



فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۱

## ارائه الگوی اثربخش دوره های آموزش ضمن خدمت در سازمان های

### دولتی با بهره گیری از رویکرد فراترکیب

صادق فیض اللهی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۴

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی اثربخش دوره های آموزش ضمن خدمت در سازمان های دولتی با بهره گیری از رویکرد فراترکیب است. برای دستیابی به این هدف مهم، پژوهشگر رویکرد فراترکیب را در پیش گرفته است. پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، در دسته پژوهش های کاربردی است. بر این اساس ۱۰۹ پژوهش پیشین مرتبط با اهداف مطالعه حاضر را با استفاده از الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو بررسی کردند و به جمع، ترکیب و تفسیر یافته های این پژوهش ها پرداختند تا با بسط مدل جدید، تصویر جامع، نو و بدیعی از الگوی اثربخش دوره های آموزش ضمن خدمت ارائه دهند بسط مدل ارائه شده یکی از قوت ها و نوآوری های این پژوهش است. الگوی اثربخش دوره های آموزش ضمن خدمت در این پژوهش تعداد ۱۸۱ کد نهایی، در قالب ۱۴ مقوله و سه بعد اصلی (ملزومات ساختاری، رفتاری، محیطی)، شناسایی و ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** آموزش ضمن خدمت؛ ملزومات ساختاری؛ ملزومات رفتاری؛ ملزومات محیطی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد مهران، دانشگاه آزاد اسلامی، مهران، ایران [sadegh\\_feizollahi@yahoo.com](mailto:sadegh_feizollahi@yahoo.com)

## مقدمه

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیر که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند، به همان اندازه امکان رشد و توسعه خواهد داشت (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). در این میان، اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه های اصلی هستند که توسط آنها سازمان ها می توانند مهارت ها، نگرش ها و رفتار افراد را برای انجام کارهای شان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود تحت تأثیر قرار دهند (طاهرخانی و همکاران، ۱۳۹۹). آموزش ضمن خدمت، آموزشی سازمان یافته در محیط کار است که با هدف بهبود نظام مند و مستمر دانش، مهارت ها و افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آنها با محیط کار و پیشرفت های این محیط ارائه می شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷).

از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش هایی گفته می شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کنند تا بتوانند وظایف و مسئولیت های محوله را به بهترین شکل، انجام دهند (جانجو، ۲۰۱۷). این آموزش ها تسهیل کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت ها و توانایی هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان مورد نیازند (سانگ، ۲۰۱۴). علی رغم اهمیت کلیدی آموزش ضمن خدمت در توسعه کارکنان و در تحقق اهداف و مأموریت سازمان ها اثربخشی آموزش های ضمن خدمت تا ایده آل فاصله زیادی دارند. (بهات، ۲۰۱۳ و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). نیروی انسانی مهمترین عامل تشکیل دهنده سازمان ها است و در پویایی و حیات آن دارای اهمیت بسیار است. نیروی کار است که با کمک دانشها و مهارت هایی که دارد، وظایف و مسئولیت های محوله را انجام می دهد و سازمان را برای نیل به هدف ها یاری می رساند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). آموزش در سازمان، راهی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی است و به توسعه و بهبود سه مفهوم دانش، مهارت و نگرش اشاره دارد. این مفاهیم سه گانه ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته و موجب ایجاد توانایی، شایستگی و صلاحیت در افراد میشود (هاشمی پورپتکونی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از دلایلی که آموزش کارکنان را در سازمان ضروری می سازد، آماده سازی، تقویت بنیه علمی، هدایت صحیح و استفاده بهینه از توانایی های کارکنان به عنوان ورودی های سیستم است (خراسانی، ۱۳۹۱).

صاحب نظران معتقدند باید از آموزش کارکنان درون سازمان و بیرون سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش کمک گرفت. نظام آموزش به منظور ایجاد اثربخشی دوره های آموزشی ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیتها و عملکرد خود داشته باشد. این گونه تحلیلها برای مدیریت آموزش، نقاط قوت و ضعف و در صورت امکان فرصتها و تهدیدها را آشکار میسازد. همچنین از رهگذر این اطلاعات مدیریت و کارکنان سازمان میتوانند جایگاه و تاثیرات آموزش و میزان پیشرفت و تحقق و اهداف تعیین شده را بررسی نمایند. بنابراین نیازمند الگویی منسجم برای اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت میباشد تا به کمک آن بتوانند ضمن ارائه آموزش اثربخش به مدیران و کارکنان سازمان های دولتی، به واسطه الگوی مزبور نقاط ضعف سیستم آموزشی را برطرف نمایند. لذا

این پژوهش تلاش می‌کند با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان به ارائه الگویی مناسب در این زمینه بپردازد.

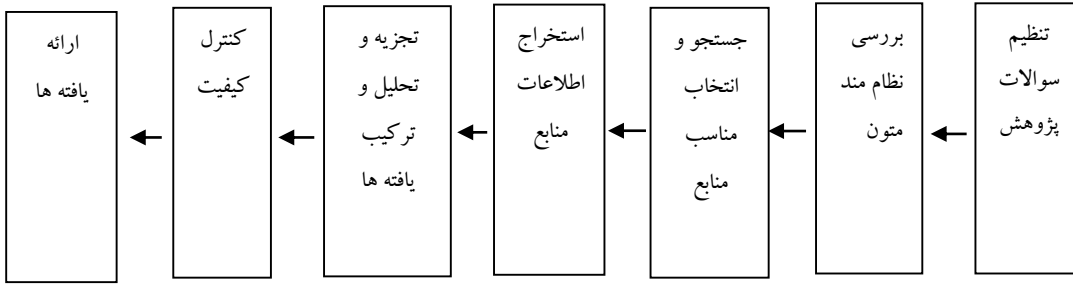
## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شریف و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی بازی‌های جدی برای مدیران: ایجاد ارزش شناختی، مالی، فناوری، اجتماعی و عاطفی در آموزش ضمن خدمت پرداختند. این مقاله ارزش‌آفرینی بازی‌های جدی را در پنج بعد تحلیل می‌کند: (۱) طراحی محصول، (۲) بهینه‌سازی هزینه، (۳) تاثیر بر شناخت، (۴) احساسات تجربه شده، و (۵) فرآیند اجتماعی‌سازی. این تحقیق با رویکردی اکتشافی، روش‌های کمی و کیفی را ترکیب می‌کند. مطالعه کیفی نشان می‌دهد که بازی‌های جدی با توجه به پنج بعد مفهوم، بهینه‌سازی، شناخت، احساس و اجتماعی شدن ارزش ایجاد می‌کنند. لیمائی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه الگوی مفهومی برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. این پژوهش به شناسایی ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی مفهومی در این زمینه می‌پردازد که در دو مرحله با رویکرد آمیخته انجام شد. در مجموع ۱۴ عامل به عنوان ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها شناسایی و در سه دسته ملزومات: ساختاری، رفتاری و محیطی تبیین شدند و از نظر کارکنان اداری دانشگاه مورد تایید قرار گرفتند. جوجویس و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی رویکردی نوآورانه برای آموزش ضمن خدمت معلمان با دیدگاه تئوری خودمختاری در گروه فیس بوک (شبکه مشارکتی معلمان تربیت بدنی) انجام دادند. این برنامه با اقتباس از نظریه خودتعیینی با هدف ارضای نیازهای استقلال، شایستگی و ارتباط معلمان و تسهیل انگیزه خودمختار آنها انجام شد. هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بیان ارائه الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان پرداختند. پژوهش از نوع کیفی بود و جامعه آماری شامل صاحب نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتید دانشگاه‌ها و مدیران آموزش و پرورش بود. عوامل موثر بر اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بودند. طاهرخانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان پرداختند. در این تحقیق، تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سطوح مختلف مدل کرک پاتریک بر روی توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین مورد بررسی قرار گرفته است. بانو (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش بر انگیزش کارکنان در مدیریت منابع انسانی پرداخته است. این یک واقعیت شناخته شده است که ما در محیطی پویا و پر از خواسته‌های نامحدود زندگی می‌کنیم. این تغییر سریع باعث می‌شود رقابت قوی‌تر شود و پایه‌ها را بر روی پیشرفت فناوری سازگار کند. بنابراین، شرکت‌ها سعی می‌کنند جایگزین‌های جدیدی بیابند تا راه‌های پایداری را در میان دیگران ارائه دهند. هدف این است که میزان تاثیر آموزش را بسته به رابطه آن با انگیزه تشخیص دهیم. کیتلین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی اثرات رضایت از آموزش، مزایای کارکنان و مشوق‌ها بر تعهد کارکنان پاره وقت پرداختند. آموزش در سازمان‌های مهمان نواز با چندین مزیت از جمله ثبات در عملکرد شغلی،

رضایت شغلی بیشتر، رضایت بیشتر مهمانان و کاهش هزینه های کسب و کار همراه است. جنجو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد معلمان موردی در منطقه استیوات کراچی، پرداختند. یادگیری که در یک کلاس درس اتفاق می افتد به طور قابل توجهی با معلمان و اقدامات آنها در کلاس درس مرتبط است. گاینی، کلاس (۲۰۱۳) ارائه دهندگان خدمات آموزشی ممکن است قادر به درک فرهنگ سازمان نباشند و آموزش ارائه شده متناسب با فرهنگ سازمانی نباشد. همچنین این خطر همیشه وجود دارد که سازمانهای ارائه دهنده ی خدمات، خود به عنوان رقیب سازمان وارد بازار شوند و همچنین استفاده از برون سپاری آموزشی توانایی سازمانها را برای افزایش مهارتهای درونی کاهش دهد. در پژوهشی دانشجویی، خزایی (۱۳۹۰)، فراتحلیل پژوهش های انجام شده در حیطه آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش از سال ۸۹ - ۷۵ را انجام داده است. وی پس از بررسی پایان نامه ها به ۵ مطالعه که با موضوع پژوهش مرتبط بوده، دست یافت و به عنوان نمونه هایی انتخاب کرد. در این پژوهش فراوانی درصدی و اندازه اثر کلی و تفکیکی برای هر مطالعه محاسبه شد. در نهایت نتیجه گرفت که اندازه اثر پژوهش های انجام شده در حوزه آموزش ضمن خدمت معنا دار شده است. در تحقیقی، ظهراپی (۱۳۹۰)، با یک پرسشنامه محقق ساخته در صدد برآمد تا رابطه میان آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان تربیت بدنی را مورد بررسی قرار دهد. نتایج تحقیق نشان داد که بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان تربیت بدنی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. همچنین بین آموزش های ضمن خدمت و خرده مقیاس های کارایی، آشنایی با وظایف، همکاری گروهی، به روز بودن در رضایت شغلی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. سیمرو تیموسین (۲۰۱۰)، در بررسی محتوای دوره های آموزش ضمن خدمت معلمان در ترکیه بیان می کنند که محتوای برگرفته شده از تحقیقات قبل و بازخورد های معلمان و متخصصان منجر به عملکرد بهتر معلمان در به کارگیری تفکر خلاقانه می شود.

## روش شناسی پژوهش

رشد فزاینده پژوهش در حوزه های مختلف علوم و دانش، موجب شده است تا بحث ترکیب مطالعه های پیشین طی فرایندی منظم و علمی در خصوص موضوعی خاص، به منظور ایجاد درک بیشتر از آنها، گسترش روزافزونی پیدا کند. فرامطالعه یکی از روش هایی است که در سال های اخیر، برای بررسی، ترکیب و تحلیل پژوهش های گذشته استفاده می شود. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه ای خاص می پردازد و با توجه به نیاز تحقیق، برچهار حوزه فراروش، فرانظریه، فراتحلیل و فراترکیب دلالت می کند. (بنچ و دی، ۲۰۱۰) فراترکیب با فراهم کردن نگرش نظام مند برای پژوهشگران، از طریق ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره های جدید و اساسی می پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می دهد و دید جامع و گسترده ای را در زمینه مسائل به وجود می آورد (زیمر، ۲۰۰۶). پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، در دسته پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. از لحاظ روش نیز، فراترکیب مطالعات کیفی پیشین است. برای دستیابی به هدف پژوهش، از روش فراترکیب مطابق با الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل ۱ مشاهده می شود.



شکل (۱) فرایند پیاده سازی فراترکیب

### گام اول: تنظیم سؤال تحقیق

برای مطرح کردن سؤال تحقیق، از پارامترهای گوناگونی همچون چه چیزی، چه موقع، چگونگی روش و جامعه مورد مطالعه استفاده می شود. در این پژوهش حاضر، این سؤال ها کنکاش شده اند:

عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در سازمان های دولتی کدامند؟  
الگوی اثربخش دوره های ضمن خدمت چگونه است؟

### گام دوم: بررسی متون به صورت نظام مند

در این مرحله کلمات کلیدی مرتبط انتخاب و در سرتاسر تحقیق تعاریف واژه های جستجو یا چارچوب زمانی به طور مستمر دوباره ارزیابی می گردد؛ بنابراین محقق جستجوی سیستماتیک خود را بر مقالات منتشر شده در ژورنالهای مختلف متمرکز میکند. در انتها، محقق مجموعه ای از جستجوهای آنلاین را انجام میدهد تا مطالعات منتخب را مشخص کند.

### جدول (۱) کلید واژه ها

انگلیسی	فارسی	ردیف
employees	آموزش	۱
In-service training of employees	آموزش ضمن خدمت	۲
designing and presenting educational programs	طراحی و ارائه برنامه های آموزشی؛	۳

به منظور استخراج مقالات مناسب از منابع ذکر شده با استفاده از کلیدواژه های مشخص معیارهای در نظر گرفته شده است که در این پژوهش معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق جدول (۲) تعیین شده است. همچنین در همان بدو جستجو، به منظور جلوگیری از دریافت مقالات نامرتب از لحاظ عنوانی، محقق عناوین مقالات فارسی و انگلیسی را در پایگاه های اطلاعاتی به دقت مطالعه کرده تا از ورود مقالات نامرتب فراوان برای گام بعدی جلوگیری نماید.

### جدول (۲): معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام دوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی و فارسی	مطالعات غیر انگلیسی و غیر فارسی
زمان مطالعات انگلیسی	تحقیقات منتشر شده از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ میلادی	تحقیقات پیش از ۲۰۱۰ میلادی
زمان مطالعات فارسی	تحقیقات منتشر شده از ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱	تحقیقات پیش از ۱۳۹۰
اعتبار مطالعات	مقالات چاپ شده در نشریات و پایگاه های اطلاعاتی معتبر	نظرات شخصی، پایگاه اطلاعاتی شخصی
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل ها و عوامل موثر بر آموزش ضمن خدمت	غیر از موارد اشاره شده

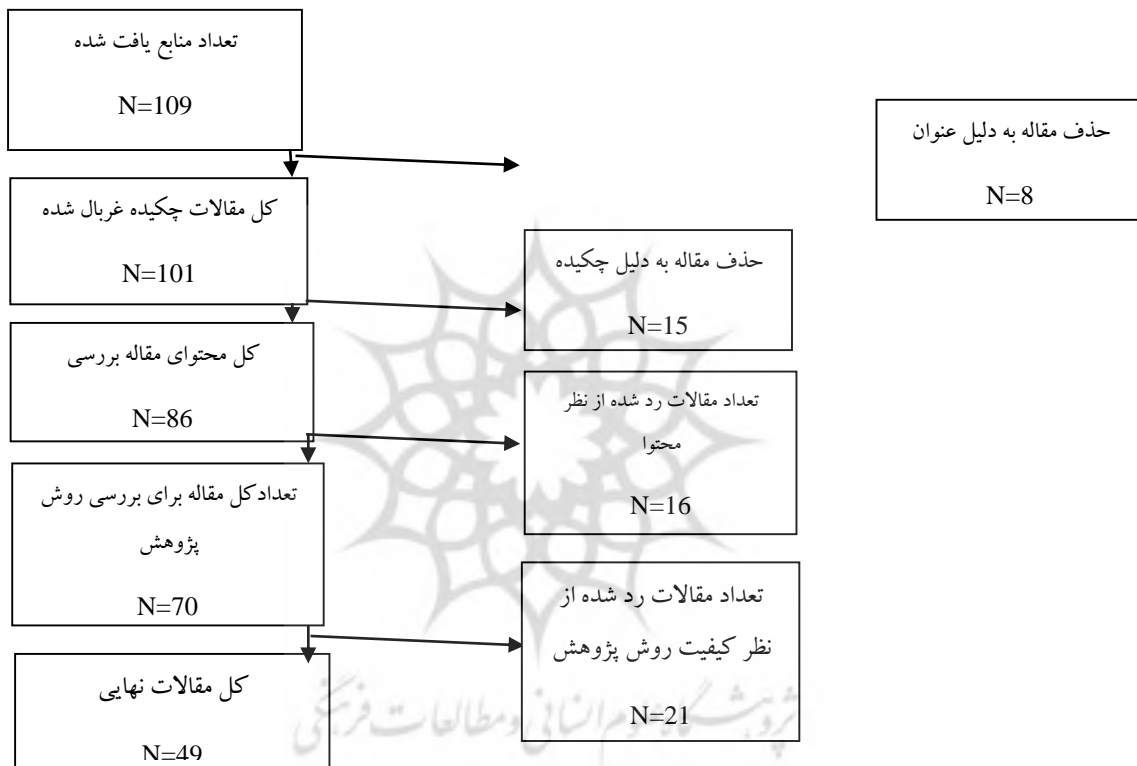
در نتیجه جستجو و بررسی به عمل آمده از منابع اشاره شده و با استفاده از واژه های کلیدی مورد نظر و با در نظر گرفتن معیارهای پذیرش، در مجموع تعداد ۱۰۹ منبع (۴۸ منبع انگلیسی و ۶۱ منبع فارسی) یافت شده که در جدول (۳) به تفکیک آورده شده است.

### جدول (۳): تعداد منابع یافت شده

ردیف	منابع	تعداد منابع
۱	منابع انگلیسی	۴۸
۲	منابع فارسی	۶۱
۳	مجموع منابع یافت شده	۱۰۹

## گام سوم جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در فرایند جستجو پژوهشگر پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا جزئیات مقاله (نام نویسنده و سال و ...) را در نظر گرفته و مقالاتی که با سوال و هدف پژوهش تناسبی ندارد، حذف می کند. در شکل (۲) خلاصه فرایند ارائه شده است. همچنین معیار پذیرش و رد مطالعات، شامل زبان پژوهش، بازه زمانی مطالعه، شرایط مطالعه، جامعه مطالعه و نوع مطالعه است.



شکل (۲) نتایج جستجو و انتخاب مقالات

برای ارزیابی کیفیت مطالعات معمولاً از ابزار برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده می شود. روش CASP به معنای برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی، ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش های کیفی و روش تحقیق کیفی است. این ابزار یکی از روش های سنجش روایی و پایایی تحقیق کیفی است و بویژه برای سنجش روایی و اعتبار در روش تحقیق فراترکیب مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی یا روش CASP با ۱۰ شرط کیفی هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد. هر یک از مقالات در

مواجه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ می گیرند. مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۵ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف خواهند شد. شرایط در نظر گرفته شده برای روش CASP در این پژوهش عبارتند از:

- تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش
- به روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی
- طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی
- روش و کیفیت جمع آوری داده ها
- میزان انعکاس پذیری امکان بسط دادن نتایج و دستاوردها مقاله مورد بررسی
- میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی
- میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده ها در مقاله مورد بررسی
- ارزش کلی مقاله مورد بررسی

#### گام چهارم استخراج نتایج

با توجه به اینکه در روش فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را، به منظور دستیابی به یافته های درون محتواهای مجزایی که در آنها مطالعات اصلی و اولیه انجام میشوند، چند بار مطالعه می کند، در مرحله تبیین و استخراج نتایج، محتوای مقالات منتخب و نهایی شده است.

#### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته های کیفی

هدف فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید از یافته هاست. این روش جهت شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش های موجود دانش و ظهور مدل های عملیاتی و نظریه های پذیرفته شده است (فینگلد، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر، کدها از مرحله قبل استخراج شده و فرم ماتریس مقیاس ها جهت دسته بندی مفاهیم شکل گرفته است. با انجام این کار، تفسیری فراتر از یک مطالعه که دربرگیرنده همه جوانب می باشد حاصل گردیده است. در نتیجه یافته های این گام، مبنایی برای شکل گیری مدل پژوهش به شمار می رود که با ترکیب تمامی مقوله ها و شناسی مفاهیم، تعداد ۱۸۱ کد نهایی استخراج گردی که در جدول (۴) نشان داده شده است.

#### جدول (۴) منابع و فراوانی مقوله ها، مفاهیم و کدهای استخراج شده

منابع	کدها	مقوله ها	مفاهیم
رضانی لیمائی م همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی پورپنکوئی و همکاران (۱۳۹۹)،	انجام نیازسنجی های دقیق بر اساس نیازهای واقعی کارکنان، تفکیک نیازهای آموزش فوری و غیرفوری کارکنان	اجرای طرح نظر سنجی آموزشی کارکنان	



	متناسب سازی برنامه های آموزشی با اهداف سازمان	توجه به چشم انداز و نگاه راهبردی سازمان، پرکردن خلاهای راهبردی، دستیابی به اهداف سازمان	جنجو و همکاران (۲۰۱۷)، واعظی و رزاقی (۱۳۹۷)، عزتی و دیگران، ۱۳۹۶
ملزومات ساختاری	متناسب سازی آموزش ها با شرح وظایف کارکنان	طرح ریزی محتوای برنامه ها بر اساس آسیب شناسی، شناسایی نقاط نیازمند آموزش، به روز سازی محتوا، عملیاتی سازی محتوا و متناسب سازی شده با نیاز کارکنان	(فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). (سانگ، ۲۰۱۴). (طاهرخانی و همکاران، ۱۳۹۹).
	طراحی دوره ها با در نظر گرفتن سیاست های در حال تغییر سازمان	مهارت کارکنان بر اساس شغل آن ها، با توجه به تغییرات سازمان دوره های آموزشی ضروری برای کارمندان تازه استخدام شده، به روز بودن کلاس های آموزشی	رضانی لیمائی م همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹)،
	حمایت مدیران بالادست از آموزش های ضمن خدمت کارکنان	مدیران بالادست باید نسبت به آموزش های حین خدمت اهمیت خاصی قائل شوند، برگزاری جلسات مناسب مدیران با مدیرهای آموزشی سازمان ها، تشکیل جلسه مدیران با کارکنان تازه استخدام شده	(فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). رضانی لیمائی م همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹)،
	ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف	ایجاد پست کارشناس های توانمند سازی منابع انسانی، کاهش جابه جایی کارشناسان، گمردن کارشناسان مناسب در هر بخش،	(جانجو، ۲۰۱۷). هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹)،
	حمایت مالی از برگزاری آموزش های ضمن خدمت به صورت مجازی	برگزاری دوره های آموزشی غیرحضوری هزینه های زیادی دارد نیاز به سامانه آموزشی، تولید محتوا، اساتید آموزش دیده که بتوانند دوره های مجازی را تدریس کنند. ایجاد تالارهای گفتگو و ... که به حمایت مالی فراوانی نیاز دارد. در وضعیت موجود، کمبود منابع مالی از آسیب ها و نارسایی های است که آموزش ضمن خدمت موجود کارکنان با آن مواجه است و بودجه ای باید در اختیار دفتر توانمند سازی باشد که نیست.	(بهات، ۲۰۱۳ و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). رضانی لیمائی م همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹)، میرکمال (۱۳۹۵)
ملزومات محیطی	مهیا سازی زیرساخت های رایانه ای و استفاده از فناوری های نوین در آموزش	نبود زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتر از ضعف های اساسی در آموزش های ضمن خدمت سازمان ها است.	بهمنی (۱۳۹۵)، عنایتی (۱۳۹۸). (دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸، محمد پور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶).
	استفاده از فضای آموزشی مناسب	فضای آموزشی باید به گونه ای باشد که برای فراگیر (حس امنیت) ایجاد کند. فراگیران باید به امکانات رفاهی مانند کافی شاپ، رستوران و ... دسترسی داشته باشند.	(دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸، محمد پور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶).
	دسترسی به تجهیزات کتابخانه ای و کارگاهی	وجود تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی مانند میز، صندلی، نور، تجهیزات سمعی و بصری، شنوایی	طاهر خانی و همکاران (۱۳۹۹)، لیمائی و همکاران (۱۴۰۰)، قالی (۱۳۸۸)

	وجود کتابخانه تخصصی از منابع مورد نیاز کارکنان به شکل سنتی و الکترونیکی		
ملزومات رفتاری	استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس استفاده از اساتید با تجربه که هم به لحاظ نظری و هم عملی روی موضوع تدریس تسلط دارند و می توانند محتوای آموزشی کاربردی برای دوره ها تهیه و ارائه کنند. ناکارآمدی سرفصل های موجود دوره های ضمن خدمت کارکنان	بانو (۲۰۱۹)، کیتلین و همکاران (۲۰۱۸)، جنجو و همکاران (۲۰۱۷)، (ورسکی، ۲۰۱۸)	
	انعطاف در زمان برگزاری آموزش ها	جداسازی ساعت آموزش از ساعات اداری به ویژه در آموزش های الکترونیکی	(دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸، محمد پور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶، .)
	برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس ها	فرهنگ آموزش مجازی در کارکنان ایجاد نشده است.	بانو (۲۰۱۹)، کیتلین و همکاران (۲۰۱۸)، جنجو و همکاران (۲۰۱۷)، آقاچان پور (۱۳۸۶)
	استفاده از ابزارهای موثر برای سنجش اثربخشی دوره ها	برای ارزشیابی دوره های آموزشی به ابزارهای کارآمدتری نیاز است	رمضانی لیمائی م همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی پورپتکوئی و همکاران (۱۳۹۹)، عنایتی (۱۳۹۸)

### گام ششم: کنترل کیفیت

پس از تکمیل مراحل فراترکیب، مدل طراحی شده، در جلسات گروه متمرکز به هفت نفر از نخبگان ارائه شد. در این جلسات تمامی سه سطح مدل مورد بررسی قرار داده شد و تغییری روی آن روایی مدل حاضر، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می گردد و جنبه دوم، تشکیل جلسات گروه متمرکز و ارائه مدل در این جلسات به متولیان بازاریابی است که عدم تغییر مدل، نشان دهنده روایی مدل طراحی شده است. از آنجایی که در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل های پیشین به عنوان کد در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن تشابهات معنایی بین کدها، اقدام به ادغام آنان و ایجاد مفاهیم (تم ها) شده است، لذا به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همانطور که در جدول (۵) مشاهده می گردد، محقق ۴۱ مفهوم و فرد دیگر ۴۶ مفهوم ایجاد کرده اند که از این تعداد ۴۳ مفهوم مشترک هستند.

### جدول (۵) وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=۳۷	B=۹	۴۶
	خیر	C=۴	D=۰	4
	مجموع	۴۱	۹	N=۵۰

$$E = A+D/N = 37+0/50 = .74$$

مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۴۶ محاسبه شد که با توجه به جدول ۶ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

$$F = \frac{A+B}{N} * \frac{A+C}{N} * \frac{C+D}{N} * \frac{B+D}{N} = 0.01$$

$$K = \frac{E-F}{1-F} = (.74-.001) / 1-.001 = .746$$

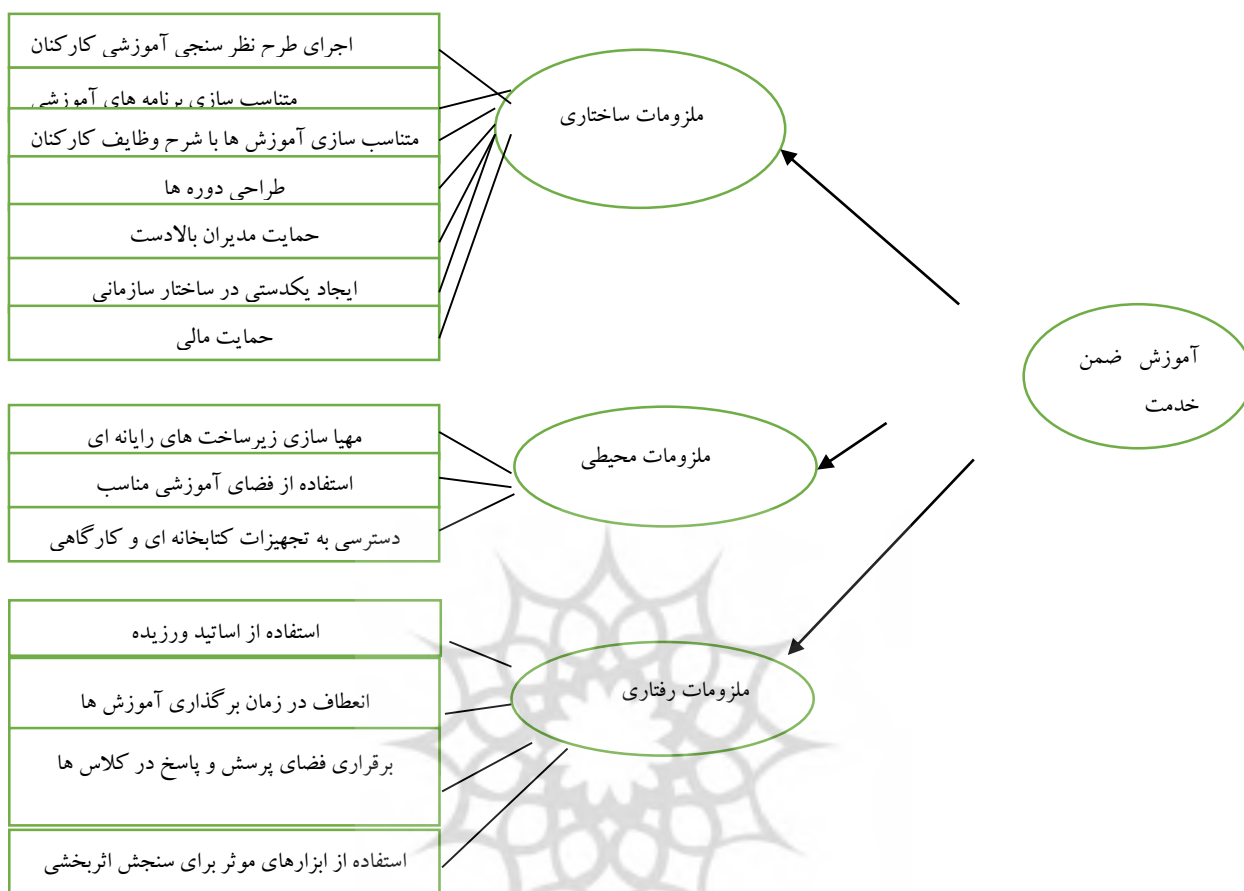
#### جدول (۶) وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین ۰ تا ۰/۲
متوسط	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	بین ۰/۸۱ تا ۱

#### یافته‌های پژوهش

بر اساس مطالعات پیشین و طبقه بندی کدهای استخراج شده در جدول (۴) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را که از فرایند فراترکیب به دست آمده، نشان می دهد. مدل مفهومی اولیه تحقیق، متشکل از ۳ مفهوم، (ملزومات ساختاری، محیطی و رفتاری) و ۱۴ مقوله است. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر برای مدل سازی از روش اکتشافی فراترکیب

استفاده شده است. حال از ترکیب چارچوب و نظریه های اشاره شده، مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش به صورت شماتیک در شکل (۳) ارائه شده است.



شکل (۳) مدل مفهومی استخراجی از روش فواترکیب

### نتیجه گیری و پیشنهادها

براساس داده های جمع آوری شده از مقالات، برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت کارکنان اداری لازم است تا ملاحظات ویژه ای در مراحل مختلف آموزش از نیازسنجی تا ارزشیابی آموزش ها مدنظر قرار گیرند که با توجه به نظام مالی سازمان ها چالش هایی در مسیر تحقق چنین هدفی وجود دارد که در این پژوهش شناسایی شده اند.

براساس نتایج محققان گذشته، لازم است تا ملاحظات زیر در مرحله تعیین نیازهای آموزشی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این برنامه ها ارتقا یابند.

**اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان:** براساس یافته های این پژوهش اغلب برنامه های ضمن خدمت بدون نیازسنجی های دقیق انجام می شوند، به همین دلیل نیاز به انجام نیازسنجی های دقیق براساس نیازهای واقعی کارکنان و با در نظر گرفتن نیازهای آموزشی فوری و غیرفوری آنها و تفکیک این دو نوع نیاز، مطرح شد.

**متناسب سازی برنامه های آموزشی با اهداف سازمان و نوع فعالیت کارکنان:** توجه به چشم انداز و نگاه راهبردی سازمان و تمرکز بر دوره های آموزشی که دقیقاً مرتبط با شغل و نوع فعالیت کارکنان هستند و می توانند به ارتقای عملکرد آنها کمک کنند، از دیگر مواردی هستند که به زعم اطلاعات بدست آمده باید در مرحله نیازسنجی به آنها توجه شود. به طور مشخص تقریباً تمام مقاله و پژوهش های مطالعه شده روی این مورد توافق داشتند که: اولویت با پرکردن خلأ است و اولویت دیگر که در عرض این است، دستیابی به هدف است.

**ملزومات و ملاحظاتی که در مرحله طراحی آموزشی باید مدنظر قرار گیرند:** براساس مطالعات انجام شده، ملاحظات زیر باید در مرحله طراحی آموزش های ضمن خدمت کارکنان اداری سازمانهای دولتی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این آموزش ها ارتقا یابند.

**متناسب سازی آموزش ها با شرح وظایف کارکنان:** باتوجه به اینکه سازمان های دولتی برای جذب نیرو، آزمون بر گزار می کنند، به همین دلیل لازم است تا دوره های ضمن خدمت متناسب با شغل و شرح وظایف کارکنان طراحی شوند. به زعم بسیاری از نتایج بدست آمده، طرح ریزی محتوای برنامه ها باید بر اساس آسیب شناسی و نقاط نیازمند آموزش انجام شود و این محتوا باید به روز و عملیاتی شده یا متناسب سازی شده با نیاز کارکنان باشند.

**طراحی دوره ها با در نظر گرفتن سیاست های در حال تغییر در سازمان های دولتی:** همچنین باتوجه به اینکه سیاست های کاری سازمان های دولتی تغییر و تحولات زیادی را تجربه می کنند، لازم است تا موقع طراحی آموزشی به این موضوع توجه شود تا کارکنان بتوانند با آموزش های ضمن خدمت براساس سیاست های روز سازمان، توانایی ها و مهارتهای خود را روز آمد کنند.

**حمایت مدیران بالادست از آموزش های ضمن خدمت:** بی اعتقادی مدیران به آموزش های ضمن خدمت کارکنان و در نتیجه حمایت نکردن از این آموزش ها سبب شده است تا در مرحله نیازسنجی، نیاز به این آموزش ها در برنامه ها و اولویت های سازمان های دولتی قرار نگیرد و حمایت مالی زیر ساختی از این موضوع به عمل نیاید. برای بعضی از مدیران هنوز اهمیت دوره های آموزشی ضمن خدمت درونی نشده و این باور را ندارند که این دوره ه دارای فواید زیادی برای فرد و سازمان دارند. هنگامی که افراد در سازمان های دولتی استخدام می شوند و حکم کارگزینی برای آنان صادر می شود، در ان حکم قید شده که این افراد باید در دوره های بدو استخدام شرکت کنند. اما برای این کار هیچ برنامه ای مشخص نشده و مدیران نیز با ان بی اهمیت هستند.

**ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف سازمان:** نبود پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی در تمام واحدهای سازمان های دولتی و جابه جایی بیش از حد این کارشناس ها در پست های دیگر و

بدون ثبت تجربه های آنها، از جمله چالش هایی است که سبب شده تا آموزش های ضمن خدمت اثربخشی لازم را نداشته باشند. بر اساس مطالعات انجام شده در وضعیت موجود سازمان های دولتی یک ساختار مدون و مکانیزه نیستند. در بعضی از واحدها پست کارشناس توانمند سازی منابع انسانی وجود دارد، ولی در خیلی از واحدها این پست وجود ندارد. فردی که در این پست قرار گرفته، شغل های دیگری در کنار شغلش انجام می دهد، یعنی چند وظیفه گوناگون را در واحدهای سازمان بر عهده دارد. آموزش ضمن خدمت کم ترین اهمیت را در سازمان های دولتی داشته است و در اولویت نیست.

**مهیا سازی زیرساخت های رایان های و استفاده از فناوری های نوین در آموزش:** نبود زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتر از ضعف های اساسی بود که برخی مطالعات به عنوان چالش های آموزش اثربخش به آنها اشاره کردند.

### حمایت مالی از برگزاری آموزش های ضمن خدمت به صورت مجازی:

برگزاری دوره ها به صورت غیرمجازی و بهره گیری از فناوری ها برای غلبه بر چالش حضور کارکنان در کلاس درس از دیگر مواردی بود که برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت پیشنهاد می شود. با این وجود به دلیل نبود حمایت مالی و نهادینه نشدن فرهنگ آموزش مجازی در بافت اداری سازمان ها این آموزش ها مورد پشتیبانی قرار نمی گیرند. بر اساس نتایج برخی از محققان برگزاری دوره های آموزشی غیرحضوری هزینه های زیادی دارد، نیاز به سامانه آموزشی، تولید محتوا، اساتید آموزش دیده که بتوانند دوره های مجازی را تدریس کنند، ایجاد تالارهای گفتگو و ... که به حمایت مالی فراوانی نیاز دارد و در وضعیت موجود، کمبود منابع مالی از آسیب ها و ناسازی هایی است که آموزش ضمن خدمت موجود کارکنان با آن مواجه است و بودجه ای باید در اختیار دفتر توانمندسازی باشد که نیست.

**استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس:** استفاده از اساتید باتجربه که هم به لحاظ نظری و هم عملی روی موضوع تدریس تسلط دارند و می توانند محتوای آموزشی کاربردی برای دوره ها تهیه و ارائه کنند؛ از جمله مواردی بود که محققان گذشته به ضمن اشاره به ناکارآمدی سرفصل های موجود دوره های ضمن خدمت کارکنان به عنوان راه حل اساسی به آن اشاره کردند.

در مجموع در این پژوهش ۱۴ مقوله اصلی به عنوان ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت کارکنان سازمان های دولتی بر اساس تجربه و نظر محققان و پژوهشگران قبلی آموزش های ضمن خدمت شناسایی شد که از این تعداد هفت مورد به عنوان ملزومات ساختاری، چهار مورد به عنوان ملزومات رفتاری و سه مورد به عنوان ملزومات محیطی تبیین شدند و از نظر کارکنان اداری مورد تایید قرار گرفتند. بر این اساس، ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت نیازمند مد نظر قراردادن ملاحظات و تأمین ملزوماتی است که الزاماً در حوزه اختیارات دست اندرکاران آموزش های ضمن خدمت یعنی کارشناسان و مدیران آموزش نیستند. تأمین اغلب ملزومات شناسایی شده در این مطالعه، مستلزم آن است تا سازمان های دولتی بازنگری های جدی در سیاست

گذاری ها و مقررات خود در زمینه آموزش و حمایت مالی و مقرراتی از این موضوع به عمل آورد. در کنار این ها لازم است تا آموزش ضمن خدمت و ضرورت پرداختن به آن به یک فرهنگ تبدیل شود تا کارکنان اداری برای شرکت در برنامه های آموزشی با چالش مواجه نشوند و حمایت مدیران بالادست خود را دریافت نمایند.

در بی اعتقادی مدیران به آموزش های ضمن خدمت و بی حمایتی سازمان ها از این آموزش ها، چه در سطوح سیاست گذاری و چه در زمینه تخصیص بودجه و امکانات ریشه دارد. از طرفی، اثربخشی پایین آموزش ها که خود می تواند ریشه در طراحی آموزش های ناهمخوان با نیازهای واقعی کارکنان یا استفاده از اساتید غیرحرفه ای داشته باشد، سبب می شود تا این برنامه ها خروجی موردانتظار؛ یعنی بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال نداشته باشند و همین امر بی حمایتی سازمان ها و مدیران بالادست از این آموزش ها را تقویت نماید. بدون شک ارتقای کیفیت آموزش ها به ارتقای عملکرد کارکنان و در نتیجه حمایت مدیران و سیاست گذاران از آموزش های ضمن خدمت می انجامد. اما قبل یا به موازی آن، لازم است تا سازمان ها در سیاست گذاری ها و اولویت های خود بازبینی هایی انجام دهد و آموزش های ضمن خدمت کارکنان را از نظر مالی، زیرساختی و مقررات کار مورد حمایت قرار دهد تا دست اندار کاران آموزش بتوانند با قدرت و حمایت بیشتری روی نیازسنجی، طراحی، ارائه و ارزشیابی برنامه های ضمن خدمت وقت بگذارند و کارکنان با آسودگی خاطر و اشتیاق در این برنامه ها حضور یابند و تغییری در مهارت ها و دانش خود احساس نمایند.

نتایج به دست آمده از این پژوهش با مطالعات پیشین که توجه به نیازهای سازمانی و نیازهای واقعی کارکنان را در مرحله نیازسنجی برنامه های ضمن خدمت برجسته کرده اند (دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸، فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵، آتش پور و آقایی، ۱۳۹۱، نوری، ۱۳۹۰) و به طور مشخص با الگوی آموزش به منظور تغییر سازمانی (دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸) که ایجاد تغییر در کارکنان و عملکرد سازمان را به عنوان اهداف آموزش های ضمن خدمت تبیین کرده اند، همخوانی دارد.

## منابع

- آقاجان پور، رعنا (۱۳۸۶)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی پرسنل خطوط مونتاز شرکت مگاموتور سایپا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- بهمنی، ساغر (۱۳۹۵)، اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد مدیران و کارشناسان اداره کل درمان و تأمین اجتماعی استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی
- خراسانی، اباصلت و رشتیانی، برزو (۱۳۹۱)، رویکرد جامع به اثربخشی آموزش، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- طاهر خانی، مریم. حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان. **مجله مدیریت توسعه و تحول**. (۴۱): ۲۱-۳۶.
- ظهراپی، هاشم. (۱۳۹۰). رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان تربیت بدنی استان فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- عزتی، میترا؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۹۶)، ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقای اثربخشی دوره های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور)، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۴(۱۲): ۱۲۷-۱۴۸.
- عنایتی، سعیده (۱۳۹۸)، ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان هواپیمایی ملی جمهوری اسلامی ایران (هما) بر مبنای مدل کرک پاتریک. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۹۷)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت.



فتحی واجارگاه، کوروش؛ پرداخت چی، محمدحسن و ربیعی، مهدی (۱۳۹۵)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش مجازی در نظام آموزش عالی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد)، **فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی**، ۱(۴): ۵-۱۲.

فریاد، لعیا، خوراکیان، علیرضا، ناظمی، شمس الدین (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان، **مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۲۵: ۱۷-۲۶.

قارلی، زهرا (۱۳۸۸)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی شهرداری بر اساس مدل کرک پاتریک. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

لیمائی رمضانی، علی. سبحانی، عبدالرضا. محمد داوودی، امیرحسین. تقی پور ظهیر، علی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی. **پژوهش های مدیریت منابع انسانی** . ۱۳(۱): ۲۲۵-۲۶۰.

محمدپورزرنندی، حسین؛ زمانی منش، حامد و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۶)، **رویکردهای نو در آموزش و توسعه منابع انسانی**، تهران: آفتاب اندیشه.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۵)، آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمانی. تهران: **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، شماره ۱۷

نوری، عبدالحمید (۱۳۹۵)، مدیریت آموزش اثربخش در سازمان (با تکیه بر تجربه ای نوین و کاربردی). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

هاشمی پوریتکوئی، اسماعیل. خورشیدی، عباس. محمد خانی، کامران. محمد داوودی، امیرحسین. ناظم، فتاح. (۱۳۹۹). ارائه الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان. **مجله علوم روان شناختی**، ۱۹(۹۰): ۷۴۵-۷۵۴.

Baht, Zahid, H, (2013), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India, *Indian Journal of Applied Research*, 3, 6, 292-293.

Banu, Ozkeser. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procardia Computer Science* 158, 802-810.

Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of Qualitative research. *International journal of nursing studies*, 47(4), 487-499.

Caitlin, Jaworski, Swathi, Ravichandran, Aryn, C.Karpinski, Shweta, Singh. (2018). the effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 74, Pages 1-12.

Chérif, OihabAllal, Evelyne, Lombardo, Franck, Jaotombo. (2022). serious games for managers: Creating cognitive, financial, technological, social, and emotional value in in-service training. *Journal of Business Research*. Volume 146, 166-175.

Cimer, A, & Timucin, M. (2010).Content of an in-service training to develop and assess activities minding critical thinking. *Procardia Social and Behavioral sciences*, Volume 9, 958-962.

DelfanAzari, Gh,A& Yadegari, F & Nazem, F.(2018), Offering a Human Resources Model for Training in the Ministry of Sports and Youth, International Journal of Social Sciences (IJSS), 8, 1, 19-33.

Gainey, T.W, Klaas, B.S., and Moore, D. (2013). Outsourcing the Training Function: Results from the Field. Human Resource Planning, 25 (1), 16–22.

Georgios S.Gorozidis, Yannis S.Tzioumakis, Charalambos Krommida. (2020). Facebook group PETCoN (Physical Education Teacher Collaborative Network). An innovative approach to PE teacher in-service training: A self-determination theory perspective. Teaching and Teacher Education. Volume 96, 103-184.

Junejo, Muhammad Imran & Samiullah, Sarwar & Rizwan Raheem, Ahmed, (2017), Impact of In-Service Training on Performance of Teachers A Case of STEVTA Karachi Region, International Journal of Experiential Learning, 2, 2, 50-60.

Sandelowski, M, & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer, New York.

Sung, Sun. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations, Journal Organization Behavior, 35, 3, 393–412.

worski, Caitli. (2018). the effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. International Journal of Hospitality Management, 74, 1-12.

Zimmer L. (2006).Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. Journal of Advanced Nursing, 53(3), 311-318.

