

## رهبری در مسجد؛ مورد مطالعه مسجد صفا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۳/۲۵

محمدسعید مهدوی کنی\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۶/۲۵

میثم فرخی\*\*

### چکیده

مساجد از جمله نهادهای اجتماعی می‌باشند که بحث رهبری در آنان از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به‌گونه‌ای که یکی از عوامل مؤثر در اعتلای مسجد، رهبری روحانی در مسجد است. در این راستا محقق به بررسی رهبری روحانی و ویژگی‌های آن در مسجد صفا پرداخته و تلاش بر آن بوده است که به ارائه مؤلفه‌های موفقیت رهبری در مسجد مذکور بپردازد. محقق بر پایه مدل برگزیده و با استفاده از روش مصاحبه و مشاهده غیرمشارکتی، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مدل منتخب را با رهبری پیش‌گفته در مسجد صفا تجزیه و تحلیل کرده است. بر این اساس، ۱۱ مقوله مدل انتخابی را در نظر گرفته و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و نیز گزارش‌های حاصل از مشاهده را متناسب با هر کدام از مقوله‌ها با عنوان نکات کلیدی در جدولی ارائه شده است. داده‌های هر جدول که در واقع برآیند مصاحبه‌ها و نیز گزارش‌های نوشته‌شده است، بر اساس ادبیات رهبری و رفتار سازمانی کدگذاری شده است. پس از کدگذاری داده‌ها، مدل جامع رهبری در مسجد صفا ترسیم شده است. استمرار فعالیت یک روحانی در مسجد، رهبری مشارکتی وی، الگو بودن رهبر برای اعضا و پیروان، تعامل مطلوب با مترقیان و جوانان را می‌توان از جمله عوامل و مؤلفه‌های مهم رهبری در مسجد صفا محسوب نمود.

### واژگان کلیدی

رهبری، مسجد، رهیافت صفات مشخص، رهیافت رفتاری، رهیافت اقتضایی

\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه امام صادق (ع)

mahdavikani@isu.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه امام صادق (ع)

farokhi@isu.ac.ir

## مقدمه

مسجد در فرهنگ اسلامی از جایگاه بسیار رفیع و والایی برخوردار است، به گونه‌ای که به‌عنوان خانه خدا بر روی زمین معرفی شده است.<sup>۱</sup> این پایگاه اجتماعی در طول تاریخ اسلام نه فقط محل عبادت و مناجات، بلکه مرکز تصمیم‌گیری‌های مهم سیاسی، اقتصادی، نظامی؛ مکان نشر معارف دینی و کانون تربیت انسان‌های متعهد به‌ویژه جوانان؛ جایگاه حل معضلات امت اسلامی و محور وحدت مسلمانان و پشتوانه محکم برای حکومت اسلامی بوده است. امام خمینی (ره) در این زمینه می‌گوید: «مسجد در اسلام و در صدر اسلام همیشه مرکز جنبش و حرکت‌های اسلامی بوده؛ از مسجد تبلیغات اسلامی شروع می‌شده است و از مسجد حرکت قوای اسلامی برای سرکوبی کفار و وارد کردن آن‌ها در [زیر] بیرق اسلام بوده است. همیشه در صدر اسلام مسجد مرکز حرکات و مرکز جنبش‌ها بوده است» (صحیفه امام، ۱۳۸۵، ج ۷، ص ۶۵). به عبارت دیگر، مساجد به‌عنوان کانون فعالیت‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، قضایی و آموزشی محسوب می‌شده است (رضایی، ۱۳۸۴). این مکان شریف و مقدس در واقع قلب تپنده جامعه اسلامی به شمار می‌آید؛ «اما متأسفانه امروز با گذشت سه دهه از انقلاب اسلامی و تشکیل جمهوری اسلامی ایران، شاهد کم‌رنگ شدن نقش مساجد در جامعه و کاهش حضور جوانان در آن هستیم.» (عابدی جعفری، ۱۳۸۴، ص ۳۲)؛ درحالی‌که در کشورمان مساجد فعالی وجود دارند که با محوریت یک رهبر دینی توانسته‌اند به ایفای نقش ارزنده‌ای در سطح جامعه پردازند و در جهت ارتقای جایگاه مسجد در جامعه و نظام اسلامی گام‌های مؤثری بردارند. در این راستا، مسجد صفا در منطقه ۷ تهران پایگاهی است که توانسته حول محور یک رهبر با برنامه‌ریزی و سازماندهی بستر مناسبی برای جذب جمع زیادی از نسل جوان را مهیا سازد و با ایجاد فعالیت‌ها و برنامه‌های متنوع به هدایت فکری، تربیتی و فرهنگی آن‌ها در مسجد پردازد.

پیرامون مسئله هدایت و رهبری در نهادها و سازمان‌ها سخن بسیار گفته شده و آن را متفاوت از مدیریت قلمداد کرده و تعاریف گوناگون و متنوعی برای آن ارائه گردیده است. لذا اتخاذ تعریفی جامع که مورد پذیرش همه نظریه‌پردازان این عرصه باشد،

غیرممکن و یا بسیار مشکل به نظر می‌رسد. در عین حال، شاید بتوان مهم‌ترین نکته در رهبری را، جهت دادن و نفوذ بر پیروان و یا اعضای سازمان دانست، به گونه‌ای که آن‌ها با میل و خواسته خود در جهت حصول هدف‌های مشخص شده گام بردارند (خورشیدی، ۱۳۸۸، ص ۳). در حیطه مذکور مساجد نیز از جمله پایگاه‌های دینی می‌باشند که بحث امامت و رهبری در آنان از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (قرائتی، ۱۳۸۷).

با کاوشی در شبکه مساجد در سطح کشور با مساجد فعالی روبه‌رو می‌شویم که نقش عمده‌ای در جذب و ارشاد مردم به‌ویژه جوانان ایفا می‌کنند؛ مسجد صفا در تهران از جمله این مساجد است. در بیان عوامل موفقیت این مسجد به‌عنوان فرضیه می‌توان به رهبری حجت‌الاسلام سید حسن علوی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر اشاره کرد. وی از سال ۱۳۶۶ تا کنون به‌همراه چند نفر از جوانانی که طی دوره دفاع مقدس در امر تبلیغات دینی و فرهنگی با یکدیگر همکاری داشتند، به فعالیت‌های مختلف در مسجد مشغول هستند و هم‌اکنون نیز برنامه‌های مسجد با محوریت وی با حضور فعال تعداد زیادی از جوانان پیگیری می‌شود.

در این مقاله سعی شده تا به این سؤال پاسخ داده شود که مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر رهبری روحانی در مسجد صفا چیست؟ در این حیطه مطالعه مسجد صفا و مستندسازی تجربیات آن با تمرکز بر بحث رهبری در حوزه روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت رفتار سازمانی گامی مفید و مؤثر در راستای ایجاد و تقویت شبکه اجتماعی مساجد فعال در دیگر نقاط کشور و دستیابی به یک الگوی منسجم در باب رهبری مبتنی بر فرهنگ دینی و بومی خواهد بود.

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. تعاریف رهبری

پژوهشگران معمولاً رهبری را مطابق با نظر شخصی خود و از جهتی که بیشتر مورد توجه ایشان است، تعریف می‌کنند. استاگدیل پس از بررسی جامع ادبیات رهبری به این نتیجه رسید که تقریباً تعداد تعاریف رهبری به تعداد افرادی است که تلاش کرده‌اند

این مفهوم را تعریف کنند (استاگدیل، ۱۹۷۴، به نقل از یوکل، ۱۳۸۲، ص ۳). به عبارتی، اتخاذ تعریفی واحد از رهبری به گونه‌ای که هم برای در بر گرفتن همه معانی آن به اندازه کافی کلی باشد و هم برای کاربردی کردن این متغیر به اندازه کافی خاص باشد، بسیار مشکل است (Karmel, 1978, p.478). نکته حائز اهمیت این است که تعریف رهبری همانند همه مفاهیم علوم اجتماعی، دلخواه و بسیار ذهن‌گرایانه است. برخی تعریف‌ها مفیدتر است اما هیچ‌یک تعریف کاملاً صحیحی نیست. در حال حاضر بهتر آن است که از مفاهیم متعدد رهبری به عنوان منبعی از دیدگاه‌های متفاوت درباره یک پدیده چندبعدی استفاده شود (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۶).

برخی از تعاریف رهبری عبارت‌اند از:

- رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون اعمال زور و برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای گروه در جهت تحقق هدف می‌باشد و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست (مورهد و گریفین، ۱۳۷۵، ص ۳۵۰).
- رهبری، فرایند هدفمند کردن تلاش جمعی است و باعث کوشش داوطلبانه برای رسیدن به هدف می‌شود (جاکوبز و جیکس، ۱۹۹۰، به نقل از یوکل، ۱۳۸۲، ص ۳).
- رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند (شریزهایم و دیگران، ۱۹۷۸، به نقل از رضائیان، ۱۳۸۱، ص ۳۷۵).
- رهبری فرایندی است که طی آن یکی از اعضا برای نیل به اهداف ویژه گروه سایر اعضا را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بارون و بایرن، ۱۹۹۷، به نقل از آذربایجانی و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۴۳۵).
- رهبری فرایندی دوجانبه، تبادلی، انتقالی است که در آن فرد امکان می‌یابد بر دیگران تأثیر بگذارد و آنان را در نیل به هدف (هدف‌های گروه) ترغیب کند و خود نیز در این گذر متحول گردد» (بارو، کارترایت، وزاندر، ۱۹۶۸؛ هالندر، ۱۹۸۵، به نقل از فورسایت، ۱۳۸۰، ص ۲۸۸).

• رهبری عبارت است از تأثیر میان فردی که در وضعیتی خاص اعمال می‌شود و از طریق فرایند ارتباطات برای دستیابی به هدف یا اهداف خاصی هدایت می‌گردد (تانن بائوم و شلر و ماساریک، ۱۹۶۱، به نقل از یوکل، ۱۳۸۲، ص ۳).

• رهبری را می‌توان به‌عنوان فرایند اثرگذاری و جهت‌دهی یک فرد به فعالیت‌های دیگران تعریف کرد؛ به این ترتیب، رهبری فرایندی است در رابطه با کارهایی که رهبر انجام می‌دهد. رهبر فردی است که رفتار دیگران را در راستای هدفی مشخص سوق می‌دهد و تأثیر می‌گذارد. از این توضیحات کوتاه چنین استنباط می‌شود که اساس فرایند رهبری را توان اثرگذاری یک فرد بر دیگران تشکیل می‌دهد (امیرکبیری، ۱۳۸۵، ص ۴۷۸).

همان‌گونه که در تعاریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۳۹). به بیان دیگر قدر مشترک بیشتر تعاریف‌های رهبری، بازتاب این فرض است که رهبری، متضمن فرایند نفوذ اجتماعی است؛ به این صورت که یک شخص، نفوذ عمده‌ی بر دیگر افراد اعمال می‌کند تا به فعالیت‌ها و روابط درون گروه یا سازمان، ساختار دهد (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۴).

## ۲-۱. رویکردهای اصلی در پژوهش‌های رهبری

### ۱-۲-۱. رویکرد ویژگی‌ها و صفات (رهیافت صفات مشخص)

یکی از نخستین رویکردهای مطالعاتی در رهبر، رویکرد ویژگی‌ها<sup>۲</sup> است. در این گروه از نظریات، برای رهبری خصوصیتی ذاتی ذکر می‌شود. بر اساس نظریات مطرح در این رویکرد، رهبران ابرمردانی هستند که به‌علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند، شایسته رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی همچون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و... باشند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۰).

بر اساس این نگرش، رهبران، رهبر به دنیا می‌آیند و رهبری امری ذاتی است که تنها، افراد محدودی به آن آراسته هستند. طرفداران این نظریه، معتقدند به دلیل اینکه صفات و شخصیت اثربخش رهبر با تولد او به دنیا می‌آید و درباره آن کاری از بشر ساخته نیست، از این رو، پژوهش و مطالعه رهبری، مفید فایده چندانی نیست (لوتانز و مارتینکو، ۱۹۷۹، به نقل از خلیلی شورینی، ۱۳۷۳، ص ۳۴). البته بعدها تحت تأثیر مکتب روان‌شناسی رفتاری، این حقیقت مورد قبول واقع شد که صفات رهبری کاملاً ذاتی نیستند و می‌شود آن‌ها را از طریق آموزش و تجربه فراگرفت (لوتانز، ۱۹۸۵، به نقل از خلیلی شورینی، ۱۳۷۳، ص ۳۴).

#### ۱-۲-۲. رویکرد رفتار (رهیافت رفتاری)

نظریه‌های رفتاری، به جای پرداختن به صفات مشخص رهبران، رفتارها و اعمال آنان را بررسی می‌کنند؛ زیرا صفات مشخص در رفتار بروز و نمود پیدا می‌کند و سرانجام افراد، رهبران را براساس رفتارهایشان ارزیابی کرده و تصمیم به پیروی از آنان می‌گیرند. در این گروه از نظریات، به جای آن‌که به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۰).

#### ۱-۲-۳. رویکرد اقتضایی (رهیافت موقعیتی)

از آنجاکه نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی‌کردند و رهبرانی موفق پیدا شدند که بدون خصوصیات برشمرده در نظریه‌های مذکور بودند و به علت آنکه نظریه‌های رفتار رهبری نیز بدون انعطاف لازم بودند و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه‌پردازان به نظریه‌هایی روی آوردند که آن‌ها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهادند. در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نشده و روش واحد در رهبری، غیرواقعی و غیرعلمی قلمداد شده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، شیوه مناسب و مطلوب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۱). نظریه‌های اقتضایی رهبری پژوهش‌های خود را

به‌طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه‌ساز اثربخشی برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می‌کنند؛ برای مثال، نظریه‌های اقتضایی بیان می‌دارند که یک مدیر اداری در یک دانشکده و یک گروه‌بان تعلیم‌دهنده فنون نظامی به ویژگی‌ها و رفتارهای متفاوتی نیاز دارند؛ زیرا با وضعیت‌های کاملاً متفاوتی روبه‌رو هستند. متغیرهای چهارگانه مؤثر بر سبک رهبری عبارت‌اند از: ۱. ویژگی‌های شخصی رهبر؛ ۲. ویژگی‌های فردی کارکنان؛ ۳. ویژگی‌های گروه و ۴. ساختار گروه، بخش یا سازمان (رضائیان، ۱۳۸۱، صص ۳۹۱-۳۹۲).

### ۱-۳. مدل برگزیده رهبری

با توجه به نظریه‌های مختلف حوزه رهبری، این مقاله بر آن بوده که مدل مطلوبی را در نظر بگیرد تا بر اساس آن بتواند رهبری در مسجد مورد مطالعه خود (مسجد صفا) را تجزیه و تحلیل نماید. در این رابطه مدل مفهومی که سعید خورشیدی در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی و تبیین الگوی رهبری حجت‌الاسلام سید حسن نصرالله» به راهنمایی علی رضاییان بر اساس روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مطرح کرده (خورشیدی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۵)، انتخاب و تلاش شد مؤلفه‌ها و مقوله‌های این مدل با رهبری حجت‌الاسلام سید حسن علوی در مسجد مورد نظر تطبیق داده شود.

علت انتخاب این مدل را می‌توان این‌گونه بیان کرد:

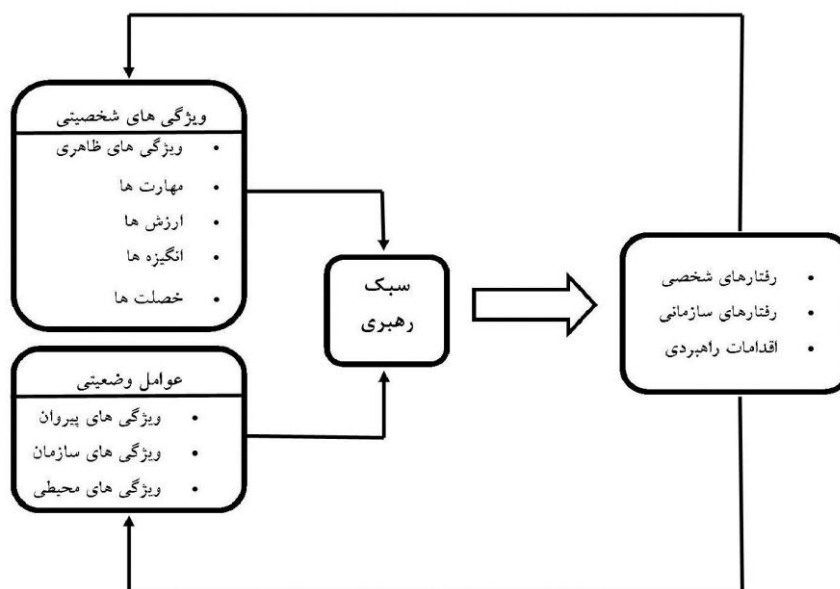
• این مدل رهبری فردی روحانی (سید حسن نصرالله) را در سازمان مذهبی حزب‌الله (سازمانی که در بستر فرهنگ شیعی و بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی شکل گرفته و توانسته موفقیت‌های بسیاری در عرصه‌های گوناگون نظامی، عمرانی، فرهنگی، رسانه‌ای و... کسب نماید) بررسی می‌کند که به موردکاوی محقق بسیار شباهت دارد؛ زیرا مسجد مورد نظر نیز با توجه به سازوکارهای حاکم بر آن به یک سازمان غیررسمی مذهبی تبدیل شده که تحت نظر رهبری سید حسن علوی اداره می‌شود.

• حزب‌الله به‌عنوان موردکاوی مدل رهبری خورشیدی، سازمانی است که اعضای آن داوطلبانه و بر اساس باورها و اعتقادات مشترک در آن گردهم آمده‌اند و به فعالیت

می‌پردازند. مسجد صفا نیز سازمانی داوطلبانه است که جوانان آن بر اساس ارزش‌ها و باورهای دینی و اسلامی در آن جمع شده‌اند و در جهت رشد و تعالی یکدیگر گام برمی‌دارند. همچنین، وجه تشابه دیگر این دسته از سازمان‌های داوطلبانه آن است که رهبری در آن‌ها ناظر به کسب حقوق و درآمد به ایفای نقش نمی‌پردازد بلکه وی تلاش می‌کند (در جهت نفوذ در پیروان و اثرگذاری بر آنان) به هدایت و راهنمایی اعضای سازمان در راستای مبانی دینی بپردازد.

- در این مدل تلاش شده تا نظریه‌های کلاسیک رهبری (سه رویکرد صفات مشخص، رفتاری و اقتضایی) به صورت جامع بررسی گردد.
  - مدلی که خورشیدی در پایان‌نامه خود ارائه داده، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و نگاه بومی به مسئله رهبری است. حال با توجه به کمبود تحقیقات و پژوهش‌ها در حوزه رهبری دینی و بومی و توجه به این نکته که عمده نظریه‌ها و پژوهش‌های مطرح و تولیدشده در مبحث رهبری متناسب با فرهنگ غربی و مبتنی بر پارادایم نظری آنان است.<sup>۳</sup> اتخاذ مدل مذکور و تطبیق آن با مسجد مورد مطالعه، گامی مهم در راستای بهره‌برداری از طیف مدل‌های رهبری برگرفته از فرهنگ اسلامی و بومی خواهد بود.
- خورشیدی در جمع‌بندی پایان‌نامه خود براساس روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مدل مفهومی ذیل را ارائه می‌نماید (خورشیدی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۵).





نمودار شماره ۱. مدل مفهومی رهبری سید حسن نصرالله (خورشیدی، ۱۳۸۸، ص ۱۸۹)

در این مدل، به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی حاکی از رهیافت ویژگی‌ها و صفات، عوامل وضعیتی حاکی از رهیافت اقتضایی و رفتارهای شخصی، سازمانی و اقدامات راهبردی حاکی از رهیافت رفتاری است که در مجموع، جامع نظریه‌های رهبری حوزه کلاسیک است.

## ۲. روش پژوهش

### ۲-۱. انتخاب رویکرد کیفی

رویکرد مدنظر این مقاله استفاده از «روش کیفی» در پاسخ به سؤال تحقیق است. دنزین و لینکلن تعریف کلی و عمومی زیر را برای پژوهش کیفی ارائه می‌دهند: «پژوهش کیفی شامل روش‌های چندگانه‌ای است که نسبت به موضوع موردنظر خود رویکرد تفسیری و طبیعت‌گرایانه دارند. به این معنا که پژوهشگران کیفی پدیده‌ها را در محیط

طبیعی آن‌ها مطالعه کرده این پدیده‌ها را بر حسب معنایی که افراد به آن‌ها می‌دهند، ادراک یا تفسیر می‌کنند» (حریری، ۱۳۸۵، ص ۳). ویمر و دومینیک به نقل از اریکسون چهار ویژگی شخص را برای پژوهش کیفی برمی‌شمارد: (ویمر و دومینیک، ۱۳۸۴، ص ۱۶۰):

۱- مشارکت عمیق و درازمدت در میدان پژوهش؛

۲- ضبط دقیق آنچه در محیط مذکور می‌گذرد، از طریق یادداشت‌های میدانی یا انواع دیگر شواهد مستند؛

۳- تحلیل داده‌های میدانی؛

۴- گزارش نتیجه‌گیری‌ها در قالب توصیف‌های مفصل و انواع نقل‌قول‌ها و اظهارنظرها.

بنابراین، مقاله مذکور که به دنبال یک هدف اکتشافی است و بر مطالعه مؤلفه‌های رهبری روحانی در نهادی اجتماعی به نام مسجد تاکید دارد و این مؤلفه‌ها را در تجربه و تعامل رهبر مسجد با نمازگزاران و اهالی آن جستجو می‌کند؛ طبیعی است که استفاده از روش کیفی حائز اهمیت و دارای یک اولویت اساسی است.

## ۲-۲. روش گردآوری اطلاعات

به‌منظور گردآوری اطلاعات لازم برای تطبیق مدل رهبری اتخاذشده و نیز توصیف مسجد صفا، روش‌های مصاحبه و مشاهده غیرمشارکتی<sup>۴</sup> به کار گرفته شده است.

## ۳-۲. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از کدگذاری باز در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>۵</sup> استفاده شده است. بر این اساس، یازده مقوله مدل انتخابی در نظر گرفته و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و نیز گزارش‌های حاصل از مشاهده متناسب با هر کدام از مقوله‌ها با عنوان نکات کلیدی در جدولی ارائه شده است. داده‌های هر جدول که در واقع برآیند مصاحبه‌ها و نیز گزارش‌هاست، بر اساس ادبیات رهبری و رفتار سازمانی کدگذاری و پس از کدگذاری داده‌ها، مدل جامع رهبری در مسجد صفا ارائه شده است.

### ۳. نشان‌گاه پژوهش: مسجد صفا

مسجد صفا که قدمتی بیش از ۷۰ سال دارد، در تهران، خیابان شهید آیت‌الله مدنی روبه‌روی بیمارستان امام حسین (ع)، واقع گردیده است. امامت جماعت این مسجد را حجت‌الاسلام و المسلمین سید ابوتراب علوی بر عهده دارد. فعالیت‌های فرهنگی این مسجد در سال ۱۳۶۶ و با حضور ۴ نفر از جوانانی که تجربه‌های گران‌قدری از ۸ سال دفاع مقدس آموخته بودند، آغاز گردید و هم‌اکنون پس از گذشت بیش از بیست سال (با حضور فعال بسیاری از جوانان) به‌عنوان یکی از مراکز فرهنگی مهم جذب و تربیت نیرو به شمار می‌رود. فعالیت‌های فرهنگی در مسجد صفا با نظارت امام جماعت مسجد حجت‌الاسلام و المسلمین سید ابوتراب علوی و تحت رهبری سیدحسن علوی (فرزند امام جماعت) پیگیری می‌شود.

هر سال مسئولان مسجد نوجوانان را در منطقه جذب می‌نمایند. عضویت رسمی افراد جذب‌شده به مسجد همراه با ورود آنان به مقطع دبیرستان است. همچنین گروه‌هایی که در دانشگاه تحصیل می‌کنند، گروه جوانان خطاب می‌گردند. هر گروه با توجه به سال ورود خود به مسجد، نامی دارد (مثلاً آنان که در سومین دوره جذب، وارد مسجد شدند، صفا ۳ و آنان که در دوره پانزدهم یعنی سال ۱۳۸۹ وارد مسجد شده‌اند صفا ۱۵ نام دارند). در مدل تربیتی این مسجد تعداد اعضای گروه حدود ۵۰ تا ۶۰ نفر است. هر گروهی یک مربی و سه کمک مربی دارد که وظیفه تربیت اعضای گروه را بر عهده دارند. مهم‌ترین رکن هر گروه که نقش‌های گوناگونی علاوه بر اداره گروه در این نظام تربیتی ایفا می‌کند، «مربی» است. وی به ایجاد محیط سالم از یک سو، کنترل و نظارت بر گروه از سوی دیگر و نیز به حل و فصل امور متریبان می‌پردازد و محوریت گروه را بر عهده دارد. مربی از سوی شورای مسجد تعیین می‌شود و حلقه وصل متریبان با کارگروه‌های مسجد است. کمک‌مربی‌های گروه نیز زیر نظر مربی در انجام کارها و اخذ تصمیمات، او را یاری می‌نمایند.

### ۳-۱. اهداف فعالیت‌های فرهنگی<sup>۶</sup>

فعالیت‌های فرهنگی در مسجد صفا با محوریت روحانی (سید حسن علوی) و در فضای معنوی و مقدس مسجد با اهداف ذیل صورت می‌گیرد:

- رشد و بالندگی دینی جوانان؛
  - پایه‌ریزی زیربناهای فکری و فرهنگی جوانان مطابق با تعالیم قرآن و اهل بیت(ع)؛
  - شکوفایی استعدادها و رشد علمی و تخصصی جوانان بر مبنای اصول ارزشی اسلام؛
  - تأسیس و گسترش مراکز آموزشی و فرهنگی.
- در واقع هدف اصلی مسجد تربیت مربی (مربی‌پروری) است؛ به همین دلیل، همه برنامه‌های تربیتی مسجد این غایت را دنبال می‌کند که مربیانی در مسجد تربیت یابند که بتوانند در جاهای دیگر به تربیت مربی بپردازند.

### ۳-۲. سیاست‌های کلی

سیاست‌های حاکم بر فعالیت‌های فرهنگی مسجد را می‌توان بر اساس یک سیر تاریخی و تطوری به صورت ذیل عنوان کرد:

- از سال ۶۶ تا ۷۱: مرحله پایه‌ریزی و رفع مشکلات اولیه برای راه‌اندازی مجموعه و تبیین اصول و تعدیل آن‌ها در برنامه‌ها؛
- از سال ۷۱ لغایت ۷۵: تربیت و پرورش مربیان متعهد و کارشناس برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی؛
- از سال ۷۵ لغایت ۷۹: تعلیم و تربیت مدیران کارآمد برای راه‌اندازی واحدهای مختلف و بسترسازی جهت گسترش فعالیت‌های فرهنگی در جامعه؛
- از سال ۷۹ لغایت ۸۲: اهتمام به جذب جوانان و تعلیم و تربیت جوانان؛
- از سال ۸۲ تاکنون: راه‌اندازی و توسعه مجموعه‌های فرهنگی و توجه به تدوین دقیق فرهنگ دینی برای فعالیت در قالب حوزه و دانشگاه، همچنین گسترش

فعالیت‌های فرهنگی به مقطع کودکان و تأسیس واحد فرهنگی کریمه اهل بیت (س) ویژه خواهران.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱. مقوله‌های محوری مدل برگزیده رهبری

##### ۴-۱-۱. ویژگی‌های شخصیتی

ویژگی‌های شخصیتی در مدل مذکور همان رویکرد ویژگی‌ها و صفات یا رهیافت صفات ویژه رهبری است که شامل ویژگی‌های ظاهری، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و خصلت‌هاست که در ذیل به هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود.

##### جدول شماره ۱. ویژگی‌های ظاهری

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	حاج آقا سید است؛ سید بودن یک قداست می‌آورد.	سید بودن
۲.	حاج آقا در دوره ورزشکاری خویش از لحاظ ورزشی بی‌نظیر بود؛ وی کاراته کار کرده و قوای جسمانی فوق‌العاده‌ای دارد. خیلی از بچه‌هایی که در دوران جوانی حاج آقا جذب شدند، در واقع جذب این ویژگی وی می‌شدند.	قوای جسمانی فوق‌العاده
۳.	حاج آقا معمم هست؛ این باعث می‌شود که بچه‌ها او را دوست داشته باشند.	روحانی بودن
۴.	حاج آقا ۴۰ سال دارد و از ۱۹ سالگی کار در مسجد را آغاز کرده است.	میانسال بودن
۵.	چهره زیبا، متین و آرام وی باعث شده تا اعضا به‌سوی او متمایل شوند و به صحبت‌هایش گوش فرادهند.	جذابیت سیما
۶.	ظاهر او همیشه آراسته، منظم و مرتب می‌باشد.	آراستگی

جدول شماره ۲. مهارت‌ها

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۱.	حاج آقا واقعا آدم جریان‌شناسی است؛ البته نه به آن عنوان علمی که وی وقت خود را در سیاست بگذارد بلکه وقتی او تحلیل سیاسی می‌کند، کسانی که سیاستمدار هستند، هنگامی که می‌شنوند متوجه قضیه می‌شوند.	سیاست‌ورزی
۲.	تحلیل‌های حاج آقا عاری از تاریخ است. برخی این‌گونه هستند که برای تحلیل سیاسی از اطلاعات تاریخی خود استفاده می‌کنند و می‌گویند این فلان پدیده این‌گونه شد، اما تحلیل ایشان این‌گونه است که وی اصول را می‌بیند و بر اساس آن یک تحلیل ارائه می‌کند.	اصول‌گرایی در تحلیل
۳.	وی واقعا انسان متبحری است. شما باید مباحث حاج آقا در دانشگاه را ببیند. شیوه برخورد با سؤالات و استدلال‌های وی دیدنی است. با مشاهده این مطالب شما خواهید فهمید که او واقعا در کار استاد است.	استاد و متبحر
۴.	خود حاج آقا ۱۲ سال خارج فقه و اصول می‌خواند و قریب به اجتهاد است.	مجتهد
۵.	(تدریس) کتاب‌هایی که اجتهادی است، کار خود حاج آقا است و کسی وارد آن مباحث نمی‌شود.	
۶.	وی روحانی بسیار باسواد است.	باسواد
۷.	حاج آقا نظام حقوقی خاصی را مدنظر دارد؛ برای مثال گوشه‌ای از این ایده این‌گونه است که نظام حقوقی بر اساس نیاز باشد، نه بر اساس پست و جایگاه.	طراح و ایده‌پرداز
۸.	در دوره سوم (صفای ۳) وی در دانشکده پرستاری دانشگاه تهران تدریس داشت. حاج آقا در این دانشکده معارف اسلامی می‌گفت. حاج آقا خیلی این درس را قوی تدریس نمود تا این حد که کلاس‌های معارف را اگر مشاهده کرده باشید، وقتی یک ساعت بگذرد، همه می‌گویند حاج آقا خسته نباشید اما ایشان دو ساعت تمام درس می‌داد. کلاس نیز با آمدن دربان دانشکده به انتها می‌رسید که می‌گفت حاجی می‌خوام درب را ببندم کلاس را تعطیل کنید.	تدریس فوق‌العاده

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۹.	یک کسی که حاج آقا را برای اولین بار روی منبر می‌بیند، جذب صحبت‌های وی می‌شود. وقتی که بچه‌ها می‌بینند که صحبت‌ها چه قدر زیبا و با سیر منطقی دنبال می‌شود، دوست دارند که مطالب را دنبال کنند.	سخنوری
۱۰.	حاج آقا عالم دینی است. عالم دینی به معنای واقعی کلمه؛ یعنی از اصول و علوم اسلامی آگاه باشد و سر و ته کار دستش باشد نه اینکه یک چیز سطحی خوانده باشد.	عالم دینی
۱۱.	تلاش حاج آقا در ارائه مباحث بر این است تا با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع مورد بحث، جوانان را به مطالب دینی و اعتقادی علاقه‌مند کند؛ به همین سبب، وی در ارائه بحث کمتر به حواشی می‌پردازد و با استفاده از آیات و روایات پیرامون موضوع بچه‌ها را علاقه‌مند می‌کند.	توانمند در ارائه مباحث عقیدتی
۱۲.	حاج آقا در ارائه مباحث قدرت بیان خیلی خوبی دارد، به گونه‌ای که رسا و شیوا موضوعات و مباحث را مطرح می‌کند.	قدرت بیان عالی
۱۳.	حاج آقا می‌داند که در مقابل چه گروهی صحبت می‌کند؟ چه گروهی در مقابلش هستند و در این زمینه چگونه برخورد کند.	مخاطب‌شناسی
۱۴.	به دلیل توان مدیریتی و سطح علمی بالا، مجموعه پذیرفته که پایبند صحبت‌های وی باشد.	توان عالی مدیریتی

جدول شماره ۳. ارزش‌ها

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	حاج آقا نسبت به پدر و مادر خود بسیار با احترام و با محبت رفتار می‌کند. وی برای مثال، دست پدر خود (که امام جماعت مسجد است) را می‌بوسد و به وی بسیار محبت می‌ورزد.	احترام به پدر و مادر
۲.	پرننگ‌ترین بحث در مسجد ولایت و حب اهل بیت (ع) است؛ به طوری که هر کسی وارد مسجد شود، این را می‌بیند که مسجد از لحاظ ولایت بسیار قوی است.	ولایت
۳.	اساساً از نظر وی رکن مهم تربیت ارادت است و تا ارادت به کسی وجود نداشته باشد، حرف‌شنوی از او غیرممکن است.	ارادت
۴.	وی از جهت علم و تقوا و دیگر کمالات و فضائل فاصله نسبتاً زیادی با اعضای مجموعه دارد.	تقوا
۵.	حاج آقا بسیار روی این نکته تأکید دارد که انسان با دعا و مناجات و التماس در خانه خدا و اهل بیت برود و از آن‌ها توفیق گام برداشتن در راه رضای باری تعالی را طلب کند.	عبادت
۶.	اخلاص اولیه برای هر کاری بسیار مهم است اگر مسئولان اخلاص نداشته باشند، نمی‌توانند یک مجموعه به چنین وسعت راه‌اندازی کنند و این در حاج آقا مشهود است.	اخلاص
۷.	خیلی از بچه‌های جبهه وقتی به مسجد می‌آیند می‌گویند که ما وقتی مسجد شما را می‌بینیم، یاد جبهه می‌افتیم.	فرهنگ جبهه
۸.	هر کسی می‌خواهد کار فرهنگی انجام دهد و با جوانان رابطه برقرار کند به‌ویژه یک روحانی، باید خوش‌اخلاق باشد که حاج آقا این‌گونه است و دارای اخلاق نیکوست.	حسن خلق
۹.	یکی از نکات مورد تأکید حاج آقا خدمت به محرومان است. در جهت خدمت به محرومان در مجموعه تشکیلاتی وجود دارد. البته همه اعضای مسجد در آن دخالت مستقیم ندارند و عده خاصی آن را اداره می‌کنند؛ هرچند که از دیگران نیز برای بهتر اجرا شدن کارها کمک می‌گیرند.	خدمت به محرومان
۱۰.	جوانان مسجد زندگیشان را بر اساس مسجد و حضور در آن تعریف می‌کنند. مدل مسجد ما این‌گونه است که بچه‌ها از اول کار در مسجد و حضور در آن را یکی از مسائل اصلی زندگیشان قرار می‌دهند.	حضور در مسجد



جدول شماره ۴. انگیزه‌ها

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	حاج آقای علوی از حوزه دستور نگرفته که بیاید مسجد بسازد و در آن کار کند. خودش احساس وظیفه کرده است.	احساس وظیفه
۲.	نگاه در مجموعه این است که کار برای خدا انجام می‌شود و همه اعضا حتی خود حاج آقا در این راستا تلاش می‌کنند.	کسب رضایت الهی
۳.	تأکید وی بر تربیت و پرورش مربی در مجموعه است. به همین سبب، حاج آقا تلاش خود را در جهت خدمت به نوجوانان و جوانان قرار داده و در این راه همه سختی‌ها و مشکلات را پذیرا شده است.	خدمت به نوجوانان و جوانان

جدول شماره ۵. خصلت‌ها

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۱.	حاج آقا دائم به روز هستند.	روزآمدی
۲.	وی جامعیت کاملی دارد، در ابعاد مختلف اعم از فکری، جسمی، روحی.	جامعیت
۳.	حاج آقا اهل مطالعه است. وی برای شرکت در کلاس‌ها و دیگر مباحث علمی مطالعه بسیار دارد.	اهل مطالعه
۴.	خود حاج آقا با اینکه پیشنهادات مختلفی برای شغل و کار به او شده، ولی قبول نکرده است؛ برای مثال، نمایندگی در مراکز اسلامی اروپا و آمریکا.	شاغل نبودن
۵.	حاج آقا به طور مداوم مشغول فعالیت و تلاش در امور مجموعه هستند. از نگاه ایشان کار و زحمت و تلاش از جهت تربیتی سازنده است.	تلاش مداوم
۶.	از ویژگی‌های بارز وی سعه صدر حاج آقا در مواجهه با مشکلات است.	سعه صدر
۷.	وی بسیار صادق است؛ به گونه‌ای که بچه‌های مسجد این ویژگی حاج آقا را لمس می‌کنند.	صداقت
۸.	نوع تعامل وی به گونه‌ای است که اگر کسی حاج آقا را نشناسد و برای اولین مرتبه در جلسات وی شرکت کند، حاج آقا را مانند دیگر طلبه‌ها باخشوع می‌بیند.	تواضع
۹.	حاج آقا از بدو تأسیس مجموعه همیشه به آینده نگاه کرده و تلاش وی و مجموعه این بوده که برای سال‌های آینده برنامه‌ریزی داشته باشند.	آینده‌نگری
۱۰.	وی اهل مزاح و شوخ‌طبع است. شوخ‌طبعی حاج آقا نشانگر محبت و انسان‌دوستی اوست.	شوخ‌طبعی

#### ۴-۱-۲. عوامل وضعیتی

عوامل وضعیتی در این مدل، همان رویکرد اقتضایی یا رهیافت موقعیتی است که شامل ویژگی‌های پیروان، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های محیطی است که در ذیل به آن‌ها پرداخته می‌شود.

#### جدول شماره ۶. ویژگی‌های پیروان

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	هریک از اعضاء در نظام شورایی گروه‌ها، مسئولیتی دارد. در واقع، یک دانشجوی سال اول دانشگاه علاوه بر مربیگری، به‌عنوان مسئول یکی از بخش‌های اجرایی انتخاب می‌شود و مثلاً در کارگروه بسیج، هیئت امناء، تربیت مربی، آموزش و... مسئولیت می‌گیرد.	روحیه تکلیف‌مداری در اعضا
۲.	در مسجد این‌گونه نیست که یکی بگوید من عضو بسیجم و در همان حال، عضو گروه، مسجد و مدرسه نباشد.	عضویت چندجانبه پیروان در سازمان
۳.	اصول مجموعه، اگرچه مستندسازی نشده اما در درون مسئولان و مربیان وجود دارد؛ برای مثال، من که ۱۳ سال کار می‌کنم، دیگر تک‌تک زوایای مسجد را می‌شناسم.	درونی شدن مبانی و اصول سازمان در پیروان
۴.	یکی از برنامه‌هایی که متربیان انجام می‌دهند، پیاده‌سازی سخنان حاج آقا از روی نوار و لوح فشرده است.	التزام پیروان به رهبر
۵.	به‌طور کلی حاج آقا تأکید دارند بچه‌ها کتاب‌های منبع و دست اول را بخوانند که اغلب کتاب‌های حدیثی هستند. این رویکرد حتی در زمینه اصول عقاید هم وجود دارد.	به‌روز بودن پیروان
۶.	بچه‌های مسجد احترام ویژه‌ای برای حاج آقا قائل هستند؛ زیرا برای ما عالمان دینی و روحانیت مقدس و محترم هستند.	احترام پیروان نسبت به رهبر
۷.	بچه‌ها با بحث‌های ولایت آشنا هستند؛ شاید نتوانند ریزمباحث ولایت و شبهات مربوط را جواب دهند، اما از لحاظ ولایتی پر هستند.	ولایت‌پذیری اعضا

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۸.	نکته حائز اهمیت این است که در شنیدن مطالب اولویت جوانان مسجد صحبت‌های حاج آقا است. اگر مطالبی مورد نظر بچه‌ها باشد که وی در مورد آن صحبتی نکرده باشد، بچه‌ها از مطالب بیرون و صحبت‌های دیگران استفاده می‌کنند.	اعتماد اعضا به رهبر
۹.	نوع ارتباط بچه‌ها با یکدیگر رابطه برادرانه است البته علاوه بر ارتباط صمیمی با یکدیگر شأن مربیگری، بزرگ‌تری و... نیز رعایت می‌شود.	صمیمیت و محبت اعضا نسبت به یکدیگر
۱۰.	ما بچه‌ها را تابستان به اردو می‌بریم، هنگام بازی با بچه‌ها سعی می‌کنیم مفهوم «کظم غیظ» را با انجام آن توسط خودمان به آن‌ها نشان دهیم که نباید بر دوست خود خشمگین شد.	تبلیغ عملی پیروان
۱۱.	یکی از اعضا، دانشجوی دکتری دامپزشکی است که به سببی این رشته را رها کرده و سپس تا پایه ۱۰ حوزه و درس خارج آقا می‌رفته که به خاطر مسجد آن‌ها را نیز رها کرده است.	وفاداری به سازمان
۱۲.	در مسجد به دلیل تعدد نیروها تلاش بر آن است که به افراد مسئولیت داده شود و مسئولیت‌پذیری یکی از شاخص‌های مسجد است و بچه‌ها با مسئولیت ساخته می‌شوند.	مسئولیت‌پذیری پیروان
۱۳.	بچه‌ها در اولویت، مجموعه و کار تربیتی مسجد را مدنظر قرار داده‌اند؛ خانواده در مرتبه بعدی قرار دارد.	اولویت دادن پیروان به سازمان

جدول شماره ۷. ویژگی‌های سازمان

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۱.	مسجد و مجموعه ما دارای پیچیدگی خاصی است؛ به همین سبب، افراد بیرون از مجموعه نتوانستند ساختار مجموعه را نقد سازنده کنند.	پیچیدگی سازمان
۲.	یکی از بحث‌های تربیتی مجموعه دوقطبی بودن است؛ یعنی جاذبه و دافعه. مربی فقط جاذبه است. اما کمک مربی دافعه نیز دارد. این نیز به تقلید از حاج آقا است.	دوقطبی بودن مباحث تربیتی در سازمان
۳.	مجموعه ما (بر خلاف برخی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی) از جمله مجموعه‌هایی است که طیف مختلفی از افراد در آن حضور دارند و هرکسی که وارد مسجد شود، تربیت می‌شود.	باز بودن سازمان
۴.	تلاش مجموعه بر این است که دانشگاه تربیت مربی ایجاد کند؛ برای مثال، کارشناس تربیت مربی بدهد.	آینده‌نگری در سازمان
۵.	رابطه اعضا، رابطه کاری و اداری اصلاً نیست؛ در جلسات همدیگر را با نام کوچک صدا می‌زنند.	غیررسمی بودن سازمان
۶.	یکی از ویژگی‌های مجموعه این است که مجموعه دائماً در حال اصلاح و تغییر است. مجموعه فکری مسجد دائماً برنامه‌ها را بازبینی می‌کنند و روند را اصلاح می‌سازند.	پویایی سازمان
۷.	خیلی از بچه‌های اینجا، بودند که علاوه بر تغییر خود حتی خانواده‌شان را متحول ساختند. برادرانشان نیز به مجموعه اضافه شده و حتی مسجد به محل ملاقات خانواده تبدیل شده است.	اثرگذاری سازمان بر محیط پیرامون
۸.	هر اتفاق و تصمیمی که قرار باشد در مسجد اجرا شود باید اول در شورای مسجد مطرح شده و رأی‌گیری شود. حتی نوع رنگی که برای درب مسجد استفاده می‌شود، باید در شورا مشخص شود.	تصمیم‌گیری شورایی

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۹.	همه برنامه‌های تربیتی مسجد این غایت را دنبال می‌کند که در این مسجد مربیانی تربیت شوند که بتوانند در جاهای دیگر به تربیت مربی بپردازند.	مربی‌پروری در سازمان
۱۰.	جوان‌گرایی که باعث طراوت مجموعه، جذب جوانان، خلاقیت و ده‌ها مورد دیگر شده است، از محاسن تشکیلاتی مسجد است.	جوان‌گرایی در سازمان (سازمان جوان)
۱۱.	هر گروه برای اینکه حیثیت گروهی خود را حفظ کنند و از پراکندگی آن‌ها جلوگیری شود و بچه‌ها بتوانند با یکدیگر تعامل مطلوب داشته باشند و صمیمیت بین آن‌ها از بین نرود، به صورت مستقل عمل می‌کند.	استقلال گروه‌ها در سازمان
۱۲.	مسجد ما دچار سیاست‌زدگی نشده است؛ یعنی خیلی از بچه‌هایی که مخالف اصول سیاسی مسجد بودند، در مجموعه رفت و آمد کردند.	سیاسی‌زده نبودن سازمان
۱۳.	یکی از ارزش‌هایی که در مجموعه وجود دارد، احترام به روحانیت است.	حاکمیت ارزش‌های دینی در سازمان
۱۴.	علوم اسلامی، درک و فهم و مطالعه و تحصیل آن نیز ارزشی دیگر از ارزش‌های مسجد است.	
۱۵.	حفظ نظام و انقلاب از ارزش‌های اساسی مسجد است.	
۱۶.	به‌طور کلی، سعی می‌شود که افراد در سه حوزه روح، جسم و عقل رشد داده شوند و کسانی که بهتر در این زمینه‌ها رشد کنند، سیستم آن‌ها را به سمت مسئولیت‌های بزرگ‌تر سوق می‌دهد.	ارتقای اعضا در سازمان
۱۷.	در تشویق بچه‌ها روش تشویق می‌شود، نه خود شخص. در واقع از هر کس تعریف می‌شود وجه تعریف نیز گفته می‌شود تا هم خودش خراب نشود، هم دیگران.	نظام تشویق در سازمان

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۱۸.	آنچه مهم است آن است که همه برنامه‌ها و اقدامات، و اساساً نظام تربیتی مجموعه بر محور توجه به جمع و بر پایه کار گروهی تنظیم شده است.	گروه محوری در سازمان
۱۹.	از ویژگی‌های مهم این مجموعه این است که همه کارهایی که در آن انجام می‌شوند، اگرچه در قالب‌های مختلف مانند بسیج، مدرسه، باشگاه و... صورت می‌گیرد، ولی همه آن‌ها یک هویت واحد و مستقل دارد.	هویت واحد سازمان
۲۰.	یکی از ویژگی‌های مجموعه شفاف‌سازی و روشنگری است. مربی تا جایی که ممکن است مسائل را برای متریان روشن می‌کند. همچنین دلیل هر تصمیم و برنامه‌ای برای متریان تبیین می‌شود.	صراحت و شفافیت در سازمان
۲۱.	وارد شدن بچه‌ها در تصمیم‌گیری‌های مجموعه، اینکه کار را از خودشان ببینند و خود را همفکر و شریک بدانند در تصمیم‌گیری‌های کلان و اساسی مجموعه از مهم‌ترین اهداف شورا بوده است.	مشارکت اعضا در سازمان
۲۲.	به‌طور متوسط مسجد هر ساله حدود ۶۰ نفر از بچه‌های مدارس منطقه ۷ را جذب می‌کند. اما امسال (سال ۱۳۸۹) تحولی بزرگ در جذب جوانان در مجموعه صورت گرفته و آن، این است که تعداد بچه‌ها از ۶۰ نفر به حدود ۱۵۰ نفر ارتقا پیدا کرده است.	جذب دائمی جوانان به سازمان (مسجد)

جدول شماره ۸. ویژگی‌های محیطی

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	منطقه نظام‌آباد اراذل خاص خودشان را دارد که هرکدام از آن‌ها در زمان تهران قدیم برای خود پهلوانی بودند. در این محله درگیری و زد و خورد بسیار زیاد است.	ناامن بودن محیط
۲.	اعتبار مجموعه باعث اعتماد خانواده‌ها و پدر و مادرها شده است.	اعتماد خانواده‌ها به سازمان
۳.	نظام‌آباد هیئت زیاد دارد و بچه‌ها هیئتی هستند.	هیئتی بودن منطقه
۴.	بچه‌های این محل بچه‌های شجاعی هستند. در جبهه نیز فرمانده‌ها تعریف می‌کردند که هر کجا کار گیر می‌کرد، می‌گفتند گردان بچه‌های نظام‌آباد بیاید و مشکل را حل کند.	شجاع و با معرفت بودن جوانان منطقه
۵.	از ویژگی‌های این محله و حتی به صورت کلی‌تر پایین شهر تهران، این است که این منطقه خانواده‌های مذهبی زیادی دارد که مشتاق به اسلام و تعالیم دینی هستند.	مذهبی بودن خانواده‌ها
۶.	گرچه این منطقه بستر لازم برای سرمایه‌گذاری در زمینه فرهنگ را دارد، اما نظام‌آباد از لحاظ کار و فعالیت فرهنگی ضعیف است و کارهای جدی در این زمینه در آن صورت نگرفته است.	ضعیف بودن کار فرهنگی در منطقه
۷.	منطقه نظام‌آباد با این‌که آدم‌های لات و اوباش خاص خود را دارد، اما جوانان مستعد و اهل حال فراوانی نیز دارد که خواهان فعالیت فرهنگی و جهادی هستند.	جوانان مستعد جهت فعالیت فرهنگی



۴-۱-۳. حوزه رفتار

حوزه رفتار در این مدل، همان رویکرد رفتار یا رهیافت رفتاری است که شامل رفتارهای شخصی، رفتارهای سازمانی و اقدامات راهبردی است که در ذیل به آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۹. رفتارهای شخصی

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز(مضمون)
۱.	از ویژگی قابل توجه وی این است که همهٔ بچه‌ها از زندگی او کاملاً مطلع می‌باشند و حاج آقا چیز مخفی ندارد. همه چیز او آشکار است.	صراحت و شفافیت
۲.	خیلی از دروس حوزه را حاج آقا خود مطالعه کرده است و استادی هم نداشته است.	پشتکار
۳.	زندگی ساده در میان اعضای مجموعه رواج دارد؛ به طوری که اعضا به جای تلاش دائمی برای کسب درآمد بیشتر وقت خود را صرف برنامه‌های مسجد می‌کنند. حاج آقا نیز این گونه است.	ساده‌زیستی
۴.	سالی که مقام معظم رهبری به نام سال امام خمینی (ره) معرفی کردند، وی چهل حدیث امام را شروع کرد یا سال امام علی (ع) بحثی از نهج البلاغه را آغاز کرد.	ولایت‌مداری
۵.	حاج آقا در مسجد واقعا دلسوز بچه‌هاست و بچه‌ها این را در تعامل با وی متوجه می‌شوند.	دلسوز
۶.	حاج آقا به راحتی طرف مقابل خود را درک می‌کند و آن را می‌فهمد. در واقع ایشان بچه‌ها و موقعیت و جایگاهشان در مسجد را درک می‌کنند.	همدلی
۷.	وی به مسیر و هدفی که برای خود انتخاب کرده است، ایمان دارد و اعضای مجموعه نیز در این زمینه این ایمان را حس کرده‌اند.	ایمان به هدف
۸.	به ندرت دیده شده است که حاج آقا خشمگین و عصبانی شود. این خیلی مهم است که یک مدیر بتواند احساسات خود را کنترل کند و توازن خودش را حفظ کند.	مدیریت احساسات

جدول شماره ۱۰. رفتارهای سازمانی

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۱.	تمام سیاست‌ها، مصوبات، برنامه‌های گروه‌ها باید در شورا تصویب شود و از صافی آن عبور کنند و التزام به شورا در مجموعه جا افتاده است. حاج آقا نیز جز این شورا و ملتزم به آن است.	التزام رهبر به تصمیمات شورا
۲.	حاج آقا علوی به این گروه (صفا ۳) قول داده بود که اگر موفق به کسب مدرک کارشناسی شوند، آنان را به صورت رایگان به کشور سوریه می‌برد که آن را نیز عملی کرد.	تشویق و ارتقای پیروان
۳.	حاج آقا به عنوان مربی در مجموعه هنوز مشغول فعالیت است.	مربی در سازمان
۴.	وی همواره جلودار مسائل تربیتی و متولی جهت‌دهی فکری و اخلاقی مسجد بوده است.	پیشگام در عمل به مبانی سازمان
۵.	چون اعضای مجموعه، الگویی عملی مانند حاج آقا را با چشمان خود دیده‌اند، سخت است که اساتید تک‌بعدی (در یکی از ابعاد جسم، روح و عقل) دیگر را به راحتی بپذیرند.	الگوی عملی سازمان
۶.	حاج آقا در اردوها نیز همراه بچه‌هاست، با آنها تعامل دارد و برایشان سخنرانی می‌کند.	همراهی پیروان خارج از سازمان
۷.	حاج آقا با بچه‌ها زندگی می‌کند؛ این باعث شده که اگر برای مثال، کلاسی ساعت ۱۰ شب برای بچه‌ها برگزار شود، آنها اعتراضی نداشته باشند؛ زیرا بچه‌ها احساس می‌کنند در خانه‌شان هستند.	تعامل مطلوب با اعضا
۸.	مشاوره با حاج آقا علوی از برنامه‌هایی است که در راستای رفع سؤالات و شبهات متربی صورت می‌گیرد؛ در این برنامه متربیان با وقت قبلی نزد مربی خود یا حاج آقا علوی می‌روند و مسائل خود را با او در میان می‌گذارند. وی نیز آنان را در حل مشکلات و ادامه سیر تربیتی کمک می‌کند.	نظام ارتباطی کارا با پیروان

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۹.	تلاش مجموعه به‌ویژه حاج آقا بر این است که به بچه‌ها از همان اول آموزش دهد که هر مطلبی که یاد می‌گیرند باید روزی یاد بدهند و این موجب می‌گردد که متربیان با انگیزه و دقت بیشتر مطالب را بیاموزند.	انگیزش در پیروان
۱۰.	تلاش حاج آقا این است که ابتدا بچه‌ها نسبت به هر کاری که انجام می‌دهند ابتدا توجیه شوند و سپس، علاقه‌مند شوند. اجبار و زوری در کار نیست که بچه‌ها را مجبور کند که فلان اقدام یا کار را بکنند. اما اگر بچه‌ها به کاری علاقه‌مند نباشند، تلاش ایشان و مجموعه بر این است که آن‌ها را توجیه کنند، ولی تصمیم نهایی با خود اوست.	اتخاذ رویکرد کارمندگرایی
۱۱.	نگاه مجموعه و حاج آقا جمعی است، ولی فرد کنار گذاشته نمی‌شود. خصوصیات وی در نظر گرفته می‌شود. برای تک‌تک آن‌ها برنامه وجود دارد، به آن‌ها مشاوره داده می‌شود و خوب‌ترها در بین بچه‌ها تشویق می‌شوند.	جمع‌گرایی در عین فردگرایی
۱۲.	تلاش حاج آقا در مجموعه این است که سعی می‌کند به اعضا و حتی مربیان اعتماد به نفس و اطمینان دهد تا خود را باور کنند و بتوانند بر این اساس به سیر تربیتی و هدایتی خود در مجموعه ادامه دهند.	اعتماد به نفس دادن به پیروان

جدول شماره ۱.۱. اقدامات راهبردی

ردیف	نکات کلیدی	کد گذاری باز (مضمون)
۱.	خیلی از مسائل و اختلافات را به سبب اینکه حاج آقا مطرح کرده، جلو دار بوده و صحبت کرده، حل شده؛ حتی در نوع پوشش، نوع حجاب، حرف شنوی و اطاعت، در بحث قناعت و زندگی ساده و این ها چیزهایی است که حاج آقا به عنوان اصول در واحد خواهران مطرح کرده و آن ها را حل کرده است.	مدیریت تعارض
۲.	در سال های اول مجموعه به این وسعت نبوده اما الان پس از گذشت ۲۳ مجموعه به این درجه رسیده که محصولات آن افرادی هستند که خودشان مربی پرور هستند؛ یعنی افرادی هستند که می توانند در مجموعه یک گروه آدم ها را تربیت کنند. این مهم پس از لطف الهی و مدد امام زمان (عج) از برکات وجود حاج آقای علوی است که روال را ادامه دادند.	تمرکز بر مأموریت اصولی سازمان
۳.	کلاس های تربیتی مسجد صفا یا کلاس های معارف اسلامی در دوره اول (صفا ۱) با بیان حاج آقا علوی آغاز شد و هنوز نیز ادامه دارد.	استمرار فعالیت رهبر در سازمان
۴.	در واقع رویکرد مسجد و حاج آقا برای تربیت جوانان کیفیت محوری است، نه کمیت محوری؛ یعنی این طور نیست که همه ۴۰ یا ۵۰ نفری که به مسجد جذب می شوند، حتماً مربی می شوند. چه بسا فقط ۲۰ یا ۳۰ نفر از جمعیت اولیه جوان بتوانند به روند تربیتی خود ادامه دهند.	اتخاذ راهبرد کیفیت محور در سازمان
۵.	تلاش حاج آقا در مجموعه بر این بوده تا جوانان را در امور دخالت دهد بدین گونه که کار و مجموعه را از خود بدانند مثل اینکه برای خود دارند کار می کنند. بدین سبب، بچه ها در مجموعه احساس قوت می کنند.	تفویض و توزیع قدرت به اعضا

ردیف	نکات کلیدی	کدگذاری باز (مضمون)
۶.	یکی از کارهای ایشان در مجموعه این بوده که سعی کرده از تأسیس مجموعه تا امسال بچه‌های مسجد را در جهت مربی‌پروری سوق دهد و از ریزش آن‌ها جلوگیری نماید.	بسیج پیروان در راستای مأموریت سازمان
۷.	مسجد ما در منطقه نظام‌آباد واقع شده؛ هم مسجد متأثر از فرهنگ نظام‌آباد است و هم محیط متأثر از مسجد؛ زیرا حجم کار وسیعی در مسجد انجام می‌شود. حاج آقا در این زمینه محیط را فراموش نکرده و با شناسایی کامل و دقیق محیط به برنامه‌ریزی امور پرداخته است.	اتحاد رویکرد همگونی با محیط
۸.	یکی از ویژگی‌های مجموعه اعتلای فرهنگ دینی در منطقه است؛ به‌گونه‌ای که با اقدامات مجموعه در حال حاضر مسجد در نظام‌آباد مشهور است و خانواده‌ها و مردم منطقه مسجد را می‌شناسند و با آن در تعامل هستند. این را مدیون تلاش‌های مستمر حاج آقا هستیم.	اعتلای فرهنگ دینی در منطقه

### جمع‌بندی

باتوجه به مقوله‌بندی انجام‌شده، مدل نهایی در شکل شماره ۱ نشان داده می‌شود. مطابق این شکل در بیان علل موفقیت رهبری روحانی در مسجد صفا، یک مجموعه عوامل و مؤلفه‌ها حائز اهمیت است که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

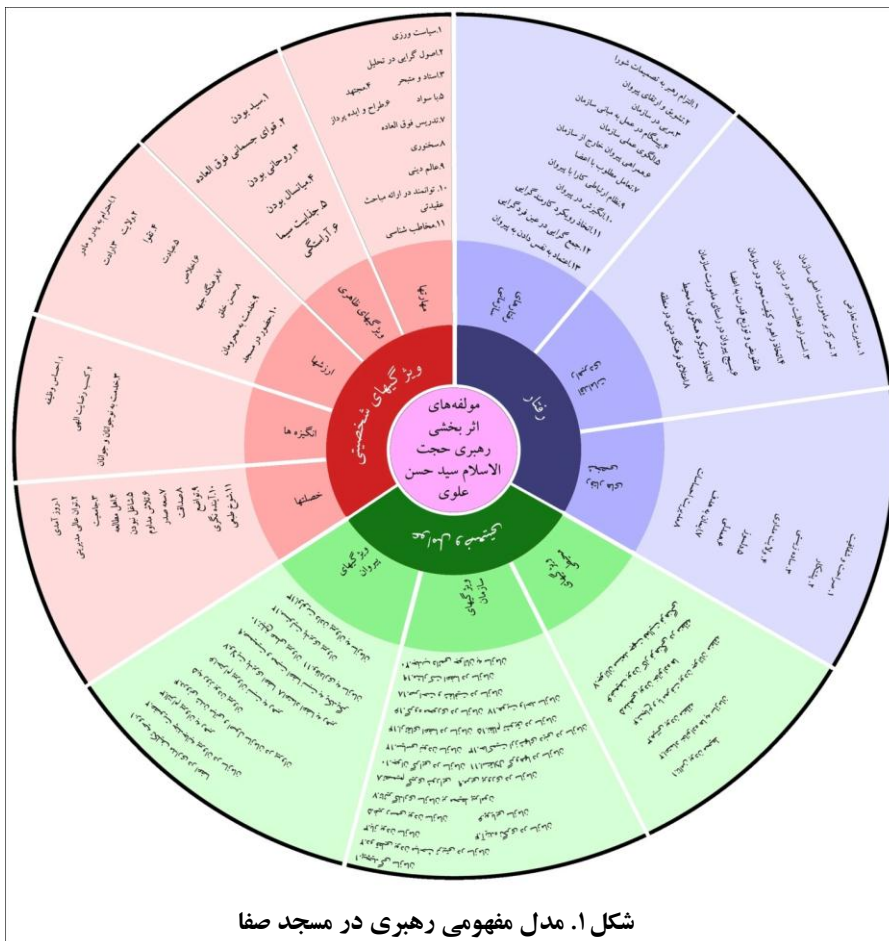
- یکی از مهم‌ترین علل موفقیت رهبری حجت‌الاسلام علوی استمرار فعالیت وی در مسجد صفاست، به‌گونه‌ای که از سال ۱۳۶۶ اقدام به فعالیت فرهنگی در منطقه نظام‌آباد کرده و به جذب جوانان آن منطقه همت گماشته است. وی در راستای انگیزه خود مبنی بر مربی‌پروری به تعلیم و تربیت جوانان پرداخته و به همین جهت، تلاش و

کوشش وی با اقامت در مسجد و پیگیری امور از آغاز تاکنون، مسجد صفا را به یکی از مهم‌ترین مراکز جذب جوانان در منطقه ۷ تبدیل کرده است.

• از مؤلفه‌های دیگر می‌توان به رهبری مشارکتی وی در مسجد اشاره کرد. بر این اساس اعضای مسجد در تصمیم‌گیری‌ها و مسائل مختلف شرکت کرده و به بیان ایده‌ها و دیدگاه‌های خود می‌پردازند. در واقع، وارد شدن اعضا و جوانان مسجد در تصمیم‌گیری‌های مجموعه از مهم‌ترین اهداف شورای مجموعه بوده و در مسجد اجرا شده است.

• از دیگر مؤلفه‌های مهم رهبری حاج آقای علوی الگو بودن وی برای اعضا و پیروان در مجموعه است؛ چون مبنای نظام تربیتی مسجد رشد و پرورش متریبان در سه بعد عقل، جسم و روح است و این ابعاد از نگاه متریبان به صورت کامل در رهبر مجموعه وجود دارد (در واقع همان جامعیت که در خصلت‌ها به آن اشاره شد)، جوانان مسجد وی را الگوی خود قرار داده‌اند؛ به طوری که آنان اساتید تک‌بعدی (در یکی از ابعاد جسم، روح و عقل) را به راحتی نمی‌پذیرند. همچنین وی پیش‌تاز در مسائل تربیتی و متولی جهت‌دهی فکری و اخلاقی و نیز مربی در مسجد بوده و در راستای عمل به برنامه‌ها و دستورات و قوانین مجموعه نیز پیشگام است و در این راستا نیز از هیچ تلاشی دریغ نکرده است.

• تعامل مطلوب آقای علوی با متریبان و جوانان نیز از عوامل موفقیت وی در مسجد صفا به حساب می‌آید، به گونه‌ای که وی با آن‌ها در مجموعه زندگی می‌کند، از متریبان خبر می‌گیرد و از آن‌ها اطلاع حاصل می‌نماید. مشاوره متریبان مسجد با ایشان از جمله برنامه‌های مطلوبی است که علاوه بر رفع سؤالات و شبهات تربیتی، به سیر تربیتی وی نیز کمک می‌نماید. در این برنامه متریبان با وقت قبلی نزد رهبر روحانی مسجد می‌روند و مسائل خود را با او در میان می‌گذارند و از وی راهنمایی‌های لازم را دریافت می‌نمایند.



شکل ۱. مدل مفهومی رهبری در مسجد صفا

یادداشت‌ها

۱. «الا ان بیوتی فی الارض المساجد، تضىء لاهل السماء كما تضىء النجوم لاهل الارض» (وسائل الشیعه، ج ۱: ۳۸۱).

2. Trait Approach

۳. بیشتر تحقیقات رهبری در نیم قرن اخیر در ایالات متحده آمریکا، کانادا و اروپای غربی انجام شده است و پژوهشگران انگلیسی‌زبان، در این رشته هنوز حائز اکثریت هستند. به

- استثنای ژاپن، حجم تحقیقات انجام شده در مورد رهبری در سایر فرهنگ‌ها هنوز خیلی محدود است (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۶۵۷).
۴. شرکت در جلسات پنج‌شنبه‌شب‌های مسجد و سخنرانی سید حسن علوی حیطه مشاهده غیرمشارکتی این مقاله است که از این روش در جهت تکمیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. برنامه مذکور که در واقع جلسه عمومی همه گروه‌های مسجد است، بدین‌گونه است که شب‌های جمعه پس از نماز مغرب و عشا یکی از زیارات (مثلاً زیارت وارث یا زیارت عاشورا) خوانده می‌شود و پس از مدتی سخنرانی حاج آقای علوی آغاز می‌گردد. معمولاً موضوع این بیانات مسائل اخلاقی است و گهگاهی نیز به پرسش و پاسخ می‌گذرد. بعد از سخنرانی نیز چند دقیقه‌ای روضه‌خوانی انجام می‌شود.
۵. کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد (Grounded)، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به‌وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و یادداشت‌ها یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۰).
۶. جهت توضیح مطالب مربوط به اهداف فعالیت‌های فرهنگی و سیاست‌های کلی مسجد مورد مطالعه رک. وبگاه مسجد صفا: [www.masjedsafa.net](http://www.masjedsafa.net)

### کتابنامه

- آذربایجانی، مسعود و دیگران (۱۳۸۵)، روان‌شناسی اجتماعی با نگرش به منابع اسلامی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- امیرکبیری، علی‌رضا (۱۳۸۵)، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، تهران، نشر نگاه دانش.
- حر عاملی، محمد بن حسن بن علی (۱۱۰۴ق)، تفصیل وسائل الشیعة الی تحصیل مسائل الشریعة، تهران: مکتبه الاسلامیه.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵)، اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.



- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۳)، *تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آن در نظام مدیریت ایران*، تهران: انتشارات قائم.
- خمینی، امام روح‌الله (۱۳۸۵)، *صحیفه نور*، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار حضرت امام خمینی (ره)، ج ۷.
- خورشیدی، سعید (۱۳۸۸)، «بررسی و تبیین الگوی رهبری حجت‌الاسلام سید حسن نصرالله»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶)، «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت*، شماره دوم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۱)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، چاپ سوم.
- رضایی، علی (۱۳۸۴)، *جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامی*، قم: ثقلین.
- عابدی جعفری، حسن (۱۳۸۴)، «طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد»، در مجموعه مقالات برگزیده سومین همایش بین‌المللی هفته جهانی گرامیداشت مساجد، قم: ثقلین، ش ۴.
- فورسایت، دانلسون (۱۳۸۰)، *پویایی گروه (شناخت و سنجش)*، ترجمه جعفر نجفی‌زند و حسن پاشا شریفی، تهران: نشر دوران.
- قرائتی، تقی (۱۳۸۷)، *آیین امامت مسجد*، قم: مؤسسه مسجد.
- مورهد و گریفین (۱۳۷۵)، *رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- ویمر، راجری دی، و دومینیک، جوزف آر، (۱۳۸۴)، *تحقیق در رسانه‌های جمعی*، ترجمه کاووس سید امامی، تهران: انتشارات سروش و مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای.
- هیکس، هربرت؛ گالت، سی. ری (۱۳۷۶)، *تئوری‌های سازمان و مدیریت*، ج ۲، ترجمه گوئل کهن، تهران: انتشارات دوران.
- یوکل، گری (۱۳۸۲)، *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین، چ ۱.

Karmel, B. (1978), "Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions", *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 475-482.