

## Designing the Success Background of Institutional Managers (Case study: the Imams of the Mosques)

Ali Sobhani Matin \*, Asadullah Ganjali \*\*, Meisam Latifi \*\*\*

### Abstract

It seems quite vital for mosques to consider their human resource, especially those in charge of managing them, for their achievement of a strategic and real position in the society. The principal component of the managerial staff of a mosque is its Imam. This research is mainly concerned with designing a framework for the background of the success of the Imams of mosques. In this study, the data derived from interviews with 20 successful Imams were analyzed through thematic analysis using MAXQDA software. As a result, the framework of the successful backgrounds of the Imams of the mosques are designed consisting of 7 dimensions, 46 components and 174. The main dimensions of the successful background of the Imams include competencies, personal characteristics, experience, knowledge, motivations, virtues and context.

**Keywords:** *success background; competency; Imam Jama'ah; institutional sector; Islamic corresponding mosques*

---

\* Corresponding author: master of Islamic knowledge and management, Imam Sadegh University  
ali.sobhanimatin@gmail.com

\*\* Faculty member at the Department of Business Administration, Imam Sadegh University  
ganjali@isu.ac.ir

\*\*\* Associate professor at the Department of Public Administration, Imam Sadegh University  
latifi@isu.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(پاییز ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۳: ۱۵۱ - ۱۰۵)



## طراحی سابقه موفقیت مدیران بخش نهادی (مورد مطالعه: امام جماعت مسجد)

علی سبحانی متین\*، اسداله گنجعلی\*\*، میثم لطیفی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

### چکیده

برای دستیابی مساجد به جایگاه راهبردی و واقعی خود در جامعه، پرداختن به منابع انسانی مسجد یعنی کسانی که وظیفه اداره مسجد را برعهده دارند، دارای اولویت اساسی است. مهم‌ترین رکن مدیریتی مسجد، امام جماعت آن است. هدف اصلی این پژوهش، طراحی چارچوب سابقه موفقیت امام جماعت مسجد است. در این پژوهش داده‌های مصاحبه با ۲۰ تن از ائمه جماعت موفق با کمک روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. در نهایت، چارچوب سابقه موفقیت امام جماعت مسجد مشتمل بر هفت بعد، ۴۶ مؤلفه و ۱۷۴ شاخص استخراج شد. ابعاد اصلی سابقه موفقیت ائمه جماعت شامل شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصی، تجربه، دانش، محرک‌ها، فضائل و زمینه‌ها هستند.

**کلیدواژه‌ها:** سابقه موفقیت؛ شایستگی؛ امام جماعت؛ بخش نهادی؛ مسجد طراز اسلامی

\* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران

ali.sobhanimatin@gmail.com

ganjali@isu.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام و رئیس دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق

latifi@isu.ac.ir

علیه‌السلام، تهران، ایران

## مقدمه

در ادبیات دینی، مساجد نهادهایی مردمی هستند و با کارکردهای متنوعی که برای آنها در نظر گرفته شده است، می‌توانند نقش آفرینی فعالی در عرصه مسائل اجتماعی داشته باشند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از ورود به مدینه در اولین اقدام حکومتی، به تأسیس مسجد اقدام فرموده و آنجا را محل رتق وفتق امور قرار دادند. مساجد تا مدت‌ها محور تمدن اسلامی بودند و در آنها کارکردهای متعدد عبادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و نظامی صورت می‌پذیرفت (حسینی، ۱۳۸۴). این امر نشان‌دهنده آن است که نگاه پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به مسجد تنها به عنوان مکانی برای عبادت و نمازگزاردن نبوده، بلکه آن را پایگاه حکومت و مرکز هدایت امت در نظر گرفته بودند. در دوران معاصر نیز مساجد نقش بی‌بدیلی را در پیروزی انقلاب اسلامی بر طاغوت ایفا کردند و مرکز اصلی هدایت حرکت‌های مردمی و تجمع‌های اعتراضی بودند. همچنین پس از انقلاب و در دوران دفاع مقدس مساجد به مرکز تهییج و تشویق رزمندگان تبدیل شده و پشتیبانی جبهه‌های حق از مساجد صورت می‌گرفت.

برای دستیابی مساجد به جایگاه راهبردی و واقعی خود در جامعه، پرداختن به منابع انسانی مسجد یعنی کسانی که وظیفه اداره مسجد را برعهده دارند، دارای اولویت اساسی است. مهم‌ترین رکن مدیریتی مسجد، امام جماعت است؛ به طوری که مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «امام جماعت مدیر طبیعی مسجد است» (۱۳۷۵/۰۲/۳۱). با وجود این اهمیت بالا، متأسفانه تعریف کامل و درستی از امام جماعت موفق وجود ندارد، نیازمندی‌های لازم برای امامت در مسجد طراز اسلامی تعریف نشده است و مراجع متولی مسجد از خلأ جدی در داشتن یک چارچوب مناسب برای جذب، آموزش و توانمندسازی ائمه جماعت رنج می‌برند.

مسجد در اندیشه اسلامی باید محور پویای جامعه در راستای عبودیت فردی و اجتماعی باشد و بر عرصه‌های دنیوی و اخروی امامت کند. با این وجود مساجد امروزی جایگاه اصیل خود را از دست داده‌اند؛ به گونه‌ای که کارکردهای آنها تحدید شده و پاسخگوی نیازهای مردم نیست. با وجود چنین جایگاه راهبردی و مهمی، امروزه مساجد از وضعیت خوبی برخوردار نیستند

و نبود امام جماعت شایسته سهم قابل توجهی در این نابسامانی دارد. از مجموع مساجد کشور تنها یک سوم آنها امام جماعت ثابت دارند و مابقی یا فاقد امام جماعت هستند و یا تعطیل شده‌اند (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۹). در بسیاری از مساجد نیز که امام جماعت دارند، افراد، شایستگی و مهارت لازم برای امامت بر مسجد و مدیریت امور را ندارند و بیشتر در حد پیش‌نماز هستند. از سویی، چارچوب مشخصی برای یک امام جماعت طراز در دست نیست. هرچند تلاش‌هایی همچون آموزش ائمه جماعت، تهیه بسته‌های آموزشی و محتوایی برای امام جماعت و کارگزاران مسجد و برگزاری جشنواره‌هایی جهت تشویق مساجد به بهبود عملکرد مساجد از سوی سازمان‌های متولی صورت پذیرفته، اما این تلاش‌ها به دلیل نداشتن چارچوب مشخص نسبت به امام جماعت موفق و نداشتن شاخص‌هایی برای شناسایی چنین افرادی کم‌اثر بوده است.

مساجد به‌عنوان نهادهایی مردمی که با محوریت ایمان، افراد را حول خود جمع می‌کنند، می‌توانند واحدهایی باشند که در تمدن نوین اسلامی محور امور قرار بگیرند. با دیدن چنین چشم‌اندازی برای مساجد، ضروری است توجه جدی به مدیران این نهادها یعنی ائمه جماعت صورت بگیرد و آنها از نظر شایستگی و توانمندی به سطحی قابل قبول برای اداره مساجد برسند. سابقه موفقیت<sup>۱</sup> مفهومی است که به دنبال شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اساسی لازم برای امام جماعت مسجد است. طراحی سابقه موفقیت باعث می‌شود انتخاب، آموزش و توانمندسازی و ارزیابی ائمه جماعت مبتنی بر شاخص‌هایی عینی و قابل تحقق باشد.

در گذشته مدیریت منابع انسانی به ایجاد شرح شغل<sup>۲</sup> می‌پرداخت. بعدها سازمان‌ها روی شایستگی‌هایی<sup>۳</sup> که برای موفقیت در شغل لازم است، تمرکز کردند. اما امروزه سازمان‌های آگاه تنها به شایستگی‌ها نمی‌پردازند، بلکه در گامی فراتر به سوی ایجاد سابقه موفقیت می‌روند. این پژوهش به‌عنوان هدف اصلی خود به دنبال آن است که سابقه موفقیت ائمه جماعت مساجد را ارائه دهد. بدین ترتیب، اهداف فرعی پژوهش از این قرار خواهد بود:

1. Success profile
2. job description
3. Competency

- دستیابی به ابعاد سابقه موفقیت امام جماعت مسجد؛
- دستیابی به مؤلفه‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد؛
- دستیابی به شاخص‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد.

## مبانی نظری

### مسجد/ جایگاه مسجد

واژه مسجد در لغت، اسم مکان از فعل «سجد - يسجد» به معنای جایگاه سجده و محل عبادت است (رضایی، ۱۳۸۲: ۱۹). مسجد نخستین پایگاه عبادی - اجتماعی مسلمانان است که توسط پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله بنا نهاده شده است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از هجرت به مدینه به منظور تشکیل جامعه اسلامی و استقرار نظام اعتقادی و اجتماعی اسلام، رسماً دولت اسلامی را در این شهر بنا نهاد. طبیعی است ایجاد چنین دولتی، پرداختن به امور نوین و بنیان‌گذاری مؤسسات و طرح مسائلی جدید را ضروری می‌نمود که از جمله آنها تأسیس نهادی اجتماعی برای تجمع نیروها و مرکزی برای رسیدگی به مسائل مردمی و تبیین سیاست اسلام بود. براین اساس، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله، مسجد را به عنوان نخستین پایگاه و مجمع مسلمانان برای پرداختن به چنین اموری برگزید (رضایی، ۱۳۸۲: ۷۳).

### تشکیلات مسجد

در جوامع مدرن که در آنها جامعه مدنی شکل یافته است، بسیاری از امورات جامعه توسط نهادهای مدنی برآمده از مشارکت مردم انجام می‌پذیرد. قسمت اعظم این نهادها را نهادهای غیردولتی غیرانتفاعی تشکیل می‌دهند که به اختصار از آنها به عنوان NPO<sup>۱</sup> یا NGO<sup>۲</sup> یاد می‌شود. مسجد یک تشکیلات اداری، انتفاعی یا تجاری نیست؛ بلکه سازمانی الهی و مردمی است که با مدیریت معنوی و نفوذ کلمه امام جماعت و با حضور توده مردم، سازماندهی می‌شود. مسجد یک سازمان منسجم معنوی است و دارای هدف غایی نزدیک کردن انسان‌ها به خداوند و اعتلای نام

1. Non-profit Organization
2. Non-governmental Organization

خداست و در این راستا دارای کارکردهای مختلفی است. مدیریت مسجد را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: اداره یک سازمان معنوی از طریق هماهنگ‌سازی منابع (انسانی، مالی و مادی) در جهت تحقق اهداف الهی و معنوی (موظف رستمی، ۱۳۹۴: ۲۸).

به عبارت روشن‌تر، مدیریت مسجد با قلمروهای پیچیده فعالیت‌های انسانی سروکار دارد که اداره امور آن بسیار پیچیده و مستلزم دانش و بینش عمیق در ابعاد مختلف است؛ چراکه برخلاف سایر شاخه‌های مدیریت که عمدتاً هریک از زاویه و چشم‌انداز خاصی مدیریت را مدنظر قرار می‌دهند، نظیر مدیریت امور آموزشی، مدیریت فرهنگی و مدیریت نظامی، مدیریت مسجد با تمام این قلمروها سروکار دارد. با عنایت به این ویژگی است که می‌توان گفت مدیریت مساجد دارای ماهیت منحصر به فرد و پیچیده‌ای است که اعمال کارآمد و اثربخش آن مستلزم خبرگی و مهارت‌های متعدد است (موظف رستمی، ۱۳۹۴: ۲۹).

در زمینه اهمیت توجه به تشکیلات مسجد، امام خمینی (ره) می‌فرماید: «مسجد محلی است که از مسجد باید امور اداره بشود. این مساجد بود که این پیروزی را برای ملت ما درست کرد. این مراکز حساسی است که ملت باید به آن توجه داشته باشند، این طور نباشد که خیال کنند که حالا دیگر ما پیروز شدیم دیگر مسجد می‌خواهیم چه کنیم؟ پیروزی ما برای اداره مسجد است» (۱۳۵۹/۰۴/۲۰).

نگاه به مسجد به‌عنوان یک تشکیلات در اندیشه‌های مقام معظم رهبری نیز حاکم است. ایشان در این زمینه می‌فرمایند: «پدید آوردن هویتی به نام مسجد، نخست در قبا و سپس در مدینه در شمار زیباترین و پرمغزترین ابتکارهای اسلام در آغاز تشکیل جامعه اسلامی است؛ خانه خدا و خانه مردم. خلوت انس با خدا و جلوت حشر با مردم، کانون ذکر و معراج معنوی و عرصه علم و جهاد و تدبیر دنیوی، جایگاه عبادت و پایگاه سیاست دوگانه‌های به‌هم‌پیوسته‌ای است که تصویر مسجد اسلامی و فاصله آن با عبادتگاه‌های رایج ادیان دیگر را نمایان می‌سازد. مسجد، مظهر آمیختگی دنیا و آخرت و پیوستگی فرد و جامعه در دیدگاه و اندیشه مکتب اسلام است» (۱۳۸۹/۰۷/۱۸).

باتوجه به نقش و کارکردهای مساجد در طول تاریخ به‌روشنی درمی‌یابیم که مساجد در دوره‌های رونق خویش، همچون یک سازمان غیردولتی - غیرانتفاعی به ایفای نقش در جامعه اسلامی پرداخته‌اند (عابدی جعفری، ۱۳۸۴: ۸۹).

### کارکردهای مسجد

اگرچه کارکرد ابتدایی و اصلی مساجد، کارکرد نیایشی آن بوده است اما این کارکرد تنها کارکرد مسجد نیست (عابدی جعفری، ۱۳۸۴). نبی اکرم صلی‌الله علیه و آله با تأسیس اولین مسجد در مدینه، در واقع جامعه اسلامی را در مدینه بنیان‌گذاری کرد. مسجد در عین اینکه معبد و جایگاه عبادت مسلمانان بود، همه کاربردهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، حقوقی، تبلیغی، ارتباطی و... را داشت. به عبارت دیگر، مسجدالنبی از همان بدو تأسیس نه تنها به‌عنوان جایگاه اصلی اجتماع مسلمانان برای ادای فرایض دینی مورد استفاده بود، بلکه نخستین کانون فعالیت‌های علمی، سیاسی و اجتماعی نهضت جهانی اسلام به‌شمار می‌رفت. در واقع، پایه‌های اساسی حکومت اسلامی در زمان رسول خدا صلی‌الله علیه و آله در این مسجد بنیان‌گذاری شد و اصول و مبانی دین مبین اسلام از این پایگاه مقدس به مردم جهان عرضه شد (تنها، ۱۳۹۴: ۱۲ - ۱۳).

در جریان انقلاب اسلامی ایران نیز به تأسی از پیامبر عظیم‌الشأن اسلام، حرکت اصلاحی و انقلابی علیه نظام طاغوتی شاهنشاهی از مساجد آغاز شد. مساجد علاوه بر اینکه محل عبادت مؤمنان و کانون نشر حقایق سیاسی و مرکز اطلاع‌رسانی و بیان اخبار و رویدادهای سیاسی اجتماعی ایران و جهان بودند، مهد تربیت هسته‌های مقاومت در برابر رژیم پهلوی نیز به‌حساب می‌آمدند. پس از شکستن طاغوت و پیروزی انقلاب اسلامی و برپایی نظام اسلامی در ایران، کمیته‌های انقلاب برای ساماندهی امور و اداره کشور و حفظ دستاوردهای انقلاب در مساجد تشکیل شدند و انتخابات مهم و سرنوشت‌ساز متعدد و تصمیم‌گیری‌های کلان برای سرنوشت کشور در مساجد برگزار شد. در هشت سال دفاع مقدس، نیروی مقاومت بسیج در مساجد تولد یافتند، نیروهای رزمنده از مساجد سازماندهی شده و به خطوط مقدم نبرد اعزام می‌شدند و جبهه‌ها با تلاش شبانه‌روزی نیروهای مؤمن و متعهد مسجدی پشتیبانی شدند. امروزه مساجد، مهم‌ترین

سنگرهای حفظ انقلاب، حکومت اسلامی و کشور می‌باشند.

### جایگاه امام جماعت

امام جماعت در هر مسجد، عاملی مهم در پیشرفت و ترقی مسجد به‌شمار می‌رود و چنانچه دارای شرایط لازم باشد، تأثیری بسزا در تحولات مثبت در جوانان و در نتیجه گرایش آنان به مساجد خواهد داشت. امام جماعت، فردی است که هدایت و مدیریت مسجد برعهده اوست؛ لذا باید از جهت‌های مختلف دارای شرایط و ویژگی‌های خاصی باشد و دائماً برای تثبیت و ارتقای این ویژگی‌ها در خود تلاش نماید (موظف رستمی، ۱۳۹۴: ۲۳). در تشکیلات مسجد مهم‌ترین نقش در بهره‌وری مناسب، کارایی و تعالی سازمان مقدس مسجد را امام جماعت به‌عنوان رهبر و مدیر آن برعهده دارد (گروه پژوهش‌های کاربردی مرکز رسیدگی به امور مساجد، ۱۳۸۶: ۱۵۰). امام جماعت مسجد در قالب مدیر و اداره‌کننده مسجد باید قوی و امین باشد و در امانت‌داری زبازد عام و خاص باشد. در صورت وجود این شروط، حرف و عملش نافذ است (رضایی، ۱۳۸۲: ۳۵۵).

### سابقه موفقیت

#### مفهوم

فناوری به‌سرعت در حال تحول به این معناست که بسیاری از مهارت‌های فنی اصلی به‌سرعت منسوخ می‌شوند. کارفرمایان به دنبال افراد انعطاف‌پذیر و دارای شایستگی‌هایی هستند که به‌عنوان مهارت‌های نرم<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. سابقه موفقیت شغلی به‌عنوان یک ابزار برای استخدام مؤثر<sup>۲</sup> و توسعه استعداد<sup>۳</sup> به کارفرمایان و مربیان کمک می‌کند تا افراد، آموزش‌ها و نقش‌های کاری را باهم سازگار کنند. سازمان‌ها اغلب استعدادها را به‌وسیله شرح شغل‌ها استخدام می‌کنند و به پیش‌نیازهای فعلی و آینده شغل و زمینه لازم برای توسعه فردی که در نقشی استخدام شده است، توجه نمی‌کنند. در سابقه موفقیت از طریق نقشه‌برداری ذهنیت‌ها<sup>۴</sup>، مهارت‌ها و شایستگی‌های

1. Soft Skills
2. Effective Recruitment
3. Talent Development
4. Mapping the Mindsets



محوری<sup>۱</sup> که در ارائه نتایج تعیین شده لازم است، به هدایت عملکرد پرداخته می‌شود. سابقه‌های موفقیت شغلی یکی از ابزارهایی است که برای تحقق راهبرد جامع نیروی کار کارفرمایان استفاده می‌شود که در نهایت از اجرای راهبرد کسب‌وکار خود پشتیبانی می‌کنند. سابقه‌های موفقیت جهت‌گیری شرکت، فرهنگ و انتظارات نقش را بهتر از شرح شغل‌های سنتی منعکس می‌کنند. برای شغل‌هایی که از طریق سابقه موفقیت تعریف شده است، استخر کوچک‌تری از نامزدهای<sup>۲</sup> خواهان شغل ایجاد می‌شود که این باعث می‌شود کارفرمایان بتوانند نامزدهای موفق برای فرصت‌های شغلی مهم در آینده را پیدا کنند (من پاور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

شرح شغل، مسئولیت‌های مربوط به یک شغل خاص در یک شرکت را توصیف می‌کند. شرح شغل اغلب به‌طور گسترده نوشته می‌شود و ایده‌های کلی درخصوص انتظارات یک نقش را ارائه می‌دهد. از سوی دیگر، سابقه، بسیار دقیق‌تر است و جزئیات مهارت‌ها و دستاوردهای یک کارمند را در نقش خاص خودش مشخص می‌کند. این دو در اکثر سازمان‌ها در کنار هم هستند، اما نقش‌های متفاوتی را برای کارکنان ایفا می‌کنند (سورسان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

برخلاف شرح شغل که معمولاً فهرستی از مسئولیت‌ها را ارائه می‌دهد، سابقه موفقیت مدیران، اولویت‌ها را در مجموعه‌ای از مهارت‌ها<sup>۵</sup>، تجربیات<sup>۶</sup>، ویژگی‌ها<sup>۷</sup> و محرک‌های<sup>۸</sup> رهبری که مرتبط با زمینه راهبردی خاص سازمان و خواسته‌های نقش و شغل است، طرح می‌کند (کورن فری، ۲۰۱۷). سابقه‌های موفقیت به‌طور جامع نیازمندی‌های موفقیت شغل را که شامل دانش، تجربه، شایستگی‌ها و ویژگی‌های شخصی که برای رسیدن به راهبردهای کسب‌وکار در شغل اساسی هستند، بیان می‌کنند. این سابقه‌ها بیان می‌کنند که چه چیزی افراد، گروه‌ها و کسب‌وکارها را در موفقیت توانمند می‌کند و در صورت عدم آنها منجر به شکست می‌شود (کستینو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

1. Core Competencies
2. Candidates
3. Man power
4. Severson
5. Skill
6. Experience
7. Personal Attribute
8. Drivers
9. Cosentino

سابقه موفقیت، معیارهایی شفاف و راه‌هایی برای گزارش عملکرد یک نقش فردی و تأثیرات سازمانی آن به‌طور کلی فراهم می‌کند. این سابقه می‌تواند برای ایجاد یک زبان مشترک در داخل و بین سازمان‌ها برای ارائه انتظارات روشن در مورد کسب‌وکار و نقش راهبردی مدیرعامل شرکت استفاده شود (پی اس سی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

ایجاد سابقه موفقیت، فرایندی است که این امکان را می‌دهد تا به‌سرعت و با دقت شایستگی‌ها و انگیزه‌های لازم برای عملکرد موفق شغلی شناسایی شود. برای صاحب کسب‌وکار مهم است که یک سابقه موفقیت را ایجاد کند، زیرا این به او کمک می‌کند یک کارمند ایدئال برای موقعیت‌های کلیدی سازمان خود را شناسایی کند (سانچز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در حالت ایدئال، سابقه‌های موفقیت با استفاده از روش‌های دقیق طراحی شده و شامل مشاوره با طیف وسیعی از ذی‌نفعان اصلی می‌شود که نیازهای روزمره، چالش‌ها و اهداف نقش موردنظر را درک می‌کنند. مهم‌تراز همه، سابقه‌های موفقیت خوب، همیشه با توجه به راهبرد، چشم‌انداز<sup>۳</sup> و اهداف تجاری سازمان طراحی شده و بر نیازهای فعلی و آینده نقش موردنظر و یا گروه کارکنان تمرکز می‌کنند (مولای، ۲۰۱۸).

### کاربرد سابقه موفقیت

سابقه‌های موفقیت اساساً تبدیل به یک طرح برای موفقیت برای نقش‌های موردنظر یا گروهی از نقش‌ها شده است. همچنین می‌تواند مورد استفاده برای حمایت از طیف وسیعی از فعالیت‌های منابع انسانی، مدیریت استعداد و توسعه سازمانی در یک سازمان مورد استفاده قرار بگیرد؛ از جمله کاربردهای آن در سازمان عبارت است از: (مولای، ۲۰۱۸).

### استخدام و انتخاب<sup>۴</sup>

سابقه‌های موفقیت به‌وضوح مشخصه‌هایی را که نامزد ایدئال را توصیف می‌کنند، شناسایی می‌کند و همین‌طور هر گونه مهارت، تجربه، توانایی و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز که برای نقش

1. PSC: Public sector commission
2. Sanchez
3. Vision
4. Recruitment and Selection

اساسی است. با استفاده از سابقه موفقیت، روند استخدام دقیق‌تر می‌شود و در نتیجه تعصب بالقوه به حداقل رسیده و خطر تصمیم انتخاب ضعیف کاهش می‌یابد.

### آموزش و توسعه<sup>۱</sup>

سابقه‌های موفقیت کمک می‌کند تا شکاف‌های بحرانی در دانش، تجربه یا توانایی میان گروه‌های کارگری جدید و موجود شناسایی شود و به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد تا ابتکارات آموزش و توسعه بسیار مناسب و هدف‌مند را پیاده‌سازی کنند که نتیجه آن کسب نتایج قوی در کسب‌وکار و عملکرد شغلی است.

### توسعه رهبری<sup>۲</sup> و جانشین‌پروری<sup>۳</sup>

سابقه‌های موفقیت همچنین می‌توانند برای شناسایی استعداد استفاده شوند و برنامه‌های توسعه مناسبی را برای کارکنانی که به‌عنوان استعداد بالقوه شناخته شده‌اند، ایجاد کنند. به‌عنوان مثال، انتقال به مقام‌های ارشد فنی و یا موقعیت‌های رهبری در کسب‌وکار. آنها برای شناسایی جانشینان احتمالی برای رهبری ارشد یا موقعیت‌های اجرایی بسیار مفید هستند (مولای، ۲۰۱۸).

سابقه موفقیت سامانه مدیریت استعدادها<sup>۴</sup> را شکل می‌دهد تا استخدام و به‌کارگیری، آموزش، ارزیابی و پیشبرد افراد را در هر مرحله انجام دهد (کستینو، ۲۰۱۸). این موضوع یک بنیان اساسی و سنگ‌بنایی برای آینده است و در طراحی و اجرای استخدام یکپارچه مدیران ارشد اجرایی، مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد کلیدی و چارچوب نظام یادگیری و توسعه حرفه‌ای بسیار اساسی است (پی اس سی، ۲۰۱۷).

مدیریت سابقه موفقیت چهار عنصر ضروری و حیاتی دارد:

۱. شناخت راهبرد کسب‌وکار؛

۲. شناسایی عناصر لازم برای موفقیت در شغل مانند شایستگی‌ها، تجربه، ویژگی‌ها و...؛

۳. اجرای سابقه موفقیت از طریق نظام مدیریت استعدادها و فرایندها؛

1. Training and Development
2. Leadership Development
3. Succession Planning
4. Talent management system

۴. به روزرسانی سریع سابقه موفقیت با تغییرات کسب و کار.

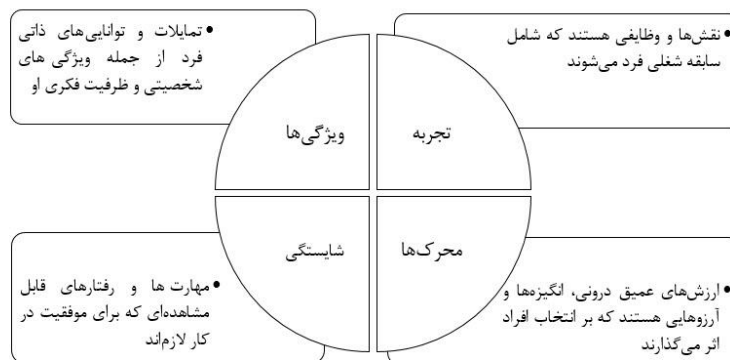
### چارچوب‌های ارائه شده

چارچوب‌های مختلفی برای سابقه موفقیت ارائه شده است که هدف همه آنها ارائه بسته‌ای کامل از شاخص‌ها برای شناسایی ویژگی‌های رهبران و مدیران ارشد اجرایی است. در ادامه به بررسی این چارچوب‌ها می‌پردازیم.

### چارچوب کورن فری<sup>۱</sup>

به دلیل ده‌ها سال تجربه و بینشی که حاصل بیش از ۲/۵ میلیون ارزیابی است، شرکت مشاوره‌ای کورن فری، چهار بعد کلیدی را که عملکرد شغلی رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناسایی کرده است. این ابعاد شامل شایستگی‌ها، تجارب، ویژگی‌ها و محرک‌ها است. علاوه بر پیش‌بینی تفاوت در عملکرد، این چهار حوزه با نتایج مهم سازمانی، از جمله تعامل، تعهد، بقا، بهره‌وری، اثربخشی رهبری و ظرفیت رهبری همبستگی دارند (لوئیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

شکل زیر چارچوب سابقه موفقیت ارائه شده توسط کورن فری را به نمایش در آورده است.



شکل ۱. چارچوب سابقه موفقیت کورن فری

1. Corn ferry
2. Lewis

شایستگی‌ها و تجربه‌ها «آنچه شما انجام می‌دهید» را شرح می‌دهند و محرک‌ها و ویژگی‌ها، «چه کسی هستید» را بیان می‌کنند. این چهار بعد، یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در هر فرد با یکدیگر تعامل دارند. با هم ارزیابی می‌شوند، تصویری غنی و قوی از استعداد‌های اجرایی ارائه می‌دهند و بینش عمیق‌تر نشان می‌دهد که کدام افراد در نقش‌های رهبری ارشد موفق خواهند بود (لوئیس، ۲۰۱۵).

### چارچوب DDI

در دی دی آی<sup>۱</sup> از طریق تجزیه و تحلیل جامع و منعطف مشاغل و راه‌حل‌های مدیریت شایستگی، سابقه‌های موفقیت که نشان‌دهنده شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصی، دانش و تجربه لازم برای مدیران است به دست می‌آید.

بر اساس تحقیق دی دی آی سابقه‌های موفقیت، بسته منحصربه‌فرد از چهار ویژگی را ارائه می‌کند که شامل موارد زیر است: (کستینو، ۲۰۱۸).

**دانش:** (آنچه افراد می‌دانند): اطلاعات فنی و تخصصی که برای عملکرد موفقیت‌آمیز در فعالیت‌های شغل لازم است.

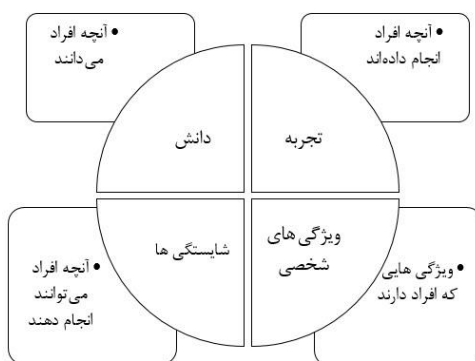
**تجربه:** (آنچه افراد انجام داده‌اند): تحصیلات و دستاوردهای شغلی که برای عملکرد موفقیت‌آمیز در فعالیت‌های شغل لازم است.

**شایستگی‌ها:** (آنچه افراد توانایی انجام آن را دارند): گروهی از رفتارها که در شغل انجام شده است.

**ویژگی‌ها شخصی:** (ویژگی‌هایی که افراد دارند): تمایلات و محرک‌هایی که به رضایت شغلی و موفقیت شغلی ارتباط دارند؛ مانند انگیزه ارتباط با دیگران و پذیرش مسئولیت رهبری. شکل زیر گویای چارچوب پیشنهادی ddi است: (باچیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)

1. ddi (Development Dimensions International)

2. Bačík



شکل ۲. چارچوب سابقه موفقیت دی دی آی

### چارچوب خدمات کشوری انگلستان

در چارچوب خدمات کشوری<sup>۱</sup> انگلستان، سابقه موفقیت، استخدام را از نظام ارزیابی صرفاً مبتنی بر شایستگی تغییر داده و به یک چارچوب بسیار انعطاف پذیر تبدیل می کند که نامزدها را با کمک مجموعه ای از معیارهایی که از روش های متنوع انتخاب استفاده می کند، معرفی می کند. این بهترین فرصت ممکن را برای پیدا کردن فرد مناسب برای شغل، افزایش کارایی و بهبود تنوع و هم افزایی ایجاد می کند.

عناصر سابقه موفقیت در این چارچوب شامل موارد زیر هستند: (سی اس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)

**تجربه:** دانش یا خبرگی در یک فعالیت یا موضوعی که از طریق درگیر شدن یا در معرض قرار گرفتن به دست آمده باشد؛

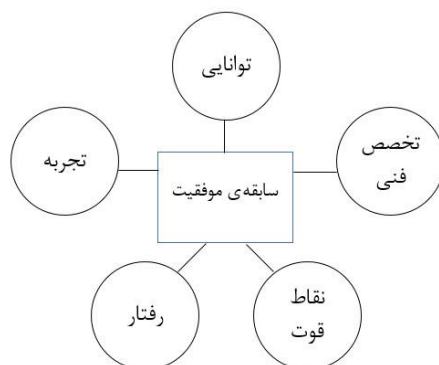
**توانایی<sup>۳</sup>:** استعداد یا ظرفیت انجام استانداردهای مورد نیاز؛

1. Civil Service
2. CS : Civil Service
3. Ability

**نقاط قوت<sup>۱</sup>:** چیزهایی که ما مرتب انجام می‌دهیم و خوب عمل می‌کنند و ما را می‌انگیزانند؛

**تخصص فنی<sup>۲</sup>:** نمایش مهارت‌های حرفه‌ای خاص، دانش یا صلاحیت‌ها؛

**رفتار<sup>۳</sup>:** اقدامات و فعالیت‌هایی که افراد انجام می‌دهند که عملکرد مؤثر در شغل را منجر می‌شود.



شکل ۳. چارچوب سابقه موفقیت خدمات کشوری انگلستان

برخی دیگر چارچوب سابقه موفقیت را برای یک نقش خاص به‌طور معمول شامل اطلاعات در هر یک از حوزه‌های زیر می‌دانند (مولای، ۲۰۱۸):

**دانش فنی و حرفه‌ای:** دانش فنی یا حرفه‌ای موردنیاز برای نقش یا چیزی که فرد باید بداند (مثلاً دانش راهبردهای بازاریابی آنلاین، مایکروسافت اکسل، دانش صنعت و...);

**تجربه موردنیاز:** تجارب کاری و تحصیلی مورد نیاز برای عملکرد موفق در نقش (چیزی که باید فرد انجام داده باشد). به‌عنوان مثال، مدیریت یک تیم بزرگ، توسعه و اجرای راهبرد بازاریابی آنلاین و...;

1. Strengths
2. Technical
3. Behaviours

**شایستگی های رفتاری:** دسته های رفتاری که برای موفقیت باید نشان داده شوند. چیزی که فرد باید در نقش انجام دهد. یا چگونگی رفتار او در نقش مثلاً برنامه ریزی و سازماندهی، تصمیم گیری راهبردی، حل مسئله و....

**استعداد:** استعدادها توانایی های ذاتی برای پیشرفت در یک وظیفه یا اقدام هستند. مهارت های تحلیلی و حل مسئله خاص یا سطح ظرفیت فکری مورد نیاز که برای عملکرد موفقیت آمیز در نقش لازم است. برای مثال، استدلال، هوش فضایی، درک کلامی، توانایی بررسی خطا استعدادها هستند.

**ویژگی ها شخصی:** ویژگی ها شخصی، انگیزه ها و ترجیحات به احتمال زیاد به بهبود عملکرد در نقش و یا آنچه فرد ترجیح می دهد انجام دهد و از آن لذت می برد، منجر می شود. مثلاً تفکر خلاقانه، توجه به جزئیات، تعامل با دیگران و غیره. یکی دیگر از چارچوب هایی که برای سابقه موفقیت ارائه شده است شامل موارد زیر است (سی ال، ۲۰۱۶):

**دانش:** سطح آکادمیک صلاحیت های مورد نیاز چقدر است؟ آیا سطوح آکادمیک و دانشگاهی لازم است؟ سطح حرفه ای صلاحیت های مورد نیاز چقدر است؟ آیا صلاحیت مرتبط وجود دارد؟ آیا این صلاحیت جزء موارد ضروری است یا مطلوب؟ چه دانش خاصی مورد نیاز است؟

**تجربه:** این عنصر باید شامل مواردی که صرف افزایش تجربه شده است باشد. بنابراین، موارد زیر باید مدنظر قرار گرفته شود: تجربه کار در محیط های خاص، کار با ابزار خاص، استفاده از تکنیک های خاص، استفاده از شیوه های خاص، قرار گرفتن در معرض خاص.

**مهارت ها:** مهارت ها یا توانایی هایی که برای انجام کار لازم است را در نظر بگیرید. به عنوان مثال، مهارت های ارتباطی، مهارت نوشتاری و سخنرانی و ارائه، توجه به جزئیات، تصمیم گیری در لحظه، تحلیل داده، دانش کار با اکسل، سطح بالایی از مهارت کار با اعداد.

**ویژگی های شخصی و رفتار:** رفتار، ویژگی ها یا شایستگی های مورد نیاز برای انجام



نقش را در نظر بگیرید. به‌عنوان مثال، در کار تیمی: توسعه و حفظ روابط مثبت کاری با دیگران، اشتراک ایده‌ها و اطلاعات، کمک به همکاران با تمایل درونی و به‌صورت داوطلبانه، افتخار در دستیابی به اهداف تیم.

### پیشینه پژوهش

با بررسی پیشینه نظری در حوزه مسجد مشخص شد که عمده پژوهش‌های صورت گرفته به موضوعاتی از جمله تعریف و ماهیت مسجد، جایگاه مسجد، نگاه تاریخی و تمدنی به مسجد، معماری، تعمیر و مرمت مساجد، مسجد در نگاه آیات روایات و سیره معصومین علیهم‌السلام، مسجد و جذب جوانان و نوجوانان، کارکردهای مسجد و تاریخ بناهای مسجد پرداخته‌اند. از طرفی، پژوهش‌هایی که به دنبال بیان ویژگی‌ها و مختصات موفقیت مدیران بوده‌اند، در قالب الگوی شایستگی به پژوهش پرداخته‌اند. با این وجود از میان تحقیقات موجود در این حوزه که ارتباط بیشتری با موضوع این پژوهش داشتند، به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

نزدیک‌ترین پژوهش به موضوع مقاله حاضر، مربوط است به پژوهشی تحت عنوان "مدیریت مسجد: تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی" (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۹) که در آن پژوهشگران شایستگی‌های کلیدی کارگزاران مسجد را با استفاده از روش ترکیبی شامل مصاحبه اکتشافی، مشاهده و نظرسنجی از خبرگان احصا کرده است. همچنین گردآوری اطلاعات از منابع مختلف علمی و دینی بوده است. در این تحقیق شایستگی‌های امام جماعت عبارت است از: شایستگی‌های مربوط به فضایل رفتاری اخلاقی، شایستگی‌های مرتبط با تمایل و انگیزش، شایستگی‌های مرتبط با دانش و مهارت‌ها.

(همایون، ۱۳۸۶) در پژوهشی دیگر به بررسی فرایند پرورش منابع انسانی در مسجد پرداخته‌اند. این پژوهش با مطالعه روی مسجد صنعتگران مشهد انجام شده است که در آن به فرایند جذب، پرورش و ارتقای افراد فعال در مسجد توجه شده است.

فعالی (۱۳۹۳) برخی از شایستگی‌های امام جماعت مسجد را شامل: هدف‌داری، فضایل

اخلاقی و رفتاری، تمایل انگیزشی و دانش و مهارت می‌داند که در ذیل هریک، مؤلفه‌های دیگری جای می‌گیرد.

در پژوهش انجام‌شده توسط جعفرزاده (۱۳۹۳) شاخص‌ها و ویژگی‌ها امام جماعت عبارتند از: الگو و سرمشق، مربی دلسوز، پرتلاش و پرکار، مردمی و جوان‌گرا، بصیر و انقلابی، معرفت‌بخش و بصیرت‌دهنده، وحدت‌آفرین.

در سند مسجد طراز اسلامی (یاوری، ۱۳۹۷) نیز ویژگی‌های روحانی مسجد به این صورت بیان شده است: پرهیزکار، زاهد، خردمند، دارای سعه‌صدر، متانت و بلندنظری، مسئولیت‌پذیر، کارشناس (دانا)، عالم دین (فقیه)، دلسوز، مشتاق و عاشق مسجد و کار امامت، قدردان و شاکر نعمت حکومت اسلامی و امیدوار به آینده بهتر.

در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور" (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون داده‌ها، مدلی سه‌بعدی شامل سه شایستگی محوری، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی برای مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور به دست آمده است.

در پژوهشی با عنوان "توسعه الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عملیاتی در بخش دولتی" (شیری، ۱۳۹۱). در پاسخ به این سؤال که کدام الگو برای تبیین شایستگی‌های محوری مدیران عملیاتی جهت انتصاب مناسب است، انجام شده است. با بررسی کتابخانه‌ای، چارچوب شایستگی‌های موردنیاز مدیران عملیاتی را شناسایی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده از طریق پرسشنامه در معرض قضاوت خبرگان مدیریت قرار داده است. ابعاد به دست آمده عبارتند از: بعد فرا شایستگی، بعد شناختی، بعد وظیفه‌ای. همچنین مؤلفه‌هایی نیز در ذیل هریک از این ابعاد به دست آمده است.

در پژوهشی دیگر تحت عنوان "تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی" (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱) با مطالعه موردی روی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها با کمک روش پرسشنامه به مدل شایستگی‌ها شامل هفت

مقوله اصلی: خویشتن‌داری، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی دست پیدا کرده‌اند.

در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران" (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) پژوهشگران به طراحی مدلی برای شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی پرداخته‌اند و به مدلی شامل شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های منابع انسانی دست یافته‌اند.

در پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان "طراحی مدل مطلوب ارزیابی نهادهای فرهنگی - مذهبی، مورد مطالعه: مسجد" (میرغضنفری، ۱۳۹۱) پژوهشگر به دنبال ارائه مدلی برای ارزیابی مساجد است که برای این منظور، مدل‌های موجود ارزیابی عملکرد را بررسی کرده و عدم صلاحیت و مطابقت آنها برای مسجد را ادعا می‌نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش، استخراج سابقه موفقیت ائمه جماعت موفق است، جامعه آماری آن شامل همه ائمه جماعت موفق خواهد شد. منظور از امام جماعت موفق کسی است که توانسته در امر مدیریت و رهبری مسجد، عملکرد خوبی داشته باشد و به دلیل توانمندی خود، مسجد را به توفیقات قابل توجهی رسانده باشد. برای نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدف‌مند، از طریق مشورت با خبرگان و متولی امور ائمه جماعت یعنی معاونت آموزش مرکز رسیدگی به امور مساجد، فهرست اولیه تهیه شد و در ادامه با روش گلوله برفی نمونه آماری تکمیل شد. برای اینکه گستره جغرافیایی تحت پوشش پژوهش کفایت بیشتری داشته باشد، نمونه‌هایی نیز، از برخی شهرهای مختلف کشور اضافه شد. در نهایت تعداد نمونه آماری به ۲۰ مورد رسید. در جدول زیر فهرست نمونه انتخابی آمده است.

جدول ۱. فهرست نمونه آماری

شماره	نام امام جماعت	نام مسجد	شهر
۱	حجت الاسلام اصغری	مسجد موسی بن جعفر علیه السلام - باقر شهر	تهران
۲	حجت الاسلام معراجی	مسجد صاحب الزمان (عج) - افسریه	
۳	حجت الاسلام مزدجو	مسجد صادق آل محمد علیه السلام - جنت آباد	
۴	حجت الاسلام میرخلیلی	مسجد المهدی (عج) - نبرد جنوبی	
۵	حجت الاسلام اوتارخانی	مسجد قائم - سعدی شمالی	
۶	حجت الاسلام منتج	مسجد نبی اکرم (ص) - شهرک آزادی	
۷	حجت الاسلام عظیمی	مسجد موسی بن جعفر علیه السلام - نظام آباد	
۸	حجت الاسلام کاشی	مسجد امام رضا علیه السلام - علی آباد	
۹	حجت الاسلام رحیمی	مسجد رسول اکرم (ص) - جی	
۱۰	حجت الاسلام زارع	مسجد امام حسین علیه السلام - نعمت آباد	
۱۱	حجت الاسلام ماجدی	مسجد صاحب الزمان (عج) - کمیل	
۱۲	حجت الاسلام دانایی	مسجد جامع امام علی علیه السلام - شهران	
۱۳	حجت الاسلام حسینی	مسجد جامع ثارالله - شهرک والفجر	
۱۴	حجت الاسلام خداداده	مسجد النبی (ص) - ولنجک	
۱۵	حجت الاسلام نظم ده	مسجد النبی (ص) - تهرانسر	
۱۶	حجت الاسلام صرافان	مسجد صنعتگران	مشهد
۱۷	حجت الاسلام بداخشان	مسجد امام هادی علیه السلام	قم
۱۸	حجت الاسلام حسینی	مسجد پیغمبر (ص)	همدان
۱۹	حجت الاسلام مهدوی	مسجد امام حسن مجتبی علیه السلام	ورامین
۲۰	حجت الاسلام صفیاری	مسجد حسین بن علی علیه السلام	اسلامشهر

پس از گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با نمونه آماری مشخص شده، با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی سابقه موفقیت ائمه جماعت موفق به دست خواهد آمد.

تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی رشد چشمگیری دارد. برای کسب نتایج مفید و بامعنی در

## 1. Thematic Analysis

تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روشمند تحلیل شود (براون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است. از تحلیل مضمون می‌توان برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل مضمون روشی ساده و کارآمد برای تحلیل کیفی است (هولوای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۵۱).

روش تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی بوده و به طور گسترده‌ای کاربرد دارد. این روش دارای فرایندی است که طی آن داده‌های متنی پراکنده به داده‌هایی منظم و ساختاریافته تبدیل می‌شوند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۳). برخی معتقدند روش تحلیل مضمون یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است و آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روش‌های مختلف معرفی می‌کنند (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۴). اما به عقیده براون (۲۰۰۶) تحلیل مضمون روش ویژه‌ای است که انعطاف‌پذیری جزء مزایای آن است. در نظریه داده‌بنیاد نیز بسیار از مجموعه روش‌های مشابه با تحلیل مضمون در کدگذاری‌ها استفاده می‌شود، اما تحلیل مضمون به اصول نظریه داده‌بنیاد که مستلزم تحلیل جهت رسیدن به نظریه است، پایبند نیست. داده‌بنیاد برای رسیدن به نظریه کامل در جایی که نظریه مبنا وجود نداشته باشد، استفاده می‌شود. همچنین در نظریه داده‌بنیاد تحلیل از منبع داده شروع می‌شود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد، اما در تحلیل مضمون همه منابع داده بررسی و مضامین کل داده‌ها تحلیل و تفسیر می‌شود (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۶).

روش تحلیل مضمون دارای فنون مختلفی است که باید با توجه به سؤالات تحقیق به تناسب مورد استفاده قرار گیرد. چهار روش کاربردی مناسب در تحلیل مضمون عبارتند از: قالب مضامین<sup>۴</sup>، تحلیل مقایسه‌ای<sup>۵</sup>، ماتریس مضامین<sup>۶</sup> و شبکه مضامین<sup>۷</sup> (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۷۳).

1. Braun
2. Holloway
3. Boyatzis
4. Template Analysis
5. Comparative Analysis
6. Thematic Matrix
7. Thematic Network

شبکه مضامین یکی از روش‌های تحلیل مضمون است که نقش‌هایی از مباحث را ارائه می‌دهد. شبکه مضامین شامل مضامین پایه<sup>۱</sup>، مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> و مضامین فراگیر<sup>۳</sup> است. مضامین پایه در واقع همان کدها و نکات اصلی متن هستند، مضامین سازمان‌دهنده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه به دست می‌آیند و مضامین فراگیر به مثابه اصول عالی حاکم بر متن می‌باشند. در روش شبکه مضمونی به طور کلی سه بخش اصلی وجود دارد که شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و در پایان یکپارچه کردن اکتشاف‌ها می‌شود (آتراید<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۳۸۸-۳۸۹).

پژوهش حاضر با کمک روش شبکه مضامین انجام پذیرفته است و در طی آن با تحلیل و بررسی متن مصاحبه‌های موجود سه دسته مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر به دست آمده است که به تفصیل بیان خواهد شد.

این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2018 صورت گرفته است. این نرم‌افزار یکی از برنامه‌های پیشرو برای تحلیل داده‌های کیفی است که برای نتیجه‌گیری از تحلیل داده‌های کیفی مختلف به کار می‌رود (بهشتی، ۱۳۹۵: ۱۳).

برای سنجش روایی این پژوهش، مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منابع، انتخاب و تأیید شدند و نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. همچنین نتایج تحلیل به طور رفت و برگشتی با برخی از پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت و تأیید آنها یا نظرات اصلاحی آنها در خصوص تحلیل ارائه شد و این موضوع نیز به تقویت اعتبار پژوهش کمک کرد. علاوه بر این محقق علاوه بر استفاده از ابزار مصاحبه که ابزار اصلی جمع‌آوری داده بود، با حضور در محل فعالیت پاسخ‌دهندگان و مشاهده، سعی در افزایش تطابق همگونی داشت. نکته آخر اینکه در پژوهش حاضر به بررسی و معرفی کامل ادبیات نظری پرداخته شد تا خواننده به شکل کاملی با فضای بحث آشنا و احساس قرابت کند.

1. Basic
2. Organizing
3. Global
4. Attride

## یافته‌های پژوهش

این بخش به مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده پرداخته است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده می‌کند، چهار مرحله اصلی در نظر گرفته شد. این بخش به دنبال بیان اقدامات انجام شده برای تحلیل داده‌هاست. این چهار مرحله عبارتند از:

۱. استخراج مضامین پایه از مصاحبه‌ها و داده‌های کیفی؛
۲. استخراج مضامین سازمان دهنده از مضامین پایه؛
۳. استخراج مضامین فراگیر به عنوان انتزاعی‌ترین بخش تحلیل، از مضامین سازمان دهنده؛
۴. ترسیم شبکه مضامین.

### مضامین پایه مستخرج از مصاحبه‌ها

پس از انجام مصاحبه با ائمه جماعت موفق، کار تحلیل مضمون در سطح مضامین پایه، آغاز شد. هر مصاحبه با استفاده از یک کد اختصاصی نام‌گذاری شده است. تحلیل مصاحبه‌ها از مصاحبه M1 تا M20 صورت پذیرفته است. تحلیل این قسمت با توجه به سؤال اصلی پژوهش یعنی: «سابقه موفقیت ائمه جماعت چگونه است؟» صورت پذیرفت. در این بخش تعداد ۹۳۵ مضمون پایه از مجموع مصاحبه‌ها استخراج شد که برای رعایت اختصار بخشی از آن برای نمونه در جدول زیر آمده است.

هر مضمون پایه دارای یک کد است که با حرف اختصاری P و شماره ردیف آن از مضامین دیگر متمایز شده است.

جدول ۲. مضامین پایه مستخرج از مصاحبه ها

کد مضامین پایه	مضمون پایه	متن	کد مصاحبه
P1	ارتباط با روحانیت از ایام نوجوانی	یک روحانی برای روضه هفتگی از قم می‌آمد. خانه ما و پدر بزرگ و ... می‌ماند. برای ما منبر می‌رفت.	M1
P2	احساس خلأ در مساجد	بعد با این دغدغه که داریم منبرها و مساجد را از دست می‌دهیم رفتم مسجدداری. همه مناصب اجرایی را کنار گذاشتم.	M1
P3	مدیریت وضعیت آشفته	همه مسجدهایی که رفتم هم مسئله‌دار بودند و آمدند گفتند اینجا را بیا جمع کن. من تجربه ۵-۶ تا مسجد به هم ریخته دارم.	M1
P4	تعامل مناسب با طیف‌های مختلف	در انتها هم نفهمیدند من طرفدار روحانیت هستم یا روحانیون. همان زمان در انتخابات در مسجد ما عمده روحانیون غالب بودند اما روحانیت رأی آورد و خیلی تعجب می‌کردند. امنای من و مأمومین من هم روحانیت بودند هم روحانیون. با همه کار می‌کردم.	M1
P5	اختصاص زمان زیاد برای حضور در مسجد	اولاً امامت در مسجد را کار با اولویت اول بدانند نه کار اوقات فراغت. با یک ساعت مسجد اداره نمی‌شود. محض در مسجدداری باشد. وقت خودش را صرف مسجدداری کند. وقت بگذارد.	M1
P6	حضور در وسط میدان	لازم است که در کف مسجد باشی و در همه موارد هم باید باشی. در همه موارد باید ورود کنی.	M1
P7	عدم ورود در مسائل مالی مربوط به خود	در همه موارد باید ورود کند الا یک چیز و آن حق‌الزحمه خودش است. هرچه امنا صلاح دیدند و توان داشتند من هیچ نمی‌گویم.	M1
P8	نظارت بر ورود و خروج‌های مالی مسجد	این هم که می‌گویند امام اصلاً در مسائل مالی ورود نکند غلط است. باید بفهمد پول از کجا آمد؛ به کجا رفت؛ شرعیات رعایت شد یا نه؟ بیت‌المال است.	M1
P9	حضور منظم و به موقع در مسجد	یکی نظم امام در حضور در برنامه‌های مسجد است. به ویژه نماز. نظم هم نه به معنای سر وقت بلکه زودتر از وقت آمدن است. این نظم امام است. اقلاً باید نیم ساعت، یک ساعت قبل نماز مسجد باشد. هیچ وقت مردم نباید منتظر امام باشند.	M1
P10	اختصاص زمان زیاد برای حضور در مسجد	بعد اتمام زمان برنامه هیچ عجله‌ای برای رفتن از مسجد نشان ندهد. بلکه نشان دهد که علاقه‌مند است که مردم بیایند سؤال پرسند مشورت کنند.	M1
P11	شناسایی محیط	امام اطلاعات باید بتواند جمع کند تا ریل‌گذاری کند.	M1
P12	بی‌طمعی به مال دنیا	وقتی منبر را تمام می‌کردم، سریع می‌رفتم بیرون که مبادا فکر کنند منتظرم که پاکت بیاورند. اینها ریزه کاری است که مهم است. اکثر پاکت‌های من را بدو بدو در خیابان به من داده‌اند. این جوری نشان می‌دهد من دنبال پول نیستم.	M1



کد مضمون پایه	مضمون پایه	متن	کد مصاحبه
P13	پرهیز از تجمل‌گرایی	امام برای اینکه نشان دهد پولکی نیست، ماشین شاسی بلند نمی‌گذارد اینجا بیفتد. روحانی که پول حلال هم دارد و یا ارث رسیده نباید در منظر مردم این کارها را بکند. متهم می‌شود به تجمل‌گرایی. ذی‌طلبگی باید حفظ شود.	M1
P14	پرهیز از دورویی و نفاق	ریاکاری هم نشود. جلوی مردم رعایت کند و جای دیگر در خانه مبل ۳۰ میلیونی داشته باشد. اخلاص نباشد و یک‌رویی نباشد اثرگذاری امام از بین می‌رود.	M1
P15	ارتباط‌گیری با افراد مختلف	نکته بعد ارتباط‌گیری است. امام جماعت باید روابط عمومی بالایی داشته باشد. متخصص ارتباط‌گیری باشد. باید با ضدانقلاب و مشروب‌خور و زناکار ارتباط بگیرد.	M1
P16	رسیدگی به همسایه‌ها	باید طوری باشد که به هر کس فحش دادند به تو فحش ندهند. قبولت داشته باشند. یک بار حال همسایه را نپرسیدی. عبادت نرفتی. بد اخلاقی کردی. تشییع جنازه نرفتی. من همه این کارها را می‌کنم.	M1
P17	ارائه امکانات رفاهی در قسمت خواهران	می‌خواستم فرش‌های مسجد را عوض کنم، اول گفتم بالا را متر کنید. کولر گازی آوردیم گفتم اول بالا. برای اینکه ارتباط با خانم‌ها برقرار شود که خانم‌ها بدانند من حواسم هست.	M1
P18	ارتباط عاطفی با مردم	من بالای منبر بعضی‌ها را با اسم و لقبشان صدا می‌کنم. خوشش می‌آید. لذا معتقدم امام جماعت باید تک‌تک مأمومین و خانواده ایشان و محلی‌ها را به اسم کوچک بشناسد.	M1
P19	رعایت حریم‌ها	امام جماعت نباید خانه مشروب‌خوار و نزول‌خوار ناهار برود بخورد. ارتباط گرفتن و تحویل گرفتن با رفیق شدن فرق دارد.	M1
P20	وقت‌گذاری برای جوانان	برای اینها باید وقت ویژه گذاشت. مثلاً فلان ساعت را منحصر برای جوانان وقت بگذارید.	M1
P21	ایجاد ارتباط عاطفی با جوانان	ورزش می‌روم با آنها، استخر می‌رویم، کوه می‌رویم، فوتسال می‌رویم و من پا به پایشان هستم. جمکران هم با هم رفتیم. اگر با جوان کمی وقت خودمانی برای سفر، زیارت، سیاحت، ورزش بگذاریم. اینطوری ارتباط ایجاد می‌شود.	M1
P22	شایسته‌سالاری	نظم در کار مهم است. لذا برای ایجاد نظم افرادی که انتخاب می‌کنی برای امنا مهم است. انتخاب و گزینش مهم است. کسی که وقت نمی‌کند بیاید، برای چه می‌گیری؟	M1

کد مضمون پایه	مضمون پایه	متن	کد مصاحبه
P23	حفظ احترام امان و قدیمی ترها	البته باید احترام افراد را حفظ کنی. اگر کسی را می‌خواهی کنار بگذاری احترام بگذار. کسی را می‌آوری با احترام.	M1
P24	حضور در وسط میدان	عالم بی‌عمل شدن هم فایده ندارد، اینکه بگویی کارها را بکنید. من غبارروبی که می‌شود خودم بعد نماز نفر اول آستین بالا می‌زنم. رفتم دستشویی را خودم شستم.	M1
P25	تأکید بر نیروسازی	من معتقدم در اسلام یک کار دسته‌جمعی که ۵۰ درصد موفق باشد از کار فردی که ۹۰ درصد موفق باشد با ارزش‌تر است و من بیشتر می‌پسندم. این‌جوری نیروسازی می‌شود.	M1
P26	حل اختلاف	مشاوره تحصیلی، ازدواج، رفع اختلاف خانوادگی، برنامه‌های ورزشی در مسجد فراوان داریم.	M1
P27	ارائه مشاوره ازدواج	بحث ازدواج آسان در مسجد کلاس داریم، برگزار می‌کنیم.	M1

### مضامین سازمان دهنده مستخرج از مضامین پایه

پس از استخراج مضامین پایه، نوبت به تحلیل این مضامین می‌رسد. در این مرحله متناسب با سؤال پژوهش، تحلیل مضامین پایه صورت پذیرفت و مضامین سازمان‌دهنده به‌دست آمد. در این بخش، ۴۶ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان مؤلفه‌های سابقه موفقیت ائمه جماعت به‌دست آمد. جدول زیر فهرست مضامین سازمان‌دهنده و ارتباط آن با مضامین پایه را نشان می‌دهد. همچنین برای سهولت در امر تحلیل و تشخیص اهمیت مضامین، تعداد فراوانی هر مضمون پایه نیز ذکر شد. هر مضمون سازمان‌دهنده دارای یک کد است که با حرف اختصاری N نام‌گذاری شده است که عدد سمت راست آن نشان‌دهنده شماره آن مضمون و متمایزکننده از مضامین دیگر است.

جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده مستخرج از مضامین پایه

کد	مضمون سازمان‌دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل‌دهنده	مضامین پایه
N1	مردم‌داری	۱۹	P54-P78-P81-P98-P101-P185-P186-P230-P246-P284-P329-P358-P444-P449-P460-P616-P658-P660-P901	ایجاد اعتماد در مردم
		۱۹	P30- P97-P116-P238-P301-P510-P524-P534-P560-P692-P750-P755-P782-P825-P865-P875-P877-P883-P907	ارتباط عاطفی با مردم
		۱۷	P23- p24- P84-P120-P218-P239-P361-P466-P467-P482-P508-P512-P514-P698-P751-P828-P864-	ارتباط‌گیری با افراد مختلف
		۱۶	P51- p187- p216- P249-P250-P296-P377-P511-P563-P579-P645-P693-P702-P703-P866-P879	حل مشکلات مردم
		۱۷	P102- p220-p262- p292-P297-P412-P413-P414-P484-P485-P486-P569-P636-P691-P748-P788-P881	ارتباط با کسبه محله
		۶	P25-p373-p561-p752-p820-p900	عیادت از بیماران محله
		۷	P26-p105-p302-p562-p753-p819-p898	حضور در تشییع جنازه
		۵	P27-p293-p613-p624-p786	رسیدگی به همسایه‌ها
		۴	P45-p374-p565-p899	گفتن اذان در گوش نوزادان
		۱	P44	جاری کردن صیغه عقد در مسجد
N2	اهتمام به خدمات اجتماعی	۲۴	P50- p100-p183-p251-p252-p295-p304-p417-p418-p462-p475-P513-P533-P552-P612-P617-P675-P731-P759-P791-P823-P884-P891-P905	ایجاد خیریه
		۷	P47-p49-p106-p375-p532-p694-p826	حل اختلاف
		۸	P195-p479-p554-p634-p635-p674-p821-p892	ارائه مشاوره خانواده
		۷	P46-p48-p254-p566-p633-p760-p835	ارائه مشاوره ازدواج
		۸	P107-p303-p357-p632-p677-p732-p756-p790	صندوق قرض‌الحسنه
		۹	P184-p294-p415-p416-p499-p572-p696-p757-p824	جمع‌آوری کمک برای سیل و زلزله
		۵	P356-p529-p556-p611-p908	ایجاد مهد کودک

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N2	اهتمام به خدمات اجتماعی	۴	P255-p256-p419-p620	کمک به اشتغال جوانان
		۲	P194-p477	ارائه مشاوره حقوقی
N3	حضور حداکثری در مسجد	۲۱	P7-P12-P13-P229-P376-P387-P391-P392-P427-P428-P429-P454-P497-P520-P582-P591-P637-P664-P776-P801-P808-P850-P861-P926-P932	اختصاص زمان زیاد برای حضور در مسجد
		۳	P270-p650-p851	مسجد برقرار
		۴	P564-p663-p688-p923	اشراف بر همه برنامه‌های مسجد
N4	اهتمام به جوانان	۸	P36-p85-p86-p94-p643-p689-p701-p854	ایجاد ارتباط عاطفی با جوانان
		۱۶	P76-P163-P173-P174-P178-P210-P211-P214-P326-P345-P359-P397-P580-P792-P855-P919	میدان دادن به جوانان
		۴	P161-p401-p700-p918	توجه به جذابیت برنامه برای جوانان
		۸	P35-P147-P156-P355-P581-P619-P817-P853	وقت گذاری برای جوانان
		۱۰	P71-p144-p324-p404-p452-p463-p600-p690-p784-p912	راه اندازی حلقه تربیتی نوجوانان و جوانان
N5	برنامه ریزی	۱۴	P14-p72-p121-p285-p328-p347-p478-p662-p722-p727-p778-p829-p897-p916	شناسایی محیط
		۸	P227-p309-p503-p541-p628-p651-p769-p770	مشورت
		۶	P92-P286-P335-P729-P742-P896	هدف گذاری
		۳	P661-p728-p779	اولویت بندی برنامه‌ها
		۵	P93-p150-p165-p331-p709	حرکت گام به گام
		۵	P175-p223-p468-p469-p487	اهتمام به برنامه ریزی
N6	سازماندهی	۱۲	P179-p212-p300-p327-p334-p396-p447-p522-p743-p777-p814-p868	تقسیم کار
		۴	P149-p834-p878-p924	تشکیل شورای فرهنگی
		۳	P159-p287-p549	تشکیل هیئت امنا

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N7	هدایت و رهبری	۱۱	P74-p75-p90-p242-p332-p465-p492-p639-p707-p708-p721	مدیریت تعارض
		۵	P6-p240-p464-p603-p847	تعامل مناسب با طیف‌های مختلف
		۱۰	P207-p305-p349-p364-p423-p602-P629-P858-P922-P925	توان جمع کردن نیروها
N8	نظارت	۲	P649-P839	نظارت بر مسائل مالی
		۴	P226-P269-P425-P426	نظارت بر برنامه‌های جاری
		۲	P540-P838	نظارت بر تشکل‌ها
N9	مدیریت استعداد	۲	P43-P660	در نظر گرفتن توان نیروها
		۵	P82-P684-P746-P836-P929	استفاده از توانمندی‌های نماز گزاران
		۳	P399-P400-P740	انگیزه‌دادن به افراد
		۱۰	P38-P55-P73-P222-P253-P346-P695-P767-P799-P860	شایسته‌سالاری
		۸	P190-P333-P350-P523-P685-P766-P880-P920	شناسایی استعداد‌های افراد
		۷	P145-P338-P348-P403-P457-P601-P604	جمع کردن استعدادها و ظرفیت‌های محله
N10	کادرسازی	۳	P41-P379-P587	اهتمام به کار گروهی
		۴	P42-P217-P336-P527	تأکید بر نیروسازی
		۳	P162-P213-P344	تشکیل هیئت هفتگی
		۴	P167-P360-P365-P568	توانمندسازی نیروها
		۱۰	P154-P337-P354-P526-P567-P630-P785-P863-P893-P930	کادرسازی از نوجوانان
		۲	P203-P628	ایجاد بازوی اجرایی و مشورتی از جوانان
N11	اهتمام به بانوان	۳	P112-P267-P530	دخالت‌دادن در تصمیم‌گیری‌ها
		۱۲	P112-P267-P53-P291-P353-P402-P480-P481-P483-P575-P625-P687-P832-P763-P704	برگزاری برنامه مختص خواهران

طراحی سابقه موفقیت مدیران بخش نهادی (مورد مطالعه: امام جماعت مسجد)

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N11	اهتمام به بانوان	۲	P29-P762	سخنرانی های قابل استفاده برای بانوان
		۱۱	P28-P110-P111-P266-P488-P489-P627-P761-P833-P887	ارائه امکانات رفاهی در قسمت خواهران
		۳	P113-P199-P626	حضور در قسمت خواهران
N12	ساماندهی امور مالی	۲	P621-P641-	عدم تولی گری مالی
		۲	P807-P876-P39-P151-	تلاش برای تأمین مالی
		۳	P10-P443-P676	نظارت بر ورود و خروج های مالی مسجد
		۴	P188-P299-P440-P442	ارائه گزارش مالی به مردم
		۷	P180-P288-P439-P441-P521-P730-P793	ایجاد شفافیت در مسائل مالی
		۱	P182	استفاده از فرد خوش نام و مورد اعتماد در مسائل مالی
		۲	P164-P798	بودجه ریزی مالی
N13	توجه به مسائل روز جامعه	۶	P108-P202-P574-P810-P837-P885	پرداختن به مسائل روز در مسجد
		۳	P146-P458-P718	پرداختن به مسائل روز در منبر
		۳	P109-P758-P886	بصیرت افزایی در انتخابات ها
		۲	P393-P583	استفاده از فضای مجازی
N14	ایجاد تعامل مناسب با هیئت امنا و خادم	۷	P168-P247-P384-P445-P780-P812-P849	تأکید بر تعامل با امنا
		۳	P153-P745-P895	همراه کردن امنا در برنامه ها

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N14	ایجاد تعامل مناسب با هیئت‌امنا و خادم	۵	P152-P167-P169-P857-P933	ایجاد ارتباط عاطفی با امنا
		۷	P39-P151-P166-P204-P248-P325-P330	حفظ احترام امنا و قدیمی‌ترها
		۱	P631	استفاده از خادم جوان و فعال
N15	ایجاد تعامل مناسب با تشکل‌ها	۳	P385-P470-P747	تعامل مناسب با هیئت
		۱۱	P87-P148-P260-P298-P451-P525-P550-P686-P738-P813-P913	تعامل مناسب با بسیج
		۷	P53-P88-P89-P158-P394-P398-P551	به‌کارگیری ظرفیت بسیج
N16	ایجاد ارتباط با مدارس	۵	P340-P411-P608-P859-P894	ایجاد ارتباط با کادر مدارس
		۷	P259-P342-P410-P610-P671-P733-P7392	برگزاری برنامه برای دانش‌آموزان در مسجد
		۵	P409-P531-P609-P670-P904	دراختیار قراردادن امکانات مسجد
		۵	P192-P258-P341-P856-P915	ارتباط با خانواده دانش‌آموزان
		۲	P191-P914	برگزاری کلاس‌های تابستانه برای دانش‌آموزان
		۱۴	P91-P209-P257-P351-P408-P471-P557-P607-P669-P736-P882-P903-P921-P928	حضور در مدارس محله
		۳	P189-P734-P735	تقدیر از دانش‌آموزان نخبه مدرسه
		۳	P188-P737-P934	تقدیر از معلمان در روز معلم
N17	استفاده از	۲	P407-P818	ارتباط با کلاتری
	ظرفیت‌های محله	۴	P406-P473-P787-P935	ارتباط با شهرداری

طراحی سابقه موفقیت مدیران بخش نهادی (مورد مطالعه: امام جماعت مسجد)

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N17	استفاده از ظرفیت‌های محله	۶	P170-P172-P474-P570-P614-P781	استفاده از ظرفیت پارک و محله
		۹	P171-P193-P339-P405-P472-P615-P749-P783	استفاده از ظرفیت سرای محله
N18	نگاه راهبردی به مسجد	۲	P589-P909	چشم‌انداز مسجد
		۲	P315-P504-P774	ضرورت مسجد
		۸	P58-P59-P60-P271-P272-P273-P652-P803	جایگاه مسجد
N19	توجه به عمران مسجد	۴	P310-P313-P772-P840	خرید امکانات و تجهیزات
		۵	P126-P312-P314-P543-P771	تعمیرات و بازسازی
		۳	P311-P542-P773	نظافت و پاکیزگی مسجد
N20	اهتمام به برنامه‌های قرآنی	۸	P70-P352-P424-P546-P555-P586-P648-P816	ایجاد جلسات قرآن
		۳	P198-P281-P280P99-P585-P890	برگزاری مسابقات قرآنی
		۳	P289-P461-P553	برگزاری کرسی‌های تلاوت قرآن
		۴	P143-P264-P528-P673	داشتن برنامه تفسیر قرآن مستمر
N21	اهتمام به برنامه‌های مناسبی	۴	P119-P160-P450-P867	اهتمام ویژه به برنامه‌های محرم
		۵	P118-P208-P456-P571-P822	برگزاری برنامه‌های مذهبی مختلف
		۶	P177-P290-P459-P559-P573-P672	استفاده از سخنرانان خوب
N22	اهتمام به کارهای آخواندی	۲	P200-P502	اهتمام به روضه خوانی
		۵	P68-P201-P437-P453-P809	اهتمام به منبر مستمر و مفید



کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N23	روحیه جهادی	۱۵	P8-P15-P40-P77-P80-P83-P263-P265-P320-P438-P500-P519-P642-P647-P744	حضور در وسط میدان
		۸	P139-P205-P371-P621-P641-P665-P667-P679	مقاومت در برابر مشکلات
		۴	P138-P577-P618-P656	فعالیت شبانه‌روزی
		۴	P52-P431-P710-P888	فعالیت با وجود کمبودها
		۲	P198-P281	تحمل دشواری‌ها
		۳	P137-P362-P804	مقابله با محدودیت‌ها
N24	ایمان و اعتقاد به کار	۹	P11-P117-P388-P536-P659-P682-P765-P807-P876	حضور منظم و به‌موقع در مسجد
		۴	P343-P638-P764-P889	جدیت در کار
		۶	P114-P135-P236-P726-P842-P843	تعصب بر دغدغه
N25	سعه صدر	۱۱	P206-P241-P245-P306-P363-P493-P578-P668-P678-P811-P827	به‌خرج دادن صبر و حوصله
		۶	P96-P378-P622-P640-P666-P680	صبر در برابر شتمت‌ها
N26	صریح بودن	۷	P31-P321-P446-P507-P697-P815-P845	پرهیز از ملاحظه‌کاری
		۲	P32-P33	رعایت حریم‌ها
N27	انگیزه	۵	P157-P235-P395-P623-P800	پرکاری
		۳	P136-P224-P422	انگیزه بالا در کار
N28	تجربیات تبلیغی	۸	P63-P276-P383-P430-P433-P435-P595-P871	فعالیت تبلیغی در مناسبت‌های مختلف
		۳	P3-P65-P390	فعالیت‌های تبلیغی در بسیج و سپاه
		۱	P655	تبلیغ در اردوهای راهیان نور
N29	تجربیات مدیریتی	۸	P64-P225-P234-P275-P316-P389-P516-P789	تجربه کار اجرایی
		۶	P5-P142-P237-P283-P322-P917	مدیریت وضعیت آشفته

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N29	تجربیات مدیریتی	۲	P141-P323	مدیریت وضعیت دشوار مالی
N30	تجربیات تربیتی	۴	P317-P806-P846-P902	تجربه تدریس
		۳	P318-P596-P720	تجربه کار تربیتی با نوجوانان
		۲	P140-P911	تجربه در طرح صالحین
N31	مطالعات حوزوی	۳	P280-P797-P830	تسلط بر قرآن، احکام، تاریخ
		۴	P133-P518-P723-P795	اکتفانکردن به دروس حوزه
N32	مطالعات جانبی	۳	P244-P369-P931	مطالعه کتب تربیتی
		۳	P221-P544-P841	مطالعه آثار اندیشمندان اسلامی
		۲	P308-P775	مطالعات نظری مسجد
		۴	P367-P657-P699-P711	مطالعه کتب دفاع مقدس
		۳	P307-P517-P852	مطالعه کتب مدیریتی
N33	دوره‌های مهارتی	۲	P368-P598	کار دانش آموزی
		۳	P501-P515-P796	مهارت‌های ارتباطی
		۴	P127-P274-P380-P590	روانشناسی
N34	دوره‌های تخصصی	۲	P597-P768	طی کردن دوره تخصصی کلام
		۲	P436-P455	طی کردن دوره تخصصی حدیث
		۱	P584	طی کردن دوره تربیت مربی
		۱	P870	طی کردن دوره تخصصی مهدویت
N35	احساس تکلیف	۲	P4-P873	احساس خلأ در مساجد

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N35	احساس تکلیف	۲	P134-P725	احساس تکلیف برای ورود به عرصه تبلیغی
N36	عشق به کار	۵	P282-P432-P506-P547-P724	علاقه به امام جماعتی
N37	جایگاه راهبردی مسجد	۳	P66-P277-P599	ظرفیت بالا برای کار در مسجد
N38	بایرکت بودن کار	۲	P681-P872	برکت پیدا کردن زندگی
N39	عدم چشم‌داشت مالی	۱۲	P17-P19-P69-P125-P155-P366-P491-P538-P558-P576-P848-P927	بی‌طمعی به مال دنیا
		۴	P18-P123-P539-P844	نداشتن نگاه کاسبانه به لباس روحانیت
		۳	P9-P16-P802	عدم ورود در مسائل مالی مربوط به خود
		۳	P20-P37-P386	دست بده داشتن
N40	اخلاص	۷	P95-P104-P122-P372-P494-P794-P862	برای خدا کار کردن
		۲	P231-P706	همه چیز را از خدا دانستن
		۱	P22	پرهیز از دورویی و نفاق
N41	تواضع	۵	P261-P509-P535-P644-P646	خود را بالانگرفتن
		۲	P61-P605	بی‌ادعا کار کردن
N42	رعایت ذی‌طلبگی	۴	P103-P243-P495-P874	تقوا
		۲	P34-P57	سلامت نفس
		۳	P233-P496-P498	ساده‌زیستی
		۲	P21-P232	پرهیز از تجمل‌گرایی
N43	باور به غیب	۱	P683	اهل توسل بودن
		۵	P124-P370-P537-P705-P906	توکل به خدا
N44	استعدادها	۲	P67-P434	صدای خوب
		۲	P279-P831	بیان خوب
N45	خانواده	۸	P128-P129-P130-P228-P592-P653-P713-P805	فعالیت در مسجد

کد	مضمون سازمان دهنده	فراوانی	کدهای تشکیل دهنده	مضامین پایه
N45	خانواده	۴	P427-P428-P429-P591	حضور در مسجد
		۲	P712-P714	همراهی و دلگرمی
N46	ایام نوجوانی	۶	P1-P319-P381-P505-P716-P869	رشد در خانواده مذهبی
		۱۲	P62-P131-P215-P219-P278-P382-P545-P548-P594-P654-P715-P910	رشد در فضای مسجد
		۶	P132-P196-P197-P717-P719-P754	اثرپذیری از امام جماعت محله
		۲	P2-P593	ارتباط با روحانیت از ایام نوجوانی

### مضامین فراگیر مستخرج از مضامین سازمان دهنده

بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته در جدول زیر، هفت مضمون فراگیر به عنوان ابعاد سابقه موفقیت ائمه جماعت به دست آمد که در ادامه به آن اشاره شده است. هر مضمون فراگیر دارای یک کد است که با حرف اختصاری X نام گذاری شده است که عدد سمت راست آن نشان دهنده شماره آن مضمون و متمایز کننده از مضامین دیگر است.

جدول ۴. مضامین فراگیر مستخرج از مضامین سازمان‌دهنده

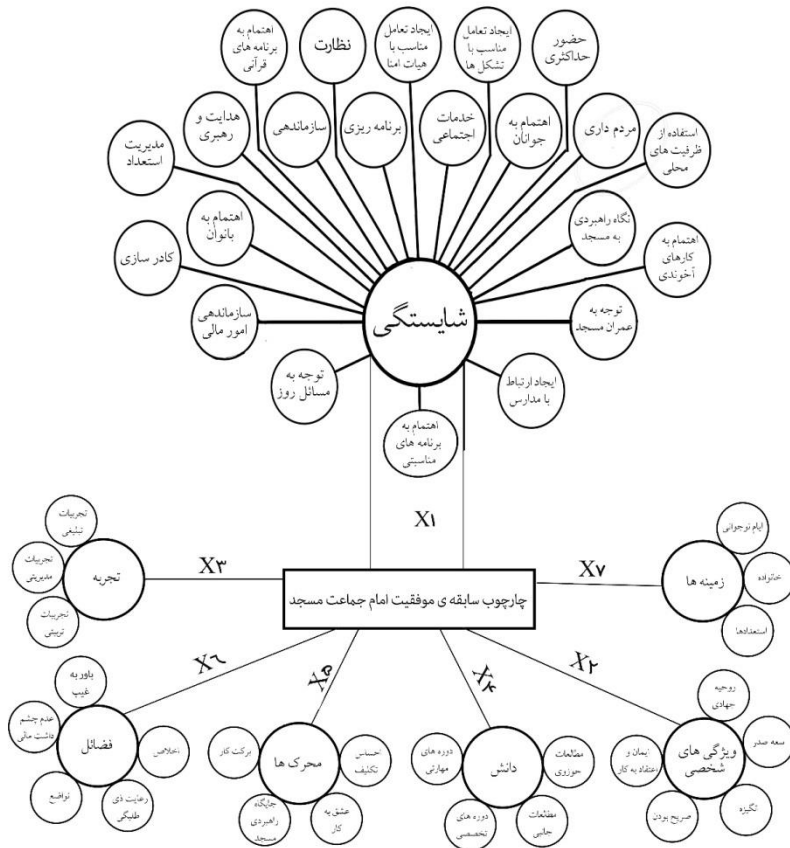
کد مضمون فراگیر	مضمون فراگیر	کد مضمون سازمان‌دهنده	مضمون سازمان‌دهنده
X1	شایستگی‌ها	N1	مردم‌داری
		N2	اهتمام به خدمات اجتماعی
		N3	حضور حداکثری در مسجد
		N4	اهتمام به جوانان
		N5	برنامه‌ریزی
		N6	سازماندهی
		N7	هدایت و رهبری
		N8	نظارت
		N9	مدیریت استعداد
		N10	کادرسازی
		N11	اهتمام به بانوان
		N12	ساماندهی امور مالی
		N13	توجه به مسائل روز جامعه
		N14	ایجاد تعامل مناسب با هیئت‌امنا و خادم
		N15	ایجاد تعامل مناسب با تشکل‌ها
		N16	ایجاد ارتباط با مدارس
		N17	استفاده از ظرفیت‌های محله
		N18	نگاه راهبردی به مسجد
		N19	توجه به عمران مسجد
		N20	اهتمام به برنامه‌های قرآنی
		N21	اهتمام به برنامه‌های مناسبتی
		N22	اهتمام به کارهای آخوندی
X2	ویژگی‌های شخصی	N23	روحیه جهادی
		N24	ایمان و اعتقاد به کار
		N25	سعه‌صدر
		N26	صریح‌بودن
		N27	انگیزه

کد مضمون فراگیر	مضمون فراگیر	کد مضمون سازمان دهنده	مضمون سازمان دهنده
X3	تجربه	N28	تجربیات تبلیغی
		N29	تجربیات مدیریتی
		N30	تجربیات تربیتی
X4	دانش	N31	مطالعات حوزوی
		N32	مطالعات جانبی
		N33	دوره‌های مهارتی
		N34	دوره‌های تخصصی
X5	محرک‌ها	N35	احساس تکلیف
		N36	عشق به کار
		N37	جایگاه راهبردی مسجد
		N38	بابرکت بودن کار
X6	فضائل	N39	عدم چشمداشت مالی
		N40	اخلاص
		N41	تواضع
		N42	رعایت ذی‌طلبگی
		N43	باور به غیب
X7	زمینه‌ها	N44	استعدادها
		N45	خانواده
		N46	ایام نوجوانی

### شبکه مضامین

به‌عنوان آخرین گام، شبکه مضامین مستخرج از داده‌ها مطابق با شکل زیر رسم شده است. این شبکه نشان‌دهنده ابعاد و مؤلفه‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد است که به‌عنوان سؤال پژوهش مدنظر بود. در ادامه ابعاد و مؤلفه‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد را مورد بحث قرار می‌دهیم.

ابعاد سابقه موفقیت امام جماعت مسجد از این قرار است: شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصی، تجربه، دانش، محرک‌ها، فضائل و زمینه‌ها.



شکل ۴. شبکه مضامین سابقه موفقیت امام جماعت مسجد

### شایستگی‌ها

طبق آنچه در قسمت ادبیات موضوع بیان شد، شایستگی‌ها، رفتارها و مهارت‌های قابل مشاهده‌ای هستند که فرد در نقش خود انجام می‌دهد. باتوجه به این تعریف در تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها آنچه ائمه جماعت در فعالیت‌های خود انجام می‌دادند و جزء برنامه‌های کاری آنها

بود در این دسته جای گرفت. با نگاهی به جدول ۳ می‌توان فهمید که عمده کدهای ثبت شده مربوط به شایستگی‌ها بوده است. لذا مبحث شایستگی، مهم‌ترین امر در موفقیت ائمه جماعت تلقی می‌شود.

باتوجه به تعریف فوق، ۲۲ مؤلفه برای شایستگی‌های ائمه جماعت شناسایی شد که از این قرار است: مردم‌داری، اهتمام به خدمات اجتماعی، حضور حداکثری در مسجد، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت، مدیریت استعداد، کادرسازی، اهتمام به جوانان، اهتمام به بانوان، ایجاد تعامل مناسب با هیئت‌امنا، ایجاد تعامل مناسب با تشکل‌ها، ایجاد ارتباط با مدارس، استفاده از ظرفیت‌های محله، اهتمام به برنامه‌های قرآنی، اهتمام به برنامه‌های مناسبتی، اهتمام به کارهای آخوندی، نگاه راهبردی به مسجد، توجه به عمران مسجد، ساماندهی امور مالی و توجه به مسائل روز جامعه.

تعداد زیاد این مؤلفه‌ها به این دلیل است که بخش اعظم فعالیت‌های افراد که به موفقیت آنها منجر شده است، برخاسته از شایستگی‌های آنهاست. بخش اعظمی از این مؤلفه‌ها، وظایف مدیریتی است که برای هر مدیری در هر مجموعه و تشکیلاتی ضروری است. اما برخی از این مؤلفه‌ها ناظر به مدیریت مسجد و نقش امام جماعت است که منحصر به این پژوهش تولید شده است. مواردی مانند مردم‌داری، ارائه خدمات اجتماعی و اهتمام به برنامه‌های قرآنی و مناسبتی از این دست. بین این مؤلفه‌ها مواردی همچون: مردم‌داری، اهتمام به خدمات اجتماعی، اهتمام به جوانان و حضور حداکثری در مسجد جزء مواردی است که بیشترین تأثیر را بر موفقیت ائمه جماعت داشته است و با مراجعه به جدول ۳ می‌توان دید که بیشترین تعداد کد را نیز به خود اختصاص داده‌اند.

### ویژگی‌های شخصی

بعد دوم به ویژگی‌های شخصی اختصاص دارد. ویژگی‌های شخصی تمایلات و ترجیحات ذاتی فرد است که شخصیت وی را تشکیل می‌دهند و به سادگی قابل مشاهده نیستند. یکی از تفاوت‌های اصلی این بعد با شایستگی‌ها طبق تعریف این است که مؤلفه‌های مربوط به آن



به‌سادگی قابل مشاهده نیست و در لایه‌های پنهان‌تر رفتار افراد قرار دارد. کشف این ویژگی‌ها به دقت و عمق بیشتری نیاز دارد.

مؤلفه‌های مربوط به این بعد شامل: روحیه جهادی، ایمان و اعتقاد به کار، سعه‌صدر، صریح‌بودن و انگیزه است.

### **تجربه**

سومین بعد به‌دست آمده، تجربه است. تجربه نقش‌ها و وظایفی است که فرد در سابقه شغلی خود داشته و رویدادها و دستاوردهای مهمی است که در کار پشت سر گذاشته است. تجربه‌ها به‌صورت غیرمستقیم در شکل‌گیری موفقیت ائمه جماعت تأثیر داشته است.

مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای این بعد عبارتند از: تجربیات تبلیغی، تجربیات مدیریتی و تجربیات تربیتی. تجربیات مدیریتی مواردی است که از برعهده‌داشتن مسئولیت‌های اجرایی مختلف و پشت‌سرگذاشتن رویدادهای مهم به‌دست می‌آید. تجربیات تبلیغی و تربیتی مواردی هستند که خاص نقش امام جماعت بوده و متناسب با موضوع این پژوهش به‌دست آمده است. این تجربیات در کارآزموده‌شدن ائمه جماعت و مهارت‌مندی آنها برای ایفای نقش مطلوب در نقش امام جماعتی بسیار مؤثر بوده است.

### **دانش**

بعد چهارم سابقه موفقیت امام جماعت، دانش است. دانش سطح دانایی فنی یا حرفه‌ای موردنیاز برای نقش، شامل تحصیلات و آموزش‌های ضروری و دلخواه است. طبق این تعریف تحصیلات یکی از مؤلفه‌های اصلی دانش است. همچنین دوره‌ها و آموزش‌هایی که فرد طی کرده است، از اجزای اصلی دانش به‌حساب می‌آیند.

مؤلفه‌هایی که با تحلیل داده‌ها برای این بعد به‌دست آمد، کاملاً تعریف فوق را تصدیق می‌کند. مؤلفه‌های به‌دست آمده شامل مطالعات حوزوی، مطالعات جانبی، دوره‌های مهارتی و دوره‌های تخصصی است. نکته مهم این است که در بعد دانش داشتن سواد حوزوی در حد مطلوب شرط لازم برای یک امام جماعت موفق است اما به‌تنهایی کافی نیست و شرط کافی برای

موفقیت، داشتن مطالعات جانبی و طی کردن دوره‌های مهارتی و تخصصی در کنار دروس حوزوی است. این موارد جانبی نه در حوزه‌های علمیه آموزش داده می‌شوند و نه مراکز متولی مسجد و امام جماعت اهتمام جدی بر ارائه و آموزش آنها دارد و ائمه جماعت موفق به صورت خودجوش و با اراده خود اقدام به طی کردن آنها نموده‌اند.

### محرك‌ها

پنجمین بعد، محرك‌ها نام دارد. محرك‌ها ارزش‌های عمیق درونی، انگیزه‌ها و آرزوهایی هستند که بر انتخاب‌های افراد اثر می‌گذارند. در این پژوهش محرك دلیل اصلی است که امام جماعت، قرار گرفتن در این نقش را بر کارهای دیگر متصور برای یک روحانی ترجیح داده است و مشوق اصلی او برای فعالیت در این کسوت بوده است. محرك به مثابه موتور محركه‌ای است که امام جماعت را به این مسیر سوق داده است. مؤلفه‌های شناسایی شده برای این بعد شامل احساس تکلیف، عشق به کار، جایگاه راهبردی مسجد و بابرکت بودن کار است. تمامی محرك‌ها در عرصه امام جماعتی مسجد با نیت الهی بوده و انگیزه‌های مادی و دنیوی در آن هیچ‌گونه ورودی ندارد.

### فضائل

بعد ششم در سابقه موفقیت ائمه جماعت به فضائل اختصاص دارد. در چارچوب‌های رایج که در بخش ادبیات ارائه شد، محوری به نام فضیلت یافت نشد. اما محقق در بررسی موفقیت ائمه جماعت مؤلفه‌هایی را شناسایی کرد که جایی در چارچوب‌های رایج ادبیات ندارند، اما نقش مؤثر و پررنگی در موفقیت ائمه جماعت داشته است. لذا این موارد با عنوان فضائل به‌عنوان یکی از ابعاد سابقه موفقیت ائمه جماعت در نظر گرفته شد. فضائل بیشتر جنبه اخلاقی داشته و با تکرار تبدیل به عادت شخصیتی می‌شوند. فضائل به دلیل مبارزه با نفس و باور به یک جهان‌بینی الهی در ائمه جماعت ایجاد می‌شود و از این جهت با ویژگی‌ها متفاوت هستند و مانند آنها جنبه ذاتی ندارند.

مؤلفه‌های این بعد عبارتند از: عدم چشمداشت مالی، اخلاص، تواضع، رعایت ذی‌طلبگی و

باور به غیب. این مؤلفه‌ها در ادبیات مدیریت رایج به دلیل مبتنی بودن بر فلسفه‌های مادی‌گرا جایگاهی ندارند. البته در فعالیت‌های داوطلبانه، فعالیت بدون انتظار مالی صورت می‌پذیرد اما اینکه افرادی که در نقش مدیر فعالیت می‌کنند، در تمام مدت فعالیت باور به غیب داشته و از خلق اظهار بی‌نیازی کنند، مختص جهان‌بینی الهی و فضای مسجد است.

### زمینه‌ها

هفتمین و آخرین بعد شناسایی شده زمینه‌هاست. همانند بعد قبل، این بعد نیز در ادبیات سابقه موفقیت که در بخش ادبیات ارائه شد، وجود نداشت. اما پژوهشگر برای پوشش دادن به برخی از مؤلفه‌های موجود در موفقیت ائمه جماعت اقدام به ایجاد این بعد کرده و در واقع چارچوب موجود در ادبیات موضوع توسعه داده شد. زمینه‌ها مواردی هستند که به‌عنوان تسهیل‌گر عمل کرده و سرعت موفقیت را بهبود بخشیده‌اند.

مؤلفه‌های شناسایی شده برای این بعد شامل استعدادها، خانواده و ایام نوجوانی است. همراهی خانواده در پیشبرد نقش امام جماعتی یکی از پررنگ‌ترین موارد زمینه‌ساز در موفقیت ائمه جماعت بوده است.

در خصوص شاخص‌های سابقه موفقیت ائمه جماعت باید گفت، باتوجه به تحلیل داده‌ها و جدول مضامین پایه که در واقع نشان‌دهنده شاخص‌های سابقه موفقیت ائمه جماعت است، ۱۷۴ شاخص شناسایی شد که به دلیل رعایت اختصار از ذکر مجدد آن پرهیز می‌کنیم. این شاخص‌ها در جدول ۳ قابل مشاهده است.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف پاسخ به این سؤال که سابقه موفقیت امام جماعت مسجد چگونه است، انجام شد. برای این منظور، سؤالات ذیل باید پاسخ داده می‌شد:

- ابعاد سابقه موفقیت امام جماعت مسجد چیست؟
- مؤلفه‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد چیست؟

- شاخص‌های سابقه موفقیت امام جماعت مسجد چیست؟

به‌منظور پاسخ به این سؤالات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ائمه جماعت موفق به‌عمل‌آمد و سعی شد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موفقیت آنها با کمک روش تحلیل مضمون استخراج شود. در ادامه، یافته‌های جداول مربوط به تحلیل مضمون ارائه شد و توضیح آنها بیان شد. پژوهش‌هایی که تاکنون در خصوص ائمه جماعت صورت گرفته بود، با مطالعه ادبیات دینی و آیات و روایات بود و با کمک این منابع شایستگی‌ها و شرایط لازم برای امام جماعت استخراج شده بود که عمدتاً جنبه استانداردهای کاری لازم برای امام جماعت داشت. یعنی مواردی مانند شرایط لازم برای امام جماعت که در مباحث فقهی مطرح شده‌اند بیشتر به‌دنبال نشان‌دادن حداقل‌ها هستند. از طرفی این پژوهش‌ها به‌صورت جامع انجام نپذیرفته‌اند و ابعاد مختلف موفقیت امام جماعت را مدنظر قرار نداده‌اند. عمده پژوهش‌ها با نگاه تک‌بعدی صورت گرفته بود و در بهترین حالت تنها فهرستی از شایستگی‌ها احصا شده بود. در پژوهش حاضر تلاش بر این بود که نه استانداردهای حداقلی برای یک امام جماعت، بلکه الگوها و نمونه‌های شاخص بین ائمه جماعت مورد مطالعه قرار بگیرد تا حالت ایدئال برای امام جماعت مسجد شناسایی شود. این پژوهش تلاش کرد به‌طور جامعی با استفاده از ادبیات سابقه موفقیت مدیران که شامل ابعاد مختلف از نیازمندی‌های مدیران برای موفقیت است، به طراحی سابقه موفقیت ائمه جماعت بپردازد.

درانتها به دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود:

- به دستگاه‌های متولی از جمله حوزه علمیه و دفتر رسیدگی به امور مساجد که مسئولیت آموزش طلاب و ائمه جماعت را برعهده دارند، پیشنهاد می‌شود با کمک نتایج حاصل از این پژوهش به طراحی سرفصل‌ها و دوره‌های آموزشی برای آموزش ائمه جماعت بپردازند.

- توصیه می‌شود در روند جذب افراد برای تصدی نقش امام جماعتی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مستخرج توسط این پژوهش استفاده شده و مناسب‌ترین فرد برای احراز این نقش انتخاب شود.

- پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های متولی ائمه جماعت از جمله معاونت جذب و آموزش مرکز رسیدگی به امور مساجد که در طول سال اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی برای ائمه جماعت می‌نماید، محتوای دوره‌های خود را با توجه به موارد به‌دست‌آمده توسط پژوهش حاضر اصلاح و تکمیل نمایند.
- پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی ائمه جماعت با توجه به شاخص‌های به‌دست‌آمده توسط این پژوهش طراحی شود.
- پیشنهاد می‌شود برای جذب و ارزیابی ائمه جماعت از ابزارهای نوین همچون کانون‌های ارزیابی استفاده شود.
- برای پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود:
- رتبه‌سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در قالب یک پژوهش مجزا مورد بررسی قرار گیرد.
- در قالب یک مدل روابط بین این ابعاد با یکدیگر بررسی شود.
- علت شکست ائمه جماعت و کمبودهای موجود در عملکرد آنها در پژوهشی دیگر به‌عنوان مکمل این پژوهش بررسی شود.

## منابع

- بهشتی، سیدصمد (۱۳۹۵)، تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA11، تهران: روش شناسان.
- تنها، محمدصادق (۱۳۹۴)، فهم الگوی همکاری بین سازمانی مسجد و مدرسه، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).
- جعفرزاده، محمدحسن (۱۳۹۳)، مسجد طراز اسلامی از منظر امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری، قم: دفتر مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ش ۲: ۲۵۱ - ۲۷۲.
- حاج‌کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده، اکرم و بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی: ۲۳-۴۳.
- حسینی، سیدحمید (۱۳۸۴)، آثار، برکات و کارکردهای فردی و اجتماعی مسجد، فروغ مسجد (۴): مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات برگزیده سومین همایش هفته جهانی مساجد، مرکز رسیدگی به امور مساجد تهران، قم: مؤسسه فرهنگی ثقلین: ۲۰۹ - ۲۳۱.
- رضایی، علی (۱۳۸۲)، جایگاه مساجد در فرهنگ اسلامی، قم: انتشارات ثقلین.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳)، طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی: ۱۹ - ۳۶.
- شیخ‌زاده، محمد؛ عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدحسن و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی: ۱۵۱ - ۱۹۸.
- شیری، اردشیر (۱۳۹۱)، توسعه الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عملیاتی در بخش دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
- طالقانی، غلامرضا؛ عابدی جعفری، حسن؛ فقیهی، ابوالحسن و عباسی، رسول (۱۳۸۹)، مدیریت مسجد: تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی: ۵۵ - ۸۰.
- عابدی جعفری، حسن؛ جعفری، محمدصابر؛ شبیری، نسیمه‌سادات؛ نجفی کاشانی، منافخریان؛ شمس، راحیل و عرب، نگار (۱۳۸۴)، طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به‌عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی، فصلنامه مصباح، ش ۶۰: ۷۳ - ۱۲۶.

فعالی، محمدتقی (۱۳۹۳)، مسجد و سبک زندگی، قم: دفتر مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.

گروه پژوهش‌های کاربردی مرکز رسیدگی به امور مساجد (۱۳۸۶)، مدیریت مسجد، قم: انتشارات ثقلین.

موظف رستمی، محمدعلی (۱۳۹۴)، مساجد، آسیب‌ها و راهکارها (با رویکرد جوان)، قم: اداره تولید و تأمین محتوای معاونت فرهنگی - اجتماعی مرکز رسیدگی به امور مساجد.

میرغضنفری، سیدسجاد (۱۳۹۱)، طراحی مدل ارزیابی عملکرد نهادهای فرهنگی - مذهبی (مورد مطالعه: مسجد)، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).

ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی مساجد، تهران: کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی کشور.

همایون، محمدهادی و عبداللهی نیسانی، علی (۱۳۸۶)، تجزیه و تحلیل سیستمی فرایند تربیت منابع انسانی در مسجد، مورد مطالعه: علل و پویایی و حیات مسجد صنعتگران مشهد، اندیشه مدیریت، ش ۲: ۹۹ - ۱۲۶.

یاوری، وحید (۱۳۹۷)، سند مسجد طراز اسلامی، قم: مرکز مطالعات و پژوهش‌های مرکز رسیدگی به امور مساجد.

- Attride-stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, 385-405.
- Bačik, R., & Alexandra, T. (2018). Leadership Success Profile and Excellent Leader Abilities. **Journal of Global Science**, 1-6.
- Boyatzis, R. E. (1998). **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- Civil Service. (2018). **Success Profiles: Overview**. <https://www.gov.uk>.
- COSENTINO, C., ERKER, S., & TEFFT, M. (2018). **success profiles**. <https://www.ddiworld.com>.
- creative leadership. (2016). **How to write Job Descriptions and Role Profiles?** [www.creative-leadership.co.uk](http://www.creative-leadership.co.uk).
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. **Qualitative Research**, 3 (3), 345-357.
- Korn Ferry. (2017). **Executive Success Profiles**. <https://dsqapj1lakrkc.cloudfront.net>.
- Lewis, J. L. (2015). **Korn Ferry Four Dimensional Executive Assessment**. Korn Ferry.
- Manpower Group. (2011). **Hire and Retain the Best with Success Mapping: New Models for Unlocking Human Potential**. Manpower Group.
- Molloy, L. (2018). **What Information Can Be Included in A Success Profile or Capability Framework?** Retrieved from <https://flourishingmindsconsulting.com.au/services/success-profiles/>
- PSC. (2017). **A success profile for Chief Executive Officers**. Public sector commission.

- Sanchez, S. (2014). **Developing Accurate Job Descriptions and Success Profiles**. Retrieved from:  
<https://www.kansassbdc.net/?s=Developing+Accurate+Job+Descriptions+and+Success+Profiles>
- SEVERSON, D. (2019). **What are the differences between a job description & performance profile?** Retrieved from: <https://work.chron.com/differences-between-job-description-performance-profile.html>