

# طراحی چارچوب مفهومی زنجیره تأمین خدمات تبلیغ دین با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم

میثم شهبازی<sup>۱</sup> جعفر رحمانی<sup>۲</sup> مرتضی سلطانی<sup>۳</sup> کریم ابراهیمی<sup>۴</sup>

چکیده

امروزه خدمات فرهنگی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های اقتصادی و اجتماعی مطرح‌نظر بسیاری از حکومت‌ها قرار گرفته و بهبود مستمر اداره این خدمات در میدان سرشار از تغییر و تحول هزاره سوم اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. انقلاب اسلامی به‌عنوان یک انقلاب فرهنگی خدمات و درخشندگی ویژه‌ای داشته و تدبیر در راستای ارتقای کیفی آنها از اولویت‌های اصلی سیاست‌گذاران است. بهبود نظام اداره خدمات فرهنگی در سطح کلان، مستلزم سازماندهی نقش‌آفرینان کلان این عرصه است. تعدد نقش‌آفرینان عرصه خدمات فرهنگی و عدم سازماندهی مناسب آنها، از مهم‌ترین مسائل این عرصه بوده که کاهش بهره‌وری را رقم زده است. هدف از این مطالعه عارضه‌یابی ساختار فعلی نظام اداره خدمات فرهنگی و بازطراحی این نظام از منظر مدیریت زنجیره تأمین خدمات است. روش گردآوری داده تحلیل مضمون است که براساس مطالعه اسناد قانونی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی حوزه خدمات فرهنگی تبلیغ دین و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۷ تن از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت فرهنگی، مدیریت زنجیره تأمین و مسئولان کلان اداره تبلیغ دین که از روش گلوله برفی انتخاب شدند، ۱۳ عارضه اصلی نظام اداره خدمات فرهنگی و راه‌حل‌های این عارضه‌ها شناسایی شد. روش تحلیل داده‌ها به‌دلیل وجود پیچیدگی‌های پویای مسئله و نیز پیچیدگی‌های رفتاری آن روش‌شناسی سیستم‌های نرم است که با بهره‌گیری از آن روابط بین راه‌حل‌ها برقرار و مدل نهایی نظام اداره خدمات فرهنگی در قالب نظام مدیریت زنجیره تأمین خدمات ترسیم شد. این مدل نمایانگر موجودیت‌های اداره‌کننده خدمات فرهنگی، خروجی هر یک از این موجودیت‌ها، روابط بین آنها و نقش هر یک از موجودیت‌هاست.

■ واژگان کلیدی

مدیریت فرهنگی، نظام تبلیغ، زنجیره تأمین خدمات فرهنگی، روش‌شناسی سیستم‌های نرم.

۱. استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، meisamshahbazi@ut.ac.ir

۲. دانشیار جامعه المصطفی العالمیه، 0384459@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه تهران، mortezasoltanee@ut.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، k.ebrahimi@chmail.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۷

## ۱. مقدمه

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 واکنشینه شدن در برابر فرهنگ رقیب به صورت جدی ممانعت می‌کنند (گودرزی، ۱۳۹۵). حل این نوع مسائل با توجه به تحولات عرصه‌های داخلی و بین‌المللی و تخصصی شدن همه حوزه‌های علوم اجتماعی، با مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمان‌های فرهنگی امکان‌پذیر نبوده است (حیدری‌زاده، رضایی و زمانی مقدم، ۱۳۹۵).

درواقع 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 پیش‌رو در راستای کمک به تعریف سازوکار مذکور، با وام گرفتن از مدیریت زنجیره تأمین خدمات به‌عنوان یکی از مناسب‌ترین نظام‌های هماهنگ‌کننده سازمان‌ها و نهادها، دست به طراحی مدلی به‌منظور ایجاد هماهنگی، همکاری و هم‌افزایی زده است. مدل مذکور ضمن احصای موجودیت‌هایی که باید در یک نظام مطلوب اداره خدمات فرهنگی نقش‌آفرینی کنند، نحوه ارتباط بین آنها را در قالب جریان‌های مختلف تعریف کرده است؛ درنهایت این مدل با ترسیم ارتباط بین موجودیت‌ها، می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راهبردی و جامع در اختیار سیاستگذاران عرصه فرهنگ و تبلیغ قرار گرفته و از این طریق کیفیت خط‌مشی‌گذاری در این عرصه را بهبود بخشد.

## ۲. ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### ۱-۲. پیشینه

پژوهش در حیطه زنجیره تأمین، سهم قابل توجهی در میان پژوهش‌های حوزه مدیریت صنعتی 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: ۷-۱).

مدیریت زنجیره تأمین خدمات عنوان پژوهشی است که توسط شاهین و مهرپرور (۱۳۹۴) به رشته تحریر در آمده است. این پژوهش که تمرکز اصلی آن بر زنجیره تأمین در حوزه خدمات است به مفاهیم مدیریت زنجیره تأمین خدمات، فرآیندها و الگوهای ارزیابی در زنجیره تأمین خدمات، تحلیل عملکرد در زنجیره تأمین خدمات در خدمات بیمارستانی و برون‌سپاری خدمات پرداخته است (شاهین و مهرپرور، ۱۳۹۴: ۷-۹).

در کشور تنها تعداد اندکی پژوهش درخصوص زنجیره تأمین صنایع فرهنگی روانه جامعه علمی شده است. صالحی (۱۳۹۳) در پژوهشی باعنوان ارزیابی شبکه تأمین در صنایع فرهنگی، به استخراج شاخص‌های تولیدی از دیدگاه خبرگان قرآنی کودکان و نوجوانان پرداخته و در گام بعد با استفاده از روش تحلیل مضمون به استخراج شاخص‌های تولیدی از دیدگاه خبرگان قرآنی و سیاستگذاران عرصه فرهنگی پرداخته، سپس با ادغام این شاخص‌ها با سؤالات عمومی ارزیابی شبکه تأمین و تبدیل آنها به پرسشنامه، تولیدکنندگان را ارزیابی کرده است (صالحی، ۱۳۹۳: ۱). در یک پژوهش دیگر باعنوان 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 می شود (سوهانیان و دیگران، ۱۳۹۳: ۱).

## ۲-۲. مفهوم شناسی

در 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 می کنند، تلقی می شد (استامپ: ۱۴: ۲۰۱۴) که هدف از آن دستیابی به شبکه ای از سازمان ها که از طریق ارتباط های بالادستی و پایین دستی در فرآیندها و فعالیت های مختلف به یکدیگر پیوند می خورند تا بتوانند ارزش در قالب محصول و یا خدمت برای ارائه به مشتری نهایی تولید کنند (کریستفر<sup>۱</sup>، ۱۷: ۲۰۰۵). به عبارت دیگر عملاً هر محصولی که به دست مشتری می رسد، مستلزم تلاش های جمعی سازمان های متعدد است؛ بنابراین در مجموع این سازمان ها هستند که زنجیره تأمین را تشکیل می دهند.

در خصوص تعریف مدیریت زنجیره تأمین نظرات و پیشنهادهای فراوان و مختلفی عنوان شده است؛ انجمن نخبگان مدیریت زنجیره تأمین<sup>۲</sup>، مدیریت زنجیره تأمین را این گونه تعریف می کند: مدیریت زنجیره تأمین مشتمل بر برنامه ریزی و مدیریت همه فعالیت های مربوط به منبع یابی، تأمین و تهیه، فراوری و تبدیل و همه فعالیت های مدیریت لجستیک است. این مدیریت، هماهنگی و همکاری اعضای یک شبکه که می توانند تأمین کنندگان، واسطه ها، تولیدکنندگان و مصرف کنندگان باشند را در بر می گیرد. در واقع مدیریت زنجیره تأمین مدیریت تقاضا و عرضه را درون سازمان ها و در بین آنها یکپارچه و منسجم می کند (ماسیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

استاک و بویر<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) ۱۷۳ تعریف از مدیریت زنجیره تأمین را واکاوی و بررسی کرده و به تعریف جامع زیر رسیده اند:

مدیریت یک شبکه از روابط درون یک مؤسسه و بین سازمان ها و واحدهای کسب و کار وابسته به یکدیگر شامل تأمین کنندگان مواد اولیه، خریداران، تسهیلات تولید، لجستیک، بازاریابی

1. Estamp
2. Christopher
3. The Council of Supply Chain Management Professionals
4. Maciel
5. Stock & Boyer

و سیستم‌هایی که جریان رفت و برگشت مواد، خدمات، مالی و اطلاعات را از تأمین‌کننده اصلی تا مشتری نهایی تسهیل کرده 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 (ماسیل و همکاران، ۲۰۱۹).

عمده تعاریف مربوط به زنجیره تأمین بر فعالیت‌های تولیدی تمرکز دارند؛ به عبارت واضح‌تر مدیریت زنجیره تأمین از فضاهای تولیدی ظهور یافت و همه 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 (رسولوفو دیستلر و دیستلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). با این حال مجموعه‌ای از تعاریف نیز در خصوص این نوع از مدیریت زنجیره تأمین ارائه شده است.

زنجیره تأمین خدمات دارای موجودیت‌هایی است که در مدل‌های مربوط به این زنجیره ارائه شده است؛ در ساده‌ترین ساختار ممکن زنجیره تأمین، سه موجودیت نقش آفرینی می‌کنند: تأمین‌کننده، تولیدکننده و مصرف‌کننده (مشتری) (اسکات، لانگرن و تامپسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)؛ تعداد این موجودیت‌ها بر مبنای نوع مدلی که استفاده می‌شود می‌تواند افزایش یابد؛ اسکور<sup>۴</sup> از جمله مشهورترین مدل‌هایی است که چارچوب متداولی را برای انسجام‌بخشی به مدیریت زنجیره تأمین ارائه می‌دهد؛ این مدل تناسب زیادی با بحث خدمات داشته و پژوهش پیش‌رو از این مدل برای طراحی مدل مفهومی خود الهام گرفته است. در این مدل سازماندهی حول پنج موجودیت برنامه‌ریزی، تأمین، تولید، تحویل و بازگشت صورت می‌گیرد. برنامه‌ریزی به معنای ارزیابی تأمین‌کنندگان؛ جمع‌آوری و اولویت‌بندی نیازمندی‌های مشتری؛ برنامه‌ریزی موجودی برای

1. Ellram
2. Rasolofu-Distler&Distler
3. Scott, Lundgren, Thompson
4. SCOR

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 به معنای تبدیل مواد خام یا ایجاد محتوای جدید برای خدمت‌رسانی، تست محصول، بسته‌بندی، نگهداری و یا آزادسازی محصول؛ تحویل: انجام فرایندهای مدیریت سفارشات؛ تهیه صورتحساب؛ بسته‌بندی محصول؛ ایجاد، حفظ و نگهداری بانک اطلاعات مشتری؛ نگهداری از بانک اطلاعات قیمت/محصول؛ مدیریت حساب‌های دریافتی، اعتبارات، صدور فاکتور؛ حمل‌ونقل محصول و مدیریت حمل‌ونقل؛ 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، حل‌وفصل کردن و جایگزینی است (بلانچارد، ۲۰۰۷: ۳۵-۳۶).

بعد دیگر پژوهش پیش‌رو مبحث خدمات فرهنگی است؛ با توجه به تعاریف متعدد فرهنگ، تعاریف متنوعی از فعالیت و خدمات فرهنگی ارائه شده است؛ خدمت فرهنگی به خاطر ماهیت فرهنگی مشترکات بسیار فراوانی با صنعت فرهنگی دارد و این دو مفهوم ماهیتاً در هم تنیده هستند؛ لذا 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 (صنایع فرهنگی، ۱۳۹۲: ۱۱۵).

خدمات فرهنگی به‌طور مستقیم ناظر به باورها، علایق احساسات و اندیشه فرد و جامعه است و هریک بنا به محتوای خود بیانگر فرهنگ خاصی است. 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 این چنین تعریف می‌کند: «فعالیت‌هایی که یک معنا و مفهوم فرهنگی را ایجاد یا منتقل می‌کنند بدون در نظر گرفتن ارزش تجاری آن».

با توجه به مفهوم خدمات فرهنگی و زنجیره تأمین پیشنهادی اسکور، موجودیت‌هایی که در زنجیره تأمین خدمات فرهنگی مطرح نظر قرار می‌گیرد عبارتند از:

- برنامه‌ریزی و سیاستگذاری،
- تأمین،
- تولید و تحویل،
- ارزیابی و بازخوردگیری،
- توانمندسازی،
- بهره‌برداری و مصرف.

۵۳

بر اساس نظام زنجیره تأمین، جریان‌هایی که این موجودیت‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد به صورت کلی عبارت خواهند بود از (آرتور، ۲۰۱۲: ۳۴۹):

- جریان منابع انسانی،
- جریان مالی،
- جریان اطلاعات.

با این شرح، زنجیره تأمین خدمات فرهنگی، نظامی کلان است که طراحی نقشه راهبردی تقسیم کار نقش‌آفرینان حوزه خدمت فرهنگی تبلیغ دین و تعریف سازوکار ارتباط میان آنها توسط یک موجودیت سیاست‌گذار، تأمین منابع محتوایی، اطلاعاتی، انسانی و مالی زنجیره توسط یک موجودیت تأمین‌کننده، ارائه خدمت فرهنگی تبلیغ دین به مخاطب توسط یک موجودیت تولید و تحویل، متناسب‌سازی خدمات با ذائقه و نیاز مخاطب توسط یک موجودیت توانمندساز و ارزیابی و بازخوردگیری نسبت به عملکرد زنجیره توسط یک موجودیت ارزیابی را ممکن می‌کند. لذا تمرکز این پژوهش بیشتر بر کنشگران حاکمیتی است؛ به عبارت دیگر کنشگران حاکمیتی بر اساس یک نقشه راه جامع باید نسبت به ارائه خدمات تبلیغ دینی به مخاطبان مردمی به عنوان

خدمت گیرنده ایفای نقش کنند. در نتیجه به صورت کلی دو نقش خدمت گیرنده و خدمت دهنده وجود دارد که کنشگران حاکمیتی به عنوان خدمت دهنده و مخاطبان مردمی در نقش خدمت گیرنده حضور دارند. در تکمیل این پژوهش می توان پژوهشی دیگر با تمرکز بر مردمی کردن خدمات تبلیغ دین به رشته تحریر درآورد که در آن نقش اصلی در تأمین، تولید، ارائه و سیاست گذاری تبلیغ را بدنه مردمی ایفا می کنند.

### ۳. روش شناسی پژوهش

یکی از راهکارهای افزایش ثمربخشی پژوهش، روش شناسی پژوهش است. با انتخاب روش تحقیق مناسب، می توان هرچه آسان تر و سریع تر به پاسخ پرسش های محقق رسید. در این پژوهش، مباحث نظری از طریق مطالعات کتابخانه ای، مراجعه به مقالات فارسی و لاتین، مطالعه اسناد و مدارک سازمانی و مصاحبه با خبرگان استخراج شده است. اصلی ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعه و مصاحبه است. پس از استخراج مهم ترین عارضه های نظام خدمات فرهنگی تبلیغ دین از طریق مصاحبه با ۱۴ خبره حوزه خدمات فرهنگی و مدیران نظام تبلیغ دین و استخراج نقش هایی که این عارضه ها را برطرف می کنند از طریق مصاحبه با ۱۳ مدیر و کارشناس در نهادهای اداره کننده تبلیغ و خدمات فرهنگی، برای هر کدام از نقش های معرفی شده، از منظر مدل اسکور یک یا چند موجودیت پیشنهاد شد و طبق فرایند توصیه شده در روش شناسی سیستم های نرم دسته بندی و مدل مفهومی آنها طراحی و ارائه شد.

### ۳-۱. تحلیل مضمون

فرایند تحلیل مضمون هنگامی آغاز می شود که محقق به دنبال شناسایی الگوهایی از معانی و موضوعات در داده ها باشد؛ البته ممکن است این کار هنگام جمع آوری داده ها اتفاق بیفتد. نقطه فرجام این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده هاست. همچنین تحلیل فرایندی است که طی زمان شکل می گیرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرآیند کدگذاری مبتنی است. مضمون یا تم، بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده ها و مرتبط با پرسش های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده های متنی است که داده های پراکنده و متنوع را به داده های غنی و تفصیلی تبدیل



می‌کند. شبکه مضامین براساس رویه‌های مشخص، در 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 به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه).

• مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگزیده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸).

### ۲-۳. روش‌شناسی سیستم‌های نرم

SSM اولین بار در دهه ۷۰ میلادی توسط پیتر چکلند و همکارانش در دانشگاه لنسستر<sup>۱</sup> بریتانیا به جامعه علمی معرفی شد. SSM یک روش اقدام‌پژوهانه است و از مدل‌های مختلف برای ساختاردهی به بحث و گفتگو در خصوص موضوعات چالشی، نیازها، مقاصد، علایق و ارزش‌هایی استفاده می‌کند که می‌تواند محقق را در رسیدن به هدفش دچار مشکل سازد. SSM یک روش‌شناسی سیستمی است: این روش‌شناسی به کل تمرکز می‌کند و نه به اجزا. همان‌گونه که یک روش‌شناسی سیستمی برای مدیریت مسائل جهان واقعی به کار می‌رود، SSM نیز تحلیلگر را برای فهم منظرهای مختلف در خصوص یک موقعیت و مسئله‌ای که از طریق یادگیری حل می‌شود، توانمند می‌کند (مهرگان، حسین‌زاده و کاظمی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).  
فرآیند SSM که نتیجه اجرای آن در شکل (۱) ترسیم شده، عبارتند از (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۶: ۹۴-۹۸):

گام اول: شناسایی موقعیت موضوع و مسئله‌ای که قرار است مطالعه شود.

گام دوم: تهیه شرحی ساخت نیافته از موقعیتی که مسئله در آن قرار دارد (شرح حال موقعیت).

گام سوم: شناسایی منظرهای کلیدی که به‌واسطه آنها به موقعیت نگریسته می‌شود.

1. Lancaster University

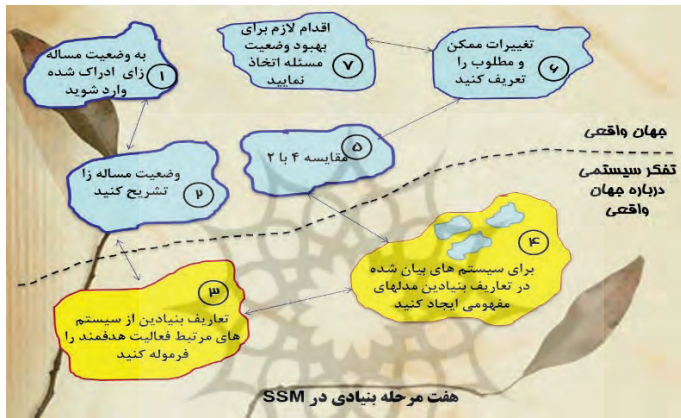
2. Mehregan, Hosseinzadeh, Kazemi

گام چهارم: تدوین و توسعه ایده‌هایی که از نحوه رفتار درست در موقعیت از دیدگاه هر یک از منظرها.

گام پنجم: مقایسه منظرها با یکدیگر و مقایسه هر منظر با موقعیت (مقایسه آنچه باید باشد با آنچه هست).

گام ششم: بر مبنای دیدگاه‌ها و بینش‌های حاصل شده از گام پنجم، توسعه راهکارهای حل مسئله به نحوی که هم مطلوب و هم امکان‌پذیر باشد.

گام هفتم: پیاده‌سازی.



شکل ۱. هفت مرحله بنیادی در SSM

#### ۴. تجزیه و تحلیل

##### ۴-۱. 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 بهره‌برداری و کدگذاری شد.

#### ۴-۲. مرحله دوم: انجام مصاحبه و جمع‌آوری دیدگاه‌ها

جامعه آماری در این پژوهش خبرگان دانشگاهی، سیاستگذاران عرصه تبلیغ دین، مسئولان و مدیران راهبردی و عملیاتی تبلیغ و مبلغان نخبه است؛ نمونه آماری ۲۷ نفر از افراد مذکور است که به روش گلوله برفی انتخاب شدند و به صورت نیمه‌ساختاریافته از آنها مصاحبه گرفته شد. به منظور تأیید روایی، سوالات مصاحبه در اختیار دو تن از اساتید حوزه مدیریت فرهنگی و مدیریت زنجیره تأمین قرار داده شد. پس از آن نیز برای تأیید پایایی بنا به نظر کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ضمن یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری که جزء تیم پژوهش نیست انجام گرفت (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸).

#### ۴-۳. مرحله سوم: کدگذاری متون و استخراج مضامین فراگیر

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 احصاشده از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و مستندات بررسی شد و از تحلیل و ترکیب تعداد ۲۳۲ کد باز استخراج شده، ۱۰۵ مضمون پایه تولید شد. پس از آن ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر به عنوان عارضه‌های اصلی به همراه نقش‌هایی که برای رفع این عارضه‌ها باید ایفا شوند استخراج شد؛ پس از استخراج عارضه‌ها و نقش‌های رفع‌کننده آنها، از منظر زنجیره تأمین برای هر یک از نقش‌ها یک یا چند موجودیت در نظر گرفته شد. عارضه‌ها، نقش‌ها و موجودیت‌ها در جدول (۱) آمده است:

جدول ۱. عارضه‌ها، نقش‌ها و موجودیت‌ها

موجودیت	نقش	عارضه	
ارزیابی و بازخوردگیری	مخاطب‌شناسی تخصصی	عدم تقاضامحوری (نامسئله محوری)	۱
ارزیابی و بازخوردگیری	بازخوردگیری مستمر	ضعف در تعاملات و ارتباطات اجزای درونی و بیرونی	۲
سیاستگذاری	مدیریت دانش		
سیاستگذاری	حکمرانی متمرکز اطلاعاتی	عدم توازن در توزیع تبلیغ	۳
تولید و تحویل	مدیریت عرضه و تقاضا		
تولید و تحویل	مدیریت عرضه و تقاضا	دسترس‌ناپذیری به خدمات تبلیغی جذاب و باکیفیت	۴
	افزایش کمیت خروجی‌های کیفی		
سیاستگذاری	بازمهندسی فرایند اخذ اطلاعات تقاضا و نیاز مخاطب	کندبودن زنجیره در زمان پاسخ (مدت زمان انتظار برای گرفتن پاسخ)	۵
ارزیابی و بازخوردگیری			
تولید و تحویل	افزایش تنوع کانال‌های عرضه و سرعت تحویل خدمات		
سیاستگذاری	شناسایی سریع نیازها و نواقص اجزای زنجیره	کندبودن زنجیره در تدارک ارائه خدمات پشتیبان تبلیغ	۶
	بازمهندسی فرایند اخذ اطلاعات تقاضاهای داخلی زنجیره		
ارزیابی و بازخوردگیری	رصد محیط و رقبای محیطی	ضعف زنجیره در توسعه بازار جدید	۷
	مخاطب‌شناسی و نیازسنجی		
توانمندسازی	به‌روزرسانی خروجی‌های زنجیره		
توانمندسازی	متناسب‌سازی خروجی‌های زنجیره با نیاز مخاطب	ضعف زنجیره در حفظ و نفوذ در بازار موجود	۸
	ارتباط مستمر با مخاطب		

عارضه	نقش	موجودیت
۹	ارزیابی راهبردی، کیفی و کمی	ارزیابی و بازخوردگیری
		سیاستگذاری
۱۰	بکارگیری استراتژی تنوع	تولید و تحویل
۱۱	مدیریت هزینه‌های جاری و برنامه‌ای	تأمین
۱۲	تقسیم کار تخصصی	سیاستگذاری
۱۳	بهبود کیفیت مبلغان و محتواهای تبلیغی	توانمندسازی
		تولید و تحویل
		تأمین
	کنترل ورودی‌های زنجیره	

#### ۴-۴. پیاده‌سازی روش‌شناسی سیستم‌های نرم بر اساس مضامین استخراج شده

##### ۴-۴-۱. گام‌های اول و دوم: تعریف موقعیت

فهم موقعیت مسئله و تبیین آن از طریق یک تصویر گویا اولین گام در SSM است. این گام تا اندازه زیادی در جهان واقعی، به شناسایی، کشف و تعریف موقعیت می‌پردازد. از آنجاکه هدف اصلی از ایجاد روش‌شناسی سیستم‌های نرم حل مسئله بوده است، پیتز چکلند از موقعیت مسئله نام می‌برد. بنابراین در ابتدا باید در مورد آنچه در عمل در حال شناسایی و کشف آن هستیم، تصمیم‌گیری شود. در این مرحله مسئله تعریف نمی‌شود، بلکه صرفاً موقعیت مورد نظر شناسایی می‌شود. در حقیقت چکلند معتقد است شناسایی زود هنگام مسئله یک اشتباه کلیدی است (ویلیامز وهاملبرونر، ۱۳۹۳: ۳۳۱).

با انجام این کار گام دوم مسئله نیز به‌نحوی بیان می‌شود و تصویر گویا قابلیت تعریف پیدا می‌کند؛ با تصویر گویا هم موقعیت با بیشترین غنا و جزئیات ممکن بیان خواهد شد و هم ابعاد لازم برای بررسی مسئله لحاظ می‌شود.

در رسم تصویر گویا از یک سیستم، تمام بازیگران اصلی و حتی الامکان روابط بین آنها به کمک علائم گرافیکی و یک سری توضیحات نمایش داده می‌شود. این تصویر به کمک پژوهشگر می‌آید تا مخاطب را به درک بهتری از موقعیت مسئله برساند.

تصویر از دو بخش کلان تشکیل شده است: کنشگران درون سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی که به صورت مستقیم به تأمین، تولید، ارائه و بهره‌برداری از خدمت تبلیغ دینی مشغولند و کنشگران بیرون سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی که اگرچه در درون زنجیره به تولید و ارائه خدمت تبلیغ نمی‌پردازند، اما متغیرهایی هستند که تأثیر اساسی بر سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی دارند.

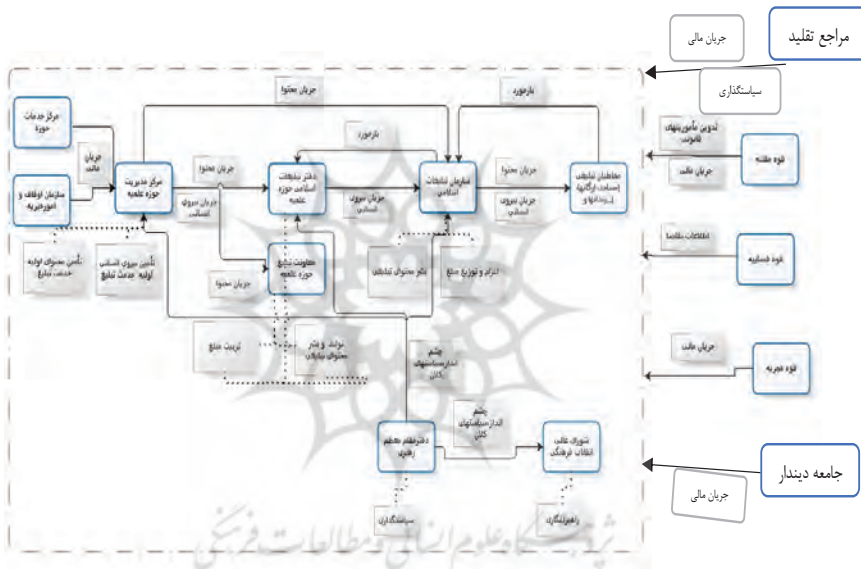
در درون سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی، زیرسیستم‌هایی با نقش‌های زیر قرار دارند:

۱. زیرسیستم تأمین مالی: حمایت و پشتیبانی مالی از زیرسیستم تأمین محتوا و منابع انسانی.
۲. زیرسیستم تأمین منابع انسانی و تأمین محتوا: در این زیرسیستم منابع انسانی اولیه که باید به صورت مستقیم در صف نظام تبلیغ به ارائه خدمت بپردازند و همچنین محتوای اولیه‌ای که باید به محتوای تبلیغی تبدیل شوند، تأمین می‌شود.
۳. زیرسیستم تولید و فرآوری: در این زیرسیستم منابع انسانی اولیه و محتوای اولیه تبلیغی که از زیرسیستم قبلی خارج شده است به مبلغ و محتوای تبلیغی تبدیل می‌شود. این زیرسیستم مشتمل بر دو نهاد رسمی است. هر دو نهاد علاوه بر تولید مبلغ و محتوای تبلیغی، نسبت به نشر محتوای تبلیغی به صورت مستقیم اقدام می‌کنند.
۴. زیرسیستم اعزام، ارائه و توزیع: این زیرسیستم، مبلغ و محتوای تبلیغی خارج شده از زیرسیستم تأمین محتوا و زیرسیستم تولید را توزیع می‌کند.
۵. زیرسیستم سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری: این زیرسیستم، سیاست‌های کلان سایر زیرسیستم‌ها را مشخص کرده و تا حدودی تقسیم کار کلان بین آن زیرسیستم‌ها را نیز شفاف می‌کند. این زیرسیستم مشتمل بر دو نهاد است که یکی از آنها سیاست‌های کلان و دیگری راهبردها را تدوین و ابلاغ می‌کند.

در بیرون سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی نیز متغیرهایی هستند که تأثیر بسزایی بر این سیستم دارند، مهم‌ترین این متغیرها نهادهای زیر است:

۱. قوه مقننه: این نهاد به دو شکل بر سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی تأثیر می‌گذارد: الف) تعیین و ابلاغ مأموریت‌ها و نقش‌های زیرسیستم‌ها ب) تعیین، تصویب و ابلاغ میزان بودجه هر یک از زیرسیستم‌ها.

۲. قوه مجریه: مهم‌ترین تأثیر این نهاد بر سیستم اداره خدمات تبلیغ دینی پشتیبانی مالی از این سیستم است.



شکل ۲. تصویر گویا از وضعیت فعلی نظام اداره خدمات تبلیغ دینی

#### ۴-۲-۴ گام سوم: تدوین تعاریف ریشه‌ای

سومین گام فرمول‌بندی و تدوین تعاریف ریشه‌ای است. یک تعریف ریشه‌ای جمله‌ای است که سیستم ایدئال را توصیف می‌کند: اهدافش را، اینکه چه کسانی در آن فعالیت می‌کنند؟ چه کسانی در آن ایفای نقش دارند؟ چه کسانی از آن تأثیر می‌پذیرند؟ و چه کسانی بر آن تأثیر می‌گذارند؟ تعاریف ریشه‌ای و مدل‌های مفهومی می‌توانند به‌وسیله عناصر که سرواژه آنها در CATWOE خلاصه شده فرمول‌بندی شوند. عناصر CATWOE عبارتند از: مشتریان، کنشگران، فرآیند تبدیل،

جهان‌بینی، مالکان و عوامل محیطی. ترکیب این موارد مفاد اصلی تدوین تعریف ریشه‌ای است

(مهرگان، حسین‌زاده و کاظمی، ۲۰۱۲)

۴-۲-۱. CATWOEhh:

### C: مشتریان

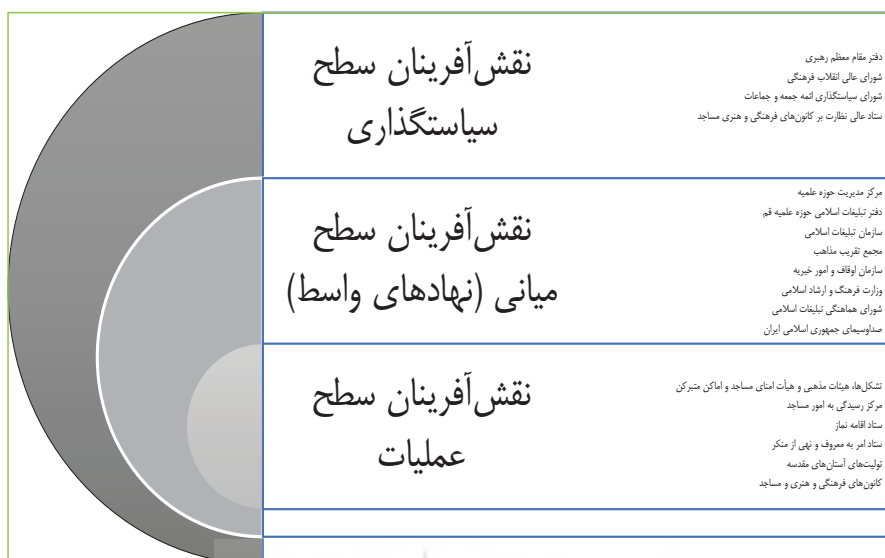
مشتریان یک مفهوم عام در CATWOE است و هر موجودیتی را که از خدمات فرهنگی و تبلیغی نفع یا ضرر می‌بیند در بر می‌گیرد؛ در واقع در ذکر مشتریان هر سیستم علاوه بر کسانی که از خدمات آن سیستم منتفع می‌شوند، افرادی را هم که ضرر می‌بینند باید مدنظر قرار داد. بنابراین در این پژوهش مشتریان عبارتند از:

- نهادهای اداره کننده تبلیغ (منابع انسانی، ساختار، فرآیند، بودجه)
- مخاطبان محیطی
- مبلغان

### A: نقش آفرینان

نقش آفرینان موجودیت‌های تصمیم‌گیری هستند که به‌وقوع تبدیل کمک می‌کنند. این نقش آفرینان اجزایی از سیستم هستند که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با مخاطبان ارتباط دارند. موجودیت‌های نقش آفرین عموماً از جنس نهادها و سازمان‌های وابسته به حاکمیت هستند. بنابراین نقش آفرینان این پژوهش اولاً نهادهای سیاستگذار عرصه فرهنگ و تبلیغ هستند و پس از آن نهادهای فرهنگی - تبلیغی هستند که برای مثال عبارتند از: مرکز مدیریت حوزه علمیه، سازمان تبلیغات اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم 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: هیأت امنای مساجد، کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد.





شکل ۳. سطح‌بندی کنشگران نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغی

## T: فرآیند تبدیل

صرفنظر از اینکه چگونه به‌وجود مسئله پی برده می‌شود، لازم است تا اقدامی برای بهبود شرایط مسئله موجود که در گام اول و دوم شناسایی شد، انجام گیرد. همچنین از آنجایی که T فرایند اصلی سیستم را در وضعیت مطلوب نشان می‌دهد و یکی از اصلی‌ترین نقاط محوری CATWOE است آغاز کردن از آن می‌تواند در دقت بخشی به سایر ابعاد تعریف ریشه‌ای کمک کند. T به‌معنای پردازی است که روی ورودی‌های سیستم انجام می‌گیرد و حاکی از تبدیل ورودی‌های معین به خروجی‌های معین است. این مفهوم ساده غالباً بد فهمیده می‌شود و ادبیات سیستم‌ها مملو از ورودی و خروجی‌های بی‌ربط است؛ در واقع در این حوزه یک خطای متداول این است که ورودی سیستم (موجودیتی که به خروجی تبدیل می‌شود) با منابع لازم برای انجام تبدیل اشتباه گرفته می‌شود. بنابراین بسیار مهم است که فرآیند تبدیل به‌گونه‌ای روی ورودی‌ها صورت گیرد که خروجی تولیدشده با ورودی ارتباط داشته باشد (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۶: ۱۰۱)

بنابراین در مورد مطالعه پژوهش پیش‌رو فرآیند تبدیل از قرار جدول دوم است:

جدول ۲. فرآیند تبدیل ورودی‌های نظام اداره تبلیغ

فرآیند تبدیل	ورودی
آموزش و تربیت نیروی انسانی در بخش صفی تبلیغ	شناسایی نیروی انسانی آماده برای اعزام به تبلیغ
متناسب سازی محتواها و داده‌های دینی با فضای تبلیغ	شناسایی محتواها و داده‌های مستعد برای ارائه خدمت تبلیغ
آموزش و جذب نیروی انسانی در بخش ستادی تبلیغ	شناسایی نیروی انسانی آماده برای پشتیبانی از خدمات تبلیغی
تحلیل راهبردی عملکرد کنشگران عرصه مدیریت تبلیغ	شناسایی کنشگران کلان عرصه مدیریت تبلیغ
طراحی سازوکار هماهنگی و هم‌افزایی بین کنشگران کلان عرصه مدیریت تبلیغ	شناسایی کنشگران کلان عرصه مدیریت تبلیغ
اولویت‌بندی اطلاعات مربوط به تقاضای محیطی	اطلاعات تقاضا
اولویت‌بندی مخاطبان در ارائه خدمات تبلیغی	اطلاعات مخاطب

۶۴

#### O: مالک

مالک موجودیتی است که سیستم باید به او پاسخگو باشد، مالک هم می‌تواند مانع از ادامه حیات سیستم شود و هم در تقویت سیستم نقش آفرینی کند.

با توجه به تعریف T و شناخت ساختار، فرآیندها و وظایف هر یک از کنشگران عرصه اداره تبلیغ مالک سیستم اداره تبلیغ را می‌توانیم این‌گونه تعریف کنیم: نهاد حکومت جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان سیستم اصلی و دفتر مقام معظم رهبری و شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان زیرسیستم‌های آن.

## W: جهان‌بینی

جهان‌بینی به این معناست که فلسفه انجام تبدیل و پردازش در سیستم اداره تبلیغ چیست؟ (سپهری‌راد و همکاران، ۱۳۹۴) در این پژوهش علاوه بر در نظر گرفتن آنچه که به فرآیند تبدیل معنا می‌بخشد، ارزش‌های سیستم اداره تبلیغ و مالکان آن و فلسفه وجودی نظام تبلیغ در نظر گرفته می‌شود. بنابراین W عبارت خواهد بود از:

- ایجاد پیوند استراتژیک و هم‌افزایی بین نهادهای اداره‌کننده تبلیغ،
- تعمیق ایمان دینی گسترده و پایدار مخاطبان،
- افزایش بازدهی هزینه‌های عرصه خدمات فرهنگی و تبلیغی،
- تقویت نگاه علمی و تخصصی در عرصه اداره فرهنگ و تبلیغ به کمک مدیریت زنجیره تأمین خدمات.

## E: محدودیت‌های محیطی

محدودیت‌هایی که خارج از محیط سیستم بر آن اثر می‌گذارند و باید مسلم و مفروض انگاشته شوند؛ در این بخش، باید آنچه که عملیات سیستم را به صورت غیراختیاری مختل می‌کند، شناسایی شود؛ مواعی که بین سیستم و متغیرهای بیرونی است تعریف شود و مرزهای بین محدودیت‌های داخلی و خارجی نیز تعیین شده و مدنظر قرار گیرد (مدیروس، ترا و پاسادور، ۲۰۲۰)؛ در این پژوهش مهم‌ترین محدودیت‌های محیطی عبارتند از:

- وجود نهادهایی که به لحاظ فرهنگ سازمانی قائل به هماهنگی و همکاری ذیل یک فرماندهی واحد نیستند و به شدت استقلال طلب هستند،
- وجود مدیران ارشدی که قائل به تخصص‌گرایی در اداره تبلیغ نیستند و دارای تفکر سنتی هستند،
- وجود رقبای فعال و اثرگذارانی که دائماً جامعه را به سمت فرهنگ غیراسلامی سوق می‌دهند،
- عزم و اراده مکفی برای ارتقای نظام اداره تبلیغ وجود ندارد.

#### ۴-۲-۲. تعریف ریشه‌ای

پس از تبیین CATWOE در مورد مطالعه شده، نوبت به ساخت گزاره‌ای در خصوص سیستم مربوطه است؛ چکلند معتقد است که یک راه برای ساختاردهی به این عناصر، گزاره‌ای مانند زیر می‌باشد:

الف ب ج) یک سیستم برای انجام الف (چیستی) از طریق ب (چگونگی) برای دستیابی به ج (جراپی) (ویلیامز وهاملبرونر، ۳۳۶:۱۳۹۳).

براساس مفاهیم فوق، تعریف ریشه‌ای برای مسئله این پژوهش در قالب عبارت زیر بیان می‌شود: 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 اداره کننده فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی بستر مناسب برای تعمیق پایدار و گسترده ایمان دینی آحاد جامعه فراهم می‌کند. طراحی و پیاده‌سازی این نظام براساس نقش‌آفرینی حداکثری نهادهای واسطه، 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 غیرمستقیم لحاظ می‌شود.

#### ۴-۳-۴. گام ۴: ساخت مدل مفهومی

در گام چهارم یک چارچوب مفهومی برای تدوین یک مدل از راهکارهای بالقوه ساخته می‌شود؛ این مدل مشتمل بر تصمیماتی است که پیرامون تعریف ریشه‌ای وجود دارد و به بحث‌های موجود در تصویر گویا می‌پردازد. هیک (۱۹۹۴) معتقد است که یک مدل مفهومی فعالیت نظام‌های انسانی را توصیف می‌کند. تعریف ریشه‌ای نیز فعالیت‌های چارچوب مفهومی را تعیین می‌کند. چارچوب‌های مفهومی در واقع همان سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها هستند (یمان، بیتی، ویتلی، ۲۰۱۶). بنابراین هدف مدل اساساً مقایسه پیامد منطقی تعریف ریشه‌ای با موقعیت موجود است؛

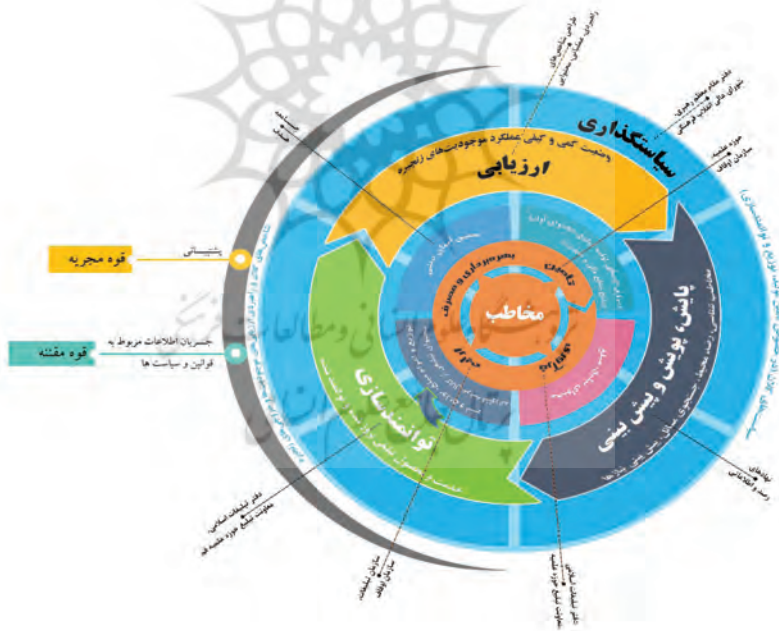
1. Hick

2. Yeoman, Beattie, Wheatley

مدل‌سازی یک فرآیند ایده‌پردازی نیست، بلکه فرآیندی منطقی برای برقراری پیوند بین ویژگی‌ها و خصوصیتی است که فقط از تعریف و نه چیز دیگری حاصل می‌شود. (ویلیامز وهاملبرونر، ۱۳۹۳:۳۳۹)

مدل نهایی یک سیستم است. به این معنا که یک موجودیت نظری است و می‌تواند از طریق فرآیندهای ارتباطات و کنترل در یک محیط متغیر، انطباق یابد و بقا پیدا کند؛ بنابراین یکی از مقولاتی که باید برای سیستم نهایی در مدل مفهومی مدنظر قرار گیرد یک زیرسیستم پایش و کنترل است که عملیات را آزمون کرده و اقدام کنترلی را برای تغییر و یا بهبود آن به‌کار بندد (ساده، ۱۳۹۶:۴۲).

شکل چهار مدل مفهومی در این پژوهش آمده است که تبیین آن براساس گام‌های پنج تا هفت روش‌شناسی سیستم‌های نرم است.



شکل ۴. مدل مفهومی زنجیره تأمین خدمات تبلیغ دینی

## ۴-۴-۴. گام پنجم و ششم: مقایسه مدل مفهومی و تصاویر گویا (ادراک جهان واقعی) و تعیین

### تغییرات مطلوب و مورد انتظار

هدف گام پنجم ارزیابی اثر مدل مفهومی بر تصاویر گویا و یا همان موقعیت مسئله است. در واقع در گام اول و دوم محقق همت خود را صرف درک موقعیت مسئله و نمایش آن به مخاطب کرد، در گام چهارم با درک موقعیت مسئله و نیز شناسایی دقیق تر مسئله به طراحی مدل مفهومی پرداخت؛ گام پنجم مقایسه ادراک اولیه از موقعیت مسئله، تعریف بنیادین و مدل طراحی شده در خصوص مسئله و حل آن است. در این مقایسه سؤالاتی از قبیل سؤالات زیر مسیر مقایسه را هموار می کند:

- تعریف بنیادین ادراک جاری را چگونه بازتاب می دهند؟
- آیا تعریف بنیادین قادر به بازتاب ادراک است؟
- آیا لازم است تعریف بنیادین ادراک را بازتاب دهد؟ (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۶: ۱۱۴)
- تمرکز مقایسه بر جهان واقعی، یعنی جایی که تمرکز پژوهش روی آن است و جهان سیستمی، یعنی جایی که تعاریف ریشه ای و مدل های مفهومی ترسیم شده، است. مقایسه مطلوب مقایسه ای است که به تفکیک آحاد فعالیت های ذکر شده در مدل مفهومی و تصویر گویا صورت پذیرد. بنابراین برای هر فعالیت و هر جریان و رابطه در مدل مفهومی موارد زیر بررسی می شود:
- آیا این فعالیت در دنیای واقعی رخ می دهد؟
- این فعالیت چگونه در دنیای واقعی رخ می دهد؟
- تغییرات مورد انتظار این فعالیت چیست؟
- آیا این فعالیت در موقعیت فعلی مسئله اهمیت دارد؟ (پتل، ۱۹۹۵)

جدول ۳. مقایسه فعالیت‌های ذکر شده در مدل مفهومی و فعالیت‌های ذکر شده در تصویر گویا

فعالیت	وجود دارد/ ندارد	سازوکار فعلی	توصیه‌ها
تأمین مالی مرکز مدیریت حوزه علمیه	تا حدی	بیوت مراجع، قوه مجریه	تأمین مالی باید براساس عملکرد موجودیت‌ها از سوی دولت و بیوت مراجع صورت گیرد؛ برخی از موجودیت‌ها باید به دنبال منابع پایدار درآمدی بروند.
تأمین مالی سازمان تبلیغات اسلامی	وجود دارد	قوه مجریه	تأمین مالی باید براساس عملکرد موجودیت‌ها از سوی دولت و بیوت مراجع صورت گیرد؛ برخی از موجودیت‌ها باید به دنبال منابع پایدار درآمدی بروند.
تأمین مالی سازمان اوقاف	وجود دارد	موقوفات، قوه مجریه	مدیریت موقوفات باید به درستی صورت گیرد.
جریان اطلاعات مربوط به تقاضا (جریان بیرونی)	بسیار اندک	وجود ندارد	نهادهای رصدی و اطلاعاتی و انتظامی در تأمین اطلاعات مربوط به وضعیت محیط و مخاطبان نقش مؤثری دارند.
جریان اطلاعات به قوانین و سیاست‌ها (جریان بیرونی)	بسیار اندک	قوه مقننه	قانون‌گذاری در حیطه فعالیت سازمان‌های تبلیغی بسیار کلی و غیرشفاف است؛ قوه مقننه در این خصوص باید سازوکار ویژه‌ای طراحی کند.
جریان اطلاعات مربوط به بازخوردهای مخاطبان	وجود ندارد	وجود ندارد	طراحی پلتفرم و بستر ارائه نظرات، پیشنهادات و انتقادات مخاطبان باید طراحی شود؛ در واقع زنجیره باید از حالت یکطرفه به دوطرفه و مونولوگ تبدیل شود.

فعالیت	وجود دارد/ ندارد	سازوکار فعلی	توصیه‌ها
ارزیابی عملکرد موجودیت‌های زنجیره	وجود ندارد	وجود ندارد	آحاد موجودیت‌ها باید براساس شاخص‌های کمی و کیفی ارزیابی شوند؛ ضمن اینکه خروجی‌های زنجیره نیز براساس وضعیت محیط و مخاطبان باید ارزیابی شوند
سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کلان و راهبردی	وجود ندارد	وجود ندارد	با توجه به اینکه زنجیره از یک قوه عاقله و مقرر فرماندهی رنج می‌برد، لذا سیاستگذاری کلان در زنجیره وجود ندارد؛ این مهم در صورتی محقق می‌شود که همه موجودیت‌ها نسبت به پذیرش یک موجودیت سیاستگذار قدرتمند اجماع داشته باشند.
توانمندسازی محتوا و مبلغ	وجود ندارد	وجود ندارد	زنجیره به‌صورت نظام‌مند بروزرسانی مبلغ و محتوا را در دستور کار ندارد؛ توانمندسازی نقش ویژه‌ای است که لازم است توسط یک موجودیت تخصصی انجام پذیرد.
توزیع مبلغ	غیرمنظم وجود دارد	سازمان تبلیغات، سازمان اوقاف، بیوت مراجع، حوزه علمیه	نهادهای متعددی در حال حاضر توزیع مبلغ می‌کنند؛ عمدتاً هم این نهادها از توزیع مبلغ سایرین اطلاعات کافی ندارند؛ لذا با تشکیل یک سامانه متمرکز اطلاعاتی می‌توان از عدم توازن در توزیع مبلغ جلوگیری کرد.
توزیع محتوای تبلیغی	غیرمنظم وجود دارد	سازمان تبلیغات، سازمان اوقاف، بیوت مراجع، حوزه علمیه	توزیع محتوای تبلیغی به‌صورت سازمان یافته و هدفمند صورت نگرفته و وحدت رویه در این امر وجود ندارد؛ لذا نیازمند یک سامانه متمرکز اطلاعاتی برای توزیع و نشر محتوای تبلیغی هستیم.



فعالیت	وجود دارد/ ندارد	سازوکار فعلی	توصیه‌ها
تأمین نیروی انسانی اولیه تبلیغ	وجود دارد	حوزه علمیه	در حال حاضر تأمین نیروی انسانی اولیه تبلیغ یعنی طلاب، صورت می‌گیرد، اما بینش و نگرش تبلیغی این طلاب ضعیف است؛ لذا باید در مفاد درسی حوزه علمیه مباحث مربوط به اولیات تبلیغ گنجانده شود.
تأمین محتوای اولیه تبلیغ	وجود ندارد	وجود ندارد	حوزه علمیه باید نسبت به داده‌ها و محتواهایی که مبانی محتواهای تبلیغی را تشکیل می‌دهند، اهتمام داشته باشد

در گام شش که تغییرات مورد انتظار ذکر می‌شود، اصل این تغییرات طبقه‌بندی‌های مختلفی می‌توانند داشته باشند:

◆ تغییرات در ساختار؛ یعنی تغییراتی که منجر به افزودن ساختار و نقش، کاهش ساختار و نقش، تقویت ساختار و نقش، ادغام ساختاری و وظیفه‌ای و یا تضعیف ساختاری و وظیفه‌ای می‌شود.

◆ تغییرات در فرآیند؛ یعنی تغییراتی که در خصوص جریان و رابطه بین موجودیت‌های ساختار مدل رخ می‌دهد.

۴-۵. گام هفتم: اقدام و مداخله در جهان واقعی: پیاده‌سازی نظام مدیریت زنجیره تأمین خدمات فرهنگی و تبلیغی

برای پیاده‌سازی نظام مدیریت زنجیره تأمین خدمات فرهنگی و تبلیغی مبتنی بر آنچه در گام ششم به صورت کلیات مطرح شد و متناسب با مضامین فراگیر پژوهش، راهبردهای ساختاری و فرآیندی از قرار زیر عملیاتی می‌شود:

راهبرد ساختاری: راهبرد ساختاری مشتمل بر تغییراتی است که از طریق افزودن یک یا چند موجودیت جدید، کاهش یک یا چند موجودیت، ادغام یک یا چند موجودیت، تقویت یک یا چند

موجودیت و نیز مشتمل بر تغییراتی است که در خصوص نقش‌های هر کدام از این موجودیت‌ها می‌تواند محقق شود.

بنابراین تغییرات ساختاری مشتمل بر تعریف موجودیت‌های زنجیره تأمین خدمات تبلیغی و فرهنگی و شرح وظایف و نقش آنها می‌شود که از قرار زیر است:

۱. موجودیت برنامه‌ریزی و سیاستگذاری: این موجودیت که سنخ حاکمیتی دارد به‌مثابه قوه عاقله و قرارگاه فرماندهی زنجیره است؛ همه وظایفی که برای یک مدیر راهبردی شمرده می‌شود جزو وظایف این موجودیت است؛ هماهنگی، سازماندهی، کنترل راهبردی، برنامه‌ریزی، طراحی راهبردی، وظایف کلان این موجودیت است.

۲. موجودیت تأمین: این موجودیت که از جنس نهاد عمومی غیردولتی است مدیریت تأمین سه عنصر داده و محتوای اولیه تبلیغی، نیروی انسانی مستعد تبلیغ، تدارکات، مالی، پشتیبانی و زمینه‌سازی تبلیغ را عهده‌دار است؛ به عبارت دیگر موجودیت تأمین وظیفه فراهم‌سازی بستر، زمینه، زیرساخت‌ها و همه منابعی که جهت تولید و ارائه خدمت تبلیغ نیاز است را دارد.

۳. موجودیت ارائه (توزیع): تبدیل منابع اولیه که توسط موجودیت تأمین، فراهم شده به محصولات و خدمات آماده بهره‌برداری مصرف‌کننده برعهده این موجودیت است. به عبارت دیگر مدیریت فرآیند 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 در حیطه نقش و اختیارات این موجودیت است.

۴. موجودیت توانمندسازی: مدیریت روزرسانی خدمات و محصولات تبلیغی و افزودن ظرفیت‌های ضروری به موجودیت‌های زنجیره براساس تغییرات و تحولات محیطی به عهده این موجودیت است؛ در واقع نقش منطبق‌سازی زنجیره با اقتضانات و نیازمندی‌های محیط و مخاطب برعهده این موجودیت است.

۵. موجودیت ارزیابی: این موجودیت نقش سنجش وضعیت کمی و کیفی موجودیت‌های زنجیره و ارزیابی عملکرد کلی زنجیره را برعهده دارد.

۶. موجودیت پایش، پویش<sup>۲</sup> و پیش‌بینی<sup>۳</sup>: این موجودیت رصد محیط و مخاطبان و بازخوردهای و جریان بخشیدن به این بازخوردها در طول زنجیره، دریافت سیگنال‌های محیطی در خصوص مقولات دینی و پیش‌بینی نیازها و تمایلات مخاطبان و پیام‌سنجی تبلیغ در محیط را عهده‌دار است.

ب) راهبرد فرآیندی: راهبرد فرآیندی مشتمل بر نوع جریان‌ها و نظام ارتباطی بین موجودیت‌هاست؛ در این نوع از راهبرد چگونگی ایفای نقش‌ها توسط موجودیت‌ها علاوه بر طراحی نوع جریان بین آنها مورد مذاقه قرار می‌گیرد.

موجودیت برنامه‌ریزی و سیاستگذاری، سیاست‌های کلان و شاخص‌های کلان ارزیابی و نظارت بر موجودیت‌های زنجیره را طی یک جریان اطلاعات که به صورت خاص جریان سیاست‌هاست به همه موجودیت‌های زنجیره ابلاغ می‌کند.

موجودیت تأمین، محتوای اولیه تبلیغ را طی یک جریان اطلاعات که به صورت خاص جریان محتوای اولیه تبلیغی است و همچنین منابع مالی و امکانات و تجهیزات لازم تبلیغ را طی جریان مالی و همچنین نیروی انسانی اولیه تبلیغ یعنی طلاب را طی جریان منابع انسانی به موجودیت فرآوری و تولید ارائه می‌دهد.

موجودیت فرآوری و تولید، محتوای غنی‌شده تبلیغی را طی جریان اطلاعات که به صورت خاص جریان محتوای تبلیغی است و مبلغ تربیت شده را طی جریان منابع انسانی که به صورت خاص جریان مبلغین است را به موجودیت توزیع و اعزام ارائه می‌دهد.

موجودیت ارائه، محتوای غنی‌شده تبلیغی را طی جریان اطلاعات در بسترهای مجازی، چاپ شده و نرم‌افزاری و مبلغ تربیت شده را طی جریان منابع انسانی به موجودیت بهره‌بردار ارائه می‌دهد. موجودیت پایش، پویش و پیش‌بینی، بازخوردهای خود از محتوا و مبلغ را طی جریان اطلاعات بازخوردی به موجودیت ارزیابی ارائه می‌دهد.

موجودیت ارزیابی، براساس بازخوردهای دریافتی از موجودیت پایش، پویش و پیش‌بینی و سیاست‌ها و شاخص‌های کلان دریافت شده از موجودیت سیاستگذار، طی جریان اطلاعات بازخوردی و ارزیابانه، اطلاعات دریافت شده از موجودیت بهره‌بردار و سیاستگذار را به موجودیت توانمندساز ارائه می‌دهد. علاوه بر این، موجودیت ارزیابی بازخوردها را برای بروزرسانی سیاست‌های کلان به موجودیت سیاستگذار طی جریان اطلاعات ارائه می‌دهد.

موجودیت توانمندسازی، براساس بازخوردهای دریافتی از موجودیت ارزیابی، اقدامات لازم را جهت متناسب‌سازی محتوای تبلیغی و مبلغان با اقتضای محیط و مخاطب انجام می‌دهد و طی جریان اطلاعات و جریان منابع انسانی محتوای تبلیغی و مبلغان را به موجودیت اعزام و توزیع عرضه می‌دارد.

## ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با وجود ضرورت نظریه‌پردازی در تدوین مبانی فکری و علمی مدیریت تبلیغ دین در نظام جمهوری اسلامی، 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 سازوکار 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. لذا درک این خلأ پژوهش پیش‌رو را به سمت نظام کلان اداره تبلیغ در میان نهادها و سازمان‌های اصلی کنشگر در امر تبلیغ و به عبارت بهتر ساحت ساخت‌افزایی تبلیغ منعطف کرد. عدم توجه به بخش ساخت‌افزایی تبلیغ منجر به هدررفت هزینه‌های مالی از یک‌سو و ازسوی دیگر ایجاد بوروکراسی‌های زائد اداری شده که هدررفت سرمایه‌های انسانی اعم از مبلغان و مدیران تبلیغ را رقم می‌زند.

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 (7S) از جمله این مدل‌هاست؛ اما اکثر این مدل‌ها عمدتاً ناظر به فعالیت‌های درون یک سازمان تبلیغی بوده و در خصوص مدیریت مجموعه سازمان‌های تبلیغی چندان کارآمد

نیستند. از میان این مدل‌ها مدلی که هم اقتضائات تبلیغ را به خوبی درک کرده و توانایی هم‌آنها 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 زنجیره تأمین خدمات 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. لذا تمرکز بر تبلیغ به‌عنوان یک صنعت نرم و تلاش در مدیریت و ساماندهی آن یکی از اصلی‌ترین نقاط خلأ سازمان‌های درگیر در امر تبلیغات دینی است.

به این منظور، با وام‌گرفتن از مدل مرجع اسکور، زنجیره تأمین خدمت تبلیغ دینی شش ضلع راهبردی دارد که این شش ضلع هرچه بهتر و بومی‌تر بتواند تبلیغ را در خود هم‌ضم کند عملیات اداره کلان تبلیغ موفق‌تر خواهد شد؛ این شش ضلع عبارتند از: سیاست‌گذاری، توانمندسازی، تأمین تبلیغ، ارائه تبلیغ (تولید و توزیع تبلیغ)، مصرف تبلیغ، رصد، نظارت و ارزیابی تبلیغ.

۷۵

مدل مفهومی متشکل از این شش ضلع مشتمل بر دو بعد درونی و بیرونی می‌شود؛ در بعد درونی مدل، موجودیت سیاست‌گذاری که نقش تدوین شاخص‌ها و سیاست‌های کلان کلیت زنجیره و موجودیت‌های دیگر را برعهده دارد طی یک جریان اطلاعاتی مربوط به سیاست‌های زنجیره با سایر موجودیت‌ها مرتبط می‌شود؛ موجودیت تأمین که وظیفه تأمین منابع مالی، منابع انسانی و منابع محتوایی را برعهده دارد طی سه جریان مالی، منابع انسانی و محتوایی با موجودیت فرآوری (تولید) ارتباط برقرار می‌کند؛ موجودیت فرآوری با اخذ منابع مالی، منابع انسانی و منابع محتوایی آنها را به مبلغان و محتواهای تبلیغی تبدیل کرده و جهت توزیع طی دو جریان منابع انسانی و محتوایی به موجودیت اعزام و ارائه تحویل می‌دهد. موجودیت اعزام و ارائه که نقش توزیع‌کننده زنجیره را برعهده دارد مبلغان و محتواهای تبلیغی را براساس یک‌سری کانال‌های عرضه اعم از فیزیکی و مجازی به‌منظور تعمیق ایمان دینی در اختیار مخاطب (بهره‌بردار) قرار می‌دهد. امروزه با گسترش فضای مجازی و فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از مهم‌ترین کانال‌های عرضه جهت نشر و ارائه محتوای تبلیغی کانال‌های فناورانه است؛ به‌عبارت دیگر نقش فناوری در موجودیت ارائه به نقشی بی‌بدیل تبدیل شده که عدم توجه به آن باعث از دست‌دادن ظرفیت بسیار کارآمدی در

زنجیره تأمین خواهد شد. پس از اینکه خروجی‌های زنجیره (مبلغ و محتوای تبلیغی) در اختیار مخاطب قرار گرفت، موجودیت ارزیابی و بازخوردگیری، بازخوردهای محیط و مخاطبان را احصا و جهت بروزرسانی و متناسب‌سازی و اصلاح خروجی‌ها طی یک جریان محتوایی در اختیار موجودیت توانمندسازی قرار می‌دهد؛ موجودیت توانمندسازی پس از اصلاح و بهبود خروجی‌ها مجدداً خروجی‌ها را از طریق موجودیت اعزام و ارائه وارد زنجیره می‌کند.

همان‌گونه که در مدل مفهومی پژوهش هویداست، مخاطب به‌عنوان کانون این زنجیره و به‌عبارت دیگر به‌عنوان کانون زنجیره تأمین خدمات تبلیغ دین ایفای نقش کرده و مخاطب‌محور بودن زنجیره از اصول اساسی مدل مفهومی است. محور تقاضا و درواقع آنچه زنجیره را به‌سمت خود سوق می‌دهد مخاطب است؛ بنابراین هر چه این مخاطب و نیازهای وی بهتر رصد و کشف شود دقت عملکرد زنجیره بیشتر می‌شود.

بعد دیگر زنجیره، بعد بیرونی آن است؛ در این بعد، یک‌سری نهادها، زنجیره را به‌لحاظ مالی و اطلاعاتی پشتیبانی می‌کنند؛ نهادهای رصدی و اطلاعاتی مربوط به تقاضای مخاطبان محیطی را در اختیار زنجیره قرار می‌دهد؛ اطلاعات مربوط به جرائم و بزه‌ها، پرونده‌های انتظامی، سبک زندگی مربوط به مخاطبان از این طریق وارد زنجیره می‌شود. قوه مقننه سیاست‌های کلان زنجیره را به موجودیت سیاستگذار زنجیره و قوه مجریه حمایت‌های مالی خود از زنجیره را به موجودیت تأمین ارائه می‌دهند. به‌همین دلیل خروجی این پژوهش می‌تواند در سطوح راهبردی و تا حدی عملیاتی به‌عنوان سند سیاست کلان راهبری سازمان‌های متولی تبلیغ دین شود؛ به‌علاوه با تفکیک دقیقی که از مجموعه نهادهای این عرصه صورت می‌گیرد. ابتدا نقش‌ها و وظایف هر کدام تصریح و سپس می‌توان بر این اساس نسبت به ارزیابی نهادهای مذکور اقدام عملیاتی صورت داد؛ چرا که نظام نظارت و ارزیابی کارآمدی در حال حاضر برای نهادهای مذکور طراحی و پیش‌بینی نشده است.

## فهرست منابع

۱. ابراهیمی، سیدعباس، عین‌علی، محسن، (۱۳۹۸)، ارائه چارچوبی برای تبیین تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربرد روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۴۰۳-۴۳۰.
۲. جعفرنژاد، احمد، مروتی شریف آبادی، علی و اسدیان اردکانی، فائزه، (۱۳۹۲)، مباحث منتخب در مدیریت زنجیره تأمین، چاپ اول، تهران: مهربان نشر.
۳. حیدری‌زاده، الهه، رضایی، علی‌اکبر و زمانی‌مقدم، افسانه، (۱۳۹۵)، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران، (فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی)، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۲۲۱-۲۴۲.
۴. جانانان، روزنهد، جان‌مینجرز، (۱۳۹۶)، تحقیق در عملیات نرم: روش‌های ساخت دهی مسأله در شرایط پیچیدگی، عدم اطمینان و تعارض، مترجم: آذر و انوریان، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
۵. سوهانیان، محمدرضا، کیارزم، غلامرضا و موحد، سیمین و کیقبادی، مرضیه و علوی، سارا و بهریان، مریم و فخرایی، مرضیه؛ صنایع فرهنگی: صنایع آینده، (۱۳۹۳)، نگاهی به استراتژی توسعه صنایع فرهنگی چهار کشور، یک ایالت و یک شهر، تهران: آینده‌پژوه، چاپ اول.
۶. شاهین، آرش، مهرپرور، هدی، (۱۳۹۴)، مدیریت زنجیره تأمین خدمات و ارکان دانش، اصفهان.
۷. صالحی، ابوالفضل، (۱۳۹۳)، ارزیابی شبکه تأمین در صنایع فرهنگی، (مورد مطالعه محصولات قرآنی کودکان و نوجوانان)، تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۸. عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدحسن و فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد، (۱۳۹۰) تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۹۸-۱۵۱.
۹. گودرزی، رضا، (۱۳۹۵)، سازمان‌های فرهنگی: آسیب‌ها و نقش‌ها، مدیریت در اسلام، بهار و تابستان، شماره ۲۹ و ۳۰، صص ۲۱۱-۲۲۱.
۱۰. مظاهری، محمدمهدی، کاوسی، اسماعیل، موسوی، سیدرضا، (۱۳۸۸)، ارائه الگوی مناسب جهت تعیین اولویت‌های مراکز فرهنگی و تحول آن‌ها براساس رویکرد اسلامی-ایرانی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴.

11. Blanchard, David (2007), Supply Chain Management: Best Practices, John Wiley & Sons Inc, USA, Canada.
12. Cristopher S.Tang, Chung-Piaw Teo, Kwok Kee Wel (2007), Supply Chain Analysis, Springer, New York.
13. Dominique, Estampe, 2014, Supply Chain Performance and Evaluation Models, 1<sup>st</sup> ed., John Wiley & Sons, USA.
14. M. Reza Mehregan, Mahnaz Hosseinzadeh, Aliyeh Kazemi, An application of Soft System Methodology, Social and Behavioral Sciences 41 ( 2012 ) 426 – 433.
15. Rasolofo-Distler, Fana; Distler, Frederic, Using the balanced scorecard to manage service supply chain uncertainty: Case studies in French real estate services, Knowl Process Manag. 2018;1–14.
16. 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.
17. 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, 1-9.