

## Analysis of the cultural management model of mosque-based institutions (Case study of Tebyan Cultural Center)

*Karim khanmohammadi* (Baqir al-Olum University, khanmohammadi49@yahoo.com)

*Shahab ranjbari* (Baqir al-Olum University, montazer12om@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

---

#### Article History

Received: 2021/5/23

Accepted: 2022/1/9

#### Key Words:

Mosque-centric,  
cultural management,  
Management model,  
Tebyan Center

### ABSTRACT

---

Mosques have always played an influential role in shaping Muslims' culture. After the Islamic Revolution, in order to expand the functions of mosques, various institutions were formed in their surrounding area that need to be evaluated and improved. The present study aims at discovering the optimal system of cultural management model of mosque-based institutions, and Tebyan Cultural Institute as a successful example of cultural activism in the country was under the field study. Interview and observation techniques were used to collect information as required by the "case study". For the coherence and orderliness of the interview questions as well as the structuring of the findings based on the posdcorb conceptual framework, seven components of planning, organization, recruitment, guidance, coordination, communication and budgeting have been examined. Finally, the "content analysis" method was used to analyze the findings. The results obtained such as Guidance based on "humility and piety", "consultation-centrism", "project-oriented planning", "horizontal communications", "contingency budgeting", "giving responsibility" and recruitment based on "wise emotional relationships" show that this model can be used for activation of the mosque-based cultural centers.

## تحلیل الگوی مدیریت فرهنگی مؤسسات مسجد محور (مطالعه موردی کانون فرهنگی تبیان)

کریم خانمحمدی (دانشگاه باقرالعلوم علیه السلام؛ kxanmohammadi49@yahoo.com)

شهاب رنجبر (دانشگاه باقرالعلوم علیه السلام؛ montazer12om@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۹

### واژگان کلیدی:

مسجد محوری،  
مدیریت فرهنگی،  
الگوی مدیریتی،  
کانون تبیان

### چکیده

مساجد همواره نقش تأثیرگذاری در شکل دهی به فرهنگ مسلمانان ایفا نموده‌اند. پس از انقلاب اسلامی در جهت گسترش کارکردهای مساجد، نهادهای مختلفی در حوزه پیرامونی آنها شکل گرفتند که نیاز به ارزیابی و ارتقاء دارند. پژوهش حاضر با هدف کشف نظام‌واره‌ای مطلوب از الگوی مدیریت فرهنگی مؤسسات مسجد محور، مؤسسه فرهنگی تبیان را به‌عنوان نمونه‌ای موفق از کنشگری فرهنگی در سطح کشور، مورد مطالعه میدانی قرار داده است. به مقتضای «مطالعه موردی» برای جمع‌آوری اطلاعات از فنون مصاحبه و مشاهده استفاده شده است. برای انسجام و انتظام سؤالات مصاحبه و همچنین ساختار مندی یافته‌ها براساس چارچوب مفهومی posdcorb، هفت مؤلفه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، ارتباطات و بودجه‌بندی بررسی شده است. در نهایت، برای تحلیل یافته‌ها از روش «تحلیل مضمون» استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، از قبیل؛ هدایتگری مبتنی بر «تواضع و پروا پیشگی»، «مشورت محوری»، «برنامه‌ریزی پروژه محور»، «ارتباطات افقی»، «بودجه‌بندی اقتضائی»، «مسئولیت‌سپاری» و کارگزینی مبتنی بر «روابط عاطفی ناصحانه» نشان می‌دهد که می‌توان از این الگوی مدیریتی برای فعال‌سازی کانون‌های فرهنگی مسجد محور استفاده کرد.

**مقدمه**

مدیران مجموعه؛ تیبیان در نقش یک کارآفرین موفق ظاهر گشته و بدون کمک نهادهای دولتی برای بیش از ۱۱۰ نفر اشتغال ایجاد نموده است. تربیت هزاران نفر از نوجوانان و جوانان کشور و بهره‌مندی ایشان از برنامه‌های فرهنگی متنوع و منحصر به فرد از دیگر توانمندی‌های آن است.

طبعاً دستیابی به اسلوبی که به این دستاوردها منتج شده است برای کنشگران عرصه فرهنگ و دانش مدیریت فرهنگی بسیار مغتنم خواهد بود. از سویی دیگر بسیاری از کانون‌های فرهنگی در سطح کشور به علت فقدان انگیزه، ایده و الگوی مناسب در مدیریت به صورت تعطیل یا نیمه تعطیل قرار دارند. تحلیل دقیق از نحوه اداره یک نمونه موفق از کانون‌های فرهنگی و بازشناسی و ارائه آن به این دسته از مجموعه‌ها راهکار مناسبی برای فعال‌سازی و بهره‌گیری از ظرفیت بالقوه آنها در عرصه‌های فرهنگی کشور است.

به جهت آنکه این توفیقات در سایه الگوی نظام‌مند مدیریت مجموعه تیبیان حاصل آمده است، بهره‌گیری از قواعد مدیریتی آن می‌تواند سیاست‌گذاران فرهنگی کشور را اولاً در ارائه راهکارهای مؤثر در عرصه مدیریت کانون‌های فرهنگی مساجد؛ و ثانیاً از پرداخت هزینه‌های گزاف و صرف زمان فراوان برای دستیابی به یک الگوی موفق فرهنگی، یاری نماید.

**مبانی نظری**

هدف این پژوهش تحلیل شیوه مدیریت فرهنگی مؤسسات مسجدمحور، با تمرکز بر کانون فرهنگی تیبیان جهت ارائه الگویی مناسب و موفق به سایر مراکز فرهنگی مشابه است؛ بنابراین، موضوع مطالعه «مؤسسات مسجدمحور» است که یکی از مصادیق آن یعنی «تیبیان» به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. هر پدیده‌ای را از جنبه‌های مختلف می‌توان بررسی کرد که در این پژوهش بعد مدیریت فرهنگی مدنظر است؛ بنابراین لازم است چارچوبی اتخاذ شود تا بتوان الگوی مدیریت فرهنگی مؤسسه را استخراج کرد. برای تنقیح موضوع لازم است واژگان کلیدی مندرج در عنوان؛ یعنی «مدیریت فرهنگی»، «مؤسسه مسجدمحور» و «الگو»، تعریف شوند.

مساجد از ابتدای اسلام تاکنون به عنوان اثرگذارترین مراکز در جامعه اسلامی مطرح بوده‌اند. با وجود تحولات فراوان این نهاد مقدس در طول تاریخ؛ نقش پررنگ فرهنگی آن در همه دوره‌ها انکارناپذیر است. پس از انقلاب اسلامی، با پیوند خوردن دین با حاکمیت، برخی از کارکردهای مساجد تغییر کرد و بسیاری از وظایف فرهنگی مرتبط با جوانان و نوجوانان به مراکزی مانند بسیج و کانون‌های فرهنگی در حاشیه مساجد محول گردید. از سال ۱۳۷۱ که شالوده کانون‌های فرهنگی-هنری بنیان نهاده شد؛ فعالیت‌های فرهنگی مساجد در قالبی جدید و به شکلی ساختارمندتر از قبل ادامه یافت.

در اکثر نظرسنجی‌های به عمل آمده در داخل کشور، ضعف مدیریت مسجد، دلیل اصلی عدم گرایش به مساجد عنوان شده است. ضعف آگاهی کادر اجرایی مساجد نسبت به شیوه‌های صحیح مدیریت و برنامه‌ریزی و چگونگی تعامل با جماعت مسجد از گروه‌های سنی مختلف، کم‌رونقی مساجد و خالی شدن آنها از طیف جوانان فعال کشور را باعث شده است و بعضی مساجد به نمازخانه‌ای بدل گشته و یا تعطیل شده‌اند (حشمتی، ۱۳۷۹).

کانون فرهنگی تیبیان که در مسجد محمودیه محله شاه‌حمزه قم واقع است؛ با مدیریت تعدادی طلبه و دانشجوی پرانگیزه اداره می‌شود، از جمله معدود گروه‌هایی است که تجربیات باارزشی در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و حتی اقتصادی در کارنامه خود دارد. این مجموعه طی دو دهه فعالیت خود توانسته است موفقیت‌های چشمگیری در سطح کشور و استان قم به دست آورده و خود را به عنوان یک نهاد فرهنگی اثرگذار به جامعه فرهنگی معرفی نماید.

از جمله فعالیت‌های مجموعه تیبیان ابداع شهرسازی معارفی است که شاید برای نخستین بار در سطح کشور و جهان اسلام انجام گرفته و این مجموعه را در عرصه‌های فرهنگی به کنشگری تعیین‌کننده بدل کرد. از دیگر موفقیت‌های تیبیان؛ درآمدزایی میلیاردی برای مجموعه است که ناشی از مدیریت صحیح؛ اختراعات و خلاقیت‌های اعضای تیبیان بوده و در بین کانون‌های فرهنگی کشور بی‌نظیر است. مضاف بر اینکه با تدابیر هوشمندانه

## الف) مدیریت فرهنگی

مدیریت فرهنگی مرکب از دو مفهوم مدیریت و فرهنگ است که اشاره به معنای مجزای هرکدام به تعریف واژه ترکیبی کمک می‌کند. کمتر واژه‌ای به اندازه فرهنگ دارای تعاریف متعدد است. فرهنگ شامل الگوهایی است آشکار و ناآشکار؛ از رفتار و برای رفتار که به واسطه نمادها حاصل گردیده و انتقال می‌یابد. هسته اصلی فرهنگ شامل عقاید سنتی و خصوصاً ارزش‌های وابسته به آنهاست (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۶۳۰).

لینتون<sup>۱</sup> فرهنگ واقعی را به‌عنوان تمامی رفتارهای اعضای جامعه که آموخته شده و حالت فردی ندارد تعریف می‌کند (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۷۷). دفت<sup>۲</sup> با نگرش سازمانی خود می‌گوید: فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت، ۱۳۹۲، ص ۳۹۴). به نظر می‌رسد در صورتی که جامعه را به‌عنوان یک سازمان بزرگ در نظر بگیریم آنچه دفت ارائه می‌دهد، تعریف مناسبی برای واژه فرهنگ خواهد بود.

مدیریت روش به گردش درآوردن فعالیت‌های یک سازمان است. استونر<sup>۳</sup> معتقد است مدیریت فرآیندی سامانمند از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل برای انجام امور است (استونر، ۱۳۸۲، ص ۱۷). در تعریفی مشابه گفته‌اند: مجموعه‌ای از وظایف برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، رهبری؛ کنترل بر منابع انسانی، مالی، فیزیکی؛ و اطلاعات سازمان با این هدف که مقاصد سازمانی به‌صورت کارا و اثربخش حاصل گردد (پیروز، ۱۳۸۴، ص ۳). مدیریت بر فرایند تنظیم و اجرای خط‌مشی از طریق فعالیت‌های وظیفه‌ای، برنامه‌ریزی، سازمان‌بندی، هدایت، هماهنگی و کنترل دلالت دارد (گولد، ۱۳۷۶، ص ۷۶۳). درجایی دیگر؛ مدیریت به معنی برنامه‌ریزی، ساماندهی، هدایت، نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد همه منابع قابل‌دسترس برای رسیدن به اهداف سازمان است (جمشیدی، ۱۳۸۸، ص ۸).

با توجه به تعریف دو عنصر بالا، مدیریت فرهنگی به معنای

سازمان‌دهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی است. در مدیریت فرهنگی تمامی وظایف سازمانی مدیریت، در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد (اسفندیاری، ۱۳۸۹، ص ۲۷). برخی دیگر، دیدگاهی ارزش‌مدارانه و فراسازمانی از آن ارائه می‌دهند. مدیریت فرهنگی بهره‌گیری از منابع در جهت ایجاد؛ بهسازی؛ و تثبیت نگرش و رفتارهای اثربخش برای رشد همه‌جانبه فرد؛ سازمان و جامعه در چارچوب ارزش‌های موردنظر است (رحمانی، ۱۳۹۴، ص ۲۶).

از مجموع تعاریف ارائه‌شده از سوی اندیشمندان می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت فرهنگی دارای مؤلفه‌های متعددی است که گبولیک<sup>۴</sup> با ارائه جامع‌ترین تعریف آنها را در هفت مؤلفه فرایندی با علامت اختصاری POSDCORB نشان داده و می‌تواند چارچوب مطلوبی برای ما فراهم کند.

بنا به ماهیت و اقتضای موضوع جهت انسجام‌بخشی به مباحث از چارچوب «پوسدکورب» که مخفف کلمات زیر است بهره می‌گیریم:

۱. برنامه‌ریزی<sup>۵</sup> مجموعه روش‌های تفصیلی و از قبل تعیین شده انجام کاری یا ساخت چیزی است (دسلر و مدنی، ۱۳۷۱، ص ۲۹) که شامل برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی می‌شود (توکلی، ۱۳۸۳، ص ۷۰).

برنامه‌ریزی استراتژیک با اهداف بلندمدت و برنامه‌های تاکتیکی در بازه زمانی ۵ ساله؛ منابع سازمان را در جهت اهداف به خدمت می‌گیرد (رابینز و اعرابی، ۱۳۹۲، ص ۷۷). برنامه‌ریزی عملیاتی ناظر به وظایف خاص اجرایی است و برای دوره‌های کوتاه‌مدت تدوین می‌شود (توکلی، ۱۳۸۳، ص ۷۱).

۲. سازمان‌دهی<sup>۶</sup> تدوین یک ساختار رسمی از قدرت برای انجام کارهاست (Shafritz, 2001, 87). هدف سازمان‌دهی اتخاذ تصمیماتی است که چارچوب‌های باثبات را فراهم آورد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۳۶).

۳. کارگزینی<sup>۷</sup> بخشی از مدیریت است که به افراد و مشاغل سازمانی می‌پردازد؛ و هدف آن گردآوری و آموزش کارکنان است

4. Luther Gulick

5. Planning

6. Organizing

7. Staffing

1. Linton Ralph

2. Daft Richard L

3. James A. F. Stoner

طبیعتاً شرایط زمانی و مکانی، امکانات، سطح پیشرفت و رفاه اجتماعی، میزان ادراک و سواد مسلمانان در کمیت و کیفیت ارائه خدمات فرهنگی مؤثر است؛ اما در عصر سنتی، به علت محدودیت خدمات فرهنگی؛ مدیریت مسجد از ساختار بسیار ساده‌ای بهره می‌برد. اگرچه بخش‌هایی از تاریخ شاهد نقاط عطف عمیقی در سیر تحول اداره مساجد بوده است؛ لکن مقطعی بودن این تحولات؛ معمولاً در روند سنتی مدیریت مساجد تأثیر خاصی نداشته‌اند (ر.ک: ابن سعد، ۱۳۷۴، ص ۲۴۷). حتی در آغازین روزهای پیدایش اسلام گاهی به دلیل شرایط جنگی و دفاعی در جامعه مسلمانان، مساجد به ستاد هماهنگی فرماندهان جنگی مبدل می‌گشت (واقعی، ۱۴۰۹، ص ۲۱۳؛ رضایی، ۱۳۸۲، ص ۸۸)؛ و نیز در طول تاریخ بسیاری از حوزه‌های علمیه در جوار مساجد تأسیس گردید (کمالی سرپلی، ۱۳۸۸، ص ۱)؛ اما کماکان مساجد از ساختارهایی با شرح وظایف نه‌چندان پیچیده بهره می‌بردند.

این روند تقریباً ثابت با کمی فراز و فرود در طول چندین قرن ادامه یافت تا اینکه تغییرات سریع ساختارهای اجتماعی در دوران معاصر، مساجد را نیز متأثر کرد. در دوره جدید مساجد به‌عنوان محوری تعیین‌کننده در سیر تحولات جامعه مسلمانان نقش ایفا کرده و در عمل وارد دوره اجتماع‌سازی سیاسی شدند که تغییر نظام‌های سیاسی از جمله کارکردهای مساجد در این دوره است. شاید اثرگذارترین تحول در ساختار سنتی مساجد مربوط به انقلاب اسلامی است که در ۱۳ خرداد ۱۳۴۲ و از مسجد مدرسه فیضیه، به‌واسطه امام خمینی علیه السلام آغاز گردید.

شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۱۳۷۱/۱۲/۱۸ طبق مصوبه شماره ۳۰۲، تصمیم گرفت نهادی به نام «کانون فرهنگی-هنری» در کنار مساجد و زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأسیس شود که شرح وظایف تاریخی مساجد را دچار تحولات جدیدی می‌نمود و این آغاز ورود مسجد به دوران جدید آن است. (سایت انهار، تاریخ مراجعه ۱۴۰۰/۶/۲۴).

براساس اساسنامه «ستاد هماهنگی کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد کشور» مصوب جلسه ۸۰۷ مورخ ۱۳۹۷/۲/۱۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی، کانون‌های مساجد مجموعه‌هایی هستند که

(گراهام، ۱۳۹۱، ص ۱۳۳) بنابراین کارگزینی دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی است که به‌طور مستقیم به انسان مرتبط است (بقایی راوری، ۱۳۸۱، ص ۱۳). سازمان برای جبران زحمات و قدردانی از کارکنان؛ به آنها پاداش می‌دهد (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۲۵۳). کارکنان به جبران خدماتی که انجام می‌دهند و نیز برای ایجاد انگیزه حقوق دریافت می‌کنند (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۲۷۲).

۴. هدایت<sup>۱</sup> به معنی راهنمایی و نظارت بر کارکنان است تا انگیزه لازم برای نیل به اهداف در آنها ایجاد شود. فعالیت گروهی و ارتباطات اثربخش سازمانی از جمله کارهایی است که باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۲). هدایت به سه طریق صورت می‌گیرد: رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۲۳).

۵. هماهنگی<sup>۲</sup> ادغام فعالیت‌های سازمان و ایجاد نظم منطقی بین تلاش‌های کارکنان برای دستیابی به مقاصد مشترک است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۵).

۶. گزارش<sup>۳</sup> به معنای ارائه اطلاعات به مقامات عالی و کارکنان سازمان توسط مدیر و نیز گزارش‌گیری از آنهاست (شفریتز، پارسائیان، ۱۳۹۶، ص ۸۷).

۷. بودجه‌بندی<sup>۴</sup> طرحی عددی و مشخص به جهت بهره‌گیری از منابع سازمان در یک دوره زمانی معین است (انصاری، ۱۳۷۸، ص ۲۰). عموماً بودجه‌نویسی بر اصولی مانند «وحدت رویه در هزینه‌کرد»، «تعادل در هزینه» و «انعطاف‌پذیری» استوار است (فرهنگ مهر، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

#### ب) مؤسسات مسجد محور

قدمت مدیریت سنتی در مساجد به زمانی بازمی‌گردد که اولین مسجد اسلام بنا نهاده شد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و ائمه اطهار علیهم السلام با برگزاری جلسات تفسیر قرآن، جمعه و جماعات، وعظ و خطابه، برقراری حلقه‌های تدریس معارف و حتی برگزاری مسابقات نوعاً در مسجد مدیریت فرهنگی انجام می‌دادند (موظف رستمی، ۱۳۸۱، ص ۲، ر.ک: بقره: ۱۲۹-۱۵۱؛ آل عمران: ۱۶۴؛ حج: ۴۱).

1. Directing
2. Coordinating
3. Reporting
4. Budgeting

معنا مدل دارای سه کارکرد اکتشافی<sup>۱</sup>، سازمان دهنده<sup>۲</sup> و کارکردی<sup>۳</sup> است. اول اینکه موضوع پیچیده را به طریق آسان توصیف می‌کند؛ دوم اینکه مطالب پراکنده را منسجم می‌کند؛ سوم اینکه مسیر وقوع رویدادها را قابل پیش‌بینی می‌کند و دیگران می‌توانند الهام بگیرند (مک کوایل، ۱۳۸۷، ص ۳).

در این پژوهش هر سه کارکرد مطمح نظر است. مدل ارائه شده نحوه مدیریت مؤسسه تبیان را توصیف می‌کند، در یک نمودار تلخیص می‌کند و در نهایت اصول بنیادین آن را جهت الهام‌گیری به دیگران عرضه می‌کند.

### پیشینه تحقیق

هرچند برای این پژوهش پیشینه اختصاصی و متمرکز بر موضوع وجود ندارد؛ اما می‌توان به برخی منابع مرتبط و قابل استفاده به ترتیب زیر اشاره کرد. وجه تمایز این پژوهش در آن است که ظاهراً تاکنون مطالعه‌ای مستقل جهت دستیابی به الگوی مدیریتی روشمند کانون‌های فرهنگی هنری مساجد انجام نگرفته است؛ بنابراین، این پژوهش به لحاظ روش، تمرکز بر نشانگاه ویژه و تلاش برای الگوسازی از بداعت برخوردار است.

زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بوده و از استقلال مالی، اداری و استخدامی برخوردارند؛ با اختیارات و آزادی عملی که برای آنها در نظر گرفته شده است؛ نسبتاً مستقل از نهاد مربوطه و به صورت بازوان فرهنگی مساجد فعالیت می‌کنند. (سایت شورای عالی انقلاب فرهنگی، تاریخ مراجعه ۱۴۰۰/۸/۱۱) نهاد مساجد محور مدنظر این پژوهش کانون‌های فرهنگی-هنری مساجد هستند.

### د) الگو

واژه الگو حداقل از سال ۱۸۷۱ م، تاکنون به مفهومی چندجانبه به کار برده شده است (گولد، ۱۳۷۶؛ ص ۹۱)؛ بنابراین معنای واحدی که دربرگیرنده همه واژگان مرتبط با الگو باشد وجود ندارد. واژه فارسی «الگو» به عنوان ترجمه دو واژه لاتینی «Pattern» و «Model» به کار می‌رود. همچنان که در ادبیات انگلیسی تمایز معنایی شفافیتی بین این دو واژه وجود ندارد در زبان فارسی نیز این ابهام وجود دارد. الگو به معنی اقتدا نمودن؛ طرح و نمونه‌ای است که از آن پیروی نموده؛ الهام گرفته؛ و یا نسخه‌ای از آن برداشته می‌شود (روشه، ۱۳۷۹، ص ۴۴).

در واژه‌نامه‌های لاتین معانی متعددی برای آنها به کار رفته است. «Pattern» به معنی الگو در معانی: مدل، انگاره، شکل و نمونه، قالب، طرح به کار رفته است (شایان مهر، ۱۳۷۷، ص ۷۹). این واژه به روابط بین عناصر یک واقعیت تمرکز دارد (مندراس، ۱۳۶۹، ص ۳۷۰). «Model» نیز به معنای: طرح، نمونه، قالب، سرمشق و مدل است (جمعی از نویسندگان، ۱۳۷۷، ص ۴۱۹). الگویا مدل، نمایش ساده‌شده از جهان واقعی است (سورین، ۱۳۸۶، ص ۶۵). مدل می‌تواند نسخه‌ای آرمانی، ساده‌شده یا کوچک‌شده شیء واقعی باشد. مدل می‌تواند شکل کلی و روابط اجزای یک چیز را نشان دهد. رخدادهای توصیف کند، توضیح دهد و حتی پیش‌بینی کند (گیل، ۱۳۸۳، ص ۲۳۹). البته برخی بین این دو تفاوت‌هایی قائل شده و گفته‌اند که واژه «Model» کمی پیچیده‌تر از واژه «Pattern» است (مندراس، ۱۳۶۹، ص ۲۱۰). لذا کاربرد این واژه در محلی است که هدف ما ساده‌سازی و قابل فهم کردن؛ و ایجاد نظم در پدیده‌ها باشد (توسلی، ۱۳۶۹، ص ۱۴۲).

بنابراین، در یک جمع‌بندی، مدل یک شرح خلاصه‌شده، آگاهانه، به شکل نموداری از یک چیز یا یک واقعیت است. در این

1. heuristic  
2. organizing  
3. functional

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	مؤلف و سال	چکیده	نقد
۱	سازمان و مدیریت مسجد	محمدی آشتیانی	این کتاب در ۴ فصل تنظیم یافته است: در فصل ۱ وظایف امام جماعت، هیأت امنا، امور مالی، فرهنگی، اجرایی، خدماتی و... تشریح شده است. در فصل ۲ مواردی وظایف مسلمانان ذکر شده است. فصل ۳ شامل اصول و شیوه‌های تبلیغ بوده؛ و فصل پایانی به بررسی اصول و شیوه‌های مدیریت اختصاص دارد	۳ فصل ابتدایی که به وظایف کارگزاران و مأموران و شیوه‌های تبلیغ پرداخته ارتباط مناسبی با پژوهش حاضر ندارد؛ اما برخی مطالب فصل ۴ مرتبط بوده که در صورت لزوم از آن مطالب بهره خواهیم برد
۲	مدیریت مسجد	مرکز رسیدگی به امور مساجد	در این کتاب ابتدا به اصول و وظایف مدیران اشاره گردیده و سپس به تشریح وظایف مسئولان مسجد که شامل اقامه نماز، آموزش قرآن، حل اختلافات و نیز برخی وظایف امام جماعت و همچنین مسئولان مختلف مسجد مانند امور مالی، اجرایی و فرهنگی پرداخته است	برخی مطالب فصل اول این کتاب که در رابطه با مدیریت است ارتباط مطلوبی با بخش نظری پژوهش دارد؛ و در صورت لزوم از این گونه مطالب استفاده خواهد شد
۳	مسجد در آینه قرآن و روایات	تقدسی نیا	این کتاب در دو فصل ابتدایی به بررسی آیات و روایات مرتبط با مسجد پرداخته و سپس با طراحی معماها و مسابقات برای فعالین فرهنگی و پاسخ آنها ادامه یافته و در نهایت با اصطلاحات مسجد پایان یافته است	از آنجا که این کتاب به بحث الگوی مدیریت فرهنگی اشاره‌ای ندارد، نمی‌توان ارتباط قابل توجهی با مقاله فعلی در آن یافت
۴	تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد	عباسی و دیگران	این مقاله با هدف شناسایی الگوی مدیریت اثربخش مسجد انجام شده و محقق کوشیده تا ۱۱ بعد از ابعاد اثرگذار در مدیریت اثربخش یک مسجد را ارائه نماید که شامل ۱. عناصر ورودی مثل: شایستگی‌های امام، کارگزاران، مأمومین و منابع؛ ۲. عناصر خروجی همچون کیفیت برنامه‌ها و خدمات؛ ۳. عناصر محیطی و بافت محلی است و در پایان نتیجه گرفته است که شایستگی‌های امام مسجد و کیفیت برنامه‌ها از میان ابعاد دیگر مهم‌تر است	با توجه به اینکه تمرکز مقاله مزبور بر ابعاد تأثیرگذار در اثربخشی بهتر مسجد بوده و نه الگوی مدیریتی مرکزی که حول مساجد فعالیت دارند، از این رو ارتباط چندانی با پژوهش حاضر ندارد
۵	تدوین الگوی کیفیت خدمات در مدیریت مسجد	عباسی و دیگران	این تحقیق باهدف شناسایی عناصر الگوی خدمات و ابعاد اصلی کیفیت خدمات در مسجد صورت گرفته است که شامل تعامل، قابلیت اطمینان برگزاری نماز، در دسترس بودن، کیفیت مجریان، محسوسات و تنوع برنامه‌هاست. محقق در نهایت نتیجه گرفته که مهم‌ترین عامل کیفیت خدمات مسجد، کیفیت برگزاری نماز است	از آنجا که مقاله مزبور به مبحث مورد تأکید پژوهش فعلی اشاره‌ای ندارد؛ از این رو نمی‌توان از آن کمک گرفت

## روش پژوهش

روش این پژوهش موردکاوی و مورد مطالعه مؤسسه فرهنگی تبیان است. مجموعه فرهنگی تبیان از سال ۱۳۸۲ از سوی جمعی از طلاب دغدغه‌مند حوزه علمیه حقانی تأسیس؛ و با احیای مسجد محمودیه واقع در محله امامزاده حمزه (علیه السلام) قم فعالیت‌های فرهنگی-تربیتی خود را با هدف جذب، آموزش و تربیت کودکان و نوجوانان آن محل آغاز کرد.

در سال ۱۳۸۵ اعضای کانون در نامه‌ای به رهبر انقلاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای از فعالیت‌های فرهنگی کانون گزارشی ارائه؛ و درخواست دیدار با ایشان را مطرح می‌کنند. ایشان در آن دیدار مسئولان کانون را تشویق می‌نمایند که برای «تولید بازی‌های اسلامی» تلاش کنند. همین مسئله موجب ایجاد انگیزه و تغییر جهت مجموعه به منظور تولید بازی‌های آموزشی و معارفی می‌گردد.

مؤسسه تبیان اولین و تنها مجموعه‌ای در ایران و جهان اسلام

است که ایده تولید شهر بازی بر پایه معارف دینی را عملیاتی کرد. نکته بااهمیت‌تر در مورد تبیان آن است که تنها به تولید تجهیزات شهر بازی اکتفا نکرده و حتی اقدام به تولید دستگاه‌های بسیار گران‌قیمت؛ پیچیده و به اصطلاح «های‌تک»<sup>۱</sup> مورد نیاز خود برای تولید ابزارآلات شهر بازی نموده است که ارزش هر یک از این تجهیزات به صدها میلیون و بلکه میلیاردها تومان بالغ می‌گردد.

پژوهشگر در بازدیدهایی که از کارگاه مجهز تولید تجهیزات شهر بازی مجموعه تبیان داشت از مدیر کانون در مورد چرایی عدم تولید این دستگاه‌های فوق مدرن که می‌تواند مشکل بسیاری از صنایع کشور را مرتفع سازد پرسید که ایشان پاسخ دادند: «به فرموده رهبر انقلاب رسالت ما؛ تولید شهر بازی معارفی است و ورود به مباحث دیگر ما را از پیگیری این وظیفه باز می‌دارد». (شماره ۱)

مسئول روابط عمومی تبیان می‌گوید: «دستگاه طراحی سه‌بعدی تولید شده مجموعه که حدوداً در ابعاد یک اتاق ۲۰ متری

1. High tech

به حدی از خودباوری و خلاقیت رسیده‌اند که در هم‌سن‌وسالان ایشان بسیار کم‌نظیر است. ثبت چندین اختراع، طراحی و ساخت تجهیزات و بوردهای بسیار پیچیده الکترونیکی شهربازی و طراحی و تولید دستگاه‌های ابزار دقیق که نمونه مشابه آن در صنعتی‌ترین کارخانه‌های کشور نیز به‌سختی یافت می‌شود و تدوین برنامه‌های سنگین راه‌اندازی این دستگاه‌ها از مواردی است که در هیچ‌یک از کانون‌های فرهنگی کشور نمونه مشابه ندارد. (شماره ۲)

پژوهش موردی نوعی رویکرد خاص به تحقیق است که نه تنها منحصر به جمع‌آوری داده‌ها نیست، بلکه در درون آن نظریه‌سازی صورت می‌گیرد (ببی، ۱۳۷۸، ص ۵۸۸). مطالعه موردی روش واکاوی تجربی پدیده‌ها با بهره‌گیری از منابع و شواهد گوناگون برای تحلیل یک پدیده است (رابرت، ۱۳۷۶، ص ۲۰). روشی که از منابع برای واکاوی نظام‌مند افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و رویدادها بهره می‌گیرد؛ و هنگامی انجام می‌شود که پژوهشگر نیازمند فهم یا تبیین یک پدیده است (ویمر و جوزف، آر، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰). جهت سامان‌دهی این‌گونه پژوهش‌ها، طی دو مرحله زیر ضروری است:

۱. گردآوری اطلاعات: برای گردآوری اطلاعات از فنون مصاحبه و مشاهده بهره برده‌ایم.

**الف) مصاحبه:** اصلی‌ترین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای مدیر مجموعه که شکل‌گیری کانون فرهنگی تبیان به همت ایشان بوده و از ابتدای تأسیس در آن حضور داشته‌اند یک پرسشنامه متمایز آماده گردید که حاوی سؤالاتی مرتبط با تاریخچه و ایده شکل‌گیری مجموعه تبیان بود. برای اعضای دیگر پرسشنامه‌هایی در مورد نوع فعالیت‌های مجموعه طراحی گردید.

بدان جهت که مجموعه تبیان عموماً از نوجوانان و جوانانی تشکیل یافته که به تدریج برای همکاری به آن پیوسته‌اند، برای کمک به موضوع تحقیق تلاش گردید تا تمرکز مصاحبه‌ها بر کسانی قرار گیرد که دارای این خصوصیات باشند.

- از مدیران، یا نزدیک‌ترین افراد به سطوح عالی مدیران مجموعه باشند؛

است؛ تنها در معدودی از صنایع بسیار بزرگ کشور مانند ایران خودرو وجود دارد. ما نیز پس از ساخت این دستگاه متوجه شدیم که برای فعال‌سازی آن نیاز است که برای آن برنامه‌نویسی صورت بگیرد. برنامه‌نویسی آن را نیز طلبه‌های مجموعه با تلاش شبانه‌روزی انجام دادند تا بتوانیم از این دستگاه به‌صورت عملیاتی استفاده کنیم» (شماره ۱).

شهربازی معارفی از سال ۹۴ تقریباً هر ساله به‌طور مرتب در برخی از شهرهای کشور همچون قم، بوشهر و مشهد دایر بوده است. برخی کشورهای خارجی نیز از مسئولان مجموعه برای برپایی شهربازی در کشورهای متبوع دعوت به عمل آورده‌اند.

نگاهی به آمارهایی که مجموعه فرهنگی تبیان از بدو تأسیس توانسته به آنها دست یابد؛ از اقدامات خیره‌کننده این مجموعه در زمینه‌های مختلف حکایت دارد. مدیران جوان مجموعه توانسته‌اند فضای ۴۵ متری مؤسسه را در ابتدای شروع فعالیت؛ تاکنون به ۱۰۰۰ متر افزایش دهند. در سال ۱۳۹۹ که بحران کرونا شهربازی را که اصلی‌ترین منبع درآمدزایی مجموعه است، به تعطیلی کشاند؛ با هوشمندی و تدبیر مدیران مجموعه در تغییر رویکرد به سمت تولید ماسک‌های بهداشتی، ساخت بنای جدید کانون فرهنگی تبیان در چند طبقه و زیربنای ۱۰۵۰ متر مربع آغاز شد که زیربنای در اختیار مؤسسه را در مجموع به بیش از ۲۰۰۰ متر افزایش خواهد داد.

همچنین مجموعه مذکور جزو برترین مؤسسات فرهنگی-تبلیغی در سطح کشور بوده و تاکنون چندین مرتبه موفق به کسب رتبه‌های اول استان و کشور؛ و نیز دریافت جوایز و لوح‌های تقدیر و... گردیده است. این مؤسسه از آغاز فعالیت تاکنون بیش از ۵۵۰۰ نفر را در برنامه‌های فرهنگی مختلف پذیرش و تحت آموزش قرار داده است و هر ساله به‌طور مستمر بیش از ۱۵۰ دانش‌آموز را در مقاطع راهنمایی و دبیرستان به عضویت می‌پذیرد.

همچنین حدود ۳۰ نفر از اعضای مجموعه مفتخر به تحصیل در حوزه علمیه و مکتب امام صادق (علیه السلام) گردیده‌اند. تعدادی دیگر از اعضای مجموعه نیز از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های داخل و خارج کشور هستند. جدای از موارد ذکر شده؛ نخبگان کانون تبیان



جوار حرم مطهر رضوی (علیه السلام) واقع است؛ به مشاهده تعاملات، وضعیت اجتماعی، امکانات و ابزارها و نیز شیوه برگزاری کلاس‌های معارفی پرداخته و کنش‌های اعضای مجموعه را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده است؛

۲. تحلیل اطلاعات: در این تحقیق برای ارائه مختصر، منظم و منسجم اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون (Thematic Analysis) استفاده می‌شود. تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است. در این روش داده‌های متنی پراکنده و متنوع به داده‌های تفصیلی و منظم تبدیل می‌شود (عابدی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۳).

تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (Braun & Clarke, 2006: 83). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌توان در اکثر روش‌های کیفی به کار برد. به‌طور کلی، تحلیل مضمون، شیوه‌ای است برای:

الف) دیدن متن؛

ب) برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب؛

ج) تحلیل اطلاعات کیفی؛

د) تبدیل داده‌ها به مفاهیم و ایجاد نظم منطقی (Boyatzis, 1998, p 4).

فرایند تحلیل مضمون در این تحقیق، طی چند مرحله به ترتیب زیر انجام می‌گیرد.

#### ۱. مطالعه محتوای مصاحبه‌ها

ابتدا عبارت‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهدات متناسب با هدف محوری تحقیق، یعنی مضامین حاوی معانی ذهنی را استخراج می‌کنیم. برخی از این مطالب در بخش توصیف گزارش می‌شود.

#### ۲. کدگذاری اولیه

عبارت‌های حاوی مضامین پایه (Global)، طبق چارچوب، زیر عناوین هفت‌گانه گزارش و برحسب محتوای غالب عنوان‌بندی می‌شوند. در واقع هرکدام از این عناوین، مشعر به یک مضمون سازمان‌دهنده (Organizing) است. نمودار مضامین سازمان‌دهنده در انتهای گزارش توصیفی ترسیم می‌شود.

- طولانی‌ترین تجربه همکاری را با مدیران مجموعه دارا باشند؛

- از اعضای قدیمی‌تر مؤسسه باشند که ارتباط مستمر را با آن حفظ کرده‌اند.

لذا پرسشنامه اصلی که به سؤالات اصلی پژوهش می‌پرداخت؛ از مسئولان کانون و افرادی پرسیده شد که دارای سه ویژگی بالا بودند. با توجه به محدودیت جامعه نمونه در مجموع ۲۰ مصاحبه با ۱۴ نفر با مختصات زیر انجام شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های توصیفی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	تحصیلات	مسئولیت در مؤسسه	سابقه همکاری با مؤسسه
۱	۴۲	سطح ۲ حوزه و کارشناس مدیریت فرهنگی	مؤسس و مدیر مجموعه	۱۸
۲	۲۵	سطح ۲ حوزه	روابط عمومی	۱۳
۳	۲۷	ارشد حقوق	مسئول پشتیبانی	۱۵
۴	۲۲	کارشناسی حقوق	معاونت امور مالی	۸
۵	۲۲	سطح ۲ حوزه	مسئول کانون فرهنگی	۱۰
۶	۲۲	سطح ۲ حوزه	امور مالی شهرسازی	۱۰
۷	۲	سطح ۲ حوزه	مسئول طرح و ایده	۱۳
۸	۲۵	کارشناسی مدیریت	معاونت مؤسسه	۱۶
۹	۲۳	سطح ۲ حوزه	متصدی آموزشی	۱۴
۱۰	۲۳	سطح ۱ حوزه	مسئول تولید	۱۳
۱۱	۳۳	مهندسی کامپیوتر	کارشناس طراحی ۳ بعدی	۹
۱۲	۲۳	سطح ۲ حوزه و کارشناس سواد رسانه	مسئول رسانه شهرسازی	۱۵
۱۳	۲۶	لیسانس زبان انگلیسی	معاونت اجرایی	۱۶
۱۴	۲۳	گرافیک و انیمیشن	طراح گرافیک	۱۱

ب) مشاهده: معمولاً در تحقیقات کیفی، مشاهده پدیده نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند و به‌نوعی متداول‌ترین روش گردآوری اطلاعات است (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۹). البته مشاهده برحسب نوع و میزان درگیری پژوهشگر با پدیده مورد مطالعه، متفاوت است (مارشال، ۱۳۹۰، ص ۱۱۰). با این توصیف پژوهشگر چندین مرتبه در مسجد محمودیه، کانون فرهنگی، کارگاه تولیدی و حتی شهرسازی معارفی که در

### ۳. کدگذاری ثانویه و ترسیم شبکه مضامین

در جمع‌بندی نهایی مقاله، تلاش می‌شود با تجمیع مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر (Basic) در حوزه‌های هفت‌گانه استنباط و بر مدار مکانیسم منطقی، مدل مفهومی ترسیم شود. در این مرحله با ترسیم شماتیک شبکه مضامین الگوی نهایی مدیریت فرهنگی ارائه می‌شود.

### یافته‌ها: گزارش توصیفی

در این بخش براساس مراحل هفت‌گانه گیولنگ و یژگی‌های مؤسسه تبیان با استناد به مشاهدات و با اقتباس از مصاحبه‌های انجام‌گرفته بیان می‌شود.

#### ۱. برنامه‌ریزی

از انواع برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی، به اذعان مدیران مجموعه؛ به دو دلیل تبیان برنامه بلندمدت مدونی در حوزه سیاست‌گذاری‌های کلی ندارد:

الف) رویکرد داوطلبانه اعضای مجموعه که مستلزم فعالیت‌های کوتاه‌مدت و کم‌هزینه است.

ب) فقدان پایستگی و پیوستگی بودجه (شماره ۱).

برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز به این مطلب اشاره داشتند. برنامه‌های بلند و میان‌مدت نداریم (شماره ۵). برنامه مدونی نداریم؛ اما در نظر داریم ۱۰ سال آینده در حوزه شهرسازی معارفی در سطح کشور حرفی برای گفتن داشته باشیم (شماره ۲). برنامه بلندمدت نداریم و بیشتر برنامه‌ها ماهیانه است (شماره ۴). برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به‌صورت سازمانی نگارش نمی‌شود (شماره ۳).

برنامه‌های تاکتیکی و میان‌مدت مجموعه نیز به‌صورت غیرمدون است و اعضا ذهنیت ثابتی از آن ندارند. برنامه‌های میان‌مدت برای اشتغال اعضا داریم که فعالیت مجموعه تعطیل نشود (شماره ۲). نگاه به شرایط محیطی در برخی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت وجود دارد تا اهداف را تحقق بخشد (شماره ۳). در برنامه‌های ۴-۵ ساله در نظر داریم برای کشور نیروی مؤمن و متعهد تربیت کنیم (شماره ۱)؛ اما باین حال تبیان از منابع و ابزارها به‌خوبی در جهت پیشبرد اهداف فرهنگی بهره می‌برد.

در مورد برنامه‌های عملیاتی؛ مدیر روابط عمومی تبیان می‌گوید: در اواخر سال ۱۳۹۸ که موضوع بیماری کرونا پیش آمد و بحث تعطیلی شهرسازی - به‌عنوان منبع درآمد و اشتغال اعضا - جدی‌تر شد؛ با تحلیل شرایط؛ جلسه مدیریت بحران تشکیل دادیم و به این نتیجه رسیدیم که نیاز کشور به ماسک فزاینده است؛ بنابراین برای حل مشکل کشور و نیز تأمین اشتغال و درآمد اعضا به سمت تولید ماسک رفتیم. این کار منجر به ایجاد اشتغال برای ۱۱۰ نفر گردید که ۳۰ نفر ایشان خانم هستند. با تولید ماسک توانستیم بخش اعظمی از نیاز استان قم و استان‌های مجاور را پوشش داده و حتی به برخی از کشورها نیز صادرات داشته باشیم (شماره ۲) برخی دیگر از اعضا نیز به وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت در مجموعه اذعان دارند. برنامه‌های مجموعه به‌نظم پروژه‌ای است (شماره ۵). برنامه‌های کانون معمولاً برای بازه‌های کوتاه‌مدت است (شماره ۴).

با توجه به موارد پیش‌گفته شیوه برنامه‌ریزی تبیان «پروژه‌محور» و مبتنی بر سیستم هزینه‌یابی براساس فعالیت است. مدیران تبیان از توانمندی‌های مجموعه تحت امر خود مطلع بوده و از شگردهای مدیریتی مبتنی بر «تحلیل شرایط محیطی» در موقعیت‌های حساس و بحرانی به‌شکلی هوشمندانه کمک می‌گیرند. همچنین به‌نظر می‌رسد مدیر مجموعه به‌جای برنامه‌ریزی راهبردی، از تفکر راهبردی برخوردار بوده و این تفکر را در اعضای مجموعه نیز ایجاد نموده است.

#### ۲. سازمان‌دهی

روند سازمان‌دهی تبیان بسیار کارآمد است. در این روند اعضای جدید که معمولاً بین سنین ۱۲ تا ۱۵ سال هستند تحت عنوان «مصرف‌کننده فرهنگی» به‌شمار می‌آیند که نیاز به آموزش دارند. ایشان ابتدا سطح‌بندی شده و هر رده سنی در سطح مختص به خود قرار می‌گیرند. برای هر سطح در هر سال، سه ترم تعریف شده است. در هر ترم برای اعضای جدید برنامه‌های متنوع احکام، عقاید، اخلاق و ورزش در نظر گرفته می‌شود. این روند به‌مدت ۳ سال ادامه دارد. سپس ایشان وارد چرخه مسئولیت‌سپاری مجموعه می‌گردند (شماره ۱).

الف) گزینش تبیان عمدتاً از سه طریق: تبلیغات محیطی، چهره به چهره و مدارس انجام می‌گیرد، رهاورد این روش، بیشترین آمار جذب برای مجموعه است.

کانون از سه راه برای دعوت نیروهای جدید استفاده می‌کند. هماهنگی با مسئولان مدارس، دعوت شخصی و برنامه‌های تابستانی بیشترین روش جذب ما به صورت تبلیغ میدانی؛ رابطه مستقیم، دعوت اعضاست (شماره ۸).

ما از طریق مدارس؛ چهره به چهره و تبلیغات شهری اعضای جدید را جذب می‌کنیم (شماره ۱۰). برای جذب اعضای جدید از میان دانش‌آموزان با استعداد مدارس دعوت می‌کنیم (شماره ۱۲). روش کلی کانون برای جذب؛ از مدرسه‌ها و به کمک خود دانش‌آموزان است (شماره ۳). ما برای جذب نیرو از روش شاخه‌ای و دعوت مستقیم بچه‌ها استفاده می‌کنیم (شماره ۱۴). الآن بچه‌ها در اطرافیان خود به دنبال افراد هم‌فکر و با استعداد هستند، راه دیگر هم تبلیغ در مدارس است (شماره ۱۳).

ب) اثربخشی آموزش‌ها در مصاحبه با اعضای مجموعه ملموس است. اراده قوی و اعتماد به نفس، خودباوری و توانمندی، شخصیت و بزرگ‌منشی، توکل، تقوا و ایمان در اعضای تبیان کاملاً مشهود است و این نشان از برنامه‌های مناسب آموزشی و تربیتی مجموعه دارد.

کلاس‌های آموزشی تبیان در دین‌داری، طلبگی، درس و اخلاق من خیلی تأثیرگذار بود (شماره ۶). برنامه‌های کانون در اخلاق و درس‌ها خیلی کمک کرد (شماره ۹). تبیان روحیات دینی ما را ارتقاء داد (شماره ۱۰). برنامه‌های آموزشی اینجا به لحاظ اخلاقی تربیتی برایم خیلی مفید بود (شماره ۴). کانون در تدین، اخلاق، ایثارگری، صبر و درس من خیلی تأثیر مثبت داشت (شماره ۱۲).

ج: به علت دغدغه مدیر در حفظ فضای معنوی مجموعه؛ افراد کمی از شرایط حقوق و پاداش تبیان اطلاع دارند. چند شاخص در شکل دهی به ایشل حقوقی کانون مؤثرند که عبارت‌اند از: ۱. تأهل؛ ۲. داشتن فرزند؛ ۳. تخصص؛ ۴. بهره‌وری؛ ۵. سختی کار.

حقوق از حاصل ضرب این موارد در ساعت کاری افراد به دست می‌آید. به همین علت هر عضوی از کانون که فعالیتی در آن

ابتدا برخی از کارهای ساده همچون کارهای خدماتی مسجد و کانون از جمله اذان؛ اقامه و نظافت مسجد متناسب با علاقه، استعداد و توانمندی‌ها به آنها سپرده می‌شود. موفقیت اعضا در انجام وظایف؛ در مسئولیت‌های بعدی آنها اثرگذار است. برای بهره‌گیری در مسئولیت‌های بالاتر ابتدا برای آشنایی با مسئولیت جدید؛ دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای آنها برقرار؛ و سپس وارد چارت تشکیلاتی مجموعه می‌گردند. همه کسانی که در چارت سازمانی مجموعه تبیان قرار دارند؛ دارای شرح وظایف تعریف شده هستند.

مدیر تبیان می‌گوید: سازمان‌دهی مجموعه تبیان بر پایه «مسئولیت‌سپاری» به افراد بنا گردیده است. به این معنی که برای هر فرد وظایفی سازمانی تعریف می‌گردد. این کار به دلیل عزت‌نفس و احساس رشدی که در افراد ایجاد می‌کند؛ باعث ایجاد علاقه و اتصال بین افراد و مجموعه می‌گردد (شماره ۱).

مدیر با نظارت خودشان به بچه‌ها مسئولیت می‌دهند تا رشد کنند. مسئولیت باعث شد کارهای مختلفی را یاد بگیریم و رفاقت بین بچه‌ها ایجاد کرد (شماره ۷).

در تبیان به افراد مسئولیت‌هایی سپرده می‌شود که احساس اثرگذاری در آنها ایجاد می‌کند (شماره ۸). سپردن مسئولیت‌ها و بازگذاشتن دست اعضا باعث خلاقیت و جذب آنهاست (شماره ۹). اینکه مسئولیت داریم برای پیشرفت ما خیلی مهم است و ما تلاش داریم کارها را با قوت انجام دهیم (شماره ۳).

به نظر من یکی از تشویق‌های مؤثر در تبیان «مسئولیت‌سپاری» به افراد است که نقش مهمی در ایجاد پیوند قلبی بین آنها و مجموعه ایفا می‌کند. من نیز موفقیت‌هایم را ناشی از مسئولیت‌های رشدآفرین تبیان می‌دانم (شماره ۱۲).

همچنین کاهش نیروهای ستادی؛ افزایش اختیارات اعضا؛ گسترش حیطه نظارت مدیر؛ از جمله روندهای جدید سازمان‌دهی است که توانسته به میزان قابل توجهی عملکرد و اثربخشی سازمانی تبیان را ارتقاء دهد.

### ۳. کارگزینی

کارگزینی شامل فرایندهای چهارگانه گزینش، آموزش، حقوق و پاداش است.

معیارها و شاخص‌هایی که موجب می‌شود اعضا مورد تشویق قرار گیرند؛ برای همه به صورت واضح بیان می‌گردد (شماره ۱).

#### ۴. هدایت کردن

جریان ارتباطات مبتنی بر «تواضع و پروا پیشگی» در مجموعه تبیان حاکم است؛ به گونه‌ای که تعاملات اعضا به صورتی کاملاً محترمانه و اخلاقی و با حفظ حدود و شخصیت دیگران صورت می‌گیرد. همچنین تابلوهایی با جملات انگیزشی از قرآن کریم، حضرات معصومان (علیهم‌السلام) در جای جای مجموعه خودنمایی می‌کند. به نظرم مدیران مجموعه جمع را خوب هدایت می‌کنند و قول و عملشان یکی است (شماره ۶). ایشان اهل توسل هستند و برنامه معنوی خاصی برای خودشان دارند. به حرف‌های ناشایست بسیار حساس‌اند و نمی‌خواهند خطوط قرمز مجموعه از بین برود (شماره ۸). دیگران به ساده‌زیستی و پاک‌دستی ایشان نگاه می‌کنند و کمترین بهره مالی را از مجموعه دارند، ظاهراً فقط از شهریه طلبگی استفاده می‌کنند. زندگی‌شان را برای کار فرهنگی وقف کرده‌اند (شماره ۱۰). ایشان با اخلاص‌اند و دیگران این را می‌بینند. برای اینکه بچه‌ها مادی‌گرا بار نیایند ایشان همیشه به بچه‌ها تذکر می‌دهند تا فضای معنوی و روحیه جهادی اعضا حفظ بشود (شماره ۵). اخلاص، پاکدستی، پشتکار و همت، تواضع و درعین حال اقتدار مدیریتی دارند و فضا را خالص نگه داشته‌اند (شماره ۹). ایشان بسیار متواضع‌اند و فضای دوستانه مجموعه را به خوبی حفظ کرده‌اند (شماره ۱۱).

در بسیاری از مشاهدات پژوهشگر مدیر کانون تبیان به عنوان فردی از افراد مجموعه در بین دیگران حضور صمیمانه داشته و حتی با کوچک‌ترین اعضای کانون به صورت کاملاً بی‌آلایش ارتباط برقرار می‌نماید. تعدادی از اعضا در مصاحبه‌ها اشاره داشتند که «حضور بی‌پیرایه مدیر کانون در میان آنها باعث شده احساس قربت بیشتری با وی داشته باشند». همیشه این گونه بوده که ایشان در وسط کارها حضور مؤثر دارند (شماره ۵). ایشان همیشه در میدان کارها و جلوتر از بچه‌ها حضور دارند (شماره ۴) سبک مدیریت ایشان پشت‌میز نشینی نیست، بلکه ایشان به صورت میدانی و جلوتر از بقیه کار می‌کنند (شماره ۱۳). تقریباً همه افراد مجموعه معتقدند آنچه باعث پذیرش رهبری

دارد؛ موظف است هرروزه برگه ساعت کاری مربوط به خود را تکمیل نماید. مدیر کانون می‌گوید: «از آنجاکه ما اهمیت کسب روزی حلال را تبیین نموده‌ایم؛ اعضا با لحاظ این نکته ساعت کاری مفید خود را اعلام می‌نمایند؛ یعنی ساعات نماز؛ غذا و استراحت را به عنوان ساعت کاری لحاظ نمی‌کنند» (شماره ۱).

اما نکته مهم در مورد پرداخت حقوق مجموعه؛ شیوه منحصر به فرد آن است که آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید، برحسب نیاز افراد است. به عنوان نمونه مسئول روابط عمومی می‌گوید: یکی از اعضای کانون سال‌ها در مجموعه بدون هیچ چشم‌داشت مالی مشغول به کار بود و حقوقی دریافت نمی‌کرد. مدیر کانون بدون اطلاع آن فرد حقوق سال‌های گذشته ایشان را محاسبه کرده و در روز عقد ازدواج وی به او پرداخت نمودند که موجبات خوشحالی و برطرف شدن مشکلات بسیاری از ایشان گردید (شماره ۲). ساعت کار بچه‌ها ثبت می‌شود تا در وقت احتیاج آنها حقوقشان پرداخت شود (شماره ۱). انگیزه مدیر کانون از این شیوه پرداخت حقوق؛ بهره‌گیری صحیح و مناسب اعضا از دسترنج خودشان است.

د) در سازمان‌های دیگر معمولاً عواملی همچون عضویت صرف در سازمان؛ حضور به موقع در محل کار؛ عملکرد مناسب؛ ارشدیت و سنوات را در پرداخت پاداش کارکنان لحاظ می‌کنند؛ اما شاخصه‌های تبیان برای پرداخت پاداش عبارت‌اند از: پشتکار و انگیزه، نوآوری و خلاقیت، سختی کار و بهره‌وری که با روند مرسوم سازمان‌ها تفاوت دارد (شماره ۱).

از آنجاکه سیستم خاص پرداخت پاداش مجموعه نیز مانند سیستم حقوق و دستمزد با سلیقه شخصی مدیر شکل گرفته است، ظاهراً تنها ایشان از حدود و ثغور آن به خوبی اطلاع دارند؛ اما این بخش تبیان به نظر پژوهشگر اهمیت بالایی دارد و باعث تمایز آن از سایر سازمان‌ها گردیده است. برخی از ویژگی‌های این سیستم عبارت‌اند از: الف) توجه به سن و روحیات افراد: (پاداش معنوی برای کودکان و مادی برای بزرگسالان نیازمند)؛ ب) اصل پنهانی بودن پاداش‌ها: (هدف مدیر از این سبک خاص پرداخت پاداش آن است که معیارهای مادی جایگزین روابط معنوی حاکم بر مجموعه نگردد)؛ ج) تبیین ملاک‌های پرداخت پاداش (در کانون تبیان

#### ۶. ارتباطات و گزارش‌دهی

با توجه به شکل نهادی تیبیان؛ جریان ارتباطات سازمانی آن به صورت غیررسمی است؛ و به روش نامه‌نگاری و صدور بخشنامه و... انجام نمی‌گیرد. در جریان مشاهده و مصاحبه‌های پژوهشگر بسیار اتفاق می‌افتاد که کوچک‌ترین اعضای مجموعه بدون واسطه و سیر مراحل بوروکراتیک سازمان‌های رسمی با مدیر و معاونت‌های کانون ارتباط برقرار کرده و جزئی‌ترین درخواست‌ها و گزارش‌ها را ارائه؛ و پاسخ‌های لازم را توسط ایشان دریافت می‌نمودند. مؤید این مطلب نیز در برخی مصاحبه‌ها وجود داشت. ارتباط اعضا با مدیر بدون واسطه معاونت‌ها جریان دارد (شماره ۵). اعضا می‌توانند به طور مستقیم و غیرمستقیم با معاونت‌ها و مدیر مجموعه ارتباط برقرار کنند (شماره ۴).

افزون بر شیوه یاد شده، جلسات متعددی نیز در مجموعه تشکیل می‌شود که ارتباطات مجموعه را سامان می‌دهد. در جلسات شامگاه پنج‌شنبه‌ها اطلاع‌رسانی از جانب مدیر مجموعه به افراد صورت می‌گیرد و بالعکس نیز گزارش‌های زیرمجموعه‌ها دریافت می‌گردد (شماره ۲). در جلسات شامگاه گزارش‌های لازم توسط مدیر به اعضا ارائه می‌شود و ارتباطات مستقیم اعضا با یکدیگر برقرار است (شماره ۳). چهارشنبه‌ها جلسات شورا داریم که همه کسانی که مسئولیت دارند در آن شرکت کرده و موظف‌اند که گزارش کار ارائه نمایند (شماره ۱).

#### ۷. بودجه‌ریزی

از سیستم‌های بودجه‌بندی قدیمی در این مجموعه استفاده نمی‌شود. بودجه مجموعه به صورت پروژه‌ای است (شماره ۴). بودجه سالیانه نداریم؛ بلکه بودجه تیبیان به صورت پروژه‌ای تعریف می‌شود (شماره ۵). چون درآمد ثابتی نداریم نمی‌توانیم سالانه بودجه ببندیم (شماره ۱). لازمه بودجه سالیانه داشتن اعتبارات ثابت است؛ لذا پروژه محور پیش می‌رویم (شماره ۲)؛ بنابراین می‌توان سیستم دخل و خرج تیبیان را به صورت «اقتضائی» دانست. با این حال مجموعه در هزینه‌کرد بودجه سازمانی بی‌ضابطه عمل نمی‌کند؛ بلکه با توجه به درآمدهای کوتاه‌مدت و رعایت اصول منحصر به فرد خود، منابع را هزینه می‌نمایند.

مجموعه توسط آنان شده؛ «روابط عاطفی ناصحانه» ایشان با اعضاست. مصاحبه‌شوندگان اذعان دارند که مدیر کانون به عنوان «پدری معنوی» و دلسوز نسبت به امور شخصی اعضای تحت مدیریتش احساس مسئولیت دارد (شماره ۲).

افزون بر این، عده‌ای از اعضای کانون معتقدند: بچه‌ها آن قدر به مسئول تیبیان اعتماد دارند که حتی برخی از آنها مشکلات شخصی‌شان را تنها با ایشان در میان می‌گذارند؛ نه با پدر و مادر خودشان (شماره ۲). دوستان ایشان را واقعاً به عنوان یک پدر معنوی پذیرا هستند (شماره ۶).

رابطه ایشان با اعضا برادرانه و پدرانه است (شماره ۱۱). ایشان واقعاً مثل پدر معنوی من هستند (شماره ۴).

همچنین مصاحبه‌شوندگان خصوصیات دیگری مانند صبر و مدارا، انگیزه و تلاش، پاکدستی، تقوای عملی، ساده‌زیستی، دین‌مداری مدیر کانون را در سبک خاص مدیریتی ایشان مؤثر می‌دانند (شماره ۴، ۶، ۹).

#### ۵. هماهنگی

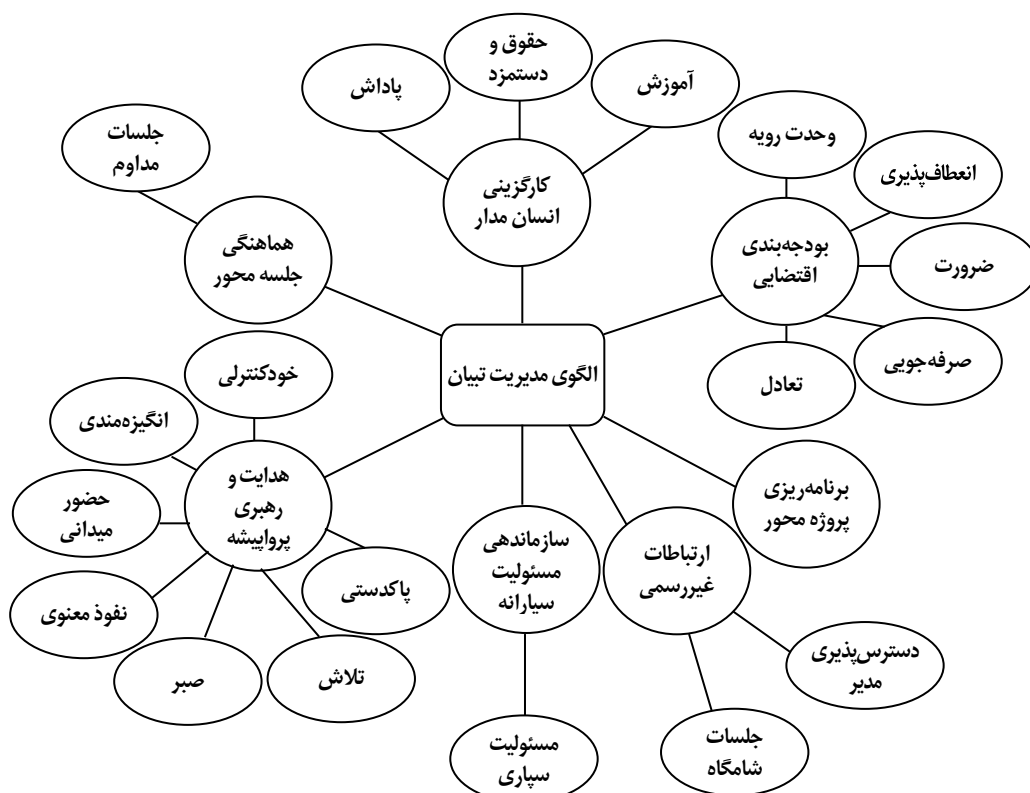
از آنجاکه تیبیان از ساختار سازمانی و تعداد نیروی انسانی محدودی برخوردار است؛ هماهنگی بین ارکان و واحدهای آن با سهولت بیشتر و صرف زمان و هزینه کمتر حاصل می‌گردد.

در مجموعه تیبیان جلساتی به نام جلسات شامگاه در پنج‌شنبه شب‌ها با شرکت کل اعضای کانون برقرار می‌گردد که از ارکان مهم هماهنگی در تیبیان است. اهمیت جلسات شامگاه در افزایش قابل ملاحظه سرعت تصمیم‌گیری‌های مدیران است.

آن‌گونه که از مصاحبه‌ها برمی‌آید مهم‌ترین عوامل ایجاد هماهنگی در تیبیان مشورت، توانمندی و مهارت‌های فنی اعضا، مسئولیت‌پذیری و همدلی ایشان در دست‌یابی به اهداف آرمانی است. هماهنگی در کانون با مشورت و طرح مسائل در جلسات است (شماره ۵). بیشتر هماهنگی‌ها به صورت شورایی گرفته می‌شود (شماره ۲). هماهنگی‌ها در شورای معاونت‌ها انجام می‌گیرد (شماره ۴)؛ و به تعبیر مدیر مجموعه، تیبیان از بچه‌های متدین و هم‌عقیده‌ای تشکیل شده است که حتی اگر من خسته شوم؛ آنها کارها را به دست می‌گیرند (شماره ۱).

هر وقت درآمد داشته باشیم براساس ضرورت‌ها هزینه می‌کنیم (شماره ۱). اگر در معاونتی ضرورت وسیله‌ای احساس شود، طی مراحل هزینه آن پرداخت می‌گردد (شماره ۵). اگر چیزی نیاز داشته باشیم باید نیاز به آن واقعی باشد تا هزینه‌اش پرداخت شود (شماره ۴). مدیر مجموعه در صرف هزینه خیلی حساس‌اند؛ برای خرید با بهترین و ارزان‌ترین اجناس موافقت می‌کنند (شماره ۱۰). با رعایت اصول مذکور؛ فهرست هزینه‌های مجموعه شامل سه سرفصل عمده می‌گردد: حقوق و پاداش، هزینه‌های سازمانی، پروژه‌های کاری و عمرانی.

با خوشه‌بندی مطالب بالا، مدل مفهومی در سطح مضامین سازمان‌دهنده به شکل زیر ترسیم می‌شود.



۱. با وجود عدم برنامه استراتژیک، کانون تبیان با تمرکز بر برنامه‌ریزی «پروژه‌محور» و مدیریت مبتنی بر «تحلیل شرایط محیطی» در موقعیت‌های حساس و بحرانی، به شکلی هوشمندانه، الگوی موفق ارائه نموده است؛ بنابراین، کانون با بهره‌مندی از روش مدیریت تلفیقی فرهنگی؛ حاصل ترکیب شیوه‌نویس مدیریت فرهنگی و روش سنتی مبلغان حوزوی، توانسته به موفقیت‌های معنوی چشمگیری دست یابد؛

برخی از اصول بودجه‌بندی، مانند اصل وحدت رویه در هزینه‌کرد، اصل تعادل در هزینه و اصل انعطاف‌پذیری در سیستم بودجه تبیان به چشم می‌خورد، اما دو اصل دیگر را که جزو ابتکارات مجموعه تبیان است معمولاً در منابع بودجه‌نویسی ذکر نکرده‌اند که عبارت‌اند از:

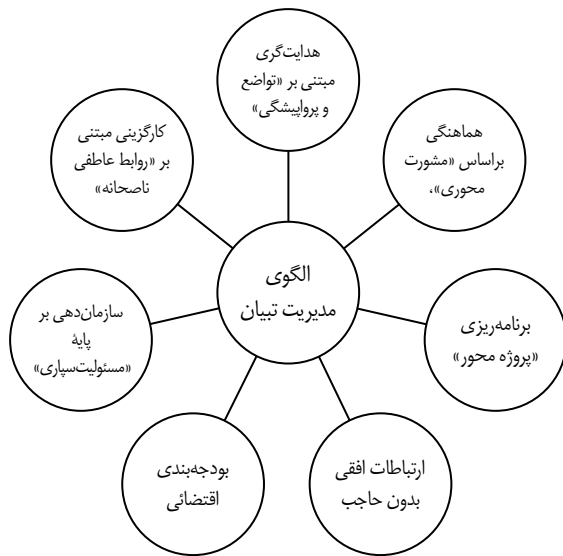
۱. اصل ضرورت: یعنی مسئولان واحدها برای درخواست یک هزینه مشخص ابتدا باید از ضرورت آن در جلسه معاونت‌ها دفاع نمایند.
۲. اصل صرفه‌جویی: این اصل در مجموعه تبیان به صورت جدی پیگیری می‌شود تا منابعی که به سختی به دست آمده؛ به درستی و در محل مناسب هزینه گردد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

کانون تبیان نوآوری‌های خاصی در شیوه مدیریت کانون‌های فرهنگی-هنری به وجود آورده که بی‌سابقه است. یکی از بهترین راه‌ها برای ترویج این مدل موفق فرهنگی در سطح کشور استفاده از الگوی مدیریتی آن در دیگر مجموعه‌های فرهنگی مشابه است.

فعالیت آزادانه آن سازمان می‌گردد؛ افزایش بی‌ضابطه بودجه‌ای؛ تخلفات مدیریتی ناشی از بودجه و عدم انعطاف‌پذیری روبه‌رو هستند که در مجموعه مذکور دیده نمی‌شود. روش بودجه‌بندی منحصربه‌فرد تبیان، به‌صورت پروژه‌محور «اقتضائی» این مشکلات عمده سازمانی را مرتفع نموده است.

با توجه به نتایج مذکور، الگوی مدیریتی تبیان را می‌توان براساس مضامین فراگیر در هفت مؤلفه زیر تلخیص و به شکل زیر ترسیم کرد.



شکل ۲. نمودار الگوی جامع مدیریت تبیان

### پیشنهادها

۱. یکی از مهم‌ترین کاستی‌های مجموعه، حمایت نکردن از فعالیت‌های فرهنگی بانوان محله است. از آنجاکه بانوان نقش پررنگی در تربیت نسل معتقد به آرمان‌های اسلامی و ایرانی ایفا می‌کنند؛ غفلت چندین ساله سیاست‌گذاران مؤسسه در این زمینه غیرقابل توجیه می‌نماید. در رابطه با موضوع استفاده از توانمندی بانوان و همچنین کمک به فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی بانوان؛ پیشنهاد می‌گردد ابتدا از ظرفیت خانواده‌های اعضای فعلی کانون، هم‌محله‌ای‌ها و نیز آشنایان استفاده شود؛

۲. بخش اعظم اثرگذاری مؤسسه که سهم مهمی در تغییر بافت فرهنگی محله ایفا کرده مربوط به فعالیت‌های اثرگذار فرهنگی است. به خاطر این نوع فعالیت‌ها کانون تبیان مورد اعتماد اهالی قرار گرفته و به‌نوعی مرجعیت فکری ایشان را بر

۲. سازمان‌دهی بر پایه «مسئولیت‌سپاری» به افراد، به‌دلیل ایجاد «عزت‌نفس»، «خلاصیت»، «تقویت روحی»، «احساس رشد»، «پیوند قلبی»، «الفت جمعی» و «مسئولیت‌پذیری» در عرصه مدیریت فرهنگی الگوی مطلوب به شمار می‌رود؛

۳. به لحاظ کارگزینی، گزینش از سه طریق؛ تبلیغات محیطی، چهره به چهره و مدارس و مواجهه اخلاقی با کارکنان مجموعه براساس اعتمادبه‌نفس، خودباوری و توانمندی، شخصیت و بزرگ‌منشی، توکل، تقوا و ایمان، به‌ویژه دخالت دادن الگوی انسانی «تأهل»، «داشتن فرزند»، «تخصص»، «بهره‌وری» و «سختی کار» در پرداخت حقوق و پاداش، «روابط عاطفی ناصحانه» را شکل می‌دهد که به لحاظ مدیریت منحصربه‌فرد است؛

۴. هدایت‌گری براساس ارتباطات مبتنی بر «تواضع و پروايشگی» در مجموعه تبیان، به‌گونه‌ای است که تعاملات اعضا به صورتی کاملاً محترمانه و اخلاقی و با حفظ حدود و شخصیت دیگران صورت می‌گیرد. صیانت از نظم مدیریتی و توأم شدن آن با مدیریت مبتنی بر تألیف قلوب از مختصات مجموعه است که نمونه آن در دفاع مقدس به منصف ظهور رسید؛

۵. مهم‌ترین عامل ایجاد هماهنگی در تبیان «مشورت محوری»، توانمندی و مهارت‌های فنی اعضا، مسئولیت‌پذیری و همدلی ایشان در دستیابی به اهداف آرمانی است. در مجموعه تبیان جلساتی به نام جلسات شامگاه در پنج‌شنبه‌شب‌ها با شرکت کل اعضای کانون برگزار می‌گردد که از ارکان مهم هماهنگی در تبیان است؛

۶. الگوی ارتباطات افقی، سهل و بدون حاجب حاکم بر کانون از امتیاز ویژه برخوردار است و تلفیقی از مدیریت سنتی و مدرن به شمار می‌آید. ارتباط اعضا با مدیر بدون واسطه معاونت‌ها جریان دارد. اعضا می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با معاونت‌ها و مدیر مجموعه ارتباط برقرار کنند.

افزون بر شیوه یاد شده، جلسات متعددی نیز در مجموعه تشکیل می‌شود؛

۷. اکثر سازمان‌ها در سیستم‌های متعارف بودجه‌بندی با مشکلاتی از قبیل موضوعیت یافتن بودجه در سازمان که مانع

است. چراکه با اصلاح فرایندهای فعلی به بهره‌وری بیشتر سازمانی منتج خواهد شد؛

۵. فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک موجب شده چشم‌انداز مشخصی برای وضعیت شغلی اعضای مجموعه وجود نداشته باشد. برای ارتقاء برنامه‌ریزی‌های کانون تبیان به سطح راهبردی پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران مجموعه در رایزنی و ارتباط با مراکز فرهنگی-هنری و شهرداری‌ها به دنبال ایجاد فضاهایی ثابت از شهرسازی معارفی در سطح کشور باشند تا به این طریق بتوانند درآمدی ثابت و قابل‌اتکا را برای مؤسسه تضمین نمایند که لازمه برنامه‌ریزی‌های استراتژیک است و نیز می‌تواند زمینه را برای گسترش فعالیت‌های کارگاهی؛ افزایش تولیدات؛ و استخدام نیروهای جدید فراهم آورد.

دوش می‌کشد؛ اما به نظر می‌رسد این نکته حائز اهمیت با رویکرد جدید مؤسسه به‌سوی درآمدزایی تحت‌الشعاع قرار گرفته است. از این رو به نظر می‌رسد تمرکز بیشتر بر امور فرهنگی پیش‌ازپیش باید موردتوجه قرار گیرد؛

۳. گسترش فعالیت شهرسازی معارفی در سطح کشور و استفاده بهینه از این امکانات افزون بر افزایش درآمدها و بهره‌وری مؤسسه، به میزان زیادی اشتغال دائمی برای مجموعه ایجاد خواهد کرد. افزون بر اینکه با همین رویکرد ایجاد شغل نیز، امکان اثرگذاری فرهنگی بر اعضای جدید فراهم می‌گردد؛

۴. افزایش بهره‌وری سازمانی به کمک عملیات کارسنجی برای ایجاد اصلاحات در فرایندهای کاری مجموعه ضروری



## منابع

- \* قرآن کریم.
۱. آفایروز، علی؛ ابوطالب خدمتی، سید محمود بهشتی نژاد و عباس شفیعی (۱۳۸۴)، مدیریت در اسلام، چاپ سوم، قم، کتابکده حوزه و دانشگاه.
  ۲. استونر و دیگران (۱۳۸۲)، مدیریت سازمان‌دهی، ج ۲، پارسائیان و اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۳. استونر، جیمز ای. اف؛ آر. ادوارد فریمن و دانیل آرگیلبرت (۱۳۷۹)، مدیریت، پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۴. اسفندیاری، بی‌نام، مجله صنعت و کارآفرینی، شماره ۵۴، <http://www.ensani.ir/storage/Files/20120327182926>.
  ۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، چاپ بیست و چهارم، تهران، نشر نی.
  ۶. انصاری، شاهرخ (۱۳۷۸)، بودجه و بودجه‌ریزی دولتی در ایران، چاپ اول، تهران: یکان.
  ۷. بیبی، اربل و رضا فاضل (۱۳۷۸)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، ج ۲، تهران: سمت.
  ۸. بقایای راوری، جواد (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ اول، تهران: واژگان خرد.
  ۹. پاشاشریفی، حسن و نسترن شریفی (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: سخن.
  ۱۰. توسلی، غلام عباس (۱۳۶۹)، نظریه‌های جامعه‌شناسی، چاپ اول، تهران: سمت.
  ۱۱. توکلی، عبدالله (۱۳۸۳)، اصول و مبانی مدیریت، چاپ دوم، قم: زمزم هدایت.
  ۱۲. جمشیدی، اصغر (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم، تهران: صفار.
  ۱۳. حشمتی، محمدرضا (۱۳۷۹)، ماهنامه مبلغان، شماره سوم.
  ۱۴. دسلر، گری و داوود مدنی (۱۳۷۱)، مبانی مدیریت، چاپ سوم، تهران: پیشبرد.
  ۱۵. دفت، ریچارد. ال؛ اعرابی و پارسائیان (۱۳۹۲)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، چاپ نهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۱۶. رابرت، ک.ین (۱۳۷۶)، تحقیق موردی، سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۱۷. رایبیز، استیفن. پی؛ دیوید ای. دی سنزو، اعرابی و دیگران (۱۳۹۲)، مبانی مدیریت، چاپ دوازدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۱۸. رحمانی، جعفر (۱۳۹۴)، سازمان و مدیریت فرهنگی، چاپ اول، قم: نشر المصطفی علیه السلام.
  ۱۹. رضایی، علی (۱۳۸۲)، جایگاه مساجد در فرهنگ اسلامی، تهران: ثقلین.
  ۲۰. رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران، سمت.
  ۲۱. روشه، گی (۱۳۷۹)، کنش اجتماعی، زنجانی‌زاده، هما، مشهد، دانشگاه فردوسی.
  ۲۲. ساروخانی، باقر (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم، ج ۱، چاپ ششم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
  ۲۳. سایت انهار، تاریخ مراجعه (۱۴۰۰/۶/۲۴)، سالروز تأسیس کانون‌های فرهنگی هنری مساجد، <https://portal.anhar.ir>.
  ۲۴. سایت شورای عالی انقلاب فرهنگی، تاریخ مراجعه (۱۴۰۰/۸/۱۱)، اساسنامه «ستاد هماهنگی کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد کشور»، (<https://sccr.ir/pro/2113>).
  ۲۵. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: سمت.
  ۲۶. سورین، ورنر جوزف و جیمز تانکارد (۱۳۸۶)، نظریه‌های ارتباطات، چاپ سوم، ترجمه علیرضا دهقان، تهران: نشر دانشگاه تهران.

۲۷. شایان مهر، علیرضا (۱۳۷۷)، *دائرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی*، ج ۲، تهران، کیهان.
۲۸. شفریتز، جی ام و استیون اوت (۱۳۹۶)، *تئوری سازمان*، پارسائیان علی، ترمه.
۲۹. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخزاده (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، ش ۲، ص ۱۵۱-۱۹۸.
۳۰. فخمی، فرزاد (۱۳۷۹)، *سازمان و مدیریت*، چاپ اول، تهران: غزال.
۳۱. فرهنگ مهر، حسین (۱۳۸۱)، *زمینه بودجه‌ریزی*، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۲. کمالی سرپلی، عبدالقادر (۱۳۸۸)، «سیر تاریخی پیدایش حوزه‌های علمیه»، *سخن تاریخ*، ش ۷، ص ۵۸-۷۴.
۳۳. گراهام، اچ تی و سیدمحمد عباس زادگان (۱۳۹۱)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول، تهران: پیام توسعه.
۳۴. گولد، جولیس و همکاران (۱۳۷۶)، *فرهنگ علوم اجتماعی*، گروه مترجمان، چاپ اول، تهران: مازیار.
۳۵. گیل، دیوید و بریجیت آدمز (۱۳۸۳)، *الفبای ارتباطات*، ترجمه رامین کریمیان، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
۳۶. مارشال، کاترین و راس من گرچن (۱۳۹۰)، *روش تحقیق کیفی*، سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۷. مک کوایل، دنیس، سون ویندال (۱۳۸۷)، *مدل‌های ارتباطات جمعی*، ترجمه گودرز میرزایی، تهران: طرح آینده.
۳۸. مندراس، هانری (۱۳۶۹)، *مبانی جامعه‌شناسی*، چاپ پنجم، ترجمه باقر پرهام، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
۳۹. موظف رستمی، محمدعلی (۱۳۸۱)، *آیین مسجد*، چاپ اول، تهران: گویه.
۴۰. واقدی، محمدبن عمر (۱۴۰۹)، *کتاب المغازی*، چاپ سوم، بیروت، مؤسسه الأعلمی.
۴۱. واقدی، محمدبن سعدکاتب و محمود مهدوی دامغانی (۱۳۷۴)، *طبقات الکبری*، تهران: فرهنگ و اندیشه.
۴۲. ویمر، راجر. دی؛ جوزف آر. دومنیک و کاووس سیدامامی (۱۳۸۴)، *تحقیق در رسانه‌های جمعی*، چاپ اول، تهران: سروش.
43. Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
44. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
45. Shafritz, Jay. M & Ott, J. Steven, (2001), *Classics of organization theory, notes on the theory of organization*, San Diego, Harcourt College Publishers.