تبدیل شوند. این خدمات به مؤسساتی تبدیل می‌شود که به دو دغدغه اصلی خدمت‌رسانی و اشتغال‌آفرینی توجه دارند. با گسترش مأموریت‌ها و بلوغ ساختاری، ساختار تشکیلاتی بازنگری می‌شود و تغییراتی در تقسیم مسئولیت‌ها به وجود می‌آید. برخی از واحدهای قبلی به واحدهای نیمه‌مستقل تبدیل می‌شوند و مؤسسات خدماتی تأسیس می‌گردد. این مرحله نیاز به تشکیل ستاد

مرکزی برای هماهنگی و انسجام‌بخشی به فعالیت‌ها دارد. ستاد مرکزی مسئولیت‌هایی مانند آموزش کادر، تولید محتوا و نظارت بر فعالیت‌های ستادی را بر عهده می‌گیرد.

### ۵-۵. مرحله مسجد قرارگاهی: ساختار شبکه‌ای و الگوی قرارگاهی

در این مرحله، رشد واحدهای اقماری و گسترش فعالیت‌ها به اندازه‌ای است که این واحدها از تشکیلات مسجد جدا می‌شوند و به مؤسسات مستقل تبدیل می‌گردند. این زیرمجموعه‌ها همچنان ارتباط خود را با مسجد حفظ کرده و مسجد به عنوان یک مدل قرارگاهی برای این مؤسسات عمل می‌کند. ساختار تشکیلاتی مسجد در این مرحله مجدداً بازنگری می‌شود.

در این گام ساختار و تشکیلات مجدد بازنگری می‌شود. ساختار ریزش‌ها و رویش‌هایی خواهد داشت. برخی ریزش‌های آن استقلال برخی مؤسسات است. رویش‌های آن نیز گسترش قلمرو اثرگذاری تربیتی و فرهنگی و خدماتی تشکیلات مسجد خواهد بود. علاوه بر آن ستاد تشکیلات، قدرتمندتر می‌شود و اهتمام مسئولان، علاوه بر انجام مستقیم فعالیت‌ها (در حوزه‌های فرهنگی، خدماتی، تربیتی)، پشتیبانی از این گونه فعالیت‌هاست؛ بنابراین برخی اقدامات ستادی همچون موارد زیر سرلوحه قرار می‌گیرد:

- راه‌اندازی معاونت‌هایی برای انجام امور ستادی (تولید محتوا، روابط عمومی و رسانه)
- استقلال بخشی نسبی در زیرمجموعه‌های فرهنگی تربیتی همچون مساجد، مؤسسات رسمی آموزشی، مؤسسات فرهنگی، هیئت، حوزه علمیه
- برگزاری دوره‌های تربیت مربی، تولید محصولات فکری و فرهنگی و پژوهشی
- ارتباطات بیرونی
- عزل و نصب مسئولان
- هماهنگی و نظارت بر فعالیت‌های مساجد وابسته
- استعدادیابی، تربیت و ارتقای سطح معرفتی و مهارتی کادر
- رصد و شناسایی جهت توسعه مراکز تربیتی
- تولید اندیشه، طرح و محتوای تبلیغی و تربیتی محصولات فرهنگی
- حمایت فکری، معنوی، نرم‌افزاری، مالی و نیروی انسانی از عناصر جبهه

- تولید فیلم و مستند و گزارش از فعالیت‌های مسجد

## ۶- بودجه و امکانات

### ۶-۱. در مرحله مسجد بیدار: تأمین مشقت‌بار حداقل‌ها

در این گام، به دلیل عدم جلب اعتماد و مشخص نبودن نتایج عملکرد، تأمین منابع مالی با مشکلات زیادی روبه‌رو است. مسئولان مسجد از منابع شخصی یا قرض برای پوشش هزینه‌ها استفاده می‌کنند و به توکل بر خدا در تأمین مالی اعتماد دارند و اعتقاد بر این است که «شروع کردن کار با فعالان و رساندن پول با خدا». هدف اصلی تأمین حداقل‌های مالی برای استمرار فعالیت‌ها است و اگر مشارکت بیرونی صورت گیرد، بسیار محدود و اقتضایی خواهد بود.

### ۶-۲. در مرحله مسجد تربیتی: جلب مشارکت اطرافیان و گشایش‌های اولیه

در این گام، با جلب اعتماد و مشاهده برخی نتایج، مشارکت‌های مالی از سوی خانواده‌ها، بانیان و برخی سازمان‌ها افزایش می‌یابد. اگرچه کمبود مالی همچنان وجود دارد، منابع مالی به اندازه‌ای کافی است که برخی فعالیت‌ها توسعه یابد. اما تأمین مالی همچنان وابسته به کمک‌های دیگران و به‌طور محدود است.

### ۶-۳. در مرحله مسجد تشکیلاتی: تأمین برای گسترش کمی و کیفی متریان

در این مرحله، پس از نتایج مثبت گام‌های پیشین، حمایت‌های نهادهای بیرونی و مشارکت اعضا افزایش می‌یابد. به تبع آن، نیازهای سخت‌افزاری مانند توسعه مکان فعالیت مسجد مرتفع می‌شود و ظرفیت‌های کالبدی موجود به‌طور مؤثرتر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### ۶-۴. در مرحله مسجد جریان‌ساز: تأمین مالی خیرانه و زمینه‌سازی جهت درآمدزایی

در این مرحله، با گسترش فعالیت‌های فرهنگی، ارتباط با خیران افزایش یافته و حمایت‌های مالی آنان از موضوعات تبلیغی بیشتر می‌شود. کمبود مکان به چالشی جدی تبدیل می‌شود و تلاش

برای تأمین مالی مستمر، مانند جذب موقوفات و پیگیری اشتغال‌زایی برای اعضا، آغاز می‌شود. به همین منظور، توجه به فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزایی شدت می‌یابد.

### ۵.۶. در مرحله مسجد دولت‌محله: منابع پایدار خیرانه و کارآفرینانه

در این گام، به دلیل رشد فعالیت‌ها، حمایت‌های گسترده‌تری از سوی خیران به‌ویژه در مقیاس‌های بزرگتر صورت می‌گیرد. همزمان، مسجد به سمت خودکفایی اقتصادی حرکت کرده و تلاش‌ها برای اشتغال‌زایی و درآمدزایی جدی‌تر می‌شود. مجموعه‌های درآمدزا از جمله دفاتر خدماتی و مؤسسات تخصصی تأسیس می‌گردد، در حالی که تأمین مالی مردمی همچنان رکن اصلی باقی می‌ماند.

### ۶-۶. در مرحله مسجد قرارگاهی: بلوغ در الگوی تأمین مالی و اشتراک منابع میان اعضای شبکه

در این مرحله، تأمین مالی به بلوغ رسیده است و شبکه‌ای از منابع مختلف نظیر خیران، موقوفات و مجموعه‌های درآمدزا شکل گرفته است. منابع حاصل از این مجموعه‌ها بین اعضای شبکه به اشتراک گذاشته می‌شود و هم‌افزایی میان آن‌ها در جهت انجام فعالیت‌های مشترک نظیر برگزاری رویدادهای ورزشی تقویت می‌شود. این اشتراک‌گذاری منابع به افزایش کارایی و اثرگذاری مجموعه‌ها کمک می‌کند.

### ۷. نقش آفرینی اعضا

#### ۷-۱. مرحله مسجد بیدار: گردان یک یا چند نفره

فعالیت‌های مسجد در این مرحله با حضور چند نفر جوان دغدغه‌مند آغاز می‌شود. تعداد اندک نیروها باعث می‌شود که تمامی بار تشکیلات بر دوش این افراد باشد. اعضای مسجد در این مرحله به دلیل سطح پایین رشد و مهارت‌ها، تنها به عنوان مخاطب و مصرف‌کننده فعالیت‌های مسجد عمل می‌کنند و انتظار مشارکت از آن‌ها نمی‌رود. این افراد هرچند کم‌تعداد، به‌طور معناداری در فعالیت‌ها مشارکت دارند.

## ۲-۷. مرحله مسجد تربیتی: توانمندسازی و مانایی جذب‌شدگان

در این مرحله، مخاطبان اولیه به سطحی از رشد می‌رسند که می‌توانند مسئولیت‌هایی بر عهده بگیرند. هدف از واگذاری مسئولیت‌ها، توانمندسازی افراد و تربیت میدانی آنان است. این مسئولیت‌سپاری باعث افزایش انگیزه و ماندگاری نیروهای انسانی در تشکیلات می‌شود. در این دوره، بنیان‌گذار مسجد به دلیل کمبود نیروی انسانی، مسئولیت‌های ساده را به دیگران واگذار می‌کند تا آنان را برای مسئولیت‌های بزرگ‌تر آماده کند، هرچند نتایج اولیه این اقدام ممکن است ضعیف باشد.

## ۳-۷. مرحله مسجد تشکیلاتی: محوریت متربیان در اداره مسجد و تشکیلات

در این مرحله، با ارتقای سطح دانش و مهارت‌های تربیت‌یافتگان، مدیریت مسجد به اعضای تربیت‌یافته واگذار می‌شود. این گام شاهد رشد قابل توجه در مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد است. در این مرحله، مسئولیت‌های تربیتی به افراد جوان‌تر سپرده می‌شود و در کنار آن، مسئولیت‌های ستادی و مدیریتی نیز به تدریج اهمیت بیشتری می‌یابد.

## ۴-۷. مرحله مسجد جریان‌ساز: کنشگری فرهنگی تبلیغی

در این مرحله، اعضای مسجد به سطحی از رشد می‌رسند که می‌توانند در عرصه‌های وسیع‌تر نقش‌آفرینی کنند. فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی به‌ویژه در زمینه‌های ازدواج و اشتغال برای اعضا جدی می‌شود. برخی از اعضا در نهادهای فرهنگی مشغول به کار می‌شوند و برخی از آن‌ها ازدواج می‌کنند. توسعه دیگر ابعاد تربیتی همچنان در این مرحله ادامه دارد.

## ۵-۷. مرحله مسجد دولت‌محله: کنشگری خدمت‌مدار

در این گام، اعضای مسجد به لحاظ کیفی توانمندتر و به لحاظ کمی پرجمعیت‌تر می‌شوند. آن‌ها در بخش‌های خدماتی مشغول به کار می‌شوند و مهارت‌افزایی به‌عنوان یکی از اولویت‌ها در این مرحله مطرح می‌گردد. این مهارت‌افزایی باعث تسهیل در اشتغال اعضا و ایجاد مؤسسات خدمت‌رسان در حوزه‌های مختلف می‌شود. در این مرحله، مدیران قبلی مسجد به سطحی از

مسئولیت‌های سیاست‌گذاری ارتقا می‌یابند و برخی به مناصب حرفه‌ای یا سیاسی در سطح شهر منصوب می‌شوند.

## ۶-۷. مرحله مسجد قرار گاهی: هجرت و استقلال نیروها و زیرمجموعه‌های بانخ

در این مرحله، ظرفیت‌های تشکیلات به بلوغ رسیده و از حالت وابستگی به تشکیلات اولیه به سمت استقلال حرکت می‌کند. نیروهایی که به بلوغ رسیده‌اند به صورت مستقل عمل می‌کنند، چه به صورت فردی یا به عنوان زیرمجموعه‌هایی که هویت مستقل پیدا می‌کنند. در هر دو حالت، این افراد و زیرمجموعه‌ها ارتباط خود را با تشکیلات اولیه حفظ کرده و از حمایت‌های معنوی یا مادی آن بهره‌مند می‌شوند. این استقلال‌طلبی به‌ویژه در شرایطی که توانمندی‌ها و ظرفیت‌های آنان به حد کافی رسیده باشد، محقق می‌شود.

## ۸. موانع<sup>۱</sup>

### ۸-۱. مرحله مسجد بیدار: چالش‌ها و عافیت‌طلبی

در این مرحله، بنیان‌گذاران با چالش‌هایی چون فرهنگ رخوت و عدم همکاری افراد تأثیرگذار مانند هیئت‌امنا، خادمین و امام‌جماعت روبه‌رو هستند. نمازگزاران ممکن است نسبت به حضور متریان در مسجد اعتراض کنند و خانواده‌ها اعتماد کافی نداشته باشند. در ابتدای مسیر، مشارکت و همکاری مخاطبان به سختی جلب می‌شود و منابع مالی به شدت محدود است. بزرگ‌ترین مانع در این مرحله عافیت‌طلبی افراد کلیدی است. اگر بنیان‌گذاران از مشکلات خسته شده و از ادامه مسیر دست بکشند، تشکیلات با شکست مواجه می‌شود. فداکاری و از خودگذشتگی افراد کلیدی برای پیشبرد هدف ضروری است. در این مرحله ممکن است اختلاف‌نظرها بین بنیان‌گذاران یا مدیران مسجد ایجاد شود، اما حل آن‌ها با روحیه برادرانه موجب تقویت ساختار درونی تشکیلات خواهد شد، در غیر این صورت ممکن است دلسردی و درگیری‌ها بر روابط آسیب بزنند.

۱ باید توجه داشت هر یک از این موانع برای گام بعد خود نیز مصداق دارند. به عنوان مثال اختلاف افراد کلیدی یا خروج رهبری علاوه بر مرحله مسجد بیدار در گام‌های بعد نیز می‌تواند یک مانع محسوب گردد. در ادامه، مهم‌ترین موانع بیان می‌شود.

## ۸-۲. مرحله مسجد تربیتی: غفلت از کادرسازی و اهتمام به کارهای زودبازده

در این مرحله، آنچه موجب تداوم تشکیلات می‌شود، پیاده‌سازی یک نظام تربیتی است که از ابعاد جسمی، بینشی و گرایشی افراد حمایت کند. بزرگ‌ترین چالش این مرحله غفلت از اجرای نظام تربیتی و تمرکز بر امور زودگذر و کم‌اثر است. گاهی الگوبرداری از مجموعه‌های موفق بدون توجه به اقتضائات و مسیر رشد آن‌ها، توجه به کادرسازی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مسئله می‌تواند آسیب‌زا باشد، چرا که کادرسازی، زیرساخت اصلی برای بقای تشکیلات و موفقیت آن در بلندمدت است.

## ۸-۳. مرحله مسجد تشکیلاتی: تمرکزگرایی و فردگرایی

در این مرحله، انتظام تشکیلاتی به‌طور کامل تحقق می‌یابد، اما چالش‌هایی مانند تمرکزگرایی و فردگرایی مدیران نیز بروز می‌کند. در صورتی که مدیر بخواهد همه امور را به‌طور متمرکز مدیریت کند، به دیکتاتوری متهم می‌شود و این باعث دلسردی و اختلاف‌نظرها می‌شود. همچنین، رسمی‌سازی و بروکراسی می‌تواند روحیه برادری و ایثار را از تشکیلات خارج کرده و بر کارکرد آن آسیب بزند. چالش‌های دیگر این مرحله شامل ضعف در تصویرسازی بیرونی، ارتباط ضعیف با روحانیت، غفلت از تربیت و تمرکز بیش از حد بر تبلیغ، و عدم رشد شخصی مسئولان است که همگی می‌توانند موجب تضعیف و اختلال در موفقیت تشکیلات شوند.

## ۸-۴. مرحله مسجد جریان‌ساز: بی‌توجهی به اشتغال و ازدواج اعضا، عدم تناسب در تربیت و تبلیغ، توهم موفقیت و سیاسی‌بازی

در این مرحله، تشکیلات با چالش‌هایی چون بی‌توجهی به اشتغال و ازدواج اعضا، عدم تناسب در تربیت و تبلیغ، توهم موفقیت و سیاسی‌بازی مواجه است. زمانی که اعضا به سن ازدواج و اشتغال می‌رسند، بی‌توجهی به این مسائل می‌تواند موجب خالی شدن تشکیلات از نیروهای فعال شود. علاوه بر آن، دلخوشی به موفقیت‌های ظاهری ممکن است پیشرفت تشکیلات را کند یا متوقف کند. غفلت از فرایند تربیتی و کادرسازی و ضعف در بنیه فکری افراد و رشد شخصی مسئولان از دیگر موانع این مرحله هستند. همچنین، ورود به بازی‌های سیاسی و جانب‌داری از



گروه‌های خاص می‌تواند موجب شکاف‌های اجتماعی در داخل تشکیلات و اختلال در همبستگی آن شود.

#### ۵-۸. مرحله مسجد دولت‌محله: گسست فکری و عاطفی و عدم ارتباط با بزرگان شهر

در این مرحله، یکی از چالش‌های عمده گسست فکری و عاطفی میان سیاست‌گذاران و مجریان است که ممکن است موجب عدم پذیرش سیاست‌ها و اهداف از سوی مجریان شود. همچنین، عدم ارتباط و هماهنگی با بزرگان شهر، نظیر نماینده ولی فقیه، فرماندهان سپاه و مسئولان شهری می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند. این گسست‌ها و اختلافات ممکن است مانعی جدی در تحقق اهداف کلان مسجد ایجاد کند و موجب تضعیف حمایت‌های شهری از تشکیلات شود.

#### ۶-۸. مرحله مسجد قرارگاهی: افت کیفیت، ضعف جانشین‌پروری و دنیازدگی

در این مرحله، مشکلاتی مانند افت کیفیت به دلیل استقلال زیرمجموعه‌ها، ضعف در جانشین‌پروری و دنیازدگی بروز می‌کند. استقلال زیرمجموعه‌ها ممکن است به کاهش کیفیت فعالیت‌ها و تضعیف تشکیلات منجر شود. همچنین، ضعف در جانشین‌پروری و عدم توانایی جانشین‌ها در ادامه مسیر رهبری می‌تواند تشکیلات را با بحران رهبری مواجه کند. دنیازدگی نیز به‌ویژه پس از ورود اعضا به فعالیت‌های اقتصادی، ممکن است موجب فراموشی آرمان‌های دینی و فرهنگی شود و نسل‌های جدید نیز تحت تأثیر این تغییرات قرار گیرند، به‌طوری که تشکیلات مسجد دیگر به اهداف و آرمان‌های اولیه وفادار نباشد.

#### ۹. سرعت‌دهندگان

##### ۹-۱. در مرحله مسجد بیدار: مهارت رهبری بنیان‌گذار/ تیم هم‌مدل و توانمند/ استقامت ایمانی

در این مرحله، موفقیت به سه عامل کلیدی بستگی دارد: مهارت رهبری بنیان‌گذار، تیم هم‌مدل و توانمند، و استقامت ایمانی. رهبری مؤثر بنیان‌گذار از مهم‌ترین عوامل پیشرفت است؛ مهارت‌های

فردی و ویژگی‌های برجسته او می‌تواند به تسریع اهداف و رفع موانع کمک کند. تیم همدل و توانمند نیز نقش حیاتی دارد؛ این تیم می‌تواند با همدلی و مهارت‌های اولیه خود موانع را سریع‌تر از سر راه بردارد و اهداف را محقق کند. همچنین، استقامت ایمانی، به‌ویژه از نظر اخلاص و فداکاری، عامل اصلی تداوم و موفقیت حرکت است.

### ۹-۲. در مرحله مسجد تربیتی: الگوگیری روش‌مند

در این مرحله، الگوبرداری روشمند از مجموعه‌های موفق و استقرار یک نظام تربیتی منظم از عوامل مهم پیشرفت است. باید از اصول و روش‌های تربیتی موفق‌ترین مجموعه‌ها الگوبرداری کرد، نه صرفاً از نتایج فرهنگی و تبلیغی آن‌ها. این روش‌مندی در الگوگیری به رشد تشکیلات کمک می‌کند. علاوه بر این، توجه به نخبه‌پروری از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به‌ویژه که افراد مستعد باید شناسایی و سرمایه‌گذاری شوند تا در آینده به مسئولان مؤثری تبدیل شوند.

### ۹-۳. در مرحله مسجد تشکیلاتی: مدیریت غیرمتمرکز

در این مرحله، هدف ساخت یک تشکیلات منظم و غیرمتمرکز است که در آن مسئولیت‌ها به‌طور متوازن میان اعضا تقسیم شده و هر فرد در تصمیم‌گیری و اقدامات تأثیرگذار است. موفقیت این مرحله به تخصیص مسئولیت‌ها بر اساس شایستگی افراد بستگی دارد، به‌طوری‌که هر فرد مسئولیت‌های متناسب با توانمندی‌های خود را به عهده گیرد.

### ۹-۴. در مرحله مسجد جریان‌ساز: مدیریت نشان فرهنگی (برند)، شناسایی و جلب مشارکت از اهالی منطقه، تمهید مقدمات اشتغال و ازدواج اعضا

در این مرحله، مدیریت برند مسجد و شناسایی ظرفیت‌های منطقه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار است. تصویر مثبت از مسجد و تعامل با گروه‌های مرجع می‌تواند جذب افراد را تسهیل کند. علاوه بر این، شناسایی و جلب مشارکت اهالی منطقه و فراهم کردن فرصت‌های اشتغال و ازدواج برای اعضا نیز از ضرورت‌هاست؛ چرا که در صورت بی‌توجهی به این مسائل، ممکن است نیروهای مؤثر از تشکیلات خارج شوند.

## ۹-۵. در مرحله مسجد دولت‌محله: به کارگیری بهینه ظرفیت‌ها

در این مرحله، بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های مردمی و دولتی برای خدمت‌رسانی اهمیت زیادی دارد. شناسایی و استفاده از این ظرفیت‌ها موجب تسریع در پیشبرد اهداف مسجد می‌شود. علاوه بر این، وجود پشتوانه تخصصی در عرصه‌های خدماتی و رقابتی می‌تواند به پیشرفت سریع‌تر تشکیلات کمک کند، از جمله از طریق آموزش‌های تخصصی و مشاوره‌های بیرونی.

## ۹-۶. در مرحله مسجد قرارگاهی: قوت ستادی

در این مرحله، استقلال برخی زیرمجموعه‌های مسجد و نیاز به پشتیبانی ستادی مؤثر برای تسهیل پیشرفت ضروری است. پشتیبانی در زمینه‌های مختلف مانند اخذ مجوز، پشتیبانی محتوایی و مالی می‌تواند شتاب‌دهنده باشد. همچنین، ایجاد ارتباط شبکه‌ای میان مجموعه‌ها، بهره‌گیری از تخصص‌های مختلف و استفاده مشترک از منابع می‌تواند مؤثر واقع شود. در نهایت، تأکید بر افق‌گشایی به سمت تمدن اسلامی و توجه به آرمان‌های بلندمدت در جهت اسلامی‌سازی سبک زندگی و ساختارها برای تداوم حرکت ضروری است.

## ۱۰. پدیده انشعاب در تشکیلات مسجد

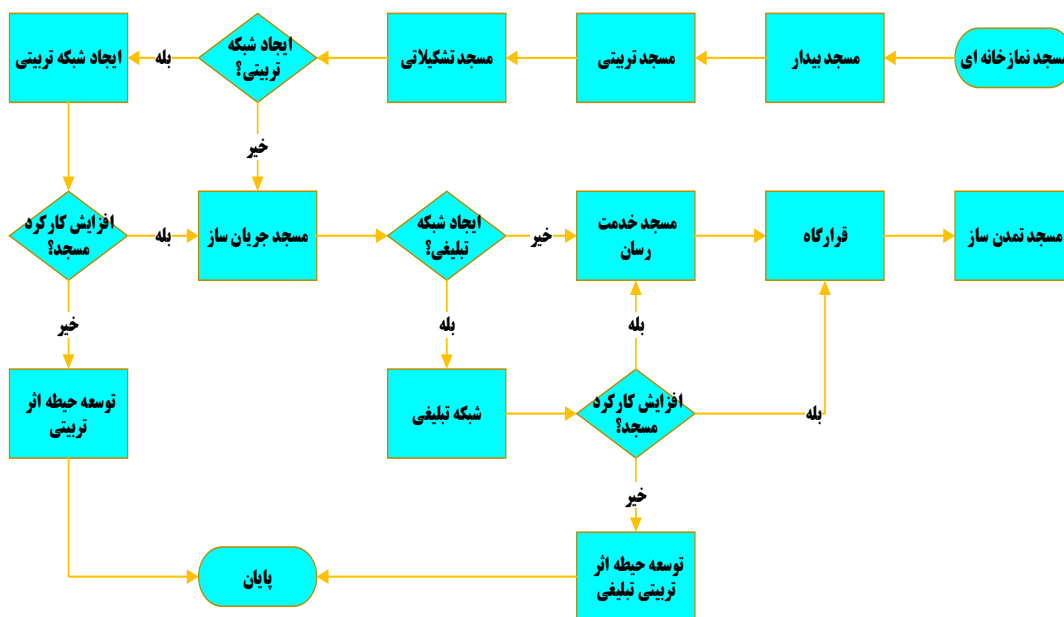
با توجه مطالعه موردی مساجد موفق و کارکردهای متنوع مسجد (تربیت، جریان‌سازی، خدمت‌رسانی و...) می‌توان گفت الگوی مطلوب هر مسجد شکوفایی همه این کارکردهاست؛ اما ممکن است ظرفیت یک تشکیلات مسجد محله‌ای (از جهت مکان یا مخاطب) به قدری نباشد که از همه ظرفیت‌های انسانی تربیت‌یافته استفاده شود و همه کارکردهای مسجد را شکوفا نماید. در چنین شرایطی، پدیده انشعاب به عنوان یک مکانیزم طبیعی برای رشد و گسترش فعالیت‌های مسجدی مطرح می‌شود. این پدیده بعد از گذر تشکیلات مسجد از مرحله مسجد تشکیلاتی یا مسجد جریان‌ساز رخ می‌دهد.

انشعاب در تشکیلات مساجد به معنای شکل‌گیری یک هسته جدید با الهام از یک هسته اولیه است. این هسته جدید با بهره‌گیری از تجربیات و ظرفیت‌های هسته اولیه، می‌تواند به صورت مستقل به فعالیت‌های خود ادامه دهد. در این فرایند، هسته اولیه می‌تواند نقش یک هسته مرکزی یا

عنصر شبکه ساز را ایفا کرده و به رشد و توسعه سایر هسته‌ها کمک کند. در این وضعیت، بخشی از نیروهای تربیت یافته مسجد به مسجد یا مؤسسه فرهنگی دیگر می‌روند و ظرفیت آن مکان را فعال می‌نمایند. در این حالت تشکیلات مسجد اولیه می‌تواند نسبت به تشکیلات منشعب شده حالت‌های زیر را داشته باشد.

- حالت شبکه‌ای داشته باشد و خود به رشد کارکردی خود ادامه بدهد.
- حالت شبکه‌ای داشته باشد و خود در مرحله فعلی (مسجد تشکیلاتی یا مسجد جریان ساز) قرار داشته باشد و تمرکز هسته اولیه بر گسترش حیطه اثر (بدون شکوفایی مرحله رشد بعدی) باشد.
- بدون رابطه تشکیلاتی باشد. این نوع انشعاب معمولاً در نتیجه اختلاف نظر یا تفاوت در دیدگاه‌ها رخ می‌دهد.

نمودار ۱: الگوی فرآیندی رشد تشکیلات مسجد



## ۱۱. الگوی رشد تشکیلات مسجد

نمودار الگوی رشد مساجد موفق در عرصه تربیتی، نمایانگر سیر مراحل رشد و تغییرات سرعت آن در طی زمان است. محور افقی نمودار زمان و محور عمودی آن بیانگر مراحل رشد است. در این نمودار، مرحله نخست یعنی «مسجد نمازخانه‌ای» فاقد رشد بوده و نمودار در این مرحله به صورت یک خط صاف است. رشد از مرحله «مسجد بیدار» آغاز می‌شود و در مرحله «مسجد تربیتی»، با وجود آغاز فعالیت‌های تربیتی و نیرو پروری، سرعت رشد نسبتاً پایین است، چرا که فرایند تربیت نیرو امری زمان‌بر و تدریجی است.

با گذر از مرحله «مسجد تربیتی» و تربیت کادر توانمند، سرعت رشد به طور چشمگیری افزایش می‌یابد، به طوری که بیشترین رشد در مراحل «مسجد تشکیلاتی» و «مسجد جریان‌ساز» رخ می‌دهد. این امر به وضوح در شیب تندتر نمودار در این مراحل مشاهده می‌شود. پس از این مراحل، تشکیلات مسجد می‌تواند مسیرهای متعددی را دنبال کند:

۱- ادامه رشد و شکوفایی سایر کارکردها

۲- انشعاب و شبکه‌سازی

۳- تداوم وضع موجود و عدم رشد یا افول قابل توجه

۴- افول.

تشکیلاتی که از مساجد موجود منشعب می‌شوند، معمولاً از مرحله «مسجد بیدار» آغاز به کار می‌کنند؛ اما به دلیل بهره‌مندی از پشتوانه فکری و تجربی مسجد اولیه، سطح کیفی آنها در این مرحله بالاتر از سطح «مسجد بیدار» در مسجد اولیه است.

گاهی مساجد پس از دستیابی به مرحله چهارم یا پنجم (یعنی «مسجد تشکیلاتی» و «مسجد جریان‌ساز»)، نه به مرحله بعدی وارد می‌شوند و نه اقدام به ایجاد انشعابات می‌کنند. در این وضعیت، به نظر می‌رسد که رشد تشکیلاتی مسجد متوقف شده است و این مساجد در بهترین حالت، با ادامه چرخه تربیت نیرو، قادر به حفظ وضعیت فعلی خود خواهند بود.

با این حال، در صورتی که مسجد توانایی گسترش حیطه اثر خود از طریق انشعاب و توسعه کارکردها (از تربیت به تبلیغ و خدمت‌رسانی) را داشته باشد و به افزایش کیفی در ساختار فرهنگی

خود پردازد، مسیر رشد آن می‌تواند به صورت نامحدود ادامه یابد و حتی تا زمان ظهور و پس از آن نیز استمرار یابد.

لازم به ذکر است که قرار گرفتن یک تشکیلات در یک مرحله خاص از رشد به این معنا نیست که کارکردهای مرحله بعدی در آن به طور کامل غایب باشد؛ بلکه نشان می‌دهد که گام بعدی رشد هنوز تثبیت و استقرار نیافته است. به عنوان مثال، مسجدی که در مرحله «مسجد تشکیلاتی» قرار دارد، ممکن است در حوزه‌های جریان‌سازی یا خدمت‌رسانی به طور محدود فعال باشد، اما تمرکز اصلی آن بر فعالیت‌های مرتبط با مرحله «خدمت‌رسانی» نیست.

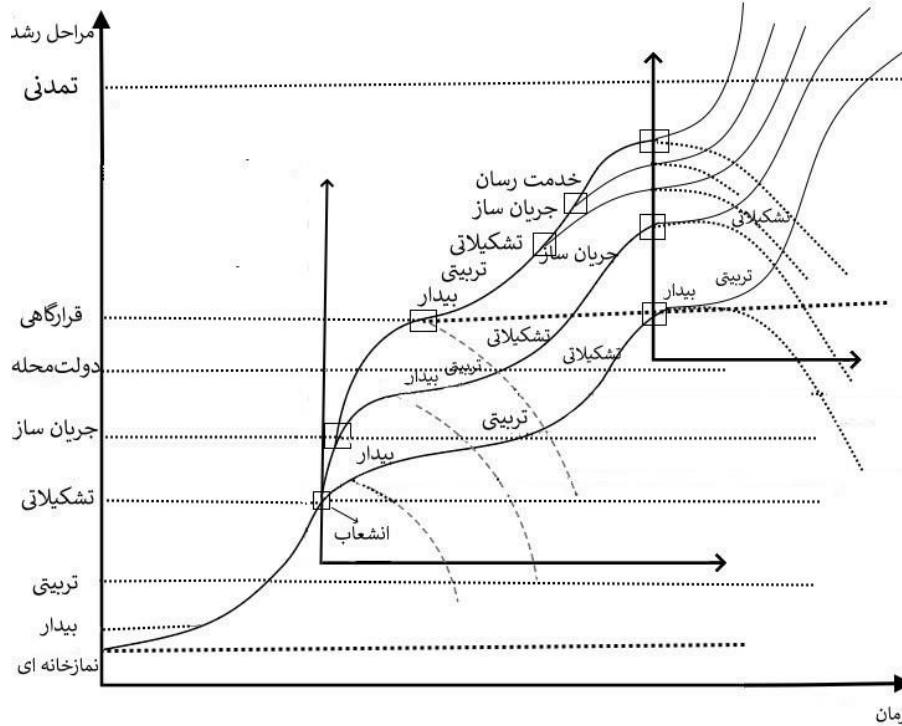
تجارب مساجد بالغ نشان می‌دهد که حتی پس از دستیابی به مرحله «مسجد تشکیلاتی» یا «مسجد جریان‌ساز»، تشکیلات مسجد می‌تواند به گونه‌ای عمل کند که به حالتی شبیه قرارگاه برسد و در عین حال به رشد خود در حوزه اثرگذاری یا کارکردها ادامه دهد.

بر اساس این الگو، «قرارگاه» نیز خود دارای گونه‌ها و مراحل مختلفی از رشد است. انواع قرارگاه‌های مسجدی شامل «قرارگاه تربیتی»، «قرارگاه تبلیغی» (جریان‌ساز) و «قرارگاه خدمت‌رسان» است. مراحل رشد یک قرارگاه نیز شامل شبکه‌سازی تربیتی، شبکه‌سازی تربیتی - تبلیغی، و «قرارگاه تربیتی-تبلیغی-خدمت‌رسانی» (مسجد قرارگاهی) است. ویژگی‌های هر مرحله از رشد قرارگاه، شبیه به مرحله هفتم مسجد قرارگاهی است، با این تفاوت که کارکردهای قرارگاه‌ها در هر مرحله متفاوت است.

این الگوی رشد در بسیاری از مساجد موفق کشور مشاهده شده است، هرچند موارد نقض نیز وجود دارد. برای نمونه، تشکیلاتی موفق مانند کانون رهپویان وصال در شهر شیراز، فعالیت خود را مستقیماً از مرحله جریان‌سازی آغاز کرده و سایر کارکردها را نیز شکوفا ساخته است. همچنین، گرچه موفقیت در مرحله خدمت‌رسانی معمولاً نیازمند موفقیت در عرصه تبلیغ و جریان‌سازی است، برخی مساجد ممکن است مستقیماً از مرحله «مسجد تشکیلاتی» به «مسجد دولت‌محله» وارد شوند.

به طور کلی، در طول مسیر رشد تشکیلات مسجد، سه وضعیت ممکن است رخ دهد: رشد، ثبات، یا افول. امکان افول در هر مرحله از رشد وجود دارد و موانعی نیز در طول این مسیر ممکن است ظاهر شوند که نیازمند بررسی و رفع هستند.

نمودار ۲: الگوی رشد تشکیلات مسجد



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش فهم الگوی رشد سازمان‌های مردم‌نهاد ایمان‌محور با مطالعه موردی مساجد موفق در عرصه تربیتی است. در این راستا ادبیات موضوع در سه سطح سازمان‌های بزرگ و عمومی، سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بخش سوم مورد بررسی قرار گرفت. سپس با توجه به مطالعات اکتشافی که قبلاً انجام گرفته بود، تعدادی از مساجد جهت تحلیل چرخه عمر سازمانی و الگوی رشد ایشان انتخاب شد. ملاک برای انتخاب، تنوع و واجد بودن مراحل مختلف چرخه حیات سازمانی بود. در این راستا از ابزارهای مختلفی جهت گردآوری اطلاعات (همچون مصاحبه، مطالعه اسناد و مدارک، مشاهده) استفاده شد و بر اساس روش داده‌بنیاد الگوی رشد تشکیلات اداره‌کننده مساجد استخراج شد.

الگوی نهایی رشد مساجد، مشتمل بر هشت گام است که هر گام با معیارهای هشت‌گانه «حیطه اثر، رهبری و مدیریت، نظام‌های تربیتی تشکیلاتی، رویکردها برنامه‌ها، بودجه و امکانات، نقش آفرینی اعضا، موانع، سرعت‌دهندگان» مورد بررسی قرار گرفته و الگوی رشد تشکیلات مسجد در هشت گام و هشت معیار در نهایت با ۵۷ مؤلفه اصلی طراحی گردید.

هر کدام از مراحل رشد هشت‌گانه در الگوی رشد مساجد نمایانگر تحولی اساسی در ساختار، عملکرد و تأثیرگذاری این نهادهاست. **مسجد نمازخانه‌ای**، اولین مرحله، محدود به فعالیت‌های عبادی فردی است و فاقد ساختار تربیتی و مدیریتی است. در مرحله **مسجد بیدار**، تلاش رهبران دغدغه‌مند آغاز می‌شود تا با اقدامات غیرنظام‌مند، فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی را احیا کنند. مرحله **مسجد تربیتی** بر ایجاد نظام‌های تربیتی منسجم برای جذب و پرورش نیروی انسانی تمرکز دارد، و در مرحله **مسجد تشکیلاتی**، این نظام‌ها تکمیل شده و مسجد به تشکیلاتی تربیت‌محور با اثرگذاری منطقه‌ای تبدیل می‌شود. در **مسجد جریان‌ساز**، فعالیت‌های تبلیغی و فرهنگی گسترده شده و نیروهای تربیت‌یافته در حوزه‌های مختلف جریان‌سازی می‌کنند. مرحله **مسجد دولت‌محله**، مساجد را به مراکز خدمات اجتماعی و مدیریتی محلی تبدیل می‌کند که در حوزه‌هایی مانند محرومیت‌زدایی، اشتغال‌زایی و مسائل اجتماعی فعالیت می‌کنند. در مرحله **مسجد قرارگاهی**، مسجد به یک مرکز ستادی تبدیل می‌شود که از نهادها و مساجد زیرمجموعه پشتیبانی و هدایت می‌کند. نهایتاً، در مرحله **مسجد تمدنی**، مسجد به نهادی تمدن‌ساز بدل می‌شود که بر زندگی اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه اثر می‌گذارد و بستری برای اسلامی‌سازی سبک زندگی و آماده‌سازی جامعه برای ظهور فراهم می‌کند.

از جمله نتایج این مقاله این است که لازمه موفقیت مسجد در عرصه فرهنگی یا خدمت‌رسانی، موفقیت مسجد در مرحله مسجد تربیتی و مسجد تشکیلاتی است. البته طبق آن چه در برخی مساجد موفق در زمینه خدمت‌رسانی (مرحله دولت‌محله) مشاهده شد، وصول به این مرحله می‌تواند بدون موفقیت در مرحله «مسجد جریان‌ساز» باشد؛ اما موفقیت در سایر مراحل لازمه تحقق این مرحله است. با این وجود موارد استثنایی در مساجد موفق وجود دارد که لزوماً این مراحل را طی نکرده‌اند.



پس از تشریح مراحل رشد، پدیده انشعاب در تشکیلات مسجد، به عنوان یک پدیده و مکانیزم طبیعی برای رشد و گسترش فعالیت‌های مسجدی مطرح و الگوی فرایندی رشد تشکیلات مسجد ارائه شد. مرحله «قرارگاه» خود شامل مراحل مختلفی از پیشرفت است، و تشکیلات مسجد با گذار به این مراحل می‌تواند دامنه اثرگذاری و کارکردهای خود را گسترش دهد.

آغاز فعالیت مساجد منشعب شده عمدتاً از مرحله مسجد بیدار یا مسجد تربیتی است. البته تشکیلاتی که از مساجد موجود منشعب می‌شوند، به واسطه بهره‌مندی از تجربیات و پشتوانه فکری، معمولاً از کیفیت بالاتری نسبت به مجموعه اولیه (در نقطه شروع فعالیت) برخوردار هستند.

در نهایت الگوی رشد مسجد با توجه به یافته‌های پیشین مدل‌سازی گردید. تشکیلات مسجد در هر مرحله چهار مسیر پیش رو دارد: ۱. به رشد خود ادامه دهد و سایر کارکردها را شکوفا نماید. ۲. منشعب گردد، ۳. دچار افول شود، ۴. بدون تغییر در وضعیت به شرط تداوم نیروپروری به وضع موجود ادامه بدهد. باید گفت سرعت رشد تشکیلات مسجد در مرحله مسجد بیدار و مسجد تربیتی کم است؛ اما این سرعت در مراحل مسجد جریان‌ساز و مسجد دولت‌محله به حداکثر خود می‌رسد. در ادامه برخی شباهت‌ها و تفاوت‌ها میان مدل طراحی شده و مدل‌های مرسوم ارائه می‌گردد.

در الگوی رشد نهاد دینی، گستره اثر به تبع رشد افزایش می‌یابد. این مطلب تحت عنوان افزایش مشتریان و گسترده شدن بازار در ادبیات موضوع بیان شده است (ادیزس، ۱۳۷۶؛ گرینر، ۱۹۷۲ دفت، ۱۳۷۲؛ scott and bruce, 1987؛ churchil and lewis, 1983).

عنصر شروع‌کننده هر تشکیلات یا به صورت «رهبری» بوده است که یک تیمی را حول خود جمع می‌کند یا به صورت «تیمی» بوده است که رهبر بعد از مدتی خودبه‌خود ظهور نموده است. در صورتی که این دو عامل از همان ابتدا وجود داشته باشد سرعت رشد تشکیلات افزایش خواهد یافت. مؤلفه رهبری در عمده مدل‌های چرخه حیات سازمانی وجود دارد (ادیزس، ۱۳۷۶؛ گرینر، ۱۹۷۲ دفت، ۱۳۷۲؛ scott and bruce, 1987؛ churchil and lewis, 1983). با این وجود، مؤلفه فعالیت تیمی در ادبیات موضوع یافت نشد. در این الگو لازم است راهبران تشکیلات اداره‌کننده مسجد به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند تا بتوانند حداقل برای چند سال اولویت اول خود را اداره تشکیلات بدانند. مشابه این مطلب در چرخه حیات سازمانی ادیزس تحت عنوان تله بنیان‌گذار یاد شده است (ادیزس، ۱۳۷۶).

تقسیم ساختاری و افزوده‌شدن شعبات جدید ذیل ساختار یکی از مراحل رشد است این مطلب ذیل مباحث تقسیم ساختاری در دیدگاه‌های مینتزبرگ موجود است (مینتزبرگ، ۱۳۹۳). به نظر می‌رسد آن چه در تئوری پردازي چرخه حیات سازمانی در آثار مرسوم غلبه دارد، جنبه ساختاری (و حداکثر اثر مدار) به سازمان است و به جنبه عاملیت چندان بها داده نمی‌شود. (ادیزس، ۱۳۷۶؛ گرینر، ۱۹۷۲ دفت، ۱۳۷۲؛ scott and bruce, 1987؛ churchil and lewis, 1983). لیکن در این الگو رشد تشکیلات نتیجه رشد اعضا و نقش آفرینان است. آن چه در مدل‌های مرسوم وجود دارد این است که با رشد ساختار و تشکیلات، رسمیت آن افزایش می‌یابد ادیزس، ۱۳۷۶؛ گرینر، ۱۹۷۲ دفت، ۱۳۷۲؛ scott and bruce, 1987 اما در الگوی رشد نهاد دینی رسمیت قطعی نیست؛ هر چند ضوابط حکم‌فرما خواهد شد؛ ولی لازمه تحقق ضوابط، رسمیت نیست. در ادامه پیشنهاد می‌شود پس از تکمیل الگوی رشد ارائه شده با محوریت سازمان‌های متولی مسجد، تمام خط‌مشی‌های حوزه مسجد که از سوی سازمان‌های متولی اعمال می‌گردد (همچون نظام درجه‌بندی، شبکه‌سازی، الگوسازی، ارزیابی مساجد و...) بر اساس الگوی رشد باشد.

## فهرست منابع

- آدی‌زس، آیساک (۱۳۸۸)، دوره عمر سازمان (چاپ پنجم)، ترجمه: ک، م. سیروس، تهران: مرکز نشر دانشگاهی صنعتی امیرکبیر
- جمع از نویسندگان. (۱۴۰۰). نظام نامه جامع مسجد. انتشارات پژوهشگاه شهید صدر دانشگاه جامع امام حسین (ع). (چاپ داخلی)
- خمینی، ر. (۱۳۸۵). صحیفه امام، مجموعه آثار امام خمینی (س) (جلد ۱۳). تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س).
- دانایی فرد حسن، اسلامی آذر (۱۳۹۰) کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، تهران: نشر دانشگاه امام صادق، صص ۹۰-۹۱
- دانایی فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع «، تهران: نشر صفار
- شکاری، غلامعباس، و شیبانی فر، محمدشهاب. (۱۳۹۰). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، - (ویژه‌نامه ۹۲-۹۳)، ۱-۲۳. <https://sid.ir/paper/fa204281SID>
- عباسی، رسول؛ عابدی جعفری، حسن؛ طالقانی، غلامرضا و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۳). تدوین الگوی کیفیت خدمات در مدیریت مسجد مدیریت اسلامی. شماره ۸، صص ۵۷-۷۸.
- فرخی، میثم (۱۳۹۳). الگوی مطلوب سیاست‌گذاری فرهنگی مسجد در ج.آ.آ، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی باهنر، تهران. دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- قلی‌پور، آرین، و محمد اسماعیلی، ندا. (۱۴۰۱). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی. کتاب مهربان هال، ریچارد اچ. «سازمان، ساختار، فرایند و ره‌آوردها» ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، محمد؛ تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۶
- هچ، ماری جو «تئوری سازمان - از نوین گرایی تا پسانوین گرایی»؛ ترجمه دانایی فرد، حسن؛ تهران انتشارات افکار ۱۳۸۵
- Adizes, i. (۱۹۷۹). Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*. ۲۴-۸,۳ ,
- Churchill, N.C., and V.L. Lewis (۱۹۸۳). The Five Stages of Small Business Growth Harvard Business Review, (May June). ۵-۳۰ .
- Dodge HR, Robbins JE. (۱۹۹۲) An empirical investigation of the organizational He cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management* ۳۰(۱): ۳۷-۲۷

- Greiner LE, (۱۹۷۲). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business Review ۷۶(۳): ۵۵-۶۷.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370
- Creswell John W. (2012) "Educational research, planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research", NY: Pearson.
- Xoliqov, A. (2022). Religious Non-Governmental Organizations. *Encyclopedia of Religious Ethics*, 1175–1182. <https://doi.org/10.1002/9781118499528.ch131>
- Chowdhury, S. R., Wahab, H. A., & Islam, M. R. (2019). The role of faith-based NGOs in social development: Invisible empowerment. *International Social Work*, 62(3), 1055–1074. <https://doi.org/10.1177/0020872818767260>
- Hathaway, E. (2018). Chronic Disease Prevention in Faith-Based Organizations. *Journal of Pastoral Care & Counseling: Advancing Theory and Professional Practice through Scholarly and Reflective Publications*, 72(3), 159–162. <https://doi.org/10.1177/1542305018798572>

### منابع الکترونیکی

- خامنه‌ای، آیت الله سیدعلی. (۱۳۸۳، ۶ لیان). بیانات در دیدار کارگزاران نظام. پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری خربین تاریخ به روز رسانی ۱۴۰۳/۸/۱۰. <https://farsi.hamenei.ir/newspart-index?tid=3517>