

تاریخ دریافت: ۹۱/۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۱/۲/۳۰

طراحی مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات کشور

نوشته

نادر جعفری*

حسین اصلی پور**

چکیده

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. به همین دلیل دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش پیش برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند و مؤسسات مطبوعاتی نیز از این نکته مستثنی نیستند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی مطبوعه و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد مطبوعات میسر نخواهد شد. لازمه تمامی موارد مذکور، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد است. با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد و نیز گسترش رسانه‌ها به ویژه مطبوعات در هزاره سوم، این مقاله در تلاش برای یافتن چارچوبی نظام‌مند و مستند جهت ارزیابی مطبوعات در سطح کشور و ارائه مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات در بستر چارچوب نظری استخراج شده است. در واقع سؤال اصلی در تحقیق حاضر آن است که ارزیابی مطبوعات کشور دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ نتایج حاصل از مرور مدل‌های ارزیابی عملکرد و مطالعه ویژگی‌های خاص مطبوعات و سازمان‌های مطبوعاتی حاکی از آن بود که به منظور انجام ارزیابی‌های جامع، همه‌جانبه و دقیق از وضعیت مطبوعات کشور می‌بایست چنین ارزیابی در چهار سطح حاکمیتی، شرکتی، کسب و کار و عملیاتی صورت پذیرد. هم‌چنین مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات دارای ویژگی‌های خاصی است که آن را از مدل‌های ارزیابی مدیریت سازمان‌های تجاری کاملاً متمایز می‌سازد.

کلید واژه: مطبوعات، ارزیابی عملکرد، ارزیابی مطبوعات، مدل مفهومی.

* دکتری فرهنگ و ارتباطات و عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) jafari@isu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه علامه طباطبائی aslipour@gmail.com

مقدمه

یکی از مسائل مبتلا به حوزه مطبوعات کشور، فقدان مکانیسم بازخورد به سازمان‌ها و مؤسسات مطبوعاتی کشور است. این خلأ مدیریتی سبب شده است تا مدیران فعال در عرصه مطبوعات، هیچ‌گونه ارزیابی دقیق و نظام‌مندی از وضعیت مطبوعه خود در میان سایر مطبوعات مشابه نداشته باشند و قادر به اتخاذ تصمیمات کارا و اثربخش در محیط رقابتی نباشند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کاهلت و نهایتاً مرگ سازمان است. از آنجا که مطبوعات نیز به لحاظ ساختاری در قالب یک "سازمان" فعالیت می‌کنند، لذا از این مهم مستثنی نیستند. لذا سؤال اصلی در تحقیق حاضر آن است که ارزیابی مطبوعات کشور دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

تاکنون مدل‌های ارزیابی عملکرد بسیاری به منظور سنجش میزان تطابق عملکرد سازمان‌ها و واحدهای سازمانی (اعم از خصوصی و دولتی) طراحی و توسعه یافته است. برخی از این مدل‌ها دارای ویرایش‌های بسیار گوناگونی است و هر ساله بر شمار مدل‌ها و نیز ویرایش‌های صورت گرفته بر روی آن‌ها افزوده می‌شود. اما نکته حائز اهمیت که معمولاً از آن غفلت می‌شود آن است که سطح تحلیل هر کدام از این مدل‌ها با یکدیگر متفاوت است. به عبارت بهتر گستره تحلیل مدل‌های ارزیابی عملکرد از سطوح کاملاً کلان تا سطوح کاملاً خرد و عملیاتی را شامل می‌شود. از این رو مقایسه، تحلیل و یا طبقه‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد و نیز ویرایش‌های مختلف آن‌ها بدون توجه به سطح تحلیل مدل‌ها ممکن است گمراه کننده باشد. این مقاله در پی آن است که ضمن ارائه چارچوبی جهت سطح‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد در حوزه مطبوعات، مدل مفهومی ارزیابی مطبوعات کشور را نیز ارائه کند. در واقع هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مفهومی ارزیابی مطبوعات کشور در قالب چارچوب نظری استخراج شده است. سطح کلان چارچوب نظری ارزیابی عملکرد مطبوعات ناظر به سطح سیاست‌گذاری مطبوعات و سطح خرد آن ناظر به ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌ها و مؤسسات مطبوعاتی و یا حتی واحدهای ساختاری در داخل یک مؤسسه مطبوعاتی است.

بدین منظور ابتدا ادبیات نظری ارزیابی عملکرد به صورت کاملاً مختصر مرور شده و پس از ذکر مقدمه‌ای راجع به مطبوعات و ضرورت ارزیابی‌های رسانه‌ای، چارچوب نظری تحقیق که همان سطح‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد در حوزه مطبوعات است ارائه شده است. ارائه چارچوب نظری، مقدمه طراحی مدل مفهومی تحقیق یعنی مدل ارزیابی مطبوعات کشور بوده است. در پایان پس از ارائه مدل مفهومی تحقیق، پیشنهادات جهت انجام پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

مبانی نظری تحقیق

از مؤسسات، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی اعم از خصوصی و دولتی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند گرفته تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذی‌نفعان هستند. بنابراین، بررسی و ارزیابی، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود؛ زیرا عاملی برای بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان و اصلاح روند فعلی (در صورت نیاز) است. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایت‌مندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان ایجاد کرده است. حوزه مطبوعات و سازمان‌های مطبوعاتی نیز از این موضوع مستثنی نیستند. مسئله ارزیابی سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. در این میان صحبت از عوامل مورد ارزیابی و روش‌های ارزیابی به میان آمده است که در ادامه به تفصیل به آن پرداخته می‌شود. از آنجا که ادبیات ارزیابی عملکرد ریشه در نظریات مدیریت و سازمان‌ها دارد، به منظور دست یافتن به درک بهتر کاربرد آن‌ها در قلمرو مطبوعات می‌توان کل حوزه مطبوعات را به مثابه یک سازمان و سیستم باز^۱ تلقی کرد. بدین شکل که حوزه مطبوعات نیز مشابه هر سازمانی دارای ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌های خاص خود است. هم‌چنین، مشابه سیستم‌های باز، حلقه بازخور در حوزه مطبوعات نیز اهمیت فراوانی دارد و همین حلقه است که منجر به عملیاتی شدن نتایج ارزیابی عملکرد در سطح مطبوعات می‌شود.

۱. مبانی نظری ارزیابی عملکرد

در یک نگاه نظام‌مند و براساس اینکه چه بخشی از موضوع و کدام مرحله از فرایند مورد توجه قرار دارد ارزیابی می‌تواند به طبقات ذیل تقسیم‌بندی کرد:

۱. ارزیابی تلاش (ورودی‌ها و منابع: منابع مالی و انسانی - بودجه).
۲. ارزیابی عملکرد (نتایج برنامه‌ها و خروجی‌ها).
۳. ارزیابی کارایی (نسبت بهینه هزینه‌ها) و براساس نتایج دو ارزیابی پیشین.
۴. ارزیابی فرایند (روش‌های سازمانی: مقررات، رویه‌های اجرایی) با هدف ساده‌سازی و تسریع.
۵. ارزیابی‌های مالی.
۶. ارزیابی‌های منابع انسانی.
۷. ارزیابی‌های فرایند مدیریت (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۹).

در میان عوامل موجود آنچه بیشتر مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است ارزیابی عملکرد است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار بود (Kaplan & Norton, 1992: 75). در حوزه مطبوعات نیز به‌کارگیری شاخص‌های مالی از جمله نشانگرهای بسیار خوب محسوب می‌شود ولی باید گفت که اکتفا کردن به این نوع شاخص‌ها به ویژه در حوزه رسانه‌ها و مطبوعات تا اندازه زیادی گمراه‌کننده است.

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد شد. همچنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف این‌گونه چارچوب‌ها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است. با پیشرفت و افزایش پیچیدگی، "عملکرد" تعریف گسترده‌تری پیدا کرد و کم‌کم تمام ابعاد سازمان را شامل شد حتی فرایندهای سازمان. در این میان تعاریف زیادی از ارزیابی عملکرد ارائه شد که در ادامه به بررسی این تعاریف می‌پردازیم.

بر مبنای تعریف ارائه شده از کاتلر، عملکرد سازمان همان دستیابی به اهداف سازمان است: مطابق چشم‌انداز بازار، سازمانی که به اهداف خود دست پیدا می‌کند این همان عملکردشان است اما کسب رضایت مشتریان همراه با کارایی و اثربخشی فراوان از طریق رقابت با مشتریان حاصل می‌شود (Kotler, 1984).

عملکرد می‌تواند دارای ابعاد زیادی باشد. به عنوان مثال می‌تواند کیفیت محور باشد. با بیان این تعریف به سراغ بررسی تعاریف موجود از ارزیابی عملکرد می‌رویم:

- تعریف نظری "ارزیابی": تعیین قانونمند و رسمی میزان اثربخشی و کارایی و مقبولیت یک عمل برنامه‌ریزی شده در انجام اهداف را گویند.
- تعریف عملیاتی "ارزیابی": بررسی عملکرد سازمان در قالب یک چارچوب و الگوی مشخص و تعیین میزان موفقیت سازمان بر اساس مقایسه امتیاز دریافتی با امتیاز مبنای استاندارد مورد نظر.
- تعریف نظری "عملکرد": به معنای حاصل و نتیجه کار، میزان کار است.
- تعریف عملیاتی "عملکرد": میزان نتایج به دست آمده به وسیله یک فرد، تیم، سازمان یا فرایند است.

۱.۱. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها

می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش پیش‌برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون ارزیابی و اندازه‌گیری امکان‌پذیر نیست.

دانش مدیریت بر این باور است هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست. اهمیت این موضوع در حوزه مطبوعات، دوچندان می‌شود چرا که مخاطبان و در حقیقت ذی‌نفعان اصلی مطبوعات، "جامعه" و "دولت" هستند که توجه به این ویژگی خاص در حوزه مطبوعات، پیچیدگی بیشتری به مفهوم "اندازه‌گیری عملکرد" داده و ضرورت توجه توأمان به شاخص‌های کیفی و کمی در کنار یکدیگر را مشخص می‌سازد.

۲.۱. اهداف ارزیابی عملکرد

این اهداف در سه دسته اهداف استراتژیک، ارتباطی، و انگیزشی مطرح می‌شوند:

۱. اهداف استراتژیک: شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌هاست. نوع ارتباط بین اهداف استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد.
۲. اهداف ارتباطی: شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است.
۳. اهداف انگیزشی: شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است (کریمی، ۱۳۸۵).

اگرچه آغاز به کارگیری مدل‌های ارزیابی عملکرد نخستین بار در حوزه نظامی و اطلاعاتی در سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ بوده ولی گسترش آن در میان سازمان‌های تجاری در دهه ۱۹۷۰ رخ داد تا جایی که تحقیقات دهه آخر قرن گذشته نشان می‌داد در اکثر نقاط دنیا شرکت‌ها مدل‌های ارزیابی عملکرد را به منظور بهبود مستمر فعالیت‌های خود به کار می‌گیرند و تنها در آمریکا ۹۰ درصد از هزار سازمان و شرکت موفق از مدل‌های ارزیابی (بازخورد ۳۶۰ درجه) بهره می‌برند (Tornow, 1993).

عملکرد به چتری تشبیه می‌شود که تمامی مفاهیمی را که یک سازمان به منظور دستیابی به موفقیت خود مورد توجه قرار می‌دهد، پوشش داده و به این ترتیب، مفهوم عملکرد کلی یک

سازمان، پدیده‌های پیچیده است. نوع عملکردی که یک سازمان، سعی در انجام آن دارد معمولاً بسیار خاص بوده و بنابراین برای مواجهه با مفهوم عملکرد باید به اهداف راهبردی آن سازمان توجه شود. جدول ۱، گسترش پوشش مفهوم عملکرد را در طول زمان نشان می‌دهد.

جدول ۱ گسترش مفهوم عملکرد

دهه ۱۹۵۰	دهه ۱۹۶۰	دهه ۱۹۷۰	دهه ۱۹۸۰	دهه ۱۹۹۰	۲۰۰۰ به بعد
کارا	کارا	کارا	کارا	کارا	کارا
	اثربخش	اثربخش	اثربخش	اثربخش	اثربخش
	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور
	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر
	خلاق	خلاق	خلاق	خلاق	خلاق
					بهبود مستمر

منبع: اولیا، ۱۳۸۵: ۲۱

طی دهه‌های گذشته مدل‌های متفاوتی جهت اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است. از جمله مهم‌ترین این مدل‌ها مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)، مدل ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)، مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (۱۹۹۱)، مدل هرم عملکرد (۱۹۹۱)، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (۱۹۹۱)، مدل کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲)، مدل فرایند کسب و کار (۱۹۹۶)، مدل مدوری و استیپل (۲۰۰۰) و مدل تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱) هستند. در میان این همه تنوع، اصل بر آن است که مدل مناسب برای هر سازمان باید با توجه به نوع فعالیت، هدف و محدودیت‌های ارزیابی انتخاب شود.

۲۰۶

سال بیست و سوم / شماره ۱

۲. مبانی نظری مطبوعات

۲.۱. تعریف مطبوعات

مطبوعات یکی از اقسام و سایل ارتباط جمعی است که براساس آنچه در قانون مطبوعات آمده، عبارت‌اند از نشریاتی که به‌طور منظم با نام ثابت و تاریخ و شماره ردیف در زمینه‌های گوناگون خبری، انتقادی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، کشاورزی، فرهنگی، دینی، علمی، فنی، نظامی، هنری، ورزشی و نظایر این‌ها منتشر می‌شوند (قانون مطبوعات).

به این ترتیب، نشریات از رایج‌ترین و شاخص‌ترین محصولات جامعه صنعتی به‌شمار می‌رود و در دنیای امروز، به‌عنوان ضابطه‌ای بسیار گویا برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و توسعه در برخی جوامع مورد توجه قرار می‌گیرد. در نیمه دوم قرن نوزده و نیمه اول قرن بیستم، مطبوعات ویژگی‌های یک صنعت بزرگ را به خود گرفت و مصرف مرتب آن، دست‌کم در کشورهای غربی در میان توده مردم فراگیر شد و به صورت نوعی عادت و رفتار اجتماعی در آمد. مطبوعات اگرچه یک تولید و محصول صنعتی است، از دیدگاه اجتماعی تولیدی فکری شمرده می‌شود. در واقع

بررسی نقش و کارکرد مطبوعات، نشان‌دهنده جایگاه آن در شکل‌گیری فکر و اندیشهٔ جوامع است (حسینی، ۱۳۸۴). به‌رغم ماهیت غربی این ابزار رسانه‌ای، هزاران قابلیت در آن جای گرفته است که می‌توان با تعریفی دوباره از آن، شکل و کاربردی صحیح، درست و منطقی در راه اعتلای فرهنگ جمعی اسلامی بدان داد. پس به صرف اینکه مطبوعات را فرزند جامعهٔ صنعتی بدانیم، نمی‌توان قابلیت‌های ارزندهٔ آن را پوشاند (طباطبایی، ۱۳۸۵).

۲.۲. تعریف و ضرورت ارزیابی رسانه‌ای

رسانه‌های گروهی اهمیت بسیار ممتازی در عرصه‌های مختلف جوامع بشری دارند. رسانه‌ها به‌عنوان سازمان‌های ارتباطی، بی‌نیاز از نظام‌های نظارت و ارزیابی نیستند چه اینکه هر رسانه‌ای بدون در نظر گرفتن دستاوردها و آگاهی از تأثیرات برنامه‌هایش نمی‌تواند بر عملکردش اشراف و از صحت آن اطمینان داشته باشد. به عبارتی یک سازمان موفق بدون توجه به موفقیت‌ها و شکست‌ها و حرکت به سمت اصلاح اشکالات، راه تکامل و پیشرفت را نخواهد پیمود و این در حالی است که رسانه‌ها با عملکردی وسیع و مخاطبانی گسترده به وجود چنین نظام نظارتی بیش از سایر نهادها احتیاج دارند. رسانه‌های جمعی با توجه به نقش ممتاز آن‌ها در شکل‌دهی به افکار عمومی و قدرت فرهنگ‌سازی بایستی همواره و از جمیع ابعاد بر عملکرد خود نظارت کنند (غفاری، ۱۳۸۵).

بنا به تعریف «نظارت در رسانه‌ها به معنای مجموعه کوشش‌ها در بازگرداندن رسانه به خصلت و اقتدار خود است اما این کوشش‌ها نباید چون عاملی ترس‌آور و مهیب جلوه کند چنان‌که در برخی از کشورهای جهان با حکومت‌های تمرکزگرا رواج دارد بلکه برعکس باید به خلاقیت و نشاط کار رسانه‌ای یاری دهد» (قاضی‌زاده، ۱۳۸۰).

به نظر می‌رسد با توجه به نقش حساس و حیاتی رسانه‌ها در فرهنگ‌سازی و تأثیر آن بر اجتماع، ارزیابی جامع و دقیق برنامه‌های رسانه‌ای باید در صدر کارها و فعالیت‌های رسانه قرار گیرد. هدف از ارزیابی برنامه‌های یک مجموعه‌ی رسانه‌ای این است که با بررسی و تجزیه و تحلیل آن بتوان به سمت معیارهای مصوب کیفیت برنامه‌ها گام برداشت.

به‌طور کلی ارزیابی برنامه‌ها غیر از آنکه به‌عنوان شاخه‌ای علمی با روش‌ها و معیارهای شناخته‌شده به‌سرعت مورد توجه قرار گرفته، در مجموع فعالیت پیچیده و پرزحمتی است که باید به شکل دقیق و با روشی خاص که خدشه‌ناپذیر و یا در حد امکان با کمترین میزان خطا باشد انجام گیرد (رضایان، ۱۳۸۰).

مدل مفهومی تحقیق

به منظور استخراج مدل مفهومی تحقیق، ابتدا باید چارچوب نظری ارزیابی مطبوعات کشور تبیین شود. به عبارت بهتر، مقدمه طراحی «مدل مفهومی» (Conceptual model) ارزیابی مطبوعات کشور، ارائه و تشریح «چارچوب نظری» (Conceptual framework) تحقیق است.

چارچوب نظری در نتیجه مطالعه ادبیات و مبانی نظری موضوع در دو حوزه ارزیابی عملکرد سازمانی و حوزه مطبوعات و ارزیابی رسانه‌ای به دست می‌آید. تفاوت چارچوب نظری و مدل مفهومی در آن است که طراحی مدل مفهومی در قالب و محدوده چارچوب نظری صورت گرفته و ذیل آن، ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مطبوعات نیز ارائه می‌شود در حالی که چارچوب نظری صرفاً محدوده نظری موضوع را معرفی و تدقیق می‌کند.

۱. چارچوب نظری ارزیابی عملکرد مطبوعات

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالانحص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده "مرگ سازمانی" به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخور، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌کند و سرانجام این وضعیت، مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴: ۱۲۵). هر چند ممکن است مرگ سازمانی در حوزه مطبوعات مشابه حوزه مدیریت، مصداق نداشته باشد ولی "انحراف عملکرد" در مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده از جمله تبعات قطعی عدم توجه مستمر به سیستم بازخور در سازمان‌ها و مؤسسات مطبوعاتی است.

هنگامی که سخن از ارزیابی به میان می‌آید، دو سؤال اساسی مطرح می‌شود (اولیا، ۱۳۸۵: ۲۲):

۱. چه مواردی ارزیابی می‌شوند؟

۲. چگونه ارزیابی می‌شوند؟

در پاسخ به این دو سؤال باید ضمن تعیین هدف و مدل ارزیابی عملکرد که مجموعه معیارهای ارزیابی را تبیین و در انطباق با سازمان‌های فرهنگی، توجیه می‌کند، نظام ارزیابی، شامل مشخصه‌ها و چگونگی ارزیابی بر اساس مدل ارزیابی نیز تدوین شود.

تصمیم مهمی که سازمان‌ها هنگام ورود به بحث توسعه و بهبود فرایندها با آن مواجه‌اند، انتخاب مدل توسعه و بهبود فرایندها است. مشکل پیش روی سازمان‌ها برای اتخاذ چنین تصمیمی ناشی از تعدد مدل‌ها و استانداردها در نتیجه تعدد رویکردهای این مدل‌ها و استانداردها به بحث بهبود فرایندها و توسعه سازمان است. هنگام مواجهه با این مشکل سازمان دو راه متفاوت پیش روی خود دارد:

۱. انتخاب یک مدل بر اساس شرایط سازمان و نیازهای بهبود فرایند و صرفه‌نظر کردن از اجرای سایر مدل‌ها، حداقل به صورت هم‌زمان.

۲. انتخاب مدل‌های متعدد بر اساس منطق رویکردهای بهبود فرایند پیش روی سازمان و تلاش در جهت ایجاد برنامه‌ای یکپارچه برای استفاده هم‌زمان از مزایای تمامی مدل‌ها و استانداردهای انتخاب شده و در نتیجه، بهره‌مندی از مزایای هم‌افزایی میان این مدل‌ها در جهت پیش‌برد اهداف توسعه و بهبود فرایندها.

واضح است که سازمان‌ها در صورت شناخت مدل‌ها و استانداردهای مختلف و رویکردهای متنوع بهبود فرایند بهتر است از راه‌حل دوم، که همان تدوین برنامه‌ای واحد و یکپارچه برای بهره‌مندی از مزایای رویکردهای متنوع مدل‌ها استفاده کنند.

البته اجرای هم‌زمان مدل‌ها و استانداردهای مختلف بدون توجه به روابط آن‌ها و پیروی از برنامه‌ای جامع برای ترکیب آن‌ها موجب ایجاد مشکلاتی می‌شود که از جمله این مشکلات عبارت‌اند از:

- رقابت مدل‌ها برای کسب منابع.
- ایجاد ترکیبی غیریکپارچه از مدل‌های غیرمنطبق.
- عدم شفافیت روابط میان مدل‌ها، هم‌پوشانی‌ها و اختلافات آن‌ها.
- تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان و هدر رفتن تلاش‌های صورت گرفته در راه اجرای مدل‌ها (سیوی، ۲۰۰۷).

لذا پیش‌زمینه اتخاذ این تصمیم و تدوین برنامه یکپارچه مورد نیاز، شناخت دقیق تعامل و هم‌افزایی میان این مدل‌ها و استانداردها یا به عبارت دیگر رویکردها، در راستای بهبود فرایندها است.

۱.۱. رویکردها و طبقه‌بندی مدل‌های ارزیابی

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار می‌دهد. مبنای این دیدگاه را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه دیدگاه نوین بر خلاف دیدگاه سنتی، مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن می‌پردازد. اسنپ و همکارانش تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول ۲ ارائه می‌کنند (قلائیینی و همکاران، ۱۹۹۷: ۱۲ - ۲۱۱).

جدول ۲ ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

رویکرد سنتی معطوف به قضاوت (سنجش عملکرد)	رویکرد نوین معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)	
قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد	نقش ارزیابی کننده
گذشته	آینده	دوره ارزیابی
نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری	استانداردهای ارزیابی
کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده	هدف عمده
دستوری (شبیه به محاکمه)	گفت‌وگو و تعامل متقابل	سبک مصاحبه پس از ارزیابی
تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها	پیامدهای ارزیابی
کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد	خروجی نظام

منبع: قلائیینی و همکاران، ۱۹۹۷: ۲۱۲

به عبارت دیگر، می‌توان مدل‌های ارزیابی عملکرد را بر اساس هدف به دو دسته اساسی تقسیم کرد:

۱. مدل‌های ارزیابی با هدف قضاوت و اندازه‌گیری: هدف این مدل‌ها از ارزیابی، صرفاً ایجاد مبنایی برای مقایسه و قضاوت در خصوص عملکرد است.
۲. مدل‌های ارزیابی با هدف بهبود عملکرد: هدف این مدل‌ها استفاده از نتایج ارزیابی به منظور کشف نقاط قابل بهبود در عملکرد و سپس، ارائه راهکارهایی به منظور بهبود عملکرد است.

نکته قابل توجه در این طبقه‌بندی آن است که در سطوح ارزیابی عملکرد، با حرکت به سمت سطوح کلان، و هم‌زمان با کاهش قابلیت شناسایی فرایندهای مشخص و قابل ترسیم، هدف مدل‌ها بیشتر به سوی قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد سوق پیدا می‌کند. به عنوان مثال، در مقایسه میان مدل‌های ارزیابی عملکرد سطح خط‌مشی‌های ملی و مدل‌های ارزیابی عملکرد سطح عملیاتی سازمان‌ها، مدل‌های ارزیابی سطح حاکمیتی بیشتر به دنبال اندازه‌گیری نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌های ملی هستند، در حالی که هدف از اجرای مدل‌های ارزیابی در سطح عملیاتی سازمان‌ها شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهایی برای افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی است. در نتیجه می‌توان گفت که با تغییر سطح تحلیل مدل‌های ارزیابی از سطح حاکمیتی به سطح شرکتی، کسب و کار و نهایتاً سطح عملیاتی، از تأکید مدل‌ها بر اندازه‌گیری و قضاوت نتایج کاسته شده و بر تأکید آن‌ها بر ارائه راهکارهای بهبود و توسعه عملکرد افزوده می‌شود. بر این اساس می‌توان ارتباط سطوح ارزیابی با تأکید مدل‌های ارزیابی را در قالب جدول ۳ نمایش داد.

جدول ۳ رابطه سطح تحلیل با تأکید مدل‌های ارزیابی

سطح عملیاتی (Functional)	سطح کسب و کار (Business)	سطح شرکتی (Corporate)	سطح حاکمیتی (Governance)	سطح تحلیل مدل ارزیابی
بهبود عملکرد			اندازه‌گیری نتایج	تأکید مدل ارزیابی

یکی دیگر از طبقه‌بندی‌های مدل‌های ارزیابی عملکرد، طبقه‌بندی سازمان بین‌المللی استاندارد است. بر اساس این طبقه‌بندی، با بررسی مدل‌های ارزیابی موجود می‌توان این مدل‌ها را در دو دسته کلی قرار داد (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۱۹۹۸):

- مدل‌های ارزیابی متمرکز بر سنجش نتایج فرایندها یا اصطلاحاً مدل‌های نتیجه‌محور.
- مدل‌های ارزیابی متمرکز بر سنجش فرایندها یا اصطلاحاً مدل‌های فرایندمحور.

مدل‌های ارزیابی نتیجه‌محور با هدف حصول اطمینان از کارایی فرایندهای سازمانی، تمرکز خود را بر اندازه‌گیری خروجی‌های فرایندهای سازمانی قرار می‌دهند. این مدل‌ها که پیشینه استفاده از آن‌ها به دهه ۱۹۵۰ بر می‌گردد، کارآمدی سازمان را تنها در قالب بالابودن سطح کارایی فرایندهای آن با تمرکز بر کارایی عملیاتی می‌دانستند. در مقابل، مدل‌های ارزیابی فرایند محور، نگرشی نوین را به سنجش عملکرد سازمان ارائه می‌کنند. فرض اساسی حاکم بر این مدل‌ها آن است که در صورتی که سازمان از فرایندهایی بهینه برای انجام عملیات خود برخوردار باشد، این فرایندهای بهینه به صورت خودکار به ایجاد نتایج بهینه می‌انجامند (رابینز، ۱۳۷۶: ۶۲-۵۴).

تجربه نشان داده که در میان ابعاد سه‌گانه اساسی برای بهبود عملکرد سازمان، شامل توجه به فرایندها، توجه به کارکنان و توجه به تجهیزات، تلاش‌های معطوف به فرایند همواره از اثربخشی و کارایی بالاتری برخوردار بوده و هستند. شاهد این مدعا، جهت‌گیری مدل‌های توسعه عملکرد سازمانی به سمت مدل‌های فرایند محور در سال‌های اخیر است (SEI, 2006). در نگاه سیستمی، فرایندها از چهار عنصر اساسی تشکیل می‌شوند: ورودی (داده)، فرایند (پردازش)، خروجی (ستاده) و بازخور. در رویکرد نتیجه‌محور که تمرکز آن بر سنجش ستاده‌ها و نتایج حاصل از فرایندهای سازمانی است، سنجش عملکرد سازمان در قالب سنجش خروجی‌های فرایندهای آن صورت می‌پذیرد. نخستین مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمان با نگاه سیستمی، بر سنجش بخش ستاده متمرکز شدند. پیش فرض اساسی این مدل‌ها آن است که ستاده فرایندهای سازمانی، معیار مناسبی برای سنجش عملکرد فرایندها و در نتیجه، سنجش عملکرد کلی سازمان‌ها به شمار می‌رود (Turk, 2005: 9). این مدل‌ها، با تمرکز بر سنجش ستاده‌ها از حوزه کاربرد وسیعی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در کشورهای مختلف، از جمله کشور ما برخوردار هستند.

یکی از مدل‌های ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور، مدل اروپایی مدیریت کیفیت European Foundation for Quality Management (EFQM) است. این مدل با تمرکز بر نتایج حاصله از فرایندها در راستای دستیابی به مفاهیم بنیادین تعالی، جایگاه سازمان را در مسیر تعالی در قالب معیاری با سقف ۱۰۰۰ امتیاز مشخص می‌کند (نجمی، ۱۳۸۹: ۱۸-۱۷). از دیگر مدل‌هایی که در آن‌ها از رویکرد نتیجه‌محوری برای ارزیابی سازمان استفاده شده است می‌توان به مدل بالدریج (Baldrige) و کارت امتیازدهی متوازن (BSC) اشاره کرد. نقطه تشابه همه این مدل‌ها آن است که در آن‌ها سعی شده ضمن پرهیز از یک‌جانبه‌نگری در ارزیابی عملکرد، مجموعه‌ای از معیارها برای سنجش ستاده‌های عملیات سازمان از نگاه‌های گوناگون مالی و غیرمالی مورد استفاده قرار گیرد. به عبارت دیگر می‌توان تشابه همه مدل‌های مورد اشاره را در ارزیابی متوازن و یکپارچه عملیات سازمان دانست. البته لازم به ذکر است که در تمامی این مدل‌ها بخشی از معیارها نیز متوجه ابعاد فرایندی و قابلیت‌های فرایندهای سازمانی است. اما با توجه به غلبه ابعاد نتیجه‌محور در مدل‌های ارزیابی متوازن و یکپارچه می‌توان این مدل‌ها را بیشتر نتیجه‌محور دانست تا فرایندمحور.

همچنین با افزایش سطح تحلیل مدل‌های ارزیابی و حرکت به سوی مدل‌های ارزیابی عملکرد سطح حاکمیتی، به دلیل اهمیت یافتن قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد خط‌مشی‌های اجرا شده از یک سو و عدم قابلیت تعریف فرایندهای شفاف از سوی دیگر، مدل‌های ارزیابی غالباً در بر گیرنده معیارهای نتیجه‌محور می‌شوند.

در مقابل، نقطه تمرکز مجموعه‌ای از مدل‌های ارزیابی بر سنجش فرایندها و قابلیت‌های فرایندها در راستای دستیابی به اهداف است. بنا بر تعریف، فرایند عبارت است از مجموعه‌ای از مراحل که به حل یک مشکل کمک می‌کنند. مراحل فرایند باید به شیوه‌ای غیر مبهم تعریف شده باشند تا درک پایداری را نسبت به خود در استفاده‌کنندگان ایجاد کنند (Kulpa & Johnson, 1987: 19).

در نتیجه، همان‌گونه که در این تعریف مشاهده می‌شود، سطح تحلیل مدل‌های ارزیابی متمرکز بر فرایند بیشتر به سطوح عملیاتی نزدیک است.

در دهه‌های گذشته عوامل اصلی تعیین‌کننده هزینه، کیفیت و زمان‌بندی محصول را کارکنان و فناوری می‌دانستند اما هم‌اکنون متخصصان معتقدند که حتی بهترین کارکنان در شرایطی که دیدگاه فرایندی وجود نداشته باشد یا فرایندها در بهترین حالت خود عمل نکنند نمی‌توانند تمام توان خود را در اختیار سازمان قرار دهند. توجه به فرایندها، کانون توجهی مفید و بسیار تأثیرگذار است چرا که در مقایسه با تمرکز بر کارکنان و تمرکز بر فناوری می‌توان چنین بیان

کرد که در حالتی که تمرکز ما بر کارکنان است، نیروی کار سازمان تا حدی مؤثر و مفید خواهد بود که به او آموزش داده شده است؛ ضمناً کار بیشتر نیز پاسخ مشکلات سازمان‌ها نیست و از طرف دیگر، همگی با این نگاه موافق‌اند که کار هوشمندانه از طریق فرایندها، سازمان را بهتر به مقصد می‌رساند. از جمله مدل‌های فرایند محور می‌توان به مدل ایزو، شش سیگما و مدل یکپارچه بلوغ قابلیت‌ها (CMMI) اشاره کرد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نقطه اشتراک همگی این مدل‌ها تمرکز بر کیفیت و به‌طور خاص، مدیریت کیفیت جامع (TQM) Total Quality Management است. دلیل توجه و تمرکز این مدل‌ها به فرایندها را می‌توان در فلسفه نهفته در ورای آن‌ها جست‌وجو کرد. چرا که همان‌گونه که اشاره شد، بر اساس این فلسفه، کیفیت اجرای فرایندها خود به خود موجب افزایش کیفیت خروجی‌ها خواهد شد. در نتیجه همان‌گونه که در معیارهای مورد استفاده در این مدل‌ها مشاهده می‌شود، نسبت مجموع معیارهای فرایندی در این مدل‌ها بیشتر از وزن معیارهای نتیجه‌محور است. به عبارت بهتر می‌توان این مدل‌ها را مدل‌هایی فرایند محور دانست.

بر این اساس می‌توان ارتباط سطوح ارزیابی با میزان فرایند محوری و نتیجه‌محوری را در قالب جدول ۴ نمایش داد.

جدول ۴ رابطه سطح تحلیل با تأکید مدل‌های ارزیابی

سطح عملیاتی (Functional)	سطح کسب‌وکار (Business)	سطح شرکتی (Corporate)	سطح حاکمیتی (Governance)	سطح تحلیل مدل ارزیابی
فرایند محوری			نتیجه‌محوری	تأکید بر ...

البته تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز در خصوص مدل‌های ارزیابی وجود دارد که به عنوان نمونه، در یک تقسیم‌بندی، تمامی این مدل‌ها در قالب سه دسته کلی طبقه‌بندی شده‌اند (Phillips, 2008):

۱. اصول (Principles): طیف گسترده‌ای از رویکردهای بهبود فرایند برای حل مشکلات پیش روی سازمان‌ها در حوزه توسعه وجود دارد. دسته اول این رویکردها را می‌توان استانداردها و مدل‌هایی دانست که "اصول" بهبود فرایند را با عنوان بهترین تجربیات سازمان‌های موفق در خود گرد آورده‌اند. از میان این مدل‌ها و استانداردها که در واقع اصول بهبود فرایندها را در اختیار سازمان قرار می‌دهند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استانداردهای ایزو شامل استانداردهای ۹۰۰۱ و ۱۵۵۰۴.
- مدل‌های بلوغ قابلیت (CMMs) Capability Maturity Models.
- مدل یکپارچه بلوغ قابلیت‌ها (CMMI).
- COBIT.

۲. روش‌ها (Methods): دسته‌ای دیگر از رویکردهای بهبود فرایندها بر اساس بررسی بهترین تجربیات سازمان‌های موفق که در این مدل‌ها و استانداردها و سایر مدل‌ها و استانداردها مورد اشاره قرار گرفته‌اند، برخی را برای ایجاد "روش‌هایی" برای اجرای بهینه فرایندها استخراج کرده‌اند. نمونه‌هایی از روش‌های مورد اشاره عبارت‌اند از:

- مدل توسعه چابک و روش‌های چابک.
- فرایندهای نرم‌افزار تیمی (TSP) Team Software Process و شخصی (PSP) Personal Software Process.
- کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات (ITIL).

۳. تکنیک‌ها (Techniques): برخی از رویکردهای بهبود فرایند نیز "تکنیک‌هایی" برای بهبود فرایندها به شمار می‌روند که می‌توان از آن‌ها در حوزه‌ها و شرایط مختلف استفاده کرد. از میان این تکنیک‌ها می‌توان به شش سیگما به عنوان ابزاری پرکاربرد و مؤثر اشاره کرد.

همان‌گونه که در ابتدای بخش بیان شد، توجه به این تقسیم‌بندی‌ها و تقسیم‌بندی‌های مشابه دیگر می‌تواند به سازمان در شناسایی روابط میان رویکردهای مختلف ارزیابی و بهبود فرایندها کمک کند و بدین‌سان سازمان با بهره‌مندی از این نگاه جامع، اقدام به تدوین برنامه‌ای یکپارچه برای اجرای هم‌زمان رویکردهای توسعه و بهبود فرایندها شامل مدل‌ها و استانداردهای مختلف کند. در نتیجه این رویکرد واحد و یکپارچه، سازمان از مزایای هم‌افزایی میان این مدل‌ها برخوردار می‌شود و بدین ترتیب هم از منابع خود به شکل بهینه استفاده می‌کند و هم نتایج حاصله در حوزه ارزیابی و بهبود فرایندها در سازمان از مجموع نتایج بالقوه اجرای منفرد مدل‌ها و استانداردهای مورد استفاده بیشتر خواهد بود.

۲. ۱. سطح‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد در حوزه مطبوعات

با شناخت از حوزه مطبوعات و ویژگی‌های آن و توجه به عوامل دیگری چون نحوه مالکیت (دولتی-غیردولتی)، رابطه با دولت، اهداف عملکردی، و مانند آن و براساس ترکیب طبقه‌بندی‌ها و تقسیم‌بندی‌های مورد اشاره در بخش پیشین، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل جدول ۵ مبنای تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۵ چارچوب نظری پژوهش

اولویت اهداف مدل ارزیابی	قابلیت تعریف فرایندها	تأکید بر فرایندها	تأکید بر خروجی‌ها	محوریت ارزیابی	مدل‌های ارزیابی	سطوح ارزیابی
اندازه‌گیری نتایج ↑ ↓ بهبود عملکرد	کم ↑ ↓ زیاد	کم ↑ ↓ زیاد	زیاد ↑ ↓ کم	نتیجه‌محور	مدل‌های ارزیابی خط‌مشی	حاکمیتی
					مدل‌های ارزیابی متوازن و یکپارچه شامل EFQM ، Baldrige و BSC	شرکتی
						کسب‌وکار
				فرایند محور	مدل‌های ارزیابی مبتنی بر کیفیت شامل ISO ، 6Sigma و CMMI	عملیاتی

همان‌گونه که در مدل مفهومی پژوهش مشاهده می‌شود، مدل‌های ارزیابی عملکرد بر اساس سطح تحلیل خود به چهار دسته اساسی تقسیم‌بندی می‌شوند:

الف. مدل‌های سطح حاکمیتی

سطح تحلیل این مدل‌ها، خط‌مشی‌های عمومی اجرا شده به منظور حل مسائل عمومی و دستیابی به منفعت عامه در حوزه مطبوعات است. متولی چنین سیاست‌گذاری در حوزه مطبوعات، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجلس شورای اسلامی و یا معاونت مطبوعاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. در این سطح، مدل‌های ارزیابی به اندازه‌گیری نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه می‌پردازند. ویژگی خاص این سطح تحلیل آن است که قابلیت تعریف فرایندها در این سطح بسیار کم بوده و در نتیجه امکان تمرکز بر قابلیت فرایندها در این سطح به عنوان معیار ارزیابی وجود ندارد. همچنین با توجه به لزوم قضاوت در خصوص موفقیت یا عدم موفقیت خط‌مشی‌های عمومی در بر طرف شدن مسائل عمومی، جهت‌گیری مدل‌های ارزیابی در این سطح بیشتر معطوف به اندازه‌گیری نتایج حاصل از اجرا است. به عبارت دیگر، نتایج فرایندها، محور مدل‌های ارزیابی در این سطح هستند.

دولت‌ها معمولاً پس از شناسایی مسئله عمومی، تدوین خط‌مشی و اجرای آن، اقدام به ارزیابی خط‌مشی اجرا شده می‌کنند. بدین منظور هم‌زمان نظرات افراد و گروه‌های ذی‌نفع مختلف که تحت تأثیر اجرای خط‌مشی قرار گرفته‌اند اخذ می‌شود (در اینجا انجمن‌ها و گروه‌های صنفی مرتبط با مطبوعات و تشکل‌های مردم‌نهاد). این نظرات ممکن است مخالف و

یا موافق خط‌مشی اجرا شده باشند ولی به هر حال باید منجر به بروز تغییراتی شوند. بنابراین مفهوم "ارزیابی خط‌مشی" به آن مرحله از ارزیابی خط‌مشی اطلاق می‌شود که تعیین‌کننده چگونگی اجرای خط‌مشی در عمل بوده است. چنین مفهومی هم شامل ابزارهای به کار گرفته شده و هم شامل اهداف از پیش تعیین‌شده است. لاری جرتسون (۱۹۹۷) ارزیابی خط‌مشی را این گونه تعریف کرده است:

ارزیابی خط‌مشی، اثربخشی خط‌مشی اجرا شده را با مقایسه مقاصد و نیات اولیه آن و نتایج نهایی حاصل شده ارزیابی می‌کند.

بعد از آنکه ارزیابی خط‌مشی به پایان رسید، راه‌حل‌های اجرا شده و یا حتی تعریف مسئله ممکن است دستخوش تغییر شده و صورت جدیدی به خود بگیرند (مجدداً مفهوم‌سازی شوند). این مفهوم‌سازی مجدد، ممکن است تغییرات اندکی به همراه داشته باشد و یا آنکه مستلزم بازنگری اساسی در تعریف مسئله و کل فرایند خط‌مشی‌گذاری باشد (Deleon, 1983).

ب. مدل‌های سطح شرکتی

منظور از شرکت در این سطح، مجموعه‌ای از سازمان‌های فعال در یک حوزه کاری مرتبط با یکدیگر است. به عنوان مثال، در صورتی که سازمان هر یک از مطبوعات را کسب‌وکار بنامیم، هر کدام از گونه‌های مطبوعات در کشور، در سطح شرکتی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرند. مصداق چنین مفهومی در حوزه مطبوعات، مؤسسات مطبوعاتی است که حداقل دو گونه مختلف مطبوعاتی را ذیل خود اداره می‌کنند. به عنوان مثال اقدام به انتشار دو گونه روزنامه و هفته‌نامه دارند و یا دو گونه هفته‌نامه فرهنگی و هفته‌نامه ورزشی را منتشر می‌کنند. ویژگی خاص این سطح که آن را از سطح حاکمیتی تمایز می‌دهد، وجود مجموعه‌ای از فرایندهای کلان قابل تعریف در این سطح است. به دلیل وجود فرایندهای کلان در این سطح، مدل‌های ارزیابی معطوف به ارزیابی عملکرد سطح شرکتی تا حدودی بر روی فرایندها و قابلیت‌های فرایندها در راستای دستیابی به اهداف تأکید دارند.

ج. مدل‌های سطح کسب و کار

مصداق کسب و کار در حوزه مطبوعات، تمامی سازمان‌هایی است که یک نوع مطبوعه خاص را تهیه و منتشر می‌کنند. سطح تحلیل در این مدل‌ها، سازمان‌ها هستند که نسبت به سطوح پیشین از سطح قابل قبولی از قابلیت تعریف فرایندها برخوردارند. در نتیجه شفافیت بیشتر فرایندها در این سطح، تمرکز مدل‌های اندازه‌گیری در این سطح نیز همانند سطح شرکتی هم بر روی سنجش فرایندها و هم بر روی سنجش نتایج است. به‌طور کلی می‌توان مدل‌های ارزیابی عملکرد سطح شرکتی و سطح کسب و کار را با عنوان مدل‌های ارزیابی متوازن و یکپارچه، از سایر انواع مدل‌های ارزیابی تمایز بخشید. ویژگی مشخصه این مدل‌ها، تأکید بر استفاده از

مجموعه‌ای از معیارها برای سنجش عملکرد از ابعاد مختلف است. به همین دلیل، در این مدل‌ها سعی شده تا هم از معیارهای سنجش نتایج برای پوشش جنبه‌های نتیجه‌محور عملکرد و هم از معیارهای سنجش قابلیت فرایندها برای پوشش جنبه‌های فرایند محور استفاده شود. به عنوان مثال در مدل EFQM، یکی از مدل‌های شاخص ارزیابی در این سطح، از مجموع امتیازات در نظر گرفته شده بخشی به اندازه‌گیری نتایج و بخشی نیز به اندازه‌گیری فرایندهای سازمان اختصاص داده شده است. البته با عنایت به وزندهی مدل‌های مورد اشاره، هنوز می‌توان مدل‌های مزبور را ذیل مدل‌های نتیجه‌محور طبقه‌بندی کرد زیرا قابلیت فرایندها در این مدل‌ها هنوز سهم اندکی از نمره کلی ارزیابی را به خود اختصاص داده است.

د. مدل‌های سطح عملیاتی

سطح تحلیل در این مدل‌ها، سطح عملیات سازمان‌ها هستند که نسبت به سطوح پیشین از بیشترین سطح قابلیت تعریف فرایندها برخوردارند. مدل‌های این سطح برای ارزیابی یکی از فرایندها و یا یکی از بخش‌های ساختاری یک مطبوعه معین کاربرد دارند. به عنوان مثال برای ارزیابی "فرایندهای توزیع و فروش" در یک روزنامه مشخص می‌توان از یکی از مدل‌های مشخص شده در مدل مفهومی استفاده کرد. در نتیجه شفافیت فرایندها در این سطح، تمرکز مدل‌های اندازه‌گیری در این سطح بر روی سنجش نتایج است. به‌طور کلی می‌توان مدل‌های ارزیابی عملکرد سطح عملیاتی را با عنوان مدل‌های ارزیابی مبتنی بر کیفیت، از سایر انواع مدل‌های ارزیابی تمایز بخشید. ویژگی مشخصه این مدل‌ها، تأکید بر استفاده از مجموعه‌ای از معیارها برای سنجش نتایج حاصل از فرایندهای عملیاتی است. به همین دلیل، در این مدل‌ها تأکید کاملاً بر مدل‌های نتیجه‌محور بوده و معیارهای سنجش قابلیت فرایندها در آن‌ها بسیار کم‌رنگ است. به عنوان مثال، در مدل شش سیگما تلاش می‌شود تا با استفاده از معیارهای سنجش نتایج فرایندها، نقاط ضعف فرایندها شناسایی شده و راهکارهایی برای بهبود کارایی سیستم و حداکثر سازی نتایج ارائه شود. همچنین به دلیل قابلیت بالای تعریف فرایندها در این سطح، تمرکز مدل‌های ارزیابی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور ارائه توصیه‌های بهبود است. به عبارت دیگر، هدف مدل‌های اندازه‌گیری سطح عملیاتی بر روی بهبود مستمر عملکرد می‌باشد.

به عبارت دیگر، همان‌گونه که در شکل مدل مفهومی پژوهش مشاهده می‌شود، در تقسیم‌بندی مدل‌های ارزیابی بر اساس سطح تحلیل به چهار دسته مدل‌های ارزیابی سطح حاکمیتی، سطح شرکتی، سطح کسب و کار و سطح عملیاتی، با حرکت از مدل‌های سطح حاکمیتی به سوی مدل‌های سطح عملیاتی، محوریت معیارهای ارزیابی از معیارهای نتیجه‌محور به سوی معیارهای فرایند محور، تأکید مدل‌ها از تأکید بر خروجی‌ها به سوی تأکید بر فرایندها و اولویت اهداف مدل‌های ارزیابی از اندازه‌گیری نتایج به سوی بهبود عملکرد سوق پیدا می‌کند.

۲. روش تحقیق

این تحقیق در پاسخ به این سؤال که ارزیابی مطبوعات کشور دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است طراحی و اجرا شد. بدین منظور ابتدا منابع کتابخانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفت و در ادامه جهت تکمیل خلأهای پژوهشی تکمیل مدل، مصاحبه‌هایی با خبرگان موضوع صورت پذیرفت. به عبارت دیگر روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر، منابع کتابخانه‌ای (اعم از مکتوب و الکترونیکی)، مراجعه به اسناد و مدارک و نهایتاً مصاحبه با خبرگان بوده است.

در مجموع چهار مصاحبه با خبرگان حوزه مطبوعات انجام شد که در این میان سهم خبرگان دانشگاهی دو مصاحبه (با اعضای هیئت علمی دو دانشگاه کشور) و سهم خبرگان اجرایی نیز دو مصاحبه (هر دو از مدیران زیرمجموعه معاونت مطبوعاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) بود.

۳. مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات کشور

امروزه سازمان‌های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، ارتقای روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی، منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر در مسیر توسعه سازمانی هستند. یکی از ابزارهای قدرتمند دستیابی به این مهم که موجب فراهم شدن شناخت جامعی از همه ابعاد وجودی سازمان می‌شود، مدل طراحی شده از سوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (European Foundation for Quality Management (EFQM است. در کشور ما نیز اغلب مدل‌های تعالی از جمله مدل تعالی "جایزه ملی بهره‌وری" با اقتباس از مدل مذکور طراحی شده و هم اکنون نیز جوایز ملی بهره‌وری که به صورت سالانه به سازمان‌ها و شرکت‌های برتر اعطا می‌شود بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های مدل EFQM ارزیابی و توزیع می‌شود.

در ادامه به تبیین مدل ارزیابی مطبوعات کشور که منبعث از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) است می‌پردازیم. مبنا قرار دادن مدل EFQM متناسب با سطح دوم و سوم از سطوح چهارگانه مدل مفهومی پژوهش (یعنی سطح شرکتی و سطح کسب و کار) است. تأکید بر سطح حاکمیتی به دلیل کلان و کلی بودن بیش از حد آن و نیز سطح عملیاتی به دلیل خرد و جزئی بودن بیش از حد آن در طراحی مدل ارزیابی مطبوعات کشور در این پژوهش مورد نظر نبوده است. مبنا گرفتن این دو سطح در طراحی مدل ارزیابی مطبوعات، خود پژوهش‌های مستقلی را می‌طلبد. در ادامه به تبیین ابعاد و مؤلفه‌های خاص مدل بنیاد کیفیت اروپا EFQM خواهیم پرداخت.

۳.۱. معیارهای مدل EFQM

طراحی مدل EFQM به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی با الگوگیری از جوایز کیفیت بالدریج و ژاپن و با در نظر گرفتن ارزش‌های اروپایی آغاز شد و نهایتاً در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. در سال ۱۹۹۲ تعداد ۹۲ شرکت با به‌کارگیری این مدل برای کسب جایزه به رقابت پرداختند. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک نیز علاقه‌مند استفاده از آن هستند. اگرچه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی قرار داشته است اما مهم‌ترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل شد در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. معیارهای سنجش در این مدل بر اساس توجه به مفاهیم بنیادین تعالی تعریف شده‌اند.

در این مدل، با مبنا قرار دادن مفاهیم بنیادین مورد اشاره، نُه معیار به منظور ارزیابی و سنجش تعالی سازمان (البته در قالب رویکرد نتیجه‌محور) تعریف شده است. به‌طور کلی می‌توان این معیارها را در دو گروه توانمندسازها و معیارهای نتایج طبقه‌بندی کرد. معیارهای مذکور در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز دارند که هر کدام از گروه‌های توانمندساز و نتایج به صورت مساوی شامل ۵۰۰ امتیاز هستند. این نُه بعد به همراه اوزان آن‌ها عبارت‌اند از:

الف. توانمندسازها: (۵۰ درصد)

۱. رهبری (۱۰ درصد)
۲. کارکنان (۱۰ درصد)
۳. استراتژی (۱۰ درصد)
۴. مشارکت‌ها و منابع (۱۰ درصد)
۵. فرایندها، تولید و خدمات (۱۰ درصد)

ب. نتایج (۵۰ درصد)

۱. نتایج کارکنان (۱۰ درصد)
۲. نتایج مشتریان (۱۵ درصد)
۳. نتایج جامعه (۱۰ درصد)
۴. نتایج کلیدی عملکرد (۱۵ درصد)

۳.۲. تبیین ابعاد و مؤلفه‌های خاص مدل مفهومی ارزیابی مطبوعات کشور

بر اساس نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته جهت استخراج مدل ارزیابی مطبوعات کشور، نُه بُعد مدل EFQM در حوزه مطبوعات به هفت بُعد کاهش یافت و علاوه بر این چهار بُعد دیگر نیز با توجه به مقتضیات خاص حوزه مطبوعات تغییر کرد:

الف. ابعاد حذف شده

- **بُعد استراتژی:** همه مصاحبه‌شوندگان بر این نکته، هم‌نظر بودند که فلسفه وجودی شکل‌گیری و توسعه حوزه مطبوعات با ارائه اهداف و استراتژی‌های کاملاً ضابطه‌مند و غیرمنعطف ناسازگار است. منظور از "استراتژی" در مدل EFQM مطابق با ادبیات علم مدیریت، راهبردها و خط‌مشی‌های سازمان مطابق با مأموریت اولیه و در راستای تأمین منافع ذی‌نفعان است. به عبارت بهتر، شکل‌گیری بیانیه کاملاً مشخصی از اهداف، مقدمه و مبنای شکل‌گیری استراتژی‌هاست و اساساً استراتژی به عنوان ابزارهای دستیابی به اهداف تدوین و اجرا می‌شود. از آنجا که حوزه مطبوعات فاقد چنین بیانیه کاملاً مشخصی از اهداف بوده و در این زمینه اختلاف بنیادین با یک سازمان یا شرکت تجاری دارد، این بُعد مطابق با نظر خبرگان به‌طور کلی در مدل نهایی حذف شد.
- **بُعد نتایج کارکنان:** این بُعد در واقع به‌طور کلی حذف نشده و مؤلفه‌ها و نیز محتوای آن ذیل بُعد "ذی‌نفعان صنفی" در بخش توانمندسازها لحاظ شده است.

ب. ابعاد تغییر یافته

- **بُعد رهبری:** همان‌طور که در مورد "استراتژی" اشاره شد، مطابق با نظر خبرگان اصولاً رهبری واحد در حوزه مطبوعات معنا نداشته و تمرکزگرایی صرف در اعمال رهبری بالا به پایین با فلسفه وجودی مطبوعات در تعارض است. در عین حال خبرگان بر نقش سیاست‌گذاری و نظارت قانونمند در حوزه مطبوعات تأکید داشتند. به همین دلیل بُعد "رهبری" که اولین بُعد در مدل EFQM است به بُعد "سیاست‌گذاری و نظارت" تغییر یافت.
- **بُعد کارکنان:** عنوان این بُعد به "ذی‌نفعان صنفی" تغییر یافت. با توجه به اهمیت فوق‌العاده منابع انسانی در کسب موفقیت‌های سازمانی، اجتماعی، فرهنگی و ... مدل EFQM، در دو بُعد "کارکنان" (ذیل بخش توانمندسازها) و نیز بُعد "نتایج کارکنان" (ذیل بخش نتایج)، این مهم را مورد توجه قرار داده است. بُعد "کارکنان" همه فرایندهای مرتبط با منابع انسانی اعم از جذب، به‌کارگیری، آموزش و توانمندسازی، جبران خدمات و نهایتاً خاتمه خدمت را شامل می‌شود. بُعد "نتایج کارکنان" نیز به ادراک کارکنان از توجه و اقدامات مدیریتی پرداخته و به‌طور کلی رضایت، نیازها و رشد فرهنگی و سازمانی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. در مدل ارزیابی مطبوعات کشور، هر دوی این ابعاد ذیل بُعد جدیدی به نام "ذی‌نفعان صنفی" در حوزه مطبوعات ادغام شد.
- **بُعد نتایج مشتریان:** ذی‌نفعان واقعی حوزه مطبوعات دو گروه عمده دولت و مردم هستند. سایر ذی‌نفعان نظیر کارکنان، مدیران، عرضه‌کنندگان اخبار و ... همگی ذی‌نفعان مادی مطبوعات محسوب می‌شوند در حالی که ذی‌نفعان اصلی همان دولت و مردم هستند. از این

رو بُعد نتایج مشتریان در مدل EFQM که جلب رضایت و نظر مشتریان را مورد نظر داشت به یکی از گروه‌های اصلی ذی‌نفعان حوزه مطبوعات که همان "دولت" است، تغییر کرد.

● **بُعد نتایج جامعه:** مطابق با نظر خبرگان، گروه دوم ذی‌نفعان اصلی حوزه مطبوعات یعنی همان مردم ذیل این بعد قرار گرفت، از این رو بُعد "نتایج جامعه" به عنوان "نتایج جامعه/مردم" تغییر یافت.

طراحی مدل ارزیابی مطبوعات کشور بر این اساس صورت گرفت که ابتدا "ابعاد" طراحی شده و سپس ذیل هر بُعد "مؤلفه‌ها" و ذیل هر مؤلفه "شاخص‌ها" طراحی شدند. (بُعد مؤلفه) (شاخص).

ابعاد طراحی شده در مدل با اقتباس از ابعاد مدل بنیاد کیفیت اروپا EFQM و بر اساس نظر خبرگان استخراج شدند. هر چند نه بُعد مدل EFQM در مدل ارزیابی مطبوعات کشور همراه با تغییرات قابل ملاحظه‌ای بود که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد. مؤلفه‌های ذیل هر بعد کاملاً با توجه به مقتضیات خاص حوزه مطبوعات شکل گرفته‌اند. در مجموع مدل دارای هفت بُعد و ۱۸ مؤلفه است. مطابق با مصاحبه با خبرگان، اولویت‌بندی ابعاد مدل ارزیابی مطبوعات کشور به همراه وزن هر کدام از ابعاد به ترتیب اهمیت عبارت است از:

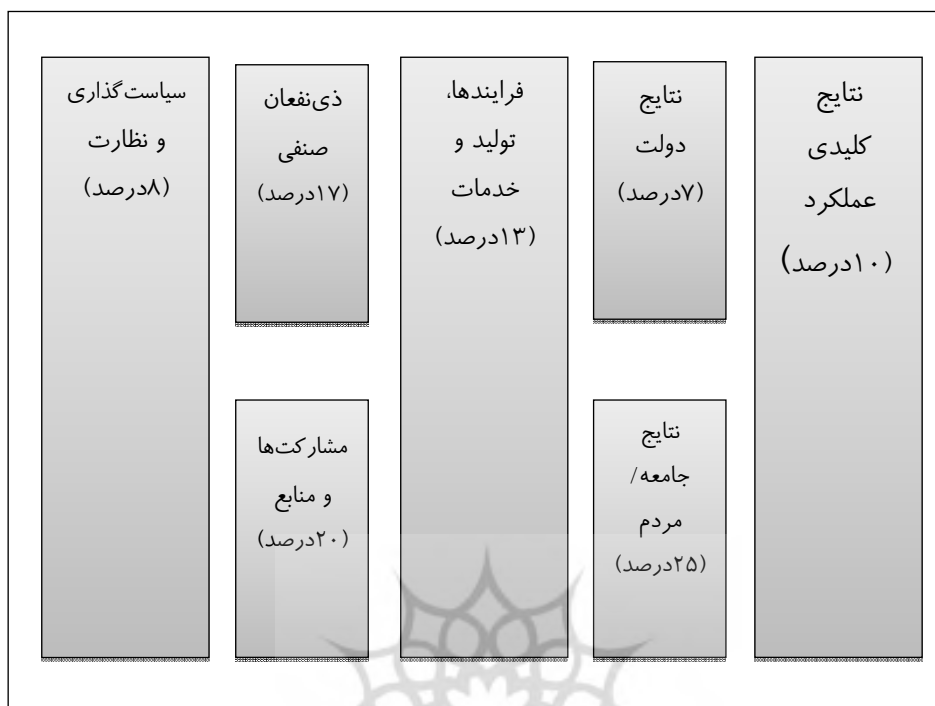
الف. توانمندسازها (۵۸ درصد)

۱. سیاست‌گذاری و نظارت (۸ درصد)
۲. مشارکت‌ها و منابع (۲۰ درصد)
۳. ذی‌نفعان صنفی (۱۷ درصد)
۴. فرایندها، تولید و خدمات (۱۳ درصد)

ب. نتایج (۴۲ درصد)

۵. نتایج دولت (۷ درصد)
۶. نتایج جامعه/مردم (۲۵ درصد)
۷. نتایج کلیدی عملکرد (۱۰ درصد)

همان‌طور که مشاهده می‌شود بر خلاف مدل EFQM که در آن دو وجه توانمندسازها و نتایج دارای وزن مساوی (هر کدام ۵۰ درصد) بودند، در اینجا وزن بخش توانمندسازها بیش از بخش نتایج است و این حاکی از اهمیت بیشتر ابعاد و مؤلفه‌های ذیل این بخش است. نتیجه چنین اولویت‌بندی آن خواهد بود که در برنامه‌ریزی مدیران جهت ارزیابی و بهبود ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارزیابی مطبوعات کشور به بخش توانمندسازها تأکید بیشتری صورت گیرد و بهبود این بخش، پیش از بهبود "نتایج" مورد توجه قرار گیرد.



نتیجه‌گیری

اهمیت مطبوعات به عنوان یکی از مهم‌ترین وسایل ارتباط جمعی مکتوب و مورد استناد از یک سو و حساسیت‌های ویژه‌ای که در مورد آن وجود دارد در کنار نقش کلیدی مطبوعات در ایفای برخی از کارکردهای مطلوب رسانه‌ها در جامعه از جمله آگاهی‌بخشی، و فرهنگ‌سازی از سوی دیگر نشانگر ضرورت ارزیابی عملکرد مطبوعات است تا با شناسایی نقاط بهبود بتوان در جهت افزایش اثربخشی و کارایی این رسانه مهم و تأثیرگذار گام برداشت.

یکی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد مطبوعات در کشور به عنوان مجموعه‌ای از مؤسسات و سازمان‌ها (یک صنعت) که در تعامل دوجانبه‌ای با مردم و دولت (به عنوان ذی‌نفعان اصلی) هستند باید فارغ از ارزیابی عملکرد عملیاتی یک سازمان و با نگاهی کلان به دیگر سطوح کارکردی مطبوعات انجام پذیرد: سطح حاکمیتی (Governance)، سطح شرکتی (Corporate)، سطح کسب‌وکار (Business)، و سطح عملیاتی (Functional).

همچنین باید متناظر با سطوح یادشده، مدل‌های ارزیابی خط‌مشی، مدل‌های ارزیابی متوازن و یکپارچه، و مدل‌های ارزیابی مبتنی بر کیفیت، به صورت نتیجه‌محور و فرایند محور با لحاظ میزان متفاوتی از تأکید بر خروجی‌ها، فرایند، قابلیت تعریف فرایند، و اولویت‌بندی اهداف ارزیابی در نظر گرفته شوند. نهایتاً باید تأکید کرد که در ارزیابی حاکمیتی حوزه مطبوعات،

اثرات ملموس و ناملموس سیاست‌ها با تأثیر بر گروه‌های هدف و غیرهدف در چارچوب ابعاد منفعتی - هزینه‌ای در مقاطع زمانی حال و آینده می‌باید در نظر گرفته شوند.

بر اساس چارچوب نظری استخراج شده، تأکید پژوهش حاضر از میان چهار سطح چارچوب نظری بر دو "سطح شرکتی" و "سطح کسب و کار" بوده است. "سطح حاکمیتی" و "سطح عملیاتی" به ترتیب به دلیل کلان بودن و خرد بودن بیش از حد ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی در ارائه مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات کشور مورد نظر نبوده‌اند. مدل مفهومی پیشنهادی بر مبنای مدل تعالی کیفیت بنیاد اروپا EFQM طراحی و ارائه شده است. بر اساس نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته جهت استخراج مدل ارزیابی مطبوعات کشور، نه بعد مدل EFQM در حوزه مطبوعات به هفت بعد کاهش یافت و علاوه بر این چهار بعد دیگر نیز با توجه به مقتضیات خاص حوزه مطبوعات تغییر کرد. بر این اساس مدل پیشنهادی ذیل بعد اول یعنی "توانمندسازها" دارای چهار مؤلفه "سیاست‌گذاری و نظارت"، "ذی‌نفعان صنفی"، "مشارکت‌ها و منابع" و "فرایند‌ها، تولید و خدمات" است. "نتایج دولت"، "نتایج جامعه/ مردم" و "نتایج کلیدی عملکرد" سه مؤلفه ذیل بعد دوم مدل مفهومی ارزیابی مطبوعات کشور یعنی بعد "نتایج" است. نظر خبرگان حاکی از اهمیت بیشتر بعد توانمندسازها در مقایسه با بعد نتایج در مدل مفهومی است.

پی‌نوشت‌ها

۱. سیستمی که با محیط خود تبادل ماده، انرژی و اطلاعات دارد. بر خلاف سیستم‌های باز، سیستم بسته تعامل خاصی با محیط پیرامونی خود ندارد.
۲. از آنجا که مقاله حاضر، مستخرج از یک طرح پژوهشی است، لذا نتایج تفصیلی آن در گزارش پایانی طرح منعکس شده است. در اینجا صرفاً "ابعاد" و "مؤلفه‌ها"ی مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مطبوعات کشور تبیین شده است و به دلیل گستردگی بیش از حد "شاخص‌های ارزیابی"، امکان پرداختن به آن‌ها نبوده است. فقط در مورد شاخص‌ها، نگارندگان به این نکته اکتفا می‌کنند که در مجموع تقریباً ۳۴۵ شاخص ارزیابی در نتیجه مطالعه مبانی نظری موضوع و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته استخراج شد که سهم شاخص‌های کمی ۲۰۰ مورد و شاخص‌های کیفی ۱۴۵ مورد بوده است.

منابع

- احمدوند، علی محمد؛ کشوری، عبد الرحمن، نیکوکار، غلامحسین؛ حاتمی، حمیدرضا (۱۳۸۹). "طراحی الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات ناجا"، دوامنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، ش ۲۹.
- اولیا، محمدصالح (۱۳۸۵). "طراحی مبانی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی"، دوهفته‌نامه مهندسی فرهنگی؛ ش ۵.

حسینی، سید محمدحسین (۱۳۸۴). "روز جهانی مطبوعات"، گلبرگ، ش ۶۲.
 رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۶). *تئوری سازمان*؛ ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد؛ انتشارات صفار.
 رضاییان، مرضیه (۱۳۸۰). "مروری بر نقش تحلیل محتوا در نظارت و ارزیابی"، *فصلنامه پژوهش و سنجش*، ش ۲۸.
 طباطبایی، سیدحسن (۱۳۸۵). «رسانه مکتوب: روز جهانی مطبوعات»، گلبرگ، ش ۷۴.
 عادل، علیرضا (۱۳۸۴). *ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
 غفاری، جلال (۱۳۸۵). *طراحی مدل مفهومی ارزیابی محتوایی برنامه‌های رسانه‌ی دینی (با تأکید بر حوزه فیلم و سریال صدا و سیما)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).
 قاضی‌زاده، علی‌اکبر (۱۳۸۰). "نظارت چشم سوم رسانه"، *فصلنامه پژوهش و سنجش*، ش ۲۸.
 کریمی، تورج (۱۳۸۹). "مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی"، *ماهنامه تدبیر*، سال هفدهم، ش ۱۷۱، مرداد ۱۳۸۵.
 نجمی، م. (۱۳۸۹). "مدل جایزه تعالی EFQM 2010"، سرآمد.

Deleon, Peter, (1978). *A theory of public termination*, Beverly Hills, calif: Sage.
 Dye, Thomas.R, (2008). *Understanding public policy*, prentice Hall.
 Ghalayini, Alaa M. and Noble, James S. and Crowe, Thomas J.; *An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*; International Journal of Production
 International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission; Information Technology: Software Process Assessment. (1998). (ISO 15504); ISO/IEC; Geneva.
 Johnson, H.T., Kaplan, R.S, (1987). *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard University Press, Boston, MA.
 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February.
 Kotler, P., (1984). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 Lehtonen, Markku, (2005). *OECD Environmental performance review programme*, Accountability for learning, Evaluation, 11,2, 168-9.
 Phillips, Mike; (2008). *CMMI with Agile, Six Sigma, and Everything Else*; SEI; (2008)
 SCAMPI Upgrade Team; (2006). *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*, Version 1.2; SEI; Pittsburgh; August.
 Sivi, Jeannie M.; (2007). *Achieving Success via Multi-Model Process Improvement*; SEI.
 Tornow, W,W T, (1993). "introduction to special issue on 360degree feed back", *Human resource management*, Vole . 32 . summer347.
 Turk, Kulno and Roolah, Tonu; (2005). *A Comparison of the Appraisal Systems and Appraisal-Compensation Interlinks Used by Estonian Public and Private Universities*; University of Tartu.