

Identifying and Prioritizing the Challenges of Managing Religious Preach

Karim Ebrahimi¹

Unes Forghani²

Abstract

Introduction: As key drivers of economic and social development, cultural services play a vital role in the flourishing of artistic talents, promoting creativity, and enriching the inner life of societies. With the reduction in the exploitation of natural resources due to their finiteness, difficulty in extraction, and cost, and with an emphasis on sustainability for future generations, cultural and creative industries—especially religious propagation services—have gained increasing importance. These services, which are inherently innovative, idea-generating, and software-based, not only contribute to the growth of the cultural market and human development, but also have a lasting impact on the minds and souls of people and promote rich and spiritual cultures. In the meantime, the propagation of religion, as a subset of cultural services, is the fundamental mission of the prophets, successors, and religious institutions such as seminaries, which aim to convey divine teachings, encourage the commandments, and avoid taboos, and provide guidance and individual and social growth. However, the lack of a specialized approach to the management of these services has led to low productivity, a decrease in public interest in religious discussions, classism, and an increase in the influence of anti-religious media. These shortcomings, despite the inherent capacities of Islam and Shiism and recent structural opportunities, have contributed to the decline of religiosity in society. Therefore, the need for a pathological approach to identify, prioritize challenges, and provide strategic solutions in order to increase the efficiency of the religious propaganda system is felt more than ever. Focusing on the challenges of managing religious propaganda, this research seeks to describe the current situation and propose a practical framework for policymakers to

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Qom University, Qom, Iran. k.ebrahimi@qom.ac.ir

² Ph.D., Department of Public administration, Faculty of Management and accounting, Farabi Colleges, University of Tehran, Qom, Iran. forghani87@gmail.com

contribute to the sustainability and effectiveness of these services through resource synergy.

Method: This mixed study, with the aim of identifying and prioritizing the challenges of managing religious propaganda, used the approaches of content analysis and fuzzy cognitive mapping. The statistical population included experts, managers, and activists in the field of religious propaganda in Iran. Purposive sampling was conducted until theoretical saturation was reached, and 32 semi-structured in-depth interviews (60–90 minutes each) were conducted with individuals with at least five years of experience in the field of religious outreach management. The interviews were recorded and transcribed based on a redesigned interview guide. For qualitative analysis, the thematic analysis method of Brown and Clark (2006) was used: first, 105 basic themes were extracted from the raw texts; then, these themes were grouped into 42 organizing themes, and finally, 13 overarching themes were identified as the main challenges. In the quantitative phase, the extracted challenges were modeled using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method and the FCMAPPER and Pajek software. In other words, the mechanism of influence and impact of each challenge on and from the other, as well as the weight of influence and impact of each challenge, were calculated.

Results: Thematic analysis identified 13 overarching challenges in religious outreach management, which were organized into three main areas: structural-process challenges, human resource challenges, and market-communication challenges. The structural challenges included the lack of an efficient performance evaluation system (with a centrality of 0.78), cost and structure inefficiency (centrality of 0.72), and weaknesses in strategic planning (centrality of 0.65). In the human resource area, the lack of diversity and innovation in outreach methods (centrality of 0.69), weak continuing education of clergy (centrality of 0.61), and stratification in approaches (centrality of 0.58) were identified. The market-communication challenges also included weaknesses in maintaining and developing the audience market (centrality of 0.75), lack of adaptation to new media (centrality of 0.70), and declining public acceptance due to competition with anti-religious content (centrality of 0.67). The fuzzy cognitive mapping showed that the lack of an efficient evaluation system, with the highest degree of centrality (0.78), acts as a central challenge and affects other challenges; so that 78% of

the cause-effect relationships are attributed to it. Weakness in maintaining the market (effectiveness $\cdot 82$) and lack of structural efficiency (effectiveness $\cdot 79$) were also ranked next. These findings outlined a network pattern of interactions of challenges, where structural challenges dominated the human and market domains, and suggest that an initial focus on performance evaluation makes the entire system more efficient.

Discussion: The findings of this study provide a comprehensive framework for diagnosing and prioritizing the challenges of religious propagation management that can serve as a strategic guide for policymakers, seminary administrators, and religious activists. Emphasizing the central challenges such as the lack of an efficient evaluation system and weak market retention, it is suggested that financial and human resources be focused on developing performance measurement tools and digital marketing strategies. This approach not only increases the productivity of religious outreach services, but also helps to counter the decline of religiosity and the influence of competing media. From a theoretical perspective, the integration of content analysis with fuzzy cognitive mapping provides a new method for qualitative-quantitative studies in the field of cultural services that can be generalized to other subsectors of the creative economy. At a practical level, the implementation of this framework can lead to synergy between religious institutions and strengthen the role of religious outreach in sustainable social development. Future suggestions include longitudinal studies to assess the effectiveness of interventions and comparative studies in other Islamic societies. Finally, this research emphasizes the need to shift from traditional methods to specialized management of religious outreach, so that its guiding mission in the digital age is preserved and enhanced.

Keywords:

Cultural service, creative services, advertising management, pathology.

شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین

کریم ابراهیمی^۱

یونس فرقانی^۲

چکیده

خدمات فرهنگی به‌عنوان محرک‌های کلیدی توسعه اقتصادی و اجتماعی، نیازمند بهبود مستمر در نظام مدیریتی خود هستند. با وجود اهمیت این خدمات، فقدان یک چهارچوب علمی مدون برای شناسایی، اولویت‌بندی چالش‌ها و ارائه راهکارهای مناسب در این حوزه مشهود است. مطالعه حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین انجام شده است. در این راستا، با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام ۳۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، ۱۰۵ مضمون پایه، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر به‌عنوان چالش‌های اصلی مدیریت تبلیغ دین استخراج شد. سپس، با بهره‌گیری از روش نگاشت شناختی فازی، این چالش‌ها اولویت‌بندی شده و میزان اثرگذاری، اثرپذیری و درجه مرکزیت هر یک تعیین شد. نتایج نشان داد که فقدان نظام ارزیابی کارآمد، ضعف در حفظ و توسعه بازار، عدم بهره‌وری هزینه و ساختار و کمبود تنوع، از جمله چالش‌های مهم در این زمینه هستند. چهارچوب حاصل از این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای عمل راهبردی برای سیاست‌گذاران و کنشگران عرصه مدیریت تبلیغ دین مورد استفاده قرار گیرد و نقش مؤثری در هم‌افزایی و افزایش کارآمدی این نظام ایفا کند.

واژگان کلیدی

آسیب شناسی، خدمات خلاق، خدمت فرهنگی، مدیریت تبلیغ.

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران. k.ebrahimi@qom.ac.ir

^۲ مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، رشته مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی. forghani87@gmail.com

مقدمه

با کاهش بهره‌برداری از منابع طبیعی به دلایلی از جمله پایان‌پذیری آن‌ها، دشواری استخراج این منابع و هزینه‌بر بودن آن‌ها و نیز توجه به نسل‌های آینده، صنایع و خدمات فرهنگی که عموماً خاصیتی نوآورانه، ایده‌پردازانه و نرم دارد، روزبه‌روز اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. به همین دلیل در سال‌های اخیر نیز توجه خط‌مشی‌گذاران و سیاستگذاران به خدمات فرهنگی، اقتصاد فرهنگی و خلاق بیش از پیش شده است (آرایی و همکاران، ۱۴۰۳). رشد خدمات فرهنگی ضمن کمک به شکوفایی استعداد‌های فرهنگی، هنری و ترویج خلاقیت هنری زمینه ورود آن را به عرصه مبادلات فرهنگی و اجتماعی فراهم و موجب توسعه انسانی و نیز رشد بازار فرهنگی خواهد بود (شاه نظری و اسدی کرد، ۱۴۰۰). تقاضا نسبت به خدمات فرهنگی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سرزندگی و شادابی جامعه است (Li, Lam, Lin & Song, 2025). اما فارغ از مزایای اقتصادی این نوع از صنایع و خدمات، می‌توان مهم‌ترین مزیت آن‌ها را تأثیر پایدار بر ذهن و درون انسان‌ها دانست. به عبارت دیگر، هر محصول یا خدمت وقتی فرهنگی می‌شود که مروج یک فرهنگ باشد، درون مایه فرهنگی و معنوی داشته باشد و برای غنی‌سازی حیات درونی و پالایش روح به کار رود (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۰). خدمات تبلیغ دینی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های خدمات فرهنگی، از ضروری‌ترین وظایفی است که هر دین و هر مذهبی به منظور بقا و نشر خود به آن نیاز دارد (آزادی، ۱۴۰۳). تبلیغ دین، به‌مثابه انتقال آموزه‌های دینی و ترغیب به انجام فرامین الهی و دوری از محرّمات، با هدف رشد و هدایت انسان‌ها، از جمله وظایف و رسالت‌های اساسی پیامبران الهی، جانشینان آن‌ها و در عصر حاضر، حوزه‌های علمیه و روحانیون محسوب می‌شود (حاجی قربانی، ۱۴۰۲).

امروزه خدمات تبلیغ دینی، به دلیل فقدان نگاه تخصصی به آن، به روش‌هایی قدیمی و بعضاً منسوخ تبلیغ و مدیریت تبلیغ صورت گرفته و به همین دلیل بهره‌وری این نوع از خدمات به شدت کاهش یافته است؛ این کاهش بهره‌وری را می‌توان در کاهش اقبال افراد به مباحث دینی، قشری‌نگری، سندبستگی به جای توجه به میدان‌های عملیاتی و نیز افزایش اقبال به رسانه‌های ضددینی مشاهده نمود (همتی و همکاران، ۱۴۰۳). براین‌اساس در کنار ظرفیت‌های ماهوی دین اسلام به‌ویژه مکتب تشیع و ظرفیت‌های انگیزشی روحانیت و نیز فرصت‌های ساختاری ارزشمندی که در سال‌های اخیر برای روحانیت پدید آمده، کاستی‌هایی در ایفای نقش تبلیغی روحانیت وجود دارند که در افول سطح دین‌داری در جامعه مؤثر بوده‌اند (بستان، ۱۴۰۲). بنابراین حرکت به سمت یک نظام اداره و ارلئه

خدمات تبلیغ دینی، متوقف بر نگاهی آسیب شناسانه برای احصای آسیب‌ها و چالش‌های این نظام است؛ در واقع این گام، همانا گام توصیف وضع موجود با تمرکز بر چالش‌ها است؛ چراکه در مسیر ارائه خدمات تبلیغ دینی، عوامل و موانع بازدارنده بسیاری وجود دارد که شناسایی آن‌ها سبب کارآمدی تبلیغ دینی می‌شود. علاوه بر این با توجه به پیامدها و عواقب بعضاً جبران‌ناپذیری که آسیب‌ها و چالش‌های نظام اداره تبلیغ دین می‌تواند بر آینده جامعه، اعتقادات افراد و سبک زندگی اجتماع داشته باشد، شناسایی و رتبه‌بندی این آسیب‌ها و چالش‌ها به منظور رفع آن‌ها از طریق تمرکز منابع مالی، انسانی و ساختاری و فرایندی موضوعی اساسی است.

سوالات پژوهش

- خدمات تبلیغ دین به منظور ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، با چه چالش‌هایی روبه‌رو است؟
- درجه اولویت چالش‌های ارائه خدمات تبلیغ دین به منظور تمرکز منابع در حل چالش‌های مهم به چه صورت است؟

پیشینه پژوهش

عیوضی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان نگاهی آسیب‌شناسانه به موانع کارآمدی نظام تبلیغ دینی در ایران با رویکردی قیاسی- استقرایی و با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی مختلف (اسناد پژوهشی و مصاحبه با نخبگان) به آسیب‌شناسی نظام تبلیغ دینی پرداخته است. آن‌ها در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که سهم عوامل مدیریتی در آسیب‌ها از برجستگی بیشتری برخوردار بوده است؛ به طوری که نزدیک به ۴۰ درصد از متغیرها جنس مدیریتی داشته‌اند.

بستان (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و آسیب‌های نقش تبلیغی روحانیت در ایران معاصر با الهام از روش SWOT، ظرفیت‌ها، موانع و کاستی‌های روحانیت ایران معاصر در زمینه ایفای وظیفه مذکور از حیث تأثیرگذاری بر دینداری را بررسی کرده است. از مهم‌ترین ظرفیت‌های ذکر شده در پژوهش بستان (۱۴۰۲) می‌توان به عرفان اصیل شیعی، حمایت‌های حاکمیتی و توسعه ابزارها و شیوه‌های ارتباطی، از مهم‌ترین موانع نیز می‌توان به فعالیت نهادها و رسانه‌های ناهمسو با روحانیت و کاهش نسبی علاقه مندی، اعتماد و مراجعه مردم اشاره کرد.

غروی و دهکردی (۱۴۰۱) در پژوهشی با رویکرد توصیفی- تحلیلی، به بررسی تفسیری آیه تبلیغ و ارزیابی دیدگاه ناسازگاری سیاقی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آیه تبلیغ، چه دارای پیوستگی نزولی با آیات اهل کتاب باشد چه نباشد، به دلیل عدم توقف دلالت آیات اهل کتاب بر آن و تغییر لحن، به عنوان یک آیه معترضه تلقی می‌شود. با این حال، از منظر معنایی، این آیه با دلالت بر ولایت امیرالمؤمنین (ع) با آیات اهل کتاب مرتبط است.

پناهی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی ضرورت آگاهی مربیان دینی از روان‌شناسی تبلیغ و کاربرد آن پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که آشنایی مبلغان با دانش روان‌شناسی تبلیغ، مزایای متعددی از جمله افزایش کارآمدی، اعتماد به نفس، مصونیت از خطا، رضایتمندی، و موفقیت در ایجاد روابط سازنده با مخاطب و تحول در بینش، گرایش و رفتار او را به دنبال دارد.

کریمی دردشتی و امانی (۱۴۰۰) با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و با تکیه بر آیات و روایات، به آسیب‌شناسی روش‌های تبلیغ دینی با محوریت مخاطب‌شناسی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که غفلت از سطح فهم و بعد عملی مخاطب، تحقیر مخاطب، عدم تطابق رفتار مبلغ با محتوای تبلیغ، زیاده‌روی در بشارت یا انذار، ارائه پیام به صورت کلیشه‌ای و شکاف عاطفی میان مبلغ و مخاطب، از مهم‌ترین آسیب‌های روش‌های تبلیغی محسوب می‌شوند.

ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به عارضه‌یابی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین از منظر مدل مرجع زنجیره تأمین (SCOR) پرداختند. آن‌ها با استفاده از این مدل، ده عارضه اصلی در تبلیغ دین را شناسایی کردند که از جمله آن‌ها می‌توان به تقاضامحور نبودن، ضعف در تنوع، دسترس‌ناپذیری، ضعف در اثرگذاری و فقدان نظام ارزیابی اشاره نمود.

رضایی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان بررسی پذیرش تبلیغ دین در جامعه مذهبی با ابزار بازاریابی به بررسی دیدگاه جامعه مذهبی در خصوص هم‌نشینی دو واژه دین و بازاریابی پرداخته است. محقق همچنین به شناسایی ابزارهای تبلیغی مساجد مانند پوستره‌های کاغذی، تبلیغات بنری و تبلیغات اینترنتی پرداخته است. نتیجه این پژوهش این بود که جامعه مذهبی موافق استفاده از اصطلاح بازاریابی در تبلیغ امور دینی هستند.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی چهارچوب مفهومی زنجیره تأمین خدمات تبلیغ دین با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم، عارضه‌های اصلی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین و راه‌حل‌های این عارضه‌ها را شناسایی کردند؛ سپس با استفاده از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، موجودیت‌های اداره‌کننده خدمات فرهنگی تبلیغ دین، روابط بین آن‌ها و نقش هر یک از این موجودیت‌ها را مدل‌سازی نمودند.

الویری و همکاران (۱۴۰۰) با انجام پژوهشی پدیدارشناسانه با عنوان «پدیدارشناسی تبلیغ اسلام در آمریکای لاتین با رویکرد ارتباطات میان‌فرهنگی»، به دنبال شناسایی عوامل مؤثر ارتباطات میان‌فرهنگی براساس الگوی قرآنی تعارف (هم‌شناسی فرهنگی) در راستای ایجاد فهم مشترک از اسلام و مسلمانان در میان بومیان بودند. هدف از این پژوهش، فراهم آوردن زمینه تبلیغی مناسب و مؤثر بر مبنای توحید و فطرت انسانی بود. نتایج این پژوهش نشان داد که در میان عوامل ارتباطات میان‌فرهنگی، سه محور استعمارستیزی، معنویت و نقش خانواده و مادر، به‌عنوان عوامل کلیدی در ایجاد ارتباط همدلانه و مؤثر بین بومیان آمریکای لاتین و مبلغان در تبلیغ اسلام در عصر حاضر عمل می‌کنند.

همان‌گونه که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، عمده پژوهش‌هایی که در حوزه تبلیغ دین انجام شده، از منظر مدیریت تبلیغ و نظام اداره خدمات فرهنگی نبوده بلکه عمدتاً محتوایی بوده است؛ بر این اساس پژوهش حاضر ضمن بررسی دقیق نظام اداره خدمت تبلیغ دین از منظر مدیریت، کارآمدی، بهره‌وری و سازماندهی چالش‌ها و ضعف‌هایی را شناسایی می‌کند که سیاستگذاران حوزه فرهنگ و تبلیغ با تمرکز بر این چالش‌ها ضمن ارتقای بهره‌وری فعالیت‌های تبلیغی، تأثیر این فعالیت‌ها را در مخاطب بیش از پیش دنبال نمایند.

ادبیات پژوهش و مبانی نظری

خدمات فرهنگی

با توجه به تعاریف متعدد فرهنگ، تعاریف متنوعی از خدمات فرهنگی ارائه شده است؛ خدمات فرهنگی مستقیماً به باورها، علایق احساسات و اندیشه فرد و جامعه اشاره داشته و هرکدام براساس معنای خود بیانگر فرهنگ خاصی است؛ لذا شایسته نیست این نوع از خدمات همانند کالاهای تجاری، سود مادی در اولویت قرار گیرد. 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 و همکاران، 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. 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 به‌خودی خود ارائه نمی‌کنند اما تولید و توزیع را تسهیل‌گری می‌نمایند. مثل فعالیت‌های لایسنسینگ یا خدمات مربوط به کپی‌رایت، فعالیت‌های دیداری-شنیداری». یونسکو در تعریفی دیگر خدمات و محصولات فرهنگی را ذیل تعریف صنایع خلاق قرار داده و صنایع خلاق را این‌گونه تعریف می‌کند: صنایعی که خلاقیت، تولید و تجاری سازی محصولات را که ماهیت نامحسوس و فرهنگی دارند، ترکیب می‌کند. این محتوا به نوعی توسط کپی رایت صیانت شده و می‌تواند در شکل کالا یا خدمات ظاهر شود (Rubino, Agostino, & Spallazzo, 2025).

به‌طور کلی خدمت فرهنگی به مجموعه‌ای از خدمات اعم از مکان‌های گردشگری و تاریخی و میراث فرهنگی، تئاتر، موزه، گالری‌های هنری، جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها، تبلیغات، فیلم و سینما و موسیقی اطلاق می‌شود که آنچه را ارائه می‌دهد درون مایه فرهنگی و معنوی دارد؛ درواقع آنچه ارزش این نوع خدمات را رقم می‌زند، درون مایه آن است که یک پیام فرهنگی را به مخاطبان خود انتقال داده و از این طریق بر ذهنیت آنان تأثیر می‌گذارد (Ost & Saleh, 2021). در تعریفی دیگر خدمات فرهنگی به منافع غیر محسوسی که افراد کسب می‌کنند مشتمل بر تنوع فرهنگی، ارزش‌های

مذهبی و معنوی، سیستم‌های دانشی، ارزش‌های زیبایی شناختی، تعلیم و تربیت، روابط اجتماعی، میراث فرهنگی و گردشگری گفته می‌شود (Rubino, Agostino, & Spallazzo, 2025). برخی نیز خدمات فرهنگی را چنین تعریف می‌کنند: فعالیت یا فعالیت‌هایی که با هدف تأمین نیازها یا علائق فرهنگی ارائه شده و خود معرف کالاهای مادی نبوده و شامل خدمات برنامه‌ای و تمام خدمات پشتیبان تولید کالاهای فرهنگی می‌شود (شاه نظری و اسدی کرد، ۱۴۰۰). نظام خدمات فرهنگی نیز این‌گونه تعریف شده است: یک شبکه جامع، تعاملی و پایدار از خدمات که با هدف تحقق نیازهای فرهنگی عموم افراد طراحی شده و خدمات فرهنگی را در کانال‌های متنوع و شیوه‌های مختلف فراهم می‌سازد (Zhu, Wu, Xu & Chen, 2024).

به صورت کلی می‌توان تبلیغ را متشکل از سه رکن پیام‌دهنده، پیام و پیام‌گیرنده تعریف کرد؛ اگر این سه رکن به صورت کارآمد با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند تبلیغ نیز می‌تواند کارآمد باشد؛ یکی از نظریه‌های ارتباطی که می‌تواند در شکل‌دهی ارتباط بین پیام‌دهنده، پیام و پیام‌گیرنده مؤثر واقع شود مدل ارتباطی لاسول است؛ این مدل که در سال ۱۹۴۸ مطرح شد، علاوه بر سه عنصری که ارسطو تحت عنوان گوینده، گفتار و مخاطب مطرح کرده بود دو عنصر دیگر اضافه شد؛ لاسول براساس تجزیه و تحلیل آثار ارتباطات ترغیبی، نخستین مدل پایه‌ای ارتباطات جمعی را طراحی کرد که در آن فرایند ارتباطات شامل پنج عنصر تعریف می‌شود (بردبار و همکاران، ۱۳۹۷):

۱. چه کسی؟ (فرستنده یا منبع)؛
۲. چه می‌گوید؟ (پیام)؛
۳. از چه کانالی؟ (کانال)؛
۴. به چه کسی؟ (گیرنده)؛
۵. با چه تأثیری؟ (تأثیر).

انواع خدمات فرهنگی عبارتند از: میراث فرهنگی و کتابخانه‌ها (بایگانی‌ها، کتابخانه‌ها، میراث فرهنگی، میراث و ابنیه طبیعی)، کیفیت و سبک زندگی (هنرها و مهارت‌های زندگی، جشنواره‌ها و همایش‌های هنری)، هنرهای کاربردی و بصری (هنرهای تصویری، عکاسی، هنرهای دستی و سفارشی)، تبلیغ و رسانه (رسانه‌های ارتباطی و صوتی - تصویری شامل دیداری، شنیداری، مکتوب، چهره به چهره) سخنرانی، خطابه، تبلیغ شفاهی و چهره به چهره (فعالیت‌های نگارشی و انتشاراتی (کتب، گاهنامه، روزنامه و...))، رسانه‌های ارتباطی و صوتی - تصویری (فیلم و سریال، تولیدات چندرسانه‌ای و رسانه جمعی)، خدمات نوآورانه و طراحی (تبلیغات، تحقیقات بازار و سرشماری از ایده‌های عمومی، خدمات معماری، صدور مجوز تولید و توزیع نرم افزار، خدمات رایانه‌ای (Rubino, Agostino, & Spallazzo, 2025).

تبلیغ

اصولاً اسلام با تبلیغ متولد شد و بقاء و جاودانگی آن نیز در سایه‌سار تبلیغ مبلغان و هدایتگران مذهبی ایجاد خواهد شد. اسلام مانند هر مکتب و دینی در پی ترویج اندیشه و تفکرات خویش است و برای این امر دلایل خاص خود را دارد از جمله اینکه اسلام دین جامعی است که برای ازل تا ابد انسان‌ها برنامه داشته و مدعی این است که می‌تواند سعادت حقیقی انسان‌ها را در دنیا و آخرت تأمین نماید. لذا برای اینکه اندیشه حق خود را به گوش نفوس مستعد برساند، سازوکار تبلیغی و ترویجی ویژه‌ای را تدبیر نموده است. پیامبران و انبیا حامل پیام الهی اسلام به سوی مردم هستند و وظیفه دارند این پیام را تحت هر شرایطی (البته با رعایت اقتضائات مخاطب و سایر متغیرهای دخیل) به گوش، عقل و قلب آن‌ها برسانند. تا جایی که قرآن کریم صراحتاً می‌فرماید: «و ما علینا الا البلاغ» انبیا وظیفه‌ای جز ابلاغ پیام الهی ندارند.

از سوی دیگر، تبلیغ و تبیین معارف و احکام الهی از جمله وظایف اصلی روحانیت است و شاید بتوان گفت اصلی‌ترین محوری که کل ساختار نهادهای حوزوی و فعالیت‌های آن‌ها را شکل می‌دهد امر کشف و تبلیغ پیام دین است (بوسلیکی، ۱۳۹۱).

مفهوم تبلیغ را می‌توان هرگونه فعالیت نظام‌مندی تلقی کرد که مستقیم به منظور پیشبرد علمی، عاطفی و رفتاری اسلام صورت می‌گیرد؛ از نگاه فرایندی نیز تبلیغ فرایندی است که در آن فرستنده دارای شرایط، پیامی اسلامی را با هدف آموزش، پاسخگویی، برانگیختن، اندیشیدن یا عمل معین به مخاطب منتقل می‌نماید (فولادی و ندا، ۱۴۰۳). برخی نیز تبلیغ را عبارت می‌دانند از رساندن پیام به دیگران و تأثیرگذاری بر مخاطب، در راستای ایجاد تغییر و تحول، تأثیرگذاری بر افکار و اعمال انسان‌ها از طرق مشروع و با توجه به مبانی و اهداف دین (محمدیان، ۱۴۰۳).

تبلیغ دانشی است که به کمک آن تمام تلاش‌های هنری، در جهت ابلاغ محتوای اعتقادی، تشریحی و اخلاقی اسلام، به مردم شناسانده شود. تبلیغ به معنای رساندن کامل، شفاف، آگاهانه و به دور از هر گونه اکراه و جبری، توأم با برانگیخته‌سازی احساسات و عواطف و اراده مخاطب، پیام خدا و دین با به‌کارگیری شیوه‌های مشروع که هدف از آن هدایت و اتمام حجت باشد (داود آبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

تبلیغ را اساساً می‌توان یکی از ابزارهای مرسوم انتقال اندیشه، فرهنگ و هرگونه پیام به دیگران و هرگونه گفتمان‌سازی و ترویج ایده، کالاها و یا خدمات در مقابل چیز با ارزشی دانست که یک شخص حقیقی یا حقوقی مشخص آن را عهده‌دار است. البته تفاوت تبلیغات دینی با سایر انواع تبلیغات، هم در محتوا و هم در سازوکار عملیاتی‌سازی آن‌هاست (اصفهانیان و شرف‌الدین، ۱۴۰۲). در واقع تبلیغ در فرهنگ اسلامی، عبارتست از رساندن پیام الهی به روش روشنفکرانه از طریق برقراری ارتباط و تشویق به پذیرش محتوای مدنظر با به‌کارگیری ابزار و شیوه‌های مشروع؛ هم‌چنین برای تبلیغ عناصری مشتمل بر پیام‌دهنده (مبلغ)، پیام تبلیغی، پیام گیرنده (مخاطب) و ابزار تبلیغ را برشمرده‌اند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). پیام‌دهنده یا مبلغ، فرد، گروه یا سازمانی است که براساس اهداف از پیش طراحی شده و با به‌کارگیری شیوه و ابزارهای تبلیغی، اندیشه یا معنایی خاص را به مخاطب و گیرنده پیام

می‌رساند تا ضمن اقتناع، ایجاد انگیزه و یا القاء، در فکر یا رفتار مخاطب تغییری ایجاد کند و مخاطب را تا نیل به مطلوب همراهی کند (کارگر و اسلامی تنها، ۱۴۰۱).

تبلیغ کارآمد ویژگی‌هایی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: عقلانی بودن، بلاغت و فصاحت در تبلیغ، مستند و مستدل بودن تبلیغ، تنوع و خلاقیت داشتن تبلیغ، استمرار تبلیغ، تواضع و فروتنی مبلغ، تناسب محتوا با مخاطب، برقراری ارتباط عاطفی با مبلغ، حلم و سعه صدر مبلغ (فخار، ۱۴۰۱).

فعالیت مدیریتی و تشکیلاتی در عرصه تبلیغ

اعزام گروهی از مسلمانان به حبشه را می‌توان یکی از مهم‌ترین نقاط عطف تبلیغ دینی دانست که تبلیغ به صورت گروهی انجام گرفت؛ هر چند برخی روایت‌ها هدف از اعزام این گروه به حبشه را نجات یافتن از آزار مشرکان مکه و اجتناب از فتنه گزارش کرده‌اند، اما روایت‌هایی نیز یافت می‌شود که هدف از این اعزام را تبلیغ دین اسلام و دعوت نجاشی پادشاه حبشه و دیگر حبشیان به این دین دانسته‌اند. برخی از معاصران نیز یکی از علل این اعزام را تبلیغ دین اسلام می‌دانند. البته فارغ از هدف و قصد حضور مسلمانان در حبشه، گزارش‌هایی که حاوی نحوه برخورد جعفر بن ابی طالب در مقابله با نجاشی و شیوه صحبت با او و نیز نوع رفتار و کردار او در حضور نجاشی است، می‌تواند برای همه مبلغان دینی یک الگوی مناسب و روش تبلیغی قابل استفاده باشد (مزرعوی و همکاران، ۱۴۰۱).

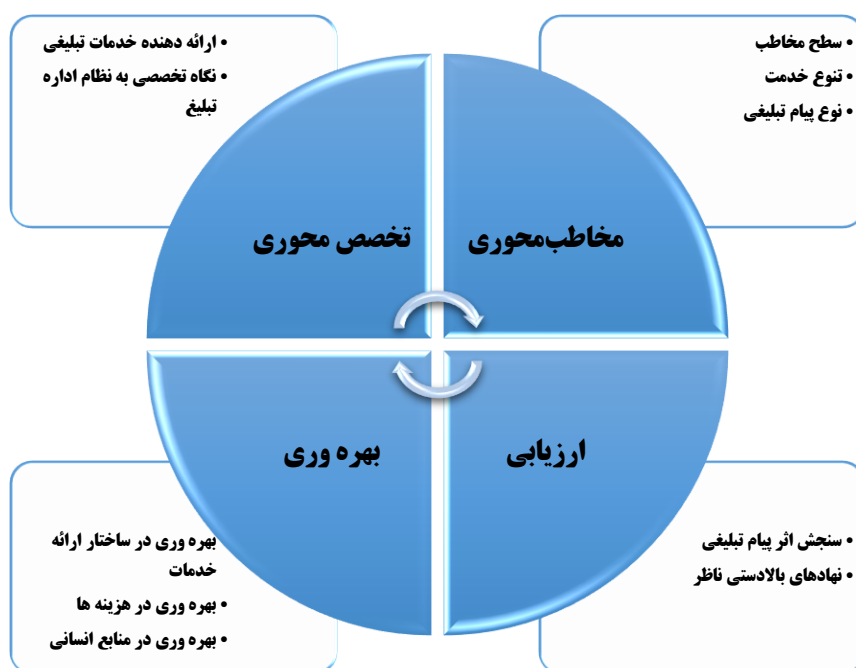
نوروزی و شریفی (۱۳۹۳) تبلیغ را به‌عنوان یک روش یا مجموعه‌ای از روش‌های مرتبط به هم تعریف می‌کنند که با هدف بسیج و جهت‌دهی نیروهای اجتماعی و فردی از طریق نفوذ در شخصیت، افکار، عقاید و احساسات آن‌ها به منظور دستیابی به یک هدف مشخص (اعم از سیاسی، نظامی، فرهنگی، مشروع یا نامشروع) به کار گرفته می‌شوند. براساس این تعریف، تبلیغ اسلامی به هرگونه فعالیت نظام‌مند اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم با هدف گسترش علمی، عاطفی و رفتاری اسلام در سطوح مختلف صورت می‌پذیرد (نوروزی و شریفی، ۱۳۹۳).

شکاف پژوهش

اگرچه در خصوص خدمات فرهنگی و تبلیغ دینی پژوهش‌های قابل توجهی انجام گرفته، اما پژوهشی که به آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت تبلیغ دین پرداخته باشد و نسبت به اولویت‌بندی این چالش‌ها با روش‌های به‌روز و کارآمد کمی و کیفی اقدام کرده باشد، یافت نشد؛ براین‌اساس در پژوهش حاضر، محقق ضمن احصاء، شناسایی و ساماندهی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین به روش تحلیل مضمون، با به‌کارگیری روش تصمیم‌گیری چندمعیاره نگاشت شناختی فازی به اولویت‌بندی آنان پرداخته است؛ منابع محدود، اولویت‌بندی را ضرورت بخشیده تا بتوان به چالش‌های کلیدی‌تر و عمیق‌تر بیش از پیش پرداخت.

مدل مفهومی پژوهش

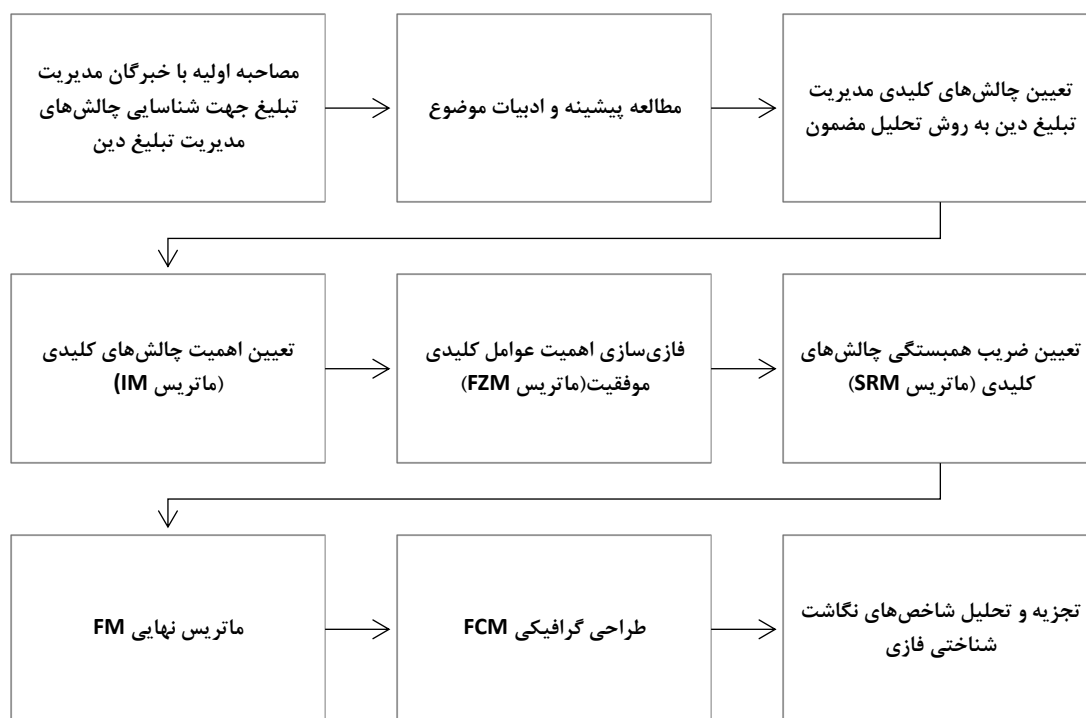
با توجه به کارکردهای مدیریتی در نظام اداره خدمات فرهنگی - تبلیغی، در این پژوهش به چهار محور از قبیل: ارزیابی نظام اداره خدمات تبلیغی، ارتقای بهره‌وری، مخاطب محوری و تخصص محوری تمرکز شده است؛ مدل مفهومی پژوهش از قرار زیر است:



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

همان‌گونه که از نمودار یک پیداست، در این پژوهش با توجه به ماهیت خدمت تبلیغ، اضلاع مدل مفهومی به اصلاح و ارتقای اثربخشی با بهره‌گیری از کارکردهای مدیریتی اشاره دارد.
روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی - توصیفی است که از روش تحلیل مضمون برای شناسایی و نظام‌سازی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین و روش‌نگاشت ادراکی فازی (FCM) برای اولویت‌بندی این چالش‌ها استفاده می‌کند. نمودار دو فرایند اجرای پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. فرایند انجام پژوهش

براساس نمودار دو، به منظور شناخت اولیه چالش‌ها و برقرار کردن ارتباط با مفاهیم کلان حوزه تبلیغ، مصاحبه صورت گرفته و سپس با مطالعه کتابخانه‌ای، چالش‌های این حوزه شناسایی و با کمک تحلیل مضمون این چالش‌ها سازماندهی و تجزیه و تحلیل شد؛ پس از آن با استفاده از روش نگاشت شناختی فازی این چالش‌ها اولویت‌بندی و مدل‌سازی شد.

علاوه بر حضور میدانی و مشاهده عینی و تجربی نسبتاً طولانی مدت، مطالعات کتابخانه‌ای، شرکت در جلسات و بحث‌های گروهی انجام شده در آن، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است؛ لذا روش محوری برای جمع‌آوری اطلاعات در این مقاله، تحلیل مضمون است که در ادامه توضیحات مختصری در رابطه با آن ذکر می‌شود.

عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) فرایند تحلیل مضمون را به‌عنوان روندی تعریف می‌کنند که با هدف شناسایی الگوهای معنایی و موضوعی در داده‌ها آغاز می‌شود و ممکن است در طول فرایند جمع‌آوری داده‌ها نیز ادامه یابد. خروجی نهایی این فرایند، ارائه گزارشی جامع از محتوا و معانی الگوها و مضامین استخراج شده از داده‌ها است. به عبارت دیگر، تحلیل مضمون فرایندی تدریجی و زمان‌بر است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در تحلیل مضمون مبتنی بر کدگذاری است. مضمون یا تم به‌عنوان یک مفهوم بیانگر الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با سؤالات پژوهش تعریف می‌شود. این روش، یک فرایند تحلیلی برای تبدیل داده‌های متنی پراکنده و متنوع به داده‌های غنی و تفصیلی است. ابراهیمی و عین‌علی (۱۳۹۸) بیان می‌کنند که شبکه مضامین، با تکیه بر رویه‌های مشخص، طی چهار مرحله

اصلی نظام‌مند می‌شود: «دیدن متن»، «برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب»، «تحلیل اطلاعات کیفی» و در نهایت «مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان یا فرهنگ». در این راستا، سه نوع مضمون شکل می‌گیرد:

- **مضامین پایه:** کدهای و نکات کلیدی مستخرج از متن.
- **مضامین سازمان‌دهنده:** مقولاتی که از ترکیب و تلخیص مضامین پایه به دست می‌آیند.
- **مضامین فراگیر:** مضامین سطح بالایی که اصول حاکم بر متن را به عنوان یک کل در بر می‌گیرند.

در گام اول تجزیه و تحلیل داده‌ها، خروجی مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون دسته‌بندی و عارضه‌ها و آسیب‌های توسعه هوش مصنوعی احصاء شد. این عارضه‌ها در واقع ورودی گام دوم تجزیه و تحلیل به وسیله نگاشت شناختی فازی است.

نگاشت شناختی فازی

نگاشت شناختی فازی (FCM) ساختاری نموداری و فازی است که روابط علی بین مفاهیم را با عددی در بازه [۰, ۱] نشان می‌دهد و به این ترتیب، درجه ابهام این روابط را مشخص می‌کند. مقادیر فازی علاوه بر بیان شدت رابطه بین متغیرها، جهت آن را نیز مشخص می‌کنند. برای تحلیل FCM، می‌توان تعداد متغیرها و اتصالات را شمارش کرد، اما نظریه گراف شاخص‌های متنوع‌تری را ارائه می‌دهد (Ozesmi & Ozesmi, 2003). نوع متغیرهای نقشه (متغیرهای فرستنده، دریافت‌کننده و عادی) اهمیت دارد؛ زیرا نشان می‌دهد که هر متغیر چگونه در ارتباط با سایر متغیرها عمل می‌کند. هیچ و هری (۱۹۸۳) معتقدند که وجود متغیرهای متنوع، درک ساختار نقشه را تسهیل می‌کند. این متغیرها براساس «درجه خروجی» (جمع سطری قدرمطلق ارزش متغیرها در ماتریس مجاورت، نشان‌دهنده توانایی تجمعی روابط خارج شده از متغیر) و «درجه ورودی» (جمع ستونی قدرمطلق ارزش متغیرها، نشان‌دهنده توانایی تجمعی روابط وارد شده به متغیر) تعریف می‌شوند. «مرکزیت» یا «اثر کل» متغیر، جمع جبری درجه ورودی و درجه خروجی آن است و سهم هر متغیر در نقشه شناختی و نحوه اتصال آن به سایر متغیرها و توانایی تجمعی این اتصالات را نشان می‌دهد (Eden et.al 1992).

مطالعات رودیگرز-رپسیو^۱ و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که FCM نسبت به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و روش زنجیره موفقیت بحرانی (Critical Success Chain) عملکرد بهتری دارد. اسعدی و همکاران (۱۳۹۹) مزیت مهم FCM را در این می‌دانند که محقق در صورت عدم شناخت کافی از مسئله، می‌تواند با افزایش تجربه و رفع ابهامات، مفاهیم جدید را به

¹ Rodriguez-Repiso

راحتی اضافه کند و نیازی به تشریح و بازنمایی مجدد کل مسئله نیست. این روش، دیدگاهی راهبردی در ارتباط با مفاهیم ارثه می‌دهد و به تحلیل‌گر در ارثه تحلیل‌های جامع و نافذ کمک می‌کند. از بعد کاربردی نیز، FCM امکان تغییر راهبردها و مشاهده نتایج را برای مدیران فراهم می‌آورد. شبیه‌سازی و تحلیل FCM و طراحی سناریوها به کارشناسان و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا راه‌های مختلف جهت حرکت به سمت اهداف، عوامل کلیدی در دستیابی به اهداف و امکان‌پذیری دستیابی به اهداف را با توجه به باور کارشناسان مشخص نمایند (Rodriguez-Repiso, et.al, 2007).

شکل ۱ نشان‌دهنده فرایند اجرای پژوهش است. جامعه آماری پژوهش شامل برخی از اعضای هیئت علمی و پژوهشگران و کارشناسان مرتبط با مدیریت تبلیغ دین در کشور می‌باشد. روش نمونه‌گیری از نوع قضاوتی است. در نمونه‌گیری افرادی انتخاب شدند که از نظر ما بیشترین اطلاعات را نسبت به دیگران در ارتباط با موضوع داشتند. دلیل انتخاب این افراد تجربه و سطح دانش این افراد بوده است.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول: کدگذاری متون و استخراج چالش‌ها به روش تحلیل مضمون

در این مرحله و برای رسیدن به چالش‌ها و ضعف‌های مدل فعلی، تعداد ۳۲ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، سیاست‌گذاران عرصه تبلیغ دین، مسئولان و مدیران راهبردی و عملیاتی تبلیغ و مبلغان نخبه صورت پذیرفت. لذا 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 و از تحلیل و ترکیب تعداد ۲۳۲ کد باز استخراج شده، ۱۰۵ مضمون پایه تولید شد. در این مرحله از فرایند تحلیل مضمون، نکات کلیدی کدگذاری شده مستخرج از مصاحبه‌ها و متون به صورت موضوعی دسته‌بندی و تجمیع شدند و در نهایت ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و سیزده عارضه اصلی نظام اداره خدمات فرهنگی تولید شد.

برای گردآوری اطلاعات، کوشش شد کلیه متون موجود درباره مدیریت فرهنگی و تبلیغی مطالعه شود. در این پژوهش، برای تأیید روایی، پرسش‌نامه در اختیار سه تن از استادان حوزه فرهنگ و مدیریت فرهنگی، تبلیغ دینی و مدیریت قرار داده شد و عنوان تعدادی از مفاهیم مطابق نظرهای اصلاحی ایشان بازبینی شد. پس از آن نیز برای تأیید پایایی بنابر نظر کرسول^۱ (۲۰۰۳)، ضمن یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری که جزء گروه پژوهش نیست، انجام شد (به نقل از ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸).

مراحل روش تحلیل مضمون

آشنایی با داده‌ها

¹ creswell

در این مرحله، متون مصاحبه‌ها و اسناد بالادستی و مرتبط با حوزه خدمات فرهنگی و تبلیغی گردآوری و مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین از ایده‌های کلی و الگوهای اولیه واقع در متون مذکور یادداشت برداری شد تا بتوان به درک عمیقی از داده‌ها رسید.

تولید کدهای اولیه

در مرحله دوم که کدگذاری است، شناسایی و نام‌گذاری ویژگی‌ها یا جنبه‌های مهم در داده‌ها انجام گرفت. در این مرحله، به‌صورت نظام‌مند کل مجموعه داده‌ها بررسی شده و بخش‌هایی از متن را که به نظر مهم می‌رسند یا می‌توانند اطلاعات مفیدی در مورد پدیده مورد مطالعه ارائه دهند، کدگذاری شد.

جست‌وجو برای مضامین

پس از کدگذاری اولیه، گروه‌بندی کدهای مرتبط با یکدیگر انجام شد. در این مرحله هدف، شناسایی الگوهای گسترده‌تر معنایی یا «مضامین» است که کدهای متعدد را در بر می‌گیرد. این مرحله شامل سازماندهی کدهای مختلف در خوشه‌ها یا دسته‌های بالقوه است که می‌توانند یک مضمون را تشکیل دهند.

بازبینی مضامین

در این مرحله، مضامین اولیه مورد ارزیابی و پالایش قرار گرفت. در این مرحله سازگاری داده‌ها با مضامین و همپوشانی بین مضامین مورد بررسی قرار گرفت.

تعریف و نام‌گذاری مضامین

پس از نهایی شدن مضامین، نام مناسبی برای هرکدام از مضامین به گونه‌ای که این نام گویا و معرف محتوای اصلی مضمون باشد، انتخاب شد.

تولید گزارش

در نهایت، یافته‌های پژوهش که مشتمل بر سیزده مضمون فراگیر بود در قالب یک گزارش علمی ارائه شد.

در جدول یک به عنوان نمونه، استخراج برخی از مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر ذکر شده است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری

تعداد	متوسط سابقه کار	موقعیت سازمانی
۴	۹	عضو هیئت علمی دانشگاه با تخصص برنامه‌ریزی تبلیغ
۵	۶	مدیران عالی تبلیغ
۳	۱۶	نخبگان تبلیغی
۱۰	۵	کارشناس برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی تبلیغ

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در توسعه بازار جدید	به روز نبودن نظام تبلیغ	به روز نبودن زنجیره تولید تبلیغ
		به روز نبودن سازمان‌های تبلیغی
		عدم وجود زیرساخت برای تبلیغ نوین
		کم اهمیتی ابتکار و نوآوری در نظام تبلیغ
	ضعف نظام تبلیغ در توسعه بازار	ضعف نظام تبلیغ در توسعه بازار
	عدم رقابت پذیر بودن نظام تبلیغ سنتی با رقبا	عدم رقابت پذیر بودن نظام تبلیغ سنتی با رقبا
ضعف زنجیره تأمین تبلیغ در حفظ و نفوذ در بازار موجود	عدم وجود تصویر مثبت از مبلغ در ذهن مخاطب	غیر جذاب بودن ارائه خدمت تبلیغ
		عدم وجود تصویر مثبت از مبلغ در ذهن مخاطب گریزی

بر این اساس چالش‌های مدیریت تبلیغ دین به روش تحلیل مضمون از قرار زیر استخراج شدند:

اصطلاح بکاررفته در مدل	چالش	ردیف
Demand	عدم تقاضا محوری (نامسأله محوری)	۱
interaction	ضعف در تعاملات و ارتباطات	۲
Distribution	عدم توازن در توزیع تبلیغ	۳
availability	دسترس ناپذیری به خدمات تبلیغی جذاب و باکیفیت	۴
Answer to questions	طولانی بودن مدت زمان انتظار برای گرفتن پاسخ	۵
supporting missioner	ناکارآمدی تدارک ارائه خدمات پشتیبان تبلیغ	۶
attracting new audience	ضعف در توسعه بازار جدید	۷
remaining audience	ضعف در حفظ و نفوذ در بازار موجود	۸
assessment	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	۹
service variety	ضعف تنوع در خدمات ارائه شده تبلیغی	۱۰
productivity	عدم بهره ور بودن ساختار و هزینه های مدیریت تبلیغ	۱۱
Specialized	فقدان نگاه تخصصی به تبلیغ	۱۲
impact on society	ضعف در اثرگذاری	۱۳

جدول ۳. چالش‌های مدیریت تبلیغ دین

در جدول سه، چالش‌های مدیریت تبلیغ دین که در واقع با روش تحلیل مضمون تولید شده‌اند نمایش داده شده است. همان‌گونه که در این جدول مبرهن است، مواردی مربوط به مخاطب پیام‌های تبلیغی، مواردی مربوط به بهره‌وری در هزینه‌ها و ساختار و مواردی مربوط به ارزیابی اثرگذاری و اثربخشی است.

مرحله دوم: اولویت‌بندی چالش‌ها با رویکرد نگاشت شناختی فازی برای نگاشت شناختی فازی چالش‌های توسعه هوش مصنوعی اولین گام تدوین ماتریس اولیه می‌باشد؛ بنابراین در گام اول چالش‌های توسعه هوش مصنوعی در اختیار ده نفر از خبرگان هوش مصنوعی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت صنعتی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شده که درجه اهمیت هر

یک از این مؤلفه‌ها را براساس طیف ۵ تایی لیکرت و در طبقات بسیار زیاد (VH)، زیاد (H)، متوسط (M)، کم (L) و خیلی کم (VL) اعلام نماید. با جمع‌آوری نظرات خبرگان ماتریس اولیه ایجاد شد. در حقیقت در این ماتریس هر عنصر سطر i ام و ستون j ام نشان‌دهنده ضریب یا وزنی است که هر کدام از افراد خبره j به هر کدام از مؤلفه‌های i با توجه به تجربه‌ای که دارند تخصیص می‌دهند. در پیوست یک ماتریس اولیه و نتیجه آرای خبرگان در خصوص اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها آمده است. این ماتریس به تعداد چالش‌های شناسایی شده در مراحل قبل سطر و به تعداد خبرگانی که از آن‌ها جهت اخذ نظر استفاده می‌شود ستون دارد که ماتریس اولیه در این پژوهش شامل ۳۶ سطر (به تعداد چالش‌ها) و ۱۰ ستون (به تعداد خبرگان) می‌باشد.

برای تبدیل متغیرهای کیفی به کمی از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. مکانیزم این تبدیل در جدول شماره هفت قابل مشاهده است.

جدول ۴. اعداد فازی مثلثی طیف لیکرت ۵ درجه (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۳۲)

متغیر کلامی	علامت اختصاری	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی کم	VL	۱	(۰،۰،۰.۲۵)
کم	L	۲	(۰،۰.۲۵،۰.۵)
متوسط	M	۳	(۰.۲۵،۰.۵،۰.۷۵)
زیاد	H	۴	(۰.۵،۰.۷۵،۱)
خیلی زیاد	VH	۵	(۰.۷۵،۱،۱)

برای تبدیل یک عدد فازی به یک عدد قطعی شیوه‌های مختلفی وجود دارد که شامل روش مرکز ثقل، روش مرکز سطح، روش مرکز ماکزیمم، روش مرکز مجموع و روش میانگین وزنی مراکز می‌باشد که در این تحقیق از روش مرکز ثقل و با کمک روابط معادله یک استفاده شده است.

معادله ۱ - روش مرکز ثقل

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3} : x_m^2 = \frac{L + 2M + U}{4} : x_m^3 = \frac{L + 4M + U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

پس از تبدیل متغیرهای کیفی به اعداد مثلثی فازی و تبدیل اعداد مثلثی فازی به اعداد قطعی، ماتریس فازی شده ایجاد می‌شود.

با توجه به این روابط عناصر باقی مانده بردار در بازه صفر و یک برآورده می‌شوند. در این مرحله، یک ارزش سقف بالاتر و پایین‌تر باید تعیین می‌شود که در این پژوهش طبق نظر خبرگان، عدد پنج به عنوان حد بالا و عدد دو به عنوان حد پایین داده‌ها در محاسبات در نظر گرفته می‌شود. در جدول شماره شش ماتریس فازی شده چالش‌های توسعه هوش مصنوعی آورده شده است.

بحث

شناسایی و نظام‌سازی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین به روش تحلیل مضمون

گام (۱) ماتریس داده‌های اولیه^۱ (IM)؛ ماتریس داده‌های اولیه نظرات خبرگان در خصوص میزان اهمیت چالش‌ها است؛ براساس طیف لیکرت، پرسشنامه‌ای متشکل از چالش‌ها به جهت تعیین میزان اهمیت چالش‌ها در اختیار خبره قرار گرفت و نتایج آن از قرار زیر است:

¹ Initial Matrix

جدول ۵. ماتریس داده‌های اولیه (IM)

دسترس ناپذیری	فقدان نگاه تخصصی به تبلیغ	نام‌سأله محور	توزیع نامتوازن	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	تعاملی نبودن	عدم بهره‌وری	کاهش اثرگذار تبلیغی	زمان پاسخ	زمان تدارک ارائه خدمات پشتیبان	ضعف در تنوع خدمات	ضعف در حفظ بازار موجود	ضعف در توسعه بازار جدید	خبرگان
۷	۶	۷	۶	۶	۷	۵	۷	۷	۵	۶	۶	۷	۱.
۴	۵	۷	۴	۵	۶	۶	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۲.
۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۳.
۶	۶	۷	۶	۷	۶	۵	۷	۷	۵	۶	۷	۷	۴.
۶	۶	۶	۴	۶	۶	۴	۷	۶	۴	۴	۶	۵	۵.
۷	۵	۷	۴	۴	۴	۴	۶	۶	۶	۵	۵	۵	۶.

۵	۵	۵	۵	۶	۵	۵	۵	۵	۵	۶	۴	۶	۷
۶	۷	۷	۶	۷	۷	۶	۷	۷	۷	۶	۷	۷	۸
۷	۷	۷	۴	۶	۶	۲	۷	۶	۴	۵	۶	۷	۹
۵	۶	۷	۵	۷	۷	۴	۷	۶	۴	۶	۶	۶	۱۰
۶	۶	۷	۶	۵	۵	۴	۷	۴	۳	۶	۵	۵	۱۱
۶	۶	۷	۶	۶	۷	۶	۷	۵	۴	۵	۵	۶	۱۲
۶	۷	۷	۶	۷	۷	۲	۷	۶	۷	۷	۷	۱	۱۳
۶	۶	۶	۶	۷	۷	۷	۷	۶	۳	۶	۵	۷	۱۴

در جدول پنج، خبرگان میزان اهمیت هر کدام از چالش‌ها را نمره‌دهی نمودند. این جدول مبنای اولویت‌بندی چالش‌ها برای مراحل بعد قرار می‌گیرد. گام (۲) ماتریس فازی شده عوامل^۱ (FZM): ماتریس فازی شده عارضه‌ها به صورت زیر استخراج شد؛ مینیموم به جهت اعتباربخشی و براساس نظر خبره عدد سه انتخاب شد.

^۱ Fuzzified matrix

دسترس ناپذیری	فقدان نگاه تخصصی به تبلیغ	نامسأله محور	توزیع نامتوازن	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	تعاملی نبودن	عدم بهره‌وری	کاهش اثرگذار تبلیغی	زمان پاسخ	زمان تدارک ارائه خدمات پشتیبان	ضعف در تنوع خدمات	ضعف در حفظ بازار موجود	ضعف در توسعه بازار جدید	خیرگان
۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۵۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۵۰	۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۱
۰.۲۵	۰.۵۰	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۵۰	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۲
۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۳
۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۵۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۵۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۴
۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۲۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵۰	۵
۱.۰۰	۰.۵۰	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۵۰	۰.۵۰	۶
۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶	۱.۰۰	۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶	۱.۰۰	۰.۳۳	۱.۰۰	۷

۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۸
۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۴۰	۰.۸۰	۰.۸۰	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۸۰	۰.۴۰	۰.۶۰	۰.۸۰	۱.۰۰	۹
۰.۵۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۵۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۲۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۱۰
۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۵۰	۰.۲۵	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۰۰	۰.۷۵	۰.۵۰	۰.۵۰	۱۱
۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۷۵	۱.۰۰	۰.۵۰	۰.۲۵	۰.۵۰	۰.۵۰	۰.۷۵	۱۲
۰.۸۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۸۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۸۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱۳
۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۷۵	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۵	۰.۰۰	۰.۷۵	۰.۵۰	۱.۰۰	۱۴

جدول ۰-۱ ماتریس فازی شده (FZM)

جدول شش، جدولی است که در آن نمراتی که خبرگان در گام اول به میزان اهمیت چالش‌ها داده‌اند به اعداد فازی تبدیل شده است. گام (۳) تشکیل ماتریس رابطه قدرت موفقیت^۱: ماتریس رابطه قدرت با استفاده از نرم افزار FCMapper به منظور شناسایی میزان ارتباط بین چالش‌ها از قرار زیر ترسیم شد:

^۱ Stength of relationships matrix

جدول ۷. ماتریس رابطه قدرت (SRM)

fishery manager	attracting new	remaining	service variety	supporting	Answer to	impact on	productivity	interaction	assessment	Distribution	Demand	Specialized	availability
attracting new audience	۱.۰۰	۰.۸۱	۰.۷۹	۰.۰۰	۰.۸۱	۰.۸۰	۰.۰۰	۰.۷۹	۰.۸۶	۰.۶۹	۰.۶۹	۰.۷۷	۰.۷۶
remaining audience	۰.۸۱	۱.۰۰	۰.۷۹	۰.۰۰	۰.۸۶	۰.۷۵	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۸۱	۰.۶۹	۰.۶۹	۰.۸۵	۰.۷۱
service variety	۰.۷۹	۰.۷۹	۱.۰۰	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۶۳	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۰۰	۰.۵۷	۰.۰۰	۰.۷۴
supporting missioner	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۰۰	۰.۵۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۶۸	۰.۰۰	۰.۷۱	۰.۰۰
Answer to questions	۰.۸۱	۰.۸۶	۰.۷۴	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۳	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۷۶	۰.۶۹	۰.۶۷	۰.۷۳	۰.۸۱
impact on society	۰.۸۰	۰.۷۵	۰.۶۳	۰.۵۰	۰.۷۳	۱.۰۰	۰.۰۰	۰.۷۷	۰.۷۵	۰.۵۸	۰.۸۲	۰.۷۱	۰.۷۳

productivity	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۰۰	۰.۶۹	۰.۷۴	۰.۰۰	۰.۶۲	۰.۰۰
interaction	۰.۷۹	۰.۷۴	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۷۷	۰.۰۰	۱.۰۰	۰.۸۸	۰.۶۷	۰.۷۴	۰.۷۳	۰.۶۹
assesment	۰.۸۶	۰.۸۱	۰.۷۴	۰.۰۰	۰.۷۶	۰.۷۵	۰.۶۹	۰.۸۸	۱.۰۰	۰.۶۹	۰.۶۷	۰.۷۵	۰.۶۷
Distribution	۰.۶۹	۰.۶۹	۰.۰۰	۰.۶۸	۰.۶۹	۰.۵۲	۰.۷۴	۰.۶۷	۰.۶۹	۱.۰۰	۰.۵۲	۰.۷۵	۰.۷۹
Demand	۰.۶۹	۰.۶۹	۰.۵۷	۰.۰۰	۰.۶۹	۰.۸۲	۰.۰۰	۰.۷۴	۰.۶۷	۰.۵۲	۱.۰۰	۰.۶۷	۰.۷۱
Specialized	۰.۷۷	۰.۸۵	۰.۰۰	۰.۷۱	۰.۷۳	۰.۷۱	۰.۶۲	۰.۷۳	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۶۸	۱.۰۰	۰.۷۵
availability	۰.۷۶	۰.۷۱	۰.۷۴	۰.۰۰	۰.۸۱	۰.۷۳	۰.۰۰	۰.۶۹	۰.۶۷	۰.۷۹	۰.۷۱	۰.۷۵	۱.۰۰

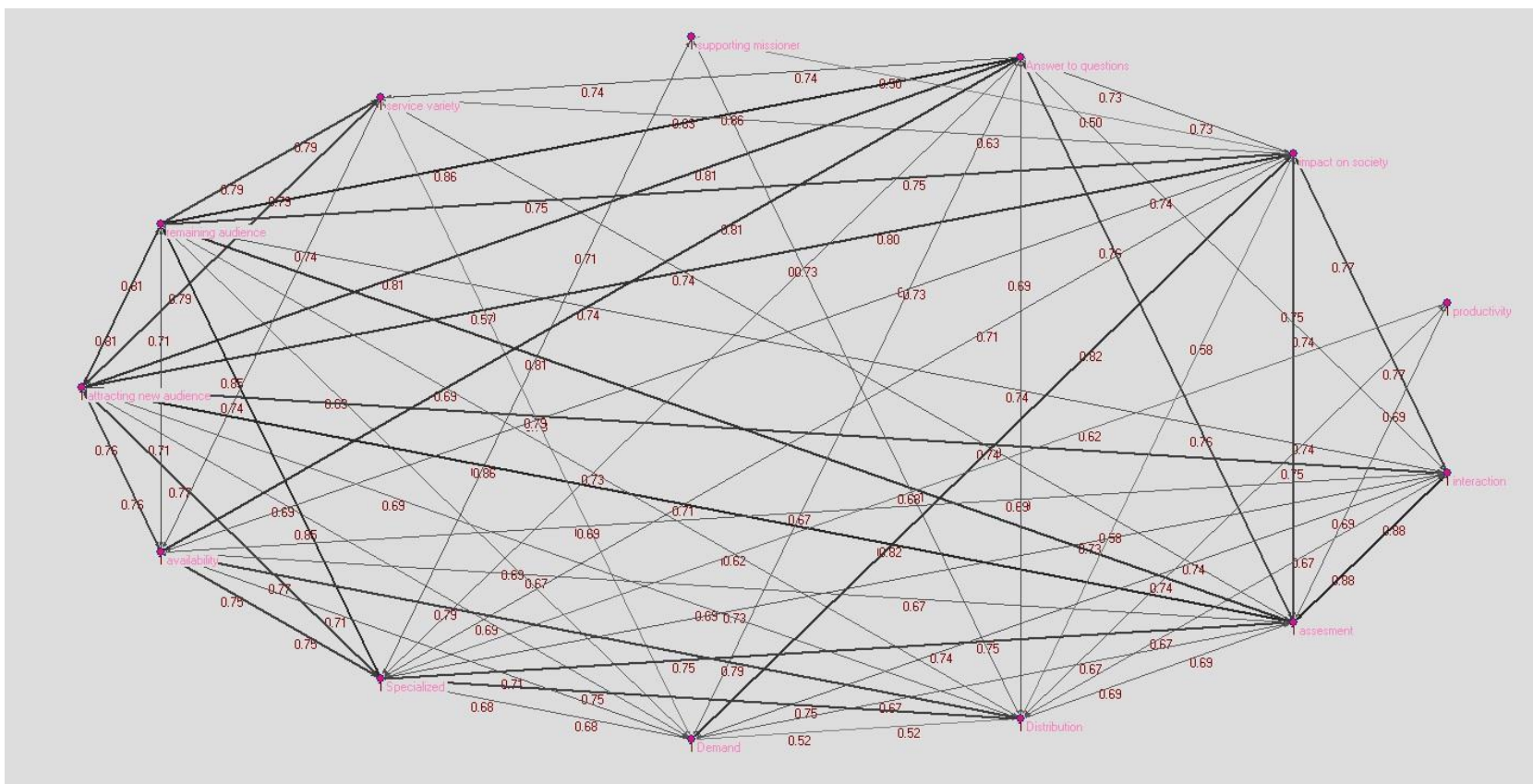
جدول هفت، جدولی است که میزان، قوت ارتباط و وزن رابطه بین چالش‌ها شناسایی می‌شود؛ هرچه عدد مربوطه بزرگتر باشد بدین معناست که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری چالش‌ها از یکدیگر بیشتر بوده و بنابراین در ارائه راهکار برای حل آن چالش باید دقت و تمرکز بیشتری صورت گیرد.

گام (۴) تشکیل ماتریس نهایی موفقیت: هنگامی که ماتریس SRMF تکمیل شد، برخی از داده‌های آن ممکن است همراه‌کننده باشند. یعنی همه عواملی که در ماتریس قبل روابطشان با هم مشخص شد، ممکن است با یکدیگر ارتباط نداشته باشند و یا امکان دارد همیشه رابطه علت و معلولی بین عوامل ایجاد نشود. نظر خیره در این صورت، برای تحلیل اطلاعات و تبدیل ماتریس SRMF به ماتریس FMF کارساز خواهد بود. در این صورت در ماتریس FMF صرفاً اجزاء عددی فازی ای قرار می‌گیرند که روابط علت و معلولی بین عوامل وجود داشته باشد. هنگام تحلیل داده در ماتریس SRMF دو بردار می‌توانند با توجه به انطباقی که مطمح نظر قرار می‌گیرد، ارتباط داشته باشند. عوامل ممکن است از نظر ریاضی، رابطه و نزدیکی قابل قبولی با یکدیگر داشته باشند؛ با این حال،

این احتمال وجود دارد که از نظر منطقی هیچ ارتباط معناداری بین آن‌ها برقرار نباشد. این گونه ارتباطات نامناسب، به آسانی توسط متخصصان و خبرگان حوزه قابل شناسایی و حذف خواهند بود.

گام (۵) نمایش گرافیکی نقشه شناختی فازی

در این مرحله، یک نقشه شناختی فازی هدفمند برای ترسیم عوامل کلیدی موفقیت ترسیم می‌شود. در نمایش نهایی، هر فلش عوامل A دارای یک وزن علامت‌دار است که نشان‌دهنده قدرت رابطه علیت میان عوامل و ارزش مندرج در ماتریس نهایی موفقیت در سلول ارائه شده در ردیف A و ستون A است.



نمودار ۱. نقشه شناختی فازی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین

نمودار سه نشانگر نوع ارتباط بین چالش‌ها، میزان تأثیرگذاری چالش‌ها بر یکدیگر و میزان تأثیرپذیری چالش‌ها از یکدیگر است. به عبارت دیگر این نمودار قوت و قدرت روش نگاشت شناختی فازی را نشان می‌دهد؛ چراکه برخی از روش‌ها فقط به وزن‌دهی چالش‌ها می‌پردازند و برخی از روش‌ها فقط به مدل‌سازی؛ اما روش نگاشت شناخت فازی هم چالش‌ها را اولویت‌بندی می‌کند و هم این چالش‌ها را مدل‌سازی می‌کند و هم میزان تأثیر و تأثر چالش‌ها بر یکدیگر و از یکدیگر را اندازه‌گیری می‌نماید.

Concepts	درجه بیرونی	درجه درونی	مرکزیت
assessment	۸.۲۶	۸.۲۶	۱۶.۵۲
Specialized	۸.۰۵	۸.۰۵	۱۶.۱
Answer to questions	۷.۴۱	۸.۲۵	۱۵.۶۶
attracting new audience	۷.۷۶	۷.۷۶	۱۵.۵۲
remaining audience	۷.۶۹	۷.۶۹	۱۵.۳۸
Distribution	۷.۴۹	۷.۴۹	۱۴.۹۹
impact on society	۷.۷۷	۷.۰۵	۱۴.۸۲
availability	۷.۳۹	۷.۳۶	۱۴.۷۱
Demand	۶.۷۶	۶.۷۶	۱۳.۵۲
interaction	۴.۷۴	۶.۷۴	۱۳.۴۸
service variety	۴.۹۹	۴.۹۹	۹.۹۸
productivity	۲.۰۵	۲.۶۷	۴.۷۲
supporting missioner	۲.۶۲	۱.۸۹	۴.۵۱

جدول ۸. میزان اهمیت چالش‌ها

علاوه بر شاخص‌های عنوان‌شده سه شاخص اصلی دیگر توسط نرم افزار FCMapper محاسبه می‌گردد که عبارتند از شاخص درجه بیرونی، شاخص درجه درونی و شاخص مرکزیت. شاخص درجه درونی نشان‌دهنده مجموع وزن پیکان‌هایی جهت داری است که به یک گره یا عنصر شبکه وارد می‌شود. در حقیقت این شاخص تأثیرپذیری یک عنصر را نشان داده و بزرگ بودن این شاخص، مبین تأثیرپذیری بیشتر یک گره در شبکه است. در نمودار شماره یک درجه درونی چالش‌های مدیریت تبلیغ دین ذکر شده است.

همان‌گونه که در جدول هویداست، بیشترین تأثیرپذیری مربوط به نظام ارزیابی تبلیغ دین و زمان پاسخ است؛ ارزیابی یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریتی است که انحرافات را شناسایی کرده و فاصله با وضع مطلوب را اندازه‌گیری می‌نماید. دومین شاخص، شاخص درجه بیرونی است؛ این شاخص نشانگر میزان اثرگذاری یک عنصر است؛ بیشترین تأثیرگذاری نیز مربوط به نظام ارزیابی و نگاه تخصصی به تبلیغ می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با بررسی ادبیات حوزه خدمات فرهنگی و نظام اداره خدمات تبلیغ دینی به ویژه چالش‌های موجود این حوزه در جمهوری اسلامی ایران و با بهره‌گیری از نظرات متخصصان، کارشناسان و مدیران این حوزه به احصای مهم‌ترین چالش‌ها پرداخته شد. برای رسیدن به چالش‌های مدیریت تبلیغ دینی تعداد ۳۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مبلغان نخبه، مدیران، مسئولان و کارشناسان دستگاه‌های مسئول در امر تبلیغ دین و سیاستگذاران این حوزه صورت پذیرفت؛ لذا بعد از مطالعه دقیق متون، به منظور اینکه چالش‌ها، واقعی و خبرگانی و در واقع مدلی عملیاتی با در نظر گرفتن آسیب‌های وضع موجود باشد، چالش‌های احصاشده از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و مستندات مورد بررسی قرار گرفت و از تحلیل و ترکیب آن‌ها تعداد ۱۰۵ مضمون اولیه استخراج شده، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و سیزده مضمون فراگیر نهایی تولید شد. نتایج با استفاده از نگاشت شناختی فازی مورد تحلیل قرار گرفته و چهار ماتریس؛ تأثیر اولیه، تأثیر فازی، قدرت تأثیر روابط و تأثیر نهایی با ده نفر از خبرگان مطرح و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده، مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس مواردی که از لحاظ منطقی ارتباطی با هم نداشتند حذف شد؛ همچنین رابطه مستقیم و غیر مستقیم بین عوامل توسط خبرگان مشخص شد.

بنابراین در این پژوهش برخلاف عمده پژوهش‌های قبلی مانند پژوهش جواهری و همکاران (۱۳۹۵) با موضوع تحلیل جامعه شناختی جهت‌گیری تبلیغ دینی نسبت به امر سلامت که به‌طور انحصاری به مباحث جامعه شناختی امر تبلیغ دینی پرداخته یا پژوهش قجر و رضاییان (۱۴۰۳) با موضوع استفاده از شیوه‌های سنتی تبلیغ دینی که تنها به شیوه ارائه تبلیغ دینی پرداخته یا پژوهش حاجی‌زاده و حاجی‌پور (۱۴۰۲) با موضوع بررسی اخلاقی چالش تبلیغ دینی با جهاد تبیین در شبکه‌های اجتماعی خارجی که تنها به چالش اخلاقی تبلیغ دین پرداخته، از منظر مدیریت و نقد و بررسی نظام اداره خدمات تبلیغ دینی پرداخته شده است. به عبارت دیگر، غالب پژوهش‌های قبلی اولاً: به مباحث محتوایی و روشی امر تبلیغ دینی پرداخته‌اند؛ دوماً: به امر تبلیغ تک بعدی پرداخته‌اند و سوم

اینکه از منظر کارکردهای مدیریتی به احصای چالش‌های نظام اداره تبلیغ دینی پرداخته نشده و نیز وزن‌دهی و اولویت‌بندی این چالش‌ها صورت نگرفته است. حال آنکه در پژوهش حاضر از منظر کارکردهای مدیریتی اولاً چالش‌های نظام اداره تبلیغ دینی احصا و سپس این چالش‌ها با رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و نگاشت شناختی فازی تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی شدند.

در این بخش چالش‌هایی که درجه مرکزیت آن‌ها شانزده و پانزده بوده است؛ یعنی مهم‌ترین چالش‌ها براساس نگاشت شناخت فازی پرداخته می‌شود؛ این اولویت‌بندی حکایت از این دارد که حکمرانان و مدیران سطح عالی نظام اداره خدمات تبلیغ دینی باید به ترتیب اولویت به موارد زیر به اقتضای منابع و ظرفیت‌های در دسترس بپردازند:

طراحی نظام ارزیابی عملکرد خدمات تبلیغ دینی: ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین نقش‌ها و وظایفی است که مدیران بر عهده داشته و به معنای اندازه‌گیری فاصله وضع موجود با وضع مطلوب است؛ کارکرد ارزیابی پس از تعیین فاصله وضع موجود با وضع مطلوب به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف پرداخته و پس از آن تقویت نقاط قوت و حل نقاط ضعف را در دستور قرار می‌دهد. این کارکرد، انحرافات نظام اداره خدمات تبلیغ دینی را قادر به تشخیص بوده و بدون وجود آن، موفقیت یا شکست تبلیغ قابل تشخیص و تعیین نیست؛ بنابراین، سیاستگذاران و مدیران تبلیغ دینی، لازم است ابتدا با تعیین شاخص‌ها و سنجش‌های مناسب، وضع موجود را شناسایی کرده و براساس چشم‌انداز مطلوب تبلیغ، میزان حرکت نظام تبلیغ دینی را به سمت آن سنجش و هدایت نمایند.

نهادینه‌سازی نگاه تخصصی به حوزه تبلیغ: این عارضه دارای دو بعد است: بعد اول: سطح نهادها و سازمان‌ها: هیچ استاندارد خاصی وجود ندارد که چهارچوب مداخله سازمان‌ها و نهادهایی که داوطلب ورود در حیطه مدیریت تبلیغ هستند را تعیین نماید؛ هر نوع سازمانی اعم از فرهنگی، سیاسی، آموزشی، مردم نهاد و... قادرند بدون عبور از فیلتر خاصی که صلاحیت‌های آنان را احراز کند در امر تبلیغ مداخله راهبردی، عملیاتی، محتوایی، کلی و جزئی کنند. تبلیغ به‌عنوان یک علم تلقی نمی‌شود و کنترل خاصی برای ورود به تبلیغ اعمال نمی‌گردد. این امر حاکی از این است که تبلیغ یک مأموریت ویژه تلقی نمی‌شود بلکه کاری در کنار هزاران کار همه سازمان‌ها تلقی می‌شود. بعد دوم: سطح محصولات و خدمات: محصولات و خدمات تبلیغ نیز سطح عمومی و متوسط را دارا هستند و حداکثر می‌توانند اقشار متوسط جامعه را به خود جذب کنند. این محصولات و خدمات لزوماً نظام آموزش خاص تبلیغ را نگذرانیده و به‌صورت فردی و آزاد وارد عرصه تبلیغ شده‌اند؛ این امر به این دلیل است که در تصور آنان، تبلیغ یک فعالیت عمومی است که توسط هر فردی می‌تواند انجام پذیرد.

زمان انتظار اخذ پاسخ: یکی دیگر از چالش‌های مهم نظام اداره خدمات تبلیغ دینی، طولانی بودن زمان انتظار مخاطب برای اخذ پاسخ است؛ به عبارت دیگر، فاصله زمانی اظهار نیاز یا پرسش از سوی مخاطب تا اخذ پاسخ از خدمت‌دهنده زیاد است. هرچه این فاصله زمانی کاهش یابد، جذب مخاطب به پیام تبلیغی افزایش می‌یابد؛ برای حل این چالش لازم است کانال‌های عرضه و توزیع پیام‌های تبلیغی گسترش پیدا کند.

توسعه بازار جدید: ضعف نظام اداره تبلیغ دینی در جذب مخاطب جدید و توسعه و گسترش بازار خود، چالش کلیدی دیگری است که کاهش اقبال عمومی به برنامه‌های دینی از علائم و نشانه‌های آن است. اساساً یکی از مهم‌ترین دلایل ابقای سازمان‌ها در شرایط متغیر امروز، جذب مشتری از طریق ایجاد نیاز در او یا آشکار کردن نیازهای پنهان اوست. نظام اداره تبلیغ دینی که سازمان‌ها و نهادهای متعددی در آن مشغول می‌باشند نیز از این قاعده مستثنی نبوده و توسعه بازار و به عبارت دیگر جذب مخاطبان جدید در این عرصه اهمیتی مضاعف دارد؛ درواقع کارویژه تبلیغ دین، هدایت و جذب افراد که در واقع همان توسعه بازار است. افراد گمراه کسانی هستند که به‌صورت بالفعل از بازار و مخاطبان نظام تبلیغ نیستند و کارویژه نظام تبلیغ جذب این نوع از افراد و به عبارت دیگر توسعه بازار است. پس در صورتی که این نظام نتواند بازار خود را توسعه دهد، اساساً یکی از اصلی‌ترین مأموریت‌ها و رسالت خود را انجام نداده است.

حفظ بازار موجود و نفوذ در آن: یکی دیگر از استراتژی‌های نظام اداره تبلیغ دینی است که مخاطبان موجود و به اصطلاح بازار موجود را حفظ کرده و نفوذ بیشتری در آن‌ها داشته باشند؛ در این استراتژی، سازمان تبلیغی تلاش می‌کند تا مخاطبان بالقوه موجود در بازار را به مشتریان بالفعل تبدیل نمایند و نرخ و سطح بهره‌مندی آنان از خدمات تبلیغی را رشد دهد. از مهم‌ترین علل و ریشه‌های این چالش می‌توان به عدم رقابت پذیربودن نظام فعلی تبلیغ دینی با رقبا در ابعاد جذابیت، پویایی و به‌روز بودن است.

به منظور حفظ بازار موجود و نفوذ بیشتر در مخاطبان موجود یکی از بهترین راهبردها، تقویت ارتباط بین خدمت‌گیرنده و خدمت‌دهنده است؛ به عبارت دیگر، به مقداری که خدمت‌دهنده به خدمت‌گیرنده نزدیکتر می‌شود ذائقه، سلیقه و نیاز وی را دقیق‌تر رصد کرده و می‌تواند خدماتی متناسب با مخاطب عرضه نماید. راهبرد دیگر، افزایش کیفیت خدمات برای جلب رضایت بیشتر مخاطبان موجود است.

بر این اساس، در پاسخ به سؤال اول پژوهش، سیزده چالش از منظر کارکردهای مدیریتی شناسایی و در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، مهم‌ترین چالش‌هایی که باید نسبت به رفع آن‌ها اقدامات فوری صورت گیرد عبارتند از: طراحی نظام ارزیابی، ایجاد نگاه علمی و تخصصی به مدیریت تبلیغ، رفع ضعف در اثرگذاری بر جامعه، جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان موجود، پاسخ به سؤالات و شبهات، ایجاد توازن در توزیع، ایجاد دسترسی کافی به خروجی‌های باکیفیت و توجه به مسائل و تقاضاهای مخاطبان.

محدودیت‌های پژوهش

از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش در بخش کیفی آن می‌توان به دسترس‌پذیری دشوار به مسئولان و سیاستگذاران تبلیغ دینی، کمبود پژوهش‌هایی که از منظر سیستم و نظام به امر تبلیغ پرداخته باشند، صرف زمان زیاد پژوهش و در بخش کمی آن، دسترسی دشوار به خبرگان به منظور نمره‌دهی و درجه‌بندی چالش‌ها برشمرد.

منابع و مأخذ

- آزادی، حامد (۱۴۰۳). تحلیل تاریخی نسبت دانش اجتماعی و تحولات تبلیغ در حوزه علمیه قم، معرفت فرهنگی اجتماعی، ۱۵(۲)، ۱۲۳-۱۴۲.
- ابراهیمی، کریم، شهبازی، میثم، رحمانی، جعفر و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۹). طراحی چهارچوب مفهومی زنجیره تأمین خدمات تبلیغ دین با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم. *دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و سیاست فرهنگی*، ۷(۲)، ۴۷-۷۸.
- ابراهیمی، کریم، شهبازی، میثم، رحمانی، جعفر (۱۴۰۰). عارضه‌یابی نظام اداره خدمات فرهنگی تبلیغ دین از منظر مدل مرجع زنجیره تأمین. *فصلنامه علمی- پژوهشی اسلام و علوم اجتماعی*، ۱۳(۲۶)، ۵-۳۶.
Doi:10.30471/soci.2020.6945.1582
- ابراهیمی، سید عباس، عین علی، محسن (۱۳۹۸). ارائه چهارچوبی برای تبیین تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربست روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۰۳-۴۳۰.
Doi:10.22059/jipa.2019.277891.2513
- اصفهانیان، محمود، شرف‌الدین، سیدحسین (۱۴۰۲). بررسی چالش‌های تبلیغ دین مبتنی بر چیستی بازاریابی دین. *فصلنامه علمی- پژوهشی اسلام و علوم اجتماعی*، ۱۵(۲۹)، ۱۹۵-۲۲۱.
Doi:10.30471/soci.2023.8693.1802
- آرایی، وحید، اسلامی مفیدآبادی، حسین و اسلامی، سید محمود (۱۴۰۳). اعتبارسنجی الگوی سیاست‌گذاری بازاریابی کالاها و خدمات فرهنگی و خلاق. *سیاست پژوهی تحول در علوم انسانی*، ۳(۱)، ۹۱-۱۱۸.
- الویری، محسن، غمامی، سیدمحمدعلی و رضایی شریف آبادی، حسین (۱۴۰۰). پدیدارشناسی تبلیغ اسلام در آمریکای لاتین با رویکرد ارتباطات میان فرهنگی. *دین و ارتباطات*، ۲۸(۵۹)، ۱-۳۲.
- بردبار، ملیکا، عقیلی، سید وحید، قنبری، شیرین (۱۳۹۷). بررسی پنج عنصر مدل هارولد لاسول در رسانه‌های جمعی با توجه به ظهور رسانه‌های جدید. *رسانه و فرهنگ*، ۱۶(۳۶)، ۱۹-۵۴.
- بستان (نجفی)، حسین (۱۴۰۲). ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و آسیب‌های نقش تبلیغی روحانیت در ایران معاصر. *دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و سیاست فرهنگی*، ۹(۲)، ۱۲۱-۱۴۲.
- بوسلیکی، حسن (۱۳۹۱). اخلاق تبلیغ دین در عصر حاضر؛ ارزش‌ها و معضله‌ها. *حکمت/اسراء*، ۱۳، ۱۷۱-۲۰۱.

پناهی، علی احمد (۱۴۰۱). ضرورت آگاهی مربیان دینی با روان‌شناسی تبلیغ و لزوم کاربری آن. *پژوهش‌های اجتماعی/اسلامی*، ۲۸(۱۲۵)، ۲۷-۴۸. doi: 10.30513/iss.2023.4957.127248

جواهری، فاطمه، سراج‌زاده، سیدحسین و اورعی، نیلوفر (۱۳۹۵). تحلیل جامعه‌شناختی جهت‌گیری تبلیغ دینی نسبت به امر سلامت؛ مورد مطالعه: مبلغان و مخاطبان سخنرانی‌های مذهبی شهر قم. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*، ۹(۳۳)، ۶۷-۹۱.

حاجی‌زاده، حسین، حاجی‌پور، حسین (۱۴۰۲). بررسی اخلاقی چالش تبلیغ دینی با جهاد تبیین در شبکه‌های اجتماعی خارجی. *مطالعات علوم اسلامی انسانی*، ۳۵(۳)، ۶۳-۷۴.

حاجی قربانی، محمدمهدی (۱۴۰۲). تأمین محتوای اثربخش برای مبلغین در سازمان‌های تبلیغی متناسب با نیاز مخاطبین. *پژوهش‌های مطالعات اسلامی معاصر*، ۱(۷)، ۱۵۹-۱۹۹.

حسینی، سید عبدالرسول، پورانجنار، گلپهار، ساعدی، عبدالله، آهنگ، فرحناز، آهنگ، مهدی (۱۴۰۱). واکاوی پیشایندها و پیامدهای تبلیغ اسلامی کارآمد (روی‌آورد دلفی فازی). *فصلنامه علمی-پژوهشی اسلام و علوم اجتماعی*، ۱۴(۲۸)، ۹۹-۱۲۶. doi: 10.30471/soci.2021.7635.1667126

رضایی، حامد (۱۳۹۹). بررسی پذیرش تبلیغ دین در جامعه مذهبی با ابزار بازاریابی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۴(۱)، ۸۱-۱۰۰. doi: 10.30497/smt.10.30497.2020.75436

کارگر، مصطفی، اسلامی تنها، اصغر (۱۴۰۱). بهسازی سیاست‌های تبلیغی در دفتر تبلیغات اسلامی براساس تجربه نگاری مبلغین موفق. *دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و سیاست فرهنگی*، ۹(۱)، ۱۵۳-۱۸۴.

کریمی دردشتی، روح‌اله، امانی، رضا (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی روش‌های تبلیغ دینی با محوریت مخاطب‌شناسی از نگاه روایات. *فصلنامه قرآن و علوم اجتماعی*، ۱(۳)، ۹-۱۰۴. doi: 1022064/arq.2022.324075.10423

فخار، نگین (۱۴۰۱). ویژگی‌ها و روش‌های تبلیغ دین در فضای مجازی از منظر آیات و احادیث. *مطالعات علوم اسلامی انسانی*، ۸(۳۰)، ۲۱-۳۰.

فولادی وندا، محمد (۱۴۰۳). واکاوی راهکارهای اثربخشی تبلیغ دینی در فضاهای مجازی و برون رفت از مشکلات پیش‌رو با تأکید بر دیدگاه آیت‌الله مصباح یزدی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات اخلاق کاربردی*، ۲۰(۱)، ۴۱-۷۰. doi: 10.22081/jare.2024.68836.190470

قجر، راحله، رضاییان، مجید (۱۴۰۳). استفاده از شیوه‌های سنتی تبلیغ دینی و رابطه آن با میزان دین‌داری جوانان شهر تهران. *دین و ارتباطات (دانشگاه امام صادق/نامه صادق)*، ۳۱(۱)، ۳۹-۶۶.

Doi:10.30497/rc.2024.240224.1749

محمودی مزرعاوی، عیسی، شمخی، مینا و بستانی، قاسم (۱۴۰۱). خصوصیات مبلغان دینی بر مبنای آموزه‌های تربیتی قرآن و روایات؛ مطالعه موردی: تبلیغ دین اسلام در حبشه توسط جعفر بن ابیطالب (ع). *آموزه‌های تربیتی در قرآن و حدیث*، ۸(۲)، ۲۱-۴۲. doi: 10.22034/iued.2023.559932.2319

محمدیان، علی (۱۴۰۳). مؤلفه‌های تبلیغ کاربردی دین در بینش تمدنی شریعت اسلام مبتنی بر تحلیل اندیشه‌های مقام معظم رهبری. *دوفصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی*، ۷(۲)، ۳۱۱-۳۴۰. doi: 10.22070/nic.2024.19321.1318

مظاهری، محمد مهدی، کاووسی، اسماعیل، موسوی، سیدرضا (۱۳۸۸). ارائه الگوی مناسب جهت تعیین اولویت‌های مراکز فرهنگی و تحول آن‌ها بر اساس رویکرد اسلامی - ایرانی. *فصلنامه بصیرت*، ۴۴، ۷-۲۶.

نوروزی، محمدتقی، شریفی، فضل‌الله (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی و نقش آن در تبلیغ اسلامی. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۲، ۲۹-۴۴.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵(۲ (پیاپی ۱۰))، ۱۰۱-۱۹۸. SID. <https://sid.ir/paper/129816/fa>

عیوضی، یاور، میرتبار، سید مرتضی، حسینی، سیدمهدی (۱۴۰۳). نگاهی آسیب‌شناسانه به موانع کارآمدی نظام تبلیغ دینی در ایران. *فصلنامه علمی- پژوهشی اسلام و علوم اجتماعی*. doi: 10.30471/soci.2024.10083.1989

غروی، سید سعیده، آل ابراهیم دهکردی، فاطمه زهرا (۱۴۰۱)، بررسی تفسیری آیه تبلیغ با تکیه بر ارزیابی دیدگاه ناسازگاری سیاقی، *مطالعات تفسیری*، شماره ۵۱، صص ۴۷-۶۶

همتی تجرق، رضا، نعمتی انارکی، داوود، بنی هاشمی، سیدمحسن (۱۴۰۳). ارائه مدل آسیب‌شناسی پرداخت رسانه‌ای (تلویزیونی) سبک زندگی اسلامی - ایرانی. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۳۱(۱۱۷)، ۷۵-۱۰۳. doi: 10.22082/cr.2023.2006377.2568

Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163 [In Persian]

Alviri, M., Ghamami, S. M., & Rezaei Sharif Abadi, H. (2021). Phenomenological analysis of the propagation of Islam in Latin America with the approach of intercultural communication. *Religion & Communication*, 28(1), 32-1. doi: 10.30497/rc.2021.75809 [In Persian]

Araei, V., Eslami Mofid Abadi, H., & Eslami, S. M. (2024). The Explanation and Validation of the Model of Marketing Policy of Cultural and Creative Goods and Services. *Transformations in Human Science*, 3(1), 91-118. [In Persian]

Azadi, H. (2024). Historical analysis of the relationship between social knowledge and advertising developments in Qom seminary. *Cultural and Social Knowledge*, 15(2), 123-142. **[In Persian]**

Bordbar, M., Aghili, S. V., & Ghakbari, S. (2019). A Study of Five Elements of Harold Lasswell's Model in Mass Media The emergence of new media. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, 8(2), 19-53. **[In Persian]**

Bostan, H. (2024). Description and Analysis of the Role of Clergy in the Preservation of Religion and Its Impact on Religious Commitment. *Human Sciences Elite Discourse*, 8(1), 5-20. doi: 10.22081/scs.2024.62139.1113 **[In Persian]**

Busaliki, H. (2012). Relationship between the Divine Law and Policy in The ethics of religious propagation in the contemporary world; the values and conflicts, and the moral necessities in religious propagation from the viewpoint of Ayatollah Javadi Amuli. *Isra Hikmat*, 4(3), 171-201. **[In Persian]**

Davoodabadi, M., Bioukafi, I., & Pilten, M. A. (2016). Rules of religious advertising in the Quran and Sunnah. Qom: Baqir al-Uloom Research Institute. **[In Persian]**

Ebrahimi, K., Shahbazi, M., & Rahamni, J. (2021). Pathology of the Administrative System of Cultural Religious Services from the Viewpoint of the Reference Model of Fulfillment Chain. *Journal of Islam and Social Sciences*, 13(26), 5-36. doi: 10.30471/soci.2020.6945.1582 **[In Persian]**

Ebrahimi, K., Shahbazi, M., Rahmani, J., & Soltani, M. (2020). Designing a conceptual framework for the supply chain of religious advertising services with a soft systems methodology approach. *Cultural Politics and Religion Research Quarterly*, 7(2), 47. **[In Persian]**

Ebrahimi, S. A., & Eynali, M. (2019). Developing a Framework to Explain the Public Policies Capture Using Thematic Analysis and Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Public Administration*, 11(3), 403-430. doi: 10.22059/jipa.2019.277891.2513 **[In Persian]**

Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29, 309–324.

Esfahanian, M., & Sharafuddin, S. H. (2023). Investigating the challenges of religion propagation based on the nature of religion marketing. *Journal of Islam and Social Sciences*, 15(29), 195-221. doi: 10.30471/soci.2023.8693.1802 **[In Persian]**

Eivazy, Y., Mirtabar, S. M., & Hosseini, S. M. (2024). A pathological look at the obstacles to the effectiveness of the religious missionary system in Iran. *Journal of Islam and Social Sciences*. doi: 10.30471/soci.2024.10083.1989 **[In Persian]**

Fakhar, N. (2022). Characteristics and methods of religious advertising in cyberspace from the perspective of verses and hadiths. *Studies in Human Islamic Sciences*, 8(30), 21-30. **[In Persian]**

Fooladi Vanda, M. (2024). An analysis of the principles, preaching methods and ethics of religious missionaries from the perspective of Ayatollah Misbah Yazidi. *Quarterly Scientific Journal of Applied Ethics Studies*, 20(1), 41-70. doi: 10.22081/jare.2024.68836.1904 **[In Persian]**

Ghajar, R., & Rezaeian, M. (2024). Using traditional methods of religious propaganda and its relationship with the level of religiosity of the youth of Tehran. *Religion & Communication*, 31(1), 39-66. doi: 10.30497/rc.2024.240224.1749 **[In Persian]**

Gharavi, Sayyede Saeedeh, & Al Ibrahim Dehkordi, Fatemeh Zahra. (2022). An Interpretative Study of the Verse Tabligh *Based on the Evaluation of the Context Inconsistency View*. *Commentary Studies*, 13(51), 47-66. SID. **[In Persian]**

Hajighorbani, M. M. (2023). Providing effective content for missionaries in advertising organizations according to audience needs. *Contemporary Islamic Studies Research*, 1(7), 159-199. **[In Persian]**

Hajizadeh, H., & Hajipour, H. (2023). Ethical examination of the challenges of religious advertising with the jihad of clarification on foreign social networks. *Studies in Human Islamic Sciences*, 35, 63-74. **[In Persian]**

Hemati T., R., Nemati Anaraki, D., & Banihashemi, S. M. (2024). Providing Media (Television) Pathology Model of Islamic-Iranian Lifestyle. *Communication Research*, 31(117), 75-103. doi: 10.22082/cr.2023.2006377.2568 **[In Persian]**

Homayounfar, H. (2016). *Architecture of the Religious Propaganda System: Policy and Action Research*. Tehran: Islamic Propaganda Organization. **[In Persian]**

Hosseini, S. A., Puranjenar, G., Saedi, A., Ahang, F., & Ahang, M. (2022). Analysis of the antecedents and consequences of efficient Islamic propaganda (fuzzy Delphi approach). *Journal of Islam and Social Sciences*, 14(28), 99-126. doi: 10.30471/soci.2021.7635.1667 **[In Persian]**

Javaheri, F., Serajzadeh, S. H., & Urai, N. (2016). A Sociological Analysis of Religious Propagation Approach to Health; Case Study: Preachers and Audience of Religious Speeches in Qum. *Strategy for Culture*, 9(33), 67-91. **[In Persian]**

Kargar, M., & Eslami Tanha, A. (1401). Improving propaganda policies in the Islamic propaganda office based on the experiences of successful missionaries. *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of Religion and Cultural Policy*, 9(1), 153-184. **[In Persian]**

Karimi Dardashti, R., & Amani, R. (2021). Pathology of religious propaganda methods with a focus on audience studies. *Qur'an and Social Sciences*, 1(3), 9-30. doi: 1022064/arq.2022.324075.1042 **[In Persian]**

Li, X., Lam, J. F. I., Lin, Z., & Song, K. (2025). The value co-creation mechanism of Public Cultural Services ecosystem in China based on "public value" theory. *PloS One*, 20(1), e0315192.

Mahmoodi Mazreavi, I., Shamkhi, M., & Bostani, G. (2023). Characteristics of religious missionaries based on educational teachings of Quran and traditions: Case Study: Propagation of Islam in Abyssinia by Jafar bin Abi Talib (A.S.). *Educational Doctrines in Quran and Hadith*, 8(2), 21-42. doi: 10.22034/iued.2023.559932.2319 **[In Persian]**

Mazaheri, M. M., Kavousi, E., & Mousavi, Seyed Reza. (2010). Providing an appropriate model to determine the priorities of cultural centers and their Iranian approach-evolutions based on the Islamic (Cultural Organization of Mashhad Municipality-Artistic: Case Study). *Bassirat (in Management)*, 16(44), 7-26. SID. **[In Persian]**

Mohammadian, A. (2024). The Characteristics of the Practical Propagation of Religion in the Civil Vision of Islamic Sharia Based on the analysis of the thoughts of the Supreme Leader. *Scientific Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 7(2), 313-340. doi: 10.22070/nic.2024.19321.1318 **[In Persian]**

Norouzi Farani, M. T., & Sharifi, F. (2014). Communication Planning and Its Role in Islamic Propagation. *Bi-Quarterly Journal of Islam and Management Research*, 4(1), 29-44. **[In Persian]**

Ost, C., & Saleh, R. (2021). Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*, 5(1), 1-16.

Ozesmi, U., & Ozesmi, S. (2003). A participatory approach to ecosystem conservation: fuzzy cognitive maps and stakeholder group analysis in Uluabat Lake, Turkey. *Environmental Management*, 31(4), 518-31.

Panahi, A. A. (2022). The Necessity of Knowledge of the Religious Teachers with the Psychology of Propaganda and the Requirement of Its Application. *Islamic Social Studies*, 28(125), 27-48. doi: 10.30513/iss.2023.4957.1272 **[In Persian]**

Rezaei, H. (2020). Investigating the Acceptance of Religious Propaganda in Religious Communities with Marketing Tools. *Strategic Management Thought*, 14(1), 81-100. doi: 10.30497/smt.2020.75436 **[In Persian]**

Rodriguez-Repiso, L., Setchi, R., & Salmeron, J. L. (2007). Modelling IT projects success with Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems with Applications*, 32, 543-559.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rubino, F., Agostino, D., & Spallazzo, D. (2025). Strategizing blockchain adoption in public cultural services: a comprehensive scoping review. *International Journal of Public Sector Management*, 38(1), 77-97.

Shahnazari Dorcheh, A., & Asadikord, G. (2021). Designing a Model for the Organization and Prosperity of the Cultural Services Market. *Public Organizations Management*, 9(2), 93-104. doi: 10.30473/ipom.2020.54372.4166 **[In Persian]**

Zhu, L., Wu, L., Xu, X., & Chen, X. (2024). Exploring Pathways for Stimulating Cultural Services in Rural Ecosystems through Experiential Learning Education. *Sustainability*, 16(18).