

مقاله پژوهشی: ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای فرهنگی با به کارگیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

عماد افروغ^۱ و سید مصطفی ترابی^۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۴

چکیده

یکی از مشکلات قابل توجه در فرآیند مدیریت راهبردی، به‌ویژه در مواردی که تدوین راهبردها توسط گروهی نسبتاً پرشمار از صاحب‌نظران انجام می‌شود، دشواری نیل به توافق در تعیین عوامل محیطی مرتبط و نیز اجماع‌یابی در اولویت‌بندی اجرای راهبردهای مورد نظر است. این مطلب به‌ویژه در فضای فرهنگی کشورمان که به دلایل متعدد، اختلاف نظر و تفاوت سلیقه‌ها در آن گسترده‌تر و عمیق‌تر است، قابل توجه بیشتری بوده و ضرورت به‌کارگیری مدل‌ها و رویکردهایی که بتوانند اجماع لازم در این خصوص را براساس روشی مستحکم و قابل دفاع ایجاد نمایند؛ موضوعی بدیهی تصور می‌شود.

در مقاله حاضر که مبتنی بر یک بررسی در سطح یکی از معاونت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی جهت اولویت‌بندی عوامل محیطی و راهبردهای مؤثر فرهنگی در مورد جوانان کشور انجام شده است؛ ابتدا با بهره‌گیری از رویکرد دلفی نسبت به تعیین و قطعیت عوامل محیطی و سپس ارزیابی این عوامل با بهره‌گیری از «جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی» اقدام شده است که این اقدام با توجه به تعداد قابل توجه اعضای پنل دلفی (۹۵ نفر)، به روش «نرمال‌سازی» انجام شده است. سپس در گام بعد، ضمن طراحی دو نوع پرسشنامه مقایسات زوجی که دارای برخی ابعاد نوآورانه می‌باشند؛ نسبت به اولویت‌بندی راهبردهای مورد نظر با «مدل تحلیل سلسله‌مراتبی» (AHP) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار «اکسپرت چویس» اقدام شده است که به هر جهت، این روش بیانگر یکی از طرق مؤثر در اولویت‌بندی راهبردها در فضای مسائل راهبردی به شمار می‌آید.

کلید واژه‌ها: تکنیک دلفی، رویکرد (SWOT)، مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، راهبردهای فرهنگی

۱. استاد دانشگاه و رئیس گروه جامعه‌شناسی مؤسسه باقرالعلوم

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده مسئول (رایانامه:

مقدمه

تعیین راهبردهای مؤثر و کارآمد در عرصه مدیریت راهبردی، صرف نظر از امور مقدماتی همچون تعیین اهداف، سیاست‌گذاری و...، با شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل چهارگانه محیطی (قوت‌ها، ضعف‌ها و...)، آغاز شده و با تعیین ماهیت و جهت‌گیری راهبردها (تهاجمی، تدافعی و...) مبتنی بر مدل‌های تحلیلی همچون «ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی» ادامه یافته و در نهایت نسبت به تعیین اهم راهبردهای مورد نظر، با به‌کارگیری ماتریس (SWOT) اقدام می‌شود. به همین دلیل ماتریس مذکور یکی از مهم‌ترین ابزار تصمیم‌گیری در فرآیند مدیریت راهبردی محسوب می‌شود که با تلفیق مناسب و کارآمد عوامل محیطی، امکان تدوین راهبردهای کارآمد و مؤثر را فراهم می‌آورد (دنسر، ۲۰۰۴: ۱۱).

از سوی دیگر، ابزار فوق‌علی‌رغم کارایی و گستردگی کاربرد، از محدودیت‌هایی نیز برخوردارند که این محدودیت‌ها به‌ویژه در عرصه امور فرهنگی، دارای آثار وسیع‌تری بوده و به‌نوبه خود مانع نیل به هم‌سویی و تضایف در اجرای راهبردها می‌شوند. در این راستا، طبق تجربه موجود، این محدودیت‌ها را از نظر مصداقی می‌توان به دو گروه عمده زیر تقسیم نمود:

۱. اختلاف نظر در شناسایی و تعیین عوامل محیطی مرتبط

این مشکل اغلب ناشی از «نارسایی سازوکار نیل به اجماع و توافق مابین تصمیم‌گیرندگان»، به‌ویژه در عرصه امور فرهنگی است.

۲. اختلاف نظر در مورد اولویت‌بندی راهبردها در مرحله اجرا

در مورد دو محدودیت فوق‌قابل تأکید است که اگرچه ماتریس (SWOT) با تمرکز بر عوامل محیطی، راهبردهای مورد نظر را تعیین می‌نماید؛ اما در عین حال این ابزار تعداد مناسب عوامل و یا اهمیت و اولویت آن‌ها نسبت به هم را تعیین نمی‌نماید (ماسوزا و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۰۸)؛ به عبارت دیگر این ابزار فهرستی از راهبردهای هم‌عرض، بدون هرگونه اولویت‌بندی مابین آن‌ها را تعیین می‌نماید؛ به همین دلیل بهینگی راهبردها به این شکل تضمین نمی‌شود (یوان هونک، ۲۰۱۳: ۲)؛ در حالی که به‌ویژه در عرصه مسائل فرهنگی، به دلیل

تأکید متولیان امور بر نگرش و برداشت‌های فردی خود، دسترسی و بهره‌گیری از نوعی رویکرد و یا روشی جهت اولویت‌بندی راهبردها که فهرستی بدون خدشه و غیر قابل تردید از راهبردهای مقدم در صحنه اجرا را تعیین نماید؛ به‌شدت احساس می‌شود. بر این اساس، در کاربرد آموزه‌های مدیریت راهبردی در عرصه امور فرهنگی، معمولاً ضرورت توجه به دو موضوع زیر کاملاً احساس می‌شود:

- اول بهره‌گیری از نوعی سازوکار مطمئن جهت نیل به اشتراک نظر در مورد عوامل محیطی، به‌نحوی که ضمن تعیین و احصای تمامی عوامل اصلی و تأثیرگذار، بالاترین حد اجماع در مورد آن‌ها نیز حاصل شود.
- دوم به‌کارگیری سازوکار مناسبی جهت اولویت‌بندی راهبردها، به‌ویژه در شرایطی که راهبردها پر تعداد بوده و اختلاف نظر در مورد اولویت آن‌ها قابل توجه است. بر این اساس، در مقاله حاضر دو اقدام مرتبط ذیل جهت غلبه بر مشکلات فوق به عمل آمده است.

اول) اخذ نظر نخبگان و صاحب‌نظران فرهنگی در عرصه‌ای نسبتاً گسترده در مورد عوامل محیطی و اولویت‌بندی آن‌ها به شیوه «اجماع‌یابی گروه متخصصان» (تکنیک دلفی).
دوم) به‌کارگیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) جهت اولویت‌بندی راهبردها به شکل عینی و فارغ از تمایلات و سوگیری‌های سلیقه‌ای که عملاً برخی ابعاد آن به‌ویژه در تدوین پرسشنامه مقایسات زوجی نوآورانه محسوب می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یا (AHP) که در پژوهش حاضر از جهت اولویت‌بندی و تعیین اهمیت راهبردهای مورد نظر استفاده شده است یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند معیاره است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ میلادی ابداع گردیده است (ساعتی، ۱۹۸۰: ۴۳). استفاده از این روش جهت اولویت‌بندی راهبردها دارای سابقه بوده و برای اولین بار «کورتیلا» و همکاران وی از این شیوه با عنوان نوآورانه (A'WOT)، استفاده نمودند که البته روش آنان بعداً در بررسی افراد دیگر نظیر «استوارت، ۲۰۰۲»، «شرسزا، ۲۰۰۴»، «ماسوزا، ۲۰۰۶» «لسکینن، ۲۰۰۶» و همکاران آن‌ها نیز به کار گرفته شد (لسکینن و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۷۱).

در همین مورد «یوکسل و داگدویرن» نیز در سال ۲۰۰۷ م، از این شیوه و نیز روش مکمل آن، یعنی فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، برای اولویت‌بندی راهبردهای یک شرکت نساجی استفاده نمودند (یوکسل و داگدویرن، ۲۰۰۷: ۱۸۲). پس از آن نیز استفاده‌های متعددی از این روش به عمل آمده است که از جمله می‌توان به بررسی «توکر و همکاران» (۲۰۱۲: ۱۵۲۵-۱۵۳۴) در تعیین راهبرد مؤسسات تولیدیو بررسی «یئونگ» در برنامه‌ریزی راهبردی تعیین راهکارها و مسیرهای توریزم (۲۰۱۵ م) اشاره نمود. از این روش در کشورمان نیز در برخی مقالات استفاده شده است که به‌عنوان مثال می‌توان به مقالات «تدوین و ارزیابی استراتژی‌های دانشگاه با مدل تلفیقی A'WOT» (بنی‌هاشمی و ثقفی، ۱۳۹۴) و نیز «تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه‌ای»، همچنین «تدوین و ارزیابی راهبردها با رویکرد ترکیبی (SWOT) و (ANP)، مطالعه موردی صنعت خدمات ارتباطات» و برخی مقالات مشابه دیگر اشاره نمود. منتهی می‌باید در اینجا متذکر شد که بررسی حاضر از دو نظر با مقالات مذکور متفاوت است.

۱) اول آنکه در این مقالات از «روش تحلیل سلسله‌مراتبی»، عموماً جهت تعیین و اولویت‌بندی عوامل محیطی استفاده شده است؛ در حالی که در مورد عوامل محیطی مشکل اصلی نیل به اشتراک نظر در مورد عوامل بوده و اولویت‌بندی آن‌ها اصولاً مطرح نیست و مشکلی را نیز مرتفع نمی‌نماید؛ به همین دلیل در مورد عوامل محیطی همانند بررسی حاضر، کاربرد روش‌های ساده‌تر (از نظر حجم محاسبات) همچون «تکنیک دلفی» کفایت می‌نماید.^۱ در حالی که در مورد

۱. «تکنیک دلفی» (Delphi method) اصولاً یکی از روش‌های تحقیق کیفی جهت کسب دانش گروهی است که از آن به‌منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود (عمران یوسف، ۲۰۰۷: ۱). این روش اغلب به شکل تکمیل پرسشنامه‌ای خاص، در چند دور متوالی انجام شده و طی آن سعی می‌شود اجماع و اتفاق نظر لازم مابین صاحب‌نظران (اعضای پل مربوط) حاصل شود (۲۰۰۸: ۲). روش دلفی به چند شیوه قابل اجرا است که در بررسی حاضر، شیوه کلاسیک آن که دارای مشخصاتی همچون گمنامی اعضا، ارائه بازخورد کنترل‌شده، ادامه دورها تا نیل به اجماع و... به کار گرفته شده است (درویش، ۱۳۹۳: ۴).

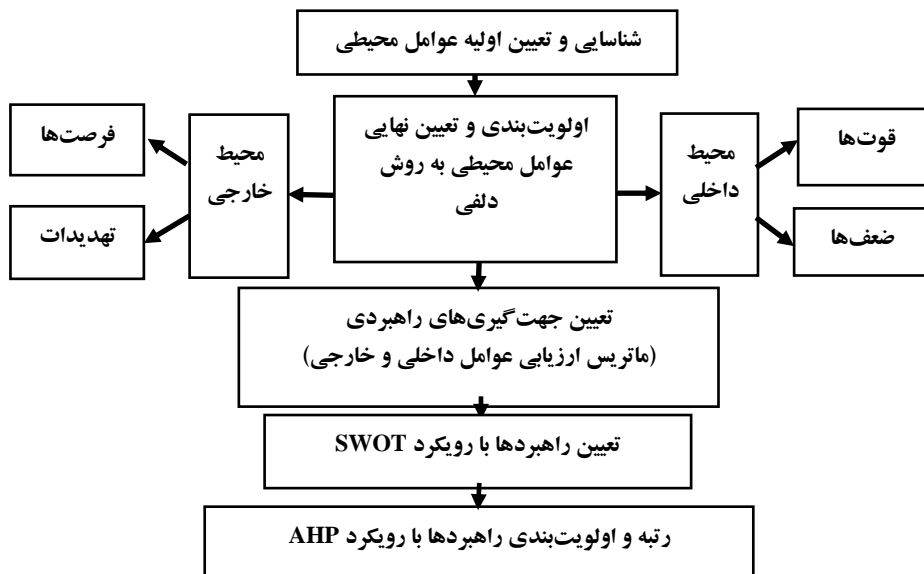
راهبردها، اولویت‌بندی راهبردها با بهره‌گیری از روش‌هایی همچون روش تحلیل سلسله‌مراتبی از ضرورت و دلایل و استدلال کافی برخوردار است.^۱

۲) ثانیاً حجم محاسبات و مقایسات زوجی در تحلیل سلسله‌مراتبی با افزایش تعداد راهبردها به شدت افزایش می‌یابد؛ به همین دلیل در اغلب پژوهش‌ها، از کاربرد تحلیل سلسله‌مراتبی جهت اولویت‌بندی گزینه‌های بیش از هفت یا هشت مورد خودداری شده است؛ اما در بررسی حاضر، علی‌رغم ۱۶ گزینه موجود، با تدوین پرسشنامه مقایسات زوجی به روشی خاص و تسهیل این مقایسه‌ها، امکان به‌کارگیری این روش فراهم شده است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است که هدف عمده آن ارائه رویکردی جهت اولویت‌بندی راهبردهای فرهنگی است؛ اما از نظر شیوه اجرا، این بررسی پژوهشی تحلیلی-توصیفی محسوب می‌شود؛ زیرا که در بخش عمده آن اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه و به شیوه پیمایش و بررسی میدانی از صاحب‌نظران مورد نظر جمع‌آوری شده و این اطلاعات مبنای تعیین و توصیف عوامل محیطی و در گام بعد اولویت‌بندی راهبردهای مورد نظر قرار گرفته است. همچنین قابل تأکید است که پژوهش حاضر در واقع دارای دو بخش است. در بخش اول با استفاده از «روش دلفی» و با طراحی پرسشنامه خاص نسبت به اجماع‌یابی نظر صاحب‌نظران در مورد عوامل محیطی اقدام شده است. سپس در بخش دوم، نسبت به اولویت‌بندی راهبردها با بهره‌گیری از مدل (AHP) اقدام گردیده است. بر این اساس، نمای کلی و شیوه اجرای این پژوهش را می‌توان به شرح «شکل شماره یک» زیر تلخیص نمود:

۱. در برخی مقالات فارسی سعی شده است از تحلیل سلسله‌مراتبی جهت تعیین راهبردها استفاده شود؛ در حالی که این موضوع از اساس اشتباه بوده و با مدل (AHP) تنها می‌توان نسبت به اولویت‌بندی راهبردها اقدام نمود.



شکل شماره ۱: فرآیند کلی اجرای پژوهش

فرآیند اجرا، اهم یافته‌ها و چگونگی تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱. چگونگی تنظیم و تکمیل پرسشنامه دلفی در بخش اول پژوهش

قابل تأکید است که در اجرای تکنیک دلفی اساساً قاعده استاندارد در مورد تعداد متخصصین ذی‌ربط وجود ندارد؛^۱ منتهی در این بررسی با توجه به آنکه اخذ اطلاعات هم‌زمان هم با هدف تعیین عوامل و هم با هدف تعیین درجه اهمیت عوامل جهت به‌کارگیری اطلاعات حاصله در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، انجام می‌شد و نیز با توجه به اهمیت موضوع و افراد در دسترس، تعداد ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت و در پایان دور سوم، تعداد ۹۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا، صاحب‌نظران مورد نظر به شکل هدفمند و با شناسایی قبلی از بین افرادی که دارای تجارب شغلی و مسئولیتی در امور فرهنگی کشور بودند؛ انتخاب شدند

۱. تعداد اعضای پنل دلفی که غالباً بین ۱۵ تا ۳۰ نفر تعیین می‌شود به عوامل متعددی همچون شباهت و همگنی اعضا (نمونه‌ها)، وسعت مسئله مورد بررسی، کیفیت و حساسیت تصمیم و... بستگی دارد (چیاچن، ۲۰۰۸: ۳).

که ترکیب آن‌ها چنین بود. ۵۵ نفر از مسئولین بخش‌های مختلف وزارت ارشاد، ۷ نفر از مسئولین سازمان تبلیغات اسلامی، ۵ نفر از اساتید دانشگاه، ۳ نفر از کارکنان صداوسیما، ۳ نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۷ نفر از معلمان و مسئولین آموزش و پرورش، ۴ نفر از روحانیون مرتبط با موضوعات فرهنگی و در نهایت ۱۱ نفر از صاحب‌نظران امور فرهنگی نیروهای مسلح.

جهت اجرای تکنیک دلفی نیز، ابتدا فهرستی از عوامل محیطی مبتنی بر نتایج حاصله از برخی پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مسائل فرهنگی کشور تعیین شد. در این مرحله جهت سهولت اجرا، پرسشنامه دلفی با این سؤال اصلی که «تا چه میزان با هریک از عوامل زیر به عنوان یکی از نقاط قوت (ضعف و...)، در تدوین راهبردهای فرهنگی کشور موافقت؟»، در قالب یک طیف لیکرت پنج سطحی کاملاً موافقم، نسبتاً موافقم، نظر خاصی ندارم، نسبتاً مخالفم و کاملاً مخالفم، تنظیم شد. سپس برای ارزیابی پاسخ‌ها وضعیت تفسیری زیر در نظر گرفته شد.

- **حفظ عین گویه:** در صورت انتخاب گزینه‌های کاملاً موافقم و نسبتاً موافقم توسط حداقل ۸۰ درصد پاسخگویان.
- **حذف گویه:** در صورت انتخاب گزینه‌های نسبتاً مخالفم و کاملاً مخالفم با درصد بیش از گزینه موافقم و نسبتاً موافقم، به شرطی که این پاسخ‌ها (مجموع چهار گویه) بیش از ۷۰ درصد مجموع پاسخ‌ها باشد:
- **اصلاح گویه و نظرسنجی آن در دور بعدی دلفی:** در سایر حالات:

قابل تأکید است؛ که در پرسشنامه دلفی اعتبارسنجی به مفهوم متعارف مطرح نیست؛ به همین دلیل پرسشنامه تهیه‌شده تنها از نظر دستوری و قابل فهم بودن مفاهیم مطروحه و برخی موارد کلی دیگر مورد ارزیابی پنج‌تن از صاحب‌نظران مجرب قرار گرفته و پس از تأیید کلیت آن و «وضعیت تفسیری» فوق، نسبت به اجرای پرسشنامه و تکمیل آن طی سه گام (راند) با در نظر گرفتن موارد زیر اقدام شد:

۱. پس از جمع‌آوری و بازگشت پرسشنامه‌ها، نسبت به اصلاح پرسشنامه طبق «وضعیت تفسیری» تعیین‌شده اقدام شده و با ترکیب و گروه‌بندی مجدد عوامل و

- حذف عوامل فاقد اجماع^۱ راند بعدی اجرا شد. در ضمن پس از اجرای راند سوم، با حصول «اشباع نظری» لازم، فرآیند دلفی متوقف شد. به این معنا که پس از اجرای راند سوم کلیه گویه‌ها (عوامل مورد بررسی) در محدوده طیف موافقم و بالاتر قرار گرفته و مشخص شد با اجرای راندهای بالاتر اطلاعات جدیدی تولید نخواهد شد.
۲. در پرسشنامه راند اول امکان پیشنهاد عوامل جدید از سوی پاسخگویان در نظر گرفته شده بود؛ اما در راند دوم و سوم به دلیل اصلاح عوامل طبق وضعیت تفسیری فوق، صرفاً میزان موافقت پاسخگویان با گویه‌ها خواسته شد. به همین دلیل پرسشنامه دور دوم و سوم عملاً «ساختاری»^۲ محسوب می‌شود.
۳. در پرسشنامه راند دوم و سوم نسبت به اطلاع‌رسانی گویه‌های حذفی و گویه‌های پیشنهادی جدید به‌عنوان نوعی بازخورد به پاسخگویان اقدام شد؛ با این هدف که با برجسته‌تر شدن این موارد، پاسخگویی به گویه‌ها با دقت بیشتری انجام شود.

ارزیابی عوامل محیطی و تعیین جهت‌گیری راهبردها در بخش اول پژوهش

پس از تعیین عوامل محیطی، نسبت به تجزیه و تحلیل این عوامل با تهیه «جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی»^۳ اقدام شد. در این راستا با توجه به آنکه ماتریس ارزیابی عوامل

۱. به‌عنوان مثال در نقاط قوت سنجه «دسترسی به سطح نسبتاً قابل قبول فناوری، تجهیزات و وسایل ارتباطی و صنایع فرهنگی» حذف‌شده و سنجه «وجود جمعیت جوان و با روحیه پاک و آزاداندیش و با پیشینه ایمانی قوی» جایگزین شد و یا در مورد نقاط ضعف دو سنجه «عدم توان در انتقال تفکر و فرهنگ انقلاب از نسل اول به نسل‌های بعدی» و «ضعف در محدود نمودن سایت‌ها و کانال‌های غیر اخلاقی ماهواره و اینترنت» حذف و سنجه «کمبود بودجه و امکانات و تجهیزات فرهنگی» و «ضعف در بهره‌برداری مناسب از فناوری و تجهیزات فرهنگی موجود در پر کردن اوقات فراغت جوانان» جایگزین شد. در مورد نقاط فرصت و تهدید نیز همین رویه اجرا شد.

۲. Structured Questionnaire

۳. Internal & External Factor Evaluation matrix (IFE) & (EFE)

این جداول، بیانگر ارزیابی مناسبی از عوامل داخلی و خارجی سازمان بوده و نشان می‌دهند براساس عوامل محیطی، تدوین راهبردها تا چه اندازه می‌تواند تهاجمی، تدافعی و یا ... باشد. در ضمن جداول و مدل‌های فوق از کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه علی پارسائیان چاپ دفتر پژوهش‌های فرهنگی سال ۹۵ هـ ش اقتباس شده است.

داخلی و خارجی بر مبنای دو مؤلفه «میزان اهمیت» و «توان بهره‌برداری» از عوامل مورد نظر تهیه می‌شود؛ به همین دلیل در پرسشنامه دور سوم علاوه بر اعلام میزان موافقت با اهمیت عوامل، از پاسخگویان خواسته شد؛ نظر خود در مورد «توان بهره‌برداری از عوامل» را نیز با توجه به تعاریف زیر اعلام نمایند.

الف) در مورد نقاط قوت: توان بهره‌برداری بیانگر توانمندی نهادهای فرهنگی کشور در بهره‌برداری از آن عامل در برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اقدامات فرهنگی است.

ب) در مورد نقاط ضعف: بیانگر امکان رفع نقطه‌ضعف مورد نظر و تبدیل آن به نقاط قوت است.

ج) در مورد فرصت‌ها: بیانگر توان بهره‌گیری و استفاده از آن عامل در اجرای برنامه‌های مورد نظر است.

د) در مورد تهدیدات: بیانگر توان احتراز و یا دفع عامل مورد نظر با اجرای برنامه‌های مورد نظر است.

پس از تلخیص نتایج در قالب جداول فراوانی، نسبت به تدوین ماتریس «ارزیابی عوامل داخلی و خارجی» با طی مراحل زیر اقدام شد:

نحوه تعیین ضریب اهمیت عوامل

با توجه به تعداد پاسخ‌ها، «ضریب اهمیت عوامل» به روش «نرمال‌سازی ضرایب» تعیین شد؛ بدین شکل که ابتدا طبق قاعده لیکرت نمره یک برای گزینه «کاملاً موافقم»، نمره ۰/۷۵ برای گزینه «نسبتاً موافقم»، نمره ۰/۵ برای گزینه «نظر خاصی ندارم»، نمره ۰/۲۵ برای گزینه «نسبتاً مخالفم» و نمره صفر برای گزینه «کاملاً مخالفم» در نظر گرفته شد. سپس مطابق جدول شماره یک زیر (به جهت اختصار، تنها بخشی از جدول ضعف‌ها و قوت‌ها ارائه شده است)، «ارزش موزون هر گزینه» با ضرب فراوانی هر گزینه در ارزش تعیین‌شده فوق، محاسبه شده و در گام بعد، ارزش هر عامل از تقسیم «مجموع ارزش موزون گزینه‌ها» بر مجموع تعداد پاسخ‌ها (۹۵ نفر) تعیین‌شده و در نهایت با توجه به آنکه مجموع وزن یا

ضریب اهمیت همه عوامل می‌باید برابر با یک باشد، «ضریب اهمیت نرمال شده عوامل» از تقسیم «ارزش هر عامل»، بر «مجموع ارزش عوامل» (در اینجا عدد ۱۶/۱۷) محاسبه شد.

نحوه تعیین نمره توان بهره‌برداری عوامل

جهت تعیین «نمره توان بهره‌برداری عوامل» نیز طبق طیف لیکرت نمره چهار برای گزینه «خیلی زیاد»، نمره سه برای گزینه «زیاد»، نمره دو برای «گزینه کم» و نمره یک برای گزینه «خیلی کم» در نظر گرفته شد. سپس مطابق جدول شماره دو زیر، ابتدا «ارزش موزون گزینه‌ها» با ضرب فراوانی پاسخ گزینه‌ها (طبق اطلاعات حاصله از پرسشنامه راند سوم دلفی) در نمره فوق، تعیین شده و سپس از تقسیم مجموع این ارقام (مجموع ارزش گزینه‌ها) بر تعداد پاسخ‌ها (۹۵ پاسخ) «نمره بهره‌برداری عوامل» محاسبه شد (به همین دلیل نمره بهره‌برداری عوامل، میانگین ارزش موزون هر عامل نیز محسوب می‌شود).

جدول شماره ۱: محاسبات مربوط به ضریب اهمیت نرمال شده نقاط ضعف و قدرت

ضریب اهمیت نرمال شده	ارزش عامل	ارزش موزون گزینه‌ها					شماره عامل	
		مجموع ارزش گزینه‌ها	کاملاً مخالفم	نسبتاً مخالفم	نظر خاصی ندارم	نسبتاً موافقم		کاملاً موافقم
۰,۰۴	۰,۶۳	۵۹,۵	۰	۳,۲۵	۹,۵	۱۵,۷۵	۳۱	۱
۰,۰۳	۰,۶۴	۶۰,۷۵	۰	۲,۲۵	۱۴	۱۶,۵	۲۸	۲
								...
۰,۰۳	۰/۵۱	۴۸/۵	۰	۳/۵	۱۵/۵	۱۳/۵	۱۶	۱۱
نقاط ضعف								
۰,۰۳	۰,۵۰	۴۷,۲۵	۰	۵	۱۰,۵	۱۵,۷۵	۱۶	۱۲
۰,۰۴	۰,۶۲	۵۹,۲۵	۰	۲	۱۰,۵	۱۸,۷۵	۲۸	۱۳
								...
۰,۰۳	۰,۶۸	۶۴,۷۵	۰	۲,۲۵	۹,۵	۲۴	۲۹	۳۱
۱	۱۶,۱۷	مجموع ارزش عوامل و مجموع ضرایب اهمیت نرمال شده عوامل						

نحوه تعیین نمره ارزیابی عوامل داخلی

«نمره ارزیابی عوامل داخلی» عملاً از ضرب «ضریب اهمیت» در «رتبه بهره‌برداری عوامل داخلی»، محاسبه می‌شود (نگاه شود به جدول شماره سه زیر). قابل ذکر است که در این جدول طبق قاعده استاندارد، مجموع نمره ارزیابی عوامل مابین ۱ تا ۴ و میانگین آن ۲/۵ می‌شود؛ به همین دلیل با توجه به آنکه در جدول زیر، نمره نهایی محاسبه شده اندکی بیش از ۲/۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که از نظر ارزیابی عوامل داخلی (قوت و ضعف‌ها)، کشور ما در وضعیت نسبتاً متوسطی قرار دارد.

جدول شماره دو: محاسبات مربوط به تعیین رتبه یا نمره بهره‌برداری عامل قدرت

نمره بهره‌برداری	مجموع ارزش گزینه‌ها	ارزش موزون گزینه‌ها				فراوانی پاسخ گزینه‌های توان بهره‌گیری در پرسشنامه					شماره عامل
		خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	مجموع	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	
۲,۷۷	۴۶۳	۱۷	۴۲	۷۲	۱۳۲	۹۵	۱۷	۲۱	۲۴	۳۳	۱
۲,۶۴	۲۵۱	۱۸	۵۰	۷۵	۱۰۸	۹۵	۱۸	۲۵	۲۵	۲۷	۲
۹,۲۲	۲۱۸	۲۷	۵۸	۶۹	۶۴	۹۵	۲۷	۲۹	۲۳	۱۶	۱۱
نقاط ضعف											
۲,۵۷	۲۴۴	۱۶	۶۶	۶۶	۹۶	۹۵	۱۶	۳۳	۲۲	۲۴	۱۲
۲,۳۲	۲۲۰	۲۷	۵۸	۶۳	۷۲	۹۵	۲۷	۲۹	۲۱	۱۸	۱۳
۲,۶۴	۲۳۴	۲۱	۶۴	۵۷	۹۲	۹۵	۲۱	۳۲	۱۹	۲۳	۳۱

نحوه تعیین نمره ارزیابی عوامل خارجی

«جدول ارزیابی عوامل خارجی» عیناً به شیوه فوق تهیه شد؛ با این تفاوت که در این جدول از عوامل فرصت و تهدید استفاده شد (از ارائه جداول عوامل خارجی به جهت اختصار خودداری شده است؛ جداول مذکور نزد نگارنده موجود است). براساس محاسبات انجام‌شده، نمره ارزیابی عوامل خارجی ۲/۶۴ برآورد می‌شود که تا حدی از میزان استاندارد

(۲.۵) بالاتر است؛ به همین دلیل می‌توان گفت: فرصت‌ها و تهدیدات فراروی وضعیت فرهنگی کشور نیز در مجموع هم‌تراز هم است. در ضمن براساس نتایج حاصل از دو جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، می‌توان نتیجه گرفت در مجموع اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه و احتیاطی مرجح است.

جدول شماره سه: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	نوع عامل	عنوان عامل	ضریب اهمیت	نمره بهره برداری	ارزیابی عوامل
۱	توانمندسازی	وجود مکتب غنی و پر بار و توانمندی های خاص مکتب اسلام در عرصه مواجهه با فرهنگ غرب	۰.۰۴	۲.۷۷	۰.۱۱
۲		وجود رهبر آگاه، هوشیار، روشن بین، حساس و منذر در امور فرهنگی، خصوصاً تهدیدات و آسیب پذیری های فرهنگی	۰.۰۳	۲.۶۴	۰.۰۹
۱۱		برخورداری از تنوع فرهنگی در سطح اقوام و مناطق مختلف کشور	۰.۰۳	۲/۲۹	۰.۰۳
نقاط ضعف					
۱۳		پراکندگی نهادها و سازمانهای فرهنگی کشور و عدم انسجام و هماهنگی در فعالیتهای فرهنگی این نهادها	۰.۰۴	۲.۳۲	۰.۰۹
۳۱		دولتی بودن فرهنگ و عدم حضور سازمانهای مردم نهاد (NGO) در عرصه فرهنگ کشور، اعم از تولید، ترویج و حفظ و تبلیغ پیام و ارزشهای فرهنگی نظام	۰.۰۳	۲.۶۴	۰.۰۷
مجموع نمره ارزیابی عوامل داخلی			۱.۰۰	۲.۵۹	۲.۵۹

تعیین راهبردها

در این مرحله طبق روال متعارف، نسبت به تعیین راهبردها، با استفاده از ماتریس TOWS اقدام شد؛ که اهم آن‌ها چنین است.

۱. راهبردهای SO

الف) (SO_۱): تنوع بخشی به تولید کالاهای فرهنگی به ویژه چند رسانه‌ای (صوتی، تصویری و...) برای طبقات، سنین، سلیقه‌ها و... مختلف و ایجاد امکان پاسخگویی به خواست و نیاز فرهنگی تمامی اقشار جامعه^۱

ب) (SO_۲): تدوین و ابلاغ سیاست‌های فرهنگی کشور در تمامی عرصه‌ها همچون مجسمه‌سازی، نقاشی، موسیقی (با هدف جلوگیری از تشّت و اعمال سیاست‌های سلیقه‌ای (با مقایسه عوامل S_۲، S_۵، O_۳ و O_۹)

ج) (SO_۳): تبیین صحیح اعتقادات و ارزش‌های اسلامی با بهره‌گیری از علمای حوزه و دانشگاه و توجه جدی حوزه‌های علمیه به مسائل و شبهات جدید و پیوسته نوشونده فکری و فرهنگی و... (با مقایسه عامل‌های S_۱، S_۶، S_۸ و O_۷)

د) (SO_۴): ثبات بخشی به سیاست‌ها و برنامه‌های بلندمدت دو نهاد آموزش و پرورش و آموزش عالی در توجه خاص به ترویج و معرفی فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی و کمک به شکل‌گیری هویت ملی و دینی جوانان در انطباق با ارزش‌های مورد قبول نظام (با مقایسه عامل‌های S_۴، S_۹، S_{۱۰}، O_۲، O_۷ و O_۸)

ه) (SO_۵): تقویت تعامل فرهنگی با سایر فرهنگ‌ها از موضع فعال با ارتقای جذابیت کالای فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و در عین حال ارزش‌های عام و قابل قبول جهانی همچون صلح، محیط زیست و... (با مقایسه عامل‌های S_۱، S_۳، O_۱، O_۵ و O_۸)

۱. این راهبرد از مقایسه عوامل زیر استخراج گردید. بدیهی است در مورد سایر راهبردها نیز به همین نحو اقدام شده است که به جهت اختصار از ذکر عوامل مربوط خودداری می‌شود.

S_۳: دسترسی به سطح نسبتاً قابل قبول فناوری، تجهیزات و وسایل ارتباطی و صنایع فرهنگی جهت تولیدات فرهنگی
S_۷: رشد و گسترش قابلیت‌های نرم‌افزاری و دسترسی به توانمندی‌ها و فناوری تهیه انیمیشن و تولیدات رایانه‌ای فرهنگی در کشور
O_۴: وجود فرهنگ غنی و عمیق جبهه و وجود گنجینه گران‌بهای فرهنگ دفاع مقدس (ایثار و شهادت) در ضمیر و بطن جامعه
O_۶: گسترش عرصه‌های جدید هویت‌یابی و معناجویی (ناشی از گسترش ارتباطات) و افزایش زمینه‌ها و عرصه‌های رفع مشکلات (بحران) هویتی جوانان

O_۸: ایجاد زمینه و عرصه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی در فضای مجازی و اینترنت

۲. راهبردهای ST: اهم این راهبردها عبارت‌اند از:

الف) (ST_۱): تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مربوط به اقوام و قومیت‌های ایرانی با

هدف

تقویت همبستگی، انسجام و وحدت ملی و ایجاد هویت مشترک ایرانی و اسلامی (با

مقایسه عوامل S_۲، S_۵ و T_{۱۱})

ب) (ST_۲): ارتقای منزلت اجتماعی هنرمندان با تقویت صندوق‌های حمایتی و اجرای

طرح بیمه اصحاب فرهنگ و هنر و... (با مقایسه عوامل S_۹، S_{۱۰}، T_{۱۴} و T_{۱۵})

ج) (ST_۳): بسط مشارکت زنان و جوانان در امور فرهنگی با استفاده از ظرفیت‌های

صداوسیما، رسانه‌ها، مطبوعات، آموزش عمومی و...، به منظور کاهش شکاف ارزشی مابین

نسل جوان و سایر نسل‌ها (با مقایسه عوامل S_۶، S_{۱۰}، T_۹ و T_{۱۲})

د) (ST_۴): ارتقا و افزایش سطح هوشمندی، اثربخشی و کارایی سیاست‌ها و راهبردهای

کنترلی و محدودیت‌ساز در فضای مجازی و ماهواره و اینترنت (با مقایسه عوامل S_۳، S_۷،

T_۲، T_۶ و T_{۱۰})

۲. راهبردهای WO: اهم این راهبردها عبارت‌اند از:

الف) (WO_۱): تربیت کارگزاران فرهنگی مناسب و توانمند در عرصه مدیریت فرهنگی و

آشنا با ارتباطات فرهنگی در فضای مجازی از جمله با تدریس «مدیریت فرهنگی» به‌عنوان یک

رشته تحصیلی مستقل دانشگاهی (با مقایسه عوامل W_۲، W_{۱۳}، W_{۱۸}، O_۵، O_۶ و O_۸)

ب) (WO_۲): توسعه صنایع فرهنگی و خصوصی‌سازی فعالیت‌های فرهنگی با واگذاری

این فعالیت‌ها به مردم و سازمان‌های مدنی و مردم‌نهاد (NGO) (عوامل W_۱، W_۳، W_۴، W_{۱۶}،

O_۷ و O_{۱۰})

ج) (WO_۳): الگوسازی مناسب از چهره‌های موجه هنری، ورزشی و علمی و ... با توجه

به خصلت جوانی؛ نظیر زیبایی‌طلبی، نوگرایی، جلب نظر دیگران و... (با مقایسه عوامل

W_۶، W_۷، W_۸ و O_۲ و O_۷)

د) (WO_4) : ایجاد نظام جامع آماری و اطلاع‌رسانی کارآمد و (on-line) محصولات و برنامه‌های فرهنگی (کتاب، مقالات، نرم‌افزارها و...) و تدوین شاخص‌های سنجش کمی و کیفی اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت سازمان‌های فرهنگی و هنری کشور (عوامل W_{14} ، W_{15} ، W_{19} ، O_2 ، O_7 و O_9)

۳. راهبردهای WT: اهم این راهبردها عبارت‌اند از:

الف) (WT_1) : ارتقای فرهنگ عمومی کشور با اهتمام ویژه به فرهنگ و آداب و رسوم و سنن ملی و بهره‌گیری از نمادها و نشانه‌های فرهنگ ایثار و شهادت (با عوامل W_4 ، W_5 ، W_{17} ، T_{12} ، T_{14} و T_{15})

ب) (WT_2) : تقویت و حمایت از نهادها و سازمان‌های طراح مد و ارائه‌دهندگان الگوهای پوشش متناسب با فرهنگ ملی و دینی و ویژگی‌های خاص دوران جوانی نظیر تنوع‌طلبی و نوگرایی و... (با مقایسه عوامل W_3 ، W_8 ، T_1 ، T_4 و T_9)

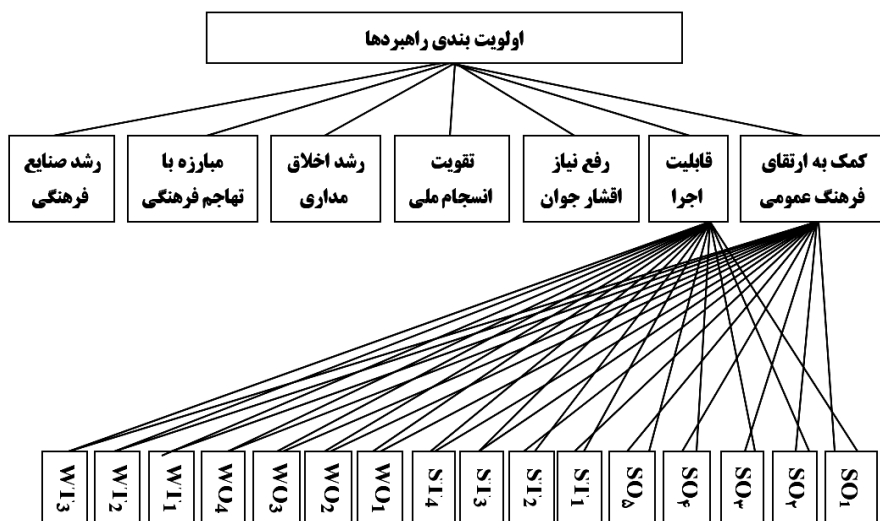
(WT_3) : گسترش و تقویت زیرساخت‌های سخت‌افزاری فرهنگی-هنری مرتبط با جوانان نظیر فرهنگسراها، کافی‌شاپ‌ها، کتابخانه‌ها، ورزشگاه‌ها و...

فرآیند اجرای تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)^۱

همان‌گونه که ذکر شد یکی از مشکلات تدوین راهبردها با استفاده از ماتریس (SWOT)، آن است که این ماتریس فهرستی از راهبردها بدون هرگونه اولویت‌بندی خاص مابین آن‌ها را تولید می‌نماید؛ در حالی که در عمل به دلایل مختلف، از جمله محدودیت منابع اغلب لازم است؛ نسبت به اولویت‌بندی اجرای راهبردها اقدام شود که این موضوع به‌ویژه در عرصه فرهنگ، از اهمیت و حساسیت بالاتری برخوردار است. به همین دلیل در بررسی حاضر با به‌کارگیری «فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی»، نسبت به رتبه‌بندی راهبردها و رفع مشکل فوق اقدام شده است.

چگونگی اجرای تحلیل سلسله‌مراتبی

اجرای «روش تحلیل سلسله‌مراتبی»، اغلب با تعیین ساختار سلسله‌مراتبی مسئله، در چهار سطح آغاز می‌شود که در سطح اول آن مسئله مورد نظر تعریف شده و اهداف تصمیم مشخص می‌شود (در بررسی حاضر اولویت‌بندی راهبردها به‌عنوان هدف تعیین گردیده است). در سطح دوم و سوم نسبت به تعیین معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی که تصمیم‌گیری براساس آن‌ها انجام می‌شود؛ اقدام شده و در سطح چهارم نیز گزینه‌های تصمیم قرار می‌گیرد (ساعتی، ۱۹۸۰: ۴۳) که در بررسی ما شامل راهبردهای تدوین شده است. با توجه به توضیحات فوق، در پژوهش حاضر پس از طراحی ساختار سلسله‌مراتبی مسئله، نسبت به تعیین شاخص‌های تصمیم اقدام شد. بر این اساس با اخذ نظر پنج‌تن از صاحب‌نظران مجرب سازمان، هفت عامل «کمک به رشد و ارتقای فرهنگ عمومی»، «قابلیت اجرای راهبردها»، «رفع نیاز فرهنگی اقشار جوان»، «تقویت انسجام ملی و داخلی»، «رشد اخلاق‌مداری»، «مبارزه با تهاجم فرهنگی» و «رشد صنایع فرهنگی» به‌عنوان شاخص و یا معیارهای اجرای این روش انتخاب شدند. به شکل دو در زیر نگاه شود؛ البته دقت شود که در این شکل، تنها حلقه ارتباط دو شاخص اول با راهبردها نمایش داده شده است. بدیهی است همین ارتباط، مابین سایر راهبردها و شاخص‌ها نیز وجود دارد.



شکل شماره ۲: ساختار سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی راهبردهای فرهنگی کشور

تهیه پرسشنامه مقایسات زوجی

پس از تعیین شاخص‌ها، نسبت به طراحی و تهیه پرسشنامه مقایسات زوجی معیارها و گزینه‌ها برای جمع‌آوری نظرات صاحب‌نظران مورد نظر اقدام شد. حساسیت کار ما در این مرحله تعداد قابل توجه معیارها یا شاخص‌ها (۷ شاخص) و به‌ویژه گزینه‌ها (۱۶ راهبرد) بود که تدوین پرسشنامه و اخذ نظرات را دشوار می‌نمود. در این مورد قابل تأکید است که در روش تحلیل سلسله‌مراتبی، در مقایسه (n) عامل می‌باید به تعداد $n(n-1)/2$ مقایسه انجام شود که این موضوع طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی را از حساسیت و دشواری خاص برخوردار می‌نماید. با این حال در بررسی حاضر در تنظیم پرسشنامه، معیارها و گزینه‌ها که در جداول شماره پنج و شش زیر ارائه شده است؛ موارد زیر در نظر گرفته شده است.

الف) این پرسشنامه‌ها با هدف کاهش ضریب ناسازگاری مقایسات^۱ مورد نظر به شیوه سطری تنظیم گردیده‌اند.

ب) پرسشنامه‌های مذکور از نظر تعداد و نحوه مقایسات زوجی، مبتنی بر «مقیاس نه درجه‌ای ساعتی» که روش متداولی در این خصوص محسوب می‌شود (ساعتی، ۱۹۸۰: ۴۷) تنظیم شده‌اند (جدول شماره چهار در زیر).

ج) در تنظیم پرسشنامه گزینه‌ها، به دلیل تعداد گزینه‌ها (۱۶ گزینه) و در نتیجه حجم قابل توجه مقایسات زوجی و نیز با توجه به ماهیت و فرمت تشریحی گزینه‌ها که پاسخگویی به آن‌ها ایجاب می‌نمود پاسخگويان هر لحظه به متن گزینه‌ها جهت مقایسه دسترسی داشته باشند؛ پرسشنامه به شیوه‌ای ابتکاری مطابق جدول شماره شش تهیه شد که این شیوه در رفع مشکل فوق و تسهیل مقایسات و نیز افزایش دقت مقایسه‌های زوجی بسیار مؤثر بود.

۱. نرخ ناسازگاری شاخصی است که نشان می‌دهد آیا بین مقایسه‌های انجام‌شده توسط پاسخگويان سازگاری وجود دارد. برای مثال اگر عنصر A نسبت به B ارزش ترجیحی سه و عنصر B نسبت به C ارزش ترجیحی دو را داشته باشد؛ آنگاه می‌باید عنصر A نسبت به C ارزش ترجیحی شش داشته باشد. حال اگر پاسخگويان در پاسخ خود چنین نسبت و رابطه‌ای را رعایت ننموده باشند؛ نرخ ناسازگاری افزایش می‌یابد. در ضمن اثبات شده است اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد؛ سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول بوده و در غیر این صورت مقایسه‌ها می‌باید تجدید شود. قابل تأکید است که در پرسشنامه‌های AHP، عملاً موضوع روایی و پایایی مطرح نبوده و تنها نرخ ناسازگاری مطرح است (آذر و معماریانی، پیشین، ص ۲۷).

جدول شماره ۴: چگونگی مقایسه معیار اول (i) با معیار دوم (j)

ارزش	مقایسه i نسبت به j	توضیح طیف مورد نظر
۱	ترجیح یکسان	شاخص i نسبت به j ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح	گزینه یا شاخص i نسبت به j کمی مرجح است.
۵	نسبتاً (خیلی) مرجح	گزینه یا شاخص i نسبت به j مهم تر است.
۷	خیلی زیاد مرجح	گزینه i دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
۹	کاملاً مرجح	گزینه i از j مطلقاً مهم تر و قابل مقایسه با j نیست.
ارقام ۲-۴-۶-۸: گزینه i از ترجیحی مابین دو رقم دیگر، نسبت به j برخوردار است.		

چگونگی تکمیل پرسشنامه‌ها و انجام مقایسه‌های زوجی

با توجه به خبره محور بودن روش AHP، در این پژوهش تعداد ۱۵ نفر از صاحب نظران مرحله اجرای دلفی که به نظر می‌رسید از علاقه‌مندی و وقت کافی برای پاسخ دادن به سؤال‌ها برخوردارند؛ جهت پاسخگویی به پرسشنامه‌ها و انجام مقایسه‌های زوجی به شکل انتخابی و هدفمند تعیین شدند که ضمن آنکه مشروح راهبردها در برگیرنده مجزا تحویل آنان داده شده و توضیحات کافی نیز در مورد نحوه پاسخگویی به آن‌ها ارائه شد؛ با حضور پژوهشگر در چهار مرحله با فاصله زمانی معین، نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام نمودند. در ضمن قابل تأکید است که پرسشنامه‌های مورد نظر در مجموعاً در چهار مرحله با فاصله زمانی چندروزه تکمیل شد؛ به این ترتیب که در مرحله اول پرسشنامه معیارها و پرسشنامه گزینه‌ها براساس معیار اول و در سه مرحله بعد، پرسشنامه گزینه‌ها براساس شش معیار دیگر تکمیل شد. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و تعیین پاسخ‌های هر زوج، نسبت به تعیین میانگین پاسخ‌ها به روش میانگین هندسی^۱ مطابق جدول شماره ۲ هفت اقدام شد.

۱. اکزل و ساعتی (۱۹۸۳ م) ثابت می‌نمایند؛ زمانی که از نظرات بیش از یک کارشناس برای تعیین اولویت معیارها استفاده می‌شود؛ استفاده از میانگین هندسی بهترین روش برای ترکیب نظرات و انجام مقایسات زوجی است (آذر و معماریانی، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

۲. به‌عنوان مثال پاسخ مقایسه زوجی چهار معیار اول به شرح زیر است. سایر محاسبات نزد نگارنده موجود است.

معیار اول	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	معیار دوم
ارتقای فرهنگ عمومی		۲	۲	۲	۱	۱	۲	۱		رفع نیاز جوانان
ارتقای فرهنگ عمومی			۲	۱	۱	۲	۱			تقویت انسجام ملی
ارتقای فرهنگ عمومی				۳	۱	۲	۲			رشد اخلاق مداری

جدول شماره ۵: پرسشنامه مقایسات زوجی معیارها

معیار اول	زدن علامت در صورت تقدم معيار اول بر معيار دوم									تقدم برابر		زدن علامت در صورت تقدم معيار دوم بر معيار اول								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱	۲	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
ار تقای فرهنگ عمومی																			قابلیت اجرا	
ار تقای فرهنگ عمومی																			رفع نیاز اقشار جوان	
ار تقای فرهنگ عمومی																			تقویت انسجام ملی	
ار تقای فرهنگ عمومی																			رشد اخلاق مداری	
ار تقای فرهنگ عمومی																			مبارزه با تهاجم فرهنگی	
ار تقای فرهنگ عمومی																			رشد صنایع فرهنگی	
قابلیت اجرا																			رفع نیاز اقشار جوان	
قابلیت اجرا																			تقویت انسجام ملی	
قابلیت اجرا																			رشد اخلاق مداری	
قابلیت اجرا																			مبارزه با تهاجم فرهنگی	
قابلیت اجرا																			رشد صنایع فرهنگی	
رفع نیاز اقشار جوان																			تقویت انسجام ملی	
رفع نیاز اقشار جوان																			رشد اخلاق مداری	
رفع نیاز اقشار جوان																			مبارزه با تهاجم فرهنگی	
رفع نیاز اقشار جوان																			رشد صنایع فرهنگی	
تقویت انسجام ملی																			رشد اخلاق مداری	
تقویت انسجام ملی																			مبارزه با تهاجم فرهنگی	
تقویت انسجام ملی																			رشد صنایع فرهنگی	
رشد اخلاق مداری																			مبارزه با تهاجم فرهنگی	
رشد اخلاق مداری																			رشد صنایع فرهنگی	
مبارزه با تهاجم فرهنگی																			رشد صنایع فرهنگی	

جدول شماره ۶: پرسشنامه مقایسات زوجی گزینه‌ها

معیار مورد بررسی: ارتقای فرهنگ عمومی
شماره و شرح راهبرد
یک، پاسخگویی به نیاز فرهنگی اقشار مختلف جامعه با تنوع بخشی به تولید کالاهای فرهنگی و چند رسانه ای
دو، ابلاغ سیاست و راهبرد جامع فرهنگی کشور در تمام عرصه ها همچون مجسمه سازی، نقاشی، موسیقی و...
۱- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۲، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
سه، تبیین اعتقادات و ارزش های اسلامی و توجه جدی به شباهت جدید و پیوسته نوشونده فکری و فرهنگی
۲- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۳، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۳- در مقایسه بین راهبرد ۲ و ۳، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۲ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
چهار، توجه آموزش و پرورش و آموزش عالی به ترویج فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی و کمک به شکل گیری هویت ملی و دینی جوانان
۴- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۴، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۵- در مقایسه بین راهبرد ۲ و ۴، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۲ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۶- در مقایسه بین راهبرد ۳ و ۴، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۳ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
پنج، تعامل فرهنگی با سایر فرهنگ ها از موضع فعال با ارتقاء جذابیت کالای فرهنگی داخلی مبتنی بر ارزش های عام و قابل قبول جهانی
۷- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۵، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۸- در مقایسه بین راهبرد ۲ و ۵، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۲ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۹- در مقایسه بین راهبرد ۳ و ۵، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۳ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۰- در مقایسه بین راهبرد ۴ و ۵، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۴ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
شش، تدوین سیاست و راهبردهای فرهنگی اقوام و قومیت های ایرانی با هدف همبستگی، انسجام، وحدت ملی و هویت مشترک ایرانی و اسلامی
۱۱- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۶، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۲- در مقایسه بین راهبرد ۲ و ۶، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۲ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۳- در مقایسه بین راهبرد ۳ و ۶، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۳ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۴- در مقایسه بین راهبرد ۴ و ۶، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۴ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۵- در مقایسه بین راهبرد ۵ و ۶، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۵ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
هفت، ارتقای منزلت اجتماعی هنرمندان، به ویژه پیشکسوتان با ایجاد صندوق های حمایتی و اجرای طرح بیمه اصحاب فرهنگ و هنر و...
۱۶- در مقایسه بین راهبرد ۱ و ۷، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۱ بوده و میزان ارجحیت می باشد.
۱۷- در مقایسه بین راهبرد ۲ و ۷، ارجحیت (اولویت) با راهبرد ۲ بوده و میزان ارجحیت می باشد.

جدول شماره ۷: ماتریس مقایسه زوجی معیارها

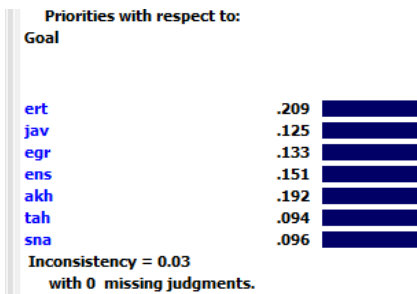
معیارها	ارتقای فرهنگ عمومی	رفع نیاز اقشار جوان	قابلیت اجرا	تقویت انسجام ملی	رشد اخلاق مداری	مبارزه با تهاجم فرهنگی	رشد صنایع فرهنگی
ارتقای فرهنگ عمومی	۱	۱/۶	۱/۱۹	۱/۰۲	۱/۰۷	۱/۵۵	۱/۰۶
رفع نیاز اقشار جوان		۱	۰/۹۹	۰/۸۷	۰/۹۶	۱/۱۲	۱/۳۲
قابلیت اجرا			۱	۰/۶۸	۰/۸۸	۰/۹۳	۱/۱۲
تقویت انسجام ملی				۱	۰/۹۸	۱/۴۵	۱/۱۳
رشد اخلاق مداری					۱	۱/۳۲	۱/۱۹
مبارزه با تهاجم فرهنگی						۱	۰/۸۹
رشد صنایع فرهنگی							۱

چگونگی اولویت‌بندی معیارها

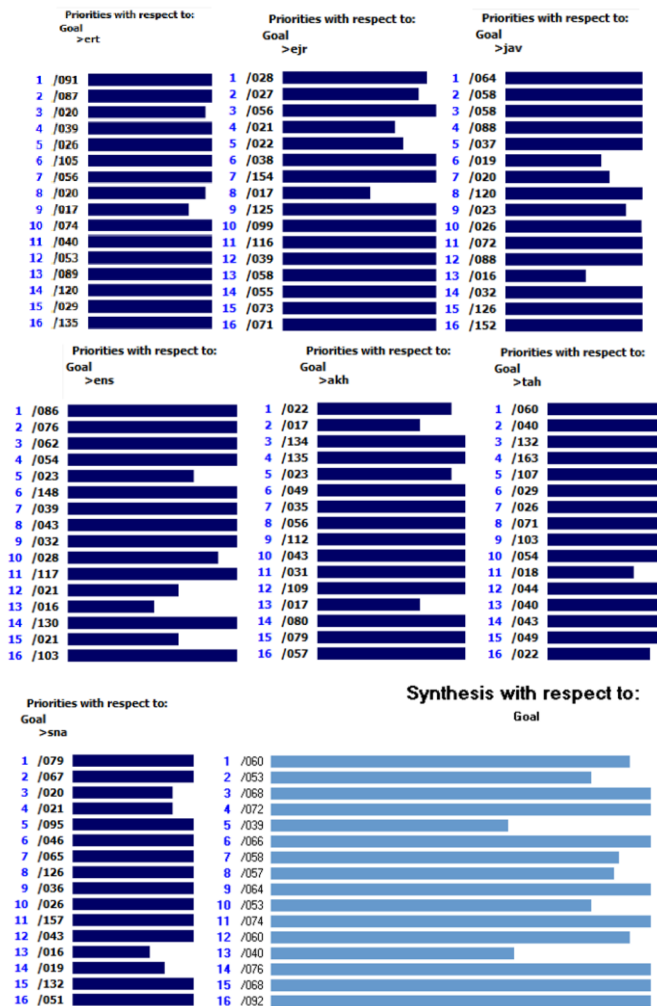
جهت اولویت‌بندی معیارها و گزینه‌ها و تعیین وزن آن‌ها، از نرم‌افزار (expert choice) استفاده شد. بر این اساس مطابق شکل شماره سه، اولویت معیارها به ترتیب شامل «ارتقای فرهنگ عمومی» (۰/۲۰۹)، «رشد اخلاق مداری» (۰/۱۹۲)، «تقویت انسجام ملی و داخلی» (۰/۱۵۱)، «قابلیت اجرای راهبرد» (۰/۱۳۳)، «رفع نیاز فرهنگی اقشار جوان» (۰/۱۲۵)، «کمک به رشد صنایع فرهنگی» (۰/۰۹۶) و «مبارزه با تهاجم فرهنگی» (۰/۰۹۴) تعیین شد. در ضمن با توجه به نرخ ناسازگاری محاسبه‌شده مقایسه‌های انجام‌شده سازگار بوده و نیاز به مقایسه مجدد معیارها وجود نداشت.

چگونگی تعیین وزن گزینه‌ها

پس از محاسبه وزن معیارها، وزن گزینه‌ها به همان شیوه با کاربرد نرم‌افزار (expert choice) تعیین شد. البته محاسبات در این حالت تا حدی زمان‌بر و خسته‌کننده بود؛ اما با توجه به اهداف پژوهش، این محاسبات به هر شکل انجام شد که نتایج آن، یعنی اوزان گزینه‌ها به تفکیک هر معیار و نیز نتیجه کلی (براساس کل معیارها)، در قالب شکل شماره چهار زیر ارائه شده است. در ضمن در اینجا می‌باید متذکر شویم، از آنجا که اشکال، بُرشی از شکل اصلی در نرم‌افزار می‌باشند؛ به همین دلیل نمودارهای میله‌ای مساوی به نظر می‌رسند.



شکل شماره ۳: وزن معیارها طبق خروجی نرم افزار (expert choice)



شکل شماره ۴: وزن گزینه‌ها به تفکیک هر معیار طبق نرم افزار (expert choice)

نتیجه‌گیری و پیشنهادات نهایی

همان‌گونه که شکل شماره چهار نشان می‌دهد؛ براساس نتایج کلی مبتنی بر هفت معیار انتخابی، راهبرد شماره ۱۶ در اولویت اول و راهبرد ۵ در اولویت آخر قرار دارد. ترتیب و نحوه اولویت‌بندی سایر گزینه‌ها براساس اوزان حاصله نیز در این شکل مشخص است. به هر حال نتایج فوق در مجموع بیانگر آن است که فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، فنی منعطف و کارآمد برای تصمیم‌گیری در شرایطی است که معیارهای تصمیم‌گیری متفاوتی وجود داشته و این مطلب انتخاب یا اولویت‌بندی گزینه‌های مورد نظر را با مشکل مواجه می‌سازد.

از سوی دیگر بروز چنین شرایطی به‌ویژه در عرصه امور فرهنگی بسیار محتمل بوده و بهره‌گیری از مکانیزمی که جهت رفع اختلاف نظر و سلیقه‌های مختلف می‌تواند در اولویت‌بندی و انتخاب راهبردها به کار گرفته شود؛ بسیار مهم و ارزشمند تلقی می‌شود. در این راستا به‌کارگیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و یا روش جایگزین آن (ANP) که در موارد وجود وابستگی بین معیارها و گزینه‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛ رویکرد مؤثر و کارآمدی است که در چنین مواردی قابل استفاده بوده و مشکل فوق را تا حد قابل توجهی رفع می‌نماید.

البته می‌باید بر این نکته نیز اذعان نمود که کاربرد این رویکرد علی‌رغم استفاده از نرم‌افزارهایی همانند (expert choice)، با مشکل حجم مقایسات زوجی به‌ویژه در شرایطی که تعداد گزینه‌ها و معیارها افزایش می‌یابد، مواجه است؛ به همین دلیل در چنین شرایطی تمایل کمتری به استفاده از این روش وجود دارد. منتهی در بررسی حاضر بخشی از مشکل فوق با ابتکاری که در طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی گزینه‌ها به کار گرفته شد، مرتفع گردید. نگارنده همچنین دارای ایده‌ای جهت تسهیل مقایسات زوجی است که با تکمیل بررسی‌های لازم، آن را در مقاله مجزا ارائه خواهد داد. به هر حال نتایج حاصله که تاکنون عملاً با تلفیق «تکنیک دلفی» و «رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی» حاصل شده است، در جای خود قابل توجه بوده و به‌ویژه در شرایطی که حساسیت و اهتمام اعضای پنل مورد نظر به انجام دقیق و مناسب مقایسات زوجی مورد اطمینان است، می‌تواند مورد استفاده قرار گرفته و علی‌رغم تعدد و تا حدی دشواری و زمان‌بری محاسبات زوجی در حل مشکلات اشاره‌شده در خصوص اولویت‌بندی گزینه‌ها کارساز و راه‌گشا باشد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- درویش، حسن و همکاران (۱۳۹۳)، «طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بیمارستان‌های خصوصی به کمک روش دلفی»، مجله شفای خاتم، دوره دوم، شماره سوم، پاییز ۹۳.
- آذر، عادل؛ معماربانی، عزیزالله (۱۳۷۴)، «AHP تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی»، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۷ و ۲۸.

ب. انگلیسی

- Chabot, C. (۱۹۹۵). *Defining high Technology*. Stanford: Stanford Publication of Stanford University.
- Dincer, O. (۲۰۰۴). *Strategy Management and Organization Policy*. Istanbul: Beta Publication.
- Masozera, M. K., Alavalapati, J. R. R., Jacobson, S. K., (۲۰۰۶). *Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve.*, Forest Policy, N۸, ۲۰۶-۲۱۶
- Yuan, H., (۲۰۱۳), “A SWOT analysis of successful construction waste management”, Journal of Cleaner Production ۳۹, ۱-۸
- Muhammad Imran Yousuf, (۲۰۰۷), “Using Experts Opinions Through Delphi Technique”, *University of Arid Agriculture*, Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol ۱۲, No ۴
- Hsu Chia-Chien, *The Delphi technique: making sense of consensus*. Ohio State University Available from: <http://pareonline.net/pdf/v۱۲n۱۰.pdf>
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M. (۲۰۰۰). *Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case*. Forest Policy and Economics, ۱, ۴۱-۵۲. Available from: <https://eurekamag.com/pdf/۰۰۳/۰۰۳۶۰۷۷۵۰.pdf>
- Leskinen, L. A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M. (۲۰۰۶). *Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station*. Forest Policy and Economics, ۸, ۲۶۷-۲۷۸.
- Yüksel & Dagdeviren, M., (۲۰۰۷), “Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm”, Information Sciences, ۱۷۷-۱۹۳
- Yeong-Ae Jeon , (۲۰۱۵), *an Application of SWOT-AHP to develop a strategic planning for a tourist destination* , Texas Tech University , and Jungsun “Sunny” Kim Nutrition, Hospitality, and Retailing Department Texas Tech University
- , Kerem Toker , (۲۰۱۲), *Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm* , Social and Behavioral Sciences ۵۸, ۱۵۲۵ – ۱۵۳۴
- Saaty, T.L., ۱۹۸۰. “*The Analytic Hierarchy Process.*” McGraw-Hill, New York.