



انتشارات

- ۴۶ -

مدیریت مساجد

مرکز رسیدگی به امور مساجد

دفتر مطالعات و تحقیقات - گروه پژوهش‌های کاربردی

مدیریت مسجد / تهیه و تنظیم گروه پژوهش‌های کاربردی مرکز رسیدگی به امور مساجد -
قم؛ تهران: ثقلین، ۱۳۸۶.

۲۷۰. (انتشارات ثقلین: ۴۶)

ISBN 964 - 9960 - 14 - 7

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیا.

کتابنامه: ص. ۲۶۷ - ۲۷۰؛ همچنین به صورت زیر نویس.

۱. مسجدها - مدیریت. ۲. مسجدها - آداب و رسوم. ۳. مدیریت (اسلام).

الف. مرکز رسیدگی به امور مساجد. دفتر مطالعات و تحقیقات. گروه پژوهش‌های کاربردی.

۲۹۷/۷۵

DSR ۲۶۱ / م ۴

مدیریت مسجد

- ناشر: انتشارات ثقلین
- تهیه و تنظیم: گروه پژوهش‌های کاربردی مرکز رسیدگی به امور مساجد
- صفحه‌بندی و ناظر چاپ: عباس رحیمی
- لیتوگرافی و چاپ: چاپ نینوا - قم
- قطع و تعداد صفحه: رقی - ۲۷۰ صفحه
- چاپ و تیراژ: چاپ اول - ۵۰۰۰ نسخه
- تاریخ: اسفند ۱۳۸۶



نشانی:

انتشارات ثقلین: قم - خیابان انقلاب - چهارراه سجادیه

کوچه شماره ۳۳ - پلاک ۱۳

تلفن ۷۷۳۴۴۶۷ - دورنویس ۷۷۳۲۸۶۴

مؤسسه فرهنگی ثقلین: تهران - تهرانپارس - بین فلکه دوم و سوم

خیابان ۱۸۲ غربی - پلاک ۶

تلفن ۷۷۷۰۲۳۱۲ - دورنویس ۷۷۸۸۱۴۵۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

شماره شابک ۷-۱۴-۹۹۶۰-۹۶۴

فهرست مطالب

۱۱	 سخن ناشر.....
۱۳	 پیش‌گفتار.....
۱۹	 سخنرانی حجة الاسلام والمسلمین ابراهیمی در همایش علمی-کاربردی مدیریت مسجد.....

بخش اول: اصول و وظایف مدیریت

۵۱	 شناخت و ازگانی و اصطلاحی مدیریت.....
۵۵	 مدیریت اسلامی.....
۵۸	 پشته دانش مدیریت.....
۵۹	 اهمیت و ضرورت فراگیری مدیریت.....
۶۳	 ویژگی‌های مدیر.....
۶۴	 ۱- ایمان و تقوی
۶۴	 ۲- عدالت و امانتداری
۶۵	 ۳- توانایی.....
۶۸	 ۴- اخلاق و برخورد نیکو و زیبا.....
۶۹	 ۵- سعه صدر، تغافل، تسلط بر خود
۷۲	 ۶- خردورزی و دوراندیشی.....
۷۳	 ۷- تعادل.....
۷۴	 ۸- تواضع.....
۷۹	 ۹- جدی، پرنشاط و پیشگام.....

- ۱۰- صداقت و وفای به پیمان ۸۰
- ۱۱- خواهان دانش جدید و افق‌های نوین فعالیت ۸۱
- اصول و روش‌های مدیریت ۸۲
- اصل اول: شناخت وظایف و اهداف ۸۲
- اصل دوم: جمع‌آوری اطلاعات و شناخت محیط ۸۳
- اصل سوم: مشورت ۸۴
- اصل چهارم: طرح و برنامه‌ریزی ۸۷
- اصل پنجم: تعیین مسئولیت و تقسیم کار ۸۹
- اصل ششم: پی‌گیری و استقامت ۹۰
- اصل هفتم: سنجش و ارزیابی ۹۲
- اصل هشتم: انعطاف‌پذیری در اجرا ۹۴
- اصل نهم: کنترل و نظارت ۹۴
- اصل دهم: توسعه فعالیت ۹۶
- اصل یازدهم: نظم و تقسیم اوقات ۹۷
- اصل دوازدهم: جذب و مشارکت مردم ۷۰
- اصول مدیریت از دیدگاه کارشناسان مدیریت ۱۰۲
- وظایف و مسئولیت‌های اساسی مدیریت ۱۰۷
۱. تدوین استراتژی، تعریف مأموریت و اهداف ۱۰۹
- الف) تعریف مأموریت ۱۱۰
- ب) تعیین هدف کلی و اهداف مشخص و جزئی ۱۱۰
۲. انتخاب و گزینش همکاران و تأمین نیروی انسانی توانا و متعهد ۱۱۲
۳. مدیریت و رهبری منابع انسانی ۱۲۰
- الف) هدایت و انگیزش سازمانی ۱۲۳
- ب) ارتباطات سازمانی ۱۲۵
- عوامل مؤثر در برقراری ارتباطات سازنده ۱۲۸
- سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری سازمانی ۱۳۰

فهرست مطالب	۷
-------------	---

۴. برنامه‌ریزی	۱۴۵
۵. ساماندهی	۱۳۷
تقسیم وظایف و کارها	۱۳۹
مبانی سازماندهی	۱۴۱
ترسیم نمودار تشکیلاتی	۱۴۱
۶. کنترل و نظارت	۱۴۲
مراحل کنترل و نظارت	۱۴۳
۷. تصمیم‌گیری	۱۴۳
۸. خلاقیت و نوآوری در سازمان	۱۴۵

بخش دوم: سازمان و شرح وظایف مسئولان مسجد

سازمان و تشکیلات مسجد	۱۴۹
مأموریت و اهداف مسجد	۱۵۳
۱. اقامه فریضه نماز و عبادت	۱۵۴
۲. آموزش کتاب الهی قرآن کریم	۱۵۶
۳. تربیت، تهذیب و پرورش انسان‌های با ایمان و شایسته	۱۵۹
وظایف و مسئولیت‌های مسجد	۱۶۱
الف) مرکز عبادت فردی و جمعی	۱۶۲
ب) تعلیم و آموزش	۱۶۳
ج) تربیت و پرورش	۱۶۵
د) فرهنگ و تمدن‌سازی	۱۶۵
هـ) جامعه‌پذیری و جامعه‌سازی دینی	۱۶۶
و) هدایت سیاسی	۱۶۸
ز) حل اختلافات و عدالت‌گستری	۱۶۸
ح) ستاد فرماندهی نظامی	۱۶۹

۱۷۲	 امام جماعت
۱۷۳	 ویژگی‌های امام جماعت
۱۷۴	 باید از نظر وضعیت ظاهری
۱۷۴	 باید از نظر گفتار
۱۷۵	 باید از نظر برخورد
۱۷۵	 مهارت‌های امام جماعت
۱۷۷	 شرح وظایف امام جماعت
۱۷۸	الف: اقامه نماز جماعت
۱۷۹	ب: تعلیم و تربیت و نشر معارف
۱۸۱	ج: هدایت و مدیریت مسجد
۱۸۲	د: ارتباطات
۱۸۳	 پیروی از سیره نبوی، رمز موفقیت امام جماعت
۱۸۵	 بخش نخست: سیره فردی و اجتماعی
۱۸۵	۱- نظافت
۱۸۶	۲- مواک
۱۸۸	۳- آراستگی ظاهر
۱۹۱	۴- تزئین
۱۹۲	۵- استفاده از عطر و مشک
۱۹۴	۶- سلام کردن
۱۹۶	۷- مصافحه
۱۹۷	۸- گشادگی چهره
۱۹۸	۹- برقراری ارتباط عاطفی و صمیمانه
۲۰۳	۱۰- احترام و ادب
۲۰۵	 بخش دوم: سیره عبادی
۲۰۶	۱- خلوت با خدا

فهرست مطالب ۹

۲- حمد و ستایش الهی	۲۰۶
۳- استغفار	۲۰۷
۴- قرائت قرآن	۲۰۸
۵- روزه	۲۰۸
۶- اعتکاف	۲۰۹
۷- نیایش شبانگامی	۲۰۹
۸- اقامه نماز	۱۸۰
آداب اقامه نماز	۲۱۱
الف) کسب آمادگی روانی	۲۱۲
ب) توجه قلبی و دعا هنگام ورود به مسجد	۲۱۲
ج) اقامه نماز در اول وقت	۲۱۳
د) دعا قبل و بعد از تکبیر الحرام و استعاذه قبل از قرائت حمد	۲۱۴
هـ) خشوع و حفظ آرامش ظاهر در نماز	۲۱۶
و) با نشاط و بدون کسالت و خمیاژه	۲۱۹
ز) حفظ حضور قلب در تمام نماز	۲۲۱
ح) اقامه نماز به صورت وداع گونه	۲۲۲
ط) بعد از نماز رویش را به طرف مردم برگرداند	۲۲۳
دو تذکر مهم	۲۲۴
۱. بدون رضایت مردم، بر آنان امامت نکند	۲۲۴
۲. از طولانی شدن نماز به شدت پرهیز کند	۱۹۴
هیئت اُمناء	۲۲۶
شرایط عضویت در هیئت امناء	۲۲۸
شرح وظایف هیئت اُمناء	۲۲۹
شرح وظایف دبیر اجرایی هیئت اُمناء	۲۳۱
شرح وظایف مسئول امور اداری	۲۳۲

۲۳۲	شرح وظایف مسئول امور مالی و حسابداری
۲۳۳	شرح وظایف مسئول امور فرهنگی
۲۳۳	شرح وظایف مسئول امور ساختمان مسجد
۲۳۴	شرح وظایف مسئول امور اجتماعی و خدمات
۲۳۴	مراحل انتخاب، گزینش و نصب هیئت امناء
۲۳۵	هیئت امناء و زمینه‌های نوین فعالیت
۲۳۹	هیئت امناء و اهتمام به مسایل جوانان
۲۴۵	پایگاه مقاومت بسیج
۲۴۵	هدف
۲۴۶	مأموریت
۲۴۶	شرح وظایف
۲۴۹	ارتباطات سازماندهی
۲۵۰	خادم مسجد
۲۵۱	⊞ شرایط خادم
۲۵۲	⊞ شرح وظایف خادم
۲۵۳	⊞ اخلاق و رفتار خادم
۲۵۴	احکام مسجد
۲۵۴	الف) حفظ حرمت و تطهیر مسجد
۲۵۶	ب) حفظ ساختمان و اموال مسجد
۲۵۷	ج) آداب و مستحبات ورود به مسجد
۲۵۷	د) مکروهات مسجد
۲۵۷	هـ) اذان و نماز در مسجد
۲۵۸	تذکرات مهم
۲۶۷	فهرست منابع و مآخذ

سخن ناشر

انسان در طول تاریخ برای کسب معرفت و شناخت همواره از دو منبع بهره می‌برده است. یکی وحی و حجت ظاهری است که خداوند به واسطه پیامبران و از طریق کتب آسمانی، انسان را با حقایق پیدا و نهان جهان آشنا کرده است و منبع دیگر عقل و حجت باطنی است که آدمی از راه دقت در پدیده‌های طبیعی و تلاش فکری و تجربی به کسب معرفت و دانش نائل شده است.

مجموعه حاضر تحت عنوان «مدیریت مسجد» که در تدوین آن هم از وحی استفاده شده است هم از عقل و تجربیات بشری نشان می‌دهد که عقل و وحی مکمل یکدیگر و تأمین‌کننده سعادت بشر می‌باشند. انتشارات ثقلین که افتخار دارد معارف گرانقدر قرآن و اهل بیت را و نیز مسجد را به عنوان پایگاه قرآن و اهل بیت منتشر نماید.

این اثر گرانسنگ را به مدیران طبیعی مساجد یعنی ائمه جماعات و نیز سایر علاقمندان به معارف قرآن و اهل بیت تقدیم می‌نماید.

انتشارات ثقلین

پیش‌گفتار

حمد و سپاس بی‌کران خداوند یکتایی را سزد که انسان را برای عبادت و عبودیت خویش بیافرید و او را مسجود و معلّم فرشتگان قرار داد و با فرستادن پیامبران الهی و کتب آسمانی او را هدایت نمود.

دروذ و صلوات بر همه انبیا و اولیای الهی به ویژه خاتم پیامبران که آخرین برنامه هدایت را دریافت و به همه جهانیان ابلاغ فرمود و بر اهل بیت پاک و مطهرش باد.

مسجد اصلی‌ترین پایگاه دین، اخلاق و معنویت و برترین مکان تقویت ایمان و عالی‌ترین مرکز کسب آگاهی و بصیرت و والاترین کانون احیا و تقویت اندیشه و فرهنگ ناب اسلامی و زیباترین جایگاه تربیت و پرورش انسان‌های وارسته و مهمترین مکان گسترش فعالیت‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی در جهان اسلام است. آری مسجد، مقدس‌ترین مکان برای نیایش و یاد خداوند متعال و مشعل همواره فروزان هدایت و سمبل و نماد توجه به ارزش‌های والای انسانی و احیاگر هویت فرهنگ و هنر اسلامی و مرکز پیش‌گیری و کاهش بزهکاری‌های اجتماعی است.

بدینسان مسجد قلب پنبده‌ای است که در آن آسمان و زمین و علم و عمل، با هم پیوند می‌خورند و انسان به عنوان گل سرسبد نظام هستی در آن، رشد و تکامل می‌یابد. لازم به ذکر است که این طراحی خداوند متعال است که با فرو فرستادن وحی و آموزه‌های وحیانی، چنین طراحی کرده که هر فرد و جامعه بتواند از مسجد، این محور پاک و مقدس و الهام‌بخش، تکامل خودش را آغاز کند و بر اساس این محور تعالی یابد و پیامبر گرامی اسلام نخستین مجری آن می‌باشد.

اگرچه مسئولیت اصیل و نخستین مسجد به عنوان کانون ارتباط عبادی انسان با خداوند متعال و اقامه نماز جماعت و برگزاری آیین کرنش و نیایش واجب و مستحب در برابر هستی مطلق و حضرت حق است ولی در میان جوامع مسلمان، هیچ‌گاه اهداف، مأموریت، کارکرد و فعالیت‌های مسجد به اقامه نماز و عبادت، محدود نشده است؛ بلکه از صدر اسلام تا کنون، مسجد مرکز تعلیم و تعلّم معارف الهی و علوم بشری، جایگاه فرهنگ‌سازی و اطلاع رسانی، مجلس شور و مشورت سیاسی - اجتماعی، ستاد فرماندهی و ساماندهی امور نظامی و محل رسیدگی به امور گوناگون مسلمانان بوده است. هرچند کارکردهای مختلف و متنوع مساجد در دوره‌های مختلف تاریخ، فراز و نشیب بسیاری یافته است، ولی همواره مساجد، نقش بسیار مهم و زیادی در هدایت و سعادت امت اسلامی ایفا کرده‌اند به‌ویژه آن‌گاه که با مدیریت صحیح از جایگاه و ظرفیت گسترده و گوناگون آنها به خوبی بهره‌برداری شده است. مسجد را می‌توان از منظرهای مختلف مورد بررسی قرار داد ولی از دید

مدیریتی، مسجد، مجموعه‌ای مقدس و کانونی چند منظوره با گستردگی بسیار زیاد و عمومیت و شمولی فراگیر است که تک تک آحاد امت اسلامی را با تنوع و تفاوت زیاد به خود جذب نموده و از معنویت و دانش و هدایت خود بهره‌مند ساخته است.

برای مدیریت یک مرکز و مجموعه، باید نخست اهداف، مأموریت و کارکردهای آن را به خوبی بازشناخت و بر اساس آن اهداف به تدوین برنامه‌ای استراتژیک، راهبردی و اجرایی پرداخت و در مرحله اجرا، از همه ظرفیت‌های مسجد بهره‌برداری نمود تا اهداف و مأموریت اصلی و اصیل آن مرکز محقق گردد. ان شاء الله.

خوشبختانه همواره هر مسجد دارای مدیریتی معین و مشخص بوده است؛ برابر سیره مستبر مسلمانان در طول تاریخ، امام جماعت هر مسجد، به‌طور طبیعی مدیر آن مسجد نیز بوده است به همین جهت مقام معظم رهبری حضرت آیه‌الله العظمی خامنه‌ای تصریح فرموده‌اند:

«مسجد یک مدیر طبیعی دارد و آن امام جماعت

است».

با عنایت به این که مدیریت، دانش و فنی است که استعداد‌های طبیعی آدمی را در اداره امور فردی و اجتماعی شکوفا ساخته و فعلیت می‌بخشد و انسان را در حدا کثر استفاده از حداقل امکانات، برای دستیابی به بهترین نتیجه، توانا می‌سازد، بر این اساس فراگیری دانش و مهارت مدیریت و به کار بستن اصول و تکنیک‌های آن از سوی امام جماعت مساجد، ضرورتی است که نه تنها

او را برای انجام بهتر امور مختلف مسجد با صرف وقتی کمتر یاری می‌دهد و کیفیت و کمیت نتایج برنامه‌ها را افزایش می‌دهد؛ بلکه ابعاد و ظرفیت‌های گوناگون مسجد را احیا نموده و زنده می‌سازد و مسجد و برنامه‌های آن را برای همه اقشار به ویژه جوانان جذاب‌تر می‌سازد.

اگرچه در عرصه تئوری پردازی، مساجد پایگاه گسترش تفکر و آموزش آموزه‌های دینی و جهاد فکری و هدایت مردم، نشر تعالیم اسلامی بلکه مراکز الهام‌بخش بشریت و محور دستیابی به کمال پیشرفت و توسعه جامعه بشری است، ولی هم اکنون در عرصه عمل، نیازهای کنونی جهان اسلام به کارکردهای گسترده مساجد، فراتر از فعالیت‌های فعلی آن است و برای به روز کردن پاسخگویی مساجد، اقدامات بسیاری ضروری است.

یکی از اقدامات لازم و ضروری، ارتقای سطح آگاهی‌های امام جماعت به عنوان مدیر و دیگر منابع انسانی به عنوان هیئت امنا از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و تغذیه فکری مداوم آنها از طریق آموزش‌های حضوری و غیرحضوری است.

مرکز رسیدگی به امور مساجد برابر وظیفه و مسئولیت الهی و قانونی خویش، دوره‌های آموزشی ویژه‌ای را برای امامان جماعت طراحی و برای اجرای آن، متون آموزشی لازم را تدوین کرده است.

آنچه پیش رو دارید، مباحثی است که در دو بخش:

۱. پیرامون ویژگی‌های اکتسابی، وظایف و مسئولیت‌ها، اصول، مبانی،

روش و تکنیک‌های مدیریت.

۲. تشکیلات و شرح وظایف مسئولان مسجد طراحی و تدوین شده و به عنوان متن درسی «مدیریت مسجد» توسط فاضل‌گرانقدر حجة الاسلام دکتر علی محمدی آشنائی به نگارش درآمده است.

امید می‌رود پرچمداران عبودیت و بندگی و پیشگامان اقامه نماز و نیایش به درگاه خداوند یعنی امامان جماعت مسجد که با خلوص نیت، مسئولیت خطیر مدیریت مسجد را بر دوش گرفته‌اند، با عنایت بیشتری به مطالب کتاب نگرسته، با توجه و به کار بستن آموزه‌های مدیریتی، رسالت معنوی و الهی خود را با موفقیت بیشتری، قرین سازند.

مرکز رسیدگی به امور مساجد

دفتر مطالعات و تحقیقات - گروه پژوهش‌های کاربردی