تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۸/۲۷

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

بیژن جوکار تنگ کرمی[۱]- مژگان امیریان‌زاده[۲]

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 ازآزمون 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مقدمه

تمامی سازمان‌های تولیدی و صنعتی برای تحقق اهداف، ماموریت 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 ارزش‌ترین 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 وچاره اندیشی در این زمینه اقدام نمایند (فتحی واجارگاه،۱۳۸۳).

میسکل[1] انگیزش را به این صورت تعریف می‌کند:"فرایند انگیزش به نیروهای پیچیده، سائق ها، 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).

1. C. G. Miskel

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

نظریه انتظار[1]: که جزو نظریه‌های فرایندی می‌باشد به وسیله ویکتور وروم[2] 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."بر پایه این تئوری، سه عامل بر رفتار تاثیر می‌گذارد: ارزش پاداش ها، ارتباط پاداش با عملکرد مورد نیاز و تلاش مورد نیاز برای عملکرد"(مقیمی، 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 نظرتلاش 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 سازمان ها، 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[3]، سازمانی است تخصصی و حرفه ای و فعالیت عمده و اصلی آن عملیاتی و در حوزه‌های ملی و بین المللی می‌باشد ضرورت آموزش ضمن خدمت برای کارکنان جهت آشنایی با دانش روز، تسلط بر وظایف، کاهش حوادث عملیاتی و زیست محیطی و دریافت گواهینامه‌های بین المللی 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 نمی شود 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 برانگیزش 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(هلر، ترجمه ابیلی 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).



شکل۱. روند اولیه انگیزش (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷٤)

نظریه‌های انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها

بی اغراق می‌توان گفت که نظریه سلسله مراتب مازلو[1] مشهورترین نظریه انگیزه است.

1Maslow

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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[1]: گرسنگی، تشنگی، پناهگاه، مسائل جنسی و دیگر نیازهای جسمانی؛
۲. امنیت[2]: ایمنی و حفاظت از آسیب جسمانی و عاطفی؛
۳. تعلقات اجتماعی[3]: ملاطفت، تعلق، پذیرش و دوستی؛
۴. احترام[4]: عوامل درونی احترام، مانند احترام به نفس، خود مختاری و توفیق، عوامل بیرونی احترام مانند مقام،
۵. خودشکوفائی[5]: رشد، فعلیت بخشیدن به استعدادهای بالقوه شخصی، و خودشکوفائی.

نظریه X و Y

داگلاس مک گرگور[6] 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 [7]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).

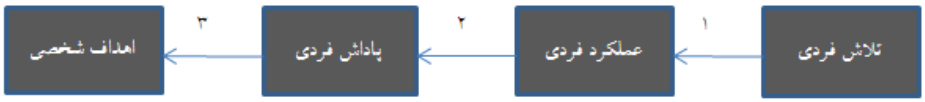
1. Physiological Needs
2. Safety Needs
3. Social Needs
4. Esteem Needs
5. Self-Actualization
6. D.McGregor
7. F. Herzberg

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

تئوری انتظار

در حال حاضر تئوری انتظار که توسط ویکتور وروم[1] 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 نتیجه ی 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).



شکل۲. 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[2] 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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

فرآیند آموزش ضمن خدمت

دسلر[1] فرایند آموزش را پنج مرحله شامل تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، معتبر 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 واجارگاه(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 درانگیزش 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 درشرکت 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 وجذابیت 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 وتفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب از نظر به کار گیری عوامل موثر وجود داشته است.

چیانگ و جنگ[2] (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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 انگیز ه ساز بیرونی هستند . پیشنهاد این تحقیق این بود که مدیران برای بهتر کردن انگیزه کارکنان باید بر عوامل درونی تاکید کنند.

کومینیز و امانوئل[1] (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.

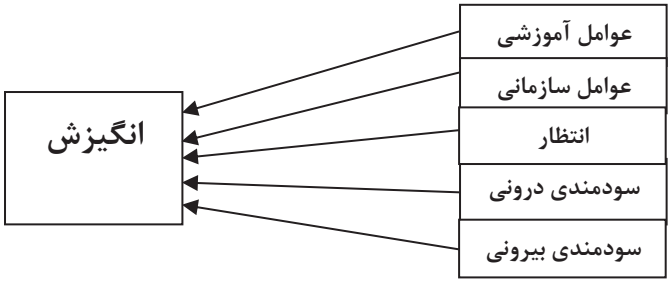
بنابراین بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور و همچنین ماهیت و شرایط خاص شرکت پایانه‌های نفتی ایران به این نتیجه رسیده شد که تاثیر عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، سودمندی بیرونی و عوامل سازمانی بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بررسی گردد.

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

اهداف پژوهش

هدف کلی:

ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر برانگیزش 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.

فرضیه‌ها ی پژوهش

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول۱. توزیع کارکنان بر حسب تحصیلات در نمونه تحقیق

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

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

جدول۲. توزیع کارکنان بر حسب سابقه خدمت در نمونه تحقیق

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

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

جدول۳. توزیع کارکنان براساس نوع خدمت در نمونه تحقیق

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 هاکمن، لالر و پورتر، پرسشنامه جیانگ و جنگ(۲۰۰۸)، پرسشنامه ابراهیم آبادی(۱۳۸۸) واطلاعات به دست آمده از مصاحبه و همچنین پیشینه و سایر منابع تدوین گردیده است. بنابراین ابزار پژوهش و شاخص‌های سنجش مطابق باجدول(۴) می‌باشد.

جدول٤. 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)
	پرسشنامه انگیزش	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 برروی 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 و۴۷ 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 = ۰/۷۵۶) و آزمون کرویت بارتلت(۰/۰۰ =P و Bartlett's Test = ۳۹۱۵/۹۴۲) آن نیز معنی دار شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

پایایی

برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز ازضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدارکلی 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 اندازه گیری مورد مطالعه با ۴۷ سوال در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت از اعتبار و پایایی لازم برخوردار است و این پرسشنامه ابزار مناسبی برای اندازه گیری 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 ودر بخش آمار استنباطی جهت مقایسه وضعیت متغیرها ازضریب 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 ازرگرسیون چند متغیره جهت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 ٦. ماتریس همبستگی متغیرهای پیش بین و ملاک

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

** 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 معنا داری 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول۷. نتایج تحلیل رگرسیون انگیزش از روی متغیرهای پیش بین

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

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 ۰/۰۱ 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 ۰/۹۲۴ است، این بدان معنی است که متغیرهای پیش بین(عوامل آموزشی، انتظار، سودمندی درونی، عوامل سازمانی)روی هم ۹۲/۴ درصد واریانس متغیر ملاک(انگیزش) را تبیین می‌کنند و ۹۲/۴ 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) پیش‌بین 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

به سایرمتغیرها بتای بزرگتری دارد (۰/۷۵۲) قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.

بنا براین با توجه به جداول(۶) و (۷) و آزمون فرضیه‌ها مدل تجربی مطابق شکل(۴) می‌باشد.



شکل٤. مدل تجربی تحقیق

با توجه به شکل(۴) مشاهده می‌شود که عوامل آموزشی قوی ترین و انتظار ضعیف ترین پیش بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.

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 دوره‌های آموزشی رابطه مستقیم معنی‌دار 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 دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.

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 می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

نتایج این تحقیق با تحقیقات عبادی و همکاران(۱۳۸۸)، محمدپوران مقدم(۱۳۸۵)، رهنما(۱۳۸۲)، اکبری(۱۳۸۴)، ابراهیم آبادی(۱۳۸۸)، جیانگ و جنگ[1] (۲۰۰۸)، دایسویک و کوواس[2] (۲۰۰۸)، کلاسین[3] (۱۹۹۷)، ماتسوی[4] (۱۹۹۷)، نادربنی(۱۳۸۶)، امیر صیدافکن(۱۳۷۳)، اسلام و اسمائیل[5] (۲۰۰۸)، کرستین و جانسون[6] (۱۹۹۲)، بارگس[7] (۱۹۷۱)، شکور و ضیغمی(۱۳۸۸) هم سو می‌باشد.

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

یافته‌ها نشان داد که متغیر انتظار پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد. به عبارت دیگراگرانتظارات کارکنان(افزایش دانش تخصصی و عمومی، کسب مهارت و توانایی و انتقال مطالب آموخته شده به محیط کار) از شرکت در دوره‌های آموزشی برآورده گردد می‌تواند باعث افزایش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت گردد و بر عکس برآورده نشدن انتظارات کارکنان از شرکت در دوره‌های آموزشی می‌تواند باعث کاهش انگیزه آنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شود.

یافته‌ها نشان داد که سودمندی درونی پیش بینی کننده معناداری برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد. بنابراین می‌توان استنباط کرد عامل سودمندی درونی و یا همان پاداش‌های غیر مادی یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر انگیزش کارکنان می‌باشد و مسئولان و برنامه‌ریزان آموزشی می‌توانند از این عامل جهت برانگیختن کارکنان جهت شرکت در دوره‌های 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

یافته‌ها نشان داد عوامل سازمانی پیش بینی کننده 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 هم چنین 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 دیگردریافت پاداش‌های مادی با انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت رابطه معناداری ندارد، بنابراین مدیران و برنامه ریزان 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[1] (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 قوی ترین پیش بین 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 قوی ترین عامل پیش بین در انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های اموزش ضمن خدمت می‌باشد. این به این معنی است که عوامل آموزشی نقش مهم و به سزایی در انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت دارد و مدیران و برنامه ریزان آموزشی می‌توانند با اعمال مدیریت صحیح

۱Sears

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 درموسسات 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.
- می توان 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.
- می توان 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:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- 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 نیاز سنجی 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 ازنظرات کارکنان در نیاز سنجی 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 اورا 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. ازجمله 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 بنابر این پیشنهاد می‌گردد اجرای دوره‌های آموزشی جدی در نظر گرفته شود و بسیار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

منظم و قانون مند اجرا گردد .می توان موارد زیر را برای اجرای مطلوب دوره‌های آموزشی در نظر گرفت : استفاده از فضای مناسب جهت برگزاری دوره‌های 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 دوره‌های آموزشی می‌باشد که فقدان ارزشیابی معنی دار و مناسب دوره‌های آموزشی کاملا مشهود می‌باشد و در این رابطه پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های آموزشی با استفاده از یک مدل علمی بومی شده و مناسب شرکت پایانه‌های نفتی ایران مورد ارزشیلبی قرار گیرد و با استفاده از نتایج آن نسبت به رفع کاستی‌ها و معایب عوامل آموزشی که منجر به بی‌انگیزگی کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی می‌گردد اقدام نمود.

۱. در خصوص تاثیر متغیر انتظار بر انگیزه کارکنان و این که دوره‌های آموزشی متناسب با توانایی‌های آنان طراحی نشده است به طراحان و برنامه ریزان آموزشی پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی به شکلی طراحی شود که کارکنان این انتظار را داشته باشند که با تلاش می‌توانند دوره آموزشی را با موفقیت بگذرانند. همچنین پیشنهاد می‌شود که محتوای دوره‌های 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 دوره‌های 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 دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد که قوانینی اجرایی جهت انگیزش و یا الزام کارکنان جهت گذراندن دوره‌های آموزشی تعیین شده تصویب گردد. همچنین شرایطی فراهم شود که کارکنان به راحتی و با خیالی آسوده بتوانند در دوره‌های 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 پاداش‌های درونی متناسب با انتظار آنان داده نشده است، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- 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 سمیتارها؛ 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 وخصوصی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 آریاپژوه.

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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 perceive 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.
25. *Journal of Applied Psychology*. 764-767.
26. Michael, A Fina. (2008). *Motivating workers worldwide*. Promotions & Incentives. 37.
27. Noe,R.A.& Wilk, S.L. (1993). Investigation of factors that influence employees" paticipation in development activities. *Journal of Applied Pschology*, 78, 291-302.
28. 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 ,
29. Pandey,Sanjay K. (2008). *Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit*: Testing the Mediating Effect of Valu Congruence.Administration & Society. Beverly Hills. 40(5); 502.
30. 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

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" paticipation in development activities. *Journal of Applied Pschology*, 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]