



برنامه راهبردی دوم

(۱۳۹۴-۱۳۹۵)

مرکز رسیدگی به امور مساجد

ویراست نهایی - مصوب شورای راهبردی مرکز

مورخ ۹۳/۱۱/۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

فلا وربنا

پیشگفتار:

در مسیر تحقق اهداف و افق‌های تعیین شده برای هر سازمان و تشکلی، برنامه‌ریزی بعنوان بستری برای پیگیری کل مأموریت از جایگاه مهمی برخوردار است. در این بین برنامه‌ریزی راهبردی، از حیث توجه به اهداف و افق‌های بلندمدت و میان‌مدت اهمیتی دو چندان دارد. برنامه‌ریزی راهبردی موجب می‌شود سازمان‌ها از ورای اقدامات و فعالیت‌های روزانه خود، نگاهی بلندتر و وسیع‌تر به اهداف و افق‌های تعیین شده و مأموریت سپرده شده، داشته باشند. بدین ترتیب برنامه راهبردی از یک سو نگاه‌ها و رویکردهای حوزه‌های مختلف سازمانی را به یکدیگر نزدیک‌تر می‌نماید و از سوی دیگر انسجام و یکپارچگی را بین فعالیت‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت سالانه برقرار می‌سازد.

مرکز رسیدگی به امور مساجد از آنجا که در نسبت با نهاد مقدس و مهم مسجد، حائز مأموریت و رسالت گردیده است، ضروری است با اتخاذ و رویکرد راهبردی، زمینه را برای ارتقاء و تعالی نقطه اصلی مأموریت خود (یعنی مساجد) و نقش آفرینی هر چه مطلوب‌تر و اثر بخش‌تر فراهم آورد. با چنین دغدغه‌ای نخستین برنامه راهبردی مرکز در سال‌های ۹۱ و ۹۲ زمینه را برای اتخاذ نگاه و رویکرد راهبردی در مجموعه فراهم آورده و همچنین اقدامات مهم و اثربخشی در ذیل عناوین برنامه‌ای تعیین شده در این سند راهبردی، صورت پذیرفته است.

اگر چه امکان ارزیابی و برآورد دقیق پیشرفت برنامه راهبردی نخست مسیر نبوده، لیکن در مجموع این برنامه با همت طراحان و مجریان منشأ برکات و اثرات مطلوبی گردیده است. اکنون با بهره‌گیری از این تجربه ماندگار و ارزشمند، دومین برنامه راهبردی مرکز با استفاده از نظرات کارشناسی و هم‌فکری حوزه‌های مختلف تهیه و تدوین گردیده و پس از ارائه در چندین جلسه شورای راهبردی مرکز، به تصویب این شورا رسیده است.

در خصوص برنامه راهبردی دوم مرکز نکات زیر قابل اشاره می‌باشد:

- ۱- این برنامه در قالب یک برنامه میان مدت ۲ ساله تنظیم گردیده است و سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ بعنوان مقطع زمان مورد نظر برنامه بوده است. بدین ترتیب دو برنامه سالانه بر اساس پروژه‌های تعیین شده در این برنامه، طراحی و اجرا خواهد شد.
- ۲- در این برنامه چارچوب و روش کلی طراحی برنامه قبلی، حفظ گردیده و موضوعات راهبردی هفتگانه‌ی برنامه‌ی قبل همچنان مورد نظر و تاکید می‌باشد، لیکن یک موضوع راهبردی جدید نیز مبتنی بر تجربیات برنامه قبلی به فهرست موضوعات راهبردی افزوده شده است. بدین ترتیب در دو ساله‌ی پیش‌رو، هشت موضوع راهبردی مورد نظر مرکز می‌باشد (در خصوص موضوع راهبردی جدید -توانمند سازی مساجد- توضیحات بیشتر در مقدمه‌ی بخش مربوطه ارائه گردیده است).

۳- جدول برنامه راهبردی جدید، در ذیل هریک از راهبردها مشتمل بر موارد زیر است:

۳-۱- مسأله راهبردی:

تحلیل وضعیتی برگرفته از محیط مأموریت و حیطه فعالیت مرکز که منجر به اتخاذ یک راهبرد گردیده است.

۳-۲- راهبرد و هدف کلان:

- **کد راهبرد:** عددی که بیانگر شمارگان راهبرد هاست و از شماره ۱۰۰ تا ۸۰۰ تنظیم گردیده است. عدد اول از سمت چپ بیانگر شمارگان راهبرد مربوطه می‌باشد.

- **راهبرد:** عناوین راهبردهای هشتگانه ی مرکز است. مقصود از راهبرد ها (یا استراتژی‌ها) مجموعه برنامه‌ها، پروژه‌ها و جهت‌گیری‌های مرکز می‌باشد که مسیر حرکت از وضعیت موجود به وضعیت و اهداف مطلوب را نشان می‌دهد.

- **هدف کلان:** بیانگر تصویری از نقطه ی مطلوب مرکز، متناظر با هر یک از راهبردهای هشتگانه است. در واقع اهداف کلان تبیین می‌کنند که قرار است با پیگیری هر راهبرد به چه نقطه‌ای برسیم.

۳-۳- کارگروه برنامه ریزی، پیگیری و اجراء:

- **مسئول کارگروه راهبردی:** ذیل هریک از راهبردهای هشتگانه یک «کارگروه راهبردی» پیش‌بینی گردیده است که مسئولیت آن بر عهده‌ی یکی از حوزه‌های ستادی نهاده شده است. مسئول هریک از کارگروه‌ها با تشکیل جلسه ی کارگروه، تقسیم کار سالانه ی ذیل برنامه ی راهبردی را پیگیری و بر اجرای آن نظارت می‌نماید.

- **اعضای کارگروه راهبردی:** در هر یک از کارگروه‌های راهبردی هشتگانه، متناسب با راهبرد مربوط، ارکان مرتبط در مرکز نیز عضو خواهند بود.

۳-۴- برنامه و اهداف کیفی:

- **کد برنامه:** بیانگر شمارگان برنامه‌های ذیل راهبردهاست. رقم اول از سمت چپ بیانگر شماره راهبرد مربوطه و رقم دوم بیانگر شمارگان برنامه می‌باشد.

- **برنامه:** برنامه‌ها بیانگر مجموعه پیش‌بینی‌های مرکز برای بسیج امکانات و منابع در مسیر اهداف تعیین شده ذیل هریک از عناوین راهبردی می‌باشند. ذیل هر یک از راهبردها یک یا چند برنامه پیش‌بینی گردیده است.

- **اهداف کیفی:** بیانگر تصویری از نقطه مطلوب مرکز، متناظر با هر یک از برنامه‌ها می‌باشند. در واقع اهداف کیفی تبیین می‌کنند که قرار است، با اجرای برنامه‌ها چه نتایجی از بعد کیفی محقق شود.

۳-۵- پروژه و اهداف کمی:

- **کد پروژه:** بیانگر شمارگان هر یک از پروژه‌هاست. رقم نخست از سمت چپ بیانگر شماره راهبرد، رقم دوم شماره برنامه و رقم سوم بیانگر شمارگان هر یک از پروژه‌هاست.
- **پروژه:** مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که برای دستیابی به منظور یا هدف خاصی انجام می‌پذیرد.
- **هدف کمی:** اهداف کمی، رویدادهایی متناظر با هر یک از پروژه‌ها هستند که در زمان معین و با کیفیت مشخص محقق خواهند شد.

۳-۶- ملاحظات و الزامات اجرایی:

- بیانگر دغدغه‌هایی است که در حین بررسی و تصویب برنامه در شورای راهبردی مطرح گردیده و به برخی نکات و تذکرات در خصوص چگونگی پیگیری برنامه‌ها و پروژه‌ها پرداخته است.
- ۴- رویکرد اصلی در تعیین برنامه‌ها و پروژه‌های ذیل راهبردهای هشتگانه از برنامه راهبردی جدید، این است که در مجموع در پایان برنامه، مرکز به مجموعه‌ای از ساز و کارها و ظرفیت‌ها مجهز شود و امکان طراحی و تدوین یک برنامه بلندمدت برای مرکز فراهم گردد. بدین ترتیب بسیاری از برنامه‌ها و پروژه‌ها، متضمن طراحی نظام‌ها، تدوین نظام‌نامه‌ها، استخراج شاخص‌ها و پیاده‌سازی ساز و کارها و فرایندها است.
- می‌توان گفت تمرکز برنامه راهبردی جدید بر تقویت عقبه کارشناسی فعالیت‌ها و اقدامات مرکز می‌باشد. بی‌تردید دستیابی به اهداف تعیین شده در برنامه راهبردی، مستلزم فهم مشترک و هماهنگی حداکثری همه‌ی ارکان مرکز و عزم جدی برای طراحی و تدوین برنامه‌های سالانه منطبق با این برنامه می‌باشد. در این جهت دفتر طرح و برنامه به عنوان دبیرخانه کارگروه‌های راهبردی (ذیل راهبردهای هشتگانه) همراهی و همکاری لازم را با کلیه حوزه‌های ستادی و نواحی برای تبیین برنامه، رفع ابهامات و پاسخگویی به سوالات به عمل خواهد آورد.

از خداوند متعال می‌خواهیم همه ما را در مسیر خدمت به این نهاد مقدس موفق بدارد.

دفتر طرح و برنامه

زمستان ۱۳۹۳

راهبرد اول:

«توانمندسازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد»

اشاره:

بی‌تردید حرکت مسجد به سمت مسجد طراز اسلامی به عنوان چشم انداز این نهاد مقدس، مستلزم حضور و ایفای نقش امام جماعت و کارگزارانی متعهد و توانمند است. در این بین، نقش مؤثر و محوری امام جماعت از یک جهت در ارتباط‌گیری مطلوب با اقشار مختلف مردم و اهالی مسجد و از سوی دیگر بعنوان مدیر طبیعی مسجد و راهبری برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی مورد تأکید و توجه جدی برنامه راهبردی می‌باشد. در خصوص ائمه جماعات آن‌چه در برنامه راهبردی پیش‌بینی گردیده است در گام نخست، طراحی دقیق و نظام‌مند مسیری برای شناسایی جذب و آماده‌سازی و سپس استقرار ائمه جماعات متناسب با گونه و سطح مساجد می‌باشد. پیش‌بینی نظام آموزشی برای ائمه جماعات و پیاده‌سازی فرایند آموزش و ارتقاء نیز در برنامه راهبردی مورد توجه قرار گرفته و در نهایت اینکه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات به صورتی نظام‌مند و در قالب فرایند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات تعیین گردیده است.

درکنار توجه به ائمه جماعات در ذیل این راهبرد، سایر کارگزاران مسجد مشتمل بر اعضای هیأت امناء و خادمین مساجد هم با رویکرد ساماندهی، اعتبار بخشی، آموزش و ارتقاء مورد نظر می باشند. البته در این بخش نیز طراحی نظامنامه و سپس پیادهسازی آن در قالب پروژههای راهبردی تعیین گردیده است تا مرکز در پایان برنامه راهبردی به ساز و کاری دقیق و مبتنی بر عقبه کارشناسی در این بخش مجهز گردد.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پیگیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه ی شناسایی، جذب و آماده سازی ائمه جماعات در تناسب با گونه و سطح مسجد	طراحی و تدوین نظام نامه ی شناسایی، جذب و آماده سازی ائمه جماعات	۱۱۱	دستیابی به نظام کارآمد شناسایی، جذب، آماده سازی و استقرار ائمه جماعات به تفکیک نواحی در تناسب با گونه و سطح مسجد	ار تقاء نظام شناسایی، جذب و استقرار ائمه جماعات	۱۱۰	معاونت هماهنگی، معاونت آموزش، معاونت اجرایی، دفتر نظارت و ارزیابی، دفتر طرح و برنامه	مسئول کارگروه راهبردی	بهره مندی مساجد از حضور ائمه جماعات، ائمه و خادمین متعهد و توانمند	توانمند سازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد	۱۰۰	کارگزاران مسجد
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	برخورداری از سازو کار شناسایی، جذب و آماده سازی ائمه جماعات و جذب ۲۰ درصد از ائمه ی جماعات برای مساجد استان تهران در بستر فرایند و سازو کار مربوط	پیاده سازی فرایند شناسایی، جذب و آماده سازی ائمه جماعات	۱۱۲									
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه استقرار ائمه جماعات	طراحی نظام نامه استقرار ائمه جماعات به تفکیک گونه و سطح مساجد	۱۱۳									
	برخورداری از سامانه استقرار ائمه جماعات	پیاده سازی فرآیند استقرار ائمه جماعات	۱۱۴									
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه ارزیابی عملکرد ائمه جماعات	طراحی نظام نامه ارزیابی عملکرد ائمه جماعات به تفکیک گونه و سطح مساجد	۱۱۵									
	برخورداری از سامانه ارزیابی عملکرد ائمه جماعات	پیاده سازی فرآیند ارزیابی عملکرد ائمه جماعات	۱۱۶									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه ی آموزش و ارتقای ائمه ی جماعات	طراحی نظام نامه ی آموزش و ارتقای ائمه ی جماعات	۱۱۷	دستیابی به نظام کارآمد شناسایی، جذب، آماده سازی و استقرار ائمه جماعات به تفکیک نواحی در تناسب با گونه و سطح مسجد	ارتقاء نظام شناسایی، جذب و استقرار ائمه جماعت	۱۱۰	معاونت هماهنگی، معاونت آموزش، معاونت اجرایی، دفتر نظارت و ارزیابی، طرح و برنامه	معاونت جذب و سازماندهی ائمه جماعات	بهره مندی مساجد از حضور ائمه جماعات، امنا و خادمین متعهد و توانمند	توانمند سازی ائمه جماعات و سایر کارگزاران مساجد	۱۰۰	کارگزاران مسجد
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	تحت پوشش قرار گرفتن ائمه ی جماعات استان تهران در قالب فرایند آموزش و ارتقا (۵۰ درصد از ائمه ی جماعات)	پیاده سازی فرایند آموزش و ارتقای ائمه ی جماعات	۱۱۸									
ضروری است تحلیل نیازمندی ها و محورهای تکریم نیز در مسیر طراحی سامانه مورد توجه واقع شود.	سند فرآیندی خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات	طراحی فرآیند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات	۱۱۹									
	برخورداری از سامانه خدمات و پشتیبانی ائمه جماعات	پیاده سازی فرآیند و سامانه خدمات تکریم و پشتیبانی ائمه جماعات	۱۲۰									
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه ساماندهی، اعتباربخشی و آموزش و ارتقای هیئت امنا و خدام	طراحی نظام نامه ساماندهی، اعتباربخشی و آموزش و ارتقای هیئت امنا و خدام	۱۲۱	دستیابی به نظام ساماندهی، اعتباربخشی، آموزش و ارتقاء امنا و خدام	ارتقاء نظام ساماندهی، اعتباربخشی، آموزش و ارتقاء امنا و خدام	۱۲۰						
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	تحت پوشش قرار گرفتن هیئت امنا و خدام استان تهران در قالب فرایندهای نظام نامه (۵۰ درصد از مساجد)	پیاده سازی نظام نامه ساماندهی، اعتباربخشی و آموزش و ارتقای هیئت امنا و خدام	۱۲۲									

«الگوسازی»

اشاره:

الگوسازی، از آن جهت که بستر رشد و تعالی مساجد را در مسیر مسجد طراز اسلامی با ارائه ی تصویری عینی و ملموس از نمونه هایی نزدیک به افق های تعیین شده فراهم می سازد، یکی از راهبردی ترین نقاط توجه مرکز محسوب می شود. در راهبرد الگوسازی، مساجد موفق و الگو که ویژگی هایی نزدیک تر به شاخص های مطلوب مسجد در نگاه اسلامی دارند، از دو منظر مورد توجه واقع می شود؛ نخست اینکه ضروری است مرکز در مواجهه با چنین مساجدی رویکردی مناسب اتخاذ نموده و سیاست ها و جهت گیری های خود را با مختصات این مساجد متناسب نماید و در این راستا به تقویت ویژگی های مثبت و جنبه های الگویی آن ها بپردازد. در بعد دیگر، معرفی و انتشار ویژگی های این مساجد در بین سایر مساجد می تواند زمینه را برای افق گشایی و انگیزش آنان برای حرکت به سوی مسجد طراز اسلامی فراهم آورد.

بدین ترتیب گام های پیش بینی شده در برنامه راهبردی در محور الگوسازی، ابتدا تنظیم نظام شاخص های مساجد الگو برای ایجاد تعریف دقیق و فهم مشترک همه ی ارکان مرکز از مساجد الگو و سپس شناسایی مساجدی که در سطح استان تهران به شاخص های تعیین شده نزدیک تر هستند، می باشند. در نهایت اینکه معرفی و انتشار ابعاد ویژگی های مساجد الگوی منتخب، در بین سایر مساجد از طرق مختلف در دستور کار برنامه راهبردی قرار دارد.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی‌گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
<p>ضروری است در تنظیم نظام شاخص‌های مذکور نظرات نخبگان و صاحب‌نظران گردآوری و تحلیل شود.</p> <p>ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی‌گیری و محقق گردد.</p>	سند پشتیبان در خصوص ویژگی‌ها و شاخص‌های مسجد الگو در سطوح و گونه‌های مختلف	تنظیم نظام شاخص‌های مسجد الگو	۲۱۱	دستیابی به تصویر روشن و مبتنی بر شاخصه‌های ملموس از مسجد الگو	تعریف و تبیین معیارها و شاخص‌های مساجد الگو در سطوح و گونه‌های مختلف	۲۱۰	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، دفتر مطالعات و پژوهش‌های قم، مشاور اداری و مالی، مشاور عمرانی، دفتر حقوقی، معاونت جذب و سازماندهی ائمه جماعات، معاونت هماهنگی، دفتر نظارت و ارزیابی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، دفتر طرح و برنامه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تحقق الگوهای شایسته در مسیر مسجد طراز اسلامی	الگوسازی	۲۰۰	افق‌گشایی در بهبود مساجد و انگیزش مساجد جهت بهبود
	گزارش تحلیلی از وضعیت مساجد استان تهران در نسبت با شاخص‌های مساجد الگو	شناسایی مساجد الگو در سطح استان تهران	۲۲۱	وجود فهم عینی مشترک و یکپارچه از ابعاد گوناگون مسجد در اذهان فعالین مسجدی								
	توزیع مناسب جغرافیایی مساجد الگو در سطوح و گونه‌های مختلف در سطح استان تهران	تقویت و بهسازی مساجد الگوی منتخب	۲۲۲		شناسایی، تقویت و معرفی مساجد الگو	۲۲۰						
	آشنایی و شناخت فعالین و کارگزاران مساجد از مساجد الگوی سطح استان تهران	معرفی و انتشار ابعاد و ویژگی‌های مساجد الگوی منتخب در بین سایر مساجد	۲۲۳									

«فرهنگ‌سازی»

اشاره:

با نگاهی به وضعیت جامعه کنونی، به نظر می‌رسد نقش مسجد به عنوان نهادی حاضر در متن زندگی مردم و مرتبط و موثر در کلیه امور فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... آنچنان که درآموزه‌های دین مبین اسلام و سنت و سیره‌ی پیامبر مکرم (ص) تصویر گردیده است، در ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی از جایگاه لازم و مطلوب برخوردار نمی‌باشد.

این شرایط موجب گردیده است که علیرغم دغدغه‌مندی مرکز و سایر نهادهای مرتبط با مسجد برای حرکت به سوی مسجد طراز اسلامی، چنین خواست و مطالبه‌ای از سوی مخاطبان و صاحبان اصلی این نهاد مقدس (مردم) نسبت به مساجد وجود نداشته باشد.

بدین ترتیب «فرهنگ‌سازی» با هدف ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای نخبگان و عموم مردم، به عنوان یکی از راهبردهای اصلی مورد توجه مرکز بوده تا بتواند از یک سو در بدنه نخبگان و گروه‌های مرجع و همچنین عموم مردم مطالبه‌ای فراگیر را نسبت به نقش و کارکردهای مسجد رقم بزند و از سوی دیگر همراهی، همکاری و مشارکت آن‌ها را در جهت رشد و تعالی این نهاد مقدس بدست آورد.

در این خصوص اصلی‌ترین محورهای پیش‌بینی شده ذیل این راهبرد، گونه‌شناسی، طبقه‌بندی و احصاء ویژگی‌های مخاطبان (با هدف اثرگذاری مطلوب فعالیت‌ها و برنامه‌ها) و همچنین تعیین و بکارگیری روزآمدترین و مؤثرترین ابزارهای فرهنگی- هنری در مواجهه با آنان می‌باشد.

ایجاد عقبه‌ی کارشناسی و مخاطب‌شناسی در برنامه‌ها و پروژه‌های ذیل این راهبرد به عنوان رویکردی جدی مورد نظر برنامه راهبردی بوده است.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی‌گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله (راهبردی)
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه (راهبردی)	مسئول کارگروه (راهبردی)	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی‌گیری و محقق گردد.	سند تحلیلی طبقه بندی اقشار جامعه در نسبت با مسجد	گونه شناسی و طبقه بندی مخاطبان و احصاء ویژگی های آنان	۳۱۱	شناخت و ارتقاء سطح مطالبه عمومی نسبت به مسجد طراز اسلامی	گسترش و تقویت تصویر مسجد طراز اسلامی در افکار عمومی و اذهان عامه مردم	۳۱۰	معاونت هماهنگی، دفتر مطالعات و پژوهش‌های قم، مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، دفتر طرح و برنامه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای نخبگان و عموم مردم	فرهنگ‌سازی	۳۰۰	محوریت مساجد در عرصه‌های فرهنگی، تربیتی اجتماعی و سیاسی جامعه
ضروری است ظرفیت رسانه ملی و دهه تک‌ریم مساجد مورد توجه قرار گیرند.	برنامه های متنوع تبلیغی و ترویجی در خصوص مسجد برای اقشار مختلف مخاطبان	تعیین ابزارها و قالب های مواجهه صحیح با مخاطبان و بکارگیری این ابزارها و روش‌ها	۳۱۲									
	آشنایی عموم مردم با فعالیت‌ها و کارکردهای فرهنگی-اجتماعی مسجد	معرفی فعالیت های فرهنگی و اجتماعی موفق مسجدی	۳۲۱	ارتباطات فعال اقشار مختلف مردم با مساجد	انگیزش و فعال سازی عموم مردم در جهت ارتباط گیری شایسته با مساجد	۳۲۰						

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پیگیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	سند تحلیلی طبقه بندی نخبگان و گروه های مرجع در نسبت با مسجد	گونه شناسی و طبقه بندی نخبگان و گروه های مرجع و احصاء ویژگی های آنان	۳۳۱	وجود شناخت شفاف و علمی نسبت به ابعاد مختلف مسجد طراز اسلامی در	گسترش و تقویت تصویر مسجد طراز اسلامی در بدنه نخبگان و گروه های مرجع	۳۳۰	معاونت هماهنگی، دفتر مطالعات و پژوهش های قم، مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، دفتر طرح و برنامه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش ها و نگرش های رفتارهای نخبگان و عموم مردم	فرهنگ سازی	۳۰۰	محوریت مساجد در عرصه های فرهنگی، تربیتی اجتماعی و سیاسی جامعه
ضروری است ظرفیت رسانه ملی و دهه تکریم مساجد مورد توجه قرار گیرند.	برنامه های متنوع تبلیغی و ترویجی در خصوص مسجد برای نخبگان	تعیین ابزارها و قالب های مواجهه صحیح با نخبگان و بکارگیری این ابزارها و روش ها	۳۳۲	پیکره نخبگان جامعه و گروه های مرجع								
	آشنایی نخبگان با فعالیت ها و کارکردهای نخبگانی مسجد	معرفی فعالیت های نخبگانی مسجدی	۳۴۱	ارتباطات فعال و اثرگذار نخبگان جامعه و گروه های مرجع با مساجد	انگیزش و فعال سازی نخبگان و گروه های مرجع در جهت تقویت نقش و کارکردهای مسجد در مسیر مسجد طراز اسلامی	۳۴۰						

«جوان سازی»

اشاره:

آنچه برنامه راهبردی مرکز را به اتخاذ راهبردی با عنوان «جوان سازی» رهنمون ساخته است گستره‌ی وسیعی از مخاطرات و تهدیدهایی است که نسل جوان (به عنوان قشر فعال و اکثریت جامعه کنونی)، را در ابعاد مختلف بویژه عرصه‌های فرهنگی- تربیتی، مورد تهاجم قرار داده است و از سوی دیگر ضعف مساجد به عنوان اصلی‌ترین پایگاه تربیت دینی و تأمین نیازهای معنوی و فکری در جذب و ارتباط‌گیری با این بخش مهم و اثرگذار جامعه می‌باشد.

در این راهبرد، ارتقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در نگرش‌ها و رفتارهای جوانان و نوجوانان جامعه و همچنین مناسب‌سازی محیط و برنامه‌های مسجدی برای جذب کودکان، نوجوانان و جوانان مورد نظر بوده است. ضروری است برای تحقق اهداف تعیین شده ذیل این راهبرد، مرکز شناخت مناسبی از ویژگی‌ها، وضعیت و اختصاصات مخاطبان خود داشته و مطابق با آن کار ویژه‌هایی اثربخش و کلیدی را، هم برای مساجد و هم برای نهاد پشتیبان (مرکز) تعیین نماید.

طراحی، پیاده‌سازی و معرفی الگوهایی از برنامه‌ها و فعالیت‌های مسجدی در مورد کودک و نوجوان نیز در این بخش در دستور کار مرکز قرار دارد.

علیرغم پیش‌بینی راهبردی خاص با عنوان «جوان سازی»، توجه به این مبحث در طراحی کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های ذیل راهبردهای دیگر نیز به عنوان رویکرد فراگیر و حائز اهمیت و اولویت مرکز مورد تأکید می‌باشد.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی‌گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
	سند تحلیلی وضعیت کودکان، نوجوانان و جوانان و مسجد	بررسی ویژگی های کودکان، نوجوانان و جوانان و طبقه بندی اقشار مختلف آنان و ارائه ی تحلیل وضعیت موجود در نسبت با مسجد	۴۱۱	ایفای نقش موثر و هدفمند مساجد و مرکز در موضوع کودک، نوجوان، جوان و مسجد	تعیین خط مشی و جهت گیری مساجد و مرکز در نسبت با کودکان، نوجوانان و جوانان	۴۱۰	معاونت هماهنگی، مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، دفتر مطالعات و پژوهش‌های قم، دفتر طرح و برنامه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	ار تقاء جایگاه مسجد و فرهنگ مسجدی در ارزش ها و نگرش ها و رفتارهای جوانان و نوجوانان جامعه مناسب‌سازی محیط و برنامه‌های مسجدی برای جذب کودکان، نوجوانان و جوانان	جوان سازی	۴۰۰	حضور پررنگ، فعال و اثرگذار طیف‌های مختلف جوانان در مسجد و فعالیت‌های مسجد
در این پروژه به تعامل مسجد با مدارس توجه جدی صورت پذیرد.	بسته های برنامه ای سالانه در موضوع کودک، نوجوان و جوان	۴۱۲	تعیین کار ویژه های مساجد و مرکز در موضوع کودک، نوجوان و جوان									
جوان‌سازی تأکیدی است که در تمامی راهبردها باید مورد توجه قرار گیرد.	الگوهای مستند و ملموس از برنامه ها و فعالیت های مسجدی در موضوع کودک، نوجوان و جوان	۴۲۱	طراحی الگوهای برنامه ها و فعالیت های مسجدی در محور کودک، نوجوان و جوان	ارتباطات فعال طبقات مختلف نوجوانان و جوانان با مساجد	۴۲۰	انگیزش و فعال سازی جوانان و نوجوانان در جهت ارتباط گیری شایسته با مساجد						
	گسترش برنامه های مسجدی در موضوع کودک، نوجوان و جوان	حمایت از برنامه ها و فعالیت های مسجدی در موضوع کودک، نوجوان و جوان	۴۲۲									

«شبکه‌سازی»

اشاره:

از آنجا که «حضور مؤثر در عرصه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های فرهنگی کشور»، «توانمندی در فراخوانی مؤثر مردمی، بسیج افکار عمومی در راستای اهداف انقلاب اسلامی» و «برخورداری از شبکه ارتباطی و سیستم کارآمد اطلاع‌گیری و و اطلاع‌رسانی و برقراری ارتباط مردمی» جزء ویژگی‌های مساجد در سند چشم‌انداز مساجد در افق ۱۴۰۴ هـ.ش تعیین شده است، به نظر می‌رسد تقویت هم‌گرایی مساجد و تشکیل شبکه‌ای از مساجد برای تحقق چنین چشم‌اندازی ضروری باشد.

بی‌تردید نگاه جبهه‌ای به کارکردها و فعالیت‌های مسجدی، به این معنا که مساجد با برنامه‌های مشترک یا برنامه‌های هماهنگ به مثابه عناصر جبهه‌ای متحد در مسیر مواجهه با تهدیدهای جبهه‌ی معارض نظام و انقلاب اسلامی عمل نمایند، مستلزم این است که در بستر ارتباطات منسجم انسانی و همچنین بهره‌گیری از فناوری‌ها و ابزارهای روزآمد، شبکه ارتباطی مساجد شکل گیرد و امکان سازماندهی ظرفیت‌ها را در مواقع و مقاطع مورد نیاز انقلاب اسلامی فراهم آورد. برنامه راهبردی مرکز در راهبرد «شبکه‌سازی»، در گام نخست به ایجاد تقویت سامانه‌ها و سازوکارهای ارتباطی بین مساجد پرداخته و طراحی و پیاده‌سازی این سامانه‌ها و همچنین توانمندسازی کارگزاران مساجد را در این خصوص، در دستور کار قرار داده است.

در محور دوم نیز ذیل یک عنوان، برنامه‌ای به تقویت شوراها و مجامع مسجدی، هم به صورت موضوعی (در بین نخبگان و صاحب‌نظران) و هم به صورت شبکه‌ای در بین ائمه جماعات در سطح مناطق و محلات پرداخته است.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پیگیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
	سند تحلیل و طبقه بندی سامانه های ارتباطی به تفکیک گونه و سطح مساجد در نسبت با مسجد طراز	طراحی و تعیین سامانه های مورد نیاز (نشریه - فضای مجازی و...)	۵۱۱	برقراری سامانه های ارتباطی بین مساجد	طراحی و پیاده سازی سامانه ارتباطی بین مساجد	۵۱۰	معاونت فرهنگی و اجتماعی، معاونت هماهنگی، معاونت آموزش، معاونت اجرایی، مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی دفتر طرح و برنامه	معاونت جذب و سازماندهی ائمه جماعات	برخورداری مساجد استان تهران از شبکه ارتباطی فعال، منسجم و یکپارچه	شبکه سازی	۵۰۰	همگرایی مساجد
	کارگزاران شایسته در مساجد و مرکز در عرصه سامانه ارتباطی مساجد	توانمندسازی و آگاه سازی کارگزاران مسجد در رابطه با سامانه ارتباطی	۵۱۲									
	برخورداری مساجد و مرکز از سامانه ارتباطی یکپارچه	پیاده سازی سامانه جدید و اصلاح و بهینه سازی سامانه های ارتباطی موجود	۵۱۳									
	برخورداری مرکز از مجامع موضوعی	تشکیل مجامع موضوعی از بین نخبگان و صاحب نظران مسجدی	۵۲۱	برقراری جلسات شوراهای بین مساجد با حضور نخبگان و صاحب نظران مسجدی	تقویت شبکه شوراها و مجامع مسجدی	۵۲۰						
	برقراری جلسات شوراهای مساجد بر مبنای برنامه و محتوای فرهنگی و آموزشی مرکز	فعال سازی شوراهای ائمه جماعات در سطح مناطق و محلات	۵۲۲									

«توانمندسازی مساجد»

اشاره:

اگرچه توجه به نقش و جایگاه امام جماعت به عنوان مدیر طبیعی مسجد در نخستین راهبرد با عنوان «توانمندسازی ائمه جماعات» و با پیش‌بینی برنامه‌هایی برای انتخاب شایسته و توانمندسازی و ارتقاء امام جماعت و کارگزاران مسجد در دستور کار قرار گرفته است، لیکن فراهم‌آوری بستری مناسب برای مدیریتی عالمانه و روز آمد در مسجد، برنامه‌ی راهبردی دوم را بر آن داشت که راهبرد جدیدی را با عنوان «توانمندسازی مساجد» اتخاذ نماید.

آنچه در این راهبرد مورد نظر می‌باشد ساماندهی نظام مدیریتی مسجد در سه محور فرهنگی-اجتماعی، مالی-مدیریتی و فنی-مهندسی می‌باشد. مقصود از ساماندهی نظام مدیریتی در سه محور فوق‌الذکر، طراحی و استقرار چارچوب و الگویی برای مدیریت مسجد در قالب فهرستی از شاخص‌ها و استانداردها در سطح مساجد استان می‌باشد.

در این راهبرد، حوزه‌های تخصصی مرتبط نسبت به طراحی چارچوب و الگوی مدیریتی برای هر یک از ابعاد سه‌گانه اقدام نموده و با همکاری و محوریت نواحی در هر یک از مساجد ورود میدانی داشته و پس از بررسی و تحلیل وضعیت موجود مسجد در نسبت با چارچوب و الگوی طراحی شده، زمینه را برای استقرار نظام مدیریتی مسجد فراهم خواهند آورد.

آنچه موفقیت مرکز را در تحقق اهداف ذیل این راهبرد رقم خواهد زد طراحی دقیق زیرنظام‌های مدیریتی ذیل هر یک از ابعاد سه‌گانه فوق، توسط حوزه‌های تخصصی و اولویت‌بندی مناسب مساجد از سوی نواحی برای استقرار نظام‌ها و توجه به نقش و جایگاه امام جماعت و سایر کارگزاران مسجد در حفظ و تقویت نظام مدیریت مسجد خواهد بود.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه مدیریت فرهنگی - اجتماعی مساجد	طراحی نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی مساجد به تفکیک گونه و سطح مسجد در نسبت با مسجد طراز	۶۱۱	برخورداری مساجد از نظام برنامه ریزی فرهنگی - اجتماعی	ساماندهی نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی مسجد	۶۱۰	معاونت فرهنگی و اجتماعی، مشاور اداری و مالی، مشاور عمرانی، دفتر حقوقی، معاونت آموزش، دفتر نظارت و ارزیابی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، دفتر طرح و برنامه	معاونت هماهنگی	برقراری نظام مدیریت در مساجد در نسبت با مسجد طراز اسلامی	توانمندسازی مساجد	۶۰۰	ساماندهی و ارتقاء نظام مدیریت در مسجد
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	معرفی هدفمند مساجد از سوی نواحی برای استقرار نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی	اولویت بندی مساجد به تفکیک نواحی جهت استقرار نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی	۶۱۲									
بهره گیری از ائمه جماعات موفق برای این پروژه مورد تأکید است.	وجود کارگزاران توان مند در عرصه مدیریت فرهنگی - اجتماعی مساجد (در ۵۰ درصد از مساجد استان تهران)	آموزش و توانمندسازی کارگزاران مساجد	۶۱۳									
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	برخورداری مساجد از نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی (در ۵۰ درصد از مساجد استان تهران)	استقرار نظام مدیریت فرهنگی - اجتماعی در مساجد	۶۱۴									
برون سپاری قسمت کارشناسی این پروژه مورد تأکید است.	نظام یکپارچه، منسجم و به روز مدیریت فرهنگی - اجتماعی در نسبت با مسائل فرهنگی - اجتماعی محیطی و محاطی در مساجد (در ۳۰ درصد از مساجد استان تهران)	به روز آوری نظام مدیریت فرهنگی مساجد	۶۱۵									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
<p>ضروری است با بهره گیری از تجربه موفق صورت گرفته در این بخش نظام نامه مالی-مدیریتی به صورت منسجم طراحی و تکمیل گردد.</p> <p>ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.</p>	نظام نامه مالی-مدیریتی مساجد	طراحی نظام مالی-مدیریتی مساجد به تفکیک گونه و سطح مسجد در نسبت با مسجد طراز	۶۲۱				معاونت فرهنگی و اجتماعی، مشاور اداری و مالی، مشاور عمرانی، دفتر حقوقی، معاونت آموزش، دفتر نظارت و ارزیابی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، دفتر طرح و برنامه	معاونت هماهنگی	برقراری نظام مدیریت در مساجد در نسبت با مسجد طراز اسلامی	توانمندسازی مساجد	۶۰۰	ساماندهی و ارتقاء نظام مدیریت در مسجد
ضروری است از ابتدای سال ۹۴ و در قالب برنامه پیشنهادی نواحی، مساجد دارای اولویت تعیین و ملاک عمل قرار گیرند.	معرفی هدفمند مساجد از سوی نواحی برای استقرار نظام مالی مدیریتی	اولویت بندی مساجد به تفکیک نواحی جهت استقرار نظام مالی-مدیریتی	۶۲۲	برخورداری مساجد از نظام مالی-مدیریتی مسجد	ساماندهی نظام مالی-مدیریتی مسجد	۶۲۰						
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	وجود کارگزاران توان مند در عرصه مالی-مدیریتی مساجد (در ۸۰ درصد از مساجد استان تهران)	آموزش و توانمندسازی کارگزاران مساجد	۶۲۳									
وضعیت کلیه موضوعات حقوقی به ویژه اسناد رسمی مساجد در این گام با مشورت دفتر حقوقی و ترغیب مسجد ساماندهی شود.	برخورداری مساجد از نظام مالی-مدیریتی (در ۸۰ درصد از مساجد استان تهران)	استقرار نظام مالی-مدیریتی در مساجد	۶۲۴									
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	نظام یکپارچه، منسجم و به روز مالی-مدیریتی در نسبت با مسائل مالی-مدیریتی مساجد (در ۵۰ درصد از مساجد استان تهران)	نظارت مستمر و به روز آوری نظام مالی-مدیریتی مساجد	۶۲۵									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	الگوی فنی-مهندسی مساجد	طراحی الگوی فنی-مهندسی مساجد به تفکیک گونه و سطح مسجد در نسبت با مسجد طراز	۶۳۱	برخورداری مساجد از نظام فنی-مهندسی بومی مسجد	ساماندهی نظام فنی-مهندسی مسجد	۶۳۰	معاونت فرهنگی و اجتماعی، مشاور اداری و مالی، مشاور عمرانی، دفتر حقوقی، معاونت آموزش، دفتر نظارت و ارزیابی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، دفتر طرح و برنامه	معاونت هماهنگی	برقراری نظام مدیریت در مساجد در نسبت با مسجد طراز اسلامی	توانمندسازی مساجد	۶۰۰	ساماندهی و ارتقاء نظام مدیریت در مسجد
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	معرفی هدفمند مساجد از سوی نواحی برای استقرار نظام فنی-مهندسی	اولویت بندی مساجد به تفکیک نواحی جهت استقرار نظام فنی-مهندسی	۶۳۲									
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	وجود کارگزاران توان مند در عرصه فنی-مهندسی مساجد (در ۶۰ درصد از مساجد استان تهران)	آموزش و توانمندسازی کارگزاران مساجد	۶۳۳									
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	برخورداری مساجد از نظام فنی-مهندسی (در ۶۰ درصد از مساجد استان تهران)	استقرار نظام فنی-مهندسی در مساجد	۶۳۴									
هدف کمی تعیین شده، در کارگروه مربوطه بررسی و امکان سنجی گردد.	نظام بیکپارچه، منسجم و به روز فنی-مهندسی در نسبت با مسائل فنی-مهندسی مساجد (در ۴۰ درصد از مساجد استان تهران)	به روز آوری نظام فنی-مهندسی مساجد	۶۳۵									

«هماهنگ‌سازی نهادها»

اشاره:

با توجه به ابعاد مختلف کارکرد و نقش مسجد در جامعه اسلامی، نهادها و دستگاه‌های مختلف و متنوعی با این نهاد مقدس در ارتباط و تعامل می‌باشند؛ که 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 یکپارچه نهادها در نسبت با مساجد، آسیب‌ها و چالش‌های جدی و زیان‌باری را موجب گردیده است. آنچه مرکز را به اتخاذ چنین راهبردی رهنمون گردیده است، ضرورت ارزیابی، پایش و تحلیل وضعیت موجود در زمینه‌ی ورود و تعامل دستگاه‌ها و نهادها با مسجد است که می‌تواند امکان طراحی الگو و نقشه‌ی عمل منسجم و مدون را برای مرکز فراهم آورد. بی‌تردید ترسیم چنین الگویی می‌تواند مرجعیت نرم‌افزاری مرکز را در هدایت نهادها و دستگاه‌های مرتبط با مسجد رقم زده و اقدامات مکمل و کلیدی نظیر فعال‌سازی کارگروه‌های بین‌دستگاهی و حساسیت‌آفرینی مثبت در بین مدیران و متولیان دستگاه‌ها نیز بستر تقسیم کار مطلوب بین نهادهای متولی و مرتبط با مسجد را فراهم آورد.

مسئله (راهبردی)	راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			کارگروه برنامه ریزی، پی‌گیری و اجرا		برنامه و اهداف کیفی			پروژه و اهداف کمی			ملاحظات و الزامات اجرایی
	کد راهبرد	راهبرد	هدف کلان	مسئول کارگروه راهبردی	اعضاء کارگروه راهبردی	کد برنامه	برنامه	اهداف کیفی	کد پروژه	پروژه	اهداف کمی	
تقسیم کار بین نهادها و دستگاه‌های متولی و مرتبط با مسجد بر اساس نقشه عمل منسجم و مدون	۷۰۰	هماهنگ سازی نهادها	انسجام و یکپارچگی تصمیمات نهادهای مرتبط با مسجد	معاونت هماهنگی	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، دفتر حقوقی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت اجرایی، دفتر طرح و برنامه	۷۲۰	هدایت و زمینه سازی در جهت ایفای نقش مطلوب دستگاه ها در نسبت با مسجد	ایفای نقش هماهنگ و مستمر دستگاه ها در نسبت با مسجد	۷۱۱	ایجاد سازو کار ارزیابی، پایش و تحلیل وضعیت موجود و بررسی فرصت ها و ظرفیت ها	ساز و کار گزارش پایش و تحلیل وضعیت سالانه	ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی‌گیری و محقق گردد.
									۷۱۲	ترسیم الگوی هماهنگی و عملکرد دستگاه ها در نسبت با مسجد (مشمول بر اهداف، شاخص ها و الزامات)	سند الگوی هماهنگی و کارکرد دستگاه ها و نهادها در نسبت با مسجد	ضروری است هدف کمی تا پایان سال ۹۴ پی‌گیری و محقق گردد.
									۷۲۱	فعال سازی و تشکیل شوراها، کارگروه‌ها و جلسات مشترک با نهادهای متولی و مرتبط با مسجد به صورت منظم	انطباق حداکثری تصمیمات و عملکرد دستگاه ها و نهادها با الگوی طراحی شده	در برقراری زمینه تعامل دستگاه‌ها و نهادها با مسجد، ضروری است استقلال و جنبه مردمی مساجد مورد توجه قرار گیرد.
									۷۲۲	حضور مؤثر مرکز در فرآیند تصمیم گیری و سیاست گذاری مراجع و نهادهای بالادستی نظیر هیئت دولت، مجلس شورای اسلامی، شورای فرهنگ عمومی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای شهر تهران، ستاد هماهنگی و پشتیبانی امور مساجد، شورای فرهنگی دفتر مقام معظم رهبری و...	اشراف و آشنایی مدیران ارشد و عناصر اصلی مراجع و نهادهای بالادستی نسبت به واقعیت ها و مسائل پیرامون مسجد	تدوین و ابلاغ مقررات و سیاست های منطبق با الگوی طراحی شده به دستگاه های مرتبط توسط مراجع و نهادهای بالادستی
						۷۲۳	تقدیر، تشویق و انگیزه بخشی در بین نهادها و دستگاه های مرتبط با الگو	معرفی یک یا چند نهاد موفق به عنوان الگوی ایفای نقش مطلوب به صورت سالیانه (در حاشیه جشنواره تعالی مسجد)				

«بهبود و تعالی سازمانی»

اشاره:

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 گذشته در سال‌های اخیر، تلاش جدی و اثرگذاری را برای آماده‌سازی خود در مسیر پی‌گیری رسالت و مأموریت تعیین شده در پیش گرفته است. در همین راستا، در برنامه‌ی راهبردی اول نیز با عنوان «آماده‌سازی مرکز» اقداماتی را به انجام رسانده است. اکنون و در مقطع برنامه‌ی راهبردی دوم «بهبود و تعالی سازمانی»، به عنوان راهبرد هشتم مورد توجه بوده و سعی شده است در تعیین اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌های ذیل این راهبرد، اعتلای جایگاه و نقش مرکز با نسبت به مساجد مد نظر قرار گیرد.

در این خصوص ارتقاء نظام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در مرکز از طریق پایش و رصد وضعیت درونی و پیرامونی مساجد و همچنین بهره‌گیری از نظرات نخبگان و صاحب نظران در قالب ساز و کاری مناسب پیش‌بینی گردیده است. همچنین بازسازی ساختار تشکیلاتی مرکز، با رویکرد فرایندگرایی و خروجی‌محوری که در سال ۱۳۹۳ آغاز گردیده است، در برنامه‌ی راهبردی جدید نیز تکمیل و نهایی‌سازی خواهد شد.

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

یکی دیگر از محورهای که در ذیل راهبرد بهبود و تعالی سازمانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است، ارتقاء و تثبیت سرمایه انسانی مرکز که مبتنی بر نظام ارزشی مرکز، از طریق طراحی و پیاده‌سازی نظام سرمایه انسانی پیش‌بینی شده است.

طراحی و پیاده‌سازی نظام رصد، پایش و ارزیابی عملکرد مساجد نیز که لازمه‌ی ایفای نقش مطلوب مرکز در راستای مأموریت‌های محوله می‌باشد، در این برنامه‌ی راهبردی مورد توجه قرار گرفته است.

امید است با پیگیری برنامه‌ها و پروژه‌های ذیل این راهبرد، مرکز بتواند برای ترسیم افق‌های بالاتر و ایفای نقش مؤثرتر در بستر یک برنامه بلندمدت و منسجم آماده گردد.

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
	برخورداری مرکز از سامانه جامع اطلاعات مسجد	طراحی و پیاده سازی سامانه رصد داخلی و پیرامونی مساجد برای مرکز	۸۱۱	تصمیمات واقع بینانه، خلاقانه، کارا، اثربخش و علمی مرکز در نسبت با مساجد	ارتقاء نظام تصمیم گیری و برنامه ریزی مرکز در نسبت با مساجد	۸۱۰	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، معاونت هماهنگی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت اجرایی، دفتر طرح و برنامه	اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد	بهبود و تعالی سازمانی	۸۰۰	مرجعیت مرکز نسبت به کارگزاران مساجد به ویژه ائمه جماعات	
	ساز و کار بهره گیری از ایده ها، نظرات نخبگان و صاحب نظران در کشف مسائل مساجد و تصمیم سازی برای مرکز	ایجاد ساز و کار مناسب برای بهره مندی از نظرات نخبگان و صاحب نظران	۸۱۲									
	برگزاری مستمر شوراها و جلسات برنامه ریزی و تصمیم گیری راهبردی مرکز با حضور نخبگان و صاحب نظران	تقویت مجامع، شوراها و جلسات برنامه ریزی و تصمیم گیری راهبردی مرکز با حضور نخبگان و صاحب نظران	۸۱۳									
اخذ و به روز رسانی کلیه مجوزهای قانونی برای فعالیت های مرکز مورد تأکید است.	بیانیه مأموریت مرکز بیانیه چشم انداز مرکز اساسنامه مصوب رسمی مرکز	بازتعریف رسالت و کارکرد مرکز در نسبت با مسجد و تدوین و تثبیت جایگاه رسمی مرکز	۸۲۱	خود آگاهی مرکز نسبت به رسالت، مأموریت چشم انداز سازمانی	تعریف شفاف و معرفی خدمات مرکز نسبت به مساجد	۸۲۰	نظارت و ارزیابی، دفتر مطالعات و پژوهش های قم					
	خدمات مرکز در نسبت با مسجد به تفکیک واحدهای سازمانی متولی و سند فرایند های سازمانی	بازتعریف و دسته بندی خدمات مرکز در نسبت با مساجد با توجه به رسالت سازمانی و طراحی فرایند های کاری آن	۸۲۲									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پیگیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
	محتوا و محصولات فرهنگی تبلیغی فاخر و مطلوب برای معرفی مرکز به مساجد و دستگاه های مرتبط با آن	تولید محتوا و محصولات چند رسانه ای و مکتوب	۸۳۱	آشنایی نهادها و دستگاه ها و آشنایی ویژه مساجد و کارگزاران آن با مرکز، کارکرد و خدمات آن	ارتقاء جایگاه و معرفی مرکز در بین مساجد، افکار عمومی، نهادها و دستگاه ها	۸۳۰	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، معاونت هماهنگی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت اجرایی، دفتر نظارت و ارزیابی، دفتر مطالعات و پژوهش های قم	دفتر طرح و برنامه	اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد	بهبود و تعالی سازمانی	۸۰۰	مرجعیت مرکز نسبت به کارگزاران مساجد به ویژه ائمه جماعات
	آشنایی عمیق تر نهادها، ارگان ها و دستگاه ها با مرکز	ارتباط گیری و برگزاری جلسات مشترک با نهادها و ارگان ها	۸۳۲									
	آشنایی فعالین فرهنگی و رسانه ای با مرکز	فعالیت در آوردگاه ها و نمایشگاه های فرهنگی و اجتماعی	۸۳۳									
	آشنایی اذهان عمومی جامعه با مرکز	تولید و انعکاس اخبار مرکز در رسانه های گروهی	۸۳۴									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
تعیین دقیق پست‌های سازمانی و شرح وظایف آن‌ها ذیل این پروژه مورد تأکید است. ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	سند ساختار سازمانی تفصیلی فرآیندی (شناسنامه ساختار سازمانی)	بازتعریف ساختار سازمانی و فرآیندهای واحدهای مختلف ستادی در تعامل با نواحی	۸۴۱	دسترسی سریع، آسان و چابک خدمات مرکز برای مساجد و رضایت مندی افراد مرتبط با خدمات مرکز	ارتقاء دقت، سرعت و کیفیت پاسخ گویی به مطالبات مساجد از خدمات مرکز	۸۴۰	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، معاونت هماهنگی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت اجرایی، دفتر نظارت و ارزیابی، دفتر مطالعات و پژوهش‌های قم	دفتر طرح و برنامه	اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد	بهبود و تعالی سازمانی	۸۰۰	مرجعیت مرکز نسبت به کارگزاران مساجد به ویژه ائمه جماعات
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	ایفای نقش حوزه های مختلف مرکز در بستر فرایند های تعریف و طراحی شده	پیاده سازی ساختار سازمانی فرآیندی	۸۴۲									
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	سند تحلیل سیستم مدیریت گردش، پردازش و ذخیره اطلاعات مرکز	تحلیل و بازتعریف سیستم مدیریت گردش، پردازش و ذخیره اطلاعات مرکز مبتنی بر ساختار و فرآیندها	۸۴۳									
متولی حفظ و نگهداری کلیه اسناد فیزیکی مربوط به مساجد موجود در مرکز، دفتر نظارت و ارزیابی تعیین می گردد.	سامانه ی جامع الکترونیکی مرکز	پیاده سازی سیستم اطلاعاتی و مدیریت فرایندی مرکز در بستر الکترونیکی و فضای مجازی	۸۴۴									
	فعالیت نواحی به عنوان پیشخوان خدمات و فعالیت های مرکز در نسبت با مساجد	طراحی و پیاده سازی پیشخوان مواجهه و خدمت رسانی به مساجد	۸۴۵									

ملاحظات و الزامات اجرایی	پروژه و اهداف کمی			برنامه و اهداف کیفی			کارگروه برنامه ریزی، پی گیری و اجرا		راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			مسئله راهبردی
	اهداف کمی	پروژه	کد پروژه	اهداف کیفی	برنامه	کد برنامه	اعضاء کارگروه راهبردی	مسئول کارگروه راهبردی	هدف کلان	راهبرد	کد راهبرد	
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	سند نظام ارزشی سرمایه انسانی و شرایط احراز پست های سازمانی مرکز (شاخص ها و ویژگی ها)	ترسیم نظام ارزشی سرمایه انسانی برای پست های سازمانی مرکز	۸۵۱	برخورداري مرکز از نیروی انسانی متعهد و توانمند	ارتقاء و تثبیت سرمایه انسانی مرکز	۸۵۰	مدیریت حوزه ریاست و روابط عمومی، معاونت هماهنگی، مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت اجرایی، دفتر نظارت و ارزیابی، دفتر مطالعات و پژوهش های قم	دفتر طرح و برنامه	اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد	بهبود و تعالی سازمانی	۸۰۰	مرجعیت مرکز نسبت به کارگزاران مساجد به ویژه ائمه جماعات
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه جذب و توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	طراحی نظام جذب و توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	۸۵۲									
ضروری است هدف کمی در نه ماهه ابتدائی سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	جذب و توسعه سرمایه انسانی ذیل نظام نامه ارزشی	پیاده سازی نظام جذب و توسعه (رشد، آموزش و ارتقاء) سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	۸۵۳									
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	نظام نامه جبران خدمت و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	طراحی نظام جبران خدمت و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	۸۵۴									
ضروری است هدف کمی در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	جبران خدمت و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی ذیل نظام نامه ارزشی	پیاده سازی نظام جبران خدمت و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی مبتنی بر نظام ارزشی	۸۵۵									
ضروری است هدف کمی در سه ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	احصاء مستمر پیشنهادات و انتقادات	طراحی و پیاده سازی نظام پیشنهادات	۸۵۶									

مسئله (راهبردی)	راهبرد و هدف کلان (راهبردی)			کارگروه برنامه ریزی، پی‌گیری و اجرا			برنامه و اهداف کیفی			پروژه و اهداف کمی			ملاحظات و الزامات اجرایی
	کد راهبرد	راهبرد	هدف کلان	مسئول کارگروه راهبردی	اعضاء کارگروه راهبردی	کد برنامه	برنامه	اهداف کیفی	کد پروژه	پروژه	اهداف کمی		
مرجعیت مرکز نسبت به کارگزاران مساجد به ویژه ائمه جماعات	۸۰۰	بهبود و تعالی سازمانی	اعتلای جایگاه و نقش مرکز در نسبت با مساجد	دفتر طرح و برنامه	مشاور امور اجرایی و برنامه ریزی، معاونت	۸۶۰	ارتقاء و تثبیت سرمایه سخت افزاری مرکز	برخوررداری مرکز از منابع مالی متناسب و امکانات شایسته	۸۶۱	تأمین و توسعه اعتبارات و منابع مالی مورد نیاز مطابق با برنامه راهبردی	پشتیبانی مالی از اجرای کارها و اثر بخش برنامه ها و فعالیت ها در مقاطع تعیین شده		
									۸۶۲	بهبود سازی و ارتقاء ساختمان ها، تجهیزات و امکانات مرکز	پشتیبانی سخت افزاری از اجرای کارها و اثر بخش برنامه ها و فعالیت ها در مقاطع تعیین شده		
									۸۷۱	تعیین ابعاد مختلف مسجد طراز اسلامی و گونه بندی مساجد	سند پشتیبان با موضوع مسجد طراز اسلامی و گونه بندی مساجد		
									۸۷۲	طراحی معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد مساجد با توجه به شاخص های مسجد طراز و گونه بندی مساجد	نظام نامه ارزیابی عملکرد مساجد مشتمل بر سند معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد مسجد		
						۸۷۰	طراحی نظام رصد، پایش و ارزیابی عملکرد مساجد	نظام پایش و ارزیابی عملکرد مساجد	۸۷۳	طراحی فرآیندهای ارزیابی شاخص های عملکردی مسجد	سند فرآیندی ارزیابی شاخص های عملکردی مسجد		
									۸۷۴	پیاده سازی ساز و کار ارزیابی شاخص های عملکردی مسجد	گزارش پایش و تحلیل وضعیت عملکردی مساجد به صورت مستمر	ضروری است نظام رصد، پایش و ارزیابی عملکرد مساجد به گونه ای طراحی گردد که نواحی مجری کار بوده و دفتر نظارت و ارزیابی مرکز خبرگی محسوب گردد. در این بخش توانمندسازی و آموزش پرسنل نواحی مورد تأکید می باشد. ضروری است هدف کمی دو پروژه ۸۷۱ و ۸۷۲ در شش ماهه اول سال ۹۴ پی گیری و محقق گردد.	