

## مطالعه اثرگذاری آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو ساپکو

احسان عطاران<sup>۱\*</sup>

محمود رضایی زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۸ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳

### چکیده

نیروی انسانی از سرمایه های اصلی هر سازمان محسوب می گردند و ارتقاء عملکرد هر سازمان در گرو سرمایه انسانی آن می باشد. آموزش ضمن خدمت، با ایجاد مهارت لازم در کارکنان منجر به تحقق این مهم در سطح فردی و گروهی خواهد شد. این پژوهش بر مطالعه اثرگذاری آموزش ضمن بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو ساپکو بر اساس مدل اچپو تمرکز دارد. تحقیق از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ انجام کار از نوع پیمایشی است. با کمک روش نمونه گیری تصادفی ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه بوده است. در بررسی روایی پرسشنامه ها از نظرات خبرگان سازمان و دانشگاه و برای بررسی پایایی نیز آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آلفای کرونباخ (۷۱ درصد) به دست آمده پایایی مناسب پرسشنامه را نشان می دهد. اطلاعات گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و با کمک نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده اند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که آموزش ضمن خدمت تاثیر مثبتی بر ابعاد عملکرد کارکنان سازمان مورد بحث داشته است. به عنوان نتیجه گیری می توان به اهمیت تاثیر به سزای ارتقا ارائه دوره های آموزشی ضمن خدمت با محتوای غنی، به کارگیری مدرسان متخصص و برگزاری منظم دوره های آموزشی پی برد. همچنین پیشنهاد می شود از مشارکت کارمندان در نیاز سنجی آموزشی، کمبود مهارت، برنامه ریزی جهت اجرا و ارزیابی برنامه های آموزشی ضمن خدمت استفاده گردد.

### واژگان کلیدی

اثرگذاری، آموزش ضمن خدمت، عملکرد، شرکت طراحی و مهندسی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (نویسنده مسئول: [ehsan.attaran@yahoo.com](mailto:ehsan.attaran@yahoo.com))

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

نیروی انسانی امروزه بعنوان عاملی استراتژیک مطرح است، دلیل این امر تغییر و تحولاتی است که امروزه به قدری سریع، چند جانبه، پیچیده و فراگیر در سازمان ها مطرح است. در چنین زمینه‌ای جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده نظام‌های عملیاتی و سایر منابع سازمان بیش از پیش نمایان می‌شود.

امروز چالش‌های پیش روی همه سازمان‌ها و موسسات و دولت‌ها، بحث کارآمدی و عملکرد است. در چنین وضعی عملکرد به شکل فزاینده‌ای مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقلی انسان آموزش دیده است. اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد و به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش ضمن خدمت یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (نظام آبادی و باستین، ۱۳۸۹).

امروزه کمتر سازمانی قادر است که بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. آموزش کارکنان به عنوان کلید طلایی توسعه هر سازمان است که سازمان را به پویایی و در نهایت کارایی و عملکردی می‌رساند (مقدس و نوری، ۱۳۹۷). از طرف دیگر آموزش‌های ضمن خدمت نیز به علت تخصصی شدن مشاغل و دنیای پیچیده و رو به پیشرفت امروزی یکی از ضرورت‌هایی است که افراد شاغل سازمان‌ها و مسئولین سازمان‌ها نیاز به آن را جهت همگام شدن با تغییرات و افزایش عملکرد بیش از پیش حس می‌نمایند. آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبد آموزش‌های قبلی دانش آموختگان قرار می‌دهد و آنان را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۰)

بر همین اساس آموزش ضمن چیزی نیست، جزء تلاش‌هایی که در جهت ارتقاء سطح دانش، آگاهی، مهارت فنی، حرفه‌ای و شغلی که فرد را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند. لذا درک فزاینده، از اهمیت نقشی که آموزش می‌تواند در بهبود عملکرد نیروها و بهبود بازده سازمانی ایفا نماید سبب شده است تا منابع مالی، مادی و انسانی گسترده‌ای صرف این آموزش‌ها شود. برنامه آموزش زمانی ارزشمند است که شواهد و مدارک مستند قابل اطمینان و معتبر، تاثیرات آموزش ضمن خدمت را بر تغییر رفتار و عملکرد شرکت کنندگان نشان دهد (کارشناسان دفتر همکاری‌های بین المللی وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۹).

متأسفانه در بحث از نیروی انسانی در توسعه، فقط به تربیت نیروی انسانی اکتفا می‌شود، در حالی که به روز کردن مطالعات، آگاهی‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های مختلف نیز یکی از محورهای اساسی است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳)؛ بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان فرصتی جهت بازنگری و بررسی تاثیر برنامه آموزش ضمن خدمت فراهم می‌آورد. از طرفی اغلب سازمانها در جستجوی راهی برای تطبیق دادن خود با شرایط کسب و کار هستند، مسلماً آموزش‌های ضمن خدمت و یادگیری سازمانی از راه‌حلهای پیشنهادی مطلوب می‌باشد در حالی متأسفانه هنوز از جایگاه مطلوبی در سازمان‌ها برخوردار نیست. با توجه به موارد یادشده و با عنایت به اینکه تاکنون پژوهشی در زمینه بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان در شرکت ساپکو انجام نشده است، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش و ارایه نتایج آن در بررسی حاضر آشکار می‌گردد.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### ۲-۱. نیروی انسانی

نیروی کار قابل دسترسی در یک زمینه خاص یا به طور عام، کلیه کارکنانی که در برنامه ریزی و سایر امور محوله مشارکت دارند و نیز سرپرستان گروه‌های مختلف کارکنان. (رضازاده ازگلی، ۱۳۷۰، ۵۶-۶۱).

### ۲-۲. آموزش ضمن خدمت

بنا به تعریف آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود بخشیدن فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مرتبط با رشته تخصصی کارکنان که عمدتاً یا انحصاراً به قصد دانش افزایی، کسب مهارت و تغییر نگرش‌های حرفه‌ای ایشان، صورت می‌گیرد. در این پژوهش، آموزش شامل آموزش‌های ضمن خدمتی می‌شود که مرتبط با سطوح سلسله مراتبی، پست و موقعیت شغلی هر نیرو می‌باشد گولدستین<sup>۱</sup>، آموزش ضمن خدمت را فرآیند اکتساب نظام‌دار مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود (گولدستین، ۱۹۹۲، ۸). برخی از مزایای آموزش ضمن خدمت کارکنان عبارتند از:

- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان

- بهنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان

- کمک به تغییر و تحولات سازمانی

- انطباق با شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی

- تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان. (شریعتمداری، ۱۳۸۳)

### ۲-۳. عملکرد

عملکرد مفهومی فراتر از داده یا ستاده دارد و عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. عملکرد فرد معیار میزان موفقیت فرد در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی فرد (به عنوان مثال، میزان فروش یا تولید) یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی بدست می‌آید (ابراهیم پور، ۱۳۹۲).

### ۲-۴. مدل مفهومی پژوهش

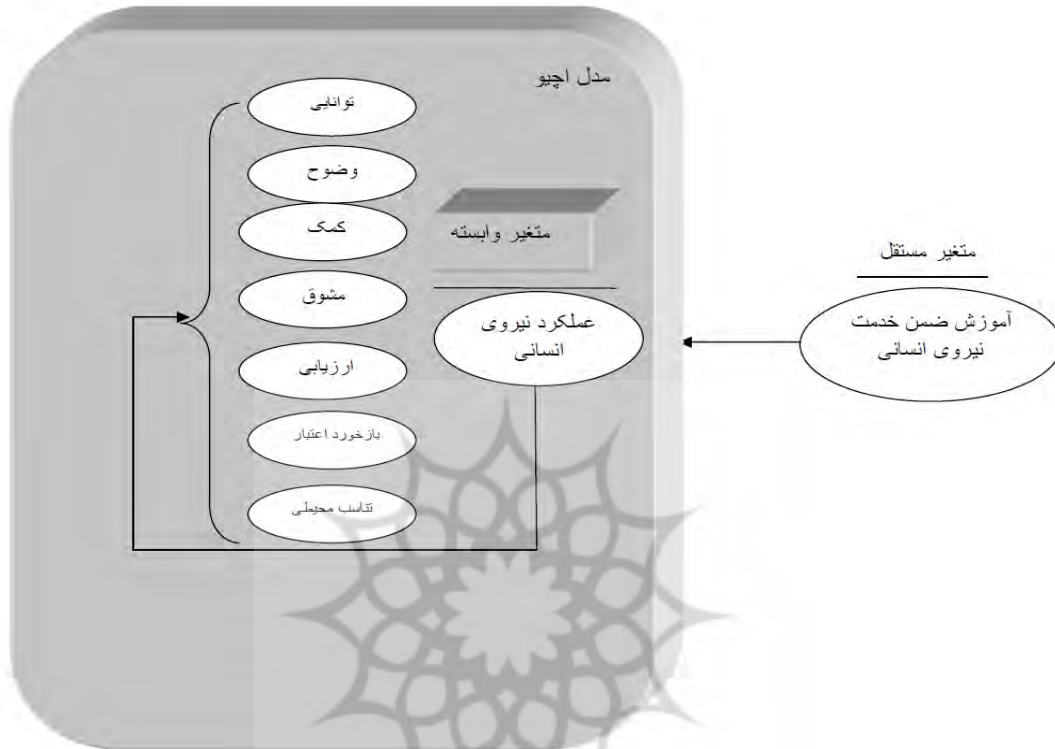
در این پژوهش، عملکرد با توجه به نتیجه پرسش نامه عملکرد و با توجه به هفت متغیر مدل اچ‌یو مورد سنجش قرار گرفته است. این متغیرها عبارتند از: محیط، ارزیابی، اعتبار، انگیزه، کمک، وضوح و توانایی. در این تحقیق برای سنجش عملکرد کارکنان از مدلی تحت عنوان ACHIEVE استفاده شد که کار جدیدی در این عرصه می‌باشد. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش را از میان بقیه انتخاب نموده‌اند. یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، کلمه ACHIEVE است که با جانشین کردن Ability به جای توانایی، Clarity به جای وضوح، Help به جای کمک، Incentive به جای مشوق، Evaluation به جای ارزیابی، Validity به جای اعتبار، Environment به جای محیط، مدل اچ‌یو بوجود آمد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸، ۴۲۳).

$$P=f [A. C. H. I. E. V. E.]$$

عملکرد تابعی است از (محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح، توانایی)

<sup>۱</sup> -Goldstien

با توجه به ویژگی‌هایی که مدل اچیو از لحاظ قابلیت کاربرد و امکان‌پذیری دریافت اطلاعات در برداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه‌یابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آنها ایجاد می‌نمود، این مدل در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. مولفه‌های اصلی این مدل بر اساس تابع زیر مشخص شده‌اند (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ۲۶).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در رابطه با مسئله پژوهش در داخل و خارج از کشور پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در ادامه به نتایج برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

علی دهقان و همکاران در سال ۱۳۹۴ به بررسی آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای پرداختند که نتایج بیانگر این موضوع است که آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد که هر یک از ابعاد کیفیت زمینه، کیفیت فرایند، کیفیت درون داد و کیفیت برون داد به ترتیب از بیشترین تا کمترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان دارند.

عبدالرحیم نوه ابراهیم و داود مجیدی در سال ۱۳۹۳ به ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس پرداخته‌اند، نتایج بیانگر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت سبب افزایش رضایت کارکنان در ابعاد مختلفی چون محتوا، پشتیبانی، ارزشیابی، فضا، روش و اهداف سازمان شده است.

سعید صفایی موحد و همکاران در سال ۱۳۹۲ پژوهشی با عنوان بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرفه‌ای دبیران انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های شهرستان پاره دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی در ارتقای عملکرد حرفه‌ای آنها با احتمال ۹۵ درصد بیشتر از سطح متوسط بوده و لذا اثربخش بوده است.

ظهربابی و همکاران در سال ۱۳۹۰ عنوان کردند بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین آموزش های ضمن خدمت و خرده های مقیاس های کارآیی، آشنایی با وظایف، همکاری گروهی، به روز بودن و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دیده شد.

Mahadevan و Monowara Begum Mamy و همکاران در سال ۲۰۲۰ و Mahadevan در سال ۲۰۱۹ به این نتیجه رسیدند که یک رابطه معنادار مثبت بین آموزش های ضمن خدمت و توسعه عملکرد کارکنان وجود دارد، همچنین نتایج نشان می دهد که هر چه کارمندان بیشتر در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت نمایند، سطح عملکرد و کارایی آنها بیشتر خواهد بود.

Adika و Mung'ala. در سال ۲۰۱۸ به بررسی اثر بخشی آموزش ضمن خدمت بر عملکرد معلمان پرداختند اهداف خاص این مطالعه شناسایی اثر نیازهای آموزشی در مورد عملکرد معلمان و بررسی استراتژی های مورد استفاده در انجام آموزش ضمن خدمت و اثرات آنها بر عملکرد معلمان در مدارس متوسطه دولتی کنیا بود. این مطالعه نشان داد که تأثیر آموزش ضمن خدمت معلمان بر عملکرد مثبت بوده و حدود ۷۰ درصد معلمان با تأثیر گذاری مثبت نیازهای آموزش بر عملکرد آنها موافق بودند در حالی ۱۰۰ درصد آنها با تأثیر گذاری مثبت استراتژی های آموزش ضمن خدمت بر توسعه عملکرد معلمان موافق بودند. در نهایت این مطالعه توصیه می کند که دولت باید اطمینان حاصل کند که اجرای برنامه های آموزشی ضمن خدمت کافی و برنامه ریزی شده برای معلمان در تمام سطوح سیستم آموزشی در کنیا همانطور که از پیش بینی شده است تأثیر مثبتی بر عملکرد آنها خواهد گذاشت بنابراین باید تمام تلاش در برگزاری مناسب این دوره انجام گردد تا نهایت تأثیر خود را داشته و از هدر رفت سرمایه مالی و انسانی جلوگیری به عمل آید.

ایمران<sup>۲</sup> و تنویر<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۵ مطالعه ای در مورد تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان در صنعت بانکداری انجام دادند پس از تجزیه و تحلیل داده ها و انجام تحقیقات، محققان دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین آموزش و توسعه و عملکرد کارکنان وجود دارد.

کوم و همکاران در سال (۲۰۱۴) در مورد تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان بررسی هایی انجام دادند یافته های این تحقیق نشان داد که باز خورد قبل و بعد از آموزش تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، زیرا به وضوح می توان تشخیص داد که چه انتظاراتی از کارمند و کارفرما دارد. در همین حال، طراحی یک برنامه آموزشی مناسب و ارزشمند برای کارمندان می تواند عملکرد را افزایش داده و سرمایه گذاری سازمان را به حداکثر برساند.

### فرضیه های پژوهش

پژوهش حاضر دارای یک فرضیه اهم و هفت فرضیه فرعی زیر است:

فرضیه اهم: آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر عملکرد آنان تأثیر دارد.

### فرضیه های فرعی

۱- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر توانایی آنان (در انجام وظایف محوله) تأثیر دارد.

<sup>2</sup> Imran

<sup>3</sup> Tanveer

۲- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر وضوح نقش برای آنان (درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار) تاثیر دارد.

۳- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر حمایت سازمانی پرسنل تاثیر دارد.

۴- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر انگیزه آنان (در انجام وظایف محوله) تاثیر دارد.

۵- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر میزان بازخور آنان (از خود) تاثیر دارد.

۶- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر بازخورد اعتبار در مورد آنان (به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در خصوص منابع انسانی) تاثیر دارد.

۷- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر تناسب محیطی عوامل خارجی که بر عملکرد تاثیر می گذارند) تاثیر دارد.

### ۳. روش شناسی پژوهش:

جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) (در حدود ۱۰۰۰ نفر) می باشند. برای نمونه گیری از روش تصادفی طبقه ای کارکنان استفاده شد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول آماری کوکران استفاده گردید. در این فرمول معمولاً حداکثر اشتباه مجاز  $e=0.07$ ،  $Z=1.96$  و مقادیر  $p$  و  $q$  هر کدام معادل  $0.5$  و حجم جامعه  $N$  در نظر گرفته می شود (خواجه نوری، ۱۳۷۴). اگر  $p=q=0.5$ ،  $n$  حداکثر مقدار خود را پیدا می کند و این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (خواجه نوری، ۱۳۷۴، ۴۵). با توجه به فرمول ذکر شده تعداد نمونه در پژوهش حاضر ۱۹۶ نفر محاسبه گردید.

$$196 = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.07 * 0.07} n \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

$$Z = 1.96 \quad e = 0.07$$

$$P = 0.5 \quad q = 0.5$$

ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه مدل اچپو است (که قبلاً توسط سایر پژوهشگران مرتبط مورد استفاده قرار گرفته است). پرسشنامه عملکرد (مدل اچپو) توسط هرسی و بلانچارد و گلداسمیت (۱۹۹۴) به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژیهای تغییر طرح ریزی گردید (مشبکی، ۱۳۷۱). در تدوین این مدل برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را داشتند. تعیین عوامل کلیدی که می توانند بر عملکرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند و ارائه این عوامل به گونه ای است که مدیران شاغل بتوانند آن را به کار برند و مدل اچپو، عامل بازخورد را که شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی در عملکرد افراد است بسیار مهم می داند. نحوه پاسخگویی به سوالات به این ترتیب است که آزمودنی پاسخ مورد نظر خود را از میان گزینه های مختلف یک طیف ۵ درجه ای از نوع لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، نظری ندارم، کم، بسیار کم) انتخاب می کند. نمره گذاری این آزمون به صورت ۱-۲-۳-۴-۵ و بالعکس می باشد. این آزمون برای افراد بالای ۱۷ سال مناسب است. پژوهشگر پایایی این پرسشنامه را برای پژوهش

حاضر محاسبه نموده؛ برای این منظور، پرسشنامه مذکور، به صورت آزمایشی و دو بار در بین ۴۰ نفر از افراد جامعه اجرا شد. پایایی این پرسشنامه، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۱ گزارش شده است که موید پایایی مناسب ابزار مورد مطالعه است. روایی پرسشنامه مورد نظر نیز از طریق روش محتوایی بررسی شد. روایی محتوایی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد شده و این روایی توسط نظر سنجی از اساتید حاصل گشت. همچنین با مصاحبه شخصی با تعدادی از افراد جامعه مورد نظر پژوهش، اطمینان حاصل شود که این نسخه از پرسشنامه، همان چیزی را بسنجد که مورد نظر ما می باشد و از روایی لازم برخوردار است (بازرگان، سرمد و حجازی، ۱۳۸۵). بنابر این پژوهشگر جهت تعیین روایی پرسشنامه این پژوهش، گویه های آن را به همراه تعدادی از کارکنان شرکت سایکو، به دقت بررسی کرد و بنابر نظر این افراد، تغییراتی در مواردی که برای افراد قابل فهم نبود و یا در مورد سازمان مذکور صدق نمی کرد، صورت گرفت. داده های پژوهش توسط نرم افزار آماری SPSS ۱۹ تجزیه و تحلیل شدند. از آزمون رگرسیون و جهت برقراری پیش فرضهای آن (نرمال بودن داده ها و همبستگی)، از آزمون همبستگی پیرسون که مربوط به متغیرهای فاصله ای است و آزمون اسمیرنوف-کولموگروف استفاده می کنیم. همچنین از آزمون T مستقل جهت تعیین تفاوت بین دو گروه از نظر متغیرهای دموگرافیک در این پژوهش استفاده شده است.

#### ۴. یافته های پژوهش

##### ۴-۱. آمار توصیفی و ویژگی های فردی نمونه مورد مطالعه

همان طور که در جدول ۱ شماره مشاهده می شود؛ (۱۹,۶۶ درصد) از پاسخ دهندگان گروه مورد نظر زن و (۸۰,۳۴ درصد) ایشان مرد بوده اند.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت

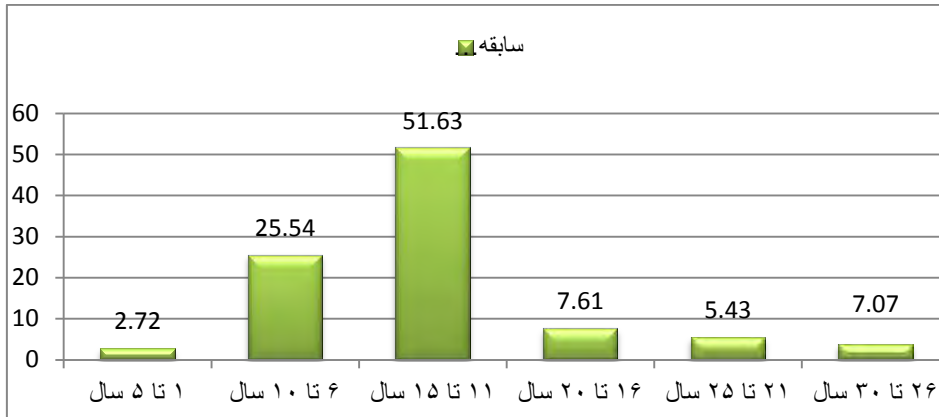
متغیر	کل	فراوانی	درصد
جنسیت			
زن	۳۸	۱۹,۶۶	
مرد	۱۵۸	۸۰,۳۴	
جمع	۱۹۶	۱۰۰	

همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود؛ (۶۱,۹۶ درصد) از پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی و (۳۳,۷۰ درصد) ایشان دارای مدرک کارشناسی ارشد و (۴,۳۵ درصد) از آن ها نیز دارای مدرک دکترا بوده اند.

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه بر حسب میزان تحصیلات

متغیر	کل	فراوانی	درصد
میزان تحصیلات			
کارشناسی	۱۲۱	۶۱,۹۶	
کارشناسی ارشد	۶۶	۳۳,۷	
دکترا	۹	۴,۳۵	
جمع	۱۹۶	۱۰۰	

همچنین در نمودار شماره ۱ مشخص است که (۲,۷۲ درصد) از پاسخ دهندگان دارای ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت و (۲۵,۵۴ درصد) ایشان دارای ۶ تا ۱۰ سال و (۵۱,۶۳ درصد) آن‌ها دارای ۱۱ تا ۱۵ سال، (۷,۶۱ درصد) ایشان دارای ۱۶ تا ۲۰ سال، (۵,۴۳ درصد) ایشان دارای ۲۱ تا ۲۵ سال و (۷,۰۷ درصد) ایشان دارای ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه خدمت بوده‌اند.



نمودار ۱. توزیع فراوانی نمونه بر حسب سابقه خدمت

همان طور که در نمودار دایره‌ای شماره ۲ مشاهده می‌شود؛ (۷۱ درصد) از پاسخ دهندگان کارشناس، (۱۶ درصد) از ایشان کارشناس مسئول، (۸ درصد) ایشان رئیس و (۷,۶۱ درصد) ایشان دارای سمت مدیریت بوده‌اند.



نمودار ۲. توزیع فراوانی نمونه بر حسب سمت



### فرضیه اصلی

آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) بر عملکرد آنان (بر اساس مدل اچپو) تأثیر دارد.

**جدول ۳. آزمون بررسی همگونی متغیرهای آزمون شده در نمونه حاضر**

متغیر	کولموگروف اسمیرنوف Z	مثبت	منفی	سطح معنی داری
آموزش ضمن خدمت و عملکرد	۱,۴۶	۰,۴۵	-۰,۴۰	۰,۱۳

در جدول شماره ۳ با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون  $Z = 1,46$  Kolmogorov-Smirnov در سطح معنی داری بزرگ تر از  $0,05$  معنی دار است، می توان گفت که تفاوتی بین داده ها وجود ندارد و داده ها نرمال می باشد. جدول ۴ همبستگی میان دو متغیر آموزش ضمن خدمت و عملکرد را بر اساس آزمون پیرسون نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود، همبستگی به دست آمده در این آزمون  $r = 0,047$  است که با توجه به سطح معناداری  $\text{sig} = 0,018$  در آزمون همبستگی، نشان می دهد میان این دو متغیر رابطه ی معناداری وجود دارد و می توان گفت آموزش ضمن خدمت با عملکرد به طور مثبت همبسته است.

**جدول ۴. آزمون همبستگی میان آموزش ضمن خدمت و عملکرد**

متغیر	همبستگی	سطح معناداری
آموزش ضمن خدمت و عملکرد	۰,۰۴۷	۰,۰۱۸

در جدول شماره ۵ با توجه به اینکه سطح معنی داری که برابر با  $0,00$  می باشد و این مقدار کمتر از  $0,05$  می باشد، می توان بیان نمود که از دیدگاه پاسخ دهندگان، آموزش ضمن خدمت به طور کلی بر عملکرد تأثیر دارد.

جدول ۵. تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد					
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	F	سطح معنی داری
رگرسیون	49.339	3	16.446	26.466	۰,۰۰
باقیمانده	225.572	۱۹۶	.621		
مجموع	274.911	۱۹۶			

### فرضیه های ویژه

جدول شماره ۶ همبستگی میان آموزش ضمن خدمت با ابعاد عملکرد است. همان طور که مشاهده می شود، میزان همبستگی به دست آمده در این آزمون در جدول قابل مشاهده است و با توجه به سطح معناداری (sig) در آزمون همبستگی که در تمامی موارد کمتر از  $0,05$  می باشد، نشان می دهد میان آموزش ضمن خدمت و همه ابعاد عملکرد

رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت آموزش ضمن خدمت با ابعاد عملکرد (توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، بازخورد اعتبار، تناسب محیطی) به طور مثبت همبسته است.

#### جدول ۶. آزمون همبستگی میان آموزش ضمن خدمت و ابعاد عملکرد

متغیر	همبستگی	سطح معناداری
آموزش ضمن خدمت	۰,۱۴	۰,۰۰۴
توانایی		
آموزش ضمن خدمت	۰,۱۰	۰,۰۰
وضوح		
آموزش ضمن خدمت	۰,۲۷	۰,۰۱۲
حمایت سازمانی		
آموزش ضمن خدمت	۰,۰۳۶	۰,۰۳
انگیزه		
آموزش ضمن خدمت	۰,۱۱	۰,۰۰
ارزیابی		
آموزش ضمن خدمت	۰,۰۵۶	۰,۰۰
بازخورد اعتبار		
آموزش ضمن خدمت	۰,۱۲	۰,۰۱
تناسب محیطی		

در جدول شماره ۷ با توجه به مقدار آماره آزمون  $t=1,74$  و درجه آزادی  $df=194$  و سطح معناداری آزمون که برابر  $sig=0,00$  و کمتر از  $0,05$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که با  $95\%$  اطمینان و سطح خطای کمتر از  $0,05$  بین کارکنان با سوابق بالا و سوابق پایین، از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد تفاوت معنادار وجود دارد.

#### جدول ۷. آزمون سنجش تفاوت میان کارکنان با سوابق مختلف از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنان

متغیر	فاصله	درجه آزادی	t	سطح معناداری
تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد	۹۵٪	۱۹۴	۱,۷۴	۰,۰۰

در جدول شماره ۸ با توجه به مقدار آماره آزمون  $t=2,28$  و درجه آزادی  $df=194$  و سطح معناداری آزمون که برابر  $sig=0,02$  و کمتر از  $0,05$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که با  $95\%$  اطمینان و سطح خطای کمتر از  $0,05$  بین کارکنان با تحصیلات بالا و تحصیلات پایین، از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۸. آزمون سنجش تفاوت میان کارکنان با تحصیلات مختلف از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنان**

متغیر	فاصله اطمینان	درجه آزادی	t	سطح معناداری
تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد	٪۹۵	۱۹۴	۲,۲۸	۰,۰۱۲

در جدول شماره ۹ با توجه به مقدار آماره آزمون  $t=۳,۱۴$  و درجه آزادی  $df=۱۹۴$  و سطح معناداری آزمون که برابر  $sig=۰,۰۰$  و کمتر از  $۰,۰۵$  می باشد، می توان نتیجه گرفت که با ٪۹۵ اطمینان و سطح خطای کمتر از  $۰,۰۵$  بین کارکنان دارای سمت های بالا و کارکنان دارای سمت های پایین، از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۹. آزمون سنجش تفاوت میان کارکنان با سمتهای مختلف از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنان**

متغیر	فاصله اطمینان	درجه آزادی	t	سطح معناداری
تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد	٪۹۵	۱۹۴	۳,۱۴	۰,۰۰

در این پژوهش نیز به جداگانه ای تأثیر آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی بر ابعاد عملکرد از دیدگاه افراد با سمت های مختلف نیز مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به دست آمده بیانگر تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت بر ابعاد عملکرد از دیدگاه افراد با سمت های مختلف بود.

**سایر نتایج حاصله از پژوهش (با توجه به متغیرهای تعدیلگر)**

۱- یافته های جانبی بیانگر این است که از نظر افراد کارشناس، آموزش ضمن خدمت بر ابعاد عملکرد به این ترتیب (ارزیابی، انگیزه، توانایی، تناسب محیطی، وضوح) تأثیر دارد. از نظر افراد کارشناس مسئول، آموزش ضمن خدمت بر ابعاد عملکرد به این ترتیب (ارزیابی، انگیزه، توانایی، حمایت سازمانی، وضوح) تأثیر دارد. از نظر ریاست، آموزش ضمن خدمت بر ابعاد عملکرد به این ترتیب (انگیزه، ارزیابی، توانایی، تناسب محیطی، وضوح، حمایت سازمانی، بازخورد اعتبار) تأثیر دارد. از نظر مدیریت، آموزش ضمن خدمت بر ابعاد عملکرد به این ترتیب (ارزیابی، توانایی، انگیزه، تناسب محیطی، حمایت سازمانی، وضوح، بازخورد اعتبار) تأثیر دارد.

۲- نتایج حاصل از آزمون تعیین تفاوت میان متغیرهای دموگرافیک از نظر متغیر مورد مطالعه نشان داد که بین کارکنان با جنسیتها، سابقه کار، پستهای سازمانی و تحصیلات مختلف از نظر تأثیر آموزش ضمن خدمت تفاوت معنادار وجود دارد.

**۵. بحث و نتیجه گیری**

در جهت تفسیر نتایج حاصل از فرضیه های تحقیق به این نتیجه می رسیم که بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد نیروی انسانی جامعه آماری مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های گرد آوری شده در جامعه مورد بررسی نشان دادند که دوره های آموزش ضمن خدمت توانسته است مولفه های عملکرد

که شامل توان و آمادگی کاری، وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش (تمایل، ارزیابی، بازخورد) محیط یا سازگاری محیطی را بین کارکنان بهبود بخشید. از این رو، می توان نتیجه گرفت که اگر آموزشهای ضمن خدمت با روش ها، محتوا و بودجه مناسب و به وسیله کارشناسان اجرا شود، می تواند در بهبود توان و آمادگی کاری، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی و ارزیابی و تقویت انگیزش، ادراک نقش و شناخت شغل آنان مؤثر واقع شود. با توجه به این که نیروی انسانی مهم ترین عامل رشد و توسعه هر سازمان بشمار می رود، افزایش کیفیت آن ضروری می باشد و در این راستا رشد کیفی نیروی انسانی مستلزم دادن آگاهی ها و آموزش های لازم هم گام با رشد سریع علوم و فناوری می باشد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش می توان به این نتیجه رسید که از نظر سمت های کاری مختلف جامعه آماری مورد مطالعه آموزش ضمن خدمت بیشترین تاثیر را بر روی مولفه های عملکرد از قبیل ارزیابی، انگیزه، توانایی را داشته که با نتایج مقدس و نوری (۱۳۹۷) همخوانی دارد، لذا توصیه می گردد در تدوین محتوی و عناوین آموزشی، به توانمندسازی کارکنان توجه بیشتری معطوف گردد. همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت به صورت نوآورانه ضروری به نظر میرسد. پژوهش های انجام شده توسط محققان دیگر نیز با این بخش از پژوهش همسو می باشد و پایایی این نتایج را اثبات می کند. علی دهقانی و همکاران در سال ۱۳۹۴ نیز به نتایج مشابهی در این زمینه رسیده اند که نتایج بیانگر این موضوع است که آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. خوشخو (۱۳۸۹) به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر اثر بخشی عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهرستان اسلامشهر پرداخت و نتایج پژوهش وی نشان داد که مدیرانی که در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده اند، دارای عملکرد بهتری هستند. رضایی (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان ارزشیابی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی شرکت سهامی بیمه ایران به این نتیجه دست یافت که دوره های آموزش کارکنان، در رسیدن به اهداف مورد نظر آموزش بیمه ایران در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز شرکت و ارتقای سطح دانش و مهارت ها و نگرش های شغلی کارکنان و همچنین ارتقای بهبود عملکرد افراد شاغل در شرکت تا حدود زیادی موفق بوده است. رئوفی و همکاران (۱۳۸۸) تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان کارایی و عملکرد مدیران و کارکنان مدارس بررسی کردند و دریافتند که مدیران و کارکنان آموزش دیده از جهات مختلف، عملکرد خوبی دارند.

Mahadevan و همکاران در سال ۲۰۲۰ و Monowara Begum Mamy و همکاران در سال ۲۰۱۹ به این نتیجه رسیدند که یک رابطه معنادار مثبت بین آموزش های ضمن خدمت و توسعه عملکرد کارکنان وجود دارد، همچنین نتایج نشان می دهد که هرچه کارمندان بیشتر در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت نمایند، سطح عملکرد و کارایی آنها بیشتر خواهد بود. فاروق و اسلام خان (۲۰۱۱)، به بررسی اثرات آموزش بر عملکرد کارکنان پرداختند و نشان دادند که آموزش پرسنل کمک موثری به آنها در زمینه ایفای وظیفه محوله می نماید که در نهایت منجر به بهبود عملکرد آنها می گردد. پژوهش حاضر علاوه بر نتیجه اصلی به اطلاعات مهم دیگری نیز دست یافته است.

اما پژوهشهایی نیز وجود دارد که در این رابطه به نتایج عکسی دست یافته اند، مثلاً: مهدی رجیبان (۱۳۸۵)، به ارزشیابی اثر بخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی در میان کارکنان بانک کشاورزی مشهد پرداخت و نتایج حاصل از پژوهش وی بیانگر این است که بین کارکنان با پستهای سازمانی، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و جنسیت متفاوت در خصوص اثربخشی دوره های آموزش بر عملکرد، تفاوت معناداری مشاهده نشد.

تحلیل توصیفی نشان داد که از نظر افراد کارشناس، کارشناس مسئول، ریاست و مدیریت، آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت مورد بررسی بر ابعاد ۷ گانه عملکرد مدل اچپو (ارزیابی، توانایی، تناسب محیطی، انگیزه، حمایت سازمانی، وضوح، بازخورد اعتبار) تأثیر دارد. در این قسمت از پژوهش، می توان گفت که نتایج به دست آمده در این پژوهش، در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد و با استفاده از این مدل، نسبتاً جدید است و در این رابطه با این عنوان و به این روش تا کنون پژوهشی در داخل و خارج کشور انجام نگرفته است و این پژوهش می تواند زمینه ای برای ایجاد پایه های نظری مناسب و انجام تحقیقات بیشتر باشد؛ اما پژوهش های دیگری که توسط محققان دیگر انجام گرفته است، عملکرد را با استفاده از مدل ها و ابعاد دیگری سنجیده اند.

### محدودیت های پژوهش

برخی از محدودیت های پژوهش عبارتند است: عدم تمایل برخی از کارکنان به همکاری جدی و دقیق در تکمیل پرسشنامه ها.

محدود کردن ابزار جمع آوری داده ها به پرسشنامه.

### پیشنهادات برای پژوهش های آتی

- ۱- انجام همین پژوهش با در نظر گرفتن عوامل دیگر برای یافتن عامل تاثیر گذار بر عملکرد افراد و ارائه مدلی مختص سازمان.
- ۲- انجام پژوهشی جهت بررسی عملکرد افراد با سایر مدل های دیگر عملکرد.
- ۳- انجام پژوهشی جهت تعیین میزان توانایی های ایجاد شده در اثر آموزش ها برای دستیابی به اهداف.
- ۴- تعیین میزان ارزش افزوده به عنوان کیفیت و آن میزان ارزشی که به نظام آموزشی سازمان ها افزوده می شود.
- ۵- ارزشیابی کیفیت دوره های ضمن خدمت از دیدگاه فراگیران و استفاده از نقطه نظرات ایشان در تهیه و تدوین محتوای دوره ها و نحوه برگزاری دوره ها.

### ۶. منابع و مآخذ

۱. نظام آبادی، محبوبه و باستین حامد. نقشه های مفهومی در آموزش پزشکی: بازبینی تحلیلی منابع، (۱۳۸۹)، فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ۳، شماره ۳، ص ۱۱۳-۱۲۰.
۲. مقدس، طاهره و نوری، آزاده. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بهره وری پزشکان شاغل در مراکز بهداشتی درمانی: یک مطالعه نیمه تجربی. مدیریت بهداشت و درمان، ۹ شماره ۴، ص ۱۹-۲۶.
۳. ربیعی، ف؛ و جمعی از نویسندگان. (۱۳۹۰)، تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر کارایی نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ستادی دانشگاه، فصلنامه راهبردی آموزش، شماره ۲- ص ۸۶.
۴. کارشناسان دفتر همکاری های بین المللی وزارت آموزش و پرورش، گفتارهای ارزشیابی در آموزش، تهران: دفتر همکاری های بین المللی وزارت آموزش و پرورش، گفتارهای ارزشیابی در آموزش، ۱۳۷۹.
۵. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت تهران: انتشارات سمت. ص ۱۵.
۶. رضازاده ازگلی، حمید. (۱۳۷۳)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت کوتاه مدت بر عملکرد کارکنان وزارت معادن و فلزات. تازه های مدیریت، دوره پنجم، شماره ۲۰، ص ۵۶-۶۱.

۷. شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی توسعه در هزاره سوم، نشریه فصلنامه علمی خود، شماره ۹، گرمسار، انتشارات دانشگاه آزاد واحد گرمسار.
۸. حبیب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۲). تأثیر پذیری عملکرد وظیفه‌ای از اخلاق کاری (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی سال ششم، شماره نوزدهم، بهار ۱۳۹۲، (۱۹)، ص ۱۰۱-۸۳
۹. هرسی، پاول. بلانجارد، کنت اج. ۱۳۷۸، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ ششم، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۰. عبا سپور، عباس (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ سوم، تهران، سمت.
۱۱. دهقانی، علی؛ دقیقی اصلی، علی‌رضا؛ پورولی، فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه بیمه، (۲)، ۳۰، ص ۶۰-۳۵
۱۲. عبدالرحیم، نوه ابراهیم و داود، مجیدی. (۱۳۹۳)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۳.
۱۳. صفایی، موحد، سعید؛ میراحمدی، خالد؛ صالحی، مرتضی. (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرف های دبیران، مجله رفتار سازمانی، در آموزش و پرورش، سال اول، شماره دوم، ص ۳۴-۲۳.
۱۴. ظهرابی، هاشم؛ شهلائی، جواد؛ سلمان، زهرا؛ باقری، مهدی. (۱۳۹۰)، رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان تربیت بدنی استان فارس، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، پژوهشکده تربیت بدنی: تهران.
۱۵. عباسقلی، خواجه‌نوری. (۱۳۷۴)، کتاب روش تحقیق، ویرایش ۴، نشر: تهران، دانشگاه تهران، موسسه انتشارات و چاپ، ص ۴۵.
۱۶. مشبکی، اصغر. (۱۳۷۱)، بررسی جوانب مختلف انگیزش کارکنان در سازمان، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۷. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ والهه حجازی. (۱۳۸۵)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگه، ص ۱۷۱.
۱۸. فاطمه بهرامی، خوشخو. (۱۳۸۹) بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در اثر بخش بودن عملکرد آنها از دیدگاه دبیران دبیرستانهای اسلامشهر در سال تحصیلی ۸۳-۸۴، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه تربیتی (دوره ۸)، شماره ۸)
۱۹. رضایی، اکبر. (۱۳۸۳)، تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی شرکت سهامی بیمه ایران- فصلنامه صنعت بیمه-سال نوزدهم-شماره ۴-شماره مسلسل ۷۶-ص ۸۱-۱۰۰.

۲۰. رئوفی، محمد حسین و تاریخی قوچانی دروس، امیر. (۱۳۸۸)، تاثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و

بهره وری مدیران و کارکنان مدارس، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ص ۶۷-۷۹.

۲۱. رجبیان، مهدی، (۱۳۸۵)، ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک کشاورزی

شهر مشهد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

22. Goldesteain, Irwin, I: training in organizations: needs assessment, Evelopmentand Evaluation, 3<sup>rd</sup>, 1992.pp21
23. Monowara Begum Mamy, R. Shabbir, M. Z. Hasan, 2020, The Influence of Training and Development on Employee Performance: A Study on Garments Sector, Dhaka Bangladesh, British Journal of Economics, Management & Trade, Past ISSN: 2278-098X, 27 July
24. Mahadevan.M, 2019. INFLUENCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN NUTRITIONAL INDUSTRY, MALAYSIA, International Journal of Education Learning and Training, Vol.4 (No.1), April.
25. Adika, R. M. & Mung'ala, M., EFFECT OF IN-SERVICE TEACHERS' TRAINING ON PERFORMANCE OF TEACHERS IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS, NAIROBI COUNTY, Vol. 5, Iss. 3, pp 135 - 148, July 11, 2018. www.strategicjournals.com
26. Imran, M. & Tanveer, A., 2015. Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan. European Journal of Training and Development Studies, 3(1), pp. 22-44.
27. Kum, F. D., Cowden, R. & Karodia, A. M., 2014. The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Consulting. Singaporean Journal of Business Economics, And Management Studies, 3(3), pp. 72-105.
28. Mubashar Farooq, Muhamamd Aslam Khan, 2011, Impact of Training and Feedback on Employee Performance, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 5 No. 1 October 2011, pp 23-33.

# Study of the effect of in-service training on the performance of the employees of Iran Khodro Sapco Design, Engineering and Parts Supply Company

Ehsan Attaran \*<sup>1</sup>  
Mahmoud Rezaeizadeh<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/01/17 Date of Issue: 2021/02/01

## Abstract

Manpower is one of the main assets of any organization and improving the performance of any organization depends on its human capital. In-service training, by creating the necessary skills in employees, will lead to the realization of this important at the individual and group level. This study focuses on studying the effectiveness of training while the performance of the staff of Iran Khodro Sapco Design, Engineering and Parts Company based on ACHIEVE model. The research is applied in terms of purpose and survey in terms of doing work. 196 people were selected as a statistical sample using random sampling method. The method of data collection was through a questionnaire. In evaluating the validity of the questionnaires, the opinions of the experts of the organization and the university were used, and to evaluate the reliability, Cronbach's alpha was used, which indicates the appropriate reliability of the Cronbach's alpha (71%). The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics and SPSS software. The results of this study show that in-service training has a positive effect on the performance dimensions of the employees of the organization in question. In conclusion, we can realize the importance of the impact of promoting the provision of in-service training courses with rich content, employing specialized instructors and holding regular training courses. It is also suggested to use the participation of employees in training needs assessment, lack of skills, planning to implement and evaluate in-service training programs.

## Keyword

Impact - In-service training - Performance - Design and engineering company

1. Master of Executive Management (Responsible author: [ehsan.attaran@yahoo.com](mailto:ehsan.attaran@yahoo.com))
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University of Tehran Center, Tehran, Iran.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی