

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۸/۲۷

## ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران

بیژن جوکار تنگ کرمی<sup>۱</sup> - مژگان امیریان‌زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران بوده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان رسمی شرکت پایانه‌های نفتی ایران با تحصیلات دیپلم به بالا تشکیل داده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۱۰۰ نفر بوده است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده است. پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ آن که ۰/۸۶۶ بود مورد تایید قرار گرفت. روایی آن از طریق انجام تحلیل عاملی و همچنین روایی صوری از طریق نظر اساتید خبره و همچنین کارشناسان خبره شرکت پایانه‌های نفتی مورد تایید قرار گرفت. به منظور آزمون فرضیه‌های ارائه شده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. یافته‌ها نشان داد عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، انتظار و سودمندی درونی با انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به طور مستقیم رابطه معنادار دارد و متغیر عوامل آموزشی قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد. به مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی شرکت پایانه‌های نفتی ایران پیشنهاد شد که برای بالا بردن انگیزه کارکنان باید بر عوامل آموزشی، سازمانی، انتظار و سودمندی درونی تمرکز داشته باشند.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، انگیزش، عوامل آموزشی، انتظار، عوامل سازمانی.

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. نویسنده مسئول: (bijan.jokar@gmail.com)

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

## مقدمه

تمامی سازمان‌های تولیدی و صنعتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، با تجربه و آموزش دیده نیاز دارند. برای آماده سازی چنین نیروهایی علاوه بر آموزش‌های آکادمیک و بلند مدت، یکی از راه‌هایی که در کوتاه مدت سازمان را قادر می‌سازد تا نیروی انسانی کارآمد و متخصص خود را تامین کند، پرداختن به آموزش‌های ضمن خدمت است که اگر به طور نظام مند و مستمر برنامه ریزی و اجرا شود، منافع و مزایایی برای سازمان و فرد خواهد داشت. لذا مدیران، مسئولان شرکت‌ها به این نکته واقف شده اند که، راهی جز توجه جدی به منابع انسانی ندارند، و بایستی سرمایه گذاری لازم را برای آموزش و بالقوه کردن کارکنان خود به عمل آورند.

مهم ترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد، استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگ ترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت، همواره مورد توجه سازمان‌ها بوده است. از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دست یابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد تر کردن کارکنان سازمان از طریق پرداختن به آموزش ضمن خدمت است.

میزان استقبال از دوره‌های آموزشی یکی از مهم ترین عوامل در موفقیت دوره‌های آموزشی محسوب می‌شود، زیرا توفیق دوره‌های آموزش مستلزم مشارکت فعال و مبتنی بر انگیزه کارکنان است. اهمیت و جایگاه مشارکت کارکنان در دوره‌های آموزشی سبب شده است تا طیف وسیعی از تحقیقات و مطالعات معطوف بر عوامل موثر بر استقبال افراد از دوره‌های آموزشی گردد. شناخت این عوامل ضمن افزایش آگاهی کارشناسان آموزش از متغیرهای اجرایی، این فرصت را برای آنان فراهم می‌سازد تا نسبت به آماده سازی و چاره اندیشی در این زمینه اقدام نمایند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳).

میسکل<sup>۱</sup> انگیزش را به این صورت تعریف می‌کند: "فرایند انگیزش به نیروهای پیچیده، سائق‌ها، نیازها، شرایط تنش زا با مکانیسم‌های دیگری اطلاق می‌گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف‌های وی آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد(نائلی، ۱۳۷۳).

نظریه انتظار<sup>۱</sup>: که جزو نظریه‌های فرایندی می‌باشد به وسیله ویکتور وروم<sup>۲</sup> ابداع گردید. تئوری انتظار بیان می‌دارد که قبل از اینکه رفتاری انتخاب شود، فرد شقوق مختلف را بر اساس کار مورد نظر و پاداش، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.<sup>۳</sup> بر پایه این تئوری، سه عامل بر رفتار تاثیر می‌گذارد: ارزش پاداش‌ها، ارتباط پاداش با عملکرد مورد نیاز و تلاش مورد نیاز برای عملکرد<sup>۴</sup> (مقیم، ۱۳۸۶). از نظر میرسپاسی (۱۳۸۷) "این نظریه نسبت به نظریه‌های تقویت و مساوات کامل تر است و در واقع ترکیبی از عناصر سه گانه نیاز، مساوات و تقویت را مطرح می‌سازد.

نتایج اکثر تحقیقات نشان می‌دهد که از عوامل تاثیر گذار بر انگیزه، شرایط و موقعیت مناسب و مطلوب می‌باشد، یعنی اگر شرایط مطلوب باشد فرد این امکان را پیدا می‌کند که برای انجام کار مورد نظر تلاش نماید، به عبارت دیگر فرد فرصت تلاش برای انجام کار را داشته باشد. بنابراین در این تحقیق علاوه بر فاکتورهای انگیزه از دیدگاه وروم، عوامل آموزشی و سازمانی نیز به عنوان فاکتورهای انگیزه در نظر گرفته شده و به نظریه اضافه شده است.

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت فناوری و تاثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های تولیدی و خدماتی موسسات و سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است. (خراسانی و مهدی، ۱۳۸۵).

با توجه به اینکه شرکت پایانه‌های نفتی ایران<sup>۳</sup>، سازمانی است تخصصی و حرفه‌ای و فعالیت عمده و اصلی آن عملیاتی و در حوزه‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد ضرورت آموزش ضمن خدمت برای کارکنان جهت آشنایی با دانش روز، تسلط بر وظایف، کاهش حوادث عملیاتی و زیست محیطی و دریافت گواهینامه‌های بین‌المللی که برای برخی مشاغل موجود در این شرکت ضروری است، امری اجتناب ناپذیر می‌باشد. با توجه به این که این شرکت هر ساله بودجه هنگفتی برای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت هزینه می‌کند که بر اساس شواهد موجود، از دوره‌های آموزشی استقبال خوبی نمی‌شود و کارکنان تمایل چندانی به شرکت در دوره‌ها ندارند. اگر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت

1. Expectancy Theory

2. V. Vroom

3. Iranian Oil Terminals Company

مبنای تئوریکی انگیزشی داشته باشد، کارکنان نسبت به شرکت در این دوره‌ها رغبت بیشتری پیدا خواهند کرد و از مزایای این دوره‌ها استفاده بهینه را خواهند برد که پیامد آن رسیدن به اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی می‌باشد. بنابراین لزوم پژوهشی جامع در این راه احساس می‌شود و بر این اساس تحقیق حاضر به ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران پرداخت.

## مبانی نظری

### انگیزش

#### تعاریف مرتبط با انگیزش

انگیزه عبارت است از میل و اراده فرد به انجام یک کار (هلا، ترجمه ایلی و علیمیرزایی، ۱۳۸۲). وروم انگیزش را فرایندی تصور می‌کند که گزینش‌هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد تحت نفوذ قرار می‌دهد (نائلی، ۱۳۷۳). بر این اساس یک تعریف کامل تر اما نه چندان مستدل دیگر، انگیزش عبارت است از "میل به کار کردن" و شرط آن این است که کار مورد نظر بتواند بعضی نیازهای فردی را ارضاء کند. در اصطلاح، نیاز یعنی کمبود فیزیولوژیکی یا روانشناختی که سبب می‌شود بعضی از رفتارها بازدهی خوبی داشته باشند. این روند انگیزش در شکل (۱) دیده می‌شود (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴).



شکل ۱. روند اولیه انگیزش (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴)

#### نظریه‌های انگیزش

##### نظریه سلسله مراتب نیازها

بی اغراق می‌توان گفت که نظریه سلسله مراتب مازلو<sup>۱</sup> مشهورترین نظریه انگیزه است.

<sup>۱</sup>Maslow

فرضیه مازلو بر این اساس بود که در وجود هر کس پنج سلسله مراتب از نیازها وجود دارد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶):

۱. فیزیولوژیکی<sup>۱</sup>: گرسنگی، تشنگی، پناهگاه، مسائل جنسی و دیگر نیازهای جسمانی؛
۲. امنیت<sup>۲</sup>: ایمنی و حفاظت از آسیب جسمانی و عاطفی؛
۳. تعلقات اجتماعی<sup>۳</sup>: ملاطفت، تعلق، پذیرش و دوستی؛
۴. احترام<sup>۴</sup>: عوامل درونی احترام، مانند احترام به نفس، خود مختاری و توفیق، عوامل بیرونی احترام مانند مقام،
۵. خودشکوفائی<sup>۵</sup>: رشد، فعلیت بخشیدن به استعدادهای بالقوه شخصی، و خودشکوفائی.

### نظریه X و Y

داگلاس مک گرگور<sup>۶</sup> دو دیدگاه مجزا در ارتباط با انسان معرفی می‌کند: یکی بر پایه تصورات منفی به نام تئوری X و دیگری بر پایه تصورات مثبت به نام تئوری Y (رابینز و جاج، ترجمه زارع، ۱۳۸۹).

### نظریه دو عاملی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ<sup>۷</sup> روانشناس معروفی بود که نظریه دو عاملی را پیشنهاد کرد. این نظریه به نام نظریه انگیزشی-بهداشتی نیز شناخته می‌شود. هرزبرگ با اعتقاد به این موضوع که رابطه افراد با کارشان پایه‌ای بوده و نگرش هر فرد به خوبی موفقیت یا شکست او را مشخص می‌کند، این سوال را مطرح کرد: از شغل خود چه انتظاری دارید؟ او از مردم خواست تا موقعیت‌هایی که به شدت مایه خوشحالی یا ناراحتی در مورد کارشان می‌شود را با دقت شرح دهند. بعد پاسخ‌ها را مرتب کرده و دسته بندی کرد (رابینز و جاج، ترجمه زارع، ۱۳۸۹).

1. Physiological Needs
2. Safety Needs
3. Social Needs
4. Esteem Needs
5. Self-Actualization
6. D. McGregor
7. F. Herzberg

## تئوری انتظار

در حال حاضر تئوری انتظار که توسط ویکتور وروم<sup>۱</sup> تدوین شده، یکی از مقبول ترین تئوری‌های انگیزش است. البته انتقاداتی نیز به این تئوری وارد شده، اما بیشتر شواهد آن را تایید کرده اند.

تئوری انتظار مدعی است که شدت تمایل به عملکرد به روشی خاص، بستگی به این دارد که تا چه حد انتظار می‌رود آن عمل منجر به نتیجه‌ی مورد نظر شده و آن پی آمد تا چه حد برای فرد جذابیت دارد. تعریف کاربردی تر تئوری انتظار این است که زمانی کارمند برای انجام کاری، انگیزه دوچندان پیدا می‌کند که او باور داشته باشد این تلاش باعث می‌شود ارزیابی خوبی از عملکرد او انجام و این ارزیابی باعث می‌شود که سازمان به او پاداشی مثل جایزه نقدی، دستمزد بیشتر یا ترفیع بدهد، و این پاداش باعث دستیابی به اهداف شخصی فرد می‌شود. همان طور که می‌بینید این تئوری سه رابطه را در کانون توجه قرار می‌دهد (شکل ۲) (رابینز و جاج، ترجمه زارع، ۱۳۸۹).



شکل ۲. تئوری انتظار (رابینز و جاج، ترجمه زارع، ۱۳۸۹).

۱. رابطه تلاش - عملکرد
۲. رابطه عملکرد - پاداش
۳. رابطه پاداش - اهداف شخصی

## مفهوم آموزش ضمن خدمت کارکنان

جان اف. می<sup>۲</sup> در تعریف آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت شان کمک می‌نماید. بنابراین هدف از آموزش ضمن خدمت ایجاد توانائی بیشتر تولید، افزایش کارائی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر می‌باشد (به نقل از فتحی واجارگاه، ۱۳۸۳).

1. V. Vroom  
2. J. F. May

آموزش عبارت است از تلاش سازمان برای تغییر رفتار کارکنانشان از طریق فرایند یادگیری با هدف افزایش کارایی (میچل، ترجمه نظری، ۱۳۸۱).

### فرآیند آموزش ضمن خدمت

دسلر<sup>۱</sup> فرایند آموزش را پنج مرحله شامل تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، معیار بودن مطالب آموزشی، اجرا و ارزیابی نتیجه‌ها و پیگیری برنامه می‌داند (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴). در حالی که دعایی (۱۳۷۴) اظهار می‌دارد که هر برنامه جامع آموزش به طور کلی چهار مرحله، تشخیص، تعیین اهداف آموزشی، آموزش یا اجرای برنامه، و ارزیابی دارد. فتحی و اجارگاه (۱۳۸۳) این فرایند را به صورت چهار مرحله نیازسنجی، تهیه و تدوین برنامه عمل، اهداف، اجرا و ارزشیابی دسته بندی کرده است.

### پیشینه پژوهش

عبادی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مرتبط با انگیزش پرستاران جهت شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) به این نتیجه دست یافتند که عوامل حرفه ای، فردی، برنامه ای و سازمانی در انگیزش پرستاران جهت شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت موثر می‌باشد و عوامل حرفه ای و فردی در بین این عوامل مهم ترین عوامل بر انگیزاننده شرکت پرستاران در برنامه‌های آموزش حین خدمت محسوب می‌گردند.

ابراهیم آبادی (۱۳۸۸) در یک تحقیق در شرکت ملی پخش و فرآورده‌های نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان به این نتیجه دست یافت که شرایط، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، جذابیت درونی و جذابیت بیرونی انگیزه کارکنان را روشن تر بیان می‌کند. علاوه بر این یافته‌ها نشان داد که متغیرهای شرایط، انتظار، ابزار درونی، جذابیت بیرونی و جذابیت درونی بر انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت موثر بوده است و تفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب از نظر به کار گیری عوامل موثر وجود داشته است.

چیانگ و جنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان یک الگو نظری انتظار برای انگیزش کارکنان هتل به این نتیجه رسیدند که نظریه انتظار تعدیل یافته که دارای پنج مولفه

1. Dessler
2. Chiang and Jang

است (انتظار، سودمندی بیرونی، سودمندی درونی، ظرفیت درونی، ظرفیت بیرونی) فرایند انگیزش کارکنان هتل را بهتر بیان می‌کند. در این مطالعه همچنین مشخص شده است که عوامل انگیزه ساز درونی تاثیرگذار تر از عوامل انگیزه ساز بیرونی هستند. پیشنهاد این تحقیق این بود که مدیران برای بهتر کردن انگیزه کارکنان باید بر عوامل درونی تاکید کنند.

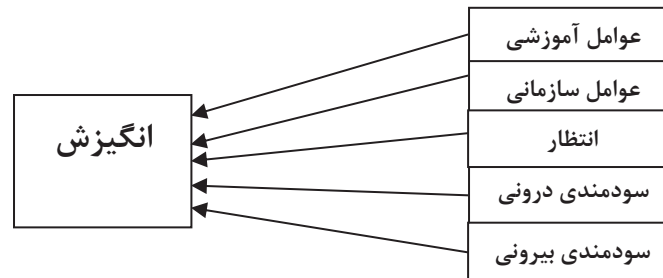
کومینیز و امانوئل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق شان با عنوان نظریه انتظار بازبینی شده: توسعه یک الگو کامل تر از انگیزه مدیران به این نتیجه رسیدند که هم پاداش‌های بیرونی و هم پاداش‌های درونی تاثیر مثبت معنی داری بر انگیزه مدیریتی دارد. ارزش پاداش‌های بیرونی بطور معنی داری تحت تاثیر عناصر دیگر طرح ارزیابی عملکرد، ارزیابی و سیستم پاداش هستند.

بنابراین بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور و همچنین ماهیت و شرایط خاص شرکت پایانه‌های نفتی ایران به این نتیجه رسیده شد که تاثیر عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی و عوامل سازمانی بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بررسی گردد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد. تدوین چارچوب یا مدل مفهومی به ما کمک می‌کند تا برای بهبود شناخت خود، از پویایی وضعیت، روابط خاصی را مورد بررسی و آزمون قرار دهیم (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). بر همین اساس پس از انجام مطالعات اولیه و پژوهش‌های انجام شده در داخل (ابراهیم آبادی، ۱۳۸۸) ... و خارج از کشور (چیانگ و جنگ، ۲۰۰۸) ... و اخذ نظرات اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره در شرکت پایانه‌های نفتی ایران و همچنین با توجه به ماهیت و شرایط کاری شرکت پایانه‌های نفتی ایران متغیرهای اصلی مدل که شامل ۱. عوامل آموزشی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. انتظار، ۴. سودمندی درونی، ۵. سودمندی بیرونی می‌باشد شناسایی گردید و در نهایت به مدل مفهومی زیرمطابق شکل (۳) رسیدیم.

1. Kominis and Emmanuel



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

## اهداف پژوهش

### هدف کلی:

ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران .

### اهداف جزئی:

- تبیین رابطه بین متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت.
- پیش بینی انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از روی متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی.
- تعیین قوی ترین عامل پیش بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت.

## فرضیه‌های پژوهش

- عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت رابطه معنادار دارد.

- عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی پیش بینی کننده معنا داری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.

### سوال پژوهشی

- کدام یک از متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی قوی ترین پیش بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش بر حسب موقعیت در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است و بر حسب هدف، پژوهش کاربردی به حساب می‌آید.

### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی شرکت پایانه‌های نفتی ایران با تحصیلات دیپلم به بالامی باشد که ۱۱۰۰ نفر بوده است.

### روش نمونه گیری و نمونه آماری

روش نمونه گیری در این پژوهش روش تصادفی ساده است. برای محاسبه حجم نمونه مورد نیاز از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است. طبق این جدول نمونه کافی برای جامعه آماری ۲۸۵ نفر بود که تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید و در نهایت ۲۸۲ پرسشنامه تکمیل و جمع آوری شد.

### بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه

در این بخش به بررسی ویژگی‌های توصیفی گروه نمونه بر اساس متغیرهای تحصیلات، سابقه خدمت، مدیریت و نوع خدمت (ساکن-اقماری) پرداخته شده است.

## جدول ۱. توزیع کارکنان بر حسب تحصیلات در نمونه تحقیق

درصد	فراوانی	شاخص آماری تحصیلات
۱۴/۹	۴۲	دیپلم
۱۱	۳۱	فوق دیپلم
۶۲/۸	۱۷۷	لیسانس
۱۱/۳	۳۲	فوق لیسانس و بالاتر

با توجه به جدول (۱) فراوانی کارکنان با مدرک لیسانس در نمونه بیشترین درصد را داشته است.

## جدول ۲. توزیع کارکنان بر حسب سابقه خدمت در نمونه تحقیق

درصد	فراوانی	شاخص آماری سابقه خدمت
۶	۱۷	کمتر از ۵ سال
۴۱,۵	۱۱۷	بین ۵-۱۰ سال
۱۸,۴	۵۲	بین ۱۰-۱۵ سال
۱۵,۶	۴۴	بین ۱۵-۲۰ سال
۱۸,۴	۵۲	۲۰ سال به بالا

با توجه به جدول (۲) فراوانی کارکنان با سابقه خدمت ۵-۱۰ سال در نمونه بیشترین درصد را داشته است.

## جدول ۳. توزیع کارکنان براساس نوع خدمت در نمونه تحقیق

درصد	فراوانی	شاخص آماری نوع خدمت
۱۰,۶	۳۰	ساکن
۸۹,۴	۲۵۲	اقماری

با توجه به جدول (۳) فراوانی کارکنان اقماری در نمونه بیشترین درصد را داشته است.

## ابزار پژوهش

در این تحقیق از دو پرسشنامه سنجش ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش و انگیزش جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت استفاده گردید که محقق ساخته بود و بر اساس منابع اصلی: پرسشنامه استاندارد هاگمن، لالر و پورتر، پرسشنامه جیانگ و جنگ (۲۰۰۸)، پرسشنامه ابراهیم آبادی (۱۳۸۸) و اطلاعات به دست آمده از مصاحبه و همچنین پیشینه و سایر منابع تدوین گردیده است. بنابراین ابزار پژوهش و شاخص‌های سنجش مطابق با جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۴. ابزار پژوهش و شاخص‌های سنجش

ابزار پژوهش	پرسشنامه سنجش ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش	عوامل آموزشی	شامل ۱۱ سوال ( سوالات ۱۱-۱ پرسشنامه)
		عوامل سازمانی	شامل ۷ سوال ( سوالات ۱۸-۱۲ پرسشنامه)
		انتظار	شامل ۵ سوال ( سوالات ۲۳-۱۹ پرسشنامه)
		سودمندی بیرونی	شامل ۷ سوال ( سوالات ۳۰-۲۴ پرسشنامه)
		سودمندی درونی	شامل ۱۰ سوال ( سوالات ۴۰-۳۱ پرسشنامه)
		انگیزش	شامل ۷ سوال ( سوالات ۴۷-۴۱ پرسشنامه)

## پایایی و روایی پرسشنامه

### روایی

روایی صوری آنها توسط اساتید خبره و همچنین کارشناسان خبره در شرکت پایانه‌های نفتی ایران تایید شد. برای سنجش این متغیرها مقیاسی مشتمل بر ۵۸ سوال طراحی شد که با انجام مطالعه مقدماتی و جمع‌آوری اطلاعاتی بر روی ۱۵۰ نفر از جمعیت نمونه و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی روایی سازه‌ای مورد بررسی قرار گرفته شد. با توجه به اهداف تحقیق از چرخش واریماکس در تحلیل عاملی استفاده شد. پس از انجام تحلیل عاملی تعداد ۱۱ سوال حذف و ۴۷ سوال باقی ماند که به اسامی عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی و انگیزش نام گذاری شدند. حجم نمونه برای تحلیل کافی ( $KMO = 0/756$ ) و آزمون کرویت بارتلت ( $P = 3915/942$ ) آن نیز معنی دار شد.

## پایایی

برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار کلی آن برای پرسشنامه سنجش ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش برابر ۰/۸۶۶ و پرسشنامه انگیزش نیز برابر ۰/۸۶۶ بود و مقدار آن برای هر متغیر به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۵. آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
عوامل آموزشی	۱۱	۰/۷۴۳
عوامل سازمانی	۷	۰/۷۲۴
انتظار	۵	۰/۷۰۵
سودمندی درونی	۷	۰/۸۱۱
سودمندی بیرونی	۱۰	۰/۸۴۰
انگیزش	۷	۰/۸۶۶

بنابر این ابزار اندازه‌گیری مورد مطالعه با ۴۷ سوال در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت از اعتبار و پایایی لازم برخوردار است و این پرسشنامه ابزار مناسبی برای اندازه‌گیری متغیرها می‌باشد.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ی به دست آمده از نمونه‌ها هم از روش آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از جداول توزیع فراوانی، نمودارها، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی جهت مقایسه وضعیت متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چند متغیره و جهت یافته‌های جانبی از تحلیل واریانس استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

**یافته‌های استنباطی:** در این بخش به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم:  
برای بررسی فرضیه‌ها ابتدا از ضریب همبستگی پیرسون برای معنادار بودن یا نبودن رابطه بین متغیرهای پیش بین و ملاک و سپس از رگرسیون چند متغیره جهت

قدرت پیش بینی متغیر ملاک با استفاده از متغیرهای پیش بین با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۰ انجام شد و ارتباط هر متغیر مستقل با متغیر وابسته انگیزه بررسی شد. فرضیه پژوهشی یک- متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی رابطه معنادار دارد. برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدول ۶. ماتریس همبستگی متغیرهای پیش بین و ملاک

عوامل سازمانی	سودمندی بیرونی	سودمندی درونی	انتظار	عوامل آموزشی	متغیر پیش بین متغیر ملاک
۰/۸۴۱**	۰/۰۴۹	۰/۹۴۰**	۰/۸۴۱**	۰/۹۰۱**	انگیزش

\*\* رابطه بین متغیرها در سطح ۰/۰۱

\* رابطه بین متغیرها در سطح ۰/۰۵

(بدون ستاره) عدم رابطه بین متغیرها

با توجه به جدول (۶) می‌توان استنباط کرد که بین تمامی متغیرهای پیش بین به جز سودمندی بیرونی (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) در سطح ۰/۰۱ با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی رابطه مستقیم معنادار وجود دارد.

فرضیه پژوهشی دو- متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون چند متغیره به شیوه هم زمان استفاده شد و نتایج در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون انگیزش از روی متغیرهای پیش بین

p	df	F	R <sup>2</sup>	R	متغیر پیش بین			
					p	t	Beta	
					۰/۰۰۵	۲/۸۳۰	۰/۱۷۶	انتظار
					۰/۰۰۰	۴/۵۴۹	۰/۲۶۹	عوامل سازمانی
۰/۰۰۰	۵	۶۶۹/۵۸۰	۰/۹۲۴	۰/۹۶۱	۰/۰۰۰	۱۹/۳۷۰	۰/۶۶۰	سودمندی درونی
					۰/۴۱۷	۰/۸۱۲	۰/۰۱۴	سودمندی بیرونی
					۰/۰۰۰	۱۰/۲۲۸	۰/۷۵۲	عوامل آموزشی

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش هم زمان (ورود) استفاده شده است. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۷)،  $(F = 669/580, df = 5, p < 0/01)$  می‌توان استنباط کرد که بین متغیرهای پیش بین (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) و متغیر ملاک (انگیزش) رابطه خطی معناداری در سطح  $0/01$  وجود دارد و این متغیرها به طور معناداری قادر به پیش بینی انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی می‌باشد مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) برابر با  $0/924$  است، این بدان معنی است که متغیرهای پیش بین (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) روی هم  $92/4$  درصد واریانس متغیر ملاک (انگیزش) را تبیین می‌کنند و  $92/4$  درصد از تفاوت مشاهده شده در متغیر ملاک (انگیزش) مربوط به تفاوت در متغیرهای پیش بین (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) بوده است.

سوال پژوهشی - کدام یک از متغیرهای پیش بین (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی) پیش بین قوی‌تری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد؟

برای پاسخ به سوال پژوهشی با توجه به جدول (۷) و مراجعه به ستون بتا (ضرائب استاندارد رگرسیون) می‌توان استنباط کرد که از بین متغیرهای پیش بین (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) متغیر عوامل آموزشی چون نسبت

به سایرمتغیرها بتای بزرگتری دارد (۰/۷۵۲) قوی ترین پیش بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت می باشد. بنا براین با توجه به جداول (۶) و (۷) و آزمون فرضیه ها مدل تجربی مطابق شکل (۴) می باشد.



شکل ۴. مدل تجربی تحقیق

با توجه به شکل (۴) مشاهده می شود که عوامل آموزشی قوی ترین و انتظار ضعیف ترین پیش بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

در خصوص فرضیه اول جدول (۶) نشان داد که بین تمامی متغیرهای پیش بین به جز سودمندی بیرونی (عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی) با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی رابطه مستقیم معنی دار وجود دارد. در خصوص فرضیه دوم جدول (۷) نشان داد که متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت می باشد.

در این زمینه تحقیقاتی که تمامی متغیرهای پژوهش را به صورت یک جا بررسی کرده باشد یافت نشد ولی در زیر به برخی از تحقیقاتی که هر کدام تعدادی از متغیرهای پژوهش را بررسی کرده است و یا مرتبط با موضوع انگیزش بوده اند اشاره می شود.

نتایج این تحقیق با تحقیقات عبادی و همکاران (۱۳۸۸)، محمدپوران مقدم (۱۳۸۵)، رهنما (۱۳۸۲)، اکبری (۱۳۸۴)، ابراهیم آبادی (۱۳۸۸)، جیانگ و جنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، دایسویک و کوواس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، کلاسن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، ماتسوی<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، نادرینی (۱۳۸۶)، امیر صیدافکن (۱۳۷۳)، اسلام و اسمائیل<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، کرسستین و جانسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۲)، بارگس<sup>۷</sup> (۱۹۷۱)، شکور و ضیغمی (۱۳۸۸) هم سو می باشد.

با توجه به اینکه متغیر عوامل آموزشی رابطه مستقیم و معنا داری با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت دارد و از طرفی قوی ترین پیش بین می باشد مدیران و برنامه ریزان آموزشی باید توجه داشته باشند که مدیریت و اجرای صحیح فرایند آموزش (نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی) می تواند بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت تاثیر به سزایی داشته باشد.

یافته ها نشان داد که متغیر انتظار پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت می باشد. به عبارت دیگر اگر انتظارات کارکنان (افزایش دانش تخصصی و عمومی، کسب مهارت و توانایی و انتقال مطالب آموخته شده به محیط کار) از شرکت در دوره های آموزشی برآورده گردد می تواند باعث افزایش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت گردد و بر عکس برآورده نشدن انتظارات کارکنان از شرکت در دوره های آموزشی می تواند باعث کاهش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت شود.

یافته ها نشان داد که سودمندی درونی پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت می باشد. بنابراین می توان استنباط کرد عامل سودمندی درونی و یا همان پاداش های غیر مادی یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر انگیزش کارکنان می باشد و مسئولان و برنامه ریزان آموزشی می توانند از این عامل جهت برانگیختن کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت استفاده نمایند.

1. Chiang and Jang
2. Dysvik and Kuvass
3. Clasen
4. Matsui et al
5. Islam and Ismail
6. Kersten and Johnson
7. Burgess

یافته‌ها نشان داد عوامل سازمانی پیش‌بینی‌کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد به عبارت دیگر وضع قوانین مناسب در جهت تسهیل و یا الزام کارکنان جهت حضور در دوره‌های آموزشی هم‌چنین کمک به ایجاد جو و نهادینه کردن فرهنگ آموزشی در سازمان جهت حمایت و تشویق کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند و علاوه بر این حمایت مدیران و سرپرستان می‌تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت گردد.

یافته‌ها نشان داد که سودمندی بیرونی با انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت رابطه مستقیم معناداری ندارد. به عبارت دیگر دریافت پاداش‌های مادی با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت رابطه معناداری ندارد، بنابراین مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی با آگاهی از این موضوع می‌توانند با تمرکز بر سایر عواملی که با انگیزش کارکنان رابطه مستقیم معنادار دارد باعث افزایش انگیزش آنان گردند. همچنین نتایج برخی پژوهش‌ها از جمله، کومینز و امانوئل (۲۰۰۷)، اسلام و اسمائیل (۲۰۰۸)، سیارس<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، کرس‌تین و جانسون (۱۹۹۲)، کهن (۱۳۷۲)، رجب بیگی (۱۳۸۵)، رئیسی و محبی فرد (۱۳۸۵)، محمودی و همکارانش (۱۳۸۶) حاکی از تاثیر پاداش‌های مادی بر انگیزه است. بنابراین می‌توان گفت که پاداش‌های مادی با توجه به جو و فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها و همچنین شرایط اقتصادی کارکنان می‌تواند در شرایط مختلف بر انگیزه کارکنان اثر داشته و یا نداشته باشد.

**سوال پژوهشی - کدام یک از متغیرهای عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی، عوامل سازمانی قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد؟**

با توجه به جدول (۷) و مشاهده ضریب بتا می‌توان مشاهده کرد که متغیر عوامل آموزشی با ضریب بتای ۰/۷۵۲ قوی‌ترین عامل پیش‌بین در انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد. این به این معنی است که عوامل آموزشی نقش مهم و به‌سزایی در انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت دارد و مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی می‌توانند با اعمال مدیریت صحیح

<sup>۱</sup>Sears

بر فرایند آموزش (نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی) باعث افزایش انگیزه کارکنان گردند. هم چنین با توجه به پاسخ سوال‌های باز پرسش نامه در این زمینه می‌توان دریافت که نیازسنجی علمی و مبتنی بر نیاز واقعی کارکنان و برگزاری دوره‌های تخصصی جهت رفع مشکلات کاری و اجرای دوره‌ها در موسسات بیرونی از جمله خواسته‌های کارکنان می‌باشد که می‌تواند بر افزایش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت تاثیر داشته باشد.

### بحث درباره سوال‌های باز پرسشنامه

در پرسشنامه سه سوال باز برای پاسخگویی آورده شده بود که با توجه به پاسخ‌های کارکنان به سوالات باز پرسشنامه در زیر به جمع بندی و بحث در مورد پاسخ‌های داده شده می‌پردازیم:

- می‌توان مشاهده کرد که کارکنان بیشتر تمایل به شرکت در دوره‌های تخصصی دارند و این موضوع می‌تواند به این دلیل باشد که دوره‌های آموزشی تخصصی نیازهای واقعی آنان را برطرف می‌کند و می‌تواند باعث افزایش انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی گردد.
- می‌توان مشاهده کرد که کارکنان بیشتر تمایل دارند دوره‌های آموزشی در خارج از منطقه برگزار گردد و دلیل این موضوع را این گونه عنوان کرده اند که برگزاری دوره‌های آموزشی در موسسات خارج از سازمان به دلیل جدا بودن کارکنان از محیط کار و تمرکز بر دوره آموزشی از اثر بخشی بالاتری برخوردار می‌باشد که می‌تواند باعث افزایش انگیزش آنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت گردد.
- می‌توان مشاهده کرد که کارکنان بیشتر عوامل آموزشی را در افزایش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت موثر دانسته اند.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر پژوهش

#### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به تایید فرضیه یک و دو پژوهش پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد: با توجه به تاثیر متغیر عوامل آموزشی بر انگیزه کارکنان و مطلوب نبودن عوامل آموزشی (نیازسنجی - طراحی و برنامه ریزی - اجرا و ارزشیابی) پیشنهاد می‌گردد:

- از نیازسنجی محدود و نا مناسب آموزشی که بیشتر به صورت واکنشی تعیین می‌شود، نه فراکنشی و فعالانه پرهیز کرد و به جای آن یک نیازسنجی کامل در سطح شرکت انجام گیرد به طوری که چنین نیازسنجی جامعی شامل تجزیه و تحلیل سازمان و تجزیه و تحلیل وظایف، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها و همچنین تجزیه و تحلیل فرد باشد. اطلاعات نیازسنجی از مجموعه متنوعی از منابع درونی مانند مدیران عالی، ناظران مستقیم، کارکنان، شرح شغل‌ها و منابع بیرونی مانند سازمان‌های مشابه دیگر و سیاست‌های قانونی به دست می‌آید. در این خصوص تاکید می‌گردد که از نظرات کارکنان در نیازسنجی استفاده و نیازهای واقعی آنان در نظر گرفته شود، چون همان طور که مشاهده شد سودمندی درونی و انتظار با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی رابطه مستقیم معنادار دارد و اگر کارکنان به این نتیجه برسند که با گذراندن دوره آموزشی هم به دانش و مهارت او افزوده می‌شود و می‌تواند آن را به محیط کار انتقال دهد و هم نیازهای درونی او را تامین و ارضا می‌کند انگیزه لازم برای شرکت در دوره‌های آموزشی را پیدا می‌کنند.
- پس از نیازسنجی طراحی و برنامه ریزی آموزشی است که باید به صورت علمی و با دقت بسیار بالا انجام گیرد. از جمله مواردی که در طراحی آموزشی باید مد نظر قرار گیرد محتوای دوره‌های آموزشی می‌باشد که باید به روز و برانگیزاننده باشد و نیازهای شغلی و فردی کارکنان را تامین نماید و پیشنهاد می‌شود محتوای دوره‌های آموزشی قبل از برگزاری دوره‌ها به اطلاع شرکت کنندگان رسانیده شود چون دانستن اینکه فرد پس از گذراندن دوره آموزشی چه دانش و مهارتی را فرا خواهد گرفت می‌تواند انگیزه مناسبی برای او جهت شرکت در دوره باشد. همچنین نسبت به برنامه ریزی مکان و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی باید با توجه به نوع دوره آموزشی و نظر و صلاحدید شرکت کنندگان و سرپرستان اقدام کرد تا کارکنان با توجه به شرایط اقماری بتوانند در دوره‌ها شرکت نمایند.
- مرحله بعدی اجرای دوره‌های آموزشی می‌باشد که یکی از مهم ترین مراحل می‌باشد چون اگر یک برنامه آموزشی که به صورت بسیار خوب طراحی شده به صورت مطلوب و منظم اجرا نگردد هیچ گونه سود و فایده ای در بر نخواهد داشت و این باعث بی انگیزگی کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی می‌گردد بنابراین این پیشنهاد می‌گردد اجرای دوره‌های آموزشی جدی در نظر گرفته شود و بسیار

منظم و قانون مند اجرا گردد. می توان موارد زیر را برای اجرای مطلوب دوره های آموزشی در نظر گرفت : استفاده از فضای مناسب جهت برگزاری دوره های آموزشی، استفاده از تجهیزات آموزشی و آزمایشگاهی مناسب، استفاده از اساتید توانا از لحاظ علمی و تجربه کار در صنعت، ارائه لوازم التحریر و خدمات پذیرایی مناسب و همچنین نظم در برگزاری دوره آموزشی.

- آخرین مرحله از فرایند آموزش ارزشیابی دوره های آموزشی می باشد که فقدان ارزشیابی معنی دار و مناسب دوره های آموزشی کاملا مشهود می باشد و در این رابطه پیشنهاد می گردد برنامه های آموزشی با استفاده از یک مدل علمی بومی شده و مناسب شرکت پایانه های نفتی ایران مورد ارزشیابی قرار گیرد و با استفاده از نتایج آن نسبت به رفع کاستی ها و معایب عوامل آموزشی که منجر به بی انگیزگی کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی می گردد اقدام نمود.
- ۱. در خصوص تاثیر متغیر انتظار بر انگیزه کارکنان و این که دوره های آموزشی متناسب با توانایی های آنان طراحی نشده است به طراحان و برنامه ریزان آموزشی پیشنهاد می شود که دوره های آموزشی به شکلی طراحی شود که کارکنان این انتظار را داشته باشند که با تلاش می توانند دوره آموزشی را با موفقیت بگذرانند. همچنین پیشنهاد می شود که محتوای دوره های آموزشی به صورتی طراحی شود که با توانایی کارکنان جهت انتقال مهارت کسب شده به شغل تناسب داشته باشد. به عبارت دیگر کارکنان با شرکت در دوره های آموزشی بتوانند مهارت لازم را کسب نمایند و بعد از اتمام دوره آن را در شغل خود اجرایی کنند.
- ۲. با توجه به موثر بودن عوامل سازمانی در انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی پیشنهاد می گردد که قوانینی اجرایی جهت انگیزش و یا الزام کارکنان جهت گذراندن دوره های آموزشی تعیین شده تصویب گردد. همچنین شرایطی فراهم شود که کارکنان به راحتی و با خیالی آسوده بتوانند در دوره های آموزشی در نظر گرفته شده برای آنان شرکت نمایند.
- ۳. در خصوص تاثیر متغیر سودمندی درونی بر انگیزه کارکنان و اینکه به کارکنانی که دارای عملکرد مطلوبی بوده اند به آنها پاداش های درونی متناسب با انتظار آنان داده نشده است، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- پیشنهاد می‌گردد محتوای آموزشی دوره‌ها به روز باشد و از اساتیدی که علم شان به روز است برای انتقال محتوا دعوت به عمل آورده شود، زیرا کارکنان خواهان این می‌باشند که گذراندن دوره آموزشی علم شان به روز شود.
- پیشنهاد می‌شود که به کارکنان فرصت داده شود که در طول دوره‌های آموزشی با یکدیگر ارتباط داشته باشند و بتوانند دانش و اطلاعات خود را به دیگران انتقال دهند. زیرا کارکنان خواهان تبادل اطلاعات با دیگر کارکنان می‌باشند.
- پیشنهاد می‌شود از پاداش‌های غیر مادی مانند افزایش مسئولیت کارکنانی که دوره‌های آموزشی را با موفقیت می‌گذرانند و یا تقدیر و تشکر از نفرات برتر هر دوره در مراسم‌های خاص و همچنین اعزام کارکنانی که بیشتر در دوره‌ها حضور دارند به سمینارها؛ همایش‌ها و یا بازدیدهای علمی داخل و یا خارج از کشور.

### پیشنهاد‌های تحقیقی برای پژوهشگران بعدی

بررسی موارد زیر برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود:

۱. عوامل موثر بر ارتقا اثر بخشی دوره‌های آموزشی بررسی گردد.
۲. تاثیر روابط موجود در سازمان بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی بررسی شود.
۳. رابطه انگیزه کاری در سازمان و انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی بررسی شود.
۴. انجام تحقیقات در مورد عوامل مرتبط با انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس نظریه وروم در دیگر سازمان‌ها و شرکتهای دولتی و خصوصی.

## منابع:

۱. ابراهیم آبادی، فرهاد. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان بر اساس نظریه تعدیل یافته انتظار. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۲. خراسانی، اباصلت و مهدی، رضا. (۱۳۸۵). راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، تهران، انتشارات آریا پژوه.
۳. دانایی فرد، حسن و دیگران (۱۳۸۸)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار- اشراقی.
۴. دعایی، حبیب اله. (۱۳۷۴). مدیریت منابع انسانی، موسسه انتشارات دانشگاه مشهد.
۵. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی جلد اول رفتار فردی. ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۶. رابینز، استیفن و جاج، تیموتی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی جلد اول. ترجمه: زارع، مهدی، تهران: موسسه علمی فرهنگی ص.
۷. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان. انتشارات: نگاه دانش، چاپ سوم
۸. عبادی، عباس و دیگران. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با انگیزش پرستاران جهت شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، مجله پژوهش پرستاری، دوره ششم، ۱۳۹۰.
۹. فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۳). آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران، روان.
۱۰. فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۱. مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
۱۲. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
۱۳. نائلی، محمد علی. (۱۳۷۳). انگیزش در سازمان ها. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.
۱۴. هلر، رابرت. (۱۳۸۲). مدیریت انگیزش. ترجمه: ابیلی، خدایار و علیمیرزایی، سعید، انتشارات: سارگل.

15. Chun-Fang Chiang, Soocheong Jang. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
16. Clasen, Pamela S. (1997). Expectancy theory predictions of the transfer of training skills to the job. *California School of Professional Psychology - San Diego*.
17. Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Applied Psychology*, 85, 678-707.
18. Dysvik, Anders. Kuvaas Bård. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training & Development*. Oxford. 12 (3); 138.
19. Gusky, T. (1986). Staff Development, *Journal of Educational Researcher*.
20. Islam, Rafikul and Ismail, Ahmad Zaki Hj. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*.
21. Kafman, R. (1991). *Strategic Planning in Education*, Technomic Publishing.
22. Kersten, Joanne W. Johnson, Jeanne S. (1992). Recruitment: What Are the New Grads Looking For? *Nursing Management*. 23, (3); 44, 5.
23. Kirsch, Irving. (1997). Response expectancy theory and application: A decennial review. *Applied and Preventive Psychology*. 6(2):69-79.
24. Matsui, Tamao. Kagawa, Makoto. Nagamatsu, Jun. Ohtsuka, Yoshie. (1977). Validity of expectancy theory as a within-person behavioral choice model for sales activities. *Journal of Applied Psychology*. 764-767.
25. Michael, A Fina. (2008). *Motivating workers worldwide*. Promotions & Incentives. 37.
26. Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993). Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
27. Nohria, Nitin, Groysberg Boris, Lee Linda-Eling. (2008). Employee Motivation; A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. Boston. 86, (7), 8; 78. Wright, Bradley E ,
28. Pandey, Sanjay K. (2008). *Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence*. Administration & Society. Beverly Hills. 40(5); 502.
29. Pilati Ronaldo, Eduardo Jairo Andrade Borges. (2008). Affective predictors of the effectiveness of training moderated by the cognitive complexity of expected competencies. *International Journal of Training & development*. oxford.

31. Kominis, George. Emmanuel, Clive R. (2007). The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*. 49–75.
32. R.A.& Wilk, S.L. (1993). Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
33. R.Boshier, J.B.Collins. (1985). *The Houle typology after twenty-two years: A large-scale empirical test adult education quarterly*, 35, 113-130.
34. Rouda, Robert H, Kusy, Jr. Mitchlle. (2005). *Nees Assessment the first step*. Published in www. I:\need assessment\New Folder\Needs Assessment.htm.
35. Ruth N ,Whelan. (1999). *Factors Influencing Critical Care Nurses' Participation Level In Continulng Nursing Educatin*. (master), Dalhousie University, National Library of Canada. Database.
36. Segal, Gerry. Dan, Borgia and Jerry Schoenfeld. (2005). *The motivation to become an entrepreneur*. *Entrepreneurial Behaviour & Research*. 11. (1); 42-57
37. Tabassi, Amin Akhavan. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*. 27 .471–480.

