مطالعه تطبیقی ساختارمدیریت ورهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیاتهای امنا[1]

غلامرضا ذاکرصالحی[2]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/٤/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۰

چکیده

استقلال دانشگاهی رکن مهم آموزش عالی است که در سطح ساختاری از رهگذر پیکره حاکمیتی دانشگاه یعنی هیئت‌امنا به بالندگی می‌رسد. **هدف** مقاله حاضر، بررسی نقش و جایگاه هیئت‌امنای دانشگاهی، ترکیب اعضا، وظایف و نظام‌های پشتیبان تصمیم در این نهاد دانشگاهی است. این تحقیق از نوع کیفی و با رویکرد تطبیقی است. نمونه در دسترس این مطالعه مشتمل بر ٢٤ دانشگاه معتبر در چهار قاره جهان می‌باشد گام نخست، توصیف پدیده موردمطالعه است که در مطالعات اسنادی بازنمایی شد...مطالعات اسنادی این مقاله در چهار بخش ساماندهی شده است: مطالعات مربوط به حاکمیت و اداره امور دانشگاهی، وظایف و کارکرد هیئت‌امنا، ترکیب اعضا و درنهایت ترکیب جنسیتی اعضا. در گام دوم، فرآیند مقایسه و تطبیق و استخراج وجوه تفاوت و تشابه طی شده است. یافته‌ها نشان داد علیرغم اشتراک در جوهره و نقش اصلی این هیئت یعنی پیکره حاکمیتی بودن، سیاست‌گذاری، نظارت و ... در کشورها و دانشگاه‌های موردمطالعه، تفاوت‌هایی متناسب با سطح توسعه‌یافتگی و بافتار آموزش عالی کشورها مشاهده می‌شود. در دانشگاه‌های آمریکایی و انگلیسی پیچیدگی و تنوع نقش و کارکردها و ساختار داخلی هیئت بیشتر از دانشگاه‌های آسیایی و استرالیایی است. در مالزی و ژاپن با الهام از دیدگاه شرکتی، غالباً بجای هیئت‌امنا، اداره دانشگاه توسط هیئت‌مدیره صورت می‌گیرد.

---

[1]. این مقاله بخشی از پژوهشی است که با عنوان «مطالعات اصلاح و بازنگری قانون هیأت های امنای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی درسال ۱۳۹۳ در موسسه پژوهش وبرنامه ریزی آموزش عالی به انجام رسیده است.

[2]. دانشیار گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری در آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران، پست الکترونیک: rsalehi٥١٤@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

واژگان کلیدی:
حکمرانی دانشگاهی، مدیریت و رهبری، هیئت‌امنای دانشگاهی، اعضای هیئت‌امنا، وظایف هیئت‌امنا

مقدمه و بیان مسئله

هیئت‌های امنا در امریکا به‌عنوان هیئت‌های اداره‌کننده، در انگلستان و کشورهای مشترک‌المنافع به نام شورا یا شورای عالی دانشگاه یا هیئت اداره‌کنندگان شناخته می‌شوند. در برخی از مؤسسات به‌جای اصطلاح هیئت‌امنا از اصطلاحاتی نظیر «هیئت داوطلبان»، «هیئت شهروندان»، «گروه حکمران‌ها»، «هیئت بازرسان»، «هیئت مدیران» و «هیئت سرپرستان» استفاده می‌کنند. این هیئت‌های اداره‌کننده، سیاست‌گذاری و اداره دانشگاه‌ها را بر عهده‌دارند و در ارتباط با دولت و جامعه و صنعت محلی نقش پل رابط را ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها عمدتاً از این نهاد به پیکره حاکمیتی[۳] تعبیر می‌کنند. (وب‌سایت دانشگاه دوک بخش هیئت‌امنا، ۲۰۱۵) عمده وظایف این نهاد عبارت است از:

۱. اطمینان از اینکه دانشگاه قابلیت نیل به اهداف و ظرفیت‌های حال و آینده خود را دارد.

۲. نظارت بر برنامه‌های کلان دانشگاه ۳- توسعه منابع مالی و فیزیکی دانشگاه

۳. حمایت از دانشگاه در سطح محلی و ملی و جهانی

٤. تأمین پیشرفت پایدار و مستمر دانشگاه ٥- حمایت مالی.(وب‌سایت دانشگاه شیکاگو، بخش هیئت‌امنا،۲۰۱۵)

برخی دانشگاه‌ها تطبیق قوانین و مقررات و سیاست‌ها را برای اداره بهتر دانشگاه، همچنین توسعه برنامه‌های آموزشی، مسائل مربوط به مالکیت و مدیریت منابع انسانی و درآمدها را نیز به این فهرست افزوده‌اند. (وب‌سایت دانشگاه دولتی کالیفرنیا، بخش هیئت‌امنا،۲۰۱۵)

در ایران نیز دانشگاه‌ها از ابتدا دارای نهادی تحت عنوان شورا یا هیئت‌امنا بودند که به‌عنوان نهاد قانون‌گذار و اداره‌کننده دانشگاه شناخته می‌شد. بر اساس قوانین تشکیل‌دهنده و اساسنامه‌های دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تعدادی از دانشگاه‌ها از زمان تأسیس دارای هیئت‌امنای خاص بودند ترکیب وظایف این هیئت‌ها متفاوت بوده است. چند نمونه از این دانشگاه‌ها که از نهاد هیئت امناء برخوردار بودند، عبارت‌اند از:

_دانشگاه شهید بهشتی (ملی) که از سال ۱۳۳۹ از هیئت‌امنا برخوردار بود.

_دانشگاه شیراز که در آذرماه ۱۳٤۲ تأسیس شد و دارای هیئت‌امنا بود.

_دانشگاه صنعتی شریف (آریامهر سابق) که در سال ۱۳٤٤ تأسیس شد و دارای هیئت‌امنا بود.

_دانشگاه تهران در خرداد سال ۱۳۱۳ مطابق قانون مجلس تأسیس شد. ابتدا دانشگاه دارای ارگانی به نام «شورای دانشگاه» بود. این شورا به‌عنوان نهاد قانون‌گذاری دانشگاه تلقی می‌شد. ساختار این شورا از رئیس

[۳]. governing body

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

دانشگاه، معاونان، رؤسای دانشکده‌ها و یک استاد از هر دانشکده شکل می‌گرفت. رؤسای دانشکده‌ها توسط شورای دانشکده انتخاب می‌شد و رئیس دانشگاه بارأی مخفی اعضای شوراها و رؤسای دانشکده‌ها در یک مجمع عمومی برای چهار سال انتخاب می‌شدند.

رسالت اصلی هیئت‌امنا تأمین استقلال دانشگاه، تأمین تمرکززدایی، تسهیل و تصمیم‌گیری بر پایه مشارکت، ایجاد پلی بین دانشگاه و جامعه بوده و می‌توانست اندیشه‌های نو را به مرحله عمل برساند. هیئت‌های امنا از همان ابتدا یعنی تصویب قانون هیئت‌امنای دانشگاه تهران در سال ۱۳٤٦ توسط قانون‌گذار توانست به دانشگاه نقش و هویت ویژه‌ای ببخشد و دانشگاه را از دیوان‌سالاری متمرکز تا حدودی دور نگه دارد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی در اسفند سال ۵۷ تمامی هیئت‌های امناء دانشگاه‌ها به استناد لایحه قانونی مربوطه منحل گردید. لیکن برای جلوگیری از رکود اداره امور دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی هیئتی مرکب از وزیر علوم و آموزش عالی، وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه‌وبودجه و وزیر طرح‌های انقلاب تشکیل و تصمیم‌گیری در کلیه موارد فوق را به عهده گرفت. آن هیئت بعدها به هیئت سه نفره جانشین هیئت امناء معروف شد.

بعد از گذشت این مدت و بروز مشکلات متعدد، قانون تشکیل هیئت‌امنا در سال ۱۳٦۷ به تصویب رسید؛ اما در عمل تا سال ۱۳٦۹ هیئت سه‌نفره فعال بود. در دهه ٦۰ و ۷۰ هیئت‌های امنا با مشکلاتی نیز مواجه بودند ازجمله نافذ نبودن برخی مصوبات هیئت‌امنا درزمینهٔ امور مالی و اداری و استخدامی است. وجود مراکز متعدد تصمیم‌گیری و وجود قوانین و مقررات متعارض و متناقض عملاً موجب شده دانشگاه‌ها نتوانند رسالت‌ها و وظایف خود را به‌درستی انجام نمایند. (صالحی و شریعت، ۱۳۷٦). ازاین‌رو اهداف، رسالت‌ها، وظایف، تشکیلات و ترکیب اعضای هیئت‌امنا فعلی نیازمند بررسی و بازنگری جدید است تا بتواند رسالت‌های خود را ایفا نماید.

جایگاه هیئت‌های امنا در نظم حقوقی جدید (در قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه) تقویت‌شده است اما مصوبه قدیمی (۱۳٦۷) که مبتنی بر نظم حقوقی قدیم بوده است تغییری نکرده و ازاین‌رو چالش‌هایی در ارتباط با نهادهای نظارتی کشور ایجادشده است. ضمن آنکه در دولت نهم و دهم به‌تدریج بخش اعظم اختیارات اعطایی به دانشگاه‌ها در قالب قوانین بودجه سنواتی و بخشنامه‌های متعدد باز پس گرفته شد. فرآیند تمرکزگرایی دولتی که در طی سال‌های ۱۳۸٤ تا ۱۳۹۲ پیاده گردید تعارضات جدی بین متن‌های مکتوب و ساختارها و رویه‌های علمی ایجاد کرده است. از سویی فضای موجود با روحیه و فرهنگ‌سازمانی دانشگاه‌ها و ارزش‌های آکادمیکی چون استقلال و آزادی علمی مغایرت دارد. حتی چنانچه نظم حقوقی جدید هم پدیدار نمی‌شد، بازنگری و به‌روزرسانی قوانین در همه نظام‌های حقوقی حتی کشورهای درحال‌توسعه امری طبیعی و ضروری است؛ زیرا شرایط فرهنگی و سیاسی و اقتصادی و مدیریتی به‌صورت شتابان و مستمر در حال تحول بوده و تغییرات و الزامات جدیدی باید برای سازگاری با شرایط به‌شدت در حال تغییر محیط پیش‌بینی نمود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

در ارتباط با ساختار حکمرانی آکادمیک با توجه به تاریخ آموزش عالی، گیلد. ام.ای (۱۹۹۲) دو الگوی متفاوت اروپایی و آمریکایی را بازشناسی کرده است. در الگوی اروپایی دو هیئت دانشگاه را اداره می‌کردند یک هیئت غیرمتخصص از اشراف و بازرسان بیرون آکادمی که هم‌اکنون آن را هیئت‌امنا می‌نامیم و یک هیئت از همکاران عضو هیئت‌علمی که عملیات آن را اداره می‌کردند. در الگوی آمریکایی هرچند این دو هیئت وجود دارند اما هیئت آموزشی به لحاظ قانونی نقش کلیدی خود را ازدست‌داده و هیئت ناظران بیرونی قدرت بیشتری پیدا کردند. بدین ترتیب دانشگاه‌های ایالتی شکل گرفتند.

گونه شناسی گید از وظایف خاص هیئت‌امنا نشان داد شالودهٔ همهٔ آن‌ها تضمین ادامه حیات درازمدت مؤسسه، ثبات و انسجام آن است (گید ۲۵۵: ۱۹۹۲) این وظایف عبارت‌اند از: روشن کردن رسالت مؤسسه، انتصاب، حمایت و ارزشیابی رئیس، تضمین برنامه‌ریزی درازمدت، تضمین منابع کافی، مدیریت ثمربخش منابع، تصویب برنامه‌های آموزشی، ارتباط دانشگاه و جامعه، محافظت از استقلال مؤسسه، انجام‌وظیفه به‌عنوان دادگاه تجدیدنظر و درنهایت سنجش عملکرد خود هیئت (گید ۲٦۰: ۱۹۹۲). در ایران بررسی مصوبات هیئت‌امنا نشان داد در بهترین حالت تنها ۲۱/٤ درصد تصمیمات به حوزه‌ها و مسائل استراتژیک مربوط می‌شده است. هم‌چنین ترکیب اعضای آن به‌ندرت با کارکردهای مقرره تناسب داشته است (کسکه و محب زادگان، ۱۳۸۹). مطالعه دیگر بر روی صورت‌جلسات سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۵ هیئت‌امنای بیست دانشگاه دولتی نشان داد که بیشترین تصمیم‌گیری‌ها در خصوص امور مربوط به اعضای هیئت‌علمی و امور مالی و معاملاتی صورت پذیرفته و فقط ۱٤ درصد از مصوبات در ارتباط با سیاست‌گذاری بوده است (آذرگشب، اذن الله، ۱۳۸٦).

اکنون نهاد اصلی اداره‌کننده دانشگاه یعنی هیئت‌های امنا با چالش‌های سنگین و متنوعی مواجه است که از سویی محصول توسعه درونی و از سوی دیگر نتیجه مداخله نهادهای بیرونی در امورات دانشگاهی است. علاوه بر این دو امر، مشکل کهنگی ساختار و مقررات را نیز باید افزود. مسئله این است که چگونه نهاد هیئت‌های امنا می‌تواند از یک نهاد سنتی و بوروکراتیک به نهادی اثرگذار و کارآمد تبدیل شود؟ در شرایط فعلی با نیم‌نگاهی به مصوبات این هیئت‌ها ملاحظه می‌شود در خوش‌بینانه‌ترین حالت این نهاد به مرکزی تبدیل‌شده که در کشورهای غربی به آن "نهاد هماهنگ‌کننده"[٤] گفته می‌شود؛ یعنی نهاد دولتی که برای اعمال نظارت و هماهنگی، به‌ویژه در زمینه‌های بودجه‌ای در بین مؤسسات دولتی و گاهی نیز خصوصی دریک ایالت مشخص، انجام‌وظیفه می‌کنند. (ذاکر صالحی،۱۳۹۲)

بدیهی است پس از گذشت ۳۰ سال از تصویب قانون هیئت‌امنا و تغییر شرایط فرهنگی و سیاسی و اقتصادی و مدیریتی کشور و بلوغ مدیریتی نهاد دانشگاه، بازنگری و اصلاح و تکمیل قانون امری طبیعی و ضروری است. دغدغه محقق این است که این ضرورت چگونه می‌تواند به بهترین نحو مرتفع شود تا این هیئت ضمن استمرار

[٤]. coordinating board

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

و بقا به نهادی کارآمد و مؤثر تبدیل شود. درنهایت برای اصلاح ساختاری هیئت‌امنا چه درس‌ها و تجاربی از دانشگاه‌های خارجی می‌توان آموخت؟ با توجه به تجارب جهانی، ساختار اصلی و نظام‌های پشتیبان تصمیم در این مرکز مهم و سرنوشت‌ساز دارای چه ارکان و ویژگی‌هایی است؟ وظایف و ترکیب اعضای هیئت‌های امنا در دانشگاه‌های منتخب کدام است و چگونه حداکثر مشارکت ذی‌نفعان در این نهاد تأمین‌شده است؟ این پرسش‌ها مسئله اصلی تحقیق حاضر را شکل می‌دهند.

روش پژوهش

این مطالعه از نوع کیفی بوده و با رویکرد مطالعه تطبیقی[۵] انجام می‌پذیرد. تطبیق و مقایسه به عملی اطلاق می‌شود که در آن دو یا چند پدیده را در کنار هم قرار داده، به‌منظور یافتن وجوه اختلاف و تشابه، آن‌ها را مورد تجزیه‌وتحلیل قرار دهیم. ایساک کندل معتقد است هدف مطالعات تطبیقی رسیدن به یک بینش فلسفی[۶] است تا محقق را قادر سازد نظام آموزش‌وپرورش کشور را بهتر در ترازوی مقایسه قرار دهد. بینشی که به انتخاب اصلح کمک می‌کند (نقل از آقازاده احمد ۱۳۸۳).

ادموند کینگ (۱۹٦۸) آموزش‌وپرورش تطبیقی را، دانشی می‌داند که موضوع آن شناسایی، تحلیل و مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های پدیده‌های تربیتی در داخل یک نظام آموزشی و یا بین نظام‌های آموزش‌وپرورش کشورهای منتخب جهان با توجه به عوامل اجتماعی، مذهبی، اقتصادی، سیاسی مؤثر در تشکل و پیدایش آن‌هاست (آقازاده: ۲۵). در رویکردهای جدید عمدتاً به روش تطبیقی به‌مثابه یک لنز نگریسته می‌شود که می‌توان با آن محیط دور و نزدیک را هم‌زمان مشاهده کرد و مستمراً موقعیت خود را نسبت به دیگران سنجید (ذاکر صالحی، ۱۳۹۳).

به‌هرحال روش مشترک در مطالعات تطبیقی استخراج وجوه اختلاف و تشابه نظام‌های مختلف آموزش عالی است. نقطه اشتراک بیشتر روش‌های مطالعه تطبیقی شامل دو گام اصلی است. گام نخست، توصیف پدیده و گام دوم، مقایسه و تطبیق و تدوین تفاوت‌ها شباهت‌ها.

در مقاله حاضر، در بخش پیشینه مطالعات از روش اسنادی بهره‌برداری شد. روش گردآوری اطلاعات "روش مبتنی بر وب"می‌باشد. در بخش اسنادی کلیه مقالات موجود در بانک‌های اطلاعات علمی در خصوص هیئت‌امنا مورد مراجعه و گزارشات و مقالات مرتبط به‌صورت خلاصه مورداستفاده قرار گرفت. در بخش مطالعه وضع موجود دانشگاه‌های خارجی نیز با مراجعه به وب‌سایت دانشگاه‌های معتبر در کشورهای موردنظر دانشگاه‌هایی که اطلاعات تفصیلی در خصوص هیئت‌امنا را در سایت خود قرار داده بودند مطالعه شدند. در

۵. comparative study
۶. Philosophical insight

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

آسیا نیز چند دانشگاه در ژاپن، سنگاپور و مالزی اطلاعاتی منتشر کرده بودند که در مطالعه وارد شد. در بین دانشگاه‌های استرالیا نیز وب‌سایت دانشگاه موناش حاوی مطالب مفیدی بود که بهره‌برداری شد. در عمل از روش نمونه در دسترس[۷] مشتمل بر ٢٤ دانشگاه در چهار قاره جهان استفاده‌شده است.

ادبیات تحقیق

الف: مطالعات مربوط به حاکمیت واداره امور دانشگاهی و جایگاه هیئت امنا در آن

مطالعه هوگان (٢٠٠٦) در مورد مدل‌های حاکمیت دانشگاهی

در مطالعه هوگان چهار مدل اداره امور دانشگاه‌ها بازشناسی شده است:

۱. اداره امور طبق سیستم یک مجلسی- اداره شده توسط یک هیئت‌رئیسه واحد که هم مسئول امور اجرایی و هم مسئول امور دانشگاهی است (هوگان به نقل از: کالج مونت رویال، ۲۰۰۵)

۱. اداره امور طبق سیستم دو مجلسی- اداره شده توسط دو نهاد قانونی:

- یک هیئت‌رئیسه؛ و
- یک شورا یا شورای آموزشی/دانشگاهی[۸]

۳. اداره امور طبق سیستم سه مجلسی- اداره شده توسط سه نهاد قانونی:

- یک هیئت‌رئیسه؛
- یک شورا؛ و
- یک شورای آموزشی/دانشگاهی[۹]

٤. اداره امور به‌صورت ترکیبی

"اداره امور به‌صورت ترکیبی" را ترکیبی از مدل‌های مختلف و معمولاً یک مجلسی (هیئت یا یک شورای علمی/ دانشگاهی یا شورای دانشگاهی تعیین‌شده توسط شورای علمی) تعریف می‌کند که همه آن‌ها مسئول اداره امور دانشگاهی هستند. مؤسساتی که از این مدل استفاده می‌کنند معمولاً مؤسسات مربوط به فناوری، مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش آنلاین یا از راه دور و یا مؤسساتی هستند که حدود ۵۰٪ از دروس از طریق اینترنت ارائه می‌شوند. بسیاری از این مؤسسات اساتید ثابت ندارند و به‌صورت خصوصی یا مستقل تأمین مالی می‌شوند.(هوگان، به نقل از: شیل،۲۰۰۲).

۷. available sample
۸. http://www.yorku.ca/secretariat/governance.htm
۹. http://www.queensu.ca/secretariat/govern.html

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

مطالعه جونز و شاناهان وگویان (۲۰۰٤) درزمینهٔ اداره امور دانشگاهی در کانادا

نویسندگان در این مقاله به بررسی تحولات تاریخی مهم در تکامل چیدمان‌ها در اداره امور دانشگاه‌های کانادا می‌پردازند و از داده‌های دو مطالعه برجسته ملی به‌منظور ارائه نمایی کلی از اداره امور دانشگاه در آموزش عالی کانادا استفاده می‌کنند. سیستم دو مجلسی همچنان الگوی غالب برای اداره امور در دانشگاه‌های کانادا است. از ٤٥ مؤسسه شرکت‌کننده در مطالعه سال ۱۹۹۵ در رابطه با هیئت‌امنا، در ۳۹ مؤسسه چیدمان اداره امور مؤسسات به‌صورت دو مجلسی بود، ۵ مؤسسه دارای ساختاری یک مجلسی شامل یک هیئت‌رئیسه واحد و مسئول برای تمام حوزه‌های سیاست دانشگاه بودند و یک مؤسسه دارای ساختاری چندگانه بود که شاید بتوان آن را ساختار سه مجلسی نامید.

از اصطلاح هیئت‌امنا (رئیسه) برای اشاره به هیئت تصمیم‌گیرنده مدیران ارشد که توسط منشور دانشگاه در چیدمان‌های اداره امور هم در سیستم یک مجلسی و هم دو مجلسی مقررشده و از اصطلاح شورا برای اشاره به هیئت تصمیم‌گیری دانشگاهی ارشد استفاده می‌گردد.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، چیدمان اداره امور به‌صورت دو مجلسی، بر این فرض استوار است که هیئت‌ها و شوراها نقش مکمل را در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه دارند و یافته‌های این مطالعات این تفاوت‌ها را تقویت می‌کنند. چیدمان‌ها در اداره امور دانشگاه، درنتیجه اصلاحات انجام‌شده در دهه ٦۰ و اوایل دهه ۷۰، مشارکتی‌تر، پیچیده‌تر و غیرمتمرکزتر شد. تحلیل داده‌های پژوهش انجام‌شده از شوراهای دانشگاه‌های کانادا نشان می‌دهد که ممکن است منبع کنترل یک سری از تصمیم‌گیری‌های دانشگاه در حال تغییر باشد.

برنامه لومباردی (۲۰۰۲)

برنامه لومباردی که توسط ایشان و همکارانش در سال ۲۰۰۲ تهیه و منتشرشده است به اهداف و کارکردهای حاکمیت دانشگاهی پرداخته است. آنان در بخشی از گزارش خود تحت عنوان «ساختار دانشگاه، اداره امور و رقابت‌پذیری: اهداف و کارکردهای اداره امور» می‌نویسند:

عملاً هر دولت چشم‌اندازی استراتژیک را برای نظام آموزش عالی خود، چه در قالب یک طرح جامع و یا یک بیانیه مأموریت، در نظر می‌گیرد. ارتباط این دیدگاه‌های استراتژیک با بودجه دولت و ساختار سیستم تا حد زیادی متفاوت است و بسیاری از برنامه‌های استراتژیک در حد همان بیان قصد انجام کار و نه دستورالعمل‌هایی اجرایی، باقی می‌مانند. یکی از اهداف هماهنگی آموزش عالی در سطح ایالت که معمولاً دنبال می‌شود، کاهش هزینه‌ها و به حداقل رساندن دوباره‌کاری در اجرای برنامه‌ها است. ایالت‌ها در تلاش برای رسیدن به کارآمدی و اثربخشی و با توجه به مدل‌های شرکت‌های بزرگ، به‌منظور دستیابی نسبی به آنچه خود پاسخگویی می‌نامند، از سیستم اداره امور آموزش عالی استفاده می‌کنند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

نظام‌های اداره امور در سراسر ایالت‌ها، مؤسسات خصوصی و سازمان‌های دولتی مستقل، همگی اقداماتی را به‌منظور پاسخگویی طراحی می‌کنند. قانون‌گذاران و متولیان امیدوارند که این اقدامات، راهنمایی‌های مناسبی را برای استانداردهای اثربخشی مؤسساتی و همچنین برای تصمیمات سرمایه‌گذاری عمومی در مورد نیازهای آموزش عالی، ارائه کنند. نتایج حاصل از جنبش پاسخگویی، نتوانسته بسیاری از انتظارات را برآورده کند، اما اکثر سیستم‌های اداره امور در سراسر ایالت‌ها، به‌نوعی از یک برنامه پاسخگویی برخوردار هستند. اگرچه هیئت‌امنای این ایالت تلاش کرد مأموریت‌های خاصی را برای مؤسسات خاص خود تعیین کند، در طول سال‌ها قدرت سیاست‌های محلی توانست سیاست‌های هیئت را تحت تأثیر قرار دهد چراکه گروه‌های حامی محلی از گسترش مأموریت‌ها حمایت کردند. سازمان‌دهی مجدد آموزش عالی در فلوریدا فرصتی را برای کالج‌های محلی ایجاد کرد تا سد مدرک چهارساله را که قبلاً یک شاخص تقسیم‌کننده برای تشخیص مأموریت آموزش عالی بود، از بین ببرند.

مطالعه یوشر (۲۰۱۲)

یوشر در مطالعه خود به بازگشت دوباره مدیریت دولتی به دانشگاه‌ها در قالب کاربرد "نظریه مدیریت دولتی نوین" پرداخته و تأثیرات آن را ارزیابی نموده است. این رویکرد قطعاً کارکرد و نفوذ هیئت‌های امنا و سایر شوراهای دانشگاهی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. از دیدگاه نویسنده این ایده در دانشگاه‌های اروپایی برخلاف کانادا با استقبال چندانی مواجه نشده است.

ب: مطالعات مربوط به وظایف و کارکرد هیئت‌امنا

انجمن هیئت‌امنای دانشگاه‌ها و کالج‌ها[۱۰] (۲۰۱۳) در گزارشی تحت عنوان: رفتار امانت‌داری، بایدها و نبایدها در رابطه با وظایف هیئت‌امنا چنین آورده است:

اعضاء هیئت‌امنا مسئولیت مهمی بر عهده دارند و امانت‌داران کالج یا دانشگاهی محسوب می‌شوند که در آن انجام‌وظیفه می‌کنند. درخواست‌ها در رابطه با افزایش پاسخگویی و توسعه‌ها مانند نوسانات مالی، فن‌آوری تحول‌گرا، بین‌المللی سازی و افزایش مقررات دولت، منجر به افزایش توجهات به کیفیت مسئولیت امانت‌داری شده است

انجمن هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و کالج‌ها در بیانیه‌ای مسئولیت هیئت درزمینهٔ اداره امور مؤسسات و حاکمیت نهادی را چنین برشمرده است:

_مهم‌ترین مسئولیت درزمینهٔ اداره امور مؤسسه (سیستم) بر عهده هیئت اداره‌کننده آن می‌باشد. هیئت‌ها در برابر وظیفه و دارایی مؤسساتشان و ارزش‌های متعالی که آموزش عالی را هدایت می‌کند و بر پیشرفت آن مؤثر است

[۱۰] Association of governing boards of universities & colleges.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

مسئول و پاسخگو می‌باشند؛ این هیئت همچنین مسئول کنترل و هدایت راهبردی مؤسسه یا سیستم از طریق اصرارش برای برنامه‌ریزی نهادی یکپارچه و جامع و مشارکت در این برنامه‌ریزی است.

_هیئت اداره‌کننده باید درحالی‌که به فرهنگ تصمیم‌گیری در آکادمی احترام می‌گذارد، راه‌های کارآمدی را برای اداره امور تثبیت کند.

_این هیئت باید بودجه‌ای را تأیید کند و با استفاده از پروسه‌ای که نشان‌دهنده اولویت‌های راهبردی است رهنمودهایی را برای تخصیص منابع تثبیت کند.

_هیئت‌ها باید ارتباط آشکار با حوزه انتخاباتی پردیس را تضمین کند. استادان، کارکنان و دانشجویان از یک سهم حیاتی در مؤسسه برخوردارند و باید به آن‌ها فرصت‌هایی داده شود تا حرفشان در مورد مسائل مختلف شنیده شود و در پروسه اداره امور مشارکت کنند.

_هیئت اداره‌کننده باید تعهد خود را در برابر مسئولیت‌پذیری و شفافیت نشان دهد و باید رفتاری را که از شرکا دیگر در پروسه اداره امور انتظار دارد شرح دهد.

_مسئولیت اصلی هیئت‌های اداره‌کننده انتصاب رئیس و ارزیابی عملکرد وی می‌باشد. به‌راستی، انتخاب، ارزیابی و پشتیبانی از رئیس از مهم‌ترین تمرین‌های مسئولیت‌پذیری راهبردی هستند که هیئت باید داشته باشد.

_هیئت‌های امنا باید اختیار و مسئولیت‌های رئیس سیستم، رؤسا پردیس و هرگونه هیئت مشاوره دهنده یا مدیریتی مؤسسه را به‌طور شفاف شرح دهند.

_هیئت‌های کالج‌ها و دانشگاه‌های دولتی و مستقل باید نقش مهم مرتبط ساختن مؤسساتشان با جامعه‌ای را داشته باشند که به آن خدمت می‌کنند...

مطالعه ارسلان درزمینهٔ اثربخشی هیئت‌های امنا

حسن ارسلان (۲۰۱۳) استاد دانشگاه کاناکال ترکیه در تحقیق خود اثربخشی هیئت‌امنا در اداره امور دانشگاه را در ترکیه بررسی کرده است. هدف از انجام تحقیق وی پی بردن به کارآمدی هیئت‌امنا در دانشگاه‌های خیریه و خصوصی در کشور ترکیه است. کارآمدی این هیئت‌ها از شش نظر موردبررسی قرار گرفت: بُعد شرایط، بُعد آموزشی، بُعد میان فردی، بُعد تحلیلی، بُعد خط‌مشی، بُعد راهبردی.

در این تحقیق به‌منظور دستیابی به میزان کارآمدی هیئت‌امنا، نقش فعلی و نقش احتمالی‌شان باهم مقایسه شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک روش توصیفی استفاده‌شده است. این بررسی بر روی جمعیت تحقیق و مصاحبه با اعضا منتخب هیئت‌امنا انجام شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اعضا هیئت‌امنا مسئولیتشان را به‌طور کارآمد انجام نمی‌دهند و برای ارائه مدیریت بهتر در دانشگاه‌های خیریه و خصوصی باید مهارت‌هایشان را بهبود ببخشند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

مطالعه نلسون پیرامون هیئت‌امنای کالج‌ها و دانشگاه‌ها

به نظر این محقق اعضای امنا به کمک ۵ رویکرد زیر به ارزش بیشتری می‌رسند:

۱. کمک به مدیریت ارشد در تعیین مهم‌ترین موضوعات

۲. ایجاد فرصت تفکر برای رئیس

۳. تجارب ارزشمند

٤. پایش و نظارت بر عملکرد و میزان پیشرفت

۵. مدل‌سازی رفتارهای موردنظر

در کالج‌ها و موسسه‌های خصوصی، از امنا خواسته می‌شود تا پنج فعالیت مهم زیر را در نظرگیرند:

۱. رویارویی با برنامه‌ها در بلندمدت؛ ۲. حمایت از ریاست؛ ۳. توجه به جزییات بودجه؛ ٤.اخذ سیاست‌های نهادی؛ ۵. تقاضا و درخواست از خیرین (اهداکنندگان).

پس‌ازآن، بهترین امنا افرادی هستند که می‌توانند در ایجاد یک فرهنگ خلاق که انواع فعالیت‌هایی را که به استحکام و قدرت موسسه در بلندمدت منجر می‌شود، کمک نمایند. اعضای امنا نیاز دارند تا در سه زمینه آگاهی و دانش داشته باشند: فرهنگ آموزش عالی، سیاست‌های داخلی موسسه و تفاوت بین اداره کردن یک موسسه آموزش عالی و یک سازمان تجاری. دانش کاندیداهای امنا را می‌توان از طریق مصاحبه و بررسی کشف کرد (نلسون،۲۰۰٤)

دستورالعمل راهنما برای اعضای هیئت‌امنا (هندبوک هیئت‌امنا)

در مورد نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های هیئت‌امنا در این هندبوک چنین آمده است: پس‌ازاینکه فردی به‌عنوان عضو هیئت‌امنا انتخاب گردید، لازم است تا هرچه سریع‌تر به دیگر افراد معرفی‌شده، دستورات و رهنمودهای لازم را از ریاست هیئت بگیرد و از تسهیلات و امکانات موسسه بازدید نماید. پس‌ازآن موسسه باید برنامه‌ای را جهت آشنایی فرد با اعضای رسمی هیئت تنظیم نموده و وظایف هیئت، شرایط بیمه‌ها و غرامت‌ها، کمیته‌های موجود در هیئت‌امنا، جریان اطلاعات، هیئت نمایندگان و وظایف و اختیاراتشان را عرضه نماید. در حالت مطلوب، موسسه باید کتابی که جهت‌گیری هیئت‌امنا در آن آمده و یا کتاب مرجعی با اطلاعات زیر فراهم نماید. لازم است که یک عضو هیئت‌امنا از اطلاعات فوق آگاه بوده و بداند که چه هنگام باید به آن‌ها رجوع کند.

نقش هیئت‌امنا

یک عضو هیئت‌امنا نباید از مسئولیت‌های شخصی کلیدی خود که در موفقیتش مؤثر و لازم‌اند منحرف گردد:

_حفظ و نگهداری و در صورت لزوم تغییر شکل مأموریت موسسه

_انتخاب رئیس؛

_اطمینان از نحوه صحیح مدیریت موسسه؛

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

_ارائه‌ی جهان خارج به موسسه و موسسه به جهان خارج؛

_حفاظت از موسسه در مقابل تهدیدات خارجی؛

_اعمال نظارت مالی؛

_اطمینان از اینکه هیئت‌امنا مهارت‌های لازم و مناسب رادارند؛

_اطمینان از اینکه موسسه از قوانین و مقررات پیروی می‌کند.

مطالعه هرمالین. بی.ای (۲۰۱۳)

این محقق در جمع‌بندی مقاله خود می‌نویسد: باوجود دلایلی مبنی بر اینکه نگرش‌های موجود در مورد هیئت‌امنا، از تفکرات مرتبط با چارچوب شرکت‌های غیرانتفاعی ناشی می‌شود، می‌توان گفت که کالج‌ها و دانشگاه‌ها با مسائل مدیریتی مواجه هستند که در ساختارهای غیرانتفاعی دیده نمی‌شود. درنهایت درک ما از نقش و عملکرد هیئت‌امنا می‌تواند تنظیم گردد.«مدل شرکت» تصویری خوب از هیئت‌امنا ارائه می‌نماید اما کامل‌ترین تصویر، تئوری «اداره کالج‌ها و دانشکده‌ها» است.

ج: مطالعات در حوزه اعضای هیئت‌های امنا

مطالعه استو و شوارتز (۲۰۰۰) پیرامون نقش مشاهده‌شده اعضاء هیئت‌امنا با تأکید بر مؤسسات آموزش عالی اوهایو است.

یافته‌های این مطالعه حاکی از وجود تفاوت در نقش‌ها در بخش‌های مختلف آموزش عالی، اما تفاوت‌های اندک بر اساس جنسیت، سطح تحصیلات و تعداد سال‌های سابقه بود. به‌طورکلی، نقش سنتی اعضاء هیئت‌امنا به‌عنوان نقش اصلی هیئت‌امنا همچنان پابرجا بود. این مقاله پیشنهاد می‌کند یک برنامه آموزشی توجیهی اثربخش برای اعضای جدید هیئت‌امنا ترتیب داده شود، عضویت در هیئت متنوع‌تر شده وزنان و اقلیت‌های بیشتری را شامل شود و تحلیل‌ها در مورد نقش اعضاء هیئت‌امنا با توجه به تفاوت‌های موجود در بخش‌ها صورت گیرد.(شوارتز،۲۰۰۰)

مطالعه ارن برگ وپاترسون وکی (۲۰۱۲) در مورد نقش اعضای هیئت‌علمی در هیئت‌ها

این پژوهش توسط مؤسسه تحقیقاتی آموزش عالی کورنل درباره امناء عضو هیئت‌علمی انجام شده است. این مطالعه درباره نقش اعضاء هیئت‌علمی در هیئت‌امنا دانشگاه، بر اساس یک بررسی مبتنی بر وب است که ۱۰۸ امناء عضو هیئت‌علمی از ۲۶ مؤسسه دولتی و ۳۳ مؤسسه خصوصی آموزش عالی به سؤالات آن پاسخ داده‌اند. یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش این است که تقریباً دوسوم از اعضاء هیئت‌علمی در نمونه، خبر داده‌اند که دوره تصدی کوتاه‌تری نسبت به سایر امناء در مؤسسه خود دارند. اگرچه امناء عضو هیئت‌علمی خیلی اوقات عضو کمیته‌های امور آموزشی و زندگی دانشجویی هستند، به‌ندرت به‌عنوان عضو کمیته‌های نظارت و اجرایی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

منصوب می‌شوند. علاوه بر این، آن‌ها به‌ندرت ریاست کمیته را بر عهده دارند. علیرغم این‌ها، اکثر پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که تأثیر زیادی بر هیئت داشته‌اند.

مقاله شوارتز و اسکینروبوون (۲۰۰۹)

عنوان این مقاله "اعضای هیئت‌علمی، هیئت‌امنا و حاکمیت دانشگاهی" است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌ها، کارمندان آکادمیک اصلی و رؤسا هیئت، روابط و مشارکت هیئت‌امنا و اعضا هیئت‌علمی را به‌طورکلی سالم و سازنده می‌دانند. رؤسا و کارمندان آکادمیک اصلی اظهار می‌کنند که دلایل کمتر بودن تعامل را می‌دانند حتی اگر پی بردن به راه‌حل‌ها همچنان سخت و دشوار باشد. یکی از چالش‌ها تعداد در حال افزایش هیئت‌علمی پاره‌وقت و غیررسمی- آزمایشی است که وقت یا فرصت کافی برای مشارکت جدی در اداره امور نهاد ندارند. وقتی روابط هیئت اداره‌کننده امور با اعضا هیئت‌علمی دچار مشکل می‌شود، ادامه و بقا اداره امور مؤسساتی در معرض خطر قرار می‌گیرد؛ وقتی‌که افزایش تقاضا برای مسئولیت‌پذیری بیشتر به‌ویژه با توجه به کیفیت آموزشی ادامه می‌یابد، هیئت‌ها از تلاش برای دستیابی به بینش هیئت‌علمی سود می‌برند.

پایان‌نامه دکتری بنتراجر، کاترین آدامز (۲۰۰۸)

عنوان این مطالعه پروفایل اعضا هیئت‌امنا: ویژگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها اعضا هیئت‌امنا در سیستم کالج دوساله اوهایو» می‌باشد. مسئله این تحقیق شامل موارد زیر است:

۱. مقایسه و تکرار نسبی داده‌های دموگرافیک پروفایل اعضا هیئت‌امنا سال ۱۹۸۹ که توسط ج. دابلیو هیل ارائه شد با داده‌های مربوط به اعضا هیئت‌امنا سال ۲۰۰۳ که از تحقیق اخیر به دست آمد که شامل ویژگی‌های شخصی، حرفه‌ای و آموزشی اعضا هیئت‌امنا سیستم کالج دوساله اوهایو است.

۲. در این تحقیق آموزش اعضا هیئت‌امنا و نیازهای شناخته‌شده‌شان در امر آموزش موردبررسی قرار گرفت.

۳. بررسی ادراک اعضا هیئت‌امنا بر مبنا گزارش خودشان به صورتی که ماهیت نقششان، عمیق و سطحی بودن دانش و مسئولیت‌هایشان را درک می‌کنند.

نتایج نشان داد ظاهر هیئت‌امنای کالج دوساله در طول ۱۵ سال کمی تغییر کرده است و این در حالی است که ظاهر دموگرافیک دانشجویان در آموزش عالی دچار تغییر عمده بوده است. درحالی‌که کانون توجه عرصه‌های بخش‌های دولتی و خصوصی در چهل سال گذشته ویژگی جنسیت و نژادی بوده است این مسئله که رهبری اصلی آموزش عالی این تأکید را در گوناگونی و تنوع منعکس می‌کند ضروری است. رهبری ملی، ایالتی و محلی برای ارائه همه سطوح آموزش برای امنایشان باید مجدداً از مدل‌های جدید استفاده کند.

کتاب راهنمای (هندبوک) هیئت‌امنای دانشگاه کالیفرنیا (سایت رسمی دانشگاه کالیفرنیا):

در فصل نهم این کتاب سازمان هیئت‌ها در این ایالت تشریح شده است. در این مجموعه آمده است که کالج‌های محلی کالیفرنیا از ۷۲ منطقه تشکیل‌شده‌اند و هر منطقه دارای یک هیئت‌امنا می‌باشد. قوانین ایالتی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

هیئت‌ها را ایجاد و اختیارات آن‌ها را تعیین می‌کنند و پارامترهایی را برای تعداد اعضاء هیئت‌امنا، کارمندان ارشد، پاداش و جلسات سازمانی مشخص می‌کنند. هیئت‌های محلی در تعیین روش‌های انتخاب، سطح پاداش و سایر روش‌های هیئت تا حدودی انعطاف‌پذیر هستند. ترکیب هیئت‌های محلی ازاین‌قرار است:

_۳۲ منطقه، ۵ امناء به انتخاب عموم

_۳۹ منطقه، ۷ امناء به انتخاب عموم

_۱ منطقه، ۹ امناء به انتخاب عموم

هر هیئت دارای یک یا چند امناء از بین دانشجویان نیز هست که آن‌ها را دانشجویان و به روشی تعیین‌شده توسط هیئت انتخاب می‌کنند. ٤٤٢ عضو هیئت امناء که به انتخاب عموم رسیده‌اند وجود دارد. از بین آن‌ها، حدود ۳۹٪ را زنان و ٦۱٪ را مردان تشکیل می‌دهند. ازنظر قومی تقریباً ۷۲٪ انگلیسی، ۱۱٪ آمریکای لاتین، ۵٪ آمریکایی آفریقایی‌تبار و ۲٪ آمریکایی آسیایی‌تبار و ۱۰٪ ناشناخته هستند.

ساختار: هیئت‌ها ملزم به برگزاری نشست سالانه در رابطه با ساختار هیئت هستند تا اعضاء جدید را مشخص و کارمندان ارشد را انتخاب کنند. کارمندان ارشد، رئیس هیئت و دبیر هیئت هستند. طبق قانون آموزش، جایگاه ریاست[۱۱]) به همان رئیس هیئت [۱۲]اشاره دارد، بااین‌حال، اغلب از این جایگاه به‌عنوان ریاست یاد می‌شود تا با عنوان مدیرعامل شرکت به‌عنوان رئیس اشتباه گرفته نشود. هیئت‌ها معمولاً یک معاون رئیس هم انتخاب می‌کنند تا در صورت لزوم مسئولیت‌های رئیس هیئت را بر عهده بگیرد. در بیشتر هیئت‌ها، مدیرعامل به‌عنوان دبیر هیئت انتخاب می‌شود.

د: مطالعات ترکیب جنسیتی هیئت‌های امنا

در مورد نقش زنان در هیئت‌های امنا دو مطالعه شاخص معرفی می‌شوند:

مقاله مارتین (۲۰۱۰) در مورد "انتخاب اداره‌کنندگان امور: ترکیب جنسیتی هیئت‌های امنا در دانشگاه‌های دولتی"

مؤسسات آموزش عالی هم از هیئت‌های اداره‌کننده امور برخوردارند ولی ساختارهای برانگیزنده‌شان کاملاً متفاوت از ساختارهای برانگیزنده شرکت‌ها است و درنتیجه یک موقعیت منحصربه‌فرد برای تحقیق درزمینهٔ تنوع جنسیتی در آن دسته هیئت‌های اداره‌کننده ایجاد می‌کنند. نتایج این مطالعه حاکی از این است که آن دسته از هیئت‌های ایالتی که سهم قانون‌گذارهای خانم در آن‌ها بیشتر است به‌احتمال بیشتری امنا خانم را برای هیئت منصوب و تائید می‌کنند. علاوه بر این، اگر اداره‌کننده امور یک دموکرات باشد به‌احتمال ٦–۷٪ بیشتر یک امنا خانم منصوب می‌کند.

[۱۱]. chair

[۱۲]. president

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

مقاله ارن برگ و همکاران (۲۰۱۲)

این مقاله با تمرکز بر نقش ترکیب جنسیتی مدیران کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکایی – شامل امنا، مدیران، روسا دانشگاهی و معاونین آن‌ها که نقشی مؤثر در اثربخشی مؤسسات آموزشی دارند – شکل‌گرفته است. تجزیه‌وتحلیل‌های پژوهشگران با استفاده از داده‌های پنلی که به‌وسیله نمونه‌گیری از مؤسسات آموزشی آمریکایی بوده صورت پذیرفته است. نتایج نشان می‌دهد، مؤسساتی که رئیس یا سرپرست و یا معاون رئیس زن دارند به‌خوبی آن‌هایی عمل می‌کنند که سهم زیادی از هیئت‌امنای آنان را زنان تشکیل می‌دهند. سهم زنان در هیئت‌علمی با نسبت بالایی در حال رشد است. میزان تأثیرگذاری این رهبران در مؤسسات کوچک‌تری که مدیران مرکزی سهمی بزرگ در تصمیم‌گیری‌ها بازی می‌کنند، بیشتر است. پژوهشگران توصیه می‌کنند سهم مهمی از امنا باید به زنان برسد پیش از اینکه ترکیب جنسیتی تبدیل به یک مسئله از مسائل هیئت‌امنا گردد.

یافته‌ها

گام اول: توصیف

وظایف، ساختار و اعضای هیئت‌امنای دانشگاهی در دانشگاه‌های منتخب

این بخش تلاش دارد تجارب دانشگاه‌های منتخب خارجی را درزمینهٔ وظایف و اعضا و ساختار این هیئت‌ها بررسی و مرور نماید. در مورد کشور ترکیه مراجعه به سایت ۷-٦ دانشگاه مهم این کشور نشان داد غالباً به ذکر اسامی اعضای هیئت‌امنا اکتفا شده است. در مورد کشور ژاپن نیز به‌جز دانشگاه توکیو بقیهٔ دانشگاه‌ها یا فاقد سایت انگلیسی بودند یا اینکه صرفاً اسامی هیئت‌امنا (در این کشور عمدتاً تحت عنوان هیئت‌مدیرهٔ دانشگاه) درج‌شده است. در مورد مالزی و سنگاپور نیز همین مشکل وجود داشت. درنهایت دسترسی به اطلاعات ٢٤ دانشگاه خارجی به شرح زیر میسر گردید:

کشور آمریکا ۱۱ دانشگاه، کشور انگلستان ٤ دانشگاه، سنگاپور ۲ دانشگاه، ژاپن یک دانشگاه، مالزی چهار دانشگاه و استرالیا یک دانشگاه. در ایران نیز دانشگاه تهران به‌عنوان دانشگاه اصلی و مادر انتخاب گردید.

مطالب برگرفته‌شده در قالب جدول آتی در سه مؤلفهٔ: اعضا و دفاتر- وظایف و اختیارات- نظام‌های پشتیبان تصمیم سازمان‌دهی و ارائه‌شده است. آنچه فراهم آمده است حاوی نکات مفید و آموزنده‌ای برای ساختاردهی به پیکره حاکمیتی دانشگاه‌هاست. این ایده‌ها فاصله چندانی با آنچه در ایران در حال وقوع و تکامل است ندارد و می‌تواند با تغییراتی به‌عنوان الگوهای عملی و شیوه‌ها و سنت‌های مرسوم دانشگاهی مورداستفاده قرار گیرد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

جدول ۱: توصیف وضعیت حکمرانی دانشگاهی و ساختار هیئت‌امنا در دانشگاه‌های منتخب

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
انگلستان	**Royal College of Physicians(RCP)**	هیئت‌امنا شامل: روسای ارشد سابق دانشگاه (٦ نفر) اعضای نامزد شده‌ی شورا (چهار نفر) اعضای گمارده شده توسط هیئت‌امنا (چهار نفر)	مسئولیت‌ها: تدوین استراتژی‌ها، توافق برنامه کسب‌وکار و نظارت بر پیشرفت امور در دانشگاه اطمینان از وجود مدیریت قابل‌اطمینان و حفاظت از دارایی‌ها. این اختیارات برای کلیه اعضای هیئت ا و کمیته‌ها وجود دارد و کلیه تصمیم‌گیری‌ها به‌غیراز تغییر در نظام‌نامه‌ها و مقررات توسط اعضای هیئت‌امنا اخذ می‌گردد.	دو هیئت را می‌توان نام برد که نسبت به هیئت‌امنا مسئولیت خاصی بر عهده دارند: شورا هیئت نظارت بر امور مالی و اجرایی. شورا شش بار در سال جلسه تشکیل می‌دهد. وظیفه شورا توسعه سیاست RCP در ارتباط با امور بالینی و حرفه‌ای و اعطای صلاحیت به سایر هیئت‌ها است: **هیئت نظارت بر امور مالی و اجرایی** دو کمیته نسبت به هیئت نظارت بر امور مالی و اجرایی مسئولیت خاصی بر عهده دارند.: کمیته مدیریت وجه امانی کمیته مدیریت میراث
	Academy of medical royal colleges	۸ نفر شامل چهار معتمد که به‌طور مستقل منصوب‌شده‌اند (شامل رئیس‌کل)، منشی، خزانه‌دار و دو عضوی که توسط شورا انتخاب می‌شوند.	هیئت‌امنا مسئول اداره تمامی فعالیت‌های دانشگاه ازجمله موارد مرتبط با امور مالی، حسابرسی، نظارت و مدیریت ریسک را بر عهده دارد. همچنین هیئت این مسئولیت حقوقی را دارد تا سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های کاری ارائه‌شده توسط شورای دانشگاه را با اهداف دانشگاه مقایسه و از سازگار و مقرون‌به‌صرفه بودن آن مطمئن شود.	
	Imperial college London	کارمندان ارشد انتصابی: رئیس هیئت: رئیس هیئت‌امنا باید توسط این هیئت برای مدت یک سال انتخاب شود. این مدت ممکن است تمدید شود. رئیس هیئت نباید یکی از اعضا هیئت‌امنا باشد که به اعتبار سمت و مقامش انتخاب	هیئت‌امنا باید بدنه مستقل و حاکم و تابع مقررات قانون اساسی و آیین‌نامه‌ها باشد. هیئت‌امنا وظیفه دارد تا اجرای اهداف و موضوعات مرتبط با اتحادیه را به کمک شورا تسهیل نماید. هیئت موظف است با شورا مشورت نماید.	هیئت‌امنا ممکن است به‌منظور رسیدگی به هرگونه مشکلی کمیته‌های فرعی تشکیل بدهد که به‌عنوان کمیته متشکل از اعضا هیئت‌امنا شناخته‌شده هستند و برای انجام این کار اعضا، رؤسای هیئت و دبیرانشان را منصوب می‌کنند. اعضا کمیته متشکل از اعضا هیئت‌امنا باید شامل اکثر اعضا

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
		می‌شود. اگر رئیس هیئت در شروع یک جلسه غایب باشد هیئت می‌تواند یک رئیس جایگزین برای آن جلسه تعیین کند دبیر هیئت: هیئت‌امنا باید برای این هیئت یک دبیر منصوب کند که نباید یکی از اعضا هیئت‌امنا باشد. دبیر هیئت باید در طول مدت برخورداری از این سمت نسبت به هیئت‌امنا پاسخگو باشد	هیئت‌امنا باید به‌طور مفصل در موارد زیر پاسخگو باشد: اهداف و استراتژی‌های بلندمدت اتحادیه بودجه عملیاتی و مخارج اتحادیه و هرگونه تغییرات قابل‌توجهی در آن‌ها نظارت راهبردی بر اعمال اتحادیه شامل: مدیریت چابک، برنامه‌ریزی، سیستم مناسب. کنترل داخلی مناسب و مدیریت ریسک و انطباق با روش‌های قانونی و نظارتی کارکنان و استراتژی مجدد سازمان، سلامت و امنیت سرمایه‌گذاری و یا استقراض از منابع مالی اتحادیه بررسی عملکرد در پرتو استراتژی اتحادیه، تصویب گزارش و حساب سالانه اتحادیه، تصویب هر تغییر قابل‌توجهی در شیوه‌های حسابداری، تصویب و عقد قرارداد هر پروژه سرمایه‌ای بزرگ و پاداش مقامات مسئول	این هیئت باشد، رئیس آن باید یکی از اعضا هیئت‌امنا باشد و حداقل سه عضو داشته باشد که حداقل یکی از آن‌ها باید عضو عادی هیئت‌امنا باشد. درصورتی‌که فردی طبق بخش **ز** این مقررات از سمتش به‌عنوان یکی از اعضا هیئت‌امنا رد صلاحیت شده باشد نمی‌تواند عضو کمیته متشکل از اعضا هیئت‌امنا باشد. کمیته‌های متشکل از اعضا هیئت‌امنا باید از طریق رؤسای هیئتشان به‌عنوان نماینده این هیئت عمل کنند. هرگونه تصمیمی که توسط یک کمیته متشکل از اعضا هیئت‌امنا اتخاذ می‌شود باید به‌صورت کتبی به هیئت‌امنا گزارش شود.
	Lesley University		هیئت‌امنا بر کلیه حقوق و دارایی‌های دانشگاه شامل امور تحصیلی، طرز اداره دانشگاه، امور مالی و بودجه‌ای، اهدا مدارک تحصیلی و دانشنامه‌ها و وظایف امانت‌داری نظارت دارد.	
مالزی	**UTM** **UPM** **MMU**	-یک رئیس هیئت‌مدیره حدود ۱۰ نفر از استادان یا روسای پیشین دانشگاه -یک دبیر	دانشگاه‌های یادشده دارای هیئت‌مدیره هستند...این هیئت بدنه اجرایی در دانشگاه محسوب می‌شود که سرپرستی بنیادینی در حوزه‌های اجرایی و اداری، کارکنان و مالی بر عهده دارد. این هیئت همچنین نقش مهمی در اعمال بهترین نوع مدیریت در دانشگاه دارد.	امورات هیئت‌مدیره توسط واحد سکرتری انجام می‌شود
	USM	-یک رئیس هیئت نظارت Board of Govrnors - ده نفر عضو از بین استادان و روسای سابق -یک دبیر	دانشگاه توسط یک گروه قوی اجرایی و نظارتی اداره می‌شود.	امورات هیئت نظارت توسط واحد سکرتری انجام می‌شود

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
سنگاپور	**Singapore management university(SMU)**	تعداد اعضای هیئت‌امنا ۱۸ نفر می‌باشد.	-	– کمیته امور دانشگاهی – کمیته حسابرسی – کمیته سرمایه‌گذاری – کمیته دستمزد و مالی – کمیته مشاوره توسعه پردیس دانشگاه – هیئت امور شرکت‌ها – کمیته پیشرفت سازمانی
	دانشگاه ملی سنگاپور (NUS)	هیئت‌امنا از ۲۳ نفر تشکیل‌شده که توسط وزارت علوم منصوب می‌شوند. این هیئت از مدیران برجسته تجاری، اساتید دانشگاهی، کارآفرینان و متخصصان بخش خصوصی و دولتی هستند. اعضا بر اساس ویژگی‌های مثبتشان، تجارب و پتانسیلشان برای کمک به توسعه و سرپرستی دانشگاه و نیز روابط باارزشی است که آن‌ها ازنظر اهمیت استراتژیک برای دانشگاه دارند انتخاب می‌شوند.	هیئت‌امنا مسئول تضمین فعالیت‌های دانشگاه در راستای اهداف آموزشی و پژوهشی آن، حفظ سرمایه و دارایی‌های دانشگاه است. این هیئت همچنین با مدیریت و ذینفعان دانشگاه به‌منظور تعیین چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه و طرح‌های مؤثر و پایدار دانشگاه رابطه نزدیکی دارد.	کمیته‌های هیئتی برای پشتیبانی از هیئت‌امنا در انجام وظایفشان مطابق با مفاد مجمع دانشگاه و به صورتی که نیازهای شرکتی، عملکردی و کسب‌وکار تعیین می‌کنند شکل‌گرفته‌اند. هشت کمیته هیئتی وجود دارد: کمیته اجرایی، کمیته حسابرسی، کمیته برنامه‌ریزی و توسعه پردیس دانشگاه، کمیته کارآفرینی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته انتصاب، کمیته دستمزد و کمیته توسعه. کمیته‌های هیئتی در نظارت بر دانشگاه و تسهیل تصمیم‌گیری به هیئت‌امنا کمک می‌کند.
ژاپن	**university of Tokyo**	متشکل از رئیس و ۷ مدیر	. تعیین اهداف میان‌مدت و برنامه‌های سالانه، مسائلی که نیاز به رضایت و یا تائید از وزرای آموزش‌وپرورش، فرهنگ ورزش و علوم و فن‌آوری دارند. تنظیم بودجه و اجرا و مسائل مربوط به حسابداری گشایش و بسته شدن دانشکده‌ها، سازمان اداری و دیگر سازمان‌های مهم. توسعه و اجرای سیاست‌هایی جهت تحکیم و احیای فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه تضمین این مسئله که تصمیم‌گیری‌ها مسئولانه و بر اساس استانداردها باشند،	
آمریکا	**Northwe**	**کارمندان ارشد انتصابی:**	پاسخگو در برابر:	

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
	stern University	رئیس هیئت نائب رئیس هیئت نائب رئیس هیئت نائب رئیس هیئت دبیر هیئت خزانه‌دار سرمایه‌های عمومی خزانه‌دار موقوفات و سرمایه‌های امانی	نظارت و پاسخگویی درزمینه مدیریت سازمان پیشرفت دانشگاه حفاظت و ارزش دارایی‌ها، حفظ تمامیت نهادی روابط مابین هیئت و رئیس، عملکرد هیئت‌مدیره	
	Stanford University	شامل ۳۸ نفر	هیئت سرمایه‌گذاری منابع مالی، تنظیم بودجه سالانه و تدوین سیاست‌های اجرایی و کنترلی دانشگاه را مدیریت می‌کند. ازجمله اختیارات داده‌شده به هیئت‌امنا، قدرت انتصاب رئیس‌کل است و اختیارات هیئت برای اداره دانشگاه به رئیس و به اساتید برای موضوعات آکادمیک تفویض می‌گردد.	
	Columbia university	۲٤ نفر	انتخاب رئیس، نظارت بر اعضای هیئت‌علمی و انتصابات ارشد اداری، نظارت و پایش بودجه، نظارت بر موقوفات و محافظت از اموال دانشگاه.	
	Cornell university	متشکل از ٦٤ نفر: چهار عضو سابق هیئت‌امنا: فرماندار ایالت نیویورک، رئیس موقت مجلس سنا، سخنگو (رئیس) مجلس، رئیس دانشگاه یک نفر از افراد مسن و قابل‌اعتماد سه معتمد گماشته شده: فرماندار ایالت با تائید سنا، سه نفر را منصوب می‌کنند. ٥٦ نفر از اعضا که بر اساس منشور و مقررات موجود در دانشگاه انتخاب می‌شوند؛ که این افراد عبارت‌اند از: ٤۳ نفر که توسط هیئت‌امنا برای دوره‌های متناوب هر چهار سال انتخاب می‌شوند، از این افراد حداقل دو نفر	بر اساس منشور دانشگاه و قوانین ایالتی، هیئت‌امنا باید بالاترین کنترل و نظارت را بر امور دانشگاه، دانشکده‌ها و کالج‌ها و بخش‌های علمی داشته باشد؛ و موظف است تا یک برنامه مالی سالانه را به کمک کمیته اجرایی و هیئت نظارت برای دانشگاه تدوین نماید.	**کمیته‌های دائمی** الف. کمیته‌های دائمی هیئت‌امنا باید متشکل از کمیته اجرایی، کمیته امور دانشگاهی، کمیته زندگی دانشجویی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته حسابرسی، کمیته مالی، کمیته روابط دولتی، کمیته ساختمان‌ها و دارایی‌ها، کمیته تشکیل و مدیریت هیئت، کمیته امور دانش‌آموختگان و کمیته توسعه باشد. **کمیته‌های ویژه**: هیئت ممکن است در صورت تمایل هرچند وقت یک‌بار چنین کمیته‌های ویژه‌ای را در هیئت برقرار کرده و تشکیل دهد و باید وظایف این کمیته‌ها را مشخص کند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
		باید زمینه‌های کشاورزی، کسب‌وکار و کار در ایالت نیویورک متخصص باشند. ۸ نفر از میان و توسط فارغ‌التحصیلان این دانشگاه. ۲ نفر از میان و توسط اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه ۲ نفر از میان و توسط دانش جویان برای دوره‌های متناوب هر دو سال ۱ نفر از میان و توسط کارکنان غیرعلمی و کارمندان دانشگاه کارمندان ارشد انتصابی هیئت‌امنا: رئیس، نائب رئیس، دبیر هیئت		این کمیته‌های ویژه باید هرسال مجدداً تشکیل شوند، مگر آنکه منحل شده باشند و در غیر این صورت، این امر بنا بر اقدام هیئت انجام می‌شود. ممکن است هیئت علاوه بر انتخاب اعضای هیئت به‌عنوان اعضای رأی‌دهنده، در انتخاب اعضا برای چنین کمیته‌هایی از اعضای بازنشسته هیئت‌امنا و افراد غیر عضو استفاده کنند. تمام اعضا باید توسط رئیس هیئت منصوب شوند.
	Miami University	متشکل از ۹ عضو دارای حق رأی و ۲ عضو دانشجویی که حق رأی ندارند. همگی این افراد توسط فرماندار با پیشنهاد و موافقت سنا منصوب می‌شوند. مدت تصدی‌گری ۹ عضو دارای رأی نه سال و مدت تصدی اعضای فاقد حق رأی ۲ سال می‌باشد.	هیئت‌امنا دارای اختیاراتی است که از طرف ایالت اوهایو به آن داده‌شده است. و باید تمام اقدامات لازم برای فعالیت‌های موفقیت‌آمیز و مستمر را بکار گیرد. این هیئت باید سیاست‌های دانشگاه را تدوین و بر نحوه اجرای آن نظارت کلی داشته باشد. هیچ شخص یا گروهی اختیار سیاست‌گذاری و یا فعالیتی را ندارد مگر آنکه به‌طور صریح مورد تائید هیئت‌امنا قرار گیرد.	**کمیته‌ها:** کمیته‌های دائمی و ویژه باید توسط رئیس هیئت‌امنا منصوب گردند. هر کمیته باید پیشنهادها خود را برای اقدام به هیئت‌امنا گزارش دهد. کمیته نام‌گذاری امکانات پردیس کمیته مالی و حسابرسی کمیته امور دانشجویی و دانشگاهی
	University of California	۲۶ عضو شامل: ۱۸ عضو که توسط فرماندار برای مدت ۱۲ سال منصوب می‌شوند. یکی از دانشجویان که توسط اعضای هیئت‌امنا برای ۱ سال منصوب می‌شوند. ۷ نفر از اعضای سابق- فرماندار و جانشینش، رئیس مجلس، سرپرست آموزش عمومی، رئیس و معاونش که از جمعیت فارغ‌التحصیلان دانشگاه است و رئیس دانشگاه. علاوه بر این ۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به‌عنوان اعضای فاقد حق رأی در سمت	هیئت‌امنا دانشگاه کالیفرنیا دارای اختیارات کامل اداری و حکومتی و اعمال کنترل‌های قانونی جهت امنیت منابع مالی و حفاظت از موقوفات دانشگاه می‌باشد. همچنین این هیئت در امور مربوط به مناقصه، اخذ اجازه ساخت‌وساز به‌طور قانونی، فروش حق مالکیت و خریداری مواد، کالاها و خدمات نظارت دارد. اقداماتی که هیئت‌امنا انجام می‌دهد می‌تواند پس از مشورت با نمایندگان هیئت‌علمی دانشگاه و دانشجویان، مقام‌های سنای دانشگاه و نمایندگان انجمن‌های دانشجویی باشد.	عملکرد نایب‌رئیس‌ها از طریق ۱۰ کمیته دائمی صورت می‌گیرد: انطباق و حسابرسی، پاداش، سیاست آموزشی، مالی، دولتی، زمین‌ها و ساختمان‌ها، خدمات بهداشتی، سرمایه‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی درازمدت و نظارت بر دپارتمان آزمایشگاه‌های انرژی. هیئت نائب رئیس‌ها شش بار در سال جلسه تشکیل می‌دهد؛ یعنی یک ماه در میان جلسات دوروزه تشکیل می‌شود. **کمیته‌های دائمی:** الف. کمیته‌های دائمی، به صورتی که در ادامه متن گفته

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
		ریاست و جانشین رئیس شورای علمی حضور دارند.	اعضای امنا باید به‌گونه‌ای باشند که بیانگر تنوع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه باشند. ازجمله اقلیت‌های قومی وزنان.	می‌شود، به‌منظور تسهیل رسیدگی به کسب‌وکار و مدیریت سازمان و دانشگاه، تشکیل می‌شوند. ب. کمیته‌های دائمی هیئت باید این کمیته‌ها باشند: کمیته انطباق و ممیزی کمیته پاداش کمیته سیاست آموزشی کمیته مالی کمیته مدیریت و کنترل کمیته زمین‌ها و ساختمان‌ها کمیته خدمات بهداشتی کمیته سرمایه‌گذاری‌ها کمیته برنامه‌ریزی درازمدت کمیته نظارت بر دپارتمان آزمایشگاه‌های انرژی **کمیته‌های ویژه** **کمیته‌های فرعی**
	Ohio State University	۲۰ عضو **کارمندان ارشد هیئت** کارمندان ارشد هیئت باید از یک رئیس هیئت، یک نائب رئیس هیئت و یک دبیر باشند.	نظارت بر برنامه‌های آموزشی، بودجه، اداره عمومی و استخدام هیئت‌علمی و کارکنان	(۱) کمیته امور دانشگاهی و زندگی دانشجویی... (۲) کمیته امور مالیاتی. (۳) کمیته حسابرسی و انطباق. (٤) کمیته امور پزشکی. (۵) کمیته توسعه و سرمایه‌گذاری. (٦) کمیته عضویت هیئت‌امنا. (۷) کمیته امور کشاورزی. (۸) کمیته پاداش و استعداد پروری.
	Chapman University	هیئت‌امنا متشکل از: افراد انتخاب‌شده جدید است به‌علاوه مقام‌های سابقی که به‌تمامی موضوعات ارائه‌شده در هیئت رأی می‌دهند.		**کمیته‌ها:** اجرایی–آکادمیک–ورزشیحسابرسی–آیین نامه‌ها–روابط کلیسا–رزیابی پاداش و ریاست دانشگاه–نام نویسی و زندگی دانشجویی–سرمایه گذاری–امور مالی و بودجه–

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
				املاک، ساختمان‌ها و زمین‌ها- عضویت هیئت‌امنا-پیشرفت دانشگاه.
	University of south Florida	هیئت‌امنا این دانشگاه از سال ۲۰۰۱ ایجادشده و ۱۳ عضو معتمد آن شامل افراد ممتاز و معروف در علم حقوق، بازرگانی، پزشکی، تعلیم و تربیت، مسائل انسان دوستانه و خیرخواهانه و مقام‌های سیاست عمومی هستند. شش نفر از این افراد توسط فرمانداری ایالتی فلوریدا و ۵ نفر توسط هیئت مدیران منصوب می‌گردند. ریاست شورای اساتید دانشگاه و ریاست اعضای دانشجویی دانشگاه نیز عضوی معرفی می‌کنند. . **کارمندان ارشد انتصابی:** کارمندان ارشد انتصابی هیئت‌امنا رئیس هیئت، نائب رئیس هیئت و دبیر سازمان می‌باشند.	از وظایف هیئت‌امنا تصمیم‌گیری در زمینه سیاست مالی کارا، پیاده‌سازی و حفظ برنامه‌های آموزشی باکیفیت بالا مطابق با قوانین ایالت و سازگار با مأموریت دانشگاه، سنجش عملکرد دانشگاه، تأمین استانداردهای علمی، بودجه‌ریزی، تنظیم مجموعه سیاست‌های دانشگاه است و به‌عنوان مالک قانونی آن عمل می‌کند. این هیئت از دارایی‌های مالی، فیزیکی و انسانی دانشگاه و اعتماد در اعمال محافظت نموده و در برابر استفاده کارا و اثربخش از منابع موجود پاسخگو می‌باشد. همچنین هیئت‌امنا ضامن اجرای تمامی عملکردها بر اساس قوانین، مقررات اعضای هیئت‌مدیره فلوریدا است. ممیزی و نظارت بر سازمان‌هایی که به‌طور مستقیم تحت حمایت دانشگاه هستند و استقرار شرایطی که آن‌ها را مجبور به پیروی از شرایط، تسهیلات یا کمک‌های فردی در دانشگاه می‌نماید.	**الف. کمیته اجرایی** کمیته اجرایی باید پنج (۵) عضو رأی‌دهنده داشته باشد که همه آن‌ها باید از اعضا هیئت‌امنا باشند. علاوه بر این، رئیس دانشگاه باید یک عضو فاقد حق رأی از کمیته اجرایی باشد که اعتبار سمت و مقامش انتخاب می‌شود و در رسیدن به هدف انجام معامله و کسب‌وکار به‌عنوان بخشی از حدنصاب لازم محسوب نمی‌شود. رئیس هیئت‌امنا و جانشینش باید از اعضا کمیته باشند. علاوه بر این، سه (۳) عضو از هیئت‌امنا باید در جلسه سالانه برای خدمت به کمیته اجرایی توسط رئیس هیئت منصوب شود. **ب. گروه‌های کار دانشگاهی با اولویت استراتژیک** رئیس هیئت در صورت لزوم برای هدایت منظم کسب‌وکار هیئت می‌تواند چنین گروه‌های کار دانشگاهی با اولویت استراتژیک تأسیس کند. **ج. کمیته‌های دائمی** کمیته‌های دائمی ممکن است توسط رئیس هیئت منصوب شوند. هر کمیته دائمی باید نباید کمتر از سه (۳) عضو داشته باشد. اعضا کمیته دائمی باید تا زمان انتصاب جانشینانشان در سمت خود باقی بمانند. **د. کمیته‌های موقت** کمیته‌های موقت ممکن است توسط رئیس هیئت با اختیارات، وظایف و دوره خدماتی منصوب شوند
	Yale university			۱. کمیته‌های دائمی زیر: کمیته مصلحتی، کمیته مالی، کمیته حسابرسی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته سیاست‌های آموزشی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
				کمیته سیاست‌های مؤسساتی، کمیته درجات افتخاری، کمیته ساختمان‌ها و زمین‌ها، کمیته توسعه و امور دانش‌آموختگان، کمیته پاداش، کمیته عضویت هیئت‌امنا، کمیته مسئولیت سرمایه‌گذار و کمیته دانشکده پزشکی. رئیس دانشگاه باید رئیس کمیته مصلحتی باشد.
	State university of New York	کارمندان ارشد هیئت: کارمندان ارشد هیئت باید رئیس جلسه، نائب رئیس جلسه، مشاور عمومی و دبیر باشد. مشاور عمومی باید سرپرستی یک دفتر حقوقی متمرکز مستقیم را، با کارکنان مناسب و تحت نظارت مشاور عمومی بر عهده داشته باشد و خدمات حقوقی به هیئت و به دانشگاه دولتی نیویورک ارائه دهد. مشاور عمومی باید به رئیس جلسه هیئت و به ریاست دانشکده گزارش دهد. مشاور حقوقی و نامزدهایی که او معرفی می‌کند، مجاز به بررسی دفاعیات و امضای اظهارنامه‌ها و اسناد دیگر در رابطه با مذاکرات قانونی مربوط به هیئت و منافع آن هستند. مشاور عمومی همچنین، مجاز به و دارای اختیار اجرای تمام قراردادها و توافق‌نامه‌ها به نمایندگی از هیئت می‌باشد.		**کمیته‌های هیئت. کمیته‌های دائمی و ویژه** هیئت باید برای تحقیقات، برنامه‌ها و سیاست‌های آکادمیک، هیئت‌علمی، کارکنان و امور اجرایی، برنامه‌ریزی و مدیریت تسهیلات، امور دانشجویی و برنامه‌های ویژه کمیته‌های دائمی داشته باشد و همچنین باید از کمیته‌های و کمیته‌های فرعی ویژه دیگری برخوردار باشد که ممکن است به‌عنوان راه‌حل برای مشکلات تأسیس‌شده باشند. اعضا کمیته‌های ویژه و دائمی باید توسط رئیس جلسه تعیین شوند. **کمیته اجرایی** ا هیئت باید همچنین شامل رئیس هیئت، نائب رئیس هیئت، رئیس کمیته تحقیق، برنامه و سیاست آکادمیک، رئیس کمیته هیئت‌علمی، کارکنان و امور اجرایی، رئیس کمیته امور مالی، رئیس کمیته برنامه‌ریزی تسهیلات و مدیریت و رئیس کمیته امور دانشجویی و برنامه‌های ویژه باشد.
استرالیا	**monash**	ترکیب اعضا ۱۳ نفر و عبارت‌اند از: رئیس، نایب‌رئیس، رئیس هیئت آکادمیک، نماینده فرماندار، یک نفر به انتصاب وزارت، شش نفر به انتخاب خود هیئت‌امنا، نماینده دانشجویان، نماینده کارکنان،	انتصاب رئیس و نائب رئیس و نظارت بر عملکرد آن‌ها، تصویب مأموریت و راهبرد و بودجه سالانه مطرح تجاری دانشگاه، نظارت برمدارت و عملکرد وی، تدوین سیاست‌ها و اصول دانشگاه منطبق بر قواعد قانونی و انتظارات جامعه، تصویب سیستم نظارت و پاسخگویی دانشگاه، سرپرستی مدیریت ریسک، نظارت بر فعالیت‌های	کمیته‌های اجرایی، عضویت، ایالت‌ها، انتخابات، مالی و پشتیبانی، سرمایه‌گذاری، حسابرسی و ریسک و کمیته مدارج افتخاری می‌باشند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
			آکادمیک، تصویب گزارش سالانه پارلمان دانشگاه، مشارکت مثبت در رشد و توسعه دانشگاه و ارتباطات بیرونی آن	
ایران	دانشگاه تهران	اعضای هیئت‌امنا بر اساس استقلال دانشگاه‌ها و قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی عبارت‌اند از: وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، رئیس دانشگاه، ٤ تا ٦ تن از شخصیت‌های علمی و فرهنگی یا اجتماعی کشور که نقش مؤثری در توسعه و گسترش دانشگاه داشته باشند و رئیس یا نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.	تصویب آئین‌نامه‌های داخلی هیئت‌امنا، سازمان اداری و تشکیلات دانشگاه و مقررات استخدامی اعضای هیئت‌علمی، بودجه پیشنهادی، بودجه تفصیلی حساب‌ها و ترازنامه سالانه دانشگاه، نحوه وصول درآمده‌ای اختصاصی و مصرف آن، تعیین و نحوه اداره واحدهای تولیدی، خدماتی، کارگاهی، بهداشتی و درمانی، میزان پرداخت حق‌التحقیق، حق‌التألیف و نظایر آن، پیشنهاد میزان فوق‌العاده‌های اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی و بررسی گزارش دانشگاه که از طرف ریاست دانشگاه ارائه می‌گردد.	موضوعات پیشنهادی قبل از طرح در هیئت‌امنا، در کمیسیون دائمی مرکب از رئیس دانشگاه، یک‌تن از معاونان یا مشاوران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، یک‌تن از متخصصان و صاحب‌نظران، نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و معاون اداری و مالی دانشگاه موردبررسی کارشناسی و تخصصی قرار می‌گیرد.

منبع: وب‌سایت رسمی دانشگاه‌های موردمطالعه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

گام دوم: مقایسه

پس از توصیف وضعیت، نوبت به مقایسه و تطبیق می‌رسد. نگارنده با تلخیص وهم جواری اطلاعات به‌دست‌آمده تلاش می‌کند دورنمای کلی این مقایسه را در جدول زیر ترسیم کند

جدول ۲: مقایسه و تطبیق وضعیت حکمرانی دانشگاهی در دانشگاه‌های منتخب

کشور	مصادیق/دانشگاه‌های منتخب	مدل حکمرانی دانشگاهی	جوهره وظایف	تشابه‌ها	تفاوت‌ها
امریکا	دانشگاه‌های: استنفورد، نورث وسترن، کلمبیا، کرنل، میامی، کالیفرنیا، اوهایو، چاپمن، فلوریدای جنوبی ایالتی نیویورک ییل	دومجلسی هیئت‌امنا شورای دانشگاه	پیکره اصلی حاکمیتی دانشگاه در جهت سیاست‌گذاری و نظارت بر پیشرفت اهداف دانشگاه و اداره بهینه دانشگاه و موقوفات آن	وصف امانت‌داری حاکم است. هیئت‌امنا نظارت عالی دارد دانشگاه در پرتو این هیئت استقلال عمل دارد	-رهبری ریاستی حاکم است -ایالت‌ها در امور هیئت‌امنا دخالت می‌کنند. لذا استقلال از دولت به نحو کامل مشهود نیست. - بخشی از مناصب هیئت‌امنا انتصابی است -اعضای انتصابی قدرت بالایی دارند - سرپرستی موقوفات مهم است. خیرین در هیئت‌امنا حضور دارند - تنوع قومی و جنسیتی در ترکیب هیئت‌ها آغاز شده است
انگلستان	رویال کالج پزشکی امپریال کالج لندن دانشگاه لسلی	سه مجلسی: هیئت‌امنا شورای دانشگاه (senate) شورای اداری- مالی (council)	اداره کلی دانشگاه تدوین و اجرای استراتژی و اهداف نظارت راهبردی و بررسی عملکرد امورمانی و بودجه سرمایه‌گذاری	-وصف امانت‌داری حاکم است -دانشگاه استقلال نهادینه و تام دارد -این استقلال ریشه عمیق تاریخی دارد	رهبری آکادمیک رواج دارد استقلال دانشگاهی عمیق‌تر و گسترده تراز امریکاست. نقش هیئت‌امنا جدی و وظایف آن در مقایسه با امریکا و آسیا متنوع تراست نظارت بر برنامه‌های آموزشی بر عهده سناست نه هیئت امنا اعضای انتخابی و دانشگاهی قدرت برتر درهیات امنا هستند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	مصادیق/دانشگاه‌های منتخب	مدل حکمرانی دانشگاهی	جوهره وظایف	تشابه‌ها	تفاوت‌ها
			حفاظت از دارایی‌ها		
مالزی	دانشگاه تکنولوژی (utm) دانشگاه پوترا (upm) دانشگاه مولتی مدیا (mmu) دانشگاه یو اس ام	عمدتاً یک مجلسی یعنی هیئت‌مدیره در دانشگاه یو اس ام یک هیئت نظارت ویک سنا دانشگاه را اداره می‌کنند.	– مدیریت دانشگاه (نه رهبری و حکمرانی) – تعامل با صنایع شرکت‌ها –مدیریت دارایی و توسعه	درهرحال یک هیئت عالی‌رتبه دانشگاه را اداره می‌کند	–بجای هیئت‌امنا هیئت‌مدیره وظیفه حکمرانی را بر عهده دارد. – عمدتاً دیدگاه شرکتی بر دانشگاه حاکم است. شیوه اداره بنگاه اقتصادی رایج است. –کمک به تجاری‌سازی خدمات دانشگاه و بین‌المللی شدن آن در سال‌های اخیر رکن جهت‌گیری هیئت‌مدیره است.
سنگاپور	دانشگاه ملی سنگاپور (NUS) دانشگاه مدیریت سنگاپور	دو مجلسی: هیئت‌امنا و شورای دانشگاه	اداره کلی دانشگاه توسط هیئت‌امنا و مسائل علمی و آموزشی در شورا تصمیم‌گیری می‌شود	مشابه سیستم آمریکایی دو مجلسی است.	–در عین تقلید از سیستم انگلوساکسون (امریکایی– انگلیسی) به‌سرعت به‌سوی بین‌المللی شدن و تجاری شدن به‌پیش می‌روند. هیئت‌امنا نهادی است که در خدمت و سرعت‌دهنده این دو جهت‌گیری است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

کشور	مصادیق/دانشگاه‌های منتخب	مدل حکمرانی دانشگاهی	جوهره وظایف	تشابه‌ها	تفاوت‌ها
ژاپن	دانشگاه توکیو	یک مجلسی: هیئت‌مدیره	اداره کلی دانشگاه	یک هیئت عالی‌رتبه دانشگاه را اداره می‌کند	-بجای هیئت‌امنا هیئت‌مدیره وظیفه حکمرانی را بر عهده دارد. - عمدتاً دیدگاه شرکتی بر دانشگاه حاکم است. شیوه اداره بنگاه اقتصادی رایج است -هیئت‌مدیره هم مسائل داخلی دانشگاه را اداره می‌کند هم نقطه وصل دانشگاه با شرکت‌ها و صنایع است.
استرالیا	موناش	مانند انگلستان سه مجلسی	پیکره حاکمیتی	نسبتاً مستقل	حضور فرماندار در هیئت‌امنا
ایران	دانشگاه تهران و سایر دانشگاه‌های دولتی	سه مجلسی: هیئت‌امنا شورای دانشگاه هیئت‌رئیسه	رسیدگی به مسائل و نظامات اداری و مالی دانشگاه‌ها	پوسته‌ای تشریفاتی به نام و عنوان هیئت‌امنا مانند سایر کشورها وجود دارد	-برخلاف سایر کشورها بیشتر وظایف و نقش هیئت‌ها مسائل اداری و مالی روزمره است نه سیاست‌گذاری و نظارت و آینده‌نگری و ارتباط با جامعه محلی -هیئت‌امنا بیشتر یک نهاد هماهنگ‌کننده دولتی است تا هیئت اداره‌کننده -برخلاف عرف رایج درجگان، رئیس هیئت‌امنای همه دانشگاه‌های دولتی زیرمجموعه وزارت علوم، شخص وزیر علوم است. یعنی یک رئیس برای حدود یک‌صد و بیست دانشگاه و موسسه

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اداره امور دانشگاه‌ها توسط هیئت‌های امنا یا هیئت‌های حکمرانی بیش از گذشته زیر ذره‌بین ارزیابی قرارگرفته است. موضوع پاسخگویی" به یک چالش به‌ویژه در بخش آموزش عالی دولتی تبدیل‌شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

ازاین‌رو سیستم‌های حکمرانی دانشگاهی اقدامات متنوعی را طراحی کرده‌اند. قانون‌گذاران و متـولیان امیدوارند که این اقـدامات راهنمایی‌های مناسبی را برای استانداردسازی اثربخشی نهادی و تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری عمومی در مورد نیازهای آموزش عالی ارائه کنند. جنبش پاسخگویی بیش از همه نهاد هیئت‌امنا را هدف گرفته است.

امروزه مسائلی چون نوسانات مالی، فن‌آوری‌های تحول‌گرا، بین‌المللی سازی و افزایش مقررات دولت منجر به افزایش توجهات به کیفیت مسئولیت امانت‌داری در دانشگاه‌ها شده است. از دیدگاه انجمن اعضای هیئت‌امنای دانشگاه‌ها و کالج‌ها (۲۰۰۳) فقط محافظت از منافع و منابع دانشگاه توسط این هیئت‌ها کافی نیست بلکه اعضاء هیئت‌امنا باید آینده را هم در نظر بگیرند و به رسالت، صحت فعالیت‌ها و حفاظت از ارزش‌های اصلی مؤسسه پایبند باشند. این هیئت‌ها هم‌چنین مسئول کنترل و هدایت راهبردی مؤسسه از طریق تأکید بر برنامه‌ریزی نهادی یکپارچه و جامع و مشارکت در این برنامه‌ریزی است. هیئت اداره‌کننده باید درحالی‌که به فرهنگ تصمیم‌گیری در آکادمی احترام می‌گذارد، راهه‌ای کارآمدی را برای ادارهٔ امور تثبیت کند.

به دلیل اهمیت و نقش روزافزون این هیئت‌هاست که همان‌گونه که در ادبیات ملاحظه شد هیئت‌ها هرازگاهی باید، عضویت، ساختار، خط‌مشی‌ها و عملکردشان را بررسی و ارزیابی کنند. ازنظر شفافیت و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، هیئت‌ها باید آمادگی داشته باشند تا دلیل تصمیماتشان را ارائه کنند. آن‌ها نقش بی¬بدیلی در اتصال مؤسسه به جامعه و نشان دادن منفعت عمومی وسیع‌تر در آموزش عالی دارند. وظایف هیئت امناء آن‌قدر سنگین و متنوع است که برخی پژوهش‌ها شش گروه ویژگی را برای اعضا ترسیم می‌کردند شامل: بُعد شرایط، بُعد آموزشی، بُعد میان فردی، بُعد تحلیلی، بُعد خط‌مشی و بُعد راهبردی (ارسلان،۲۰۱۳). یک نمونه از کار ویژه هیئت‌امنا مجموعه‌ای است که توسط انجمن دانشگاه‌ها کالج‌ها به شرح زیر ارائه‌شده است:

_کنترل و هدایت راهبردی مؤسسه از طریق اصرار بر برنامه‌ریزی نهادی یکپارچه و جامع و مشارکت در این برنامه‌ریزی

_همکاری و توافق با رهبران دانشگاهی و رئیس دانشگاه به‌منظور کنترل و هدایت راهبردی

_پاسخگویی در برابر عموم و مؤسسان قانونی

_تعیین وظایف مؤسسه

_ارتباط با جامعه، احزاب و سهامداران بیرونی و ایفای نقش پل و سپر محافظ

عمده این کار ویژه‌ها از قدیم موردتوجه بوده است. بر اساس مطالعاتی که ارائه شد نقش سنّتی اعضای هیئت‌امنا به‌عنوان نقش اصلی همچنان پابرجاست اما درعین‌حال ساختار این هیئت‌ها ازنظر اعـضا و ترکیب متنـوع‌تر شده وزنان و اقلیت‌های (نژادی و ...) بیشتری را شامل می‌شود. فشارها و درخواست‌ها برای عضویت

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

تعداد بیشتری از اعضای هیئت‌علمی مؤسسه هم‌چنین دانشجویان و فارغ‌التحصیلان (در مقابل اعضای بیرون از دانشگاه) وجود دارد.

تفاوت‌ها در میان کشورهای موردمطالعه جالب است. جایگاه و وضعیت هیئت با ساختار آموزش عالی هر کشور مرتبط است برای مثال در انگلستان به دلیل سنت دیرپای آکادمیک و حاکمیت الگوی آکسبریجی – هومبولتی، دانشگاه‌ها از استقلال بالا و نهادینه‌شده‌ای برخوردار و هیئت‌امنا نیز استقلال عمل بیشتری دارد اما در ایالات‌متحده آمریکا به‌ویژه در بخش دانشگاه‌های دولتی فرماندار ایالت چند نفر از اعضای هیئت‌امنا را منصوب می‌کند. در برخی ایالت‌ها فرماندار رئیس هیئت‌امناست و به دلیل کمک‌های بودجه‌ای مداخلات در امور دانشگاه صورت می‌گیرد. در ژاپن اغلب مؤسسات دانشگاه شرکتی[۱۳] هستند و به‌جای واژه هیئت‌امنا از اصطلاح هیئت‌مدیره استفاده می‌شود. در کشورهای درحال‌توسعه چون ایران و مالزی این هیئت‌ها فرآیند پر چالش هویت‌یابی را طی می‌کنند. آن‌ها ازنظر عملکردی ضعیف بوده و با ساختارهای بوروکراتیک دولتی به‌عنوان اقتدار بالادستی در چالش هستند. در سنگاپور الگوی انگلستان حاکم است.

۲. ترکیب اعضای هیئت‌امنا در کشورها و دانشگاه‌ها متفاوت است. همان‌گونه که در بخش مطالعه وظایف و اعضا ملاحظه شد در برخی مراکز چون دانشگاه کالیفرنیا توصیه می‌شود که ترکیب اعضا بیانگر تنوع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه باشند. این موضوع در محافل کارشناسی و مباحث مربوط به هیئت‌های امنا همیشه موردتانید بوده است. در آسیا اعضا عمدتاً انتصابی هستند تا انتخابی. در دانشگاه‌های انگلستان هم تنوع وسیع‌تری وجود دارد وهم اعضای انتخابی برتری دارند. نکات مورد تأکید در انگلستان عبارت‌اند از:

_توازن بین اعضای دولتی و غیردولتی

_توازن بین شخصیت‌های محلی و کشوری

_نقش شورای دانشگاه در انتخاب اعضای هیئت‌علمی که عضوی‌ات امنا می‌شوند

_عضویت استاندار/شهردار/رئیس یا اعضای شورای شهر/نمایندگان مجلس استان در برخی هیئت‌ها مشهوداست.

_امکان مشارکت ۱-۲ عضو افتخاری از استادان بین‌المللی مقیم خارج در برخی دانشگاه‌ها میسراست.

_عضویت نماینده انجمن‌های علمی/نماینده کارکنان/روسای ارشد سابق دانشگاه و...نیز که در برخی دانشگاه‌ها مرسوم است برای کشورها قابل‌بررسی است.

عضویت یک نفر به نام مشاور عمومی و یک نفر نماینده فارغ‌التحصیلان نیز جالب‌توجه است. مدت‌زمان مسئولیت اعضا در دانشگاه‌های موردمطالعه از یک تا ۱۲ سال متغیرمی باشد. از سویی تعداد اعضا نیز از ٦ تا ٦٤

[۱۳] .corporate university

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

عضو به‌تناسب نیاز و با رفتار موجود متغیراست. در استرالیا و آسیا تعداد اعضا محدودتر است اما در امریکا معمولاً تعداد اعضا بیشتراست. در سیستم ایالتی امریکا معمولاً تعدادی از اعضا توسط فرماندار ایالت منصوب می‌شوند. این الگو در اروپا رواج ندارد.

۳. در مبحث وظائف نیز آموزه‌ها و تجارب مفیدی در مطالعه سایر کشورها وجود داشت. تشابهات در این زمینه بسیاراست. ازجمله: پاسخگو بودن هیئت نکته مهمی است که غالباً به آن اشاره می‌شود. بنابراین وظیفه هیئت‌امنا مشورتی یا مطالعاتی نیست و این نهاد در برابر ذی‌نفعان مسئول و پاسخگوست. ایفای نقش پیکره حاکمیتی نقش‌های سیاست‌گذاری و نظارت و ارزیابی از موارد مشترک است.

در دانشگاه‌های آمریکایی در مواردی هیئت می‌توانست وظایف خود را به مراکز زیرمجموعه دانشگاهی مانند سنا یا شوراهای اداری تفویض کند. در این متون گاهی سخن از این بود که چه چیزهایی قابل تفویض است؟ (حتی کدام‌یک باید تفویض شود) بعد نظارت و سنجش عملکرد دانشگاه نیز در اسناد دانشگاه برخی دانشگاه‌ها مانند دانشگاه اوهایو مورد تأکید قرار گرفت. گاهی صراحتاً ارزیابی عملکرد رئیس و هیئت‌رئیسه" درج شده است. تجارب و ایده‌های متفاوتی نیز به چشم می‌خورد ازجمله در وظایف هیئت‌امنای امپریال کالج لندن دو ایده متفاوت عبارت‌اند از: نقش هیئت در تأمین سلامت و امنیت و دیگری، مدیریت سرمایه‌گذاری. مورد دوم در شرح وظایف دانشگاه استنفورد نیز درج شده است. در مجموعه نقش‌های هیئت‌امنا در دانشگاه پنسیلوانیا نیز عبارت "وظیفه اطلاع‌رسانی و تعامل اثربخش با سازمان‌ها"آمده است که نکته‌ای مهم و متفاوت است.

تنوع وظایف و کارکردها در دانشگاه‌های امریکا و انگلستان بیش از دانشگاه‌های استرالیا و آسیاست.

٤. ساختار داخلی و نظام پشتیبان تصمیم هیئت‌امنا در دانشگاه‌های امریکا و انگلستان بسیار وسیع و بیانگر تنوع و اهمیت جایگاه این هیئت است...بدین منظور معمولاً بین ٤ تا ١٤ کمیته دائمی به فعالیت مشغول‌اند؛ اما در آسیا به‌ویژه ایران و مالزی و ژاپن اصولاً کمیته بندی و ساختار زیر بخشی وسیعی وجود ندارد. در سنگاپور و استرالیا به اقتباس از سیستم انگلستان بین ۷ تا ۱۰ کمیته تخصصی در زیرمجموعه هیئت فعالیت می‌کنند.

جدول ۳: مقایسه وضعیت هیئت‌امنا در ایران و کشورهای دیگر

	مؤلفه	ایران	سایر کشورها
۱	هویت و کارکرد اصلی	هیئت هماهنگی دولتی (برای توزیع بودجه‌های دولتی و نظارت بر هزینه کرد آن)	حکمرانی و رهبری دانشگاهی در جهت اداره کلی دانشگاه
۲	میزان استقلال از دولت	استقلال اندک	مستقل (مورد استثناء: دانشگاه‌های دولتی آمریکا در بعضی ایالت‌ها)
۳	وظایف و اختیارات	عمدتاً اداری و مالی	عمدتاً سیاست‌گذاری، نظارت راهبردی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

٤	ترکیب اعضا	- عمدتاً انتصابی - ضعف حضور صاحبان صنایع، خیرین، دانشجویان، دانش‌آموختگان، زنان	- عمدتاً انتخابی - دارای تنوع
٥	ساختار داخلی	بسیط و تک کمیسیونی	پیچیده و کارکردی با کمیته‌های متعدد
٦	محدودیت‌ها و موانع	ضعف اثربخشی بوروکراتیک شدن هیئت‌ها ماهیت اجرائی اعضا و پرمشغله بودن آنان عدم تشکیل به‌موقع جلسات اکتفا به رسیدگی به مسائل اداری و مالی	نگرانی از کاهش اثربخشی هیئت‌ها

منابع

_آقازاده، احمد (۱۳۸۳) آموزش‌وپرورش تطبیقی، تهران، انتشارات سمت

_آذرگشب، اذن الله و همکاران (۱۳۸٦) کارکردهای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم در طی سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۵. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ٤٦، زمستان

_ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۲) مطالعه ظرفیت‌های قانونی استقلال دانشگاهی در ایران، فصلنامه آموزش عالی ایران، سال پنجم شماره چهارم، پاییز ۹۲

-ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۳) جزوه درس مطالعه تطبیقی آموزش عالی، دوره کارشناسی ارشد، منوگراف

_صالحی، علی‌اکبر و شریعت، بهاءالدین (۱۳۷٦) تاریخچه هیئت‌امنای دانشگاه‌ها، مجموعه مقالات اولین سمینار هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی

_کسکه، شهاب و محب‌زادگان، یوسف (۱۳۸۹) توسعه راهبردی دانشگاه‌ها از منظر تبیین مؤلفه‌های عملکردی هیئت‌های امنا و روند پژوهی کارکرد و ترکیب اعضای آن. فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعهٔ اجتماعی دورهٔ ۲ شمارهٔ ۵ زمستان ۱۳۸۹، صص ۲۰۲-۱٦۵

_گید. ام.ای (۱۹۹۲) هیئت‌امنا، ترجمه عبدالحسین نفیسی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۷ و ۸، پاییز و زمستان ۱۳۷۳ صص ۲٤۳-۲٦۹

_Association of governing boards of universities & colleges (۲۰۱۳) Fiduciary Behavior: What's the Responsible Trustee to Do (and Not Do) Trusteeship, V۲۱, N۲ P۸-۱٦. Washington DC.

_Arslan,Hasan (۲۰۱۳) Effectiveness of board of trustees in university gevenance. **European Journal of Research on Education.** ۲۰۱۳, ۱ (۱), ٦-۱۳.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

_Bontrager, Kathrine Adams (۲۰۰۸) A Profile of trustees: characteristics, roles and responsibilities of trusees in Ohio's colleges system. Faculty of the college of education of ohio university.

_Bray.M &Thomas.R.M(۱۹۹۵) Levels of comparison in educational studies:Different insight from different literatures and the value of multilevele analysis.**Harvard Educational Review**.*Vol ٦٥.No ٣.pp ٤٧٢-٤٩١*

_Ehrenberg. R. & Patterson. R & Key. A (۲۰۱۲) Faculty Members on Boards of Trustees: The ۲۰۱۲ Cornell Higher Education Research Institute Survey of Faculty Trustees.

_Ehrenberg.R.G. Jakubson.G.H. Martin.M.L. Main,J.B. & Eisenberg.T.(۲۰۱۲) Diversifying the faculty across gender lines: do trustees and administrators matter, **Economics of education review**,۳۱(۱),۹-۱۸

_Hermalin.B.E(۲۰۱۳) Board of trustees in higher education: A research program, University of California at Berkeley. At: www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=۱۰.۱.۱.۳٥۷.۷۷۱۰

_Hogan, Eileen (۲۰۰٦) Governance models, Prepared for the Executive Vice President, Academic [Affairs].unpublished paper

_Jones, G. A. Shanahan, T. & Goyan, P. (۲۰۰٤). The Academic Senate and University Governance in Canada**. Canadian Journal of Higher Education**, ۳٤ (۲), ۳٥-٦۸

_Lombardi, John V. and et all (۲۰۰۲) University Organization, Governance, and Competitiveness, The Lombardi program on measuring university performance. Purpose and Functions of Governance.

_Martin,L Mirinda (۲۰۱۰) Governor's Choice: Gender composition of trustee boards at Public universities. At: http://digitalcommons.ilr.cornell. Edu/workingPapers.

_Nelson,N.W.(۲۰۰٤) Help Wanted: College and University Trustees, **Journal of Adventist education**,Summer, ۳٥-۳۹

_Polster,C(۲۰۰۳)Canadian university research policy at the turn of the century.Studies in political economy.۷۱/۷۲.pp ۱۷۷-۱۹۹

_Schwartz. M and Skinner. R. and Bowen. Z (۲۰۰۹) Faculty, Governing boards, and Institutional governance. **Advancing higher education series**. Dec ۲۰۰۹, TIAA-CREF Institute.

_Steve O.Michael Schwartz(۲۰۰۰)Perceived role of trustees: Astudy of higher education institutes in Ohio,**Library consortium management**.vol ۲.iss ۲.pp.٥٤-۷۲

_Usher,Alex(۲۰۱۲) in:higheredstrategy.com/author/alex

_http://www.rcplondon.ac.uk/about/governance

_http://www.aomrc.org.uk/about-us/board-of-trustees.html

_http://www.lesley.edu/board-of-trustees/

_http://www.nus.edu.sg//annualreport/۲۰۱۰/governance.html

_http://www.utm.my/board-of-directors/about-board-directors

_http://www.smu.edu.sg/smu/about/smu-leadership/board-trustees/committee-memberships

_http://www.adminplan.northwestern.edu/board-of-trustees/

_http://facts.stanford.edu/administration/

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]

_http://www.columbiauniversity.org/newcuhome/content/board-trustees.html

_https://trustees.cornell.edu/index.cfm

_https://trustees.cornell.edu/committees.cfm

_https://www.miami.miamioh.edu/aboutmiami/leadership/president/bot/index.html

_http://regents.universityofcalifornia.edu/about/index.html

_http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۵.html

_http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۱۰.html#bl۱۰.۱

_http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۲۱.html#bl۲۱.۱

_http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۱۲.html#bl۱۲.۱

_http://trustees.osu.edu/rules/bylaws.html

_http://trustees.osu.edu/

_http://chapman.edu/about/administration/trustees/index.aspx

_http://system.usf.edu/board-of-trustees/index.asp

_http://system.usf.edu/board-of-trustees/workgroups.asp

_http://www.yale.edu/about/corporation.html

_http://www.yale.edu/about/bylaws.html

_http://mmu.edu.my

_http://upm.edu.my

_http://usm.edu.my

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-15]