



Institute for Research  
planning in Higher Education

# Higher Education Letter

Print ISSN: 2008-4617

Online ISSN: 2783-2139



National Organization for  
Educational Testing

## Presenting a Model for Managers' Training of the National Organization of Educational Testing

Mohammadreza Hasani<sup>1</sup>, Mahtab Salimi<sup>2</sup>, Parisa Irannezhad<sup>3</sup>, Ramazan Jahaniyan<sup>4</sup>

1. PhD Student in Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran, Email: mrezahasani1356@gmail.com, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran ;(Corresponding Author), Email: salimi\_331@yahoo.com
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran ;(Corresponding Author), Email: salimi\_331@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran, Email: parisairannejad@yahoo.com
4. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran, Email: ramezan.jahanian@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article Type:</b> Research Article</p> <p><b>Received:</b> 2025.02.19</p> <p><b>Received in revised form:</b> 2025.10.30</p> <p><b>Accepted:</b> 2025.12.03</p> <p><b>Published online:</b> 2025.12.25</p>	<p><b>Objective:</b> The purpose of this research is to present a model for training managers of the National Organization of Educational Testing, considering the specific challenges of this organization, including the digitalization of tests and the necessity of maintaining educational justice.</p> <p><b>Methods:</b> This research is fundamental-applied in terms of purpose and qualitative in terms of method, and was conducted with an exploratory and descriptive approach. The methods used included content analysis, thematic analysis, Delphi, interpretive-structural modeling, and power-influence diagram. The statistical population consisted of 15 experts who were selected using non-probability judgmental and chain sampling until saturation point. Data collection tools included interviews, Delphi questionnaires, and interpretive questionnaires. Data analysis was performed through manual coding and MAXQDA software. For validity, five experts confirmed the themes, and for reliability, the test-retest method (98%) and agreement between two coders (77%) were used.</p> <p><b>Results:</b> 82 basic themes, 22 organizing themes, and 6 global themes were identified, which were later refined to 50 basic themes, 14 organizing themes, and 6 global themes.</p> <p><b>Conclusion:</b> The six main themes include organizational training of managers, training needs assessments, training of adaptive capabilities of managers, transformational orientation in management training, strategies for training and forecasting of managers, consequences and infrastructure of training. These themes were developed in the form of five hierarchical levels.</p> <p><b>Keywords:</b> Managers training, model design, content analysis, ISM.</p>

**Cite this article:** Hasani, Mohammadreza; Salimi, Mahtab; Irannezhad, Parisa; Jahaniyan, Ramazan (2025). Presenting a Model for Managers' Training of the National Organization of Educational Testing. *Higher Education Letter*, 18(72), 87-109. DOI: 10.22034/hel.2025.2045949.2020



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing (NOET)



مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

# نامه آموزش عالی

شاپا چاپی: ۴۶۱۷-۲۰۰۸  
شاپا الکترونیکی: ۲۱۳۹-۲۷۸۳



سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

## ارائه مدلی برای آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور

محمدرضا حسنی<sup>۱</sup>، مهتاب سلیمی<sup>۲</sup>، پریرسا ایران‌نژاد<sup>۳</sup>، رمضان جهانیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران، رایانامه:

mrezahasani1356@gmail.com

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: salimi\_331@yahoo.com

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران، رایانامه: parisairannejad@yahoo.com

۴. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران، رایانامه: ramezan.jahanian@yahoo.com

### اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

**هدف:** هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور با توجه به چالش‌های ویژه این سازمان از جمله دیجیتالی شدن آزمون‌ها و ضرورت حفظ عدالت آموزشی است. **روش پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف، بنیادی - کاربردی و از نظر روش، کیفی است و با رویکردی اکتشافی و توصیفی انجام شد. روش‌های مورد استفاده شامل تحلیل محتوا، تحلیل مضمون، دلفی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و نمودار قدرت - نفوذ بود. جامعه پژوهش شامل ۱۵ خبره بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و زنجیره‌ای تا نقطه اشباع انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه، پرسشنامه دلفی و پرسشنامه تفسیری بود. تحلیل داده‌ها با کدگذاری دستی و نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. برای روایی، پنج خبره مضمین را تأیید کردند و برای پایایی از روش بازآزمون (۹۸ درصد) و توافق دو کدگذار (۷۷ درصد) استفاده شد.

**یافته‌ها:** در مرحله نخست، ۸۲ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شناسایی شد که پس از پالایش به ۵۰ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر کاهش یافت. **نتیجه‌گیری:** شش مضمون اصلی شامل آموزش سازمانی مدیران، نیازسنجی‌های آموزشی، آموزش قابلیت‌های انطباقی مدیران، تحول‌گرایی در آموزش مدیران، استراتژی‌های آموزش و پیش‌نگری مدیران، پیامدها و زیرساخت‌های آموزش است. این مضامین در قالب پنج سطح سلسله‌مراتبی تدوین شد.

دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

اصلاح: ۱۴۰۴/۰۸/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۲

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۴

**کلیدواژه‌ها:** آموزش مدیران، طراحی مدل، تحلیل محتوا، ISM.

**استناد:** حسنی، محمدرضا؛ سلیمی، مهتاب؛ ایران‌نژاد، پریرسا؛ جهانیان، رمضان (۱۴۰۴). ارائه مدلی برای آموزش مدیران سازمان سنجش

آموزش کشور. نامه آموزش عالی، ۱۸(۷۲)، ۸۷-۱۰۹. DOI: 10.22034/hel.2025.2045949.2020



ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور

حق مؤلف © نویسندگان.

## مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌های خدماتی بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که نیروی انسانی باکیفیت، موفقیت آنها را در ارائه خدمات تضمین می‌کند (سانایلا، ۲۰۱۹). تغییرات و تحولات محیطی موجب شده است سازمان‌ها به مدیران خود به‌عنوان عاملی کلیدی برای غلبه بر چالش‌ها، تقاضاها و دگرگونی‌های محیطی نگاه کنند. از این رو، در چنین شرایطی، مدیران به آموزش مهارت‌ها و توانمندی‌های متنوع و گسترده نیاز دارند (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰). آموزش بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی است و توسعه فعالیت‌های افراد و حمایت از آنها از نظر توانایی‌های جسمی و نوع تفکر نسبت به موضوعات و ایده‌ها، با هدف اصلی افزایش بهره‌وری، اهمیت روزافزونی یافته است. می‌توان گفت که آموزش برای سازمان‌ها موضوعی اساسی است که بسیاری از نویسندگان در مطالعات خود به آن اذعان کرده‌اند. بدون آموزش مؤثر، افراد نمی‌توانند وظایف خود را به شیوه‌ای مناسب و استاندارد مدیریت کنند. به عبارت دیگر، آموزش مجموعه فعالیت‌هایی است که با تلاش برای تغییر طرز تفکر و دانش فعلی افراد در مورد مسائل خاص، زمینه رشد مهارت‌ها و عملکرد فردی را برای دستیابی به اهداف فراهم می‌سازد (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). آموزش فرایندی پرورشی است که شرایط و عوامل لازم را برای کسب دانش توسط یادگیرنده فراهم می‌کند (شکوهی، ۱۴۰۰). در همین راستا، در دنیای پیچیده، پویا و نامطمئن امروز، سازمان‌های آموزشی باید به‌طور مداوم روش‌های خدمت‌رسانی خود را بازنگری کنند تا با نیازهای در حال تغییر جامعه همسو شوند. این سازمان‌ها و مدیرانشان همچنین باید بکوشند محیط‌هایی ایجاد کنند که به‌طور مؤثر با چالش‌های جامعه مدرن مقابله کرده و بر بهبود زیست‌بوم خود تمرکز کنند، زیرا آینده‌ای پر از ناشناخته‌ها و عدم قطعیت‌ها در انتظار آنهاست (لارا-ناوارا و همکاران، ۲۰۲۴). بسیاری از افراد در سازمان‌ها بر این باورند که می‌توانند تحولات صنعت یا بخش خود را دست‌کم برای یک سال آینده پیش‌بینی کنند. با این حال، اغلب تهدیدهای جدی یا فرصت‌های بزرگ در حوزه‌های دیگر پدیدار می‌شوند. روندها، تحولات یا پدیده‌های نوظهور ممکن است در زمینه‌های مرتبط یا به‌طور کلی در جامعه شکل گیرند. این موارد شاید در نگاه نخست بی‌ارتباط به نظر برسند، اما غالباً محرک‌هایی برای تغییر هستند که در نهایت بر آینده افراد نیز اثر می‌گذارند. از این رو، داشتن درکی جامع از تغییرات در صنعت و جامعه اهمیت زیادی دارد (اوستاو و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر، دنیای آموزش و مدیریت در کشورهای مختلف با تحولات گسترده‌ای ناشی از پیشرفت‌های فناورانه، تغییرات فرهنگی-اجتماعی، گسترش دیجیتال شدن آموزش و تحولات سیاسی-اقتصادی روبه‌رو شده است. در این میان، نقش سازمان سنجش آموزش کشور به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارگان‌های تصمیم‌گیری و اجرایی در حوزه ارزشیابی و سنجش نظام آموزشی کشور، برجسته‌تر از گذشته به نظر می‌رسد. با وجود اهمیت

1. Saunila
2. Lara-Navarra et al.
3. Ostaev et al.

بالای این سازمان، آموزش مدیران آن به صورت استراتژیک و منسجم انجام نشده است. مدل‌های آموزشی موجود عمدتاً با شرایط فعلی سازگارند، اما نمی‌توانند نیازهای واقعی سازمان را به طور کامل برآورده کنند. در سطح داخلی سازمان، مشکلاتی همچون عدم انطباق برنامه‌های آموزشی با نیازهای واقعی، فقدان رویکرد جامع در توسعه منابع انسانی، ضعف در استفاده از ابزارهای نوین و تمرکز بیش از حد بر سنت‌ها و فرایندهای قدیمی، شکاف قابل توجهی میان نیروی انسانی موجود و نیازهای سازمان ایجاد کرده است. این شکاف در مدیریت سازمان سنجش، به‌ویژه در سطوح راهبردی، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیمات این سطح مستقیماً بر نظام ارزشیابی آموزشی کشور اثرگذار است. بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه جامعی برای طراحی مدل آموزشی ویژه برای مدیران سازمان سنجش انجام نشده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، مدلی نوین برای آموزش مدیران سازمان سنجش ارائه می‌دهد که با بهره‌گیری از ابزارهای استراتژیک، توانایی تحلیل روندها و تقویت انعطاف‌پذیری مدیران را ارتقا می‌بخشد. اجرای این پژوهش از اهمیت نظری و عملی برخوردار است. در بعد نظری، این تحقیق با تلفیق مفاهیم مدیریت آموزشی و ابزارهای استراتژیک، چارچوبی جدید برای آموزش مدیران در بخش عمومی، به‌ویژه در حوزه سنجش آموزشی، فراهم می‌کند. این رویکرد می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات بیشتر در حوزه مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی باشد و سطح دانش در آموزش مدیریت را ارتقا دهد. از منظر کاربردی، سازمان سنجش به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی نظام آموزشی کشور، نیازمند مدیرانی است که توانایی مدیریت تحولات فناوری، تغییرات سیاست‌های آموزشی و فشارهای بین‌المللی در حوزه ارزشیابی را داشته باشند. عدم انجام این پژوهش می‌تواند به تأخیر در تطبیق ساختارهای مدیریتی با نیازهای روز، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، ضعف در مدیریت تغییر و افت اعتبار سازمان منجر شود. بنابراین، این تحقیق می‌تواند به ارتقای کیفیت مدیریت در سازمان سنجش کمک کرده و الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی در زمینه آموزش مدیران ارائه دهد. همچنین، نتایج این پژوهش به سیاست‌گذاران و مسئولان آموزشی یاری می‌رساند تا با برنامه‌ریزی دقیق‌تر، ظرفیت‌های مدیریتی را تقویت کرده و نظام آموزشی کشور را در مسیر پایداری و تعالی قرار دهند. از این رو، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که مدل مناسب برای آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور چیست و ابعاد آن کدام‌اند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱. مبانی نظری

#### آموزش سازمانی

آموزش سازمانی فرایند انتقال دانش در یک سازمان است. این نوع آموزش بر توسعه کارکنان برای مشاغل فعلی آنان تمرکز دارد و در عین حال آنها را برای نقش‌ها و مسئولیت‌های آینده آماده می‌کند. از طریق آموزش سازمانی،

کارکنان می‌توانند مهارت‌های جدیدی کسب کنند. آموزش سازمانی همچنین برای آشنایی کارکنان با سیستم‌ها، فرایندها و ابزارهای خاص مورد استفاده سازمان به کار می‌رود. معمولاً آموزش و توسعه سازمانی زیرمجموعه‌ای از مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (مارکانسکی و کلینبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). آموزش سازمانی عملکرد کارکنان و قابلیت‌های آنان در حین کار را ارتقا می‌دهد و رویکردی تاکتیکی برای کمک به کارکنان در یادگیری مهارت‌هایی است که مستقیماً بر عملکرد شغلی و تعهدات آنها تأثیر می‌گذارد (ما و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### آموزش مدیران

آموزش‌های مؤثر برای مدیران می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش داده و تعارضات مداوم در کار تیمی را کاهش دهد. از سوی دیگر، مدیران برای رشد هر سازمانی نقشی حیاتی دارند و سایر کارکنان به آنها نگاه می‌کنند. آموزش مدیریتی بر توسعه مهارت‌های کارکنان تأثیرگذار است. مدیران مهم‌ترین رهبران پروژه‌ها هستند، زیرا بیشتر کارکنان به آموزش و مربی‌گری آنان وابسته‌اند. کارکنان نیز با انگیزه و پتانسیل فردی تلاش می‌کنند از مدیر خود برای دستیابی به موفقیت الگوبرداری کنند. به همین دلیل، تدوین الگوی آموزشی شایسته ضرورت دارد (ارتان و سسن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). آموزش مدیریتی می‌تواند بر مهارت‌های مختلف فرد تمرکز داشته باشد. این آموزش ممکن است بر مهارت‌های نرم مانند همدلی، ارتباط و نحوه تعامل با سایر کارکنان تأکید کند. چنین مهارت‌هایی برای حفظ روابط مناسب میان مدیر و کارکنان و نیز میان کارکنان با یکدیگر بسیار ضروری است و به حل تعارضات عاطفی در محیط کار کمک می‌کند. علاوه بر این، مهارت‌های رهبری نیز می‌توانند محور آموزش قرار گیرند که در این صورت بیشتر با عنوان آموزش رهبری شناخته می‌شوند. آموزش رهبری برای مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد. مهم‌ترین بخش آموزش مدیریتی، توسعه مهارت‌های کسب‌وکار است؛ از جمله گزارش‌دهی به سطوح بالاتر، سازمان‌دهی و مدیریت اقدامات درون‌سازمانی، پذیرش وظایف فوری برای اجرای بی‌نقص فعالیت‌ها، انجام ارزیابی‌های عملکرد و ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمانی (روسل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

### ۲. پیشینه پژوهش

سویانترو<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) دیدگاه مدیریت استراتژیک آموزش آینده‌پژوهی را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که پرورش فرهنگ کیفیت برای دستیابی به آینده‌ای باشکوه در آموزش عالی، با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی آموزشی از منظر مدیریت کیفیت جامع امکان‌پذیر است. این رویکرد شامل بهبود مستمر، تغییر فرهنگی، سازماندهی معکوس، حفظ ارتباط با مشتریان، حرفه‌ای بودن، تمرکز بر مشتریان و ارتقای کیفیت یادگیری می‌شود. کاراس-زویسکی و دریونیکا<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف شناسایی ویژگی‌های رهبران سازمانی مدرن (با مقایسه نتایج

1. Makransky & Klingenberg
2. Ma et al.
3. Ertan & Sesen
4. Rosle et al.
5. Subiyantoro
6. Karaszewski & Drewniak

نظرسنجی‌های سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۸) نشان دادند که فراهم‌سازی فرصت‌های آموزشی اجباری برای کارکنان، حمایت از خودآموزی و خودشکوفایی، و ایجاد شرایط توسعه مهارت‌های تخصصی در محیط کار ضروری است. سریدی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با هدف «پرکردن شکاف‌های کیفی در آموزش مدیریت آینده‌نگر» مطالعه‌ای انجام داد. یافته‌ها بیانگر آن بود که مؤسسات آموزشی مدیریت باید برای پرکردن خلأهای کیفی آمادگی کافی داشته و با حمایت از استراتژی‌های برنامه‌ریزی‌شده خود بر این شکاف‌ها غلبه کنند. چوپرا و بهیلار<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آینده کار: مطالعه‌ای تجربی برای درک انتظارات هزاره‌ها از سازمان‌ها» دریافته‌اند که نسل هزاره به دنبال مربیان توانمند در محیط‌های آموزشی و کاری است و خواهان نقشه راهی برای رشد فردی و حرفه‌ای خود می‌باشد. پاداش و به رسمیت شناختن ایده‌های آنان اهمیت بالایی دارد. همچنین، بیش از دوره‌های آنلاین و آموزش الکترونیکی، مشارکت در تیم‌های متقابل و فعالیت‌های موضوعی برای آنان جذابیت دارد. بر این اساس، سازمان‌ها باید انتظارات و نیازهای این گروه متنوع را در تدوین استراتژی‌ها، سیاست‌های استخدام، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مدنظر قرار دهند.

قربانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) مدل تبیین عوامل مؤثر بر خرده‌نظام آموزش و توسعه مدیران بخش دولتی را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد شانزده متغیر نظیر فناوری اطلاعات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی از نظر اهمیت و عملکرد در وضعیت مطلوب قرار دارند. در مقابل، سی‌وپنج شاخص همچون حمایت مدیران ارشد، نظام انگیزشی آموزش مدیران و منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش، از نظر اهمیت در سطح بالا اما از نظر عملکرد در وضعیت نامطلوب قرار داشته و نیازمند ارتقا هستند. این نتایج نکات مهمی را برای سیاست‌گذاران آموزش و توسعه مدیران به همراه دارد. براتی (۱۴۰۱) به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با رویکرد آینده‌پژوهی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که در برنامه‌ریزی برای بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران، در گام نخست باید مؤلفه‌های سازمانی مورد توجه قرار گیرد. جنیدی جعفری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی توانمندی آینده‌نگاری شرکتی در سازمان‌ها و اثرات آن بر نوآوری، کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی مدیران و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران را بررسی کردند. نتایج نشان داد آینده‌نگاری شرکتی با ایفای نقش‌های آغازگر، راهبردی‌پرداز و حریف بر نوآوری اثرگذار است. همچنین، استفاده از اطلاعات حاصل از آینده‌نگاری و تشخیص علائم ضعیف می‌تواند عدم قطعیت را کاهش داده و با ارائه هشدارهای پیش‌دستانه، کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی مدیران و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد. عبدوس و همکاران (۱۳۹۹) الگویی برای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش در سازمان تأمین اجتماعی طراحی کردند. یافته‌ها نشان داد این توانمندی نیازمند عواملی چون رهبری سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ آینده‌پژوهی، سناریونویسی، برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه آموزش، تأمین امکانات، مدیریت آینده‌پژوهی و مشارکت کارکنان است. همچنین حذف عواملی مانند

1. Sridevi  
2. Chopra & Bhilare

جو سازمانی ناسالم و بوروکراسی زائد برای دستیابی به توسعه سازمانی سازمان تأمین اجتماعی ضروری است. حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران ارائه کردند. یافته‌ها نشان داد این مدل از چهار بعد تشکیل شده است: مهارت‌های مورد نیاز مدیران، توانمندی‌های مورد نیاز، کارکرد مسئولیت اجتماعی و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی. سپس با استفاده از ماتریس تحلیل تأثیرات متقابل، دو سناریو برای آینده تدوین گردید.

### مرور انتقادی پیشینه و تعیین شکاف نظری و کاربردی پژوهش

در سال‌های اخیر، چشم‌انداز کسب‌وکار تحت تأثیر پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییر ترجیحات خدمت‌گیرندگان و تحولات اقتصادی جهانی به سرعت دستخوش تغییر شده است. در چنین شرایطی، مدل‌های سنتی آموزش مدیریت ممکن است نتوانند مدیران را برای مواجهه با پیچیدگی‌های محیط کنونی به‌طور کامل آماده سازند. با این حال، در ادبیات موجود شکاف نظری قابل توجهی مشاهده می‌شود. مجموعه دانش کنونی فاقد مدلی جامع و اختصاصی برای سازمان‌های خدمات‌محور - همچون سازمان سنجش آموزش کشور - است؛ سازمان‌هایی که با چالش‌های منحصربه‌فردی مانند ناملموس بودن خدمات، تمرکز شدید بر مشتری و تأثیر دیجیتال‌سازی بر شیوه ارائه خدمات مواجه هستند. افزون بر این، اجرای عملی آموزش مدیریت در این سازمان‌ها تاکنون به‌صورت سیستمیک مورد بررسی قرار نگرفته است. شکاف‌های نظری و عملی در این حوزه به‌وضوح مشهود بوده و ضرورت انجام پژوهشی هدفمند برای توسعه مدلی ویژه آموزش مدیران در سازمان سنجش آموزش کشور را برجسته می‌سازد. کاستی‌های نظری شامل فقدان یک مدل منسجم و تخصصی است که بتواند اصول مدیریت را با پیچیدگی‌های مدیریت خدمات ادغام کند. در سطح عملی نیز کمبود شواهد تجربی و مطالعات موردی مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده کاربرد موفقیت‌آمیز این اصول در آموزش مدیریت در سازمان‌های خدمات‌محور باشد. پرداختن به این شکاف‌ها نه تنها برای پیشبرد درک نظری اهمیت دارد، بلکه از منظر اجرایی نیز حیاتی است؛ زیرا تضمین می‌کند مدیران سازمان سنجش آموزش کشور توانایی لازم برای فعالیت مؤثر در محیط خدماتی پویا و همواره در حال تغییر را کسب کنند.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، بنیادی-کاربردی است؛ بدین معنا که ضمن تلاش برای توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت آموزشی، نتایج آن قابلیت کاربرد در عملیات و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را نیز دارد. از منظر روش‌شناسی، پژوهش حاضر کیفی بوده و با بهره‌گیری از رویکردهای متنوعی همچون تحلیل محتوای متون کتابخانه‌ای، تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، روش دلفی و مدل ساختاری-تفسیری (ISM) انجام شده است. از لحاظ نحوه اجرا، تحقیق ماهیتی اکتشافی-توصیفی دارد و به بررسی وضعیت موجود و شناسایی عناصر و روابط مؤثر در موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. رویکرد کلی پژوهش استقرایی است؛ به این معنا که از مشاهده و تحلیل

داده‌ها، الگوها و مدل‌های کلی استخراج و فرموله می‌شوند. از نظر زمانی، پژوهش مقطعی بوده و در یک دوره مشخص اجرا شده است. جامعه آماری شامل خیرگان حوزه مدیریت آموزشی با شرایط ویژه‌ای بوده است؛ از جمله عضویت در هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی یا گرایش‌های مرتبط، آشنایی نظری و عملی با مفاهیم آموزش، داشتن سابقه پژوهشی در این حوزه و حداقل پنج سال تجربه اجرایی مدیریتی در آموزش. در مرحله گردآوری داده‌های کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (ترکیبی از قضاوتی و زنجیره‌ای) تا رسیدن به نقطه اشباع انتخاب شدند. همچنین در مرحله دلفی، ۱۵ نفر دیگر از خبرگان به صورت مستقل و تخصصی مشارکت داشتند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختارمند، پرسشنامه دلفی و پرسشنامه ساختاری-تفسیری (ISM) بوده است.

برای گردآوری داده‌های کیفی، پروتکل مصاحبه‌ای شامل ۱۲ سؤال تدوین گردید. برخی از این سؤال‌ها به شرح زیر است:

- به نظر شما، آموزش مدیران به طور کلی به چه نوع آموزش‌هایی اطلاق می‌شود؟ لطفاً با ذکر مثال توضیح دهید.  
- به نظر جنابعالی، چه عواملی بر آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور اثرگذار هستند؟ لطفاً مصادیقی را بیان کنید.

- آموزش مدیران در سازمان سنجش آموزش کشور اساساً چه تعریفی دارد؟

- موانع موجود در مسیر آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور چیست؟

- زمینه‌ها و بسترهای آموزش مدیران در سازمان سنجش آموزش کشور چگونه است؟  
ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان نیز در جدول (۱) به صورت مرور کلی ارائه شده است.

جدول (۱) مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

میزان سابقه کار	تعداد مصاحبه‌ها	میانگین مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	جنسیت	سن (میانگین)	تحصیلات	سمت سازمانی
بیشتر از ۱۰ سال	۱۰	۴۱/۳۶	۷ مرد، ۳ زن	۴۵/۲۷	دکتری	هیئت علمی
۵-۱۰ سال	۵	۴۱	۴ مرد، ۱ زن	۴۲/۶۰	دکتری	هیئت علمی

در این پژوهش از دو شیوه کدگذاری دستی و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد. برای بررسی روایی، علاوه بر استفاده از ادبیات پژوهش و منابع مرتبط، کدهایی انتخاب و استخراج شد که با هدف‌ها و پرسش‌های پژوهش همخوانی داشتند. همچنین از روش‌های تطابق همگونی استفاده شد؛ بدین منظور

داده‌های متنی متنوعی شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها و گزارش‌های معتبر مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های بخش کیفی در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظر خود را درباره مضامین شناسایی شده، میزان ارتباط آنها با هدف‌ها و پرسش‌های پژوهش و صحت نامگذاری مضامین بر اساس دانش و تجربیاتشان اعلام کنند. برای سهولت این فرایند، نتایج تحلیل به‌طور شفاف همراه با توضیح مراحل دستیابی به آن ارائه شد. در گام نخست، مضامین استخراج‌شده به همراه ابعاد و مؤلفه‌های مدل در اختیار پنج نفر از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد. پس از گردآوری بازخوردها، اصلاحاتی انجام گرفت؛ برخی مضامین پایه به دلیل اشتراک زیاد ادغام شدند، نام چند مضمون اصلاح گردید و تعدادی نیز به دلیل عدم انطباق با مضامین سازمان‌دهنده حذف شدند. در نتیجه، تعداد مضامین پایه از ۱۳۷ به ۸۲ واحد کاهش یافت. سپس این مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع قرار گرفت تا میزان ارتباط آنها با مدل پژوهش ارزیابی شود. نتایج نشان داد که تمامی مضامین شناسایی شده با مدل ارائه‌شده مرتبط هستند؛ بنابراین پژوهش حاضر از روایی مطلوب برخوردار است. برای اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها، از دوروش بازآزمون و دو کدگذار مستقل استفاده شد. در این راستا، سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و با فاصله زمانی یک ماه مجدداً کدگذاری گردید. نتایج نشان داد میزان پایایی بازآزمون برابر با ۹۸ درصد است که به‌مراتب بالاتر از حداقل قابل قبول (۶۰ درصد) بوده و بیانگر قابلیت اعتماد کدگذاری‌هاست.

جدول (۲) درصد پایایی به روش آزمون بازآزمون

مصحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	۲۵	۱۴	۶	۸۸٪
۲	۲۲	۱۷	۷	۸۷٪
۳	۲۷	۱۹	۳	۸۶٪
کل	۷۴	۵۰	۱۶	۹۸٪

برای محاسبه پایایی به روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، از یکی از همکاران درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهشی در این آزمون مشارکت کند. در این روش، درصد توافق درون‌موضوعی به‌عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج نشان داد میزان پایایی حاصل از توافق دو کدگذار ۷۷ درصد است. از آنجا که این مقدار بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۳) درصد پایی به روش دو کدگذار

درصد پایی دو کدگذار	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل کدها	مصاحبه
٪۷۹	۴	۹	۲۸	۱
٪۸۰	۷	۱۶	۲۵	۲
٪۷۲	۲	۱۳	۱۶	۳
٪۷۷	۱۳	۳۸	۶۹	کل

## یافته‌ها

در این پژوهش، نخست تمامی منابع به دقت بررسی و منابع فاقد کدهای مرتبط حذف شدند. چکیده‌های متنی با کدهای بالقوه برای سهولت در کدنویسی برجسته گردید و منابع بدون کدهای مرتبط به طور کامل مورد بازبینی قرار گرفتند. پس از بررسی مجدد مشخص شد که برخی از منابع اولیه حذف شده دارای کدهای مرتبط هستند. همچنین منابع لاتین پیش از فرایند کدنویسی به زبان فارسی ترجمه شدند. در مراحل بعدی، کدنویسی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. کدهای مشابه در قالب‌های مشترک دسته‌بندی گردید و مضامین از طریق ویرایش‌های متعدد اصلاح شدند. برخی از تم‌ها بر اساس شباهت‌ها یا همپوشانی‌ها ادغام یا تقسیم شدند. پژوهشگر از هر دو روش کدگذاری دستی و نرم‌افزاری بهره گرفت. پس از کدگذاری اولیه، تعامل بیشتر با داده‌ها منجر به شناسایی ۶۹ کد جدید شد. کل فرایند کدگذاری مجدداً مورد بازبینی قرار گرفت و مراحل تحلیل موضوعی تکرار شد. برای اطمینان از دقت و قابلیت اعتماد، بازخورد پنج متخصص دریافت گردید که به بازنگری در موضوعات اساسی و اصلاح نام آنها منجر شد. به طور کلی، این فرایند شامل بررسی دقیق منابع، کدگذاری، و اصلاح مکرر مضامین بود که با تأکید بر دقت و قابلیت اعتماد تحلیل موضوعی انجام گرفت.

پرسش اول: ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور کدام‌اند؟

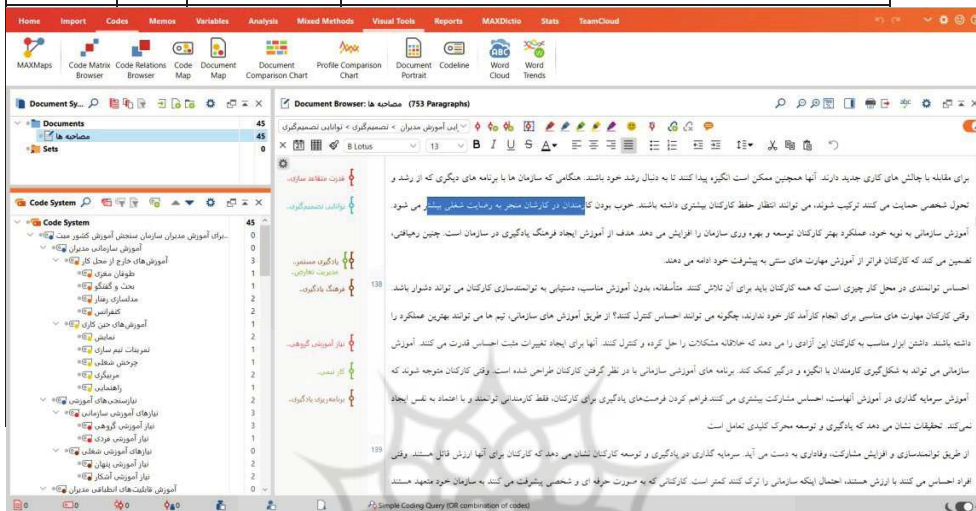
در جدول (۴) کدهای استخراج‌شده سه مصاحبه از پانزده مصاحبه به صورت تصادفی آورده شده است.

رتال جامع علوم انسانی

جدول (۴) نمونه کدهای استخراج شده از متون مصاحبه

منبع کد	متن مصاحبه	مضمون پایه	کد	فروانی	
M1(A)	آموزش مدیریت برای افزایش شایستگی و بازدهی مدیران در دنیای امروزی از ضروریات است.	افزایش شایستگی	A1	۸	
		افزایش بازدهی مدیران	A2	۱۵	
	آموزش، مسیری است که مقصد آن ایجاد دگرگونی و تحول است.	ایجاد تحول	A3	۱۳	
		آموزش سازمانی	A4	۱۷	
		آموزش سازمانی رویکردی تاکتیکی است که به کارکنان کمک می‌کند مهارت‌هایی بیاموزند که مستقیماً بر عملکرد شغلی و میزان تعهد آنان تأثیرگذار است.	یادگیری مهارت	A5	۱۹
			تعهدات شغلی	A6	۲۲
		آموزش مهارت‌های سازمانی اغلب ساختاری و رسمی است.	آموزش رسمی	A7	۲۵
M3(C)	آموزش سازمانی می‌تواند به شکل‌گیری کارکنانی بانگیزه و درگیر در فعالیت‌های سازمانی منجر شود.	شکل‌گیری کارمندان بانگیزه	C1	۱۱	
		فراهم کردن فرصت‌های یادگیری برای کارکنان، فقط کارمندانی توانمند و بااعتماد به نفس ایجاد نمی‌کند.	توانمندسازی کارکنان	C2	۱۰
	اعتماد به نفس کارکنان		C3	۹	
	از طریق توانمندسازی و افزایش مشارکت، وفاداری به دست می‌آید.		وفاداری به سازمان	C4	۱۴
	زمانی که افراد احساس ارزشمندی می‌کنند، احتمال ترک سازمان توسط آنان کاهش می‌یابد.	احساس ارزشمندی در کارکنان		C5	۱۱

۱۴	II	کاهش تعارضات کار	آموزش های اثربخش برای مدیران می تواند بهره‌وری سازمان را افزایش داده و تعارضات همیشگی در کار تیمی را کاهش دهد.
----	----	------------------	--



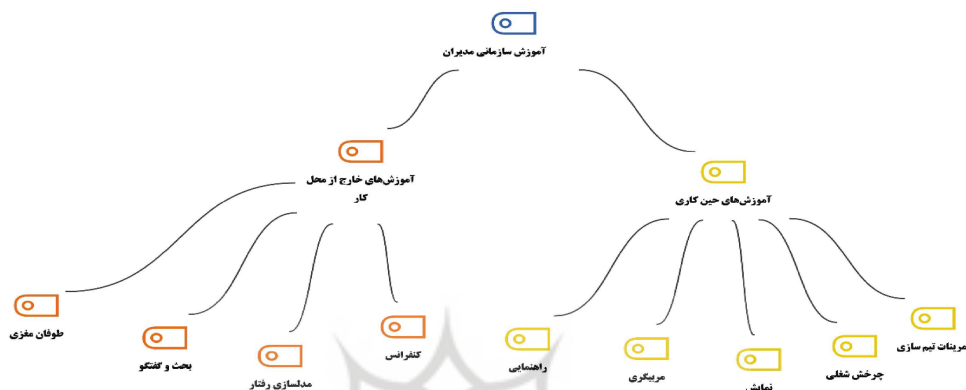
شکل (۱) نمایی از شکل نرم افزار

به‌عنوان یک نمونه از تحلیل مقوله‌ها، مقوله آموزش سازمانی در جدول ارائه شده است.

جدول (۵) مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها در ارتباط با مقوله آموزش سازمانی مدیران

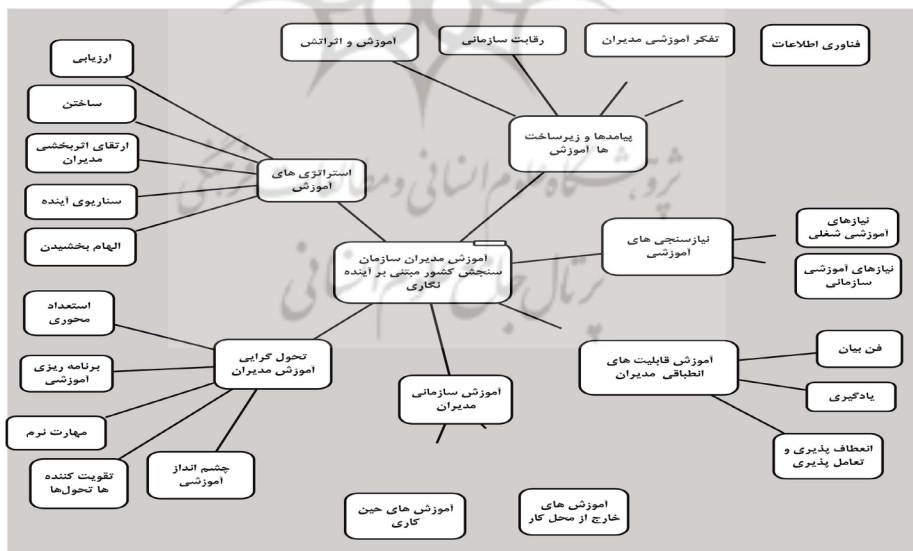
فراوانی کدها	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۶	طوفان مغزی	آموزش های خارج از محل کار	آموزش سازمانی مدیران
۷	بحث و گفتگو		
۴	مدل سازی رفتار		
۶	کنفرانس		
۷	راهنمایی	آموزش های حین کاری	
۸	مربیگری		
۹	نمایش		
۱۰	چرخش شغلی		
۱۱	تمرینات تیم سازی		
۵	ایفای نقش		

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شده‌اند. هر یک از این مقوله‌ها دارای مضامین پایه هستند.



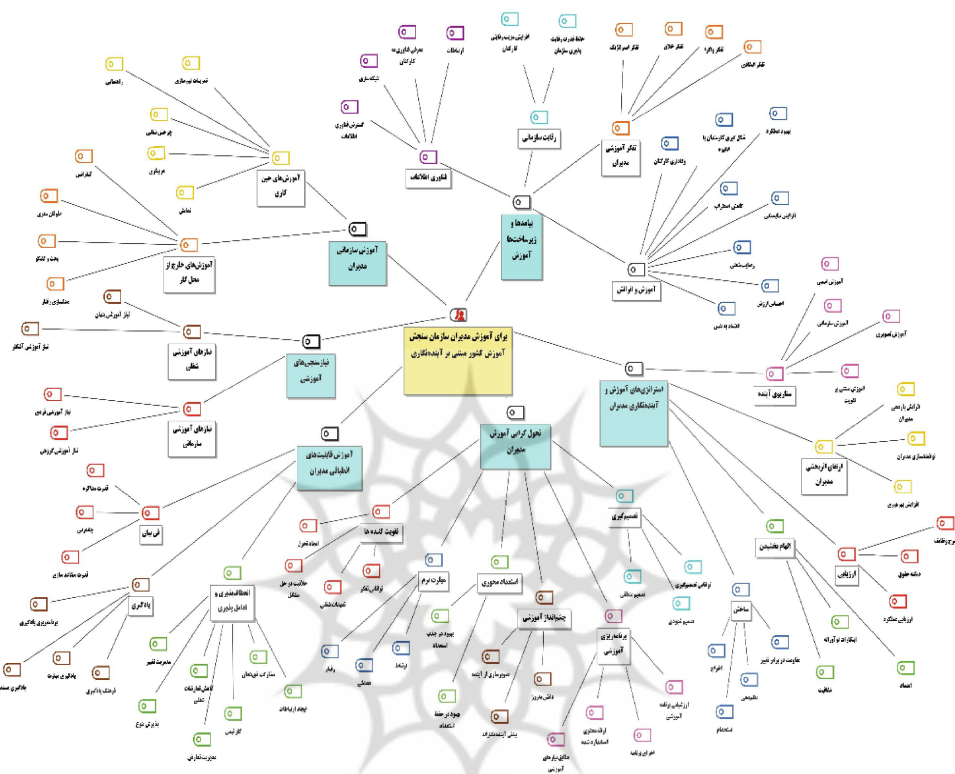
شکل ۲. نمودار درختی آموزش سازمانی مدیران

نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها نشان می‌دهد که ۸۲ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر برای ارائه الگوی آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش شناسایی شدند که پس از ارزیابی طی فرایند دلفی توسط خبرگان به ۵۰ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر کاهش یافت.



شکل (۳) الگوی مفهومی اولیه استخراج‌شده از بخش کیفی بر اساس (آتراید-استرلینگ، ۲۰۰۱)

همچنین در شکل زیر خروجی نهایی نرم افزار MAXQDA2020 ارائه شده است:



شکل (۴) نمودار درختی مؤلفه‌های مدل آموزش مدیران سازمان‌های دولتی آموزش کشور

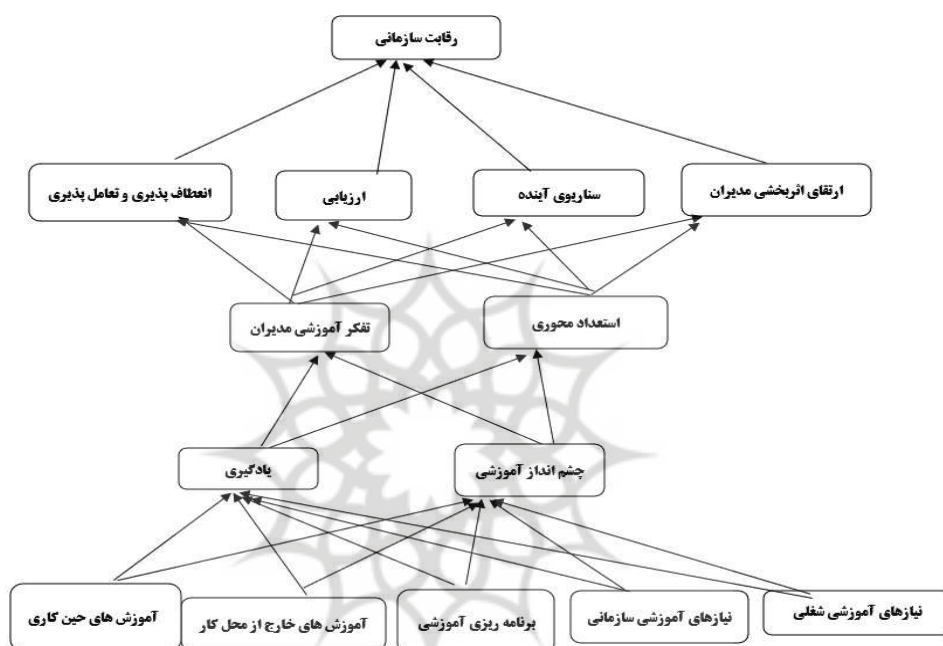
پروژه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



جدول (۶) مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	نماد	متغیرها
5	C01, C04, C06, C10, C13	C01, C04, C06, C10, C13	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13	C01	رقابت سازمانی
2	C02, C09	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08, C09, C10, C13, C14	C02, C05, C09	C02	چشم‌انداز آموزشی
4	C03, C06, C10, C13	C04, C03, C01, C05, C06, C10, C11, C12, C13, C14	C06, C03, C02, C07, C09, C10, C13, C16	C03	ارتقای اثربخشی مدیران
4	C01, C04, C07, C10	C01, C04, C07, C08, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C09, C10, C12, C13, C14	C04	انعطاف‌پذیری و تعامل‌پذیری
1	C05	C01, C02, C04, C05, C06, C07, C08, C10, C13	C03, C05, C09	C05	نیازهای آموزشی شغلی
4	C01, C03, C06, C07	C01, C03, C04, C06, C07, C08, C10, C13	C01, C02, C03, C05, C06, C07, C09, C11, C13, C14	C06	سناریوی آینده
3	C04, C06, C07	C01, C03, C04, C06, C07, C08, C10, C13	C02, C04, C05, C06, C07, C09, C11	C07	استعداد محوری
1	C08	C01, C08, C09, C10, C13	C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C11, C14	C08	نیازهای آموزشی سازمانی
2	C02, C09	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C09, C11, C12, C13, C14	C02, C08, C09	C09	یادگیری
4	C03, C01, C04, C10	C01, C03, C04, C10, C13	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C10, C11, C12	C10	ارزیابی
1	C11	C07, C06, C01, C08, C10, C11, C13	C04, C03, C02, C05, C09, C11, C12, C14	C11	برنامه‌ریزی آموزشی
1	C12	C01, C04, C10, C11, C12, C13	C03, C09, C12	C12	آموزش‌های خارج از محل کار
3	C01, C03, C13	C01, C03, C04, C06, C13	C01, C02, C03, C05, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14	C13	تفکر آموزشی مدیران
1	C14	C04, C06, C08, C11, C13, C14	C02, C03, C09, C14	C14	آموزش‌های حین کاری

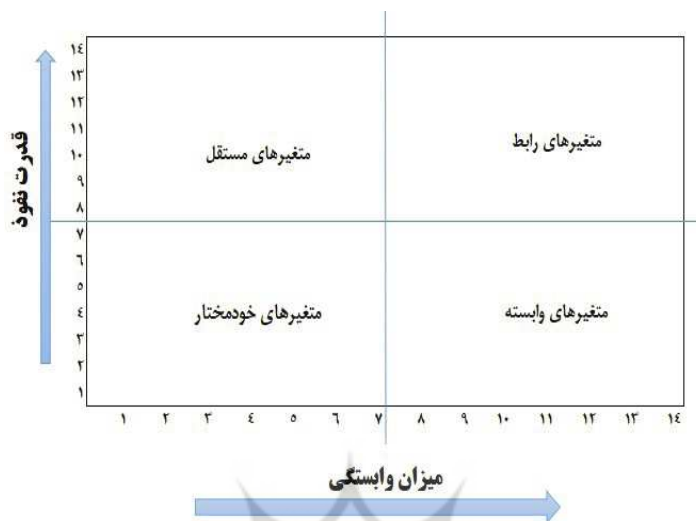
در جدول (۶) مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها برای هر معیار مشخص گردیده است. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند. در مقابل، مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود. الگوی نهایی در شکل (۶) ارائه شده است.



شکل (۶) طراحی مدل آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور

در این مدل، روابط معنادار هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.

شکل (۷) نیز قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد بررسی با توجه به گروه‌های چهارگانه خودمختار (I)، وابسته (II)، پیوندی (III) و مستقل (IV) را نشان می‌دهد.



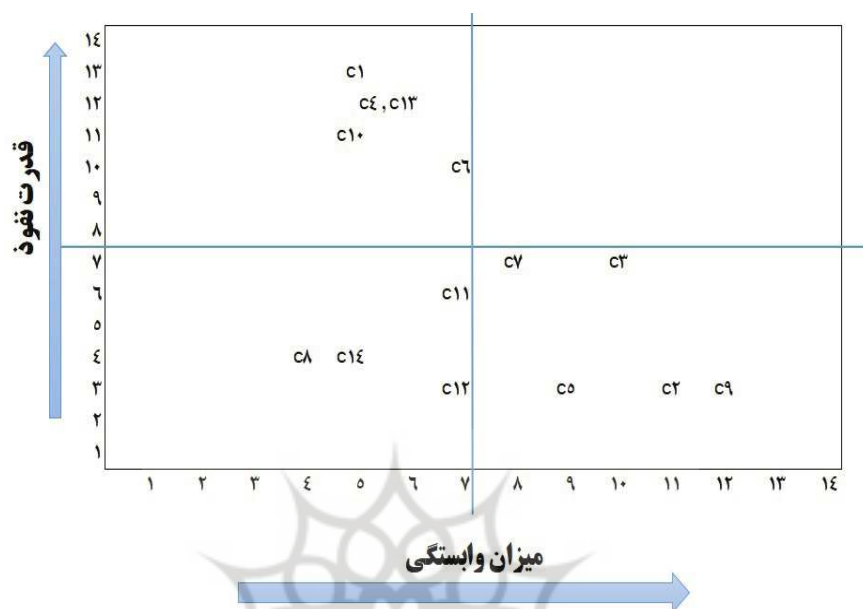
شکل (۷) قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس میزان قدرت نفوذ و وابستگی، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این چارچوب، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج آن کمتر است و می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.

خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند. زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.



شکل (۸) قدرت نمودار

بر اساس نمودار قدرت نفوذ و وابستگی می توان گفت که متغیرهای نیازهای آموزشی سازمانی (C08)، برنامه ریزی آموزشی (C11)، آموزش های خارج از محل کار (C12)، آموزش های حین کاری (C14) میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند و در ناحیه خودمختار قرار گرفته اند. متغیرهای ارتقای اثربخشی مدیران (C03)، استعداد محوری (C07)، چشم انداز آموزشی (C02) یادگیری (C09)، نیازهای آموزشی شغلی (C05) وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیر پذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته اند. متغیرهای رقابت سازمانی (C01)، نیازهای آموزشی شغلی (C04)، تفکر آموزشی مدیران (C13) ارزیابی (C10)، سناریوی آینده (C06) مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند. به عبارتی، تأثیرگذاری بالا و تأثیر پذیری کم از ویژگی های این متغیرها است و در ناحیه مستقل قرار گرفته اند. لازم به ذکر است هیچ متغیری در ربع سوم یعنی ناحیه پیوندی (رابط) قرار نگرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

در عصر تحولات سریع فناوری، اجتماعی و آموزشی، سازمان سنجش آموزش کشور به عنوان نهادی کلیدی در نظام آموزشی، نیازمند مدیرانی است که با برخورداری از مهارت های پیشرفته و دیدگاه استراتژیک، توانایی هدایت این سازمان در مسیر توسعه پایدار را داشته باشند. طراحی یک مدل آموزشی اختصاصی برای مدیران این سازمان، پاسخی به نیازهای روزافزون برای مدیریت کارآمد، پیش بینی تحولات آینده و تضمین عدالت و شفافیت

در فرایندهای سنجش است. مدل پیشنهادی با اتکا بر تحلیل‌های دقیق و بهره‌گیری از روش‌های کیفی متنوع (تحلیل مضمون، دلفی، ISM و تحلیل قدرت-نفوذ)، چارچوبی منسجم ارائه می‌دهد که نه تنها با مأموریت‌های کنونی سازمان سنجش هم‌راستا است، بلکه مدیران را برای مواجهه با چالش‌های آینده، از جمله دیجیتالی‌سازی آزمون‌ها و افزایش تعداد داوطلبان، آماده می‌سازد.

مدل پیشنهادی با شناسایی ۶ مضمون فراگیر شامل «نیازسنجی آموزشی»، «تحول‌گرایی آموزش مدیران»، «پیش‌نگری مدیران»، «استراتژی‌های آموزشی»، «آموزش قابلیت‌های انطباقی» و «پیامدها و زیرساخت‌های آموزش»، به‌طور خاص برای نیازهای سازمان سنجش طراحی شده است. نیازسنجی آموزشی با تحلیل شکاف‌های مهارتی، برنامه‌های آموزشی را با وظایف سازمان همسو می‌کند. پیش‌نگری مدیران، با شبیه‌سازی سناریوهای آینده مانند استفاده از هوش مصنوعی در سنجش یا آزمون‌های آنلاین، آنها را به تصمیم‌گیری فعال تبدیل می‌کند. استراتژی‌های آموزشی و تحول‌گرایی، با تأکید بر فناوری‌های نوین و انطباق‌پذیری، مدیران را برای مدیریت چالش‌های پیچیده آماده می‌سازد. همچنین، آموزش‌های حین‌کاری و خارج از محل کار، ترکیبی از یادگیری عملی و نظری را فراهم می‌آورد که به بهبود فرایندهای سنجش و افزایش اعتماد عمومی منجر می‌شود. این مدل با بهره‌گیری از منابع استراتژیک (انسانی، مالی و زیرساختی) و همکاری با مؤسسات آموزشی معتبر، شایستگی مدیران را ارتقا می‌دهد. برای مثال، کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تحلیل سناریوهای آینده و ابزارهای هوش مصنوعی، مدیران را برای اجرای آزمون‌های امن و شفاف آماده می‌کند. تحلیل‌های پژوهش‌نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند «رقابت سازمانی» و «سناریوهای آینده» به‌عنوان متغیرهای مستقل، تأثیر بالایی بر عملکرد سازمان دارند؛ در حالی که «نیازهای آموزشی سازمانی» به‌عنوان متغیرهای خودمختار، پایه‌ای برای برنامه‌ریزی آموزشی فراهم می‌کنند. در مقایسه با مطالعات پیشین، این مدل با تمرکز بر چالش‌های منحصربه‌فرد سازمان سنجش، مانند دیجیتالی‌سازی آزمون‌ها و حفظ عدالت آموزشی، از رویکردهای عمومی متمایز است. برای نمونه، در حالی که پژوهش قربانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) بر فناوری و برنامه‌ریزی آموزشی تأکید دارد، مدل حاضر این عوامل را برای سنجش علمی تخصصی کرده است. همچنین، بر خلاف مطالعه سربدوی (۲۰۲۰) که دیدگاهی عمومی‌تر دارد، این مدل به‌طور خاص به نیازهای سازمان سنجش می‌پردازد. در نتیجه، مدل آموزشی پیشنهادی می‌تواند سازمان سنجش را به نهادی پیشگام در حوزه سنجش علمی تبدیل کند. اجرای آزمایشی این مدل در واحدی کوچک و برگزاری کارگاه‌های عملی برای مدیران فعلی، پذیرش و اثربخشی آن را تسهیل خواهد کرد. این چارچوب، با ارتقای شایستگی مدیران، بهبود شفافیت و بهره‌وری فرایندهای سنجش و تقویت اعتماد عمومی، آینده آموزش کشور را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد.

برای تقویت نظام آموزش مدیران سازمان سنجش آموزش کشور پیشنهاد می‌شود ابتدا نیازسنجی آموزشی به‌صورت جامع و منظم انجام شود. این فرایند باید شامل بررسی دقیق شکاف‌های مهارتی مدیران از طریق تحلیل

عملکرد، نظرسنجی کارکنان و جلسات بازخورد باشد. برای مثال، می‌توان دوره‌های آموزشی تخصصی برای ارتقای مهارت‌های کلیدی مانند مدیریت داده و طراحی آزمون‌های استاندارد برگزار کرد. در راستای تحول‌گرایی آموزش مدیران، سازمان باید از روش‌های نوین آموزشی مانند یادگیری ترکیبی (حضوری و آنلاین)، آموزش مبتنی بر پروژه و فناوری‌های واقعیت مجازی برای شبیه‌سازی سناریوهای واقعی مدیریت استفاده کند. همچنین، توسعه استراتژی‌های آموزشی سازمانی، مانند تدوین برنامه‌های آموزشی سالانه متناسب با نیازهای خاص سازمان سنجش، از جمله مدیریت آزمون‌های دیجیتال و افزایش شفافیت فرایندها، ضروری است. آموزش قابلیت‌های انطباقی باید در اولویت قرار گیرد، شامل تقویت مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و مدیریت استرس. این مهارت‌ها می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های عملی و مطالعات موردی برای شبیه‌سازی سناریوهای چالش‌برانگیز سازمان تقویت شود. برای تحقق این پیشنهادها، توجه به پیامدها و زیرساخت‌های آموزشی حیاتی است. سازمان سنجش باید زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود را ارتقا دهد، مانند پلتفرم‌های آموزشی آنلاین پایدار و تقویت منابع انسانی متخصص در حوزه آموزش. پایش مستمر نتایج برنامه‌های آموزشی از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱</sup> و بازخورد شرکت‌کنندگان، امکان بهبود مستمر این برنامه‌ها را فراهم می‌کند. با وجود دقت و جامعیت در طراحی و اجرای پژوهش حاضر، برخی محدودیت‌ها قاب وجود داشته است که می‌تواند به‌عنوان بستری برای تحقیقات آینده مدنظر قرار گیرد؛ یکی از این محدودیت‌ها، جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و زنجیره‌ای تارسیدن به نقطه اشباع انتخاب شدند. اگرچه این انتخاب برای عمق‌بخشی به تحلیل کیفی مناسب بود، اما ممکن است تمامی دیدگاه‌های موجود در سازمان سنجش را پوشش نداده باشد. همچنین، تمرکز پژوهش بر روش‌های کیفی و استفاده از تحلیل مضمون و دلفی به غنای داده‌ها کمک کرد، اما به دلیل وابستگی به قضاوت خبرگان و تفسیر پژوهشگر، نتایج می‌تواند تحت تأثیر عوامل انسانی قرار گیرد. از سوی دیگر، این مطالعه عمدتاً بر عوامل درونی سازمان سنجش متمرکز بوده و بررسی گسترده‌تر متغیرهای بیرونی، مانند تحولات سریع فناوری جهانی یا سیاست‌های کلان آموزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است که می‌توانستند ابعاد مدل را تکمیل‌تر کنند. علاوه بر این، مدل پیشنهادی به‌طور خاص برای سازمان سنجش طراحی شده و کاربرد آن در سایر سازمان‌ها نیازمند تعدیل و بومی‌سازی است. در نهایت، عدم اجرای فاز آزمایشی عملی مدل پیشنهادی در محیط واقعی سازمان سنجش، فرصتی برای ارزیابی مستقیم اثربخشی آن در شرایط واقعی را محدود کرده است. با این حال، این محدودیت‌ها زمینه‌هایی برای توسعه فراهم می‌کنند و پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با گسترش جامعه آماری به سایر سطوح مدیریتی، تلفیق روش‌های کمی برای اعتبارسنجی مدل، و اجرای پایلوت عملی مدل در بخش‌هایی از سازمان سنجش، این جنبه‌ها را تقویت کنند تا کارایی مدل در عمل نیز سنجیده شود.

## تقدیر و تشکر

بدین وسیله از همه عزیزانی که محققان را در انجام این پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## References

- Abdous, M., Shafieezadeh, H., & Soltani, N. (2020). Designing a model of futures thinking capability for education managers in the Social Security Organization. *Iranian Foresight Studies*, 5(2), 119-145. [In Persian]
- Barati, H. (2022). Identifying influential factors on the professional development of school managers with a future-oriented approach. *Journal of Education & Human Resource Development*, 9(32), 156-174. [In Persian]
- Chopra, A., & Bhilare, P. (2020). Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations. *Business Perspectives & Research*, 8(2), 272-288.
- Ertan, Ş. S., & Şeşen, H. (2022). Positive organizational scholarship in healthcare: The impact of employee training on performance, turnover, and stress. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1301-1320.
- Ghorbanizadeh Vajhallah, S. M., Mirali, S. N., Vaezi Reza, R., & Radmanesh Iran, R. (2023). Explaining the factors affecting the small-scale training and development system of government managers. *Administrative Law*, 11(36), 197-227. [In Persian]
- Hasanzadeh Kafshegarkolaei, F., Esmaeili, A. A., & Fallah, V. (2020). Developing a model for the professional development of managers with a futures-oriented approach in Mazandaran schools. *Jondishapur Educational Development*, 11(1), 86-96. [In Persian]
- Joneydi Jafari, M., Darvishi, F., & Fazli, S. (2020). Corporate foresight capabilities and their impact on innovation, strategic decision-making, and organizational performance (Case study: Banking industry). *Journal of Management Foresight*, 31(4), 17-30. [In Persian]
- Karaszewski, R., & Drewniak, R. (2021). The Leading traits of the modern corporate leader: Comparing survey results from 2008 and 2018. *Energies*, 14(23), 7926.
- Karimi, M. S., Salavati, A., & Zarei, A. (2021). Factors influencing the decision-making of managers in government organizations. *Journal of Strategic Management in Industrial Systems*, 16(56), 201-2019. [In Persian]
- Lara-Navarra, P., Sánchez-Navarro, J., Fitó-Bertran, À., López-Ruiz, J., & Girona, C. (2024). Exploring singularity in higher education: innovating to adapt to an uncertain future. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 27(1).
- Ma, G., Yang, R., Minneyfield, A., Gu, X., Gan, Y., Li, L., & Wu, Y. (2022). A practical

- analysis of blended training efficacy on organizational outcomes. *Industrial & Commercial Training*, (ahead-of-print).
- Makransky, G., & Klingenberg, S. (2022). Virtual reality enhances safety training in the maritime industry: An organizational training experiment with a non-WEIRD sample. *Journal of Computer Assisted Learning*, 38(4), 1127-1140.
- Ostaev, G. Y., Kondratyev, D. V., Nechaev, B. P., & Romanova, A. N. (2020). Foresight research in management accounting: scenario forecasting and a comprehensive system of expert assessment methods in agricultural holdings. *Amazonia Investiga*, 9(29), 188-203.
- Rosle, N. A., Aziz, M. A. A., Razak, N. A., & Misnan, N. (2022). The Relationship between Training Practices and Organizational Commitment. *International Journal of Business & Technology Management*, 4(2), 18-22.
- Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Shokouhi, G. (2021). *Foundations and principles of education*. Mashhad: Astan Quds Razavi Publications. [In Persian]
- Sridevi, K. B. (2021). Filling the quality gaps for a futuristic management education. *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 37(4), 393-400.
- Subiyantoro, S. (2022). Futurology Education Strategy Management Perspective: A Case Study in MA Yogyakarta. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 8(4), 907-921.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی