

## عارضه‌یابی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین

### از منظر مدل مرجع زنجیره تأمین

کریم ابراهیمی\*

میشم شهبازی\*\*

جعفر رحمانی\*\*\*

#### چکیده

امروزه خدمات فرهنگی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های اقتصادی و اجتماعی تلقی می‌شوند و بهبود مستمر نظام اداره این نوع از خدمات درجه اهمیت قابل توجهی دارد. به‌رغم اهمیت فراوان خدمات فرهنگی اما ساختار و چارچوب علمی که عارضه‌های این حوزه را شناسایی و از این طریق راهکار مناسبی تجویز کند وجود ندارد. هدف از این مطالعه بررسی عارضه‌ها و آسیب‌های چارچوب نظام اداره خدمات فرهنگی از منظری علمی و تخصصی تدوین مدل مطلوب اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین است. روش این پژوهش تحلیل مضمون است که با بهره‌گیری از آن ۱۰ عارضه اصلی نظام اداره خدمات فرهنگی در وضعیت موجود و راه‌حل‌های این عارضه‌ها شناسایی شد. پس از شناسایی این عارضه‌ها و نقش‌هایی که می‌تواند به رفع عارضه‌ها کمک کند، از منظر مدل مرجع زنجیره تأمین اسکور ایفای هر کدام از نقش‌ها به عهده یکی از موجودیت‌های مدل مرجع زنجیره تأمین اسکور نهاده شد. در نهایت نظام عارضه‌ها، نقش‌ها و موجودیت‌ها مشتمل بر ۱۰ عارضه تقاضامحور نبودن، ضعف در تنوع، دسترس‌ناپذیری، ضعف در اثرگذاری، فقدان نظام ارزیابی، ضعف در نظام تعاملات، زمان پاسخ، ضعف زنجیره در حفظ و توسعه بازار، عدم بهره‌وری هزینه و ساختار زنجیره و نقش‌های بهبوددهنده آنها، و پنج موجودیت سیاست‌گذاری، تأمین، تولید و تحویل، ارزیابی و توانمندسازی ترسیم شد. این مدل به‌مثابه راهنمای عمل راهبردی برای سیاست‌گذاران و کنشگران عرصه اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین بوده و می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد هم‌افزایی بین این کنشگران و افزایش کارآمدی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین ایفا نماید. **واژگان کلیدی:** مدیریت فرهنگی، نظام تبلیغ، زنجیره تأمین خدمات فرهنگی، خدمات فرهنگی و تبلیغی، عارضه‌یابی.

### بیان مسئله

فقدان همدلی و هم‌فکری و در نتیجه فقدان همکاری و هم‌افزایی از جمله مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مشکلات سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی در جامعه امروز ماست (بهمنی و مولایی، ۱۳۹۳). افزون بر این مراکز فرهنگی سنتی و بومی، نقش روشن و مشخصی براساس یک طرح جامع نداشته و گاهی در یک مرکز فرهنگی دستگاه‌های متعدد بدون ارتباط و هماهنگی با یکدیگر دارای نقش‌های مختلف و موازی بوده و لازم است به منظور رفع این آسیب‌ها سازمان‌های فرهنگی اقدام به انسجام‌بخشی به خدمات فرهنگی و کاهش اختلالات کارکردی و موازی‌کاری‌های بیهوده براساس یک طرح جامع و راهبردی کنند (مظاهری، کاووسی و موسوی، ۱۳۸۸).

بنابراین در منظومه مسائل نظام اداره خدمات فرهنگی، عدم پویایی در مقابل نیازهای فرهنگی، تأخر فرهنگی و عدم درک تحولات محیطی و عدم انسجام ارگانیک میان نهادهای متعدد فرهنگی، فقدان طرح کلان و راهبردی تقسیم کار و عدم تمایز شفاف در مأموریت‌ها، برجستگی خاصی داشته و از ایفای نقش مؤثر سازمان‌های فرهنگی در مسیر پیشرفت و تعالی فرهنگ بومی و واکسینه شدن در برابر فرهنگ رقیب به صورت جدی ممانعت به عمل می‌آورند (گودرزی؛ سازمان‌های فرهنگی، ۱۳۹۵). حل این دست مسائل با توجه به تحولات عرصه‌های داخلی و بین‌المللی و تخصصی شدن همه حوزه‌های علوم اجتماعی، با مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیر علمی در سازمان‌های فرهنگی امکان‌پذیر نبوده و استمرار غفلت از راهکارهای علمی در حل مسائل فرهنگی پیامدهای غیر قابل جبرانی را در پی خواهد داشت (حیدری‌زاده، رضایی و زمانی‌مقدم، ۱۳۹۵).

در واقع منظومه خدمات فرهنگی سیستمی خدماتی است که مانند هر سیستم دیگری باید با بهره‌وری و پاسخگویی قابل قبولی فعالیت کند؛ تحقق این مهم متوقف بر تعریف یک سازوکار شفاف، جامع، راهبردی، علمی و بومی است که منجر به هماهنگی هرچه بهتر کنشگران کلان عرصه اداره خدمات فرهنگی می‌شود. مقاله پیش رو در راستای کمک به تعریف سازوکار یاد شده، با وام گرفتن از مدیریت زنجیره تأمین خدمات به‌عنوان یکی از مناسب‌ترین نظامات هماهنگ‌کننده سازمان‌ها و نهادها، دست به عارضه‌یابی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین زده است.

بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر فقدان شناخت عینی، علمی و دقیق از وضعیت موجود نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین است و این عارضه‌یابی، می‌تواند به‌عنوان یک نظام مسائل نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین در اختیار سیاست‌گذاران عرصه فرهنگ و تبلیغ قرار گیرد و از این راه کیفیت خط‌مشی‌گذاری در این عرصه را بهبود بخشد.

گفتنی است محدوده پژوهش، سازمان‌ها و نهادهای رسمی متولی تبلیغ دین اعم از مرکز مدیریت حوزه علمیه، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه، سازمان تبلیغات و سازمان اوقاف و بقاع متبرکه می‌باشد.

## ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### پیشینه

پژوهش در حیطه زنجیره تأمین سهم قابل توجهی در میان پژوهش‌های حوزه مدیریت صنعتی را به خود اختصاص داده است. از جمله مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی در این عرصه می‌توان به کتاب مباحث منتخب در مدیریت زنجیره تأمین با تألیف جعفرنژاد، مروتی و اسدیان (۱۳۹۲) اشاره کرد؛ نویسندگان در این کتاب بحث مبانی مدیریت زنجیره تأمین، طراحی زنجیره تأمین، زنجیره تأمین ناب، زنجیره تأمین چابک، زنجیره تأمین ناب-چابک، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده، ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین، مدیریت زنجیره تأمین سبز، مدیریت دانش در زنجیره تأمین، پویایی سیستم در زنجیره تأمین و مدیریت ریسک زنجیره تأمین پرداخته‌اند (جعفرنژاد، مروتی و اسدیان، ۱۳۹۲، ج ۱، ص ۷).

شاهین، مهرپرور و کرباسیان (۱۳۹۶) در پژوهشی با هدف ارائه یک رویکرد جامع به منظور انتخاب شاخص‌های عملکرد در زنجیره‌های تأمین خدمات و ارائه روشی جهت تعیین عملکرد زنجیره‌های تأمین خدمات دوسویه یک سطحی در سه بیمارستان، به شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرایندهای زنجیره تأمین خدمات پرداخته‌اند. در نهایت هرکدام از این بیمارستان‌ها براساس شاخص‌های احصا شده مورد سنجش قرار گرفته‌اند (شاهین، مهرپرور و کرباسیان، ۱۳۹۶).

### ۱. مفهوم‌شناسی

در کشور پژوهش محتوایی قابل اعتنایی در حوزه زنجیره تأمین خدمات فرهنگی تولید نشده و تنها تعداد اندکی پژوهش در خصوص زنجیره تأمین صنایع فرهنگی روانه جامعه علمی شده است. صالحی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی شبکه تأمین در صنایع فرهنگی»، به استخراج شاخص‌های تولیدی از دیدگاه خبرگان قرآنی کودکان و نوجوانان پرداخته و در گام بعدی با استفاده از روش تحلیل مضمون به استخراج شاخص‌های تولیدی از دیدگاه خبرگان قرآنی و سیاست‌گذاران عرصه فرهنگی پرداخته است، سپس با ادغام این شاخص‌ها با سؤالات عمومی ارزیابی شبکه تأمین و تبدیل آنها به پرسشنامه، ارزیابی تولیدکنندگان را صورت داده است (صالحی، ۱۳۹۳، ج ۱، ص ۱). در یک پژوهش دیگر با عنوان صنایع فرهنگی: صنایع آینده، سوهانیان و همکاران به بررسی استراتژی توسعه صنایع فرهنگی چهار کشور، یک ایالت و یک شهر پرداخته‌اند؛ این کتاب شامل تعریف و توسعه صنعت فرهنگی، نقش دولت مرکزی در توسعه فرهنگی، اقتصاد فرهنگی و صنایع فرهنگی در نواحی مذکور می‌شود (سوهانیان و دیگران، ۱۳۹۳، ج ۱، ص ۱).

### الف) مدیریت زنجیره تأمین

در طول دهه ۱۹۹۰، مدیریت زنجیره تأمین رویکردی که زنجیره را به عنوان یک کل واحد نه یک مجموعه از عناصر مجزا که برای تحقق اهداف انفرادی خود تلاش می‌کنند تلقی می‌شد (Estamp, 2014, p, 1) که هدف از آن دستیابی به شبکه‌ای از سازمان‌ها که از طریق ارتباط‌های بالادستی و پایین دستی در فرایندها و فعالیت‌های مختلف به یکدیگر پیوند می‌خورند تا بتوانند ارزش در قالب محصول و یا خدمت برای ارائه به مشتری نهایی تولید کنند (Christopher, 2007, p, 17). به عبارت دیگر در عمل هر محصولی که به دست مشتری می‌رسد مستلزم تلاش‌های جمعی سازمان‌های متعدد است؛ بنابراین در مجموع این سازمان‌ها هستند که زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهند.

در خصوص تعریف مدیریت زنجیره تأمین نظرات و پیشنهادات فراوان و مختلفی عنوان شده است؛ انجمن نخبگان مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup>، مدیریت زنجیره تأمین را این‌گونه تعریف می‌کند: مدیریت زنجیره تأمین مشتمل بر برنامه‌ریزی و مدیریت همه فعالیت‌های مربوط به منبع‌یابی، تأمین و تهیه، فرآوری و تبدیل، و همه فعالیت‌های مدیریت لجستیک است. این مدیریت، هماهنگی و همکاری اعضای یک شبکه که می‌توانند تأمین‌کنندگان، واسطه‌ها، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان باشند را دربر می‌گیرد. در واقع مدیریت زنجیره تأمین مدیریت تقاضا و عرضه را درون سازمان‌ها و در بین آنها یکپارچه و منسجم می‌نماید (ماسیل و دیگران، ۲۰۱۹<sup>۲</sup>). استاک و بویر (Stock & Boyer, 2009, p, 173) تعریف از مدیریت زنجیره تأمین را واکاوی و بررسی کرده و به تعریف جامع زیر رسیده‌اند:

مدیریت یک شبکه از روابط درون یک مؤسسه و بین سازمان‌ها و واحدهای کسب‌وکار وابسته به یکدیگر شامل تأمین‌کنندگان مواد اولیه، خریداران، تسهیلات تولید، لجستیک، بازاریابی، و سیستم‌هایی که جریان رفت و برگشت مواد، خدمات، مالی و اطلاعات را از تأمین‌کننده اصلی تا مشتری نهایی تسهیل می‌بخشند و مزایایی از جمله ایجاد ارزش افزوده، بیشینه کردن سودآوری از طریق افزایش بازدهی و تأمین رضایت مشتری ایجاد می‌کند را مدیریت زنجیره تأمین گویند (Maciel & other, 2019).

آن‌چنان که از نظر گذشت، عمده تعریف‌های مربوط به زنجیره تأمین بر فعالیت‌های تولیدی تمرکز دارند؛ به عبارت واضح‌تر مدیریت زنجیره تأمین از فضاها تولیدی ظهور یافت، و همه

1. The Council of Supply Chain Management Professionals.

2. Maciel & other

مفاهیم اصلی مدیریت زنجیره تأمین از جمله مفاهیم خلق شده در حوزه زنجیره تأمین خدمات ریشه در محیط‌های تولیدی دارند و حوزه خدمات دچار فقدان ادبیات است. الرام<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) معتقدند این فقدان علاقه به فعالیت‌های خدماتی که منجر به فقدان ادبیات در حوزه زنجیره تأمین خدمات شده به این دلیل است که عملکرد و کیفیت خدمات، عینی و ملموس نبوده و سنجش آنها نیز دشوارتر از محصولات و کالاهای فیزیکی است (راسولوف، دیسلر، و دیسلر،<sup>۲</sup> ۲۰۱۸) با این حال مجموعه‌ای از تعریف‌ها نیز در خصوص این نوع از مدیریت زنجیره تأمین ارائه شده است.

برخی معتقدند مدیریت زنجیره تأمین خدمات یعنی پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی بهینه زنجیره خدمت و منابع مرتبط با آن (رووس، جانز، پپ،<sup>۳</sup> ۲۰۱۹). برخی دیگر بین زنجیره‌های تأمین منحصراً خدماتی و زنجیره‌های تأمین خدمت-محصول تمایز قائل شده‌اند؛ زنجیره تأمین منحصراً خدماتی سیستمی است که محصول در آن خدمات محض بوده و کالای فیزیکی هیچ نقشی ندارد. شرکت‌های مشاوره روان‌شناسی، چکاپ سلامت بدن، مشاوره‌های مالی از این جمله هستند. برخلاف زنجیره قبلی، بسیاری از زنجیره‌های تأمین، محصولات فیزیکی را با مجموعه‌ای از ملاحظات دقیق خدماتی مدیریت می‌کنند و بنابراین در این زنجیره‌ها هم خدمات و محصولات فیزیکی حضور دارند که به آنها زنجیره تأمین محصولات خدماتی می‌گویند؛ رستوران‌ها از این جمله‌اند (Wang, et.al, 2015).

در یک تعریف دیگر، مدیریت زنجیره تأمین خدمات به‌عنوان دانش انطباق سازمان، ترکیب و ظرفیت فرایند تحویل خدمات مطابق با تنوع تقاضا و ایجاد یک شبکه با بهترین منابع و ارائه‌دهندگان خدمات به منظور تحویل یک خدمت که در زمینه کیفیت، انتظارات مشتریان را برآورده می‌نماید تلقی می‌شود (شاهین و مهرپرور، ۱۳۹۴، ص ۱۰).

زنجیره تأمین خدمات دارای موجودیت‌هایی است که در مدل‌های مربوط به این زنجیره ارائه شده است؛ در ساده‌ترین ساختار ممکن زنجیره تأمین، سه موجودیت نقش‌آفرینی می‌کنند: تأمین‌کننده، تولیدکننده و مصرف‌کننده (مشتری) (اسکات، لانگرن، تامسون،<sup>۴</sup> ۲۰۱۱) تعداد این موجودیت‌ها بر مبنای نوع مدلی که استفاده می‌شود می‌تواند افزایش یابد؛ اسکور<sup>۵</sup> از جمله

1. Ellram.

2. Rasoloflo-Distler & Distler

3. Rouse, Johns, Pepe, 2019

4. Scott, Lundgren, Thompson

5. Scor.

مشهورترین مدل‌هایی است که چارچوب متداولی را برای انسجام بخشی به مدیریت زنجیره تأمین ارائه می‌دهد؛ این مدل تناسب زیادی با بحث خدمات داشته و پژوهش پیش رو از این مدل برای طراحی مدل مفهومی خود الهام گرفته است. در این مدل سازماندهی حول پنج موجودیت برنامه‌ریزی، تأمین، تولید، تحویل و بازخوردگیری صورت می‌گیرد. برنامه‌ریزی به معنای ارزیابی تأمین‌کنندگان؛ جمع‌آوری و اولویت‌بندی نیازمندی‌های مشتری؛ برنامه‌ریزی موجودی برای توزیع، تولید، و مواد مورد نیاز؛ و برنامه‌ریزی ظرفیت برای همه محصولات و کانال‌های توزیع است؛ تأمین به معنای فراهم‌آوری، دریافت، کنترل، نگهداری و تأمین مالی مواد خام و کالاهای تمام شده خریداری شده؛ تولید: تبدیل مواد اولیه به محصول نهایی؛ تحویل: انجام فرایندهای مدیریت سفارشات؛ تهیه صورت حساب؛ بسته‌بندی محصول؛ ایجاد و حفظ و نگهداری بانک اطلاعات مشتری؛ نگهداری از بانک اطلاعات قیمت/ محصول؛ مدیریت حساب‌های دریافتی، اعتبارات، صدور فاکتور؛ حمل و نقل محصول و مدیریت حمل و نقل؛ بازگشت: بازگشت به معنای مدیریت فرایند محصولات/خدمات معیوب ارجاع داده شده، شامل تأیید مدارک و مجوزات، برنامه‌ریزی، بازرسی و کنترل، انتقال، مدیریت تعهدات پس از فروش، دریافت و تأیید محصولات معیوب، حل و فصل کردن و جایگزینی می‌باشد (بالانچارد، ۲۰۰۷)

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد فرایندهای تولید، تحویل و بازگشت را نمی‌توان در حوزه خدمات فرهنگی در نظر گرفت؛ ناملموس بودن ذاتی بسیاری از خدمات و عدم وجود فاصله زمانی بین تولید و ارائه خدمت باعث دشوار شدن مفهوم خدمات به‌عنوان جریان محصول می‌شود. خدمات نمی‌توانند در همان مسیر به‌عنوان کالا منتقل یا ساخته شوند. فرایند بازگشت هم دارای مفهوم محدودی است. از این رو نیاز به یک اسکور برای زنجیره تأمین خدمات احساس گردید. از این رو براساس مدلی که گیاناکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) ارائه نمود این زنجیره شامل پنج موجودیت برنامه‌ریزی، تأمین، تولید و تحویل، توانمندسازی، و بازخوردگیری است (شاهین و مهرپرور، ۱۳۹۴، ص ۵۹).

### ب) مدیریت فرهنگی

بعد دیگر پژوهش پیش رو مبحث مدیریت فرهنگی و خدمات فرهنگی تبلیغ دین است؛ مدیریت فرهنگی از دو قسمت مدیریت و فرهنگ تشکیل شده است؛ مدیریت در یک تعریف به معنای برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هماهنگ‌سازی و ارزیابی است و فرهنگ به

1. Giannakis.

معنای الگوهای رفتاری، باورهای مشترک افراد یک جامعه و آداب و رسوم مشترکی که بین عده قابل توجهی از جامعه مرسوم است می‌باشد؛ بنا بر این می‌توان نظام اداره خدمات فرهنگی را این‌گونه تعریف کرد: نظام اداره خدمات فرهنگی به معنای سامانه علم و هنر مناسب، هوشمندانه، راهبردی و جامع در اداره و تدبیر سازمان‌ها، نهادها و مؤسسات متولی خدمات فرهنگی از حیث برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگ‌سازی، اجرا و رهبری، نوع ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و نظارت و بازخوردگیری به منظور ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ است (ماهر النقش، ۱۳۹۵). قید فرهنگ برای مدیریت و اداره به دلایل متعددی از جمله ارزیابی دشوار آن و ملموس ناپذیری‌اش، اداره این امر را پیچیده می‌نماید و برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی و ارزیابی مختص خود را می‌طلبد. بالطبع در خصوص نظام اداره تبلیغ می‌توان گفت: سامانه‌ای هوشمندانه، راهبردی و جامع که به منظور تولید پیام تبلیغی از منبع موثق، انتقال پیام به وسیله مبلغ و با روش و در قالب متناسب با مخاطب، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگ‌سازی، رهبری، ارتباطات و نظام ارزیابی لازم را تدبیر می‌نماید.

با توجه به تعریف‌های متعدد فرهنگ، تعاریف متنوعی از فعالیت و خدمات فرهنگی ارائه شده است؛ خدمت فرهنگی به خاطر ماهیت فرهنگی‌اش مشترکات بسیار فراوانی با صنعت فرهنگی دارد و این دو مفهوم ماهیتاً در هم تنیده هستند؛ از این رو برای درک بهتر این مفهوم می‌توان از طریق فهم صنعت فرهنگی نیز ورود کرد؛ صنعت فرهنگی به مجموعه‌ای از صنایع اطلاق می‌شود که محصولات آنها درون‌مایه فرهنگی و معنوی دارند و برای غنی‌سازی حیات روحانی و پالایش روح به کار می‌رود. از آنجایی که تولید فرآورده‌های فرهنگی بر خلاقیت، مهارت و استعداد فردی استوار است، صنایع فرهنگی را صنایع خلاق نیز می‌نامند (شجاعی و کردسلفی، ۱۳۸۹).

خدمات فرهنگی به‌طور مستقیم ناظر به باورها، علایق احساسات و اندیشه فرد و جامعه است و هر یک بنا به محتوای خود بیانگر فرهنگ خاصی است. بنابراین نباید در این حوزه به‌گونه‌ای عمل شود که همانند کالای تجاری به سوداگری افتد. شورای عالی انقلاب فرهنگی فعالیت‌های فرهنگی را فعالیت‌هایی می‌داند که هدف آنها تغییر، تقویت و یا توسعه ارزش‌ها، بینش‌ها و دانش‌ها (اطلاعات) و روابط اجتماعی جامعه باشد (مظاهری، کاووسی و موسوی، ۱۳۸۸). یونسکو فعالیت فرهنگی را چنین تعریف می‌کند: «فعالیت‌هایی که یک معنا و مفهوم فرهنگی را ایجاد یا منتقل می‌کنند بدون در نظر گرفتن ارزش تجاری آن. این فعالیت‌ها می‌توانند خود هدف باشند یا در ساخت یک کالا یا خدمت فرهنگی دخیل باشند» و نیز در یک تعریف دیگر از یونسکو خدمت فرهنگی چنین بیان شده است: «خدماتی به منظور ارضای نیازها و منافع فرهنگی. این خدمات

کالای فیزیکی فرهنگی را به خودی خود ارائه نمی‌کنند؛ اما تولید و توزیع را تسهیل‌گری می‌نمایند. مثل فعالیت‌های لایسنسینگ یا خدمات مربوط به کپی‌رایت، فعالیت‌های دیداری-شنیداری». مقوله کالاها، فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی، به‌ویژه در حوزه فرهنگ دینی و اسلامی، دارای اقتضانات و ویژگی‌هایی متفاوت از عرصه اقتصاد و کسب و کار است و به همین دلیل الگوبرداری و استفاده از ابزارهای مدیریت نوین با توجه به تفاوت در مبانی و اهداف، حساسیت و دقت نظر ویژه‌ای را طلب می‌نماید. از سوی دیگر این حساسیت برای دست‌کشیدن از کارآمدی و اثربخشی تجربه شده این ابزارها، توجه کافی را فراهم نمی‌سازد. بر همین اساس استفاده هوشمندانه و خلاقانه توأم با احتیاط، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود اثربخشی و کارایی در فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی باشد.

بنابراین خدمات فرهنگی به مجموعه‌ای از خدمات اطلاق می‌شود که محصولاً تأنها درون‌مایه فرهنگی و معنوی دارند، و برای غنی‌سازی حیات درونی و پالایش روح به کار می‌روند. به عبارت دیگر کلیه خدماتی که باعث تعمیق و تقویت به‌تثبیت، تغییر، تهدید، تضعیف، پذیرش، تسری، و اشاعه یک یا چند عنصر فرهنگی شود به‌عنوان خدمات فرهنگی تلقی می‌شود.

به همین ترتیب منظور از خدمات فرهنگی تبلیغ دین خدمتی است که به منظور افزایش سطح آگاهی و بصیرت دینی مخاطب و جامعه از طریق تبلیغ چهره به چهره، تبلیغ نوین (نرم‌افزار، فضای مجازی و رسانه) و تبلیغ مکتوب انجام می‌پذیرد.

### ج) تبلیغ و مدیریت تبلیغ

تبلیغ که در واقع دال مرکزی پژوهش پیش رو و آن خدمتی است که در این پژوهش به‌عنوان خدمت فرهنگی در نظر گرفته شده تعاریف مختلفی دارد؛ برای تبلیغ مفاهیم متعدد و معانی بعضاً متفاوتی از سوی محققان ارائه شده است؛ در واقع نوع نگاه‌ها به تبلیغ، مفهوم آن را بعضاً متفاوت می‌نماید. شهید مطهری رحمته‌الله در خصوص تبلیغ چنین می‌فرماید: ایصال در مورد رساندن امور جسمانی و مادی به کار می‌رود، ولی ابلاغ در مورد رساندن یک فکر و یا یک پیام است؛ یعنی در مورد رساندن چیزی به فکر و روح و ضمیر و قلب کسی به کار می‌رود. و بنا بر این، محتوای ابلاغ نمی‌تواند یک امر عادی و جسمانی باشد، به طور حتمی یک امر معنوی و روحی است، یک فکر و یک احساس است و به عبارت دیگر معمولاً ابلاغ را در مورد پیام‌ها، سلام‌ها و مانند اینها به کار می‌برند، می‌گویند: ابلاغ پیام کرد، ابلاغ سلام کرد. وقتی که ابلاغ پیام می‌کند، یعنی فکری را، پیغامی را به دیگران می‌رساند. ابلاغ سلام می‌کند، ابلاغ احساسات می‌کند، ابلاغ عشق می‌کند. در مورد چنین چیزهایی کلمه تبلیغ و ابلاغ به کار برده می‌شود و قرآن کریم این کلمه را در مورد رسالات - که



عبارت است از پیام‌ها- به کار برده است. پس، تبلیغ یعنی رساندن یک پیام از شخصی به شخص دیگر (مطهری، ۱۳۹۲).

همین مطلب را در جای دیگری چنین جمع‌بندی کرده است: «مسئله تبلیغ به همان معنای صحیح و واقعی، رساندن و شناساندن یک پیام به مردم است؛ آگاه ساختن مردم به یک پیام و معتقد کردن و متمایل نمودن و جلب نظرهای مردم به یک پیام است (مطهری، حماسه حسینی، ۱۳۹۰) و آموزش دعوت به حق و نحوه تبلیغ و رساندن پیام حق به مردم نیز از جمله آموزش‌های پیغمبر اکرم (ص) می‌باشد (مطهری، ۱۳۹۲، ص ۱۵۵).

نوروزی و شریفی (۱۳۹۳) تبلیغ را این‌گونه تعریف می‌کنند: روش یا روش‌های به هم پیوسته در قالب یک مجموعه برای بسیج کردن و جهت دادن نیروهای اجتماعی و فردی از طریق نفوذ در شخصیت، افکار، عقاید و احساسات آنها برای رسیدن به یک هدف مشخص که این هدف ممکن است سیاسی، نظامی، فرهنگی و مشروع یا نامشروع باشد. تبلیغ اسلامی عبارت است از هرگونه فعالیت نظام‌مندی که به‌طور مستقیم به قصد گسترش علمی، عاطفی و رفتاری اسلام در سطح یا عمق صورت می‌گیرد (نوروزی و شریفی، ۱۳۹۳).

بر این اساس مدیریت تبلیغ به معنای تقسیم کار اثربخش و کارای امر تبلیغ بین کنشگران این عرصه است؛ به‌گونه‌ای که همه ارکان مؤثر در تبلیغ نقش‌های خود را شناخته و ایفا می‌کنند، به نحوی ارگانیک با یکدیگر ارتباط داشته و ضمن ایجاد هم‌افزایی، اهداف تبلیغ را به صورت بهره‌ور محقق می‌سازند. با توجه به مفهوم خدمات فرهنگی و زنجیره تأمین پیشنهادی اسکور، موجودیت‌هایی که در زنجیره تأمین خدمات فرهنگی تبلیغ دین مطمح نظر قرار می‌گیرد عبارتند از:

- برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری؛

- تأمین؛

- تولید و تحویل؛

- ارزیابی و بازخوردگیری؛

- توانمندسازی.

براساس نظام زنجیره تأمین، جریان‌هایی که این موجودیت‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد به

صورت کلی عبارت خواهند بود از (Arthur, 2012, p, 349):

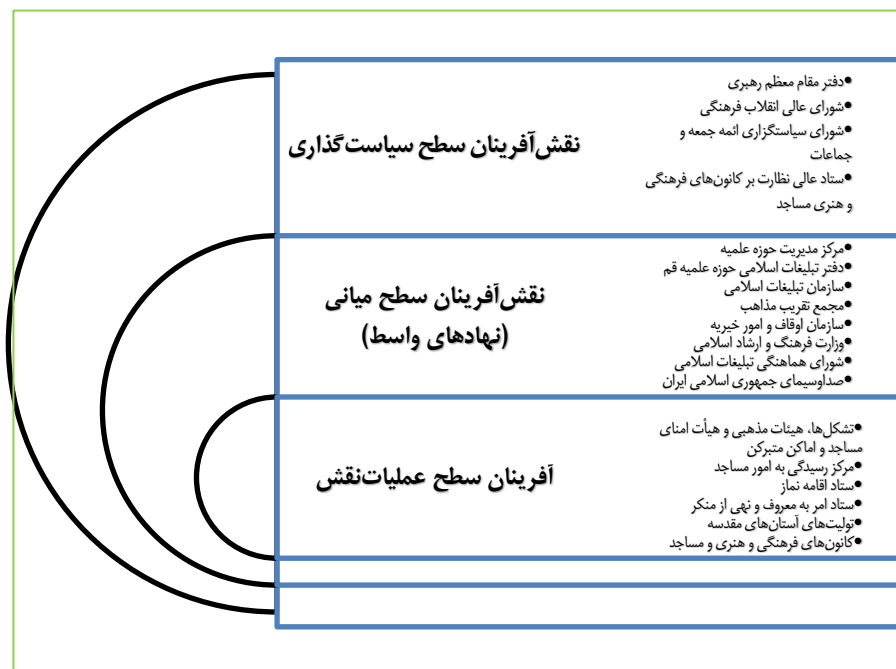
- جریان منابع انسانی؛

- جریان مالی؛

- جریان اطلاعات.

### د) دستگاه‌های فرهنگی کنش‌گر در مدیریت فرهنگ

نقش آفرینان پژوهش حاضر اولاً نهادهای سیاست‌گذار عرصه فرهنگ و تبلیغ هستند و پس از آن نهادهای فرهنگی تبلیغی هستند که به‌عنوان نمونه عبارتند از: مرکز مدیریت حوزه علمیه، سازمان تبلیغات اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم و... که وظیفه اصلی تصمیم‌گیری و عملیات در حوزه خدمات فرهنگی و تبلیغی را برعهده دارند. پس از آن نقش آفرینان، نهادها و مؤسسات سطح عملیات هستند مانند: هیئت امنای مساجد، کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد، و...



شکل ۱: نقش آفرینان نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین

بر این اساس نظام مدیریت زنجیره خدمات فرهنگی و تبلیغی، نظامی است که تحت حاکمیت نظام اسلامی، برگرفته از مبانی و روش‌های اسلامی و با بهره‌گیری از نگاه علمی و تخصصی، از رهگذر ایجاد پیوند استراتژیک و هم‌افزا بین نهادهای اداره‌کننده فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی بستر مناسب برای تعمیق پایدار و گسترده ایمان دینی آحاد جامعه فراهم می‌سازد. طراحی و پیاده‌سازی این نظام براساس نقش آفرینی حداکثری نهادهای واسط و میانی خدمات فرهنگی و تبلیغی و نهادها و مؤسسات عملیاتی بوده و نقش حاکمیت از جنس سیاست‌گذاری، تولید و راهبری خواهد بود.

در طراحی این نظام، تأثیر عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر شکل‌دهی فرهنگ دینی جامعه اعم از عوامل مثبت و منفی، مستقیم و غیر مستقیم لحاظ می‌شود.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

یکی از راهکارهای افزایش ثمربخشی پژوهش، روش‌شناسی پژوهش است. با انتخاب روش تحقیق مناسب، می‌توان هرچه آسان‌تر و سریع‌تر به پاسخ پرسش‌های محقق نائل آمد. در این پژوهش، مباحث نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مراجعه به مقالات فارسی و لاتین، مطالعه اسناد و مدارک سازمانی و مصاحبه با خبرگان استخراج شده است. اصلی‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعه و مصاحبه است. پس از استخراج مهم‌ترین عارضه‌های نظام خدمات فرهنگی تبلیغ دین از طریق مصاحبه با ۱۴ خبره حوزه خدمات فرهنگی و مدیران نظام تبلیغ دین و استخراج نقش‌هایی که این عارضه‌ها را برطرف می‌نمایند از طریق مصاحبه با ۱۲ مدیر و کارشناس در نهادهای اداره‌کننده تبلیغ و خدمات فرهنگی، برای هرکدام از نقش‌های معرفی شده، از منظر مدل اسکور یک یا چند موجودیت پیشنهاد شد و براساس نظام ارتباطی زنجیره تأمین، ارتباط بین این موجودیت‌ها تعیین و مدل نهایی پژوهش ترسیم شد.

## ۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### ۳-۱. تحلیل مضمون

فرایند تحلیل مضمون هنگامی آغاز می‌شود که محقق در پی شناسایی الگوهای معانی و موضوعات در داده‌ها باشد؛ البته ممکن است این کار در طول جمع‌آوری داده‌ها روی دهد. نقطه فرجام این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده‌ها است. همچنین تحلیل فرایندی است که طی زمان شکل می‌گیرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرایند کدگذاری مبتنی است. مضمون یا تم، بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با پرسش‌های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. شبکه مضامین براساس رویه‌های مشخص، طی چهار مرحله «دیدن متن»، «برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط»، «تحلیل اطلاعات کیفی» و در نهایت «مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان یا فرهنگ» مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

- مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛
- مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)؛
- مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸).

### ۲-۳. تجزیه و تحلیل

پژوهش حاضر از نوع پژوهش اکتشافی است. در این تحقیق، به داده‌های کیفی اهمیت زیادی داده می‌شود. قضاوت در مورد منظومه خدمات فرهنگی تبلیغ دین، به دلیل جدید بودن پرداختن به خدمات فرهنگی در کشور و ترکیب کردن صنعت زنجیره تأمین با تبلیغات دینی، دشواری خاصی دارد. بر این اساس جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران و فعالان حاضر در خدمات فرهنگی تبلیغ در کشور هستند. از این‌رو با توجه به نوع روش مورد استفاده، به منظور تجزیه و تحلیل و ارائه عارضه‌های منظومه خدمات فرهنگی تبلیغ دین مراحل زیر طی شد:

#### مرحله اول: مطالعه ادبیات و مستندات قانونی حوزه خدمات فرهنگی تبلیغ دینی

در مرحله اول و برای دستیابی به اشراف نسبت به عملیات تبلیغ دینی مستندات سازمانی نهادهای متولی تبلیغ دین اعم از چشم‌اندازها، مأموریت‌ها، شرح وظایف و مستنداتی از این قبیل که در واقع مستندات درونی نهادهای متولی تبلیغ دین محسوب می‌شوند احصا و در همین اثنا قوانین و مقررات بالادستی این حوزه در قانون اساسی، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، سند سیاست فرهنگی، سند مهندسی فرهنگی، اصول سیاست‌های فرهنگی و احکام انتساب رهبری مورد مذاقه قرار گرفت که در مجموع ۲۹ منبع مورد بهره‌برداری قرار گرفت و براساس این ۲۹ منبع، نقش‌های کنشگران نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین شناسایی شد.

با این شرح، نقش‌آفرینان در پژوهش پیش رو همان کنشگرانی هستند که در عرصه نظام اداره تبلیغ مداخله‌گری می‌کنند. با توجه به تعدد و تکثر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با فرهنگ اسلامی در جامعه، برای سهولت تحلیل و طراحی نظام اداره تبلیغ لازم است به نحوی این سازمان‌ها و نهادها طبقه‌بندی شوند و در طراحی کلان این نظام، حتی‌المقدور به جای هر سازمان، هر یک از دسته‌های طبقه‌بندی شده، به‌عنوان یک جزء یا زیرسیستم نظام اداره تبلیغ در نظر گرفته شود. در یک مطالعه انجام شده از سوی احمدی حاجی (۱۳۹۱) به‌طور کلی می‌توان سطوح مدیریت سازمان‌های دولتی را در عرصه فرهنگ به دو دسته کلی سیاست‌گذار و نهادهای مجری سیاست‌ها

تقسیم‌بندی کرد؛ نهادهای مجری سیاست‌های سیاست‌گذاران نیز ذیل سه دسته کلی نهادهای فرهنگی پژوهشی، نهادهای فرهنگی آموزشی و نهادهای فرهنگی تبلیغی طبقه‌بندی می‌شوند (احمدی حاجی، ۱۳۹۱، ص ۱۰۵-۱۰۶). بنابراین نقش آفرینان پژوهش حاضر اولاً نهادهای سیاست‌گذار عرصه فرهنگ و تبلیغ هستند و پس از آن نهادهای فرهنگی تبلیغی هستند که به‌عنوان نمونه عبارتند از: مرکز مدیریت حوزه علمیه، سازمان تبلیغات اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم و... که وظیفه اصلی تصمیم‌گیری و عملیات در حوزه خدمات فرهنگی و تبلیغی را برعهده دارند. پس از آن نقش آفرینان، نهادها و مؤسسات سطح عملیات هستند مانند: هیئت امنای مساجد، کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد.

#### مرحله دوم: انجام مصاحبه و جمع‌آوری دیدگاه‌ها

در این مرحله و برای رسیدن به مؤلفه‌های مربوط به آسیب‌شناسی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دینی و شناسایی نقش‌های لازم برای بهینه‌سازی این نظام تعداد ۳۴ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، سیاست‌گذاران عرصه تبلیغ دین، مسئولان و مدیران راهبردی و عملیاتی تبلیغ و مبلغان نخبه صورت پذیرفت.

#### مرحله سوم: کدگذاری اولیه متون

در مرحله سوم، بعد از مطالعه دقیق متون، به منظور اینکه مدل نهایی تبلیغ مدلی عملیاتی و با در نظر گرفتن آسیب‌های وضع موجود باشد، آسیب‌ها، راهکار و علل احصا شده از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و مستندات مورد بررسی قرار گرفت و از تحلیل و ترکیب تعداد ۱۳۲ کد باز استخراج شده، ۶۷ مضمون پایه تولید شد. پس از آن ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر استخراج شد. این ۱۰ مضمون به‌طور عام با هدایت مدل زنجیره تأمین و به‌طور خاص با هدایت مدل مرجع اسکور شناسایی شده‌اند. متناسب با هرکدام از مضامین فراگیر، نقش‌هایی که مصاحبه‌شوندگان برای رفع آنها پیشنهاد دادند نیز بیان شده است.

#### ۴. چارچوب نهایی پژوهش

در گام بعدی تحقیق، براساس مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، برای رفع هر عارضه، یک یا چند نقش پیشنهاد شد و برای هر نقش، براساس مدل مرجع زنجیره تأمین اسکور موجودیتی که آن نقش را ایفا می‌کند ارائه گشت؛

#### ۴-۱. عدم تقاضا محوری (نامسئله محوری) زنجیره تأمین تبلیغ

بقای یک سیستم ارتباط و وثیقی با تطابق پذیری آن با محیط دارد و زمانی که این سیستم نتواند به هر دلیل خود را با محیط منطبق کند بقای آن به خطر می افتد. زنجیره تأمین تبلیغ نیز تا حد قابل توجهی مشابه یک سیستم بسته عمل می کند؛ بدین معنا که هم قوانین و مقررات و هم منابع مالی را از مراجع دولتی و نه مردمی دریافت می کند. مراجع دولتی خدمت گیرنده خدمات تبلیغی نیستند و از این رو قوانین و مقررات آنها لزوماً متناسب با محیطی که زنجیره به مخاطبان آن محیط خدمت می دهد نیست و اساساً به لحاظ قانونی زنجیره الزام خاصی برای ترتیب اثر دادن بر تقاضاها و بازخوردهای محیطی ندارد.

بنابراین وقتی زنجیره الزامی برای پاسخ به مسائل و تقاضاهای مخاطب ندارد از یک سو اثربخش نخواهد بود و از سوی دیگر ارزیابی زنجیره بسیار دشوار خواهد شد؛ به عبارت دیگر اگر یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد زنجیره پاسخ به مسائل مخاطب باشد چون زنجیره نامسئله محور است در عمل معیار پاسخ به مسائل ناکارآمد خواهد شد.

#### ۴-۱-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

مخاطب شناسی تخصصی؛ بدین معنا که تقاضا، نیاز، خواسته و تمایلات، علایق و استعدادها و سطح مخاطب به دقت شناسایی شده و زنجیره متناسب با آنها نسبت به سیاست گذاری، برنامه ریزی و تولید خروجی اقدام نماید.

#### ۴-۱-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

اسکور برای شناسایی علایق و نیازهای مشتری موجودیت ارزیابی و بازخوردگیری و برای برنامه ریزی و سیاست گذاری جهت پاسخ به این نیازها موجودیت برنامه ریزی را پیشنهاد می دهد.

#### ۴-۲. ضعف در تعاملات و ارتباطات اجزای درونی و بیرونی زنجیره تأمین تبلیغ

وقتی خدمت تبلیغ در اکثر موارد در حال عرضه است، مصرف کننده هیچ نقشی غیر از استماع و اخذ آن خدمت نداشته و به وی اجازه ارائه بازخورد داده نمی شود. اساساً کارآمدی تبلیغ به دو طرفه بودن آن است؛ به عبارت دیگر تبلیغ موفق تبلیغی است که بتواند بین پیام رسان، پیام گیر و اصل پیام ارتباط مناسب و صحیحی برقرار کند. از سوی دیگر نظام تبلیغ وقتی اثربخشی دارد که مخاطب این نظام منفعل نباشد، بلکه فعالانه در این زنجیره نقش ایفا کند؛ از این رو دو طرفه (دیالوگی)

شدن تبلیغ از شاخص‌های کلیدی موفقیت زنجیره تأمین تبلیغ است که هنوز پیش‌نیازهای آن در زنجیره چنان‌که بایسته و شایسته است محقق نشده است.

#### ۴-۲-۱. نقش‌های بهبوددهنده عارضه

بازخوردگیری مستمر از مخاطب و مبلغ؛ زنجیره باید از حالت یک‌طرفه بودن خارج و حالت تعاملی به خود بگیرد؛ این تعامل دو نوع است؛ یک: تعامل درون‌زنجیره‌ای؛ بدین معنا که کنشگران درون‌زنجیره با یکدیگر در تسهیم اطلاعات تعامل سازنده داشته باشند؛ دو: تعامل برون‌زنجیره‌ای؛ بدین معنا که زنجیره با مخاطبینی که از خروجی‌های آن بهره‌برداری می‌کنند بازخوردهای مستمر اخذ کند.

۴-۲-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: اسکور برای تعامل با مخاطبان زنجیره تأمین موجودیت ارزیابی و بازخوردگیری را پیشنهاد می‌دهد.

#### ۴-۲-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

مدیریت دانش: همان‌گونه که بیان شد تعاملی شدن زنجیره دو گونه دارد: یک: تعامل برون‌زنجیره‌ای که در بند قبلی مورد بحث قرار گرفت؛ دو: تعامل درون‌زنجیره‌ای؛ تعامل درون‌زنجیره که در نحوه و کیفیت تسهیم اطلاعات متجلی می‌شود همانا به وسیله مدیریت دانش می‌تواند تسهیل شود؛ هر مقدار مدیریت دانش زنجیره قوی‌تر باشد تسهیم اطلاعات کیفی‌تر خواهد بود.

۴-۲-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: موجودیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی که سازوکار تسهیم اطلاعات را تعیین می‌نماید در مدل اسکور دیده می‌شود.

#### ۴-۳. توزیع نامتوازن محصولات و خدمات تبلیغی

وقتی زنجیره در یک منطقه تبلیغی مازاد بر تقاضا و در منطقه‌ای دیگر کمتر از میزان تقاضا، محصول و خدمت عرضه می‌کند حاکی از وجود عارضه‌ای به نام توزیع نامتوازن است که افزون‌بر اینکه می‌تواند نارضایتی زیادی در محیط ایجاد نماید منجر به اتلاف منابع نیز می‌شود.

#### ۴-۳-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

حکمرانی متمرکز اطلاعاتی: تمرکز بخشی به اطلاعات موجود در زنجیره یکی از اصلی‌ترین راه‌کارهایی است که می‌تواند توزیع نامتوازن را مانع شود؛ زیرا در صورتی که اطلاعات تقاضا و

اطلاعات عرضه به صورت غیر متمرکز باشد هرکدام از اعضای زنجیره باید با استفاده از اطلاعاتی که عضو بعدی به او می‌دهد میزان تقاضا و عرضه را تخمین بزند؛ یعنی در این حالت توزیع‌کننده نهایی اطلاعاتی که از پیش‌بینی تقاضای مشتری و نیز میزان خدمت عرضه شده به دست آورده هم‌زمان در اختیار کل زنجیره قرار نمی‌دهد به همین دلیل زنجیره در محاسبه تقاضا و عرضه دچار مشکل شده و نمی‌تواند به درستی مناطق تبلیغی را پوشش دهد.

۴-۳-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: بعد حکمرانی در حیطه فعالیت موجودیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است.

#### ۴-۳-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

مدیریت عرضه و تقاضا: زنجیره نیازمند موجودیتی است که مدیریت دسترسی به محصولات و خدمات را به عهده گرفته و براساس نیاز مناطق تبلیغی، محصولات و خدمات را عرضه نماید.

۴-۳-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: اسکور برای مدیریت عرضه و تقاضا موجودیت تولید و تحویل را پیشنهاد می‌دهد.

#### ۴-۴. دسترس‌ناپذیری به خدمات تبلیغی جذاب و باکیفیت

یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که در کیفیت خدمات مورد مطالعه قرار می‌گیرد دسترس‌پذیری است. بدین معنا که مخاطب در هر منطقه تبلیغی وقتی نیازی را احساس می‌کند پاسخ به نیازش را به راحت‌ترین شکل ممکن دریافت کند. در نظام اداره تبلیغ دسترسی به محصولات و خدمات با کیفیت ساز و کار تعریف شده و نظام‌مندی نداشته و مخاطبان برای رفع تقاضاهای خود با مشکل مواجه هستند و در مناطق محدودی از نواحی تحت پوشش نظام اداره تبلیغ خدمات تبلیغی باکیفیت یافت می‌شود؛ در آستان‌های مقدسه و در زمان‌هایی که تراکم جمعیت بالاست این نوع از خدمات ارائه می‌شود.

#### ۴-۴-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

افزایش کمیت خروجی‌های کیفی، مدیریت عرضه و تقاضا: با توجه به اینکه یکی از دلایل اصلی دسترس‌ناپذیری به خدمات، کمبود خدمات است از این رو لازم است کمیت خروجی‌های کیفی افزایش پیدا کرده و تناسب قابل قبولی با سرانه مصرف‌کنندگان پیدا کند. شناسایی میزان تقاضاها و



احصای دقیق و متمرکز اطلاعات مربوط به عرضه نیز تأثیر مهمی در دسترس‌پذیر کردن خدمات تبلیغی دارد.

۴-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: اسکور، افزایش کمیت خروجی‌ها و مدیریت عرضه و تقاضا را به عهده موجودیت تولید و تحویل می‌داند.

۴-۵. کند بودن زنجیره تأمین تبلیغ در زمان پاسخ (مدت زمان انتظار برای گرفتن پاسخ) زمان پاسخ یک شاخص حیاتی در تصمیم‌گیری مخاطب برای انتخاب محصول و خدمت زنجیره و افزایش یا کاهش وفاداری او به زنجیره است. زمان پاسخ شاخصی است که می‌تواند تجربه مخاطب از ارتباط با زنجیره را به گونه‌ای لذت‌بخش کند که مخاطب، مشتری دائمی زنجیره شود. بنابراین عدم تأمین مطلوب این شاخص یکی از عارضه‌هایی است که می‌تواند موفقیت زنجیره را تحت تأثیر قرار دهد.

#### ۴-۵-۱. نقش بهبوددهنده عرضه

بازمهندسی فرایند اخذ اطلاعات تقاضا و نیاز مخاطب: وقتی زنجیره فاقد یک بستر مناسب ثبت سفارش خدمت توسط مخاطب باشد اطلاعات به تأخیر و بعضاً ناقص به زنجیره می‌رسد؛ زمانی که اطلاعات مربوط به تقاضای مخاطب ناقص باشد، طبعاً رفت و برگشت بین مخاطب و زنجیره افزایش یافته و پاسخ مطلوب به مخاطب، با تأخیر مواجه خواهد شد.

#### ۴-۵-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

اطلاعات مربوط به تقاضای مخاطب، در اسکور توسط موجودیت بازخوردگیری و برنامه‌ریزی اخذ می‌شود.

#### ۴-۵-۲. نقش بهبوددهنده عرضه

افزایش تنوع کانال‌های عرضه و سرعت تحویل خدمات: افزایش سرعت در ارائه خدمات و پاسخ به تقاضای مخاطب نیازمند افزایش تنوع کانال‌های عرضه مثل فضای مجازی، پاسخگویی تلفنی و نرم‌افزارهای برخط است.

#### ۴-۵-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

افزایش تنوع کانال‌های عرضه به عهده موجودیت تولید و تحویل است.

#### ۴-۶. ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در توسعه و حفظ بازار

به طور اساسی کار ویژه زنجیره تأمین تبلیغ دین هدایت افراد گمراه که در واقع همان توسعه بازار است می‌باشد؛ افراد گمراه کسانی هستند که به صورت بالفعل جزء بازار و مخاطبان نظام تبلیغ نیستند و کار ویژه نظام تبلیغ جذب این نوع از افراد و به عبارت دیگر توسعه بازار است. پس در صورتی که این زنجیره نتواند بازار خود را توسعه دهد اساساً یکی از اصلی‌ترین مأموریت‌ها و رسالت خود را انجام نداده است. یکی دیگر از استراتژی‌های زنجیره این است که مخاطبان موجود و به اصطلاح بازار موجود را حفظ کرده و نفوذ بیشتری در آنها داشته باشند؛ در این استراتژی، زنجیره تلاش می‌کند تا مخاطبان بالقوه موجود در بازار را به مشتریان بالفعل تبدیل نمایند و نرخ و سطح بهره‌مندی آنها از خدمات زنجیره را رشد دهند. اگر زنجیره نتواند مخاطبان فعلی خود را حفظ و تثبیت نماید رفته‌رفته حیات خود را از دست می‌دهد.

#### ۴-۶-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

رصد مخاطب و رقبا: فتح و جذب مخاطبان نیازمند توجه به محیط پیرامون و تغییراتی است که در محیط بیرونی ایجاد می‌شود بنابراین هر مقدار محیط و رقبا بهتر شناسایی شوند سبقت از آنها با سهولت و دقت بیشتری انجام می‌پذیرد.

#### ۴-۶-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

رصد مخاطب و رقبا در مدل اسکور به عهده موجودیت بازخوردگیری است.

#### ۴-۶-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

به‌روز رسانی خروجی‌های زنجیره: پس از شناسایی مخاطب و تغییرات محیطی، لازم است خروجی‌های زنجیره مبتنی بر اطلاعات مربوط به مخاطب و محیط متناسب‌سازی و به‌روز رسانی شود.

## ۴-۶-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

اسکور، متناسب‌سازی و به‌روز رسانی خدمات را توسط موجودیت توانمندسازی پیشنهاد می‌دهد.

## ۴-۶-۳. نقش بهبوددهنده عارضه

به‌روز رسانی سیاست‌های زنجیره براساس مخاطب و محیط: تغییرات محیطی طبعاً در نحوه و محتوای سیاست‌گذاری تحولاتی ایجاد می‌کند؛ در واقع تغییرات محیطی و اطلاعاتی که از مخاطبان احصا می‌شود مبنای تغییر در سیاست‌ها و راهبردهای زنجیره خواهد بود.

## ۴-۶-۳-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

اسکور، تدوین و ایجاد تغییر در سیاست‌ها را به عهده موجودیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری می‌گذارد.

## ۴-۷. ضعف نظام ارزیابی عملکرد و نظام شاخص‌سازی زنجیره تأمین تبلیغ

از جمله پرچالش‌ترین مواردی که در نظامات فرهنگی گریبان‌گیر جمهوری اسلامی ایران شده مبحث ارزیابی عملکرد است. عوامل مختلفی سبب شده تا در حوزه فرهنگ، مدل ارزیابی قابل قبولی طراحی و پیاده‌سازی نشود؛ تفاوت فرهنگ اسلامی ایرانی، کمبود ادبیات و دانش علمی، دشواری ارزیابی فرهنگ، تمایل نداشتن به ارزیابی شدن و... از جمله این عوامل است. ارزیابی عملکرد فرهنگ کاری بس دشوار و پیچیده؛ اما اجتناب‌ناپذیر است؛ نبود ارزیابی از یک‌سو کاهش انگیزه سازمان‌های فرهنگی فعال و قدرتمند و از سوی دیگر عدم فعال‌سازی سازمان‌های فرهنگی ضعیف را در پی خواهد داشت.

## ۴-۷-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

ارزیابی راهبردی، محتوایی و کمی خروجی‌های زنجیره و پیامدها و اثرات آنها: برای ارزیابی عملکرد زنجیره در چهار بعد باید ارزیابی صورت گیرد: ۱. بعد کمی به منظور سنجش کارایی زنجیره؛ ۲. بعد محتوایی: به منظور سنجش میزان اتقان علمی خدمات زنجیره؛ ۳. بعد راهبردی: به منظور میزان تطابق خدمات ارائه شده با اهداف و راهبردها؛ ۴. بعد پیامدسنجی: به منظور سنجش اثراتی که خدمات زنجیره در محیط و مخاطب گذاشته است.

## ۴-۷-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور: اسکور برای ارزیابی داخلی و بیرونی زنجیره،

موجودیت بازخوردگیری و برنامه‌ریزی را پیشنهاد می‌دهد.

## ۴-۷-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

طراحی شاخص‌های کلان ارزیابی زنجیره: ارزیابی در هر حیطه‌ای اعم از چهار حیطه مذکور نیازمند شاخص است؛ چارچوب کلان این شاخص‌ها نیز باید طراحی شود.

## ۴-۷-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

موجودیتی که چارچوب کلان ارزیابی و کلان شاخص‌های ارزیابی زنجیره را تدوین می‌نماید موجودیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری است.

## ۴-۸. ضعف تنوع در خدمات ارائه شده

استراتژی تنوع محصول و خدمت یک برنامه عملیاتی است که زنجیره برای رقابت در بازارهای مختلف، آن را شکل می‌دهد. به کارگیری مزایای اصلی برای پیگیری فرصت‌های محیط در بیش از یک نوع از مخاطب عملکرد زنجیره را بهبود می‌بخشد. بر این اساس زنجیره باید بتواند محصولی متنوع و متمایز نسبت به سایر رقبا تولید کند؛ محصولی که هم بتواند اکثر نیازهای افراد را پاسخ دهد و در عین حال دارای نمونه قبلی نباشد.

## ۴-۸-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

به کارگیری استراتژی تنوع: وقتی زنجیره، خود را ملزم به به‌روز رسانی براساس اقتضانات و شرایط محیطی کند طبعاً خدمات و محصولات خود را براساس اصل تنوع لازم، متنوع و گوناگون تولید خواهد کرد.

## ۴-۸-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

استراتژی تنوع در موجودیت تحویل و ارائه کاربرد دارد.

## ۴-۹. عدم بهره‌ور بودن ساختار و هزینه‌های زنجیره تأمین تبلیغ

اگرچه در نظامات فرهنگی، مقوله کیفیت اولویت بالایی دارد؛ اما مقوله کارایی هزینه‌ها نیز اهمیت غیر قابل انکاری دارد. در واقع در کنار توجه به کیفیت و اثربخشی خروجی‌های زنجیره، فارغ از اینکه میزان بودجه‌ای که برای نظام تبلیغ تخصیص داده می‌شود اینکه بازدهی این بودجه در عمل چه میزان است مسئله‌ای است که نظام تبلیغ امروزه با آن دست و پنجه نرم می‌کند. مضاف بر

اینکه، بالا بودن هزینه‌های سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تأمین این هزینه‌ها از منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کمتر می‌شود و پایین بودن اثربخشی برخی از سازمان‌ها ضرورت توجه به بهره‌وری هزینه‌های نظام تبلیغ را دوچندان می‌نماید.

#### ۴-۹-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

مدیریت هزینه‌های جاری و برنامه‌ای: استفاده از ابزارهای کارآمد مدیریت بودجه مثل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، بودجه برنامه‌ها و بودجه جاری زنجیره را مدیریت کند و از این طریق بین هزینه‌های جاری و هزینه‌های برنامه‌ای نسبت قابل قبولی ایجاد کند.

#### ۴-۹-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

امور مربوط به تمهید منابع مالی و امکانات و تجهیزات به عهده موجودیت تأمین است.

#### ۴-۹-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

تقسیم کار تخصصی کنش‌گران: وقتی نهادهایی که مزیت رقابتی آنها در یک یا چند حوزه محدود است، بدون هیچ نظارتی در هر حوزه‌ای از زنجیره می‌توانند دخالت کنند طبعاً هزینه‌های زنجیره بالا می‌رود؛ پس لازم است بین نهادهای کنش‌گر در مدیریت تبلیغ، تقسیم کار تخصصی و بر مبنای ظرفیت کنش‌گران صورت گیرد.

#### ۴-۹-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

در مدل اسکور، وظیفه هر کنش‌گر توسط موجودیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری تعیین می‌شود.

#### ۴-۱۰. ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در اثرگذاری

اساساً اثرگذاری و اثربخشی از مهم‌ترین مأموریت‌های زنجیره تأمین تبلیغ است و کاهش این مقوله، در واقع تهدید بقای زنجیره است؛ اینکه خروجی‌های زنجیره در محیط پیرامونی چه اثرات، تبعات، پیامدها و عواقبی دارد به مراتب مهم‌تر از مباحث مربوط کارآیی هزینه‌ها است. در واقع ممکن است زنجیره، اقدام به تولید خروجی‌هایی کند که از لحاظ هزینه، تطابق با برنامه‌ها و کیفیت قابل قبول باشد؛ اما نتواند رضایت مخاطب را جلب کند؛ در این صورت تراکنش‌های داخلی زنجیره نیاز به اصلاح اساسی خواهد داشت و بدین معناست که زنجیره نتوانسته در شاخص

اثرگذاری موفق باشد. بنابراین در کنار ارزیابی خروجی‌ها از حیث معیارهای داخلی زنجیره، این خروجی‌ها از حیث اثرگذاری و اثربخشی نیز باید مورد ارزیابی و پیامدسنجی قرار گیرند.

#### ۴-۱۰-۱. نقش بهبوددهنده عارضه

بهبود کیفیت مبلغان به‌عنوان اصلی‌ترین خروجی‌های زنجیره: برای ارتقای اثرگذاری تبلیغ در محیط و مخاطبان، خروجی‌های زنجیره باید شاخص‌های مطلوب کیفیت را تأمین کنند.

#### ۴-۱۰-۱-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

بهبود کیفیت خروجی‌های زنجیره در دو موجودیت تحویل و توانمندسازی تعبیه شده است.

#### ۴-۱۰-۲. نقش بهبوددهنده عارضه

کنترل ورودی‌های زنجیره: ورودی‌های کیفی یک سیستم، احتمال تولید خروجی‌های کیفی را افزایش می‌دهد؛ لذا نسبت به ساز و کار جذب ورودی‌های کیفی و عدم جذب ورودی‌های ضعیف باید تدبیر لازم در زنجیره اندیشیده شود.

#### ۴-۱۰-۲-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

موجودیت تأمین، اولین موجودیتی است که زنجیره از محل آن منابع مالی، منابع انسانی و منابع محتوایی و امکانات را دریافت می‌کند؛ بنابراین این موجودیت باید نسبت به ورود منابع باکیفیت به زنجیره فعال شود.

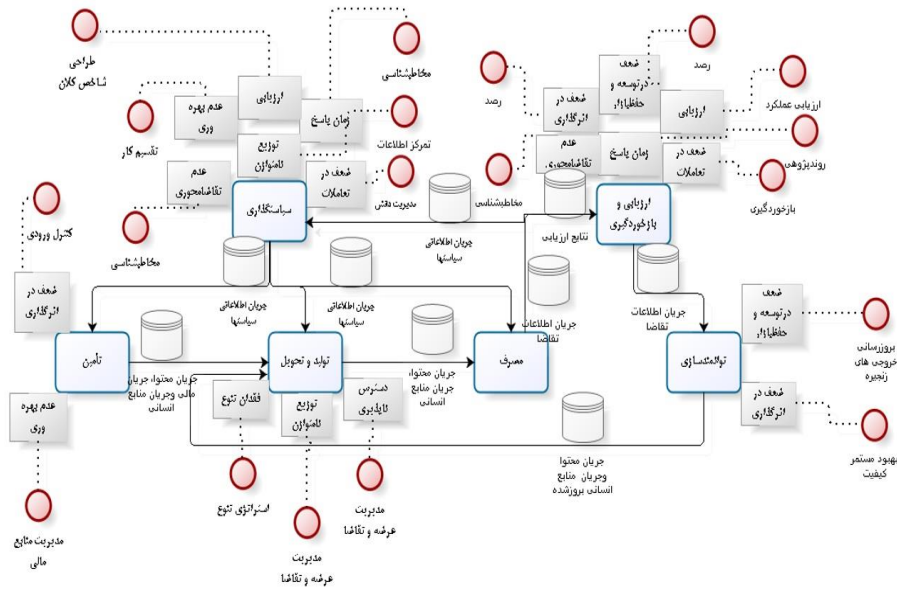
#### ۴-۱۰-۳. نقش بهبوددهنده عارضه

رصد رقبا: یکی از مهم‌ترین دلایل ضعف اثرگذاری خدمات فرهنگی تبلیغ دین، فعالیت بسیار زیاد و قوی رقبای زنجیره است؛ هر مقدار زنجیره، به رقبا اشراف اطلاعاتی بیشتری داشته باشد نسبت به خنثی‌سازی فعالیت‌های منفی آنها موفق‌تر خواهد بود.

#### ۴-۱۰-۳-۱. موجودیت پیشنهادی اسکور

رصد مخاطب و رقبا در مدل اسکور به عهده موجودیت بازخوردگیری است. پس از شناسایی عارضه‌ها، نقش‌ها و موجودیت‌های مرتبط با آنها در اسکور، مدل مفهومی پژوهش براساس مدل اسکور ترسیم شد.

مدل مفهومی پژوهش



در این مدل، با ذکر هر موجودیت، عارضه‌های آن موجودیت و نقش‌هایی که آن موجودیت برای رفع آن عارضه‌ها باید ایفا کند ذکر شد. براساس مدل اسکور، در زنجیره تأمین خدمات فرهنگی تبلیغ دین پنج موجودیت سیاست‌گذاری، تأمین، تولید و تحویل، مصرف، توانمندسازی و بازخوردگیری وجود دارد. هرکدام از این موجودیت‌ها به منظور رفع یک یا چند عارضه ایجاد شده و رفع هر عارضه منوط به ایفای یک نقش توسط آن موجودیت است. جریان ارتباطی این موجودیت‌ها نیز براساس اسکور عبارتند از:

- جریان اطلاعات: شامل اطلاعات مربوط به تقاضا، محتواهای تبلیغی، سیاست‌ها؛
- جریان مالی؛
- جریان منابع انسانی: شامل مبلغان و نیروهای ستادی پشتیبان تبلیغ.

بحث و نتیجه‌گیری

تبلیغ دین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کارویژه‌های نظام جمهوری اسلامی ایران به دلایلی اعم از دینی و فرهنگی بودن نظام اسلامی، گستردگی امر تبلیغ با توجه به اقتضائات زمانه، شرایطی که رقبای معاند در ایجاد شبهه و خلل فکری علیه دین در پیش گرفته‌اند و تفاوت انسان امروزی با انسان دیروز، از ظرافت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار شده که امروزه مدیریت متفاوتی را نسبت به ابتدای شکل‌گیری انقلاب مطالبه می‌کند.

عموم پژوهش‌هایی که در خصوص تبلیغ و سازمان‌های تبلیغی-فرهنگی به رشته تحریر درآمده صرفاً به بخش محتوایی تبلیغ و بدون توجه به ساختار و نظام اداره کلان امر تبلیغ پرداخته است؛ به عبارت دیگر تمرکز پژوهشگران حوزه تبلیغ به سمت غنابخشی به محتوای تبلیغ بوده و چندان توجهی به ساز و کار مدیریت تبلیغ از زمانی که تولید می‌شود تا زمان ارائه به مخاطب و پس از آن در زمان ارزیابی میزان اثربخشی در این پژوهش‌ها دیده نمی‌شود. از این رو درک این خلأ پژوهش پیش رو را به سمت نظام کلان اداره تبلیغ در میان نهادها و سازمان‌های اصلی کنش‌گر در امر تبلیغ و به عبارت بهتر ساحت سخت‌افزاری تبلیغ منعطف ساخت. عدم توجه به بخش سخت‌افزاری تبلیغ منجر به هدررفت هزینه‌های مالی از یک سو و از سوی دیگر ایجاد بوروکراسی‌های زائد اداری که هدررفت سرمایه‌های انسانی اعم از مبلغان و مدیران تبلیغ را رقم می‌زند شده است.

مدل‌های مختلفی می‌تواند نسبت به وضعیت کنونی تبلیغ و تعالی آن ایفای نقش کند؛ مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، زنجیره ارزش، مدل تعالی کیفیت اروپایی (EFQM)، مالکوم بالدريج، هفت اس (SV) از جمله این مدل‌ها می‌باشد؛ اما اکثر این مدل‌ها عمدتاً ناظر به فعالیت‌های درون یک سازمان تبلیغی است و در خصوص مدیریت مجموعه سازمان‌های تبلیغی چندان کارآمد نیستند. از میان این مدل‌ها مدلی که هم اقتضات تبلیغ را به خوبی درک کرده و توانایی هضم آنها را داشته باشد و از سوی دیگر بتواند نسبت به شفاف‌سازی و در نتیجه ارزیابی وضعیت کنونی تبلیغ در سطح کلان بین سازمانی، انعکاس واقعی داشته باشد مدل مرجع زنجیره تأمین اسکور است. این مدل هم توانمندی پذیرش و بومی‌سازی خدمت تبلیغ را دارد و هم بستر مناسبی جهت جانمایی نهادهای مختلف متولی تبلیغ فراهم کرده است.

براساس مدل تدوین شده پژوهش، طراحی یک مدل مطلوب جهت ساماندهی وضعیت خدمات فرهنگی تبلیغ دین در سطح راهبردی و کلان متوقف بر آسیب‌شناسی وضعیت موجود نظام اداره این نوع از خدمات است. از این رو در این پژوهش، ابتدا عارضه‌های نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین احصا و برای رفع هرکدام از عارضه‌ها یک یا چند وظیفه و نقش تعریف شد. ایفای هر نقش نیازمند یک موجودیت بود که این موجودیت‌ها توسط مدل اسکور پیشنهاد شد.

بر این اساس نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین شامل پنج رکن سیاست‌گذار، تأمین‌کننده، ارائه‌کننده، ارزیاب و توانمندساز است. موجودیت سیاست‌گذار سیاست‌ها، برنامه‌های راهبردی و شاخص‌های کلان ارزیابی زنجیره را طراحی و ابلاغ می‌کند؛ این موجودیت در حقیقت قوه عاقله زنجیره بوده و تقسیم کار کلان بین کنش‌گران زنجیره را نیز انجام می‌دهد. با وجود این موجودیت، نظام تبلیغ از فقدان فرماندهی واحد رنج نخواهد برد و موازی‌کاری‌ها کاهش خواهد یافت؛ به



عبارت دیگر این موجودیت کانون فرماندهی زنجیره خواهد بود. هرچه این موجودیت در خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری دقیق‌تر و بومی‌تر عمل کند عملکرد آحاد موجودیت‌ها نیز کارآمدتر خواهد شد.

موجودیت بعدی، موجودیت تأمین‌کننده است؛ این موجودیت منابع مالی و تجهیزات لازم برای تبلیغ، نیروی انسانی اولیه تبلیغ یعنی طلبه، و محتوای اولیه تبلیغ یعنی مبانی لازم برای تبلیغ دین را در اختیار موجودیت تولید و تحویل می‌دهد. هر مقدار این موجودیت در کنترل ورودی‌های زنجیره قوی‌تر عمل کند احتمال اینکه خروجی‌های زنجیره کیفی‌تر شود بیشتر خواهد شد. موجودیت سوم زنجیره، تولید و تحویل است؛ همان‌گونه که بیان شد در فضای خدمات، بین تولید خدمت و ارائه آن فاصله زمانی وجود ندارد، بنابراین این دو موجودیت در عرصه خدمات ادغام می‌شوند. موجودیت تولید و تحویل وظیفه تبدیل نیروی انسانی تبلیغ به مبلغ و تبدیل محتوای اولیه تبلیغ به محتوای تبلیغی آماده برای مخاطب دارد. به عبارت دیگر تولید و تحویل تبلیغ به معنای مدیریت فرایند پردازش و فرآوری عناصر محتوا و نیروی انسانی با کمک تدارکات و پشتیبانی و تبدیل آنها به مبلغ و محتوای تبلیغی متناسب با مخاطب، و مدیریت عرضه مبلغ و محتوای تبلیغی اعم از محتوای مکتوب و دیجیتال با استفاده از رسانه، فضای مجازی و نرم‌افزار است. خدمت تبلیغ وقتی به مصرف‌کننده ارائه می‌شود، مصرف‌کننده می‌تواند واکنشی از تجربه‌ای که در مواجهه با این خدمت داشته از خود نشان داده که این واکنش از طریق موجودیت ارزیابی و بازخوردگیری احصا و جهت به‌روز رسانی سیاست‌ها به موجودیت سیاست‌گذاری و جهت متناسب‌سازی، اصلاح خروجی‌های زنجیره و افزودن ظرفیت‌های ضروری به موجودیت توانمندسازی ارائه می‌گردد.

بنابراین کنش‌گران کلان نظام اداره خدمات فرهنگی می‌توانند، ضمن تقسیم کار تخصصی، نسبت به کاهش موازی‌کاری، افزایش بهره‌وری هزینه‌های تبلیغ دین و مدیریت منابع تبلیغی اقدام و از این مدل به مثابه یک راهنمای عمل راهبردی-مدیریتی بهره بگیرند.

براساس این متغیر، مسئله از اینجا آغاز می‌شود که فقدان یک نظام مسائل شفاف و روشن که حکایت‌گر وضعیت فعلی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین باشد به ایجاد تبعات منفی در تبلیغ دینی و در نتیجه کاهش اثربخشی تبلیغ منجر شده است. به عبارت بهتر نظام اداره تبلیغ هم از فقدان یک قوه عاقله که نقش فرمان‌رانی تبلیغ را ایفا کند و هم از فقدان یک نقشه جامع مشتمل بر عارضه‌های هر یک از کنش‌گران این عرصه رنج برده و بدون حل این معضلات در مدیریت تبلیغ ضمن اینکه ارزیابی اثربخشی تبلیغ دقت کافی را نخواهد داشت امکان طفره‌روی و گروه فکری را در میان کنش‌گران تبلیغ به‌شدت شیوع می‌دهد.

## پیوست

نقش بهبوددهنده عارضه	عارضه	مضامین سازمان دهنده	پیوست مضامین پایه
مخاطب‌شناسی تخصصی	عدم تقاضامحوری (نامسئله محوری) زنجیره تأمین تبلیغ	عدم اشراف میدانی مدیران تبلیغ به عملیات تبلیغ	عدم اشراف میدانی مدیران تبلیغ به عملیات تبلیغ
			عدم توجه به مسائل اجتماعی و فرهنگی در مأموریت‌های کنش‌گران تبلیغ
			فقدان اشراف اطلاعاتی و مدیریتی در تبلیغ
بازخوردگیری مستمر، مدیریت دانش	ضعف در تعاملات و ارتباطات اجزای درونی و بیرونی زنجیره تأمین تبلیغ	فقدان نظام ارتباطی کارآمد بین خروجی تبلیغ و متولیان نظام اداره تبلیغ	فقدان نظام ارتباطی کارآمد بین خروجی تبلیغ و متولیان نظام اداره تبلیغ
			ضعف ارتباطی گروه‌های تبلیغی با متولیان نظام اداره تبلیغ
			ضعف مناسبات با نهادهای اجتماعی و گروه‌های مرجع
			تبلیغ با نهادهای اجتماعی و گروه‌های مرجع
			ضعف مناسبات متولیان نظام اداره تبلیغ با نهادهای اجتماعی و گروه‌های مرجع
			غیر مردمی بودن نظام اداره تبلیغ
			غیر مردمی بودن نظام اداره تبلیغ
			کاملاً دولتی بودن نظام اداره تبلیغ
			لزوم توجه به کنشگران غیر حاکمیتی تبلیغ
			فقدان ارتباط کارآمد بین نظام نیازسنجی (از مخاطب و مبلغ) و نظام توانمندسازی
فقدان ارتباط کارآمد بین نظام نیازسنجی و نظام توانمندسازی			
حکمرانی متمرکز اطلاعاتی، مدیریت عرضه و تقاضا	عدم توازن در توزیع تبلیغ	توزیع نامتوازن مبلغ در مناطق تبلیغی	توزیع نامتوازن مبلغ در مناطق تبلیغی
افزایش کمیت خروجی‌های باکیفیت، مدیریت عرضه و تقاضا	دسترسی ناپذیری به خدمات تبلیغی جذاب و باکیفیت	انحصاری (غیر رقابتی) بودن تبلیغ در مناطق تبلیغی خاص و پرجمعیت	انحصاری (غیر رقابتی) بودن تبلیغ در مناطق تبلیغی خاص و پرجمعیت
بازمهندسی فرایند اخذ اطلاعات تقاضا و نیاز مخاطب، بازخوردگیری مستمر، افزایش کانال‌های عرضه و سرعت تحویل خدمات	کند بودن زنجیره تأمین تبلیغ در زمان پاسخ (مدت زمان انتظار برای گرفتن پاسخ)	کمبود تبلیغ مستمر و مستقر در مناطق تبلیغی	کمبود تبلیغ مستمر و مستقر در مناطق تبلیغی

به‌روز نبودن زنجیره تولید تبلیغ	ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در توسعه بازار جدید	<b>ضعف زنجیره در توسعه و حفظ بازار</b>	رصد محیط و رقبای محیطی، به‌روز رسانی خروجی‌های زنجیره،
به‌روز نبودن سازمان‌های تبلیغی			
عدم وجود زیرساخت برای تبلیغ نوین			
کم‌اهمیتی ابتکار و نوآوری در نظام تبلیغ			
ضعف نظام تبلیغ در توسعه بازار			
عدم رقابت‌پذیر بودن نظام تبلیغ سنتی با رقبا			
غیر جذاب بودن ارائه خدمت تبلیغ			
عدم وجود تصویر مثبت از مبلغ در ذهن مخاطب	ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در حفظ و نفوذ در بازار موجود		
مخاطب‌گریزی			
فقدان اطلس جامع تبلیغی (مبلغ، سوابق تبلیغی، تجارب تبلیغی، مخاطب، محتوا، مناطق تبلیغی و...)	فقدان اطلس جامع تبلیغی (شناسنامه و کارنامه مبلغان، شناسنامه مناطق تبلیغی)	<b>ضعف نظام ارزیابی عملکرد و نظام شاخص‌سازی زنجیره تأمین تبلیغ</b>	ارزیابی عملکرد کنشگران زنجیره، ارزیابی راهبردی، محتوایی و کمی خروجی‌های زنجیره، رصد پیامدها و اثرات خروجی‌های زنجیره، طراحی شاخص‌های کلان ارزیابی زنجیره
فقدان نظام ارزیابی اثربخشی تبلیغ			
فقدان نظام ارزیابی و پیام‌سنجی			
کاهش اثربخشی در تبلیغ			
عدم اهتمام به جلب رضایت مخاطب به دلیل عدم وابستگی مبلغ به مخاطب			
عدم تناسب بین تبلیغ و مخاطب تبلیغ عدم وجود بخش‌بندی مخاطب (بازار)			
فقدان نظام گزارش‌دهی منسجم از سوی متولیان اداره تبلیغ	فقدان نظام گزارش‌دهی منسجم از سوی متولیان اداره تبلیغ		
صعوبت ارزیابی نظام‌های فرهنگی تبلیغی			
ضعف ارزیابان و ناظران تبلیغ	فقدان نظام نظارت، ارزیابی		
ضعف نظام آسیب‌شناسی تبلیغ			
عدم وجود نظام ارزیابی مبلغ			
فقدان ارزیابی کلان و مستمر تبلیغ			
فقدان شاخص تولید محصولات تبلیغی			
فقدان ضمانت اجرایی برای همکاری شبکه‌ای متولیان نظام اداره تبلیغ			
فقدان نظام ارزیابی تبلیغ			
فقدان نظام نظارت، ارزیابی و بازخوردگیری			

اهتمام افراطی به تبلیغ لسانی	بهره‌گیری نامتوازن از شیوه‌های تبلیغی	ضعف تنوع در خدمات ارائه شده از سوی زنجیره تأمین تبلیغ	بکارگیری استراتژی تنوع
عدم توجه کافی به بعد مهارتی و کاربردی تبلیغ در تولید محتوای تبلیغی	عدم توجه کافی به بعد مهارتی و کاربردی تبلیغ در تولید محتوای تبلیغی		
نبود قوانین، زیرساخت‌ها و زمینه‌های لازم برای تبلیغ گروهی	نبود قوانین، زیرساخت‌ها و زمینه‌های لازم برای تبلیغ گروهی		
تعدد بیهوده متولیان نظام اداره تبلیغ	فراوانی غیر ضروری متولیان نظام اداره تبلیغ	عدم بهره‌ور بودن ساختار و هزینه‌های زنجیره تأمین تبلیغ	مدیریت هزینه‌های جاری و برنامه‌ای، تقسیم کار تخصصی کنشگران
بالاتکلیفی متولیان تبلیغی	فقدان تقسیم کار و حدود اختیارات		
فقدان تقسیم کار و حدود اختیارات مشخص بین متولیان نظام اداره تبلیغ			
فقدان ستاد فرماندهی مرکزی قدرتمند و مؤثر			
فقدان هماهنگی متولیان نظام اداره تبلیغ			
کم اهمیت شدن اعزام مبلغ از سوی متولیان نظام کلان تبلیغ به دلیل تأسیس حوزه‌های علمیه شهرستان‌ها			
وجود موازی کاری غیر ضروری	نتیجه موازی کاری		
تداخل وظایف متولیان نظام اداره تبلیغ			
بورکراسی سلیقه‌ای، ناکارآمدی و ناقص تورم ستاد و لاغر شدن صف تبلیغ			
ضعف در مدیریت منابع تبلیغی			
عدم تمرکز متولیان نظام اداره تبلیغ بر مزیت رقابتی			
ضعف ساختاری در مدیریت تبلیغ دین			
عدم توجه ساختارهای تبلیغی به کرامت و شأن مبلغان			
غیر چابک و غیر پویا بودن متولیان نظام اداره تبلیغ			
ضعف نظام مدیریت استعداد و مدیریت جذب و گزینش در تبلیغ			
ضعف ورودی‌های نظام تبلیغ (مبلغ، داده، کادر پشتیبان و ستادی)			
کاهش کارایی تبلیغ	ناکارآمدی ساختاری و هزینه‌ای تبلیغ و مدیریت تبلیغ		
ناکارآمدی الگوی فعلی اعزام مبلغ			
ناکارآمدی ساختاری و هزینه‌ای تبلیغ و مدیریت تبلیغ			
ناکارآمدی نظام و دستگاه‌های روحانیت محور			

انرژی‌گذاری ناکافی مبلغ در محیط	فقدان انرژی‌گذاری محیطی تبلیغ	<b>ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در انرژی‌گذاری تبلیغ</b>	بهبود کیفیت مبلغین، کنترل ورودی‌های زنجیره، رصد رقبا
فقدان متولی ویژه توانمندسازی مبلغان	فقدان نظام توانمندسازی		
فقدان وجود هم‌رقابتی سازنده بین متولیان نظام اداره تبلیغ	فقدان وجود هم‌رقابتی سازنده بین متولیان نظام اداره تبلیغ		

## منابع

۱. ابراهیمی، سیدعباس و محسن عین‌علی (۱۳۹۸)، «ارائه چارچوبی برای تبیین تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربست روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری»، مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ص ۴۰۳-۴۳۰.
۲. احمدی حاجی، محمدکاظم (۱۳۹۱)، گزارش شورای عالی انقلاب فرهنگی، مدیریت سازمان‌های فرهنگی
۳. بهمنی خدنگ، محمدرضا و مهدی مولایی آرانی (۱۳۹۳)، «مهندسی فرهنگی و الگوی تعامل سازمان‌های فرهنگی کشور»، دین و سیاست فرهنگی، ۱(۱)، ص ۱۷۳-۱۹۲.
۴. جعفرنژاد، احمد؛ علی مروتی شریف آبادی و فائزه اسدیان اردکانی (۱۳۹۲)، مباحث منتخب در مدیریت زنجیره تأمین، چاپ اول، تهران: نشر مهربان.
۵. حیدری‌زاده، الهه؛ علی اکبر رضایی و افسانه زمانی مقدم (۱۳۹۵)، «شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران»، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۵(۱۸)، ص ۲۲۱-۲۴۲.
۶. سوهانیان، محمدرضا؛ غلامرضا کیارزم؛ سیمین موحد؛ مرضیه کیقبادی؛ سارا علوی؛ مریم بهریان و مرضیه فخرایی (۱۳۹۳)، صنایع فرهنگی: صنایع آینده؛ نگاهی به استراتژی توسعه صنایع فرهنگی چهار کشور، یک ایالت و یک شهر، چاپ اول، تهران: آینده‌پژوه.
۷. شاهین، آرش و هدی مهرپرور (۱۳۹۴)، مدیریت زنجیره تأمین خدمات، اصفهان: ارکان دانش.
۸. شاهین، آرش؛ هدی مهرپرور و مهدی کرباسیان (۱۳۹۶)، «ارائه چارچوبی یکپارچه به منظور انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد در زنجیره تأمین خدمات با مطالعه موردی در زنجیره تأمین خدمات دوسویه یک سطحی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۲(۴۵)، ص ۱-۲۰.
۹. شجاعی، محمدجواد، محبی کرسفلی، مهدی، ۱۳۸۹، سنت فرهنگی، <https://rasekhoon.net/article/show/168662/%D8%B5%D9%86%D8%B9%D8%AA-%D9%81%D8%B1%D9%87%D9%86%DA%AF>
۱۰. صالحی، ابوالفضل (۱۳۹۳)، «ارزیابی شبکه تأمین در صنایع فرهنگی؛ مورد مطالعه محصولات قرآنی کودکان و نوجوانان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).

۱۱. عابدی جعفری، حسن؛ محمدحسن تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۱۰)، ص ۱۵۱-۱۹۸.
۱۲. گودرزی، رضا؛ سازمان‌های فرهنگی (۱۳۹۵)، «آسیب‌ها و نقش‌ها»، مدیریت در اسلام، ۲۹(۳۰)، ص ۲۱۱-۲۲۱.
۱۳. ماهرالنقش، علی (۱۳۹۵)، مدل مدیریت جامع فرهنگ، انتشارات پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم
۱۴. مطهری، مرتضی (۱۳۹۲)، حماسه حسینی، انتشارات صدرا، تهران
۱۵. مظاهری، محمد مهدی؛ اسماعیل کاووسی و سیدرضا موسوی (۱۳۸۸)، «ارایه الگوی مناسب جهت تعیین اولویت‌های مراکز فرهنگی و تحول آنها براساس رویکرد اسلامی-ایرانی»، فصلنامه بصیرت، ۱۶(۴۴).
۱۶. نوروزی، محمدتقی، شریفی، فضل‌الله (۱۳۹۳)، «برنامه‌ریزی و نقش آن در تبلیغ اسلامی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۲، ص ۲۹-۴۴.
17. Arthur V.Hill. (2012), *The encyclopaedia of Operations Management*, Pearson Education Inc, New Jersey.
18. Blanchard, David .(2007), *Supply Chain Management: Best Practices*, John Wiley & Sons Inc, USA, Canada
19. Cristopher S.Tang, Chung-Piaw Teo, Kwok Kee Wel. (2007), *Supply Chain Analysis*, Springer, New York.
20. Dominique, Estampe. (2014), *Supply Chain Performance and Evaluation Models*, 1st ed., John Wiley & Sons, USA.
21. Ellram, L.M., Tate, W.L. and Billington, C. (2004) *Understanding and Managing the Service Supply Chain*. Journal of Supply Chain Management, 40, 17-32. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00176.x>
22. Maciel M. Queiroz, Renato Telles, Silvia H. Bonilla. (2019), *Blockchain and supply chain management integration: a systematic review of the literature*", Supply Chain Management: An International Journal.
23. Rasoloflo-Distler, Fana; Distler, Frederic, *Using the balanced scorecard to manage service supply chain uncertainty: Case studies in French real estate services*, Knowledge Process Management. 2018; pp.1-14.

24. Rouse, William b.; Johns, Michael M.E.; Pepe, Kara M., *service supply chain for population health: Overcoming fragmentation of service delivery ecosystems*, Learning Health Systems, 2019; e10186, pp. 1–9.
25. Stock, J. and Boyer, S. (2009) *Developing a Consensus Definition of Supply Chain Management: A Qualitative Study*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 39, 690-711.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09600030910996323>
26. Scott, Colin, Lundgren, Henriette, Thompson, Paul, *Introduction to Supply Chain Management*, 2011.
27. YulanWanga, SteinW.Wallaceb, BinShenc, Tsan-MingChoid, *Service supply chain management: A review of operational models*, European Journal of Operational Research 247 (2015), pp. 685–698.