

مطالعه مقدماتی و مفاهیم اولیه کسب و کارهای کوچک مبتنی بر شاخص های حسابداری و مالی

مهدی پاکزاد بدابی^۱

سید محمد حسینی لی چایی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

چکیده

کسب و کارهای کوچک با توجه به تعداد کارکنان و درآمد آنان با کسب و کارهای بزرگ مقایسه می شود. ارزیابی عملکرد این شرکت ها فرآیندی است که برای جمع آوری، تحلیل و گزارش اطلاعات مطابق با کارایی یک فرد، گروه، سازمان، سیستم یا بخش به کار میرود. هدف از ارزیابی عملکرد مشاهده این است که آیا خروجی ها مطابق با آنچه مد نظر است و یا آنچه باید به دست آید هست یا خیر. ارزیابی پایداری نیز فرآیندی که به ارزیابی عملکرد سازمانها و شرکتهای مختلف متناسب با شاخص های پایداری شامل اقتصادی، زیست محیطی و مسئولیتهای اجتماعی پرداخته میشود. در این مطالعه مبانی و مفاهیم پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر شاخصهای مالی مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

واژگان کلیدی

پایداری، عملکرد مالی، ارزیابی.

۱. مسوول بودجه اعتبارات.

۲. رئیس اداره مالی سازمان آتش نشانی رشت.

مقدمه

مساله ارزیابی عملکرد از دیرباز به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در سازمانهای مختلف مطرح بوده است. تالش صاحب نظران همیشه بر این بوده است که از ابزارهای سنجش معتبر در امر ارزشیابی بهره جسته و با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه و مبنایی جهت برنامه‌ریزی برای رفع نواقص و ارتقا و پیشرفت این سازمانها بهره‌برداری کنند. امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد آنچنان محرز گردیده که در هر نظام و دستگاه اداری به عنوان امری ضروری و اجتنابناپذیر مطرح و الزمه یک مدیریت صحیح و پویا به شمار می‌رود.

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژیها، یکی از علل بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیتهای خود به ویژه در محیطهای پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به مبنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کھولت و در نهایت مرگ سازمان است. صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه‌و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل است بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد.

شرکت‌ها به منظور توجه به اثرات مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، زیستمحیطی و ... عملیات و فعالیتهای خود تحت فشار ذینفعان داخلی و خارجی قرار دارند. در پاسخ به این فشار، بسیاری از شرکتها، اقدامات پایداری مختلفی را اجرا کرده‌اند. جزییات بیشتر این اقدامات به طور عمومی در پایداری شرکتها و یا در گزارشهای آنها به چشم می‌خورد. برای کمک به شرکت‌های پیشرو در عملکرد پایداری، تعدادی از رتبه‌بندیها، استانداردها و شاخصها ظهور کرده‌اند.

مفهوم پایداری در حوزه‌های مختلف کسب و کار ورود پیدا کرده است که مفهوم آن در ادبیات اقتصادی معطوف به شرایط تعادلی بازار میباشد و همچنان که عدم تعادل‌های بازار به عنوان یکی از دغدغههای اقتصاددانان نئوکالسیک مطرح میشود، پایداری نیز در سطوح مختلف فرایندهای بازار یکی از مهمترین مسائلی است که در اقتصاد مدرن مورد توجه جدی قرار گرفته به طوری که در رویکردهای جدید به موضوعات کالان اقتصادی و تعیین نقاط بهینه که متضمن ایجاد شرایط تعادل بلند مدت است، به خوبی اهمیت پایداری را در نظام اقتصادی نشان میدهد. طرح موضوعات جدید در حوزه تغییرات فراگیر و عمیق در شرایط اقتصادی که عمدتاً متأثر از وقوع بحرانهای مالی اخیر در دنیا میباشد، مفهوم جدیدی از پایداری نظام مالی و اقتصادی را با عنوان «تاب‌آوری» مطرح نموده است که در ادبیات اقتصاد مقاومتی به طور قابل توجهی تبلور و حضور یافته است. در این مطالعه به بررسی مطالعه مبانی و مفاهیم پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر شاخصهای مالی پرداخته شد.

روش تحقیق

مفهوم ارزیابی عملکرد

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده های است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثر گذار بوده اند. در حقیقت سنجش عملکرد در ارتباط با اهداف تعیین شده و دادن پاداش متناسب با نتایج به عنوان یکی از اصول راهنمای مدیریت نوین دولتی (NPSM) مطرح می باشد. NPSM بر اعمال مشوقهای عملکرد، کنترل مالی و اندازگیری ستادهای افراد و سازمانها در راستای اهداف تعیین شده بسیار تاکید می نماید.

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معینی و به طور رسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته مدیران کالسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام میدادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمعآوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات به جا و الزم را در جهت بال بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی میشود. النجنکر و نیکودیم (۱۹۹۶) بیان کرده اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛

الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد،

ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین میکند.

ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل میکند

د) بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید

ه) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. همچنین رابرتس و پاولک (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله:

الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی

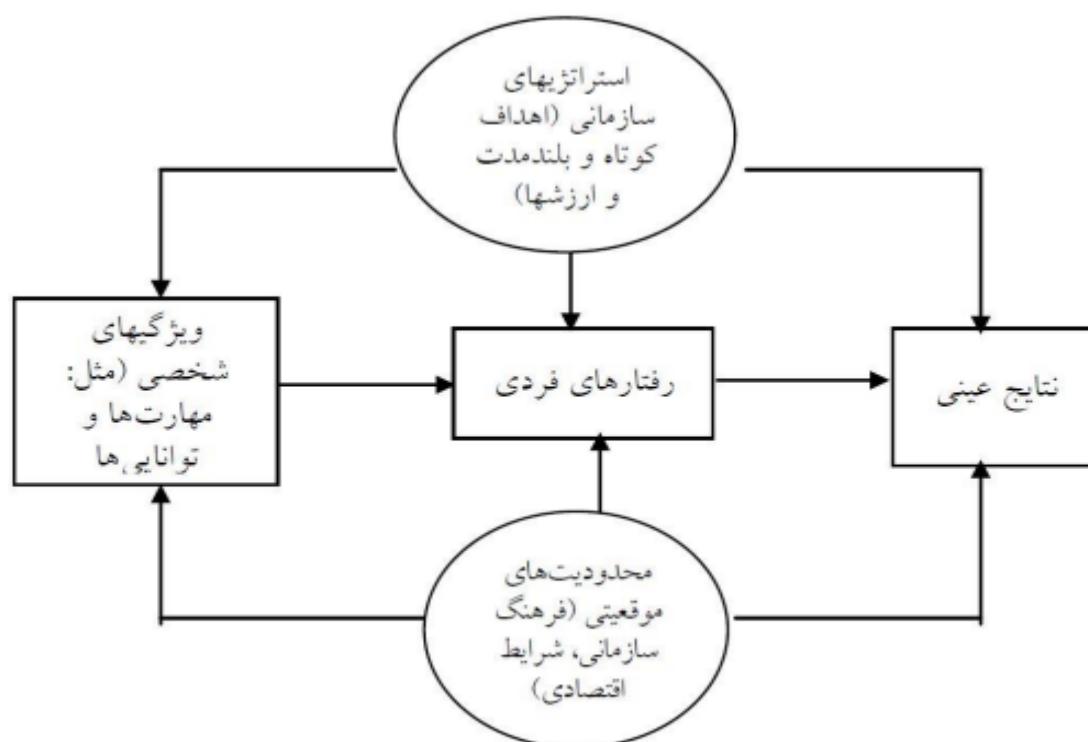
ب) پیشبینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها

ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار میگیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی میشوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته اند که در عمل فاقد نظام ارزیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویتها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در

موضوعات مختلف به ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد موثر را تحت الشعاع قرار داده است.

نئو و همکاران (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارتها و نظیر آن میدانند. همانطور که شکل زیر نشان میدهد این ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل میشوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارتها، توانایی ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند میتوانند رفتارشان را نشان دهند.



شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد در سازمان ها (نئو و همکاران، ۲۰۰۸)

همچنین کارل و همکاران (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کردهاند. به عقیده فوت و هوک (۱۹۹۹) ارزیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیتهایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده است.

اجزاء، اهداف و اصول نظام ارزیابی عملکرد سازمانی

با نگاهی سیستمی به نظام ارزیابی عملکرد سازمانی میتوان گفت که هر نظام ارزیابی عملکرد سازمانی حداقل دارای اجزایی به شرح ذیل میباشد

- مأموریت و اهداف نظام ارزیابی عملکرد سازمانی
- معیارها و شاخصهای نظام ارزیابی عملکرد سازمانی
- الگو و مدل مورد استفاده جهت ارزیابی عملکرد سازمانی

- فرآیندهای تصمیمگیری و عملیاتی مناسب جهت انجام ارزیابی عملکرد سازمانی
 - نظام اطلاعاتی ارزیابی عملکرد سازمانی
 - ساختار تشکیلاتی ارزیابی عملکرد سازمانی
 - فرهنگ سازمانی ارزیابی عملکرد سازمانی
- به عبارتی دیگر؛ دلایل اصلی ارزیابی (ماموریت و اهداف)، مبانی سنجش و اندازهگیری (معیارها و شاخصها)، منطق مفهومی و استدلال پایهای و تکنیک مورد استفاده جهت ارزشگذاری و قضاوت نهایی (الگو و مدل)، نحوه اجرای فعالیتهای ضروری در این نظام (فرآیندهای تصمیمگیری و عملیاتی)، تبادل داده ها و اطلاعات (نظام اطلاعاتی)، ساختار تفکیک وظایف و تفویض اختیار و مسئولیتهای سازمانی (ساختار تشکیلاتی) و در نهایت همدلی و وفاق جمعی (فرهنگ سازمانی مشترک) را میتوان از جمله الزامات طراحی یک نظام جامع ارزیابی عملکرد به شمار آورد.
- اهداف اصلی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی را میتوان به شرح ذیل برشمرد:
- توسعه فرآیند هدفگذاری صحیح در سازمان
 - تقویت فرآیند بهبود دائمی (کایزن) در سازمان
 - بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان
 - استفاده بهینه از منابع بخصوص منابع انسانی در سازمان
 - ارتقای توان دستیابی سازمان در نیل به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن
 - تصمیم گیری دقیقتر مسئولین به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها
 - افزایش مشارکت جامعه با مجموعه سازمان به واسطه آگاهی آنها از عملکرد سازمان
 - افزایش مشارکت کارکنان در امور و نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در سازمان
- ارزیابی عملکرد را میتوان از حیث سطح ارزیابی در کشور به سه سطح ذیل دستهبندی نمود:
- سطح استراتژیک
 - سطح دستگاهی یا سازمانی
 - سطح عملیاتی یا درونسازمانی
- در سطح استراتژیک، مفهوم استراتژیک بیانگر سطح کالن ملی و بینالمللی میباشد. بدیهی است که استانداردهای مبنای مقایسه نیز به تبع آن باید در سطح ملی یا بینالمللی تعریف گردند. معمول هدف از انجام اینگونه ارزیابی ها، فراهم نمودن زمینه های سنجش و ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد کالن کشور در مقایسه با عملکرد آن در طی دورههای مختلف زمانی و یا در مقایسه آن با دیگر کشورها بر حسب استانداردهای موضوعه در محورها و بخشهای مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی میباشد.

منابع اینگونه ارزیابی ها معمولاً سازمان ملل متحد و سایر سازمانهای وابسته به آن (نظیر سازمان بهداشت جهانی، سازمان خواروبار جهانی و ...)، بانک جهانی، صندوق بین المللی پول، سازمانهای غیر دولتی فعال در صحنههای بینالمللی و سایر موسسات و مراکز معتبر جهانی، بینالمللی و ملی در کشورهای مختلف جهان میباشد. اهم دستاوردهای ارزیابی عملکرد در سطح استراتژیک عبارتند از کسب آگاهی از وضعیت موجود عملکرد کشور در مقایسه با عملکرد سایر کشورها و استانداردهای عملکرد جهانی، تصحیح اهداف، سیاستها، استراتژیها و خط مشیهای کلی برنامه های توسعه کشور، ارتقای سطح شفافسازی و پاسخگویی دولت، تبیین نقاط قوت و ضعفهای عملکردی جهت بهبود مستمر در آینده. ارزیابی عملکردها در سطح دستگاهی یا سازمانی، متوجه نیل به اهداف کارآمد و متوازن و مورد انتظار سازمانی میباشد. به همین نحو نیز ارزیابی عملکردها در سطح عملیاتی یا درون سازمانی موجبات هوشمندی و انعطافپذیری و تغییرپذیری سازمان در پاسخگویی به نیازهای جدید را فراهم می نماید.

رویکردها و روشهای ارزیابی عملکرد

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت -های معین بدانیم. به طور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده است (Bohlander & Snell ۲۰۰۷). این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای، ۲- رویکرد ویژگیهای فردی، ۳- رویکرد رفتاری، ۴- رویکرد نتایج و ۵- رویکرد کیفیت.

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند و این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبهبندی افراد در یک گروه کاری استفاده میکند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار میگیرد که شامل: رتبهبندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی میشود.

ب) رویکرد ویژگیهای فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگیهای معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی میگردد، تاکید میکند. تکنیکهایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار میگیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگیها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در برمیگیرد.

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش میکند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش موثر باشد را تعریف کند. تکنیکهای متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز میدهد. این تکنیکها شامل پنج تکنیک: وقایع حساس، مقیاسهای درجهبندی رفتاری، مقیاسهای مشاهده رفتاری، اصالح رفتار سازمانی و مراکز سنجش میباشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروههای کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این میگذارد که میتوان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج

بدست آمده نزدیک -ترین شاخصهای ویژگی های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای میگیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازهگیری بهرهوری میباشد.

۵) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازهگیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی میشوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت، مشتریگرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

روشهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هریک از رویکردهای ذکر شده میتوان آنها را دسته بندی نمود (Rue & Byars ۲۰۰۸)؛ اما اینکه کدام روش، مناسبترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی کارکنان بهکار گرفته میشود.

انتخاب روش ارزیابی عملکرد

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه سادهترین و کمخرجترین روشها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید میکنند اما به این معنی نیست که روشهای پیچیده و روشهایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه میکنند (اسنل و بوهالندر، ۲۰۰۷). جدول شماره ۱ برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای خصیصهای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

جدول ۱. خلاصه مزایا و معایب روش های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران

توضیحات	مزایا	معایب
روش های خصیصه ای	- طراحی آنها کم خرج است. - ابعاد معنی داری را بکار می برند. - طریقه بکارگیری آنها آسان است.	- خطای درجه بندی بالقوه بالایی دارد. - برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. - برای تخصیص پاداش مفید نیست. - برای تصمیم گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست.
روش های رفتاری	- کمتر جهت گیری ذهنی دارد. - عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می کند. - تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می کند. - برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	- طراحی و به کارگیری آن وقت گیر است. - ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در برگیرد. - ممکن است ملاک های نامناسبی را به کارگیرد. - ممکن است ملاک های ناکارآمدی را به کار گیرد.
روش های مبتنی بر نتیجه	- کمتر جهت گیری ذهنی دارد. - عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می کند. - تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می کند. - برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	- طراحی و به کارگیری آن وقت گیر است. - ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در برگیرد. - ممکن است ملاک های نامناسبی را به کارگیرد. - ممکن است ملاک های ناکارآمدی را به کار گیرد.

مدل های ارزیابی عملکرد

با شکلگیری سازمانها در طول دورههای مختلف، از الگوها و مدلهای متعددی جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است. سازمانها به فراخور نیاز در ابتدا تنها از شاخصها و معیارهای محدودی برای ارزیابی عملکرد استفاده میکردند. گسترش فعالیتها و حوزه عملکردی سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن موضوعها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و ... سازمانها بر آن داشت تا به شاخصهای محدود اکتفا نکنند. از این رو مدلهای جامع و چندمعیاره برای ارزیابی سازمانها شکل گرفت و به تدریج تکامل یافت. این الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار میدهند و با در نظر گرفتن شاخصهای چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم میسازند. به طور کلی مدلها را بر اساس روش طراحی و استقرار نظام ارزیابی (و تا حدودی در انطباق با دیدگاههای سنتی و نوین)، میتوان به دو دسته کلی ذیل تقسیم نمود.

- مدلهای طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

- مدلهای خودارزیابی (مدلهای تعالی یا جوایز کیفیتی)

هریک از مدلهای طراحی سیستم، چیدمان خاصی را پیشنهاد میدهند که شاخص های عملکرد سازمان بایستی بر طبق آن ساختار یابند. در تعدادی از این مدلها، فرآیندهایی نیز به منظور تبیین نحوه طراحی شاخص ها و استقرار سیستم اندازه گیری عملکرد دیده شده است.

تعدادی از این چارچوبها، طراحان معیارهایی را بر شمردهاند که بایستی در چنین سیستمهایی لحاظ گردد. چارچوبهای دیگر تاکید دارند که هر سازمان بایستی یک سیستم اندازه گیری عملکرد منحصر به فرد داشته باشد و پیشنهاداتی را به مجریان در جهت متوجه سازی آنها به حوزههای خاصی که طراحی شاخصها بایستی در آن حوزهها صورت پذیرد میدهند. برخی از مدلهای مطرح در طراحی سیستمهای ارزیابی عملکرد به طور خلاصه مورد بررسی قرار میگیرند.

از دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۰ چارچوبهای متعددی توسط اندیشمندان این حوزه معرفی شدند. فهرست این چارچوبها در جدول ۲ آمده است.

چارچوب های ارزیابی عملکرد	نوع چارچوب	ارائه دهنده چارچوب
مدل سینک و تاتل	فرآیندی	SINK & TUTTLE
ماتریس ارزیابی عملکرد	ساختاری	KEEGAN
نتایج و چارچوب تعیین کننده	ساختاری	FITZGERALD
مدل های سیستم ارزیابی عملکرد	ساختاری	LOCKAMY
هرم عملکرد	ساختاری	LYNCH & CROSS
مدل ده گامی	فرآیندی	LYNCH & CROSS
چارچوب زمانی ورودی / خروجی	ساختاری	AZZONE
مکعب اندازه گیری عملکرد AMBITE	ساختاری	BRADLEY
چارچوب جامع اندازه گیری عملکرد	ساختاری	ROUSE & PUTTENLL
چارچوب اندازه گیری عملکرد شرکت ها	فرآیندی	HUDSON
منشور عملکرد	ساختاری	NEELY
چارچوبی برای شرکت های چند ملیتی	ساختاری	YENIYURT
مدل SMART	ساختاری	LYNCH & CROSS
مدل IDPMS	ساختاری	GHALAHINI ET AL
مدل BROWN	ساختاری	BROWN
چارچوب KAYDOS	فرآیندی	KAYDOS
چارچوب WINSER و FAWCETT	فرآیندی	WINSER & FAWCETT
کارت امتیازی متوازن	ساختاری	KAPLAN & NORTON

استراتژی های بهبود عملکرد

استراتژی های بهبود عملکرد را میتوان به دو گروه تقسیم کرد: یک گروه برای کاهش دادن یا مهار کردن نارسایی های موجود به کار گرفته میشوند و گروه دوم برای جلوگیری از بروز نارسایی ها به کار برده میشوند.

اگرچه بر مبنای این دو پایه استراتژی های فراوانی به اجرا در می آید، اما ما در اینجا آنها را در دو دسته شرح میدهیم. استراتژی های رفتاری مثبت: هنگامی که کارکنان نارسایی های رفتاری شغلی دارند، ممکن است استفاده از استراتژی های رفتاری مثبت اثربخش باشد. رویکرد مثبت بهسازی، تالشهایی را در جهت تشویق رفتارهای شغلی دلخواه از طریق ایجاد مقیاس های رفتاری و برقراری نظام های حقوق و دستمزد مبتنی بر رفتارهای دلخواه نیاز دارد. برای اجرای چنین راهبردی باید به تهیه و تدوین سیاست تغییر برای عملکرد بپردازیم. چنین کاری را میتوان با استفاده از "فن رویدادهای حساس" برای تعیین رفتارهای حساس عملکرد اثربخش و غیر اثربخش انجام داد.

اگر سازمان، فرم های ارزیابی مبتنی بر رفتار را به کار گیرد، میتوان آنها به جای فن رویداد حساس مورد استفاده قرار داد. بهکارگیری مقیاس های رفتاری به ما کمک میکند تا بسیاری از خطاهای ارزیابی را از میان برداریم و بدین ترتیب میزان اعتبار ارزیابی را افزایش دهیم.

هنگامی که معیارهای رفتاری تدوین شد، باید کارکنان را از وجود آنها آگاه کرد. پس میتوان برای هر یک از جنبه های رفتاری، هدفها را در نظر گرفت و پاداش های مربوط به دستیابی به آن اهداف را تعیین کرد. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرآیند هدگذاری، هدفها باید نسبتاً روشن، خاص، تالشپذیر و مورد قبول زیردستان باشند.

استراتژیهای رفتاری منفی: بر خلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری دلخواه از طریق نظامهای پرداخت هستند، استراتژیهای رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق تنبیه تاکید دارند. استراتژی منفی به طور معمول در بسیاری از سازمانها بهکار گرفته میشود، چرا که نتایج نسبتاً فوری به دست میدهد (رابینز، ۱۳۷۸) آثار منفی آن را میتوان به مدد شماری از اصول هشداردهنده کاهش داد که از جمله آنها میتوان موارد زیر را برشمرد:

- ۱- دادن هشدارهای روشن و فراوان: بسیاری از سازمانها مراحل مشخصی را در برنامه انضباطی خود تعیین میکنند. برای مثال نخستین خطا میتواند یک تذکر شفاهی، دومین خطا یک اخطار کتبی، سومین خطا یک تعلیق انضباطی و چهارمین خطا اخراج را در پی داشته باشد.
- ۲- اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت: اگر بین رفتار غیر اثربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی روی دهد، ممکن است فرد نتواند آن دو را به یکدیگر ربط دهد.
- ۳- اجرای اقدام انضباطی یکسان: برای رفتار یکسانی که از افراد مختلف سر میزند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد.
- ۴- اجرای اقدام انضباطی به طور غیر شخصی: اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص. اگرچه استراتژی انضباطی در میان مدیران منابع انسانی یکی از مرسومترین شیوههای کنترل رفتار است اما آثار منفی به دنبال دارد. اجرای اینگونه راهبردها برای سرپرستان با فشار روانی همراه است و کاربرد پیوسته آن به افزایش شکایات هزینه بر منجر میشود.

ارزیابی عملکرد مالی

یکی از مهمترین بخشهای هر سازمان، بخش مالی میباشد. بخش مالی نبض سازمان میباشد که در صورت درست عمل نکردن آن، هر سازمانی را به نابودی میکشد؛ بنابراین ارزیابی عملکرد این بخش نیز و از همه مهمترین ارزیابی عملکرد مدیران مالی اهمیت بسیار بالایی دارد.

رویکردهای ارزیابی عملکرد سنتی، در شرایط رقابتی امروزی جوابگو نمیشد. در حوزه مالی نیز، شاخصها و روشهایی ایجاد شده است که با توجه به شرایط فعلی بازار پاسخ بهتری میدهد. محور قرار گرفتن مفهوم "ارزش و ارزش آفرینی" به بنگاههای اقتصادی کمک خواهد کرد تا در شرایط جدید اقتصادی بتوانند استراتژیهای مناسب را برای حفظ مزیت رقابتی و توسعه پایدار اتخاذ کنند. مفهوم ارزش آفرینی در قالب "مدیریت مبتنی بر ارزش" اولین بار توسط ریمن (۱۹۸۹) مطرح گردید. از نظر کاپالن (۱۹۹۴) مدیریت مبتنی بر ارزش بر تصمیمگیری بهتر در تمام سطوح شرکت تاکید دارد و با ایجاد انگیزه در مدیران آنها را به سمت افزایش ارزش شرکت سوق میدهد.

در این رویکرد اهداف شرکت با عاملهای ایجاد ارزش پیونده خورده و در نهایت با سنجش عملکرد سازمان، میزان دستیابی به اهداف تعیین میگردد (سیل ۲۰۱۰). به همین دلیل یکی از مهمترین بخشهای مدیریت مبتنی بر ارزش معیارهای سنجش عملکرد است. معیار انتخاب شده باید عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار داده و مدیریت را در پیشبرد اهداف با توجه به

تغییرات محیطی یاری دهد (سکونا سینقا، ۲۰۰۳؛ ملنیک و همکاران، ۲۰۱۴). معیارهای سنجش عملکرد در این رویکرد بر دو مفهوم اساسی تنزیل جریانهای نقدی و هزینه سرمایه استوار است.

مدیریت مبتنی بر ارزش یکی از مبانی تئوری حسابداری مدیریت است که به دلیل کارایی بال، جای خود را در بین مدیران پیدا کرده و به صورت عملیاتی در شرکتها اجرا شده است. نتایج تحقیقاتی همچون سکنا سینقا (۲۰۰۶) سیل (۲۰۱۰)، استنسیس و همکاران (۲۰۱۲) نشان میدهد که سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت مبتنی بر ارزش باعث بهبود عملکرد شرکتها شده است. با توجه به اهمیت حرکت به سمت معیارهای نوین برای بقای شرکتها، در این پژوهش جهت ارزیابی مدیران مالی، از شاخصهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش استفاده مینماید.

مدیریت مبتنی بر ارزش

مدیریت مبتنی بر ارزش یک سیستم کنترل مدیریتی است که ایجاد ارزش در بنگاه را هدف قرار داده و مورد سنجش و اندازهگیری قرار میدهد (کلر، ۱۹۹۴) این روش مدیریتی با تشویق، پشتیبانی و تغییراتی که در سنجش عملکرد شرکت ایجاد میکند، به مدیران در اخذ تصمیمات اقتصادی کمک کرده تا هدف نهایی ارزشآفرینی تحقق یابد. در واقع به بهکارگیری ابزارهای تجزیه و تحلیل و در نظر گرفتن هزینه سرمایه تصمیمات مدیران به سمت ارزش آفرینی هدایت میشود (ماتندی مزارا، ۲۰۱۳). مدیریت مبتنی بر ارزش به جای تمرکز بر روشها بر چرایی و چگونگی تغییر فرهنگ سازمانی تاکید دارد. از این منظر تنها برنامه ریزی بر اساس مفاهیم مهمی مثل هزینه سرمایه و تنزیل جریان نقد آتی کافی نیست. این برنامهها باید به صورت عملیاتی تعریف شوند و تمام سطوح مدیریت و کارکنان شرکت در پیاده سازی آن همسو و همجهت، شرکت نمایند (کلر، ۱۹۹۴)

چارچوب مدیریت مبتنی بر ارزش علاوه بر ارائه مجدد اهداف، طرحهای سازمانی و کنترل آن، به شناسایی عوامل مالی و غیر مالی ایجاد ارزش شرکت و ارزیابی عملکرد میپردازد. یکی از مهمترین بخشهای مدیریت مبتنی بر ارزش، سیستم ارزیابی عملکرد است.

سیستم ارزیابی عملکرد در مدیریت مبتنی بر ارزش

قبل از بررسی سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت مبتنی بر ارزش، الزم است تفاوتهای سیستم نوین و سنتی ارزیابی عملکرد که علت اصلی حرکت به سمت سیستمهای نوین را توجیه میکند، بیان شود. منشا این تفاوتها سه موضوع مهم است.

- اول: تاکید اکثر معیارهای سنتی بر اقالم تاریخی و سود حسابداری است.
 - دوم: بسیاری از این معیارهای سنتی بر جنبههای مالی تاکید دارند در حالی که مدیران به معیارهای مالی و غیر مالی نیاز دارند تا بتوانند بازخورد دقیقتری از عملکرد سازمان داشته باشند.
 - سوم: در سیستم سنتی توان مقایسه عملکرد با استراتژیهای شرکت وجود ندارد
- هدف اصلی در مدیریت مبتنی بر ارزش بال بردن ارزش سهامداران است. برای رسیدن به این مهم مدیران باید بازدهی بیشتر از هزینه سرمایه شرکت کسب کنند. در محاسبه هزینه سرمایه علاوه بر در نظر گرفتن هزینه سرمایه سهام عادی،

ریسک سایر سرمایه‌گذاریهای شرکت نیز در می‌شود. به همین دلیل محاسبه صحیح هزینه سرمایه مهمترین و در عین حال سختترین مفهوم در مدیریت مبتنی بر ارزش است.

در مدیریت مبتنی بر ارزش باید جنبه‌های مختلف هر سرمایه‌گذاری در دوره‌های مختلف در نظر گرفته شود؛ بنابراین در این رویکرد افق بلند مدت مد نظر است. از طرف دیگر باید عوامل ارزش برای رسیدن به بازدهی بیشتر مشخص شود و تصمیمات مدیریت در اولویت قرار گیرد.

ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی

به طور کلی شاخصها و معیارهای ارزیابی مدیران مالی را میتوان به سه دسته معیارهای حسابداری، اقتصادی و بازار دستهبندی نمود (خواجوی، ۱۳۹۵). در بخش دولتی، غالباً هدف سودآوری و درآمدزایی کمرنگتر از بخش خصوصی میباشد؛ بنابراین، نوع ارزیابی مدیران در این بخش با یکدیگر متفاوت میباشد.

جورج (۲۰۰۳) معتقد است از آنجا که هدف سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی ارائه خدمت است نه کسب سود، بنابراین میزان موفقیت و عملکرد این سازمانها باید از طریق اندازهای معیارهای دیگری به غیر از سود مورد ارزیابی قرار گیرد و اندازهای میزان خدمات ارائه شده به وسیله آنها میتواند جایگزین خوبی برای اندازهای سود باشد. البته کیفی بودن و شمارشناپذیر بودن بیشتر خدمات ارائه شده در سازمان های بخش عمومی و به خصوص بخش دولتی اندازه گیری آنها را با مشکل مواجه می‌سازد.

جونز و پندلبوری (۲۰۰۰) نیز معتقدند که اندازهای سود در بخش عمومی که حاصل تفاوت درآمدهای غیرمبادله ای (مانند عملیات) و هزینه هاست، نمیتواند معیاری از عملکرد این سازمانها باشد. همانطور که در بخشهای قبل بیان شد، آنتونی (۱۹۸۰) که از مدافعان سرسخت یگانگی حسابداری بخش عمومی و بازرگانی است، توضیح میدهد که در بیشتر سازمانهای غیرانتفاعی سود همان معنا و مفهوم صورتهای عملیاتی بخش بازرگانی را ندارد، ولی در هر دو بخش تفاوت درآمدها و هزینه ها میتواند نشانه‌ای از وضعیت نگهداشت سرمایه باشد. والبارگس (۱۹۹۶) به لزوم ارائه یک شاخص عملکرد به غیر از سود در بخش دولتی اشاره میکند و شاخصها و معیارهای غیر مالی مانند شاخصهای اجتماعی را معرفی میکند. وی معتقد است که ارائه یک معیار بازده غیر پولی در تحلیل کارایی مصرف منابع و اثربخشی فعالیتهای سازمانهای بخش عمومی ضروری است.

شاخصهای حوزه مالی نیز با توجه به نوع سازمان اعم از دولتی و غیر انتفاعی و همچنین نوع سازمان دولتی، میبایست متفاوت باشد. در این راستا، شاخصهای کلی ارزیابی مدیران در دسته تواناییهای فردی و به طور دقیق و کامل از مرور منابع شناسایی شده است، اما شاخصهای جهادی و شایسته‌بودن که از معیارهای مهم مورد تاکید رهبر معظم انقلاب میباشد و همچنین نوع دقیق معیارها و شاخصهای مالی را تا زمانی که ماهیت و اهداف سازمان مورد بررسی مشخص نباشد، نمیتوان به طور دقیق مشخص کرد.

۱- شاخص های پایداری

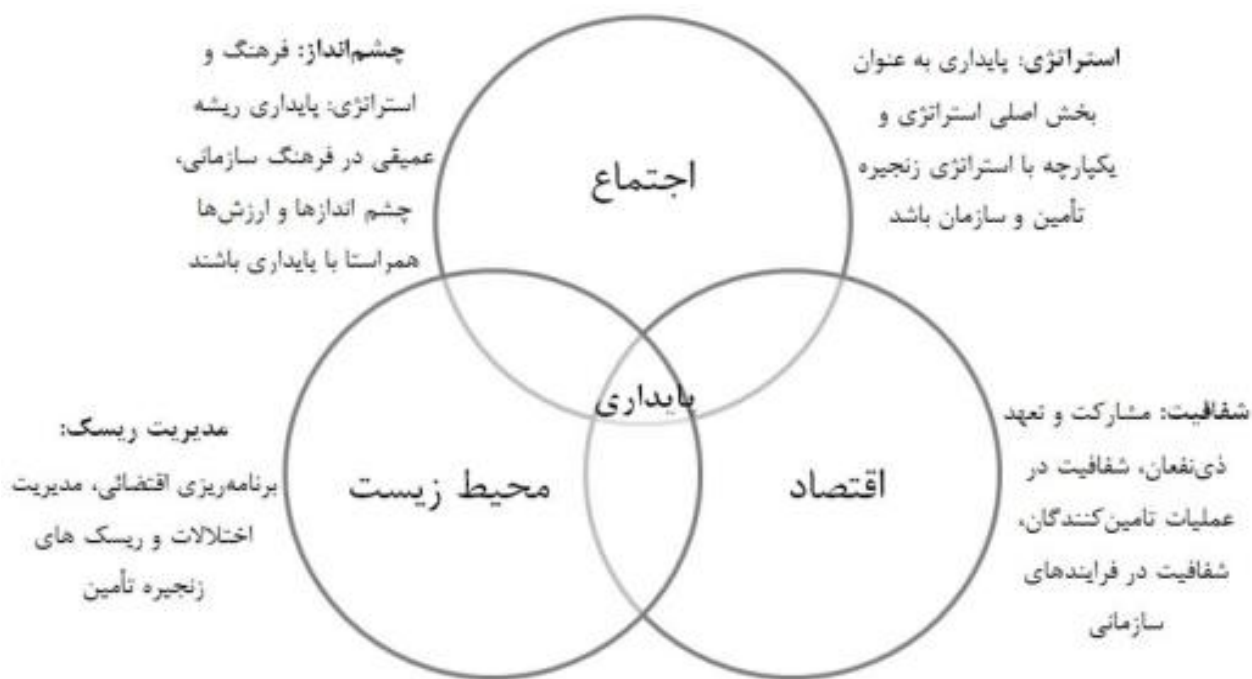
طرح مفهومی با عنوان "توسعه پایدار" در گزارش کمیته محیط زیست و توسعه سازمان ملل در سال ۱۹۸۷، فصل جدیدی در گفتمان بحث توسعه گشود. از زمانی که تعریف پایداری و توسعه پایدار توسط این کمیسیون به چاپ رسیده است، این امر به عنوان یکی از بزرگترین چالشهای پیشروی جهان شناخته شده است. همراه با گسترش جهانشدن در طول دو دهه گذشته، پایداری از یک مفهوم تکنیکی و فنی به یک جریان اصلی سیاسی و پس از آن تجاری تبدیل شده است. مفهوم پایداری برای اولین بار در دهه هفتاد و در اوایل هشتاد مطرح شد. برخی از مهمترین تعاریف پایداری در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. تعاریف پایداری

منبع	تعریف
Shirvastava, 1995	پایداری، توان کاهش ریسک های بلندمدت مرتبط با مصرف منابع، نوسانات هزینه انرژی، تعهدات محصول و مدیریت آلودگی و ضایعات است.
Sikdar, 2003	پایداری، یک تعادل مناسب بین توسعه اقتصادی، نظارت محیطی و دارایی اجتماعی است.
Carter & Rogers, 2008	پایداری، به معنی تلفیق مسائل اقتصادی، اجتماعی و محیطی است.
Carter & Rogers, 2008	پایداری، دستیابی استراتژیک و تلفیق اهداف اجتماعی، محیطی و اقتصادی سازمان از طریق هماهنگی سیستماتیک فرآیندهای تجاری درون سازمانی اصلی برای بهبود عملکرد اقتصادی بلندمدت یک شرکت و شبکه ارزش شرکت می باشد.
Pedersen, 2009	پایداری، تعقیب همزمان رونق اقتصادی، کیفیت محیطی و دارایی اجتماعی است، در حالی که هیچ ضرری نرسانیم.
Özdemir, 2011	توسعه پایدار به معنای ارضای نیاز نسل فعلی بدون محدود کردن توانایی نسل های بعدی در توسعه نیازهای شان می باشد.

لینتون و همکاران در مطالعه خود بیان کردند که پایداری باید فرآیندها و جریانهایی که در هسته زنجیره تامین وجود دارند را باهم یکپارچه کند؛ این فرآیندها شامل طراحی محصول، تولید، توزیع و فرآیندهای بازیافت میشود (al et ۲۰۰۷). Linton)، مهندسان سیستمهای فرآیند، یک نقش مهم در هر یک از حوزههای بال بازی میکنند و بهسوی یک ارزیابی چرخه عمر کلی جهت دستیابی به این اهداف مشارکت میکنند. توسعه روشهای سیستماتیک و ابزارهایی که طراحی محصولات بیخطر زیستمحیطی را ضمانت میکند و فرآیندهایی که با زنجیره تامین پایدار مرتبط هستند، اهدافی برای اجرا میباشند (Morali & Searcy ۲۰۱۳)

در سال ۲۰۰۸ در تحقیق کارتر و راجرز یک چارچوب مفهومی جامع برای مدیریت زنجیره تامین پایدار ارائه شد که علاوه بر سه بعد اصلی پایداری یعنی ابعاد اقتصاد، محیط زیست و اجتماع، چهار جنبه استراتژی، چشمانداز، شفافیت و مدیریت ریسک در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل جامع زنجیره تأمین پایداری (CARTER & ROGERS, 2008)

پیشینه پژوهش

اهداف پایداری در کسب و کارهای کوچک و متوسط ایجاد تعادل بین سلامت اجتماعی، کیفیت زیست محیطی و رفاه اقتصادی است.

(پارساپور و همکاران ۱۳۹۶) مطالعه‌ای با عنوان عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاههای کوچک و کارآفرین در بنگاههای صنعتی شهرستان مشهد انجام داده است. در این مطالعه اینگونه بیان شده است که باوجود اشتغال زایی بالای بنگاه‌های کوچک، عمر کوتاه این دسته از بنگاه‌های اقتصادی، از مهمترین مشکلات آنها محسوب می‌شود. مطابق نتایج این مطالعه، مهمترین عوامل تاثیرگذار بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرین عبارتند از: تحصیلات مدیر، نحوه کنترل و کرمی (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با عنوان تاثیر بازنشستگی پیش از موعد (قانون تعیین تکلیف) بر پایداری مالی سازمان تأمین اجتماعی انجام داده است. تحقیق وی نشان می‌دهد اجرای این قانون بازنشستگی پیش از موعد، برای سازمان تأمین اجتماعی هزینه زیادی در پی داشته به طوری که تا سال ۱۳۹۵ حدود ۳۹۸،۲۲ میلیارد ریال (به ارزش سال ۱۳۹۷) بار مالی تحمیل نموده است. همچنین پیش بینی می‌شود بار مالی اجرای این قانون از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۱۵ رقمی معادل ۶۹۰،۷۱۶ میلیارد ریال (به ارزش سال ۱۳۹۷) است. طبق محاسبات این تحقیق، با اجرای این قانون زمان سربه سری منابع و مصارف سازمان تأمین اجتماعی دو سال زودتر رخ خواهد داد.

شرفی و همکاران (۱۳۹۷) مقاله‌ای با عنوان الگوهای سنجش سطح پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی انجام داده‌اند. این مقاله اینگونه بیان میدارد که بررسیها نشان میدهند که در عمل بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط ایجاد شده در بخشهای مختلف از سطح پایداری مناسبی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی برخوردار

نبوده و به دلیل مواجهه با موانع و مشکلات مختلف، رشد و ماندگاری آنها در کشورهای مختلف از جمله ایران با تردیدهای فراوانی همراه شده است. با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این مقاله که مبتنی بر مرور وسیع و گسترده ادبیات نظری و تجربی مرتبط و منابع کتابخانهای میباشد، بررسی مدلهای و الگوهای سنجش سطح پایداری کسب و کارها بود. مرور ادبیات مرتبط نشان داد که از سوی محققان و پژوهشگران مختلف، مدل های متنوعی شامل مدل ISO/cd 9004، مدل سرآمدی سازمان، مدل ارزش افزوده برای اجتماع و سهامدار به کمک بازیابی زیست محیطی، مدل تجزیه و تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی (PEST) مدل سود سه گانه یا خط پایین سه گانه (TBL) مدل سود سه گانه و چهار جنبه پشتیبان (Facets+ TBL)، مدل P3، الگوی طرح گزارش جهانی (GRI) و مدل خانه مدیریت زنجیره تأمین پایدار، جهت سنجش پایداری کسب و کارها ارائه شده است. بر اساس نتایج مرور ادبیات، در اکثر مدل ها و الگوهای مطرح شده، سه بعدی پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، در قالب رویکرد جامع و سیستمی مورد توجه قرار گرفته است. لذا، نظارت بنگاه توسط مدیر، ریسک پذیری مدیر، آگاهی از فرصت های بازار، تعداد دوره آموزشی کارکنان، دسترسی به بازار و اتکا به تأمین مالی استقراضی.

دانراج شارما و همکاران (۲۰۱۸) مقاله ای را با عنوان "ارزیابی عملکرد مهارتهای منتخب مدیران مالی در هند: تحلیلی بر شاخصهای سرمایه گذاری" انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش ارزیابی عملکرد ریسک محور شاخصهای سرمایه گذاری برای مدت زمان ۹ سال از آوریل ۲۰۰۸ تا مارس ۲۰۱۷ میباشد. برای رسیدن به این هدف، ارزش دارایی خالص روزانه برای ۱۱ شاخص نمونه در نظر گرفته شده است و سه نرخ مشخص تعریف شده است. برای هر کدام از نرخها، میزان توانایی مدیر در تاثیر بر شاخصهای سرمایه گذاری اندازه گیری شده است.

منگ وانگ و همکاران (۲۰۱۸) مقاله ای را با عنوان "مقایسه نرخ و تاثیر ارزیابی عملکرد برای مدیران دانشگاهی در دانشگاههای چینی" انجام دادند. در این مقاله بیان شده است که بخش آموزش یکی از مهمترین بخشهای اجتماعی و اقتصادی در پیشرفت دولت است؛ اما پژوهشهای کمی در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران حاضر در بخش آموزشی سطح بال انجام شده است. بنابر خواسته دولت چین و تخصیص منبع مبنی بر ساخت دانشگاههای دارای کالس جهانی، انتظار میرود که چنین پژوهشی با عنوان شکاف تلقی شود. نتایج این پژوهش نشان میدهد که نیاز به بهبود مدیریت منابع انسانی در ساخت و مدیریت دانشگاههای سطح اول ضروری است.

تدس تگاچر و همکاران (۲۰۱۸) مقاله ای با عنوان اندازه گیری عملکرد پایداری سازمانها؛ مطالعه موردی شرکتهای غذایی انجام دادهاند. اندازه گیری عملکرد پایداری سازمانها برای راهنمایی در بهبود پایداری آنها ضروری است. اگرچه شاخصهای زیادی جهت اندازه گیری پایداری وجود دارد، اما وجود یک دسته شاخص یکپارچه در این میان ضروری است. این مقاله روشی برای پیشرفت و بهبود اندازه گیری یکپارچه پایداری به صورت تجربی ارائه میکند. تحلیل اجزای اصولی جهت کاهش تعداد شاخصها و روابط بین آنها در این مقاله استفاده شده است. سپس میزان پایداری سازمانهای

مورد بررسی توسط روش تحلیل پوششی داده‌ها، ارزیابی شده است. سازمانهای مورد بررسی این مقاله شامل سازمانهای تولیدکننده مواد غذایی هستند. رویکردهای نتیجه‌شده از این مقاله برای ذینفعان جهت بهبود پایداری سازمانی مفید است. یونیس نیکوال و همکاران (۲۰۱۸) مقاله‌ای با عنوان چارچوبی جهت اندازه‌گیری پایداری سازمانی به عنوان یک دیدگاه پایدار محور استوار برای سازمانها انجام داده‌اند. در این مقاله، چهارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد پایداری سازمانی با طراحی مجموعه شاخص پایداری پیشنهاد میشود. دو دسته مهم از شاخصها شامل رویکرد سه‌گانه-پایین-خط و قوانین پایداری استوار میباشد. شاخصهای پیشنهادی به طور همزمان شامل اجزای اقتصادی، محیطی و اجتماعی از حوزه پایداری میباشند و آستانه‌هایی همچون مفاهیم ظرفیت، استانداردهای حداقل امنیت و سرمایه‌های بحرانی را در نظر میگیرد. در نهایت در این مقاله یک مدل کامپیوتری جهت نشان دادن کاربردی بودن این چارچوب طراحی شده است که یافته‌ها نشان میدهد که آستانه‌های محیطی و اجتماعی نقش بحرانی در عملکرد پایداری دارند.

جوهان جانسون و همکاران (۲۰۱۷) در مقالهای با عنوان تعهد به پایداری در شرکتهای کوچک و متوسط؛ تاثیر جهت‌گیریهای استراتژیک و ارزشهای مدیریت اینگونه بیان میدارند که تنزل اکوسیستمها و پایداری آنها تبدیل به یک مساله مهم در شرکتهای در طی دهه‌های اخیر شده است. از آنجایی که تحقیقات غالباً بر روی مسائل مسئولیتهای اجتماعی و مفاهیم مرتبط با آن بر روی سازمانهای بزرگ تمرکز دارند، گاهی اوقات توجه به شرکتهای کوچک و متوسط در نظر گرفته نمیشود. هدف اصلی این مقاله، بررسی روابط بین دو جهت‌گیری استراتژیک شامل جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری کارآفرینی در رابطه با تعهد پایداری، فعالیتهای پایداری و ارزشهای مدیریت در شرکتهای کوچک و متوسط است. پرسشنامه‌های این پژوهش از ۴۵۰ شرکت کوچک و متوسط سوئد جمع‌آوری و تحلیل شده است و تاثیر دو جهت‌گیری مذکور و فعالیتهای پایداری را بر تعهد پایداری تایید میکند و نشان از مزایای این دو جهت‌گیری نیز است؛ هر چند این دو جهت‌گیری بر جنبه‌های مختلفی از پایداری تاثیر دارد. نتایج این پژوهش برای سیاستگذاران در حوزه پایداری با دو رویکرد بیرونی و درونی مفید است.

ووچنکو و همکاران (۲۰۱۷) مقاله‌ای را با عنوان "تضمین ثبات مالی شرکتهای بر مبنای تجربه بین‌المللی در ساخت نقشه‌های خطرات، کنترل داخلی و ممیزی" انجام داده‌اند. در این مقاله آمده است که اطلاعات مدیریتی میتواند زمینه اجرای پدیده‌های سازمان یافته سیستمی باشد، همچنین توسعه ابزار، روشها و راهبردهای مدیریت را فراهم میکند. این اطلاعات در سیستم اقدامات کنترلی در موضوع مدیریت به روز شده و پیاده‌سازی میشود. یک اصل جهانی اطلاعات و مکاتبات مالی فنون و ابزارها بین اطلاعات مدیریتی و بردار منتخب استراتژی مالی توسعه شرکت وجود دارد. در شرایط تعامل نزدیک اطلاع رسانی شرکت‌های حسابرسی حرفه‌ای و مشتریان معمولی آنها، تهیه نقشه‌های ریسک سازمانی صورت می‌گیرد که این امر امکان حذف عدم تعادل توسعه بر اساس مشاوره مالی را فراهم می‌آورد. این مشاوره مالی حرفه‌ای بر اساس اطلاعات مدیریتی با کیفیت بالا است که شرکت‌ها را در تعامل با حسابرسان قادر می‌سازد از ثبات مالی اطمینان حاصل کنند. توسعه سیستم‌های مدیریت ریسک در تمام سطوح سیستم مدیریت اطلاعات متخصصان باعث میشود که

سیستم ویژگی های روش های مدیریت ریسک را درک می کند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که برای اطمینان از ثبات مالی، مهم است که ابزارهای مدیریت ریسک را در سطح قابل فهم خود قرار دهیم تا از آنها برای شناسایی خطرات به درستی استفاده کنیم.

استیو ایوان و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "نوآوری مدل کسب و کار برای پایداری: به سمت یک چشم انداز واحد برای ایجاد مدل های تجاری پایدار" بیان میکنند که نوآوری در مدل کسب و کار در تحقیقات آکادمیک و فعالیتهای تجاری افزایش چشمگیری داشته است. تغییرات در مدل های تجاری به عنوان یک رویکرد اساسی برای تحقق نوآوری شناخته می شود با این حال برای پایداری تجاری و مالی نسبتاً پژوهشهای کمتری وجود دارد. هدف از این مقاله، توسعه یک دیدگاه تئوری یکپارچه دارای چشم انداز برای درک نوآوری های مدل کسب و کار که منجر به عملکرد بهتر سازمانی، اقتصادی، محیطی و اجتماعی می شود. این مقاله ادبیات موجود در مورد نوآوری های مدل کسب و کار، پایداری مالی، نظریه شبکه ها، ذینفعان نظریه و سیستم های خدمات محصول را مورد بررسی قرار می دهد. در واقع در این مقاله زمینه های پایداری را که به رشد اقتصادی، محیطی و اجتماعی منجر می شود و ارزش ایجاد میکند را مورد بررسی قرار میدهد. در نهایت نیز شکاف های موجود در موضوع پایداری را ذکر می کند و برای تحقیقات آتی پیشنهاداتی را میدهد. موریکو و دیکاروالو (۲۰۱۷) به ارائه چارچوب مفهومی برای یکپارچه سازی عملکرد پایداری کسب و کار پرداختند که چارچوب مذکور از سه سطح تشکیل شده است. سطح اول نشاندهنده اصول پایداری شرکتها مبتنی بر ارزشهای جمعی است، سطح دوم هسته عناصر کسب و کار پایدار شامل فرآیندها و شیوهی تولید و ارائه محصول میباشد و سطح سوم شامل عوامل داخلی و خارجی موثر بر عملکرد پایداری کسب و کار میباشد.

ماس (۲۰۱۷) در مورد رابطه بین عملکرد پایداری و رقابت کسب و کار از پیمانکاران ساخت و ساز بینالمللی تحقیق کردند و به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد پایداری پیمانکاران و سود آنها رابطه U شکلی وجود دارد؛ یعنی ابتدا برای انجام پایداری عملکردشان متحمل هزینه های اضافی نسبت به رقبا میشوند ولی در ادامه پس از ارزیابی موقعیت فعلی خود را در ارتباط با بهینه سازی تخصیص منابع خود در توسعه پایدار میشود که این امر موجب ایجاد فرصت رقابتی برتر نسبت به رقبا خواهد شد.

نیزار عبدالکافی و همکاران (۲۰۱۶) نیز مقاله ای را با عنوان "مدلهای تجاری پایداری با استفاده از رویکرد پویایی های سیستم" تدوین کرده اند. در این مقاله ذکر شده است که برای دستیابی به پایداری، یک شرکت مجبور است کل منطق تجارت خود را متحول کند؛ بنابراین یک مدل تجاری برای پایداری در ایجاد ارزش برای ذینفعان مختلف و محیط طبیعی مورد نیاز است. این مقاله با استفاده از درک فعلی از عملکرد اصلی مدل های تجاری پایداری با چشم انداز سیستمی و پویا پیش می رود. در واقع منطق اصلی پایداری های تجاری با ایجاد یک حلقه بازخور تقویت کننده ایجاد شده ساخته شده است. برای مشتریان، ارزش بدست آمده توسط شرکت و ارزش آن برای محیط طبیعی تاثیر می گذارد. در نتیجه، ما یک مدل گرافیکی را بر اساس دینامیکی سیستم ایجاد می کنیم. در ابتدا حلقه های بازخورد اصلی مفهوم سازی می شود. سپس،

ما مدل های جزئی را برای شرکت جهت پایداری مالی از منظر محیط، مدیر و مشتری پیشنهاد میشود و در نهایت درون یک مدل سیستمی ادغام میشوند. سرانجام، گزاره هایی جهت گرفتن نتایج و بینش های مختلفی تولید میشوند. دینسی و همکارش (۲۰۱۷) مقاله ای را با عنوان "ارزیابی عملکرد و عملکرد مدیران، صد سال پیشرفت" انجام داده اند. در این مقاله، مطالعات انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران در صد سال گذشته مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. این مطالعات در هشت زمینه کلی بوده اند؛ شاخصهای وزندهی، معیارهای ارزیابی رتبه بندی، آموزش، عکسالعمل به ارزیابی، هدف از رتبه بندی، منابع رتبه بندی، تفاوت های دموگرافیک در رتبه بندی و فرآیندهای شناختی. این مطالعه را نشان داد که در زمینه ارزیابی مدیران پیشرفتهای بسیاری انجام گرفته است اما حوزه های زیادی برای پیشنهاد جهت تمرکز وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

نظریات مطرح شده درباره پایداری بنگاههای اقتصادی، اغلب متمرکز بر بنگاههای بزرگ هستند و علت اصلی ناپایداری بنگاههای کوچک را در محدودیتهای مالی عنوان کرده اند (سلیم زاده و همکاران، ۲۰۱۳) از دیگر مشکلات و موانع فعالیت بنگاههای کوچک، میتوان به نداشتن شناخت کافی از کمکهای مورد نیاز خود، کمبود منابع مالی و مشکلات موجود در دریافت تسهیلات بانکی، کم بودن نیروی متخصص و ناکافی بودن دانش و مهارت نیروی موجود، ماشین آلات کهنه و قدیمی، بال بودن نرخ بهره تسهیلات، مبهم بودن برخی از قوانین و مقررات بازرگانی و تجاری، افزایش واسطه های تولیدی، قاچاق گسترده کال به کشور، تعداد زیاد رقباى فعلی خارجی در بازار، استقبال مصرف کنندگان از محصولات خارجی، سنتی بودن فعالیتها در حوزه صنعت و کمبود دانش اقتصادی، مالی و مدیریتی به ویژه در زمان تأسیس، اشاره کرد (بیدختی و زرگر ۱۳۹۰) رفع این موانع که هم به عملکرد بنگاه های کوچک و هم به اجرای برنامه های دولت مرتبط است، فرصت های کار آفرینی فراوانی را در صنایع کوچک ایجاد کرده و عاملی برای ایجاد توسعه متوازن در بخش تولید و صنعت کشور خواهد بود.

در گذشته ارزیابی عملکرد توسط مدیران تنها به منظور کنترل کار کارکنان انجام میگردد ولی امروزه جنبه های بسیاری از جمله راهنمایی، رشد و پیشرفت نیروی انسانی و مدیران از اهمیت برخوردار است. در فضای رقابتی امروزی بین سازمانها و نقش نیروی انسانی به عنوان مهمترین بازوی پیشبرنده سازمان به سوی اهدافش، ارزیابی با رویکرد نوین اهمیت بسیاری یافته است. در گذشته و رویکرد سنتی عملکرد اغلب به تالش فرد بستگی داشته است ولی امروزه نتیجه فعالیت های فرد اهمیت بالایی یافته است.

برای انجام ارزیابی های کارآمد و جامع، نیاز به چارچوب و الگوی ارزیابی میباشد که مطابق با آن بتوان به خوبی افراد در سازمان را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد (حصیرچی ۱۳۹۰)؛ اما یک الگوی ارزیابی، ویژگی های بسیاری میباشد داشته باشد. همانطور که در قسمتهای قبل نیز توضیح داده شد، جهت تدوین الگوی ارزیابی عملکرد که در این پژوهش هدف ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران مالی میباشد، ماموریت و اهداف ارزیابی عملکرد، معیارها و شاخصهای نظام ارزیابی

عملکرد، فرآیندهای تصمیمگیری و اطلاعات و دادههای ارزیابی عملکرد با توجه به ساختار و فرهنگ سازمانی میبایست مشخص باشد. همچنین علاوه بر موارد مذکور، رویکردها و روشهای ارزیابی عملکرد نیز میبایست به طور دقیق و مشخص بیان شود. جهت انجام ارزیابی، رویکردهای مختلفی نیز وجود دارد که در الگوی این پژوهش، ترکیبی از چند رویکرد را میتوان در نظر گرفت. پیشنهاد میشود که ترکیب سه رویکرد ویژگیهای فردی، رفتاری و نتایج در نظر گرفته شود تا بدین وسیله، ویژگیهای فردی و رفتاری مدیر مانند ابتکار و خلاقیت، داشتن روحیه کاری و ... در کنار ارزیابی رسیدن به اهداف مورد نظر مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین روشهای مختلفی برای ارزیابی وجود دارد که پیشنهاد میشود از ترکیب چند روش مقیاس رتبهبندی ترسیمی، مدیریت بر مبنای هدف، چکلیست و روش استانداردهای کار استفاده شود. روش بازخورد ۳۶۰ درجه نیز میتواند با ارزش باشد ولی زمانبر و پرهزینه میباشد. با ترکیب روشهای بیان شده، ارزیاب مدیر مالی مورد سنجش، تنها یک نفر نمیشد. تعداد از مدیران بالادستی، کارمندان زیر دست و دادههای موجود و توسط چک لیستی که مطابق با شاخصهای مورد نظر مدل تکمیل میشود مورد ارزیابی و سنجش قرار میگیرد.

سطح ارزیابی نیز میبایست مشخص باشد که در سطح استراتژیک، عملیاتی و اجرایی، الگو اجرا میشود. همانطور که در مطالب این بخش بیان شد، یک نظام ارزیابی عملکرد، ویژگیهای مختلفی از جمله مشخص بودن معیارها و شاخصهای ارزیابی، قابل سنجش بودن، قابل حصول بودن اهداف، معطوف بودن مدل به زمان و اهداف و نتایج از مهمترین آنها میباشد.

همچنین ارزیابی مدیران مالی در گذشته مطابق با یک سری شاخصهای سودآوری و درآمد مورد بررسی قرار میگرفت ولی در حال حاضر از شاخصهای کارآتری استفاده میشود. به طور کلی، معیارهای مالی شامل سه دسته معیارهای حسابداری، اقتصادی و معیارهای بازار میباشد. استفاده از هر کدام از این معیارها مطابق با سازمان مورد بررسی متفاوت میباشد. به عنوان در سازمانی مانند وزارت نفت که یک سازمان دولتی میباشد، کسب سهم بازار و معیارهای بازار اهمیت دارد ولی سازمانی مانند دانشگاههای نیروهای مسلح، سودآوری و کسب سهم بازار اهمیت بالایی نداشته باشد به طور کلی از جمله شاخصهای مورد استفاده در حال حاضر در ارزیابی عملکرد مدیران مالی، شاخصهای ارزش افزوده اقتصادی پالایش شده، ارزش افزوده بازار و شاخصهای مبتنی بر ارزش هستند که مبنای نظری آنها در این بخش تشریح گردید.

منابع

انواری رستمی، علی اصغر؛ حسینی، سید حمید، ۱۳۸۴، بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر و تجارت جهانی.

الهی، شعبان، ۱۳۷۸، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

بیدختی، امین. زرگر، سیدمجتبی، ۱۳۹۰، بررسی موانع موجود در توسعه بنگاههای کوچک و متوسط و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاهها. مجله کار و جامعه، شماره ۱۳۸، صص. ۴۸ - ۳۴

پارساپور، سارا؛ براتی، جواد؛ رسولزاده، مریم، ۱۳۹۶، عوامل موثر بر پایداری بنگاههای کوچک و کارآفرین، مورد مطالعه: بنگاههای صنعتی شهرستان مشهد، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، شماره ۱، بهار، صص. ۶۰ - ۴۱

حصیرچی، امیر، ۱۳۹۰، الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای) مدظله العالی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۷.

خواجوی، شکراله، ۱۳۹۵، مالکیت خانوادگی، ترکیب هیأت مدیره و کیفیت گزارشگری مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، صص. ۱۳۶ - ۱۱۰

رایینز، استیفن، ۱۳۷۸، مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ بیست و ششم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

شاهروودی، کامبیز؛ اسیمی، فاضله، ۱۳۹۳، نیروهای رقابتی و کاربرد دانش برای بهبود عملکرد زنجیره تامین، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۷، صص. ۱۶۵ - ۱۹۲

شرفی، لیلا؛ رضایی، روحالله؛ میرکراده، علیاصغر؛ کریمدهکردی، اسماعیل، ۱۳۹۷، بررسی الگوهای سنجش سطح پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی، نشریه کارآفرینی در کشاورزی، شماره چهارم، صص. ۲۰ - ۱

کردستانی، غلامرضا، ۱۳۹۰، رابطه بین میزان سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و عملکرد مالی شرکت ها، فصلنامه پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۳، شماره ۱۰.

کریمی، مریم، ۱۳۹۷، تاثیر بازنشستگی پیش از موعد (قانون تعیین بر پایداری مالی سازمان تامین اجتماعی، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا(س)، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.

گودرزی، ندا، ۱۳۹۲، مالی رفتاری، سوگیری نماگری و متغیرهای بنیادی حسابداری: شواهدی از بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه مطالعات تجربی حسابداری مالی، سال یازدهم، شماره ۴۳، صص. ۵۷ - ۸۸

مجیبی میکلائی، تورج، ۱۳۸۵، ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد خلیخال، شماره ۷.

مطیعی بچارپسی، علی، ۱۳۹۵، بررسی پایداری مالی شرکتهای بیمه با تاکید بر توانگری مالی آنها، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده اقتصاد و حسابداری.

Anthony R. N. (1980), Making Sense of Nonbusiness Accounting, Harvard Business Review, Vol. 58, No. 3, pp. 83-93.

Carter, C.R. and Rogers, D.S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

Dhanraj Sharma, (2018), Central University of Punjab: Bathinda, Punjab, IN ssistant Professor (Department of Financial Administration) Employment

Foot. M and Hook. C (1999). Introducing Human Resource Management. Longman.

George W. Bohlander, Scott Snell (2007), Human Resource Management, *International student edition*.

Ioannis E. Nikolaou, Thomas A. Tsalis, Konstantinos, (2018), Evangelinos. A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm, Sustainable Production and Consumption.

Jones R. H. and M. Pendlebury, Public Sector Accounting, 5th Edition, Pitman, (2000) Jorge S. M., Local Government Accounting In Portugal in Comparative-International.

Jaonsson, J., Nilsson, J., Modig, F. and Hed val, G. 2017. Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. Business Strategy and the Environment, 26: 69-83.

Karl, T. R., R. W. Knight, and B. Baker, (2000): The record breaking glob