



سلسلہ کتابت  
دورہ اموزشہ پایہ  
ویژہ اعمہ جماعت

# آشنایہ راہ بردہا برنامہ فعالیت مرکز ریدگے امور مشاجد



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



سلسلہ کتاب ہا  
دورہ آموزش پایہ  
ویژہ اعمہ جماعت

آشنایہ  
راہ بردہا  
برنامہ ہا  
فعالیت ہا  
مرکز رسیدگی  
امور مساجد

تہیہ و تنظیم: مرکز رسیدگی بہ امور مساجد  
انتشار: چاپ دوم، پاییز ۱۳۹۷  
طراح جلد و مدیر هنری: محسن ہادی

## فهرست

۱۳	بیان موضوع؛ افق راهبردی و ماموریت‌ها
۲۱	اعمال نگاه بر نامه محور و تدوین بر نامه‌های راهبردی
۳۵	راهبرداول؛ توانمندسازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد
۵۹	راهبرد دوم؛ الگوسازی
۶۷	فصل پنجم، راهبرد سوم؛ فرهنگ‌سازی
۸۳	راهبرد چهارم؛ جوان‌سازی
۹۱	راهبرد پنجم؛ شبکه‌سازی
۹۹	راهبرد ششم؛ توانمندسازی مساجد
۱۰۹	راهبرد هفتم؛ هماهنگ‌سازی نهادها
۱۱۹	راهبرد هشتم؛ بهبود و تعالی سازمانی









## دیباچه

در طلوعه چهل سالگی انقلاب شکوهمند اسلامی و بعد از چهار دهه تلاش و مجاهدت در عرصه های اقتصادی، سیاسی، نظامی و فرهنگی، فکر و کلام رسا و راسخ امام راحل به گوش می رسد که: «مسجد محلی است که از آن باید امور اداره شود. این مساجد بود که این پیروزی را برای ملت مادرست کرد. این مراکز حساسی است که ملت باید به آن توجه داشته باشند. اینطور نباشد که خیال کنند که حالا دیگر ما پیروز شدیم، دیگر مسجد می خواهیم چه کنیم. پیروزی ما برای اداره مسجد است.»<sup>۱</sup>

در تمام این سالها، فعالیت های شایان توجهی در بسیاری از نهادها و سازمان های متولی در حوزه مسجد صورت گرفته است. اما دانش تخصصی مدیریت مسجد و تدوین نظریات و تجربیات مرتبط با آن، در این دوره، امری مغفول و فراموش شده بود که در آستانه چهل سالگی انقلاب اسلامی و عطف به فرمایش امام عزیز رَحْمَةُ اللهِ عَلَيْهِ که پیروزی ما برای اداره مسجد است، بر آن شدیم،

<sup>۱</sup> ۵۹/۴/۲۰

داشته های خود را در مرکز رسیدگی به امور مساجد که به تعبیر مقام معظم رهبری، به عنوان «مرکز و مرجع مقبول، آگاه و نافذالکلمه ای در امر مساجد»<sup>۱</sup> محسوب می شود، در حوزه های مطالعاتی، برنامه ای و عملیاتی تجمیع و تدوین نموده و به محضر صاحب نظران، دست اندرکاران و کارگزاران عرصه مسجد تقدیم نماییم.

امید است ضمن مطالعه و بهره مندی از این مجموعه، با ارائه نظرات و پیشنهادات خود، در تکمیل هر چه بهتر و کیفی محصولات در حوزه مدیریت مسجد، سهیم باشید. فراموش نکنیم «چنانچه مساجد کیفیت شایسته خود را بیابد، هزینه های مادی و معنوی بسیاری از دوش جامعه، مردم و مسئولان برداشته خواهد شد»<sup>۲</sup>.

مرکز رسیدگی به امور مساجد

<sup>۱</sup> ابلاغیه ی رهبر معظم انقلاب به آیت الله مهدوی کنی برای تاسیس مرکز  
<sup>۲</sup> رهبر معظم انقلاب - ۱۳۹۰/۷/۱۹

## مقدمه

مساجد، پایگاه‌های اصلی شکل‌گیری و هدایت نهضت اسلامی در رژیم طاغوت، سنگر مستحکم مبارزه‌ی همه‌جانبه با خط نفاق پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و محور بسیج مردمی و پشتیبانی مادی و معنوی از جبهه‌ها در طول هشت سال دفاع مقدس بوده‌اند و در یک کلام، ریشه، خاستگاه و حافظ انقلاب اسلامی تا دوره‌ی ثبات محسوب می‌شوند.

ایفای نقش بی‌بدیل و مشهود مساجد در فتنه‌ی سال ۸۸، حاوی این پیام است که در دهه‌ی چهارم انقلاب، کماکان مساجد در جهت حفظ امنیت ملی و مقابله با جریان نفوذ و اغتشاش‌گران داخلی، گسترده‌ترین و توانمندترین شبکه برای انسجام‌بخشی به نیروهای وفادار این نظام مقدس محسوب می‌شوند. به حاشیه‌راندن مساجد به‌عنوان والد، منشاء و مبداء انقلاب و نادیده گرفتن منویات امام راحل عظیم‌الشان رَحْمَةُ اللهِ عَلَيْهِ و مقام معظم رهبری (دامت برکاته) در خصوص لزوم محوریت واقعی (نه شعاری و تبلیغاتی) مساجد در جامعه‌ی اسلامی و ادامه‌ی اصرار مسئولان برای هدایت اعتبارات و بضاعت محدودی که حوزه‌های فرهنگی - اجتماعی و دینی در اختیار دارند، به‌سوی ساختارها و

کلان پروژه‌های غیر بومی و غیر منطبق با نیاز و مصلحت آحاد مخاطبان، نتایج و تبعات نگران‌کننده‌ای به دنبال داشته و نگاه‌های منصف معطوف به خارج از ساختار مسجد، امروز با مشاهده‌ی آمارها و تحلیل‌های مرتبط با آسیب‌های فرهنگی-اجتماعی، اذعان دارند که با اغتنام فرصت، باید به تقویت اصل و ریشه‌ی خود اهتمام ورزیم. لازم به ذکر است که آنچه در این مقدمه مورد اشاره قرار گرفته، با مفروض گرفتن ضرورت اداره‌ی مسجد از سوی مردم و اجتناب از آفات مترتب بر دولتی شدن یا دخالت در شئون مدیریت داخلی مساجد بوده و صرفاً ناظر بر ایفای نقش و ادای دین و سهم حکومت اسلامی برای تسهیل‌گری و پشتیبانی از عمران و آبادانی معنوی و مادی خانه‌های خداست. البته “مسجد محوری”، اقتضائاتی دارد و بسیاری از مساجد موجود در نگاه اول، فاقد یک یا چند مؤلفه‌ی لازم برای ایفای این نقش کلیدی و در عین حال برخوردار از ظرفیت‌های متعدد بالقوه و بالفعل هستند. در عین حال، با نگاه عمیق‌تر درمی‌یابیم که با وجود مشکلات پیش‌روی مساجد و کم‌توجهی مسئولان محترم برای میدان‌گشایی و تأمین نیازهای ضروری خانه‌های خدا و مشکلاتی که در امر حساس تأمین ائمه‌جماعات توانمند برای “مدیریت” مساجد وجود دارد و بالحاظ اختلالاتی که گاهی در مدل تعامل مردم با مساجد محل مشاهده می‌گردد، هنوز هم برای اداره‌ی جامعه اسلامی، گریزی از به رسمیت شناختن مشیت الهی و سنت پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله و ائمه هدی علیهم السلام، یعنی تلقی مسجد به عنوان “کانون حیات طیبه” نداریم و به واقع، عمران معنوی و مادی مساجد به عنوان بزرگترین ظرفیت برای ثبات و امنیت نظام مقدس جمهوری اسلامی، باید در اولویت برنامه‌ها قرار گیرد.

آنچه که در ادامه تقدیم می‌شود، مروری اجمالی بر مأموریت‌های اصلی مرکز رسیدگی به امور مساجد در این رابطه، نقشه‌ی راه طراحی شده برای دستیابی

به اهداف راهبردی و بالاخره مسیر طی شده از تابستان سال ۱۳۹۰ تا تیرماه سال ۱۳۹۵، در قالب ۱۰ فصل است که ماحصل قریب به ۶۰ ماه تلاش جمعی پرسنل مرکز رسیدگی به امور مساجد در ستاد و نواحی، به پشتوانه‌ی محبت بی دریغ و حمایت مافوق تصور ائمه محترم جماعات و کارگزاران مساجد، با همراهی و همدلی صمیمانه‌ی سایر دستگاه‌های مرتبط می‌باشد.



« بیان موضوع؛ افق راهبردی  
وماموریت‌ها





## ۱. فرصت‌های مسجد محور، در برابر تهدید آسیب‌های اجتماعی

اگر از آثار و برکات فعال‌سازی مساجد در عرصه‌های مذهبی و فرهنگ دینی که در زمره‌ی بدیهیات مغفول محسوب می‌شوند عبور کنیم، مرور برخی از ظرفیت‌های مساجد در عرصه‌ی مقابله با آسیب‌های اجتماعی، خالی از لطف نیست:

۱-۱) همدلی و پیوند مردم و مسئولین، امکان گفتگوی مستقیم، رفع شبهات و پیگیری مشکلات در بستر بی‌نظیر و طبیعی مساجد، می‌تواند منجر به ارتقای سرمایه اجتماعی و تقویت اعتماد میان مردم و مسئولین شود، کما اینکه کاهش شاخص سرمایه اجتماعی، می‌تواند زمینه‌ساز بروز بحران تلقی گردد.

۱-۲) محله‌های مسجد محور به دلیل برخورداری از امکان ایجاد زمینه‌ی پیوند نزدیک و شناخت میان اهالی محل و همسایگان، و تأثیرگذاری خانواده‌ها بر یکدیگر و نقش آفرینی امام جماعت به

عنوان پدر معنوی محل، از جلوه‌های بی‌حیایی، سرقت و فساد، کمتر آسیب می‌بینند.

۳-۱) ایفای نقش مسجد و امام جماعت در تعامل با خانواده‌ها، زمینه حل و فصل اختلافات را فراهم نموده و می‌تواند منجر به کاهش طلاق عاطفی یا جدایی قطعی زوجین شده و از فروپاشی بنیان خانواده‌ها جلوگیری نماید، حتی در صورت جدایی قطعی، مسجد می‌تواند پناهگاهی برای صیانت از آسیب‌های مترتب بر طلاق باشد.

۴-۱) مسجد می‌تواند با احیاء و ترویج فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی ایفای نقش نماید.

۵-۱) مهاجرت و حاشیه نشینی پیرامون کلان‌شهرها، با فعال‌سازی مساجد روستایی و ایفای نقش روحانی روستا به عنوان پشتیبان معنوی و مشاور اهالی و همچنین استقرار خدمات جنبی در حوزه‌ی طرح‌های ترویجی کشاورزی و همچنین طرح‌های بهداشت و سلامت عمومی با محوریت مسجد، قابل کنترل است.

۶-۱) جلوگیری از گسترش اعتیاد به‌عنوان بلایی خانمان‌سوز، به آگاهی‌بخشی و اقداماتی فرهنگ‌ساز نیاز دارد که برای تحقق این امر، از نقش مساجد به‌عنوان پایگاه‌های محلی و امین نباید غفلت کرد.

۷-۱) به‌همان نسبتی که برخی مراکز مشاوره با رویکرد غیر دینی، آسیب‌زا بوده‌اند و به معضلات اجتماعی دامن زده‌اند، مسجد به

عنوان مرکز مشاوره امین می‌تواند در ارتباط با جوانان و خانواده‌ها نقش مثبت ایفا نماید.

۸-۱) نزاع‌های خیابانی و درگیری‌های منجر به جرح و قتل، با ایفای نقش سنتی وساطت و رفع اختلافات میان افراد، با محوریت مسجد کاهش یابد.

۹-۱) ذات حیّ مسجد، خود، مربی است و از طریق حضور در این فضا، می‌تواند آثار تربیتی بی‌بدیلی را برای کودکان و نوجوانان، رقم زده و کمک شایانی به شکل‌گیری هویت دینی و هویت اجتماعی این اقشار آسیب‌پذیر نماید.

۱۰-۱) وساطت در امر از دواج، از سنت‌های فراموش شده‌ای است که می‌تواند در برابر رشد روزافزون تجرد قطعی جوانان، علی‌الخصوص در خانواده‌های مذهبی که یافتن کُفو، با دشواری‌هایی روبرو است، مانع ایجاد کند و مسجد امین‌ترین و در دسترس‌ترین شبکه برای این امر است.

۱۱-۱) مراکز فرهنگی غیر از مسجد، به دلیل برخورداری از الگوهای غیر بومی، خود موجب دامن‌زدن به معضلات فرهنگی و اجتماعی شده‌اند که باید تلاش شود محوریت مسجد در این رابطه احیاء گردد.

۱۲-۱) مساجد، بنیان مرصوص در برابر نفوذ فرهنگی دشمن تلقی می‌شوند.

۱۳-۱) احیای نقش سنتی ائمه جماعات و مساجد در تعامل با کسبه محل و ترویج فرهنگ و احکام رزق حلال از آلوده شدن سفره‌ی مردم و آثار وضعی و تربیتی حاصل از آن جلوگیری می‌نماید.

۱۴-۱) روحیه‌ی سلحشوری، تربیت حماسی و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در محلات و جامعه می‌تواند آحاد اقشار را نسبت به بروز آسیب‌ها بیمه نماید.

۱۵-۱) مساجد را به عنوان پایگاه نشر اخلاق اسلامی و سبک زندگی اسلامی، می‌توانیم از نو، مرکزیت و محوریت بدهیم.

۱۶-۱) استقرار صندوق‌های قرض‌الحسنه، ستادهای دیه‌ی محلی و آزادی محکومین و تجمیع اقدامات خیرین برای مقابله با پدیده فقر، از جمله تجربیات در دسترس و ملموس از ایفای نقش مساجد در حوزه‌های اقتصادی است.

## محورهای اصلی مأموریت مرکز، در حکم تأسیس

بنابر تدبیر حکیمانه‌ی رهبر فرزانه انقلاب (دامت برکاته)، پس از تشخیص ضرورت و اهمیت شکل‌گیری مرکز رسیدگی به امور مساجد، با نقش آفرینی علمای صاحب‌نفس و متخلق در جریان تأسیس، روح معنویت در کالبد مرکز دمیده و ماندگار شد. مرحوم حضرت آیت‌الله مهدوی کنی رحمته‌الله به‌عنوان دریافت‌کننده‌ی حکم تأسیس در سال ۱۳۶۸ و مرحوم حضرت آیت‌الله انواری رحمته‌الله به‌عنوان اولین رییس مرکز، با تلاشی جهادگونه بر تحقق افق ترسیمی برای مجموعه همت‌گماردند و الگویی برای خدمتگذاری به مساجد را از خود به یادگار گذاشتند. اهم مأموریت‌های مرکز در حکم تأسیس عبارتند از:

**الف)** حفظ قداست مساجد و تقویت هماهنگ‌کننده‌های معنوی، انقلابی، تعلیمی و تبلیغی

**ب)** تأمین سلامت و امنیت محیط و دورماندن مساجد از منازعات و مناقشات داخلی

**ج)** حمایت از برنامه‌های اسلامی در مساجد

**د)** نصب امام‌جماعت و دیگر مسئولین مربوط به مساجد

**ه)** کمک به رونق و کارآیی و شکوفایی هر چه بیشتر این پایگاه‌های انقلاب و اسلام

در این مجلد به بررسی برخی از مهم‌ترین اقدامات انجام‌شده در مرکز از سال ۱۳۹۰ جهت نیل به اهداف و چشم‌انداز تبیین‌شده توسط مقام معظم رهبری (دامت برکاته) خواهیم پرداخت.



« اعمال نگاه برنامه محور و  
تدوین برنامه های راهبردی





در سال ۱۳۹۰، دور جدید فعالیت‌های مرکز در شرایطی آغاز شد که بازحمات عزیزان دست‌اندرکار در ادوار قبلی، یکی از اقدامات ارزشمند، طراحی و تدوین سندی تحت عنوان: “چشم‌انداز مساجد جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴” بود که در آن برخی فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف مساجد در عرصه‌های مختلف احصاء شده بود؛ ولیکن سهم مرکز در این میدان و برنامه‌ی عمل‌مبتهی بر راهبردهای مشخص و دست‌یافتنی، در اختیار مجموعه قرار نداشت.

لذا در اولین اقدام اساسی، طراحی اولین برنامه عمل دوساله بر اساس نگاه راهبردی، در شرایطی در دستور کار قرار گرفت که واقعیت‌های مرکز و مساجد به‌عنوان حوزه‌های اقدام و اثر بایستی به رسمیت شناخته می‌شد.

## ۱. مروری بر برخی اقتضائات مساجد

۱-۱) از درون، کانون تضارب سلیق متنوع مومنین، نمازگزاران و فعالان بوده و از بیرون، مطمع گروه‌ها، احزاب و افراد با گرایش‌های فکری مختلف می‌باشد.

۱-۲) میزبان تشکلهای مردمی، با دایره‌ی عمل متداخل است.

۱-۳) تنوع انگیزشی فعالان، از نیت خالص تحصیل رضای الهی، تا تأمین معیشت را در بر می‌گیرد.

۱-۴) رقبات مساجد، در معرض خطر سودجویی ناهلان و بسترساز اختلاف و کدورت میان مؤمنین قرار دارد.

۱-۵) برای تأمین اعتبارات مورد نیاز، حیران توکل میان مردم و دولت اسلامی هستند.

۱-۶) ناهمگونی شدید در بضاعت مالی و امکانات مساجد برخوردار و غیر برخوردار وجود دارد.

۱-۷) ضعف در توانایی‌ها و مهارت‌های بخشی از کارگزاران مساجد، برای ایفای مسئولیت‌های مترتب کاملاً مشهود است.

۱-۸) فقدان آگاهی کافی برای قبول مسئولیت‌های مدنی در قبال خدمات تبرعی و داوطلبانه در مساجد در برخی موارد قابل مشاهده است.

## ۲. مروری بر برخی اقتضائات مرکز در تعامل با مساجد و کارگزاران آنها

**الف)** در تعامل با ائمه جماعات، حفظ کرامت، حریم و حریت حضرات، بایستی مدنظر قرار گیرد.

**ب)** ظرایف برخورد اقناعی با کارگزاران مسجد که نوعاً تبرعی تلاش کرده و از احساس نیاز لازم برای پذیرش برنامه و خط مشی جدید برخوردار نیستند، موجب کاهش سرعت اصلاحات می گردد.

**ج)** تقویت سرمایه‌ی اعتماد میان مرکز و مساجد، بایستی مورد توجه قرار گیرد.

**د)** ترمیم تعاملات دستگاهی مرکز به عنوان یک راهبرد، بایستی مدنظر قرار گیرد.

**ه)** حل و فصل اختلافات داخلی مساجد و صیانت از قداست خانه‌های خدا در صدر مأموریت‌ها قرار گیرد.

لذا با وجود موانع و مشکلات پیش‌رو، با بهره‌گیری از منابع غنی آیات و روایات و مستندسازی دغدغه‌های امام‌راحل عظیم‌الشان رحمته‌الله و رهبر فرزانه انقلاب (دامت برکاته)، با استفاده از ساعت‌ها کار کارشناسی در جلسات شورای برنامه‌ریزی و کمیته‌های تخصصی اقماری آن، متشکل از صاحب‌نظران داخل و خارج تشکیلات و ائمه محترم جماعات، اولین برنامه عمل دو ساله مرکز، مبتنی بر راهبردهای مصوب، تدوین شد.

این برنامه، پس از اصلاح نهایی در فروردین ماه ۱۳۹۱، هم‌زمان با آغاز اجرا، به نخبگان حوزوی و دانشگاهی ارائه شده و در اختیار سایر دستگاه‌های مرتبط با

مسجد قرار گرفت، که تحسین و تأیید ایشان را به دنبال داشت و به این ترتیب، مرکز از تاریخ مورد اشاره، در مسیر مشخص و اعلام شده‌ای گام برداشت که از یک سو مورد وفاق دلسوزان و نخبگان بوده و از سوی دیگر، سرعت حرکت و پیشرفت آن، به میزان تأمین اعتبارات، پشتیبانی و همراهی متولیان امر و کارگزاران مساجد قابل احصاء محسوب می‌شود.

بر اساس برنامه راهبردی اول (از سال ۱۳۹۱ تا سال ۱۳۹۳) موضوعات راهبردی مرکز رسیدگی به امور مساجد با ۷ محور تهیه و تدوین شد.

بر این اساس در سال ۱۳۹۳، تحلیل نتایج حاصل از اجرای برنامه‌ی اول و قوت‌ها و ضعف‌های احصاء شده با محک تجربیات میدانی، منجر به تکمیل راهبردها، ارتقای اهداف کلان و اهداف کمی، اصلاح پروژه‌های مرتبط و در نهایت، طراحی برنامه‌ی میان مدت دوساله‌ی دوم، ناظر بر اهداف و راهبردهای سند فرادستگاهی مصوب شورای فرهنگی دفتر مقام معظم رهبری شد که از ابتدای سال ۱۳۹۴ عملیاتی شده است.

این برنامه ذیل هشت راهبرد و با محورهای زیر تهیه و تدوین شده است:

۱. توانمندسازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد

۲. الگوسازی

۳. فرهنگ‌سازی

۴. جوان‌سازی

۵. شبکه‌سازی

۶. توانمندسازی مساجد

۷. هماهنگ‌سازی نهادها

۸. بهبود و تعالی سازمانی

آنچه که در این خصوص اهمیت دارد، رویکرد اصلی در تعیین برنامه‌ها و پروژه‌های ذیل راهبردهای هشتگانه است، یعنی تجهیز مرکز به مجموعه‌ای از سازوکارها و ظرفیت‌های لازم برای طراحی و تدوین یک برنامه بلند مدت. فلذا تا پایان سال ۱۳۹۵، بدون ایجاد خلل و کندی در روند امور جاری و ارائه‌ی خدمات مرکز، طراحی نظام‌ها، نظام‌نامه‌ها، استخراج شاخص‌ها و پیاده‌سازی فرآیندهای جدید مدیریتی به سرانجام رسید. به عبارت دیگر، برنامه‌ی دو ساله‌ی دوم مرکز، بر تقویت عقبه‌ی کارشناسی فعالیت‌ها و اقدامات متمرکز شده است. در ادامه، نمای کلی راهبردهای مورد اشاره در قالب نمودار ارائه می‌گردد:

### نمودار برنامه‌ی راهبردی اول از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۳



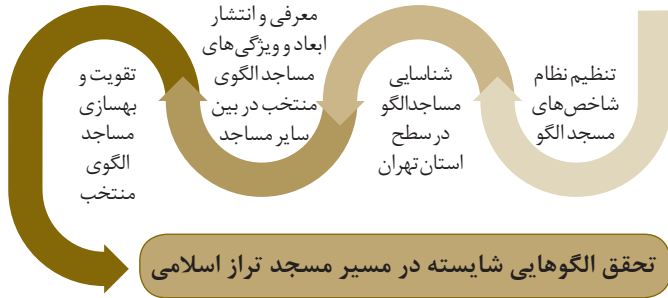
## نمودار راهبرد اول

### توانمندسازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد



## نمودار راهبرد دوم

### الگوسازی



## نمودار راهبرد سوم

### فرهنگ‌سازی



ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی  
در ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای نخبگان و عموم مردم

## نمودار راهبرد چهارم

### جوان‌سازی

#### جوان‌سازی

تعیین کار ویژه‌های مساجد و مرکز در موضوع کودکان، نوجوانان و جوانان

حمایت از برنامه‌های مسجدی در موضوع کودکان، نوجوانان و جوانان

طراحی الگوهای برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی در محور کودکان، نوجوانان و جوانان

بررسی ویژگی‌های کودکان، نوجوانان و جوانان و طبقه‌بندی اقشار مختلف و ارائه تحلیل وضعیت موجود در نسبت با مسجد

ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای جوانان و نوجوانان جامعه و مناسب‌سازی محیط و برنامه‌های مسجدی برای جذب کودکان، نوجوانان و جوانان



## نمودار راهبرد پنجم

### شبکه‌سازی



نمودار راهبرد ششم  
توانمندسازی مساجد



## نمودار راهبرد هفتم هماهنگ‌سازی نهادها



## نمودار راهبرد هشتم بهبود و تعالی سازمانی



« راهبرداول؛ توانمندسازی  
ائمه جماعات وسایر  
کارگزاران مساجد



همگان خوب می‌دانیم که حرکت به سمت آرمان مسجد تراز اسلامی، مستلزم حضور مؤثر و ایفای نقش امام جماعت و کارگزارانی متعهد و توانمند در مسجد است. نقش محوری امام جماعت به عنوان مدیر طبیعی مسجد و راهبر برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجد مورد تأکید و توجه می‌باشد. لذا در گام نخست، طراحی دقیق و نظام‌مند مسیر برای شناسایی، جذب، آماده‌سازی و استقرار ائمه‌جماعات، متناسب با گونه و سطح مساجد هدف، مدنظر است.

پیش‌بینی نظام آموزشی برای ائمه‌جماعات و پیاده‌سازی فرآیند آموزش و ارتقاء، و در نهایت، خدمات تکریمی و پشتیبانی ائمه‌جماعات به صورتی هدفمند، در قالب سامانه‌ی مربوطه نیز در این راهبرد پیش‌بینی شده است. در عین حال، سایر کارگزاران مسجد، شامل اعضای هیأت‌امنا و خادمین مساجد هم‌بار و یک‌رد ساماندهی، اعتباربخشی، آموزش و ارتقاء مهارت‌ها، با ملاحظات در دستور کار قرار گرفته‌اند.

## توانمندسازی ائمه جماعات و

### سایر کارگزاران مساجد



- طراحی و تدوین نظام‌نامه‌شناسایی، جذب و آماده‌سازی ائمه جماعات
- پیاده‌سازی فرایندشناسایی، جذب و آماده‌سازی ائمه جماعات
- طراحی نظام‌نامه استقرار ائمه جماعات به تفکیک گونه و سطح مساجد
- پیاده‌سازی فرآیند استقرار ائمه جماعات
- طراحی نظام‌نامه‌ارزبایی عملکرد ائمه جماعات به تفکیک گونه و نوع مساجد
- پیاده‌سازی فرآیند ارزبایی عملکرد ائمه جماعات
- طراحی نظام‌نامه‌آموزش و ارتقای ائمه جماعات
- پیاده‌سازی فرآیند آموزش و ارتقای ائمه جماعات
- طراحی فرآیند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات
- پیاده‌سازی فرآیند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات
- طراحی نظام‌نامه‌ساماندهی، اعتباربخشی و آموزش و ارتقای هیئت‌امنا و خدام
- پیاده‌سازی نظام‌نامه‌ساماندهی، اعتباربخشی و آموزش و ارتقای هیئت‌امنا و خدام



همانگونه که در نمودار بالا مشاهده کردید، راهبرد توانمندسازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد با هدف بهره‌مندی مساجد از حضور ائمه جماعات، امناء و خادمین متعهد و توانمند ذیل برنامه راهبردی دوم با محورهای زیر تهیه و تدوین شده است:

● طراحی، تدوین و پیاده‌سازی نظام نامه و فرآیند شناسایی، جذب و آماده‌سازی ائمه جماعات

● طراحی و پیاده‌سازی نظام نامه و فرآیند استقرار ائمه جماعات به تفکیک گونه و سطح مساجد

● طراحی و پیاده‌سازی نظام نامه و فرآیند ارزیابی عملکرد ائمه جماعات به تفکیک گونه و سطح مساجد

● طراحی و پیاده‌سازی نظام نامه و فرآیند آموزش و ارتقای ائمه جماعات

● طراحی و پیاده‌سازی فرآیند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات

● طراحی و پیاده‌سازی نظام نامه ساماندهی، اعتبار بخشی و آموزش و ارتقای هیئت امناء و خدام

در این فصل با این راهبرد و اقدامات صورت گرفته ذیل آن بیشتر آشنا خواهیم شد.

## جذب و استقرار ائمه جماعات

ارتقای مسیر جذب و استقرار ائمه جماعات، به عنوان «یکی از اصلی ترین» مأموریت‌های مرکز همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران بوده است. بر این اساس، علاوه بر طراحی سامانه‌ی جذب و گزینش با اقتضانات جدید مرکز، عملیات وسیعی در این راستا انجام شده است، من جمله: صدور ۲۰۳۰ حکم اعم از احکام یک ساله، سه ساله و پنج ساله برای ائمه جماعات از سال ۹۰ تا ۹۵. نکته شایان توجه اینکه از این تعداد احکام مورد اشاره، ۷۶۵ امام جماعت برای اولین بار وارد مساجد استان تهران شده‌اند که با ملاحظه‌ی حداقل تحصیلات سطح دو و برخوردارگی از توان و نشاط جوانی، معدل و تراز تحصیلی ائمه جماعات استان را افزایش داده، که نتایج مثبتی در مساجد هدف به دنبال داشته است. در این بین باید اشاره کرد که زمینه و دلایل صدور حکم امامت، عمدتاً معطوف به تمدید حکم، استعفای امام، جابجایی از مسجدی به مسجد دیگر و جایگزینی بنا بر مصلحت و صیانت از قداست مساجد هدف یا کهنسالی در حدی که مانع از انجام وظایف گردد، بوده است. هر چند که به شکل طبیعی، فوت ائمه محترم جماعات نیز در این میان سهمی داشته است. برای تحقق این هدف قریب به ۹۰۰ فقره مصاحبه تخصصی با داوطلبان امامت جماعت در مساجد صورت پذیرفته است.

## طراحی و تدوین نظام جامع رشد و ارتقای کارگزاران مسجد

نظام جامع رشد و ارتقای کارگزاران مسجد، با بیان کلیات، اهداف، اصول، فرآیند، ساختار، سازمان و برنامه‌ی کار (نگاشت نهادی و الزامات پیاده‌سازی) و ارائه‌ی نقشه‌ای کامل، مسیر را نسبت به ایجاد، تثبیت و ارتقای بایسته‌های هویتی در بدنه‌ی سرمایه‌ی انسانی مرتبط با مسجد (کارگزاران مسجد) از طریق طراحی، اجرا، بازخوردگیری و بروزرسانی فرآیندها و برنامه‌های رشد و ارتقای هموار می‌نماید. به عبارت دیگر، به وسیله‌ی این نظام، امکان پیگیری رشد و ارتقای مورد نیاز کارگزاران مسجد فراهم آمده و انتظار می‌رود با اجرای آن، شاهد تقویت جایگاه‌های تعریف شده، افزایش انگیزه، دانش و مهارت‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز برای امام، امنا و خادم باشیم.

## تدوین نظام نامه‌ی ارزیابی عملکرد ائمه جماعات و کارگزاران مساجد

در مورد اهمیت ارزیابی روندی و نظارت و اشراف مستمر مرکز بر عملکرد کارگزاران مساجد، با حفظ حریم خانه‌های خدا، دلایل عقلی، منطقی و مدیریتی فراوانی وجود دارد. از منظر درون تشکیلاتی نیز، «ارزیابی عملکرد ائمه محترم جماعات و کارگزاران مساجد»، در کنار رسیدگی و حل و فصل اختلافات و مشکلات پیرامونی مساجد، سهم عمده‌ای از مأموریت‌های درجه اول و توان و ظرفیت تشکیلات راطی سال‌های گذشته تاکنون، به خود اختصاص داده است. به همین منظور، طراحی و تدوین نظام نامه‌ای ناظر بر میدان، مبتنی بر بن‌مایه‌ی تجمیع تجربیات تشکیلات و با بهره‌گیری از خرد جمعی و نگاه کارشناسی، نیاز ضروری و جدی بوده که به فضل الهی، تأمین شده و در دسترس قرار گرفته است.

## اجرای شش طرح گسترده‌ی نظرسنجی و افکارسنجی در سطح ائمه‌جماعات و خدام

تردید نیست که ورود به فرآیند پیچیده تعامل، آموزش و توانمندسازی کارگزاران مساجد، مستلزم شناخت دقیق از دغدغه‌های ذهنی، ارزش‌ها و باورهای مخاطب است. لذا طی ۵ سال، ۴ دوره نظرسنجی با جامعه‌ی آماری گسترده از ائمه‌محرّم جماعات و دو دوره نظرسنجی با جامعه‌ی آماری گسترده از خدام اجرایی شده است. رویکرد محوری در ارتباط با ائمه‌جماعات، سنجش میزان رضایت اعزه از نحوه‌ی ارائه‌ی خدمت به ایشان در ستاد مرکزی و نواحی بوده است که به شکل طبیعی، شناخت دقیق تر نقاط قوت و ضعف از منظر مخاطبان اصلی و فراهم نمودن مجال اصلاح فرآیندهای مدیریتی تشکیلات را در پی داشته است و لیکن در مورد خدام، مستندسازی وضعیت هویتی و دغدغه‌های شخصی و ذهنی ایشان مدنظر قرار گرفته است.

### تدوین نظام‌نامه‌ی سطح‌بندی و گونه‌شناسی مساجد

فقدان سطح‌بندی علمی و گونه‌شناسی نظام‌مند، از جمله کاستی‌های مشهود در برنامه‌ریزی‌های معطوف به ارتقای جایگاه مساجد محسوب می‌گردد. از سوی دیگر تعیین سطح و گونه‌ی مساجد، نسبت مستقیمی با چگونگی و ماهیت منصف اجرای نظام‌نامه‌ی ارزیابی عملکرد کارگزاران مساجد پیدا می‌کند. لذا این نظام‌نامه، با استفاده از پشتیبانی علمی کارشناسان ارشد فعال در میز تخصصی مسجد، مستقر در دانشگاه امام صادق علیه السلام و با همت ارکان مرتبط داخل تشکیلات، طراحی و تدوین شده و جهت بهره‌برداری آزمایشی، در اختیار نواحی هفده‌گانه استان قرار گرفته است.

## اجرای برنامه‌های نظارت، ارزیابی روندی و ناظر بر اختلافات مساجد

از سال ۱۳۹۰، علاوه بر ۱۷ ناحیه‌ی استان، در مجموع ۸۵۰ فقره ارزیابی میدانی و بررسی تخصصی منجر به تهیه‌ی گزارش تفصیلی از مساجد هدف، در ستاد مرکزی انجام شده است. سرکشی به مساجد و ارزیابی از وضعیت فعالیت کارگزاران و ائمه جماعات و بالاخره تهیه گزارش میدانی در خصوص پرونده‌های ارجاعی مساجد، نیز یکی از مأموریت‌های اصلی و برنامه‌های جاری و مستمر مدیران نواحی ۱۷ گانه محسوب می‌شود که پس از رسیدگی به پرونده‌های اختلافی و حل و فصل مشکلات داخلی و پیرامونی مساجد، رتبه‌ی دوم اختصاص وقت مفید در نواحی را از آن خود نموده است.

در همین ارتباط، سامانه‌ی هوشمند و تلفنی ارتباط مردمی (۶۱۹۴۳)، پس از راه‌اندازی در سال ۱۳۹۲، علاوه بر گسترش ارتباطات مستقیم نمازگزاران با مرکز، دایره‌ی نظارتی ستاد را نیز گسترش داده است.

## رسیدگی و حل و فصل اختلافات و صیانت از قداست مساجد

رسیدگی و حل و فصل اختلافات داخلی و بیرونی مساجد که عمدتاً ناشی از اختلاف سلیقه میان مؤمنین است، از نظر اختصاص وقت، “پرحجم‌ترین” حوزه‌ی اقدام در نواحی ۱۷ گانه و حساس‌ترین عرصه‌ی فعالیت مرکز در ستاد مرکزی است. از شهر یورماه سال ۹۳، در قالب یک کمیته‌ی فرابخشی تحت عنوان “کمیته‌ی صیانت”، متشکل از ارکان تخصصی ستادی و ناحیه، مشکلات رصد و بررسی می‌شود و به تدریج از ظرفیت‌های شخصیت‌های حقیقی و حقوقی امین و مجرب برون‌تشکیلاتی نیز، به اقتضای مصادیق مطروحه، بهره‌برداری می‌گردد که بعضی از این موارد مصادیق با موفقیت منجر به اتخاذ تصمیم و اقدام نهایی شده، تعدادی در حال پیگیری

بوده و شماری نیز مستلزم ارجاع به سایر نهادهای مسئول هستند. البته درصدی از مصادیق نیز علی‌رغم تلاش مرکز، به دلایل متنوع تاکنون موفق به حصول نتیجه نشده است.

از سوی دیگر، با هدف هم‌افزایی بیشتر میان پایگاه‌های بسیج، امام‌جماعت و امنای مساجد از تاریخ دهم دی ماه ۱۳۹۱، ذیل کمیته‌ی اجرایی تفاهم‌نامه منعقد شده، کارگروهی متشکل از نمایندگان مرکز و سپاه تحت عنوان «پیشگیری و صیانت» شکل گرفته تا پرونده‌های دشوارتر در این حوزه مورد بررسی دقیق‌تر قرار گیرند. به فضل الهی و به لطف همکاری صمیمانه‌ی ارکان سپاه، باید اذعان نمود که شرایط حاکم میان پایگاه‌ها و مساجد به هیچ وجه با وضعیت سال‌های گذشته قابل قیاس نیست، به گونه‌ای که مشکلات به شکل محسوسی کاهش پیدا کرده است.

همچنین، اختلافات میان مرکز و سازمان اوقاف و امور خیریه، موجب شده بود به تبع، موارد اختلافی مساجد با اوقاف که عمدتاً ناظر به مشکلات و اختلافات پیرامون رقبات بود، معطل مانده و شرایط نامناسبی در این عرصه بوجود آید. پس از انعقاد تفاهم‌نامه‌ی همکاری با اداره کل اوقاف و امور خیریه استان، کارگروه مشترکی برای رسیدگی به مشکلات مورد اشاره، ذیل تفاهم‌نامه تشکیل شد که از مردادماه سال ۱۳۹۲ تا تیرماه سال ۱۳۹۵ با برگزاری جلسات متعدد و تصویب مصوبات مورد نیاز، پرونده‌ی تعدادی از مساجد مختومه شده است.

## معاضدت حقوقی

نیاز کارگزاران مساجد به اشراف در حوزه قوانین و مقررات موضوعه و برداشت اشتباه در خصوص مصونیت حقوقی کارگزاران مساجد به دلیل تبرعی بودن

حضور و خدمت در مساجد، با وجود اهتمام مرکز بر امر مهم آگاهی بخشی در این خصوص، موجب شده است که در مصادیقی مثل نحوه تعامل امام جماعت و امنا با یکدیگر و بالأخص این دور کن با خادم و همچنین در نحوه‌ی اداره‌ی رقبات مسجد و در مواردی به دلیل اختلافات ملکی یا بروز حوادث منجر به خسارت، جرح، فوت و از این قبیل، مشکلات حقوقی و قضایی دامن گیر ارکان مسجد شود. لذا به شکل طبیعی در این حوزه نیز مرکز با تراکم پرونده‌های ارجاعی، به نسبت زمان بر و طولانی بودن روند رسیدگی در محاکم مواجه است. برخی اقدامات و خدمات انجام شده در این رابطه عبارتند از: رسیدگی حقوقی به پرونده‌های اختلافی، رسیدگی به پرونده‌های ارجاعی از دادسرای ویژه روحانیت، معاضدت و مشاوره‌ی حقوقی به مراجعین، معرفی نماینده‌ی حقوقی به مراجع قضایی، اداری و ثبتی، تألیف و انتشار کتاب مرجع: “مسجد در نظم حقوقی کنونی”، برای اولین بار در کشور، شامل: قوانین، مقررات و آرای قضایی مرتبط با مسجد.

## ارسال بسته‌ی آموزشی به مساجد، با شعار “مدیریت مسجد یک تخصص است”

ضرورت و اهمیت توان افزایی و آموزش مهارت‌های مورد نیاز ائمه محترم جماعات، امنا و خدام بر کسی پوشیده نیست و عوارض اعمال نگاه‌هایی، دور از انتظار مخاطبان و نمازگزاران و یا بهره‌برداری حداقلی از ظرفیت بی‌کرانه‌ی خانه‌ی خدا به واسطه‌ی برخورد سطحی برخی ارکان مسجد با وظایف ذاتی و مسئولیت‌های مترتب، (با شدت و ضعف و تنوعی که در حوزه‌ی مسجدداری کاملاً طبیعی است) کم و بیش مشاهده می‌شود. هر چند که در این میان، بسیاری از جهادگران فرهنگی که با تجربه و تسلط کامل در محراب می‌درخشند

و در سایر بخش‌های مسجد، میدان داری می‌کنند.

در مسیر توانمندسازی کارگزاران مساجد، دشواری‌ها و پیچیدگی‌هایی از قبیل استغناء کاذب، فقدان انگیزه‌ی کافی، حضور تبرعی، ارتباط غیر موظفی، تعصب بر رویکردهای سنتی، شئون‌ات و تراز سنی یا شخصیتی، مکفی دانستن تجربیات فردی و... وجود دارد که این همه، مرکز را برای اهتمام بر این امر سرنوشت‌ساز مصمم‌تر نموده است. لذا روشی که برای دستیابی به اهداف مدنظر برگزیده شده است، تقدیم **“دفترچه‌ی برنامه‌ها و خدمات آموزشی”** مرکز به همه‌ی مساجد استان است تا ائمه جماعات، امنا و خدام بنا بر میل، نیاز و فرصت خود، در دوره‌های مربوطه ثبت‌نام نموده و در این حرکت فراگیر مشارکت نمایند.



## برنامه‌ها و خدمات آموزشی ائمه جماعات

### الف) آشنایی با طرح فیضیه

در طرح "فیضیه"، که با موضوع توانمندسازی و ارتقای امور درسی ائمه جماعات تعریف شده است، اقدامات زیر مورد توجه می‌باشد:

- اجرای آزمون تکمیل نواقص تحصیلی (مقدمات و سطح)
- برگزاری کلاس‌های فشرده‌ی درسی با آزمون اختصاصی
- برنامه‌ریزی تحصیل غیر حضوری سطح ۲ و ۳
- تشکیل پرونده‌ی حوزوی و برخوردارسازی از کد مرکز مدیریت حوزه
- برگزاری آزمون‌های شفاهی مقدمات، سطح ۱، ۲ و ۳
- برپایی کرسی در "فقه‌المسجد" با قبول زحمت آیت‌الله اراکی که از سال ۹۲ آغاز شده و ادامه دارد.
- برنامه‌ریزی جهت برپایی کرسی دروس خارج فقه اصول و تفسیر
- جذب ائمه جماعات جهت ادامه‌ی تحصیل در رشته‌ی تخصصی "تبلیغ" در سطح ۲ و ۳، با ارائه‌ی مدرک حوزه‌ی علمیه قم و راه‌اندازی دیگر رشته‌های تخصصی حوزوی
- حمایت و هدایت پایان‌نامه‌های سطح ۳ و ۴ حوزوی ائمه جماعات، با موضوعات مرتبط به مسجد
- فراخوان دریافت، داوری و ارزیابی آثار و تولیدات پژوهشی ائمه جماعات
- اشتراک فصلنامه‌های تخصصی ویژه‌ی ائمه جماعات مستعد
- اطلاع‌رسانی آخرین تحولات و تولیدات حوزه‌ی نشر و پژوهش با محوریت مسجد

- برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌ی آموزشی “روش پژوهش و تحقیق”

## د) آشنایی با طرح هادیان

در طرح “هادیان”، که با موضوع آموزش‌های عمومی و تخصصی تعریف شده است، اقدامات زیر مورد توجه بوده است:

- برگزاری دوره‌های نیم روزه‌ی آموزش‌های مهارتی، به صورت غیر متمرکز در سطح نواحی
- تولید و ارسال دو بسته‌ی آموزشی با موضوعات روش تحلیل سیاسی و جریان‌شناسی سیاسی با سبک نوین، ویژه‌ی ائمه‌جماعات، با عنوان “رهنمون”.
- برگزاری جلسات آموزش حضوری و غیرمتمرکز پیرامون موضوعات بسته‌های رهنمون ویژه‌ائمه‌جماعات
- برگزاری و انجام آزمایشی آموزش‌های محله‌ای با محوریت شوراهای ائمه‌جماعات در محلات
- برگزاری درس اخلاق ناحیه‌ای ویژه‌ی ائمه‌جماعات هر ناحیه
- برگزاری دوره‌ی آموزش‌های تخصصی بیان تفسیر باگرایش مسجدی در اسفندماه سال ۹۴، با همکاری مؤسسه “تمهید” برای ائمه‌جماعت برگزیده
- برگزاری دوره‌ی آموزش‌های تخصصی بیان احکام، باگرایش مسجدی
- برگزاری دوره‌ی آموزش‌های تخصصی فرق و ادیان
- برگزاری دوره‌ی آموزش‌های تخصصی امامت و مهدویت
- برگزاری دوره‌ی آموزش‌های تخصصی مدیریت مسجد

## ره توشه‌های مناسبتی و فیش‌های سخنرانی موضوعی

افزایش سطح معلومات و اطلاعات مخاطبان مساجد، علی‌الخصوص جوانان در زمینه‌های مختلف، از جمله در زمینه‌های معارفی و مذهبی، حتی اگر از عمق زیادی برخوردار نباشد، موجب بالا رفتن تراز توقعات از میزان اشراف علمی - محتوایی ائمه محترم جماعات و خطباء شده است. این در حالی است که برخی از اعزه به دلیل مشغله‌های جانبی یا دلایل دیگر، از اختصاص وقت کافی به مطالعه‌ی منابع امین محروم مانده‌اند. این در حالی است که طرح بحث و سخنرانی با مضامین نو و جذاب، یک مطالبه‌ی جدی در فضای مساجد است. تولید ۷۳ عنوان فیش سخنرانی و ره توشه‌ی مناسبتی، تا پایان سال ۱۳۹۵ یکی از اقدامات اساسی مرکز در حوزه توانمندسازی محتوایی ائمه جماعات به شمار می‌رود.

## سفارش و تولید مقالات کاربردی و پژوهشی

نظر به خلاء جدی موجود در فضای پژوهش‌های حوزوی و دانش‌گاهی و با هدف تأمین و گسترش مبانی نظری با موضوع مسجد، طی سال‌های گذشته، صدها عنوان مقاله‌ی سفارشی یا تولیدی در دسترس ائمه محترم جماعات و علاقمندان قرار گرفته است. چنانکه علاوه بر انتشار مقالات برگزیده به صورت کتاب، در حال حاضر، بالغ بر ۱۲۰۰ مقاله نیز روی پایگاه تخصصی مسجد به آدرس: [www.masjed.ir](http://www.masjed.ir) و در فضای مجازی ارائه شده است.

## شناسایی، تهیه و توزیع کتب تأمینی

دسترسی ائمه محترم جماعات به جدیدترین کتب منتشر شده و همچنین گلچین منابع موجود در بازار نشر بارویکرد موضوعی و مناسبتی، از اهمیت زیادی برخوردار است. ناظر بر این نیاز، مرکز کوشیده است در حد توان، بضاعت

و مقدمات خود در قالب بسته‌های محتوایی، اقدام به تهیه و توزیع چنین کتبی بنماید. در این راستا، طی چهار سال گذشته، ۴۵ عنوان کتاب شناسایی، خریداری و به حضرات هدیه داده شده است.

### **تدوین کتاب و جزوه با موضوعات مورد نیاز ائمه جماعات**

با هدف تولید محتوای مورد نیاز ائمه جماعات، در موضوعات و مناسبت‌هایی که منابع در دسترس و متناسب احصاء نشده است، عقد قرارداد و سفارش تدوین به محققان و پژوهشگران، با تراز علمی قابل قبول صورت پذیرفته که این امر طی چهار سال، منجر به انتشار ۳۸ عنوان کتاب تألیفی یا تولیدی شده است.

### **نشریه مسجد**

انتشار نشریه‌ی «مسجد»، از سابقه‌ی زیادی در مرکز رسیدگی به امور مساجد برخوردار است. در دوره‌ی جدید مدیریتی مرکز تلاش شده است از طریق نظرسنجی و رضایت‌سنجی مخاطبان، بازنگری در محتوا و کاربردی شدن این نشریه، این محصول فرهنگی-محتوایی نمره قابل قبولی را از دیدگاه مخاطبان بدست آورد. در نشریه‌ی مسجد تلاش می‌شود با انتقال تجربیات موفق در حوزه‌ی مسجدداری و طرح مباحث نظری و تحلیل‌های مفید موضوعی و مناسبتی، محتوای غنی و به‌روزی در اختیار مخاطب قرار داده شود.

### **سالنامه‌ی محراب**

طراحی، چاپ و توزیع سالنامه‌ی مسجد در میان ائمه جماعات، پیش از سال ۱۳۹۰ نیز مسبوق به سابقه بوده است. لیکن آنچه که از سال ۱۳۹۱ در دستور کار مرکز قرار گرفت و به تدریج تکمیل شد، تولید سالنامه‌ای تحت

عنوان “محراب”، با هویت اختصاصی و محتوای تخصصی جهت استفاده ائمه محترم جماعات بود، به گونه‌ای که بتواند در طول سال، به عنوان کتاب کار و دستنامه، برنامه‌ها و اقدامات قابل انجام در مساجد را همراه با محتوای مرتبط، در دسترس قرار دهد. به عنوان نمونه، سالنامه‌ی محراب در سال ۱۳۹۵، با رویکرد “سبک زندگی اسلامی، سبک بندگی”، اجمالاً مشتمل است بر: مطالب مناسبتی، مباحث مربوط به نقش مسجد در احیاء سبک زندگی اسلامی، مباحث مربوط به مسجد و بانوان، سیره‌ی علما، تفسیر موضوعی آیات مرتبط با سبک زندگی، پیشنهادهای برنامه‌ای و اجرایی مستمر و مناسبتی، مقالات مسجدی، طرح‌های تعاملی مسجد با خانواده، کودک و نوجوان، جوانان، بانوان، طرح ارتباط مسجد و مدرسه و برخی اطلاعات ضروری مرتبط با مرکز که معمولاً با بذل محبت و استقبال مخاطبان مواجه شده است.

### همایش‌های سالانه و سراسری ائمه جماعات

طی ۵ سال گذشته به طور متوسط، سالانه دو نوبت اجلاس سراسری برای ائمه جماعات استان تهران، علاوه بر همایش‌های موضوعی و مناسبتی متعدد ناحیه‌ای و شهرستانی برگزار شده است. در این برنامه‌های باشکوه که با هدف توانمندسازی، تقویت انسجام، هویت بخشی، تقویت روحیه‌ی اعتماد به نفس جهادگران فرهنگی به پشتوانه‌ی تجلی عظمت و وحدت و همدلی در میان روحانیان و البته با رویکرد تبادل نظر، ارائه‌ی مباحث مفید و کاربردی، طرح و تحلیل مسائل روز در حوزه‌ی سیاسی و اجتماعی از سوی مسئولان بلند پایه و صاحب نظران برگزار شده است، قریب به ۱۸۰۰ نفر از ائمه محترم جماعات، در هر نوبت شرکت کرده‌اند که در مصادیقی از مرز ۲۱۰۰ نفر نیز عبور کرده است. این در حالی است که بنا بر توضیحی که در بخش‌های قبلی ارائه شد، هیچ

عامل جذابیت تکمیلی، جز سرمایه‌ی پیوند عاطفی و اعتماد فی مابین، پیوست جلسات نبوده و حضور مافوق رغبت و دلگرم‌کننده‌ی بسیاری از معنوبین و معمرین، همواره زینت بخش این مجالس بوده است.

### **برنامه‌ها و خدمات آموزشی خدام در قالب طرح “کرامت”**

در طرح “کرامت”، که مختص توانمندسازی خدام تعریف شده است، اقدامات زیر مورد توجه بوده است:

- برگزاری کلاس‌های آموزشی غیر متمرکز در سطح نواحی
- تولید و ارسال دو بسته‌ی آموزشی “کرامت” برای استفاده‌ی خدام در مساجد استان، با موضوعات: «بهداشت عمومی مساجد» و «امنیت و حفاظت فیزیکی مسجد»
- برگزاری دوره تخصصی کوتاه مدت با موضوع “آموزش ایمنی” با مشارکت سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی
- زمینه‌سازی تحصیل در مقطع کاردانی “رشته‌ی خدمت مسجد” در دانشگاه جامع علمی کاربردی
- تولید فصلنامه تخصصی-آموزشی خدام مساجد و خانواده‌های شریف آنها با عنوان “کرامت”

### **برنامه‌ها و خدمات توجیهی امنادر قالب طرح “امین”**

در طرح “امین”، که با هدف توانمندسازی اعضای هیئت امنای مساجد تعریف شده است، اقدامات زیر مورد توجه بوده است:

- برگزاری جلسات متعدد توجیهی امنادر سطح ستاد و نواحی
- تهیه، تدوین و تولید بسته آموزشی-تکریمی امین ویژه اعضای هیئت امنای مساجد

- برگزاری جلسات غیر متمرکز در سطح نواحی، با ارائه‌ی بسته‌های آموزشی “امین”
- تولید فصلنامه تخصصی-آموزشی اعضای هیئت امنای مساجد با عنوان “امین”
- دوره‌ی آموزش‌های تخصصی کوتاه مدت (به عنوان نمونه دوره آیین‌نامه مالی و استقرار نظام مالی به صورت گسترده برای مسئولان امور مالی در هیأت امنای مساجد از سال ۹۳ برگزار شده و تاکنون ادامه دارد)

## برنامه‌ها و خدمات آموزشی برای خانواده‌ی مکرم ائمه جماعات و خدام در قالب طرح “تعالی”

طرح “تعالی”، با هدف تکریم و اعتلای هویتی خانواده‌ی محترم ائمه جماعات و کارگزاران مساجد تعریف شده و اقدامات آموزشی، حمایتی، تعاملی و مشاوره‌ای زیر را مورد توجه قرار داده است:

- تامین نشریه “خانه خوبان”، ویژه‌ی خانواده ائمه جماعات
- طراحی و تولید بسته‌های آموزشی تعالی خانواده
- طراحی اردوی یک روزه، ویژه‌ی اعضای خانواده‌ی ائمه جماعات
- برگزاری مسابقه‌ی کتابخوانی، ویژه‌ی همسران و فرزندان ائمه جماعات.
- فراهم نمودن ساز و کار حمایت و پشتیبانی درسی و علمی از فرزندان ائمه جماعات و خدام
- ارائه‌ی بسته‌ی محتوایی و محصولات آموزشی ویژه‌ی خانواده مکرم خدام
- طراحی و چاپ فصلنامه با عنوان “خانه کرامت” ویژه خانواده خدام

## طراحی و عملیاتی سازی فرآیند تکریم و پشتیبانی از ائمه جماعات

هر چند پشتیبانی مالی از ائمه‌ی محترم جماعات و خدام معزز، متکی به بنیه‌ی مردمی-مسجدی است و حفظ مبنای مانای ارتزاق ائمه‌ی محترم جماعات از خوان پر برکت و حریت بخش کرم حضرت بقیه الله الاعظم علیه السلام کاملاً موضوعیت دارد، در عین حال، این عزیزان به حمایت‌های مادی و معنوی مکمل نیز نیاز دارند. لذا مرکز طی پنج سال گذشته تلاش کرده است با طراحی فرآیندی مبتنی بر ضرورت‌های بر زمین مانده و در دایره‌ی توان، ظرفیت و بضاعت



محدود خود، با تمرکز بر مخاطب اصلی، یعنی ائمه محترم جماعات، خدمات متنوع تکریمی، پشتیبان، حمایتی، عاطفی و هویتی را که اغلب بی سابقه و در برخی موارد معدود، با اصلاح رویکرد نسبت به روال گذشته همراه بوده است را ارائه نماید.

### **خدمات رفاهی - تکریمی با محوریت خانواده مکرم ائمه جماعات**

برگزاری اردوهای تفریحی - خانوادگی ائمه جماعات، طی ۴ سال، که در مجموع، قریب به ۱۶۰۰ خانواده از آن بهره مند شده اند از اهم برنامه های محور فوق است. در این اردوها، علاوه بر برنامه های فرهنگی مرسوم، امکانات متنوع ورزشی و بازی به تفکیک گروه های سنی و جنسیتی برای استفاده ی اعضای خانواده ها، همراه با دوچرخه سواری، تیراندازی با کمان و تفنگ بادی برای خانم ها و آقایان، اسستخر برای خانم ها و آقایان، پخش فیلم منتخب در سالن مجهز و ماهی گیری خانوادگی در فضایی مفرح تدارک دیده شده است. همچنین در این محور، تکریم همسران ائمه جماعات و تشویق فرزندان ممتاز ایشان برای اولین بار در دستور کار قرار گرفته و اجرایی می شود.

### **اختصاص امکانات اقامتی در مشهد مقدس (مجتمع ولایت)**

اختصاص امکانات اقامتی و پذیرایی رایگان در مشهد مقدس (مجتمع ولایت)، متناسب با شئونات خانواده ائمه محترم جماعات، با اعتباری بالغ بر ۲۱ میلیارد ریال، موجبات رضایت اعزه را تحت عنایات خاصه حضرت ثامن الحجج علیه السلام فراهم نموده است

### **حمایت مالی غیر مستقیم**

پرداخت وام ضروری قرض الحسنه به ائمه جماعات متقاضی، از ۵۰ تا ۲۰۰

میلیون ریال، با عقد تفاهم نامه و سرمایه - گذاری مشترک با بانک قرص الحسنه مهر عملیاتی شده و در حال حاضر، بدون نیاز به سرمایه گذاری جدید، از محل بازپرداخت وام ها، به متقاضیان جدید خدمت رسانی می شود. بیمه ی تکمیلی ائمه جماعات استان نیز، در ابتدای دوره ی مدیریتی جدید، با ابتکار و پیگیری مرکز و همکاری قابل تحسین مرکز خدمات حوزه علمیه، برای اولین بار عملیاتی شده که در حال حاضر به سایر روحانیون تسری یافته است.

### عیادت از ائمه جماعات بیمار

یکی از جلوه های تکریم، سرکشی و عیادت از ائمه محترم جماعاتی است که یا به دلیل بروز حوادث و بیماری هایی که طول درمان دارند و یا به دلیل کهولت سن و بیماری های طبیعی ناشی از آن، امکان حضور موقت یا دائمی در مسجد را از دست می دهند. در چنین مواردی، گاه مشاهده می شود که در فضای مسجد، غفلتی نسبت به امام صورت می پذیرد و توقع نوعی قدر شناسی و توجه عاطفی در امام و خانواده ی وی وجود دارد، تا در کنار عوارض روحی و هزینه های مالی که به بیمار تحمیل می شود، جبرانی صورت گرفته باشد. لذا، عیادت از ائمه جماعات بیمار در سه سطح رییس مرکز، نماینده ی ستادی مرکز یا مدیران نواحی در دستور کار قرار گرفته که حاصل آن، ده ها مورد عیادت در سال، به عنوان برنامه ی جاری و اولویت دار است و هر از گاهی در قالب تقدیم هدایایی، متناسب با ضرورت و نیاز مخاطب، به فضل الهی گشایش هایی نیز صورت پذیرفته است.

### تسهیلات ورزشی

اختصاص سانس های استخر، ویژه ی استفاده ی ائمه جماعات و فرزندان ذکور ایشان با پراکندگی و تنوع نقاط هماهنگ شده در تهران و برخی شهرستان های

استان، با استقبال علاقمندان روبرو شده و از سال ۱۳۹۱ تاکنون در نوبت‌های هفتگی و به صورت مستمر ادامه داشته است. هر چند که توجه علما به مقوله‌ی مهم ورزش و گسترش کمی استفاده از امکانات فراهم شده، هنوز به اقدامات ترویجی و فرهنگ‌ساز نیاز دارد.



« راهبرد دوم: الگوسازی



الگوسازی از آن جهت که بستر رشد و تعالی مساجد را با ارائه‌ی تصویری عینی و ملموس از نمونه‌های موفق و نزدیک به افق تعیین شده فراهم می‌سازد، یکی از کارسازترین اقدامات محسوب می‌شود. در این راهبرد، مساجد موفق و الگو، از دو منظر مورد توجه قرار می‌گیرند؛ نخست اینکه مرکز در مواجهه با چنین مساجدی، رویکردی متناسب اتخاذ نموده و به تقویت ویژگی‌های مثبت و جنبه‌های الگویی آنها خواهد پرداخت و در بُعد دیگر، معرفی ویژگی‌های این مساجد به سایر مساجد، می‌تواند زمینه‌ی لازم را برای انگیزه‌بخشی و حرکت ارتقایی فراهم آورد. در این مسیر، تنظیم نظام شاخص‌های مساجد الگو برای ایجاد فهم مشترک و سپس شناسایی مصادیق، در دستور کار قرار گرفته است.

## الگوسازی



اهم محورهای راهبرد الگوسازی حسب نمودار بالا با هدف تحقق الگوهایی شایسته در مسیر مسجد تراز اسلامی به شرح زیر است:

- تنظیم نظام شاخص‌های مسجد الگو
  - شناسایی مساجد الگو در سطح استان تهران
  - معرفی و انتشار ابعاد و ویژگی‌های مساجد الگوی منتخب در بین سایر مساجد
  - تقویت و بهسازی مساجد الگوی منتخب
- در راستای اجرایی سازی، محورهای راهبرد، موارد زیر سرلوحه فعالیت دست اندرکاران قرار گرفته است:

### برگزاری جشنواره‌ی فراخوان ایده‌های مسجدی (فام)

مساجد به شدت نیازمند پشتیبانی تئوریک در زمینه ایده‌های نو، برای انطباق با نیازهای امروز جامعه و الگوسازی از تجربیات موفق هستند. از مهمترین راهکارهای پیشرفت و ارتقاء سطح کیفی و کمی در حوزه فرهنگ، کمک گرفتن



از صاحبان فکر و نظر می باشد. به این معنی که در مرحله ی قبل از برنامه ریزی، افکار و ایده های افراد خارج از فضای کاری گرفته شود تا ابعاد نادیده از مسئله، برای برنامه ریزان روشن گردد. در ارتباط با مسجد نیز که اداره ی آن توسط خود مردم انجام می شود، باید به سراغ خود ایشان رفت و بهترین برنامه ها را از گوشه و کنار کشور جمع کرد و در اختیار دیگران قرار داد. در این صورت، هم از اجرایی بودن برنامه مطمئن هستیم و هم می توان تجربیات عملی و شکل اجرا شده ی برنامه را به عنوان الگوی عملی، در معرض دید همگان قرار داد. اولین، دومین و سومین فراخوان ایده های مسجدی، طی سه سال پی در پی، با دریافت قریب به ۱۵۰۰ ایده ی قابل استفاده، امیدهای زیادی را برای احصاء، تولید، تجمیع و در دسترس قرار دادن ایده هایی با ظرفیت تحولی مساجد، ایجاد نموده است. اختتامیه ی جشنواره ی اول در تهران و اختتامیه ی جشنواره ی دوم در شهر مقدس قم با حضور صاحبان ایده های برتر برگزار شده و دریافت آثار جدید در قالب جشنواره ی سوم، تا پایان سال ۱۳۹۵ ادامه داشت.

### باشگاه ایده پردازان مسجدی در فضای مجازی (بام)

سامانه ی الکترونیکی باشگاه ایده پردازان مسجدی در قالبی جدید (ویکی پدیای بومی شده)، هم زمان با روز جهانی مسجد در سال ۱۳۹۴ افتتاح و از قابلیت ارائه ی دسته بندی شده ی ایده ها برای علاقمندان و دریافت ایده های جدید برخوردار است. این سامانه، علاوه بر نشانی و دامنه ی اختصاصی [masjedidea.ir](http://masjedidea.ir) از طریق پایگاه تخصصی مسجد نیز در دسترس قرار دارد.

### دیدار با معنونین

۷۵ فقره برنامه ی دیدار و تکریم در محل بیت شریف معنونین، با حضور رییس مرکز و ۱۸۶ فقره برنامه ی دیدار از همین دست با حضور نمایندگان

ستاد مرکزی و اهتمام مدیران نواحی وابسته به مرکز در همین راستا، از یک سو نشان دهنده‌ی اراده‌ی جدی تشکیلات برای اشراق از سرمایه‌ی ارزشمند تجربیات بزرگان در مدیریت مسجد، تجمیع و انتشار الگوهای موفق در ساحت‌های مختلف مسجوداری و حاوی این پیام به طلاب و ائمه‌جماعات جوان است که با توجه به اهمیت بهره‌برداری از ظرفیت وجودی بزرگان، ادامه‌ی مسیر خدمت در سنگر محراب را با گام‌های استوارتری بردارند.

### مصاحبه‌های انکشافی با پیشکسوتان

از آنجاییکه در برنامه‌های دیدار رسمی با معنونین، مجال طرح برخی سؤالات راهبردی و دریافت دیدگاه‌ها و نظرات اعزه فراهم نمی‌گردد، در اقدامی مکمل، ضمن مراجعه‌ی مجدد به حضرات، یک تیم مستندساز، در جلسه‌ای مفصل، با طرح حداقل ۳۰ سوال کلیدی در قالب مصاحبه‌ی انکشافی، به ثبت و ضبط پاسخ‌های راهگشای مخاطبان می‌پردازد. تا پایان سال ۹۵، ۸۰ فقره مصاحبه‌ی انکشافی با معنونین و پیشکسوتان ائمه‌جماعات به سرانجام رسیده است.

### نهیض قرآنی مساجد و تجلیل از فعالان قرآنی

ترویج فعالیت‌های قرآنی از مطالبات جدی مقام معظم رهبری (دامت برکاته) بوده است. به شکل طبیعی، مساجد، بهترین و مهیاترین پایگاه برای فعالیت در این رابطه هستند. در شرایطی که توجه به این امر مهم و اهتمام به برگزاری کرسی‌های تلاوت و تفسیر در مساجد استان در حد انتظار نبوده است، مرکز تصمیم گرفت فراتر از ارائه‌ی طرح‌های جدید و در نظر گرفتن پشتیبانی مالی به‌عنوان مشوق، با شناسایی و معرفی مساجد و ائمه‌جماعات موفق در زمینه‌ی فعالیت‌های قرآنی، عملاً راهبرد الگوسازی را برای اشاعه و فراگیر شدن فضای قرآنی در مساجد برگزیند. به فضل الهی از زمان آغاز نهیض قرآنی در سطح

مساجد استان (فاز اول در سال ۹۳ و فاز دوم در سال ۹۴)، نتیجه‌ی حاصل شده، فعال شدن ۴۰۰ کرسی تلاوت، ۱۵۰۰ کرسی تفسیر آیات منتخب و ۵۰۰ کرسی تفسیر ترتیبی بوده که با وجود رشد چشمگیر، هنوز با تراز مطلوب فاصله‌ی زیادی دارد.

طی سال‌های گذشته، سه نوبت تجلیل از ائمه جماعات فعال و موفق در این رابطه صورت پذیرفته که آخرین و باشکوه‌ترین آن در قالب اجلاسی با حضور قریب به ۶۰۰ نفر از ائمه جماعات و فعالان قرآنی مساجد، در سال ۱۳۹۵ در سالن همایش‌های صدا و سیما بوده است.

**ترویج اقامه‌ی جماعت صبح در مساجد و همایش پرچمداران بهشت**

احیای سنت حسنه‌ی اقامه‌ی نماز جماعت صبح در مساجد، از جمله مطالبات رهبر فرزانه‌ی انقلاب بوده که ترویج و توسعه‌ی آن با دشواری‌ها و پیچیدگی‌هایی مواجه است و طیف وسیعی از مسائل من جمله تأمین امنیت و تردد امام جماعت تا استقبال مردمی و همکاری خدام را در بر می‌گیرد. در این رابطه هم اگر چه در حد توان و بضاعت حمایت‌های مالی و مشوق‌هایی از سوی مرکز به صورت موردی در نظر گرفته شد، لیکن چاره‌ی کار در مطالبه‌ی مستمر، یادآوری و معرفی الگوی مساجد موفق به سایر مساجد و تجلیل از ائمه جماعات پیشرو اندیشیده شد. با این رویکرد و به پشتوانه‌ی همکاری و بذل محبت ائمه محترم جماعات و پیگیری پر حجم ستاد مرکزی و نواحی، تعداد مساجد اقامه‌کننده‌ی نماز صبح تا پایان سال ۱۳۹۵ از مرز ۱۳۰۰ مسجد عبور می‌کند. در همایش پرچمداران بهشت، تجلیل از ائمه جماعات موفق در احیاء و اقامه‌ی نماز صبح در دستور کار قرار گرفت که بحمدالله با استقبال چشمگیر حضرات مواجه شد.

## ترویج شاخص‌های امام‌جماعت‌الگو، متناسب با مسجد تراز

پنجاه شاخص و ویژگی امام‌جماعت‌الگو، شامل احوالات شخصی، خلیات، سلوک، منش اجتماعی و مدیریتی و... در سال ۹۲ طراحی و تدوین شده که علاوه بر مرور مکرر در جلسات مشترک با ائمه محترم جماعات، در قالب‌های متنوع، از جمله به‌ضمیمه‌ی شیوه‌نامه‌های دهه‌ی تکریم و غباروبی مساجد، به کرات خدمت‌اعزه تقدیم گردیده است.

## تقدیر از ائمه جماعات موفق

طی چهار سال گذشته، بالغ بر ۴۵۰ نفر از ائمه جماعات موفق، با هدف الگوسازی مورد تقدیر قرار گرفته و در جلسات مختلف، علی‌الخصوص در ویژه‌برنامه‌های دهه‌ی تکریم و غباروبی مساجد و روز جهانی مسجد، تجلیل شده‌اند.

## ترویج شاخص‌های خادم‌الگو و همایش خادمان بهشت

ارتقای منزلتی و جایگاه هویتی خادم در صدر دغدغه‌های مرکز قرار دارد و با توجه به اینکه کلید حل و فصل بسیاری از مشکلاتی که گریبان‌گیر مساجد هستند، در تغییر رویکرد خادم نهفته است، در عین حال، مشکلات معیشتی این قشر محروم و زحمت‌کش، خود مانع جدی برای انگیزه‌بخشی به ایشان محسوب می‌شود. بنابراین تعریف شاخص‌های خادم موفق و مطلوب با هدف الگوسازی و تقدیر از خادم نمونه، در شرایط فعلی، یکی از بهترین اقدامات قابل انجام محسوب می‌گردد.

در همین راستا طی سه سال متوالی (۹۳ تا ۹۵) و برای اولین بار، مرکز مبادرت به برگزاری همایش سراسری خادم‌استان تحت عنوان خادمان بهشت در مصلاهی بزرگ تهران و حرم حضرت عبدالعظیم علیه السلام نمود که هر نوبت با استقبال قریب به ۲۰۰۰ نفر مواجه گردید.

« فصل پنجم، راهبرد سوم؛  
فرهنگ سازی



بانگاهی به وضعیت جامعه کنونی، به نظر می‌رسد نقش مسجد به عنوان نهادی حاضر در متن زندگی مردم و موثر در تمام شئون فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... آنچنان که در آموزه‌های دین مبین اسلام و سنت و سیره تصویر گردیده، در ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و باور مردم و مسئولان متجلی نشده است. از این رو، با وجود دغدغه‌های جدی موجود برای حرکت به سوی مسجد تراز اسلامی، چنین مطالبه‌ای از سوی مخاطبان و صاحبان اصلی خانه‌های خدا و حتی از سوی گروه‌های مرجع، نسبت به مساجد وجود ندارد. لذا «فرهنگ‌سازی»، با هدف ارتقای جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای نخبگان و عموم مردم، به عنوان یکی از راهبردهای اصلی مورد توجه قرار گرفته است تا از یک سو، مطالبه‌ای فراگیر را نسبت به نقش و کارکردهای مسجد رقم بزند و از سوی دیگر، همراهی، همکاری و مشارکت همگان را در جهت رشد و تعالی مساجد پدید آورد. در این خصوص، اصلی‌ترین محورهای پیش‌بینی شده، گونه‌شناسی، طبقه‌بندی و احصای ویژگی‌های مخاطبان، با هدف اثرگذاری مطلوب فعالیت‌ها و برنامه‌ها، و همچنین تعیین و به کارگیری روزآمدترین و مؤثرترین ابزارهای فرهنگی -

هنری می‌باشد.

اهم محورهای راهبرد فرهنگ سازی به شرح زیر است:

- گونه شناسی و طبقه بندی مخاطبان و احصاء ویژگی های آنان
- تعیین ابزارها و قالب های مواجهه صحیح با مخاطبان و بکارگیری این ابزارها و روش ها
- معرفی فعالیت های فرهنگی و اجتماعی موفق مسجدی
- معرفی فعالیت های نخبگانی مسجدی
- تعیین ابزارها و قالب های مواجهه صحیح با نخبگان و بکارگیری این ابزارها و روش ها
- گونه شناسی و طبقه بندی نخبگان و گروه های مرجع و احصاء ویژگی های آنان



## فرهنگ‌سازی



ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی  
در ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای نخبگان و عموم مردم

یکی از چالش‌های بزرگ پیش رو در مسیر فرهنگ‌سازی برای سبک زندگی مسجدی و جلب توجه نخبگان و عموم مردم به ظرفیت‌های عظیم نهفته در نهاد دینی، اجتماعی و سیاسی مسجد، بی‌توجهی رسانه‌ها به این مقوله است. چنانکه در حوزه خبر، اساساً اذئقه‌ی خبری اصحاب رسانه و مخاطبان به گونه‌ای تغییر کرده است که رویدادهای مذهبی و در این مصداق، مسجدی، نهایتاً خبر درجه دو و سه محسوب می‌گردند و در حوزه‌ی برنامه‌سازی و تولیدات تصویری نیز رسانه‌ی ملی در میدان عمل، در حد انتظار میل و رغبتی به همکاری نشان نمی‌دهد و یا برای پخش آنچه که با استانداردهای رسانه‌ای تولید شده است،

مبالغه‌نگفتی مطالبه می‌نماید. در عین حال، مرکز تلاش دارد در حد توان برای پر کردن این خلاء بزرگ علاوه بر رایزنی با دست‌اندرکاران تولیدات رسانه‌ای، از طریق عقد قرارداد با مجموعه‌های خصوصی، اقدام به تولید الگویی در این زمینه نماید. ما حاصل آنچه که بیان شد این است که عموم مردم و نسل جوان کشور، هر چند در مورد موضوعاتی مثل تعظیم شعائر الهی، مناسبت‌های دینی، نماز، حجاب و... از دامنه‌ی اطلاعات بالایی به واسطه‌ی برنامه‌های متنوع رسانه‌ای برخوردارند، مع‌الاسف در ارتباط با موضوع مسجد، حتی از احادیث و آیات و روایات درجه‌ی اول و تکان‌دهنده و انگیزه‌بخش پیرامون حضور در مسجد و خدمت به مسجد و جایگاه مسجد، کم‌اطلاع و بعضاً بی‌اطلاع هستند. طی سه سال گذشته، تولید ۳۵ عنوان کلیپ تصویری و تیزرهای فرهنگ‌ساز متنوع، تولید ۱۸ عنوان فیلم مستند، شامل: مستند ائمه جماعات شهید، مستند ائمه جماعات موفق، مستند بلند با موضوع مسجد الاقصی (به مناسبت روز جهانی مسجد) و ۸۰ مورد مصاحبه‌ی تصویری با ائمه جماعات معنوی و پیشکسوت، با رویکرد انکشافی و تجربه‌نگاری و بالاخره تولید ۴۰ عنوان داستان کوتاه صوتی با مضامین مسجد و سبک زندگی، حضور در مسجد و خدمت به مسجد، مجموعه‌ی ارزشمندی را فراهم نموده است که پس از رایزنی‌های مفصل با صدا و سیما، امید می‌رود به تدریج در اختیار مخاطبان رسانه‌ی ملی قرار گیرد.

### **تشکیل دبیرخانه‌ی دائمی ستاد دهه‌ی تکریم و غبارروبی مساجد**

از سال‌های گذشته، بنا بر سنتی زیبا و خداپسندانه، “دهه‌ی آخر ماه معظم شعبان” که دل‌های اهل ایمان برای تشریف به ضیافت الهی بیش از هر زمان دیگر می‌تپد، به عنوان دهه‌ی غبارروبی مساجد کم و بیش مورد توجه قرار

گرفته و منشاء آثار و برکاتی بوده است.

مرکز رسیدگی به امور مساجد، از سال ۱۳۹۱، با اغتنام این فرصت و مقطع زمانی ارزشمند، تلاش نمود به گونه‌ای فرهنگ‌سازی شود که هم‌زمان با غبارروبی از فضای کالبدی مساجد، غبار مظلومیت از مساجد و غبار غفلت و فراموشی از افکار عمومی و نخبگان، نسبت به اهمیت بی‌بدیل و کارکردهای متنوع این پایگاه‌های معنوی و الهی، در این مناسبت فرهنگ‌ساز زودده شود. لذا با تشکیل دبیرخانه‌ی دائمی در مرکز و تشکیل ستادی فرا تشکیلاتی، با مشارکت سایر دستگاه‌های پشتیبان مساجد، عنوان جدید: “دهه‌ی تکریم و غبارروبی مساجد” جایگزین شد که ثمرات این اقدام از سال ۹۲ تاکنون، به تدریج و به شکل فزاینده‌ای در فضای مساجد و فضای عمومی جامعه مشاهده شده است.

برخی از اهداف مدنظر عبارتند از:

- ایجاد نشاط معنوی و زمینه‌سازی استقبال شایسته از ماه مبارک رمضان، ماه میهمانی خدا
- تبیین و معرفی کارکردها، ویژگی‌ها و جایگاه والای مساجد در جامعه اسلامی
- فرهنگ‌سازی، اصلاح نگرش و تقویت مطالبات حقیقی عموم برای حرکت به سوی تحقق آرمان مسجد تراز اسلامی
- برخی از اقدامات انجام شده در دبیرخانه‌ی دائمی ستاد، که هر سال ارتقاء پیدا کرده است:
- پیگیری و اعمال سیاست اصلی که همانا مردمی کردن و به متن مساجد بردن برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط بوده است.
- تدوین و توزیع شیوه‌نامه‌ی پیشنهادی برای ویژه‌نامه‌های مساجد

در دهه تکریم هر سال، با سبکی جدید و ابتکاری جهت استفاده‌ی  
ائمه محترم جماعات، شامل: رویکردها و سیاست‌ها، عناوین روزهای  
دهه‌ی تکریم، اقدامات جریان ساز، برنامه‌های مسجدی قابل انجام  
در هر روز، به‌ضمیمه‌ی شاخص‌های امام جماعت مسجد تراز اسلام  
- هماهنگ‌سازی یازده دستگانه مرتبط، ائمه‌جمعه شهرستان‌های  
استان، اساتانداران و فرمانداران و شهرداران، برای به‌میدان آوردن  
ظرفیت‌های در اختیار و حرکت پشتیبان بر اساس تقسیم کار مشخص  
- جریان‌سازی رسانه‌ای از طریق رسانه‌ی ملی و سایر رسانه‌های  
گروه‌ی

- فضا سازی شهری در اماکن عمومی تهران و شهرستان‌های استان  
- پشتیبانی و تولید اقلام تبلیغاتی برای فضا سازی داخل مساجد

### گرامیداشت روز جهانی مسجد

بر اساس پیشنهاد جمهوری اسلامی ایران و تصویب اجلاس وزرای خارجه‌ی  
سازمان کنفرانس اسلامی، روز ۲۱ آگوست، مصادف با سالروز به‌آتش کشیدن  
مسجد الاقصی در سال ۱۹۶۹، به‌عنوان “روز جهانی مسجد” نامگذاری  
شده است. در سطح بین‌المللی، جدی‌ترین واکنش در این خصوص، صدور  
قطعنامه‌ی ۲۷۱ شورای امنیت سازمان ملل در تاریخ ۱۵ سپتامبر ۱۹۶۹،  
با موضوع محکومیت این واقعه‌ی تلخ بوده است ولی پس از آن، در سایه‌ی  
دامن‌زدن دشمنان به آتش اختلاف میان مسلمانان، عزم و اتحاد جدی  
میان کشورهای اسلامی برای برخورد هماهنگ و موثر با ادامه‌ی جسارت  
صهیونیست‌ها مشاهده نشده است و سیر تخریب مساجد و توهین به اماکن  
مقدس اسلامی همچنان در ابعاد گسترده‌تری ادامه دارد.

اهتزاز پرچم مبارزه با صهیونیسم و یادآوری مستمر واقعه‌ی به آتش کشیدن مسجدالاقصی در بستر روز جهانی مسجد، با نظر مبارک ولی امر مسلمین جهان مورد اهتمام مرکز بوده و آغاز دوره‌ی جدید مدیریتی مرکز در تابستان ۱۳۹۰، با زمان برگزاری نهمین اجلاس روز جهانی مسجد مقارن گردید. از اجلاس نهم تا اجلاس سیزدهم که در سال ۱۳۹۴ برگزار شد، به فضل الهی، هر سال شاهد ارتقای تراز اجلاس به لحاظ کمی و کیفی بوده‌ایم. به‌عنوان نمونه در اجلاس سال ۹۴، قریب به ۲۰۰۰ نفر از ائمه جماعات، علما، فضلا و مسئولین کشوری، همراه با سفرای ۹ کشور اسلامی حضور یافتند. روز جهانی مسجد در سال ۹۵ با حضور ائمه جماعات در حسینیه امام خمینی علیه السلام و سخنرانی رهبر معظم انقلاب خاطره‌ای به یادمانده‌ی راز روز جهانی مسجد در روح و جان ائمه جماعات رقم زد.

بنا بر سنت سنوآت گذشته، سخنران اصلی در هر اجلاس روز جهانی مسجد، یکی از رؤسای قوای مجریه یا مقننه بوده‌اند. در دولت‌های دهم و یازدهم، سخنان ضد صهیونیستی رؤسای جمهور در اجلاس روز جهانی مسجد، باز تاب گسترده‌ی بین‌المللی داشته‌است.

### پایگاه تخصصی "مسجد"

در گاه الکترونیکی مرکز رسیدگی به امور مساجد، در واقع بستر تعامل با مخاطبان درجه‌ی یک تشکیلات، یعنی ائمه محترم جماعات در فضای مجازی محسوب می‌شود. به دلیل خلاء موجود در فضای مجازی برای پرداختن به موضوعات مرتبط با مسجد به صورت تخصصی، عملاً می‌توان گفت که بار فرهنگ‌سازی در میان سایر کارگزاران مسجد و نمازگزاران و گروه‌های مرجع و رسانه‌ها نیز بر عهده‌ی سایت مسجد است. در سال ۹۰،

مرکز از ساینتی غیر تخصصی، با فناوری قدیمی و امکانات محدود برخوردار بود که از سال ۹۱، پس از سه مرحله تلاش، درگاه الکترونیکی "محراب" و پس از آن پایگاه تخصصی "مسجد" به صورت سه زبانه شکل گرفت که در دومین همایش "ارتقای کیفی محصولات و خدمات فرهنگی دستگاه‌ها" که با تدبیر شورای فرهنگی دفتر مقام معظم رهبری به صورت دوسالانه برگزار می‌گردد، مورد تقدیر قرار گرفت و در نمایشگاه قرآن سال ۹۲ رتبه‌ی اول دستگاهی را کسب نمود.

با بذل محبت و عنایت ائمه محترم جماعات، به تدریج، این پایگاه زمینه‌ی مبادله‌ی محتوایی و تقدیم محصولات تولیدی مرکز را به صورت الکترونیکی فراهم نموده که این امر علاوه بر سرعت بخشی، صرفه جویی مالی قابل توجهی را با حذف مراحل چاپ و توزیع در برخی موارد موجب شده است. در فازهای تکمیلی، امکان ارائه‌ی زیر پورتال تحت همین دامنه به ۲۰۰ مسجد به صورت آزمایشی فراهم شده است که در حال اجرایی‌سازی می‌باشد.

بخش فارسی این درگاه شامل: اخبار مساجد ایران و جهان، اطلاع‌رسانی برنامه‌های ویژه‌ی مساجد استان، معرفی مساجد و ائمه جماعات، مقالات و کتابخانه مجازی، آموزش و بخش‌های متنوع دیگر است و فازهای توسعه‌ای آن هنوز ادامه دارد.

در بخش‌های عربی و انگلیسی، تلاش می‌شود، علاوه بر فعالیت‌های عمومی در حوزه‌ی مسجد و انعکاس وقایع مرتبط با مساجد در اقصی نقاط جهان، تصویر قابل درکی از مدل فعالیت مساجد در جمهوری اسلامی ایران، همراه با معرفی مساجد شاخص کشور، به مسلمانان سایر کشورها ارائه گردد.

## بزرگداشت مفاخر ائمه جماعات، با سلسله همایش‌ها و کتب "ستارگان محراب"

فرهنگ‌سازی به منظور ارتقای سطح مطالبه‌ی عمومی نسبت به آرمان مسجد تراز اسلامی از طریق شناخت ابعاد وجودی مفاخر ائمه‌ی جماعات و درک مجاهدت‌های علمی، سیاسی و اجتماعی ایشان در دوره‌ی حیات و همچنین آشنایی با سلوک فردی و نورافشانی این بزرگان در فضای مساجدی که امامت داشته‌اند مقدور است. در طرح برگزاری سلسله همایش‌های ستارگان محراب، پس از شناسایی مفاخر و بر اساس اولویت، هماهنگی با مسجد محل امامت شخصیت مورد نظر در زمان حیات، صورت می‌پذیرد و با حضور مردم محل، ائمه جماعات منطقه، طلاب و دانشجویان، ابعاد مختلف وجودی این ستاره محراب از زبان اساتید برجسته‌ی حوزه ارائه می‌گردد.

این برنامه‌ی تأثیرگذار و بابرکت که سه سال قبل، در منزل اول، از لسان نافذ عبد صالح خدا، حضرت آیت الله مهدوی کنی رحمته‌الله علیه به تجلیل از حضرت آیت الله برهان رحمته‌الله علیه اختصاص یافت، بر اساس مشیت الهی، در منزل چهارم، در فضایی آکنده از حزن و اندوه، شاهد بزرگداشت افتتاح کننده بود و با تجلیل از رییس فقید مجلس خبرگان رهبری و سوابق امامت ایشان در مسجد جلیلی، تا تیرماه سال ۱۳۹۵، پانزده منزل را پشت سر گذاشته است.

انتشار کتاب "ستارگان محراب"، محتوی شرحی بر زندگی ۱۲۲ نفر از مفاخر و مشاهیر ائمه جماعات تهران در سال ۱۳۹۳، با همین رویکرد صورت پذیرفته است. در این اثر ارزشمند که برای اولین بار در مرکز تألیف و گردآوری شده، از قله‌های فقه و فقهات و مرجعیت تا مفاخر اصولی، حکمی، فلسفی، اخلاقی، عرفانی، سیاسی و انقلابی، از دوره‌ی مرحوم آیت الله العظمی ملا علی کنی تا دوره‌ی معاصر و مرحوم آیت الله خوشوقت که علاوه بر فضائل خود، به حضور

در مسجد و محراب به عنوان امام جماعت اهتمام داشته‌اند، مورد توجه قرار گرفته‌است.

## جریان سازی و فرهنگ سازی از طریق انتخاب و اعلام رویکرد سال مساجد استان

گفتمان سازی، جریان سازی و فرهنگ سازی پیرامون مسجد، از سال ۹۱ مورد توجه مرکز قرار گرفت و تلاش شد در هر سال، توجه ائمه جماعات، امانا و کارگزاران مساجد استان به اقتضائات گسترش حضور اقشار و تعامل با مخاطبان متنوع جلب گردد و ذیل رویکرد اعلام شده، تولیدات محتوایی و برنامه‌های پیشنهادی متنوع در اختیار مساجد قرار گیرد. عناوینی که تلاش شد در فضای ذهنی و متنی مردم وارد گردد عبارتند از:

- انتخاب شعار راهبردی و ثابت: “آینده را از مسجد بسازیم” در سال ۱۳۹۱
- جلب توجه نسبت به اهمیت ارتباط مسجد با نهاد خانواده، با انتخاب عبارت جریان ساز: “خانه خدا، خانه امید خانواده ما” در سال ۱۳۹۲
- جلب توجه نسبت به اهمیت جذب پایدار کودکان و نوجوانان، با انتخاب عبارت جریان ساز: “آینده را با فرزندانمان از مسجد بسازیم” در سال ۱۳۹۳
- جلب توجه نسبت به اهمیت حضور فعال جوانان در مسجد، با انتخاب عبارت جریان ساز: “آینده را با جوانانمان از مسجد بسازیم” در سال ۱۳۹۴
- جلب توجه نسبت به مشکلات و موانع حضور کریمانه‌ی بانوان در مسجد، در سال ۱۳۹۵

## همایش معمربین

حضور بیش از ۲۰۰ امام جماعت بین ۶۰ تا ۹۰ سال در مساجد استان که



از ۳۰ سال تا پیش از ۵۰ سال سابقه‌ی امامت و حضور در محراب مساجد را در سوابق درخشان خود به ثبت رسانده‌اند، از یک سو فرصتی ارزشمند برای بهره‌برداری از تجربیات گهربار ایشان تلقی می‌گردد و از سوی دیگر، مخاطرات و دغدغه‌هایی را به همراه دارد که در این مجال، فرصت پرداختن به همه‌ی آنها وجود ندارد. اما یکی از دغدغه‌ها، قدرنشناسی و برخورد قهری با گوهرهایی است که عمر و توان خود را در محراب صرف کرده و اکنون در دوران سالمندی با اقتضائات جسمی و روحی خاص این سنین روبرو هستند. اولین همایش ائمه جماعات معمر استان، تلاشی برای اشاعه‌ی فرهنگ قدرشناسی و همچنین تکریم بزرگانی است که برای پاک کردن زنگار از دل و جان مردم، جان نثار، رنگ از محاسن خود زدوده‌اند. اولین همایش تجلیل از ائمه جماعات معمر، با حضور و سخنرانی رییس محترم دفتر مقام معظم رهبری، صحنه‌های به یادماندنی و باشکوهی را رقم زد.

### **تجلیل از ائمه جماعات ایثارگر، در قالب همایش “شکوه ایثار”**

جهادگری و ایثارگری، از جمله ویژگی‌های بارز روحانیون عالم تشیع محسوب می‌شود. این مشعل‌های هدایت، علاوه بر نقش هدایتی و تبلیغی، در میان مردم زندگی کرده و پیش‌تاز آنها در مبارزات بوده‌اند. حضور علما در هشت سال دفاع مقدس، شاهد زنده‌ی این مدعا در عصر حاضر است.

تکریم و تعظیم مقام ائمه جماعات ایثارگر (رزمنده، جانباز و آزاده)، علاوه بر اینکه یک وظیفه و ضرورت غیر قابل انکار است، مقابله‌ای جدی با تهاجم فرهنگی دشمنان و تصویر وارونه‌ای است که تلاش دارند از جامعه‌ی روحانیت، به نسل جوان کشور ارائه نمایند. لذا با ابتکار مرکز، پس از شناسایی ائمه جماعات ایثارگر استان تهران، این مهم در قالب همایش “شکوه ایثار”، با

سخنرانی آیت‌الله حسینی بوشهری و با استقبال زایدالوصف عموم‌اَئمه محترم جماعات صورت پذیرفت.

## تجلیل از خانواده‌ی ائمه جماعات شهید، در قالب همایش “ستارگان جاوید”

بر اساس توضیحات مندرج در بخش قبلی، معرفی شخصیت، سوابق و رشادت‌های ائمه مکرم جماعاتی که هر یک در زمان خود حماسه آفریدند و با خون سرخ خود، صفحات زرین و سراسر افتخار تاریخ مبارزات علما و روحانیون را مزین نمودند، وظیفه‌ای دینی و انقلابی است. مرکز رسیدگی به امور مساجد، در اقدامی فرهنگی ساز، پس از تحقیقات مفصل، روحانیون شهیدی که در یکی از مساجد استان تهران به امامت مشغول بوده‌اند، از شیخ فضل‌الله نوری تا شهید مطهری و شهدای معاصر ائمه جماعات را شناسایی نمود و پس از رایزنی با خانواده‌ی مکرم ایشان و بازماندگان، معنوی‌ترین اجلاس پنج سال گذشته را با حضور خانواده‌ی شهدا و استقبال پر شور ائمه جماعات استان برگزار نمود. در همایش ستارگان جاوید، علاوه بر حضرت آیت‌الله مهدوی کنی رحمته‌الله علیه، نماینده محترم ولی فقیه در بنیاد شهید و جمعی از نمایندگان مجلس و سایر مسئولین حضور یافته و یاد و خاطره‌ی ائمه جماعات شهید استان تهران را گرامی داشته و از خانواده‌ی ایشان تجلیل کردند.

## تجمعات و حضور میدانی ائمه جماعات

به عنوان گروه مرجع و فرهنگ‌ساز اولین تجمع میدانی و خیابانی به دعوت مرکز رسیدگی به امور مساجد با حضور پر شور ائمه جماعات انقلابی و غیور استان و باهدف اعتراض به ساخت فیلم موهن و جسارت به ساحت منور پیامبر اعظم صلی‌الله علیه و آله و سلم در میدان فلسطین تهران برگزار شد.

دومین تجمع و راهپیمایی ائمه جماعات استان تهران، از مبداء میدان فلسطین به سمت چهارراه ولی عصر علیه السلام و در نهایت تا مقصد سفارت فلسطین، در حمایت از نمازگزاران مظلوم ۲۰۰ مسجد تخریب شده‌ی غزه و برای ابراز انزجار از رژیم کودک کش صهیونیستی، هم‌زمان با روز جهانی مسجد در سال ۹۳، بازتاب رسانه‌ای قابل توجهی داشت.

این دو اجتماع و راهپیمایی اختصاصی روحانیون، با محوریت ائمه جماعات مساجد، در نوع خود، پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در تهران بی‌سابقه بوده است. در این دو اجتماع و راهپیمایی، شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی، حوزه‌های علمیه و برخی از دستگاه‌های مرتبط نیز همکاری داشته‌اند.



« راهبرد چهارم؛ جوان سازی



آنچه مرکز را به اتخاذ راهبرد «جوان‌سازی» مجاب نموده، گستره‌ای وسیع از تهدیدهایی است که نسل جوان را در ابعاد مختلف، به ویژه عرصه‌های فرهنگی - تربیتی، احاطه کرده است. از سوی دیگر، ضعف مساجد به عنوان اصلی‌ترین پایگاه تربیت دینی و تأمین نیازهای معنوی و فکری، در جذب و ارتباط‌گیری با این قشر حساس و اثرگذار جامعه نباید از نظر دور بماند. در این راهبرد، ارتقای جایگاه مسجد در نگرش و باور جوانان و نوجوانان جامعه و همچنین مناسب‌سازی محیط و برنامه‌های مسجد برای جذب کودکان، نوجوانان و جوانان، هدفگذاری شده است. لازم به ذکر است که با وجود پیش‌بینی راهبردی خاص با عنوان «جوان‌سازی»، توجه به این مسئله در طراحی برنامه‌ها و فعالیت‌ها، ذیل راهبردهای دیگر نیز به عنوان رویکرد فراگیر مورد تأکید بوده است.

عمده محورهای این راهبرد شامل:

- بررسی ویژگی‌های کودکان، نوجوانان و جوانان و طبقه‌بندی اقشار مختلف و ارائه تحلیل وضعیت موجود در نسبت با مسجد

- تعیین کارویژه‌های مساجد و مرکز در موضوع کودک، نوجوان و جوان
- حمایت از برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی در موضوع کودک، نوجوان و جوان
- طراحی الگوی‌های برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی در محور کودک، نوجوان و جوان

### جوان‌سازی

تعیین کارویژه‌های مساجد و مرکز در موضوع کودکان، نوجوانان و جوانان

حمایت از برنامه‌های مسجدی در موضوع کودکان، نوجوانان و جوانان

طراحی الگوهای برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی در محور کودکان، نوجوانان و جوانان

بررسی ویژگی‌های کودکان، نوجوانان و جوانان و طبقه‌بندی اقبال مختلف و ارائه تحلیل وضعیت موجود در نسبت با مسجد

جوان‌سازی

ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای جوانان و نوجوانان جامعه و مناسب‌سازی محیط و برنامه‌های مسجدی برای جذب کودکان، نوجوانان و جوانان



## تدوین سند تعامل مطلوب مسجد با کودک، نوجوان و جوان

پس از تعیین رویکرد سال ۱۳۹۳ مساجد، معطوف به تقویت تعامل با کودکان، نوجوانان جوانان و فراهم نمودن شرایط و اقتضائات تقویت روند جذب پایدار آینده‌سازان، ارکان تخصصی مرکز با همکاری میز تخصصی مسجد که در دانشگاه امام صادق علیه السلام تشکیل شده است، موفق به تنظیم اولین سند تعامل مطلوب مسجد با کودک، نوجوان و جوان شد. در این سند، اصول تعامل تربیت محور مسجد با کودک و نوجوان و اهداف کلان ناظر به حوزه‌های نرم‌افزاری، نظام تأمین و تعامل سرمایه‌ی انسانی، سخت‌افزاری و ارتباطات محیطی تا مرحله‌ی تشکیل ستاد اجرایی سازی، مورد توجه قرار گرفته است.

## انتشار کتب مرجع و مقالات متنوع کاربردی با موضوع تعامل مسجد با کودکان، نوجوانان و جوانان

علاوه بر شناسایی و تهیه کتب و منابع مطالعاتی مورد نیاز ائمه محترم جماعات، تدوین کتب موضوعی از سوی حوزه‌ی مطالعاتی مرکز به اقتضای رویکردهای مرکز مورد توجه بوده که به‌عنوان نمونه می‌توان کتاب “مسجد، کودک و نوجوان” را که مشتمل بر ۵۲۸ صفحه است و در سال ۹۳ منتشر شد، مورد توجه قرار داد. در این کتاب، مقالات پژوهشی و کاربردی با عناوینی مثل: بررسی تحلیلی نظام تربیتی مسجد محور، نقش مساجد در شکل‌گیری هویت دینی کودکان و نوجوانان، حکم فقهی آوردن کودکان به مسجد، تبیین عوامل ارتباطی مسجد و مدرسه با تأکید بر نقش محوری مسجد و...، جهت استفاده‌ی ائمه‌ی محترم جماعات، ارائه شده است.



این نشست، مهم‌ترین دغدغه‌ها و ایده‌ها پیرامون تقویت حضور کودکان و نوجوانان در مسجد به نقد و نظر گذاشته شد.

## طرح تعالی ارتباط مسجد و مدرسه و عقد تفاهم‌نامه با ادارات کل آموزش و پرورش استان

پیوند هدفمند میان مسجد و مدرسه، یکی از ضرورت‌های نظام تربیتی است که تأکید ویژه‌ی مقام معظم رهبری را نیز به همراه دارد. در این رابطه هر چند تاکنون تلاش‌هایی صورت گرفته، لیکن در میدان عمل و اجرا، با فعالیت‌های محدود و در تراز سلايق فردی برخی از دلسوزان در فضای مدارس و مساجد مواجه بوده است که رافع نیاز موجود نیست. انعقاد تفاهم‌نامه با اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و متعاقب آن، انعقاد تفاهم‌نامه‌ی همکاری با اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان در سال ۹۴، پس از تشکیل کارگروه مشترک منجر به تدوین بسته‌ی برنامه‌های اجرایی شده که سهم ستادی طرفین، سهم ابلاغی مدارس و سهم پیشنهادی به مساجد، در آن دیده شده است.

## برپایی همایش بزرگ جوانان فعال مسجدی، تحت عنوان “یاران محراب”

اولین گردهمایی بزرگ جوانان فعال مسجدی با نام “یاران محراب” به مناسب ولادت حضرت علی اکبر علیه السلام و روز جوان، با حضور نزدیک به سه هزار نفر در مصلاي بزرگ امام خمینی علیه السلام و با سخنرانی حجت الاسلام والمسلمین قرائتی و شرکت استاندار تهران، مسئولان استانی، فرماندهان سپاه محمد رسول الله صلی الله علیه و آله و سلم، فرماندهان سپاه سیدالشهداء علیه السلام و مسئولان کانون‌های فرهنگی - هنری مساجد استان، با رویکرد الگوسازی و فرهنگ‌سازی، در

خردادماه ۱۳۹۴ برگزار شد. در این گردهمایی، برای نخستین بار، در سایه‌ی همدلی و همراهی سپاه تهران، سپاه شهرستان‌ها و دبیرخانه‌ی ستاد نظارت بر کانون‌های فرهنگی - هنری استان، خواهران و برادران فعال در تشکل‌های مسجدی، در یک برنامه‌ی مشترک حضور یافته و شیرینی عبور از آرم‌ها به نفع دستیابی به آرمان‌ها را تجربه نمودند.

« راهبرد پنجم؛ شبکه سازی

سند چشم‌انداز مساجد در افق ۱۴۰۴، سه شاخص: «حضور مؤثر در عرصه‌ی تصمیم‌سازی فرهنگی کشور»، «توانمندی در فراخوانی مؤثر مردمی و بسیج افکار عمومی در راستای اهداف انقلاب اسلامی» و «برخورداری از شبکه‌ی ارتباطی و سیستم کارآمد اطلاع‌گیری و اطلاع‌رسانی و برقراری ارتباط مردمی» را مدنظر قرار داده است و در این راستا، به نظر می‌رسد تقویت هم‌گرایی مساجد و طراحی رویکرد فعالیت شبکه‌ای، برای مساجد، لازمه‌ی تحقق چنین چشم‌اندازی باشد. بی‌تردید، نگاه جبهه‌ای به کارکردها و فعالیت‌های مسجدی، به این معنا که مساجد بایرنامه‌های مشترک یا برنامه‌های هماهنگ، همچون عناصر جبهه‌ای متحد، در مسیر مواجهه با تهدیدهای جبهه‌ی معارض با نظام و انقلاب اسلامی عمل نمایند، مستلزم این است که در بستر ارتباطات منسجم مؤمنانه و برادرانه و همچنین بهره‌گیری از فناوری و ابزارهای روزآمد، شبکه‌ی ارتباطی مساجد شکل گیرد و امکان سازماندهی ظرفیت‌ها را در مواقع و مقاطع مورد نیاز انقلاب اسلامی فراهم آورد. این راهبرد، در گام نخست، به ایجاد و تقویت سامانه‌ها و سازوکارهای ارتباطی بین مساجد پرداخته و همچنین توانمندسازی کارگزاران مساجد را در این خصوص، در دستور کار قرار داده است. در گام دوم، تقویت شوراها و مجامع مسجدی، هم‌به صورت موضوعی (در بین نخبگان و صاحب‌نظران) هم‌به صورت شبکه‌ای در بین ائمه‌جماعات در سطح مناطق و محلات مورد توجه قرار گرفته است.

اهم محورهای این راهبرد عبارتند از:

- توانمندسازی و آگاه‌سازی کارگزاران مسجد در رابطه با سامانه ارتباطی
- طراحی و تعیین سامانه‌های مورد نیاز (نشریه، فضای مجازی و...)

- فعال سازی شوراهای ائمه جماعات در سطح مناطق و محلات
- تشکیل مجامع موضوعی از بین نخبگان و صاحب نظران مسجدی
- پیاده سازی سامانه جدید و اصلاح و بهینه سازی سامانه های ارتباطی موجود

### شبکه سازی



برخورداری مساجد استان تهران از شبکه ارتباطی فعال، منسجم و یکپارچه

**باز آفرینی هویت شوراهای ائمه جماعات در محلات، مناطق و نواحی**

انسجام بخشی، شبکه سازی و تقویت ارتباطات میان ائمه‌ی محترم جماعات در سطح محلات و نواحی، اقدامی اساسی برای هم‌افزایی، تبادل تجربیات و ایجاد اتحاد و وحدت رویه در میان فرماندهان خاکریز اول جبهه‌ی فرهنگی انقلاب محسوب می‌گردد. تشکیل شوراهای میان ائمه‌ی جماعات فعال و پیشکسوت در سطح محلات و معرفی منتخبین شورای محلات برای شکل‌گیری شوراهای نواحی و در نهایت برگزاری اجلاس‌های دوره‌ای با شرکت منتخبین نواحی در سطح استان، سه سطح از هرم و شبکه‌ی نورانی‌ای است که می‌تواند در صورت رسیدن به بهره‌برداری حداکثری، تحولات عمیقی در تعاملات فرهنگی میان مساجد و حرکت هماهنگ و یکپارچه برای دفاع از ارزش‌های انقلاب اسلامی پدید آورد. پیش از آغاز دوره‌ی جدید مدیریتی در مرکز، ایده‌ی تشکیل شوراهای ائمه جماعات عملیاتی شده بود، لیکن اصلاح رویکردها و فعال‌سازی از طریق ورود ائمه جماعاتی که از فرصت و انگیزه‌ی بیشتری برخوردار هستند مورد توجه قرار گرفته و پیگیری شده است. لازم به ذکر است که نهادسازی در میان ائمه جماعات و برقراری ارتباطات شبکه‌ای به گونه‌ای که به اتخاذ میانی و اقدامات هماهنگ و مبتنی بر تقسیم ظرفیت‌های محله‌ای - مسجدی منجر گردد و یادر مقیاسی بزرگ‌تر، به مجموعه‌ی اقدامات هماهنگ در سطح نواحی و شهرستان‌ها بیانجامد، واجد پیچیدگی‌ها و ظرایف زیادی است که حکایت از دشواری مسیر طی شده و مسیر پیش‌رو دارد. هر چند در سال‌های گذشته، صدها جلسه با حضور ائمه محترم جماعات، در قالب شوراهای محلات، مناطق و نواحی با بسترسازی مدیران نواحی برگزار شده و ثمرات و برکات زیادی داشته است، لیکن تادستیابی به اهداف مدنظر در این حوزه، فاصله وجود دارد.



## همایش‌های استانی اعضای شوراهای ائمه جماعات

اجتماع قریب به ۳۰۰ عضو شوراهای ائمه جماعات در مناطق و نواحی استان، مجالی بوده است برای مرور دغدغه‌های مشترک و بحث و تبادل نظر پیرامون مسائل مبتلابه مساجد و همچنین مرور آخرین تحولات و تحلیل‌ها در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی

### فعال‌سازی تدریجی زیرپورتال مساجد، تحت دامنه‌ی [masjed.ir](http://masjed.ir)

چنانکه در برنامه‌های مربوط به راهبرد شبکه‌سازی نیز مورد اشاره قرار گرفت، ایجاد زیرساخت لازم برای تبادل اطلاعات میان مساجد و انتقال تجربیات موفق و یا معرفی ظرفیت‌ها و امکاناتی که مجال هم‌افزایی را برای سایر مساجد فراهم می‌آورد، یکی از اقتضائات و پیش‌نیازهای شکل‌گیری فعالیت‌های هماهنگ و ارتباطات شبکه‌ای میان فعالان مساجد است. از آنجاییکه فضای مجازی بهترین و در دسترس‌ترین بستر برای تحقق چنین هدفی محسوب می‌شود، پس از ایجاد امکان فنی در پایگاه تخصصی مسجد، در فاز اول و به صورت آزمایشی، فرآیند شناسایی ۲۰۰ مسجد توانمند برای ایجاد زیرپورتال تحت دامنه‌ی [masjed.ir](http://masjed.ir) آغاز شده است.

### آرمان مسجد محور شدن محلات، در دوره‌ی فعال شدن شورایی‌ها

روند شکل‌گیری شورایی‌ها در محلات تهران، اکنون به‌عنوان یک واقعیت به رسمیت شناخته شده و از سال گذشته با فعال شدن هیأت امنای محلات، موضوع ایفای نقش مساجد و نسبت‌سنجی میان این نهاد‌های فرهنگی - مذهبی مادر، با مولودی که در بدو تولد، اعتبارات سنگینی را برای احداث یا تجهیز بیش از ۳۰۰ ساختمان "سرای محلات" و جذب میلیارد‌ها تومان بودجه‌ی فرهنگی برای فعالیت در محلات به خود اختصاص داده است، وارد فاز

جدیدی شد. بر اساس تفاهم‌نامه‌ی سه‌جانبه‌ی منعقد شده با استاد هماهنگی شورایی‌ها و ستاد راهبری مشارکت‌های اجتماعی در محلات تهران، مقرر شده است که نماینده‌ی ائمه‌جماعات مساجد هر محل، به عنوان عضو در هیأت امنای محل ایفای نقش نموده و با رویکرد حفظ محوریت مساجد، به صورت شبکه‌ای، نسبت به ایجاد زمینه‌ی بهره‌برداری مساجد از ظرفیت شورایی‌ها و سرای محلات، اقدام نماید. در حال حاضر، این تفاهم‌نامه عملیاتی شده و نمایندگان ائمه‌جماعات به فعالیت مشغولند، لیکن تحقق اهداف مدنظر با وجود پیشرفت‌های چشمگیری که صورت گرفته است، همچنان دور از دسترس به نظر می‌رسد. به منظور ایجاد هماهنگی بیشتر و تبادل نظر میان ائمه‌جماعات و متولیان امر در مدیریت شهری و شورای شهر، دو اجلاس مشترک تا سال ۱۳۹۵ برگزار شده است.

اگرچه توجه به نقش و جایگاه امام‌جماعت، به عنوان مدیر مسجد در نخستین راهبرد، با عنوان “توانمندسازی ائمه‌جماعات” مورد توجه قرار گرفته است، لیکن فراهم آوردن بستری مناسب برای اعمال مدیریتی خردمندان، عالمانه و روزآمد و طراحی نظام مدیریتی مسجد در سه محور فرهنگی-اجتماعی، مالی-مدیریتی و فنی-مهندسی، در راهبرد هفتم هدفگذاری شده است.

مقصود از طراحی نظام مدیریتی در سه محور فوق‌الذکر، استقرار چارچوب و الگویی “منعطف” برای مدیریت مسجد در قالب فهرستی از شاخص‌ها و استانداردها در سطح مساجد استان می‌باشد.

در این راهبرد، حوزه‌های تخصصی ستادی، نسبت به طراحی چارچوب و الگوی مدیریتی برای هر یک از ابعاد سه‌گانه اقدام نموده و با همکاری و محوریت مدیریت‌های اجرایی مستقر در نواحی، منوط به پذیرش و اقبال فعالان هر مسجد، پس از ورود میدانی و بررسی و تحلیل وضعیت موجود

مسجد در نسبت سنجی با الگوی طراحی شده، زمینه را برای استقرار تدریجی نظام مدیریتی مسجد فراهم خواهند آورد. آنچه ضامن موفقیت این مهم خواهد بود، طراحی دقیق زیر نظام‌های مدیریتی، ذیل هر یک از ابعاد سه گانه فوق، اولویت بندی ناظر بر واقعیت‌های هر مسجد برای استقرار نظام‌ها و توجه به نقش و جایگاه امام جماعت و سایر کار گزاران در بومی سازی، حفظ و تقویت این نظام خواهد بود. محورهای این راهبرد که هدف آن برقراری نظام مدیریت در مساجد در نسبت با مسجد تراز اسلامی است، عبارتند از:

- ساماندهی نظام فنی-مهندسی مسجد
- ساماندهی نظام مدیریت فرهنگی-اجتماعی مسجد
- ساماندهی نظام مالی-مدیریتی مسجد



« راهبرد ششم؛  
توانمندسازی مساجد



## طراحی نظام مدیریت فرهنگی، جهت استقرار و اجرای آزمایشی در ۲۰۰ مسجدالگو

نظام مدیریت فرهنگی، الگویی نسبتاً جامع از کارکرد فرهنگی مسجد، مشتمل بر ابعاد اثرگذاری فرهنگی، کنشگران و عوامل مؤثر و نقش آنها، شاخص‌های ارزیابی، تحلیل وضعیت هر مسجد و چارچوب برنامه‌ای است. در روند استقرار نظام فرهنگی، پس از تحلیل ارزیابی وضعیت مساجد منتخب، انطباق نتایج با شاخص‌های معین شده صورت می‌پذیرد و متعاقب آن، آموزش، توانمندسازی و آماده‌سازی کارگزاران مسجد، همراه با تقدیم بسته‌ی پشتیبان محتوایی، مالی و برنامه‌ای و بالاخره، نظارت و ارزیابی از روند پیشرفت مسجد انجام می‌پذیرد. در این راستا، ضمن حفظ مبنای استقلال مدیریت داخلی مسجد و با حداقل مداخله، بارویکرد افناعتی و توانمندسازی و به‌میدان آوردن ظرفیت‌های درونی هر مسجد، نسبت به ارتقای چهار بعد مدیریت فرهنگی، یعنی سرمایه‌ی انسانی، نرم‌افزار، امکانات سخت‌افزاری و نظام ارتباطی، اهتمام خواهد شد.

## فرآیند استقرار نظام مدیریت فرهنگی

مرحله	اقدام اصلی
اول	انتخاب مسجدهدف
دوم	بررسی اسناد مرتبط با مسجود دریافت گزارش
سوم	بازدید میدانی از مسجد
چهارم	تحلیل و بررسی نتایج ارزیابی
پنجم	جلسه مشترک با امام و کارگزاران مسجد
ششم	پیگیری و تثبیت نظام مدیریت فرهنگی مسجد

### توانمندسازی مساجد





## تدوین شیوه‌نامه‌ی تشکیل شورای فرهنگی در مساجد

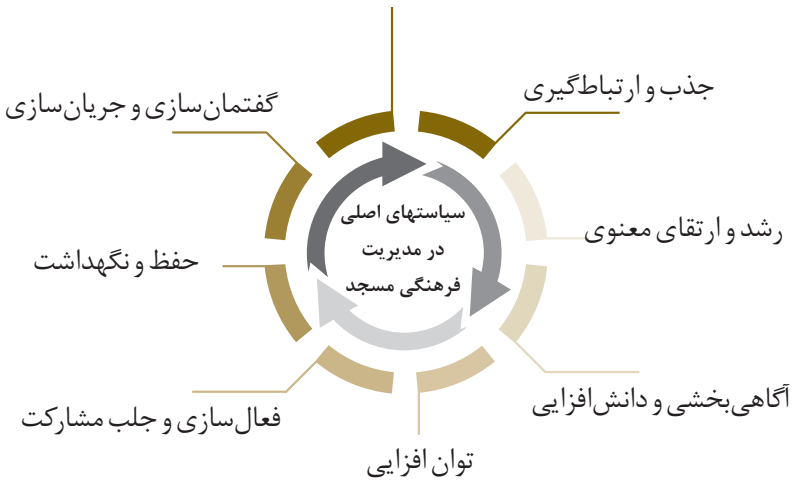
تداخل نقش و سلايق شخصیت‌های حقیقی، حقوقی و تشکل‌های فعال در مساجد، موجبات بروز اختلافات و تضعیف بنیه‌ی مدیریتی مسجد را فراهم نموده و ظرفیت نیروهای بی‌بدیل و ارزشمند درونی را به‌جای مجتمع شدن در برابر تهدیدهای بیرونی، به‌خود مشغول می‌نماید. “شورای فرهنگی مسجد”، با هدف ایجاد انسجام و اثربخشی افزون‌تر فعالیت‌های فرهنگی متنوع مساجد، با اشراف امام جماعت، الگویی ارائه نموده است که حاصل مباحثات مفصل و جلسات مشورتی با کارشناسان محسوب می‌گردد. در این سامانه‌ی جدید، با نگاهی “فرصت محور” به تشکلهای فعال مانند پایگاه بسیج و کانون فرهنگی - هنری، در کنار هیأت امنای مسجد و سایر فعالان فرهنگی نگرینسته شده و برای ایجاد همگرایی در این بس‌ترهای تجمع نیروهای داوطلب و در عین حال توانمند، امین و دلسوز، تحت مدیریت امام جماعت خردمند و کارشناس، تدابیری اتخاذ شده و به این منظور، هماهنگی لازم با ارکان مرتبط در سپاه به عمل آمده که در نتیجه پایگاه‌های مساجد آماده همکاری شده‌اند. اهداف، رویکردها و سیاست‌ها، مأموریت‌ها، اعضای شورا، وظایف هر یک از اعضاء و مصادیقی از برنامه‌های قابل اجرا در این قالب، از جمله مواردی است که در این شیوه‌نامه مورد توجه قرار گرفته است. هر چند که طراحی و ارائه مدل والگو، هرگز به مفهوم نفی ابتکار، تدبیر و تجربه بی‌بدیل ائمه محترم جماعات و عدم ملاحظه مختصات ویژه هر مسجد نبوده و نیست. لازم به ذکر است که علی‌رغم همکاری نزدیک سپاه و پایگاه‌های بسیج و برگزاری جلسات توجیهی با ائمه محترم جماعات، به دلیل برخی ملاحظات پیرامونی و البته اصرار بر رویکرد اقناعی که لوازم خاص خود را دارد و مستلزم صبوری حداکثری است، روند کار به‌کندی جلو می‌رود و لذا تا تیرماه ۱۳۹۵ تعداد مساجدی که از مزایای تشکیل

شورای فرهنگی بر خوردار شده‌اند، قریب به ۳۰۰ مسجد بر آورد می‌شود.

### **ایجاد پشتوانه‌ی بیمه‌ی مسئولیت در مساجد**

مساجد، به‌عنوان محلی برای اجتماع مؤمنین و مرکز ارائه‌ی خدمات متنوع به مخاطبان، همواره مستعد بروز حوادث ناخواسته‌ای هستند که در صورت بروز جرح، فوت یا خسارات مالی، تبعات حقوقی و مالی سنگینی را متوجه ائمه‌جماعات و هیأت‌امنا خواهد نمود و حضور تبرعی افراد با هدف خدمت به خانه‌ی خدا، مطابق قوانین جاری، سلب‌کننده‌ی مسئولیت مدنی از ایشان نیست. تکرار حوادثی از این دست که گاهی به دلیل ناتوانی مسجد یا کارگزاران از پرداخت مبالغ دیه و خسارت، حواشی دهن‌شانی را رقم می‌زد، موجب شد که مرکز تلاش نماید فرهنگ دریافت خدمات بیمه‌ای از شرکت‌های مربوطه را در میان مساجد استان توسعه دهد. لذا طی سال‌های ۹۳ و ۹۴، ضمن انعقاد توافق‌نامه با بیمه‌ی البرز و اخذ تخفیف‌ها و تسهیلات مناسب، اقدامات تشویقی همانند گشایش اعتبار برای بیمه‌ی ۵۰۰ باب مسجد در نوبت اول، گشایش اعتبار برای بیمه‌ی قریب به ۵۵۰ مسجد مجری اعتکاف در استان، برای نوبت دوم و اعلام آمادگی برای مشارکت در تأمین هزینه‌ی بیمه‌نامه‌ی مساجد داوطلب که هنوز ادامه دارد، با هدف جلوگیری از آسیب‌های مالی و حیثیتی به مساجد، از سوی مرکز پیگیری و اجرایی شده است.

## ابعاد مختلف مدیریت فرهنگی مسجد



## ارائه خدمات مشاوره‌ای فنی - مهندسی و عمرانی

مرکز رسیدگی به امور مساجد از نظر مأموریتی، نسبت به احداث یا تعمیر مساجد وظیفه‌مند نیست اما همواره تلاش کرده است با اندک منابع در اختیار و هدایت منابع دستگانه‌های دارای اعتبارات عمرانی و خیرین در این راه تلاش نماید. هر چند که میزان اخذ نتیجه در این زمینه، متناسب با وقت و انرژی صرف شده برای پیگیری نبوده است. آنچه که در این میان به‌عنوان یک ظرفیت بالقوه از سنوات قبل در این تشکیلات حفظ و بهسازی شد، ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه فنی - مهندسی و طراحی مساجد می‌باشد که با استقبال مساجد نیازمند به خدمات مشاوره‌ای، بخش قابل توجهی از مراجعات را به خود اختصاص داده است.

## تدوین سند مرجع "ضوابط و مقررات طراحی مساجد"

قوانین موجود در زمینه‌ی ساخت و ساز مساجد، به دلیل فقدان یک سند مورد وفاق و محتوی کلیات و جزئیات و تجربیات و ناظر به کارکردها، نمی‌توانند خیرین مسجدساز یا معماران و مهندسان را به گونه‌ای هدایت کنند که بناهای احداث شده برای کاربری مسجد، از مطلوبیت لازم و استانداردهایی در شأن مسجد و نمازگزاران برخوردار باشد. لذا در حال حاضر، حتی در بنای مساجدی که طی سال‌های اخیر از سوی دستگاه‌ها ساخته شده است، اشکالات و اشتباهات فاحش مشاهده می‌گردد و در مساجد مردمی ساز، با وجود نظارت شکلی دستگاه‌های مسئول، گاهی اصول اولیه برای رفاه و ایمنی نمازگزاران نادیده گرفته شده است. گردآوری و تدوین "ضوابط و مقررات طراحی مساجد" که از سال‌های قبل آغاز شده بود، به ضمیمه‌ی تجربیات و قیود شرعی و ناظر بر کاربری بنا به عنوان مسجد تراز، فارغ از وسعت و موقعیت، تا پایان سال گذشته به اتمام رسیده و به زودی در قالب کتابی منتشر و برای اعتبار بخشی به عنوان یک سند ملی، با دستگاه‌های مسئول و شورای عالی معماری و شهرسازی پیگیری خواهد شد.

## حمایت محدود از برنامه‌ها و اقدامات بهسازی، بازسازی و مقاوم‌سازی

### مساجد

در این رابطه، هر چند بودجه، اعتبار و مأموریتی برای مرکز تعریف نشده است، لیکن به ناچار و برای جبران بخش کوچکی از خلاء موجود، اقداماتی مانند: تهیه دست‌والعمل‌های ایمنی، بهداشتی و فنی - مهندسی، کمک به احداث ۴۲ باب مسجد (عمدتاً خارج از شهر تهران)، کمک به توسعه و تعمیر تعدادی از مساجد، خدمات مشاوره‌ای و بررسی طرح‌های معماری و سازه‌ی مساجد،

ارائه‌ی طرح‌های معماری، سازه و تأسیسات به مساجد در حال احداث، بازدید کارشناس فنی-عمرانی از مساجد متقاضی و تهیه گزارش و مواردی از این دست با اختصاص ۳۰ میلیارد ریال از محل اعتبارات مرکز، بدون احتساب منابع هدایت شده از سایر دستگاه‌ها، طی چهار سال گذشته صورت پذیرفته است.

## تدوین آیین‌نامه‌ی مالی مساجد و اجرای طرح گسترده‌ی حسابرسی و استقرار نظام مالی در مساجد

عدم آشنایی برخی ائمه جماعت و کارگزاران مساجد با قوانین مالی و حقوقی و گاهی احساس بی‌نیازی از مستندسازی گردش مالی و هزینه‌کرد مساجد به دلایل گوناگون موجب بروز اختلاف یا بدگمانی در میان مؤمنین و یا ایجاد مشکلات حقوقی به گونه‌ای می‌شود که علاوه بر شکستن قداست مسجد و حریم کارگزاران مسجد، تأثیرات نامطلوبی بر ذهنیت مردم و نمازگزاران بر جای می‌گذارد. لذا با هدف استقرار نظام مالی قابل تکیه و در عین حال منعطف و بومی‌سازی شده با اقتضات مسجدی، و به منظور جلوگیری از بی‌انضباطی مالی مساجد که ریشه‌ی بسیاری از اختلافات و گسست پیوند عاطفی میان مؤمنین و بالاخره از هم‌پاشیدگی فعالان مسجد تلقی می‌گردد، آیین‌نامه مالی مسجد طراحی و به مساجد تقدیم شد. برنام‌هی حساس و بسیار مهم استقرار نظام مالی و حسابرسی در مساجد استان که از سه سال قبل آغاز شده، به واسطه‌ی عقد قرارداد با تیم‌های آموزش دیده و متخصص و تأمین اعتباری بالغ بر ۱۵ میلیارد ریال، تا تیرماه سال ۹۵ در ۲۱۰۰ مسجد استان اجرایی شده، در تعدادی از مساجد، حسب ضرورت برای نوبت دوم تکرار شده و همچنان در جریان است. احترام و تکریم امام جماعت و امنای مسجد به گونه‌ای در این

برنامه لحاظ شده است، که حتی در مواردی که استنفافی از سوی کارگزاران مساجد وجود داشته است، در نهایت به استقبال و تقدیر منجر شده، ضمن اینکه محصول بررسی‌ها، گزارش تهیه شده و فهرست اصلاحات قابل انجام، به صورت محرمانه، صرفاً به امام جماعت یا نماینده‌ی مسجد تقدیم می‌گردد و اقدامات اصلاحی به صورت داوطلبانه و متناسب با شرایط مسجد اجرایی می‌گردد. در دوره‌های آموزشی مرتبط، تاکنون بسیاری از مسئولین مالی داوطلب مساجد، آموزش حسابداری دیده‌اند.

« راهبردهفتم؛  
هماهنگ سازی نهادها

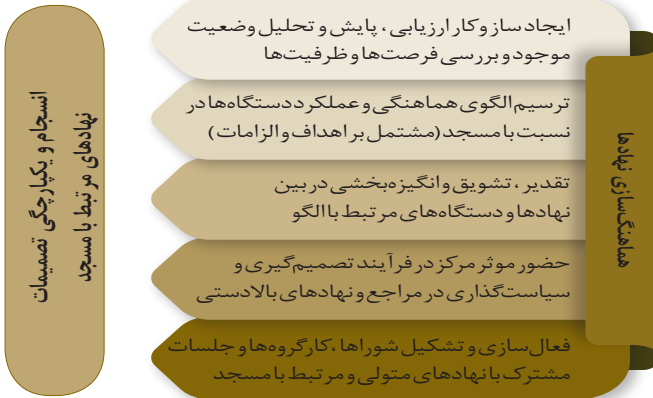




با توجه به ابعاد مختلف کار کردی و نقش مسجد در جامعه‌ی اسلامی، نهادها و دستگاه‌های مختلف و متنوعی با این نهاد مقدس در ارتباط و تعامل می‌باشند. اگر چه این تعامل بر اساس مأموریت‌ها و وظایف فرادستی هر یک از نهادها و دستگاه‌ها می‌باشد، لیکن فقدان الگویی جامع و منسجم از تصمیم‌گیری و ایفای نقش هماهنگ و یکپارچه‌ی نهادها در نسبت با مساجد، آسیب‌ها و چالش‌های جدی و زیانباری را موجب می‌گردد. آنچه مرکز را به طراحی چنین راهبردی مجاب نموده است، ضرورت ارزیابی، پایش و تحلیل وضعیت موجود در زمینه‌ی تعامل دستگاه‌ها و نهادها با مسجد است که می‌تواند امکان طراحی الگو و نقشه‌ی عمل منسجم و مدون را فراهم آورد. بی‌تردید، ترسیم چنین الگویی، می‌تواند مرجعیت نرم‌افزاری واحدی را در هدایت نهادها و دستگاه‌های مرتبط با مسجد رقم زده و امکان اقدامات مکمل و کلیدی نظیر فعال‌سازی کار گروه‌های بین‌دستگاهی و حساسیت‌آفرینی مثبت در بین مدیران و متولیان دستگاه‌ها و بالاخره، بستر تقسیم کار مطلوب بین نهادهای متولی و مرتبط با مسجد را فراهم آورد.

همانگونه که در تصویر می‌بینید، این راهبرد شامل ۵ محور عمده است:

### همه‌هنگ‌سازی نهادها



- ترسیم الگوی همه‌هنگی و عملکرد دستگاه‌ها در نسبت با مسجد (مشمول بر اهداف و الزامات)
- ایجاد ساز و کار ارزیابی، پایش و تحلیل وضعیت موجود و بررسی فرصت‌ها و ظرفیت‌ها
- تقدیر، تشویق و انگیزه‌بخشی در بین نهادها و دستگاه‌های مرتبط با الگو
- حضور موثر مرکز در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مراجع و نهادهای بالادستی
- فعال‌سازی و تشکیل شوراها، کارگروه‌ها و جلسات مشترک با نهادهای متولی و مرتبط با مسجد

## پیگیری مطالبات قانونی مساجد از قوای مقننه و مجریه

نظر به اینکه در سطح دستگاه‌های ملی، دغدغه‌ی جدی نسبت به پیگیری مطالبات قانونی مساجد وجود ندارد و هیچ‌یک از دستگاه‌های مرتبط، این موضوع را در اولویت‌های مأموریتی خود تلقی نکرده‌اند و از سوی دیگر، سایر مراکز رسیدگی به امور مساجد فعال در استان‌ها، از امکانات و توان رایزنی در تراز دولت و مجلس برخوردار نیستند، لذا این مرکز به پشتوانه‌ی ارتباط مستقیم با دفتر مقام معظم رهبری و اعتبار بخشی از سوی معظم‌له، عملاً در جایگاه نمایندگی از سایر مراکز و مساجد قرار گرفته و ارتباط فعال و اثربخش با دولت و مجلس را در دستور کار خود قرار داده است. اصلاح وضعیت تعرفه‌ی آب، برق و گاز مصرفی مساجد را که در قانون، به برخی نهادهای دینی دیگر نیز توسعه داده شد، می‌توان به‌عنوان نمونه‌ای از نتایج رایزنی مفصل و مکاتبات متعدد مرکز با دولت و مجلس وقت دانست که سوابق و اسناد آن موجود است. همچنین در ابتدای شکل‌گیری دولت یازدهم، در قالب مکاتبات گسترده، از شخص رییس‌جمهور تا هر یک از اعضای کابینه و وزراء، در قالب نامه‌ای، ضمن یادآوری نسبت به اهمیت و ضرورت توجه نسبت به پشتیبانی از مساجد، سهم هر یک از وزارت‌خانه‌ها در ارتباط با مساجد، بر اساس اسناد بالادستی و ظرفیت‌های در اختیار، احصاء و در اختیار ایشان قرار گرفت. بالاخره اینکه، مرکز با حضور در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و مرتبط، عملاً با سهم تزریق نگاه کارشناسی به ارکان تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر کشور در حوزه‌ی مساجد را بر دوش می‌کشد. شورای عالی امنیت ملی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای فرهنگ عمومی، کمیسیون فرهنگی مجلس و... نمونه‌هایی از این مقوله هستند.

## اعتمادسازی، ترمیم و گسترش تعاملات دستگاہی

تشکیل ستاد دستگاہی ساماندهی مساجد استان، برقراری ارتباطات منطقی و معطوف به پیشبرد وظیفه‌ی پشتیبانی از مساجد، در کنار انعقاد تفاهم‌نامه‌های لازم و رایزنی‌های مفصل، از سال ۹۲، مرکز را به پرچمدار حوزه‌ی مساجد، همراه با مقبولیت و برخوردار از لطف و همراهی سایر دستگاہ‌ها مبدل کرد.

## اصلاح مدل ارتباطات مرکز با ائمه جمعه محترم استان

پیوند نزدیک مدیران نواحی وابسته به مرکز در شهرستان‌های استان، با امام جمعه‌های مکرم، از اهمیت زیادی برخوردار است. انتصاب مدیران نواحی شهرستانی با هماهنگی ائمه جمعه و برقراری ارتباطات ستادی موثر، از جمله برگزاری اجلاس سالانه‌ی مشترک میان ائمه جمعه استان و مدیران مرکز، با همکاری شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه و دفتر نمایندگی استانی شورا، فضایی آکنده از همدلی را حکم فرما نموده است. در این جلسات مشترک، علاوه بر اطلاع‌رسانی آخرین اقدامات، سیاست‌ها و رویکردهای مرکز، دیدگاه‌ها و دغدغه‌های طرفین در ارتباط با وضعیت مساجد در شهرستان‌های استان، مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد.

## آغاز تأسیس ستاد ساماندهی مساجد در شهرستان‌های استان

ستاد ساماندهی مساجد استان، مرکب از استانداری، شهرداری، ارشاد، اداره کل تبلیغات اسلامی، اوقاف، سپاه محمد رسول الله ﷺ، سپاه سیدالشهداء علیه السلام، اداره اطلاعات استان، دفتر نمایندگی شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه استان، ادارات کل آموزش و پرورش تهران و شهرستان‌ها (عضویت از سال ۱۳۹۵)، شبکه تهران (عضویت از سال ۱۳۹۵) و حوزه‌ی علمیه استان (عضویت از سال ۱۳۹۵)، از چهار سال گذشته تاکنون، برکات زیادی به همراه

داشته است، هر چند که تادستیابی به همه‌ی محورهای مورد تفاهم دستگاه‌ها به شرح زیر، راه طولانی در پیش دارد:

- بررسی و تصویب اقدامات اجرایی هماهنگ در ارتباط با مساجد استان تهران
- نظارت و ارزیابی در خصوص وظایف مترتب بر هر یک از اعضای حقوقی ستاد
- ارائه پیشنهادهای اصلاحی در ارتباط با سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های دستگاه‌های عضو
- ساماندهی مسائل و مشکلات ناشی از فقدان متولی خاص یا ناشی از توکل و تزاخم متولیان متکثر
- انسجام‌بخشی به اعتبارات، تلاش‌ها و خدمات دستگاه‌های مرتبط با مساجد استان در جهت هم‌افزایی و جلوگیری از موازی کاری‌ها
- شناسایی و تشویق دستگاه‌های برتر استان در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات به مساجد به صورت سالانه
- تشکیل جلسه ستاد ساماندهی مساجد استان، به صورت متوسط در هر سال ۵ نوبت
- (با تصمیم جمعی دستگاه‌های استانی عضو و پس از تصویب آیین‌نامه‌ی مربوطه و ابلاغ یکپارچه‌ی استانداری و سایر دستگاه‌ها، از ابتدای سال ۱۳۹۵، روند تشکیل ستاد ساماندهی مساجد در شهرستان‌های استان پیگیری شده و تاکنون در پنج ناحیه‌ی شهرستانی مرکز، از ده ناحیه، ستاد ساماندهی باریاست امام جمعه مرکز شهرستان، نایب ریسی فرماندار و دبیری مدیر مرکز به صورت رسمی فعالیت خود را آغاز نموده است.)

## انعقاد تفاهم نامه با قرارگاه ثارالله علیه السلام

عقد تفاهم نامه با قرارگاه ثارالله علیه السلام، منجر به برقراری ارتباط نظام مند با سپاه محمد رسول الله صلی الله علیه و آله در تهران و سپاه سیدالشهدا علیه السلام در شهرستان های استان شده است. بر این اساس، علاوه بر شورای هماهنگی که با حضور فرمانده هر یک از دو سپاه تهران و شهرستان ها و رییس مرکز تشکیل می شود، کمیته ای اجرایی تفاهم نامه با شرکت معاونان طرفین و دو کارگروه "پیشگیری و صیانت" و "فرهنگی"، با تشکیل ۵۰ جلسه و جلسات مناسبتی، با حضور نمایندگان دو مجموعه تلاش می کنند با اتخاذ تدابیری، موجبات پیوند عمیق تر و مستحکم تر ائمه جماعات، امنا و پایگاه های بسیج را فراهم نمایند. در ادامه ی این تلاش، شورای مشترکی نیز در سطح نواحی مرکز و سپاه شکل گرفته تا حتی المقدور، نقطه ی ثقل فعالیت ها و جلسات، از ستاد مرکزی به مناطق و نواحی منتقل گردد. برگزاری جلسات متعدد و مشترک ستادی میان مرکز و سپاه، و همچنین تشکیل جلسات مشترک میان فرماندهان پایگاه های بسیج و ائمه جماعات با هدف ایجاد فضای وحدت و همدلی، از جمله اقداماتی است که ذیل تفاهم نامه ی مذکور پیگیری شده است.

## انعقاد تفاهم نامه با سازمان اوقاف و امور خیریه

با عنایت به مشکلاتی فی مابین مساجد با اوقاف، انعقاد این تفاهم نامه رامی توان یکی از مهم ترین اقدامات اصلاحی مرکز محسوب نمود که بر این اساس، امام جماعت هر مسجد، به عنوان امین رقبات پلاک مسجد، از طرف اوقاف حکم دریافت نموده و با کمک امنای رسمی مسجد، وفق ضوابط، درآمد رقبات را در خدمت مسجد قرار می دهد. علاوه بر جلسات مشترک مدیران طرفین در استان با هدف ایجاد مفاهمی بیشتر، ناظر بر حل و فصل اختلافات و بررسی

و تصمیم‌گیری در خصوص مصادیق خاص، کارگروه مشترکی میان طرفین تشکیل شده و با برگزاری ۳۰ جلسه تأثیرما ۱۳۹۵، در مسیر ایجاد شرایط مطلوب‌تر تلاش نموده و این روند همچنان ادامه دارد.

### سایر تفاهم‌نامه‌های دستگاہی

از سال ۹۱ تا تیرماه ۹۵، علاوه بر دو تفاهم‌نامه‌ی راهبردی و مهم مورد اشاره، ۱۰ تفاهم‌نامه به شرح زیر با سایر دستگاہ‌ها و مجموعه‌ها به امضا رسیده که البته از نظر اجرایی شدن و تحقق اهداف مدنظر طرفین، به شکل طبیعی در سطوح متفاوتی قرار دارند: انعقاد تفاهم‌نامه با مدیریت حوزه علمیه استان تهران، شورای عالی امنیت ملی و شهرداری تهران (با رویکرد محوریت فرهنگی مساجد در محلات تهران)، ستاد مبارزه با مواد مخدر، مرکز تخصصی تبلیغ، نهاد کتابخانه‌های عمومی، کمیته امداد امام خمینی علیه السلام، دادگاه ویژه روحانیت، اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و شهرستان‌های استان، دانشگاه علمی کاربردی گفتمان انقلاب اسلامی از جمله این تفاهم‌نامه‌ها است.

طی پنج سال گذشته، پروژه‌های مشترک و برنامه‌های متنوعی با همراهی دستگاہ‌ها و نهاد‌های مختلف اجرایی شده که گسترش طرح نهضت قرآنی مساجد با مشارکت شورای عالی انقلاب فرهنگی، جانمایی مساجد موجود و کمبود مساجد شهر تهران و شهرستان‌های استان که منجر به انتشار GIS مساجد در محلات شهر تهران از سوی دبیرخانه‌ی شورای عالی انقلاب فرهنگی شد و بالاخره همکاری با ستاد اقامه نماز استان تهران، در مسیر تولید اولین اپلیکیشن مسجدیاب رسمی تحت آندروید، با قابلیت مسیر یابی و اطلاع‌رسانی برنامه‌ها و ویژگی‌های مساجد نزدیک که به زودی رونمایی

می‌شود، نمونه‌هایی از اقدامات انجام شده در سایه‌ی همراهی و همدلی میان دستگاه‌ها با مرکز محسوب می‌گردد.



« راهبرد هشتم؛ بهبود و  
تعالی سازمانی



مرکز رسیدگی به امور مساجد، با نگاهی به مأموریت مهم و خطیر خود در نسبت با نهاد مقدس مسجد و با بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند حاصل شده در سال‌های پس از تأسیس، تلاش جدی و مؤثری را برای آماده‌سازی و ارتقای توان خود در مسیر پیگیری رسالت و مأموریت تعیین شده در پیش گرفته است. در همین راستا، در برنامه‌ی راهبردی اول نیز، ذیل عنوان «آماده‌سازی مرکز»، اقداماتی به انجام رسیده و در مقطع زمانی اجرای برنامه‌ی راهبردی دوم، «بهبود و تعالی سازمانی»، مجدد مورد توجه قرار گرفت و سعی شد در تعیین اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌های مربوطه، اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد دیده شود.

در رویکرد جدید مرکز، نواحی، به‌عنوان پیشخوان مواجهه و خدمت‌رسانی به مساجد، در محدوده‌ی جغرافیایی تحت پوشش خود، مسئولیت اصلی را بر عهده گرفته‌اند و حوزه‌های ستادی نیز به‌عنوان مراکز تخصصی و خبرگی، نقش حمایتی، هدایتی و نظارتی خود را با بهره‌گیری حداکثری از سیستم اطلاعاتی روزآمد ایفا خواهند نمود.

یکی دیگر از محورهایی که مورد توجه قرار گرفته است، ارتقاء و تثبیت

سرمایه‌ی انسانی مرکز، مبتنی بر نظام ارزشی اختصاصی، از طریق طراحی و پیاده‌سازی نظام سرمایه‌ی می باشد. طراحی و پیاده‌سازی نظام رصد، پایش و ارزیابی عملکرد مساجد نیز که لازمه‌ی ایفای نقش مطلوب مرکز در راستای مأموریت‌های محوله می باشد، در این برنامه‌ی راهبردی پیش‌بینی شده است.

### بهبود و تعالی سازمانی



محورهای ذیل این راهبرد به شرح زیر است:

- ارتقاء جایگاه و معرفی مرکز در بین مساجد، افکار عمومی، نهادها و دستگاه‌ها
- تعریف شفاف و معرفی خدمات مرکز نسبت به مساجد
- ارتقای نظام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مرکز در نسبت با مساجد
- طراحی نظام رصد، پایش و ارزیابی عملکرد مساجد
- ارتقا و تثبیت سرمایه‌سخت‌افزاری مرکز
- ارتقاء و تثبیت سرمایه‌انسانی مرکز
- ارتقای دقت، سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی به مطالبات مساجد از خدمات مرکز

### **اصلاحات ساختاری، طراحی مدل مدیریت فرآیندی غیر متمرکز، مبتنی بر برنامه و بودجه‌ی سالانه در ستاد و نواحی**

در تابستان سال ۹۰، آغاز دوره‌ی جدید مدیریتی در شرایطی صورت پذیرفت که مرکز فاقد ساختار مصوب، فاقد برنامه و بودجه مشخص و همچنین فاقد ردیف بودجه قابل تکیه بود و از اعتبارت جدول کمک‌ها، به اقتضای شرایط لایحه‌ی بودجه در هر سال بهره‌برداری می‌کرد. در حال حاضر، مرکز از ساختار مصوبی برخوردار است که با سیاست تمرکززدایی و اعتباربخشی به نواحی مرکز، بر اساس مدل مدیریت فرآیندی طراحی شده و تقسیم‌مأموریت بین ارکان آن، به پشتوانه‌ی برنامه‌ی راهبردی دوم و در مسیر تحقق اهداف تصریح شده در آن صورت پذیرفته است. همچنین از سال ۱۳۹۱، مرکز از برنامه و بودجه‌ی مشخص و قابل ارائه‌ی سالانه برخوردار بوده که میزان تحقق آن در

هر برنامه قابل سنجش و ارزیابی است. علاوه بر اصلاحات انجام شده در سطوح مختلف، ارکانی از مرکز که به لحاظ استقرار نیروی انسانی متخصص و اصلاح رویکرد و مأموریت کاملاً متحول شده‌اند و شرایط آنها با دوره‌ی قبل تفاوت ماهوی پیدا کرده است، عبارتند از: معاونت فرهنگی، معاونت جذب و آموزش (تأسیسی)، معاونت اجرایی (جایگزین معاونت اداری - مالی)، مرکز مطالعات قم، دفتر طرح و برنامه، نواحی ۱۷ گانه در استان (جایگزین حوزه‌های وابسته) لازم به ذکر است که شرح ویژگی‌های قدیم و جدیدار کان مورد اشاره به تفصیل نیاز دارد و در این مختصر نمی‌گنجد.

به فضل الهی، علاوه بر ستاد مرکزی، هریک از نواحی مرکز نیز بر خلاف روال مرسوم در خصوص بخش‌های میدانی و عملیاتی در دستگاه‌های مشابه، که تابعی از برنامه و بودجه‌ی مرکزی هستند، طی سه سال گذشته دارای برنامه و بودجه‌ی اختصاصی شده‌اند.

همچنین معاونت زنان مرکز که با حدود ۲۳ نفر نیروی ثابت در سال‌های قبل از ۹۰، عملاً درگیر اقدامات اجرایی محدود، از قبیل اعزام مبلغات و مربیان قرآن خواهر به مساجد شده بود، با این ملاحظه که برای اعتباربخشی به توان و تخصص مربیان یا مبلغات، از همکاری دستگاه‌های مسئول بهره‌برداری نمی‌کرد طی تفاهم‌نامه‌ای، همراه با بنیه‌ی نیروی انسانی و با حمایت سازمان تبلیغات اسلامی، از مرکز منفک و به سازمان زنان انقلاب اسلامی منتقل شد.

### **طراحی و عملیاتی سازی سامانه‌ی “سجم”**

با توجه به نیاز روزآمد مرکز رسیدگی به امور مساجد به بهره‌مندی از اطلاعات و آمار مرتبط با محیط مأموریت (مساجد، کارگزاران مساجد و رویدادهای مرتبط با آنها) و همچنین افزایش سرعت و دقت در گردش کارهای داخلی مرکز در

نسبت با مساجد و ائمه محترم جماعات و سایر کارگزاران این نهاد مقدس، سامانه‌ی “سجم” به‌عنوان بستر شکل‌گیری سیستم اطلاعاتی یکپارچه‌ی مرکز و همچنین بستر اتوماسیون فرآیندی برای گردش کارها و فرآیندهای کاری، طراحی و اجرا گردیده است. سجم، مخفف “سامانه‌ی جامع مجازی مرکز رسیدگی به امور مساجد” می‌باشد و مشتمل بر مجموعه سامانه‌هایی است که به صورت یکپارچه و به‌هم پیوسته، محورهای اطلاعاتی مورد نیاز واحدهای سازمانی مرکز را در خود جای داده و از سوی دیگر، فرآیندها و گردش کارها را به صورت هوشمند و خودکار تدارک دیده است. در سامانه‌ی سجم، فعالیت‌های مرکز و همچنین سیستم اطلاعات مدیریتی، در دو خوشه‌ی سامانه‌های مسجد و سامانه‌های ستادی، سازماندهی گردیده است.

مجموعه سامانه‌های مسجد در سجم عبارتند از:

- سامانه‌ی جذب و استقرار کارگزاران، شامل؛ اطلاعات و فرآیندهای مربوط به جذب، تشکیل پرونده، احراز صلاحیت، بکارگیری، صدور و تمدید احکام امام و سایر کارگزاران مسجد می‌باشد.
- سامانه‌ی آموزش کارگزاران، شامل؛ فرم‌های اطلاعاتی و فرآیندهای مربوط به برنامه‌های آموزشی و پروفایل آموزشی ائمه محترم جماعات و سایر کارگزاران مساجد می‌باشد.
- سامانه‌ی تکریم کارگزاران، شامل؛ اطلاعات مربوط به سوابق خدمات تکریمی و فرآیندهای ارائه‌ی خدمات تکریمی به ائمه محترم جماعات و سایر کارگزاران مسجد می‌باشد.
- سامانه‌ی فرهنگی - اجتماعی، شامل؛ شناسنامه‌ی فرهنگی - اجتماعی مسجد و فرآیندهای مربوط به استقرار نظام مدیریت فرهنگی مسجد می‌باشد.

- سامانه‌ی مالی - مدیریتی، شامل؛ شناسنامه‌ی مالی - مدیریتی مسجد و اطلاعات و فرآیندهای مربوط به این حوزه می‌باشد.
- سامانه‌ی فنی - مهندسی، شامل؛ شناسنامه‌ی فنی - مهندسی مسجد و اطلاعات و فرآیندهای مربوط به این حوزه می‌باشد.
- سامانه‌ی نظارت و ارزیابی، شامل؛ فرم‌های اطلاعاتی مربوط به نظارت و ارزیابی عملکرد مساجد و ائمه‌ی محترم جماعات و فرآیندهای مرتبط با آن می‌باشد.

مجموعه سامانه‌ی‌های ستادی در سجم عبارتند از:

۱. سامانه‌ی مدیریت و راهبری
۲. سامانه‌ی برنامه‌ریزی
۳. سامانه‌ی منابع انسانی
۴. سامانه‌ی مالی و پشتیبانی
۵. سامانه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات

از جمله ویژگی‌های سامانه‌ی سجم، می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- این سامانه، از یک بستر نرم‌افزاری منعطف و روزآمد بهره‌برده است که طراحی‌ها و تغییرات در آن توسط کارشناسان مرکز انجام می‌پذیرد.
- اطلاعات در سامانه‌ی فوق، یکپارچه بوده و سامانه‌های زیر مجموعه‌ی آن، به یکدیگر متصل می‌باشند و از انباشت اطلاعاتی جلوگیری می‌نماید.
- اطلاعات موجود در سامانه‌ی سجم، به تناسب رویدادهای جاری در فعالیت‌های روزانه‌ی مرکز به طور خودکار به روزآوری می‌شود و لذا می‌توان آخرین گزارش‌های اطلاعاتی را از این سامانه دریافت نمود.
- سامانه‌ی سجم، امکان انجام فعالیت‌های جاری مرکز را با سرعتی



بسیار مطلوب و بادقتی حداکثری فراهم می‌سازد.

- به واسطه‌ی بهره‌برداری از سامانه‌ی سجم، فرم‌های اطلاعاتی مرکز در این قالب طراحی گردیده و از شکل‌گیری پرونده‌های فیزیکی برای مساجد و کارگزاران آن، تا حد زیادی جلوگیری می‌شود.
- اطلاعات موجود در سامانه‌ی سجم، در چهار لایه‌ی اطلاعاتی مورد پشتیبان‌گیری قرار می‌گیرند و لذا از ضریب اطمینان حداکثری در حفظ و نگهداشت اطلاعات بهره‌مند می‌باشد.

لازم به ذکر است که سامانه‌ی سجم به صورت فازبندی شده و با همفکری و همکاری مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف مرکز در حال طراحی، پیاده‌سازی و استقرار است و فاز اول، شامل: بخش‌هایی از سامانه‌های مسجد و همچنین سامانه‌های ستادی مستقر گردیده و در حال بهره‌برداری است. پیش‌بینی می‌شود با بهره‌برداری کامل از “سجم”، تحولی عمیق و چشمگیر در استقرار مدیریت فرآیند محور، مبتنی بر بسستر اطلاعاتی و هوشمند و تمرکززدایی و ارائه‌ی خدمات پشتیبان به مساجد استان، به‌عنوان یک اقدام پیشرو و الگوساز دستگاهی، صورت پذیرد.

## **اصلاح مسیر تخصیص اعتبارات مرکز، شفاف‌سازی گردش مالی و تجهیز مرکز به سامانه‌ی نرم‌افزار مالی رسمی**

تا پیش از سال ۹۰، گردش اعتبارات در مرکز تحت نظارت و حسابرسی نبوده است، لیکن با اقدام داوطلبانه‌ی مرکز و بذل عنایت از سوی معاونت نظارت دفتر مقام معظم رهبری، روند حسابرسی سالانه‌ی مرکز به واسطه‌ی مؤسسه‌ی مفید راهبر (حسابرسی رسمی دفتر مقام معظم رهبری) آغاز شد. بر اساس

روند جدید، نتیجه‌ی گزارش حسابرسی مرکز، موفق شده است در دوره‌ی زمانی مورد بحث، از شرایط مردود، به بالاترین تراز ممکن در فرآیند حسابرسی دست یابد. مرکز در سال ۹۰، فاقد نرم‌افزار رسمی حسابداری بود، این شرایط با استقرار نرم‌افزار موقت بهبود پیدا کرد و از ابتدای سال جدید، نرم‌افزار رسمی و مورد تأیید معاونت تخصصی دفتر مقام معظم رهبری در مرکز مستقر و مورد بهره‌برداری قرار گرفته است.

### تشکیل میز مطالعات مسجد در دانشگاه امام صادق علیه السلام

با وجود تلاش‌های ارزشمند انجام شده توسط متولیان و محققان در عرصه‌ی مسجد، در حوزه‌ی نرم‌افزاری مدیریت «بر مساجد و مدیریت» در «مساجد، خلأ جدی احساس می‌شود. که البته ورود به این مسیر، جز با همکاری و همکاری مشترک متولیان و محققان دغدغه‌مند از حوزه و دانشگاه میسر نیست. مرکز رسیدگی به امور مساجد، ناظر به نیازهای خود و با هدف تقویت بنیه‌ی کارشناسی خود، با همکاری مرکز تحقیقات علوم انسانی و مرکز رشد دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام، اقدام به تشکیل «میز مطالعات مسجد» نموده است. میز مطالعات مسجد، برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و راهبری فعالیت‌های علمی (اعم از مطالعات، پژوهش‌ها، نشست‌ها و...) و تربیت نیروی دغدغه‌مند و دانش‌مدار جهت ارتقای جایگاه مساجد در تراز انقلاب اسلامی را با رویکردی عالمانه، جامع و نظام‌مند و با تأکید بر اولویت مسائل جاری و در زمینه‌های زیر، بر عهده دارد:

- تعریف و تعیین اولویت‌های پژوهشی در حوزه‌ی مسجد
- تصویب موضوعات پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری در حوزه‌ی مسجد، جهت بهره‌مندی از پشتیبانی معنوی و مادی

- تعیین و تأیید مجری، ناظر و یادآور برای پژوهش‌های تصویب شده، حسب نیاز
- بررسی و ارزیابی طرح‌های پژوهشی (پروپوزال) پروژه‌ها و پایان‌نامه‌های مصوب
- نظارت بر دوره‌های آموزشی و مطالعاتی جهت تربیت پژوهشگران دغدغه‌مند و توانمند برای انجام پژوهش‌های مسجدی
- برنامه‌ریزی جهت سازماندهی و بهره‌مندی از ظرفیت دانشجویان و طلاب برای انجام پژوهش‌های میدانی

### تأسیس و فعال‌سازی دفتر حراست

تا سال ۱۳۹۱، مرکز با وجود حساسیت‌های ذاتی، مجاورت با دفتر مقام معظم رهبری و آسیب‌هایی که در حوزه‌ی نیروی انسانی متحمل شده بود، فاقد سامانه‌ی حراست توانمند بود. پس از پیگیری‌های انجام شده از سوی رییس مرکز و با مساعدت و محبت حراست دفتر مقام معظم رهبری، از سال ۱۳۹۲ به تدریج مدیریت حراست در این مرکز مستقر و شکل گرفته است و شاهد برکات ناشی از حضور نظارتی - حراستی توانمند و نظام‌مند، از جمله فعال شدن بخش پرسنلی و حفاظت فیزیکی در تشکیلات هستیم. به فضل الهی، فعال‌سازی دفتر گزینش مرکز نیز در دستور کار قرار دارد.

### اهتمام بر ارتقای مهارت‌های شغلی، تراز تحصیلی و توانمندی همکاران، با تأکید بر جذب روحانیون مستعد

شأن و جایگاه مخاطبان مرکز، یعنی فعالان مساجد اقتضاء می‌نماید که ضمن استقرار روحانیون توانمند در پست‌های کلیدی، نسبت به ارتقای تراز تحصیلی در جذب‌های جدید و جایگزینی‌ها از یک سو و رشد توانمندی‌ها و مهارت

همکاران مستقر در تشکیلات از سوی دیگر، اهتمام شود. طی سال‌های گذشته، ده‌ها دوره‌ی آموزشی در دو بخش آموزش‌های عمومی و تخصصی، در رده‌ها و سطوح مختلف، از نیروهای خدماتی تا کارشناسان و مدیران ارشد برگزار شده و موضوع آموزش و توانمندسازی پرسنل، به‌عنوان اولویت درون تشکیلاتی مطرح شده است.

### **تشکیل بانک اسناد و اعتبار بخشی به احکام کارگزاران مساجد**

مرکز به‌عنوان امانت‌دار پرونده‌های کاغذی و سوابق ۵۵۳۹ امام جماعت (جمع‌آوری شده طی ۲۰ سال گذشته)، به‌ضمیمه‌ی پرونده‌های هزاران نفر از اعضای امنای و خدام و انبوهی از اسناد مربوط به مساجد استان، نیازمند تجهیز مکانی مناسب و سامانه آرشیوی حرفه‌ای، برای حفظ و بهره‌برداری از اسناد مذکور بود. لذا علاوه بر تحقق این مهم، در قالب بانک اسناد مرکز، بالغ بر ۱۵۴۰۰۰ برگ کاغذ، اسکن و به‌فایل الکترونیکی مبدل شد که در حال حاضر مراحل ثبت در سامانه‌ی «سجم» را پشت‌سر می‌گذارد. همچنین، به دلایل منطقی و مدیریتی، اعتبار بخشی به احکام ائمه محترم جماعات و بروزرسانی احکام هیأت امنای مساجد در تقویت تعاملات مرکز و مساجد از اهمیت بالایی برخوردار است که بخش مربوط به ائمه جماعات، پیش از این در فصل دوم مورد اشاره قرار گرفت. در بخش امنای مساجد، گفتنی است طی سال‌های گذشته، احکام قریب به ۱۲۰۰۰ نفر از امنای مساجد، صادر یا تمدید شده است.

### **دیدار با مراجع عظام تقلید و بهره‌مندی از رهنمودهای ایشان در ارتباط با مساجد**

بهره‌مندی از دیدگاه‌ها و رهنمودهای مراجع عظام تقلید و بزرگان حوزه، برای تجهیز تشکیلات و مدیران مرکز، امری لازم و ضروری است که مورد

اهتمام بوده است. دیدار با حضرات آیات عظام و مراجع: نوری همدانی، مکارم شیرازی، صافی گلپایگانی و جوادی آملی در همین راستا صورت پذیرفته است. همچنین جلسات مکرر بارؤسای جدید و قدیم مرکز مدیریت حوزه علمیه قم، دیدار با علامه مصباح یزدی و بسیاری از فضلا، صاحب نظران و علمای اعلام نیز در پنج سال گذشته به همین منظور انجام شده است که ذکر نام ایشان در این مجال نمی گنجد.

### ایجاد شبکه‌ی اتوماسیون استانی

در سال ۹۰، صرفاً ساختمان مرکزی از امکان اتوماسیون بهره‌مند بود که در نتیجه، نامه‌های داخلی و برون‌تشیکیاتی، از اقصی نقاط استان به صورت فیزیکی به دبیرخانه‌ی مرکزی منتقل و پس از اسکن وارد سامانه‌ی اتوماسیون می‌شد، لیکن پس از تغییر و ارتقای نرم‌افزار و ایجاد زیرساخت لازم، دو ساختمان ستادی و ۱۷ ناحیه در تهران و شهرستان‌های استان، تحت شبکه‌ی داخلی به اتوماسیون متصل هستند و از مزایای گردش اداری بدون کاغذ استفاده می‌کنند. این پروژه که از سال ۹۲ آغاز و پس از قریب به یک سال تجهیز و توسعه‌ی شبکه و آموزش همکاران به بهره‌برداری کامل رسید، موجبات تسریع و تسهیل در رسیدگی و ارجاعات را فراهم نموده و توان پاسخگویی تشکیلات را در تعامل با مراجعین، به شکل محسوسی افزایش داده است.

### تکمیل، تجهیز و افتتاح مجتمع فرهنگی - آموزشی "محراب"

رویکرد جدید مرکز برای سرمایه‌گذاری بر امر مهم آموزش و توانمندسازی ائمه محترم جماعات و کارگزاران مساجد استان، مستلزم تأمین فضای مناسب برای برگزاری کلاس‌های مربوطه و پشتیبانی تخصصی از فعالیت‌های آموزشی بود. پس از اخذ مجوز رهبر فرزانه‌ی انقلاب (دامت برکاته)، ساختمان محراب با هدف

تأمین فضای آموزشی مورد نیاز، جهت بهره‌برداری ائمه‌جماعت فعال در استان، پس از تغییر کاربری از حوزه به مجتمع فرهنگی-آموزشی، برای تکمیل و تجهیز این مجتمع، با ۵۵۰۰ متر مربع زیربنا، قریب به ۳۰ میلیارد ریال اعتبار از سال ۹۰ تا ۹۲ اختصاص یافت. تکمیل، تجهیز و افتتاح مجتمع فرهنگی-آموزشی محراب، به عنوان اولین مرکز اختصاصی ائمه‌جماعات، فضای مناسبی را برای توانمندسازی این عزیزان فراهم آورده است. وجود کتابخانه‌ی تخصصی، فضای مناسب برای تحقیق و مطالعه، برگزاری کارگروه‌ها، کلاس‌ها و دو سالن جلسات با ظرفیت ۲۷۰ نفر و ۷۰ نفره، از ویژگی‌های این مجتمع است. در مراسم افتتاح این مجتمع، رییس محترم دفتر مقام معظم رهبری، مرحوم آیت‌الله مهدوی کنی رحمته‌الله علیه و جمعی از اعضای شوراهای مناطق و نواحی ائمه‌جماعات شرکت داشتند.

## **تقویت نیروی انسانی، تجهیز و باز آفرینی مدل مدیریتی نواحی وابسته به مرکز**

در سال ۹۰، حوزه‌های مدیریتی وابسته به مرکز در سراسر استان، عمدتاً به یک مدیر روحانی و یک نفر همکار غیر روحانی تحت عنوان رابط و با تراز تحصیلی متوسط دیپلم اداره می‌شد و مکان حوزه‌ها در بسیاری از موارد مناسب برای مراجعه‌ی ائمه‌جماعات نبود و از امکانات اولیه برای فعالیت محروم بود. نکته‌ی اساسی این بود که حوزه‌های مذکور، با حداقل اختیارات مدیریتی، عمدتاً نقش رابط میان ستاد مرکزی با مساجد را ایفاء می‌نمودند و با توجه به عدم تمرکز برخی از مدیران مستقر، در واقع، این رابطین بودند که بار اصلی هماهنگی و تعامل با مساجد و ائمه‌جماعات را بر دوش داشتند. در مسیر تحولی که طی شد، ضمن بازتعریف ۱۰ شهرستان استان تحت عنوان ناحیه، به اقتضای استقرار ائمه‌ی محترم جمعه، در سطح تهران نیز ۷ ناحیه بر اساس تقسیمات مناطق

و پراکندگی مساجد شکل گرفت. پس از تثبیت یا تغییر مدیران در نواحی جدید که برای هر یک، نام نامی یکی از علمای بزرگ عالم تشیع و فضایی نام آور و مفاخر روحانی برگزیده شد، روند روزافزون تفویض اختیارات ستادی و اجرای سیاست تمرکززدایی، متناسب با ارتقای توان مدیران و بنیة نواحی آغاز شد. همزمان با این اقدام، و پس از نهایی سازی ساختار ستاد و نواحی، به اقتضای تعداد مساجد تحت پوشش، از ۳ نفر تا ۷ نفر نیروی انسانی برای هر یک از نواحی در نظر گرفته شد که در این میان، تزریق نیروی تحول آفرین، افزایش دو نفر روحانی جوان در کنار مدیر ناحیه، به عنوان معاون و کارشناس فرهنگی می باشد (در نواحی بسیار کوچک، فقط یک روحانی به عنوان کارشناس فرهنگی) که شرایط جدیدی را برای مرکز رقم زده است.

## آشنایی اجمالی با نواحی ۱۸ گانه مرکز و مرور اجمالی بر برنامه ها و اقدامات

چنانکه در بخش های قبلی توضیح داده شد، در حال حاضر ثقل عملیات اجرایی بر دوش نواحی ۱۸ گانه قرار گرفته است و ستاد مرکزی تلاش می کند به عنوان پشتوانه ی هدایتی و نظارتی، توان خود را معطوف به تولید محتوا و طراحی برنامه نماید و در هر رکن تخصصی، با افزایش توان، به سمت ایفای نقش خبرگی حرکت نماید. با ذکر این پیش فرض که شش محور اصلی فعالیت نواحی، به ترتیب اولویت، از نظر میزان وقتی که به خود اختصاص می دهند و اهمیتی که دارند، عبارتند از:

- برقراری ارتباط نزدیک و میدانی با ائمه جماعات و مساجد، معطوف به تقویت ارتباطات عاطفی و فراخ کردن دایره ی نظارتی مرکز
- حل و فصل اختلافات و رسیدگی به مطالبات طرح شده از سوی

مردم یا کارگزاران مساجد

- استقرار ائمه جماعات جدید در مساجد و پیگیری مراحل صدور حکم کارگزاران مساجد
  - پیگیری و اجرایی سازی برنامه‌های مصوب ستادی، از قبیل فرهنگی، آموزشی و...
  - رصد و بروزرسانی اطلاعات متنوع مورد نیاز سامانه‌های اطلاعاتی مرکز
  - برقراری ارتباطات هدفمند و معطوف با پشتیبانی از مساجد، با دستگاه‌های فعال و متناظر
- در ادامه، به معرفی مختصر هر ناحیه، می‌پردازیم:

## الف) نواحی مربوط به تهران بزرگ

### ۱) ناحیه‌ی شهید بهشتی علیه‌السلام:

این ناحیه، مناطق ۴، ۷، ۸ و ۱۳ شهر تهران را با ۲۹۳ مسجد تحت پوشش دارد که تمامی آنها در حال فعالیت می‌باشند.

### ۲) ناحیه‌ی شهید محلاتی علیه‌السلام:

این ناحیه، مناطق ۱۴ و ۱۵ شهر تهران را با تعداد ۱۸۷ باب مساجد تحت پوشش قرار داده است که از این میان، ۱۸۶ باب مسجد، فعال می‌باشد.

### ۳) ناحیه‌ی شهید مطهری علیه‌السلام:

در این ناحیه که شامل مناطق ۵، ۶ و ۲۲ می‌شود، ۲۰۳ مسجد در حال فعالیت هستند. منطقه‌ی ۵، ۲۲ و قسمتی از منطقه‌ی ۲ با توجه به اینکه نسبتاً جدید هستند، از فقر و کمبود مسجد رنج می‌برند.



#### ۴) ناحیه‌ی شهید مصطفی خمینی علیه السلام:

این ناحیه، متشکل از مناطق ۹، ۱۷، ۱۸ و ۲۱ شهر تهران است. تعداد ۳۴۱ باب مسجد در این ناحیه مستقر می‌باشد که از این میان، تعداد ۲۷۲ باب مسجد فعال می‌باشند.

#### ۵) ناحیه‌ی شهید نواب صفوی علیه السلام:

این ناحیه، ۳۷۱ مسجد را در مناطق ۱۰، ۱۱ و ۱۶ و ۱۹ شهر تهران پوشش می‌دهد که از این میان، تعداد ۳۰۹ باب مسجد فعال می‌باشند.

#### ۶) ناحیه‌ی شهید باهنر علیه السلام:

شهرستان شمیرانات با مساحت ۱۱۸۸ کیلومتر مربع و با جمعیتی بالغ بر ۵۵۰۰۰۰ نفر، در شمال تهران بزرگ قرار دارد، این شهرستان به دو بخش شهری (منطقه یک شهرداری) و روستایی (لواسانات و رودبار قصران) تقسیم می‌شود. این ناحیه در مجموع ۲۳۰ مسجد شهری و روستایی را تحت پوشش قرار می‌دهد که از این میان ۱۸۹ مسجد فعال می‌باشند. منطقه ۳ تهران، از نیمه دوم سال ۹۶ به این ناحیه ضمیمه شده است.

#### ۷) ناحیه‌ی حضرت عبدالعظیم علیه السلام:

علاوه بر شهرری، باقرشهر، کهریزک و حسن‌آباد نیز تحت پوشش این ناحیه قرار دارند. در این ناحیه که از اصیل‌ترین بافت مسجدی برخوردار است، قریب به ۲۰۹ مسجد فعال وجود دارد. اغلب مساجد در این ناحیه، از امام جماعت مستقر برخوردارند.

#### ۸) ناحیه امام خمینی علیه السلام:

این ناحیه منطقه ۱۲ شهر تهران را با تعداد ۲۵۹ باب مسجد تحت پوشش قرار داده است که از این میان ۲۱۶ باب مسجد فعال هستند.

## ب) نواحی شهرستانی استان:

### ۱) ناحیه‌ی امام موسی صدر:

این ناحیه با محوریت شهر قدس، از ابتدای شهرک دانش واقع در چهارراه ایران خودرو، تا جنوب در مجاورت شهریار و از غرب تا روستای هفت جوی و مرز استان البرز را پوشش می‌دهد. ناحیه امام موسی صدر، مجموعاً ۵۵ باب مسجد دارد که از این میان، ۴۸ باب مسجد فعال می‌باشند.

### ۲) ناحیه‌ی شهید اشرفی اصفهانی رحمته‌الله علیه:

این ناحیه، به مرکزیت شهریار، شامل: باغستان، اندیشه، وحیدیه، فردوسیه، شاهدشهر و صباحشهر و دارای ۲۵ روستا می‌باشد. ناحیه شهید اشرفی اصفهانی، مجموعاً ۱۴۴ باب مسجد دارد که از این میان، ۱۲۵ باب مسجد فعال می‌باشند.

### ۳) ناحیه‌ی شهید دستغیب رحمته‌الله علیه:

این ناحیه با مرکزیت شهرستان اسلامشهر، قریب به ۶۷۰ هزار نفر جمعیت دارد که از این تعداد ۵۱۰ هزار نفر جمعیت ثابت می‌باشند و شامل چهار بخش: اسلامشهر، احمد آباد مستوفی، چهار دانگه و واوان است. این ناحیه، مجموعاً ۲۵۳ باب مسجد دارد که از این میان، ۱۲۶ باب مسجد فعال می‌باشند.

### ۴) ناحیه‌ی شهید شاه آبادی رحمته‌الله علیه:

این ناحیه، شامل شهرستان‌های ملارد و صفادشت، از شمال به استان البرز، از جنوب به شهرستان رباط کریم، از شرق به شهرستان شهریار و از غرب به شهرستان اشتهارد و ماهدشت در استان البرز محدود می‌شود. جمعیت تحت پوشش ناحیه ۴۵۰ هزار نفر و تعداد مساجد این ناحیه مجموعاً ۹۱ باب است که از این میان، ۷۳ مسجد فعال می‌باشند.

### ۵) ناحیه‌ی شهید مدرس رحمته‌الله علیه:

این ناحیه، شامل شهر پیشوا می باشد که مجموعاً ۵۲ باب مسجد دارد و از این میان، ۵۰ باب مسجد فعال می باشند.

#### ۶) ناحیه‌ی شهید مدنی علیه السلام:

این ناحیه، شامل دو شهرستان ورامین و قرچک، با بخش‌ها و روستاهای متعدد، محدوده‌ی جغرافیایی وسیعی را در بر می گیرد. این ناحیه، مجموعاً ۲۳۶ باب مسجد دارد که از این میان، تعداد ۱۸۶ مسجد فعال می باشند.

#### ۷) ناحیه‌ی شهید صدوقی علیه السلام:

شهرستان بهارستان، مرکز این ناحیه با جمعیتی در حدود ۷۰۰ هزار نفر، جزو پرتراکم‌ترین شهرستان‌های کشور است که نسیم‌شهر، حسن‌آباد، صالحیه، قلعه‌میر، سلطان‌آباد و روستاهای امامزاده باقر، اورین، ریه، خیرآباد، میمنت‌آباد و همدانک را شامل می شود و وسعتی کمتر از ۱۰۰ کیلومتر مربع دارد. این ناحیه، مجموعاً ۱۴۵ باب مسجد دارد که از این میان، تعداد ۱۱۳ مسجد فعال می باشند.

#### ۸) ناحیه‌ی علامه امینی علیه السلام:

این ناحیه، شامل رباط کریم و پرند می باشد که مجموعاً ۹۱ باب مسجد دارد و از این میان، تعداد ۷۹ مسجد فعال می باشند.

#### ۹) ناحیه‌ی علامه طباطبایی علیه السلام:

این ناحیه شامل شهرهای دماوند، پردیس و فیروز کوه می باشد که مجموعاً ۲۶۸ باب مسجد دارد و از این میان، تعداد ۱۰۱ مسجد فعال می باشند. از این تعداد، ۶۰٪ مساجد روستایی و ۴۰٪ شهری بوده و دلیل عمده‌ی غیر فعال بودن مساجد مذکور، بافت روستایی بیشتر قسمت‌های ناحیه و عدم وجود جمعیت کافی در روستاها، به خصوص در فصل‌های سرد می باشد.

(۱۰) ناحیه‌ی شیخ کلینی رحمۃ اللہ علیہ:

این ناحیه که شهرستان پاکدشت را تحت پوشش قرار می‌دهد، مجموعاً ۱۰۹ باب مسجد دارد و از این میان، تعداد ۷۷ مسجد فعال می‌باشند.













