



Original Article (Mixed)

## Evaluation of the needs assessment process of the training courses for the staff of the general sports and youth departments

Shahin Hayati<sup>1</sup> , Haleh Fazel<sup>2</sup> , Lora Chapari<sup>3</sup>

1- Department of Physical Education, Shoushtar Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2- Department of Physical Education and Sports Sciences, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran

3- Department of Physical Education, Dezfoul Branch, Islamic Azad University, Dezfoul, Iran

**Receive:**

26 September 2023

**Revise:**

26 January 2024

**Accept:**

17 March 2024

**Keywords:**

needs assessment,  
educational needs,  
participation in needs  
assessment,  
education quality,  
human resources  
education

**Abstract**

The purpose of this research is to evaluate the needs assessment process of training courses for the staff of the general sports and youth departments. The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of implementation, based on the inductive approach. The statistical population of the research includes all professors of sports management, managers, deputy general departments of sports and youth; and sampling was done intentionally or judgmentally; and 15 people in this research were interviewed, and based on the selection of this sample method; sampling done by the researcher was based on personal judgment and study objectives and the nature of the research. After conducting the interviews and using the theoretical saturation technique, interviews were conducted with 12 members of the sample. The evaluation of the design and planning component of training courses is based on the ISO 10015 standard. The data collection tool is a semi-structured interview. Open, central, and selective coding was used for data analysis. According to the results obtained regarding the needs assessment components, there are 6 main categories related to the content of the needs assessment courses, the process of implementing the needs assessment, the participation of the organization members in the course, the timing and prioritization of the basic needs of the organization, and finally the applicability of the topics raised in the period was extracted.

**Please cite this article as (APA):** Hayati, S., Fazel, H., & Chapari, L. (2024). Evaluation of the needs assessment process of the training courses for the staff of the general sports and youth departments. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 315-332.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422428.1257	
<b>Corresponding Author:</b> Haleh Fazel		
<b>Email:</b> fazel_1355_h@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

Today, the sustainable development of a country largely depends on the effective use of its productive human resources (Imaneh, 2022). An organization can achieve a competitive advantage if it has competent human resources. If there are efficient, competent, skilled, and experienced managers at the head of the organization and fully aware of management principles and techniques, the success of the organization in reaching its goals is guaranteed. Success in performing managerial roles is more than anything related to the ability and effectiveness of employees and supervisors in terms of skill, knowledge, and attitude (Jafari & Ranaei Kordshouli, 2019). Employee training must be practical, so the first step in employee training planning is training needs assessment. Needs assessment is one of the most important topics expressed in the field of human resources and social services, and it is an analysis that identifies two polar situations; Current situation (where we are), and ideal situation (where we should be) (Mustafezian & Lotfi, 2021). Needs assessment, as an organizational action, is a method that prevents the breakdown and disintegration of employees, current affairs, and patterns of work behavior of the organization. A detailed needs assessment plan may take care of the least fragmentation, separation, and disintegration in the organization (Gooldstion, 2019). It is clear to everyone that performance can be improved by teaching certain knowledge, attitudes, and skills. To identify the most important knowledge, attitudes, and skills; education needs assessment is used (Miller, 2015). Sports organizations such as the General Directorate of Sports and Youth and its subordinate sports boards in each province are involved and supervised as government and service organizations in the field of popular and championship sports development. The complexity of these organizations has increased in recent years, and despite the rules and organizational procedures that are frequently changing, the employees of sports organizations must be constantly trained. The general administrations of Sports and Youth, as the guardians of sports in the whole country, are not excluded; because the general administrations of sports and youth need competent and developed employees in line with other sports organizations and in line with the dynamic changes of the environment in order to continuously achieve its goals. Based on this, the present research seeks to answer the question: how is the evaluation of the needs assessment process of training courses for the employees of the general sports and youth departments?

### Theoretical Framework

#### Needs assessment

Educational needs assessment is a triangular term. Training (any activity to acquire knowledge, skills, or attitude change), needs (gap between current and desired or needed), and assessment (process of identifying needs and prioritizing them). Investing in employee training can achieve better performance. Educational needs assessment is a suitable step to design a suitable and cost-effective educational program by determining specific priorities to achieve specific knowledge, skills, and practice (Yousif et al, 2019).

#### Educational needs

Looking at educational planning and its direction, we find that a basic principle is always considered, and that is to use education to meet the need. The most basic step in educational planning is determining the educational needs, and if this step is taken correctly, that is, the identified educational needs are based on reality; the educational programs are also adjusted and implemented based on these needs. They will correspond to reality and are effective in solving individual and organizational issues and problems (Moradi Sarvestani & Zarei, 2017).



Kim et al, (2020) conducted a research titled prioritizing the educational needs of school health workers. This study investigated the training needs of health workers in a province of Vietnam. Educational priorities of health workers were analyzed using Borich needs assessment and Locus for Focus model. Based on the results of infectious disease control, education was the highest priority, while the implementation of health promotion programs had a relatively low priority. Based on this, high-priority educational needs can be considered mandatory in the continuing education policy of health workers. Awareness of the importance of health promotion, which is emphasized at the global level, should also be promoted through school health policy.

Bae & Roh (2020) investigated the educational needs of Korean nurses in a research. Based on the results obtained from this research, the analysis of educational needs is useful for developing programs to increase the qualifications of nurses.

### **Research methodology**

The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of implementation, based on the inductive approach. The statistical population of the research includes all professors of sports management, managers, deputy general departments of sports and youth; and sampling was done intentionally or judgmentally; and 15 people in this research were interviewed, and based on the selection of this sample method; sampling done by the researcher was based on personal judgment and study objectives and the nature of the research. After conducting the interviews and using the theoretical saturation technique, interviews were conducted with 12 members of the sample. The evaluation of the design and planning component of training courses is based on the ISO 10015 standard. The data collection tool is a semi-structured interview.

### **Research findings**

Open, central, and selective coding was used for data analysis. According to the results obtained regarding the needs assessment components, there are 6 main categories related to the content of the needs assessment courses, the process of implementing the needs assessment, the participation of the organization members in the course, the timing and prioritization of the basic needs of the organization, and finally the applicability of the topics raised in the period was extracted.

### **Conclusion**

The current research was conducted with the aim of evaluating the needs assessment process of training courses for the staff of the general sports and youth departments. The results of this research are aligned with the results of Kim et al, (2020), Bae & Roh (2020), Cigularo & Dilulio (2020), Bayer et al, (2019), Mircholi & dihim (2019), Vatani et al, (2020), Sanaeinasab & Karamali (2020), Bagheri et al, (2020), Mahmud et al, (2019), Arogundade et al, (2019), Azimi (2019), and Huang & Jao (2016). Cigularo & Dilulio (2020) states that factors such as the inappropriateness of the time of holding classes and the inappropriateness of the training place in terms of distance are among the most important problems raised by learners participating in training courses. Therefore, ignoring the limiting factors on the part of educational program designers can reduce the motivation of learners to participate in educational courses. On the other hand, it should be noted that examining the limiting factors is a very important step in the education process, because the results of this section allow the education managers to design a suitable program according to the existing limitations.

According to the results of the research, it is suggested: using the ISO 10015 standard as a tool to guarantee the quality of educational programs enables the organization to evaluate its

success rate in designing and compiling educational programs at different time points. In the training section, ISO 10015 proposes a clear road map for management guidance so that senior managers can pay attention to the needs of top, middle, and operational managers as well as employees and meet their needs by changing and modifying training programs. Training should be used simultaneously to help solve organizational problems and increase employee performance.



## علمی پژوهشی (آمیخته)

## ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان

شهین حیاتی<sup>۱</sup>، هاله فاضل<sup>۲</sup>، لورا چپری<sup>۳</sup>

۱- گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران

۲- گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران

۳- گروه تربیت بدنی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران

## چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و بر مبنای رویکرد استقرایی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اساتید مدیریت ورزشی، مدیران، معاونان ادارات کل ورزش و جوانان می‌باشد و نمونه‌گیری به صورت (تعمدی یا قضاوتی) انجام شد و در این پژوهش با ۱۵ نفر از افراد مصاحبه گردید و بر پایه انتخاب این روش نمونه‌گیری، نمونه توسط پژوهشگر با توجه به قضاوت شخصی و هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار بوده است. پس از انجام مصاحبه‌ها و با استفاده از تکنیک اشباع نظری با ۱۲ نفر از اعضای نمونه مصاحبه انجام گرفت. ارزیابی مؤلفه طراحی و برنامه ریزی دوره‌های آموزشی بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تحلیل داده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص مؤلفه‌های نیازسنجی ۶ مقوله اصلی که مربوط به محتوای مباحث دوره‌های نیازسنجی، فرایند اجرای نیازسنجی، مشارکت اعضای سازمان در دوره، زمان بندی و الویت بندی نیازهای اساسی سازمان و در نهایت کاربردی بودن مباحث مطرح شده در دوره استخراج گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۴



تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

## کلید واژه‌ها:

نیازسنجی،  
نیازهای آموزشی،  
مشارکت در نیازسنجی،  
کیفیت آموزش،  
آموزش منابع انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حیاتی، شهین، فاضل، هاله، چپری، لورا. (۱۴۰۳). ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۱). ۳۱۵-۳۳۲.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422428.1257">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422428.1257</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: هاله فاضل
		ایمیل: fazel_1355_h@yahoo.com



## مقدمه

امروزه توسعه پایدار یک کشور تا حد زیادی منوط به استفاده مؤثر از نیروی انسانی مولد آن است (Imaneh, 2022). سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمانها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش‌های مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی کارکنان و سرپرستان در ابعاد مهارتی، دانشی و نگرشی مربوط است (Jafari & Ranaei Kordshouli, 2019). آموزش کارکنان لازم است کاربردی باشد، بنابراین اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، نیازسنجی آموزشی است. نیازسنجی یکی از مهمترین مباحث بیان شده در حوزه منابع انسانی و خدمات اجتماعی است و تحلیلی می‌باشد که دو وضعیت قطبی را مورد شناسایی قرار می‌دهد. وضعیت حال (در کجا هستیم)، وضعیت ایده آل (کجا باید باشیم) (Mustafezian & Lotfi, 2021). نیازسنجی به عنوان یک اقدام سازمانی، روشی است که از تجزیه و از هم گسیختگی کارمندان، امور جاری و الگوهای رفتار شغلی سازمان جلوگیری می‌کند. یک طرح دقیق نیازسنجی، ممکن است از کمترین تجزیه، جدایی و از هم گسیختگی در سازمان مراقبت نماید (Gooldstion, 2019). برای همگان روشن شده است که با آموزش برخی دانشها، نگرشها و مهارت‌های خاص، می‌توان عملکرد را بهبود بخشید. برای تشخیص مهم‌ترین دانشها، نگرشها و مهارتها، از نیازسنجی آموزش استفاده می‌شود (Miller, 2015). نیازسنجی در واقع به عنوان یک کاتالیزور و تسهیلگر، جهت کسب دانش مورد نیاز در مورد نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی ادارات می‌باشد. اگر تعیین نیازهای کارکنان مبتنی بر واقعیت باشد، نتایج آن می‌تواند در رفع مسائل و مشکلات فردی و سازمانی مؤثر باشد. امروزه مفهوم نیازسنجی بطور گسترده‌ای در محیط‌های مختلف به منظور تعیین نیازهای آموزش کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. نیازسنجی برای تعیین عدم وجود مهارت، دانش، انگیزه حمایت‌های محیطی در سازمان مفید است (Farjad, 2019). صاحب‌نظران، اصرار دارند که بدون انجام اساسی‌ترین مرحله برنامه ریزی، آموزش کارکنان یعنی مرحله نیازسنجی آموزشی، اجرای هرگونه آموزشی را باید متوقف کرد با توجه به نقش خطیر نیازسنجی آموزشی، برای تشخیص کاملترین و دقیقترین نیازهای آموزشی معمولاً از روشهای چون تجزیه و تحلیل شغل، سازمان (مشکل) و پیمایش نظر سنجی استفاده می‌شود (Suarez, 2014). نیازسنجی در حقیقت یکی از مراحل مهم و اساسی در برنامه ریزی آموزشی است زیرا تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی، محورهای اساسی برنامه آموزشی دارد. متأسفانه برآورد و تخمین نیازها بیشتر جنبه سلیقه‌ای داشته است و کمتر به صورت عینی انجام می‌پذیرد. دلیل این امر از یک سو ناشی از پیچیده بودن مفهوم نیاز و تنوع برداشتها در این زمینه است و از سوی دیگر به علت جوان بودن حوزه نیازسنجی، کمبود تجارب و فعالیتها در این زمینه است (Moradi, 2017). نیازسنجی آموزشی عنصر اصلی یک سیستم آموزشی است و به عنوان پایه برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های یک سیستم در نظر گرفته می‌شود. در حقیقت نیازسنجی نیازهای آموزشی دستیابی به اطلاعات مربوط به وظایف اصلی و واضح لازم برای کار، دانش، مهارت و تصمیمات لازم برای انجام آن وظایف است. بنابراین می‌توان گفت که نیازسنجی در واقع ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات است که در صورت استفاده صحیح از فعالیت‌های آموزشی حمایت می‌کند (Taheri et al, 2016). برخی از محققان برنامه‌های آموزشی را به دلیل عدم موفقیت در ایجاد

تغییرات مورد انتظار مورد انتقاد قرار داده‌اند. مدت زمان کوتاه برنامه آموزشی، انتخاب کارآموزان نامناسب، عدم ارائه پشتیبانی مالی کافی از برنامه آموزشی و عدم ارزیابی صحیح نیازهای آموزشی به عنوان عمده‌ترین دلایل این شکست شناخته شده‌اند. در واقع، نیازهای کارآموزان باید به طور جدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا برنامه‌های آموزشی مؤثر واقع شوند (Sahoo & Mishra, 2019).

ادارات کل ورزش و جوانان کشور به عنوان تنها نهاد مسئول حل مسائل جوانان و اعتلاء و رشد نسل جوان کشور و استفاده بهینه از استعدادها و تواناییهای این نسل و توسعه ورزش استانها می‌باشد. ادارات کل ورزش در استانها با در اختیار داشتن منابع مالی، انسانی و فیزیکی به عنوان ورودی‌های سازمان خود فعالیتشان را آغاز می‌کنند و بر اساس شرح وظایف تعیین شده برای این ادارات، خدمات مختلفی را در زمینه توسعه و گسترش ورزش همگانی‌هایی چون، ورزش قهرمانی، آموزش رشته‌های ورزشی، آموزش داوری، میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی، ساخت و احداث تأسیسات ورزشی جدید، اعزام ورزشکاران و تیمهای ورزشی استان به رقابتهای ورزشی، کمک به انجام تحقیقات در سطح استان ورزشی و...ها ارائه می‌دهند (Centre national de gestion et de développement du sport du pays, 2015). در تمام سازمانها به ویژه سازمانهای ورزشی، کلید حفظ سازمان و بهبود بهره‌وری سازمانی، وابسته به کیفیت منابع انسانی می‌باشد. در واقع در سازمانهای ورزشی یکی از منابع اصلی، مزیت رقابتی نیروی انسانی ارائه دهنده آن خدمت می‌باشد (Jong & Hong, 2018). برای رسیدن سازمان به بهره‌وری و اثربخشی لازم نیازمند منابع انسانی کارآمد، متخصص و باانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (Talebzadeh, 2016). لذا یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور، افزایش کارآیی آن بخصوص نیروی انسانی شاغل در ادارات می‌باشد که در سایه نیازسنجی این کارکنان می‌توان به بهره‌وری دست یافت. نیازسنجی دوره‌های آموزشی فرآیندی می‌باشد که از طریق آن اطلاعات لازم پیرامون الزامات و نیازهای کارکنان برای انجام شغل، گردآوری و تحلیل می‌شود. سازمان‌های ورزشی مانند اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی تابعه آن در هر استان به عنوان سازمانهای دولتی و خدماتی در زمینه گسترش ورزش همگانی و قهرمانی دخالت و نظارت دارند. پیچیدگی این سازمانها در سالهای اخیر افزایش یافته و با وجود قوانین و رویه‌های سازمانی که به طور مکرر در حال تغییرند کارکنان سازمانهای ورزشی باید دائماً در حال آموزش دیدن باشند، ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش در کل کشور نیز از این قاعده مستثنی نیست. زیرا ادارات کل ورزش و جوانان همگام با سایر سازمانهای ورزشی و همسو با تغییرات پویای محیطی کارکنان شایسته و توسعه یافته را نیاز دارد تا به صورت پیوسته اهداف خود را حاصل نماید. زیرا با پیدایش عصر دانایی و ضرورت دستیابی به آموزش کیفی و مادام‌العمر، توسعه و رشد حرفه‌ای کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان، چالشی تأمل برانگیز است. که باید فرآیندها و محتواهای مناسب آموزشی برای این مهم طرح‌ریزی شود. از طرفی دیگر با توجه به اینکه هیچ سازوکار مشخصی برای نیازسنجی آموزشی کارکنان در این سازمان وجود ندارد. لذا تضمین کیفیت آموزش و توسعه آنها با مشکلات زیادی مواجه می‌باشد. همین موضوع لزوم بررسی دوره‌های آموزشی و تحلیل محتوای این دوره را بر اساس نیاز کارکنان برجسته می‌سازد. بر این اساس تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان چگونه است؟

## ادبیات نظری

### نیازسنجی

نیازسنجی یکی از بحث انگیزترین مفاهیم مطرح در حوزه خدمات اجتماعی، تعلیم و تربیت و برنامه ریزی است. جرقه اصلی آموزش نیروی انسانی از زمان موج پیشرفت‌های عظیم قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شکل گرفت، اگر چه ریشهی آن در دهه‌ها و قرن‌ها قبل یافت می‌شود. این تحولات نه تنها شرایط لازم برای ورود به مشاغل مختلف را دگرگون ساخت، بلکه موجب شد بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی مدارک تحصیلی بالاتری را شرط ورود به مشاغل قرار دهد (Fathi Vajargah, 2019). نیازسنجی آموزشی یک اصطلاح مثلی است. آموزش (هر گونه فعالیت برای کسب دانش، مهارت یا تغییر نگرش)، نیازها (شکاف بین فعلی و مطلوب یا مورد نیاز) و ارزیابی (فرایند شناسایی نیازها و قرار دادن آنها در اولویت). سرمایه گذاری در آموزش کارکنان می‌تواند به عملکرد بهتری دست یابد. نیازسنجی آموزشی گام مناسبی برای طراحی یک برنامه آموزشی مناسب و مقرون به صرفه با تعیین اولویت‌های مشخص برای دستیابی به دانش، مهارت و عمل خاص است (Yousif et al, 2019). در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی و ضروری فرآیند برنامه ریزی در نظر گرفته می‌شود. نیازسنجی در واقع فرآیند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که بر اساس آن نیازهای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع مورد شناسایی قرار می‌گیرد. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است.

### نیازهای آموزشی

با نگاهی به برنامه ریزی آموزشی و مسیر حرکت آن در می‌یابیم که همواره یک اصل اساسی مدنظر می‌باشد و آن به خدمت گرفتن آموزش به منظور رفع نیاز است. اساسی‌ترین قدم در برنامه ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است و چنانچه این قدم به درستی برداشته شود، یعنی نیازهای آموزشی تشخیص داده شده بر مبنای واقعیت باشند، برنامه‌های آموزشی نیز که بر مبنای این نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند. با واقعیت مطابقت داشته و در رفع مسائل و مشکلات فردی و سازمانی مؤثر واقع می‌گردند (Moradi Sarvestani & Zarei, 2017). نیازسنجی فرایند شناسایی نیازها که چه آموزش‌هایی باید ارائه گردد و چه کسانی باید آموزش ببینند می‌گویند (Stewart & Brown, 2014). نیازسنجی منجر به نوشتن اهداف کلی و رفتاری می‌گردد که به عنوان عناصر کلیدی در فضای آموزشی روش، محتوا و ملاک اندازه‌گیری موفقیت را تعیین و مشخص می‌گردد (Huang, & Jao, 2016). (Ford, 2014) توضیح داد که سازمانها برنامه‌های آموزشی را برای آماده سازی کارکنان خود برای انجام صحیح کار خود و مطابق با استانداردهای تعیین شده طراحی می‌کنند. پرسنل سازمانی برای اطمینان از بهینه سازی پتانسیل‌های کارمندان، جلسات آموزشی را طراحی می‌کنند. اکثر سازمانها ترجیح می‌دهند در برنامه‌های مختلف سرمایه گذاری کنند که از طریق برنامه‌ریزی طولانی مدت مهارتهای جدید ایجاد می‌کنند. این امر به منظور امکان سازگاری آنها با هر گونه عدم اطمینان فعلی و آینده است. بنابراین، از این طریق آنها اطمینان حاصل می‌کنند که از طریق سطح بالاتری از تعهدات و انگیزه، عملکرد کارکنان خود را بهبود می‌بخشند. برآوردهای اخیر نشان داده است که سازمانهای ایالات متحده سالانه بیش از ۱۶۰ میلیارد دلار در آموزش کارمندان سرمایه گذاری می‌کنند، این آمار طی سالها بسیار افزایش یافته است (McGehee, & Miller, 2015).



(Thayer, 2018) در پژوهش خود اظهار داشتند که برای موفقیت آمیز بودن آموزش، باید ارزیابی منظمی از افراد و همچنین زمینه‌هایی که نیاز به آموزش دارند وجود داشته باشد. زمانی که نیازسنجی آموزش به درستی انجام شود اطلاعات ارزشمندی را در مورد مکان مورد نیاز آموزش، آنچه باید آموزش داده شود و افرادی که نیاز به آموزش دارند، در اختیار سازمان قرار دهد (Sigularo & Dilulio, 2020). وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش کشور تأسیس شده است. امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش بر عهده این سازمان نهاده گردیده است. ادارات کل ورزش و جوانان در سطح استانها زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند (Sajadi, 2021). ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان مهمترین سازمان ورزشی در سطح استانهای کشور می‌باشند و مسئولیت اصلی توسعه و گسترش ورزش در استانها بر عهده این ادارات می‌باشد. ادارات کل استانی باید بر اساس برنامه‌ها و شرح وظایف محوله از سوی وزارت ورزش و جوانان در راستای توسعه گسترش ورزش در سطح استانها فعالیت دارند (Adabi Firouzjah, 2012). سازمان‌های ورزشی عصر حاضر همواره در معرض تغییرات پیوسته قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمانها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمانهای ورزشی ملی و بین‌المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمانها ایجاد نمایند. از جمله متغیرهای مهم برای برخورد با اینگونه تغییرات می‌تواند بهبود عملکرد کارکنان، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی باشد (Mashbaki & Rabia, 2009). سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در آموزش و توسعه کارمندان طی دهه گذشته بطور پیوسته افزایش یافته است. با این حال، نیازسنجی آموزشی همچنان موضوعی است که در ادبیات آموزش بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است (Cigularo & Dilulio, 2020). هزینه‌های بالای استخدام کارمندان جدید اهمیت نیازسنجی آموزشی کارکنان را بیش از پیش نمایان می‌کند. اما با وجود اهمیت نیازسنجی دوره‌های آموزشی، در اکثر اقدامات آموزشی این مرحله نادیده گرفته می‌شود. به طور کلی اعتقاد بر این است که مدیران آموزش باید قبل از شروع برنامه آموزش، نیازهای کارآموزان را متمرکز کنند تا خطرات شکست را کاهش دهند (Han & Stieha, 2020). بنابراین نیازسنجی فرصتی برای پرسش از کارکنان را فراهم می‌کند که چه موضوعات آموزشی جدید باید یاد بگیرند. آنها درباره اثرات فرمتهای مختلف آموزشی چه فکری می‌کنند. افکار آنها در رویکردهای مختلف، ساختار محتوای آموزشی و طراحی چه چیزی بوده است و چه عناصر کلیدی از تجارب یادگیری مثبت، بیشتر باید عرضه شود (Beltain, 2019). ابهامات در حیطه نیازهای آموزشی کارکنان و پس از آن اولویت بندی نیازهای آموزشی آنان حلقه مفقوده نیازسنجی در نظام برنامه‌ریزی آموزشی ایران نسبت به سایر کشورهای توسعه یافته هست (Jahanbakhsh & Setayesh, 2011). لذا در برنامه‌ریزی یک دوره آموزشی، تجزیه و تحلیل نیازها اولین قدم است. به عبارت دیگر، ارزیابی نیازها باید انجام شود تا خلأهای موجود در عملکرد فراگیران، درک صحیح از وضعیت فعلی فراگیران و تصمیم‌گیری در مورد منابع و روشهای یادگیری که در خدمت اهداف یک سازمان است، انجام شود (Cigularov & Dillulio, 2020). نیازسنجی برنامه آموزشی یک مرحله مهم (که در مرحله برنامه ریزی اولیه اتفاق می‌افتد) در روند آموزش و توسعه است. در واقع نیازسنجی آموزشی یک فرایند استراتژیک است که شامل شناسایی اهداف سازمانی، جمع‌آوری شایستگی و تجزیه و تحلیل اطلاعات، تعیین شکاف بین وضعیت فعلی و نیاز آینده است. در واقع نیازسنجی برنامه آموزشی ابزاری مفید برای مدیران جهت طراحی آموزش است و کمک می‌کند برنامه‌ها به درستی انجام شود و بر

نیازهای واقعی کارمندان متمرکز است زیرا توضیح می‌دهد که چه زمان، چگونه و چه نوع فعالیتهای آموزشی به کارکنان داده شود (Mahmud et al, 2019).

### پیشینه پژوهش

(Kim et al, 2020) پژوهشی با عنوان اولویت بندی نیازهای آموزشی کارکنان بهداشت مدارس، انجام دادند. این مطالعه نیازهای آموزشی کارکنان بهداشت را در استانی از ویتنام بررسی کرد. اولویتهای آموزشی کارکنان بهداشت با استفاده از ارزیابی نیازهای بوریچ و مدل Locus for Focus مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج کنترل بیماریهای عفونی بالاترین اولویت آموزش بود در حالی که اجرای برنامه‌های ارتقا سلامت از اولویت نسبتاً پایینی برخوردار بود. بر این اساس نیازهای آموزشی با اولویت بالا را می‌توان در سیاست ادامه تحصیل اعضای کارکنان بهداشت اجباری دانست. آگاهی از اهمیت ارتقا سلامت، که در سطح جهانی مورد تأکید قرار گرفته است، باید از طریق سیاست بهداشت مدارس نیز ارتقا یابد.

(Bae & Roh, 2020) در پژوهشی به بررسی ارزیابی نیازهای آموزشی پرستاران کره‌ای، پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده از این پژوهش تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی برای توسعه برنامه‌هایی برای افزایش صلاحیت پرستاران مفید است.

(Cigularo & Dilulio, 2020) در پژوهشی که بر روی کارمندان شهرداری در ایالات متحده آمریکا انجام داد به بررسی این پرسش که آیا موقعیت شغلی در ارزیابی نیازهای آموزشی مهم است؟ پرداختند. آن‌ها در این پژوهش عنوان کردند که سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در آموزش و توسعه کارمندان طی دهه گذشته بطور پیوسته افزایش یافته است.

(Bayer et al, 2019) پژوهشی با عنوان نقش برداری از برنامه درسی و نیاز سنجی برای اطلاع از آموزش مدیران سیاست‌های بهداشتی، انجام دادند. بر اساس نتایج به طور کلی، عناصر برنامه درسی سیاست بهداشت بیشترین درصد همخوانی را با عناصر دانش سنجش نیاز و کمترین سطح همخوانی را با عناصر نگرش داشتند. بر اساس نتیجه‌گیری کلی نگاهت مطالب و عناصر یک برنامه موجود برای درک نیاز متخصصانی که در این زمینه فعالیت می‌کنند. ممکن است به اطلاع و ارزیابی توانایی برنامه موجود در جذب و تأمین نیازهای فراگیران کمک کند. در حالی که از نیازسنجی به طور سنتی برای کمک به توسعه برنامه‌ها استفاده می‌شده است، این مطالعه همچنین کاربرد آنها را به عنوان ابزاری برای ارزیابی فرآیند هنگام ترسیم عناصر برنامه درسی موجود نشان می‌دهد.

(Mircholi & dihim, 2019) پژوهشی با عنوان ساخت مدل ارتباطی نقش ایزو در کیفیت آموزش نیروی انسانی (مطالعه موردی بیمارستان امیرالمؤمنین تهران)، انجام دادند. طبق یافته‌ها، کیفیت آموزش منابع انسانی دارای پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش بود.

(Vatani et al, 2020) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی پرستاران مراقبت‌های ویژه در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی زابل، انجام دادند. بر اساس نتایج برای بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و ارتقا دانش، مهارت و نگرش پرستاران شاغل در ICU، اهمیت و وزن هر عناوین آموزشی باید با توجه به استانداردها و برنامه مداوم آموزش ضمن خدمت همراه با نیازها و وظایف آموزشی پرستاران تعیین شود.

(Sanaeinasab & Karamali, 2020) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان رسته بهداشت و درمان یک سازمان نظامی، انجام دادند. در این مطالعه تعداد ۷۳ نیاز آموزشی کارکنان در ۵ حیطه بهداشت، پرستاری، پزشکی، دارو و تجهیزات پزشکی و مدیریت در قالب مهارتهای حرفه‌ای و طب نظامی به ترتیب ۲۲، ۱۶، ۱۵، ۵ و ۱۵ عنوان آموزشی احصاء شد. با توجه به اولویت بندی نیازهای کارکنان رسته بهداشت و درمان سازمان مورد مطالعه، در هر حیطه تخصصی اکثر عناوین آموزشی از امتیاز میانگین بالای ۳ از امتیاز (۱ تا ۵) برخوردار بودند. بر اساس نتایج بدست آمده نیازهای آموزشی کارکنان سیستم سلامت نظامی به مراتب دارای تنوع، گستردگی و پیچیدگی بوده و دارای ویژگیهای خاص می‌باشند. این نیازهای آموزشی بطور مداوم نیاز به پاسخگویی داشته و لازم است با توجه به تحولات روز افزون دانش و فن آوریها در علوم و فنون نظامی، رویکردهای آینده و همچنین نیازهای جدید پیش آمده در رابطه با نوع نبردها، آسیب‌های جنگ افزارها، توانمندی‌های دانشی و مهارتی کارکنان به روز و ارتقاء داده شود.

(Bagheri et al, 2020) پژوهشی با عنوان تحلیل راهبرد برون سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان، انجام دادند. الزامات و دستاوردهای راهبردی برون سپاری جذب و آموزش در قالب ۲۷ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر ارائه شده است. در بخش کمی نیز اعتبار الگوی ارائه شده و تأثیر این راهبرد بر توانمندسازی کارکنان تأیید شده است. بر اساس نتایج بدست آمده برون سپاری جذب و آموزش کارکنان می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، تسهیل فرایند استخدام و ایجاد زمینه‌های کارآفرینی یاری رساند و با ارتقای اثربخشی این کارکردها توانمندسازی کارکنان را تسهیل کند.

(Mahmud et al, 2019) در پژوهشی به بررسی تأثیر ارزیابی نیازهای آموزشی بر عملکرد کارکنان، پرداختند. هدف اصلی این مطالعه ارزیابی تأثیر نیازسنجی آموزشی بر عملکرد کارکنان شاغل در بخش ارتباطات از راه دور در بنگلادش بود. در مجموع ۱۳۶ کارمند با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. تکنیک (SRS) از روش حداقل مربعات معمولی (OLS) برای ارزیابی استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد که نیازسنجی برنامه‌های آموزشی نقش مثبتی در بهبود عملکرد کارکنان بازی می‌کند.

(Arogundade et al, 2019) پژوهشی با عنوان درس‌هایی از نیازسنجی آموزش برای تقویت ظرفیت کادر درمان در نیجریه، انجام دادند. بر اساس نتایج بدست آمده نیازسنجی برنامه آموزشی در تعیین رویکردهای آموزشی خاص برای بهبود مهارت‌های کادر درمان برای اجرای استراتژیهای مورد نیاز برای افزایش جذب و اکسن ارزشمند است. با این حال، مدیران باید به عوامل زمینه‌ای فراتر از نیازهای آموزشی مانند امور مالی و امنیتی توجه داشته باشند کز می‌تواند عملکرد کادر درمان را تحت تأثیر قرار دهد.

(Azimi, 2019) به بررسی نیازسنجی آموزشی معلمان شاغل آموزش و پرورش استثنائی شهر تبریز به آموزش مناسب و ارزشیابی آثار آن در اجرا پرداخت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تی زوجی نشان داد الگوی مدیریت آموزشی بر کاهش نیازهای آموزشی توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله معلمان مدارس استثنائی تأثیر دارد. الگوی مدیریت آموزشی بر نگرش معلمان تأثیر دارد. بنابراین بهتر است الگوی مدیریت آموزش در برنامه درسی دوره تربیت معلم مدارس استثنائی برای آشنایی هرچه بیشتر معلمان گنجانده شود

## روش پژوهش

این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با تحلیل محتوایی و نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کل کشور انجام شد. از این رو در دسته تحقیقات کاربردی توسعه‌ای قرار می‌گیرد که با رویکرد اکتشافی انجام می‌شود. در واقع در این طرح اساس مطالعات کیفی روش نظریه تحلیل محتوا سازه‌ها یا مؤلفه‌های نیازسنجی آموزشی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور با مصاحبه با افراد نخبه در حوزه نیازسنجی آموزشی جمع‌آوری گردید و بدین گونه که چارچوب و عوامل آن سازه‌ها و مؤلفه‌ها استخراج و شاخص‌هایی برای آن تدوین گردید. بنابراین روش تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد استقرایی است یعنی مبتنی بر بررسی و استنتاج موضوع‌ها و تم‌ها، از داده‌های خام است. در این پژوهش جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگان می‌باشد که در این تحقیق شامل کلیه اساتید مدیریت ورزشی، مدیران، معاونان ادارات کل ورزش و جوانان می‌باشد. این افراد برای پاسخ به سؤالات تحقیق در مورد نیازسنجی آموزشی و آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش کارکنان اداره کل ورزش و جوانان انتخاب می‌شوند. روش نمونه‌گیری به صورت روش نمونه‌گیری هدفمند (تعمدی یا قضاوتی) می‌باشد که با ۱۵ نفر از افراد مصاحبه می‌گردد و بر پایه انتخاب این روش نمونه‌گیری، نمونه توسط پژوهشگر با توجه به قضاوت شخصی و هدفهای مطالعه و ماهیت تحقیق استوار می‌باشد در این روش نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک گلوله برفی تا حد رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری انجام می‌شود. معیار ورود به پژوهش، داشتن تجربه در مورد پدیده مورد مطالعه، پذیرش همکاری با پژوهشگر، حداقل تحصیلات فوق‌لیسانس، سابقه کاری ۵ ساله در حوزه کاری و توان ارائه اطلاعات می‌باشد. در این تحقیق از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. به دلیل نوظهور بودن مطالعات در مورد تحلیل محتوایی و نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان و به منظور تکمیل مبانی نظری، بخش گسترده‌ای از اطلاعات با استفاده از منابع اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی به صورت فیش‌برداری، جمع‌آوری می‌شود همچنین کلیه اسناد و مدارکی که برای آموزش کارکنان در طول یک سال اخیر ارائه شده است برای تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار می‌گیرند. از سوی دیگر در راستای گردآوری داده‌های کیفی مورد نیاز از مصاحبه با خبرگان و متخصصان استفاده می‌شود. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص گروه مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. برای تحلیل سؤال پژوهش با توجه به هدف پژوهش برای بدست آوردن مؤلفه‌های روش تدریس پرسش و پاسخ (مرحله اول پژوهش) از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع عرفی شامل کدگذاری باز و محوری و انتخابی استفاده شد. برای این منظور در مرحله کدگذاری باز داده‌ها، نتایج حاصل از مصاحبه که بصورت مکتوب در آورده شد و مورد بررسی قرار گرفت. سپس مفاهیم در قالب مقوله‌ها و بعد در دسته‌های بزرگ مفهومی قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری مقولات اصلی تعیین سپس دسته بندی شده است لازم به ذکر است که در سیر این مراحل مفاهیم تکراری و نزدیک بهم حذف یا با هم ادغام شدند. مفاهیم انتخاب شده توسط پژوهشگر مستقیماً از نتایج مکتوب حاصل از مصاحبه استخراج شد. که در طی انجام این کار تمامی مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی بصورت منظم مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت با نظر اساتید عنوان مناسب (به

عنوان مقوله) برای هر گروه از مفاهیم دسته بندی شده انتخاب و به عنوان یک مؤلفه روش تدریس پرسش و پاسخ معرفی شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه، ابتدا با استفاده از اطلاعات به دست آمده، اقدام به مقوله بندی مفاهیم اولیه شده و سپس مقوله‌های شناسایی شده به مفاهیم مرتبط به آن تبدیل می‌شود. در مرحله بعد مقوله‌های اصلی استخراج گردید. در این پژوهش پس از انجام مصاحبه‌ها و با استفاده از تکنیک اشباع نظری با ۱۲ نفر از اعضای نمونه مصاحبه انجام گرفت و نتایج تجزیه و تحلیل شد.

جدول ۱. دسته بندی کدهای شناسایی شده اگماض سازمانی در قالب مقوله یا پدیده اصلی

مقوله اصلی	کدهای شناسایی شده
محتوای بروز و علمی	جدید بودن محتوای آموزشی، بهنگام سازی دانش و توانایی کارکنان، بروز بودن مطالب، عدم استفاده از محتوای تکراری و قدیمی، تجدید نظر و ارزیابی مداوم محتوای ارائه شده، علمی بودن مطالب ارائه شده، کیفیت محتوای ارائه شده و بروز بودن آن، تلاش برای ارتقای علمی مطالب
هدفمندی محتوا	محتوای موثر در تغییر و تحول سازمانی، همراستا بودن مطالب ارائه شده با اهداف سازمان، هدفمند بودن محتوا و ارزیابی کیفیت مطالب ارائه شده توسط خیرگان
غنا و کیفیت محتوا	یکپارچگی و انسجام مطالب، بالا بودن کیفیت مطالب آموزشی، مطالب پرمحتوا و در عین حال ساده، مطالب پرمحتوا و در عین حال ساده، برخورداری از پویایی و انعطاف در محتوا، مناسب بودن بار اطلاعاتی محتوای جلسات، عدم تکیه صرف بر بخش تئوریک دوره، یک شکل نبودن محتوای ارائه شده برای سطوح مختلف، عدم ارائه محتوای غیر حرفه‌ای، ارائه مطالب به شیوه قابل درک؛ بهبود کیفیت محتوای آموزشی؛
محتوای خلاقانه و جذاب	درگیر نمودن کارکنان در برنامه با ارائه محتوای جذاب، جذابیت محتوا، خلاقیت و نوآوری در ارائه محتوای آموزشی،
محتوای کاربردی	کاربردی بودن محتوای آموزشی، محتوای کاربردی و قابل فهم، ارائه راه حل های خلاقانه و مبتکرانه برای حل مسائل، کاربرد محور بودن محتوای آموزشی، اثربخش بودن محتوا در تغییر دانش و نگرش افراد، تاکید بر آموزش های تخصصی
نیازمحوری محتوا	منطبق با نیازهای سازمان، مواد آموزشی متناسب با تغییرات سازمانی، نظر خواهی از کارکنان در تولید محتوا، انطباق محتوای ارائه شده با نیازهای اصلی کارکنان، متناسب بودن محتوای دوره با نیاز شغلی، نیاز محور بودن مطالب، انتخاب عناوین و ارائه محتوای مورد تقاضای کارکنان، ارائه فایل های آموزشی مناسب با سرفصلهای سازمان، مرتبط بودن محتوای آموزشی با نیاز کارکنان، توجه به علاقمندی و نیاز کارکنان در تولید محتوا
جامعیت محتوا	عدم نگاه بخشی به نیازسنجی و محتوای ارائه شده، جامع بودن دورهها و محتوای ارائه شده، مناسب بودن سرفصلهای ارائه شده، ارائه مطالب عمقی و تخصصی، محتوای آموزشی تنظیم شده و سرفصل بندی شده،



با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت از نظر خبرگان و مصاحبه شوندگان محتوای آموزشی در جلسات می بایست بروز و کاربردی بوده و بتوانند پاسخگوی نیازهای کارکنان باشند در عین حال که ساده و قابل فهم هستند، از محتوای غنی و با کیفیتی نیز برخوردار باشند و از ارائه مطالب تکراری و تئوریک که تأثیر خاصی در ارتقای علمی، فرهنگی و نگرشی کارکنان ندارد؛ جلوگیری به عمل آید. همچنین جامعیت مطالب ارائه شده در جلسات کوتاه و پرهیز از زیاده گویی و ابطال وقت کارکنان می تواند بر غنای مطالب بیافزاید. در نهایت مطالب آموزشی می بایست هدفمند بوده و در راستای حل مسائل، مشکلات و نیازهای کارکنان ارائه گردد.

جدول ۲. دسته بندی کدهای شناسایی شده اغماض سازمانی در قالب مقوله یا پدیده اصلی

مقوله اصلی	مقوله های اولیه شناسایی شده
محتوای تخصصی	بروز رسانی سالانه نیازسنجی، تنوع بالای دوره های آموزشی، عدم حذف دوره هایی که نیازمند هزینه بالایی هستند در صورت نیاز، مشخص کردن مرجع نیازسنجی دوره های آموزشی، نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغلی، همسویی اولویت بندی های ارائه شده با دوره های مصوب، برقراری تفکیک بین دانش نظری و دانش عملی،
فرایند اجرا مناسب	وجود قوانین قابل انعطاف با اهداف آموزش، وجود فرایند منسجم و شفاف نیازسنجی، نیازسنجی براساس چارچوب مصوب، آشنا بودن مسئولین آموزش در خصوص روش های نیازسنجی، مهم بودن فرایند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان، ساده کردن فرایند نیازسنجی، نظام حقوق و دستمزد بر مبنای ساعات آموزش،
مشارکت در نیازسنجی	همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه؛ و جوجه انگیزه کافی برای شرکت کنندگان، همکاری همکاران حوزه اجرایی، اخذ مشارکت کارشناسان در نیازسنجی علاوه بر نظر سنجی از مدیران، وجود انگیزه کافی برای شرکت کنندگان،
اولویت بندی نیازها	شناسایی نیازها و تواناییهای بالقوه آموزشی افراد، اعلام دوره های مرتبط با نیاز کارکنان، نیازسنجی مبتنی بر شواهد، وجود تحلیل شغل و فرد به منظور تهیه نیازهای آموزشی، برگزاری دوره براساس نیاز واقعی کارکنان، اولویت بندی مشکلات آموزشی با رویکرد تخصصی، اولویت بندی دوره های آموزشی منطبق با اهداف سازمانی؛
زمانبندی	کافی بودن زمان اعلام شده جهت ارائه دوره های آموزشی مورد نیاز، هماهنگی دوره های مورد نیاز و دوره های پیشنهادی در زمان بندی اولیه، طراحی دوره آموزشی در زمان کوتاه،
کاربردی بودن دوره	نهادینه شدن فرایند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران، نهادینه شدن فرایند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران، مشخص کردن میزان تاثیر دوره های آموزشی در عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد دقیق فرد و کارکنان اداره،

با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص مؤلفه های نیازسنجی ۶ مقوله اصلی که مربوط به محتوای مباحث دوره های نیازسنجی، فرایند اجرای نیازسنجی، مشارکت اعضای سازمان در دوره، زمان بندی و الویت بندی نیازهای اساسی سازمان و در نهایت کاربردی بودن مباحث مطرح شده در دوره استخراج گردید.

جدول ۳. دسته بندی کدهای شناسایی شده اعضاء سازمانی در قالب مقوله یا پدیده اصلی

مقوله اصلی	مقوله های اولیه شناسایی شده
سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی	علمی نبودن نیازسنجی، نداشتن برنامه قبلی برای نیازسنجی، عدم استفاده از روشهای علمی در نیازسنجی، سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی، کم بودن دوره زمانی برای پیشنهاد دوره، نبود الزام به انجام نیازسنجی بدون نبودن نیازسنجی ها،
جامع نبودن نیازسنجی	دخالت ندادن کارکنان در نیازسنجی، تکیه صرف بر آزمون تعیین سطح جهت نیازسنجی، دخالت ندادن سرپرستان مستقیم در نیازسنجی، بخشی نگاه کردن به نیازسنجی، متکی نبودن همه دوره ها به نیازسنجی، نبود برخی از دوره های تخصصی، عدم تأکید بر آموزش اخلاق حرفه ای، جامع نبودن دورهها، عدم توجه به آموزش شاغلین بخش ستادی، عدم نظرخواهی از دفاتر ستادی در نیازسنجی، نبود دورههای آموزشی برای افرادی که ارتقاء شغلی میابند
کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده	تئوری محور بودن آزمون تعیین سطح، کاربرد محور نبودن آزمون تعیین سطح، کاربردی نبودن دورهها، انتخاب دورههای ساده توسط کارکنان، عدم انطباق نیازهای شناسایی شده با نیازهای کارکنان، عدم انطباق مطالعات تطبیقی با نیازهای سازمان، گذراندن کلاسهای غیر مرتبط با کار، متناسب نبودن دوره ها با نیاز شغل، اثربخش نبودن آموزش در تغییر دانش و نگرش افراد، نیاز محور نبودن دورهها، متناسب نبودن دوره ها با نیازهای افراد،
عدم همکاری کارکنان سازمان در تعیین نیازها	عدم همکاری روسا و مدیران در نیازسنجی، عدم همکاری همکاران در تعیین نیازها، عدم همکاری مدیران در اعلام نیازها،

با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص مؤلفه‌های نیازسنجی ۴ مقوله اصلی که مربوط به سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی؛ جامع نبودن نیازسنجی؛ کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده و عدم همکاری کارکنان سازمان در تعیین نیازها بود استخراج گردید.

### بحث و نتیجه گیری

بهبودی منابع انسانی را می‌توان سیستمی بازخوردی دانست که سازمانها از طریق آن به توسعه شغلی و سازمانی دست می‌یابند شواهد زیادی در دست است که دهد بهسازی کارکنان فرآیندی است که از طریق آموزش انجام می‌شود (Hang & Jao, 2016). با وجود این به رغم ارزش استراتژیک آموزش در بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمان هر نوع آموزش و با هر کیفیت به چنین نتایجی دست نمی‌یابد (Bayer et al, 2019). بنابراین بدیهی است که جستجو برای یافتن راهکارهای ارتقاء کیفیت دورهها، یک موضوع چالشی برای مدیران واحدهای آموزش است. با توجه به اینکه در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمدهترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود و کیفیت و بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. وجود استانداردهای مناسب جهت برنامه ریزی فرآیند آموزش بسیار مفید فایده‌اند. پژوهش حاضر در همین راستا به ارزیابی فرآیند نیازسنجی دورههای آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به اجرا درآمد. به این منظور دیدگاه کارکنان اداره مدیران و کارمندان درباره‌ی روند طراحی و برنامه‌ریزی آموزش بررسی شد با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص مؤلفه‌های نیازسنجی ۶ مقوله اصلی که مربوط به محتوای مباحث دورههای

نیازسنجی، فرایند اجرای نیازسنجی، مشارکت اعضای سازمان در دوره، زمان بندی و الویت بندی نیازهای اساسی سازمان و در نهایت کاربردی بودن مباحث مطرح شده در دوره استخراج گردید. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Kim et al, 2020) (Bae & Roh, 2020) (Cigularo & Dilulio, 2020) (Bayer et al, 2019) (Mircholi & dihim, 2019) (Mahmud et al, 2019) (Vatani et al, 2020) (Sanaeinasab & Karamali, 2020) (Bagheri et al, 2020) (Azimi, 2019) (Huang & Jao, 2016) (Arogundade et al, 2019) همسو می‌باشد. (Cigularo & Dilulio, 2020)

بیان می‌کند عواملی مانند نامناسب بودن زمان برگزاری کلاسها و نامناسب بودن مکان آموزشی به لحاظ بعد مسافت از مهمترین مشکلات مطرح شده توسط فراگیران شرکت کننده در دوره‌های آموزشی می‌باشد. از این رو بی توجه به عوامل محدود کننده از سوی طراحان برنامه‌های آموزشی می‌تواند انگیزه فراگیران برای شرکت در دوره‌های آموزشی را کاهش دهد. از سوی دیگر باید به این نکته توجه داشت که بررسی عوامل محدود کننده گام بسیار مهمی در فرآیند آموزش است. زیرا نتایج این بخش به مدیران آموزش این امکان را می‌دهد تا با توجه به محدودیتهای موجود برنامه‌ای مناسب طراحی نمایند. (Bayer et al, 2019) معتقد است تلاشها و اقدامات مثبت برای آموزش و بهبود برنامه ریزی اگر برپایه اصول آموزشی مناسب و مدیریت آموزشی مؤثر نباشد به شدت در معرض شکست خواهد بود. او پیشنهاد می‌کند استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ که استاندارد بین المللی برای تضمین کیفیت آموزش می‌باشد می‌تواند خطر شکست را کاهش و احتمال موفقیت برنامه‌های آموزشی را افزایش دهد. انتخاب روش آموزشی مناسب که بتواند پاسخگوی نیازها و انتظارات سازمان مدیران و شرکت کنندگان در فرآیند آموزش باشد بسیار حائز اهمیت است. در این زمینه ایزو ۱۰۰۱۵ ابزاری مؤثر است که سازمانها را در حل مسائل آموزشی کمک می‌کند و در عین حال، سرمایه گذاری در توسعه کارکنان را تضمین می‌نماید. در مجموع این استاندارد به عنوان یک ابزار مدیریت کیفیت به مشخص کردن الزامات عملیاتی برای هر مرحله آموزش به کار گرفته می‌شود و یک استاندارد تضمین کیفیت برای آموزش می‌باشد که اثر بخشی سیستم و برنامه‌های آموزشی سازمان را تضمین می‌کند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود: به کارگیری استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به عنوان ابزاری جهت تضمین کیفیت برنامه‌های آموزشی سازمان را قادر می‌سازد که میزان موفقیت خود را در طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد. ایزو ۱۰۰۱۵ در بخش آموزش نقشه راه روشنی را برای راهنمایی مدیریت پیشنهاد می‌کند تا از طریق آن مدیران ارشد بتوانند به نیازهای مدیران عالی، میانی عملیاتی و کارکنان توجه نمایند و با تغییر و اصلاح برنامه‌های آموزشی نیازهای آنها را برطرف سازند. آموزشها باید به طور همزمان برای کمک به حل مشکلات سازمانی و افزایش عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گیرند. از اینرو روش و شفاف بودن طرحهای آموزشی بیانگر این واقعیت است که دوره آموزشی مورد نظر به چه هدفی طراحی و برای رفع کدام مشکل سازمانی به اجرا در آمده است. در این راستا استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ نقشه راه روشنی را برای تصمیم‌های سرمایه گذاری آموزش دقیق توسط مدیران ارائه می‌کند که آموزش را با اهداف عملکرد مرتبط سازند و از آن به عنوان یک وسیله استراتژیک برای عملکرد فردی و جمعی استفاده کنند.



## Reference

- Azimi, R. (2020). Needs assessment of teachers working in exceptional education in the city of Tabriz to appropriate education and evaluation of its effects in implementation. *Management and Educational Perspective*, 1(2), 37-53. doi: 10.22034/jmep.2020.227749.1008. (In Persian.)
- Adabi Firouzjah, J. (2011). Détermination du niveau d'efficacité des administrations provinciales du ministère des Sports et de la Jeunesse à l'aide de la méthode d'analyse par enveloppement des données, mémoire de maîtrise de l'École d'éducation physique et des sciences du sport de Téhéran. (In Persian)
- Arogundade, L., Akinwumi, T., Molemodile, S., Nwaononiwu, E., Ezika, J., Yau, I., & Wonodi, C. (2019). Lessons from a training needs assessment to strengthen the capacity of routine immunization service providers in Nigeria. *BMC health services research*, 19(1), 664. DOI: 10.1186/s12913-019-4514-2
- Bagheri, A., & Saboonchi, R., & Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy of Recruiting and Training of Human Resources and Its Effects on Staff Empowerment in Ministry of Sports and Youth of I.R.I. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 105-132. doi: 10.22034/jhrs.2020.233175.1426. (In Persian).
- Bae, K. S., & Roh, Y. S. (2020). Training needs analysis of Korean nurses' neurological assessment competency. *Nursing & Health Sciences*, 22(1), 99-107. DOI: 10.1111/nhs.12654
- Bayer, C. R., Respress, E., Willock, R. J., & Heiman, H. J. (2019). Curriculum mapping and needs assessment to inform the training of health policy leaders. *Ethnicity & disease*, 29(Suppl 2), 413. doi: 10.18865/ed.29.S2.413
- Beltaine, Sh. (2009) "How to Conduct a Needs Assessment Study on Training and Documentation" <http://delivery.acm.org>.
- Centre national de gestion et de développement du sport du pays. (2015). Le plan quinquennal des départements généraux d'éducation physique des provinces du pays (quatrième programme de développement), édité par le groupe de planification, éditeur: Vice-président de la planification stratégique du Centre national de gestion et de développement du pays. (In Persian)
- Cigularov, K. P., & Dillulio, P. (2020). Does rater job position matter in training needs assessment? A study of municipal employees in the USA. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 337-356. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12200>
- Estouart, W. Berown, T. (2014). Linking Teacher and Student Learning to Improve Professional Development in Systematic Reform. *Teaching and Education*.
- Fathi Vajargah, K. (2019). Planification de la formation continue, Téhéran: Organisation d'étude et de compilation des livres universitaires de sciences humaines (Samt). (In Persian.)
- Farjad, Sh. (2019). Évaluation des besoins éducatifs dans les organisations, concepts, techniques et cadre pratique, Téhéran: Bal Publications. (In Persian)
- Ford, J. K. (2014). Improving training effectiveness in work organizations. *Psychology Pres*.
- Jahanbakhsh, M., & Setayesh, H. (2011). Educational Needs of Medical Records Practitioners in Isfahan Teaching Hospitals. *Iranian Journal of Medical Education*; 10 (5):962-971. URL: <http://ijme.mui.ac.ir/article-1-1043-fa.html>. (In Persian).
- Goldstien, I. (2019). *Training in Organizations*. Brooks Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331. <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- Huang, W. R., & Jao, Y. J. (2016). Comparison of the influences of structured on-the-job training and classroom training approaches on trainees' motivation to learn. *Human Resource Development International*, 19(2), 116-134.
- Jafari, L., & Ranaei Kordshouli, H. A. (2020). An analysis on talent management concepts and models. *IRANIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES*, 14(56), 103-131. SID. <https://sid.ir/paper/369431/en>. (In Persian)
- Jong, G., & Hong, m. (2018). deficiencies and perpetuation of power: latent functions in performance appraisal, *journal of management studies*.



- Kim, S., & Lee, H., & Lee, H., & Loan, B. T. T., & Huyen, L. T. T., & Huong, N. T. T. (2020). Prioritizing Training Needs of School Health Staff: The Example of Vietnam. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5563. DOI:10.3390/ijerph17155563
- Imaneh, G., & Azadi, H., & Astrida, M., & Vjekoslav, T. (2022). Training Needs Assessment: The Case of Female Rice Farmers in Northern Iran. *Agriculture* 12(3). DOI:10.3390/agriculture12030390.
- Mahmud, K. T., & Saira Wahid, I., & Arif, I., & Belso-Martinez, J. (2019). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1705627. DOI:10.1080/23311886.2019.1705627
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (2018). Training in business and industry.
- Miller, L. (2015). Ast's 2013 state of the industry report: workplace learning. *T+ D*, 67(11), 40.
- Mircholi, N., & dihim, R. (2020). Building an ISO Model of the Role of Communication in the Quality of Human Resource Training. *Journal of Sabzevar University of Medical Sciences*, 27(2), 201-209. SID. <https://sid.ir/paper/376689/en>(In Persian.)
- Mashbaki, A., & Rabia, M. (2009). Oubli organisationnel ciblé (stratégique: l'élixir de compétitivité dans l'organisation) *Modares Humanities*, 13, 218-193. (In Persian.)
- Mustafezian, M. & Lotfi, M. (2021). Présentation d'un modèle opérationnel pour évaluer les besoins sportifs des employés des organisations industrielles (étude de cas de Mobarakeh Steel Company), 7e Conférence nationale des sciences du sport et de l'éducation physique d'Iran, Téhéran, <https://civilica.com/doc/1371214>(In Persian.)
- Moradi Sarvestani, A., & Zarei, R. (2017). Needs assessment of In-service Training Courses employees in office of education district 4 shiraz city.. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(29), 283-296. 20.1001.1.20086369.1396.8.29.14.8(In Persian.)
- Sanaeinasab, H., & Karamali, M. (2020). Training Needs Assessment of Health Care Staff of a Military Organization. 3; 1 (1):4-11.URL: <http://military-health.ir/article-1-21-fa.html>(In Persian.)
- Sajadi, N. (2021). *Gestion des organisations sportives*, 19e édition, Samt Publications. (In Persian.)
- Sahoo, M., & Mishra, S. (2019). Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training. *Management Research Review*. DOI:10.1108/MRR-02-2018-0089
- Suarez, T. M. (2014). *Needs Assessment Studies in Intenational Encyclopedia of Teaching*. Peragmon Press
- Taheri, Z., Soltan Hossaini, M., & Shahin, A. (2016). Assessment of Educational Needs in Iranian Sports Organizations Based on the ISO 10015 Standard. *Annals of Applied Sport Science*, 4(2), 41-47. DOI:10.18869/acadpub.aassjournal.4.2.41
- Talebzadeh, F. (2016), *gestion de la succession*, Téhéran: Jangal Publications. (In Persian.)
- Watani, A., & Sabunchi, R., & Foroghipour, H. (2020). Analyse de la stratégie d'externalisation du recrutement et de la formation des ressources humaines et de son effet sur l'autonomisation des employés du ministère des Sports et de la Jeunesse de J.A.. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 10(3), 105-132. <https://civilica.com/doc/1124164>. (In Persian.)