

## ارزیابی عملکرد هیئت مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

دکتر احمد طالب نژاد      استادیار بخش مدیریت دانشگاه شیراز و  
معاون برنامه‌ریزی شهرداری شیراز  
کاظم عسکری فر\*      دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه شیراز

### چکیده

هیئت‌مدیره‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی حاکمیت شرکتی در سازمان‌های عمومی، نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند. با این همه، معمولاً به ارزیابی عملکرد و توانمندسازی هیئت‌مدیره کمتر توجه می‌شود. این مطالعه برای ارزیابی و تعیین نقاط قابل بهبود در توانمندسازی هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز تعریف و اجرا شده‌است. ابزار اصلی در این مطالعه پرسش‌نامه‌ای است که با ادغام دستورالعمل ارزیابی هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی دانشگاه دالهاوسی و اساس‌نامه سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز در ۶ بخش و ۶۵ موضوع تهیه شده و تعداد ۳۷ پرسش‌نامه توسط اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌ها تکمیل شده‌است. روایی این پرسش‌نامه به صورت ظاهری و پایایی آن در سطح ۹۵/۶ درصد آلفای کرونباخ تایید شده‌است. جهت تعیین اعتبار نتایج، تعداد ۲۶۴ صورت‌جلسه هیئت‌مدیره ۱۵ سازمان بررسی و نتایج مقایسه شده‌است. جامعه آماری اعضای هیئت‌مدیره بوده و به دلیل کمبود تعداد اعضای جامعه، مطالعه در سطح جامعه انجام شده‌است. بر اساس نتایج پرسش‌نامه‌ها به نظر می‌رسد برای بهبود عملکرد اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز، اجرای برنامه مشخص آموزش اعضای هیئت‌مدیره توسط شهرداری، ارائه برنامه جامع ارزیابی عملکرد مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره، برنامه‌ریزی به منظور تشکیل جلسات منظم شورای سازمان و هیئت‌مدیره، تعیین و یا اصلاح حدود، اختیارات و وظایف هیئت‌مدیره و مدیرعامل در تعیین مدیران ستادی سازمان‌ها و تعیین اختیارات و وظایف این مدیران و تعریف فرآیند ارزیابی و

ابلاغ شاخص‌های عملکردی مشخص و شفاف برای مدیران ستادی سازمان‌های وابسته به شهرداری توسط هیئت‌مدیره در اولویت می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** هیئت‌مدیره، حاکمیت شرکتی، ارزیابی عملکرد، سازمان‌های عمومی، سازمان‌های غیرانتفاعی، شهرداری شیراز.

### مقدمه

امروزه جایگاه و نقش ارکان مدیریتی در سازمان‌ها به حدی دارای اهمیت شده‌است که مبحث حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> در بسیاری از مجامع علمی و مدیریتی دنیا به عنوان یکی از مهم‌ترین پایه‌های رشد و اعتلای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. بررسی واژه حاکمیت، به عنوان یک مفهوم کلی می‌تواند به تعیین مختصات و جایگاه هیئت‌مدیره در شرکت، چگونگی تعامل و ارتباط آنها با دیگر عناصر کلیدی حاکمیت و همچنین تشریح اهمیت آنها در نظریات مطرح حاکمیت منجر شود. هیئت‌مدیره‌ها یکی از ارکان حاکمیت در شرکت‌های امروزی بشمار می‌روند که بیشتر از آنها به عنوان اهرم اجرایی اصول حاکمیتی شرکت و مسئول نظارت و سیاست‌گذاری در شرکت‌ها یاد می‌شود. هیئت‌مدیره‌ها به عنوان عنصری فعال و تسهیل‌کننده در فعالیتهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی سازمان، از مسئولیت‌هایی برخوردارند که این مسئولیت‌ها به صورت رسمی یا غیررسمی در شرح شغلی آنها تعریف می‌شود. آنچه که به وضوح در تحقیقات اخیر به چشم می‌خورد درک این موضوع است که هیئت‌مدیره‌ها زمانی می‌توانند به مسئولیت‌های خود جامه عمل بپوشانند که آنها را به درستی درک کرده و اقدامات لازم را برای تحقق آنها اعمال کنند. وظایف سنتی هیئت‌مدیره‌ها شامل مراقبت و وفاداری<sup>۲</sup> بوده است. اما، وظایف پیشرفته‌ای که در دنیای کنونی برای هیئت‌مدیره در نظر گرفته شده‌است؛ شامل روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، بررسی و کنترل

---

1- Corporate Governance

2- care and loyalty

اثربخش ساختار مالی، ارزشیابی تیم اجرایی و ارزیابی عملکرد مدیرعامل، ارتباط با سهامداران، کنترل و هدف‌گذاری است (غفاری، ۱۳۸۹).

در این میان نهادهای علمی و سازمان‌ها با انجام پروژه‌های تحقیقاتی در ارتباط با بررسی نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره‌ها، سعی در تبیین و اصلاح نقش و ساختار هیئت‌مدیره در نظام اقتصادی نوین دارند. شهرداری‌ها نیز به عنوان نهادی عمومی و غیرانتفاعی دارای جایگاهی بسیار مهم در مدیریت همه جانبه شهری، از رکن هیئت‌مدیره در اداره سازمان‌های زیرمجموعه خود بهره‌جسته و مورد توجه این مطالعات بوده‌اند.

#### پیشینه تحقیق

نگاهی به تحقیقات داخلی در ساختار و عملکرد هیئت‌مدیره نشان می‌دهد که چند رویکرد اصلی در این مطالعات وجود دارد. از جمله این رویکردها، بررسی تأثیرات عملکرد و ساختار هیئت‌مدیره در شاخص‌های مالی است. مطالعه کبیرزاده، در سال ۱۳۸۷ با هدف آزمون تجربی مضامین تئوری نمایندگی به منظور تبیین ادراک بازار سرمایه از عملکرد مدیران و ساز و کارهای بازار در تعیین پاداش هیئت‌مدیره بر اساس اطلاعات کسب شده برای سال‌های ۱۳۸۲ شمسی از بازار بورس اوراق بهادار تهران (کبیرزاده، ۱۳۸۷)، مطالعه طالبیان و تفتیان در تعیین رابطه بین سرمایه‌گذاران نهادی و هیئت‌مدیره با مدیریت سود در ۷۵ شرکت پذیرفته شده در بورس تهران (طالب‌نیا و تفتیان، ۱۳۸۸) و مطالعه ستایش و کاظم نژاد، در بررسی تأثیر ساختار مالکیت و ترکیب هیئت‌مدیره بر سیاست تقسیم سود شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار (ستایش و کاظم نژاد، ۱۳۸۹) از جمله این مطالعات هستند. از دیگر پژوهش‌های این حوزه می‌توان به پژوهش نیک بخت و همکاران در تعیین رتبه عملکرد شرکت‌ها بر اساس ۵ عامل رشد درآمد، رشد سود عملیاتی، رشد سود خالص، بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام محاسبه شده (نیک بخت و همکاران، ۱۳۸۹)، مطالعه بررسی

تاثیر ترکیب و اندازه هیئت مدیره بر محتوای اطلاعاتی و کیفیت سود در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران توسط رزمیان و هشی (رزمیان فیض‌آبادی و هشی ۱۳۹۲) و مطالعه حاجیها و اخلاقی، در تعیین تاثیر ویژگی‌های هیئت‌مدیره به عنوان شاخص حاکمیت شرکتی بر ساختار سررسید بدهی شرکت (حاجیها و اخلاقی، ۱۳۹۲) اشاره کرد.

رویکرد دیگر در این مطالعات، بررسی، تعیین و تاثیر پارامترهای مختلف بر ساختار هیئت‌مدیره و با تاثیر ساختار بر پارامترهای مختلف است. نمازی و منفرد در راستای ارائه نگرشی جدید نسبت به اهمیت، کمیت و کیفیت هیئت‌مدیره به بررسی تاثیر حدود عملیات شرکت بر ساختار هیئت‌مدیره پرداخته‌اند (نمازی و منفردمه‌ارلویی، ۱۳۹۰). در مطالعه دیگری، رابطه بین ساختار هیئت‌مدیره و سرمایه فکری شرکت‌های داروسازی حاضر؛ در بورس اوراق بهادار تهران با رویکرد فازی توسط احمدپور و همکاران بررسی شده‌است (احمدپور و همکاران، ۱۳۹۱) و نمازی و ابراهیمی تاثیر ساختار مالکیت و ترکیب هیئت‌مدیره بر کارایی فنی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار را بررسی کرده‌اند (نمازی و ابراهیمی، ۱۳۹۲). در همین زمینه ولی‌پور و همکاران تاثیرات مکانیزم‌های راهبری شرکتی از قبیل؛ انواع ساختار مالکیت و تعداد اعضای هیئت‌مدیره بر روی ارزش شرکت را در مطالعه دیگری مورد آزمون قرار داده‌اند (ولی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). بخش دیگری از این مطالعات به سنجش عملکرد هیئت‌مدیره پرداخته‌اند. جلیلی و مشیری در سال ۱۳۸۷، در مطالعه‌ای به بررسی دیدگاه‌های سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای در خصوص اثربخشی هیئت‌مدیره و آثار آن بر تصمیمات سرمایه‌گذاری آنها پرداخته‌اند که تاثیر آن دیدگاه‌ها، بر قضاوت و تصمیمات سرمایه‌گذاری بررسی شده‌است (جلیلی و مشیری، ۱۳۸۷). بررسی عوامل اثرگذار بر کاربست فن‌آوری‌های اطلاعاتی توسط هیئت‌مدیره‌ها و تاثیر آن بر عملکرد آنان مطالعه‌ای است که در سال ۱۳۸۸ توسط لنگریان و همکاران انجام شده‌است (لنگریان و همکاران، ۱۳۸۸).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، بیشتر این مطالعات بر شرکت‌ها و سازمان‌های

انتفاعی تمرکز دارند. مورد دیگری که در این مطالعات به چشم می‌خورد، استفاده از داده‌های مالی شرکت‌های بورس بر مبنای تحلیل عملکرد هیئت‌مدیره‌ها است. اما در زمینه مطالعه عملکرد و ساختار هیئت‌مدیره در سازمان‌های عمومی غیرانتفاعی مطالعات داخلی کمتر دیده می‌شود.

در مطالعات خارجی، تحقیقاتی به صورت ویژه بر عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی انجام، و منتشر شده‌است. در سال ۱۹۹۹، دولت کانادا، چالش‌های حاکمیت هیئت‌مدیره را در بخش سازمان‌های داوطلبانه این کشور مورد توجه قرار داد. در اصل این گزارش، به دنبال بررسی اهمیت حاکمیت هیئت‌مدیره؛ در عملکرد سازمانی، و هزینه‌کرد موثر بودجه عمومی در سازمان بود (Broadbent E., 1999a). در سال ۲۰۰۱، بنیاد درمانی مارگارت و بنیاد ممیزی کانادا، بر اساس شش ویژگی هیئت‌مدیره، معیارهایی را برای ارزیابی عملکرد تعیین و اعتبارسنجی می‌کند. این ویژگی‌ها شامل؛ اول دانش، توانایی و تعهد، دوم، اطلاع از اهداف و خواسته‌های خود، سوم، اطلاع از اهداف و استراتژی‌های سازمان، چهارم، برخورداری از اطلاعات لازم برای انجام مسئولیت‌ها، پنجم، اطمینان از تحقق اهداف و عملکرد رضایت‌بخش سازمان و ششم، پاسخگویی در مقابل عموم هستند. معیارهایی که در این مطالعه ارائه شد، رویکرد جدیدی در حاکمیت سازمان‌های غیرانتفاعی ایجاد کرد. در این رویکرد هیئت‌مدیره سازمان‌ها از کارهای اجرایی به سمت امور استراتژیک سازمان سوق داده شدند و نیاز بیشتر به شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مطرح شد. حرکت هیئت‌مدیره به سمت برنامه‌های استراتژیک سازمان باعث می‌شود که روابط بین هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران ستادی تغییر کند و به جای اینکه همه اطلاعات سازمان را نیاز داشته باشند، تنها اطلاعات هدف مندی از سازمان را مطالبه کنند. همچنین در این مطالعه تاکید شده قبل از اینکه افراد خارج از سازمان وارد صحنه شوند، هیئت‌مدیره باید حول محور هزینه‌کرد مناسب درآمد و بودجه سازمان در راستای اهداف تخصیص داده شده، خود را ارزیابی کند (MacNaughton J. A., 2001).

ویک مورای<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه ویکتوریا عناصر اصلی فرآیند حاکمیت هیئت‌مدیره را شامل چهار عنصر اصلی می‌داند. نقش و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره که متفاوت از نقش مدیرعامل، مدیران اجرایی و پرسنل است. ساختار و رویه‌های اجرایی هیئت‌مدیره که تعیین می‌کند چه کمیته‌هایی نیاز دارد، قوانین جلسات چیست، دستورجلسات چگونه تعیین می‌شود و امثال این. ترکیب هیئت‌مدیره که نحوه تعیین اعضا را مشخص می‌کند. و در نهایت ماهیت فرهنگ غیررسمی هیئت‌مدیره که شامل نحوه رهبری اعضای موثر هیئت‌مدیره است که این بخش اصولاً بیان‌گر اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر فضای هیئت‌مدیره است (Murray V., 2005).

پیشنهادهای بیشتری در گزارش انجمن ملی مدیران امریکا<sup>۴</sup> مطرح شد. در این گزارش عنوان شد که فرآیند ارزیابی در سطوح بالای سازمان باید از مدیرعامل شروع شده، سپس به ارزیابی کل هیئت‌مدیره و در نهایت به ارزیابی تک تک اعضای هیئت‌مدیره برسد. هیئت‌مدیره باید برای ارزیابی خود وظایف و اهداف خودش را مشخص کند و در مقایسه با این اهداف و وظایف‌ها خود را بسنجد. در همه این ارزیابی‌ها هیئت‌مدیره باید به این نتیجه برسد که چه کارهایی باید انجام دهد که ماهیت استراتژیک و راهبردی داشته باشند (Plamondon R., et al. 2002).

در سال ۲۰۰۶، مطالعه جامعی بر عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی کانادا صورت گرفت که در آن پانزده هزار عضو هیئت‌مدیره سازمان غیرانتفاعی با استفاده از نظرسنجی اینترنتی مورد بررسی قرار گرفتند. از مهم‌ترین نتایج تحقیق این بود که هیئت‌مدیره‌های موفق در چند مورد اشتراک داشته‌اند:

- سیاست‌های هیئت‌مدیره راهنمایی کافی برای حاکمیت هیئت‌مدیره بر سازمان را در اختیار آنها قرار می‌دهد و این سیاست‌ها به صورت مداوم بازنگری و اصلاح می‌شود.
- وقت بیشتری را برای آموزش هیئت‌مدیره صرف می‌کنند و دبیر هیئت‌مدیره فرد

---

3- Vic Murray

4- U.S. National Association of Corporate Directors (NACD)

موثری است.

• جلسات هیئت‌مدیره تحت تسلط یک یا دو نفر نیست.

همچنین اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های موفق:

• قادرند صورت‌های مالی را مطالعه کرده و حداقل در یک کمیته تخصصی

هیئت‌مدیره حضور دارند.

• عملکرد هیئت‌مدیره و مدیرعامل را بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده

ارزیابی می‌کنند.

• سیستم‌های مدیریت ریسک و بحران را به خوبی پیاده‌سازی کرده و از بین

خودشان فرد یا گروهی را برای اجرای مدیریت ریسک و بحران مشخص کرده‌اند.

• اهداف استراتژیک سازمان را به اهداف قابل سنجش ترجمه کرده و الگوهای

موفق سازمانی را برای خود مشخص کرده‌اند.

• برای هیئت‌مدیره اهداف سالیانه تعریف و برای رسیدن به آنها برنامه عملیاتی

تنظیم کرده‌اند.

• وقت بیشتری از هیئت‌مدیره را صرف مباحثه بر موضوعات استراتژیک سازمان

می‌کنند.

در این مطالعه برخی از زیرساخت‌های موفقیت هیئت‌مدیره مشخص شده‌است. در

هیئت‌مدیره‌های موفق، ساختار گزارش‌دهی به هیئت‌مدیره مشخص و اجرایی است و

مدیرعامل گزارش را برای کل هیئت‌مدیره تهیه می‌کند نه برای رئیس هیئت‌مدیره. در

این سازمان‌ها اعضای هیئت‌مدیره مستقیماً به مدیران ستادی سازمان دستور نمی‌دهند

بلکه اولویت‌ها را برای مدیرعامل مشخص می‌کنند و مدیرعامل به شیوه خود این

موضوع را در سازمان جاری می‌کند. در این میان نقش رئیس هیئت‌مدیره در شکل‌دهی

فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. بهبود رویکرد مدیریتی هیئت‌مدیره می‌تواند از طریق

ارائه عملکرد بخش‌های مختلف سازمانی توسط مدیران ارشد آن بخش و حضور

مستقیم اعضای هیئت‌مدیره در ادارات و دفاتر سازمان صورت پذیرد. آموزش اعضای

هیئت‌مدیره در زمینه‌هایی که لازم دارند بسیار اهمیت دارد و در این زمینه رئیس

هیئت‌مدیره می‌تواند مستقیماً از افرادی که دارای آن دانش هستند از درون یا بیرون سازمان کمک بگیرد. تجربه موفق دیگر در این سازمان‌ها خودارزیابی هیئت‌مدیره است که به طور مستمر انجام شده و نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. جلسات موفق هیئت‌مدیره در سازمان‌های غیرانتفاعی دارای شرایط زیر است:

- به طور منظم تشکیل می‌شوند و زمان به خوبی مدیریت می‌شود.
- اگر افرادی رأس ساعت حضور نداشته باشند، بازم جلسه راس ساعت تشکیل می‌شود.

- جلسات دارای دستور جلسه بوده و وظیفه رئیس هیئت‌مدیره کنترل و گوشزد کردن دستور جلسه است.

- جلسات هیئت‌مدیره را برای ارائه و قرائت گزارش‌هایی که می‌تواند از قبل در اختیار آنها گذاشته شود، صرف نمی‌کنند. زیرا کسانی که گزارش را نخوانده‌اند معمولاً در این جلسه با ارائه دهنده گزارش مشکل پیدا می‌کنند.

- قسمتی از زمان جلسات هیئت‌مدیره را برای موضوعات آموزشی اختصاص می‌دهند.

- در صورت جلسه هیئت‌مدیره علاوه بر مصوبات، مسئول اجرا و تاریخ اجرا مشخص می‌شود. تعیین فرد و مشخص کردن زمان اجرا در صورت جلسه بسیار اهمیت دارد (Bugg and Dallhoff, 2006).

در ژانویه ۲۰۱۰ در ایالت تنسی آمریکا، مرکز مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی با همکاری فرمانداری این ایالت در یک راهنمای اعضای هیئت‌مدیره، مهم‌ترین نکات موفقیت یک عضو هیئت‌مدیره در سازمان‌های غیرانتفاعی را مشخص کرده است. حضور در جلسات هیئت‌مدیره و کمیته‌های تخصصی مشخص شده از وظایف اصلی یک عضو هیئت‌مدیره است. یک عضو هیئت‌مدیره باید اطمینان یابد که قبل از حضور در جلسات، اطلاعات لازم در زمینه دستور جلسه را دریافت کرده‌است. همچنین یک عضو باید با دقت تمام مطالبی را که در اختیار وی قرار می‌دهند مطالعه کند و در مباحث هیئت‌مدیره مشارکت فعال داشته باشد. بسیار مهم است که عضو هیئت‌مدیره



نحوه فعالیت سازمان را بشناسد و از اهداف و مأموریت آن مطلع باشد. وی باید بر اساس قضاوت شخصی خودش در جلسات رای و نظر دهد و دنبال‌رو رئیس هیئت‌مدیره، مدیرعامل و یا یک عضو هیئت‌مدیره نباشد. یک عضو مسئول در هیئت‌مدیره باید علت ارائه یک پیشنهاد و عواقب آن را جویا شود. به علاوه در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان حضور فعال دارد و در مورد کنترل‌های داخلی در سازمان و رویه‌هایی که سازمان را از خطا مصون می‌دارد، مدیرعامل و مدیران ستادی را مورد سوال قرار می‌دهد. هر عضو صورت جلسات هیئت‌مدیره را مطالعه می‌کند تا مطمئن شود که جلسات و آراء به درستی ثبت شده و اگر خطایی باشد اصلاح آن را درخواست می‌کند (Cooper R., et al., 2010).

در سال ۲۰۱۰ دکتر لابلانک و لیندسی در پروژه‌ای در کشور کانادا، یک کتابچه منتشر کردند که در آن پرسش‌نامه ۲۰ سوالی برای ارزیابی هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه شده بود (Leblanc R. and Lindsay H., 2010). بررسی یک پرسش‌نامه تهیه شده در دانشگاه دالهاوسی کانادا در سال ۲۰۰۵، و مقایسه محتوای پرسش‌نامه با کتابچه دکتر لابلانک مشخص شد که سوالات پرسش‌نامه دانشگاه دالهاوسی همه پرسش‌نامه دکتر لابلانک را پوشش می‌دهد (Dalhousie University, 2005). در راهنمای هیئت‌مدیره‌های سازمان‌های اجتماعی که در سال ۱۹۹۹ در ایالت کلمبیای امریکا تهیه شده، فرآیند ارزیابی هیئت‌مدیره ارائه شده است. در این راهنما اشاره شده که قبل از آغاز ارزیابی هیئت‌مدیره لازم است که مشخص شود آیا سازمان دارای برنامه استراتژیک هست، برنامه‌های یک ساله دارد و آیا مسئولیت‌ها و اختیارات اعضای هیئت‌مدیره مشخص شده است. سپس با ارائه روش طی مراحل ارزیابی، شاخص‌های عملکرد عمومی در سازمان‌های غیرانتفاعی را مشخص کرده است. مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی هیئت‌مدیره بر اساس این دستورالعمل شامل رهبری و همکاری در تهیه و بازنگری مأموریت و استراتژی‌های سازمان، مدیریت و هدایت عملیات، خطوط کاری و فعالیت‌های سازمان، بکارگیری سیاست‌ها و مسیرهای تعیین شده، گزارش‌گیری از فعالیت‌های سازمان، اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی

سازمان و تهیه و بررسی گزارشات مالی از آن، نظارت و ارزیابی مدیران ستادی سازمان، تدوین و توسعه برنامه‌هایی برای رشد، نگهداری و جبران خدمات مدیران ستادی، برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های سازمان به سایر سازمان‌ها و رسانه‌ها و کمک در توسعه منابع مالی و افزایش بودجه سازمانی است (Perrenod M., 1999).

در بررسی مطالعات داخلی به نظر می‌رسد عمدتاً مطالعات بر عملکرد و ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های انتفاعی متمرکز بوده و به دلیل دسترسی به منابع و داده‌های مالی شرکت‌های بورس، یک وجه مشترک همه این مطالعات شاخص‌ها و پارامترهای مالی است. در بررسی مطالعات داخلی به نظر می‌رسد؛ توجه به عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های عمومی و یا غیرانتفاعی کمتر بوده و یا حداقل منتشر نشده باشد. به هر شکل این ضعف در مطالعات منتشره داخلی دیده می‌شود. اما در مطالعات خارجی به‌ویژه در کشورهای توسعه یافته مطالعات بیشتری در زمینه ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی انجام شده است. علت این امر را می‌توان در جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی سازمان‌ها در این کشورها دانست. نقش و اهمیت سازمان‌های غیرانتفاعی و انتظارات جامعه از این سازمان‌ها در کنار کمک‌های دولتی و مردمی، محققین و مدیران را بر آن می‌دارد که ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره این سازمان‌ها را جزئی از برنامه‌های حمایتی بدانند. همین موضوع منجر به تدوین روش‌ها و متدولوژی‌هایی شده که به نوعی خاص و با در نظر گرفتن رسالت سازمان‌های غیرانتفاعی، معیارهای عملکردی را در قالب پرسش‌نامه‌های ارزیابی ارائه نمایند. انتشار گزارشات این ارزیابی‌ها، خود به نوعی موجب تقویت این بخش از بدنه مدیریتی سازمان‌های غیرانتفاعی شده است.

### روش تحقیق

این طرح به منظور ارزیابی تحلیلی-توصیفی هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز تعریف و اجرا شده است. ابزار اصلی در این مطالعه از پرسش‌نامه

دانشگاه دالهاوسی استفاده شده‌است. مقایسه پرسش‌نامه دکتر بلانک و دانشگاه دالهاوسی نشان می‌دهد که پرسش‌نامه دانشگاه دالهاوسی، علاوه بر پوشش همه مطالب پرسش‌نامه دکتر بلانک، جنبه‌های بیشتری را مورد ارزیابی قرار داده‌است. علاوه بر پرسش‌نامه مبنای، با توجه به وظایف، اختیارات و چارچوب حاکمیت شرکتی در اساس‌نامه سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز (اساس‌نامه سازمان‌های شهرداری شیراز، ۱۳۹۱) مواردی نیز به آن اضافه شده‌است. در نهایت پرسش‌نامه حاوی شش بخش اصلی و ۶۵ موضوع تهیه و توزیع شده‌است. بخش‌ها و موضوعات در قسمت نتایج همین مقاله آورده شده‌است. در این پرسش‌نامه ۵ طبقه پاسخ در نظر گرفته شده‌است که معادل کمی هر یک از پاسخ‌ها به صورت جدول شماره ۱ طبقه بندی شده است (سلیمی و همکاران، ۱۳۸۷).

جدول ۱. معادل کمی هر یک از پاسخ‌ها

پاسخ	کاملاً موافقم	موافقم	ممکن است یا مطمئن نیستم	مخالقم	کاملاً مخالفم
معادل	۹	۷	۵	۳	۱

روایی این پرسش‌نامه به صورت ظاهری و پایایی پاسخ در پرسشنامه شماره یک در سطح ۹۵/۶ درصد آلفای کرونباخ تایید شده‌است. معادل کمی هر یک از پاسخ‌ها در پرسشنامه از شماره یک تا نه سطح‌بندی شده و سپس در بازه یک تا صد استانداردسازی شده‌است. بخش دیگری از این تحقیق به بررسی جلسات هیئت‌مدیره در سازمان‌های شهرداری شیراز مربوط می‌شود که در سه بخش تشکیل جلسات، دستورجلسات و صورت جلسات هیئت‌مدیره بررسی انجام شده‌است. در این قسمت از مطالعه، بخشی از فرآیند تهیه و اطلاع‌رسانی دستور جلسات و محتوای مصوبات جلسات هیئت‌مدیره بررسی شده‌است.

## جامعه آماری و داده‌ها

جامعه آماری این تحلیل اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز بوده که به دلیل کم بودن تعداد اعضا، نمونه‌گیری صورت نگرفته و کل جامعه آماری در طرح مدنظر بوده است. سازمان‌های مورد مطالعه شامل سازمان پارک‌ها و فضای سبز، خدمات موتوری، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، نظارت بر تاکسیرانی، سرمایه‌گذاری و مدیریت پروژه‌های سرمایه‌گذاری، آرامستان‌ها، میداين و ساماندهی مشاغل، پایانه‌های مسافری، عمران، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگی و اجتماعی، اتوبوسرانی و مدیریت پسماند هستند. تحلیل صورت گرفته در این طرح به دلیل تعداد کم اعضای جامعه و شمول نمونه در کل جامعه، تحلیل توصیفی است. به دلیل اینکه حوزه نتایج این طرح محدود به اعضای جامعه است. از این رو تحلیل آماری استنباطی در این طرح صورت نگرفته است و تعمیم آماری نتایج مدنظر نبوده است.

## نتایج

بر اساس نتایج پرسش‌نامه‌ها مشاهده می‌شود در بین موارد مطرح شده، از نظر اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌ها، هفت موضوع به عنوان نقاط قابل بهبود در عملکرد هیئت‌مدیره‌ها مورد توجه است. به عبارت دیگر این موضوعات در پرسش‌نامه‌ها میانگین امتیازی کمتر از ۵۰ داشته‌اند.

ارزیابی عملکرد هیئت مدیره سازمان های وابسته به شهرداری شیراز

جدول ۲. فهرست نقاط قابل بهبود هیئت مدیره سازمان های وابسته به شهرداری شیراز بر

اساس نتایج کلی پرسش نامه ها

امتیاز میانگین	اولویت بهبود	نقاط قابل بهبود
۳۳/۶	۱	برنامه مشخص شهرداری برای آموزش اعضای هیئت مدیره
۳۷/۹	۲	ارزیابی مدیرعامل در ۱۲ ماه گذشته
۳۹/۶	۳	تشکیل جلسات شورا به طور منظم و بر اساس برنامه زمان بندی
۴۲/۵	۴	برگزاری جلسات مشترک بین اعضای شورا و هیئت مدیره سازمان
۴۴/۰	۵	تصمیم گیری هیئت مدیره در تعیین مدیران ستادی سازمان
۴۵/۲	۶	مشارکت هیئت مدیره در تعیین اختیارات و وظایف مدیران ستادی
۴۹/۸	۷	تعیین و ابلاغ شاخص های عملکرد مشخص و شفاف برای مدیران ستادی توسط هیئت مدیره

همچنین موضوعاتی که امتیازی بیش از ۸۰ درصد اعضای هیئت مدیره ها به عنوان نقاط قوت هیئت مدیره سازمان های وابسته به شهرداری بر آن توافق دارند و هم اکنون در ساختار هیئت مدیره سازمان ها به خوبی وجود دارد و یا اجرا می شود در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. فهرست نقاط قوت هیئت مدیره سازمان های وابسته به شهرداری شیراز بر اساس

نتایج پرسش نامه ها

امتیاز میانگین	نقاط قوت
۸۸/۹	شرکت اعضا به طور مرتب در جلسات هیئت مدیره
۸۸/۲	مشارکت همه اعضا در مباحث مهم
۸۷/۵	به پیش بردن کار سازمان در جامعه توسط اعضا هر جا که موقعیت باشد
۸۶/۳	پشتیبانی همگانی از تصمیمات هیئت مدیره
۸۵/۵	مشارکت در مباحثی که نقطه نظرات متفاوتی دارند
۸۴/۶	شناخت خوب اعضای هیئت مدیره از قوانین و سیاست های سازمان

امتیاز میانگین	نقاط قوت
۸۴/۳	پشتیبانی اعضا از مصوبات هیئت مدیره، حتی اگر با آن موافق نباشند
۸۳/۷	اطلاع اعضای هیئت مدیره از انتظاراتی که متوجه آنان است
۸۲/۴	وجود رابطه خوب دوطرفه بین مدیرعامل و هیئت مدیره
۸۲/۱	عمل اعضا به حرف‌هایی که در هیئت مدیره می‌زنند
۸۱/۱	برگزاری جلسات هیئت مدیره در تاریخ و ساعت مشخص شده
۸۰/۴	اطمینان هیئت مدیره از وجود برنامه عملیاتی یک ساله

همچنین بر اساس نتایج تحقیق، سازمان‌های وابسته به شهرداری که نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود در هر موضوع هستند جداول شماره ۴ تا شماره ۹ آورده شده است.

#### جدول ۴. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه انجام وظایف هیئت مدیره

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
برنامه استراتژیک و یا اهداف بلندمدت روشن و شفاف در سازمان	میادین، خدمات موتور، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات
انعکاس اهداف و اولویت‌های استراتژیک سازمان در دستورکار جلسات هیئت مدیره	میادین، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی و فناوری اطلاعات
اطمینان هیئت مدیره از وجود برنامه یک‌ساله عملیاتی در سازمان	سرمایه‌گذاری و فناوری اطلاعات
تعیین مسیر دستیابی به اهداف سازمانی توسط هیئت مدیره برای مدیران ارشد سازمان	فرهنگی و اجتماعی
اطمینان هیئت مدیره از اطلاع رسانی موفقیت‌ها و چالش‌های سازمان به اعضای هیئت مدیره	میادین، خدمات موتور، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، پارکها و فضای سبز، سرمایه‌گذاری، آرامستان‌ها، اتوبوسرانی، فرهنگی، فناوری اطلاعات و عمران
اطمینان هیئت مدیره از اطلاع رسانی موفقیت‌ها و چالش‌های سازمان به مدیران ستادی شهرداری	میادین، خدمات موتور، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، پارکها و فضای سبز، سرمایه‌گذاری، آرامستان‌ها، اتوبوسرانی، فرهنگی، فناوری اطلاعات و عمران

ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
اطمینان هیئت‌مدیره از دریافت گزارش مصارف بودجه و نیروی انسانی توسط اعضای هیئت‌مدیره	میادین، سرمایه‌گذاری، اتوبوسرانی، فرهنگی و اجتماعی

جدول ۵. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه اداره کردن هیئت‌مدیره

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
دانش اعضای هیئت‌مدیره نسبت به انتظارات متوجه آنان	فرهنگی و اجتماعی
برنامه‌ریزی مناسب دستورجلسات هیئت‌مدیره و رسیدگی به همه موارد	-
حضور با آمادگی مناسب همه اعضای هیئت‌مدیره در جلسات	-
دریافت گزارشات کتبی توسط اعضای هیئت‌مدیره قبل از حضور در جلسات	همه سازمان‌ها
مشارکت همه اعضای هیئت‌مدیره در مباحث مهم	-
مشارکت همه اعضای هیئت‌مدیره در مباحثی که نقطه نظرات متفاوتی وجود دارد	-
پشتیبانی همه اعضای هیئت‌مدیره از تصمیماتی که هیئت‌مدیره می‌گیرد	سرمایه‌گذاری
وجود برنامه مشخص آموزش اعضای هیئت‌مدیره سازمان در شهرداری	همه سازمان‌ها
جذابیت همه جلسات هیئت‌مدیره	آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات
پیداکردن حالت سرگرمی برای برخی جلسات هیئت‌مدیره	-
پی‌گیری منظم مصوبات هیئت‌مدیره توسط هیئت‌مدیره	خدمات موتورسی، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، فرهنگی و اجتماعی
تعیین شفاف مسئول اجرای مصوبه و زمان انجام مصوبات در صورت جلسات هیئت‌مدیره	فرهنگی و اجتماعی
برگزاری جلسات هیئت‌مدیره در تاریخ و ساعت مشخص شده	-
مدیریت مناسب مدت زمان جلسات هیئت‌مدیره و صرف زمان برای دستور کار جلسه	فرهنگی و اجتماعی

جدول ۶. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه روابط هیئت‌مدیره با مدیرعامل

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
مشخص بودن مرز بین نقش هیئت‌مدیره و نقش مدیرعامل در سازمان برای همه اعضا	فرهنگی و اجتماعی
برقراری رابطه دوطرفه مناسب بین مدیرعامل و هیئت‌مدیره	-
اطمینان هیئت‌مدیره به قضاوت مدیرعامل	آرامستان‌ها
تعیین مسیر برای مدیرعامل با سیاست‌گذاری و یا شفاف کردن سیاست‌های موجود	فرهنگی و اجتماعی
قرارگرفتن هیئت‌مدیره در جریان اتفاقات و جزئیات موارد مرتبط در سازمان توسط مدیرعامل	آتش‌نشانی و خدمات ایمنی
وجود شاخص‌ها و فرآیندهای مشخص برای ارزیابی مدیرعامل در هیئت‌مدیره	تاکسیرانی، میادین، خدمات موتوری، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، پارکها و فضای سبز، سرمایه‌گذاری، اتوبوسرانی، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات
ارزیابی مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره در ۱۲ ماه گذشته	تاکسیرانی، سرمایه‌گذاری، اتوبوسرانی و فرهنگی و اجتماعی
انعکاس منظم بازخوردهای لازم به مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره	تاکسیرانی، سرمایه‌گذاری و فرهنگی و اجتماعی

جدول ۷. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه روابط عملکرد شخصی اعضای هیئت‌مدیره

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
اطلاع کامل هر عضو از انتظاراتی که از وی به عنوان یک عضو هیئت‌مدیره می‌رود	-
شرکت هر عضو به طور مرتب در جلسات هیئت‌مدیره	-
شناخت هر عضو از قوانین و سیاست‌های سازمان	-
تشویق مکرر بقیه اعضا به منظور ارائه نظرات خود در جلسات هیئت‌مدیره توسط هر عضو	تاکسیرانی، سرمایه‌گذاری، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات
تشویق مکرر هر اعضا به منظور ارائه نظرات خود در جلسات هیئت‌مدیره توسط بقیه اعضا	-



ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
شنونده خوب بودن هر عضو در جلسات هیئت‌مدیره	-
عمل هر عضو به حرف‌هایی که در هیئت‌مدیره می‌زند	-
اطمینان هر عضو نسبت به همه تصمیماتی که هیئت‌مدیره می‌گیرد	میادین و آتش‌نشانی و خدمات ایمنی
به کرسی نشاندن عقیده هر فرد زمانی که وی عقیده‌ای مخالف بیشتر اعضای هیئت‌مدیره دارد	-
پشتیبانی هر عضو از مصوبات هیئت‌مدیره حتی در صورتی که با آن موافق نباشد	-
به پیش بردن کار سازمان در جامعه توسط هر عضو و هر جا که موقعیت باشد	-
به روز بودن هر عضو در موضوعات مربوط به ماموریت سازمان و سهیم کردن بقیه اعضا از دانش وی	اتوبوسرانی، فرهنگی و اجتماعی و فناوری اطلاعات
رضایت هر عضو از حضور در جلسات هیئت‌مدیره	-

#### جدول ۸. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه روابط عملکرد اعضای شورای سازمان

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
تشکیل جلسات شورا به‌طور منظم و بر اساس برنامه زمان‌بندی	پسماند
برگزاری جلسات مشترک بین اعضای شورا و هیئت‌مدیره سازمان در خصوص موضوعات سازمانی	همه سازمان‌ها به استثنای پایانه‌ها
بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهادات هیئت‌مدیره توسط اعضای شورای سازمان	به جز پایانه‌ها، میادین و پسماند
انجام بررسی‌های کارشناسی دقیق سالیانه روی ترازنامه مالی سالیانه سازمان توسط اعضای شورای سازمان	خدمات موتوری، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، پارکها و فضای سبز، سرمایه‌گذاری، آرامستان‌ها، اتوبوسرانی، فرهنگی و فناوری
اطمینان شورا از بررسی و تصویب ترازنامه و تفریغ بودجه و حساب سود و زیان در سازمان	همه سازمان‌ها به استثنای تاکسیرانی

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
تحلیل و بررسی برنامه و بودجه سازمان در موعد مقرر توسط شورای سازمان	
بررسی مستمر راه‌های توسعه منابع درآمدی و اتخاذ تصمیمات مناسب در این زمینه توسط شورای سازمان	
نظارت اعضای شورای سازمان بر حسن اجرای وظایف مدیرعامل سازمان	همه سازمان‌ها به استثنای پایانه‌ها
نظارت اعضای شورای سازمان بر حسن اجرای وظایف حسابرس سازمان	

#### جدول ۹. سازمان‌های نیازمند بهبود در حوزه نقش هیئت‌مدیره در پیشبرد اهداف سازمان

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
اطلاع هیئت‌مدیره از ماموریت سازمان	میادین و فرهنگی و اجتماعی
همکاری هیئت‌مدیره در تدوین چشم‌انداز سازمان	میادین، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، اتوبوسرانی، فرهنگی و فناوری اطلاعات
مشارکت هیئت‌مدیره در تدوین استراتژی سازمان	
مشخص بودن اهداف سازمان به صورت کمی و کیفی	تاکسیرانی، میادین، آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، پارکها و فضای سبز، اتوبوسرانی، فرهنگی و فناوری اطلاعات
اطلاع هیئت‌مدیره از اهداف کمی سازمان	
اطلاع هیئت‌مدیره از اهداف کیفی سازمان	
برخورداری اعضای هیئت‌مدیره از دانش کافی در زمینه برنامه‌های سازمان	میادین
در حال اجرا بودن برنامه‌های سازمان در مسیر تعیین‌شده	همه سازمان‌ها به استثنای پایانه‌ها، خدمات موتوری، سرمایه‌گذاری و عمرانی
تعیین برنامه‌ها توسط مدیرعامل و در اختیار گذاشتن به موقع برنامه‌ها به هیئت‌مدیره برای تصمیم‌گیری	همه سازمان‌ها به استثنای سازمان‌های تاکسیرانی و پایانه‌های
تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره در تعیین مدیران ستادی سازمان	همه سازمان‌ها به جز سازمان عمرانی

ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

موضوع	سازمان‌های نیازمند بهبود
مشارکت هیئت‌مدیره در تعیین اختیارات و وظایف مدیران ستادی	همه سازمان‌ها
تعیین ابلاغ شاخص‌های عملکرد مشخص و شفاف برای مدیران ستادی سازمان توسط هیئت‌مدیره	همه سازمان‌ها
بررسی عملکرد سالیانه مدیران ستادی سازمان توسط هیئت‌مدیره	میادین، سرمایه‌گذاری و فناوری اطلاعات

بخش دیگری از این تحقیق به بررسی صورت جلسات هیئت‌مدیره در سازمان‌های شهرداری شیراز مربوط می‌شود. در کل سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز ۲۶۴ جلسه هیئت‌مدیره برگزار شده، در همه سازمان‌ها، تعداد ۵۷۸ دستور جلسه به اعضای هیئت‌مدیره اعلام شده است که بیشترین تعداد دستور جلسات مربوط به سازمان سرمایه‌گذاری با ۱۱۶ دستور جلسه و کمترین آنها مربوط به سازمان احیا و نوسازی با یک دستور جلسه بوده است.

اما از آنجا که تعداد جلسات برگزار شده در سازمان‌های مختلف بررسی شده، متفاوت است؛ متوسط تعداد دستور جلسات در هر جلسه نیز محاسبه شده است که بیشترین متوسط دستور جلسات اعلام شده به هیئت‌مدیره مربوط به سازمان پایانه‌های مسافری با متوسط ۵ دستور جلسه در هر جلسه و کمترین متوسط مربوط به سازمان‌های میادین و احیا و نوسازی با ۰/۳ دستور جلسه بوده است. بدیهی است سازمان‌هایی که دارای متوسط کمتر از یک هستند بدین معنی است که در برخی از جلسات، دستور جلساتی برای اعضای هیئت‌مدیره تعیین نشده است که از جمله می‌توان به سازمان‌های میادین، ترافیک و احیا و نوسازی اشاره کرد.

با توجه به ماهیت دستور جلسات در برگه‌های تکمیل و عودت داده‌شده از سوی سازمان‌ها، دستور جلسات در هفت گروه زیر تقسیم‌بندی شده‌اند.

۱. ارزیابی منابع انسانی و ساختار

۲. تصمیم‌گیری منابع انسانی و ساختار
۳. ارزیابی عملکرد و گزارش‌گیری
۴. تصمیم‌گیری عملکردی
۵. تامین تجهیزات و سیستم‌ها
۶. پیگیری مصوبات جلسات قبلی
۷. ارزیابی و تصمیم‌گیری درخصوص بودجه سازمان

سپس با بررسی هر یک از دستور جلسات و جمع‌بندی داده‌ها، نتایج زیر از بررسی دستور جلسات به دست آمده است. جدول شماره ۱۰ درصد‌های مختلف را در سازمان‌های مورد بررسی نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. توزیع موضوعات مختلف در دستور جلسات هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به

شهرداری شیراز در سال ۱۳۹۰

شرح	خدمات موتوری	آتش‌نشانی	اجیا و نوسازی	ترافیک	فرهنگی	میدین	تاکسیرانی	سرمایه‌گذاری	عمران	اتوبوسرانی	ارامستان‌ها	پایانه‌های مسافری	پارک‌ها و فضای سبز	فناوری اطلاعات	پسماند
منابع انسانی	۳۵/۰	۱۷/۷	۰/۰	۷/۱	۳/۰	۰/۰	۲۲/۷	۱۲/۱	۵/۵	۰/۰	۰/۰	۱۲/۰	۰/۰	۱۷/۵	۴/۵
ارزیابی عملکرد و گزارش‌گیری	۱۵/۰	۸/۱	۰/۰	۱۴/۳	۱۲/۱	۰/۰	۴/۵	۱۱/۲	۶۵/۵	۴۳/۱	۴۴/۰	۴/۰	۴۱/۹	۱۲/۵	۱۳/۶
تصمیم‌گیری و تامین تجهیزات	۳۰/۰	۴۶/۸	۱۰۰/۰	۷۱/۴	۶۳/۶	۱۰۰/۰	۵۴/۵	۷۵/۰	۲۵/۵	۴۴/۶	۴۸/۰	۷۲/۰	۵۴/۸	۵۲/۵	۵۴/۵
پیگیری مصوبات جلسات قبلی	۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۶/۱	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۱/۸	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۴/۵
ارزیابی و تصمیم‌گیری بودجه‌ای	۱۵/۰	۲۷/۴	۰/۰	۷/۱	۱۵/۲	۰/۰	۱۸/۲	۱/۷	۱/۸	۱۲/۳	۸۰/۰	۱۲/۰	۳/۲	۱۷/۵	۲۲/۷

در دستور جلسات هیئت‌مدیره سازمان‌ها، بیشترین توجه به مسایل ساختار و منابع

انسانی مربوط به سازمان تاکسیرانی با ۲۲/۷ درصد دستورجلسات بوده‌است. بعد از آن، سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی با ۱۷/۷ و سازمان فناوری اطلاعات با ۱۷/۵ درصد دستورجلسات بیشترین توجه را به حوزه ساختار و منابع انسانی داشته‌اند. در زمینه ارزیابی و گزارش‌گیری سازمان عمران با ۶۵/۵ درصد دستورجلسات خود در زمینه گزارش‌گیری و پس از آن سازمان آرامستان‌ها با ۴۴ درصد بیشترین دستورجلسات را در زمینه گزارش‌گیری و ارزیابی داشته‌اند. البته بدیهی است که معمولاً ارزیابی و گزارش‌گیری همراه با تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره نیز هست که در صورت جلسات این امر منعکس می‌شود.

در زمینه تصمیم‌گیری عملکردی سازمان‌های احیا و نوسازی و میادین رقم صددرصد را نشان می‌دهند که این موضوع به دلیل این است که در دستورجلسات این دو سازمان تنها به رسیدگی به امور جاری سازمان بسنده شده و از این رو در این بخش آورده شده‌است و نمی‌تواند معیار مناسبی در تحلیل باشد. اما در سایر سازمان‌ها، سازمان پایانه‌ها و ترافیک بیشترین درصد دستورجلسات خود را حول محور تصمیم‌گیری عملکردی و تامین تجهیزات داشته‌اند. در زمینه پیگیری مصوبات هیئت‌مدیره تنها سازمان‌های خدمات موتوری، فرهنگی و اجتماعی، عمران و پسماند بندهایی از دستورجلسات خود را به این موضوع اختصاص داده‌اند که در دستور جلسات منعکس شده‌است. در زمینه توجه به موضوع بودجه همه سازمان‌ها بندهایی از صورت جلسات خود را به ارزیابی و بررسی بودجه اختصاص داده‌اند (به استثنای سازمان‌های احیا و نوسازی و میادین به دلیل ذکر شده) که در این میان سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی و پسماند بیشترین درصد توجه به موضوع بودجه را در بین سازمان‌های مورد بررسی داشته‌اند.

بر اساس صورت جلسات دریافتی تعداد ۱۲۱۳ مصوبه در ۲۶۴ جلسه هیئت‌مدیره بررسی شده توسط اعضا به تصویب رسیده است که در این میان سازمان ترافیک با متوسط ۷/۹ مصوبه در هر جلسه بیشترین و سازمان احیا و نوسازی با ۱/۳ مصوبه در هر جلسه کمترین تعداد مصوبه را داشته‌اند. به منظور بررسی مصوبات هیئت‌مدیره در

سازمان‌ها، مصوبات به ۵ گروه اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند که شامل مصوبات اجرایی، بررسی و ارزیابی گزارش، پیگیری مصوبات قبلی، ارزیابی و تصمیم‌گیری بودجه‌ای و تصمیم‌گیری‌هایی که به جلسات بعدی موکول شده‌اند تقسیم شده‌است. نتایج بررسی صورت جلسات و استخراج داده‌ها در گروه‌های ذکرشده در جدول شماره ۱۱ نشان داده شده‌است.

جدول ۱۱. توزیع درصدی موضوعات مصوب هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری

شیراز در سال ۱۳۹۰

شرح	خدمات موتوری	آتش نشانی	احیا و نوسازی	ترافیک	فرهنگی	میدان	تاکسیرانی	سرمایه گذاری	عمران	اتوبوسرانی	ارامستان‌ها	پایانه‌های مسافری	پارک‌ها و فضای سبز	فناوری اطلاعات	پسماند
مصوبات اجرایی	۷۳/۷	۸۲/۰	۷۵/۰	۹۵/۳	۸۳/۳	۷۶/۰	۸۹/۱	۸۹/۸	۷۶/۱	۹۵/۵	۸۱/۰	۸۸/۵	۹۲/۲	۶۹/۷	۸۳/۰
بررسی گزارش و ارزیابی	۸/۸	۶/۷	۲۵/۰	۱/۶	۰/۰	۱۰/۷	۱/۸	۷/۶	۱/۱	۰/۰	۲/۴	۳/۸	۰/۰	۳/۰	۲/۸
پیگیری مصوبات جلسات قبلی	۵/۳	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۱/۲	۰/۰	۲/۸	۰/۰	۰/۰
ارزیابی و تصمیم گیری بودجه ای	۱۰/۵	۱۱/۲	۰/۰	۲/۴	۱۶/۷	۱۰/۷	۹/۱	۱/۷	۲۲/۷	۴/۵	۱۵/۵	۷/۷	۵/۰	۲۴/۲	۱۲/۸
تصمیم گیری به بعد موکول شده	۱/۸	۰/۰	۰/۰	۰/۸	۰/۰	۲/۷	۰/۰	۰/۸	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۳/۰	۱/۴

همان گونه که ملاحظه می‌شود بیشترین درصد مصوبات اجرایی هیئت‌مدیره مربوط به سازمان‌های اتوبوسرانی و ترافیک با بیش از ۹۵ درصد مصوبات است و کمترین مصوبات اجرایی مربوط به سازمان فناوری اطلاعات است. در بحث ارزیابی و گزارش‌گیری هیئت‌مدیره، بیشترین درصد مربوط به سازمان خدمات موتوری با ۸/۸ درصد و کمترین گزارش‌گیری مربوط به سازمان‌های فرهنگی و پارک‌ها و فضای سبز

ارزیابی عملکرد هیئت مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

است.

در موضوع پیگیری مصوبات قبلی سازمان‌های خدمات موتوری، آرامستان‌ها و پارک‌ها و فضای سبز بخشی از مصوبات خود را با پیگیری مصوبات قبلی اختصاص داده‌اند. به جز سازمان احیا و نوسازی، همه سازمان‌ها در موضوع ارزیابی و تصمیم‌گیری بودجه‌ای مصوباتی داشته‌اند که سازمان فناوری اطلاعات و عمران بیشترین درصد مصوبات در حوزه بودجه را در بین سازمان‌ها داشته‌اند. در بین مصوبات اجرایی بیشترین درصد اجرا مربوط به سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، احیا و نوسازی و ترافیک با صددرصد اجرای مصوبات و کمترین آنها مربوط به سازمان پایانه‌های مسافری است (که سایر مصوبات این سازمان در حال اجرا است). از نظر مصوبات اجرایی اجرا نشده بیشترین درصد مربوط به سازمان فناوری اطلاعات با ۱۲ درصد است که منشا آن عوامل خارجی سازمان بوده است.

جدول ۱۲. وضعیت مصوبات اجرایی هیئت مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز

در سال ۱۳۹۰

شرح	خدمات موتوری	آتش نشانی	احیا و نوسازی	ترافیک	فرهنگی	میدان	تاکسیرانی	سرمایه گذاری	عمران	اتوبوسرانی	ارامستان‌ها	پایانه‌های مسافری	پارکها و فضای سبز	فناوری اطلاعات	پسماند
تعداد مصوبات	۵۷	۸۹	۴	۱۲۷	۱۸	۷۵	۵۵	۱۱۸	۸۸	۱۵۷	۸۴	۲۶	۱۴۱	۳۳	۱۴۱
درصد مصوبات اجراشده	۹۰/۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۸۰/۰	۸۷/۷	۶۷/۳	۹۶/۲	۹۸/۵	۹۹/۳	۸۸/۲	۴۷/۸	۸۰/۰	۶۵/۲	۹۹/۱
درصد مصوبات درحال اجرا	۲/۴	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۱۳/۳	۱۲/۳	۲۴/۵	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۵/۹	۵۲/۲	۱۳/۱	۲۱/۷	۰/۹
درصد مصوبات اجراشده	۷/۱	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۶/۷	۰/۰	۸/۲	۳/۸	۱/۵	۰/۷	۵/۹	۰/۰	۶/۹	۱۳/۰	۰/۰
درصد عدم اجرا به دلیل داخلی	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۱/۸	۳/۴	۱/۱	۰/۶	۳/۶	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰

شرح	خدمات موتوری	آتش نشانی	احیا و نوسازی	ترافیک	فرهنگی	میدین	تاکسیرانی	سرمایه گذاری	عمران	اتوبوسرانی	ارامستان‌ها	پایانه‌های مسافری	پارکها و فضای سبز	فناوری اطلاعات	پسماند
درصد عدم اجرا به دلیل خارجی	۷/۱	۰/۰	۰/۰	۰/۰	۶/۷	۰/۰	۶/۳	۰/۴	۰/۴	۰/۰	۲/۳	۰/۰	۶/۹	۱۳/۰	۰/۰

از جمله عوامل خارجی که در صورت جلسات به عنوان عوامل عدم اجرای مصوبات ذکر شده می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تصمیم‌گیری ارکان بالادستی سازمان (معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی شهرداری، شورای شهر و ...)
- تصمیم‌گیری سازمان‌های بیرونی شهرداری مانند استانداری، فرمانداری، نیروی انتظامی و ...

• انصراف پیمانکاران و فروشندگان تجهیزات

• انصراف فروشندگان و مالکان املاک

• کمبود منابع مالی

• عدم امکان پروژه‌ها از نظر فنی

بر اساس بررسی سازمانی دستورجلسات و مصوبات هیئت‌مدیره می‌توان نقاط

قابل بهبود مدیریت جلسات هر یک از سازمان‌ها را به صورت زیر جمع‌بندی نمود:

• بررسی راه‌های تامین بودجه سازمان از روش‌های قانونی و منطبق بر

سیاست‌های کلان شهرداری شیراز

• تخصیص بخشی از زمان جلسات هیئت‌مدیره به پیگیری مصوبات قبلی

• تشکیل جلسات بیشتر هیئت‌مدیره در طول سال

• تنظیم دقیق‌تر دستور جلسات و یا تشکیل و مدیریت جلسات بر اساس دستور

جلسه مشخص شده



- توجه بیشتر هیئت‌مدیره به امور اجرایی سازمان
- توزیع مناسب و همه جانبه زمان هیئت‌مدیره به مسایل کلان سازمان از جمله گزارش‌گیری، ارزیابی مدیران ستادی سازمان، سیاست‌گذاری و بودجه
- حضور موثر مدیران ستادی شهرداری به ویژه از حوزه معاونت‌های شهرداری در جلسات هیئت‌مدیره به منظور بررسی کارشناسی مصوبات هیئت‌مدیره
- همکاری نزدیک‌تر و استفاده از توان، تجربه و ارتباطات اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ستادی شهرداری شیراز در رفع مشکلات اجرایی مصوبات هیئت‌مدیره سازمان آرامستان‌ها

### جمع بندی و پیشنهادها

- بر اساس نتایج پرسش‌نامه‌ها به نظر می‌رسد به منظور بهبود عملکرد اعضای هیئت‌مدیره در سازمان‌های وابسته به شهرداری شیراز موارد زیر در اولویت باشند:
۱. ارائه و اجرای برنامه مشخص شهرداری برای آموزش اعضای هیئت‌مدیره
  ۲. ارائه برنامه جامع ارزیابی عملکرد مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره سازمان‌ها از جمله فرآیند، شاخص‌ها و نحوه تنظیم گزارش ارزیابی مدیرعامل
  ۳. برنامه‌ریزی به منظور تشکیل جلسات منظم شورای سازمان و هیئت‌مدیره سازمان‌ها
  ۴. تعیین و یا اصلاح حدود، اختیارات و وظایف هیئت‌مدیره سازمان‌ها (از جمله مدیرعامل) در خصوص تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره در تعیین مدیران ستادی سازمان‌ها
  ۵. تعیین و یا اصلاح حدود، اختیارات و وظایف هیئت‌مدیره سازمان‌ها در خصوص مشارکت هیئت‌مدیره در تعیین اختیارات و وظایف مدیران ستادی
  ۶. تعریف فرآیند تعیین و ابلاغ شاخص‌های عملکرد مشخص و شفاف برای مدیران ستادی سازمان توسط هیئت‌مدیره
- البته شایان ذکر است اجرای این مطالعه و مطالعات مشابه دارای محدودیت‌هایی

است. مهم ترین محدودیتی که در این طرح وجود داشته، مشغله اعضای هیئت مدیره و زمان محدود ایشان در ارائه نظرات بوده است. محدودیت دیگری که در این تحقیق به طور چشمگیری بر کل مطالعه اثرگذار بوده، ضعف مستندسازی در برخی حوزه‌ها بوده است که دسترسی به داده‌های قابل اتکا را مشکل می‌کند. به علاوه سطح حساسیت و امنیت موضوعات مطرح شده در هیئت مدیره سازمان‌ها از دیگر مسائلی بوده که باعث بروز محدودیت‌هایی در ثبت و یا ارائه داده‌ها شده است. به نظر می‌رسد به منظور بهبود تحلیل عملکرد، این مطالعه در سطح عمیق تری و با استفاده از داده‌های مستند به ویژه داده‌های مالی و فنی انجام شود.

## منابع

۱. اساس نامه سازمان‌های شهرداری شیراز (۱۳۹۱)، ماده ۱۲، بندهای ۱، ۲، ۴، ۵ و ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۴ و ۱۶ ماده ۱۳، تبصره ۴ ماده ۱۶، بندهای ۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۱۰، ۱۳ و ۱۴ ماده ۱۹، بند ۱ تبصره ماده ۲۲، بندهای ۱، ۲، ۳، ۱۴ و ۱۵ ماده ۲۳، شهرداری شیراز. اساس نامه هیئت مدیره سازمان‌های شهرداری شیراز.
۲. غفاری، عباس (۱۳۸۹). حاکمیت شرکتی و نقش‌های نوین هیئت مدیره. هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
۳. کبیرزاده، مسعود (۱۳۸۷). سازه‌های موثر در تعیین پاداش هیئت مدیره (یک بررسی تجربی در بورس اوراق بهادار تهران). *پیک نور- علوم انسانی*، شماره ۶ (۱ مدیریت)، ۱۴۵-۱۲۷.
۴. طالب‌نیا، قدرت اله؛ تفتیان، اکرم (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سرمایه‌گذاران نهادی و هیئت مدیره با مدیریت سود. *پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۳، ۲۱-۳۳.
۵. ستایش، محمدحسین؛ کاظم نژاد، مصطفی (۱۳۸۹). بررسی تاثیر ساختار مالکیت و ترکیب هیئت مدیره بر سیاست تقسیم سود شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مجله دانش حسابداری*، سال اول، شماره ۱، ۵۱-۲۹.

۶. سلیمی، مجید؛ شهباز مرادی، سعید؛ بامداد صوفی، جهانیار (۱۳۸۷). طراحی و ساخت مقیاس مجموع نمرات لیکرت با رویکرد پژوهشی در مدیریت. *مجله دانش مدیریت*، شماره ۸۰.
۷. نیک بخت، محمدرضا؛ سیدی، سیدعزیز؛ هاشم‌الحسینی، روزبه (۱۳۸۹). بررسی تاثیر ویژگی‌های هیئت مدیره بر عملکرد شرکت. *مجله پیشرفت‌های حسابداری دانشگاه شیراز*، دوره دوم، شماره اول، پیاپی ۵۸/۳، ۲۷۰-۲۵۱.
۸. رزمیان فیض‌آبادی، علیرضا؛ هشی، عباس (۱۳۹۲). تاثیر ترکیب هیئت مدیره بر محتوای اطلاعاتی و کیفیت سود شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *دانش حسابداری*، سال چهارم، ش ۱۳، ۱۲۷-۱۰۵.
۹. حاجیها، زهره؛ اخلاقی، حسنعلی (۱۳۹۲). بررسی تاثیر ویژگی‌های هیئت مدیره بر ساختار سررسید بدهی شرکت. *حسابداری مدیریت*، سال ششم، شماره هفدهم، ۵۹-۷۴.
۱۰. نمازی، محمد؛ منفردمه‌ارلویی، محمد (۱۳۹۰). بررسی تاثیر حدود عملیات شرکت بر ساختار هیئت مدیره (مورد مطالعه: شرکت‌های پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران). *مجله دانش حسابداری*، سال دوم، شماره ۷، ۲۵-۷.
۱۱. احمدپور، احمد؛ ملکیان، اسفندیار؛ زارع بهنمیری، محمدجواد؛ نادى، زینب (۱۳۹۱). بررسی نقش ساختار هیئت مدیره بر سرمایه فکری شرکت‌ها با رویکرد فازی، مطالعه موردی شرکت‌های داروسازی بورس اوراق بهادار تهران. *دانش حسابداری*، بهار، ۳(۸)، ۹۳-۷۳.
۱۲. نمازی، محمد؛ ابراهیمی، شهلا (۱۳۹۲). بررسی تاثیر ساختار مالکیت و ترکیب هیئت مدیره بر کارایی فنی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مجله دانش حسابداری*، سال چهارم، ۱۲، ۳۵-۵۷.
۱۳. ولی پور، هاشم؛ زارع، لادن؛ خرم، اسماعیل (۱۳۹۲). نقش تعدیل کنندگی اندازه هیئت مدیره در رابطه بین ساختار مالکیت و ارزش شرکت. *حسابداری مدیریت*، ۶(۱۶)، ۶۱-۷۴.

۱۴. جلیلی، آرزو؛ مشیری، اسماعیل (۱۳۸۷)، دیدگاه‌های سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای در خصوص اثربخشی هیئت مدیره و آثار آن بر تصمیمات سرمایه‌گذاری آنها. *فصل نامه علوم مدیریت ایران*، ۳(۱۰)، ۸۷-۱۰۵.

۱۵. لگزیان، محمد؛ نجفی سیاهرودی، مهدی؛ علوی، سیدمسلم (۱۳۸۸). بررسی عوامل اثرگذار بر کاربست فن‌آوری‌های اطلاعاتی توسط هیئت مدیره‌ها و تاثیر آن بر عملکرد آنان. *دانش و توسعه*، ۱۶(۲۷)، ۱۴۴-۱۲۰.

16. Broadbent, E. (1999a). Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector. *Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector, Voluntary Sector Initiative*, (Available at: [http://www.ecgi.org/codes/documents/broadbent\\_report\\_1999\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/broadbent_report_1999_en.pdf)).

17. MacNaughton, J. A. (2001). Reaching For Excellence-Governance and Performance Reporting at the Princess Margaret Hospital Foundation. Margaret Hospital Foundation and Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF), *Joint Research Initiative*, (Available at: [http://www.pmfh-uhn.ca/pdfs/pmfh\\_report.pdf](http://www.pmfh-uhn.ca/pdfs/pmfh_report.pdf)).

18. Murray, V. (2005). Prescriptive and Research-Based Approaches to Non-Profit Boards: Linking Parallel Universes. *BOARDS and BEYOND: Understanding the Changing Realities of Nonprofit Organization Governance conference*, March 31- April 1, Kansas City, Missouri, U.S.A.

Plamondon, R., Zussman, D., Neville, W. (2002). Ten Steps to a Governance Checkup for Boards of Crown Corporations and Government Agencies. *Public Policy Forum, Ottawa*, (Available at [http://www.ppforum.ca/sites/default/files/governance\\_checkup.pdf](http://www.ppforum.ca/sites/default/files/governance_checkup.pdf)).

19. Bugg, G., Dallhoff, S. (2006). National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada. *Strategic Leverage Partners Inc.*, (Available at [http://www.epls.ca/webresources/National\\_Study\\_of\\_board\\_governance\\_practices.pdf](http://www.epls.ca/webresources/National_Study_of_board_governance_practices.pdf)).

20. Cooper, R. E., Hargett, T., Lavine, L. (2010). What Every Board Member and Officer Should Know A Guidebook for Tennessee Nonprofits. *Center for Nonprofit Management and Secretary of*

State, Tennessee, USA.

- Leblanc, R., Lindsay, H. (2010). 20 Questions Directors of Not-Profit Organizations Should Ask about Board Recruitment, Development and Assessment. *Canadian Institute of Chartered Accountants*, Canada.
21. Dalhousie University (2005). Board Self-Evaluation Questionnaire A Tool for Improving Governance Practice For Voluntary and Community Organizations Guidelines. *Non-Profit Sector Leadership Program*, College of Counting Education, Ver. II, Canada, (Available at [http://www.tctontario.ca/user\\_files/File/BoardSelf-EvaluationQuestionnaire.pdf](http://www.tctontario.ca/user_files/File/BoardSelf-EvaluationQuestionnaire.pdf)).
22. Perrenod, M. (1999). Evaluating Your Executive Director, A guide for Boards of Nonprofit Community Development Organization. *The Enterprise Foundation, Inc.* , Columbia, USA, (Available at [http://www.wvcc.edu/CMS/fileadmin/PDF/Learning\\_Center/ED\\_Review.pdf](http://www.wvcc.edu/CMS/fileadmin/PDF/Learning_Center/ED_Review.pdf)).