

^۱ مطالعه تطبیقی ساختار مدیریت و رهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیاتهای امنا

غلام رضا ذاکر صالح

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 اعضاء، 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 ۲۴ 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 اعضاء و درنهایت ترکیب جنسیتی اعضاء. در گام دوم، فرآیند مقایسه و تطبیق و استخراج جووه 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 توسعه یافته‌گی 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 زاپن با الهام از دیدگاه شرکتی، غالباً بجای هیئت‌امنا، اداره دانشگاه تو سط هیئت مدیره صورت می‌گیرد.

^۱. این مقاله بخشی از پژوهشی است که با عنوان «مطالعات اصلاح و بازنگری قانون هیأت های امنی از دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در سال ۱۳۹۳»، موسسه پژوهش و نامه‌ی بیان، آموزش عالی، به انجام رسیده است.

^۲. دانشیار گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری در آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران، پست الکترونیک: rsalehi514@gmail.com

وازگان کلیدی:

حکمرانی دانشگاهی، مدیریت و رهبری، هیئت‌امنا، اعضا‌ی هیئت‌امنا، وظایف هیئت‌امنا

مقدمه و بیان مسئله

هیئت‌های امنا در امریکا به عنوان هیئت‌های اداره‌کننده، در انگلستان و کشورهای مشترک‌المنافع به نام شورا یا شورای عالی دانشگاه یا هیئت اداره‌کننده کان‌شناخته می‌شوند. در برخی از مؤسسه‌ات به جای اصطلاح هیئت‌امنا از اصطلاحاتی نظیر «هیئت داوطلبان»، «هیئت شهر و ندان»، «گروه حکمران‌ها»، «هیئت بازرگان»، «هیئت مدیران» و «هیئت سرپرستان» استفاده می‌کنند. این هیئت‌های اداره‌کننده، سیاست‌گذاری و اداره دانشگاه‌ها را بر عهده دارند و در ارتباط با دولت و جامعه و صنعت محلی نقش پل رابط را ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها عمده‌اً از این نهاد به پیکره حاکمیتی^۳ تعبیر می‌کنند. (وب‌سایت دانشگاه دوک پخش 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 - توسعه منابع مالی و فیزیکی دانشگاه
۳. حمایت از دانشگاه در سطح محلی و ملی و جهانی
۴. تأمین پیشرفت پایدار و مستمر دانشگاه - 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 به عنوان نهاد قانون‌گذار و اداره‌کننده دانشگاه شناخته می‌شد. بر اساس قوانین تشکیل‌دهنده و اساسنامه‌های دانشگاه‌ها و مؤسسه‌ات آموزش عالی تعدادی از دانشگاه‌ها از زمان تأسیس دارای هیئت‌امنا خاص بودند ترکیب وظایف این هیئت‌ها متفاوت بوده است. چند نمونه از این دانشگاه‌ها که از نهاد هیئت‌امنا برخوردار بودند، عبارت‌اند از:

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

دانشگاه شیراز که در آذرماه ۱۳۴۲ تأسیس شد و دارای هیئت‌امنا بود.

دانشگاه صنعتی شریف (آریامهر سابق) که در سال ۱۳۴۴ 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 به عنوان نهاد قانون‌گذاری دانشگاه تلقی می‌شد. ساختار این شورا از رئیس

^۳. governing body

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

رسالت اصلی هیئت‌امنا تأمین استقلال دانشگاه، تأمین تمرکزدایی، 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 ۱۳۴۶ 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 برنامه‌وبدجه 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 ۱۳۶۷ به تصویب رسید؛ اما در عمل تا سال ۱۳۶۹ هیئت سه‌نفره فعال بود. در دهه ۶۰ و ۷۰ هیئت‌های امنا با مشکلاتی نیز مواجه بودند ازجمله نافذ نبودن برخی مصوبات هیئت‌امنا در زمینه 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 بدسترسی انجام نمایند. (صالحی و شریعت، ۱۳۷۶). از این‌رو 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 (۱۳۶۷) که مبنی بر نظم حقوقی قدیم بوده است تغییری نکرده و از این‌رو چالش‌هایی در ارتباط با نهادهای نظارتی کشور ایجادشده است. ضمن آنکه در دولت نهم و دهم به تدریج بخش اعظم اختیارات اعطایی به دانشگاه‌ها در قالب قوانین بودجه سنتاتی و بخشنامه‌های متعدد باز پس گرفته شد. فرآیند تمرکزگرایی دولتی که در طی سال‌های ۱۳۸۴ 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 بهروزسازی قوانین در همه نظامهای حقوقی حتی کشورهای در حال توسعه امری طبیعی و ضروری است؛ زیرا شرایط فرهنگی و سیاسی و اقتصادی و مدیریتی به صورت شتابان و مستمر در حال تحول بوده و تغییرات و الزامات جدیدی باید برای سازگاری با شرایط بهشدت در حال تغییر محیط پیش‌بینی نمود.

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 نامیم 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 شالوده همه آن‌ها تضمین ادامه حیات درازمدت مؤسسه، ثبات و انسجام آن است (گید ۲۰۵: ۱۹۹۲) این وظایف عبارت‌اند از: روشن کردن رسالت مؤسسه، انتساب، حمایت و ارزشیابی رئیس، تضمین برنامه‌ریزی درازمدت، تضمین منابع کافی، مدیریت شربخش منابع، تصویب برنامه‌های آموزشی، ارتباط دانشگاه و جامعه، محافظت از استقلال مؤسسه، انجام وظیفه به عنوان دادگاه تجدیدنظر و درنهایت سنجش عملکرد خود هیئت (گید ۲۶۰: ۱۹۹۲). در ایران بررسی مصوبات هیئت‌امنا نشان داد در بهترین حالت تنها ۲۱/۴ درصد تصمیمات به حوزه‌ها و مسائل استراتژیک مربوط می‌شده است. هم‌چنان ترکیب اعضای آن بهندرت با کارکردهای مقرره تناسب داشته است (کسکه و محب زادگان، ۱۳۸۹). مطالعه دیگر بر روی صورت جلسات سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۷۰ هیئت‌امنا بیست دانشگاه دولتی نشان داد که بیشترین تصمیم‌گیری‌ها در خصوص امور مربوط به اعضای هیئت‌علمی و امور مالی و معاملاتی صورت پذیرفته و فقط ۱۴ درصد از مصوبات در ارتباط با سیاست‌گذاری بوده است (آذرگش، اذن الله، ۱۳۸۶).

اکنون نهاد اصلی اداره‌کننده دانشگاه یعنی هیئت‌های امنا با چالش‌های سنگین و متنوعی مواجه است که از سویی محصلو توسعه درونی و از سوی دیگر نتیجه مداخله نهادهای بیرونی در امورات دانشگاهی است. علاوه بر این دو امر، مشکل کهنه‌گی 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 تبدیل شده که در کشورهای غربی به آن "نهاد هماهنگ‌کننده"^۴ 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، انجام وظیفه 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

^۴. coordinating board

و بقا به نهادی کارآمد و مؤثر تبدیل شود. درنهایت برای اصلاح ساختاری هیئت‌امنا چه درس‌ها و تجاری‌ی از دانشگاه‌های خارجی می‌توان آموخت؟ با توجه به تجرب 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 تأمین شده 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 وجود اختلاف و تشابه، آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. ایساک کندل معتقد است هدف مطالعات تطبیقی رسیدن به یک بینش فلسفی^۶ است تا محقق را قادر سازد نظام آموزش و پرورش کشور را بهتر در ترازوی مقایسه قرار دهد. بینشی که به انتخاب اصلاح کمک می‌کند (نقل از آقازاده احمد ۱۳۸۳).

ادموند کینگ (۱۹۶۸) آموزش و پرورش 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 آموزش و پرورش 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 مستمرةً موقعیت خود را نسبت به دیگران سنجید (ذاکر صالحی، ۱۳۹۳).

به‌حال روش مشترک در مطالعات تطبیقی استخراج وجود 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 به صورت خلاصه مورد استفاده قرار گرفت. در بخش مطالعه وضع موجود دانشگاه‌های خارجی نیز با مراجعه به وب‌سایت دانشگاه‌های معترض 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

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 ۲۴ دانشگاه در چهار قاره جهان استفاده شده است.

ادیبات تحقیق

الف: مطالعات مربوط به حاکمیت واداره امور دانشگاهی و جایگاه هیئت، امنا در آن
مطالعه هوگان (۲۰۰۶) در مورد مدل‌های حاکمیت دانشگاهی

در مطالعه هوگان چهار مدل اداره امور دانشگاه‌ها بازنگاری 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)
۲. 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

۴. اداره امور به صورت ترکیبی

"اداره امور به صورت ترکیبی" را ترکیبی از مدل‌های مختلف و معمولاً یک مجلسی (هیئت یا یک شورای علمی / دانشگاهی یا شورای دانشگاهی تعیین شده 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 به صورت 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>

مطالعه جونز و شانهان و گویان (۲۰۰۴) در زمینه اداره امور دانشگاهی در کانادا

نویسنده‌گان در این مقاله به بررسی تحولات تاریخی مهم در تکامل چیدمان‌ها در اداره امور دانشگاه‌های کانادا می‌پردازند و از داده‌های دو مطالعه برجسته ملی به منظور 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 ۴۵ مؤسسه شرکت‌کننده در مطالعه سال ۱۹۹۵ در رابطه با هیئت‌امنا، در ۳۹ مؤسسه چیدمان اداره امور مؤسسات به صورت 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 مقرشد و از اصطلاح شورا برای اشاره به هیئت تصمیم‌گیری دانشگاهی ارشد استفاده می‌گردد.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، چیدمان اداره امور به صورت دو مجلسی، بر این فرض استوار است که هیئت‌ها و شوراهای 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 ۶۰ و اوایل دهه ۷۰، مشارکتی تر، پیچیده‌تر و غیرمت مرکزتر شد. تحلیل داده‌های پژوهش انجام‌شده از شوراهای دانشگاه‌های کانادا نشان می‌دهد که ممکن است منع 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 منتشر شده 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» می‌نویسنند:

عملای 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، به منظور دستیابی نسبی به آنچه خود پاسخگویی می‌نمایند، از سیستم اداره امور آموزش عالی استفاده می‌کنند.

نظام‌های اداره امور در سراسر ایالت‌ها، مؤسسات خصوصی و سازمان‌های دولتی مستقل، همگی اقداماتی را به منظور 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، توانسته بسیاری از انتظارات را برآورده کند، اما اکثر سیستم‌های اداره امور در سراسر ایالت‌ها، به نوعی 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 قبلًا 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 انجام وظیفه 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 در زمینه اداره امور مؤسسات و حاکمیت نهادی را چنین برشمرده است:

— مهم‌ترین مسئولیت در زمینه اداره امور مؤسسه (سیستم) بر عهده هیئت اداره کننده 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.

مسئول و پاسخگو می‌باشد؛ 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 درحالی که به فرهنگ تصمیم‌گیری در آکادمی احترام می‌گذارد، راههای کارآمدی را برای اداره امور ثبتیت کند.

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

_هیئت‌ها باید ارتباط آشکار با حوزه انتخاباتی پردازی 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 پردازی 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 در زمینه اثربخشی هیئت‌های امنا

حسن ارسلان (۲۰۱۳) استاد دانشگاه کاتاکال 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 موربد بررسی 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 احتمالی شان باهم مقایسه شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک روش توصیفی استفاده شده است. این بررسی بر روی جمعیت تحقیق و مصاحبه با اعضاء منتخب هیئت‌امنا انجام شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اعضاء هیئت‌امنا مسئولیتشان را به‌طور کارآمد انجام نمی‌دهند و برای ارائه مدیریت بهتر در دانشگاه‌های خیریه و خصوصی باید مهارت‌هایشان را بهبود ببخشند.

مطالعه نلسون پیرامون هیئت‌امنا 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

۴. 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 نظر گیرند:

۱. رویارویی با برنامه‌ها در بلندمدت؛ ۲. حمایت از ریاست؛ ۳. توجه به جزیيات بودجه؛ ۴. اخذ سیاست‌های

نهادی؛ ۵. تقاضا و درخواست از خیرین (اهداکنندگان).

پس از آن، 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، ۲۰۰۴)

دستورالعمل راهنمای اعضای هیئت‌امنا (هندبوک هیئت‌امنا)

در مورد نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های هیئت‌امنا در این هندبوک چنین آمده است: پس از اینکه فردی به عنوان عضو هیئت‌امنا انتخاب گردید، لازم است تا هرچه سریع‌تر به دیگر افراد معرفی شده، دستورات و رهنمودهای لازم را از ریاست هیئت بگیرد و از تسهیلات و امکانات موسسه بازدید نماید. پس از آن 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؛

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 را دارد؛

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 اوهايو 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 و یاترسون 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 مبنی بر وب است که ۱۰۸ امناء عضو هیئت‌علمی از ۲۶ مؤسسه دولتی و ۳۳ مؤسسه خصوصی آموزش عالی به سوالات آن پاسخ داده‌اند. یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش این است که تقریباً دوسرم 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

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

مقاله شوارتز و اسکینزو بوون (۲۰۰۹)

عنوان این مقاله "اعضای هیئت‌علمی، هیئت‌امنا و حاکمیت دانشگاهی" است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رئسای دانشگاه‌ها و کالج‌ها، کارمندان آکادمیک اصلی و رئوسا هیئت، روابط و مشارکت هیئت‌امنا و اعضا هیئت‌علمی را به‌طورکلی سالم و سازنده می‌دانند. رئوسا و کارمندان آکادمیک اصلی اظهار می‌کنند که دلایل کمتر بودن تعامل را می‌دانند حتی اگر پی بردن به راه حل‌ها 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 مؤسسه‌تی در معرض خطر قرار می‌گیرد؛ وقتی که افزایش تقاضا برای مسئولیت‌پذیری بیشتر به‌ویژه با توجه به کیفیت آموزشی ادامه می‌یابد، هیئت‌ها از تلاش برای دستیابی به بیش هیئت‌علمی سود می‌برند.

پایان‌نامه دکتری بتراجر، کاترین آدامز (۲۰۰۸)

عنوان این مطالعه پروفایل اعضا هیئت‌امنا: ویژگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها اعضا هیئت‌امنا در سیستم کالج دوسراله 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 دوسراله اوهایو است.
۲. در این تحقیق آموزش اعضا هیئت‌امنا و نیازهای شناخته‌شده‌شان در امر آموزش موردنرسی قرار گرفت.
۳. بررسی ادراک اعضا هیئت‌امنا بر مبنای گزارش خودشان به صورتی که ماهیت نقششان، عمیق و سطحی بودن دانش و مسئولیت‌هایشان را درک می‌کنند.

نتایج نشان داد ظاهر هیئت‌امنای کالج دوسراله 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. درحالی که 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 امنیاشان باید مجددًا 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 تشکیل شده‌اند و هر منطقه دارای یک هیئت‌امنا می‌باشد. قوانین ایالتی،

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 هیئت‌تا حدودی انعطاف‌پذیر هستند. ترکیب هیئت‌های محلی از این قرار 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 روشنی تعیین شده توسط هیئت انتخاب می‌کنند. ۴۴ عضو هیئت امناء که به انتخاب عموم رسیده‌اند وجود دارد. از بین آن‌ها، حدود ۳۹٪ را زنان و ۶۱٪ را مردان تشکیل می‌دهند. از نظر قومی تقریباً ۷۲٪ انگلیسی، ۱۱٪ آمریکای لاتین، ۵٪ آمریکایی آفریقایی تبار و ۲٪ آمریکایی آسیایی تبار 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، با این حال، اغلب از این جایگاه به عنوان ریاست یاد می‌شود تا با عنوان مدیرعامل شرکت به عنوان رئیس اشتباہ 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 به عنوان 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"^{۱۳}

مؤسسات آموزش عالی هم از هیئت‌های اداره‌کننده امور برخوردارند ولی ساختارهای برانگیزندۀ شان کاملاً متفاوت از ساختارهای برانگیزندۀ شرکت‌ها است و درنتیجه یک موقعیت منحصر به فرد برای تحقیق در زمینه نوع 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 به احتمال بیشتری امنا خانم را برای هیئت منصوب و تائید می‌کنند. علاوه بر این، اگر اداره‌کننده امور یک دموکرات باشد به احتمال ۶-۷٪ بیشتر یک امنا خانم منصوب می‌کند.

^{۱۱}. chair

^{۱۲}. president

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 مؤسسه‌آموزشی دارند – شکل‌گرفته است. تجزیه‌وتحلیل‌های پژوهشگران با استفاده از داده‌های پنلی که به‌وسیله نمونه‌گیری از مؤسسه‌آموزشی آمریکایی بوده صورت پذیرفته است. نتایج نشان می‌دهد، مؤسسه‌آموزشی که رئیس یا سرپرست و یا معاون رئیس زن دارند به خوبی 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 مؤسسه‌آموزشی 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 دانشگاه‌های منتخب

این بخش تلاش دارد تجارب دانشگاه‌های منتخب خارجی را درزمینه وظایف و اعضا و ساختار این هیئت‌ها بررسی و مرور نماید. در مورد کشور ترکیه مراجعه به سایت ۶-۷ دانشگاه مهم این کشور نشان داد غالباً به ذکر اسامی اعضای هیئت‌امنای اکتفا شده است. در مورد کشور ژاپن نیز به جز دانشگاه توکیو بقیه دانشگاه‌ها یا فاقد سایت انگلیسی بودند یا اینکه صرفاً اسامی هیئت‌امنای (در این کشور عمدها تحت عنوان هیئت‌مدیره دانشگاه) درج شده است. در مورد مالزی و سنگاپور نیز همین مشکل وجود داشت. درنهایت دسترسی به اطلاعات ۲۴ دانشگاه خارجی به شرح زیر میسر گردید:

کشور آمریکا ۱۱ دانشگاه، کشور انگلستان ۴ دانشگاه، سنگاپور ۲ دانشگاه، ژاپن یک دانشگاه، مالزی چهار دانشگاه و استرالیا یک دانشگاه. در ایران نیز دانشگاه تهران به عنوان دانشگاه اصلی و مادر انتخاب گردید. مطالب برگرفته شده در قالب جدول آتی در سه مؤلفه: اعضا و دفاتر - وظایف و اختیارات - نظام‌های پشتیبان تصمیم سازمان‌دهی و ارائه شده 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 به عنوان الگوهای عملی و شیوه‌ها و سنت‌های مرسوم دانشگاهی مورداستفاده قرار گیرد.

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)
آنگلستان	Royal College of Physicians(RCP)	هیئت‌امنا شامل: روسای ارشد سابق دانشگاه (۶ نفر) اعضای نامزد شده شورا (چهار نفر) اعضای گمارده شده توسط هیئت‌امنا (چهار نفر)	مسئولیت‌ها: تلوزین استراتژی‌ها، توافق برنامه کسب‌وکار و نظارت بر پیشرفت امور در دانشگاه اطمینان از وجود مدیریت قابل اطمینان و حفاظت از دارایی‌ها. این اختیارات برای کلیه اعضای هیئت او کمیته‌ها وجود دارد و کلیه تصمیم‌گیری‌ها بهغیراز تغییر در نظام نامه‌ها 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 باطنی و حرفه‌ای و اعطایی 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 امنی کمیته مدیریت میراث
آنگلستان	Academy of medical royal colleges	۸ نفر شامل چهار معتمد که بدطور مستقل منصوب شده‌اند (شامل رئیس کل، 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 رسیک را بر عهده دارد. همچنین هیئت این مسئولیت حقوقی را دارد تا سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های کاری ارائه شده توسط شورای دانشگاه را با اهداف دانشگاه مقایسه و از سازگار و مقرن به صرفه بودن آن مطمئن شود.	هیئت‌امنا اداره تمامی فعالیت‌های دانشگاه ازجمله موارد مرتبط با امور مالی، حسابرسی، نظارت و مدیریت رسیک را بر عهده دارد. همچنین هیئت این مسئولیت حقوقی را دارد تا سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های کاری ارائه شده توسط شورای دانشگاه را با اهداف دانشگاه مقایسه و از سازگار و مقرن به صرفه بودن آن مطمئن شود.
آنگلستان	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 باید یکی از اعضاء هیئت‌امنا باشد که به اعتبار سمت و مقامش انتخاب	هیئت‌امنا باید بدنه مستقل و حاکم و تابع مقررات قانون اساسی و آین نامه‌ها باشد. اعضا هیئت‌امنا وظیفه دارد تا اجرای اهداف و موضوعات مرتبط با اتحادیه را به کمک شورا تسهیل نماید. هیئت‌امنا موظف است با شورا مشورت نماید.	هیئت‌امنا ممکن است بهمنظور رسیدگی به هرگونه مشکلی کمیته‌های فرعی تشکیل بدهد که به عنوان کمیته مشکل از اعضاء هیئت‌امنا وظیفه دارد تا اجرای اهداف و موضوعات مرتبط با اتحادیه را به کمک شورا تسهیل نماید. اعضا کمیته مشکل از اعضاء هیئت‌امنا باید شامل اکثر اعضاء

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
		همیشگاری در شروع یک جلسه غایب باشد هیئت می‌تواند یک رئیس جایگزین برای آن جلسه تعیین کند	همیشگاری در شروع یک جلسه غایب باشد هیئت می‌تواند یک رئیس جایگزین برای آن جلسه تعیین کند	این هیئت باشد، رئیس آن باید یکی از اعضاء هیئت‌امنا باشد و حداقل سه عضو داشته باشد که حداقل یکی از آن‌ها باید عضو عادی هیئت‌امنا باشد.
	Lesley University	دیگر هیئت: هیئت‌امنا باید برای این هیئت یک دیگر منصوب کند که نباید یکی از اعضاء هیئت‌امنا باشد. دیگر هیئت باید در طول مدت برخورداری از این سمت نسبت به هیئت‌امنا پاسخگو باشد	همیشگاری در آن‌ها قابل توجهی بر اعمال اتحادیه شامل: مدیریت چاپک، برنامه‌بریزی، پیش‌نمایش، کنترل داخلی منابع و مدیریت ریسک و انتباق با روش‌های قانونی و نظارتی کارکنان و استراتژی مجدد سازمان، سلامت و امنیت سرمایه‌گذاری و یا استقرار از منابع مالی اتحادیه بررسی عملکرد در پرتو استراتژی اتحادیه، تصویب گزارش و حساب سالانه اتحادیه، تصویب هر تغییر قابل توجهی در شیوه‌های حسابداری، تصویب و عقد قرارداد هر پروژه سرمایه‌ای بزرگ و پاداش مقامات مستوی	درصورتی که فردی طبق بخش ذ این مقررات از سمت‌شده عنوان یکی از اعضاء هیئت‌امنا رد صلاحیت شده باشد نمی‌تواند عضو کمیته مشکل از اعضاء هیئت‌امنا باشد. کمیته‌های مشکل از اعضاء هیئت‌امنا باید از طریق رؤسای هیئت‌شان به عنوان نماینده این هیئت عمل کنند. هرگونه تصمیمی که توسط یک کمیته مشکل از اعضاء هیئت‌امنا اتخاذ می‌شود باید به صورت کمی به هیئت‌امنا گزارش شود
مالزی	UTM UPM MMU USM	- یک رئیس هیئت‌مدیره حدود ۱۰ نفر از استادان یا روسای پیشین دانشگاه - یک دیگر - یک رئیس هیئت ناظر - ده نفر عضو از بین استادان و روسای سابق - یک دیگر	دانشگاه‌های پادشاهی دارای هیئت‌مدیره هستند. این هیئت بدنه اجرایی در دانشگاه محسوب می‌شود که سرپرستی پیشیدنی 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 سکرتیری انجام می‌شود
		Board of Governors	دانشگاه توسط یک کروه قوى اجرایی و نظارتی اداره می‌شود.	امورات هیئت ناظر توسط واحد سکرتیری انجام می‌شود.

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی ...

نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)	وظایف و اختیارات	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	نام دانشگاه	کشور
<ul style="list-style-type: none"> - کمیته امور دانشگاهی - کمیته حسابرسی - کمیته سرمایه‌گذاری - کمیته دستمزد و مالی - کمیته مشاوره توسعه پردیس دانشگاه - هیئت امور شرکت‌ها - کمیته پیشرفت سازمانی 	-	تعداد اعضای هیئت‌امنا ۱۸ نفر می‌باشد.	Singapor e management universit y(SMU)	سنگاپور
کمیته‌های هیئتی برای پشتیبانی از هیئت‌امنا در انجام وظایشان مطابق با مفاد مجمع دانشگاه و به صورتی که نیازهای شرکتی، عملکردی و کسب‌وکار تعین می‌کند شکل گرفته‌اند. 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 نظرات بر دانشگاه و تسهیل تصمیم‌گیری به هیئت‌امنا کمک می‌کند.	هیئت‌امنا از ۲۳ نفر تشکیل شده که توسط وزارت علوم منصوب می‌شوند. این هیئت از مدیران برجسته تجاری، اساتید دانشگاهی، کارآفرینان و متخصصان پیش خصوصی و دولتی هستند. اعضا بر اساس ویژگی‌های مثبتشان، تجربه و پتانسیلشان برای کمک به توسعه و سرپرستی دانشگاه و نیز روابط بالرزشی است که آن‌ها از نظر اهمیت استراتژیک برای دانشگاه دارند انتخاب می‌شوند.	دانشگاه ملی سنگاپور (NUS)	سنگاپور	
<ul style="list-style-type: none"> . تعیین اهداف میان‌مدت و برنامه‌های سالانه، مسائلی که نیاز به رضایت و یا تأیید از وزرای آموزش و پرورش، فرهنگ و رژیم و علوم و فن‌آوری دارند. تنظیم بودجه و اجر و مسائل مربوط به حسابداری گشایش و بسته شدن دانشکده‌ها، سازمان اداری و دیگر سازمان‌های مهم. 	متشکل از رئیس و ۷ مدیر	universit y of Tokyo	ژاپن	
پاسخگو در برابر:	کارمندان ارشد انتصابی:	Northwe	آمریکا	

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 دیری هیئت خرانه‌دار سرمایه‌های عمومی خرانه‌دار موقوفات و سرمایه‌های اamanی	نظرارت و پاسخگویی درزمینه مدیریت سازمان پیشرفت دانشگاه حفظ تمامیت نهادی روابط مابین 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. ارزیحله اختیارات داده شده به هیئت‌امنا، قدرت انتصاب رئیس کل است و اختیارات هیئت برای اداره دانشگاه به رئیس و به استاند برای موضوعات آکادمیک تغییرپذیر می‌گردد.	انتخاب رئیس، نظارت بر اعضای هیئت‌علمی و انتصابات ارشد اداری، نظارت و پایش بودجه، نظارت بر موقوفات و محافظت از اموال دانشگاه.	
Columbia university	۲۴ نفر			کمیته‌های دائمی الف. کمیته‌های دائمی هیئت‌امنا باید مشتمل از کمیته اجرایی، کمیته امور دانشگاهی، کمیته زندگی دانشجویی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته حسابرسی، کمیته مالی، کمیته روابط دولتی، کمیته ساختمندانها و دارایی‌ها، کمیته تشکیل و مدیریت هیئت، کمیته امور داشت‌آموختگان و کمیته توسعه باشد. کمیته‌های ویژه: هیئت ممکن است در صورت تمایل هرچند وقت یکبار چین کمیته‌های ویژه‌ای را در هیئت برقرار کرده و تشکیل دهد و باید وظایف این کمیته‌ها را مشخص کند.
Cornell university	متشکل از ۶۴ نفر: چهار عضو سابق هیئت‌امنا: فرماندار ایالت نیویورک، رئیس وقت مجلس سنای سخنگو (رئیس) مجلس، رئیس دانشگاه یک نفر از افراد مسن و قابل اعتماد سه معتمد گماشته شده: فرماندار ایالت با تائید سنای سه نفر را منصوب می‌کنند. ۵۶ نفر از اعضاء که بر اساس منشور و مقررات موجود در دانشگاه انتخاب می‌شوند، که این افراد عبارت‌اند از: ۴۳ نفر که توسط هیئت‌امنا برای دوره‌های متناسب هر چهار سال انتخاب می‌شوند، از این افراد حداقل دو نفر	متشکل از کمیته‌های دائمی ویژه: هیئت‌امنا باید مشتمل از کمیته اجرایی، کمیته امور دانشگاهی، کمیته زندگی دانشجویی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته حسابرسی، کمیته مالی، کمیته روابط دولتی، کمیته ساختمندانها و دارایی‌ها، کمیته تشکیل و مدیریت هیئت، کمیته امور داشت‌آموختگان و کمیته توسعه باشد. کمیته‌های ویژه: هیئت ممکن است در صورت تمایل هرچند وقت یکبار چین کمیته‌های ویژه‌ای را در هیئت برقرار کرده و تشکیل دهد و باید وظایف این کمیته‌ها را مشخص کند.	انتخاب رئیس، نظارت بر اعضای هیئت‌علمی و انتصابات ارشد اداری، نظارت و پایش بودجه، نظارت بر موقوفات و محافظت از اموال دانشگاه.	

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی... ۹۷/

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 باشد. 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 دانش‌جویان برای دوره‌های متوابع هر دو سال ۱ نفر از میان و توسط کارکنان غیرعلمی و کارمندان دانشگاه کارمندان ارشد انتصابی هیئت‌امنا: رئیس، نائب رئیس، دیر هیئت		این کمیته‌های ویژه باید هرسال مجددآ 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 به عنوان اعضای رأی‌دهنده، در انتخاب اعضای برای چنین کمیته‌هایی از اعضای بازنیسته هیئت‌امنا و افراد غیر عضو استفاده کند. تمام اعضای 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. ۹ عضو دارای رأی نه سال و مدت مدت تصدی‌گری تصدی اعضای فاقد حق رأی ۲ سال می‌باشد.		هیئت‌امنا دارای اختیاراتی است که از طرف ایالت اوها بر به آن داده شده است. و باید تمام اقدامات لازم برای فعالیت‌های موقوت آمیز 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 به طور صریح مورد تائید هیئت‌امنا قرار گیرد.
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 جانشیش، رئیس مجلس، سرپرست آموزش عمومی، رئیس و معاونش که از جمیعت فارغ‌التحصیلان دانشگاه است و رئیس دانشگاه علاوه بر این ۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه نمایندگان هیئت‌علمی دانشگاه و دانشجویان، مقام‌های سنا دانشگاه به عنوان اعضای فاقد حق رأی در سمت		عملکرد نایبرئیس‌ها از طریق ۱۰ کمیته دائمی صورت می‌گیرد: انتبه و اعمال کترل‌های قانونی جهت امنیت منابع مالی و حفاظت از موقوفات دانشگاه می‌باشد. همچنین این هیئت در امور مربوط به مناقصه، اخذ اجازه ساخت و ساز به طور قانونی، فروش حق مالکیت و خریداری مواد، کالاهای و خدمات نظارت دارد. اقداماتی که هیئت‌امنا انجام می‌دهد می‌تواند پس از مشورت با نمایندگان هیئت‌علمی دانشگاه و دانشجویان، مقام‌های سنا دانشگاه علاوه بر این ۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه نمایندگان انتجه‌های دانشجویی باشد. کمیته‌های دائمی: الف. کمیته‌های دائمی، به صورتی که در ادامه متن گفته

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
				<p>اعضای امنا باید به گونه‌ای باشند که بیانگر نوع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه باشند. از جمله اقلیت‌های قومی وزنان.</p> <p>ریاست و جانشین رئیس شورای علمی حضور دارند.</p> <p>می‌شود، به منظور تسهیل رسیدگی به کسب‌وکار و مدیریت سازمان و دانشگاه، تشکیل می‌شوند. ب. کمیته‌های دائمی هیئت باید این کمیته‌ها باشند:</p> <ul style="list-style-type: none"> کمیته انطاق 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	<p>کارمندان ارشد هیئت کارمندان ارشد هیئت باید از یک رئیس هیئت، یک نائب رئیس هیئت و یک دبیر باشند.</p>	<p>نظرات بر برنامه‌های آموزشی، بودجه، اداره عمومی و استخدام هیئت‌علمی و کارکنان</p> <p>(۱) کمیته امور دانشگاهی و زندگی دانشجویی... (۲) کمیته امور مالیاتی. (۳) کمیته حسابرسی و انطاق. (۴) کمیته امور پزشکی. (۵) کمیته توسعه و سرمایه‌گذاری. (۶) کمیته عضویت هیئت‌امنا. (۷) کمیته امور کشاورزی. (۸) کمیته پاداش و استعداد پروری.</p>	<p>(۱) کمیته امور دانشگاهی و زندگی دانشجویی... (۲) کمیته امور مالیاتی. (۳) کمیته حسابرسی و انطاق. (۴) کمیته امور پزشکی. (۵) کمیته توسعه و سرمایه‌گذاری. (۶) کمیته عضویت هیئت‌امنا. (۷) کمیته امور کشاورزی. (۸) کمیته پاداش و استعداد پروری.</p>
Chapman University		<p>هیئت‌امنا مشکل از: افراد انتخاب شده جدید است به علاوه مقام‌های سابقی که به تمامی موضوعات ارائه شده در هیئت رأی می‌دهند.</p>		<p>کمیته‌ها: اجرایی - اکademik - سرزنشی‌سازی - آین نامه‌ها - روابط کلیسا-زریایی پاداش و ریاست دانشگاه-نماین نویسی و زندگی دانشجویی - سرمایه‌گذاری - امور مالی و بودجه -</p>

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی ...

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.
Universit y of south Florida		هزینه اجرایی باید پنج (۵) عضو رأی دهنده داشته باشد که همه آن‌ها باید از اعضاء 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 به عنوان بخشی از حد صباب لازم محسوب نمی‌شود. رئیس هیئت‌امنا و جانشیش باید از اعضاء کمیته باشند. علاوه بر این، سه (۳) عضو از هیئت‌امنا باید در جلسه سالانه برای خدمت به کمیته اجرایی توسط رئیس هیئت منصوب شود.	از وظایف هیئت‌امنا تصمیم‌گیری در زمینه سیاست مالی کاره، پیاده‌سازی و حفظ برنامه‌های آموزشی باکیفیت بالا مطابق با قوانین ایالت و سازگار با مأموریت دانشگاه، سنجش عملکرد دانشگاه، تأمین استاندارهای علمی، بودجه‌برنامه، تنظیم مجموعه سیاست‌های دانشگاه است و به عنوان 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 اعضا هیئت مدیره فلوریدا است. ممیزی و نظرات بر سازمان‌هایی که به طور مستقیم تحت حمایت دانشگاه هستند و استقرار شرایطی که آن‌ها را مجبور به پیروی از شرایط، تسهیلات یا کمک‌های فردی در دانشگاه می‌نماید.	هیئت‌امنا این دانشگاه از سال ۲۰۰۱ ایجاد شده و ۱۳ عضو معتمد آن شامل افراد ممتاز و معروف در علم حقوق، بازرگانی، پژوهش، تعلم 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 امنیت دانشگاه و ریاست اعضا هیئت‌امنا نیز عضوی معرفی می‌کنند.
Yale universit y		کارمندان ارشد اتصاصی:	کارمندان ارشد اتصاصی هیئت‌امنا رئیس هیئت، نائب رئیس هیئت و دبیر سازمان می‌باشند.	ج. کمیته‌های دائمی کمیته‌های دائمی ممکن است توسط رئیس هیئت منصوب شوند. هر کمیته دائمی باید نایاب کمتر از سه (۳) عضو داشته باشد. اعضاء کمیته دائمی باید تا زمان انتصاب جانشینشان در سمت خود باقی بمانند. د. کمیته‌های موقت کمیته‌های موقت ممکن است توسط رئیس هیئت با اختیارات، وظایف و دوره خدماتی منصوب شوند.
		۱. کمیته‌های دائمی زیر: کمیته مصلحتی، کمیته مالی، کمیته حسابرسی، کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته سیاست‌های آموزشی،		

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
				کمیته سیاست‌های مؤسسه‌ای، کمیته درجات افتخاری، کمیته ساختمان‌ها و زمین‌ها، کمیته توسعه و امور دانش‌آموختگان، کمیته پاداش، کمیته عضویت هیئت‌اما، کمیته مسئولیت سرمایه‌گذار و کمیته دانشکده پژوهشی. رئیس دانشگاه باید رئیس کمیته مصلحتی باشد.
State universit y 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 مرکز مستقیم را، با کارکنان مناسب و تحت نظرارت 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 نامددهای که او معرفی می‌کند، مجاز به بررسی دفاعیات و امضای اظهارنامه‌ها و استناد 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 ویژه داشته باشد و همچنین باید از کمیته‌های فرعی ویژه دیگری برخوردار باشد که ممکن است به عنوان راه حل برای مشکلات تأسیس شده باشد. اعضاء 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.
monash	استرالیا	ترکیب اعضا ۱۳ نفر و عبارت‌اند از: رئیس، نائب رئیس، رئیس هیئت آکادمیک، نماینده فرماندار، یک نفر به انتصاب وزارت، شش نفر به انتخاب خود هیئت‌اما، 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 بر مدیریت و عملکرد وی، تدوین سیاست‌ها و اصول دانشگاه متنطبق 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 می‌باشد.

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی... ۱۰۱/

کشور	نام دانشگاه	اعضا هیئت‌امنا و دفاتر اداری	وظایف و اختیارات	نظام پشتیبان تصمیم (کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و شوراهای وابسته)
			اکademik، تصویب گزارش سالانه پارلمان دانشگاه، مشارکت مشبت در رشد و توسعه دانشگاه و ارتباطات بیرونی آن	
ایران	دانشگاه تهران	اعضای هیئت‌امنا بر اساس استقلال دانشگاه‌ها و قانون تشکیل، هیئت‌های امنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی، عبارت‌اند از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، رئیس دانشگاه، ۴ تا ۶ 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 اثین‌نامه‌های 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، تغذیه اداره و واحدهای تولیدی، میزان پرداخت حق التحقيق، حق التأليف و بهداشتی و درمانی، نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و معاون اداری و مالی دانشگاه موردنرسی کارشناسی و تخصصی قرار می‌گیرد.	

منبع: وبسایت رسمی دانشگاه‌های مورد مطالعه

گام دوم: مقایسه

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

جدول ۲: مقایسه و تطبیق وضعیت حکمرانی دانشگاه‌های منتخب

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

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی.../۱۰۳

تفاوت‌ها	تشابه‌ها	جوهره وظایف	مدل حکمرانی دانشگاهی	مصاديق/دانشگاه‌های منتخب	کشور
		حفظات از دارایی‌ها			
<p>- بجای هیئت‌امنا هیئت‌مدیره وظیفه حکمرانی را بر عهده دارد.</p> <p>- عمدتاً دیدگاه شرکتی بر دانشگاه حاکم است. شیوه اداره بنگاه اقتصادی رایج است.</p> <p>- کمک به تجارتی‌سازی خدمات دانشگاه و بین‌المللی شدن آن در سال‌های اخیر رکن جهت‌گیری هیئت‌مدیره است.</p>	<p>در هر حال یک هیئت عالی‌رتبه دانشگاه را اداره می‌کند</p>	<p>- مدیریت دانشگاه (نه رهبری و حکمرانی)</p> <p>- تعامل با صنایع شرکت‌ها</p> <p>- مدیریت دارایی و توسعه</p>	<p>عمدتاً یک مجلسی یعنی هیئت‌مدیره در دانشگاه یو اس ام یک هیئت نظارت ویک سنا دانشگاه را اداره می‌کند.</p>	<p>دانشگاه تکنولوژی (utm) دانشگاه پوترا (upm) دانشگاه مولتی مدیا (mmu) دانشگاه یو اس ام</p>	مالزی
<p>- در عین تقليد از سیستم انگلوساکسون (امریکایی - انگلیسی) به سرعت به سوی بین‌المللی شدن و تجارتی شدن به پیش می‌روند.</p> <p>هیئت‌امنا نهادی است که در خدمت و سرعت دهنده این دو جهت‌گیری است.</p>	<p>مشابه سیستم آمریکایی دو مجلیسی است.</p>	<p>اداره کلی دانشگاه توسط هیئت‌امنا و مسائل علمی و آموزشی در شورا تصمیم‌گیری می‌شود</p>	<p>دو مجلسی: هیئت‌امنا و شورای دانشگاه</p>	<p>دانشگاه ملی سنگاپور (NUS) دانشگاه مدیریت سنگاپور</p>	سنگاپور

تفاوت‌ها	تشابه‌ها	جوهره وظایف	مدل حکمرانی دانشگاهی	مصاديق/دانشگاه‌های منتخب	کشور
- 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.	یک هیئت عالی‌رتبه دانشگاه را اداره می‌کند	اداره کلی دانشگاه	یک مجلسی: هیئت‌مدیره	دانشگاه توکیو	ژاپن
حضور فرماندار در هیئت‌امنا	نسبتاً مستقل	پیکره حاکمیتی	مانند انگلستان سه مجلسی	موناش	استرالیا
- 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 در جگان، رئیس هیئت‌امنای همه دانشگاه‌های دولتی زیرمجموعه وزارت علوم، شخص وزیر علوم است. یعنی یک رئیس برای حدود یکصد و بیست دانشگاه و موسسه	پوسته‌ای تشریفاتی به نام و عنوان هیئت‌امنا مانند سایر کشورها وجود دارد	رسیدگی به مسائل و نظمات اداری و مالی دانشگاه‌ها	سه مجلسی: هیئت‌امنا شورای دانشگاه هیئت‌رئیسه	دانشگاه تهران و سایر دانشگاه‌های دولتی	ایران

بحث و نتیجه‌گیری

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

ازین رو سیستم‌های حکمرانی دانشگاهی اقدامات متنوعی را طراحی کردند. قانون‌گذاران و متولیان امیدوارند که این اقدامات 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 امنت‌داری در دانشگاه‌ها شده است. از دیدگاه انجمن اعضای هیئت‌امنا 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 درحالی که به فرهنگ تصمیم‌گیری در آکادمی احترام می‌گذارد، راههای کارآمدی را برای اداره امور تثیت 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. از نظر شفافیت و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، هیئت‌ها باید آمادگی داشته باشند تا دلیل تصمیماتشان را ارائه کنند. آن‌ها نقش بی‌بدیلی در اتصال مؤسسه به جامعه و نشان دادن منفعت عمومی وسیع‌تر در آموزش عالی دارند. وظایف هیئت‌امنا آن‌قدر سنگین و متنوع است که برخی پژوهش‌ها شش گروه ویژگی را برای اعضاء ترسیم می‌کردند شامل: بعد شرایط، بعد آموزشی، بعد میان فردی، بعد تحلیلی، بعد خط‌مشی و بعد راهبردی (ارسلان، ۲۰۱۳). یک نمونه از کار ویژه هیئت‌امنا مجموعه‌ای است که توسط انجمن دانشگاه‌ها کالج‌ها به شرح زیر ارائه شده 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 به منظور کنترل و هدایت راهبردی

— پاسخگویی در برابر عموم و مؤسسان قانونی

— تعیین وظایف مؤسسه

— ارتباط با جامعه، احزاب و سهنداران بیرونی و ایفای نقش پل و سپر محافظ

عملده این کار ویژه‌ها از قدیم مورد توجه بوده است. بر اساس مطالعاتی که ارائه شد نقش ستی اعضای هیئت‌امنا به عنوان نقش اصلی همچنان پارچه است اما در عین حال ساختار این هیئت‌ها از نظر اعضاء و ترکیب متنوع‌تر شده وزنان و اقلیت‌های (زنادی و ...) بیشتری را شامل می‌شود. فشارها و درخواست‌ها برای عضویت

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

تفاوت‌ها در میان کشورهای مورد مطالعه 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 ایالات متحده 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 زبان اغلب مؤسسات دانشگاه شرکتی^{۱۳} هستند و به جای واژه هیئت‌امنا از اصطلاح هیئت‌مدیره استفاده می‌شود. در کشورهای در حال توسعه چون ایران و مالزی این هیئت‌ها فرآیند پر چالش هویت‌یابی را طی می‌کنند. آن‌ها از نظر عملکردی ضعیف بوده و با ساختارهای بوروکراتیک دولتی به عنوان 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 مورد تائید بوده است. در آسیا اعضا عمدهً انتصابی هستند تا انتخابی. در دانشگاه‌های انگلستان هم تنوع وسیع تری 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 مشهود است.

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

- عضویت نماینده انجمن‌های علمی/نماینده کارکنان/روسای ارشد سابق دانشگاه... نیز که در برخی دانشگاه‌ها مرسوم است برای کشورها قابل بررسی است.

عضویت یک نفر به نام مشاور عمومی و یک نفر نماینده فارغ‌التحصیلان نیز جالب توجه است. مدت زمان مسئولیت اعضا در دانشگاه‌های مورد مطالعه از یک تا ۱۲ سال متغیر می‌باشد. از سویی تعداد اعضا نیز از ۶ تا ۶۴

^{۱۳}. corporate university

عضو به تناسب نیاز و با رفتار موجود متغیر است. در استرالیا و آسیا تعداد اعضاء محدودتر است اما در امریکا معمولاً تعداد اعضاء بیشتر است. در سیستم ایالتی امریکا معمولاً تعدادی از اعضاء 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 بسیار است. از جمله: 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 از جمله در وظایف هیئت‌امنا 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.

۴. 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 ۴ تا ۱۴ 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
هویت و کارکرد اصلی دولتی (برای توزیع بودجه‌های دولتی و نظارت بر هزینه کرد آن)	هیئت هماهنگی دولتی (برای توزیع بودجه‌های دولتی و نظارت بر هزینه کرد آن)	حکمرانی و رهبری دانشگاهی در جهت اداره کلی دانشگاه
میزان استقلال از دولت	استقلال اندک	مستقل (موردن استثناء: دانشگاه‌های دولتی آمریکا در بعضی ایالت‌ها)
وظایف و اختیارات	عمدتاً اداری و مالی	عمدتاً سیاست‌گذاری، نظارت راهنمایی

عدم تأثیرگذاری دارای تنوع	عدم تأثیرگذاری ضعف حضور صاحبان صنایع، خبرین، دانشجویان، دانش آموختگان، زنان	ترکیب اعضا	۴
پیچیده و کارکرده با کمیته‌های متعدد	بسیط و تک کمیسیونی	ساختار داخلی	۵
نگرانی از کاهش اثربخشی هیئت‌ها	ضعف اثربخشی بوروکراتیک شدن هیئت‌ها ماهیت اجرائی اعضا و پرمشغله بودن آنان عدم تشکیل به موقع جلسات اکتفا به رسیدگی به مسائل اداری و مالی	محدودیت‌ها و موانع	۶

منابع

- آقازاده، احمد (۱۳۸۳) آموزش و پرورش تطبیقی، تهران، انتشارات سمت
- آذرگشتب، اذن الله و همکاران (۱۳۸۶) کارکردهای هیئت‌های امنی دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم در طی سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۵. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۴۶، 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) جزو درس مطالعه تطبیقی آموزش عالی، دوره کارشناسی ارشد، منوگراف صالحی، علی‌اکبر و شریعت، بهاء الدین (۱۳۷۶) تاریخچه هیئت‌امنی دانشگاه‌ها، مجموعه مقالات اولین سمینار هیئت‌های امنی دانشگاه‌ها، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی
- کسکه، شهاب و محب‌زادگان، یوسف (۱۳۸۹) توسعه راهبردی دانشگاه‌ها از منظر تبیین مؤلفه‌های عملکردی هیئت‌های امنی و روند پژوهی کارکرد و ترکیب اعضای آن. فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی دوره ۲ شماره ۵ زمستان ۱۳۸۹، صص ۱۶۵-۲۰۲
- گید. ام.ای (۱۹۹۲) هیئت‌امنی، ترجمه عبدالحسین نفیسی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۷ و ۸ پاییز و زمستان ۱۳۷۳ صص ۲۴۳-۲۶۹
- Association of governing boards of universities & colleges (۲۰۱۳) Fiduciary Behavior: What's the Responsible Trustee to Do (and Not Do) Trusteeship, V۲۱, N۲ P۸-۱۶. Washington DC.
- Arslan, Hasan (۲۰۱۳) Effectiveness of board of trustees in university governance. *European Journal of Research on Education*, ۲۰۱۳, ۱ (۱), ۶-۱۳.

مطالعه تطبیقی ساختار حمرانی دانشگاهی.../۱۰۹

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

_Bray.M & Thomas.R.M(۱۹۹۰) Levels of comparison in educational studies:Different insight from different literatures and the value of multilevel analysis.**Harvard Educational Review.Vol ۷۵.No ۳,pp ۴۷۲-۴۹۱**

_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=10.11307.771.

_Hogan, Eileen (۲۰۰۶) Governance models, Prepared for the Executive Vice President, Academic [Affairs].unpublished paper

_Jones, G. A. Shanahan, T. & Goyan, P. (۲۰۰۴). The Academic Senate and University Governance in Canada. **Canadian Journal of Higher Education, ۳۴ (۲), ۳۵-۶۸**

_Lombardi, John V. and et all (۲۰۰۴) 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.(۲۰۰۴) Help Wanted: College and University Trustees, **Journal of Adventist education,Summer, ۳۵-۳۹**

_Polster,C(۲۰۰۳)Canadian university research policy at the turn of the century.Studies in political economy,۱۱/۱,pp ۱۷۷-۱۹۹

_Schwartz, M and Skinner, R. and Bowen, Z (۲۰۰۴) Faculty, Governing boards, and Institutional governance. **Advancing higher education series**. Dec ۲۰۰۴, TIAA-CREF Institute.

_Steve O.Michael Schwartz(۲۰۰۰)Perceived role of trustees: A study of higher education institutes in Ohio,**Library consortium management.vol ۱.iss ۱,pp.۵-۷**

_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/2010/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/>

-
- _ <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/blΔ.html>
 - _ <http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۱۰.html#bl۱۰۱>
 - _ <http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۲۱.html#bl۲۱۱>
 - _ <http://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl۱۲.html#bl۱۲۱>
 - _ <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>