

بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی از طریق نقش تعدیلگری آموزش ضمن خدمت (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهر مشهد)

مجتبی بذرافشان مقدم

استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

عطیه منصوری اول

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی موسسه غیر انتفاعی حکمت رضوی

سمیه جلالی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی موسسه غیر انتفاعی حکمت رضوی

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر عملکرد شرکت از طریق نقش تعدیلگری آموزش ضمن خدمت می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، پیمایشی همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان آموزش و پرورش است. بر اساس حجم جامعه، نمونه‌ای متشکل از ۳۹۳ نفر از طریق فرمول کوکران برای حجم جامعه نامعلوم، با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس انتخاب شد. ابزار جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای با ۲۲ سؤال با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» تنظیم شده بود. روایی صوری با استفاده از نظرات اساتید مدیریت، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی و نیز پایایی متغیرهای پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای *SPSS* و *Smart PLS* انجام شد. پس از جمع آوری اطلاعات فرضیات تحقیق بر اساس معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که مشارکت کارکنان بر عملکرد شرکت تأثیر دارد. علاوه بر این آموزش ضمن خدمت می‌تواند تأثیر مشارکت کارکنان بر عملکرد شرکت را تعدیل نماید.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، شهرستان مشهد، عملکرد شغلی، کارکنان آموزش و پرورش، مشارکت کارکنان

مقدمه

یکی از بزرگترین مشکلات سازمان‌های امروزی ناشی از مسئله آموزش است. آموزش، عامل اساسی تعالی انسان‌هاست و این تعالی می‌تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیران نیز اثربخش باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). آموزش ضمن خدمت بی‌شک از مهمترین و مؤثرترین عوامل بهبود امور سازمان و افزایش کارایی است. دوره‌های آموزش ضمن خدمت منجر به پیش و بصیرت عمیق‌تر، دانش بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر در نیروی انسانی خواهد شد. آموزش می‌تواند دستاوردهای متفاوتی داشته باشد که یکی از آن‌ها ایجاد توانمندی در مخاطبین است تا آنان بتوانند به عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند (آقایار، ۱۳۸۳). بنابر این آموزش، مهمترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در نیروی انسانی است که با هدف افزایش سطح کیفی دانش، نگرش و به‌طور کلی توانمندی نیروی انسانی در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان می‌شود (خراسانی و عیدی، ۱۳۸۹). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). به بیانی دیگر با توجه به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان کرد؛ چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد. نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده، زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد (حسینیان و همکاران، ۱۳۸۶). لذا با توجه به مطالب بیان شده امروز تمام کشورها به خصوص کشورهای توسعه یافته به این حقیقت ایمان آورده‌اند که راز برتری و برتری هر ملیتی طی دهه‌های آینده در زیر و رو کردن زمین کشف گنجینه‌های کهن با طبیعی نیست بلکه در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است و از آن جاست که این گونه کشورها توانمندی و عزت اساسی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت خود را در پرورش و توسعه نیروهای جوان خویشتن جستجو می‌کنند. به همین دلیل بررسی اجتماعی وضعیت کشورهای توسعه یافته و عقب مانده نشان می‌دهد که کشورهای صنعتی و فراصنعتی، آموزش و پرورش نیروی انسانی را سرلوحه اقدامات زیربنایی خود قرار داده‌اند و این مهم را بر فلسفه اساسی توسعه و پرورش منابع انسانی بنیان نهاده‌اند، در حالی که کشورهای عقب مانده با توجه به عامل فقر نیروی انسانی کارآمد و متخصص از پیمودن پلکان توسعه باز مانده‌اند و حتی به صراحت می‌توان ادعا کرد که یکی از طرق سلطه کشورهای استعمارگر بر کشورهای عقب مانده پس از جنگ جهانی دوم زمینه‌سازی برای فقر آموزش نیروی انسانی کارآمد در این کشورها بوده است (رازقی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا آموزش و پرورش به عنوان سازمان گسترش علم و دانش نیازمند بکارگیری نیروی انسانی کارآمد می‌باشد و این مهم تنها زمانی امکان‌پذیر می‌باشد که در جهت افزایش توانمندسازی کارکنان آن گام برداشته شود. لذا در این تحقیق به بررسی مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی از طریق نقش تعدیلگری آموزش ضمن خدمت پرداخته می‌شود.

مبانی تحقیق

مشارکت کارکنان

مقصود مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می‌گیرد. این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر

موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۳؛ به نقل از قزلسفلو، ۱۳۹۶).

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روانشناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تاثیر دارند (Frese & Fay, 1002). شمرهون می‌گوید که عملکرد شغلی نتایج کیفی و کمی به دست آمده بعد از انجام و تکمیل وظایف محوله توسط فرد یا گروهی از افراد می‌باشد. بلومبرگ و پرینگل بیان می‌کنند که تمایل برای عمل، ظرفیت انجام عمل و تناسب شخص با وظایف سه فاکتور مهم و تأثیرگذار در عملکرد شغلی می‌باشند (بخشی و همکاران، ۱۳۹۶).

آموزش ضمن خدمت

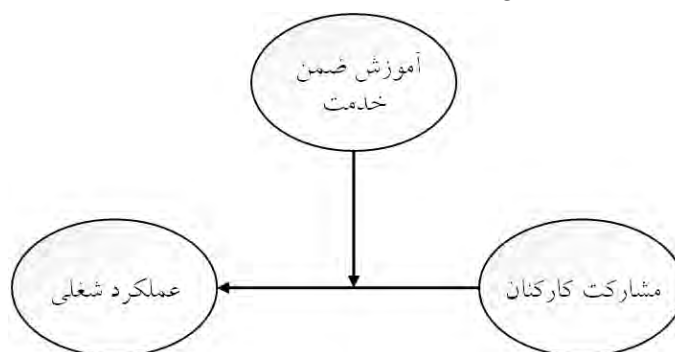
آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده‌ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان بطور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان می‌پردازد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹). ولادا و همکاران (۲۰۰۹) آموزش ضمن خدمت را به عنوان فرآیند به کار بستن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و سایر ویژگی‌های کسب شده طی برنامه آموزش در محیط کار تعریف می‌کنند (Velada et al, ۲۰۰۹). از دیدگاه گلدستین (۲۰۰۷)، آموزش ضمن خدمت فرآیند اکتساب نظام‌دار مهارت‌ها، قوانین و نگرش‌هایی است که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود (به نقل از قاسمی و همکاران، ۱۳۹۵).

فرضیه‌های تحقیق

۱. مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.
۲. آموزش تأثیر مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌نماید.

مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش مشارکت کارکنان به عنوان متغیر مستقل و عملکرد شغلی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و در نهایت نیز متغیر آموزش به عنوان متغیر تعدیلگر می‌باشد.



۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش، بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود؛ چراکه به توسعه دانش کاربردی در زمینه عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است؛ زیرا به تحلیل

رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش می پردازد و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری^۱ است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقاله‌ها، کتاب‌ها، پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی بهره برده شده است. داده‌های پژوهش نیز به روش میدانی و به کمک ابزار پرسشنامه به دست آمده‌اند. همچنین با بهره‌مندی از مدل معادلات ساختاری و با توجه به اینکه سطح معناداری متغیرها در آزمون کولموگروف-اسمینوف^۲ کمتر از ۰/۰۵ برآورد گردید (غیرنرمال). لذا از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس^۳ به منظور بررسی رابطه میان متغیرها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را گردشگران سلامت مراجعه کننده به تعدادی از کارکنان آموزش و پرورش شهر مشهد در بر می‌گیرد. متغیرهای مشارکت کارکنان با ۵ و ۳ گویه و متغیرهای آموزش ضمن خدمت و عملکرد شغلی هر کدام به ترتیب با ۱۲ و ۵ سؤال برگرفته شده از تحقیق (Manzoor *et al*, 1022) سنجیده شده‌اند. شایان ذکر است که تمام سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج تایی و در محدوده‌ای از ۱- کاملاً مخالف تا ۵- کاملاً موافق سنجیده شدند. همانگونه که بیان گردید جامعه آماری این پژوهش کارکنان آموزش و پرورش در شهر می- باشد که با توجه به عدم دسترسی به لیست کارکنان با توجه به این فرمول کوکران برای جامعه نامعلوم تعداد نمونه برابر با ۳۸۴ نفر تعیین گردید. از این رو ۴۰۰ پرسشنامه به صورت غیر تصادفی در دسترس در بین این کارکنان توزیع شد که تعداد ۳۹۳ پرسشنامه قابل قبول و به منظور تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. به منظور اطمینان از کفایت حجم نمونه، شاخص *KMO* به کار برده شد. شاخص *KMO* شاخصی برای نشان دادن کفایت نمونه‌گیری است که ضمن بررسی همبستگی جزئی بین متغیرها، مشخص می- کند آیا واریانس متغیرهای پژوهش، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مد نظر (اندازه نمونه) مناسب است و در غیر این صورت (به طور معمول کمتر از ۰/۶) اندازه نمونه چندان مناسب نیست (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۹۱).

جدول (۱) آزمون کفایت حجم نمونه

۰/۹۳۶	شاخص <i>KMO</i>	
۷۳۱۷/۱۰۶	Approx. Chi-Square	
۳۵۱	DF	آزمون بارتلت
۰/۰۰۰	Sig	

از آنجا که شاخص *KMO* برابر با ۰/۹۳۶ است، می‌توان گفت حجم نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) برای تبیین از کفایت مناسبی برخوردار است. برای اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن در اختیار متخصصان و صاحب نظران در این زمینه قرار گرفت و پس از اصلاحات لازم بر اساس نظرها و پیشنهادهای آنان، ویرایش نهایی آماده شد. همانگونه که قبلاً نیز بیان گردید فرضیه‌های پژوهش به کمک مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس برازش و آزمون شدند. این روش برای تحلیل تحقیقاتی با حجم نمونه کم، توزیع داده‌های غیرنرمال و روابط پیچیده بین متغیرها، بهترین ابزار است (Diamantopoulos *et al*, 1021). از آنجا که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال اغلب دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روش *PLS* برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود؛ زیرا نسبت به توزیع نرمال حساسیت ندارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای تحلیل مدل‌ها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (*PLS-SEM*)، ابتدا باید به بررسی برازش مدل و آزمایش فرضیه‌های پژوهش پرداخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بررسی برازش مدل طی سه مرحله برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل

² Structural Equation Modeling

¹ Kolmogorov-Smirnov

³ Smart PLS3

ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری باید از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده کرد. برای سنجش پایایی مدل، به بررسی سنجش بارهای عاملی سازه‌ها، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. نتایج آنچه گفته شد در جدول‌های ۲ و ۳ درج شده است.

جدول (۲) نتایج پایایی سازه‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
مشارکت کارکنان	۰/۹۰۹	۰/۹۳۱
آموزش ضمن خدمت	۰/۹۴۸	۰/۹۵۵
عملکرد شغلی	۰/۸۳۸	۰/۸۸۵

همانطور که در جدول (۲) قابل مشاهده می‌باشد، مقدار ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی درونی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول (۳) بارهای عاملی سازه‌ها

نام متغیرها	گویه	بار عاملی	(T-Value)	نتیجه	نام متغیر	گویه	بار عاملی	(T-Value)	نتیجه
مشارکت کارکنان	Q1	۰/۸۸۵	۲۶/۴۹۶	معنادار	آموزش ضمن خدمت	Q12	۰/۸۳۸	۱۶/۹۹۷	معنادار
	Q2	۰/۸۳۳	۱۱/۱۱۷	معنادار		Q12	۰/۸۳۹	۱۱/۱۳۵	معنادار
	Q3	۰/۸۶۶	۲۶/۴۵۴	معنادار		Q13	۰/۸۱۰	۱۲/۵۴۰	معنادار
	Q4	۰/۸۰۲	۸/۶۵۹	معنادار		Q14	۰/۸۱۵	۱۳/۳۰۷	معنادار
	Q5	۰/۸۸۷	۳۰/۲۹۹	معنادار		Q15	۰/۸۰۶	۱۰/۶۴۸	معنادار
عملکرد شغلی	Q6	۰/۷۸۸	۱۰/۰۶۵	معنادار		Q16	۰/۷۸۸	۱۰/۲۵۹	معنادار
	Q7	۰/۸۵۱	۱۵/۸۷۱	معنادار		Q17	۰/۷۹۵	۱۱/۵۷۱	معنادار
	Q8	۰/۶۷۵	۶/۹۳۵	معنادار		Q18	۰/۶۷۲	۷/۸۷۶	معنادار
	Q9	۰/۸۰۶	۱۰/۳۱۳	معنادار		Q19	۰/۸۳۲	۱۴/۷۹۸	معنادار
	Q10	۰/۷۶۹	۱۱/۹۱۴	معنادار		Q20	۰/۷۵۰	۹/۶۴۶	معنادار
	---				Q22	۰/۷۸۸	۱۳/۷۸۳	معنادار	
				Q22	۰/۸۳۲	۱۰/۳۵۱	معنادار		

توجه به جدول (۳)، بار عاملی همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۴ است (هالند، ۱۹۹۴) که نشان می‌دهد واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است. روایی پرسشنامه نیز به کمک دو معیار روایی همگرا و واگرا که مخصوص مدل-سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. مقدار AVE سازه‌های مدل در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴) نتایج میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

سازه	مشارکت کارکنان	عملکرد شغلی	آموزش ضمن خدمت
AVE	۰/۷۳۱	۰/۶۰۸	۰/۶۳۸

با توجه به اینکه نتایج *AVE* همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ است (Fornell and Larcker, 2292)، روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی هر سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. بنابر این زمانی روایی واگرا به تأیید می‌رسد که میزان *AVE* هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (Fornell and Larcker, 2292). همان گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار جذر *AVE* مکنون (پنهان) این پژوهش (خانه‌های قطر اصلی ماتریس)، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار گرفته‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان گفت سازه‌های این پژوهش در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند؛ به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول (۵) ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	مشارکت کارکنان	عملکرد شغلی	آموزش ضمن خدمت
مشارکت کارکنان	(۰/۸۵۵)		
عملکرد شغلی	۰/۶۹۲	(۰/۷۸۰)	
آموزش ضمن خدمت	۰/۵۲۶	۰/۵۸۵	(۰/۷۹۸)

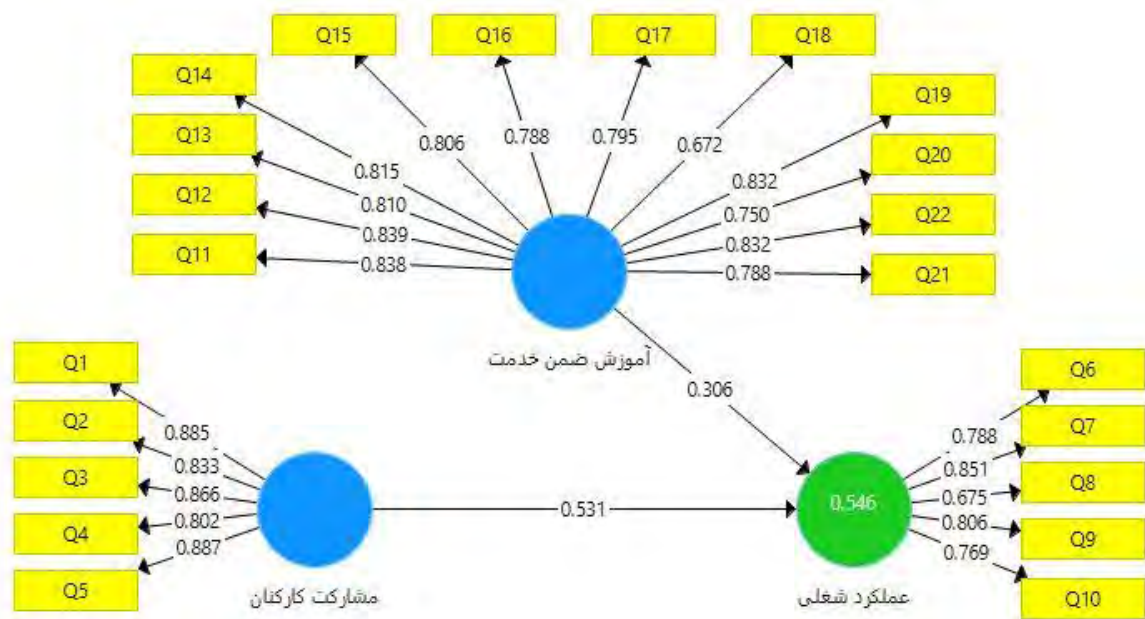
یافته‌های پژوهش

در مرحله بعدی روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری در روش *PLS* بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد^۴ نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استرپینگ^۶ نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب *t* را نشان می‌دهد (شکل ۳). وقتی مقادیر *t* در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل شماره (۳) مشخص می‌باشد، ضرایب *t* بین سه سازه اصلی پژوهش همگی بالای ۱/۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

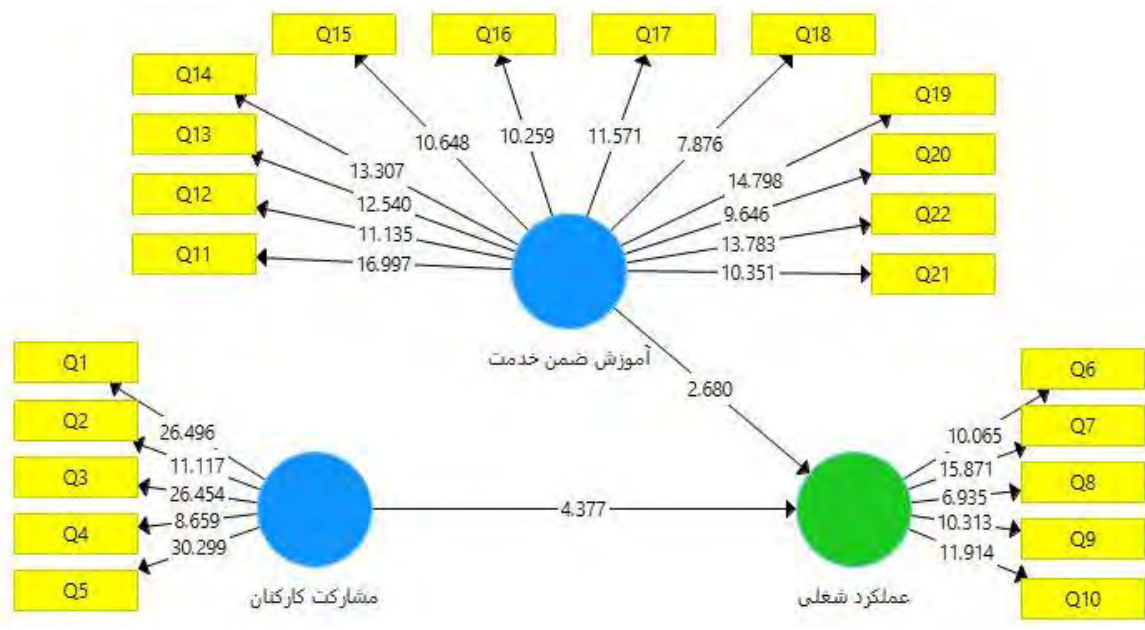
^۴ T-values

^۵ Standardized Estimation

^۶ Bootstrapping



شکل (۲): اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل (۳): اجرای مدل در حالت معناداری

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (*t-value*) در بازه بیشتر از $1/96 +$ قرار گیرد، بیان کننده معنادار بودن آن پارامتر و تأیید فرضیه‌های پژوهش است (ویزی و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به ضرایب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها در شکل (۲)، کلیه فرضیات مستقیم و همچنین رابطه تعدیلگری مورد تأیید قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۶) آمده است.

جدول (۶) خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	عدد معناداری	ضرایب استاندارد	نتایج فرضیه‌ها (مستقیم)
تأیید	۴/۳۷۷	۰/۵۳۱	مشارکت کارکنان ← عملکرد شغلی
نتیجه آزمون	عدد معناداری	ضرایب استاندارد	نتایج فرضیه تعدیلگری (آموزش ضمن خدمت)
تأیید	۲/۶۸۰	۰/۳۰۶	مشارکت کارکنان ← عملکرد شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که نتایج این تحقیق نشان داد مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. به عبارت دیگر مشارکت کارکنان به عنوان یک عامل انگیزشی منجر به استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمانی می‌گردد. از این رو مشارکت کارکنان یک عامل کلیدی و اثرگذار به منظور دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد. امروزه سازمان‌ها نیازمند دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشند و این مهم تنها در سایه مشارکت کارکنان امکان‌پذیر می‌باشد، چرا که در صورت عدم مشارکت کارکنان، امکان رشد و توسعه کسب‌وکاری فراهم نمی‌شود. مشارکت کارکنان در سازمان‌های آموزشی به عنوان سازمان‌های دانشی نیازمند اهمیت و توجه فراوان می‌باشد. به عبارت دیگر چنین سازمان‌های نیازمند نوآوری مداوم در فعالیتهای خویش می‌باشند و این امر تنها در صورت مشارکت کارکنان فراهم می‌گردد. در خصوص فرضیه تعدیلگری نیز همانگونه که نتایج نشان داد آموزش ضمن خدمت به عنوان یک عامل اثرگذار رابطه بین مشارکت کارکنان و عملکرد شغلی را تعدیل می‌نماید. به عبارت دیگر زمانیکه کارکنان آموزش و پرورش در فعالیتهای سازمان مشارکت داده می‌شوند و این مشارکت با دانش بالاتر آنها در زمینه‌های مورد فعالیت‌شان همراه شود منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. دانش کارکنان زمانی عامل مؤثر محسوب می‌شود که به صورت مستمر و با توجه به زمینه‌های شغلی افراد ارائه گردد. در غیر این صورت چنین آموزش‌های کاربردی نبوده و امکان هدر رفت جریان دانشی را در سازمان فراهم می‌نماید. به عبارت دیگر زمانیکه کارکنان به سلاح دانش مجهز شوند به گونه‌ای بهتر می‌توانند مشکلات سازمانی را شناسایی و در جهت بهبود آن گام بردارند. لذا با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌گردد که در راستای آموزش مداوم و مستمر کارکنان و ایجاد روش‌های تشویقی در جهت ارائه پیشنهادات توسط آنها گام برداشته شود.

منابع

- آقایار، سیروس. (۱۳۸۳). هرم توانمندسازی، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹.
- بخشی، احسان؛ و کلانتری، رضا. (۱۳۹۶). سلیمی نوشین. بررسی عملکرد شغلی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان اسلام‌آباد غرب بر اساس مدل اچ‌یو در سال ۱۳۹۴. مجله دانشگاه علوم پزشکی اراک. ۲۰ (۲): ۹-۱.
- حسینیان، شهامت؛ مجیدی، عبدالله؛ و حبیبی، صفر. (۱۳۸۶). عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری های تهران بزرگ، فصلنامه دانش انتظامی، ۹(۲)، ۲۵-۹.
- خراسانی، اباصلت؛ و عیدی، اکبر. (۱۳۸۹). تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی با تأکید بر الزامات استاندارد بین‌المللی (ISO ۱۰۰۱۵)، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

داوری، علی؛ و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار *PLS*. چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

رازقی، منیر؛ میرزمانی بافقی، سید محمود؛ عراقیه، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارشناسان مراکز ناتوانی یادگیری در شهرستان‌های استان تهران. فصلنامه تعالی مشاوره و روان‌درمانی، ۴(۱۴)، ۲۴-۳۷.
سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.

قاسمی، محمد؛ گلوی، بتول؛ و شیخ، سمانه. (۱۳۹۵). بررسی کارایی و عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی و تاثیر آموزش ضمن خدمت بر بهبود آن، کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
قزلسفلو، علی. (۱۳۹۶). بررسی نقش مشارکت کارکنان سازمان‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی، کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین در علوم و تکنولوژی.

مومنی، منصور؛ و فعال قیومی، علی. (۱۳۹۱). تحلیل‌های آماری با استفاده از *SPSS*. ناشر مولف، چاپ هفتم، ویرایش چهارم.
میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: سمت.

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2011). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3), 434-442.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Frese, M., & Fay, D. (1984). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 12th century. Research in organizational behavior, 13, 233-291.

Hulland, J. (1998). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal, 19(1), 225-104.

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2012). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. Sustainability, 22(9), 1163.

Velada, R., Caetano, A., Bates, R., & Holton, E. (2002). Learning transfer-validation of the learning transfer system inventory in Portugal. Journal of European Industrial Training.