

## **Using new public management in order to implement educational reforms and accountability in universities**

**Zohreh Jafarnia**

M.A in Governmental Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran || [zj.plugin@gmail.com](mailto:zj.plugin@gmail.com)

**Received: 2021/04/10 Accepted: 2021/06/14**

### **Abstract**

Managerial roles in different levels of universities have changed dramatically due to the impact of "new public management" and trends related to privatization and commercialization. University administrators who are responsible for the development (and well-being) of academics must move between "sense" and "sensitivity"; "Sense" means repeatedly requesting quality and efficient educational performance and adhering to such new public management principles. "Sensitivity" means allowing academics to develop and grow, thereby contributing to the long-term survival of the university. This article examines the impact of new public management on the implementation of educational reform and accountability in universities. There seems to be a need to measure and compare the performance of individuals, groups and universities in order to move towards accountability, which is significantly in line with the new public management model. To avoid the disasters that have affected the good of college life, it is also necessary for top-level college administrators to first adjust their control over planning, performance-based budgeting, and auditing; Middle managers also see themselves as a link between their superiors and their employees, not just a shortcut to announcing top management orders. Finally, globalization and commercialization activities should not go in the direction of destroying a country's domestic and special universities.

**Keywords:** Universities, New public management, Reforms, Accountability, Education.

## بکارگیری مدیریت عمومی نوین به منظور پیاده‌سازی اصلاحات آموزشی و پاسخگویی در دانشگاه‌ها

زهرة جعفرنیا

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
zj.plug@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۴

### چکیده

مدیریت نقش‌ها در رده‌های مختلف دانشگاه‌ها به شکل چشم‌گیری تغییر کرده‌اند و علتش تأثیر «مدیریت عمومی نوین» و روندهای مرتبط با خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی است. مدیران دانشگاه که مسئول توسعه (و رفاه) دانشگاهیان هستند، باید بین «حس» و «حساسیت» حرکت کنند؛ «حس» یعنی مکرراً عملکرد باکیفیت و کارآمد آموزشی را درخواست کنند و اینگونه اصول مدیریت عمومی نوین را تبعیت کنند و «حساسیت» یعنی به دانشگاهیان اجازه توسعه و رشد دهند و از این طریق به بقای بلندمدت دانشگاه کمک کنند. این مقاله تأثیر مدیریت عمومی نوین را در پیاده‌سازی اصلاحات آموزشی و پاسخگویی در دانشگاه‌ها بررسی می‌نماید. به نظر می‌رسد نیاز به سنجش و مقایسه عملکرد افراد، گروه‌ها و دانشگاه‌ها وجود دارد تا به سمت پاسخگویی حرکت نماییم که به شکل قابل توجهی مطابق با الگوی مدیریت عمومی نوین است. برای رهایی از برخی تباہی‌ها که فضایل زندگی دانشگاهی را تحت تأثیر قرار داده‌اند نیز، لازم است که ابتدا مدیران رده بالای دانشگاهی، مجموعه کنترل‌شان در برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و حسابرسی را تعدیل کنند؛ در ادامه، مدیران رده‌های میانی نظیر رؤسای گروه‌های آموزشی به جای اینکه فقط نقش «میان‌بر» را در اعلام امر و نهی‌های مدیریتی سطح بالا داشته باشند، خودشان را همچون یک عامل پیونددهنده بین رؤسا و کارکنان‌شان قرار دهند؛ و نهایتاً آنکه فعالیت‌های جهانی‌سازی و تجاری‌سازی نباید به سمت و سویی بروند که دانشگاه‌های وطنی و خاص یک کشور را از بین ببرند.  
**واژگان کلیدی:** دانشگاه، مدیریت عمومی نوین، اصلاحات، پاسخگویی، آموزش.

## ۱. مقدمه

دانشگاه‌ها از دیرباز به شکل گروه (اوچی، ۱۹۷۹) یا سازمان‌های حرفه‌ای (برودبنت، ۲۰۰۷) مدیریت شده‌اند. اعضا و کارکنان، ارزش‌ها و باورهایشان را در مورد اهمیت تولید بی‌طرفانه و تخصص محور دانش به اشتراک گذاشته‌اند. در نتیجه سیاست‌های استخدامی که «اعضای به‌حق» را از نظر تخصص، تعهد و گرایش به کار دانشگاهی قبول داشت، نیاز چندانی به دستورالعمل‌های نظارتی نداشت. کنترل‌های مبتنی بر بازار آموزش یا معیارسنجی کیفیت تحقیق چندان توسعه یافته نبودند. قدرت تصمیم‌گیری، غیر متمرکز و متمایل به اساتید دانشگاهی بود (کالیو و همکاران، ۲۰۲۰). مدیران، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی را به عنوان «اولی بین برابرها» می‌دیدند و مسئولیت یا قدرت رسمی کمی داشتند. اعضا و کارکنان می‌توانستند با همکاران مشورت کنند و تحقیقات و آموزش را مدیریت کنند.

در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ این کنترل گروهی/ حرفه‌ای در تگنا قرار گرفت و تا حد زیادی با کنترل‌های بروکراتیک و مبتنی بر بازار جایگزین شد. در نتیجه نقش‌های مدیریتی به شکل قابل‌توجهی تغییر کردند (کالیو و همکاران، ۲۰۲۰). پارکر (۲۰۱۱) هویت در حال تغییر دانشگاه‌ها و تأثیر «مدیریت عمومی نوین» (NPM) را در جوامع غربی با الهام از نگرش نئولیبرالی دولت تحلیل می‌کند. دولت‌ها تأمین مالی را کاهش می‌دادند و می‌خواستند دانشگاه‌ها را رقابتی‌تر و کارآمدتر کنند و سرمایه‌های خارجی دانشگاه‌ها را در جهت آموزش و تحقیق بالا می‌بردند و خدمات با کیفیت را در قالب کالا به دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌دادند. پارکر توضیح می‌دهد که دولت، دانشگاه‌ها را ترغیب می‌کرد که از طریق حرفه‌ای‌سازی و اتخاذ اشکال خصوصی-سازي کنترل (به این ترتیب دانشگاه‌ها باید ساختار شبه مدیرعاملی داشته باشد و از هیئت نظارت متشکل از افراد خارجی بهره‌بردار) و تجاری‌سازی (مانند برنامه‌های آموزشی شهریه محور و تحقیقات متکی به بودجه خارجی) در جهت خصوصی‌سازی گام بردارد. به علاوه آموزش و تحقیق، تحت ارزیابی کیفیت قرار داشتند و این مساله گاهی تمرکز وسواس‌گونه روی معیارها و رتبه‌بندی‌ها را در پی داشت (ون هلدن و آرژنتو، ۲۰۲۰ الف). چنین نیازی به سنجش و مقایسه عملکرد افراد، گروه‌ها و دانشگاه‌ها که هدفش پاسخگویی بود، به شکل قابل‌توجهی مطابق با الگوی «مدیریت عمومی نوین» است (سودرلیند و گشویند، ۲۰۱۹).

## 1. Primi inter pares

جمله‌ای است از زبان آگوستوس رومی که می‌خواست موقعیت خود را بین مردان وقت توجیه کند. این جمله امروزه در بخش‌های مدیریت، سازماندهی و غیره به کار گرفته می‌شود. با جمله «اولی بین برابرها» موقعیت یک فرد در گروهی متشکل از افراد برابر به صورت افتخاری یا بخاطر برخی داشته‌های وی، توجیه و بالا برده می‌شود.

## ۲. تغییر نقش‌های مدیریتی

مدیریت نقش‌ها در رده‌های مختلف دانشگاه‌ها به شکل چشمگیری تغییر کرده‌اند و علتش تأثیر «مدیریت عمومی نوین» و روندهای مرتبط با خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی است. گرچه تفاوت‌هایی متعددی بین کشورها، دانشگاه‌های دولتی و خصوصی و دانشگاه‌های قدیمی و دانشگاه‌های جدید (مانند دانشگاهی همچون پلی‌تکنیک سابق در انگلستان که روی آموزش و تحقیقات کاربردی تمرکز داشت) وجود دارد، اما برخی تغییرات کلی در نقش‌های مدیریتی مشهود هستند. مدیران دانشگاه‌ها که در بالاترین رده هستند، سازمان را از دیدگاه مدیرعاملی همچون نهادهایی می‌بینند که بازار آموزش و تحقیق باکیفیت را در دست دارند. شیوه‌های بازار محور نظیر ارزیابی‌های آموزشی و تحقیقی بر اهمیت چشمگیر شیوه‌های برنامه‌ریزی و کنترل که رو به پایین میل دارند، تأثیر می‌گذارند. شیوه‌های مذکور یکی پس از دیگری به رده‌های زیرین سازمان نظیر دانشکده‌ها، مدارس (تحقیقاتی)، برنامه‌ها و گروه‌های آموزشی راه می‌یابند. مدیران رده‌های میانی دانشگاه‌ها نظیر رؤسای دانشکده‌ها و روسای گروه‌های آموزشی عمدتاً در زمینه پست‌های مدیریتی رده بالا که با امر و نهی همراهند، نقش «میان‌بر» را دارند. بسیاری از این مدیران با این امر و نهی‌ها سازگاری یافته‌اند، گرچه برخی از این مدیران نیز بین رؤسا و کارکنان نقش «میانجی» دارند.

مدیران رده‌های میانی اغلب از سیستم‌های سنجش عملکرد برای مقابله با فشارهای مختلفی که با آن مواجهند، استفاده می‌کنند. فشارهای متناقض ناشی از مواردی هستند که عبارتند از: تناقضات بین مقررات دولتی، کنترل دولت (فشار دولت)، انتظارات جامعه دانشگاهی (فشار دانشگاه) و نیاز به رعایت استانداردهای بین‌المللی و سازوکارهای بازار (فشار بازار) (گروسی و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه مدیران دانشگاه که مسئول توسعه (و رفاه) دانشگاهیان هستند، باید بین «حس» و «حساسیت» حرکت کنند؛ «حس» یعنی مکرراً عملکرد باکیفیت و کارآمد آموزشی (مطابق آنچه که از سوی سیستم‌های توسعه‌یافته ارزیابی خارجی مورد تأیید است) را درخواست کنند و اینگونه اصول «مدیریت عمومی نوین» را تبعیت کنند و «حساسیت» یعنی به دانشگاهیان اجازه توسعه و رشد دهند و از این طریق به بقای بلندمدت دانشگاه کمک کنند.

رویکرد و نگرش مدیران در ارزیابی عملکرد تحصیلی همیشه ایده‌آل نیست. فیلد (۲۰۱۵) معتقد است که مدیران مشتاق ارتقای «مدیریت عمومی نوین» هستند و بر سطوح (بیش) بلندپروازانه موفقیت متمرکز شده‌اند و مدیران مذکور به ویژه به آن دانشگاهیانی پاداش می‌دهند که از این سیستم تبعیت می‌کنند و آن را زیر سوال نمی‌برند. این مساله باعث دلسردی کارکنان دانشگاهی می‌شود. چنانچه مدیران نتوانند از زیردستان‌شان به اندازه کافی حمایت کنند، روابط خوششان دچار تنش می‌شود. به گزارش فیلد (۲۰۱۵) دانشگاهیان، مدیرانی را می‌پسندند که واقعاً به آنها همچون انسان می‌نگرند و تشویق‌شان می‌کنند تا بر یک مسیر درازمدت و نه نتایج کوتاه‌مدت، آنی و قابل اندازه‌گیری تمرکز کنند.

### ۳. تأثیرات مثبت و منفی مدیریت عمومی نوین

مدیریت عمومی نوین در مقایسه با مفاهیم سنتی مدیریت عمومی، مبتنی بر یک مفهوم متفاوت از پاسخگویی عمومی بوده است که شامل رویکرد متفاوتی در مورد اعتماد و عدم اعتماد در تعاملات اجتماعی و اقتصادی در یک سبک متفاوت از پیاده‌سازی حسابداری و زیان سیاسی است (کیا، ۱۳۹۹). «مدیریت عمومی نوین» در دانشگاه‌ها مزایا و معایب خود را دارد. چنانچه جنبه مثبت آن را نگاه کنیم، بهبود کارایی سبب می‌شود تا دانشگاه‌ها، دانشجویان بی‌شمار را بدون افزایش نسبی بودجه آموزشی بپذیرند (پارکر، ۲۰۱۱). به علاوه روندهای جهانی‌سازی سبب جذاب‌تر شدن برنامه‌های آموزشی شده‌اند (مثلاً برنامه‌های دو مدرک<sup>۲</sup> و برنامه‌های مبادله دانشجو در سطح بین‌الملل) و نیز بهبود نتایج و کیفیت تحقیق را در پی داشته‌اند (مثلاً کنفرانس‌های بین‌المللی و نشریات داخلی و مجلات بین‌المللی تحقیقاتی). با این حال معایبی نیز وجود دارند که از این قرارند:

- افزایش استفاده از معیارها و رتبه‌بندی‌هایی که آزادی آموزشی و تعیین سرنوشت افراد را به خطر می‌اندازد. «مدیریت عمومی نوین» گاهی فشار غیرضروری بر دانشگاهیان تحمیل می‌کند، به ویژه آنهایی که در آغاز راه شغلی هستند (کلپور، ۲۰۲۱). این کمی‌سازی فعالیت‌ها و نتایج تحقیقاتی به ناحق با کیفیت ارتباط داده می‌شود (کایلو و همکاران، ۲۰۱۷؛ سودرلیند و گشویند، ۲۰۱۹).
- نظرسنجی‌های رضایت دانشجویی، جهت ارزیابی کیفیت آموزش بکار می‌روند و در آن توجهی به علایق دانشجویان نمی‌شود و شاید آن چیزی که دانشجویان نیاز دارند، در دانشگاه به آنها آموزش داده نشود (بدگود و دانوان، ۲۰۱۲).
- فشارهای رقابتی هم در تدریس و هم در تحقیقات باعث افزایش اضطراب ناشی از کار می‌شود (تر بوگت و سکینس، ۲۰۱۲)، به انگیزه و روابط کاری بین همکاران آسیب می‌رساند (ون هلدن و آرگنتو، ۲۰۲۰ب)، برخی رشته‌های کم‌درآمد را حذف می‌کند (پارکر، ۲۰۱۱) و مهم‌تر از همه نقش اساسی‌تر دانشگاهیان را به عنوان ناظران بی‌طرف و منتقد جامعه به حاشیه می‌کشاند (واترمایر، ۲۰۱۹).

### ۴. نقش‌های مطلوب مدیریتی

هدف در اینجا این است که این بحث مهم پیرامون لزوم تغییر در نقش‌های مدیریتی دانشگاه‌ها مطرح شود. بازگشت به «زمان‌های قدیم» راه‌حل مسائل نیست. گرچه دانشگاه‌ها را باید مراکز خودمختار، بی‌طرف و منتقد در دانش‌آفرینی و تفکر دانست، اما در گذشته به رغم آنکه دانشگاه‌ها کار چندانی نمی‌کردند، ولی

#### 2. Double degree

در این برنامه‌ها که از سوی دانشگاه برنامه‌ریزی می‌شود، دانشجو می‌تواند برای صرفه‌جویی در زمان و هزینه دو مدرک تحصیلی مجزا بگیرد. مثلاً همزمان در یک رشته، لیسانس و در رشته دیگر، لیسانس یا فوق‌لیسانس بگیرد.

باز هم از آنها در مقابل جامعه حمایت می‌کردند (مارتین -سردسای و همکاران، ۲۰۲۰). به علاوه جهانی-ساز و تجاری‌سازی تحقیقاتی و آموزشی را نمی‌توان نادیده گرفت و باید آنها را به سبب تأثیرات مثبت‌شان پذیرفت. اما آیا ما بیش از حد در تغییر شکل دانشگاه‌ها پیش نرفته‌ایم و آنها را در یک فضای رقابتی به شرکت‌های متولی فرهنگ حسابرسی تبدیل نکرده‌ایم؟ (آرژانتو و همکاران، ۲۰۲۰)؛ در نتیجه آیا بسیاری از فضایل زندگی دانشگاهی را به تباهی نکشیده‌ایم؟ این بحث شامل سه عنصر است.

➤ اول، باید رده‌های بالای دانشگاه‌ها را عامل تسهیل‌کننده‌تری در قبال دانشکده‌ها و سایر مراکز تولید دانش بدانیم و مجموعه کنترل‌شان در برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و حسابرسی را تعدیل کنیم. فرهنگ حسابرسی معیارها و رتبه‌بندی‌ها برای استفاده معقولانه‌تر از این سازوکارهای کنترل، نیازمند تغییر است (آرژانتو و همکاران، ۲۰۲۰؛ کلیور، ۲۰۲۱). به علاوه مدیران مجبورند پذیرای دانشکده‌هایی باشند که با اهداف مختلف فعالیت دارند. مثلاً دانشکده‌های تاریخ و حقوق در گروه علوم انسانی می‌توانند بر تهیه تکنگاری‌ها در مورد موضوعات داخلی در زبان ملی تمرکز کنند، حال آنکه دانشکده علوم می‌تواند از طریق نشریات مندرج در مجلات مطرح دنیا در سطح بین‌المللی رقابت کند. آموزش می‌تواند چندین شکل داشته باشد، یعنی آموزش فلسفه ممکن است بین دانشکده‌ها متفاوت باشد و از فعال‌سازی دانشجو گرفته تا رویکردهای تحقیق محور تفاوت نماید.

مدیران رده بالای دانشگاهی از طریق الزام استانداردهای حداقلی جهت تدریس و نتایج تحقیقی از الگوی «مدیریت بر مبنای استثنا» حمایت می‌کنند. مداخله مدیران رده میانی تنها در صورتی مورد توجه قرار می‌گیرد که دانشکده‌ها بر رعایت حداقل استانداردها پایبند باشند. چنانچه رعایت حداقل استانداردها محقق شود، در این صورت دانشکده‌ها مختارند که راهبردهایشان را ادامه دهند. شیوه «مدیریت بر مبنای استثنا» به تصمیم‌گیری غیرمتمرکز کمک می‌کند و دانشگاه را به عنوان سازمان-های بسیار حرفه‌ای می‌پذیرد. یک موضوع بحث برانگیز این است که آیا دانشگاه‌ها در سطوح بالای مدیریتی به افراد غیرخودی (مثلاً از بخش تجاری) یا خودی نیازمندند یا خیر. اگر یک شرکت خصوصی در ذهنش قصد دایر سازی دانشگاه داشته باشد، در این صورت اعتقاد بر این است که دانشگاهیان باید علیه این شرکت قیام کنند و از نقش‌های مدیریتی که در فرایندهای اولیه دانشگاه‌ها جای گرفته‌اند، حمایت کنند.

آشکار است که باید از طریق نشریات و کنفرانس‌ها در مباحث پیرامون این موضوعات فعال بود، اما دانشگاهیان همچنین باید نقشی فعال در محافلی داشته باشند که در آنجا معیارهای عملکرد و حاکمیت

### 3. Management by exception

مدیریت بر اساس استثنا شیوه‌ای از مدیریت کسب و کار است که بر شناسایی و رسیدگی به مواردی تمرکز دارد که از هنجار خارج شده‌اند و بهترین شیوه در مدیریت طرح شناخته می‌شود.

دانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد (مثلاً از طریق شرکت در هیئت‌های دانشگاهی و هیئت علمی و ادامه گفتگو با رؤسای گروه‌های آموزشی و حمایت از عملکردها و عوامل خارجی). سودرلیند و گشویند (۲۰۱۹) معتقدند که مدیران دانشگاهی که سابقه تدریس و تحقیق دارند، به طور کلی از سیستم سنجش عملکرد به شکل کورکورانه استفاده نمی‌کنند. گرچه استفاده از این سیستم برای کسب منابع، تصمیم‌گیری و مشروعیت‌بخشی به دانشگاه است، اما مدیران مذکور همچنین برای جنبه‌های ناملموس‌تر فعالیت دانشگاهی ارزش قائلند که متأسفانه تحت الشعاع لزوم برتری‌جویی مداوم قرار گرفته است.

➤ دوم، مدیران رده‌های میانی نظیر رؤسای گروه‌های آموزشی به جای اینکه فقط نقش «میان‌بر» را در اعلام امر و نهی‌های مدیریتی سطح بالا داشته باشند، باید خودشان را همچون یک عامل پیونددهنده بین رؤسا و کارکنان‌شان قرار دهند. آنها همچنین نیاز به اتخاذ و استفاده از سیستم‌های سنجش عملکرد آموزشی و تحقیقی دارند که به تنوع قابلیت‌های کارکنان احترام می‌گذارد و بدون آنکه آنها را در چارچوب منسوخ «معلم یا محقق عالی» قرار دهد، از آنها استفاده کند. مدیران در موقعیتی هستند که می‌توانند از سیستم‌های سنجش عملکرد به شکل ظریف استفاده کنند و ویژگی‌های فردی و نیازمندی‌های کارکنان دانشگاهی را مورد توجه قرار دهند تا از اضطراب ناشی از کار جلوگیری کنند. این رویکرد راه‌حلی برای نگرانی‌های محققانی مانند برودبنت (۲۰۰۷) پیرامون کاربرد ماشینی و نامناسب سیستم‌های سنجش عملکرد به دست می‌دهد که از ایده‌های ساده پیرامون فرآیندهای تحول مستقیم الهام گرفت و اساسش ورودی‌هایی بود که از طریق توان عملیاتی به خروجی تبدیل می‌شوند.

برودبنت از سیستم‌های سنجش عملکرد در مؤسسات آموزش عالی حمایت می‌کند که این سیستم‌ها ادعان دارند تمرکز بر عناصر قابل اندازه‌گیری به شکل غیرمستقیم، تمایل به جنبه‌های قابل مشاهده حاکمیت را می‌رساند. برودبنت (۲۰۰۷) مدیر دانشگاه را رهبری می‌داند که توان رهبری دارد و همچنین وی استعداد همه کارکنان را در هم می‌آمیزد. این بدان معنی است که مدیران، واسطه‌ی بین واحدها و فشارهای خارجی نظیر محدودیت‌های مالی و الزامات عملکردی صادره از سطوح بالاتر هستند. اگر گروه یا بخش مدیران مذکور این محدودیت‌ها را رفع کنند، تک تک کارکنان، میزان مشخصی از آزادی را کسب می‌کنند و می‌توانند استعدادهای خاص‌شان را شکوفا کنند. اگر کنترل‌های لایه بالاتر عملکردی بسیار محدود باشند، عملکرد واسطه‌ای مدیران رده میانی آسیب می‌بیند. استدلال فوق، دیدگاه‌ها را در تسهیل و نه محدودسازی بیشتر نقش مدیریت ارشد دانشگاه تقویت می‌کند.

➤ سوم، چنانچه دانشگاه را در سطح کلان بنگریم، این گفتمان باید به شکل دیگری مطرح شود تا بتوان روی دانشجویان و سایر ذینفعان علاقمند به تحقیق تمرکز بیشتری کرد. این بدان معنی است که موسسات دیگر مجبور نیستند در مسابقه‌ای نفس‌گیر که همه موسسات در یک خط ایستاده‌اند، اول

شوند. البته دانشگاه‌ها از نظر فعالیت‌های تحقیقی و آموزشی از جمله آموزش تحقیق محور متمایزند، اما با توجه به افزایش تعداد دانشجویان، منطقی این است که برخی از دانشگاه‌ها در زمینه تحقیقات کاربردی و یا آموزش با کیفیت، تخصصی شوند. باید چنین روندهای مداومی را در بحث‌های سیاسی پیش گرفت، زیرا به نحوه استفاده موثر از پول مالیات یک کشور و صرف آن در آموزش عالی می‌پردازند. به علاوه جهانی‌سازی و تجاری‌سازی نباید دانشگاه‌های وطنی و خاص کشور را از بین ببرند.

## ۵. نتیجه‌گیری

این مقاله نزد مدیران دانشگاهی جالب توجه است، زیرا آنها را تشویق می‌کند تا از بقای طولانی مدت دانشگاه نزد دانشگاهیانی اطمینان یابند که مایلند در پست‌های مدیریتی خدمت کنند؛ از طرفی بقای طولانی مدت دانشگاه، آنها را از استفاده ماشینی و نامناسب از معیارهای عملکردی و عدم پاسخگویی باز می‌دارد، و در مجموع (از بقای طولانی مدت دانشگاه) نزد خود دانشگاه مطمئن می‌شوند. به این ترتیب مدیران دانشگاهی تشویق می‌شوند تا پیرامون نقش‌های مدیریتی‌شان مجدداً فکر کنند و اصلاحاتی را ترتیب دهند. سیاست‌مداران نیز از مطالعه این مقاله بی‌نسیب نمی‌مانند، زیرا آنها را از پیامدهای اعمال اصول «مدیریت عمومی نوین» در دانشگاه آگاه می‌کند.

برای آنکه تعادل بین حس و حساسیت حفظ شود، همه پست‌های مدیریتی دانشگاه نیاز به مدیران متعهد دارد. حس، مربوط به رفتار منطقی است که از سوی شیوه‌های سنجش عملکرد حمایت می‌شود، حال آنکه حساسیت، با قدرت درک جنبه‌های ناملموس زندگی دانشگاهی و قابلیت‌های متفاوت کارکنان حرفه‌ای ارتباط دارد. با توجه به اینکه موقعیت‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها عمدتاً بر اساس انتصاب‌های موقت است (یعنی نقش‌های مدیریتی عمر چندانی ندارند)، از این رو مهم است که کارکنان ارشدی که مایل به مشارکت در این پست‌ها هستند، از طریق آموزش و یادگیری در محل کار برای مناصبی نظیر مدیریت برنامه یا ریاست گروه آموزشی تربیت و آماده شوند و به دانش‌آفرینی آموزشی یاری رسانند.

## منابع

کیا، محمود. (۱۳۹۹). مدیریت عمومی نوین در جهت بهینه‌سازی گزارشگری مالی. حسابداری و بودجه‌ریزی

بخش عمومی، (۱)، ۶۹-۸۸.

Argento, D., Dobija, D. & Grossi, G. (2020). The disillusion of calculative practices in academia. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 1-17.

Bedggood, R. E. & Donovan, J. D. (2012). University performance evaluation: What are we really measuring? *Studies in Higher Education*, 37(7), 825-842.

- Bogt, H. J. & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497.
- Broadbent, J. (2007). If you can't measure it, how can you manage it? Management and governance in higher educational institutions. *Public Money and Management*, 27(3), 193–198.
- Cleaver, J. (2021). Debate: We need to change the culture of reliance on inappropriate uses of journal metrics—a publisher's viewpoint. *Public Money & Management*, 41(2), 148–150.
- Field, L. (2015). Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(2), 172–189.
- Grossi, G., Dobija, D. & Strzelczyk, W. (2019). The impact of institutional pressures and logics on the use of performance measurement practices in hybrid universities. *Public Performance Management Review*, 43(4), 818–844.
- Kallio, K. M., Kallio, T. J. & Grossi, G. (2017). Performance measurement in universities: Ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37(4), 293–300.
- Kallio, T. J., Kallio, K. M. & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy –redefining universities' organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 82–108.
- Martin-Sardesai, A., Guthrie, J. & Tucker, B. P. (2020). What you see depends on where you look: Performance measurement of Australian accounting academics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1193–1218.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Parker, L. (2011). University corporatization: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, 434–450.
- Söderlind, J., & Geschwind, L. (2019). Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities. *Policy Reviews in Higher Education*, 3(1), 75–93.

- Van Helden, J. & Argento, D. (2020a). New development: Our hate–love relationship with publication metrics. *Public Money & Management*, 40(2), 174–177.
- Van Helden, J. & Argento, D. (2020b). Neo-liberal ideology threatens scholarship and collegiality of young researchers—a discussion starter. *CIGAR Newsletter*, 11-2, April 2020, 2.
- Watermeyer, R. (2019). Competitive accountability in academic life; the struggle for social impact and public legitimacy. Edward Elgar.